

Ερευνητικό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διόγκση Ολικής Παιδείας
Διπλωματική Εργασία

Στρατηγική Διόγκση Διδακτικών

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Ναυτίλος Αθανασίου

Παράδοση - Αθήνα 2010

Διπλωματική Εργασία

Στρατηγική Διοίκηση Διαδικασιών

(Strategic Process Management)



00135672

Μεταπτυχιακός Φοιτητής: **Αθανασίου Λεωνίδα**

Επιβλέπων Καθηγητής: **Δερβιτσιώτης Κωνσταντίνος**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ. ΕΙΣ.	35672
COMP.	262i 22364
ΤΑΞΙΝ.	658.4 ΑΘ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	i
Ευρετήριο Πινάκων	ii
Ευρετήριο Σχημάτων	iii
Ευρετήριο Παραρτημάτων	iv
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 2: Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας – Θεωρητικό Μοντέλο	5
2.1 Συστηματική και Ολοκληρωμένη Προσέγγιση της Επιχείρησης	5
2.1.1 Η παραδοσιακή 'κάθετη' δομή και οι εγγενείς αδυναμίες της	5
2.1.2 Η οριζόντια - συστημική άποψη της επιχείρησης	6
2.1.3 Η σημασία των διαδικασιών στη λειτουργία των επιχειρήσεων	10
2.1.4 Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη στρατηγική	11
2.1.5 Διασφάλιση της πορείας βάσει της συστηματικής παρακολούθησης των επιδόσεων	13
2.2 Συστημική Σκέψη και Μαθησιακοί Οργανισμοί	14
2.2.1 Μαθησιακοί οργανισμοί: Το μέσο για προσαρμογή και επιβίωση	14
2.2.2 Συστημική σκέψη (Systems Thinking)	16
2.2.3 Νοητικά πρότυπα (Mental Models)	17
2.2.4 Κοινό Όραμα (Shared Vision)	17
2.3 Αντιμετωπίζοντας Αποτελεσματικά το Μέλλον	18
2.4 Ανάλυση Σεναρίων και Στρατηγική Συζήτηση - Πρακτική Προσέγγιση	19
2.5 Διασύνδεση Στρατηγικής και Εσωτερικής Λειτουργίας σε Πρακτικό Επίπεδο	24
2.6 Βασικά Συμπεράσματα από την Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας	26
2.7 Συνθέτοντας μια Συνολική Εικόνα - Ανάπτυξη Θεωρητικού Μοντέλου	28
2.8 Προτεινόμενη Μεθοδολογία	32
2.9 Εστίαση Έρευνας - Ερευνητικά Ερωτήματα	32

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία Έρευνας**34**

3.1	Γενική Ανασκόπηση Μεθοδολογιών Έρευνας -Επιλογή	34
3.1.1	Στρατηγικές έρευνας	34
3.1.2	Επιλογή στρατηγικής	36
3.1.3	Επιλογή μεθόδων συλλογής δεδομένων	38
3.1.4	Επιλογή των κατάλληλων εργαλείων συλλογής δεδομένων	39
3.1.5	Σύνοψη	41
3.2	Διαδικασία Διεξαγωγής των Μελετών Περιπτώσεων	42
3.2.1	Σχεδιασμός της μελέτης περίπτωσης	43
3.2.2	Συλλογή και ανάλυση	44
3.2.3	Συμπεράσματα	45
3.3	Μεθοδολογία Συλλογής Δεδομένων – Μοντέλο Ανάλυσης	45
3.3.1	Στοιχεία προς συλλογή	45
3.3.2	Πρωτόκολλο συλλογής δεδομένων	46
3.3.3	Μοντέλο ανάλυσης	51

Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα Έρευνας**54**

4.1	Γενικά Στοιχεία για την Έρευνα	54
4.1.1	Συμμετέχουσες επιχειρήσεις	54
4.1.2	Διεξαγωγή των συναντήσεων	55
4.2	Συγκεντρωτική Αναφορά Αποτελεσμάτων	58
4.2.1	Βαθμός εμπλοκής στη ΔΟΠ	58
4.2.2	Προσδιορισμός ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του οργανισμού	59
4.2.3	Παρακολούθηση εξωτερικού περιβάλλοντος	60
4.2.4	Διαμόρφωση και διατύπωση στρατηγικής	61
4.2.5	Εσωτερική λειτουργία	63
4.2.6	Αξιολόγηση προτεινόμενων μεθοδολογιών - σύγκριση με υφιστάμενες	64
4.2.7	Συνολική αποτίμηση	66
4.2.8	Υποβοηθητικοί και ανασταλτικοί παράγοντες	67

Κεφάλαιο 5: Τελικά Συμπεράσματα**68**

5.1	Κρισιμότητα των Επιμέρους Κενών (gaps)	68
5.2	Μεγέθη των Επιμέρους Κενών	69
5.3	Σημαντικότερα Προβλήματα ανά Επιμέρους Κενό	71
5.4	Σχετικά με Δυνατότητα Υιοθέτησης των Προτεινόμενων Μεθοδολογιών	73
5.5	Συμπληρωματικά Συμπεράσματα	76

5.6	Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα	77
	Βιβλιογραφικές Αναφορές	79
	Παραρτήματα	81

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του **Ευρωπαϊκού Μεταπτυχιακού Προγράμματος** στη **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**. Κύριο αντικείμενό της απετέλεσε η διερεύνηση προβλημάτων σχετικά με τον καθορισμό στρατηγικών στόχων από τις επιχειρήσεις και την επιτυχή υλοποίησή τους μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Κεντρικό ρόλο στην όλη προσέγγιση επιτελεί η **διοίκηση βάσει διαδικασιών**, η οποία αναδεικνύεται σε πολύτιμο μέσο σύνθεσης των επιμέρους προτάσεων – λύσεων σε ένα ολοκληρωμένο (ολιστικό) πλαίσιο.

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσοι συνέβαλλαν στην ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας, και κυρίως:

- τον κ. Κ.Ν. Δερβιτσιώτη, επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής εργασίας, του οποίου το έργο και οι ιδέες απετέλεσαν τη βάση για τη διεξαγωγή της έρευνας,
- τα μέλη της επιβλέπουσας επιτροπής, επ. καθηγητή κ. Αθ. Λαγοδήμο και αν. καθηγητή κ. Λ. Χυτήρη,
- την επ. καθηγήτρια Ζ. Δημητριάδη, για την ουσιαστική συνεισφορά της στη μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας,
- τις συμμετέχουσες στην έρευνα εταιρίες και ειδικά τα συγκεκριμένα στελέχη, που με την ενεργή συμμετοχή τους συνέβαλλαν στην αποκόμιση πολύτιμων πληροφοριών.

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1: Οι 9 βασικές παράμετροι επιδόσεων	9
Πίνακας 2.2: Κενά της στρατηγικής διοίκησης	30
Πίνακας 2.3: Προτεινόμενες λύσεις ανά επιμέρους κενό	32
Πίνακας 3.1: Βασικά ζητούμενα έρευνας	46
Πίνακας 3.2: Θεματικές ενότητες συζήτησης (βήμα 3)	48
Πίνακας 3.3: Συσχέτιση βημάτων συλλογής στοιχείων με τα ζητούμενα της έρευνας	52
Πίνακας 3.4: Συσχέτιση κενών της στρατηγικής διοίκησης με παρατηρούμενους τομείς λειτουργίας	53
Πίνακας 3.5: Συσχέτιση κενών της στρατηγικής διοίκησης με συγκεκριμένα βήματα του πρωτοκόλλου συλλογής δεδομένων	53
Πίνακας 4.1: Βασικά στοιχεία συμμετεχουσών επιχειρήσεων	54
Πίνακας 4.2: Στοιχεία σχετικά με τη διεξαγωγή των συναντήσεων	56
Πίνακας 4.3: Βαθμός περάτωσης των σταδίων της έρευνας	58
Πίνακας 4.4: Ταξινόμηση επιχειρήσεων σε σχέση με την εμπλοκή τους στη ΔΟΠ	59
Πίνακας 4.5: Βαθμός εμπλοκής των επιχειρήσεων στη διοίκηση διαδικασιών	65
Πίνακας 5.1: Ευκολία υιοθέτησης επιμέρους πρακτικών	76

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 2.1: Οριζόντια, πολυεπίπεδη απεικόνιση του οργανισμού	8
Σχήμα 2.2: Η σιγμοειδής καμπύλη	19
Σχήμα 2.3: Κύκλος Μάθησης και διπλός κύκλος μάθησης	23
Σχήμα 2.4: Γραφική αναπαράσταση μοντέλου «κενών της στρατηγικής διοίκησης»	30
Σχήμα 3.1: Επιμέρους βήματα μελέτης περίπτωσης	42

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΩΝ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	Διαγράμματα σχετικά με την προτεινόμενη μεθοδολογία	
	1. Μοντέλο Ολιστικής Διοίκησης	1 σελίδα
	2. Ισορροπία μεταξύ σημερινής επιβίωσης και μελλοντικής ανάπτυξης	1 σελίδα
	3. Πλαίσιο εφαρμογής της μεθοδολογίας	1 σελίδα
	4. Στάδια εφαρμογής της μεθοδολογίας	1 σελίδα
	5. Η μεθοδολογία ως εργαλείο συνεχούς βελτίωσης	1 σελίδα
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ	Παράδειγμα εφαρμογής προτεινόμενης μεθοδολογίας	
	Εφαρμογή της Στρατηγικής Διοίκησης Διαδικασιών στην υποθετική επιχείρηση «Εταιρία»	20 σελίδες
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ	Πρωτόκολλο συλλογής δεδομένων & αντίστοιχα έντυπα	
	1. Πρωτόκολλο συλλογής δεδομένων	1 σελίδα
	2. Κεντρικός Στόχος έρευνας και παρουσίαση θεωρητικού μοντέλου	1 σελίδα
	3. Έντυπα καταγραφής δεδομένων (οδηγός συνέντευξης, ερωτηματολόγιο εντοπισμού κενών της στρατηγικής διοίκησης, πίνακας για δεδομένα επιχείρησης, πεδίο προσδιοριστικών παραγόντων)	10 σελίδες
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙV	Αναφορές μελετών περιπτώσεων	
	1. Αναφορά μελέτης περίπτωσης για την εταιρία [Α]	14 σελίδες
	2. Αναφορά μελέτης περίπτωσης για την εταιρία [Β]	14 σελίδες
	3. Αναφορά μελέτης περίπτωσης για την εταιρία [Γ]	17 σελίδες
	4. Αναφορά μελέτης περίπτωσης για την εταιρία [Δ]	12 σελίδες
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V	Συνολική αναφορά μελετών περιπτώσεων	
	Πίνακες αποτελεσμάτων συνολικής αναφοράς μελετών περιπτώσεων (cross case study report)	9 σελίδες

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όταν καλούμαστε να κάνουμε τον απολογισμό των αιτίων σημαντικών επιτυχιών ή αποτυχιών του παρελθόντος, είναι συνήθως εύκολο να εντοπίσουμε ένα μεγάλο αριθμό από αποφάσεις, μεμονωμένες κινήσεις, συλλογικές ενέργειες που είχαν καταλυτικό ρόλο στην επιτυχία ή στην αποτυχία αντίστοιχα. Συνήθως μάλιστα, είμαστε σε θέση να παρέχουμε και πειστικά επιχειρήματα, για τις συνθήκες και τα βαθύτερα αίτια που οδήγησαν σε συγκεκριμένα αποτελέσματα. Όταν όμως προσπαθήσουμε να επαναλάβουμε το ίδιο για να δημιουργήσουμε το μέλλον που επιθυμούμε, τα πράγματα γίνονται αμέσως πιο δύσκολα. Τα επιχειρήματα φαίνονται πιο 'θολά', οι αποφάσεις μοιάζουν να βασίζονται κυρίως στη διαίσθηση και οι συγκεκριμένες ενέργειες που θα οδηγήσουν στην υλοποίηση των στόχων δύσκολα εντοπίζονται και τεκμηριώνονται.

Κι όμως, ακόμα και στην περίπτωση μεγάλων και σύνθετων οργανισμών - θεωρητικά τουλάχιστον - ο δρόμος προς το μέλλον που επιθυμούμε δεν είναι παρά η απάντηση σε μερικά απλά, αλλά θεμελιώδη ερωτήματα:

- ⇒ ποιοι είμαστε και που θέλουμε να πάμε;
- ⇒ πώς θα φτάσουμε στον προορισμό μας; τι στόχους πρέπει να θέσουμε;
- ⇒ Τι ακριβώς πρέπει να κάνει ο καθένας για να υλοποιηθούν οι στόχοι αυτοί;
- ⇒ απαιτούνται κάποιες αλλαγές στον τρόπο που σκεπτόμαστε και λειτουργούμε, για να πετύχουμε τους στόχους μας;
- ⇒ Τελικά, έχουμε φτάσει εκεί που αρχικά θέλαμε ή αποκλίναμε στην πορεία;

Παρόλα αυτά, τα πιο θεμελιώδη ερωτήματα απαιτούν συνήθως ώριμες και συστηματικές προσεγγίσεις, για να απαντηθούν. Πολύ περισσότερο στο σύγχρονο, ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου δεν υπάρχουν σταθερές και μονοδιάστατες 'αλήθειες'. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων όμως, εμφανίζεται είτε να αγνοεί/αδιαφορεί για κάποια από τα παραπάνω ζητήματα, είτε να προσπαθεί να τα

αντιμετωπίσει με παρωχημένες μεθόδους, που δεν ανταποκρίνονται στην πολυπλοκότητα των οργανισμών και των γενικότερων συνθηκών.

Τα προηγούμενα σχόλια παρουσιάζουν με απλοποιημένο τρόπο **το πρόβλημα της διαμόρφωσης και υλοποίησης της στρατηγικής** στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Ο τομέας αυτός, που ως ένα σύνολο διασυνδεδεμένων ενεργειών περιγράφεται από τον όρο της **στρατηγικής διοίκησης**, θα είναι το **αντικείμενο διερεύνησης** της παρούσας εργασίας. Γενικά, θα γίνει προσπάθεια να εντοπιστούν τα μεγαλύτερα παράδοξα - αντιφάσεις, καθώς και να προταθούν βασικές λύσεις.

Είναι φανερό, ότι η λήψη μεμονωμένων και περιστασιακών αποφάσεων απέχει πολύ από ένα συστηματικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο θα συντελείται τόσο η διαμόρφωση, όσο και η υλοποίηση της στρατηγικής. Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη στρατηγική διοίκηση, θα πρέπει κατ' ελάχιστον να περιλαμβάνει και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά δύο βασικά ζητήματα: **την κατανόηση και την προσαρμογή**.

- Η **κατανόηση** θα πρέπει να εστιάζεται πρώτα από όλα στον ίδιο τον οργανισμό. Αυτό σημαίνει ολοκληρωμένη γνώση, όσον αφορά **τον τρόπο που λειτουργεί** (πώς εκτελείται η κάθε εργασία). Επιπλέον όμως, προϋποθέτει την επίγνωση **των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών**, που προσδιορίζουν την ταυτότητά του (ποιοι είμαστε, που θέλουμε να πάμε, ποιές αξίες διέπουν τη λειτουργία μας). Τέλος, απαιτείται και η διατήρηση μιας ολοκληρωμένης και **ρεαλιστικής εικόνας για τον 'κόσμο' που περιβάλλει τον οργανισμό** και το σύνολο των εξωτερικών παραγόντων - δυνάμεων, που τον επηρεάζουν ή ενδέχεται να τον επηρεάσουν στο μέλλον.
- Η **προσαρμογή** συνίσταται στις **αναγκαίες δεξιότητες** που πρέπει να αναπτύξει το ανθρώπινο δυναμικό του, και οι οποίες θα τον καταστήσουν ως οργανισμό **ευέλικτο και δεκτικό στην αλλαγή**. Επιπλέον, περιλαμβάνει το συγκεκριμένο πλαίσιο, μέσα από το οποίο θα λαμβάνονται οι πλέον αποτελεσματικές αποφάσεις για βελτίωση (leverage points) και θα παρακολουθείται η επιτυχής υλοποίησή τους.

Επομένως, για την ολοκληρωμένη εξέταση της στρατηγικής διοίκησης, των προβλημάτων που σχετίζονται με αυτή και των κατάλληλων λύσεων, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ακόλουθοι τομείς:

- ⇒ Εσωτερική δομή και λειτουργία των επιχειρήσεων,
- ⇒ Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων,
- ⇒ Εξωτερικό περιβάλλον,
- ⇒ Μεθοδολογίες για λήψη των κατάλληλων στρατηγικών αποφάσεων,
- ⇒ Πρακτικές για την προσαρμογή στις νέες συνθήκες (σύγκλιση με τους στόχους).

Οι παραπάνω τομείς εστίασης αποτελούν αντικείμενα προβληματισμού της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**. Επιπλέον, όμως η δυνητική συνεισφορά της ΔΟΠ στην παρούσα εργασία γίνεται ακόμα μεγαλύτερη, από τη στιγμή που οι κυριότερες λύσεις είναι σύνθεση δικών της επιμέρους προτάσεων.

Από την άλλη πλευρά, η πιθανή συνεισφορά της παρούσας εργασίας στην επιστήμη της ΔΟΠ, μπορεί να εστιαστεί σε δύο βασικά σημεία:

- Στο γεγονός ότι θίγει ένα μεγάλο αριθμό από τα σημαντικότερα προβλήματα, που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις.
- Στην έντονη προσπάθεια να συνθέσει σκόρπιες ιδέες και μεμονωμένες προσεγγίσεις σε ένα ενιαίο πλαίσιο, παρουσιάζοντας μια συνολική εικόνα και δίνοντας μια πρακτική διάσταση της ολιστικής διοίκησης (Holistic Management).

Σε **θεωρητικό επίπεδο**, βασικοί στόχοι της εργασίας είναι:

- ⇒ Η **διαμόρφωση μιας πρώτης εικόνας** σχετικά με το αντικείμενο διερεύνησης, βασιζόμενη σε βιβλιογραφικές προσεγγίσεις από το χώρο της ΔΟΠ (παρ. 2.1-2.5).
- ⇒ Η **σύνοψη των βασικότερων προβλημάτων**, παραλείψεων και λαθών (pitfalls), που εμποδίζουν τις επιχειρήσεις να διαμορφώσουν και να υλοποιήσουν επιτυχημένες στρατηγικές. Επίσης, η **διασύνδεση** των προβλημάτων από τους επιμέρους τομείς με τη **μορφή ενός ενιαίου θεωρητικού μοντέλου** (παρ. 2.6-2.7).
- ⇒ Η διαμόρφωση ενός συνόλου από **βέλτιστες πρακτικές**, οι οποίες θα παρουσιαστούν ως η **προτεινόμενη μεθοδολογία επίλυσης** των παραπάνω προβλημάτων (παρ. 2.8).

Σε πρακτικό επίπεδο, μέσω κατάλληλα οργανωμένης εμπειρικής έρευνας, θα γίνει μια πρώτη προσπάθεια εξαγωγής συμπερασμάτων, όσον αφορά:

- ⇒ Τη διερεύνηση των συνήθων πρακτικών και προσεγγίσεων από τις επιχειρήσεις στους παραπάνω τομείς (διερεύνηση υφιστάμενης κατάστασης).
- ⇒ Την αξιολόγηση του μεγέθους και της κρισιμότητας των επιμέρους προβλημάτων.
- ⇒ Την αξιολόγηση της προτεινόμενης μεθοδολογίας, όσον αφορά τη συνεισφορά της στην εξάλειψη των προβλημάτων αυτών.

Όσον αφορά τη μεθοδολογία της ερευνητικής προσέγγισης, αυτή συνοψίζεται στα ακόλουθα:

1. Η εξαγωγή συμπερασμάτων θα γίνει μέσω της απάντησης σε συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα (Research Questions), που περιγράφονται στην παρ. 2.9.
2. Μετά από μια αναλυτική εξέταση των επικρατέστερων μεθοδολογιών και εργαλείων έρευνας (παρ.3.1), και συνεκτιμώντας τις ιδιαιτερότητες της παρούσας εργασίας, επιλέχθηκε ως καταλληλότερη η στρατηγική της διερευνητικής μελέτης περιπτώσεων (exploratory case study). Επίσης, κρίθηκε προτιμότερη η χρήση μη ποσοτικών μεθόδων (qualitative research). Τέλος, επιλέχθηκε ως βασικό εργαλείο η συνέντευξη ανοιχτού τύπου βασισμένη σε δομημένο πλαίσιο (structured - open response interview), με τη συνδρομή συμπληρωματικών εργαλείων (βλέπε παρ. 3.1.4).
3. Κατά το σχεδιασμό των μελετών περιπτώσεων ορίστηκε το κατάλληλο πρωτόκολλο συλλογής δεδομένων (παρ. 3.3.2), που απαρτίζεται από συγκεκριμένα βήματα. Επίσης, προσδιορίστηκε και αντίστοιχο μοντέλο ανάλυσης (παρ. 3.3.3), που συσχετίζει τη λαμβάνουσα πληροφόρηση με τα ερευνητικά ερωτήματα. Τέλος, αποφασίστηκε η μελέτη να επαναληφθεί σε 4 διαφορετικές επιχειρήσεις (multiple case study).
4. Τα επιμέρους αποτελέσματα των μελετών περιπτώσεων καταγράφονται σε ξεχωριστές αναφορές (case study reports, Παράρτημα IV), ενώ στη συνέχεια αντιπαρατίθενται - συνοψίζονται σε μία σύνθετη αναφορά (cross-case study report, Παράρτημα V).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ - ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Στο κεφάλαιο αυτό πραγματοποιείται μια γενική ανασκόπηση της σχετικής με το θέμα βιβλιογραφίας. Μέσω αυτής τεκμηριώνονται οι βασικές θέσεις - απόψεις, πάνω στα προβλήματα που θα διερευνηθούν στη συνέχεια. Οι επιμέρους προσεγγίσεις συντίθενται για να εξαχθεί μια συνολική εικόνα και να διαμορφωθεί το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας (που διατυπώνεται με τη μορφή θεωρητικού μοντέλου). Παράλληλα, παρουσιάζονται οι προτεινόμενες μεθοδολογίες για την επίλυση των προβλημάτων. Τέλος, διατυπώνονται συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία θα οδηγήσουν το ερευνητικό μέρος της εργασίας.

2.1 Συστηματική και Ολοκληρωμένη Προσέγγιση της Επιχείρησης [1, Rummler & Bruche]

2.1.1 Η παραδοσιακή 'κάθετη' δομή και οι εγγενείς αδυναμίες της

Είναι συχνό το φαινόμενο, όπου η διοίκηση δεν κατανοεί πλήρως και σε ικανό βάθος τη λειτουργία της επιχείρησης. Μπορεί να γνωρίζει καλά τα προϊόντα/ υπηρεσίες που διαθέτει. Μπορεί να κατανοεί τα θέματα σχετικά με τους πελάτες και τον ανταγωνισμό. Παρόλα αυτά, ενδέχεται να μην διαθέτει μια ολοκληρωμένη και συστηματική εικόνα με τον κατάλληλο βαθμό λεπτομέρειας, για το πώς ακριβώς σχεδιάζονται και παράγονται τα προϊόντα, πώς πωλούνται και πώς διανέμονται.

Εάν ζητηθεί από τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις να σκιαγραφήσουν τον τρόπο λειτουργίας τους, το αποτέλεσμα θα είναι κάτι σαν τα **κλασικά οργανογράμματα**, τα οποία αναπαριστούν τις 'κάθετες' σχέσεις και μια σειρά από **διακριτές λειτουργίες** (π.χ. λογιστήριο, πωλήσεις, marketing, διανομή κλπ.). Αυτή η προσέγγιση αναπαράστασης - κατανόησης του οργανισμού ενέχει μια σειρά από εγγενείς αδυναμίες:

- Δεν περιλαμβάνει τους πελάτες.
- Δεν περιλαμβάνει τα προϊόντα/ υπηρεσίες.

- Δεν παρέχει πληροφόρηση για τη ροή εργασίας, μέσα από την οποία σχεδιάζονται, παράγονται και διανέμονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες. Αποτέλεσμα είναι να μην μπορεί να δώσει απαντήσεις όσον αφορά το ΤΙ ακριβώς κάνει ο οργανισμός, ΓΙΑ ΠΟΙΟΝ το κάνει και ΠΩΣ το κάνει.

Όσο οι επιχειρήσεις είναι αρκετά μικρές σε μέγεθος τα προβλήματα δεν είναι τόσο εμφανή, επειδή ο καθένας μπορεί να διατηρεί μια συνολική εικόνα σε ικανοποιητικό βαθμό. Με την αύξηση του μεγέθους και της πολυπλοκότητάς τους όμως, αρχίζουν να δημιουργούνται σημαντικά προβλήματα:

- Η ανώτατη διοίκηση δε 'βλέπει' μόνο 'κάθετα', αλλά διοικεί κιόλας με τον τρόπο αυτό. Έτσι, οι στόχοι τίθενται αποκομμένα για κάθε τμήμα.
- Η αλληλεπίδραση μεταξύ των τμημάτων περιορίζεται σε μια ανταλλαγή αναφορών.
- Το μέσο επίπεδο διοίκησης (προϊστάμενοι διευθύνσεων, τμηματάρχες) θεωρούν τα άλλα τμήματα ως ανταγωνιστές παρά ως συμμάχους.
- Η βελτιστοποίηση της λειτουργίας μεμονωμένων τμημάτων οδηγεί συχνά στο οξύμωρο φαινόμενο της χειροτέρευσης των συνολικών επιδόσεων του οργανισμού (functional optimization - suboptimization of the whole).
- Όταν παρουσιάζονται διάφορα προβλήματα, γίνεται συχνά μετατόπιση ευθυνών από το ένα τμήμα στο άλλο και αναζητούνται τα 'μαύρα πρόβατα'.
- Διατμηματικά ζητήματα (που είναι και τα πιο κρίσιμα), δε θίγονται καθόλου, αλλά όπως χαρακτηριστικά λέγεται 'εξαφανίζονται στη μαύρη τρύπα'.

Τα παραπάνω προβλήματα αποξενώνουν τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης και δημιουργούν το φαινόμενο των σιλό (silos effect). Τέτοιες επιχειρήσεις, επειδή είναι πιο δυσκίνητες, συναντούν μεγάλη δυσκολία να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στην αλλαγή.

2.1.2 Η οριζόντια - συστημική άποψη της επιχείρησης

Η ανάγκη για μια διαφορετική προσέγγιση, όσον αφορά την ανάλυση και διαχείριση των επιχειρήσεων φαίνεται πιο καθαρά από τις ακόλουθες επισημάνσεις:

- Κάθε οργανισμός λειτουργεί και συμπεριφέρεται σαν ένα ζωντανό σύστημα, ανεξαρτήτως από τον τρόπο που εμείς τον 'βλέπουμε' και διοικούμε. Εάν η

διοίκηση δεν καταφέρει να τον κατανοήσει υπό αυτήν τη λογική, απλά δεν θα είναι αποτελεσματική.

- Όταν καλοί και αποτελεσματικοί εργαζόμενοι καλούνται να λειτουργήσουν μέσα σε ένα αναποτελεσματικό σύστημα, το σύστημα πάντα υπερισχύει.
- Αφού ένα σύστημα αποτελεί σύνολο αλληλεπιδρώντων μερών, η επέμβαση σε ένα σημείο του είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα έχει επιπτώσεις και σε άλλα. Αυτό εξηγεί το γεγονός, πώς είναι δυνατό η βελτίωση κάποιων λειτουργιών να έχει ως αποτέλεσμα την επιβάρυνση άλλων.
- Η κατανόηση της ακριβούς λειτουργίας του συστήματος αυτού, απαιτεί την **ανάλυση και καταγραφή** του συνόλου των εισόδων (inputs), μετασχηματισμών (transformations), εξόδων (outputs) στις διαδοχικές φάσεις λειτουργίας. Τα εμπλεκόμενα μέρη που συνθέτουν αυτή την αλυσίδα, επεκτείνονται και σε παράγοντες εκτός των στενών ορίων της επιχείρησης και μπορεί να περιλαμβάνουν πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, κράτος κλπ.

Συμπερασματικά, η προσέγγιση αυτή θα πρέπει να 'βλέπει' την επιχείρηση ως ένα **ζωντανό σύστημα** (συστημική προσέγγιση), παρομοιάζεται δε με τον τρόπο που αναλύουμε και κατανοούμε τον ανθρώπινο οργανισμό. Στην πράξη αυτό μπορεί να επιτευχθεί εάν παρακολουθήσουμε τη λειτουργία της επιχείρησης ως ένα **οριζόντιο - πολυεπίπεδο σύστημα**, με τα επιμέρους μέρη να αλληλεπιδρούν δυναμικά μεταξύ τους.

Η οριζόντια (συστημική) απεικόνιση της επιχείρησης βοηθά:

- Να περιληφθούν επιπλέον κρίσιμες οντότητες (όπως πελάτες, προϊόντα, ανταγωνιστές, προμηθευτές, ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον) στο νέο λειτουργικό μοντέλο.
- Να φανεί ο ακριβής τρόπος εκτέλεσης της εργασίας, κυρίως στα σημεία που αυτή τέμνει τα στενά όρια των τμημάτων (functional boundaries).

Η **πολυεπίπεδη ανάλυση** δίνει τη δυνατότητα μιας σταδιακής εμβάθυνσης από τα γενικότερα και συνολικά θέματα που αφορούν την επιχείρηση στα ειδικότερα και πιο εστιασμένα, διατηρώντας ταυτόχρονα τις απαραίτητες συσχετίσεις. Η διαδικασία αυτή μοιάζει με τη διαδοχική αποφλοίωση ενός κρεμμυδιού, μέχρι τον πυρήνα του. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση:

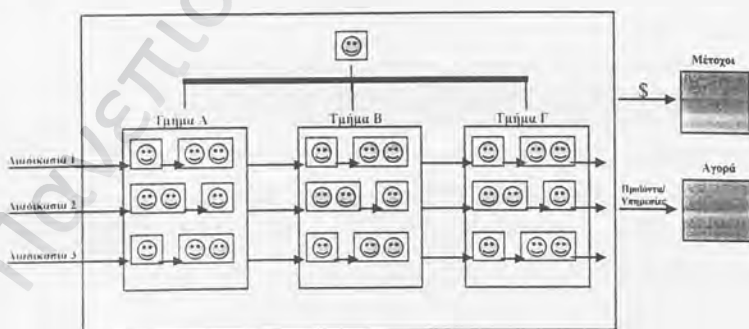
- μπορεί να παρακολουθεί ένα μεγάλο αριθμό διαφορετικών σημείων
- και ταυτόχρονα, όταν εστιάζει σε συγκεκριμένα σημεία να διατηρεί τον απαραίτητο βαθμό λεπτομέρειας.

Τα επιμέρους επίπεδα ανάλυσης είναι τα εξής:

Οργανωσιακό επίπεδο. Δίνει τη συνολική εικόνα και τις συσχετίσεις μεταξύ των βασικών υπομονάδων του συστήματος, που περιλαμβάνουν τα τμήματα, τους πελάτες, ανταγωνιστές, μετόχους, προμηθευτές, αγορά εν γένει, νομοθεσία – θεσμούς κλπ.

Επίπεδο διαδικασιών. Εάν μπορούσαμε να ‘ακτινογραφήσουμε’ το προηγούμενο επίπεδο, θα βλέπαμε ένα σύνολο από διαδικασίες, που διαπερνούν τα όρια των μεμονωμένων τμημάτων και δείχνουν τη ροή της εργασίας, τον τρόπο δηλαδή με τον οποίο ‘γίνεται η δουλειά’ (the way business is being conducted). Τα τελικά αποτελέσματα σε οργανωσιακό επίπεδο πραγματοποιούνται μέσω αυτών των διαδικασιών.

Επίπεδο εργαζομένων. Η εργασία βέβαια, στα διάφορα στάδια των διαδικασιών πραγματοποιείται με τη συμβολή μεμονωμένων ατόμων. Το κάθε άτομο εμπλέκεται με συγκεκριμένο τρόπο σε πολλαπλά βήματα περισσότερων της μίας διαδικασιών. Η απόδοσή του υπό αυτό το πρίσμα θα είναι το άθροισμα των συνεισφορών του στις επιμέρους διαδικασίες.



Σχήμα 2.1: Οριζόντια, πολυεπίπεδη απεικόνιση του οργανισμού

(Πηγή: Rummler & Bruche (1995). Improving Performance)

Η υιοθέτηση της παραπάνω προσέγγισης, ως ένα συστηματικό πλαίσιο για την κατανόηση της επιχείρησης αποτελεί μια καλή αρχή. Η υλοποίησή του στην πράξη

όμως, θα απαιτήσει ιδιαίτερη προσοχή όσον αφορά τρία βασικά ζητήματα για κάθε επίπεδο:

1. **Οι στόχοι.** Πρέπει να τίθενται σαφείς και ξεκάθαροι στόχοι, δύσκολοι αλλά εφικτοί, οι οποίοι να εστιάζουν τόσο στην αποδοτικότητα της επιχείρησης, όσο και στην αποτελεσματική κάλυψη των αναγκών και προσδοκιών των πελατών.
2. **Ο σχεδιασμός/ ανάλυση.** Κάθε επίπεδο, θα πρέπει να ορίζεται-προδιαγράφεται με τρόπο που να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των στόχων. Θα πρέπει επίσης να περιγράφεται επαρκώς.
3. **Η διαχείριση.** Το να τίθενται στόχοι και να προδιαγράφεται η μορφή του συστήματος που θα τους υλοποιήσει, δεν αρκεί. Θα πρέπει επιπλέον να ξεκαθαριστεί:
 - η διαδικασία διαμόρφωσης επιμέρους **υποστόχων**, που θα συντελούν στην επίτευξη των συνολικών στόχων.
 - η διαδικασία **παρακολούθησης των επιδόσεων**, που θα διασφαλίζει στην πορεία ότι η λειτουργία συγκλίνει στα επιθυμητά επίπεδα.
 - η σωστή **διαχείριση των πόρων**, που θα εξασφαλίζει τη βέλτιστη κατανομή τους για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.
 - Ο σωστός **χειρισμός των διασυνδέσεων** (interface management) μεταξύ των επιμέρους κομματιών του συστήματος.

Με τον τρόπο αυτό δημιουργούνται 9 βασικές παράμετροι, οι οποίες αποτελούν τις σημαντικότερες μεταβλητές απόδοσης ενός οργανισμού.

Πίνακας 2.1: Οι 9 βασικές παράμετροι επιδόσεων κατά τους Rummier & Bruche

	Στόχοι	Σχεδιασμός/ ανάλυση	Διαχείριση
<i>Οργανωσιακό επίπεδο</i>	Οργανωσιακοί στόχοι	Σχεδιασμός οργανισμού	Διαχείριση οργανισμού
<i>Επίπεδο διαδικασιών</i>	Στόχοι διαδικασιών	Σχεδιασμός διαδικασιών	Διαχείριση διαδικασιών
<i>Επίπεδο εργαζομένων</i>	Στόχοι θέσεων εργασίας	Σχεδιασμός θέσεων εργασίας	Διαχείριση εργαζομένων

Οι Rummier & Bruche παραθέτουν και κατάλληλα εργαλεία, τα οποία υποστηρίζουν τη διαδικασία ανάλυσης της επιχείρησης σε οριζόντιο επίπεδο. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι:

- ο **χάρτης διασυνδέσεων** (Relational map), που απεικονίζει το ανώτερο από τα τρία επίπεδα λειτουργίας.

- το διάγραμμα διαδικασίας (Process map), που καταγράφει τα διαδοχικά βήματα μιας διαδικασίας, δίνοντας βάρος στα εμπλεκόμενα τμήματα και τους επιμέρους στόχους.

2.1.3 Η σημασία των διαδικασιών στη λειτουργία των επιχειρήσεων

Μια επιχειρηματική διαδικασία (business process) είναι ένα σύνολο διαδοχικών βημάτων που συντελούν άμεσα ή έμμεσα στην παραγωγή ενός προϊόντος – υπηρεσίας. Μερικές διαδικασίες ενδέχεται να περιλαμβάνονται ολοκληρωτικά στις αρμοδιότητες ενός και μόνο τμήματος. Παρόλα αυτά, οι περισσότερες (π.χ. διαδικασία παραγγελειοληψίας) εμπλέκουν ταυτόχρονα περισσότερα τμήματα. Γενικά μια διαδικασία μπορεί να αποδοθεί ως ένας μετασχηματισμός κάποιων εισόδων (inputs) σε συγκεκριμένα αποτελέσματα (outputs).

Οι διαδικασίες που συνεισφέρουν άμεσα στη δημιουργία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, που θα προσφερθεί στους πελάτες της επιχείρησης, ορίζονται ως **κύριες** (primary processes). Υπάρχει όμως και μια σημαντική κατηγορία διαδικασιών, οι **υποστηρικτικές** (support processes), οι οποίες παράγουν αποτελέσματα για εσωτερικούς πελάτες και υποστηρίζουν τις κύριες. Τέλος, ένα σύνολο **διοικητικών** διαδικασιών (Management processes) είναι επίσης απαραίτητο, που να περιλαμβάνει τις ακολουθίες ενεργειών της διοίκησης για την εν γένει διαχείριση του οργανισμού. Οι διαδικασίες **συνθέτουν** την **αλυσίδα αξίας** της επιχείρησης, αφού μέσα από τα διαδοχικά τους βήματα προστίθεται σταδιακά η αξία στο τελικά προσφερόμενο προϊόν/ υπηρεσία.

Βάσει του τριπτύχου εισοδοι => μετασχηματισμός => αποτελέσματα, γίνεται επίσης κατανοητό ότι οι διαδικασίες είναι και **σημεία κατανάλωσης πόρων** (που απαιτούνται για την παραγωγή αποτελεσμάτων). Οι πόροι αυτοί αναφέρονται σε ανθρώπινο δυναμικό, κεφάλαια, χρήση εξοπλισμού, δαπάνη του απαραίτητου χρόνου, διάφορα υλικά κλπ.

Αυτό που κάνει τις διαδικασίες τόσο σημαντικές, είναι απλά ο ρόλος τους: αποτελούν τον τρόπο πραγματοποίησης των εργασιών. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να **είναι τόσο αποδοτική, όσο οι διαδικασίες της.**

- ⇒ Μεμονωμένες προσπάθειες βελτίωσης από τους εργαζόμενους ή τα τμήματα δεν μπορούν να υπερνικήσουν εγγενείς αδυναμίες στο σχεδιασμό των διαδικασιών.
- ⇒ Συνολικές αναδιοργανώσεις δε θα έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, εάν δεν περιλάβουν θέματα αύξησης της αποδοτικότητας των επιμέρους διαδικασιών.
- ⇒ Η πραγματική απόδοση των εργαζομένων στην επιχείρηση καθορίζεται από τη συνεισφορά τους στην επίτευξη των στόχων. Αφού όμως όλη η 'δουλειά' γίνεται μέσω διαδικασιών, η συνεισφορά των εργαζομένων σχετίζεται ουσιαστικά με την αποδοτική/ αποτελεσματική τους εμπλοκή σε αυτές.

Μάλιστα, κατά τους Rummler & Brache, το **επίπεδο των διαδικασιών** αποτελεί το μεγαλύτερο **πεδίο ευκαιριών βελτίωσης** για μια εταιρία και είναι πιο κρίσιμο από τα άλλα δύο επίπεδα, επειδή:

- Είναι συνήθως το λιγότερο κατανοητό και έτσι ελλιπώς διαχειριζόμενο.
- Η εργασία πραγματοποιείται μέσω διαδικασιών.
- Το συγκεκριμένο επίπεδο αποτελεί το συνδυαστικό κρίκο μεταξύ της συνολικής οργάνωσης/ διοίκησης του οργανισμού (1ο οργανωσιακό επίπεδο) και της διαχείρισης μεμονωμένων ατόμων (3ο επίπεδο εργαζομένων).

2.1.4 Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη στρατηγική

Το συστηματικό πλαίσιο που παρουσιάστηκε στις προηγούμενες παραγράφους, θέτει μια νέα λογική στη διαχείριση του οργανισμού και των επιμέρους επιδόσεών του. Παρόλα αυτά, οι επιδόσεις και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού δεν κρίνονται γενικά και αόριστα, αλλά **σε σχέση με την δυνατότητα να ακολουθήσει μια προδιαγεγραμμένη πορεία και να υλοποιήσει τους βασικούς του στόχους**. Αυτό ακριβώς το ρόλο θα επιτελέσει η **ξεκάθαρη και καλά διατυπωμένη στρατηγική**.

Η στρατηγική μιας επιχείρησης αναφέρεται τόσο στη φάση της **ανάπτυξης** (καθορισμός της πορείας), όσο και στη φάση της **υλοποίησης** (παρακολούθηση και κατάλληλη επέμβαση για τη διασφάλιση της καλής εξέλιξης της πορείας αυτής).

Η **ανάπτυξη της στρατηγικής** θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη και να αναλύει επαρκώς, τους εξής βασικούς παράγοντες:

- Τα προϊόντα/ υπηρεσίες που προσφέρονται (*what we are going to do*)
- Τις συνθήκες της αγοράς και τις ιδιαιτερότητες των πελατών (*whom we will do it for*)
- Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (*why the customers will buy from us*)
- Τις προτεραιότητες που θέτει η επιχείρηση για τα προϊόντα και τις αγορές (*where we will place our emphasis*).

Προηγουμένως βέβαια, θα πρέπει να έχουν αποσαφηνιστεί ορισμένες βασικές παραδοχές, όσον αφορά την επιχείρηση και το εξωτερικό της περιβάλλον:

- Ποιες θεμελιώδεις αρχές θα οδηγήσουν την πορεία της.
- Ποιος είναι ο χρονικός ορίζοντας εστίασης.
- Ποιες παραδοχές έχουν γίνει σχετικά με εξωτερικές μεταβλητές που ενδέχεται να επηρεάσουν την επιχείρηση στο μέλλον.

Η διατύπωση μιας σαφούς και ολοκληρωμένης στρατηγικής όμως είναι μόνο το ένα μέρος. Η πλειονότητα των αποτυχημένων στρατηγικών οφείλονται στην κακή - ελλιπή υλοποίηση.

Όσον αφορά λοιπόν τη **φάση της υλοποίησης**, θα πρέπει να καθοριστεί ο **βέλτιστος τρόπος λειτουργίας του όλου συστήματος**, για την μεγαλύτερη δυνατή **ευθυγράμμιση** με τη διατυπωθείσα στρατηγική. Και σύμφωνα με τους Rummler & Brache, η οριζόντια και πολυεπίπεδη προσέγγιση που έχει προταθεί, αποτελεί το καλύτερο εργαλείο στην προσπάθεια αυτή.

Συγκεκριμένα, οι 9 βασικές παράμετροι απόδοσης της επιχείρησης (παρ. 2.1.2) θα πρέπει να καθορίζονται βάσει της στρατηγικής, σε μια σταδιακή διαδικασία βήμα προς βήμα, που ξεκινά από το οργανωσιακό επίπεδο και φτάνει μέχρι το επίπεδο των εργαζομένων. Το σημαντικό είναι ότι ο καθένας, ανεξάρτητα από το επίπεδο ευθυνών και αρμοδιοτήτων του, θα μπορεί να γνωρίζει ΤΙ πρέπει να κάνει (*Organizational-Process-Job design*), ΓΙΑΤΙ και ΠΟΣΟ καλά πρέπει να το κάνει (*Organizational-Process-Job goals*), αλλά και ΠΩΣ θα το κάνει (*Organizational-Process-Job Management*).

2.1.5 Διασφάλιση της πορείας βάσει της συστηματικής παρακολούθησης των επιδόσεων

Ο ρόλος των μετρήσεων είναι πολλαπλός. Μέσω αυτών **παρακολουθείται** (monitor), **ελέγχεται** (control), αλλά και **βελτιώνεται** (improve) η επίδοση του συστήματος και στα τρία επίπεδα λειτουργίας (organizational, process, job levels). Ένα αποτελεσματικό σύστημα μετρήσεων θα πρέπει να εκπληρώνει ταυτόχρονα όλα τα παραπάνω με επιτυχία. Αναλυτικότερα, οι μετρήσεις βοηθούν:

- στην επικοινωνία των στόχων,
- στον ορισμό συγκεκριμένων υπευθυνοτήτων και ρόλων,
- στην κατανομή των πόρων,
- στην παρακολούθηση/ αξιολόγηση των επιδόσεων,
- στη διασύνδεση των τριών επιπέδων της οριζόντιας οργάνωσης,
- στην ανάληψη δράσης για βελτιώσεις.

Η σωστή επιλογή των σημείων μέτρησης και των αντίστοιχων στόχων μάλιστα, είναι ο **σημαντικότερος παράγοντας** που θα καθορίσει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης ως ένα ενιαίο σύστημα.

Χωρίς το κατάλληλο σύστημα παρακολούθησης των επιδόσεων, οι επιχειρήσεις:

- Δεν μπορούν να επικοινωνήσουν προς τα κάτω, τι ακριβώς αναμένουν από τις επιμέρους δραστηριότητες, λειτουργίες, άτομα.
- Δεν γνωρίζουν τι ακριβώς συμβαίνει στο εσωτερικό τους.
- Δεν είναι σε θέση να εντοπίσουν δυσλειτουργίες και κενά στις επιδόσεις (performance gaps), καθώς και πεδία προς βελτίωση.
- Δεν μπορούν να υποστηρίξουν αποτελεσματικά τις αποφάσεις, σχετικά με τη βέλτιστη κατανομή των πόρων, τον ορισμό σχεδίων και χρονοδιαγραμμάτων βελτίωσης κλπ.

Ακόμα και όταν έχουν οριστεί όμως κάποια σημεία μετρήσεων, δε διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα του όλου συστήματος. Το πρόβλημα εντοπίζεται στο γεγονός ότι οι περισσότεροι οργανισμοί εστιάζονται σε ένα μεγάλο αριθμό οικονομικών δεικτών. Σε αυτούς προστίθενται σταδιακά νέα σημεία, που σχετίζονται με προγράμματα ποιότητας, χρόνους και επίπεδο εξυπηρέτησης. Στο τέλος δημιουργείται ένα **πολύπλοκο 'δίκτυο' σημείων προς παρακολούθηση, χωρίς**

όμως την απαραίτητη μεταξύ τους αλληλεξάρτηση και χωρίς δυνατότητες συνολικής διαχείρισης. Για να γίνει εφικτή η διαχείριση του οργανισμού, ως ένα ενιαίο σύστημα θα πρέπει να υπάρχει:

- Αφενός, να υπάρχει ένα **συνολικό και ενιαίο σύστημα μετρήσεων**, παρά μια συλλογή από σκόρπιες και ασύνδετες μετρήσεις
- Αφετέρου να έχουν προσδιοριστεί **κατάλληλες διαδικασίες διαχείρισης επιδόσεων**, μέσω των οποίων τα αποτελέσματα των μετρήσεων μεταφράζονται σε κατάλληλα εστιασμένες ενέργειες.

Για τα παραπάνω οι Rummler & Brache προτείνουν ένα σύνολο από υποστηρικτικά εργαλεία, που περιλαμβάνουν:

- Χάρτη διασυνδέσεων (Relational map), στο 1ο επίπεδο.
- Διαγράμματα διαδικασιών (Process Maps), Πίνακες ρόλων/ ευθυνών στις διαδικασίες (Process Role-Responsibility matrices), Διαγράμματα απεικόνισης λειτουργίας τμημάτων (Function models), για το 2ο επίπεδο.
- Πίνακες ρόλων/ ευθυνών στα τμήματα (Function Role-Responsibility matrices), Μοντέλα θέσεων εργασίας (Job models), για το 3ο επίπεδο.

2.2 Συστημική Σκέψη και Μαθησιακοί Οργανισμοί [2, Senge]

2.2.1 Μαθησιακοί οργανισμοί: Το μέσο για προσαρμογή και επιβίωση

Η αξία των οριζοντίων - ολιστικών συστημάτων διαχείρισης (όπως της προσέγγισης που προτείνεται από τους Rummler & Brache), εκτιμάται καλύτερα αν ληφθούν υπόψη κάποιες **θεμελιώδεις αρχές**, σχετικά με την επιβίωση οποιουδήποτε οργανισμού:

- Κάθε οργανισμός είναι ένα δυναμικό σύστημα και ως τέτοιο θα πρέπει να αντιμετωπίζεται.
- Ως κομμάτι ενός ευρύτερου και πιο πολύπλοκου συστήματος - του εξωτερικού του περιβάλλοντος - ο κάθε οργανισμός προσαρμόζεται ή πεθαίνει.

Έχοντας ως κεντρικό άξονα τις έννοιες του **συστήματος** και της **προσαρμογής**, ο Senge αναλύει τους σύγχρονους οργανισμούς υπό ένα διαφορετικό πρίσμα. Ξεφεύγοντας από τις επιφανειακές αιτιάσεις, διερευνά τα βαθύτερες κινητήριες δυνάμεις των 'ζωντανών' αυτών συστημάτων. Σαν αποτέλεσμα παρουσιάζει όχι μόνο ένα σύνολο από προσεγγίσεις - λύσεις, αλλά και μια πλούσια, νέα ορολογία για την απεικόνιση - επεξήγηση φαινομένων που στο παρελθόν κανένας δεν εξέταζε σε τέτοιο βάθος.

Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον οι αλλαγές είναι πιο ταχείες, ουσιώδεις και ριζικές. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που δημιουργούνται με σημαντική προσπάθεια από τον οργανισμό, χάνονται πολλές φορές με την ίδια ταχύτητα. Υπό αυτές τις συνθήκες, η **ικανότητα να μαθαίνεις και να κατανοείς πιο γρήγορα** από τους ανταγωνιστές είναι ίσως **το μόνο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**. Στόχος είναι η **δυνατότητα προσαρμογής**, που πλέον δεν είναι ένα αποκομμένο γεγονός, αλλά μια **συνεχιζόμενη διαδικασία** (adaptation as an ongoing process).

Για να επιτύχει σε ένα τέτοιο περιβάλλον η επιχείρηση θα πρέπει να μεταλλαχθεί σε ένα **μαθησιακό οργανισμό** (learning organization), όπου νέοι και ευρύτεροι τρόποι σκέψης ενθαρρύνονται, συλλογικές φιλοδοξίες υποδαυλίζονται και οι άνθρωποι συνεχώς μαθαίνουν την τέχνη του να μαθαίνουν μαζί. Ένας τέτοιος οργανισμός διευρύνει διαρκώς την ικανότητά του να 'χτίζει' το μέλλον που επιθυμεί. Μάλιστα, δεν περιορίζεται στην μάθηση για την προσαρμογή (adaptation learning), αλλά επεκτείνεται και στη δημιουργική μάθηση (generative learning), η οποία αυξάνει την ικανότητα της δημιουργίας.

Αυτό που κατά βάθος ξεχωρίζει τους μαθησιακούς οργανισμούς από τους υπόλοιπους είναι η γνώση και υπεροχή τους σε 5 βασικές αρχές: Συστημική σκέψη (systems thinking), Προσωπική κυριαρχία (Personal Mastery), Νοητικά πρότυπα (Mental Models), Κοινό όραμα (Shared Vision) και Ομαδική μάθηση (Team learning).

Αν και τα 5 παραπάνω σημεία είναι κρίσιμα για ένα μαθησιακό οργανισμό, μπορούμε να εστιάσουμε σε αυτά που φαίνονται να έχουν την πιο άμεση σχέση με:

⇒ την ολιστική - συστημική προσέγγιση των οργανισμών (συστημική σκέψη),

⇒ τις προϋποθέσεις για τη διαμόρφωση μιας επιτυχούς στρατηγικής (νοητικά πρότυπα και κοινό όραμα),
που είναι και τα θέματα άμεσης διερεύνησης της παρούσας εργασίας.

2.2.2. Συστημική σκέψη (systems thinking)

Αποτελεί την ικανότητα να εξετάζουμε τα διάφορα φαινόμενα ως αποτελέσματα της δυναμικής των συστημάτων και να 'βλέπουμε' τις πρότυπες δομές (patterns) που κρύβονται πίσω από τα γεγονότα. Η χρησιμότητα της συστημικής σκέψης ενισχύεται από το γεγονός ότι:

- ⇒ οι δομές επηρεάζουν τη συμπεριφορά,
- ⇒ τα πολύπλοκα συστήματα αναπτύσσουν αντίρροπες δυνάμεις στην αλλαγή,
- ⇒ υπάρχουν σημεία μόχλευσης για την αλλαγή και τη βελτίωση των συστημάτων, αλλά απαιτούν καλή γνώση των δομών και νόμων που τα διέπουν.

Αρκετοί από τους νόμους των συστημάτων, τονίζουν τα προβλήματα από τις κοντόφθαλμες και βραχυπρόθεσμες προσεγγίσεις στη διαμόρφωση των στρατηγικών και την εν γένει διαχείριση των επιχειρήσεων. Έτσι:

- ⇒ Σημερινά προβλήματα προέρχονται συχνά από δικές μας προγενέστερες 'λύσεις'.
- ⇒ Οι αιτίες και τα αποτελέσματα δεν είναι στενά συνδεδεμένα στο χώρο - χρόνο.
- ⇒ Υπάρχει συνήθως μια χρονική καθυστέρηση μεταξύ προσωρινών - 'πυροσβεστικών' λύσεων και των μακροπρόθεσμων αλυσιδωτών προβλημάτων που αυτές δημιουργούν.
- ⇒ Μικρές αλλαγές είναι δυνατό να προκαλέσουν σημαντικές βελτιώσεις, αλλά τα κατάλληλα σημεία επέμβασης (σημεία υψηλής μόχλευσης) είναι συνήθως τα λιγότερο προφανή.

Όλα τα παραπάνω δείχνουν τον ολισμό που θα πρέπει να διέπει τη διαχείριση των οργανισμών (Holistic Management) και τη συνέχεια - διασύνδεση που θα πρέπει να έχουν οι επιμέρους ενέργειες για την επίτευξη των στόχων (interconnectivity). Η συστημική σκέψη μάλιστα, είναι κατά τον Senge η βασικότερη εκ των πέντε αρχών ενός μαθησιακού οργανισμού και ενσωματώνει τις άλλες τέσσερις.

2.2.3. Νοητικά πρότυπα (Mental Models)

Τα νοητικά πρότυπα είναι βαθιά ριζωμένες αντιλήψεις - πεποιθήσεις - γενικεύσεις, που επηρεάζουν τον τρόπο που κατανοούμε τον κόσμο και το πώς ενεργούμε. Το πρόβλημα έγκειται στο γεγονός, ότι το περιβάλλον και οι συνθήκες μπορεί να αλλάξουν, ενώ τα νοητικά πρότυπα να παραμείνουν παρωχημένα.

Στόχος λοιπόν μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι η συνεχής ενημέρωση (update) των νοητικών προτύπων, μέσω:

- ⇒ της αποσαφήνισης των υποθέσεων που κάνει,
- ⇒ του εντοπισμού αντιφάσεων σε αυτές τις υποθέσεις,
- ⇒ καθορισμού νέων στρατηγικών, βασιζόμενες στις νέες, ενημερωμένες υποθέσεις,
- ⇒ αέναη επανάληψη της παραπάνω διαδικασίας, ώστε η 'εικόνα' που η επιχείρηση έχει για τον εαυτό της και τον κόσμο, να συμπίπτει με την τρέχουσα πραγματικότητα.

Όταν η επιχείρηση κατανοεί το πώς λειτουργούν τα νοητικά πρότυπα, διαθέτει αυξημένη **επίγνωση του κινδύνου εγκλωβισμού σε μια 'αλλοιωμένη πραγματικότητα'**. Επομένως, καλείται να παρακολουθήσει το περιβάλλον της με ποιο ευρύ πνεύμα και επιπλέον, να επιλέξει τα εργαλεία εκείνα που θα της επιτρέψουν να βλέπει πιο καθαρά και πέρα από τα στενά όρια της καθημερινότητας.

2.2.4. Κοινό Όραμα (Shared Vision)

Αποτελεί την κοινή και ενιαία εικόνα για το μέλλον που θέλει ο οργανισμός να δημιουργήσει. Αντιπροσωπεύει και είναι σε αρμονία με τα προσωπικά οράματα των ατόμων που συμμετέχουν στον οργανισμό.

Το όραμα, μαζί με την αποστολή και τις αξίες είναι οι κυρίαρχες συνιστώσες της 'προσωπικότητας' ενός οργανισμού. Κατά τον Senge δεν υπάρχουν και πολλές περιπτώσεις επιχειρήσεων, που να διέπρεψαν χωρίς τον καθορισμό, αποστολής, στόχων, αξιών. Η σημασία λοιπόν του οράματος είναι δεδομένη. Αλλά η ύπαρξη **κοινού** οράματος είναι αυτή που μπορεί να οδηγήσει την πραγματική και μακροπρόθεσμη επιτυχία, γιατί:

- ευθυγραμμίζει και εκφράζει το σύνολο των ατομικών οραμάτων,
- δημιουργεί κοινό τόπο δράσης,
- μετατρέπει την υπακοή-συμμόρφωση των εργαζομένων σε αποδοχή και δέσμευση,
- εμπυχώνει και εμπνέει,
- αλλάζει τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων (συνεργατικότητα) και το πώς νοιώθουν για τον οργανισμό,
- βοηθάει το σύνολο των εργαζομένων να εστιάσουν την προσοχή τους σε μακροπρόθεσμη βάση.

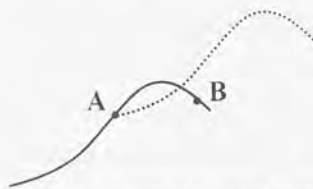
Επομένως, μία ολιστική προσέγγιση της επιχείρησης, πέρα από τον **συνδυασμό** εσωτερικής λειτουργίας και στρατηγικής, θα πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη και την **‘προσωπικότητά’** της. Μάλιστα, όταν η **‘προσωπικότητα’** δεν είναι **‘διχασμένη’** (δηλ. ευθυγράμμιση των επιμέρους επιδιώξεων, σύμπτωση με τις εσωτερικές αξίες και κουλτούρα της επιχείρησης), αυξάνονται οι πιθανότητες μακροπρόθεσμης επιτυχίας.

2.3 Αντιμετωπίζοντας Αποτελεσματικά το Μέλλον [3, Handy]

Έχοντας ως έναυσμα τις ριζικές μεταβολές που λαμβάνουν χώρα στο επιχειρηματικό, αλλά και κοινωνικό - πολιτικό περιβάλλον, ο Handy τονίζει την αδυναμία των μεμονωμένων ατόμων και επιχειρήσεων να καταλάβουν τι πραγματικά συμβαίνει γύρω τους και να **‘ακολουθήσουν το δρόμο για το μέλλον’**, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει. Βασική αιτία είναι το γεγονός ότι **προσπαθούν να εξηγήσουν νέα φαινόμενα, βασιζόμενοι σε τρόπους σκέψης του παρελθόντος** (παρωχημένα νοητικά πρότυπα, σύμφωνα με τον Senge). Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται μια σειρά από παράδοξα, αφού δεν υπάρχουν πειστικές εξηγήσεις για τα παρατηρούμενα φαινόμενα.

Μία από τις πιο θεμελιώδεις αρχές που δε γίνεται κατανοητή από τους οργανισμούς, είναι η **σιγμοειδής καμπύλη εξέλιξης (S-curve)**. Σύμφωνα με το Handy, αυτή είναι η ίδια η καμπύλη της ζωής. Κάθε τι **ξεκινά αργά και διστακτικά, μεγαλώνει απότομα και δυναμικά και τελικά φθίνει προς το φυσικό του τέλος**. Η ευέλικτη επιχείρηση

που επιθυμεί την προσαρμογή, θα πρέπει να καταλάβει το πεπερασμένο όριο ζωής ορισμένων πρακτικών, δραστηριοτήτων, στρατηγικών και να αποφασίσει εγκαίρως την 'μεγάλη αλλαγή', μεταπηδώντας σε μία νέα καμπύλη 'ζωής' (jump to the 2nd S-curve).



A: Βέλτιστο σημείο μεταπήδησης σε νέα 'φάση' (jumping to the 2nd curve)
B: Σημείο, όπου συνήθως κατανοούμε την ανάγκη για αλλαγή

Σχήμα 2.2.: Η σιγμοειδής καμπύλη

(Πηγή: Charles Handy, *The Empty Raincoat*, 1994)

Η συγκεκριμένη αρχή περιέχει διάχυτη την έννοια της αλλαγής. Μάλιστα, υποδηλώνει την ανάγκη της διαρκούς εγρήγορσης και προετοιμασίας για την πραγματοποίηση της μετάβασης στην κατάλληλη στιγμή. Το πρόβλημα με τις περισσότερες επιχειρήσεις έγκειται στο γεγονός ότι:

- ⇒ δεν κατανοούν το πεπερασμένο όριο ζωής, κάθε 'φόρμουλας' επιτυχίας (όπως στο Icarus effect),
- ⇒ όταν βρίσκονται στο ανοδικό στάδιο της -S- καμπύλης δεν διανοούνται ότι η φυσική εξέλιξη θέλει το επόμενο βήμα να είναι η 'παρακμή',
- ⇒ γίνονται λοιπόν πιο αργές στην αλλαγή από το ίδιο το περιβάλλον τους.

2.4 Ανάλυση Σεναρίων και Στρατηγική Συζήτηση - Πρακτική Προσέγγιση [4, Van Der Heijden]

Ο Van Der Heijden, συμμετέχοντας επί πολλά έτη στις διαδικασίες διαμόρφωσης της στρατηγικής της Shell, επιχειρεί να δώσει την πραγματική διάσταση που θα πρέπει να έχει η στρατηγική ως διαδικασία στους μοντέρνους οργανισμούς.

Πρώτο σημείο επισήμανσης είναι η μεγάλη διαφορά μεταξύ μιας **μονοδιάστατα ορισμένης στρατηγικής** και της **συνεχιζόμενης στρατηγικής διαδικασίας**. Στην πρώτη περίπτωση, ακόμα και εάν έχουν ληφθεί οι βέλτιστες αποφάσεις, αυτές ισχύουν μόνο κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Μεμονωμένες αποφάσεις λοιπόν

δεν εξασφαλίζουν την επιτυχία σε συνθήκες μεγάλης αβεβαιότητας. Μάλιστα, όσο λιγότερο προβλέψιμα είναι τα πράγματα, τόσο ο συντελεστής επιτυχίας μετατοπίζεται από τη 'βέλτιστη στρατηγική', στην πιο επιδέξια 'στρατηγική διαδικασία'.

Εξέχουσα θέση σε αυτήν τη διαδικασία έχει η **στρατηγική συζήτηση**. Συνήθως, ο οργανισμός μπορεί να κωδικοποιήσει και να εκφράσει καλύτερα τα φαινόμενα που σχετίζονται με εμπειρίες του παρελθόντος. Οι εμπειρίες αυτές άλλωστε έχουν διαμορφώσει την οργανωσιακή 'γλώσσα' και 'μνήμη'. Το ζητούμενο λοιπόν είναι πώς θα μπορέσει να προσλάβει, να κατανοήσει και να οργανώσει πληροφορία, που αντιστοιχεί σε εντελώς νέα νοητικά πρότυπα. Το ρόλο αυτό επιτελούν συγκεκριμένες πρακτικές και εργαλεία, που ενισχύουν μια δομημένη στρατηγική συζήτηση και μπορούν να εκφράσουν το νεωτερισμό και την καινοτομία. Μέσα από αυτή τη συζήτηση, ο οργανισμός 'μαθαίνει' συλλογικά το μέλλον του και προετοιμάζεται να το αντιμετωπίσει, έστω και αν δεν είναι εξαρχής γνωστό.

Πολύτιμο εργαλείο της στρατηγικής συζήτησης, αποτελεί η **ανάλυση σεναρίων** (scenario planning). Ο οργανισμός έρχεται αντιμέτωπος με πολλαπλά, αληθοφανή και ισοπίθανα σενάρια για το μέλλον. Τα σενάρια έχουν προκύψει μέσα από τη στρατηγική συζήτηση, τη φανέρωση και την ανανέωση των νοητικών προτύπων. Συνεκτιμώντας τους κινδύνους - ευκαιρίες, ο οργανισμός προετοιμάζεται για να αντιμετωπίσει οποιοδήποτε από τα πιθανά αυτά μελλοντικά ενδεχόμενα.

Η ανάλυση σεναρίων δεν αποτελεί πρόβλεψη, αλλά θα πρέπει να συνδυάζεται με αυτήν για την συνολική εξαγωγή της στρατηγικής. Οι προβλέψεις (forecasts) αποτελούν χρήσιμα εργαλεία λήψης αποφάσεων (decision making devices). Απλοποιούν την κατάσταση δίνοντας συνήθως **μία** σωστή απάντηση, βασισμένη σε πιθανότητες. Μπορούν να εφαρμοστούν σε καταστάσεις όπου υπάρχει ιστορική επανάληψη και μπορεί να γίνει εκτίμηση πιθανοτήτων. Όσο όμως ο χρονικός ορίζοντας μεγαλώνει, είτε κινούμαστε σε ένα περιβάλλον με συχνές αλλαγές, η αβεβαιότητα αυξάνει. Τότε οι κλασικές προβλέψεις δεν έχουν πεδίο εφαρμογής και απλά ενισχύουν τα κακώς εμπεδωμένα νοητικά πρότυπα. Έτσι, συνήθως **δίνουν τη σωστή απάντηση, αλλά σε λάθος προβληματισμούς**. Με την ανάλυση σεναρίων από την άλλη, τα πραγματικά προβλήματα βγαίνουν ευκολότερα στην επιφάνεια,

χωρίς όμως να δίνονται έτοιμες και μονοδιάστατες απαντήσεις. Έτσι ο **σχεδιασμός μετατρέπεται σε μια μαθησιακή διαδικασία**, που δε σταματά ποτέ.

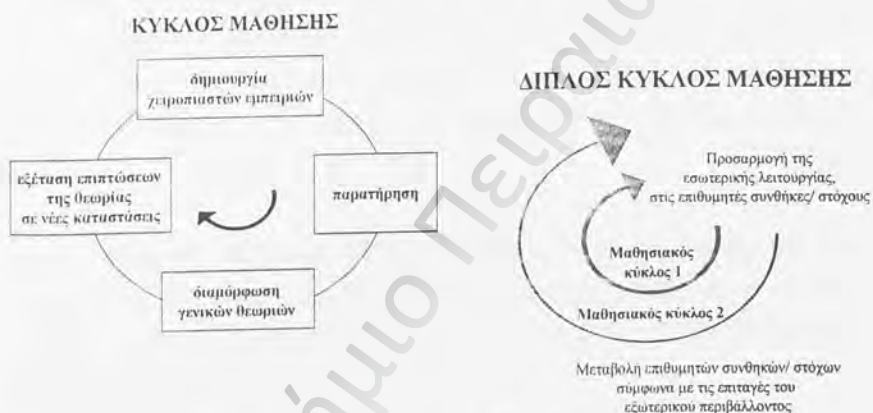
Πέρα από την ανάλυση σεναρίων, ο Van Der Heijden καταγράφει πολύτιμες παρατηρήσεις σε σχέση με τη συστηματική ανάπτυξη μιας στρατηγικής διαδικασίας. Οι σημαντικότερες συνοψίζονται παρακάτω:

1. Χωρίζοντας το εξωτερικό περιβάλλον σε δύο βασικές κατηγορίες:
 - το **άμεσο** επιχειρηματικό περιβάλλον (transactional), όπου ο οργανισμός έχει δυνατότητα επιρροής,
 - το **γενικότερο** περιβάλλον (contextual), στο οποίο ο οργανισμός δεν μπορεί να επέμβει, αλλά εξαρτάται από αυτό, παρατηρούμε ότι η πλειονότητα των επιχειρήσεων επικεντρώνει την προσοχή της σχεδόν αποκλειστικά στην πρώτη κατηγορία και διαμορφώνει τη στρατηγική της μόνο σε σχέση με αυτή. Αντιθέτως, **αδιαφορεί για τη δεύτερη** επειδή δεν μπορεί να την επηρεάσει, αν και το μέλλον του θα κριθεί από αυτή. **Μια ολοκληρωμένη στρατηγική διαδικασία όμως, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη και τους παράγοντες που η επιχείρηση δεν ελέγχει, αλλά την επηρεάζουν.** Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να προετοιμάσει την προσαρμογή της στις νέες συνθήκες, ώστε να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της και στο μέλλον.
2. Όταν το σύστημα υπό εξέταση δεν δύναται να κατανοηθεί ως μία και ενιαία οντότητα (Holistic approach), ο ανθρώπινος νους το 'βλέπει' ως επιμέρους κομμάτια, για να μειώσει την πολυπλοκότητα (complexity reduction). Η πολυπλοκότητα όμως είναι απαραίτητη. **Για να επιβιώσει ένας οργανισμός θα πρέπει να διατηρεί ισοδύναμο βαθμό πολυπλοκότητας, με αυτόν του εξωτερικού του περιβάλλοντος (Ashby's law, 1983).** Με την απλοποίηση - κατάνηση δεν γίνεται πιο απλό το σύστημα, απλά μειώνεται η αξιοπιστία της 'εικόνας' που έχουμε εμείς γι' αυτό (the relevance filter). **Στόχος λοιπόν δεν πρέπει να είναι η απλοποίηση, αλλά η διαχείριση της πολυπλοκότητας με τα κατάλληλα εργαλεία.**
3. Οι μεγάλοι και επιτυχημένοι οργανισμοί είναι αυτοί που κινδυνεύουν περισσότερο, γιατί αναπτύσσουν το '**σύνδρομο του Ίκαρου**'. Βασισμένοι σε μια συγκεκριμένη στρατηγική, γεύονται την επιτυχία και την επαναλαμβάνουν ενισχύοντας και σταθεροποιώντας τα νοητικά τους πρότυπα. Αλλά (όπως είπε

και ο Handy), οι 'φόρμουλες επιτυχίας' έχουν πεπερασμένο χρόνο ζωής. Οι οργανισμοί αυτοί, λόγω της επιτυχίας γίνονται όλο και πιο καλοί, σε όλο και λιγότερους (πιο εστιασμένους) τομείς. Χάνουν έτσι, την απαιτούμενη ποικιλία γνώσεων - δεξιοτήτων και γίνονται δυσκίνητοι στην αλλαγή.

4. Ο επιτυχημένος οργανισμός πρέπει να **ισορροπεί** μεταξύ **σημερινής επιβίωσης** και **αυριανής ανάπτυξης**. Για το λόγο αυτό στοχεύει, τόσο στην δημιουργία **κερδοφορίας** (profit) βραχυπρόθεσμα, όσο και στη δημιουργία **δυναμικού κερδοφορίας** (profit potential) μακροπρόθεσμα.
5. Το δυναμικό κερδοφορίας εξασφαλίζεται με το 'χτίσιμο' **ειδοποιών δεξιοτήτων** (Distinctive Competencies). Αυτές είναι εγγενείς ικανότητες, δεξιότητες του οργανισμού, που αναπτύσσονται σταδιακά μέσα στο χρόνο και αποτελούν σημεία που δύσκολα αποκτώνται ή αντιγράφονται από ανταγωνιστές. Για το λόγο αυτό μπορούν να δώσουν πιο μακροπρόθεσμα **ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα**. Επειδή, τα μέσα, οι τεχνολογίες, οι μέθοδοι παραγωγής κλπ. αντιγράφονται και αλλάζουν εύκολα, συνήθως οι σημαντικότερες ειδοποιές δεξιότητες έχουν να κάνουν με τον ανθρώπινο παράγοντα (intelligence asset).
6. Πάντα πίσω από επιτυχημένους οργανισμούς, κρύβεται μια καλά διαμορφωμένη και ξεκάθαρη **επιχειρηματική ιδέα (business idea)**. Αυτή είναι στην ουσία, η οργανωσιακή αντίληψη για τις **δυνάμεις που θα οδηγήσουν την μελλοντική επιτυχία**.
Μια ισχυρή επιχειρηματική ιδέα λοιπόν, πρέπει να περιέχει τον τρόπο δημιουργίας **δυναμικού κερδοφορίας**. Επομένως, έχει εστιάσει στις **ειδοποιές δεξιότητες** που απαιτούνται και τα **ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα** που αναμένεται να διαμορφωθούν. Μάλιστα, θα πρέπει να εκμεταλλεύεται πολλαπλές ειδοποιές δεξιότητες, με ένα συνεργατικό τρόπο.
7. Με τη αναζήτηση της βέλτιστης πορείας, μέσα από μια συνεχή στρατηγική διαδικασία, ο σχεδιασμός πρέπει να γίνεται μάθηση. Η μάθηση ακολουθεί τον κύκλο με τα 4 βήματα του σχήματος 2.3 (απλός κύκλος μάθησης).
8. Οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται σε σταθερά περιβάλλοντα, ακολουθούν τον παραπάνω μαθησιακό κύκλο, για να προσαρμόσουν τη λειτουργία τους στις επιθυμητές συνθήκες (single loop learning). Στην πλειονότητα των περιπτώσεων όμως αυτό δεν είναι αρκετό, γιατί οι επιθυμητές συνθήκες τροποποιούνται κι αυτές.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν **στραμμένη την προσοχή τους τόσο στην εσωτερική λειτουργία, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον**. Από την μία λοιπόν πρέπει να εμπλέκονται σε ένα κύκλο μάθησης (internal learning loop -1), για την προσαρμογή της εσωτερικής τους λειτουργίας, στις επιθυμητές συνθήκες. Από την άλλη είναι ανάγκη να διατηρούν ένα δεύτερο κύκλο μάθησης (external learning loop -2), μέσω του οποίου θα μεταβάλλουν τις επιθυμητές συνθήκες – στόχους, ευθυγραμμίζοντάς τις με τις επιταγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.



Σχήμα 2.3: Κύκλος Μάθησης και διπλός κύκλος μάθησης

9. Και πάλι όμως, ο διπλός κύκλος μάθησης (double learning loop), δε θίγει ένα σημαντικό παράγοντα σε σχέση με την επιχείρηση: τα εσωτερικά **οργανωσιακά της χαρακτηριστικά** (organizational characteristics). Αυτό το τρίτο κρίσιμο στοιχείο, όσον αφορά τη στρατηγική, απεικονίζεται μέσα από την επιχειρηματική ιδέα, τα στρατηγικά οράματα, τις αξίες κλπ.

Μια ολοκληρωμένη στρατηγική διαδικασία, θα πρέπει να **εξετάζει το βαθμό προσαρμογής των οργανωσιακών χαρακτηριστικών με το εξωτερικό περιβάλλον**. Με απλά λόγια θα πρέπει να ελέγχεται εάν "είναι αυτή η επιχείρηση κατάλληλη για να δράσει στο μελλοντικό σκηνικό;". Σε θετική απάντηση η στρατηγική πρέπει να βασίζεται στην περαιτέρω ανάπτυξη και εκμετάλλευση των υπάρχουσών ειδοποιών δεξιοτήτων. Σε αντίθετη περίπτωση, η ανάγκη προσαρμογής οδηγεί τον οργανισμό στη σύνθεση νέων δεξιοτήτων.

2.5 Διασύνδεση Στρατηγικής και Εσωτερικής Λειτουργίας σε Πρακτικό Επίπεδο [5, Κ.Ν.Δερβιτσιώτης]

Σε προηγούμενες παραγράφους αναφέρθηκαν επιμέρους λύσεις σχετικά με:

- ⇒ Τον τρόπο αποδοτικής διαχείρισης και λειτουργίας των επιχειρήσεων (οριζόντια προσέγγιση, διαδικασίες κλπ.)
- ⇒ Τους τρόπους διαμόρφωσης, αλλά και υλοποίησης αποτελεσματικών στρατηγικών (προσαρμογή σε μεταβαλλόμενο περιβάλλον, στρατηγικές διαδικασίες, ολοκληρωμένα συστήματα παρακολούθησης επιδόσεων κλπ.).

Ο Κ.Ν. Δερβιτσιώτης παρουσιάζει από τη μεριά του **συγκεκριμένα εργαλεία** για να **επιτύχει στην πράξη μια ολιστική προσέγγιση**, η οποία θα συνδυάζει την εσωτερική λειτουργία με τη στρατηγική διοίκηση, σε ένα ενιαίο και συστηματικό πλαίσιο.

Συνδεδετικό κρίκο της όλης προσπάθειας αποτελούν οι **κρίσιμες διαδικασίες** (critical processes) της επιχείρησης. Είναι οι διαδικασίες αυτές, που έχουν την μεγαλύτερη συνεισφορά στους στρατηγικούς στόχους. Τα επιμέρους βήματα της μεθόδου παρουσιάζονται στη συνέχεια:

- Και στην περίπτωση αυτή, σημείο εκκίνησης θα πρέπει να είναι η κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος (π.χ. SWOT ανάλυση, ανάλυση σεναρίων κλπ.). Ταυτόχρονα λαμβάνονται υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του οργανισμού που περιλαμβάνουν την αποστολή, το όραμα και τις αξίες.
- Τα παραπάνω στοιχεία βοηθούν στη **διαμόρφωση στρατηγικών στόχων**, οι οποίοι θα πρέπει να είναι ποσοτικοποιημένοι και με συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα υλοποίησης. Οι στόχοι αυτοί **ιεραρχούνται** ως προς τη σημασία τους, στην εκπλήρωση της συνολικής στρατηγικής.
- Όσον αφορά την εσωτερική λειτουργία, **τεκμηριώνεται το σύνολο των διαδικασιών** της επιχείρησης (business processes) και **ορίζονται οι τρόποι διαχείρισής τους** (Process Management κατά Rummler & Brache).
- Για τη διασύνδεση των διαδικασιών με τους στρατηγικούς στόχους ορίζονται **συγκεκριμένα κριτήρια επιδόσεων πάνω στις διαδικασίες** (Process criteria). Τα κριτήρια αυτά αφορούν συνήθως την ποιότητα των αποτελεσμάτων, την

ταχύτητα των μετασχηματισμών, τα είδη κόστους που εμπλέκονται, τους χρόνους καθυστέρησης, την κατανάλωση πόρων κλπ.

- Με την εμπλοκή όλων των συμμετεχόντων μερών (διοίκηση, process owners κλπ.), επιμερίζονται βαρύτητες ανά κριτήριο διαδικασίας, όσον αφορά τη συνεισφορά τους σε κάθε στρατηγικό στόχο (δηλαδή # βαρυτήτων = # κριτηρίων x # στρατηγικών στόχων).
- Η ιεράρχηση της κρισιμότητας των στρατηγικών στόχων σε 1ο επίπεδο και η ιεράρχηση της κρισιμότητας των διαφόρων κριτηρίων ανά στόχο σε 2ο επίπεδο, δημιουργούν ένα 'δίκτυο' συσχετίσεων, που μπορεί να αναπαρασταθεί σε ένα δισδιάστατο πίνακα. Ο πίνακας αυτός φανερώνει τα σημεία μόχλευσης (leverage points) για την πραγμάτωση της στρατηγικής.
- Τα κριτήρια που έχουν επιλεγεί αποτελούν τα **σημεία μέτρησης** των επιδόσεων για την επιχείρηση, που παρακολουθούνται περιοδικά. Όσον αφορά τις εξωτερικές διαδικασίες (external processes), οι μετρήσεις θα αντιστοιχούν σε τελικά αποτελέσματα (business results), όπως π.χ. ικανοποίηση πελατών. Όσον αφορά εσωτερικές διαδικασίες (internal processes), οι μετρήσεις θα φανερώνουν το βαθμό της εύρυθμης λειτουργίας (για παράδειγμα άεργοι χρόνοι μεταξύ διαδοχικών βημάτων παραγωγής).
- Για να μπορεί να γίνει **άμεση σύγκριση** μεταξύ επιδόσεων που βασίζονται σε διαφορετικές μονάδες μέτρησης (π.χ. χρόνος, κόστος, % ελαττωματικών κλπ.), πραγματοποιείται **κανονικοποίηση των επιδόσεων με τη μέθοδο Riggs-Matrix**. Έτσι, οι μετρήσεις μετατρέπονται σε απόλυτους αριθμούς, σε μια κλίμακα από 1-10. Κατά περίπτωση, η κλίμακα αντιπροσωπεύει αναλογική (linear), εκθετική (exponential), βηματική αύξηση ή άλλη μορφή μεταβολής.
- Τα επιμέρους γινόμενα (επιδόσεων x βαρύτητα κριτηρίων x ιεράρχηση στόχων) δίνουν μια πρώτη εικόνα του **βαθμού συνεισφοράς των συγκεκριμένων σημείων** στην επίτευξη της στρατηγικής. Τα αθροίσματα των παραπάνω γινομένων ανά διαδικασία, αποκαλύπτουν αντίστοιχα την **κρισιμότητα των συγκεκριμένων διαδικασιών**.
- Μια πρώτη χρήση της μεθοδολογίας αποτυπώνει στο χαρτί τον ακριβή τρόπο που ο οργανισμός προσπαθεί να πετύχει τους στόχους του. Φανερώνει επίσης σημεία εμφανούς δυσλειτουργίας και αντιφάσεων (inconsistencies).
- Η επαναληπτική χρήση της μεθοδολογίας, βοηθά στην αύξηση της αντικειμενικότητας/ ακρίβειας, όσον αφορά τον προσδιορισμό των βαρυτήτων.

Λειτουργεί επίσης ως ένα μαθησιακό εργαλείο, για να κατανοήσουμε καλύτερα το σύνολο των συνισταμένων - αντίρροπων δυνάμεων, που συμβάλλουν ή εμποδίζουν την επιτυχία του οργανισμού.

Η παραπάνω προσέγγιση αναδεικνύει τη σημασία των ολοκληρωμένων συστημάτων παρακολούθησης των επιδόσεων σε μια επιχείρηση. Είναι δε σε πλήρη σύμπνοια με τη λογική των Rumpler & Brache, όσον αφορά τον καθορισμό των στόχων, την πολυεπίπεδη ανάλυσή τους και την διασύνδεσή τους με επιδόσεις των επιμέρους σημείων της επιχείρησης. Η **προστιθέμενη αξία** όμως του συγκεκριμένου εργαλείου, έγκειται στο **πώς ακριβώς το σύστημα μετρήσεων υποστηρίζει τις αποφάσεις βελτίωσης**. Αυτό το σημείο είναι συνήθως και το πιο δύσκολο, γιατί απαιτεί την ανάληψη συγκεκριμένης δράσης στα κατάλληλα σημεία λειτουργίας, για τροποποιήσεις - βελτιώσεις. Ακολουθώντας τα παραπάνω βήματα:

- ⇒ εντοπίζουμε τις κρίσιμες διαδικασίες για την επίτευξη των στόχων,
- ⇒ ορίζουμε συγκεκριμένα κριτήρια επιδόσεων πάνω σε αυτές,
- ⇒ παρακολουθούμε τις αποκλίσεις μεταξύ πραγματικών - επιθυμητών επιδόσεων, όσον αφορά τα συγκεκριμένα κριτήρια

και τελικά είμαστε σε θέση να αποφανθούμε άμεσα για το είδος και το βαθμό των αλλαγών που απαιτούνται, για να συγκλίνουμε με την επιλεγείσα στρατηγική.

2.6 Βασικά Συμπεράσματα από την Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας

Οι θέσεις που παρουσιάστηκαν στις προηγούμενες παραγράφους καλύπτουν ένα μεγάλο φάσμα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις και αποτελούν μερικές από τις πιο ανανεωμένες προτάσεις της επιστήμης της Διοίκησης, με εστίαση στην Ολική Ποιότητα.

Τα συγκεκριμένα πεδία που εξετάστηκαν περιλαμβάνουν:

- ⇒ την αποτελεσματική παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού/ γενικότερων μεταβολών και τη συνεχή προσαρμογή που απαιτείται από μέρους των επιχειρήσεων.
- ⇒ την κατανόηση του κάθε οργανισμού ως ένα δυναμικό σύστημα πολλών μεταβλητών, με συγκεκριμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά.

- ⇒ τρόπους αποδοτικής διαχείρισης και λειτουργίας των επιχειρήσεων, βάσει της οριζόντιας διοίκησης (πολυεπίπεδη ανάλυση, διαδικασίες κλπ.)
- ⇒ προσεγγίσεις για την αποτελεσματική διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής, μέσα σε αυτές τις συνθήκες (στρατηγικές διαδικασίες, ολοκληρωμένα συστήματα παρακολούθησης επιδόσεων κλπ.).

Αν και η οπτική γωνία εστίασης διαφέρει σε κάθε περίπτωση (π.χ. αλλού παρουσιάστηκαν γενικές αρχές, αλλού προτεινόμενες πρακτικές, αλλού συγκεκριμένα εργαλεία), όλες οι θέσεις **συγκλίνουν** σε ένα βασικό συμπέρασμα:

- Ο κάθε οργανισμός είναι ένα **σύνθετο σύστημα** και ταυτόχρονα **μέρος ενός μεγαλύτερου συστήματος** (επιχειρηματικό - πολιτικό - κοινωνικό περιβάλλον).
- Η επιβίωση και ανάπτυξη του προϋποθέτει την **κατανόηση όλων των επιμέρους συνιστωσών** που τον επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα, καθώς και **των μεταξύ τους εξαρτήσεων**.
- Διοικήσεις που ενδιαφέρονται μόνο για ορισμένα τμήματα του συστήματος, ενώ αγνοούν - αδιαφορούν για τα υπόλοιπα, **χάνουν τη 'συνολική εικόνα'** και δεν μπορούν να οδηγηθούν στην επιχειρηματική υπεροχή.
- Επιμέρους εργαλεία και πρακτικές δίνουν κάποιες λύσεις σε συγκεκριμένα προβλήματα. Η **επιτυχής σύνθεσή τους όμως υπό το πλαίσιο μιας ολιστικής διοίκησης (Holistic Management)**, η οποία θα μπορεί να **'βλέπει' και να παρεμβαίνει με βάση τη συνολική 'εικόνα'**, είναι η ολοκληρωμένη λύση που θα μειώσει τις αντιφάσεις και τα παράδοξα των σύγχρονων οργανισμών.

Πέρα από τη συστημική προσέγγιση και την ολιστική διοίκηση, η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας οδηγεί και στα ακόλουθα χρήσιμα συμπεράσματα, κατά περίπτωση:

- ⇒ Κάθε προσπάθεια θα πρέπει να ξεκινά από τα βασικά: "Ποιος είσαι και που θέλεις να πας;"
- ⇒ Οι περισσότερες επιχειρήσεις περιορίζουν το οπτικό τους πεδίο στα στενά όρια των τμημάτων και των καθημερινών τους δραστηριοτήτων. Οι αιτίες και τα αποτελέσματα όμως (cause & effect) δεν είναι πάντα στενά συνδεδεμένα, όσο αφορά το χώρο - χρόνο. Έτσι, είναι ανάγκη οι επιχειρήσεις να θέτουν πιο

- μακροπρόθεσμους ορίζοντες (όχι μόνο στη διατύπωση της στρατηγικής, αλλά και στον τρόπο που παρακολουθούν τις εξελίξεις γύρω τους).
- ⇒ Οι διαδικασίες έχουν καταλυτικό ρόλο στην κατανόηση της λειτουργίας της επιχείρησης. Η ανάλυση και καταγραφή τους όμως δεν είναι αρκετή. Η αποτελεσματική διαχείρισή τους (goals, performance, resource, interface), είναι αυτή που δίνει τη δυνατότητα αποτελεσματικής επέμβασης και εκμετάλλευσης της γνώσης που έχει αποκτηθεί με την ανάλυση - καταγραφή.
 - ⇒ Η καλή διαχείριση των διασυνδέσεων (interfaces) των διάσπαρτων τμημάτων του συστήματος, φαίνεται να είναι ένας κρίσιμος συντελεστής επιτυχίας, στον οποίο όμως οι μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις υστερούν. Η κατανόηση των διασυνδέσεων είναι απόρροια της συστημικής αντίληψης του οργανισμού και συνεισφέρει στην αύξηση της ευελιξίας του (και είναι επομένως χρήσιμο συστατικό για την προσαρμογή).
 - ⇒ Τα ολοκληρωμένα συστήματα παρακολούθησης των επιδόσεων έχουν μεγάλη συνεισφορά στην αποτελεσματική κατανόηση, διαχείριση και καθοδήγηση του οργανισμού προς την επιθυμητή πορεία. Κρίσιμο σημείο όμως είναι να μπορούν να οδηγούν τις ενέργειες βελτίωσης.
 - ⇒ Η αρμονική συνύπαρξη:
 - θεσμοθετημένων στρατηγικών διαδικασιών,
 - ξεκάθαρων οργανωσιακών χαρακτηριστικών
 - και ορθολογικής εσωτερικής λειτουργίαςαποτελεί τη βάση για την ολιστική διοίκηση.

2.7 Συνθέτοντας μια Συνολική Εικόνα - Ανάπτυξη Θεωρητικού Μοντέλου

Ο βασικός προβληματισμός που αποτέλεσε και την αφορμή για την παρούσα εργασία, σχετίζεται με τον καθορισμό και την υλοποίηση σημαντικών στρατηγικών αποφάσεων, από πλευράς επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα:

- ⇒ επιχειρείται να εξεταστούν τα σημαντικότερα προβλήματα, δυσκολίες και λάθη, που οδηγούν σε λανθασμένους χειρισμούς τόσο στη διαμόρφωση, όσο και στην υλοποίηση της στρατηγικής,
- ⇒ γίνεται προσπάθεια να εντοπιστούν συγκεκριμένες πρακτικές - μεθοδολογίες, που θα αποτελέσουν μια συνολική λύση στα προβλήματα αυτά.

Βέβαια, προσεγγίζοντας το θέμα από μια απλουστευμένη αλλά ορθολογική οπτική γωνία, η επιτυχής ανάπτυξη και η υλοποίηση της στρατηγικής δεν είναι παρά ένα σύνολο διαδοχικών βημάτων, που δίνουν απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα:

- ⇒ ποιοι είμαστε και που θέλουμε να πάμε;
- ⇒ πώς θα φτάσουμε στον προορισμό μας; τι στόχους πρέπει να θέσουμε;
- ⇒ Τι ακριβώς πρέπει να κάνει ο καθένας για να υλοποιηθούν οι στόχοι αυτοί;
- ⇒ απαιτούνται κάποιες αλλαγές στον υφιστάμενο τρόπο λειτουργίας, για να πετύχουμε τους στόχους μας;
- ⇒ Τελικά έχουμε φτάσει στον αρχικό προορισμό μας ή αποκλίναμε;

Από την ανάλυση της βιβλιογραφίας όμως έγινε φανερό ότι **στην πράξη**, για να απαντηθούν τα απλά αυτά ερωτήματα, **απαιτούν ώριμες, συστηματικές και σύνθετες προσεγγίσεις**. Μάλιστα, παρατηρήθηκε ότι συχνά κάποια από τα παραπάνω βήματα **παραλείπονται**, είτε επιχειρείται να αντιμετωπιστούν με **παρωχημένες μεθόδους**, που δεν ανταποκρίνονται στην πολυπλοκότητα των οργανισμών και των γενικότερων συνθηκών. Τα σημαντικότερα προβλήματα που επηρεάζουν τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής, εμφανίζονται σε έναν ή περισσότερους από τους παρακάτω τομείς:

- Στην παρακολούθηση και κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Στη γνώση των ιδιαίτερων οργανωσιακών χαρακτηριστικών, τα οποία καθορίζουν την 'προσωπικότητα' της επιχείρησης και πρέπει να αποτελούν την 'πυξίδα' για την πορεία της.
- Στην ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης της εσωτερικής λειτουργίας, ώστε να καταστεί δυνατή η υλοποίηση της στρατηγικής. Μάλιστα, ο τελευταίος αυτός τομέας, μπορεί να αναλυθεί περαιτέρω:
 - ⇒ στην καλή γνώση της εσωτερικής λειτουργίας και την εύρυθμη ροή των καθημερινών δραστηριοτήτων,
 - ⇒ στην αποτελεσματική παρακολούθηση της εσωτερικής λειτουργίας και στη δυνατότητα επέμβασης και ανάληψης δράσης για βελτιώσεις.

Οι λανθασμένοι χειρισμοί και οι παραλήψεις των επιχειρήσεων, που εντοπίζονται σε έναν ή περισσότερους από τους παραπάνω τομείς, μπορούν να **αναπαρασταθούν με τη μορφή πιθανών κενών (Gaps)**, που **διευρύνουν το συνολικό χάσμα** μεταξύ επιθυμητής και της πραγματικής λειτουργίας.

Ορίζουμε λοιπόν τα εξής πιθανά κενά, που διαμορφώνουν το θεωρητικό μοντέλο των προβλημάτων - ασυνεπειών στη στρατηγική διοίκηση (Strategic Management):

Πίνακας 2.2: Κενά της στρατηγικής διοίκησης

Επιμέρους Κενά		
Εξωτερικό περιβάλλον	Κενό1 ↔	Βαθμός κατανόησης και αντιλήψεις για το εξωτερικό περιβάλλον
Εσωτερική λειτουργία	Κενό2 ↔	Βαθμός κατανόησης και αντιλήψεις για την εσωτερική λειτουργία
Κατανόηση εξωτερικού περιβάλλοντος + κατανόηση εσωτερικής λειτουργίας + κατανόηση ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του οργανισμού	Κενό3 ↔	Βαθμός προσαρμογής - ενσωμάτωσης των τριών αυτών παραγόντων στην επιλεγείσα στρατηγική
Επιλογή κατάλληλης στρατηγικής	Κενό4 ↔	Δυνατότητα παρεμβάσεων στην εσωτερική λειτουργία για συντονισμό - 'ευθυγράμμιση' με την επιλεγείσα στρατηγική

Γραφικά το θεωρητικό μοντέλο απεικονίζεται ως εξής:



Σχήμα 2.4: Γραφική αναπαράσταση μοντέλου 'κενών στη στρατηγική διοίκηση'

Κενό 1: (Πώς και κατά πόσο κατανοούμε το εξωτερικό περιβάλλον)

- Μη συστηματική παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Μειωμένος βαθμός κατανόησης των εξωτερικών συνθηκών και των πιθανών επιπτώσεών τους στην επιχείρηση.
- Μειωμένη ικανότητα διαχείρισης της αβεβαιότητας.

Κενό 2: (Πώς και κατά πόσο κατανοούμε την εσωτερική λειτουργία)

- Ανυπαρξία συστηματικής ανάλυσης και τεκμηρίωσης της εσωτερικής λειτουργίας.
- Ύπαρξη 'θολής' εικόνας στις διασυνδέσεις μεταξύ των τμημάτων.
- Επικαλύψεις αλλά και κενά στις αρμοδιότητες – ευθύνες μεταξύ τμημάτων και ατόμων.
- Μειωμένος βαθμός κατανόησης της συνεισφοράς των επιμέρους λειτουργιών στην δημιουργία του τελικού προϊόντος/ υπηρεσίας.

Κενό 3: (Πώς συνταιριάζουμε το εξωτερικό περιβάλλον με τα εσωτερικά χαρακτηριστικά και τις αξίες για να διαμορφώσουμε τη στρατηγική)

- Αδυναμία 'ταιριάσματος' των εσωτερικών χαρακτηριστικών και των εξωτερικών συνθηκών για την επιλογή στρατηγικής.
- Περιορισμένη εκμετάλλευση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης.
- Σημεία τριβής της επιλεγμένης στρατηγικής με τις αξίες και τα οράματα της επιχείρησης.

Κενό 4: (Πώς επεμβαίνουμε και διαχειριζόμαστε την εσωτερική λειτουργία για να πετύχουμε τη στρατηγική)

- Μη συστηματική κατανομή στόχων σε χαμηλότερα επίπεδα.
- Έλλειψη ποσοτικοποίησης των στόχων.
- Αδυναμία εντοπισμού κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας.
- Κατανομή πόρων, προσπάθειες βελτίωσης, εστίαση προσπαθειών, κ.λ.π μη ευθυγραμμισμένα με τους τιθέμενους στόχους.

Παρατηρήσεις:

1. Το μοντέλο με τα κενά στη στρατηγική διοίκηση ακολουθεί τη λογική των κενών (gaps), που δημιουργούν τη διαφορά (αντίληψη - προσδοκία) στην ποιότητα των υπηρεσιών [13, Parasuraman etal].
2. Τα κενά δεν είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους. Η διασύνδεση που απεικονίζεται στη γραφική αναπαράσταση, δείχνει ότι προβλήματα στον ένα τομέα ενδέχεται να διαδοθούν και σε άλλους (propagation of gap effects).
3. Η μείωση των επιμέρους κενών οδηγεί ουσιαστικά πιο κοντά στην ολιστική διοίκηση (Holistic Management).
4. Το θεωρητικό αυτό μοντέλο, βασίζεται στα δεδομένα από την ανάλυση της βιβλιογραφίας, εξηγεί παραστατικά και συνοπτικά τα προβλήματα που παρουσιάζονται στην προσπάθεια επιλογής και υλοποίησης της στρατηγικής και θα αποτελέσει τη βάση για το ερευνητικό μέρος της εργασίας.

2.8 Προτεινόμενη Μεθοδολογία

Το θεωρητικό μοντέλο των κενών στη στρατηγική διοίκηση προέκυψε από τα προβλήματα στους επιμέρους τομείς, που αναλύθηκαν κατά την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Από τις ίδιες πηγές μπορούν να εξαχθούν **πρακτικές και εργαλεία, που στοχεύουν** στην επίλυση των συγκεκριμένων προβλημάτων και άρα, **στη μείωση των αντίστοιχων κενών**.

Η προτεινόμενη μεθοδολογία είναι μια σύνθεση βέλτιστων πρακτικών ανά τομέα, σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές πηγές. Στόχος της είναι να δώσει 'χειροπιαστές' λύσεις που θα οδηγήσουν στην ολιστική διοίκηση και τη μείωση των αντιφάσεων/ παραδόξων των σύγχρονων οργανισμών (όπως τεκμηριώθηκε και στην παρ. 2.6). Συνοπτικά οι λύσεις που προτείνονται είναι:

Πίνακας 2.3: Προτεινόμενες λύσεις ανά επιμέρους κενό

Κενό1	Συστηματική παρακολούθηση συγκεκριμένων μεταβλητών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Στρατηγική συζήτηση για τα διάφορα μελλοντικά ενδεχόμενα, με τη βοήθεια της ανάλυσης σεναρίων
Κενό2	Διοίκηση βασισμένη σε διαδικασίες Ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης επιδόσεων
Κενό3	Συστηματική προσέγγιση για τον καθορισμό, τη διατύπωση και τη διάχυση των οργανωσιακών χαρακτηριστικών. Οργανωμένη διαδικασία "Στρατηγικού Σχεδιασμού" για την εξαγωγή ποσοτικοποιημένων και ιεραρχημένων οργανωσιακών στόχων.
Κενό4	Οι συγκεκριμένες τεχνικές που προτείνονται στην παράγραφο 2.5 [5, Κ.Ν. Δερβιτσιώτης]

Τα διαδοχικά βήματα για την εφαρμογή της προτεινόμενης μεθοδολογίας παρουσιάζονται αναλυτικά σε ειδικό παράδειγμα, που παρατίθεται στο **Παράρτημα II**. Ορισμένες σκέψεις σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής της προτεινόμενης μεθοδολογίας παρατίθενται υπό μορφή σχεδιαγραμμάτων στο **Παράρτημα I**.

2.9 Εστίαση Έρευνας - Ερευνητικά Ερωτήματα

Η έρευνα που θα διεξαχθεί επιχειρεί μια πρώτη διερευνητική προσέγγιση, σχετικά με όσα έχουν αναφερθεί στον παρόν κεφάλαιο. Κύριοι στόχοι θα είναι:

- η εξέταση της υφιστάμενης κατάστασης στις επιχειρήσεις,
- μια πρώτη αξιολόγηση σχετικά με τα πιθανά κενά,

- η αξιολόγηση της προτεινόμενης μεθοδολογίας.

Επομένως, σε αυτό το στάδιο δεν μπορούν να διατυπωθούν συγκεκριμένες ερευνητικές υποθέσεις. Είναι όμως δυνατή η εξαγωγή των ακόλουθων ερευνητικών ερωτημάτων:

- ⇒ Ποιες συγκεκριμένες προσεγγίσεις ακολουθούν οι επιχειρήσεις για:
 - την παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος;
 - τον προσδιορισμό των ιδιαίτερων οργανωσιακών χαρακτηριστικών;
 - τη διαμόρφωση και διατύπωση της στρατηγικής;
 - την οργάνωση και παρακολούθηση της εσωτερικής λειτουργίας;
 - την μέτρηση των επιδόσεων και τις ενέργειες βελτίωσης - ευθυγράμμισης με τη στρατηγική;
- ⇒ Ποια από τα κενά κρίνονται ως πιο μεγάλα - πιο μικρά και ποια ως πιο κρίσιμα για την επιτυχία τους;
- ⇒ Ποια είναι η συνεισφορά των προτεινόμενων μεθοδολογιών;
- ⇒ Τι θα βοηθούσε και τι θα εμπόδιζε μια προσπάθεια υιοθέτησης των προτεινόμενων μεθοδολογιών;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στα πλαίσια του παρόντος κεφαλαίου τεκμηριώνεται η καταλληλότητα της επιλεγείσας μεθοδολογίας για την έρευνα που διεξήχθη και παρουσιάζεται αναλυτικά το μοντέλο συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων.

Σε πρώτη φάση γίνεται μία γενική ανασκόπηση των επικρατέστερων μεθοδολογιών έρευνας και επιχειρείται να εξηγηθεί:

- γιατί η διερευνητική (exploratory) μελέτη περίπτωσης (case study) κρίνεται ως η πιο κατάλληλη στρατηγική,
- γιατί επιλέγεται η χρήση μη ποσοτικών μεθόδων για την συλλογή δεδομένων,
- ποια εργαλεία κρίνονται ως βέλτιστα για το σκοπό αυτό.

Στη συνέχεια καταγράφονται τα απαραίτητα βήματα για την ορθή διεξαγωγή της έρευνας, περιγράφεται η διαδικασία συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων και τεκμηριώνεται το πώς διασφαλίζεται η εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας.

3.1 Γενική Ανασκόπηση Μεθοδολογιών Έρευνας - Επιλογή

3.1.1 Στρατηγικές έρευνας

Ως στρατηγικές έρευνας ορίζονται οι τρόποι συλλογής και ανάλυσης εμπειρικών ενδείξεων/ αποδείξεων [6, Yin-σελ.3]. Καθένας από αυτούς χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Οι πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες στρατηγικές είναι:

Στατιστική έρευνα (survey)

Η στρατηγική αυτή απαιτεί την ανάλυση αντιπροσωπευτικού στατιστικού δείγματος και βασισμένη σε ποσοτικά στοιχεία μπορεί να οδηγήσει σε **στατιστική γενίκευση** (Statistical generalization) στο σύνολο του αρχικά επιλεγμένου 'πληθυσμού' (universe). Τυπικό παράδειγμα θα μπορούσε να είναι μία οικονομικού περιεχομένου έρευνα που εξετάζει την υπόθεση ότι «η πτώση στις τιμές χρήσης του διαδικτύου (internet) αυξάνει δραστικά τις ηλεκτρονικές εμπορικές συναλλαγές (e-commerce)».

Μελέτη περιπτώσεων

Η μεθοδολογία αυτή στοχεύει στην ενδελεχή διερεύνηση/ ανάλυση του συστήματος υπό παρακολούθηση. Τα στοιχεία προς συλλογή είναι ποικίλων μορφών και συμβάλλουν κυρίως στην κατανόηση του **περιβάλλοντος** και των **διαδικασιών** που σχετίζονται με το συγκεκριμένο σύστημα [7, Hartley-σελ.208]. Τα αποτελέσματα οδηγούν σε **αναλυτική εκτίμηση** της κατάστασης (analytic evaluation) και δε μπορούν να γενικευτούν στο σύνολο του πληθυσμού. **Μπορούν όμως να υποστηρίξουν θεωρητικές προτάσεις και υποθέσεις** [7, Hartley-σελ.225]. Ως πολυσύνθετη ερευνητική στρατηγική η μελέτη περιπτώσεων μπορεί να περιλαμβάνει διαφορετικές και αποκλίνουσες επιμέρους μεθόδους [8, Hamel et.al.-σελ.1] [7, Hartley-σελ.209].

Πείραμα (experiment)

Χαρακτηριστικό παράδειγμα έρευνας υπό μορφή πειράματος θα ήταν η εξέταση της ικανοποίησης των εργαζομένων σε σχέση με την αμοιβή τους και τις συνθήκες εργασίας, υπό την προϋπόθεση ότι είμαστε σε θέση να επεμβαίνουμε μεταβάλλοντας σταδιακά τους παράγοντες αυτούς και παρατηρώντας τα αποτελέσματα.

Κάθε μία από τις προαναφερθείσες στρατηγικές μπορεί να χρησιμοποιηθεί για διαφορετικούς σκοπούς, ακολουθώντας κάποιες από τις ακόλουθες προσεγγίσεις:

- την **περιγραφή** (descriptive research),
- τη **διερεύνηση** (exploratory research),
- την **επεξήγηση** (explanatory research).

Η **περιγραφή** αποτυπώνει κάποια δεδομένα και περιγράφει συγκεκριμένες καταστάσεις. Τείνει λοιπόν περισσότερο προς ένα είδος εξιστόρησης. Η **διερεύνηση** προσπαθεί να ανιχνεύσει βασικές τάσεις και να παρουσιάσει μία αρχική εικόνα του συστήματος υπό εξέταση. Τα αποτελέσματα της φάσης αυτής μπορεί να δώσουν το έναυσμα για τη διαμόρφωση ενός πιο 'σμπαγούς' θεωρητικού υπόβαθρου, την καλύτερη διατύπωση της υπόθεσης έρευνας (more pertinent research hypothesis) και τη διεξαγωγή μίας νέας πιο εστιασμένης έρευνας. Η **επεξήγηση** στοχεύει στην ανάλυση κάποιων δεδομένων και μέσω μιας αλυσίδας αιτιών – αιτιατών να καταλήξει σε κάποια συμπεράσματα που μπορούν να γενικευτούν [6, Yin-σελ.4].

3.1.2 Επιλογή στρατηγικής

Δεν υπάρχουν γενικευμένοι κανόνες που να σηματοδοτούν εκ προοιμίου την καταλληλότητα μίας στρατηγικής ή προσέγγισης για κάθε πιθανή έρευνα, είτε για μεμονωμένες φάσεις της. Αντιθέτως, τα **ιδιαίτερα χαρακτηριστικά** της έρευνας είναι εκείνα που καθορίζουν την **καταλληλότερη** στρατηγική συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων (contingency) [7, Hartley-σελ.208]. Βασικοί παράμετροι που συντελούν στην τελική επιλογή είναι:

- η **δυνατότητα παρέμβασης και ελέγχου του ερευνητή στο σύστημα υπό παρατήρηση**. Προφανώς, όταν δεν υπάρχει η δυνατότητα παρέμβασης και ελέγχου στο σύστημα υπό παρατήρηση, τότε δεν είναι δυνατό να ακολουθήσουμε στρατηγική υπό μορφή πειράματος και πρέπει να προσανατολιστούμε προς τις στατιστικές έρευνες είτε τις μελέτες περιπτώσεων.
 - το **είδος των ερευνητικών ερωτημάτων που έχουν τεθεί**. Εάν τα ερευνητικά ερωτήματα εστιάζουν στην κατανόηση καταστάσεων και υποκείμενων διαδικασιών ('πώς', 'γιατί') αντί της ποσοτικής συσχέτισης ('πόσο'), η στρατηγική της μελέτης περιπτώσεων είναι η πιο κατάλληλη [9, Yin-σελ.233]. Επιπλέον, εάν τα ερωτήματα που τίθενται από την έρευνα εστιάζουν κυρίως στο *πώς*' και λιγότερο στο *γιατί*' η μελέτη περιπτώσεων τείνει να είναι περισσότερο διερευνητική (exploratory) παρά επεξηγηματική (explanatory) [9, Yin-σελ.233].
- Το είδος της γενίκευσης που επιχειρείται**. Σε γενικές γραμμές υπάρχουν δύο είδη γενίκευσης: είτε ξεκινώντας από σωστά επιλεγμένο δείγμα γενικεύουμε στο σύνολο του πληθυσμού (**στατιστική γενίκευση μέσω στατιστικών ερευνών**), είτε βασιζόμενοι σε συγκεκριμένες καταστάσεις – γεγονότα οδηγούμαστε σε επιβεβαίωση γενικών θεωρητικών αρχών (**αναλυτική γενίκευση μέσω μελέτης περιπτώσεων**) [9, Yin-σελ.239].

Πέραν της αξιολόγησης των τριών αυτών παραγόντων θα πρέπει να συνεκτιμηθούν και τα ακόλουθα:

- 1. Η επιλογή της μελέτης περιπτώσεων ως ερευνητικής στρατηγικής δίνει αυξημένη δυνατότητα για χειρισμό μεγάλης ποικιλίας ενδείξεων, οι οποίες προέρχονται από διαφορετικές και αποκλίνουσες μεταξύ τους τεχνικές συλλογής δεδομένων [9, Yin-σελ.230]. Επιπλέον, εφαρμόζεται καλύτερα σε περιπτώσεις όπου δεν αναμένεται η επιβεβαίωση συγκεκριμένων και ποσοτικά προσδιορισμένων υποθέσεων

(research hypothesis), αλλά η γενικότερη υποστήριξη βασικών αρχών και θεωρητικών προτάσεων (grounded theories).

! Μάλιστα, σε περιπτώσεις όπου:

- η διαθέσιμη βιβλιογραφία δεν μας καλύπτει επαρκώς,
- επιχειρούμε κάποιες μεθοδολογικές καινοτομίες,
- στηριζόμαστε κυρίως σε προσωπικές θέσεις και αντιλήψεις,
- οι αρχικές θεωρητικές θέσεις δεν είναι αποσαφηνισμένες, αλλά αναμένεται να αποκρυσταλλωθούν κατά την εξέλιξη της έρευνας,

η μελέτη περιπτώσεων θα πρέπει να έχει κυρίως διερευνητικό (exploratory) χαρακτήρα. Και σε αυτήν την περίπτωση πάντως η έρευνα θα πρέπει (τουλάχιστον αρχικά) να στηριχθεί σε κάποιες θεωρητικές προτάσεις που έχουμε ήδη αναπτύξει. [9, Yin-σελ.235-236] [10, Maxwell-σελ.79].

Για να επιλεγεί η βέλτιστη στρατηγική έρευνας απαιτείται λοιπόν να ληφθούν υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του υπό εξέταση συστήματος και να αντιστοιχιστούν με τα προαναφερθέντα κριτήρια επιλογής. Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, τα κυριότερα χαρακτηριστικά συνοψίζονται στα εξής:

- Η αρχική θεωρητική προσέγγιση έχει οδηγήσει σε βασικούς προβληματισμούς, οι οποίοι παρουσιάζονται αναλυτικά στο 2ο κεφάλαιο. Οι προβληματισμοί αυτοί μπορούν να εκφραστούν αρχικά με τη μορφή ερευνητικών ερωτημάτων (research questions). Θα χρειαστεί να αποκρυσταλλωθεί μία σαφής εικόνα, πριν την όποια καταγραφή συγκεκριμένων και ποσοτικών υποθέσεων έρευνας (research hypothesis).
- Υπάρχει σημαντικός όγκος βιβλιογραφίας που εξετάζει τα επιμέρους αυτά θέματα, αλλά η συνολική παρουσίαση (holistic approach) που επιχειρείται εδώ λαμβάνει τη μορφή της αρχικής διερεύνησης, η οποία ενδέχεται να οδηγήσει στον επαναπροσδιορισμό του θεωρητικού πλαισίου.
- Πρωτίστως, η έρευνα εστιάζει στην ανάλυση και κατανόηση των υποκείμενων διαδικασιών που οδηγούν σε κάποια αποτελέσματα όπως επιδόσεις, στρατηγικές κλπ., παρά στη μέτρηση των αποτελεσμάτων αυτών. Παράλληλα, τα ερευνητικά ερωτήματα σχετίζονται κυρίως με το 'τί', το 'πώς', ενώ σε μικρότερο βαθμό και με το 'γιατί'.

- Το αντικείμενο της εργασίας εκτείνεται σε διαφορετικά πεδία λειτουργίας των επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια, στη διάρκεια της έρευνας προκύπτει η ανάγκη για συλλογή διαφορετικών ειδών πληροφορίας και εξέταση των επιχειρήσεων υπό πολλαπλές οπτικές γωνίες.
- Η δυνατότητα παρέμβασης στο υπό εξέταση σύστημα είναι μικρή και δεν επιτρέπει τους πειραματισμούς (experiments) ως αποδεικτικό μέσο.

Συγκεκριμώντας τα παραπάνω χαρακτηριστικά και συγκρίνοντάς τα με τις δυνατότητες – ιδιαιτερότητες κάθε στρατηγικής, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η πλέον προσήκουσα στην περίπτωση της παρούσας διπλωματικής είναι η **μελέτη περιπτώσεων**. Μάλιστα, η έρευνα που θα διεξαχθεί έχει κυρίως **διερευνητικό** (exploratory) και μερικώς **επεξηγηματικό** (explanatory) χαρακτήρα σχετικά με τις αρχικώς διατυπωθείσες ερωτήσεις.

3.1.3. Επιλογή μεθόδων συλλογής δεδομένων

Όπως προαναφέρθηκε, η μελέτη περιπτώσεων εμπεριέχει ποικίλες μεθόδους συλλογής δεδομένων, τόσο ποσοτικές (quantitative) και όσο μη ποσοτικές (qualitative). Παραταύτα, οι μη ποσοτικές μέθοδοι είναι οι επικρατέστερες, διότι ανταποκρίνονται καλύτερα στο ύφος των θεμάτων που συνήθως πραγματεύεται [7, Hartley-σελ.209]. Και στην παρούσα διπλωματική εργασία κρίθηκε ότι η χρήση **μη ποσοτικών μεθόδων (qualitative research)** αρμόζει περισσότερο στο είδος της έρευνας που επιχειρείται. Ο βασικός λόγος που οδήγησε σε αυτή την απόφαση, είναι ότι οι ιδιαιτερότητες των μη ποσοτικών μεθόδων και οι στόχοι της έρευνας παρουσιάζουν τα ακόλουθα κοινά χαρακτηριστικά:

- Το ενδιαφέρον εστιάζεται κυρίως στην ερμηνεία παρά στην ποσοτικοποίηση.
- Αναμένεται να αποκαλυφθούν φαινόμενα και συσχετισμοί, οι οποίοι δεν είναι εκ των προτέρων προβλέψιμοι.
- Η κατανόηση των υποκείμενων διαδικασιών πίσω από τα παρατηρούμενα γεγονότα και ενέργειες, είναι σημαντικότερη από την καταγραφή αριθμητικών αποτελεσμάτων.
- Απαιτείται η σύνθεση μιας συνολικής εικόνας του συστήματος υπό εξέταση.
- Δίνεται έμφαση στην υποκειμενικότητα παρά στην αντικειμενικότητα.

- Οι εργαζόμενοι στις υπό εξέταση επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν ενεργή συμμετοχή στην έρευνα και όχι να είναι αντικείμενα αυτής.

[11, Cassell-σελ.5-7] [10, Maxwell-σελ.75].

3.1.4. Επιλογή των κατάλληλων εργαλείων συλλογής δεδομένων

Σε γενικές γραμμές τα κυριότερα εργαλεία συλλογής δεδομένων σε μη ποσοτικές έρευνες είναι:

- Η ενεργή παρατήρηση, όπου ο καταγράφων συμμετέχει ενεργά στις υπό διερεύνηση δραστηριότητες.
- Η παθητική παρατήρηση, όπου ο καταγράφων είναι απλός παρατηρητής.
- Οι συνεντεύξεις.
- Η συμπλήρωση ερωτηματολογίων.
- Η ανασκόπηση υπάρχουσας τεκμηρίωσης.
- Άτυπες συζητήσεις με τους άμεσα εμπλεκόμενους.

[7, Hartley-σελ.209] & [9, Yin-σελ.231]

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας τα επιμέρους εργαλεία που θεωρήθηκαν ως πιο κατάλληλα είναι:

- Η παθητική παρατήρηση, όπου αυτό ήταν δυνατό.
- Η ανασκόπηση της υπάρχουσας τεκμηρίωσης.
- Η διενέργεια συνεντεύξεων (για τη συλλογή της πλειονότητας των στοιχείων).

Τα δύο πρώτα εργαλεία χρησιμοποιούνται κυρίως για την λήψη συμπληρωματικών πληροφοριών και συντελούν στο σχηματισμό πιο ολοκληρωμένης αντίληψης από πλευράς ερευνητή. Η **παθητική παρατήρηση** είναι ουσιαστικά η γενική εικόνα που θα αποκομίσει ο ερευνητής κατά τις επιτόπιες επισκέψεις στους χώρους των επιχειρήσεων, παρακολουθώντας την εξέλιξη των διάφορων εργασιών. Η **ανασκόπηση της τεκμηρίωσης** αναφέρεται στην ανάγνωση κάθε σχετικού εντύπου, το οποίο θέτει στη διάθεση του ερευνητή η υπό εξέταση επιχείρηση και περιέχει στοιχεία χρήσιμα για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων. Ο βασικός τρόπος συλλογής δεδομένων πάντως, θα είναι η **διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων** με κατάλληλα επιλεγμένα άτομα. Μάλιστα, το ύφος της έρευνας (μελέτη περιπτώσεων, μη ποσοτική), οδηγεί στην απόφαση να λάβουν και οι

συνεντεύξεις ανάλογη μορφή. Έτσι, προτιμούνται λιγότερο ποσοτικές και αυστηρές προσεγγίσεις. Θα υπάρχει, βέβαια συγκεκριμένη δομή, αλλά οι συνεντεύξεις θα είναι 'ανοιχτού' τύπου με **δομημένο πλαίσιο (structured – open response interviews)**. Τα βασικά χαρακτηριστικά μιας τέτοιας συνέντευξης είναι τα εξής:

- Προκαθορισμένο πλαίσιο διεξαγωγής, αλλά πιο 'χαλαρή' δομή.
- Κατηγοριοποίηση και ομαδοποίηση ερωτήσεων σε θεματικές ενότητες.
- Υπεροχή των 'ανοιχτών' (μη δομημένων) ερωτήσεων.
- Πιθανή χρήση 'οδηγού συνέντευξης' αντί ερωτηματολογίου, όπου καταγράφονται τα θέματα που αναμένεται να θιγούν και όχι συγκεκριμένες ερωτήσεις.
- Ελαστικότητα και ανοχή σε πιθανές παρεκκλίσεις, όσον αφορά τη σειρά των θεμάτων και ερωτήσεων.
- Εστίαση κυρίως σε πληροφορίες – σχόλια – αποτιμήσεις των ερωτώμενων και στην κατανόηση αλληλουχιών ενεργειών.

[12, King-σελ.15-16]

Αυτή η μορφή συνέντευξης παρέχει υψηλό βαθμό **ευελιξίας**, μπορεί να χρησιμοποιηθεί στις περισσότερες των περιπτώσεων και είναι ικανή να συλλέξει στοιχεία σε μεγάλο **βάθος ανάλυσης** [12, King-σελ.14]. Επιπλέον, οι ερωτήσεις αν και συγκεκριμένες καλύπτουν συνήθως ένα **ευρύ πεδίο**. Τέλος, γίνεται εύκολα **αποδεκτή** από τους συμμετέχοντες, οι οποίοι προσαρμόζονται άμεσα, λόγω της εξοικειωσής τους με μια διαδικασία δομημένης συζήτησης. Από την άλλη πλευρά, μειονέκτημα αποτελεί το γεγονός ότι είναι μία αρκετά **χρονοβόρος** διαδικασία και παράλληλα δημιουργεί **υπερφόρτωση** πληροφορίας (data overloading) [12, King-σελ.30]. Επομένως, μια συνέντευξη ανοιχτού τύπου με δομημένο πλαίσιο είναι κατάλληλη σε έρευνες όπου:

- Ζητείται γρήγορη και περιγραφική εκτίμηση ενός θέματος, χωρίς επίσημη επιβεβαίωση υποθέσεων.
- Απαιτείται η συλλογή πληροφοριών, αλλά υπάρχει αβεβαιότητα για το ΤΙ, ΠΩΣ και ΠΟΣΗ είναι σε θέση να παράσχουν οι ερωτώμενοι.
- Η φύση και το είδος της τοποθέτησης/ γνώμης των ερωτώμενων είναι εντελώς άγνωστη εκ των προτέρων και δεν μπορεί εύκολα να ποσοτικοποιηθεί.

[12, King-σελ.17].

Οι παραπάνω περιπτώσεις είναι αντιπροσωπευτικά παραδείγματα του τύπου της έρευνας που θα διενεργηθεί.

Οι συνεντεύξεις που θα πραγματοποιηθούν κατά τη διενέργεια των μελετών περιπτώσεων, **ακολουθούν συγκεκριμένα βήματα**, τα οποία περιγράφονται στις επόμενες παραγράφους. Ο σχεδιασμός των συνεντεύξεων περιλαμβάνει βέβαια **σύνολα ερωτήσεων 'ανοιχτού' τύπου ανά κατηγορία θεματικών ενοτήτων**, αλλά κρίθηκε ότι αυτό δεν θα ήταν αρκετό να ανταποκριθεί στην πολυπλοκότητα και το εύρος των στοιχείων προς συλλογή. Αναζητήθηκαν λοιπόν συμπληρωματικοί τρόποι εκμείευσης της επιθυμητής πληροφορίας, οι οποίοι περιλαμβάνουν:

- **Ελεύθερη συζήτηση** πάνω σε συγκεκριμένους τομείς.
- **Ανάλυση παραδειγμάτων**. Αυτά θα συντελέσουν στην κοινή κατανόηση όρων και εννοιών και θα αποτελέσουν ένα γρήγορο μέσο παρουσίασης των προτεινόμενων πρακτικών (τις οποίες καλούνται να αξιολογήσουν οι ερωτώμενοι).
- **Προσομοίωση εφαρμογής**. Οι ερωτώμενοι θα κληθούν να αντιμετωπίσουν υποθετικές καταστάσεις, να προτείνουν τις δικές τους βέλτιστες λύσεις, όπως επίσης και να εντοπίσουν παρόμοια φαινόμενα στην πραγματική λειτουργία των επιχειρήσεων που εργάζονται.
- **Συμπλήρωση συγκεκριμένων εντύπων**. Τα έντυπα αυτά θα επιχειρούν μία ποσοτική προσέγγιση, κατά κύριο λόγο ιεράρχηση ως προς τη σημασία και τη συχνότητα εμφάνισης κάποιων φαινομένων.

3.1.5. Σύνοψη

Το **ζητούμενο** ήταν η **επιλογή κατάλληλης μεθοδολογίας** για διεξαγωγή έρευνας, η οποία:

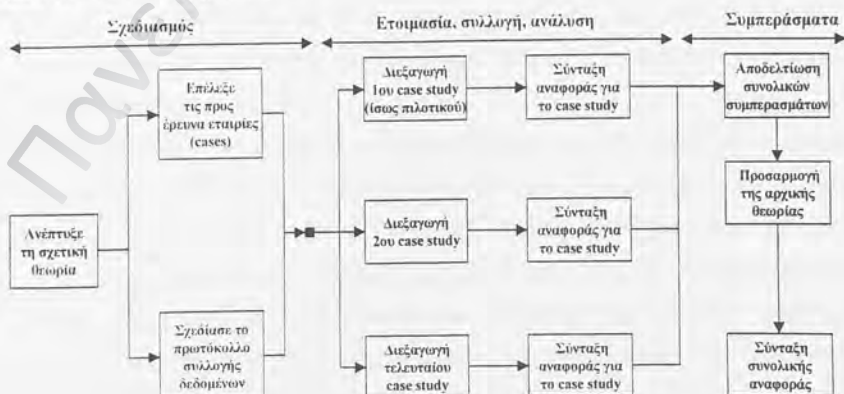
- ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της διπλωματικής εργασίας,
- μπορεί να ολοκληρωθεί μέσα στους διαθέσιμους χρόνους,
- καλύπτει τους στόχους του θεωρητικού μέρους,
- ταιριάζει με το ύφος των προβληματισμών και των ερωτημάτων που έχουν τεθεί.

Για το λόγο αυτό πραγματοποιήθηκε ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, όσον αφορά τις επικρατέστερες στρατηγικές, μεθόδους και εργαλεία. Τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν εκτιμήθηκαν σε αντιπαραβολή με τις παραπάνω απαιτήσεις και οδήγησαν στην επιλογή του ακόλουθου μεθοδολογικού πλαισίου:

1. Επιλέγεται η στρατηγική της διερευνητικής μελέτης περιπτώσεων (exploratory case study), ως το γενικό πλαίσιο διεξαγωγής της έρευνας (παρ. 3.1.1, 3.1.2).
2. Κρίνεται ότι η χρήση μη ποσοτικών μεθόδων (qualitative research) αρμόζει περισσότερο στο είδος της έρευνας (παρ. 3.1.3).
3. Ως βασικό εργαλείο συλλογής των δεδομένων επιλέγεται η συνέντευξη ανοιχτού τύπου βασισμένη όμως σε δομημένο πλαίσιο (structured – open response interview). Όπου είναι δυνατό χρησιμοποιούνται ως συμπληρωματικά εργαλεία η παθητική παρατήρηση και η ανασκόπηση της τεκμηρίωσης (παρ. 3.1.4).
4. Αποφασίζεται να σχεδιαστεί ένα πλάνο πολλαπλών σταδίων για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων, καθένα από τα οποία θα έχει διαφορετικό χαρακτήρα, με στόχο την πολύπλευρη συλλογή πληροφοριών (σύνολα ανοιχτών ερωτήσεων, ελεύθερη συζήτηση, παρουσίαση παραδειγμάτων, προσομοίωση εφαρμογής, συμπλήρωση εντύπων) (παρ. 3.1.4).

3.2 Διαδικασία Διεξαγωγής των Μελετών Περιπτώσεων

Η διεξαγωγή των μελετών περιπτώσεων βασίζεται σε μία δομημένη μεθοδολογία που περιλαμβάνει τα στάδια του σχεδιασμού, της συλλογής, της ανάλυσης και της εξαγωγής συμπερασμάτων [6, Yin-σελ. 49]. Τα επιμέρους βήματα παρουσιάζονται παραστατικά στο σχήμα 3.1.



Σχήμα 3.1: Επιμέρους βήματα μελέτης περίπτωσης

3.2.1. Σχεδιασμός της μελέτης περίπτωσης

Οι μελέτες περιπτώσεων ακολουθούν ούτως ή άλλως κάποια διακριτά βήματα. Ο σαφής προσδιορισμός και η καταγραφή τους εκ των προτέρων συντελεί στην αύξηση της αξιοπιστίας του και φανερώνει τους όποιους περιορισμούς [10, Maxwell-σελ.72].

Σημαντικά τμήματα του σχεδιασμού είναι:

- **Η ανάπτυξη του θεωρητικού υπόβαθρου.** Η ανάπτυξη της σχετικής θεωρίας, έστω έως ένα βαθμό, είναι προαπαιτούμενη για το σωστό σχεδιασμό της μελέτης περιπτώσεων και κλειδί για την επιτυχία της [9, Yin-σελ.234]. Χωρίς την πλαισίωση της θεωρίας η έρευνα κινδυνεύει να εκφυλιστεί σε απλή εξιστόρηση [7, Hartley-σελ.210]. Το κεφάλαιο 2 ασχολήθηκε ακριβώς με την ανάπτυξη της σχετικής θεωρίας (ανασκόπηση βιβλιογραφίας, θεωρητικό μοντέλο, διαμόρφωση ερευνητικών ερωτημάτων).
- **Η επιλογή των μεθόδων και εργαλείων για τη συλλογή των δεδομένων και η τυποποίηση της σχετικής διαδικασίας.** Η επιλογή των κατάλληλων μεθόδων και εργαλείων παρουσιάζεται βήμα προς βήμα στην παράγραφο 3.1. Ως **μονάδα ανάλυσης** (unit of analysis) της μελέτης θα είναι το σύνολο του οργανισμού – επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή, όπου εστιάζουμε σε μία και μοναδική μονάδα ανάλυσης, η μελέτη ονομάζεται ολιστική (**Holistic**) [9, Yin-σελ.237]. Τέλος, για την αύξηση της αξιοπιστίας της έρευνας τυποποιείται η διαδικασία συλλογής των στοιχείων. Τα συγκεκριμένα βήματα καταγράφονται υπό μορφή **πρωτοκόλλου συλλογής δεδομένων**. Η παράγραφος 3.2.2. παρουσιάζει αυτά τα βήματα. Επίσης, τα ακριβή έντυπα που χρησιμοποιήθηκαν για την διεξαγωγή της συνέντευξης και την καταγραφή των αντίστοιχων στοιχείων παρατίθενται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ.
- **Η επιλογή των συγκεκριμένων περιπτώσεων που θα μελετηθούν (πλήθος και είδος).** Δεδομένου ότι τα case studies δεν έχουν να κάνουν με λογικές δειγματοληψίας, ο αριθμός των διακριτών περιπτώσεων που θα επιλεγεί δε σχετίζεται με την ισχύ των συμπερασμάτων [9, Yin-σελ.242]. Τα πολλαπλά case studies ενδυναμώνουν και διευρύνουν τη γενίκευση που επιχειρείται στη θεωρία (σαν πολλαπλά πειράματα), καταλήγοντας σε **παρόμοια**, είτε σε **αντίθετα** συμπεράσματα ανά περίπτωση, αλλά για **προβλεπόμενους λόγους** (οπότε και πάλι ενισχύουν την αρχική θέση). Στην περίπτωση της παρούσας έρευνας

επιλέχθηκε η προσέγγιση της μελέτης **πολλαπλών περιπτώσεων**. Η επιλογή έγινε με κριτήρια αφενός το **μέγεθος** των επιχειρήσεων και αφετέρου το **πεδίο δραστηριοποίησής** τους. Συνολικά επιλέχθηκαν **4** εταιρίες (2 παροχής υπηρεσιών – 2 παραγωγικές). Αναλυτικές πληροφορίες για κάθε επιχείρηση παρουσιάζονται στο **κεφάλαιο 4**.

3.2.2. Συλλογή και ανάλυση

Η **συλλογή των δεδομένων** θα βασιστεί στο αντίστοιχο πρωτόκολλο που παρουσιάζεται στην παράγραφο 3.3.2. Τα στοιχεία που συλλέγονται καταγράφονται στα έντυπα του ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ III. Για καλύτερη και πιο ολοκληρωμένη παρουσίαση, μετά το πέρας της έρευνας συντάσσεται **μία αναφορά για κάθε μελέτη περίπτωσης** (case study report). Οι 4 αναφορές θα έχουν την ίδια ακριβώς δομή, για να μπορεί να γίνει άμεσα η αντιπαράθεση των αποτελεσμάτων μεταξύ των διαφορετικών περιπτώσεων και θα αποτελέσουν τη **«βάση δεδομένων»** της έρευνας. Οι αναφορές στοχεύουν στην καταγραφή και όχι στην ανάλυση. Όπου παρουσιάζεται η υποκειμενική γνώμη του ερευνητή, όπως αυτή διαμορφώθηκε κατά την επιτόπια συνέντευξη, θα δίνεται ξεχωριστά με τη μορφή σχολίων (σε πλαίσιο). Οι αναφορές που συντάχθηκαν για τις 4 μελέτες περιπτώσεων της παρούσας έρευνας παρουσιάζονται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV.

Χρησιμοποιώντας τη **«βάση δεδομένων»** των επιμέρους αναφορών, ο ερευνητής στη συνέχεια προχωρά στη **σύγκριση και ανάλυση των δεδομένων**. Επειδή τα δεδομένα δεν είναι αριθμητικά ακολουθούνται οι επιβαλλόμενες από τη μη ποσοτική έρευνα μέθοδοι ανάλυσης, όπως:

- Ταξινόμηση / κατηγοριοποίηση σε πίνακες (tabulating/ categorizing).
- Εύρεση προτύπων, ομοειδών περιπτώσεων (pattern matching).
- Κατασκευή επαγωγών για την εξήγηση φαινομένων (explanation building).
- Επιβεβαίωση αντίθετων θεωριών, για προκαθορισμένους όμως λόγους, που οδηγούν στο ίδιο συμπέρασμα (rival theories).
- Χρήση συνδυασμού των παραπάνω προσεγγίσεων, για συλλογή συγκλινουσών ενδείξεων, οι οποίες ενισχύουν επαναληπτικά την ίδια λογική (replication logic - triangulation):

Η συγκέντρωση – αντιπαράθεση των επιμέρους αποτελεσμάτων συνθέτει μία **συνολική αναφορά**, η οποία διασταυρώνει τα αποτελέσματα των διακριτών περιπτώσεων (cross case study report). Η αναφορά αυτή παρουσιάζεται στο **Παράρτημα V**. Η ανάλυση των συνολικών αποτελεσμάτων καταγράφεται στο **Κεφάλαιο 4** και παρέχει το κατάλληλο υλικό για την εξαγωγή των τελικών συμπερασμάτων.

3.2.3. Συμπεράσματα

Τα συμπεράσματα της έρευνας που καταγράφονται στο **κεφάλαιο 5**, θα επιβεβαιώσουν και θα ενδυναμώσουν τις αρχικές θεωρητικές προτάσεις – θέσεις. Η γενίκευση στη θεωρία γίνεται συνήθως με επαγωγικό τρόπο. Ουσιαστικά, συνθέτουμε τα επιμέρους κομμάτια από λεπτομερείς ενδείξεις για να κατασκευάσουμε μία ευρύτερη και πιο καθαρή εικόνα [7, Hartley-σελ.211], η οποία μπορεί να έχει εφαρμογή και σε άλλες περιπτώσεις. Η διαδικασία αυτή ίσως περιγράφεται καλύτερα με τον όρο **'μεταφερσιμότητα'** (transferability) [10, Maxwell-σελ.95]. Πέρα από τις διατυπωθείσες θέσεις τα συμπεράσματα μπορούν να οδηγήσουν και στη διατύπωση συγκεκριμένων και πιο εστιασμένων ερευνητικών υποθέσεων, για περαιτέρω εξέταση [7, Hartley-σελ.213].

3.3 Μεθοδολογία Συλλογής Δεδομένων – Μοντέλο Ανάλυσης

3.3.1. Στοιχεία προς συλλογή

Βάσει του **θεωρητικού μοντέλου** που έχει παρουσιαστεί στην παράγραφο 2.7 και των **επιμέρους προβλημάτων** που σχετίζονται με τη στρατηγική διοίκηση, τα **σημεία λειτουργίας των επιχειρήσεων** που πρέπει να εξεταστούν, είναι τα ακόλουθα:

- Διαδικασίες παρακολούθησης εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Οργάνωση εσωτερικής λειτουργίας – Συστήματα παρακολούθησης επιδόσεων.
- Διαδικασίες για τον καθορισμό και τη διάχυση οράματος, αποστολής και αξιών.
- Μεθοδολογίες διαμόρφωσης και επιλογής της στρατηγικής.

Σύμφωνα με τα ερευνητικά ερωτήματα, που καταγράφηκαν στην παράγραφο 2.9, θα πρέπει:

- να συλλεχθούν κατάλληλα στοιχεία, που να **διερευνούν την υπάρχουσα κατάσταση** σχετικά με τις προσεγγίσεις που ακολουθούν οι επιχειρήσεις στους παραπάνω τομείς, το εύρος, την κρισιμότητα, τις επιπτώσεις των επιμέρους κενών και τις ισχύουσες πρακτικές για την ελαχιστοποίησή τους.
- να **παρουσιαστεί** και να **εξεταστεί** εκτενώς το σύνολο των **προτεινόμενων μεθοδολογιών** σε αντιπαραβολή με τις ισχύουσες πρακτικές (**αναλυτική παρουσίαση** μεθοδολογίας, επεξήγηση όρων - εννοιών) και να επιχειρηθεί η εφαρμογή τους στα πλαίσια των συγκεκριμένων επιχειρήσεων (προσομοίωση εφαρμογής).
- τέλος, να **αξιολογηθεί** η συνεισφορά των προτεινόμενων μεθοδολογιών ανά περίπτωση και να εντοπιστούν ποιοι **παράγοντες** αναμένεται να **υποβοηθήσουν** και ποιοι να **εμποδίσουν** την όποια προσπάθεια υιοθέτησής τους.

Πίνακας 3.1: Βασικά ζητούμενα έρευνας

1ο Ζητούμενο	2ο Ζητούμενο	3ο Ζητούμενο
Διερεύνηση υπάρχουσας κατάστασης		
Γενική ανασκόπηση των συγκεκριμένων τομέων	Εξέταση προτεινόμενης μεθοδολογίας	
Υπαρξη – εύρος επιμέρους κενών (gaps)	Παρουσίαση – επεξήγηση προτεινόμενης μεθοδολογίας	Αξιολόγηση προτεινόμενης μεθοδολογίας
Επιπτώσεις κενών (gaps impacts)	Εφαρμογή προτεινόμενων εργαλείων και πρακτικών στις επιχειρήσεις	Σύγκριση υφιστάμενων – προτεινόμενων πρακτικών
Υφιστάμενες πρακτικές για τη μείωσή τους		Αξιολόγηση συνεισφοράς προτεινόμενων πρακτικών
		Δυσκολίες υιοθέτησης - υλοποίησης

3.3.2 Πρωτόκολλο συλλογής δεδομένων

Η τυποποίηση και καταγραφή των βημάτων που θα ακολουθηθούν για τη συλλογή των στοιχείων διασφαλίζει:

- ότι όλες οι μελέτες περιπτώσεων θα διεξαχθούν με τον ίδιο ακριβώς τρόπο.
- ότι η συλλογή των δεδομένων δε θα επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από την υποκειμενική κρίση του ερευνητή.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται και εξηγούνται τα επιμέρους αυτά βήματα. Το πρωτόκολλο συλλογής δεδομένων με το συνοδευτικό υλικό υποστήριξης (έντυπα ερωτήσεων κλπ.), αυτούσιο όπως θα χρησιμοποιηθεί κατά τη συλλογή των στοιχείων, παρουσιάζεται στο Παράρτημα III.

Βήμα 1ο: Αρχική ενημέρωση

Περιλαμβάνει την αρχική ενημέρωση των συμμετεχόντων για τους γενικούς στόχους της έρευνας και τα ειδικότερα σημεία διερεύνησης.

Βήμα 2ο: Παθητική παρατήρηση

Πριν τη διεξαγωγή του κυρίου μέρους της συνέντευξης γίνεται ξενάγηση στους χώρους της επιχείρησης, για να διαμορφωθεί μια καλύτερη εικόνα σχετικά με τις δραστηριότητές της. Εάν οι ερωτώμενοι κρίνουν σκόπιμο, μπορούν να επιδείξουν συγκεκριμένα σημεία λειτουργίας που ενισχύουν τις θέσεις τους και μετά το πέρας της συνέντευξης (π.χ. παρουσίαση συστήματος μέτρησης επιδόσεων).

Βήμα 3ο: Συζήτηση βασισμένη σε οδηγό συνέντευξης

Το στάδιο αυτό αποσκοπεί στη διερεύνηση της υπάρχουσας κατάστασης (1ο ζητούμενο έρευνας). Κάθε θεματική ενότητα πραγματεύεται διαφορετικό τομέα λειτουργίας, ώστε να μπορεί να γίνει μία πρώτη διάγνωση για όλα τα πιθανά κενά της στρατηγικής διοίκησης (potential gaps). Θα χρησιμοποιηθεί οδηγός συνέντευξης, ο οποίος περιέχει ένα αριθμό από διακριτές θεματικές ενότητες, για τις οποίες πρέπει να ληφθεί η απαραίτητη πληροφόρηση. Τα σύνολα των ερωτήσεων σε κάθε θεματική ενότητα είναι ανοιχτού τύπου και υποστηρίζουν την ημιδομημένη συζήτηση. Οι ερωτήσεις αυτές διασφαλίζουν ότι θα θιγούν κατ' ελάχιστον τα απαραίτητα για την έρευνα ζητήματα. Ανάλογα με την έκβαση της συζήτησης και τις ιδιαιτερότητες της κάθε περίπτωσης βέβαια, ενδέχεται να μην απαντηθούν όλες. Θα πρέπει να τονιστεί ότι ο οδηγός συνέντευξης δε παρέχεται στους συμμετέχοντες στην συνέντευξη, ούτως ώστε να μην προκαταλαμβάνονται για τη συνέχεια της συζήτησης. Οι θεματικές ενότητες του οδηγού συνέντευξης παρουσιάζονται στον πίνακα 3.2.

Πίνακας 3.2.: Θεματικές ενότητες συζήτησης (βήμα 3)

Μέρος 1ο:	Γενικά στοιχεία της προς έρευνα επιχείρησης. Ερωτήσεις σχετικά με το είδος, μέγεθος, τους τομείς δραστηριοποίησης της εταιρίας, καθώς και διερεύνηση σχετικά με το βαθμό εμπλοκής της στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
Μέρος 2ο:	«Ποιοι είμαστε και πού θέλουμε να πάμε». Ερωτήσεις σχετικά με έννοιες που περιγράφουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, όπως όραμα, αποστολή και αξίες (εάν υπάρχουν, πώς εξάγονται κλπ.).
Μέρος 3ο:	Παρακολούθηση & κατανόηση εξωτερικού περιβάλλοντος. Πληροφορίες σχετικά με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, τις διαδικασίες και κανάλια παρακολούθησής του. Επίσης, διερεύνηση της ευελιξίας της επιχείρησης να θέτει τον εαυτό της αντιμέτωπο με διαφορετικά μελλοντικά ενδεχόμενα.
Μέρος 4ο:	Επιλογή & διαμόρφωση της στρατηγικής. Έλεγχος ύπαρξης δομημένης διαδικασίας για την επιλογή στρατηγικής. Πώς γίνεται ο στρατηγικός σχεδιασμός, και πώς εξάγονται και αξιολογούνται οι στόχοι.
Μέρος 5ο:	Εσωτερική λειτουργία. Ερωτήσεις σχετικά με την οργάνωση βασισμένη σε διαδικασίες. Διεργασιο-κεντρική αντίληψη. Επίσης, ερωτήσεις για ύπαρξη συστημάτων παρακολούθησης και μέτρησης επιδόσεων. Διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο αποφασίζονται οι προσπάθειες για βελτίωση.

Βήμα 4ο: Παρουσίαση – ανάλυση παραδείγματος

Στο παράδειγμα αυτό ανάλυται βήμα προς βήμα η περίπτωση μιας **υποθετικής εταιρίας**. Στα διαδοχικά στάδιά του και αφού προηγηθεί μία γρήγορη παρουσίαση του προφίλ της εν λόγω εταιρίας, περιγράφονται:

- Ο τρόπος με τον οποίο κατανοεί, διαμορφώνει και διαχέει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της στο σύνολο του προσωπικού (αποστολή, οράματα, αξίες).
- Οι δομημένες διαδικασίες παρακολούθησης και κατανόησης του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Οι μέθοδοι διαμόρφωσης και διατύπωσης της κατάλληλης στρατηγικής (στρατηγικές κατευθύνσεις, ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, οργανωσιακοί στόχοι).
- Η βασισμένη στις διαδικασίες οργάνωση και λειτουργία της.
- Ο τρόπος με τον οποίο παρακολουθεί την εσωτερική της λειτουργία και αξιολογεί τις επιμέρους επιδόσεις.
- Η μεθοδολογία εύρεσης των κρίσιμων διαδικασιών για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

Οι παραπάνω πρακτικές και εργαλεία αποτελούν μία σύνθεση από επιτυχημένες προσεγγίσεις, που τεκμηριώνονται στη σχετική βιβλιογραφία και **αποτελούν την προτεινόμενη λύση για την ελαχιστοποίηση των επιμέρους κενών** (βλέπε θεωρητικό μοντέλο – κεφάλαιο 2). Ουσιαστικά, μέσα από αυτή την ανάλυση επιτυγχάνεται:

- Η **κατανόηση όρων και εννοιών** από τους συμμετέχοντες, που θα ήταν δύσκολο να αποδοθούν μέσω μιας αφηρημένης και θεωρητικής παρουσίασης (λαμβάνοντας υπόψη και το διαθέσιμο χρόνο).
- Η **γρήγορη παρουσίαση των προτεινόμενων μεθοδολογιών**, που θα εξεταστούν στη συνέχεια.

Επομένως, το βήμα αυτό προλειαίνει το έδαφος για την εξέταση των προτεινόμενων μεθοδολογιών, που είναι το 2ο ζητούμενο της έρευνας.

Βήμα 5ο: Προσομοίωση εφαρμογής

Αφού έχει κατανοηθεί το προηγούμενο παράδειγμα, οι συμμετέχοντες καλούνται να επαναλάβουν τα ίδια βήματα, προσπαθώντας να τα **εφαρμόσουν** όμως στη δική τους επιχείρηση. Στόχος δεν είναι η λεπτομερής καταγραφή όλων των αποτελεσμάτων της εφαρμογής (π.χ. ποιες ακριβώς είναι οι κρίσιμες διαδικασίες για την υπό εξέταση επιχείρηση). Άλλωστε, σε πολλές περιπτώσεις τα στοιχεία που θα απαιτούντο δεν είναι δημοσιεύσιμα. Αντίθετα, η προσομοίωση εφαρμογής βοηθάει τους συμμετέχοντες να **κατανοήσουν** καλύτερα τον τρόπο χρήσης των εργαλείων και να **αξιολογήσουν** άμεσα τόσο τη συνεισφορά τους στη δική τους περίπτωση, όσο και τις πιθανές δυσκολίες υιοθέτησης – χρήσης. **Επομένως, στο στάδιο αυτό γίνεται με άμεσο και πρακτικό τρόπο η εξέταση των προτεινόμενων μεθοδολογιών (2ο ζητούμενο), καθώς και μία πρώτη αξιολόγηση της χρησιμότητάς τους (3ο ζητούμενο).**

Βήμα 6ο: Ανάλυση πεδίου προσδιοριστικών παραγόντων

Μετά την ολοκλήρωση της προσομοίωσης εφαρμογής, οι συμμετέχοντες έχουν μία πιο τεκμηριωμένη εικόνα σχετικά τη δυνατότητα υιοθέτησης των προτεινόμενων πρακτικών στη δική τους περίπτωση. Στο βήμα αυτό καλούνται να αξιολογήσουν τους παράγοντες που θα βοηθούσαν (**facilitators**) και αυτούς που θα εμπόδιζαν

(inhibitors) την υιοθέτηση της προτεινόμενης μεθοδολογίας, μέσω της συμπλήρωσης ενός πεδίου προσδιοριστικών παραγόντων (Force-field Analysis).

Επομένως, με το βήμα αυτό προσδιορίζεται κατά πόσο είναι εφικτή η υιοθέτηση της μεθοδολογίας από τη συγκεκριμένη επιχείρηση (3ο ζητούμενο).

Βήμα 7ο: Ερωτηματολόγιο προσδιορισμού των επιμέρους κενών (gaps)

Στο επόμενο βήμα παρουσιάζεται εν συντομία μία **σειρά υποθετικών καταστάσεων**, οι οποίες είναι παραδείγματα **βασικών αιτιών παρέκκλισης** των καθημερινών πρακτικών από τις ιδεατές (gaps examples).

Οι ερωτώμενοι καλούνται να συμπληρώσουν σε μία κλίμακα 5 βαθμίδων (ποσοτική προσέγγιση), την εκτίμησή τους για τα εξής:

- Πιθανότητα εμφάνισης της υποθετικής κατάστασης στην επιχείρησή τους.
- Πιθανότητα εμφάνισης της υποθετικής κατάστασης γενικά στις ελληνικές επιχειρήσεις.
- Δεδομένης μιας τέτοιας κατάστασης, ποιες οι αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρηση.
- Ποια η συνεισφορά των προτεινόμενων μεθοδολογιών για την αποφυγή τέτοιων καταστάσεων.

Ουσιαστικά το βήμα αυτό καλύπτει ένα ευρύ φάσμα ερωτημάτων αφού στοχεύει:

- Για άλλη μια φορά (αλλά με διαφορετική προσέγγιση) στη διερεύνηση της υπάρχουσας κατάστασης, σχετικά με την ύπαρξη κενών στη στρατηγική διοίκηση της εν λόγω εταιρίας (1ο ζητούμενο).
- Στην αξιολόγηση της βαρύτητας/ σημασίας των πιθανών κενών (1ο ζητούμενο).
- Στην εκτίμηση της συνεισφοράς της προτεινόμενης μεθοδολογίας (3ο ζητούμενο)

Βήμα 8ο: Συζήτηση γενικής αποτίμησης

Τέλος, μετά την πολύπλευρη εξέταση που προηγήθηκε, οι συμμετέχοντες καλούνται να εκφράσουν εν συντομία την τελική άποψή τους, ως μια **συνολική αποτίμηση**. Συγκεκριμένα ζητείται να απαντήσουν στα εξής:

- Ποια κατηγορία κενών της στρατηγικής διοίκησης είναι η πιο κρίσιμη για την επιτυχία της συγκεκριμένης επιχείρησης (most critical gap);
- Ποια είναι τα μεγαλύτερα/ μικρότερα επιμέρους κενά στη συγκεκριμένη επιχείρηση (biggest/ smallest gap);
- Στη ελαχιστοποίηση ποιων κενών συνεισφέρουν κυρίως οι προτεινόμενες μεθοδολογίες;
- Θα ήταν διατεθειμένοι να υιοθετήσουν κάποιες από τις πρακτικές αυτές και ποιες;

Βήμα 9ο: Ανασκόπηση τεκμηρίωσης

Οι συμμετέχοντες θα κληθούν να συλλέξουν και να παράσχουν σχετική με την έρευνα τεκμηρίωση. Το στάδιο αυτό έπεται της συνέντευξης, γιατί τότε θα έχει αποδοθεί καλύτερα το αντικείμενο της έρευνας και θα μπορεί να γίνει καλύτερη επιλογή.

3.3.3 Μοντέλο ανάλυσης

Μετά το πέρας της συλλογής, στη «βάση δεδομένων» της έρευνας (αναφορές περιπτώσεων) θα πρέπει να έχουν συγκεντρωθεί στοιχεία που να:

- **καλύπτουν τα ζητούμενα** της έρευνας,
- απαντούν σε ερωτήματα **σχετικά με το θεωρητικό μοντέλο** που παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο 2.

Για να διευκολυνθεί όμως η ανάλυση των αποτελεσμάτων και να μπορέσει να εκμεταλλευτεί το μεγάλο όγκο των στοιχείων, ο ερευνητής θα πρέπει να γνωρίζει εκ των προτέρων την **αντιστοιχία των επιμέρους διαθέσιμων πληροφοριών** με :

- **κάθε ζητούμενο** της έρευνας,
- τα **επιμέρους σημεία λειτουργίας** υπό διερεύνηση και τα σχετικά με αυτά **κενά**.

Οι πίνακες που ακολουθούν (3.3, 3.4, 3.5) διευκρινίζουν πώς συνδυάζονται οι πληροφορίες, για να εξαχθούν τα επιμέρους συμπεράσματα. Σημειώνεται ότι σε πολλά σημεία αντλείται η ίδια πληροφορία με διαφορετικές μεθόδους, για αύξηση της αξιοπιστίας των απαντήσεων.

Το πρωτόκολλο συλλογής δεδομένων και το μοντέλο ανάλυσης, αυξάνουν την εγκυρότητα της ερευνητικής προσέγγισης.

Πίνακας 3.4. Συσχέτιση κενών στη στρατηγική διοίκηση με παρατηρούμενους τομείς λειτουργίας

Επιμέρους κενά		Σχετικά σημεία προς παρατήρηση
Κενό1	Βαθμός κατανόησης του εξωτερικού περιβάλλοντος	Λειτουργίες/ δραστηριότητες παρακολούθησης του εξωτερικού περιβάλλοντος
Κενό2	Βαθμός κατανόησης της εσωτερικής λειτουργίας	Δομή και οργάνωση της εσωτερικής λειτουργίας. Συστήματα παρακολούθησης επιδόσεων
Κενό4	Ικανότητα αποτελεσματικής επέμβασης και μεταβολής της εσωτερικής λειτουργίας, για την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής.	Μεθοδολογίες παρακολούθησης της επιτυχούς υλοποίησης της στρατηγικής
Κενό3	Βαθμός κατανόησης των εσωτερικών χαρακτηριστικών του οργανισμού, ικανότητα προσαρμογής τους στις εξωτερικές συνθήκες και ορθολογική ενσωμάτωση των παραπάνω στη διατύπωση της στρατηγικής.	Μεθοδολογίες διαμόρφωσης/ διατύπωσης της στρατηγικής
		Μεθοδολογίες καθορισμού αποστολής, οραμάτων, αξιών

Πίνακας 3.5. Συσχέτιση κενών στη στρατηγική διοίκηση με συγκεκριμένα βήματα του πρωτοκόλλου συλλογής δεδομένων

	Συζήτηση βασισμένη σε οδηγό συνέντευξης	Παρουσίαση – ανάλυση παραδείγματος & αντίστοιχη προσομοίωση εφαρμογής	Ερωτηματολόγιο προσδιορισμού επιμέρους κενών
Κενό1	Μέρος 3ο: Παρακολούθηση και κατανόηση εξωτερικού περιβάλλοντος	- Μεταβλητές υπό παρακολούθηση και ανάλυση	Ερωτήσεις 1.1 – 1.3
Κενό2	Μέρος 5: Εσωτερική Λειτουργία (τμήμα 1ο: οργάνωση βασισμένη σε διαδικασίες)	- Ανάλυση σε διαδικασίες. - Χάρτης διαδικασιών. - Διαχωρισμός σε κύριες, υποστηρικτικές, διοικητικές. - Αλυσίδα αξίας	Ερωτήσεις 2.1 – 2.4
Κενό3	Μέρος 2: Που είμαστε και που θέλουμε να πάμε Μέρος 4: Επιλογή και διαμόρφωση στρατηγικής	- Διατύπωση αποστολής και οράματος - Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα - Στρατηγικοί / οργανωσιακοί στόχοι. Ιεράρχησή τους.	Ερωτήσεις 3.1 – 3.3
Κενό4	Μέρος 5: Εσωτερική Λειτουργία (τμήμα 2ο: Συστήματα παρακολούθησης επιδόσεων και προσπάθειες βελτίωσης)	- Αξιολόγηση διαδικασιών. - Κριτήρια αξιολόγησης - Ιεράρχηση κριτηρίων ως προς τους επιχειρησιακούς στόχους - Βαθμολόγηση επιδόσεων - Εξαγωγή συμπερασμάτων	Ερωτήσεις 4.1 – 4.4

* Τα υπόλοιπα βήματα, παρέχουν γενικές πληροφορίες και όχι ξεχωριστά ανά επιμέρους κενό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται η παρουσίαση - ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Έχει προηγηθεί η καταγραφή των αποτελεσμάτων κάθε περίπτωσης σε ξεχωριστή αναφορά (παράρτημα IV), καθώς και η σύνοψη τους σε μία συνολική αναφορά (πίνακες Παραρτήματος V).

Αρχικά παρέχονται γενικές πληροφορίες για τη διεξαγωγή της έρευνας και τις συμμετέχουσες σε αυτήν επιχειρήσεις. Καταγράφονται επίσης παρατηρήσεις, προβλήματα και προτάσεις σχετικά με το διαδικαστικό κομμάτι της συλλογής στοιχείων.

Στη συνέχεια, με βάση τα στοιχεία των διαφόρων αναφορών, επιχειρείται η ανάλυση με επαγωγικές μεθόδους και η διατύπωση γενικότερων παρατηρήσεων.

4.1 Γενικά Στοιχεία για την Έρευνα

4.1.1 Συμμετέχουσες επιχειρήσεις

Η έρευνα βασίστηκε σε τέσσερις (4) ξεχωριστές μελέτες περιπτώσεων, όπως τεκμηριώνεται και στο κεφάλαιο 3. Για κάθε μελέτη, ως μονάδα ανάλυσης επιλέχθηκε μία διαφορετική επιχείρηση. Οι 4 αυτές επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα δραστηριοποιούνται όλες στην ελληνική επικράτεια, αλλά κατά τα άλλα παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές. Βασικά στοιχεία για το είδος των συμμετεχουσών επιχειρήσεων παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 4.1: Βασικά στοιχεία συμμετεχουσών επιχειρήσεων

Επιχείρηση:	[Α]	[Β]	[Γ]	[Δ]
Υπηρεσίες/ Παραγωγή	Παροχή υπηρεσιών	Παροχή Υπηρεσιών	Κατασκευαστική	Κατασκευαστική
Μέγεθος (# εργαζομένων)	< 50 (~ 20 άτομα)	> 200 (~ 600 άτομα)	<50 (~ 35 άτομα)	>200 (~ 400 άτομα)
Συγκεκριμένος τομέας δραστηριοποίησης	Συμβουλευτική επιχειρήσεων	Παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών	Ελαφριά βιομηχανία διέλασης, επεξεργασίας, μεταποίησης και εμπορίας μετάλλων & πλαστικών	Βιομηχανική παραγωγή μετρητικών συσκευών ηλεκτρικής ενέργειας
Είδη προϊόντων - υπηρεσιών	<ul style="list-style-type: none"> Κοινοτικές χρηματοδοτήσεις, εκσυγχρονισμός παραγωγικών δομών κλπ. 	<ul style="list-style-type: none"> Φωνητική τηλεφωνία, τηλεπικ. υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας 	<ul style="list-style-type: none"> Συστήματα αλουμίνιου, Προφίλ πλαστικών ρολών κλπ. 	<ul style="list-style-type: none"> Ηλεκτρικοί Μετρητές

Πελάτες	Επιχειρήσεις κυρίως στην Αττική, αλλά και στην υπόλοιπη Ελλάδα	Πελάτες στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας (είτε ιδιώτες, είτε επιχειρήσεις)	Πελάτες μικρές επιχειρήσεις στη Νοτιοδυτική Ελλάδα	Δημόσιοι και ιδιωτικοί φορείς παροχής ηλεκτρικής ενέργειας παγκοσμίως
Μερίδια αγοράς - ανταγωνισμός	Μεγάλη κατάρτηση της αγοράς. Πολλές εταιρίες με μικρά αναλογούντα μερίδια	Τα μερίδια αγοράς είναι μοιρασμένα σε 3-4 εταιρίες. Η [B] κατέχει ηγετική θέση	Ηγετική θέση στη Ν.Δ. Ελλάδα. Ανταγωνισμός από μικρές και ευέλικτες επιχειρήσεις	Ελάχιστοι ανταγωνιστές (από το εξωτερικό μόνο). Η [Δ] κατέχει εξέχουσα θέση παγκοσμίως
Περίοδος λειτουργίας	8 έτη	περίπου μια δεκαετία	περίπου 15 έτη	άλλαξε ιδιοκτησιακό καθεστώς πριν 2 χρόνια
Ιδιοκτησιακό καθεστώς	Ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι ιδρυτής και ιδιοκτήτης	Αρκετοί μέτοχοι (επιχειρήσεις, ιδιώτες, επενδυτικό κοινό)	Ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι ιδρυτής και ιδιοκτήτης	Θυγατρική εταιρία μεγάλης πολυεθνικής
Οργανωτική Δομή	Οργάνωση σε τμήματα ανάλογα της υπηρεσίας (product oriented)	Ιεραρχική οργάνωση, αλλά και βάση υπηρεσιών (matrix)	Κλασσική ιεραρχική οργάνωση	Κλασσική ιεραρχική οργάνωση

* Παρατήρηση: Για λόγους δεοντολογίας, αλλά και μετά από παράκληση των ίδιων των επιχειρήσεων αποκρύπτεται η πραγματική ταυτότητά τους. Αντί της ονομασίας τους, στο σύνολο της παρούσας τεκμηρίωσης θα εμφανίζονται οι αντίστοιχοι κωδικοί [A],[B],[Γ],[Δ].

Όπως αναφέρεται και στην παράγραφο 3.2.1 (σχεδιασμός της μελέτης περίπτωσης), οι πολλαπλές περιπτώσεις που διερευνήθηκαν επιχειρούν να εξετάσουν το ίδιο θέμα σε διαφορετικά είδη επιχειρήσεων, για την ενίσχυση των τελικών συμπερασμάτων. Από τον προηγούμενο πίνακα προκύπτει ότι έγινε προσπάθεια διαφοροποίησης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών κάθε περίπτωσης (διαφορετικοί τομείς δραστηριοτήτων, διαφορετικά μεγέθη, δομή κλπ.).

4.1.2 Διεξαγωγή των συναντήσεων

Η διεξαγωγή της έρευνας πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα από 15.7.1999 έως 20.8.1999 με επιτόπιες επισκέψεις στους χώρους των επιχειρήσεων. Πριν το τελικό στάδιο συλλογής των δεδομένων βέβαια, είχε προηγηθεί μια σειρά επαφών (κυρίως τηλεφωνικών), όπου:

- διερευνήθηκε η πρόθεση των συγκεκριμένων εταιριών να συμμετάσχουν ενεργά στην έρευνα,
- έγινε μια πρώτη παρουσίαση του θεματικού αντικειμένου και του τρόπου με τον οποίο θα συλλεχθούν τα δεδομένα,
- επιλέχθηκαν τα κατάλληλα άτομα που θα ήταν σε θέση να παρέχουν την απαραίτητη πληροφόρηση και δεσμεύτηκε από μέρους τους ο αναγκαίος χρόνος.

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει ενδιαφέροντα στοιχεία σχετικά με τη διεξαγωγή των συναντήσεων για τη συλλογή των στοιχείων:

Πίνακας 4.2: Στοιχεία σχετικά με τη διεξαγωγή των συναντήσεων

Επιχείρηση:	[Α]	[Β]	[Γ]	[Δ]
Αριθμός Συναντήσεων	1	2	1	1
Ημερομηνίες Συναντήσεων	22.7.1999	15.7.1999 23.7.1999	17.8.1999	20.8.1999
Τόπος Συνάντησης	Αθήνα	Αθήνα	Πάτρα	Κόρινθος
Διάρκεια Συναντήσεων	5:30 ώρες	1η 1:00 ώρα 2η 3:00 ώρες	4:30 ώρες	3:00 ώρες
Συμμετέχοντες από πλευράς επιχειρήσεων (*1)	1. Ιδιοκτήτης & Δ/νων Σύμβουλος 2. Ανώτατο στέλεχος (Σύμβουλος Τεχνολογίας)	1. Προϊστάμενος τμήματος Ποιότητας Υπηρεσιών 2. Στέλεχος τμήματος Ποιότητας Υπηρεσιών 3. Στέλεχος Διεύθυνσης Ποιότητας	1. Ιδιοκτήτης & Δ/νων Σύμβουλος	1. Διευθυντής Εργοστασίου 2. HR Manager
Συνολικός α/χρόνος που διατέθηκε από τις επιχειρήσεις (*2)	(5,5 ώρες X 2 άτομα) = 11 α/ώρες	(1 ώρα X 1 άτομο) + (3 ώρες X 3 άτομα) = 10 α/ώρες	(4,5 ώρες X 1 άτομο) = 4,5 α/ώρες	(3 ώρες X 1 άτομο) + (0,3 ώρες X 1 άτομο) = 3,3 α/ώρες

(*1) Ακριβείς πληροφορίες για τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα, καθώς και το σκεπτικό επιλογής τους καταγράφονται στις επιμέρους αναφορές των μελετών περιπτώσεων (Παράρτημα IV). Σημειώνεται ότι το θεματικό αντικείμενο της έρευνας **απαιτεί στελέχη στο ανώτερο επίπεδο της ιεραρχίας** (που διαμορφώνουν τη στρατηγική). Ένα επιπλέον απαραίτητο στοιχείο είναι να γνωρίζουν επαρκώς διαφορετικά πεδία λειτουργίας της επιχείρησης.

(*2) Ο συνολικός ανθρωποχρόνος που διατέθηκε από πλευράς εταιριών για τη διεξαγωγή της έρευνας ήταν **28,8 ανθρωποώρες**. Πρέπει να τονιστεί εδώ ότι για το είδος των στελεχών που απαιτούνται στη συγκεκριμένη έρευνα (π.χ. Διευθύνων Σύμβουλος, ανώτατα στελέχη κλπ.), οι παραπάνω χρόνοι ήταν σημαντικά δύσκολο να δεσμευτούν.

Διενέργεια πιλοτικής μελέτης

Η πρώτη μελέτη που διεξήχθη στην εταιρία [Α] λειτούργησε και ως **πιλοτική**. Ταυτόχρονα με τη συλλογή των στοιχείων, **αξιολογήθηκε** ως προς την αποτελεσματικότητά της και η όλη **διάρθρωση της συνέντευξης**. Στόχος ήταν να φανεί κατά πόσο οι επιλεγμένοι τρόποι προσέγγισης (πρωτόκολλο συλλογής

δεδομένων - παρ. 3.3.2), μπορούν να αποδώσουν στην πράξη. Τα βασικά συμπεράσματα που μπόρεσαν να εξαχθούν για τη διαδικασία συλλογής των στοιχείων, κατά την πιλοτική μελέτη συνοψίζονται στα παρακάτω:

- Η μοντελοποίηση των διαφόρων προβλημάτων με τη μορφή επιμέρους κενών ήταν κατανοητή και βοήθησε τους συμμετέχοντες να 'συντονιστούν' με τα επιμέρους θέματα της έρευνας. Έτσι, αποφασίστηκε στις επόμενες περιπτώσεις, να **πραγματοποιείται πρώτα μια παρουσίαση του θεωρητικού αυτού μοντέλου στο 1ο βήμα** της συλλογής στοιχείων.
- Ο χρόνος που διέθεσαν οι συμμετέχοντες ήταν ήδη σημαντικά μεγάλος (λαμβάνοντας υπόψη και τη θέση που κατείχαν), αλλά και πάλι δεν επαρκούσε για την ορθή διεκπεραίωση όλων των απαραίτητων βημάτων (1-9). Επειδή το συγκεκριμένο είδος έρευνας απαιτεί σημαντικό βαθμό εμπάθυνας, δεν ήταν δυνατή η επιτάχυνση της διαδικασίας συλλογής στοιχείων. Αποφασίστηκε λοιπόν να **παραληφθεί το 7ο βήμα** (ερωτηματολόγιο προσδιορισμού των επιμέρους κενών). Το συγκεκριμένο βήμα (που πραγματοποιήθηκε πιλοτικά μόνο στην περίπτωση της [Α]) κρίθηκε ως πολύ χρονοβόρο. Επιπλέον, η ληφθείσα πληροφόρηση επικαλύπτεται από τα άλλα βήματα της έρευνας.
- Όσον αφορά την προσομοίωση εφαρμογής (βήμα 5), αποδείχθηκε στην πράξη ότι στα τελευταία στάδια συμπλήρωσης του σχετικού πίνακα απαιτούνται κάποιες σημαντικά χρονοβόρες ενέργειες, που περιλαμβάνουν:
 - κανονικοποίηση των βαρυτήτων για κάθε ζεύγος κριτηρίου - οργανωσιακού στόχου, σε ποσοστιαία κλίμακα (%).
 - μετατροπή των επιδόσεων σε απόλυτη κλίμακα, με τη μέθοδο Riggs-Matrix,
 - μαθηματικές πράξεις για την τελική εύρεση των κρίσιμων διαδικασιών.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι οι πράξεις αυτές αποτελούν συμπληρωματικές ενέργειες για την εξαγωγή των τελικών αποτελεσμάτων και η κατανόησή τους γίνεται εύκολα και μέσω του παραδείγματος (βήμα 4). Στο βαθμό που **στόχος είναι η κατανόηση/ αξιολόγηση** από πλευράς συμμετεχόντων των προτεινόμενων μεθοδολογιών και όχι η εξαγωγή συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, **αποφασίστηκε οι ενέργειες αυτές να παραληφθούν**, εάν δεν υπάρχει ο απαιτούμενος χρόνος.

Απολογιστικά, ο **βαθμός περάτωσης των βημάτων** που προβλέπονται από το πρωτόκολλο συλλογής δεδομένων για κάθε μία μελέτη, παρουσιάζεται στον επόμενο πίνακα:

Πίνακας 4.3: Βαθμός περάτωσης των σταδίων της έρευνας

Επιχείρηση:	[Α]	[Β]	[Γ]	[Δ]
Βήματα 1,3,4,8	Διεξήχθησαν όπως προβλεπτόταν	Διεξήχθησαν όπως προβλεπτόταν	Διεξήχθησαν όπως προβλεπτόταν	Διεξήχθησαν όπως προβλεπτόταν
Βήμα 2 (Παθητική παρατήρηση)	-	Επίσκεψη στα κέντρα παροχής υπηρεσιών (call centers) Επίδειξη Πληροφοριακού συστήματος μετρήσεως επιδόσεων	Επίσκεψη στους χώρους παραγωγής, αποθήκευσης και στις διοικητικές υπηρεσίες	Επίσκεψη στους χώρους παραγωγής
Βήμα 6 (Προσομοίωση εφαρμογής)	Ολοκληρώθηκε	Τα δεδομένα δεν ήταν δημοσιεύσιμα. Η διαδικασία όμως ακολουθήθηκε και κατεγράφησαν τα συμπεράσματα	Ολοκληρώθηκε	Τα δεδομένα δεν ήταν δημοσιεύσιμα. Η διαδικασία όμως ακολουθήθηκε και κατεγράφησαν τα συμπεράσματα
Βήμα 7	Ολοκληρώθηκε	Παραλείφθηκε	Παραλείφθηκε	Παραλείφθηκε
Βήμα 9 (Παρασχέθηκε σχετική τεκμηρίωση:)	ΟΧΙ	ΝΑΙ -Business manual -Ενημερωτικό δελτίο -Παρουσίαση επιχείρησης	ΟΧΙ	ΝΑΙ - Top+: guide for goal setting

4.2 Συγκεντρωτική Αναφορά Αποτελεσμάτων

Τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί ανά περίπτωση καταγράφονται στις επιμέρους αναφορές του **παραρτήματος IV**. Επίσης, συνοπτικά τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους πίνακες της συνολικής αναφοράς του **παραρτήματος V**. Στην παρούσα παράγραφο, τα στοιχεία αυτά συνδυάζονται - αντιπαραβάλλονται για να εξαχθούν συγκεκριμένα συμπεράσματα.

Παρατήρηση:

Επειδή, τα συμπεράσματα – παρατηρήσεις που ακολουθούν σχετίζονται άμεσα με τους πίνακες του Παραρτήματος V, σε κάθε παράγραφο προηγείται αναφορά στον συγκεκριμένο πίνακα.

4.2.1 Βαθμός εμπλοκής στη ΔΟΠ

(Συγκεντρωτικά αποτελέσματα: Παράρτημα V, Πίνακας 1)

Όλες οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις έχουν έστω και μία πρώτη επαφή με τις έννοιες της ποιότητας. Η ιεράρχησή τους βάσει της εμπλοκής - ωρίμανσης σχετικά με τη φιλοσοφία και τις πρακτικές της ΔΟΠ, παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 4.4: Ταξινόμηση επιχειρήσεων σε σχέση με την εμπλοκή τους στη ΔΟΠ

**	[B]	Έχει γίνει σημαντική δουλειά τα τελευταία χρόνια. Έχουν αναπτυχθεί διάφορα συστήματα διασφάλισης ποιότητας, γίνεται ενημέρωση για σχετικά θέματα στο προσωπικό, ακολουθούνται πολλές επιμέρους πρακτικές της ΔΟΠ. Μάλιστα υπάρχει και πολυπληθής Διεύθυνση για τα θέματα ποιότητας.
+	[Δ]	Εμφανίζεται να έχει εμπειρία πάνω σε θέματα ποιότητας. Παλιά ήταν πρωτοπόρος, αλλά με τις ιδιοκτησιακές μεταβολές έχει διακόψει την πορεία της προς ΔΟΠ.
-	[Α]	Έχει μια μικρή γνώση σε θέματα ποιότητας, κυρίως λόγω των συμβουλευτικών υπηρεσιών που παρέχει. Η ίδια κάνει τώρα τα πρώτα βήματα με την ανάπτυξη του Σ.Δ.Π. σύμφωνα με το ISO-9000
--	[Γ]	Δεν γνωρίζει σχεδόν τίποτα. Η ανάπτυξη Σ.Δ.Π. που μόλις άρχισε είναι μάλλον αποτέλεσμα της γενικότερης τάσης που επικρατεί στην αγορά, παρά συνειδητής επιλογής.

4.2.2 Προσδιορισμός ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του οργανισμού

(Συγκεντρωτικά αποτελέσματα: Παράρτημα V, Πίνακας 2)

Από τα στοιχεία του σχετικού πίνακα, εξάγονται τα εξής συμπεράσματα:

- Ένας από τους κυριότερους λόγος επίσημης διατύπωσης και δημοσίευσης κάποιων ιδιαίτερων χαρακτηριστικών (όπως αποστολή, όραμα, αξίες κλπ.) είναι η προώθηση της εταιρικής εικόνας προς τα έξω.
- Η αποστολή είτε έχει διατυπωθεί, είτε όχι, αποδείχθηκε εύκολο να περιγραφεί. Πράγματι, είναι σχετικά εύκολη η σαφής έκφραση του 'ποιος είσαι και τι κάνεις'.
- Όσον αφορά τις αξίες, σε δύο περιπτώσεις έχουν διατυπωθεί ρητώς, ενώ στις άλλες δύο δεν υπάρχει επίσημη καταγραφή. Σε όλες τις περιπτώσεις πάντως, υπάρχει ένα σύνολο άτυπων αρχών που συνθέτουν την εταιρική κουλτούρα (οι αποδεκτές συμπεριφορές και οι γενικότερες αρχές που διέπουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων). Η εταιρική κουλτούρα δεν είναι απαραίτητο ότι θα συμπίπτει με τις όποιες διατυπωθείσες αξίες. Πάντως φαίνεται να έχει μεγαλύτερη επίδραση από τις όποιες διατυπώσεις και είναι εμφανής στις καθημερινές συμπεριφορές.
Για τους παραπάνω λόγους, η διαμόρφωση ενιαίας εταιρικής κουλτούρας θα πρέπει να προηγείται της διατύπωσης των αξιών, οι οποίες επομένως θα είναι το αποτέλεσμα της ζύμωσης που έχει προηγηθεί. Η αντίστροφη διαδικασία δε φαίνεται να λειτουργεί αποτελεσματικά.
- Όσον αφορά το όραμα, σε όλες τις περιπτώσεις είναι εμφανή τα προβλήματα. Στην [Α] και στη [Γ] δε διατυπώνεται καθόλου, ενώ υφίσταται συγκεκριμένο 'δυσδιάκριτο' όραμα. Στη [Δ] η νέα προσπάθεια διαμόρφωσης του οράματος δε

βρίσκει συμμετόχους τους εργαζόμενους της θυγατρικής, οι οποίοι νιώθουν αποξενωμένοι και μακριά από τους στόχους και τους επιδιώξεις της μητρικής εταιρίας. Στη [B] ενώ υπάρχει επισήμως, δεν ταυτίζεται με τις τρέχουσες επιδιώξεις των στελεχών (είναι σε ένα βαθμό παρωχημένο). Επιπλέον, εμφανίζει ελλείψεις όσον αφορά το βαθμό σαφήνειας και το χρονικό ορίζοντα υλοποίησης.

- Από την αρχική διερεύνηση σε όλες τις περιπτώσεις πάντως, είναι αξιοσημείωτο το εξής γεγονός: Κάθε ηγέτης (είτε είναι αποκλειστικός ιδιοκτήτης είτε όχι) **έχει πάντα μια εικόνα για το 'που θα ήθελε να πάει'** η επιχείρησή του. Η σημαντική παρατήρηση της έρευνας είναι ότι αυτό που ο ιδιοκτήτης ή διευθυντής έχει στο μυαλό του είναι συνήθως πολύ καλά ορισμένο ως όραμα (χρονικός ορίζοντας, ξεκάθαρη περιγραφή). Το πρόβλημα είναι ότι για διάφορους λόγους δε θέλει να το ανακοινώσει, για να μη προδώσει τη στρατηγική του. Αλλά έτσι δεν έχει συμμετόχους τους συνεργάτες στο μέλλον που θέλει να χτίσει και υπάρχει αδιαφορία ή και φυγή (χαρακτηριστικό παράδειγμα η περίπτωση της [A]).

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι τα πιθανότερα και μεγαλύτερα προβλήματα που σχετίζονται με τον τομέα αυτό (ιδιαίτερα χαρακτηριστικά οργανισμού) **οφείλονται στη διαμόρφωση και διατύπωση του οράματος**. Μάλιστα, σε αρκετές περιπτώσεις εμφανή είναι τα προβλήματα ειδικά λόγω της **έλλειψης κοινού οράματος**.

4.2.3 Παρακολούθηση εξωτερικού περιβάλλοντος

(Συγκεντρωτικά αποτελέσματα: Παράρτημα V, Πίνακας 3)

Από τα στοιχεία του σχετικού πίνακα, εξάγονται τα εξής συμπεράσματα:

- Η πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση παρατηρήθηκε στην περίπτωση της [B]. Έχει επιλέξει σημαντικό εύρος εξωτερικών παραγόντων, για την παρακολούθηση - όπως λέει - των 'ανεξέλεγκτων κινδύνων'. Το σύνολο της πληροφόρησης καταλήγει με τη μορφή αναφορών στη διοίκηση. Από εκεί και πέρα δε γνωρίζουμε εάν υπάρχουν συστηματικές διαδικασίες, για την εκμετάλλευση αυτής της πληροφόρησης.
- Οι μικρομεσαίες [A] και [Γ] έχουν επικεντρώσει την παρακολούθηση μόνο στους κινδύνους/ ευκαιρίες σχετικά με τους πελάτες, είτε σε κάποια βασικά στοιχεία για τους ανταγωνιστές (π.χ. προσφορές, τιμές κλπ.). Εστιάζουν δηλαδή, σε σημεία που επηρεάζουν την καθημερινή τους λειτουργία και ενδέχεται να έχουν τις πιο άμεσες - βραχυπρόθεσμες επιπτώσεις.
- Η [Δ] παρακολουθεί μόνο μία συγκεκριμένη μεταβλητή, επειδή η στρατηγική ορίζεται από τη μητρική εταιρία. Κι όμως, υπάρχουν ζητήματα κρίσιμα για την

ύπαρξή της (όπως η πιθανότητα μεταπώλησής της σε άλλη πολυεθνική) που δεν εξετάζονται καθόλου (βλέπε κείμενο της αντίστοιχης αναφοράς).

- Είναι αξιοσημείωτο ότι στο θέμα 'παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος', όλες οι εταιρίες (με μια επιφύλαξη από τη [B] η οποία έχει και την πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση) δηλώνουν με έμφαση, ότι δεν αντιμετωπίζουν προβλήματα και είναι σε θέση να ελέγξουν αποτελεσματικά την κατάσταση.
- Δε φαίνεται να υπάρχουν συστηματικές διαδικασίες απόδοσης πιθανοτήτων για διάφορα ενδεχόμενα. Επίσης, σε καμία περίπτωση δεν υπάρχουν συλλογικές διαδικασίες, όπου κατασκευάζονται και συζητούνται σενάρια για το μέλλον των επιχειρήσεων.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι ο τομέας αυτός παρουσιάζει μια αντίφαση. Οι εταιρίες πράγματι έχουν αναπτύξει κάποιους αποτελεσματικούς μηχανισμούς, για να παρακολουθούν όμως τα θέματα που άπτονται με την καθημερινή τους λειτουργία (π.χ. πελάτες, άμεσοι ανταγωνιστές, αλλαγή νομοθεσίας) και τα οποία έχουν τις πιο άμεσες χρονικά επιπτώσεις. Παρόλα αυτά, το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από ένα ευρύτερο σύνολο παραγόντων, που **ενδέχεται να επηρεάσουν την επιχείρηση μακροπρόθεσμα, αλλά σημαντικά (για παράδειγμα η εξέλιξη της τεχνολογίας για τη [B], η γενικότερη μετάλλαξη της οικονομίας για την [Γ], η αλλαγή της δομής της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την [Α], η αλλαγή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος για τη [Δ]).** Όταν τα αποτελέσματα από αυτές τις εξελίξεις θα είναι ορατά, δεν θα υπάρχει ο απαραίτητος χρόνος για προσαρμογή από πλευράς επιχειρήσεων.

Το μεγαλύτερο λοιπόν πρόβλημα που αυξάνει ενδεχομένως το Gap¹ για τις επιχειρήσεις αυτές, είναι η **υπερβολική εστίαση στους παράγοντες που σχετίζονται με καθημερινά προβλήματα** και έχουν τις πιο άμεσες επιπτώσεις. **Λείπει ο εμπλουτισμός με γενικότερους παράγοντες που ενδέχεται να έχουν έμμεση αλλά μακροπρόθεσμη επιρροή.** Η κατανόησή τους μάλιστα απαιτεί συλλογικές και συστηματικές τεχνικές, όπως η ανάλυση σεναρίων.

4.2.4 Διαμόρφωση και διατύπωση στρατηγικής

(Συγκεντρωτικά αποτελέσματα: Παράρτημα V, Πίνακας 4)

Από τα στοιχεία του σχετικού πίνακα, εξάγονται τα εξής συμπεράσματα:

- Οι μεγάλες σε μέγεθος και πολυπληθείς εταιρίες ([B] & [Δ]) έχουν κάποια θεσμοθετημένη διαδικασία για την επιλογή της στρατηγικής και την εξαγωγή στόχων. Αντιθέτως, οι πιο μικρές και προσωποκεντρικές εταιρίες ([Α] & [Γ]) δεν έχουν θεσμοθετήσει καμία επίσημη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής.

αλλά το σύνολο των κινήσεων/ αποφάσεων ανήκει στην αποκλειστική αρμοδιότητα του Διευθυντή. Και στην πρώτη περίπτωση βέβαια, η τελική επιλογή ανήκει στη Διεύθυνση.

- Η [Γ] δε διατυπώνει επίσημα τη στρατηγική της στο προσωπικό. Οι [Α] και [Β] τη διατυπώνουν με τη μορφή ετήσιων στόχων. Η [Β] έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα (πενταετία).
- Είναι αξιοσημείωτο, ότι στις περισσότερες περιπτώσεις οι στρατηγικοί στόχοι εστιάζουν στα αναμενόμενα αποτελέσματα λειτουργίας - κυρίως οικονομικά. Μόνο η [Β] εμφανίζεται να ορίζει τη στρατηγική της πολύπλευρα (εταιρική στρατηγική, τηλεπικοινωνιακό δίκτυο, παρεχόμενες υπηρεσίες). Και στην περίπτωση αυτή όμως, η [Β] ενδιαφέρεται μόνο για 'εξωτερικούς' στόχους που έχουν να κάνουν με πελάτες. Δεν περιλαμβάνει και αντίστοιχους που αναβαθμίζουν την εσωτερική λειτουργία (π.χ. βελτίωση εσωτερικών διαδικασιών).
- Όσον αφορά την εξαγωγή και κατάτμηση των στόχων (που πραγματοποιείται στις 3 από τις 4 εταιρίες), υπάρχουν τρία βασικά σημεία διαφοροποίησης:
 1. Μέχρι ποιο βαθμό γίνεται ανάλυση των βασικών - οργανωσιακών στόχων σε κατώτερα επίπεδα λειτουργίας ([Α]: στα τμήματα, [Β]&[Δ]: στα άτομα).
 2. Η λογική κατάτμησης αυτών των στόχων βάσει κάθετης ιεραρχίας ή διαδικασιών (όλες βάσει κάθετης ιεραρχίας).
 3. Η μέθοδος παρακολούθησης της υλοποίησής τους ([Β]: αυτοματοποιημένο σύστημα μέτρησης επιδόσεων σχετικά με τους στόχους, [Α]&[Δ]: απολογιστικά ελέγχεται η εκπλήρωσή τους στο τέλος του έτους).
- Από τα παραπάνω φαίνεται ότι στις περιπτώσεις που υπάρχει κάποια δομημένη διαδικασία εξαγωγής στόχων, αυτή συγκλίνει κυρίως σε τεχνικές Mgt by Objectives.
- Επίσης, η αυξημένη εστίαση στα άτομα οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η προσέγγιση αυτή χρησιμοποιείται και για την αξιολόγηση του προσωπικού (performance appraisal system).
- Οι συμμετέχοντες μπορούν αρκετά εύκολα να περιγράψουν την κατάτμηση των στόχων σε χαμηλότερα επίπεδα (top-down), αλλά δυσκολεύονται να περιγράψουν με σαφήνεια την ανάστροφη διαδικασία σύνθεσης όλων των μεμονωμένων ενεργειών που θα βοηθήσουν στην υλοποίηση ενός γενικού στόχου (bottom-up).

Μια σωστή και ολοκληρωμένη διαδικασία - ανεξαρτήτως προσέγγισης - θα πρέπει να μπορεί να απαντά στα εξής ερωτήματα:

1. **Τι πρέπει να κάνει ο καθένας;** Αυτό σημαίνει επαρκής ανάλυση και ποσοτικοποίηση των στόχων (ολοκληρωμένη κατάτμηση προς τα κάτω).

2. **Γιατί πρέπει να το κάνει και πόσο σημαντικό είναι;** Αυτό σημαίνει άμεση διασύνδεση κάθε επιπέδου στόχων με το αμέσως προηγούμενο και καθορισμό των εκάστοτε προτεραιοτήτων (δυνατότητα σύνθεσης προς τα πάνω).

Τα σημαντικότερα προβλήματα που εντοπίστηκαν από την πρώτη αυτή διερεύνηση σχετίζονται με:

- το 1ο & 2ο από τα ερωτήματα για την [A] (λόγω ελλιπούς ποσοτικοποίησης των στόχων),
- το 2ο από τα ερωτήματα για τις [B]&[Δ] (λόγω αδυναμίας καθορισμού της συνεισφοράς των εσωτερικών και υποστηρικτικών λειτουργιών στους διάφορους στόχους).

4.2.5 Εσωτερική λειτουργία

(Συγκεντρωτικά αποτελέσματα: Παράρτημα V, Πίνακας 5)

Από τα στοιχεία του σχετικού πίνακα, εξάγονται τα εξής συμπεράσματα:

- Όλοι γνώριζαν τη σημασία και αξία των διαδικασιών και έχουν προχωρήσει ως κάποιιο βαθμό στην ανάλυσή τους. Κανένας δεν ακολουθεί όμως διεργασιοκεντρική προσέγγιση στη λειτουργία του. Μεγαλύτερη εμπάθυνση εμφανίζει η [B], που έχει ορίσει τα process inputs/ outputs και τους process owners. Συμπερασματικά, **υπάρχει ανάλυση (process design), αλλά όχι διαχείριση (process Mgt) των διαδικασιών.**
- Όλες οι επιχειρήσεις δηλώνουν ρητά ότι γνωρίζουν πολύ καλά την εσωτερική τους λειτουργία. Η επίγνωση των διαδικασιών τους βοηθάει να εξηγούν καλύτερα το πώς λειτουργούν. Κανένας όμως δε μπορεί να εξηγήσει γιατί δε γνωρίζει τον ακριβή τρόπο επέμβασης στα κατάλληλα σημεία, για τη βελτίωση της λειτουργίας.
- Συστηματική παρακολούθηση των επιδόσεων γίνεται μόνο στις μεγάλες επιχειρήσεις [B] & [Δ]. Στις περιπτώσεις αυτές παρακολουθείται ο βαθμός υλοποίησης των στόχων. Για τη [Δ], δεδομένου ότι οι στόχοι αναφέρονται σε ατομικές επιδόσεις, το σύστημα αυτό ουσιαστικά χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση του προσωπικού. Για τη [B] σημεία παρακολούθησης είναι κυρίως οι επιδόσεις των υπηρεσιών (external process outputs). Μάλιστα, η [B] έχει αναπτύξει ένα σύνθετο πληροφοριακό σύστημα για την αυτόματη συλλογή και διαχείριση των μετρήσεων.
- Η μέτρηση των επιδόσεων θα πρέπει να γίνεται γενικά, για δύο βασικούς λόγους:
 - παρακολούθηση του βαθμού επίτευξης των στόχων,
 - εύρεση προβληματικών σημείων λειτουργίας και ανάληψη ενεργειών βελτίωσης.

Οι [B] & [Δ] καλύπτουν μόνο την πρώτη περίπτωση. Από τις μετρήσεις που πραγματοποιούν, δεν γίνεται δυνατός ο εντοπισμός συγκεκριμένων σημείων της εσωτερικής λειτουργίας, που εμποδίζουν την υλοποίηση των στόχων και θα πρέπει να τροποποιηθούν/ βελτιωθούν.

Εάν το σύστημα παρακολούθησης επιδόσεων απλά καταγράφει την υλοποίηση ή μη των στόχων, δρα απολογιστικά. Εντοπίζει υφιστάμενα προβλήματα, αλλά δε μπορεί να συνεισφέρει στη λύση. Στην περίπτωση που εστιάζει μάλιστα μόνο στα άτομα (όπως στη [Δ]), δημιουργείται το φαινόμενο επωμισμού των λαθών από συγκεκριμένους εργαζόμενους, τη στιγμή που μια δυσλειτουργία οφείλεται συνήθως σε πολλαπλούς παράγοντες. Αν από την άλλη επικεντρώνεται στα τελικά αποτελέσματα (όπως στη [B]), δε δίνεται η ευκαιρία εντοπισμού των εσωτερικών σημείων δυσλειτουργίας.

Από τα παραπάνω, φαίνεται ότι τα σημαντικότερα προβλήματα που παρουσιάζονται σε σχέση με την εσωτερική λειτουργία και διευρύνουν τα κενά Gap2 & Gap4 είναι:

- Για τις μικρές επιχειρήσεις:
 - Ελλιπής ανάλυση διαδικασιών.
 - Ανυπαρξία συστημάτων παρακολούθησης και μέτρησης επιδόσεων.
- Για τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις:
 - Η ενασχόληση με τις διαδικασίες σταματά στην ανάλυση - τεκμηρίωση και δε δίνονται οι απαραίτητες λύσεις για την διαχείρισή τους (Process Mgt: Goals, Performance, Resource, Interface).
 - Τα όποια συστήματα παρακολούθησης επιδόσεων δεν εστιάζουν στη εσωτερική λειτουργία και δεν μπορούν να εντοπίσουν τα σημεία που χρίζουν βελτίωσης.

4.2.6 Αξιολόγηση προτεινόμενων μεθοδολογιών - σύγκριση με υφιστάμενες

(Συγκεντρωτικά αποτελέσματα: Παράρτημα V, Πίνακας 6)

Τα δεδομένα που καταγράφονται στο σχετικό πίνακα, αποτελούν εντυπώσεις και παρατηρήσεις, κατά τη διεξαγωγή των βημάτων 4 & 5 (ανάλυση παραδείγματος και προσομοίωση εφαρμογής). Όσον αφορά τις υφιστάμενες πρακτικές, αυτές φάνηκαν και από το βήμα 3 (συζήτηση βασισμένη σε οδηγό συνέντευξης), τα αποτελέσματα του οποίου έχουν καταγραφεί στις παραγράφους 4.2.1 - 4.2.5. Βασικά συμπεράσματα, όσον αφορά την αξιολόγηση των προτεινόμενων μεθοδολογιών είναι:

- Σε όλες τις περιπτώσεις εκτιμήθηκε ιδιαίτερα η ορθολογική και ξεκάθαρη προσέγγιση βήμα προς βήμα, που ακολουθείται στο παράδειγμα (αποστολή => όραμα => ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα => στρατηγική => γενικοί στόχοι => ανάλυση στόχων => παρακολούθηση επιδόσεων => επεμβάσεις για βελτίωση). Έγινε άμεσα κατανοητό ότι αυτή η ακολουθία συντελεί στην κατανόηση των εσωτερικών χαρακτηριστικών του οργανισμού και στην καλύτερη διασύνδεσή τους με τη στρατηγική. Οι περισσότερες των εταιριών όμως (πλην ίσως της [B]) διστάζουν να υιοθετήσουν μία τέτοια προσέγγιση.
- Όλοι ανεξαιρέτως εκτιμούν την σημασία που έχουν οι διαδικασίες, όσον αφορά την κατανόηση της εσωτερικής λειτουργίας. Τα εργαλεία που παρουσιάστηκαν (relationship map, process map) απέσπασαν θετικές κριτικές. Η ανάλυση - τεκμηρίωση των διαδικασιών μάλιστα, ήταν ένα σημείο όπου όλοι έχουν να επιδείξουν κάποια πρόοδο. Από την άλλη πλευρά, αυτό δε συνεπάγεται και διεργασιο-κεντρική αντίληψη. Αν προσπαθήσουμε να κάνουμε μία σύγκριση με την προσέγγιση του Rummler & Brache (the 3 performance needs at process level), διαπιστώνουμε ότι υπάρχει πολύς δρόμος μέχρι τη διοίκηση βασισμένη σε διαδικασίες.

Πίνακας 4.5: Βαθμός εμπλοκής των επιχειρήσεων στη διοίκηση διαδικασιών

Ολοκληρωμένη διαχείριση των Διαδικασιών					
Στόχοι διαδικασίας	Σχεδιασμός διαδικασίας	Διαχείριση διαδικασίας			
		...στόχων	...επιδόσεων	...πόρων	...διεπαφών
[B] μόνο για external processes	[A] [B] [Γ] [Δ]	-	[B] μόνο για external processes	-	-

- Και στις 4 μελέτες περιπτώσεων υπήρξαν σημαντικές αντιδράσεις σε σχέση με την αριθμητική συμπλήρωση του τελικού πίνακα. Αφενός οι σχετικές ενέργειες κρίνονται ως πολύ χρονοβόρες. Επιπλέον, η απόδοση τόσων πολλών αριθμητικών τιμών θα γίνεται χωρίς την απαιτούμενη ακρίβεια και αντικειμενικότητα. Οπότε, θεωρείται ότι ένα τελικό εξαγόμενο μπορεί μην απεικονίζει την πραγματικότητα και να αποπροσανατολίζει τελικά. Όμως, όσον αφορά την καταγραφή των τάσεων και την αποτύπωση των συσχετίσεων μεταξύ στρατηγικής, στόχων και διαδικασιών, ο πίνακας μπορεί να αποτελέσει ένα πολύτιμο εργαλείο. Χαρακτηριστική ήταν η περίπτωση της [Γ], όπου αντί για αριθμούς ο πίνακας συμπληρώθηκε με σύμβολα συσχέτισης, παρόμοια με αυτά που χρησιμοποιούνται στο QFD.

4.2.7 Συνολική αποτίμηση

(Συγκεντρωτικά αποτελέσματα: Παράρτημα V, Πίνακας 7)

Τα στοιχεία του σχετικού πίνακα βασίζονται στις απαντήσεις των συμμετεχόντων, κατά το βήμα 8 (συζήτηση γενικής αποτίμησης).

Σε όλες τις μελέτες περιπτώσεων, οι επιχειρήσεις θεώρησαν ως μεγαλύτερο κενό, αυτό που σχετίζεται με το Gar4. Τονίζουν με τον τρόπο αυτό τις δυσκολίες:

- παρέμβασης στην εσωτερική λειτουργία,
 - εφαρμογής των κατάλληλων αλλαγών - βελτιώσεων,
- για να ευθυγραμμιστούν με την επιλεγμένη στρατηγική και να υλοποιήσουν τους στόχους τους.

Από τις απαντήσεις αυτές **δεν μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα** ότι το Gar4 είναι πραγματικά το μεγαλύτερο κενό σε κάθε επιχείρηση. Μάλιστα, παρά τις παραπάνω δηλώσεις, δεν είναι βέβαιο ούτε ότι το Gar4 είναι το μεγαλύτερο κενό, για τις 4 αυτές επιχειρήσεις. **Απλά, στο σημείο αυτό γίνονται κυρίως εμφανή τα προβλήματα και οι αδυναμίες της επιχείρησης, αφού απαιτείται άμεσα η λήψη μέτρων βελτίωσης.** Αντίθετα στα άλλα σημεία (παρακολούθηση περιβάλλοντος, προσδιορισμός ιδιαίτερων χαρακτηριστικών, κατανόηση εσωτερικής λειτουργίας) ακόμα και σε περιπτώσεις λανθασμένων χειρισμών, μπορεί να υπάρχει εφησυχασμός. Πράγματι, από την διερεύνηση της υπάρχουσας κατάστασης στις επιχειρήσεις (βλέπε παρ. 4.2.1-4.2.5 και επιμέρους αναφορές), έχουν εντοπιστεί και αλλού μεγάλα κενά.

- Για την [Α] και τη [Γ], σημαντικό πρόβλημα είχε εντοπιστεί σχετικά με το Gar3.
- Για την [Δ] πρόβλημα υπάρχει σε σχέση με τα Gar1, Gar3, κυρίως λόγω της εξαγοράς της.

Όσον αφορά τη συνεισφορά των προτεινόμενων μεθοδολογιών, σε κάθε περίπτωση οι απαντήσεις εξαρτήθηκαν από το βαθμό κατανόησης των εργαλείων από τους συμμετέχοντες και τα σημεία όπου παρουσίαζαν τα σημαντικότερα προβλήματα.

Συμπερασματικά:

- Το Gar4 αποτελεί το **πιο εμφανές κενό** και ένα **σημείο 'συναγερμού'** για πιθανές αδυναμίες στο γενικότερο πλαίσιο διαχείρισης.

- Κάθε επιχείρηση μπορεί να εμφανίζει **κενά σε διαφορετικά σημεία λειτουργίας**, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητές της.
- Η εκτίμηση της συνεισφοράς των προτεινόμενων μεθοδολογιών ενέχει **σημαντικό βαθμό υποκειμενικότητας**.

4.2.8 Υποβοηθητικοί και ανασταλτικοί παράγοντες

(Συγκεντρωτικά αποτελέσματα: Παράρτημα V, Πίνακας 7)

Τα στοιχεία του σχετικού πίνακα συλλέχθηκαν κατά το 6ο βήμα (ανάλυση πεδίου προσδιοριστικών παραγόντων), όπου αξιολογήθηκαν οι σημαντικότεροι υποβοηθητικοί/ ανασταλτικοί παράγοντες, σε μία προσπάθεια υιοθέτησης των προτεινόμενων μεθοδολογιών.

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι αν και οι σημαντικότεροι ανασταλτικοί παράγοντες ποικίλουν ανάλογα με την περίπτωση, οι υποβοηθητικοί παράγοντες είναι ακριβώς οι ίδιοι.

- Για όλους λοιπόν, η **δέσμευση από τη διοίκηση** είναι ο κύριος συντελεστής επιτυχίας (όπως συμβαίνει και στις περισσότερες των περιπτώσεων, όπου επίκειται μια αλλαγή).
- Επίσης, για όλους η **κατανόηση της έννοιας της διαδικασίας** και η **ανάλυση - τεκμηρίωση των διαδικασιών της επιχείρησης** είναι ο δεύτερος σε σημασία παράγοντας επιτυχίας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα περισσότερα εργαλεία βασίζονται στη διεργασιο-κεντρική αντίληψη (org. chart, process maps, κριτήρια διαδικασιών, σύστημα παρακολούθησης επιδόσεων).
- Όσον αφορά τους ανασταλτικούς παράγοντες αυτοί φαίνεται ότι εξαρτώνται από τις ειδικές συνθήκες σε κάθε επιχείρηση. Συγκεκριμένα, επηρεάζονται από τα ισχυρά - αδύναμα σημεία σε κάθε περίπτωση, καθώς και από το βαθμό ωρίμανσης της επιχείρησης σε καθένα από τους σχετικούς τομείς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα τελικά συμπεράσματα της έρευνας. Επιχειρείται να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα, να καταγραφούν γενικότερα συμπεράσματα που προέκυψαν κατά τη διεξαγωγή της εργασίας και να διατυπωθούν συγκεκριμένες προτάσεις για περαιτέρω έρευνα ή εφαρμογή.

5.1 Κρισιμότητα των Επιμέρους Κενών (gaps)

Σύμφωνα με όσα καταγράφηκαν στο κεφάλαιο 2, αλλά και βάσει των αποτελεσμάτων του 4ου κεφαλαίου, δεν μπορεί να προσδιοριστεί μόνο ένα συγκεκριμένο κενό ως το πιο κρίσιμο για κάθε οργανισμό. Άλλωστε αυτό συνάδει και με τη λογική της ολιστικής διοίκησης (Holistic Management), η οποία απαιτεί ολοκληρωμένες και ισορροπημένες προσεγγίσεις σε κάθε επιμέρους τομέα. Οι **ιδιαιτέρως συνθήκες** είναι αυτές που καθορίζουν τα σημαντικότερα σημεία ανά περίπτωση (contingency). Ένα βασικό επίπεδο κατανόησης απαιτείται σε σχέση με κάθε κενό. Από εκεί και πέρα, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εντοπίσουν τους μεγαλύτερους κινδύνους καθώς και τα σημεία που θα δημιουργήσουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, για να δώσουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην περαιτέρω ελαχιστοποίηση των κατάλληλων παρεκκλίσεων.

- ⇒ Για παράδειγμα, παρατηρούμε ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις είναι πιο ευέλικτες όσον αφορά την εσωτερική τους λειτουργία. Αντίθετα, δεν διαθέτουν αρκετούς πόρους (χρόνο, στελεχιακό δυναμικό) για να παρακολουθούν συστηματικά το εξωτερικό περιβάλλον και να εξάγουν - διατυπώνουν τα οργανωσιακά τους χαρακτηριστικά. Για τις επιχειρήσεις αυτές λοιπόν, είναι πιθανό οι παρεκκλίσεις 1 και 3 να είναι πιο κρίσιμες.
- ⇒ Αντιστρόφως, μεγάλες και πιο σύνθετες επιχειρήσεις μπορούν να δεσμεύσουν πιο εύκολα πόρους για την παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Επίσης, σποραδικά μπορεί να εμπλακούν με τη διατύπωση - διάχυση

αποστολής, οραμάτων ή αξιών. Όμως, λόγω του μεγέθους και της πολυπλοκότητάς τους είναι πιο πιθανό να αντιμετωπίσουν δυσκολίες στη διαχείριση της εσωτερικής τους λειτουργίας. Οπότε, οι παρεκκλίσεις 2 και 4 είναι ίσως πιο κρίσιμες για την επιτυχία τους.

- ⇒ Από μια άλλη οπτική γωνία πάλι, για τους πρωτοπόρους σε κάθε τομέα, η 3η παρέκκλιση είναι συνήθως πιο κρίσιμη για την επιβίωσή τους (που σχετίζεται με την ικανότητα καθορισμού καινοτόμων στρατηγικών). Για τις επιχειρήσεις όμως που ακολουθούν τους πρωτοπόρους, η 1η παρέκκλιση είναι πιο σημαντική, εφόσον θέλουν να παρακολουθούν τις εξελίξεις στον τομέα τους και να υιοθετούν τις βέλτιστες πρακτικές.

5.2 Μεγέθη των Επιμέρους Κενών

Και πάλι, κάθε επιχείρηση μπορεί να εμφανίζει μεγαλύτερες παρεκκλίσεις σε διαφορετικά σημεία, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητές της. Όμως φαίνεται ότι υπάρχουν συγκεκριμένα προβλήματα που σχετίζονται με κάθε παρέκκλιση, τα οποία απαιτούν αυξημένο επίπεδο ωριμότητας για να αντιμετωπιστούν. Εκεί χρειάζεται να εστιαστούν και οι μεγαλύτερες προσπάθειες για βελτίωση. Τα σημεία αυτά παρουσιάζονται στην επόμενη παράγραφο.

Ένα άλλο συμπέρασμα είναι, ότι ανεξαρτήτως του σημείου μεγαλύτερης πραγματικής παρέκκλισης, **το Gap4 αποτελεί την πιο εμφανή παρέκκλιση και ένα σημείο 'συναγερμού'**, όπου εντοπίζονται τα προβλήματα σε σχέση με τη συνολική διαχείριση του οργανισμού. Πράγματι, λαμβάνοντας υπόψη τις αλληλεξαρτήσεις των παρεκκλίσεων (βλέπε γραφική αναπαράσταση, παρ. 2.7), είναι πιθανή η διάδοση των προβλημάτων, στο τελευταίο σημείο της αλυσίδας, όπου και απαιτείται ανάληψη συγκεκριμένων δράσεων για βελτιώσεις και προσαρμογή.

Το ερώτημα όμως είναι εάν οι βαθύτερες αιτίες των προβλημάτων, που γίνονται εμφανή στο συγκεκριμένο σημείο (Gap4), οφείλονται σε αυτό ή σε προηγούμενες παρεκκλίσεις. Εάν θεωρήσουμε την υποθετική περίπτωση, όπου:

- κατανοούμε πλήρως το εξωτερικό περιβάλλον και είμαστε προετοιμασμένοι σε ικανοποιητικό βαθμό μελλοντικές εξελίξεις (ελαχιστοποίηση Gap1),

- κάνουμε βέλτιστη επιλογή της στρατηγικής που ταιριάζει στις συνθήκες, αλλά και στις ιδιαιτερότητές μας (ελαχιστοποίηση Gap3).
- γνωρίζουμε πολύ καλά την εσωτερική λειτουργία και τη διαχειριζόμαστε αποτελεσματικά (ελαχιστοποίηση Gap2).

ποιοι είναι οι παράγοντες εκείνοι που μας εμποδίζουν να επέμβουμε και να προσαρμόσουμε/ βελτιώσουμε τα σημεία εκείνα, που είναι πιο σημαντικά για την επίτευξη των στόχων μας;

Από την έρευνα, οι επιχειρήσεις που δήλωσαν αδυναμία χειρισμού της παρέκκλισης 4, ουσιαστικά εμπίπτουν σε μία από τις δύο ακόλουθες περιπτώσεις:

- ⇒ Δεν έθεταν συγκεκριμένους στόχους και δεν τους ανέλυαν επαρκώς. Έτσι, δεν είχαν σαφείς προτεραιότητες, όσον αφορά τι αναμένουν σε κάθε τομέα δραστηριότητας.
- ⇒ Κυρίως όμως, δεν είχαν αναπτύξει ολοκληρωμένο σύστημα παρακολούθησης των επιδόσεων, με τη μορφή εξαρτημένων σημείων μέτρησης, είτε δεν το είχαν συσχετίσει επαρκώς με τις εσωτερικές δραστηριότητες (δηλ. επιμέρους εσωτερικές διαδικασίες). Δεν ήταν λοιπόν σε θέση να 'κατασκευάσουν' δυαδικές συσχετίσεις της μορφής:

Είδη δυσλειτουργιών ⇔ εσωτερικοί παράγοντες για την εξάλειψή τους

Το πρόβλημα αυτό είναι γενικά το πιο δύσκολο να επιλυθεί, γιατί σύμφωνα και με τη θεωρία:

1. Απαιτεί τη κατανόηση της συνολικής εικόνας του οργανισμού.
2. Αναφέρεται ουσιαστικά στο πρόβλημα συσχέτισης αιτίων και αποτελεσμάτων, που δεν είναι στενά συνδεδεμένα στο χώρο και το χρόνο.

Εκεί όμως έγκειται και η πραγματική συνεισφορά του τελευταίου μέρους της μεθοδολογίας, που αφορά την παρακολούθηση επιδόσεων, βασισμένων σε κριτήρια διαδικασιών.

Συνοψίζοντας, τελικά τα προβλήματα με το Gap4 πηγάζουν κυρίως από δυσδιάκριτες παρεκκλίσεις στο Gap2, που αφορούν ελλιπή διαχείριση των διαδικασιών (έλλειψη στόχων, διασυνδέσεων, επιδόσεων στις διαδικασίες).

5.3 Σημαντικότερα Προβλήματα ανά Επιμέρους Κενό

Στην προηγούμενη παράγραφο, αναφέρθηκε ότι αν και δεν μπορούμε να θεωρήσουμε κάποια εκ των παρεκκλίσεων ως τη γενικά μεγαλύτερη, μπορούμε να υποδείξουμε κάποια συγκεκριμένα προβλήματα ανά παρέκκλιση, τα οποία απαιτούν αυξημένη προσπάθεια για να υπερνικηθούν σε σχέση με άλλα.

Gap1: παρακολούθηση - κατανόηση εξωτερικού περιβάλλοντος

Το μεγαλύτερο πρόβλημα εντοπίζεται στην υπερβολική εστίαση σε παράγοντες που σχετίζονται με καθημερινά προβλήματα και έχουν τις πιο άμεσες επιπτώσεις. Λείπει ο εμπλουτισμός με γενικότερους παράγοντες που ενδέχεται να έχουν έμμεση αλλά μακροπρόθεσμη επιρροή. Το σημείο αυτό επιβεβαιώνει τους θεωρητικούς ισχυρισμούς, που αναφέρουν ότι:

- ⇒ οι επιχειρήσεις, αδιαφορούν για το γενικότερο περιβάλλον (contextual), στο οποίο δεν μπορούν να επέμβουν άμεσα (παρ. 2.4),
- ⇒ όσο πιο απομακρυσμένα είναι στο χώρο και το χρόνο τα αίτια από τα αποτελέσματα, τόσο δυσκολότερο είναι να εντοπιστεί η μεταξύ τους συσχέτιση (παρ. 2.2.2).

Gap2: Κατανόηση εσωτερικής λειτουργίας

Το σημαντικότερο πρόβλημα οφείλεται στο γεγονός ότι η διαχείριση της εσωτερικής λειτουργίας περιορίζεται στην ανάλυση-τεκμηρίωση των επιμέρους ενεργειών και δραστηριοτήτων, και μάλιστα όχι επαρκώς.

- Οι μικρότερες επιχειρήσεις, δεν αναλύουν/ καταγράφουν τις διαδικασίες τους, είτε περιορίζονται μόνο στις κύριες. Έτσι, μένουν στο 'σκοτάδι' υποστηρικτικές και διοικητικές δραστηριότητες, οι οποίες δεν είναι τόσο προφανείς ως αλληλουχίες ενεργειών. Για παράδειγμα, μπορεί να έχουν προδιαγράψει πώς ακριβώς γίνεται η παραγωγή, αλλά αφήνουν σε τυχαία βάση (ad-hoc) δραστηριότητες που σχετίζονται με την υποστήριξη – εξυπηρέτηση των πελατών, τη διαχείριση των πόρων και τις επενδύσεις κλπ.
- Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις, μπορεί να έχουν ένα συστηματικότερο πλαίσιο για το σχεδιασμό και την ανάλυση του συνόλου των διαδικασιών τους. Η ενασχόλησή τους όμως περιορίζεται στην καταγραφή ενεργειών και δε προσδιορίζονται οι ακριβείς τρόποι διαχείρισης των διαδικασιών. Έτσι, δεν υπάρχουν ξεκάθαροι

στόχοι (Process goals, sub-Process goals), ούτε ορίζονται επακριβώς οι επιθυμητές επιδόσεις σε κάθε βήμα (Performance).

Gap3: Επιτυχής διαμόρφωση της στρατηγικής

Το πιο δύσκολο σημείο, που σχετίζεται με την 3η παρέκκλιση είναι σαφώς η ικανότητα εξαγωγής και διατύπωσης κοινού οράματος. Συχνά δεν υπάρχει επίσημη διατύπωση. Όταν υπάρχει πάλι, είναι αποτέλεσμα αποκλειστικής ενασχόλησης της ανώτατης ηγεσίας (π.χ. Δ/ντα Συμβούλου). Ενίοτε, μπορεί να υπάρξει και ένα είδος διάδρασης για να ακουστούν κάποιες ιδέες (π.χ. workshop). Ο καθορισμός όμως δε γίνεται συλλογικά. Επιπλέον, φαίνεται να υπάρχει μια σύγχυση με τη μορφή του. Για το λόγο αυτό, συχνά αναπαριστά μια αφηρημένη και 'θολή' εικόνα, χωρίς συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα, ούτε πραγματοποιείται η αναγκαία ανανέωσή του. Όμως, το πιο αξιοσημείωτο όλων είναι ότι κάθε ηγέτης έχει **πάντα μια εικόνα για το 'που θα ήθελε να πάει' η επιχείρησή του**, η οποία είναι μάλιστα πολύ καλά ορισμένη ως όραμα (χρονικός ορίζοντας, ξεκάθαρη περιγραφή, ανανεωμένη). Η εικόνα αυτή δε διαχέεται για διάφορους λόγους. Έτσι, δεν έχει συμμετοχούς τους συνεργάτες στο μέλλον που θέλει να χτίσει και υπάρχει αδιαφορία ή και φυγή. Ο οραματιστής ηγέτης όμως, θα πρέπει να παρασύρει και να εντάσσει τον κόσμο σε μια κοινή πορεία για το μέλλον. Στην παράγραφο 2.2.4 αναλύθηκαν τα πλεονεκτήματα ύπαρξης ενός κοινού οράματος. Χωρίς κοινή προοπτική δεν υπάρχει η απαραίτητη δέσμευση (low commitment) και οι άνθρωποι αντιμετωπίζονται ως συντελεστές παραγωγής.

Gap4: επέμβαση στην εσωτερική λειτουργία για βελτίωση και προσαρμογή

Έχει ήδη αναφερθεί ότι τα προβλήματα που συναντώνται σε σχέση με το 4ο αυτό σημείο, έχουν κατά κύριο λόγο τα βαθύτερα αίτιά τους σε δυσδιάκριτες παρεκκλίσεις στο σημείο 2 (εσωτερική λειτουργία). Εστιάζοντας στις ενέργειες επέμβασης για αλλαγές και βελτιώσεις, το μεγαλύτερο πρόβλημα είναι η δυσκολία καθορισμού ενός ενιαίου συστήματος παρακολούθησης:

⇒ που δε θα βασίζεται σε σκόρπιες μετρήσεις,

⇒ θα παρακολουθεί και εσωτερικά σημεία λειτουργίας, πέρα από τελικά αποτελέσματα,

⇒ θα συνδέεται με τεκμηριωμένες διαδικασίες διαχείρισης επιδόσεων, μέσω των οποίων τα αποτελέσματα των μετρήσεων μεταφράζονται σε κατάλληλα εστιασμένες ενέργειες.

Ουσιαστικά, και πάλι το πρόβλημα ανάγεται στη δυσκολία ορισμού συσχετίσεων της μορφής:

[Είδη δυσλειτουργιών ⇔ εσωτερικοί παράγοντες για την εξάλειψή τους]

5.4 Σχετικά με τη Δυνατότητα Υιοθέτησης των Προτεινόμενων Μεθοδολογιών

- Σε όλες τις μελέτες περιπτώσεων εκτιμήθηκε ιδιαίτερα η λογική της βηματικής προσέγγισης που ακολουθείται για την εφαρμογή των επιμέρους μεθόδων, δηλαδή της ακολουθίας: **(αποστολή => όραμα => ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα => στρατηγική => γενικοί στόχοι => ανάλυση στόχων => παρακολούθηση επιδόσεων => επεμβάσεις για βελτίωση)**.
- Η κατανόηση και ο σχεδιασμός – ανάλυση των διαδικασιών αποτελεί σημαντικότερη προϋπόθεση για την υιοθέτηση της μεθοδολογίας. Αυτό είναι φυσικό, αφού τα περισσότερα εργαλεία που προτείνονται, βασίζονται στη διεργασιο-κεντρική αντίληψη. Πολύ μεγάλη ανταπόκριση υπήρξε για τους χάρτες συσχετίσεων και τα διαγράμματα διαδικασιών, που αποτελούν χειροπιαστά εργαλεία απεικόνισης στην πράξη της οριζόντιας δομής των οργανισμών.
- Διαφαίνονται σημαντικές δυσκολίες στην συμπλήρωση του τελικού πίνακα (κριτήρια διαδικασιών, βαρύτητες, επιδόσεις κλπ.). Η απροθυμία των επιχειρήσεων βασίζεται κυρίως στο μεγάλο αριθμό των κριτηρίων που απαιτούνται, στην υποκειμενικότητα που θα έχει η απόδοση βαρυτήτων και στην πολυπλοκότητα των πράξεων. Όμως, όλοι παραδέχονται τη σημασία που έχει η δυνατότητα της καταγραφής της 'συνολικής εικόνας' του οργανισμού. Εάν εξετάσουμε όμως τα παραπάνω προβλήματα πιο αναλυτικά, βλέπουμε ότι:
 - Η δυσκολία εξαγωγής κατάλληλων κριτηρίων και βαρυτήτων σημαίνει μειωμένη ικανότητα εντοπισμού σημείων της εσωτερικής λειτουργίας που έχουν επιπτώσεις σε συγκεκριμένα αποτελέσματα της επιχείρησης. Μήπως ο μεγάλος φόρτος που απαιτείται τώρα για τη συμπλήρωση του πίνακα,

ισοδυναμεί με την προσπάθεια κατανόησης της εσωτερικής λειτουργίας και των επιπτώσεών της, που δεν έγινε ποτέ;

- Η υποκειμενικότητα δεν αποτελεί πάντα μειονέκτημα. Άλλωστε σε μια ρευστή πραγματικότητα δεν υπάρχει μοναδική 'αλήθεια'. Στόχος της απόδοσης βαρυτήτων είναι η εμπλοκή σε μια στρατηγική συζήτηση, όπως αυτή περιγράφηκε στην παράγραφο 2.4
- Όσον αφορά τις αριθμητικές πράξεις αυτές θα μπορούσαν να υποστηριχθούν από κατάλληλα εργαλεία (π.χ. ειδικό λογισμικό). Σημαντικό δεν είναι όμως το αριθμητικό αποτέλεσμα, αλλά η διαδικασία εξαγωγής του.

Πέραν αυτών, η διερεύνηση για την αξιολόγηση – υιοθέτηση των προτεινόμενων μεθοδολογιών οδήγησε στην ακόλουθη σημαντική παρατήρηση:

Οι επιχειρήσεις κατόρθωσαν καλύτερα και εκτίμησαν περισσότερο τα σημεία της προτεινόμενης μεθοδολογίας, σε τομείς όπου ήδη εμφάνιζαν κάποια δραστηριοποίηση. Δηλαδή, σχετικά με τομείς που θεωρούσαν εκ των προτέρων ως σημαντικούς, γνώριζαν αρκετά και ακολουθούσαν ήδη κάποιες δικές τους προσεγγίσεις. Αυτά δεν αντιστοιχούσαν κατ' ανάγκη και στα σημεία της μεγαλύτερης υστέρησης. Για παράδειγμα, η [B] που είχε ξεκινήσει την ανάλυση των διαδικασιών και είχε καταλάβει τη σημασία τους, εστίασε εκεί τη μέγιστη συνεισφορά της μεθοδολογίας. Αντιθέτως, δεν θεώρησε τόσο πολύτιμες τις αντίστοιχες πρακτικές για την εξαγωγή κοινού οράματος, την ανάλυση σεναρίων κλπ., αν και για τα σημεία αυτά δεν κάνει απολύτως τίποτε. Στην περίπτωση αυτή παρατηρείται έντονη υποκειμενικότητα. Είναι λογικό ότι ο καθένας μπορεί να αφομοιώσει και να εκμεταλλευτεί ιδέες και προτάσεις που βρίσκονται πιο κοντά στις οικείες αντιλήψεις και εμπειρίες.

Επιπλέον, χαρακτηριστική ήταν η εμμονή των συμμετεχόντων στα σημεία εκείνα όπου στο παρελθόν αποτέλεσαν αιτίες δυσάρεστων εμπειριών (για παράδειγμα η [A] η οποία είχε σημαντικό πρόβλημα με το βαθμό αφοσίωσης του προσωπικού της, επέμεινε στη διαδικασία εξαγωγής - διατύπωσης κοινού οράματος). Τα εμφανή προβλήματα στην ομαλή λειτουργία δίνουν σε πολλές περιπτώσεις το έναυσμα για ενεργοποίηση και βελτίωση. Το ζήτημα είναι ότι σε ένα περιβάλλον

ραγδαίων μεταβολών και έντονου ανταγωνισμού μια τόσο αργοπορημένη αντίδραση θέτει σε κίνδυνο την επιχείρηση.

Σχετική με τα παραπάνω συμπεράσματα είναι και η ακόλουθη παρατήρηση: οι εταιρίες υπηρεσιών ([A] & [B]) δείχνουν πιο πρόθυμες να υιοθετήσουν νέες πρακτικές και να αλλάξουν τον υφιστάμενο τρόπο λειτουργίας. Αυτό οφείλεται στο περιβάλλον που είναι πολύ ευμετάβλητο και δεν επιτρέπει τον εφησυχασμό. Οι υπόλοιπες εταιρίες, που έχουν μάθει να ζουν σε ένα σταθερό περιβάλλον, ακόμα και όταν εκτιμούν την αξία των νέων πρακτικών φαίνονται να είναι πιο δυσκίνητες στην αλλαγή.

Σε όλη την έρευνα ήταν λοιπόν έκδηλο, ότι **κάθε βήμα προς τα εμπρός απαιτεί τον κατάλληλο βαθμό ωρίμανσης από πλευράς επιχείρησης**. Θα ήταν εξαιρετικά δύσκολη ακόμα και η κατανόηση της αξίας συγκεκριμένων μεθοδολογιών - πόσο μάλλον η επιτυχής εφαρμογή τους - όταν δεν έχουν ωριμάσει οι συνθήκες για την αποδοχή τους. Η ωρίμανση οδηγεί στην επίγνωση των κενών που εμφανίζουν οι κλασικοί μέθοδοι διοίκησης και λειτουργίας, μπορεί δε να προκληθεί:

α) ξαφνικά, με τη μορφή κινδύνου, όπως

- απότομη μεταβολή στο εξωτερικό περιβάλλον, μείωση ανταγωνιστικότητας
- σημαντικές αδυναμίες και αδιέξοδα στη λειτουργία της επιχείρησης,
- συνεχείς αποτυχίες εκπλήρωσης των στόχων κλπ.

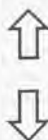
β) ομαλά, σε μια διαδικασία σταδιακής 'ενηλικίωσης',

- με την απαγκίστρωση μέρους των πόρων (χρήματα, ανθρωποώρες) από τις καθημερινές ασχολίες για επιμόρφωση, ενημέρωση, διερεύνηση (π.χ. workshop για διάχυση οράματος)
- με εστίαση όχι μόνο στα άμεσα/ επείγοντα αλλά και στα μεσοπρόθεσμα/ σημαντικά (π.χ. εστίαση στρατηγικής σε ολοένα και πιο ευρύ ορίζοντα)
- με την ενθάρρυνση πρωτοβουλιών και νέων ιδεών για δοκιμές και πειραματισμούς,
- με την συμμετοχή σε διαδικασίες ενημέρωσης για βέλτιστες πρακτικές, συγκριτικές αξιολογήσεις κλπ.
- και γενικότερα με όλα εκείνα τα μέσα που κάνουν την επιχείρηση πιο δεκτική στις νέες ιδέες και την αλλαγή.

Η κλιμακωτή αυτή ωρίμανση μπορεί μοιάζει σαν διαδρομή με ενδιάμεσους σταθμούς (pathway with milestones), με τελικό προορισμό την ολιστική διοίκηση (Holistic Mgt). Φαίνεται ότι κάθε εταιρία ακολουθεί τον δικό της δρόμο. Παρόλα αυτά, βάσει της έρευνας ορισμένα στάδια φαίνονται ευκολότερα από άλλα.

Πίνακας 5.1: Ευκολία υιοθέτησης επιμέρους πρακτικών

Προηγούνται σε μια σταδιακή υιοθέτηση



Επτονται σε μια σταδιακή υιοθέτηση

Διατύπωση αποστολής - αξιών
Ανάλυση και τεκμηρίωση διαδικασιών (Process Analysis)
Σαφής διατύπωση στόχων - στρατηγικής
Συστηματική παρακολούθηση και μέτρηση επιδόσεων
Διαχείριση διαδικασιών (owners, performance criteria, goals, resources, interfaces)
Συστηματική παρακολούθηση γενικότερου (contextual) περιβάλλοντος (environmental scanning)
Διατύπωση κοινού οράματος

5.5 Συμπληρωματικά Συμπεράσματα

- Σύμφωνα με τη θεωρία, το πρόβλημα με τις κλασικές κάθετες δομές είναι πιο έκδηλο όταν μεγαλώνουν οι οργανισμοί (παρ.2.1.1). Από την έρευνα πράγματι φαίνεται ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει καλύτερα την ανάγκη για ανάλυση διαδικασιών και έχουν αναλάβει πιο ουσιαστική δράση.
- Ο τρόπος κατάτμησης των στόχων και η λογική παρακολούθησης συγκεκριμένων σημείων μέτρησης θα πρέπει να συμπίπτει (π.χ. κατάτμηση στόχων σε διαδικασίες – μετρήσεις σε κριτήρια διαδικασιών).
- Η μέτρηση επιδόσεων πάνω σε συγκεκριμένα σημεία διαδικασιών φαίνεται ένας αποτελεσματικός (αν όχι ο μόνος) τρόπος, για την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων της λειτουργίας (υλοποίηση στόχων) και ταυτόχρονα, την επίγνωση των παραγόντων που οδηγούν τα αποτελέσματα αυτά. Αυτό σε πρώτο στάδιο, θα μπορούσε να γίνει ακόμα και αν δεν ακολουθηθεί μια πλήρης προσέγγιση με βαρύτητες κλπ., αλλά με μια απλή συσχέτιση στόχων ⇔ σημείων συνεισφοράς ⇔ επιθυμητές επιδόσεις.
- Οι επιχειρήσεις με τη μεγαλύτερη εμπλοκή στη ΔΟΠ, είναι κατά φθίνουσα σειρά: [B], [Δ], [Α], [Γ]. Με την ίδια ακριβώς σειρά ταξινομούνται οι επιχειρήσεις, όσον αφορά το βαθμό συστηματικών προσεγγίσεων στους σχετικούς με την έρευνα

- τομείς. Η εμπλοκή στη ΔΟΠ φαίνεται να βοηθά τουλάχιστον στην ενημέρωση πάνω σε νέες μεθόδους, πρακτικές και εργαλεία και την επιλεκτική χρήση τους.
- Βάσει της λογικής της σταδιακής ωρίμανσης, οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να υιοθετήσουν την μεθοδολογία που παρουσιάστηκε στην παράγραφο 2.5 (πίνακες με κριτήρια διαδικασιών, βαρύτητες κλπ.) ακολουθώντας τα εξής βήματα:
 - Αρχική επιλογή μόνο των κυριότερων διαδικασιών για τη συμπλήρωση του πίνακα.
 - Εξαγωγή κριτηρίων, μέσα από την εμπλοκή των ατόμων που είναι κυρίως υπεύθυνα για κάθε διαδικασία, αλλά και της ανώτατης διοίκησης (ίσως με την διεξαγωγή ενός workshop).
 - Απόδοση βαρυτήτων/ επιδόσεων, βάσει περισσότερο 'ποιοτικών' τιμών, ίσως σαν αυτών που χρησιμοποιούνται κατά τη συμπλήρωση του QFD.
 - Χρήση ειδικού λογισμικού για τις κανονικοποιήσεις και λοιπές πράξεις, όταν η συμπλήρωση γίνει βάσει συγκεκριμένων αριθμητικών τιμών.
 - Η παρούσα έρευνα δε επιχειρεί να 'ανακαλύψει τον τροχό'. Υπάρχουν αρκετές επιτυχημένες μέθοδοι που αντιμετωπίζουν τα επιμέρους προβλήματα σχετικά με τη στρατηγική και την εσωτερική λειτουργία, οι οποίες μάλιστα χρησιμοποιούνται κατά κόρο στην πράξη (π.χ. balance scorecard). Μεταξύ όμως των παραπλήσιων προσεγγίσεων η **διαφορά συνήθως έγκειται στον βαθμό εστίασης** (where is the focus). Εδώ, η εστίαση γίνεται στη δημιουργία '**συνολικής εικόνας**' τόσο σε εύρος, όσο και σε βάθος.
 - Εάν έπρεπε να δοθεί η ουσία της εργασίας μέσα σε λίγες λέξεις, αυτές θα ήταν: **Συστημική άποψη** (Systemic view), **Διαχείριση διασυνδέσεων** (Interface Management), **Υποστήριξη αποφάσεων για βελτιώσεις** (Decision Support System).

5.6 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, ο τομέας της στρατηγικής διοίκησης εξετάστηκε αποκλειστικά υπό το πρίσμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το συγκεκριμένο θέμα όμως αποτελεί αντικείμενο έρευνας της γενικότερης διοικητικής επιστήμης. Επομένως, ένα σημαντικό σημείο για περαιτέρω διερεύνηση αποτελεί η

ανασκόπηση των βασικότερων κλασικών προσεγγίσεων και η σύγκρισή τους με τις προτεινόμενες μεθοδολογίες:

- Με ποιους τρόπους οι κλασικές προσεγγίσεις επιχειρούν να δώσουν λύσεις στα προβλήματα της στρατηγικής διοίκησης;
- Ποια τμήματα της προτεινόμενης μεθοδολογίας και του θεωρητικού μοντέλου που αναπτύχθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, αποτελούν ουσιαστικές καινοτομίες;
- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα – αδυναμίες κάθε προσέγγισης;

Τα παραπάνω μπορούν να εξεταστούν και σε σχέση με συγκεκριμένα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί και επιχειρούν να προδιαγράψουν βέλτιστες πρακτικές στη συνολική διαχείριση των οργανισμών. Τέτοια για παράδειγμα είναι το μοντέλο επιχειρηματικής υπεροχής του EFQM και το Balanced Scorecard. Θα μπορούσε το θεωρητικό μοντέλο των κενών της στρατηγικής διοίκησης, μετά από τις απαραίτητες τροποποιήσεις – εμπλουτισμό, να λειτουργήσει ως ολοκληρωμένο πλαίσιο πολύπλευρης αξιολόγησης ενός οργανισμού;

Τέλος, από τα επιμέρους συμπεράσματα της έρευνας είναι δυνατό να εξαχθούν κάποιες βασικές υποθέσεις που να οδηγήσουν σε πιο εστιασμένη διερεύνηση:

- Στην πλειονότητα των επιχειρήσεων υπάρχει κάποιο μη δηλωμένο όραμα, το οποίο αποκλίνει από το καταγεγραμμένο, αλλά είναι πιο ακριβές από αυτό.
- Η πλειονότητα των επιχειρήσεων που δηλώνει ότι βασίζεται σε διαδικασίες, περιορίζεται μόνο στην περιγραφή και ανάλυσή τους (Process Analysis) και δεν ασχολείται με τη διαχείρισή τους (Process Management).
- Η πλειονότητα των επιχειρήσεων θεωρεί πιο σημαντικά/ κρίσιμα τα προβλήματα εκείνα, των οποίων τα αποτελέσματα μπορούν να την επηρεάσουν σε σύντομο χρονικό διάστημα.
- Ένας μαθησιακός οργανισμός είναι καλύτερος στη σταδιακή ωρίμανση. Ο οργανισμός αυτός θα έχει καλύτερες επιδόσεις σχετικά με τις 4 παρεκκλίσεις.
- Οι μεγαλύτερες και πιο ριζικές μεταβολές στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων (ωρίμανση), προκαλούνται με 'βίαιο' τρόπο (απειλή, μεγάλες εξωτερικές αλλαγές), παρά με τη σταδιακή 'ενηλικίωσή' τους.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- [1] Rummler & Bruche (1995). *Improving Performance*. Jossey-Bass Inc.
- [2] Peter Senge (1990). *The Fifth Discipline*. DOUBLEDAY.
- [3] Charles Handy (1994). *The empty raincoat*. Arrow Books Ltd.
- [4] Kees Van Der Heijden (1996). *Scenarios: The art of strategic conversation*. WILEY
- [5] K.N.Dervitsiotis (1999). *How to attain and sustain excellence with performance-based process management*.
- [6] Yin,R.K. (1994). *Case Study Research*. SAGE
- [7] J.F.Hartley (1994). *Case Studies in Organizational Research*. (In: *Qualitative Methods in Organizational Research:A practical Guide*. SAGE. pp. 208-229)
- [8] Hamel, Dufour, Fortin (1993). *Case Study Methods*. SAGE
- [9] Yin,R.K. (1998). *The abridged version of Case Study research: Design and Method* (In: *Handbook of Applied Social Research Methods*. SAGE. pp. 229-260)
- [10] Maxwell, J.A. (1998). *Designing a Qualitative Study*. (In: *Handbook of Applied Social Research Methods*. SAGE. pp. 69-100)
- [11] Cassell & Symon (1995). Qualitative research in work contexts. (In: *Qualitative methods in organizational research*. pp 1-13)
- [12] King N. (1998). The qualitative research interview. (In: *Qualitative methods in organizational research*. pp 14-36)
- [13] A. Zeithaml, A. Parashuraman, L. Berry (1990). *Delivering Quality Service*. THE FREE PRESS.

Γενική Βιβλιογραφία

- [14] Christopher R. Jhones (1994). *Improving Your Key Business Processes*. (In 'The TQM Magazine', Vol6, No2, 1994, pp 25-29, MCB University Press).
- [15] C.E. O' Mara, P.W.Hyland, R.L. Chapman (1998). *Performance Measurement and Strategic Change*. (In 'Managing Service Quality', Vol8, No3, 1998, MCB University Press).
- [16] Rainer Feurrer & Kazem Chaharbaghi (1995). *Performance Measurement in Strategic Change*. (In 'Benchmarking for Quality Management and Technology', Vol2, 1995, pp 64-83, MCB University Press).
- [17] Rainer Feurrer & Kazem Chaharbaghi (1995). *Strategy Formulation: A learning methodology*. (In 'Benchmarking for Quality Management and Technology', Vol2, No1, 1995, pp 38-55, MCB University Press).
- [18] David Sinclair, Mohamed Zairi (1995). *Performance measurement as an obstacle to TQM*. (In 'The TQM Magazine', Vol7, No2, 1995, pp 42-45, MCB University Press).
- [19] Michael Hutton (1994). *How important is the Black Hole in your organisation?* (In 'The TQM Magazine', Vol6, No3, 1994, pp 17-19, MCB University Press).
- [20] Peter Kueng, Peter Kawalek (1997). *Goal-based business process models: Creation and evaluation*. (In 'Business process and Management Journal', Vol3, No1, 1997, pp 17-38, MCB University Press).
- [21] David Sinclair, Mohamed Zairi (1995). *Effective process management through performance measurement – Part I: applications of total quality based performance measurement*. (In ' Business process reengineering & management journal, Vol1, No1, pp 75-88, MCB University Press).
- [22] David Sinclair, Mohamed Zairi (1995). *Effective process management through performance measurement – Part II: benchmarking total quality-based performance measurement for best practice*. (In ' Business process reengineering & management journal, Vol1, No2, pp 58-72, MCB University Press).
- [23] David Sinclair, Mohamed Zairi (1995). *Effective process management through performance measurement – Part III: an integrated model for total quality-based performance measurement*. (In ' Business process reengineering & management journal, Vol1, No3, pp 50-65, MCB University Press).
- [24] James E. Abbott (1996). *Measuring quality with fuzzy logic*. (In 'The TQM Magazine', Vol8, No4, 1996, pp 36-39, MCB University Press).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

I	Διαγράμματα σχετικά με την προτεινόμενη μεθοδολογία
II	Παράδειγμα εφαρμογής προτεινόμενης μεθοδολογίας
III	Πρωτόκολλο συλλογής δεδομένων & αντίστοιχα έντυπα
IV	Αναφορές μελετών περιπτώσεων
V	Συνολική αναφορά μελετών περιπτώσεων

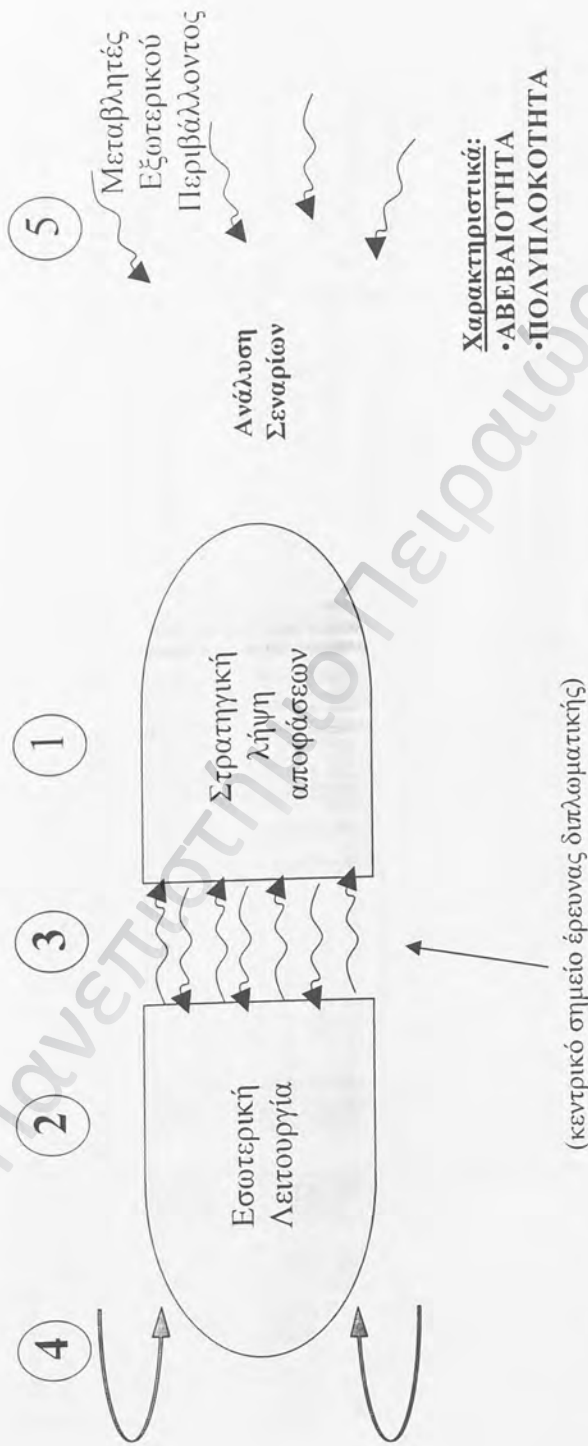
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

I

Διαγράμματα σχετικά με την προτεινόμενη μεθοδολογία

1.	Μοντέλο Ολιστικής Διοίκησης
2.	Ισορροπία μεταξύ σημερινής επιβίωσης και μελλοντικής ανάπτυξης
3.	Πλαίσιο εφαρμογής της μεθοδολογίας
4.	Στάδια εφαρμογής της μεθοδολογίας
5.	Η μεθοδολογία ως εργαλείο συνεχούς βελτίωσης

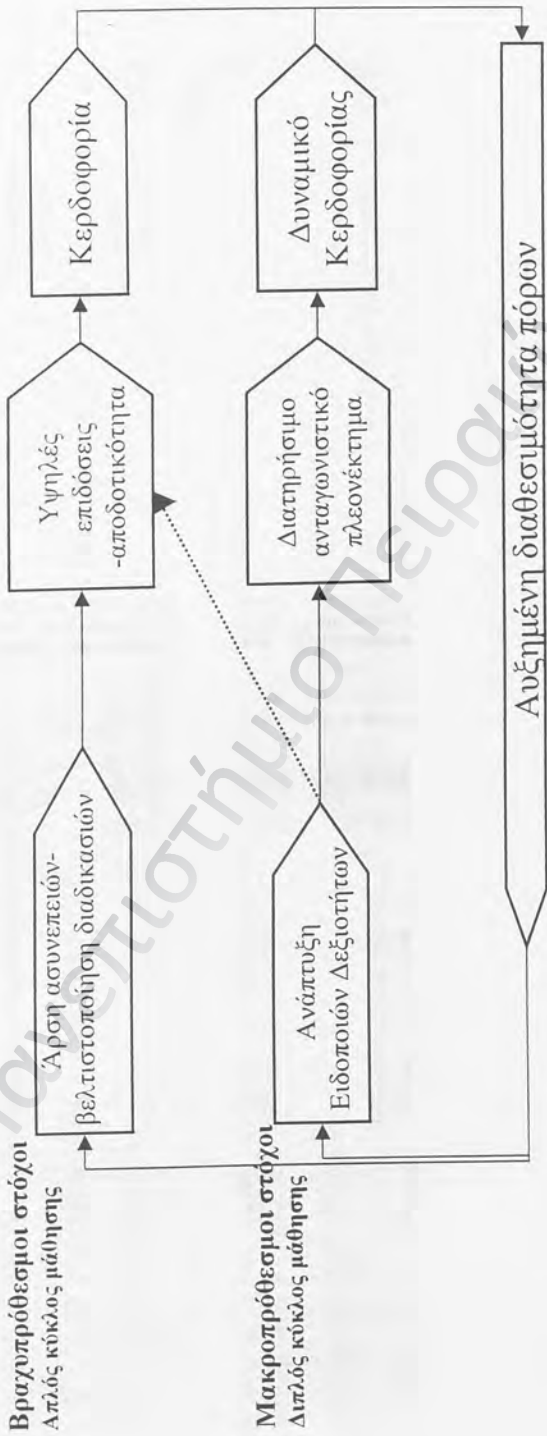
Ολιστική Διοίκηση



(κεντρικό σημείο έρευνας διαπλοματικής)

- 1) Διατήρηση της υπεροχής (βελτιστοποίηση στρατηγικών στόχων)
- 2) Εστίαση στις επιδόσεις των διαδικασιών
- 3) Επιτυχής διασύνδεση εσ. λειτουργίας - στρατηγικής (Fine-Tuning)
- 4) Ορθή κατανομή των πόρων
- 5) Ευελιξία και προσαρμογή σε νέες καταστάσεις

Σημερινή επιβίωση - Μελλοντική ανάπτυξη

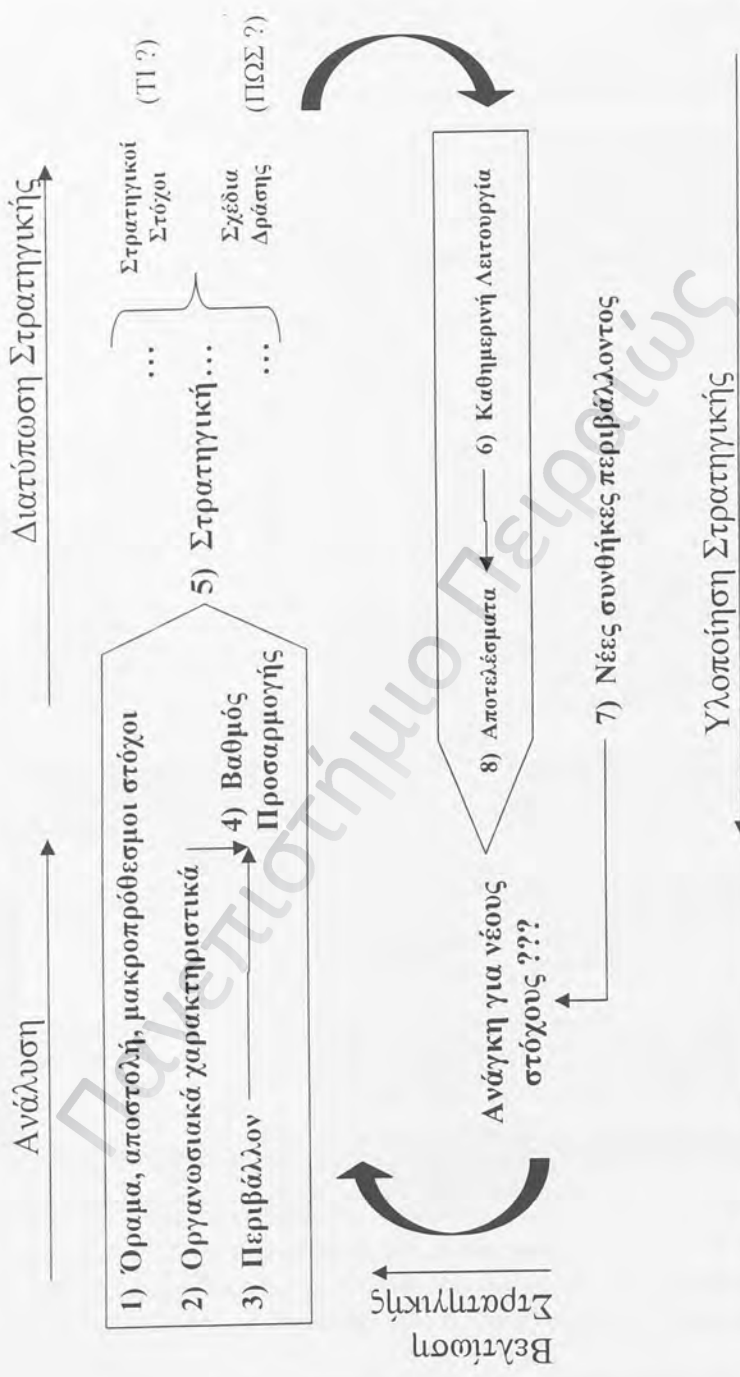


Ισορροπημένοι κατανομή πόρων:

- Μεταξύ Διαδικασιών
- Ανάμεσα στη βελτίωση της εσωτερικής λειτουργίας - στην ενίσχυση των ειδοποιών δεξιοτήτων

$$\text{Κερδοφορία} = f(\text{Ποιότητα Εκτέλεσης})$$

$$\text{Δυναμικό Κερδοφορίας} = f(\text{Ποιότητα Στρατηγικής})$$

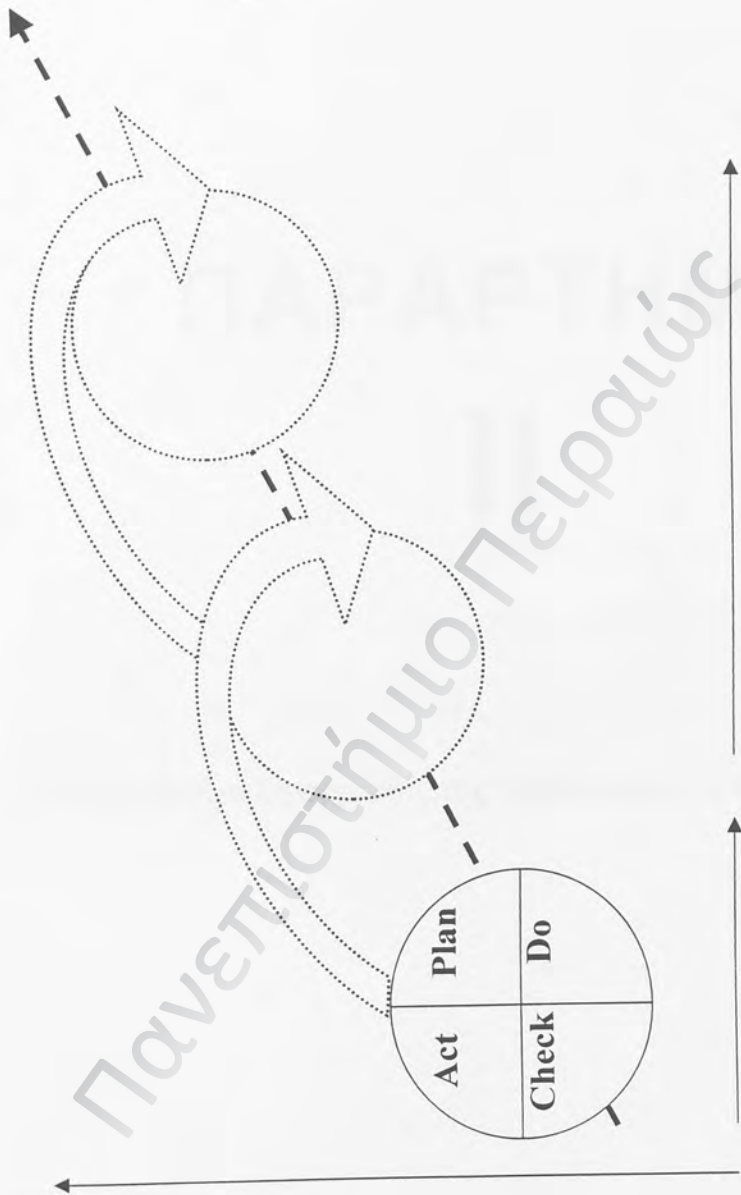


Η προτεινόμενη μεθοδολογία επιβαίνει στην ανάλυση των χαρακτηριστικών του οργανισμού (2), βάσει του process management, στην παρακολούθηση (monitoring) της καθημερινής λειτουργίας (6) βάσει των επιμέρους επόδσεων, και την εξαγωγή συμπερασμάτων (8) για το βαθμό σύγκλισης με τους στόχους, αλλά και έμμεσα για το βαθμό προσαρμογής των χαρακτηριστικών μας (critical processes, core competencies) με το επιχειρησιακό περιβάλλον

	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΣΤΑΔΙΟ ΧΡΗΣΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	"Plan"	1	Κατανόηση εσωτερικής λειτουργίας (Analytic Process Map & Process Flow)
		2	Κατανόηση εσωτερικής λειτουργίας (Analytic Process Map & Process Flow)
		3α	Διάρθρωση και ταξινόμηση του μεγάλου όγκου πληροφοριών για τη σχέση : Δικής μας λειτουργίας ↔ εξωτερικών συνθηκών (Process Contribution to Strategic Goals, Process Criteria)
		3β	Αξιολόγηση της παρούσας εσωτερικής λειτουργίας ως προς τους τιθόμενους στόχους (πιο στατικό)
ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΜΑΘΗΣΗΣ	"Do"	4	Αξιολόγηση της παρούσας εσωτερικής λειτουργίας ως προς τους τιθόμενους στόχους (πιο δυναμικό)
		5	Κατανόηση του βαθμού συνεισφοράς των επιμέρους δραστηριοτήτων στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων (Process weights)
ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΜΑΘΗΣΗΣ	"Check"	6	Παρακολούθηση των επιδόσεων των επιμέρους δραστηριοτήτων (Process performance relative to Process Criteria which have been set according to our goals)
		7	Εντοπισμός κρίσιμων διαδικασιών, που συντελούν ή θα έπρεπε να συντελούν στην επίτευξη των στόχων. Έλεγχος εάν οι στόχοι είναι ρεαλιστικοί με τις παρούσες δυνατότητες της επιχείρησης ή θα πρέπει να επαναπροσδιοριστούν.
ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΜΑΘΗΣΗΣ	"Act"	8	Ανάληψη δράσης για βελτιώσεις και εναρμόνιση της πορείας σύμφωνα με τις πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης, βάσει των συμπερασμάτων του βήματος 6.
		9	Ανάληψη δράσης για βελτιώσεις και εναρμόνιση της πορείας σύμφωνα με τις πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης, βάσει των συμπερασμάτων του βήματος 6.
		10	Ανάληψη δράσης για βελτιώσεις και εναρμόνιση της πορείας σύμφωνα με τις πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης, βάσει των συμπερασμάτων του βήματος 6.
Repetitive PDCAs	Απλός κύκλος μάθησης	8	Αύξηση της αποτελεσματικότητας, ακρίβειας του οργανισμού στην επίτευξη των στόχων. Αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού στην παραγωγή αποτελεσμάτων.
	Διπλός κύκλος μάθησης	9	Διαφοροποίηση και ευελιξία. Προετοιμασία για αντιμετώπιση ενός αβέβαιου μέλλοντος με πολλά ενδεχόμενα (scenario planning), για επιλογή μιας πιο «εύρωστης» (robust) στρατηγικής.

Μέσω των επαναληπτικής χρήσης της μεθοδολογίας και των ενεργειών βελτίωσης διευκρινίζονται και ισχυροποιούνται τα λίγα εκείνα κρίσιμα χαρακτηριστικά για την επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης. Τα χαρακτηριστικά αυτά σταδιακά θα συνθέσουν ένα μικρό σύνολο από αλληλοενισχυόμενες Διακριτικές Ικανότητες (Distinctive Competencies) που θα εξασφαλίσουν πιο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

**Επίπεδο
Απόδοσης**



**Εργαλείο
Ανάλυσης**

**Εργαλείο
Μάθησης**

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

II

Παράδειγμα Εφαρμογής της Προτεινόμενης Μεθοδολογίας

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Case Study

Εφαρμογή της προτεινόμενης μεθοδολογίας

Στρατηγικής Διοίκησης Διαδικασιών

στην υποθετική επιχείρηση «ΕΤΑΙΡΙΑ»

Γενικά Στοιχεία Επιχείρησης :

Πεδίο Δραστηριοποίησης

Η «ΕΤΑΙΡΙΑ» ανήκει στο βιομηχανικό κλάδο της μεταποίησης τροφίμων και συγκεκριμένα ασχολείται με την παραγωγή και διάθεση γαλακτοκομικών προϊόντων. Ο κύριος όγκος δραστηριότητας εστιάζεται στον τομέα του παγωτού (τυποποιημένο παγωτό ατομικής συσκευασίας).

Ιστορικό

Η «ΕΤΑΙΡΙΑ» ιδρύθηκε το 1950 σαν μια τυπική οικογενειακή επιχείρηση. Με συνεχή άλματα κι επιθετική πολιτική κατάφερε μέσα σε μία εικοσαετία να πρωταγωνιστήσει στον ελληνικό χώρο. Τα τελευταία 20 χρόνια έκαναν σημαντικές επενδύσεις (νέες κτηριακές εγκαταστάσεις, εξελιγμένο τεχνολογικός εξοπλισμός). Μέσα στη δεκαετία του '90 προχώρησε σε στρατηγικές συμμαχίες με εταιρίες σε συγκεκριμένες χώρες της Ευρώπης και της Μέσης Ανατολής με στόχο την προώθηση των προϊόντων της σε νέες αγορές.

Προϊόντα

80% των προϊόντων είναι τυποποιημένο παγωτό κυρίως σε ατομικές αλλά και οικογενειακές συσκευασίες.

Περίπου 20% των παραγόμενων προϊόντων αποτελεί το βιομηχανικό παγωτό.

Αγορές

Στην παρούσα φάση η «ΕΤΑΙΡΙΑ» καταλαμβάνει το 35% της ελληνικής αγοράς στις λιανικές πωλήσεις παγωτών.

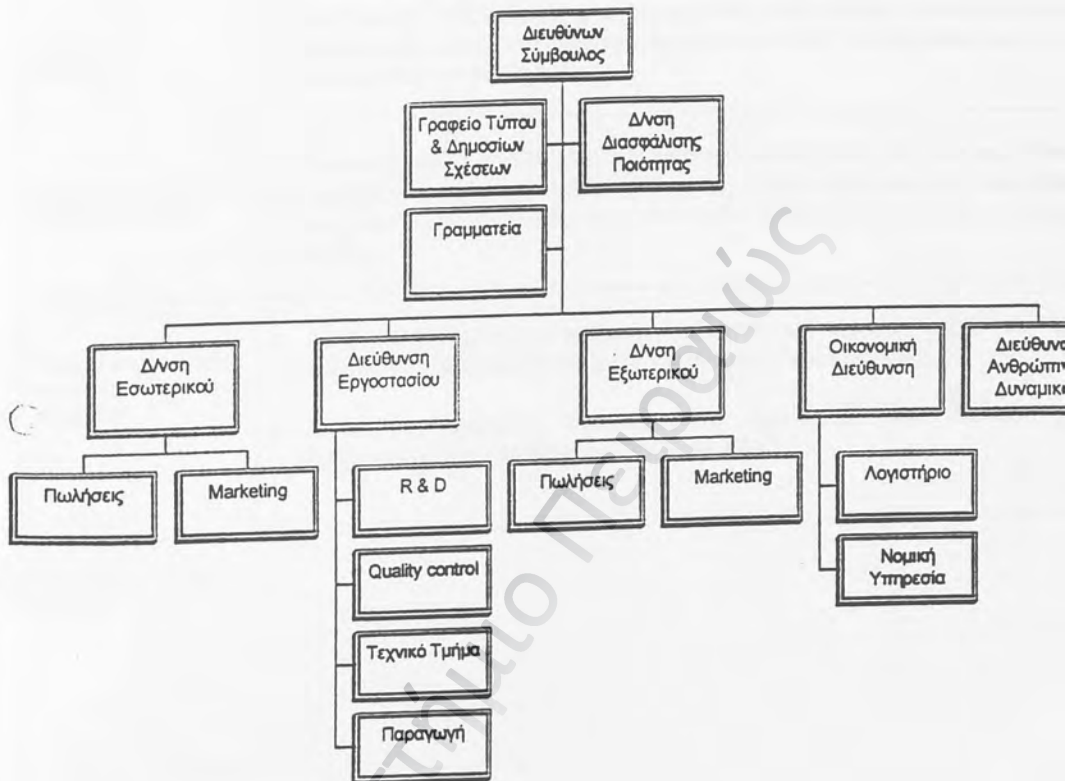
Επίσης εξάγει συσκευασμένα προϊόντα σε 1 ευρωπαϊκή χώρα και 3 χώρες της Μέσης Ανατολής, όπου κατέχει από 3% - 8% (σε κάθε αγορά).

Κύκλος Εργασιών

Προσωπικό

Η «ΕΤΑΙΡΙΑ» αυτή τη στιγμή απασχολεί περίπου 150 άτομα, ως μόνιμο προσωπικό. Σε αυτό πρέπει να προστεθεί και ένας αριθμός συνεργατών (μεικτές ειδικές συμβάσεις) οι οποίοι αναλαμβάνουν τη διανομή των προϊόντων στις συγκεκριμένες περιοχές.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ



Η επιλογή στρατηγικής βασίζεται σε μία δομημένη διαδικασία κατά την οποία εξετάζονται και λαμβάνονται υπόψη οι μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος* καθώς και τα ήδη υπάρχοντα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της «ΕΤΑΙΡΙΑΣ»** (competitive advantages).

* Μεταβλητές υπό παρακολούθηση και ανάλυση

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΔΕΔΟΜΕΝΑ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ
Πολιτικό – οικονομικό περιβάλλον	<ul style="list-style-type: none"> Ένταση στην κατεύθυνση απελευθέρωσης των φυσικών μηχανισμών της αγοράς. Ανάπτυξη έργων υποδομής που βοηθούν και κάνουν πιο οικονομικές τις επικοινωνίες και μεταφορές Δραματικές αλλαγές στις οικονομίες των γειτονικών με την Ελλάδα κρατών.
Τεχνολογικό περιβάλλον	<ul style="list-style-type: none"> Επανάσταση στη χρήση αυτοματοποιημένων συστημάτων ελέγχου και διαχείρισης παραγωγής
Αγορά και προσφερόμενα προϊόντα	<ul style="list-style-type: none"> έντονη εποχικότητα στην κατανάλωση του προϊόντος στροφή σε περισσότερο ποιοτικά προϊόντα που να χαρακτηρίζονται από λειτουργική και αισθητική συσκευασία, ποικιλία και καινοτομικές γεύσεις. Άνοδος του επιπέδου γνώσεων και των απαιτήσεων, εξαιτίας της πληθώρας των προσφερόμενων προϊόντων. Κορεσμός στην αγορά του παγωτού, όσον αφορά τον ελλαδικό χώρο.
Ανταγωνιστές	<ul style="list-style-type: none"> Είσοδος στην ελληνική αγορά αρκετών εταιρειών του εξωτερικού με διεθνώς γνωστά ονόματα Παρουσία ανταγωνιστριών εταιρειών που καλύπτουν μικρά τμήματα της αγοράς με εξειδικευμένες ανάγκες

** Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της «ΕΤΑΙΡΙΑΣ»

<ul style="list-style-type: none"> Ισχυρό δίκτυο πωλήσεων και διανομής
<ul style="list-style-type: none"> Ευέλικτη διαμόρφωση περιθωρίου κέρδους στις αγορές του εξωτερικού
<ul style="list-style-type: none"> Ήδη υπάρχουσα ευρεία γκάμα παγωτών (μερικά από τα οποία έχουν αποσυρθεί από την ελληνική αγορά)
<ul style="list-style-type: none"> Τεχνικές και μέθοδοι παραγωγής που δεν μπορούν να αντιγραφούν
<ul style="list-style-type: none"> Εμπειρία και εξειδικευμένη τεχνογνωσία από την πολυετή παρουσία στο χώρο
<ul style="list-style-type: none"> Γειτνίαση με νέες ανεκμετάλλευτες αγορές (σε σχέση με τους ανταγωνιστές της Δυτικής Ευρώπης)

Με την ανάλυση και παρακολούθηση των παραπάνω παραγόντων, η «ΕΤΑΙΡΙΑ» προσπαθεί να διαγνώσει ποια από τα χαρακτηριστικά του οργανισμού ανταπεξέρχονται πιο αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, και ποια επιλογή στρατηγικής έχει τις μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας κάτω από τις παρούσες συνθήκες.

Έτσι επιλέγεται η στρατηγική χαμηλού κόστους με έμφαση στη αύξηση της αποδοτικότητας στην παραγωγή και διάθεση και η εξάπλωση σε νέες ανεκμετάλλευτες αγορές.

Στρατηγικοί Στόχοι (Strategic Objectives)	<ul style="list-style-type: none"> - 1) Αξιοποίηση οικονομιών κλίμακας από τη χρήση παραγωγικών διαδικασιών υψηλής απόδοσης και τεχνολογίας - 2) Ανάπτυξη ενός ευέλικτου και σύγχρονου συστήματος διανομών - 3) Βελτιστοποίηση των ήδη προσφερόμενων προϊόντων - 4) Ραγδαία επέκταση σε νέες «παρθένες» αγορές με μεγάλο αγοραστικό κοινό και μικρό ανταγωνισμό.
---	--



Οργανωσιακοί Στόχοι (Organizational Goals)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Αύξηση της αποδοτικότητας (output / resources) κατά 8% στον επόμενο χρόνο. 2) Αύξηση των σημείων πώλησης της εσωτερικής αγοράς από 12.000 σε 15.000 σε ένα χρόνο. 3) Επέκταση των δραστηριοτήτων της, στα πλαίσια της διεθνοποίησης, σε μία καινούρια αγορά κάθε δύο χρόνια
--	--

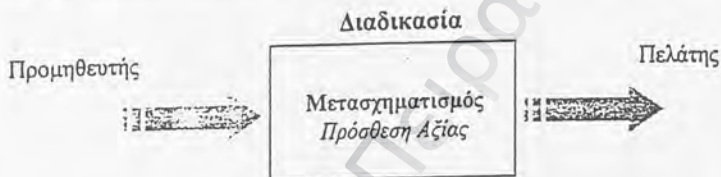


Ιεράρχηση Οργανωσιακών Στόχων]	1) Αύξηση της αποδοτικότητας (output / resources) κατά 8% στον επόμενο χρόνο.	20%
	2) Αύξηση των σημείων πώλησης της εσωτερικής αγοράς από 12.000 σε 15.000 σε ένα χρόνο.	30%
	3) Επέκταση των δραστηριοτήτων της, στα πλαίσια της διεθνοποίησης, σε μία καινούρια αγορά τα επόμενα δύο χρόνια	50%

ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Η επιχείρηση αποφάσισε να αναλύσει και να καταγράψει τα διάφορα διακριτά μέρη ροής της εργασίας (τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η δουλειά). Τα κομμάτια αυτά τα μοντελοποίησε με τη μορφή τεκμηριωμένων διαδικασιών. Κάθε διαδικασία μπορεί να περιλαμβάνει συντελεστές (άτομα, πόρους, εξοπλισμό) από διαφορετικά τμήματα της επιχείρησής.

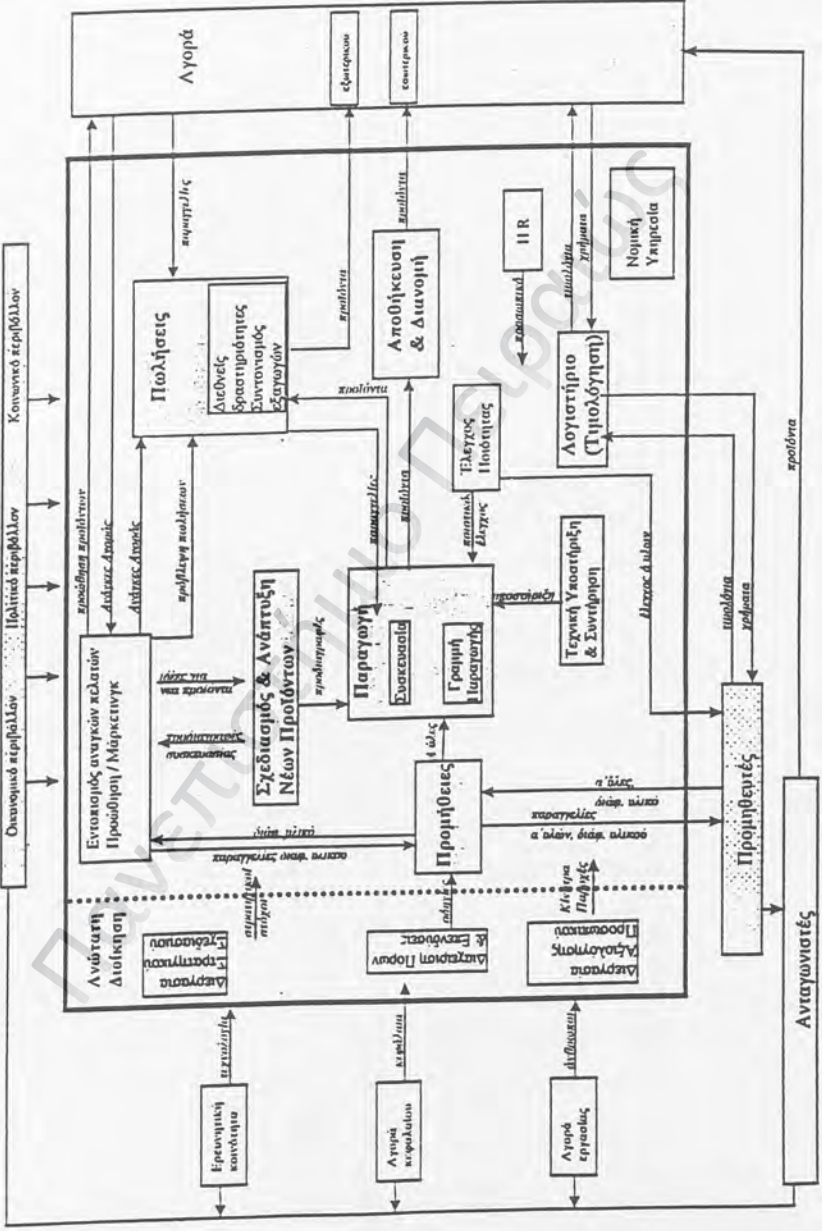
Κάθε διαδικασία αποτελεί ένα μετασχηματισμό, δέχεται είσοδο (από εσωτερικούς/ εξωτερικούς προμηθευτές) και παράγει μία έξοδο για κάλυψη αναγκών των (εσωτερικών ή εξωτερικών) πελατών.



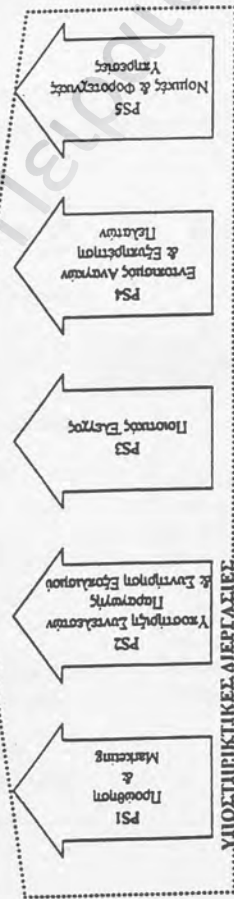
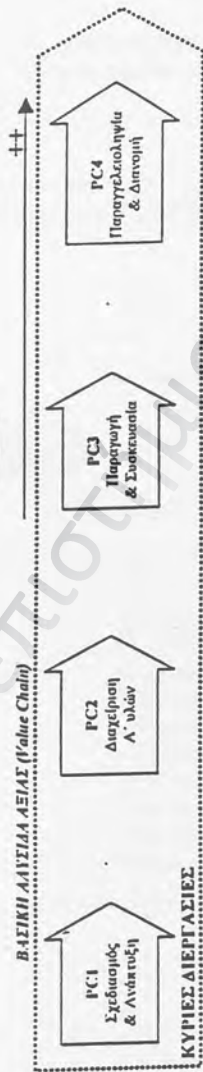
Κύριες Διαδικασίες (Core Processes)	
Κωδικός	Περιγραφή
PC1	Σχεδιασμός και ανάπτυξη νέου Προϊόντος
PC2	Διαχείριση Προμηθειών Α' υλών, αναλωσίμων και ενδιάμεσων προϊόντων
PC3	Παραγωγή και Συσκευασία
PC4	Παραγγελιοληψία & Διανομή

Υποστηρικτικές Διαδικασίες (Support Processes)	
Κωδικός	Περιγραφή
PS1	Προώθηση & Marketing
PS2	Υποστήριξη Συντελεστών Παραγωγής & Συντήρηση Εξοπλισμού
PS3	Ποιοτικός Έλεγχος
PS4	Εντοπισμός Αναγκών & Εξυπηρέτηση Πελατών
PS5	Νομικές & Φοροτεχνικές Υπηρεσίες

Διοικητικές Διαδικασίες (Management Processes)	
Κωδικός	Περιγραφή
PM1	Στρατηγικός Σχεδιασμός
PM2	Διαχείριση Πόρων & Επενδύσεις
PM3	Αξιολόγηση Προσωπικού



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ



ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Στόχος για την επιχείρηση είναι να ανταποκρίνονται οι διαδικασίες στο ρόλο τους, δηλαδή να συμβάλουν ουσιαστικά στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

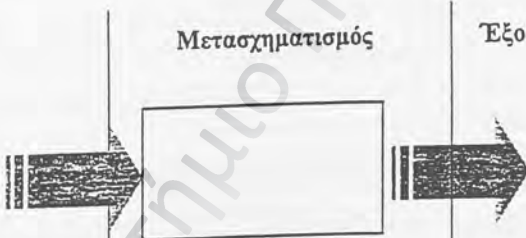
Για το λόγο αυτό, επιλέγονται κάποια κριτήρια, βάσει των οποίων θα παρακολουθούμε τις επιδόσεις της διαδικασίας. Τέτοια κριτήρια σχετίζονται και με τα τρία μέρη μίας διαδικασίας (είσοδος, μετασχηματισμός, έξοδος).

Γενικά κριτήρια αξιολόγησης μίας Διαδικασίας

Είσοδος

Μετασχηματισμός

Έξοδος



Επίπεδο Ποιότητας εισερχομένων

- Προδιαγραφές
- Πληροφορία
- Υλικά

Επάρκεια απαιτούμενων πόρων

- Ανθρωποδύναμη
- Χρόνος
- Χρήμα
- Εξοπλισμός

Πρόσθεση Αξίας

- Κόστη
- Άεργος χρόνος

Αποδοτικότητα

- Όφελος / Κόστος
- Τυποποίηση & Αυτοματισμός
- Χρησιμοποιούμενα μέσα
- Ανθρώπινο Δυναμικό
- Ασφάλεια
- Παραγωγικότητα (bandwidth, cycle time)

• Αποτελεσματικότητα

(κάλυψη δηλούμενων αναγκών)

- Ακρίβεια
- Ανταπόκριση
- Αξιοπιστία (Διατήρηση αποδεκτού ορίου ποιότητας διαχρονικά)
- Διαφοροποίηση (από ανταγωνισμό)
- Παρενέργειες (κοινωνικές, περιβαντολογικές)

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Στην περίπτωση της συγκεκριμένης επιχείρησης, επιλέγονται οι **5 πιο σημαντικές διαδικασίες** για περαιτέρω ανάλυση. Ο αποκλεισμός κάποιων διαδικασιών γίνεται για λόγους ευκολίας χειρισμού των δεδομένων σε πρώτη φάση. Η επιλογή βασίζεται στο νόμο του **Pareto (80-20)**. Σύμφωνα με αυτόν, σχεδόν πάντα, λίγοι κρίσιμοι συντελεστές (~20%) είναι υπεύθυνοι για το μεγαλύτερο φάσμα αποτελεσμάτων (~80%). Οι 5 διαδικασίες έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες συσχέτισης με τους κρίσιμους συντελεστές επιτυχίας (Critical Success Factors) της επιλεγμένης στρατηγικής.

Γι' αυτές τις διαδικασίες ορίζονται κάποια κριτήρια αξιολόγησης, για τη συμβολή τους στους οργανωσιακούς στόχους. Τα κριτήρια αυτά δεν είναι πλέον γενικά (όπως τα προηγούμενα), αλλά λαμβάνουν πάντα υπόψη τους στρατηγικούς στόχους που θέλουμε να πετύχουμε.

PC3 (Παραγωγή και Συσκευασία)		
Κωδικός	Περιγραφή	
Cr (PC3,1)	Bandwidth (Αριθμός παραγομένων τεμαχίων / ώρα παραγωγής)	Αποδοτικότητα
Cr (PC3,2)	Scrap (% παραγομένων που δεν τηρούν τις προδιαγραφές)	Ποιότητα
Cr (PC3,3)	Μέσο Κόστος παραγωγής ανά τεμάχιο	Κόστος

PS1 (Πρώθηση & Marketing)		
Κωδικός	Περιγραφή	
Cr (PS1,1)	Διεισδυτικότητα σε νέες αγορές (γνώση των προϊόντων από το αγοραστικό κοινό πριν από την κατανάλωση)	Αποδοτικότητα
Cr (PS1,2)	Product – Market fit (Επιλογή προώθησης των πιο ταιριαστών προϊόντων για κάθε διαφορετικό τμήμα της αγοράς)	Αποτελεσματικότητα, ακρίβεια

PS2 (Υποστήριξη Συντελεστών Παραγωγής)		
Κωδικός	Περιγραφή	
Cr (PS2,1)	Επίπεδο τεχνογνωσίας προσωπικού στη χρήση νέων τεχνολογιών	Ποιότητα
Cr (PS2,2)	% εκμετάλλευσης διαθέσιμων πόρων (κυρίως μηχανημάτων)	Αποδοτικότητα

PC4 (Παραγγελιοληψία και Διανομή)		
Κωδικός	Περιγραφή	
Cr (PC4,1)	% καθυστερήσεων επί του συνόλου των παραδόσεων στα σημεία πώλησης	Αξιοπιστία
Cr (PC4,2)	Απαιτούμενες ημέρες μέχρι την κάλυψη δηλωθείσας έλλειψης	Αποτελεσματικότητα, ανταπόκριση
Cr (PC4,3)	Μέσος αριθμός σημείων κάλυψης από μία ομάδα (1 φορτηγό, 2 άτομα)	Αποδοτικότητα

PS5 (Νομικές & Φοροτεχνικές Υπηρεσίες)		
Κωδικός	Περιγραφή	
Cr (PS5,1)	Αριθμός απρόβλεπτων κωλυμάτων λόγω νομικών περιορισμών	Ακρίβεια

ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥΣ ΣΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ

Κλίμακα ιεράρχησης της συμβολής στους στόχους

Βαθμολογήστε κάθε ζεύγος κριτηρίου – στόχου απαντώντας στην εξής ερώτηση:

«Ποια πιστεύετε ότι είναι η συμβολή του ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ στην πραγματοποίηση του ΣΤΟΧΟΥ;»

5	4	3	2	1	0
Πολύ Ισχυρή	Ισχυρή	Μέτρια	Μικρή	Πολύ μικρή	Καθόλου

Οργανωσιακοί Στόχοι	Αύξηση της αποδοτικότητας (output / resources) κατά 8% στον επόμενο χρόνο.	Αύξηση των σημείων πώλησης της εσωτερικής αγοράς από 12.000 σε 15.000 σε ένα χρόνο.	Επέκταση των δραστηριοτήτων της, στα πλαίσια της διεθνοποίησης, σε μία καινούρια αγορά κάθε δύο χρόνια
	20%	30%	50%

ΣΧΕΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	Κριτήρια						
Παραγωγή & Συσκευασία	Cr (PC3,1)	4	15%			2	7%
	Cr (PC3,2)	4	15%				
	Cr (PC3,3)	5	19%			1	4%
Προώθηση & Marketing	Cr (PS1,1)			5	28%	5	18%
	Cr (PS1,2)	1	4%	1	6%	4	14%
Υποστήριξη Συντελεστών Παραγωγής	Cr (PS2,1)	3	12%				
	Cr (PS2,2)	4	15%	2	10%	4	14%
Παραγγελιοληψία & Διανομή	Cr (PC4,1)	2	8%	3	17%	1	4%
	Cr (PC4,2)			3	17%	2	7%
	Cr (PC4,3)	3	12%	4	22%	4	14%
Νομικές Υπηρεσίες	Cr (PS5,1)					5	18%

Παρατηρήσεις:

1. Η κλίμακα έχει μόνο 5 διακριτές τιμές, για να είναι πιο αντικειμενική η βαθμολόγηση. Αυξάνοντας την κλίμακα (π.χ. 0-10) θεωρητικά αυξάνει η ακρίβεια, αλλά ουσιαστικά αυξάνει και η υποκειμενικότητα του ατόμου στη διάκριση μεταξύ των διαφορετικών βαθμών. Μία κλίμακα με πολλές τιμές πιθανότατα οδηγεί σε τυχαία βαθμολόγηση (κανόνας [+7,-7]).
2. Στην περίπτωση όπου όλα τα κριτήρια μίας διαδικασίας βαθμολογούνται με μέτριους – χαμηλούς βαθμούς (δηλαδή κανένα δε συμβάλλει ουσιαστικά στην επίτευξη κάποιου στόχου), ίσως πρέπει να επανεξετάσουμε τα ίδια τα κριτήρια που θέσαμε. Έχει αναφερθεί ότι τα κριτήρια είναι οι «αισθητήρες» βάσει των οποίων παρακολουθούμε τη συνεισφορά των διαδικασιών στην επίτευξη της στρατηγικής. Αν κανένα δεν φαίνεται να είναι ιδιαίτερα σημαντικό για κάποιον από τους στόχους, ίσως έχουμε επιλέξει να παρακολουθούμε λάθος ενδείξεις..
3. Η ιεράρχηση των κριτηρίων πραγματοποιήθηκε από ένα Focus Group που αποτελείτο από μέλη:
 - Της ανώτατης διοίκησης
 - Των προϊσταμένων που εμπλέκονται και έχουν την μεγαλύτερη ευθύνη για κάθε διαδικασίαΤα μέλη της ομάδας:
 - Παρέθεσαν από κοινού επιχειρήματα για τη συμβολή κάθε κριτηρίου,
 - Συμπλήρωσαν μεμονωμένα τον προηγούμενο πίνακα.Τα αποτελέσματα ήταν ο μέσος όρος των ατομικών εκτιμήσεων.
4. Η «ΕΤΑΙΡΙΑ» δεν ανησυχεί για την απόλυτη ακρίβεια στις τιμές που θέτει. Η προσέγγιση αυτή δεν είναι μαθηματικής φύσης. Χρησιμοποιεί βέβαια, ποσοτικά στοιχεία, κύριος στόχος όμως είναι να κατανοήσουμε και να επικοινωνήσουμε πώς ακριβώς συνδέεται η εσωτερική λειτουργία με τους γενικούς στόχους.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Τι θέλουμε να κατασκευάσουμε:

- Θέλουμε να δομήσουμε ένα σύστημα μέτρησης των επιδόσεων της επιχείρησης (Performance Measurement System).

Για ποιο λόγο:

- Επιθυμούμε το σύστημα αυτό να μας βοηθήσει να κατανοήσουμε κατά πόσο η καθημερινή λειτουργία στους διάφορους τομείς ευθυγραμμίζεται και συνεισφέρει στην πραγματοποίηση των στόχων που έχουμε θέσει.

Τι μετράμε:

- Το σύστημα μέτρησης θα είναι επικεντρωμένο στις επιδόσεις των διαδικασιών.
- Οι διαδικασίες δεν αξιολογούνται αόριστα. Αντιθέτως έχουμε ήδη θέσει κάποια κριτήρια ανά διαδικασία, που αποτελούν «αισθητήρες» της συμβολής τους στους στόχους.
- Επομένως, θα μετράμε τις επιδόσεις στα κριτήρια των διαδικασιών.

Πώς βαθμολογούμε κάθε κριτήριο:

- Αρχικά εκτιμούμε την τιμή που αντιπροσωπεύει την τρέχουσα επίδοσή μας. Για την διαδικασία PC3 η «ΕΤΑΙΡΕΙΑ» έκανε εκτίμηση της απόλυτης επίδοσης βάσει των 3 κριτηρίων που έθεσε:

Διαδικασία: PC3 (Παραγωγή και Συσκευασία)		
Cr (PC3,1)	Cr (PC3,2)	Cr (PC3,3)
Bandwidth	Scrap	Μέσο κόστος/τεμάχιο
1500 (τεμάχια/ώρα)	3%	50 δρχ.

- Για να συνδυαστεί, όμως κάθε επίδοση με όλες τις υπόλοιπες απαιτείται η κανονικοποίηση βάσει μιας κλίμακας που δεν αντιπροσωπεύει φυσικό μέγεθος.
- Ορίζουμε μία κλίμακα η οποία οριοθετείται από τις ελάχιστες – μέσες – μέγιστες δυνατές επιδόσεις. Τις τιμές αυτές είτε τις γνωρίζουμε από τις γενικότερες επιδόσεις της αγοράς (π.χ. επιδόσεις. Τις τιμές αυτές είτε τις ορίζουμε από το τι θεωρούμε εμείς ως ελάχιστη επίδοση τι κάνουν οι ανταγωνιστές) είτε τις ορίζουμε από το τι θεωρούμε εμείς ως ελάχιστη επίδοση για την επιβίωση και τι ως μέγιστη επίδοση που θα εξασφαλίσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

A. Για την «ΕΤΑΙΡΕΙΑ» η παρούσα δυνατότητα παραγωγής ανέρχεται στα :

Cr (PC3,1) Bandwidth
1500 (τεμάχια/ώρα)

- Γενικά, για μικρές γαλακτοβιομηχανίες με παραχημένο τεχνολογικό εξοπλισμό και όχι καλή οργάνωση η δυνατότητα εκτιμάται στα **600 τεμάχια / ώρα (κάτω όριο)**.
- Από την άλλη, η «ΕΤΑΙΡΕΙΑ» θεωρεί ότι με βελτιστοποίηση της εσωτερικής λειτουργίας και ανανέωση του παραγωγικού εξοπλισμού η παραγωγή μπορεί να φτάσει έως και τα **~ 2500 τεμ./ ώρα (άνω όριο)**.
- Η δυσκολία και το κόστος αύξησης της παραγωγικότητας υπολογίζεται ως γραμμική (αναλογική).

Επομένως είναι δυνατό να κατασκευαστεί μία κλίμακα αντιστοίχισης απόλυτων μεγεθών και σχετικής βαθμολόγησης:

	Απόλυτη Κλίμακα	Σχετική Κλίμακα
Ανώτατο άνω όριο =>	2400 (τεμ / ώρα)	10
Γραμμική Αύξηση	2200 (τεμ / ώρα)	9
	2000 (τεμ / ώρα)	8
	1800 (τεμ / ώρα)	7
	1600 (τεμ / ώρα)	6
	1400 (τεμ / ώρα)	5
	1200 (τεμ / ώρα)	4
	1000 (τεμ / ώρα)	3
	800 (τεμ / ώρα)	2
Ελάχιστο κάτω όριο =>	600 (τεμ / ώρα)	1

Οπότε, η σχετική βαθμολογία είναι:

Cr (PC3,1) Bandwidth
5,5

B. Για την «ΕΤΑΙΡΕΙΑ» η παρούσα ικανότητα παραγωγικής διαδικασίας δίνει προϊόντα εντός προδιαγραφών κατά 97%. Δηλαδή:

C_Γ (PC3,2) Scrap
3%

- Η εταιρεία δε γνωρίζει την ικανότητα των παραγωγικών διαδικασιών των ανταγωνιστών. Παρόλα αυτά γνωρίζει ότι με τις παρούσες απαιτήσεις της αγοράς και τα κόστη επανεκατεργασίας και ελέγχου, τα άχρηστα δεν είναι δυνατό να υπερβαίνουν το 20% για μία βιώσιμη παραγωγή (κάτω όριο).
- Από την άλλη, η θεωρεί ότι θα ήταν πολύ δύσκολο να πέσει χαμηλότερα του ορίου του 1% χωρίς ριζικές αναδιαρθρώσεις και μαζικές επενδύσεις (άνω όριο).
- Στην περίπτωση του scrap η βελτίωση δεν είναι γραμμική αλλά εκθετική (το κόστος βελτίωσης αυξάνει κατά πολύ όσο πλησιάζουμε το 0%, δηλαδή το τέλειο).

	Απόλυτη Κλίμακα	Σχετική Κλίμακα
Ανώτατο άνω όριο =>	1%	10
Εκθετική Αύξηση	1,05%	9
	1,20%	8
	1,50%	7
	2,00%	6
	3,00%	5
	5,00%	4
	9,00%	3
	14,00%	2
Ελάχιστο κάτω όριο =>	20,00%	1

Οπότε, η σχετική βαθμολογία είναι:

C_Γ (PC3,2) Scrap
5

.....
.....

Με παρόμοιο τρόπο υπολογίζονται και οι επιδόσεις σύμφωνα με την κανονικοποιημένη απόλυτη κλίμακα των άλλων κριτηρίων.

ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΑΓΩΓΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ

Μετά και τον καθορισμό των βαθμολογιών η «ΕΤΑΙΡΙΑ» έχει στη διάθεσή της στοιχεία για τα εξής:

- Βαρύτητες οργανωσιακών στόχων.
- Βαρύτητες κριτηρίων ανά οργανωσιακό στόχο
- Βαθμολογία επιδόσεων κριτηρίων.

Οργανωσιακοί Στόχοι	Αύξηση της αποδοτικότητας (output / resources) κατά 8% στον επόμενο χρόνο.	Αύξηση των σημείων πώλησης της εσωτερικής αγοράς από 12.000 σε 15.000 σε ένα χρόνο.	Επέκταση των δραστηριοτήτων της, στα πλαίσια της διεθνοποίησης, σε μία καινούρια αγορά κάθε δύο χρόνια
	20%	30%	50%

ΣΧΕΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	Κριτήρια	Βαθμολογία Κριτηρίων	Ιεράρχηση		
			Ιεράρχηση	Ιεράρχηση	Ιεράρχηση
	Cr (PC3,1)	5,5	15%	0%	7%
Παραγωγή & Συσκευασία	Cr (PC3,2)	5	15%	0%	0%
	Cr (PC3,3)	6	19%	0%	4%
	Cr (PS1,1)	8	0%	28%	18%
Προώθηση & Marketing	Cr (PS1,2)	7	4%	6%	14%
	Cr (PS2,1)	4,5	12%	0%	0%
Υποστήριξη Συντελεστών Παραγωγής	Cr (PS2,2)	3	15%	10%	14%
	Cr (PC4,1)	6,5	8%	17%	4%
Παραγγελλιοληψία & Διανομή	Cr (PC4,2)	8	0%	17%	7%
	Cr (PC4,3)	4,5	12%	22%	14%
	Cr (PS5,1)	6	0%	0%	18%
Νομικές Υπηρεσίες					

Ήδη με αυτά τα στοιχεία η «ΕΤΑΙΡΙΑ» μπορεί να έχει μία εικόνα των επιμέρους επιδόσεων και συνεισφορών. Παρόλα αυτά επιθυμεί να συνδέσει την παραπάνω πληροφορία για να βγάλει ένα συνολικό συμπέρασμα για τη συνεισφορά και χρησιμότητα των διαδικασιών. Έτσι:

- Συνδυάζει την επίδοση κάθε κριτηρίου με τη σημαντικότητα του κριτηρίου για την επίτευξη ενός στόχου.
- Συνδυάζει τα παραπάνω με τη σημαντικότητα του στόχου στη συνολική επίτευξη της στρατηγικής.

ΕΚΤΕΤΙΚΗ
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Οργανωσιακοί Στόχοι		Αύξηση της αποδοτικότητας (output / resources) κατά 8% στον επόμενο χρόνο.	Αύξηση των σημείων πώλησης της εσωτερικής αγοράς από 12.000 σε 15.000 σε ένα χρόνο.	Επέκταση των δραστηριοτήτων της, στα πλαίσια της διεθνοποίησης, σε μία καινούρια αγορά κάθε δύο χρόνια
Κριτήρια	Βαθμολογία Κριτηρίων	20%	30%	50%

(1) Παραγωγή & Ευσεκασία	Cr (PC3,1)	5,5	15%	0.825	0%	0	7%	0.385
	Cr (PC3,2)	5	15%	0.75	0%	0	0%	0
	Cr (PC3,3)	6	19%	1.14	0%	0	4%	0.24
Συνεισφορά Διαδικασίας στο στρατηγικό στόχο:					2.715	0		0.625
Σχετική Συνεισφορά Διαδικασίας στο στρατηγικό στόχο:					0.543	0		0.312

Σύνολο : 0.855

(2) Προώθηση & Marketing	Cr (PS1,1)	8	0%	0	28%	2.24	18%	1.44
	Cr (PS1,2)	7	4%	0.28	6%	0.42	14%	0.98
Συνεισφορά Διαδικασίας στο στρατηγικό στόχο:					0.28	2.66		2.42
Σχετική Συνεισφορά Διαδικασίας στο στρατηγικό στόχο:					0.06	0.8		1.21

Σύνολο : 2.064

(3) Υποστηρίξη Συντελεστών Παραγωγής	Cr (PS2,1)	4,5	12%	0.54	0%	0	0%	0
	Cr (PS2,2)	3	15%	0.45	10%	0.3	14%	0.42
Συνεισφορά Διαδικασίας στο στρατηγικό στόχο:					0.99	0.3		0.42
Σχετική Συνεισφορά Διαδικασίας στο στρατηγικό στόχο:					0.2	0.09		0.21

Σύνολο : 0.498

(4) Παραγγελιοληψία & Διανομή	Cr (PC4,1)	6,5	8%	0.52	17%	1.10	4%	0.26
	Cr (PC4,2)	8	0%	0	17%	1.36	7%	0.56
	Cr (PC4,3)	4,5	12%	0.54	22%	0.99	14%	0.63
Συνεισφορά Διαδικασίας στο στρατηγικό στόχο:					1.06	3.45		1.45
Σχετική Συνεισφορά Διαδικασίας στο στρατηγικό στόχο:					0.21	1.04		0.72

Σύνολο : 1.973

(5) Νομικές Υπηρεσίες	Cr (PS5,1)	6	0%	0	0%	0	18%	1.08
	Συνεισφορά Διαδικασίας στο στρατηγικό στόχο:					0	0	
Σχετική Συνεισφορά Διαδικασίας στο στρατηγικό στόχο:					0	0		0.54

Σύνολο : 0.54

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

1. Κρίσιμες διαδικασίες στην επίτευξη της στρατηγικής (συνολικά)

Από την ανάλυση των δεδομένων η «ΕΤΑΙΡΙΑ» παρατηρεί ότι :

- α) για τους συγκεκριμένους στόχους που έθεσε,
 - β) για τα τρέχοντα επίπεδα εσωτερικής λειτουργίας,
- η συνεισφορά των διαδικασιών στην πραγμάτωση της στρατηγικής είναι:

1. Προώθηση & Marketing	2.064
2. Παραγγελιοληψία και Διανομή	1.973
3. Παραγωγή και Συσκευασία	0.855
4. Νομικές Υπηρεσίες	0.54
5. Υποστήριξη Συντελεστών Παραγωγής	0.498

Η διαδικασία της Προώθησης και του Marketing ήταν φυσικό να αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας, αφού:

- α) Στρατηγικός άξονας της «ΕΤΑΙΡΙΑΣ» στην παρούσα φάση είναι η εξάπλωση (αύξηση σημείων πώλησης και επέκταση σε νέα αγορά),
- β) Η διαδικασία παρουσιάζει καλές επιδόσεις, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα..

2. Κρίσιμες διαδικασίες στην επίτευξη μεμονωμένων στόχων

ΣΤΟΧΟΣ	ΚΡΙΣΙΜΟΤΕΡΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ
1. Αύξηση της αποδοτικότητας	Παραγωγή & Συσκευασία
2. Αύξηση των σημείων πώλησης	Παραγγελιοληψία & Διανομή
3. Επέκταση σε νέα αγορά	Προώθηση & Marketing

Ως το σημείο αυτό, τα συμπεράσματα που εξάγονται από ένα σύνολο απλών αλγεβρικών πράξεων είναι κατά κύριο λόγο στατικά. Σε γενικό επίπεδο τα στελέχη είχαν ήδη κατανοήσει την σημασία της προώθησης και χωρίς την ενδελεχή ανάλυση των δεδομένων. Η «ΕΤΑΙΡΙΑ» στοχεύει στις περαιτέρω παρατηρήσεις και τη δυναμική χρήση της μεθοδολογίας, για την αναμενόμενη προστιθέμενη αξία της όλης προσέγγισης.

3. Αξιολόγηση προτάσεων προς βελτίωση – Επιλογή μεταξύ προτάσεων

Π.χ. συνέκρινε τα C₁(PS2,2) & C₁(PC4,3). Έχουν βαθμούς 3 & 4.5 αντίστοιχα. Όμως με συνολική εκτίμηση ιεραρχούμε πρώτα τη βελτίωση του C₁(PC4,3)

4. Βασικά ερωτήματα προς απάντηση

- Είμαστε καλοί στα σημεία που πρέπει; (Τα δυνατά μας σημεία -βάσει υψηλών επιδόσεων- αντιστοιχούν στα σημεία που ιεραρχούνται ως πιο σημαντικά για την παρούσα στρατηγική;)
- Αν όχι, τότε που θα εστιαστούν οι προσπάθειες βελτίωσης;
- Είμαστε σε θέση να υλοποιήσουμε τις απαιτούμενες αλλαγές και να προσαρμοστούμε στις απαιτήσεις της στρατηγικής;
 - Αν ναι, τότε πρέπει να δούμε πώς θα δομήσουμε σιγά – σιγά αυτά τα σημεία που είναι κρίσιμοι συντελεστές επιτυχίας;
 - Αν όχι, μήπως οι συνθήκες απαιτούν να αλλάξει η στρατηγική μας; Μήπως πρέπει να έχουμε υπόψη μας μία στροφή του στρατηγικού μας προσανατολισμού προς πράγματα που μπορούμε να κάνουμε καλύτερα;
- Είμαστε σε θέση να πείσουμε τα διάφορα τμήματα για τη συμβολή τους στην υλοποίηση της στρατηγικής;

Η 'ΕΤΑΙΡΙΑ' ισχυρίζεται ότι η μεθοδολογία που ακολούθησε την βοήθησε να δώσει μία πιο ξεκάθαρη εικόνα στα παραπάνω ερωτήματα και επιπλέον, να τη στηρίζει με πιο ισχυρά επιχειρήματα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

III

Πρωτόκολλο Συλλογής Δεδομένων
&
Αντίστοιχα Έντυπα

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

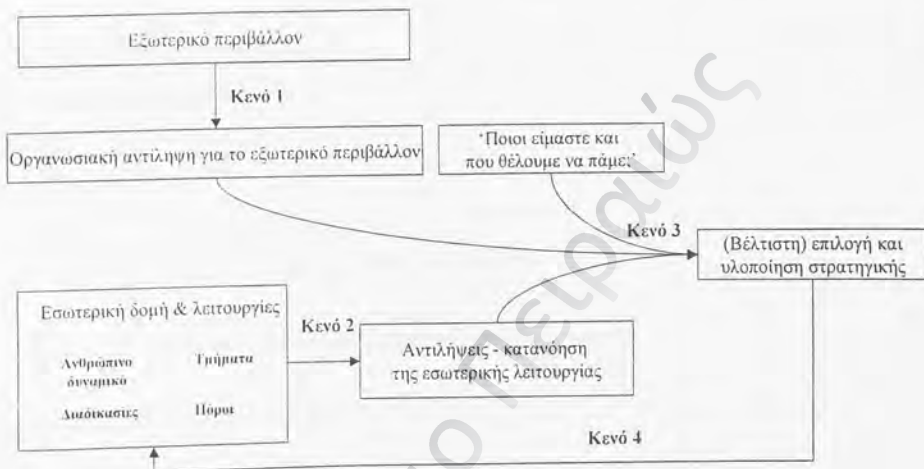
ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Μέρος Συζήτησης			Περιεχόμενο
1	Βήμα 1	Αρχική ενημέρωση	Γενικό πλαίσιο έρευνας, θεωρητικό μοντέλο, πρόγραμμα συζήτησης
2	Βήμα 3	<u>Συζήτηση</u> – Μέρος 1	Γενικά στοιχεία της προς έρευνα επιχείρησης
3	Βήμα 4&5	Ανάλυση παραδείγματος & Προσομοίωση εφαρμογής -Μέρος 1ο	Αρχή - Διαδικασίες
4	Βήμα 3	<u>Συζήτηση</u> – Μέρος 2	«Ποιοι είμαστε και πού θέλουμε να πάμε»
5	Βήμα 3	<u>Συζήτηση</u> – Μέρος 3	Παρακολούθηση/ κατανόηση εξωτερικού περιβάλλοντος
6	Βήμα 3	<u>Συζήτηση</u> – Μέρος 4	Επιλογή & διαμόρφωση της στρατηγικής
7	Βήμα 4&5	Ανάλυση παραδείγματος & Προσομοίωση εφαρμογής -Μέρος 2ο	Διαδικασίες
8	Βήμα 3	<u>Συζήτηση</u> – Μέρος 5	Εσωτερική λειτουργία
9	Βήμα 4&5	Ανάλυση παραδείγματος & Προσομοίωση εφαρμογής -Μέρος 3ο	Κριτήρια αξιολόγησης
10	Βήμα 4&5	Ανάλυση παραδείγματος & Προσομοίωση εφαρμογής -Μέρος 4ο	Συμπλήρωση πινάκων – Τέλος
11	Βήμα 6	Ανάλυση πεδίου προσδιοριστικών παραγόντων	Υποβοηθητικοί – Ανασταλτικοί παράγοντες, για την υιοθέτηση της προτεινόμενης μεθοδολογίας
12	Βήμα 7	Ερωτηματολόγιο προσδιορισμού των κενών στη στρατηγική διοίκηση	Αξιολόγηση υποθετικών καταστάσεων
13	Βήμα 8	Συζήτηση γενικής αποτίμησης	τελική άποψη συμμετεχόντων, για εύρος, κρισιμότητα παρεκκλίσεων, συνεισφορά μεθοδολογίας

	Βήμα 2	Παθητική παρατήρηση	
	Βήμα 9	Ανασκόπηση Τεκμηρίωσης	

Κεντρικός Στόχος Έρευνας

Κενά στη Στρατηγική Διοίκηση



Κενό 1: (Πώς και κατά πόσο κατανοούμε το εξωτερικό περιβάλλον)

- Μη συστηματική παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Μειωμένος βαθμός κατανόησης των εξωτερικών συνθηκών και των πιθανών επιπτώσεών τους στην επιχείρηση.
- Μειωμένη ικανότητα διαχείρισης της αβεβαιότητας.

Κενό 2: (Πώς και κατά πόσο κατανοούμε την εσωτερική λειτουργία)

- Ανυπαρξία συστηματικής ανάλυσης και τεκμηρίωσης της εσωτερικής λειτουργίας.
- Ύπαρξη ‘θολής’ εικόνας στις διασυνδέσεις μεταξύ των τμημάτων.
- Επικαλύψεις αλλά και κενά στις αρμοδιότητες – ευθύνες μεταξύ τμημάτων και ατόμων.
- Μειωμένος βαθμός κατανόησης της συνεισφοράς των επιμέρους λειτουργιών στην δημιουργία του τελικού προϊόντος/ υπηρεσίας.

Κενό 3: (Πώς συνταιριάζουμε το εξωτερικό περιβάλλον με τα εσωτερικά χαρακτηριστικά και τις αξίες για να διαμορφώσουμε τη στρατηγική)

- Αδυναμία ‘ταιριάσματος’ των εσωτερικών χαρακτηριστικών και των εξωτερικών συνθηκών για την επιλογή στρατηγικής.
- Περιορισμένη εκμετάλλευση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης.
- Σημεία τριβής της επιλεγμένης στρατηγικής με τις αξίες και τα οράματα της επιχείρησης.

Κενό 4: (Πώς επιμβαίνουμε και διαχειριζόμαστε την εσωτερική λειτουργία για να πετύχουμε τη στρατηγική)

- Μη συστηματική κατανομή στόχων σε χαμηλότερα επίπεδα.
- Έλλειψη ποσοτικοποίησης των στόχων.
- Αδυναμία εντοπισμού κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας.
- Κατανομή πόρων, προσπάθειες βελτίωσης, εστίαση προσπαθειών κλπ, μη ευθυγραμμισμένα με τους τιθόμενους στόχους.

Οδηγός ημιδομημένης συνέντευξης

Μέρος 1ο

Γενικά στοιχεία της προς έρευνα επιχείρησης

- 1.1 Πεδίο Δραστηριοποίησης
- 1.2 Ιστορικό
- 1.3 Προϊόντα/ Υπηρεσίες που παράγει ή διαθέτει στην αγορά
- 1.4 Αγορές (στοιχεία για την αγορά που κινείται και τον ανταγωνισμό)
- 1.5 Κύκλος Εργασιών, μερίδιο αγοράς
- 1.6 Προσωπικό (αριθμός, κατηγορίες)

Γενικές ερωτήσεις σχετικά με την εμπλοκή στο TQM

- 1.7 Έχει σύστημα διασφάλισης ποιότητας σύμφωνα με ISO-9000 ή/ και άλλα πρότυπα;
- 1.8 Αντλεί & χρησιμοποιεί πληροφορίες για την ικανοποίηση των πελατών της (feedback);
- 1.9 Συνεργάζεται με τους πελάτες κατά το σχεδιασμό των λειτουργικών χαρακτηριστικών των προϊόντων - υπηρεσιών; (αν κάνει σχεδιασμό)
- 1.10 Στηρίζεται στην ομαδική εργασία, και έχει διαμορφωμένο ένα επίσημο σύστημα από ομάδες;

Μέρος 2ο

‘Ποιοι είμαστε και πού θέλουμε να πάμε’

Αποστολή:

- 2.1 Η επιχείρησή σας έχει διατυπώσει σαφή δήλωση για την αποστολή της (λόγος ύπαρξης και τομέας δραστηριοποίησης);

Όραμα:

- 2.2 Έχετε διαμορφώσει και προσδιορίσει σαφώς το όραμα της επιχείρησής;
- 2.3 Είναι καταγεγραμμένο και πού;
- 2.4 Με τι βαθμό σαφήνειας προσδιορίζει την κατάσταση στην οποία θέλει η επιχείρηση να μεταβεί;
- 2.5 Έχει σαφή χρονικό ορίζοντα υλοποίησης;
- 2.6 Επικοινωνείται στο εσωτερικό/ εξωτερικό της επιχείρησής;
- 2.7 Τυγχάνει της αποδοχής από το προσωπικό, μετόχους κ.λ.π. Πώς διασφαλίζεται αυτό;

Αξίες:

- 2.8 Έχουν προσδιοριστεί κάποιες αξίες που διέπουν τη λειτουργία της επιχείρησής; Είναι διατυπωμένες και ευρέως γνωστές;
- 2.9 Επηρεάζουν και πώς τη διαδικασία προσδιορισμού στρατηγικών στόχων;
- 2.10 Επηρεάζουν και πώς την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησής;

Μέρος 3ο

Παρακολούθηση & κατανόηση εξωτερικού περιβάλλοντος

- 3.1 *Το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως ευμετάβλητο;*
- 3.2 *Ποια είναι τα σημαντικότερα 'κανάλια' άντλησης πληροφορίας από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης;*
- 3.3 *Ποιες μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος παρακολουθούνται και πώς (π.χ. πολιτικοοικονομικές, ανταγωνισμός, αγορά – πελάτες – προϊόντα κ.λ.π.);*
- 3.4 *Πώς διασφαλίζεται ότι μία σημαντική αλλαγή στο εξωτερικό περιβάλλον δεν θα παραβλεφθεί;*
- 3.5 *Τα εξωτερικώς προερχόμενα ερεθίσματα γίνονται αντικείμενο ανάλυσης; Από ποιον;*
- 3.6 *Θέτει ποτέ η επιχείρηση τον εαυτό της αντιμετώπι με διαφορετικά μελλοντικά ενδεχόμενα; Εξετάζει υποθετικά την μελλοντική προοπτική επιβίωσης και ανάπτυξης υπό διάφορες πιθανές συνθήκες;*

Μέρος 4ο

Επιλογή & διαμόρφωση της στρατηγικής

- 4.1 Ποιοι είναι οι χρονικοί ορίζοντες του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης;
- 4.2 Υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία βάσει της οποίας επιλέγονται οι στρατηγικοί στόχοι; Αν ναι, μπορείτε να την περιγράψετε;
- 4.3 Ο στρατηγικός σχεδιασμός καταλήγει σε κάποια απτά παραδοτέα (π.χ. business plan); Τι καταγράφεται μέσα σε αυτά τα κείμενα;
- 4.4 Στο μεσοδιάστημα (από τον καθορισμό της στρατηγικής έως το πέρας του χρονικού διαστήματος) ελέγχεται η εγκυρότητα της στρατηγικής; (π.χ. αναθεώρηση του business plan επειδή αλλάζουν κάποια δεδομένα)
- 4.5 Οι στόχοι που τίθενται σε οργανωσιακό επίπεδο έχουν σαφώς προσδιορισμένα το ΠΟΤΕ και το ΤΙ;
- 4.6 Στην περίπτωση περισσοτέρων του ενός στόχων, γίνεται ιεράρχηση βάσει της σημασίας τους στην συνολική στρατηγική;
- 4.7 Πώς εκτιμάτε το εφικτό των στόχων; Το εάν είναι εφικτοί, καθορίζεται με οικονομικά κριτήρια και μόνο (π.χ. budgeting);
- 4.8 Η στρατηγική και οι στόχοι σε οργανωσιακό επίπεδο επικοινωνούνται προς τα κάτω; Πέραν της γνωστοποίησης γίνεται προσπάθεια να γίνουν και αποδεκτοί;

Μέρος 5ο

Εσωτερική λειτουργία

Διαδικασίες:

- 5.1 Έχει γίνει εντοπισμός, ανάλυση, τεκμηρίωση των διαδικασιών της επιχείρησης;
- 5.2 Η καταγραφή έχει γίνει στα πλαίσια συστήματος ISO; Εάν ναι, έχει περιοριστεί στις βασικές (απαιτούμενες) διαδικασίες ή έχει καλύψει τον σύνολο της επιχείρησης;
- 5.3 Έχουν καθοριστεί οι διασυνδέσεις – συμμετοχές των τμημάτων στις διατμηματικές διαδικασίες; (όσον αφορά συμμετοχή πόρων, αρμοδιότητες, τρόπους λήψης αποφάσεων)
- 5.4 Υπάρχουν process owners; Εάν ναι πώς σχετίζονται με τα τμήματα και τους υπεύθυνους τμημάτων;

Μέτρηση επιδόσεων και βελτιώσεις

- 5.5 Υπάρχει κάποιο είδος συστήματος μέτρησης της απόδοσης στην επιχείρηση;
- 5.6 Αν ναι, να διευκρινιστούν τα ΤΙ, κάθε ΠΟΤΕ και ΠΟΙΟΣ.
- 5.7 Οι μετρήσεις (δείκτες) εστιάζονται κυρίως σε τμηματικό, ομαδικό ή ατομικό επίπεδο;
- 5.8 Να δοθούν κάποια παραδείγματα σημείων μέτρησης (δεικτών).
- 5.10 Καθορίζονται οι επιθυμητές επιδόσεις - στόχοι στα σημεία μέτρησης; Αν ναι, με ποια κριτήρια; Πώς οι επιθυμητές αυτές επιδόσεις συνδέονται με τη συνολική στρατηγική (προκύπτουν από κάποιο «σπάσιμο» των οργανωσιακών στόχων);
- 5.11 Πώς χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματα των μετρήσεων; Χαμηλές είτε υψηλές επιδόσεις οδηγούν σε λήψη κάποιων αποφάσεων;

Ερωτηματολόγιο εντοπισμού παρεκκλίσεων

GAP	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ
1.1	<p>Η "ΕΤΑΙΡΙΑ" δεν ενδιαφέρεται να παρακολουθεί τις εξελίξεις σε πολιτικό επίπεδο. Θεωρεί ότι το κόστος παρακολούθησης (οικονομικό, ανθρωποώρες) δεν ανταποκρίνεται στα υποτιθέμενα οφέλη. Ο πόλεμος όμως στα Βαλκάνια την βρήκε με σημαντικά 'ανοίγματα' σε επενδύσεις σε άμεσα εμπλεκόμενη χώρα.</p>
1.2	<p>Η "ΕΤΑΙΡΙΑ" δεν κατάφερε να προβλέψει μία ξαφνική αλλαγή στο εξωτερικό περιβάλλον όπως</p> <ul style="list-style-type: none"> • Είσοδος στην αγορά νέων ανταγωνιστών ... μείωση του μεριδίου αγοράς <p>Αποτέλεσμα αυτού είναι να βρεθεί προ τετελεσμένων γεγονότων</p>
1.3	<p>Η "ΕΤΑΙΡΙΑ" θεωρεί ότι δεν θα μπορούσε ποτέ να προβλέψει μία τόσο απρόβλεπτη αλλαγή στο εξωτερικό περιβάλλον όπως</p> <ul style="list-style-type: none"> • Υποτίμηση του νομίσματος στη χώρα εξαγωγής ... μείωση της αγοραστικής ικανότητας • Πρόβλημα με διοξίνες στις Α' ύλες ... πανικός στους καταναλωτές και ανάκληση προϊόντων <p>Αποτέλεσμα αυτού είναι να βρεθεί προ τετελεσμένων γεγονότων</p>
2.1	<p>Ο νέος υπάλληλος που προσλήφθηκε στο τμήμα πωλήσεων θα μάθαινε τη 'δουλειά' από τους 'παλιούς'. Μετά από 1 χρόνο εργασίας παραταύτα, μόλις ανακάλυψε ότι αναμενόνταν να έχει ευθύνη για πράγματα που δε γνώριζε. Επιπλέον, πολλές φορές δεν ξέρει που θα 'ψάξει' για συγκεκριμένες πληροφορίες κ.λ.π. Η πραγματική εικόνα της θέσης εργασίας του φαίνεται να είναι ένα ruzzle που συντίθεται αργά – αργά.</p>
2.2	<p>Οι Πωλήσεις τυπικά δε σχετίζονται με το R&D. Παρόλα αυτά, άτυπα κατά το σχεδιασμό νέων παγών συνεργάζονται στενά για να πουν τις ιδέες που προέρχονται από την καθημερινή τριβή με τους πελάτες. Αυτό δε φαίνεται πουθενά στην επίσημη οργάνωση. Επακόλουθο είναι ότι άνθρωποι με πολύτιμη συνεισφορά ιδεών δεν μπορούν να ισχυριστούν τη συμβολή τους στην επιτυχία νέων προϊόντων.</p>
2.3	<p>Το τμήμα Πωλήσεων είναι υπεύθυνο για την επαφή με τους πελάτες και την παραγγελιοληψία. Η Παραγωγή και η Διανομή είναι υπεύθυνες για την διεκπεραίωση της παραγγελίας.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ποιος θα έρθει σε επαφή με τους πελάτες για τεχνικές λεπτομέρειες στην παραγωγή και συσκευασία; • Ποιος είναι υπεύθυνος για μία καθυστέρηση στην παράδοση, όταν οφείλεται σε μεγάλο όγκο πωλήσεων σε μικρό χρονικό διάστημα;
2.4	<p>Το τμήμα Marketing θεωρεί ότι παίζει το σημαντικότερο ρόλο στην επιτυχία της "ΕΤΑΙΡΙΑΣ". Το ίδιο πάντως πιστεύει και το τμήμα πωλήσεων. Ο Δ'νων Σύμβουλος επαναλαμβάνει συνεχώς ότι όλοι είναι πολύτιμοι στην συνολική προσπάθεια. Αυτό, δε φαίνεται να ικανοποιεί κανένα από τα 2 τμήματα. Άραγε ο ίδιος γνωρίζει την πραγματική συμβολή του καθενός στην επίτευξη των τρεχόντων στόχων;</p>

3.1	Το τμήμα R&D μαζί με το Marketing πρότειναν μία ιδέα για ένα νέο παγωτό καινοτομικό στη συσκευασία και πρωτοποριακό στη γεύση, που θα κάνει εντύπωση στη νέα αγορά. Όλοι είναι ενθουσιασμένοι παρά το κόστος υλοποίησης. Η "ΕΤΑΙΡΙΑ" όμως φημίζεται για την ευρεία γκάμα παγωτών που ήδη διαθέτει (με επιτυχημένη πορεία στην ελληνική αγορά). Γιατί να μην εκμεταλλευτεί το υπάρχον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
3.2	Βασική αξία της "ΕΤΑΙΡΙΑΣ" ήταν πάντοτε: «Πρώτα η Ποιότητα». Με την επέκταση στις νέες ΜΗ απαιτητικές αγορές της Αν. Ευρώπης της δίνεται η ευκαιρία να αξιοποιήσει τον παρωχημένο εξοπλισμό που σαλπίζει στις αποθήκες της. Έρχεται κάτι τέτοιο σε αντίθεση με τις αξίες της ή είναι στα «πλαίσια του παιγνιδιού»; Μήπως οι εργαζόμενοι θα μειδούν κάθε φορά που θα κοιτάνε το κάδρο με τις διατυπωμένες αξίες στους τοίχους της "ΕΤΑΙΡΙΑΣ";
3.3	Η "ΕΤΑΙΡΙΑ" βάσισε τη ραγδαία ανάπτυξή της στο πρωτοποριακό δίκτυο πωλήσεων. Αυτό την ξεχώρισε από τον ανταγωνισμό την προηγούμενη 10ετία. Η ηγεσία συνεχίζει να είναι πολύ αυστηρή με τον τομέα αυτό και επενδύει ενέργεια και πόρους για τη συνεχή αναβάθμισή του. Από την άλλη πλευρά έχουν εμφανιστεί στην αγορά ενδιάμεσοι οι οποίοι αναλαμβάνουν με συμβάσεις τα logistics και με μικρότερο κόστος. Κάποιοι μέσα στην "ΕΤΑΙΡΙΑ" λένε ότι γινόμαστε όλο και καλύτεροι σε ένα πράγμα που πλέον δεν μας δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Icarus effect).
4.1	Η "ΕΤΑΙΡΙΑ" έθεσε ως στόχους σε οργανωσιακό επίπεδο την αύξηση της αποδοτικότητας και την επέκταση σε μία νέα αγορά. Κάθε τμήμα έλαβε το μήνυμά και θα πρέπει να πράξει ανάλογα. Τι όμως πρέπει να πράξει; Η παραγωγή έχει θέσει δικό της στόχο την περικοπή δαπανών για να ευχαριστήσει τη διοίκηση. Ποια η συνοχή του στόχου αυτού με τις επιδιώξεις της επιχείρησης;
4.2	Η "ΕΤΑΙΡΙΑ" έθεσε ως πρωταρχικό στόχο γενικά την επέκταση σε μία νέα αγορά. Οι απαιτούμενες ενέργειες ποικίλουν ως προς τη φύση τους, το μέγεθος επενδύσεων και φυσικά το κόστος (π.χ. σύναψη συνεργασιών με εκεί παραγωγούς και μεταφορά τεχνολογίας, εξαγωγή έτοιμων προϊόντων, κατασκευή νέου εργοστασίου). Μέχρι που πρέπει να φτάσει; Πολλοί πιστεύουν ότι «όταν δε γνωρίζεις που ακριβώς πρέπει να πας, όλοι οι δρόμοι σε βγάζουν στον προορισμό σου».
4.3	Ο Διευθ. Σύμβουλος ζήτησε από το top Mgt να αξιολογήσει και να επιχειρηματολογήσει για την κατανομή του Π/Υ στις παρακάτω προτάσεις βελτίωσης: <ul style="list-style-type: none"> • Πλαίσιαση του στόλου με νέα φορτηγά. • Δαπάνη για μεγάλη διαφημιστική εκστρατεία στη νέα αγορά. • Αντικατάσταση μέρους του εξοπλισμού παραγωγής. Η απόφαση τείνει να είναι αποτέλεσμα είτε συμβιβασμού μεταξύ των τμημάτων είτε σολωμόντας απόφασης του Δ/ντή.
4.4	Αφού η "ΕΤΑΙΡΙΑ" καθόρισε το Business plan της επόμενης χρονιάς βασισμένο στους τιθέμενους στόχους ξεκίνησε την υλοποίησή του. Ο πόλεμος στα Βαλκάνια όμως, ανατρέπει ή καθυστερεί τον ένα από τους 3 στόχους. <ul style="list-style-type: none"> • Θα παραμείνει στο ίδιο Business plan; • Ποιο το κόστος από την ξαφνική αυτή έκβαση; • Θα εστιάσει άλλου τις προσπάθειές της και που; • Τα τμήματα μπορούν να συνεχίζουν αμέριμνα τη δουλειά τους σύμφωνα με τους στόχους που τους είχαν δοθεί κατά την έναρξη της χρονιάς;

Οι παραπάνω προτάσεις αναφέρονται σε υποθετικές καταστάσεις στην εταιρία του case study. Αφού τις διαβάσετε καλείστε να απαντήσετε στα παρακάτω ερωτήματα:

- 1) Η κατάσταση αυτή παρουσιάζεται και στην επιχείρησή σας;
 2) Πιστεύετε ότι η κατάσταση αυτή παρουσιάζεται στις τυπικές ελληνικές επιχειρήσεις;

1	2	3	4	5
Ποτέ	Πολύ σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Είναι πάγιο φαινόμενο

- 3) Πιθανή ύπαρξη μίας τέτοιας κατάστασης πόσο θα επηρέαζε αρνητικά τη επιτυχία της επιχείρησής σας;
 4) Θα συνέβηλε η προτεινόμενη μεθοδολογία στην αποφυγή της κατάστασης αυτής;

1	2	3	4	5
Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Σημαντικά	Δραματικά

GAP	1 Συχνότητα εμφάνισης στην επιχείρησή σας	2 Συχνότητα εμφάνισης σε τυπικές ελληνικές επιχειρήσεις	3 Αρνητική Επίπτωση στην επιτυχία της επιχείρησης	4 Συμβολή προτεινόμενης μεθοδολογίας στη αντιμετώπισή της
1.1				
1.2				
1.3				
2.1				
2.2				
2.3				
2.4				
3.1				
3.2				
3.3				
4.1				
4.2				
4.3				
4.4				

ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

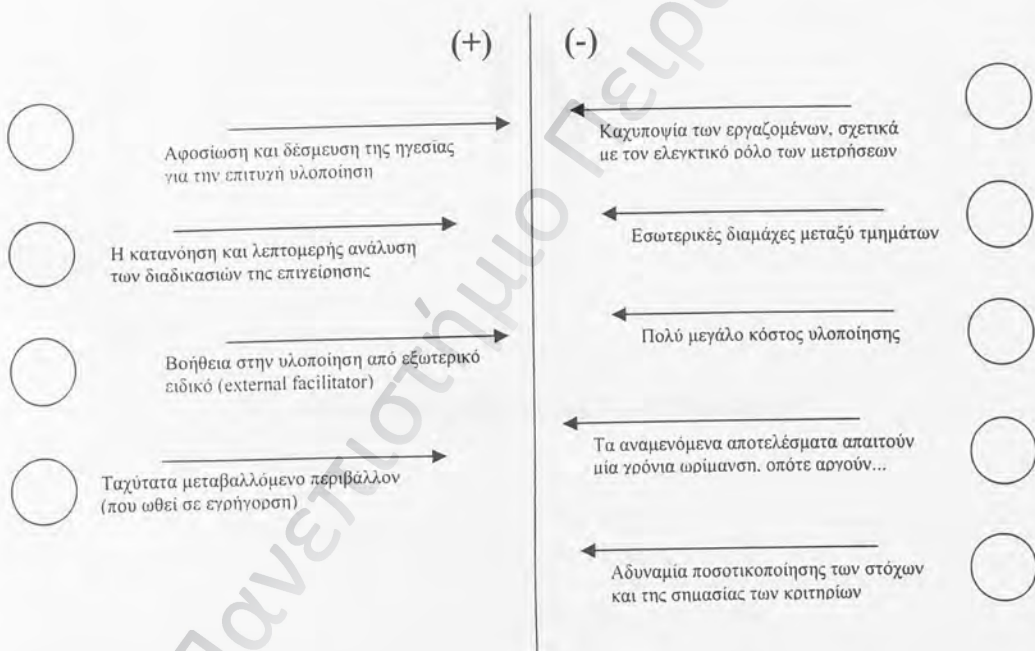
Οργανωσιακοί Στόχοι					
	Ιεράρχηση :				

ΣΧΕΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	Κριτήρια	Βαθμολογία Κριτηρίων	Ιεράρχηση		
			Ιεράρχηση	Ιεράρχηση	Ιεράρχηση

Πεδίο προσδιοριστικών Παραγόντων

Έστω, ότι η επιχείρησή σας αναλαμβάνει πρωτοβουλία για να υιοθετήσει την προτεινόμενη μεθοδολογία. Κατά την προσπάθεια υλοποίησης εμφανίζονται παράγοντες που δρουν είτε θετικά, είτε αρνητικά προς την επιτυχή έκβαση της προσπάθειας. Παρακάτω παραθέτουμε μερικούς.

Συμπληρώστε κι εσείς αυτούς που θεωρείτε πιθανούς και στη συνέχεια **ιεραρχήστε** τους ανάλογα με την **ένταση της επιρροής τους** στην προσπάθεια υλοποίησης.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV

Αναφορές Μελετών Περιπτώσεων

1.	Αναφορά μελέτης περίπτωσης για την [Α]
2.	Αναφορά μελέτης περίπτωσης για την [Β]
3.	Αναφορά μελέτης περίπτωσης για την [Γ]
4.	Αναφορά μελέτης περίπτωσης για την [Δ]

Αναφορά Μελέτης Περίπτωσης

(Case Study Report)

εταιρία [Α]

CASE STUDY No1

Κωδικός εταιρίας :	[Α]
Είδος επιχείρησης :	MME, παροχής υπηρεσιών
Τομέας Δραστηριότητας :	Σύμβουλοι επιχειρήσεων

Στοιχεία διεξαγωγής Συνεντεύξεων

Ημερομηνία Διεξαγωγής	22/7/99
Διάρκεια	5:30 (ώρες)
Συμμετέχοντες	1) Ιδιοκτήτης & Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρίας 2) Ανώτατο στέλεχος με αρμοδιότητα Συμβούλου τεχνολογίας
Σκεπτικό επιλογής των συμμετεχόντων	1) Ο Διευθυντής και ιδιοκτήτης της εταιρίας είναι ο κύριος αρμόδιος για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της. 2) Το δεύτερο στέλεχος που συμμετείχε ασχολείται με την εποπτεία μεγάλου αριθμού έργων της εταιρίας και γνωρίζει καλά τα θέματα εσωτερικής λειτουργίας.

Γενικά Στοιχεία για την εταιρία

Το πεδίο δραστηριοποίησης της [Α] είναι η *συμβουλευτική επιχειρήσεων*. Στους τομείς των δραστηριοτήτων της περιλαμβάνονται συμβουλευτικές υπηρεσίες για:

- Τον εκσυγχρονισμό των παραγωγικών δομών.
- Τον εκσυγχρονισμό των τμημάτων πωλήσεων.
- Τις κοινοτικές χρηματοδοτήσεις.
- Third party financial auditing.

Η [Α] ιδρύθηκε το 1992. Από τότε παρουσιάζει διαρκώς αυξητικές τάσεις όσον αφορά την εσωτερική της δομή (εργαζόμενοι, τμήματα) όσο και το τζίρο της. Το 1998 παρουσίασε κύκλο εργασιών περί τα 150.000.000 δρχ.

Δομή και οργάνωση

Την παρούσα στιγμή η [Α] απασχολεί 20-22 άτομα. Από αυτά τα 10 είναι σε σταθερή βάση (full time employees), ενώ τα υπόλοιπα είναι εξωτερικοί ημιαπασχολούμενοι συνεργάτες οι οποίοι συνδέονται με συμβάσεις έργων. Και αυτοί πάντως είναι κατά βάση συγκεκριμένοι και σταθεροί. Οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους είναι οικονομολόγοι, ενώ υπάρχουν και λίγοι μηχανικοί. Οι υπόλοιποι αποτελούν το υποστηρικτικό προσωπικό (γραμματεία κ.λ.π.). Από τα στελέχη (οι δύο πρώτες κατηγορίες) 4 είναι απόφοιτοι Α.Ε.Ι. ενώ οι υπόλοιποι είναι κάτοχοι πτυχίου επιπέδου Masters.

Οργανωτικά η [Α] είναι χωρισμένη σε τμήματα που αντιπροσωπεύουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες (τμηματοποίηση ανά προϊόν).

Στοιχεία αγοράς Η αγορά στην οποία κινείται η [Α] παρουσιάζει μεγάλη κατάτμηση.

Μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν τρεις μεγάλες κατηγορίες επιχειρήσεων:

- Οι 6 μεγάλες κυρίως πολυεθνικές που δραστηριοποιούνται και στον ελλαδικό χώρο
- Αρκετές μικρομεσαίες (με κύκλο εργασιών από 50 εκατ. έως 1,5 δις)
- Πάρα πολλές ατομικές επιχειρήσεις.

Η [Α] ανήκει προφανώς στη δεύτερη κατηγορία.

ΜΕΡΟΣ 1ο

Συζήτηση βασισμένη σε **οδηγό συνέντευξης**. Επιμέρους θέματα:

- Βαθμός εμπλοκής της επιχείρησης στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
- Κατανόηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών – οραμάτων - αξιών
- Κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος
- Επιλογή και διαμόρφωση της στρατηγικής
- Κατανόηση της εσωτερικής λειτουργίας

(βήμα 3)

Βαθμός εμπλοκής της επιχείρησης στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η [Α] βρίσκεται στη διαδικασία ανάπτυξης Συστήματος Ποιότητας κατά ISO-9000. Αναμένεται να πάρει το αντίστοιχο πιστοποιητικό πριν το τέλος του 1999.

Δε φαίνεται να έχει εμβαθύνει στον τομέα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πέραν της συνειδητοποίησης της ανάγκης για ύπαρξη ενός Συστήματος Ποιότητας. Παρόλα αυτά ακολουθεί κάποιες βασικές πρακτικές που δείχνουν ένα σχετικά πελατοκεντρικό χαρακτήρα.

Άντληση και χρήση πληροφοριών για την ικανοποίηση των πελατών (customer focus – Mat. by facts): οι ερωτώμενοι απάντησαν ότι ο βασικός και μοναδικός διάλογος επικοινωνίας είναι οι προσωπικές επαφές.

Συμμετοχή των πελατών στο σχεδιασμό των λειτουργικών χαρακτηριστικών των υπηρεσιών (customer-oriented services): Το είδος των υπηρεσιών που παρέχονται είναι εξατομικευμένο σε μεγάλο βαθμό. Οι συμβουλευτικές υπηρεσίες έρχονται ως λύσεις σε συγκεκριμένα προβλήματα, τα οποία πολύ πιθανό να μην είναι τόσο ξεκάθαρα στην αντίληψη των πελατών. Πριν την έναρξη της συνεργασίας, λοιπόν, συνήθως μοιράζουν ειδικά ερωτηματολόγια, μέσω των οποίων 'βγάζουν στην επιφάνεια' τις αντιλήψεις των πελατών και τις πραγματικές τους ανάγκες. Επίσης, ένας από τους παρεχόμενους τομείς υπηρεσιών – οι διαγνωστικές μελέτες – έρχεται

να ενισχύσει την τεχνογνωσία σχετικά με τον εντοπισμό των πραγματικών αναγκών και το σχεδιασμό του κατάλληλου 'πακέτου' λύσεων.

Ύπαρξη ομάδων: Δεν υπάρχουν θεσμοθετημένες ομάδες. Άτυπα σε τακτά διαστήματα συνεδριάζει μία ομάδα 'διοικητικής μέριμνας' για να λάβει αποφάσεις σχετικά με προμήθειες, με τη διαμόρφωση των χώρων και την καλύτερη εσωτερική οργάνωση και λειτουργία.

Σχόλιο παρατηρητή: Σε καμία περίπτωση δεν μπορούμε να θεωρήσουμε ότι η [Α] έχει εμπλακεί στη διοίκηση ολικής ποιότητας. Η φύση της δουλειάς όμως (συμβουλευτικές υπηρεσίες στην αιχμή των εξελίξεων) τη βοηθά να είναι πιο κοντά στην πληροφόρηση σχετικά με θέματα αυτού του τομέα.

Κατανόηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών – οραμάτων - αξιών

Αποστολή:

Η [Α] δεν έχει διατυπώσει σαφή δήλωση για την **αποστολή** της (mission). Ούτε έχει ξεκαθαρίσει σε θεωρητικό επίπεδο τη διαφορά από το όραμα. Όταν όμως τέθηκε το θέμα της αποστολής, με τη μορφή του ερωτήματος «ποιοι είστε και τι κάνετε;», η απάντηση (άτυπη και προφορική) ήταν απλή και εύκολη: «Να παρέχουμε συμβουλευτικές υπηρεσίες στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και οργανισμούς μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα».

Όραμα:

Η συζήτηση για το **όραμα** περιστράφηκε αρχικά γύρω από την προσπάθεια του ακριβούς ορισμού της έννοιας αυτής. Τελικά, οι 2 συμμετέχοντες συμφώνησαν ότι στο profile της εταιρίας που μοιράζεται στους πελάτες υπάρχει συγκεκριμένη διατύπωση που αντιπροσωπεύει το όραμα, σύμφωνα με την οποία:

«η εταιρία στοχεύει στην ανάπτυξη νέων υπηρεσιών στο χώρο της συμβουλευτικής και την εδραίωσή της ως εξειδικευμένου συμβούλου στο χώρο της τεχνολογίας σε διεθνές επίπεδο».

Ο **βαθμός σαφήνειας** στην έκφραση του οράματος χαρακτηρίζεται (κατά την υποκειμενική γνώμη του παρατηρητή και με σύμφωνη γνώμη των συμμετεχόντων) ως μέτριος. Το profile αναλύει περαιτέρω κάποιες από αυτές τις νέες υπηρεσίες, που αναμένεται να καλύψουν το στόχο του οράματος, και οι οποίες δεν έχουν υλοποιηθεί ακόμα. Επίσης δεν υπάρχει σαφής χρονικός ορίζοντας υλοποίησης.

Επικοινωνία του οράματος: Το όραμα επικοινωνείται στο εξωτερικό περιβάλλον και χρησιμοποιείται κυρίως ως εργαλείο marketing. Μάλιστα, όπως δηλώθηκε, το δεύτερο σκέλος (εδραίωση ως εξειδικευμένος σύμβουλος τεχνολογίας) ίσως και να μην αποτελεί ουσιαστικό στρατηγικό όραμα, αλλά κρίθηκε επιβεβλημένο για τις ανάγκες προώθησης.

Διαδικασία διαμόρφωσης οράματος: Δεν υπήρξε διάδραση. Ήταν καθαρά αποτέλεσμα ατομικής επεξεργασίας του ιδιοκτήτη και διευθύνοντα συμβούλου της [Α].

Πάντως, κατά τη διάρκεια της συζήτησης και ύστερα από αλληπάλληλες ερωτήσεις για το 'πώς βλέπουν το μέλλον' και 'πώς πραγματικά θα ήθελαν να είναι σε 3-5 χρόνια', καταλήξαμε στο γεγονός ότι υπάρχει και ένα άλλο εσωτερικά διαμορφωμένο στρατηγικό όραμα, σύμφωνα με το οποίο « η εταιρία θέλει να αλλάξει το μίγμα των υπηρεσιών που παρέχει και να βασιστεί σε υπηρεσίες μη εξαρτημένες από Κοινοτικά κονδύλια». Αυτό συμβαίνει γιατί διαβλέπει μια αλλαγή των συνθηκών στην αγορά μετά το πέρας του μεγάλου όγκου των Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων. Το μακροπρόθεσμο αυτό στόχο πάντως δεν θέλει να τονίσει προς τα έξω σε καμία περίπτωση στην παρούσα φάση.

Σχόλιο παρατηρητή: Φαίνεται να είναι αρκετά προβληματισμένοι με το όραμα αν και έχουν εμπλακεί –έστω και επιφανειακά– στην αναζήτησή του. Ίσως δεν έχουν αποκρυσταλλώσει ακριβώς τι θα περιέχει ένα επίσημως διατυπωμένο κείμενο οράματος ή δε μπορούν να αποφασίσουν πως θα το διατυπώσουν ώστε να είναι ρεαλιστικό χωρίς να αποκαλύπτει κρίσιμες πτυχές της μελλοντικής τους πορείας.

Αξίες:

Όσον αφορά τις αξίες της [Α] αυτές δεν έχουν διατυπωθεί πουθενά, ούτε υπήρξε κάποια διαδικασία για να ξεκαθαριστούν και να αποδελτιωθούν. Κατά την άτυπη συζήτηση έγινε αποδεκτό ότι όπως σε κάθε εταιρία έτσι και στην [Α] υπάρχουν συγκεκριμένες αρχές που παγιώνονται στην εταιρική κουλτούρα. Έτσι, για παράδειγμα μία βασική αρχή είναι η 'μη αποδοχή μιας νέας συνεργασίας εάν δεν εξασφαλιστεί ότι το παρεχόμενο επίπεδο υπηρεσίας καλύπτει τις ελάχιστες προδιαγραφές ποιότητας που θέτει η [Α]'.

Στο φάσμα της εσωτερικής λειτουργίας αν και κρίνεται πολύ σημαντική για τη διοίκηση και τους εργαζομένους η διαμόρφωση συγκεκριμένων αξιών και η επικοινωνία τους, αυτό δεν έχει συμβεί.

Κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Περιβάλλον δραστηριοποίησης:

Ο κλάδος των συμβουλευτικών υπηρεσιών δεν είναι ακόμη πλήρως διαμορφωμένος. Οι υπηρεσίες που παρέχονται σε σχέση με τα ευρωπαϊκά προγράμματα και καλύπτουν τον κύριο όγκο του κύκλου εργασιών της [Α] είναι σαφώς σε διαρκή μετεξέλιξη. Τα προϊόντα και οι ανάγκες αλλάζουν με κάθε μεταβολή του στρατηγικού σχεδιασμού σε επίπεδο Βρυξελλών ή τοπικά της ελληνικής κυβέρνησης (π.χ. νέοι στόχοι σε κάθε πλαίσιο-στήριξης). Παράλληλα αλλάζουν οι επιτροπές αξιολόγησης, τα κριτήρια κ.λ.π. ακολουθώντας τις εκάστοτε κοινωνικές, οικονομικές ή επαγγελματικές ανάγκες.

Φαίνεται, λοιπόν ξεκάθαρα ότι υπάρχει μεγάλος βαθμός επηρεασμού από το ευρύτερο πολιτικό περιβάλλον.

Επίσης, ο κλάδος χαρακτηρίζεται από μεγάλο ποσοστό διείσδυσης νέων επαγγελματιών/ εταιριών στο χώρο (new entrants). Η διείσδυση γίνεται κυρίως από την τρίτη κατηγορία συμβουλευτικών εταιριών (μικρές ατομικές επιχειρήσεις) οι οποίες με λίγα διαχειριστικά έξοδα κλείνουν καλύτερες συμφωνίες με περιστασιακούς πελάτες. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την πτώση των τιμών και μερικές φορές την παράλληλη πτώση του επιπέδου ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Κανάλια άντλησης πληροφορίας:

Κυριότερα κανάλια άντλησης πληροφορίας από το εξωτερικό περιβάλλον είναι:

- ο κύκλος των συνεργατών
- οι εφημερίδες και τα διάφορα έντυπα μέσα
- Internet sites και ηλεκτρονικά μέσα πληροφόρησης
- Η συχνή επικοινωνία με τους πελάτες

Επίσης, στο παρελθόν υπήρχε μία συνεργασία με συγκεκριμένο γραφείο στις Βρυξέλλες για άμεση παροχή πληροφοριών και καλύτερη επαφή με τα κέντρα

αποφάσεων. Η συνεργασία αυτή διεκόπη γιατί σύμφωνα με τους υπεύθυνους της [Α] δεν είχε αποτελέσματα που να δικαιολογούν το κόστος.

Μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος που παρακολουθούνται:

Παρακολουθείται συστηματικά η ομάδα των ήδη υπάρχοντων πελατών με διαπροσωπική επικοινωνία σε συνεχή βάση (ικανοποίηση, ανάγκες, νέες ευκαιρίες). Επίσης, μέσω των πελατών συλλέγονται στοιχεία για διάφορους επαγγελματικούς κλάδους (εάν έχουν προβλήματα, εάν αξίζει η προσέγγισή τους τη δεδομένη στιγμή κ.α.).

Σχόλιο παρατηρητή: Η παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος εστιάζεται κυρίως στους πελάτες. Όσον αφορά αγορά, πολιτικό περιβάλλον, ανταγωνισμό κ.λ.π. αυτά παρακολουθούνται άτυπα και σε τυχαία βάση. Η [Α] ισχυρίζεται ότι κι έτσι νοιώθει αρκετά σίγουρη ότι μία σημαντική αλλαγή δε θα ξεφύγει της προσοχής της. Αυτή είναι μία διαμορφωμένη αντίληψη από τις εμπειρίες που είχε στο παρελθόν. Επίσης δεν υπάρχει περιγραφή σε θέση εργασίας που να σχετίζεται με τέτοια καθήκοντα. Το ρόλο αυτό τον επωμίζεται ο Δ/νων Σύμβουλος και ιδιοκτήτης.

Επιλογή και διαμόρφωση της στρατηγικής

Διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό:

Η γενική επιχειρηματική ιδέα που αποτελεί και μακροπρόθεσμο άξονα της στρατηγικής για την [Α] συνοψίζεται στα εξής:

«Παρέχουμε υπηρεσίες τις οποίες δεν είναι σε θέση να παρέχουν οι ατομικές συμβουλευτικές επιχειρήσεις (λόγω πολυπλοκότητας, μεγέθους, πόρων κ.λ.π.), αλλά μόνο οι 2 πρώτες κατηγορίες. Διαφοροποιούμαστε από τις άλλες δύο κατηγορίες προσπαθώντας να συνδυάσουμε τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της καθεμιάς.

Δηλαδή, επίπεδα ποιότητας και επιδόσεων στα πλαίσια της 1ης κατηγορίας με φιλική επαφή και απλουστευμένη γλώσσα που προσεγγίζει καλύτερα τον πελάτη».

Είναι χαρακτηριστικά τα λόγια που χρησιμοποίησε ο Δ/νων Σύμβουλος: «Θέλουμε να παρέχουμε υπηρεσίες μεγάλων εταιριών σε όμορφη 'συσσκευασία' και 'γλώσσα αγοράς'».

Ειδοποιές δεξιότητες (distinctive competencies):

Με βάση τα παραπάνω η [Α] προσπαθεί να αναπτύξει ένα ιδιαίτερο τρόπο προσέγγισης με τους πελάτες. Η προσέγγιση αυτή περιέχει τα στοιχεία :

- της στενής διαπροσωπικής επαφής,
- της 'εκλαϊκευσης' – απλούστευσης των παρεχόμενων υπηρεσιών
- της συνεχούς διάδρασης με τον πελάτη και της εκτενούς επεξήγησης όλων των ενεργειών της [Α] κατά το διάστημα παροχής της υπηρεσίας.

Στόχος είναι να εισχωρεί και ο πελάτης στη λογική της παρεχόμενης υπηρεσίας και να γνωρίζει ακριβώς γιατί και με ποιον τρόπο του είναι χρήσιμη, είτε πρόκειται για εκσυγχρονισμό είτε για επιδοτούμενα ευρωπαϊκά προγράμματα.

Ο τρόπος αυτός προσέγγισης επιχειρείται να μετουσιώνεται σε καθημερινή πρακτική που ακολουθεί κάθε νέο στέλεχος της [Α].

Διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής:

Ο επίσημος **χρονικός ορίζοντας** διαμόρφωσης της στρατηγικής είναι ετήσιος.

Δεν υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής. Η άτυπη ακολουθία ενεργειών έχει ως εξής: Τα μηνύματα από πελάτες και από την αγορά και όλα τα προβλήματα, ιδέες, νέες ευκαιρίες που βγαίνουν στην επιφάνεια σε καθημερινή βάση γίνονται περιστασιακά αντικείμενο συζήτησης στις συναντήσεις των στελεχών. Κυρίως ο Δ/νων Σύμβουλος επεξεργάζεται τα μηνύματα και θέτει γενικές κατευθυντήριες γραμμές.

Οι αποφάσεις για τη στρατηγική αλλά πλέον σε επίπεδο τμημάτων οργανώνονται σε ένα υποτυπωδες business plan. Σημειώνεται ότι αυτό γίνεται σε επίπεδο τμημάτων και ουσιαστικά είναι η καταγραφή των απαιτούμενων ενεργειών – συλλογής τους στις γενικές κατευθυντήριες γραμμές – στόχους που έχουν τεθεί από τον Δ/νοντα Σύμβουλο.

Στρατηγικοί Στόχοι:

Σε συνέχεια της συζήτησης για τη διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό και τις απαιτούμενες ειδοποιές δεξιότητες, η [Α] αναφέρθηκε και στους βασικούς άξονες της παρούσας στρατηγικής της. Έτσι, θεωρεί ότι:

- Πρέπει να γίνει πιο ευέλικτη.
- Πρέπει να ακολουθεί ένα αμυντικό τρόπο ανάπτυξης (παγίωση κεκτημένων και στη συνέχεια ανοίγματα προς τα έξω).
- Τέλος, σε αυτή τη φάση, θέτει ως καίριο στόχο και ταυτόχρονα κριτήριο για 'κλείσιμο' νέων συνεργασιών την απόκτηση νέας τεχνογνωσίας (προστιθέμενη γνώση).

Κατανόηση της εσωτερικής λειτουργίας

Ανάλυση διαδικασιών

Αν και στη συζήτηση φάνηκε ότι οι συμμετέχοντες κατανοούν πλήρως την έννοια της διαδικασίας (λόγω και του αντικείμενου της δουλειάς τους) δεν έχουν τεκμηριώσει σαφώς τις δικές τους διαδικασίες. Αυτό αναμένεται να γίνει μετά την ολοκλήρωση του συστήματος ποιότητας. Πάντως, σε μετέπειτα στάδιο όταν χρειάστηκε να καταγράψουν κάποιες από τις διαδικασίες τους για να επαναλάβουν το παράδειγμα της υποθετικής εταιρίας με τα δικά τους δεδομένα εντόπισαν κάποιες από τις διαδικασίες που αυτοί θεωρούν ως βασικές.

Μέτρηση επιδόσεων και βελτιώσεις

Δεν υπάρχει συγκεκριμένο σύστημα μετρήσεων επιδόσεων. Δε τίθενται κάποια κριτήρια ούτε ορίζονται ποιοι και πώς θα μετρούν γενικά τις επιδόσεις της εταιρίας. Ουσιαστικά, σε συνδυασμό με τη διαμόρφωση της στρατηγικής ακολουθεί ένα στάδιο 'σπασίματος' των στόχων προς τα κάτω (top-down goal setting), που υλοποιείται με βάση τα τμήματα και τις θέσεις εργασίας ανά τμήμα. Κατά τη διαδικασία αυτή ο Δ/νων Σύμβουλος σημείωσε ότι γίνεται μία ανταλλαγή απόψεων, ιδεών κλπ. ώστε οι στόχοι να είναι αποδεκτοί από τα στελέχη.

Σχόλιο παρατηρητή: Η συγκεκριμένη διαδικασία μοιάζει λίγο σε βασικά σημεία με την ανάπτυξη πολιτικής (policy deployment), χωρίς όμως να έχει τυπικό και θεσμοθετημένο χαρακτήρα..

Επίσης, αυτή η διαδικασία δεν περιλαμβάνει μία περιοδική ανάδραση, δηλ. έλεγχος της καταλληλότητας των επιμέρους στόχων βάσει νέων δεδομένων και προσαρμογή τους.

ΜΕΡΟΣ 2ο

- Συζήτηση πάνω στο υποθετικό παράδειγμα (example case study) της «ΕΤΑΙΡΙΑΣ».
- Επανάληψη των βημάτων του παραδείγματος στην περίπτωση της [B] (προσομοίωση εφαρμογής).
- Ανάλυση των δεδομένων και εξαγωγή συμπερασμάτων.
(βήματα 4 & 5)

ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΓΚΡΕΚΡΙΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Οργανωσιακοί Στόχοι		Αλλαγή στη δομή της 'πίτας' των προσφερόμενων υπηρεσιών. Πώληση περισσότερο ειδικών προϊόντων			
		Ιεράρχηση :	100%		
ΣΧΕΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	Κριτήρια	Βαθμολογία Κριτηρίων	Ιεράρχηση (Κανονικοποίηση)		Βαρύτητα x Βαθμολογία
Διαδικασία πώλησης	% πωλήσεων επί συνόλου επαφών	6	9	12%	9.6 %
	Follow-up επαφές και ανταπόκριση μετά από 1η επαφή	6	9	12%	9.6 %
Διαδικασία υλοποίησης	Καθυστέρηση	10	9	12%	16 %
	Σύγκλιση με προδιαγραφές	9	10	14%	16.8 %
Διαδικασία μετακινήσεων	Προβλήματα στις κρατήσεις	10	1	1%	1.3 %
	Κόστη μετακίνησης προς Π/Υ έργου	7	1	1%	0.9 %
Διαδικασία τιμολόγησης	% λαθών στα παραστατικά	8	5	7%	7.4 %
	Καθυστερήσεις στις πληρωμές λόγω μη τιμολόγησης	7	5	7%	6.5 %
Διοικητική μέριμνα	Συχνότητα ελλείψεων σε προμήθειες	7	7	10%	9.3 %
Διαδικασίες σχεδιασμού νέων υπηρεσιών (ανά τμήμα)	Ικανότητα διαμόρφωσης customized προϊόντος	8	9	12%	12.8 %
	Ορθολογική & ανταγωνιστική τιμολόγηση	6	9	12%	9.6 %

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Οργανωσιακοί στόχοι:

Την παρούσα χρονική στιγμή η [Α] θέτει ως βασικό στόχο την μεταβολή του 'πακέτου' των προσφερόμενων υπηρεσιών. Θέλει να μπορεί να παράσχει περισσότερο εξειδικευμένες υπηρεσίες-λύσεις σε συγκεκριμένους τομείς δραστηριοτήτων των πελατών της. Με τον τρόπο αυτό επιθυμεί τη διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό. Τέτοιες υπηρεσίες μπορεί να βασίζονται σε νέα τεχνογνωσία και να δίνουν λύσεις σε προβλήματα που εμφανίζονται στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Διαδικασίες άμεσα συσχετιζόμενες με τον οργανωσιακό στόχο:

Όπως είναι λογικό, οι διαδικασίες **σχεδιασμού, πώλησης και υλοποίησης** της υπηρεσίας εμφανίζουν την μεγαλύτερη συσχέτιση με τον παραπάνω οργανωσιακό στόχο.

Κρίσιμες διαδικασίες:

Από τις παραπάνω 3 διαδικασίες η διαδικασία υλοποίησης συγκεντρώνει τη μεγαλύτερη βαθμολογία (στα κριτήρια που έχουν τεθεί) ενώ οι άλλες 2 παρουσιάζουν χαμηλότερη βαθμολόγηση.

Επόμενο αυτού είναι να εμφανίζεται η διαδικασία υλοποίησης να έχει τη μεγαλύτερη συνεισφορά στην επιτυχία της [Α].

Από την άλλη πλευρά η διαδικασίες σχεδιασμού και πώλησης έχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης.

Προτάσεις βελτίωσης:

Η [Α] εντοπίζει τις άμεσες ενέργειες βελτίωσης σε δύο άξονες:

Α) Στη διαδικασία σχεδιασμού χρειάζεται ένα πιο αποτελεσματικό και ακριβές μοντέλο κοστολόγησης νέων υπηρεσιών.

Β) Στη διαδικασία πώλησης επιθυμεί μία πιο επιτυχημένη προσέγγιση των πελατών. Για το λόγο αυτό, σκοπεύει να εκπαιδεύσει τους πωλητές, ώστε να έχουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα κατά την πρώτη επαφή. Η εκπαίδευση ουσιαστικά στοχεύει ομοίμορφη προσέγγιση, η οποία θα λαμβάνει υπόψη τις ειδοποιές δεξιότητες της εταιρίας (φιλική επαφή, εκλαϊκευμένη προσέγγιση).

Σχόλιο παρατηρητή: Κατά τη διάρκεια της συζήτησης προσπαθήσαμε και πέρα από τη συγκεκριμένη μεθοδολογία να εντοπίσουμε τα σημεία στη λειτουργία της [Α], όπου εμφανίζονται οι μεγαλύτερες αδυναμίες. Και οι δύο συμμετέχοντες εστίασαν στο προσωπικό. Παρόλα αυτά στην απεικόνιση των διαδικασιών, κριτηρίων κ.λ.π δεν εμφανίζεται αυτό το σημείο αδυναμίας. Γιατί;

Το πρόβλημα στο προσωπικό αναφέρεται στην μη ταύτιση αυτού με την μακρόπνοη προοπτική της [Α] (σύμφωνα με τα λεγόμενα των συνομιλητών). Οι εργαζόμενοι είτε βλέπουν με σχετική αδιαφορία τις προσπάθειες της [Α] για ανάπτυξη, είτε συμμετέχουν σε αυτές βλέποντας όμως το προσωπικό τους συμφέρον κι εξέλιξη αποκομμένα από τη γενικότερη εξέλιξη της [Α] Ως αποτέλεσμα αυτών η εταιρία δεν μπορεί να 'χτίσει' τις ειδοποιές δεξιότητες γιατί δεν μπορεί να στηριχθεί σε ένα σταθερό πυρήνα ατόμων με κοινό όραμα (shared vision) και έντονο αίσθημα ιδιοκτησίας (ownership) στην συνολική προσπάθεια.

Τα παραπάνω, είναι σημαντικό να τονιστεί, ότι είναι συμπεράσματα των ίδιων των στελεχών της [Α]. Όμως στη συζήτηση για τα οράματα και τις αξίες, όπως και στην αναφορά για τον τρόπο διαμόρφωσης της στρατηγικής δεν υπήρχε ο αντίστοιχος προβληματισμός.

Ο παρατηρητής πιστεύει ότι τα βαθύτερα αίτια του προβλήματος (root cause) βρίσκονται στο σημείο του κοινού οράματος και της συμμετοχικής διαμόρφωσης της στρατηγικής, έτσι ώστε η λέξη 'ανάπτυξη' να έχει κοινό νόημα για την [Α] και τους εργαζόμενούς της.

Όσον αφορά τη μη αποκάλυψη του προβλήματος στην προηγούμενη ανάλυση, αυτό μάλλον οφείλεται στο γεγονός ότι δε σχετίζεται με τη συνεισφορά των καταγεγραμμένων διαδικασιών στο συγκεκριμένο οργανωσιακό στόχο, εμφανίζεται όμως σε προηγούμενο στάδιο ανάλυσης ('Ποιοι είμαστε και που θέλουμε να πάμε').

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΜΕΡΟΣ 3ο

- Ποιοι παράγοντες θα βοηθούσαν (**facilitators**) και ποιοι θα εμπόδιζαν (**inhibitors**) μία προσπάθεια υιοθέτησης της προτεινόμενης μεθοδολογίας.

(βήμα 6)

Βαθμός επιρροής		ΥΠΟΒΟΗΘΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (+)	ΑΝΑΣΤΑΛΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (-)
Μικρή Επιρροή	↕	Αφοσίωση και δέσμευση της ηγεσίας για την επιτυχή υλοποίηση	↔
		Η κατανόηση και λεπτομερής ανάλυση των διαδικασιών της επιχείρησης	
Μεγάλη Επιρροή	↕	Ταχύτητα μεταβαλλόμενο περιβάλλον (που ωθεί σε εγρήγορση)	Αδυναμία ποσοτικοποίησης των στόχων και της σημασίας των κριτηρίων Εσωτερικές διαμάχες μεταξύ τμημάτων
		Βοήθεια στην υλοποίηση από εξωτερικό ειδικό (external facilitator)	Μετακινήσεις στελεχών
			Καχυποψία των εργαζομένων, σχετικά με τον ελεγκτικό ρόλο των μετρήσεων
			Τα αναμενόμενα αποτελέσματα απαιτούν μία χρόνια ωρίμανση, οπότε αργούν...
			Πολύ μεγάλο κόστος υλοποίησης

ΜΕΡΟΣ 4ο

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ

(βήμα 8)

Ποιο από τα 4 κενά (research gaps [1-4]) θεωρείτε ως μεγαλύτερο στην [Α];

Απάντηση:

Η διάχυση του οράματος και της μεταφορά της συνολικής λογικής της ανώτατης διοίκησης μέσα στη λειτουργική δομή της [Α]. Με άλλα λόγια η ανάδραση (feedback) του συνόλου των αποφάσεων στον εσωτερικό τρόπο λειτουργίας. Αυτό ταιριάζει καλύτερα στο Gap4.

Σχόλιο παρατηρητή: Πράγματι, τα προβλήματα που σχετίζονται με την ελλιπή δυνατότητα εσωτερικών παρεμβάσεων, ώστε η λειτουργία της επιχείρησης να προσαρμόζεται στους στόχους που θέτει η διοίκηση αναφέρεται στο Gap4. Παρόλα αυτά, αν ως αδυναμία παρέμβασης νοείται από τους συνομιλητές η έλλειψη ερείσματος από πλευράς εργαζομένων (shared vision, ownership), ίσως να προηγείται ένα μεγάλο κενό σχετικά με την διαμόρφωση οράματος και την επιλογή στρατηγικής (Gap3).

Που εστιάζετε τη μεγαλύτερη συνεισφορά της προτεινόμενης μεθοδολογίας (σε σχέση με τα research gaps και τις δικές σας ανάγκες);

Απάντηση:

Βαθμός συνεισφοράς		
(+) ⇕ (-)	1	Αποτελεί βοηθητικό εργαλείο επέμβασης στην εσωτερική λειτουργία για την επιτυχή υλοποίηση των στόχων. Η πρώτη εντύπωση που απέκομισαν οι συνομιλητές της [A] είναι ότι μπορεί να έχει κανείς ταυτόχρονα μια συνολική άποψη της λειτουργίας και ταυτόχρονα γνώση των επιμέρους λεπτομερειών. Ουσιαστικά υποβοηθείται να 'βάλει σε κουτάκια αυτό που έχει στο μυαλό του' και να δει πιο συγκεκριμένα τις δυνατότητες επέμβασης και τις προτάσεις βελτίωσης (Gap4).
	2	Κατανόηση εξωτερικού περιβάλλοντος (Gap1)
	3	Αποδελτίωση και συγκεκριμενοποίηση του 'ποιοι είμαστε' και 'που πάμε' (Gap3)

Αναφορά Μελέτης Περίπτωσης

(Case Study Report)

εταιρία [B]

CASE STUDY No2

Κωδικός εταιρίας :	[B]
Είδος επιχείρησης :	παροχής υπηρεσιών
Τομέας Δραστηριότητας :	Παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών

Στοιχεία διεξαγωγής Συνεντεύξεων

Ημερομηνία Διεξαγωγής 15/7/99 & 23/7/99
 Διάρκεια 1:00 & 3:00 (ώρες) αντίστοιχα

1η Συνάντηση

Σκοπός:

Αρχική ενημέρωση για case study. Παρουσίαση στόχων έρευνας. Οργάνωση 2ης και κύριας συνάντησης.

Συμμετέχοντες:

1) Προϊστάμενος τμήματος ποιότητας υπηρεσιών

2η Συνάντηση

Σκοπός:

Κύρια διεξαγωγή του case study

Συμμετέχοντες:

- 1) Προϊστάμενος Τμήματος Ποιότητας Υπηρεσιών
- 2) Στέλεχος Τμήματος Ποιότητας Υπηρεσιών
- 3) Στέλεχος Διεύθυνσης Ποιότητας

Σκεπτικό επιλογής των συμμετεχόντων

Οι συμμετέχοντες :

- Έχουν το κατάλληλο υπόβαθρο σε θέματα ποιότητας
- Είναι γνώστες της λειτουργίας της επιχείρησης, ο καθένας σε διαφορετικό τομέα δραστηριοτήτων.
- Έχουν σχετική γνώση και πληροφόρηση για τις διοικητικές λειτουργίες σε ανώτατο επίπεδο
- * Λόγω του μεγέθους και φύσης της εταιρίας δεν κατέστη δυνατή η προσέγγιση σε ανώτερο διοικητικό επίπεδο (π.χ. Δ/νων Σύμβουλος)

Γενικά Στοιχεία για την εταιρία

Η [B] δραστηριοποιείται στην παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών (βασικών υπηρεσιών και υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας). Οι υπηρεσίες αυτές συνοψίζονται στις εξής παροχές:

- Βασική υπηρεσία φωνητικής τηλεφωνίας.
- Προηγμένες υπηρεσίες φωνητικής τηλεφωνίας (extras).
- Υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας (αποστολή και λήψη δεδομένων/ fax, υπηρεσίες ενημέρωσης κ.λ.π.).

Πέρα από αυτές τις κατηγορίες η [B] αναπτύσσει και σκοπεύει να διαθέσει στην αγορά στο τρέχον έτος υπηρεσίες, όπως:

- Δορυφορική επικοινωνία
- Υπηρεσίες για εταιρικούς πελάτες (κλειστές ομάδες χρηστών, ολοκληρωμένα ιδιωτικά δίκτυα κ.λ.π.)

Η [B] ιδρύθηκε στις αρχές της δεκαετίας του '90 και αναπτύχθηκε ραγδαία, ακολουθώντας τους ρυθμούς ανάπτυξης και τις τεχνολογικές εξελίξεις του χώρου της υψηλής τεχνολογίας και των τηλεπικοινωνιών. Σημαντική βοήθεια και τεχνογνωσία πήρε από μεγάλη ευρωπαϊκή εταιρία τηλεπικοινωνιών, η οποία κατέχει και κάποιο μέρος του συνόλου των μετοχών της [B].

Η αγορά – στόχος της [B] επεκτείνεται στο σύνολο του πληθυσμού της ελληνικής επικράτειας (είτε ως απλοί ιδιώτες είτε ως επιχειρήσεις). Κάθε κατηγορία δυνητικών πελατών προσεγγίζεται με ειδικά πακέτα (κόστη, προσφερόμενες υπηρεσίες) που καλύπτουν διαφορετικές ανάγκες. Ο κύριος όγκος των συναλλαγών πραγματοποιείται μέσω συμβάσεων ορισμένου χρόνου με τους πελάτες. Η επαφή και συναλλαγές με τους πελάτες πραγματοποιείται μέσω αποκλειστικών εμπορικών αντιπροσώπων.

Η [B] παρουσίασε αυξητικές τάσεις στον κύκλο εργασιών κατά τα περασμένα έτη. Ενδεικτικά σημειώνεται ότι πλέον ξεπερνά τα 80 δις σε ετήσια βάση, ενώ τα κέρδη προ φόρων υπερβαίνουν το 30% επί του κύκλου εργασιών.

Παρομοίως η [B] αύξησε σταδιακά το προσωπικό της. Αυτή τη στιγμή απασχολεί προσωπικό άνω των 600 ατόμων. Μεγάλο ποσοστό είναι πανεπιστημιακού επιπέδου (κυρίως μηχανικοί).

Οι υπηρεσίες της [B] βασίζονται στην ύπαρξη και λειτουργία ενός πανελλαδικά εγκατεστημένου δικτύου, το οποίο ως βασικός εξοπλισμός αποτελεί την κύρια επένδυση της εταιρίας.

Στοιχεία αγοράς

Η αγορά στον τομέα των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών βρίσκεται προ των πυλών σημαντικών εξελίξεων. Έως σήμερα δεν υπάρχει καθεστώς ελεύθερου ανταγωνισμού και τα μερίδια αγοράς μοιράζονται σε 3-4 μεγάλες εταιρίες (1 σταθερής – 3 κινητής τηλεφωνίας). Ανάμεσα σε αυτές η [B] κατέχει μία εκ των δύο ηγετικών θέσεων.

Στα επόμενα χρόνια με την απελευθέρωση της αγοράς στην σταθερή τηλεφωνία αναμένονται να εμφανιστούν νέοι εναλλακτικοί τρόποι και τεχνολογίες επικοινωνίας (π.χ. φωνή μέσω internet κλπ.), οι οποίοι θα οδηγήσουν σε ανακατανομή των πελατών.

Παράλληλα, η εξέλιξη της τεχνολογίας οδηγεί σε ολοκλήρωση (integration) των προσφερόμενων υπηρεσιών. Έτσι, στο άμεσο μέλλον κάθε τηλεπικοινωνιακός φορέας θα πρέπει να είναι σε θέση όχι μόνο να προσφέρει δυνατότητα επικοινωνίας πολλαπλών μορφών (εικόνα, ήχος, δεδομένα), αλλά και να προσδίδει σε αυτές προστιθέμενη αξία (π.χ. E-mail, ενημέρωση για χρηματιστήριο, ανταλλαγή δεδομένων σε εταιρικά δίκτυα). Τέλος, όπως έχει δείξει η πορεία και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, η εξέλιξη οδηγεί σε μία παράλληλη πτώση των τιμών των παρεχομένων υπηρεσιών.

ΜΕΡΟΣ 1ο

Συζήτηση βασισμένη σε **οδηγό συνέντευξης**. Επιμέρους θέματα:

- Βαθμός εμπλοκής της επιχείρησης στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
- Κατανόηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών – οραμάτων - αξιών
- Κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος
- Επιλογή και διαμόρφωση της στρατηγικής
- Κατανόηση της εσωτερικής λειτουργίας

(βήμα 3)

Βαθμός εμπλοκής της επιχείρησης στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η εταιρία [B] εμφανίζεται να έχει μία συστηματική παρουσία και εμβάθυνση στο χώρο της ποιότητας. Έχει αναπτύξει και εφαρμόζει ένα Ολοκληρωμένο Σύστημα Ποιότητας (όπως το ονομάζει), το οποίο περιλαμβάνει αρχές και πρακτικές από διάφορα πρότυπα, όπως: Το ISO-9000, το ISO-14000, πρότυπα για την υγιεινή και ασφάλεια (BS 8800), για την ασφάλεια των δεδομένων (BS 7799), και την διασφάλιση ποιότητας του λογισμικού.

Από την συζήτηση κατά τη διεξαγωγή του case study, αλλά και τη μελέτη διαφόρων εντύπων πληροφοριακού περιεχομένου καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι υπάρχει υψηλός βαθμός επίγνωσης των θεμάτων της ποιότητας και σε θεωρητικό επίπεδο. Η [B] είναι μέλος του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation for Quality Management) και ήδη κάνει τα πρώτα βήματα προς την αυτοαξιολόγηση στα πλαίσια του αντίστοιχου μοντέλου (EFQM model).

Άντληση και χρήση πληροφοριών για την ικανοποίηση των πελατών (customer focus – Mgt. by facts): Ουσιαστικά υπάρχει ολόκληρο τμήμα της επιχείρησης που ασχολείται με το κομμάτι αυτό. Είναι εμφανής ο έντονος πελατοκεντρικός χαρακτήρας της [B]. Πληροφορίες για του πελάτες συλλέγονται σε συστηματική βάση και γίνονται αντικείμενο ανάλυσης. Υπάρχουν συγκεκριμένα άτομα ανά τομέα δραστηριότητας,

επιφορτισμένα με το καθήκον να καταγράφουν τυχόν προβλήματα με την παροχή των υπηρεσιών στους πελάτες.

Συμμετοχή των πελατών στο σχεδιασμό των λειτουργικών χαρακτηριστικών των υπηρεσιών (customer-oriented services): Δεν υπάρχει άμεση εμπλοκή των πελατών. Έμμεσα όμως το τμήμα Marketing με συνεχείς έρευνες στην αγορά προσπαθεί να διαγνώσει πραγματικές και δυνητικές ανάγκες και να τις μετουσιώσει σε συγκεκριμένες υπηρεσίες.

Ύπαρξη ομάδων: Η ομαδική εργασία υφίσταται στην [B] μέχρι ενός ορισμένου σημείου. Δηλαδή, αν και υπάρχουν τμήματα και κάθετη ιεραρχία, πολλές φορές συστήνονται διατμηματικές ομάδες για να λύσουν τυχόν προβλήματα ή να σχεδιάσουν μία νέα υπηρεσία. Ο ρόλος όμως αυτών των ομάδων, όπως φαίνεται είναι τεχνοκρατικός (δεν έχουν αντικείμενο τη γενικότερη βελτίωση της επιχείρησης, αλλά συγκεκριμένο στόχο και θέμα προς εξέταση). Πάντως, από το έντυπο υλικό που εξετάστηκε η εταιρία κάνει λόγο (στο business manual) για διατμηματικές ομάδες (Process & Project teams).

Κατανόηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών – οραμάτων - αξιών

Γενικά η [B] έχει αποκρυσταλλώσει κάποιες βασικές αρχές που συμβαδίζουν με τη φιλοσοφία της επιχείρησης και προσπαθεί να τις ενσωματώσει στην καθημερινή επιχειρηματική πρακτική. Μάλιστα, έχει εκδώσει και ειδικό εγχειρίδιο, στο οποίο παρουσιάζονται η αποστολή, οι αξίες και η πολιτική της.

Αποστολή και όραμα:

Η αποστολή, περιγράφεται στο εγχειρίδιο ως εξής: «να είναι ο πιο κερδοφόρος οργανισμός παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών». Αντίστοιχη δήλωση για το όραμα δεν υπάρχει.

Παρόλα αυτά η [B] προχωρά σε περαιτέρω ανάλυση της δήλωσης της αποστολής. Εκεί αποσαφηνίζει τους επιμέρους μακροπρόθεσμους στόχους της (π.χ. «να συμβάλει στην ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού», «να εκμεταλλευτεί τις

διαθέσιμες τεχνολογίες», «να αποτελέσει το παράδειγμα στην λειτουργία και τις επιδόσεις των κρίσιμων διαδικασιών» κ.α.). Αυτοί ακριβώς οι στόχοι μπορούν να θεωρηθούν ως τα επιμέρους κομμάτια ενός γενικότερου οράματος.

Σχόλιο παρατηρητή: Από τη συζήτηση φάνηκε ότι το όραμα εμπεριέχεται μερικώς στη δήλωση της αποστολής. Η δήλωση της αποστολής όμως δεν είναι αρκετή για να αποδώσει ικανοποιητικά και το όραμα της [B]. Κυρίως λείπει ο χρονικός ορίζοντας πραγμάτωσης του οράματος (αν ταυτίσουμε τις δύο έννοιες). Επίσης, αν και δηλώνονται επιμέρους στόχοι, ίσως είναι πιο αποτελεσματικό να αποδελτιωθεί μία ενιαία και ολοκληρωμένη δήλωση σχετικά με το όραμα της [B].

Η δήλωση της αποστολής βασίστηκε κυρίως στην ανώτατη ηγεσία (Δ/νοντα Σύμβουλο) και αντικατοπτρίζει την αντίληψη που υπήρχε για την εταιρία και την αγορά στα πρώτα της βήματα (αρχές της δεκαετίας). Στη συνέχεια υπήρξε απλώς μία γενική ενημέρωση (workshop και έντυπο υλικό) προς τους υπόλοιπους εργαζομένους. Έχει γίνει πάντως αντιληπτό, ότι οι έννοιες αυτές χρειάζεται να επαναπροσδιοριστούν (κυρίως το όραμα) σε ένα συλλογικό πλαίσιο, λαμβάνοντας υπόψη τις νέες συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί στο χώρο. Η διαδικασία αυτή θα οργανωθεί στα πλαίσια ενός ειδικού project και θα δεσμεύσει σημαντικούς πόρους (κυρίως ανθρωποχρόνο).

Αν και τα πράγματα είναι κάπως μπλεγμένα σε επίπεδο οράματος, έχει γίνει πολύ πιο σημαντική δουλειά όσον αφορά τους στόχους και την πολιτική της εταιρίας. Το υπάρχον σύστημα βασίζεται στην ισορροπημένη προσέγγιση των διαφόρων περιοχών επιχειρησιακής λειτουργίας. Η πολιτική της εταιρίας δεν εστιάζει μόνο στη βελτίωση των οικονομικών επιδόσεων.

Τα τελευταία έτη έχει γίνει μία προσπάθεια ανάλυσης της επιχειρησιακής λειτουργίας στα πλαίσια του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ποιότητας. Έτσι η [B] τεκμηριώνει και παρουσιάζει τις επιμέρους πολιτικές της για τις διάφορες περιοχές – κριτήρια του μοντέλου (π.χ. Ηγεσία, Στρατηγική, Διαδικασίες, Πελάτες κ.α.).

Ο **βαθμός σαφήνειας** στην έκφραση αποστολής και πολιτικής είναι απόλυτα ικανοποιητικός. Έχει γίνει συστηματική προσέγγιση και η διατύπωσή τους μάλιστα, δανείζεται όρους και εκφράσεις από την επιστήμη της Ολικής Ποιότητας.

Η παρουσίασή και **επικοινωνία** τους είναι επίσης υψηλής προτεραιότητας. Φαίνεται ότι η [B] χρησιμοποιεί τα παραπάνω και ως μέσο προώθησης της εταιρικής εικόνας προς το καταναλωτικό κοινό.

Όσον αφορά τη γενικότερη αποδοχή τους, αυτό αποτελεί σημείο βαθύτερης διερεύνησης. Το προσωπικό ουσιαστικά δεν είχε ενεργό συμμετοχή στην ανάπτυξη και ενεπλάκη μόνο στη φάση της ενημέρωσης. Δεν είναι φανερός λοιπόν ο βαθμός ταύτισής του με τα οράματα και τις πολιτικές της [B].

Αξίες:

Και οι αξίες της [B] έχουν διατυπωθεί ρητώς και παρουσιάζονται στο εγχειρίδιο μαζί με την αποστολή και τις πολιτικές. Επιπλέον, είναι αναρτημένες σε διάφορα σημεία μέσα στο χώρο της επιχείρησης. Σύμφωνα με την εταιρία, οι κυρίαρχες αξίες που διέπουν τη λειτουργία της είναι ο **σεβασμός** και η **εμπιστοσύνη**.

Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες του case study, οι αξίες αυτές έχουν επίδραση στο προσωπικό (στην εν γένει συμπεριφορά τους και τον τρόπο εργασίας). Παρόλα αυτά, έχει διαπιστωθεί ότι κάποιες φορές οι διατυπωμένες αξίες δε συγκλίνουν με την καθημερινή πρακτική. Το προσωπικό δεν ενημερώνεται για τις εκάστοτε αιτίες των αποκλίσεων.

Κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Περιβάλλον δραστηριοποίησης:

Όπως περιγράφεται και στα γενικά στοιχεία της [B], το περιβάλλον δραστηριοποίησης κρίνεται ως ραγδαία μεταβαλλόμενο. Όχι μόνο αλλάζει η δομή και η 'πίτα' των υπηρεσιών, αλλά τα τελευταία χρόνια ανατρέπεται ολόκληρη η παγιωμένη αντίληψη περί των τηλεπικοινωνιών. Βασικός καταλύτης στις εξελίξεις είναι και η τεχνολογική πρόοδος.

Αλλά και σε επίπεδα ανταγωνισμού οι μεταβολές είναι ταχύτερες (απελευθέρωση αγοράς, εισόδος ξένων κολοσσών, αλλαγή νομοθετικού πλαισίου). Τέλος, στη συγκεκριμένη περίπτωση παρατηρείται ένα επιπλέον γεγονός: Το 'πεδίο ορισμού' του κλάδου έχει ασαφή όρια. Έτσι, τμήμα των προσφερόμενων υπηρεσιών της [B], είναι δυνατό να παρασχεθεί από εταιρία άλλου κλάδου (π.χ. Internet Provider) και το ανάστροφο.

Κανάλια άντλησης πληροφορίας και μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος:

Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, η [B] έχει ορίσει συγκεκριμένη διαδικασία για την παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος (Monitor Uncontrollable Risks). Μέσω αυτής της διαδικασίας παρακολουθούνται μεταβλητές, όπως:

- ο συγγενής κλάδος και ο ανταγωνισμός,
- η αγορά,
- το νομοθετικό πλαίσιο,
- οι συνεργασίες με τους προμηθευτές,
- η μητρική εταιρία.

Με την παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος κυρίως εμπλέκονται το νομικό τμήμα και το τμήμα επιχειρησιακής ανάπτυξης (business development).

Επιπλέον, όσον αφορά στοιχεία της αγοράς, γίνονται επανειλημμένως έρευνες από το τμήμα marketing και εξωτερικά εξειδικευμένα γραφεία.

Τα ερεθίσματα που προέρχονται από την παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος γίνονται αντικείμενο ανάλυσης, στα πλαίσια της παραπάνω διαδικασίας (υπάρχει επίσημο σύστημα αναφορών προς τη διοίκηση). Επίσης, συνηθίζεται να υπάρχει ανεπίσημη επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων διαφορετικών τμημάτων, για τη διακίνηση περαιτέρω πληροφορίας. Πάντως, δεν υπάρχει επίσημος μηχανισμός για τη μετάδοση τυχαίων (ad-hoc) εξωτερικών ερεθισμάτων στο κατάλληλο και υπεύθυνο πρόσωπο.

Όσον αφορά την ανάλυση πιθανών μελλοντικών καταστάσεων, υπάρχει μία γενική θεώρηση των εξελίξεων, αλλά όχι μια δομημένη διαδικασία που θα περιλαμβάνει την εξαγωγή πλάνων για κάθε ενδεχόμενο (what-if analysis).

Επιλογή και διαμόρφωση της στρατηγικής

Διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής:

Η στρατηγική για τη [B] επιμερίζεται στη διαμόρφωση στόχων για τρεις διακριτούς τομείς:

- τη γενικότερη εταιρική στρατηγική (π.χ. συνεργασίες κλπ.)
- το τηλεπικοινωνιακό δίκτυο (π.χ. επέκταση, επιδόσεις, κλπ.)
- τις παρεχόμενες υπηρεσίες (επίπεδα ποιότητας, νέες υπηρεσίες κλπ.)

Η διαμόρφωση και η περιγραφή της στρατηγικής γίνεται πάντα πάνω στους τρεις αυτούς άξονες. Υπάρχει διατμηματική ομάδα, από εργαζόμενους στο μέσο διοικητικό επίπεδο, που ασχολείται με την ανάπτυξή της. Αυτή ορίζει βασικούς στόχους και έρχεται σε επαφή με την ηγετική ομάδα, η οποία κάνει την τελική επιλογή. Οι στόχοι που τίθενται συχνά μεταφράζονται σε αντίστοιχα projects βελτίωσης και η υλοποίησή τους ανατίθεται σε συγκεκριμένες ομάδες.

Σχόλιο παρατηρητή: Αυτό που δε γνωρίζουμε από όσα ειπώθηκαν είναι ο τρόπος που συνδέονται οι αποφάσεις στους 3 αυτούς άξονες. Είναι πιθανό αυτός ο συγκερασμός να γίνεται άτυπα από την ηγετική ομάδα.

Το στρατηγικό πλάνο, όσον αφορά το δίκτυο και τις υπηρεσίες είναι πενταετούς ορίζοντα.

Οι στόχοι που εξάγονται από αυτή τη διαδικασία αναλύονται σταδιακά μέχρι ατομικού επιπέδου. Ο τρόπος ανάλυσης και σύνδεσης των ατομικών στόχων των εργαζομένων με τις επιδιώξεις της επιχείρησης σε στρατηγικό επίπεδο αποτελεί ένα σημείο για βελτίωση, σύμφωνα με τους ερωτώμενους του case study. Υπάρχει η σκέψη να συντάσσεται ένα Στρατηγικό Σχέδιο (Strategic Plan), μέσα στο οποίο να τεκμηριώνονται αυτές οι διασυνδέσεις.

Γενικά, ο τρόπος εξαγωγής στόχων και αντίστοιχων σημείων μέτρησης ακολουθεί τη γενικότερη φιλοσοφία του balanced scorecard και δεν περιορίζεται στα οικονομικά δεδομένα.

Σχόλιο παρατηρητή: Φαίνεται ότι υπάρχει επαρκής ανάλυση των στόχων σε κατώτερα διοικητικά επίπεδα, αλλά και σε βαθμό λεπτομέρειας. Επίσης, η ανάλυση έχει ως σημείο εκκίνησης τους στρατηγικούς στόχους. Η [B] εμφανίζεται να έχει ένα αρκετά ώριμο σύστημα ανάπτυξης και ανάλυσης της στρατηγικής, το οποίο υποστηρίζεται από ένα ολοκληρωμένο σύστημα μετρήσεων (αυτοματοποιημένο, όπως περιγράφεται στην επόμενη παράγραφο).

Αυτό που ενδέχεται να χρίζει βελτίωσης είναι η δυναμική διασύνδεση των επιμέρους στόχων με τη στρατηγική. Δηλαδή, η δυνατότητα να γνωρίζουμε ανά πάσα στιγμή ποιοι από αυτούς συνεισφέρουν περισσότερο στην υλοποίηση της στρατηγικής ή σε ποιους θα δίνουμε μεγαλύτερη προτεραιότητα σε περίπτωση περιορισμού των διαθέσιμων πόρων. Επίσης, πώς ακριβώς θα γίνει η αναθεώρησή τους, σε περίπτωση απόκλισης από τον αρχικό προγραμματισμό. Στην ισχύουσα κατάσταση γίνεται κυρίως σύγκρισή με αντίστοιχες περιοδικές μετρήσεις (βλ. και Σύστημα Μέτρησης Επιδόσεων – επόμενη ενότητα) οι οποίες καταλήγουν σε αναφορές προς τη διοίκηση.

Διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό:

Αν και δεν έγινε διεξοδική συζήτηση για την στρατηγική που ακολουθεί η [B] (μερικά αναλυτικά στοιχεία δεν είναι δημοσιεύσιμα), αυτό που μπορούμε να δούμε ως διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό είναι η πολιτική ποιότητας που ακολουθεί. Η πολιτική αυτή εστιάζεται σε δύο σημεία:

- στην πλήρη ικανοποίηση του πελάτη από τον τρόπο παράδοσης των υπηρεσιών,
- στην ανάπτυξη νέων και καινοτομικών υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας.

Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα:

Βάσει της παραπάνω πολιτικής διαφοροποίησης που ακολουθεί, η [B] προσπαθεί να αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα στους δύο βασικούς της άξονες: το τηλεπικοινωνιακό δίκτυο, και τον τρόπο 'παράδοσης' των υπηρεσιών.

Ειδοποίες δεξιότητες (distinctive competencies):

Δεν έγινε άμεσα συζήτηση σχετικά με τις ειδοποίες δεξιότητες της [B]. Από όσα ειπώθηκαν, πάντως, ένα σημείο το οποίο θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως

ειδοποιός δεξιότητα είναι η λειτουργία στηριζόμενη στη *διοίκηση βάσει αντικειμενικών στοιχείων* (Management by facts). Στο επιχειρηματικό εγχειρίδιο αναλύεται το ολοκληρωμένο πληροφοριακό της σύστημα που επεκτείνεται στο σύνολο της εσωτερικής λειτουργίας και υποστηρίζει την συγκέντρωση και μετάδοση «συνεχώς ανανεώσιμης πληροφορίας, υψηλής ακρίβειας και εστίασης». Τα δεδομένα που συλλέγονται, αναλύονται διεξοδικά σε ειδικές αναφορές και αποτελούν τη βάση για τις όποιες αποφάσεις λαμβάνονται.

Ένα άλλο στοιχείο που έχει ενσωματωθεί σταδιακά στην εταιρική κουλτούρα είναι οι απλές και φιλικές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού όλων των βαθμίδων (σε σχέση με τυπικές εταιρίες τέτοιου μεγέθους). Οι σχέσεις αυτές ενισχύουν την άτυπη επικοινωνία και επομένως συντελούν στην ταχύτερη επίλυση προβλημάτων που ανακύπτουν.

Κατανόηση της εσωτερικής λειτουργίας

Ανάλυση διαδικασιών

Η εταιρία έχει συνειδητοποιήσει την ανάγκη της αρμονικής συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων κατά τη ροή των εργασιών. Κατανοεί, λοιπόν, ότι ουσιαστικά αυτό επιτυγχάνεται μέσω των διαδικασιών. Με βάση το πιστοποιημένο σύστημα ποιότητας έχει τεκμηριώσει τις σημαντικές διαδικασίες, οι οποίες με τη σειρά τους χωρίζονται σε υπό-διαδικασίες. Έχουν επίσης οριστεί οι υπευθυνότητες και οι επιμέρους ενέργειες, οι process owners, οι εισοδοί/ έξοδοι των διαδικασιών.

Αυτό που σημειώθηκε κατά τη συνάντηση είναι η ανάγκη αναθεώρησης των διαδικασιών, ώστε να ανταποκρίνονται στη σημερινή πραγματικότητα. Επίσης, θα πρέπει να καταγραφούν και κάποιες που γίνονται άτυπα, αλλά δεν έχουν τεκμηριωθεί.

Μέτρηση επιδόσεων και βελτιώσεις

Ήδη αναφέρθηκε η προσήλωση της [B] στη συλλογή και χρήση αντικειμενικών στοιχείων, καθώς και η ύπαρξη ενός μηχανογραφημένου συστήματος μετρήσεων.

Πραγματικά, γίνεται συλλογή στοιχείων από μετρήσεις μέχρι εξαντλητικού σημείου. Η συλλογή γίνεται τόσο από εσωτερικά τμήματα (μέτρηση ποιότητας δικτύου, επιτυχίας στην παράδοση των υπηρεσιών, καθυστερήσεις στους χρόνους απόκρισης προς τους πελάτες κ.α.), όσο και από εξωτερικούς συνεργάτες (π.χ. έρευνα για ικανοποίηση πελατών).

Τα σημεία της λειτουργίας που παρακολουθούνται σχετίζονται με τους στόχους που έχει θέσει η εταιρία. Το μεγαλύτερο ποσοστό τους εντοπίζεται στο τέλος της αλυσίδας αξίας, δηλαδή εκεί που τα αποτελέσματα είναι ορατά στους πελάτες. Επίσης, έχουν να κάνουν κυρίως με τα *hard aspects* της λειτουργίας της [B] και λιγότερο με τα *soft aspects*.

Σχόλιο παρατηρητή: Η εντύπωση που αποκομίστηκε από το case study είναι ότι οι στόχοι και το αντίστοιχο σύστημα μετρήσεων είναι:

- εστιασμένα στις διεπαφές (*interfaces*) της εταιρίας με τον εξωτερικό περιβάλλον και κυρίως σε στοιχεία που έχουν να κάνουν με πελάτες (π.χ. % αποτυχιών σε κλήσης, ποιότητα δικτύου κ.α.),
- ασχολούνται κυρίως με τα απτά τεχνοκρατικά στοιχεία (*hard aspects*) και λιγότερο με τα μη απτά (*soft aspects*).

Από την μία πλευρά, το πρώτο σημείο αποδεικνύει την προσήλωση στον πελάτη (πελατοκεντρισμός). Από την άλλη όμως:

- αν δε παρακολουθούνται με την ίδια προσήλωση στοιχεία της εσωτερικής λειτουργίας (π.χ. άεργοι χρόνοι σε υποστηρικτικές διαδικασίες, προβλήματα στην εσωτερική επικοινωνία κλπ.), πώς θα μπορούσαμε να έχουμε μία ουσιαστική διασύνδεση της εσωτερικής λειτουργίας (*internal operational problems*) με τα αναμενόμενα αποτελέσματα (*quality of customer services*);
- αν δεν υπάρχει επίσημη αντιμετώπιση των *soft aspects* αντίστοιχη με αυτή των *hard aspects*, ίσως να αποκλείουμε από το ώριμο κατά τα άλλα σύστημα ένα σημαντικό ποσοστό παραγόντων που επηρεάζουν την επιτυχία της [B].
- Παραμένει το ερώτημα (που είναι και ουσιαστικό σημείο της έρευνας) κατά πόσο θα έπρεπε αυτό το σύνολο στόχων και μετρήσεων να σχετίζεται άμεσα με τις διαδικασίες, ιδιαίτερα στην [B], η οποία δίνει τέτοια βαρύτητα στη λειτουργία μέσω διαδικασιών.

ΜΕΡΟΣ 2ο

- Συζήτηση πάνω στο υποθετικό παράδειγμα (example case study) της «ΕΤΑΙΡΙΑΣ».
- Επανάληψη των βημάτων του παραδείγματος στην περίπτωση της [B] (προσομοίωση εφαρμογής).
- Ανάλυση των δεδομένων και εξαγωγή συμπερασμάτων.

(βήματα 4 & 5)

ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Έγινε επανάληψη των βημάτων του παραδείγματος και εξηγήθηκε εκτενώς ο τρόπος εξαγωγής κριτηρίων, βαρυτήτων και βαθμολόγησης επιδόσεων. Τα συγκεκριμένα στοιχεία όμως που αφορούν στόχους και βαθμολόγηση δεν είναι δημοσιεύσιμα. Για το λόγο αυτό δεν παρουσιάζονται δεδομένα.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Ανάλυση δεδομένων δεν μπορεί να υπάρξει. Αυτό που καταγράφηκε όμως ήταν τα σχόλια των συμμετεχόντων πάνω στην προτεινόμενη προσέγγιση του παραδείγματος.

Σχόλια:

Αν και πιστεύουν ότι η μεθοδολογία αναπτύσσεται σωστά και ορθολογικά βήμα προς βήμα (οράματα => οργάνωση => στόχοι => λειτουργία), δεν πείθονται από τη χρήση αυτού του είδους των ποσοτικών στοιχείων. Αυτό που χρειάζεται να 'βλέπουν', όπως λένε, «είναι οι τάσεις». Πιο αναλυτικά:

- Δεν θεωρούν βέλτιστα τα προτεινόμενα σημεία παρακολούθησης των επιδόσεων (κριτήρια πάνω στις διάφορες διαδικασίες). Δεν έχει τόσο νόημα γι' αυτούς να θέτουν στόχους (και αντίστοιχα να μετρούν) αναφορικά με αυτά τα σημεία.

Αντιθέτως, εστιάζουν, όπως έχει ήδη αναφερθεί, σε σημεία μετρήσεων που άπτονται στις με τα ορατά αποτελέσματα στους πελάτες.

- Βλέπουν ως εξαιρετικά πολύπλοκη τη διαδικασία βαθμολόγησης (κανονικοποίηση, σχετικές βαθμολογίες κλπ.). Η κανονικοποίηση έχει νόημα μόνο όταν συγκρίνεις άμεσα διαφορετικής φύσης επιδόσεις. Αυτό για το προτεινόμενο σύστημα είναι αναγκαίο (για να γίνει η εύρεση κρίσιμων διαδικασιών). Η [B] όμως, δεν συνδυάζει ποσοτικά τις μετρήσεις μεταξύ τους, αλλά τις 'βλέπει' πιο αυτόνομα σε σχέσεις 1-1 με τον αντίστοιχο στόχο.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΜΕΡΟΣ 3ο

- Ποιοι παράγοντες θα βοηθούσαν (**facilitators**) και ποιοι θα εμπόδιζαν (**inhibitors**) μία προσπάθεια υιοθέτησης της προτεινόμενης μεθοδολογίας.

(βήμα 6)

(1η απάντηση)

Βαθμός επιρροής	ΥΠΟΒΟΗΘΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (+)		ΑΝΑΣΤΑΛΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (-)
Μεγάλη Επιρροή ↕	Αφοσίωση και δέσμευση της ηγεσίας για την επιτυχή υλοποίηση	↔	Ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον (που ωθεί σε εγρήγορση) !!!
	Η κατανόηση και λεπτομερής ανάλυση των διαδικασιών της επιχείρησης		Τα αναμενόμενα αποτελέσματα απαιτούν μία χρόνια ωρίμανση, οπότε αργούν...
Μικρή Επιρροή ↕	Βοήθεια στην υλοποίηση από εξωτερικό ειδικό (external facilitator)	↔	Αδυναμία ποσοτικοποίησης των στόχων και της σημασίας των κριτηρίων
			Καχυποψία των εργαζομένων, σχετικά με τον ελεγκτικό ρόλο των μετρήσεων
			Εσωτερικές διαμάχες μεταξύ τμημάτων
			Πολύ μεγάλο κόστος υλοποίησης

(2η απάντηση)

Βαθμός επιρροής	ΥΠΟΒΟΗΘΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (+)		ΑΝΑΣΤΑΛΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (-)
Μεγάλη Επιρροή ↕	Αφοσίωση και δέσμευση της ηγεσίας για την επιτυχή υλοποίηση	↔	Ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον (που ωθεί σε εγρήγορση) !!!
	Η κατανόηση και λεπτομερής ανάλυση των διαδικασιών της επιχείρησης		Εσωτερικές διαμάχες μεταξύ τμημάτων
Μικρή Επιρροή ↕		↔	Καχυποψία των εργαζομένων, σχετικά με τον ελεγκτικό ρόλο των μετρήσεων
			Τα αναμενόμενα αποτελέσματα απαιτούν μία χρόνια ωρίμανση, οπότε αργούν...
			Πολύ μεγάλο κόστος υλοποίησης
			Αδυναμία ποσοτικοποίησης των στόχων και της σημασίας των κριτηρίων
			Βοήθεια στην υλοποίηση από εξωτερικό ειδικό (external facilitator)

ΜΕΡΟΣ 4ο

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ

(βήμα 8)

Ποιο από τα 4 κενά (research gaps [1-4]) θεωρείτε ως μεγαλύτερο στην [B]:

Απάντηση:

Το **μεγαλύτερο κενό** που εντοπίζεται στη [B] σχετίζεται με την επέμβαση (ανάδραση) στην εσωτερική λειτουργία και τις διάφορες ρυθμίσεις και αλλαγές που απαιτούνται, ώστε να ευθυγραμμιστεί με την επιλεγμένη στρατηγική (**Gap4**). Η βασική εξήγηση που δόθηκε ήταν ότι υπάρχουν ραγδαίες αλλαγές στη στρατηγική της εταιρίας, με αποτέλεσμα η επιχειρησιακή λειτουργία να προσαρμόζεται με καθυστέρηση.

Ως **πιο ασήμαντο** αντιθέτως κρίνεται το **Gap1**, δηλαδή η κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Μεγέθη των research Gaps για τη [B]

+	Gap4:	Επέμβαση και ρύθμιση της εσωτερικής λειτουργίας για ευθυγράμμιση με τη στρατηγική
⇕	Gap3:	Ταίριασμα περιβάλλοντος και ιδιαίτερων χαρακτηριστικών με στόχο τη διαμόρφωση οραμάτων, αξιών, στρατηγικών.
•	Gap2:	Κατανόηση της εσωτερικής λειτουργίας
	Gap1:	Κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Επιπλέον, οι συμμετέχοντες παρατήρησαν τα εξής:

- Στον ελλαδικό χώρο και κυρίως στις **MME**, πιστεύουν ότι συνήθως το **μεγαλύτερο κενό** εντοπίζεται στην κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος (**Gap1**).
- Όσον αφορά το πιο είναι το **κρίσιμότερο κενό** για την επιβίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης (**όχι σε μέγεθος αλλά σε σημασία**), αυτό εξαρτάται από τη θέση της στην αγορά. Αν οδηγεί στις εξελίξεις (**leader**), τότε σημαντικότερο είναι

να έχει οράματα, καινοτομικές αντιλήψεις και αξίες που θα οδηγήσουν σε πρωτοποριακές στρατηγικές (άρα ελαχιστοποίηση του **Gap3**). Διαφορετικά αν ακολουθεί (**follower**), θα πρέπει να κατανοεί πλήρως το εξωτερικό περιβάλλον, κινδύνους κι ευκαιρίες, να αρπάζει και να αντιγράφει τους πρωτοπόρους στον τομέα (άρα ελαχιστοποίηση του **Gap1**).

Που εστιάζετε τη μεγαλύτερη συνεισφορά της προτεινόμενης μεθοδολογίας (σε σχέση με τα research gaps και τις δικές σας ανάγκες);

Απάντηση:

Αυτή εστιάζεται κυρίως στην **ελαχιστοποίηση του Gap2**, συνεισφέρει δηλαδή στην πλήρη κατανόηση της εσωτερικής λειτουργίας. Βάσει της μεθοδολογίας αναλύεται και παρέχεται μία ολοκληρωμένη εικόνα για την επιχείρηση. Η συστηματική ανάλυση βοηθά στην κατανόηση εκ μέρους των διαφόρων μερών (τμημάτων, εργαζομένων) του πώς συνδυάζονται για την παραγωγή του τελικού αποτελέσματος.

Σχόλιο παρατηρητή: Αφού υπάρχει ουσιαστική συνεισφορά στην ανάλυση και την κατανόηση του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, γιατί δεν πιστεύουν ότι η μεθοδολογία μπορεί να συντελέσει και στη μείωση του Gap4 (δεδομένης και της σύνδεσής της με τους στόχους);

Η μείωση του Gap4 προϋποθέτει τη γνώση των κρίσιμων σημείων στα οποία πρέπει να επέμβουμε και να ρυθμίσουμε έτσι ώστε να ευθυγραμμιστούμε με τη στρατηγική. Το γεγονός αυτό θα μπορούσαμε χαρακτηριστικά να το παρουσιάσουμε ως μία ιχνιλασιμότητα προς τα πίσω (backwards traceability). Την ιχνιλασιμότητα αυτή η μεθοδολογία τη στηρίζει στις ποσοτικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ στόχων (βαρύτητες) και κριτηρίων αξιολόγησης των διαδικασιών (βαρύτητες και επιδόσεις). Ακριβώς, αυτή η ποσοτική σχέση δε φάνηκε να έπεισε τους συνομιλητές στο case study. Θεωρούν πολύπλοκο τον όλο σχεδιασμό και διατηρούν επιφυλάξεις, για το κατά πόσο μπορούν να οριστούν και να χρησιμοποιηθούν στο στρατηγικό σχεδιασμό τέτοιες ποσοτικές συσχετίσεις.

Αναφορά Μελέτης Περίπτωσης

(Case Study Report)

εταιρία [Γ]

CASE STUDY Νο3

Κωδικός εταιρίας : [Γ]

Είδος επιχείρησης : ΜΜΕ, Κατασκευαστική βιομηχανία

Τομέας Δραστηριότητας : Κατασκευή πλαστικών - αλουμινίων

Στοιχεία διεξαγωγής Συνεντεύξεων

Ημερομηνία Διεξαγωγής 17/8/99

Διάρκεια 4:30 (ώρες)

Συμμετέχοντες: 1) Κύριος Μέτοχος και Δ/νων Σύμβουλος της εταιρίας

Ο Δ/νων Σύμβουλος της επιχείρησης κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό μετοχών (η [Γ] είναι Α.Ε.) και είναι ο άνθρωπος που ίδρυσε και οργάνωσε την εταιρία.

Σκεπτικό επιλογής των συμμετεχόντων

Γενικά Στοιχεία για την εταιρία

Η εταιρία [Γ] δραστηριοποιείται κυρίως στο χώρο της ελαφριάς βιομηχανίας. Ο παραγωγικός τομέας συμπληρώνεται και από αντίστοιχες εμπορικές δραστηριότητες. Πιο αναλυτικά οι τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας συνοψίζονται στα εξής:

- Διέλαση, επεξεργασία, μεταποίηση χημικών πρώτων υλών και υλών μετάλλων προς παραγωγή προϊόντων πλαστικών, προϊόντων αλουμινίου και σιδήρου, καθώς και συναφών υλικών κι εξαρτημάτων και ολοκληρωμένων συστημάτων κουφωμάτων οικοδομής.
- Αντιπροσώπευση, εισαγωγή, εξαγωγή και εμπορία των παραπάνω προϊόντων και εμπορευμάτων στην εσωτερική και εξωτερική αγορά

Τυπικά προϊόντα που παράγει και εμπορεύεται είναι:

- Προφίλ Πλαστικών Ρολών (τυλιγόμενα – συρόμενα)
- Έτοιμα κουτιά – ρολά αλουμινίου
- Ολοκληρωμένα συστήματα αλουμινίου

Η εταιρία λειτουργεί από το 1987 με το σημερινό νομικό και ιδιοκτησιακό καθεστώς, καθώς και με την υπάρχουσα λειτουργική δομή. Ο κύκλος εργασιών της ξεπερνά το 1,3 δις σε ετήσια βάση. Τα τελευταία έτη μεγαλύτερο ποσοστό του κύκλου εργασιών (περίπου το 70%) προέρχεται από τις εμπορικές δραστηριότητες (τυποποιημένες σειρές αλουμινίου από μεγάλους κατασκευαστές του χώρου) και μικρότερο από την ίδια παραγωγή.

Όσον αφορά τα μερίδια αγοράς, η [Γ] (με έδρα την Πάτρα) κατέχει το 15-20 % της αγοράς της ΝΔ Ελλάδας. Αυτή τη στιγμή θεωρείται η μεγαλύτερη σε μέγεθος και πωλήσεις εταιρία του χώρου για την προαναφερθείσα περιοχή.

Δομή και οργάνωση:

Το προσωπικό της [Γ] ανέρχεται σε 36 άτομα, τα περισσότερα εκ των οποίων είναι τεχνικό και υποστηρικτικό προσωπικό (εργάτες, γραμματεία κλπ.). Έξι (6) από τους εργαζομένους είναι πανεπιστημιακής μόρφωσης.

Διοικητικά η [Γ] έχει τη μορφή μίας τυπικής ΜΜΕ (Γενική Δ/ση, Οικονομική Δ/ση, Αποθήκη, Εμπορικό Τμήμα, Παραγωγή). Όσον αφορά την Παραγωγή, αυτή είναι χωρισμένη σε τμήματα ανάλογα με το παραγόμενο προϊόν (1. Παραγωγή πλαστικών, 2. Παραγωγή ρολών και γκαραζόπορτων και 3. Παραγωγή ετοιμων κουφωμάτων)

Αγορά:

Τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται αυξημένος ανταγωνισμός. Νέες επιχειρήσεις (καθαρά εμπορικού αντικειμένου) έχουν εισχωρήσει στο χώρο. Εκμεταλλευόμενες το μικρό τους μέγεθος και την αυξημένη ευελιξία παίρνουν μικρά ποσοστά από το συνολικό μερίδιο αγοράς. Κύριος συντελεστής που συνεισφέρει σε αυτό είναι και η πολιτική των μεγάλων βιομηχανιών που δεν προωθούν τις μεγάλες και σταθερές συνεργασίες με μεγάλες και επιτυχημένες εταιρίες του χώρου, όπως η [Γ].

ΜΕΡΟΣ 1ο

Συζήτηση βασισμένη σε **οδηγό συνέντευξης**. Επιμέρους θέματα:

- Βαθμός εμπλοκής της επιχείρησης στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
- Κατανόηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών – οραμάτων - αξιών
- Κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος
- Επιλογή και διαμόρφωση της στρατηγικής
- Κατανόηση της εσωτερικής λειτουργίας

(βήμα 3)

Βαθμός εμπλοκής της επιχείρησης στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η [Γ] βρίσκεται ήδη σε διαδικασία ανάπτυξης Συστήματος Ποιότητας κατά ISO-9000. Παράλληλα αναπτύσσει Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης κατά το πρότυπο ISO-14000. Τέλος, κατά το παρελθόν έχει εμπλακεί και με την ποιότητα στο χώρο εργασίας (μελέτη για την υγιεινή και ασφάλεια στο χώρο εργασίας).

Σχόλιο παρατηρητή: Η [Γ] δε έχει ασχοληθεί με τη διοίκηση ολικής ποιότητας. Τα παραπάνω συστήματα είναι απόρροια επιμέρους αποφάσεων και βασίστηκαν στις νέες απαιτήσεις που θέτει η αγορά, καθώς και σε ευκαιρίες προερχόμενες από επιδοτούμενα ευρωπαϊκά προγράμματα. Από την άλλη πλευρά όμως, ο σημαντικός ρόλος της ποιότητας ως προϋπόθεση επιτυχίας δεν περνάει απαρατήρητος. Η έμφαση στην ποιότητα είναι όμως επικεντρωμένη στο προϊόν και στην ομαλή ροή της εσωτερικής λειτουργίας.

Άντληση και χρήση πληροφοριών για την ικανοποίηση των πελατών (customer focus – Mgt. by facts): Δε γίνεται σε συστηματική βάση. Οι κύριες πηγές άντλησης πληροφορίας είναι 1. τα παράπονα πελατών (π.χ. τηλεφωνήματα για πιθανά προβλήματα) 2. Οι επαφές των πωλητών με τους πελάτες. Πάντως είναι σημαντικό να τονιστεί ότι στις επαφές των πωλητών ζητείται η **γραπτή** καταγραφή εκ μέρους τους των τυχόν παρατηρήσεων, προβλημάτων ή παραπόνων.

Συμμετοχή των πελατών στο σχεδιασμό των λειτουργικών χαρακτηριστικών των υπηρεσιών (customer-oriented services): Δεν υπάρχει συμμετοχή των πελατών. Κάποιες φορές ζητείται η γνώμη και πιθανές ιδέες κάποιων καλών πελατών σχετικά με νέα προϊόντα που θα 'βγουν' στην αγορά.

Ύπαρξη ομάδων: Δεν υφίσταται ομαδική εργασία στη [Γ] υπό την έννοια της ΔΟΠ. Αυτό που η [Γ] ονομάζει ομαδικότητα είναι η συνεργασία των διαδοχικών και αλληλεξαρτώμενων θέσεων εργασίας πάνω στη ροή της δουλειάς (π.χ. παραγωγή - αποθήκευση).

Κατανόηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών – οραμάτων - αξιών

Αποστολή και όραμα:

Δεν υπάρχει σαφής δήλωση διατύπωσης αποστολής ή οράματος. Και βέβαια δεν είναι καταγεγραμμένο. Γενικά η διεύθυνση της [Γ] δε 'βλέπει' το λόγο και την ανάγκη σαφούς διατύπωσης και καταγράφης των παραπάνω.

Στη συνέχεια της συζήτησης εξηγήθηκε τεκμηριωμένα ο ορισμός των δύο εννοιών υπό το πρίσμα της ΔΟΠ. Όσον αφορά την αποστολή (λόγος ύπαρξης και τομέας δραστηριοποίησης) ο Δ/νων Σύμβουλος δήλωσε ότι αυτό είναι κάτι το αυτονόητο (κατασκευή και εμπορία συστημάτων αλουμινίου και πλαστικών).

Μετά από αυτό επικεντρώσαμε στην εκμείευση μίας πρώτης δήλωσης κυρίως για το όραμα. Αυτό φάνηκε ότι δεν ήταν και τόσο αυτονόητο, αλλά χρειάστηκε μία πρώτη αποκρυστάλλωση των απόψεων για τη μελλοντική εξέλιξη της [Γ]. Τελικά καταλήξαμε στην εξής δήλωση: «Να γίνει η [Γ] ο αδιαφιλονίκητος κυρίαρχος (ποιοτικά ανώτερος και ισχυρότερος) στο χώρο των κουφωμάτων στη νοτιοδυτική Ελλάδα». Για το Δ/νοντα Σύμβουλο της [Γ], αυτή η επιθυμητή εξέλιξη έχει χρονικό ορίζοντα υλοποίησης τα 3-5 έτη.

Επικοινωνία του οράματος:

Από τη στιγμή που δεν έχει γίνει επίσημη διατύπωση αποστολής και οράματος, είναι προφανές ότι δεν υπάρχει και καμία ενημέρωση γι' αυτά. Μάλιστα η διοίκηση βλέπει με επιφύλαξη μια πιθανή αποκάλυψη των στόχων της, γιατί έτσι 'ανοίγει τα χαρτιά της'.

Αξίες:

Από την άλλη πλευρά, οι αξίες της επιχείρησης είναι πιο συγκεκριμένες και σαφώς διατυπωμένες. Δεν υφίστανται υπό την έννοια γραπτής λίστας, ούτε έχουν προκύψει μέσω κάποιας τυπικής διαδικασίας ανταλλαγής απόψεων με το προσωπικό. Η [Γ] έχει αναπτυχθεί ως προσωπικοκεντρική επιχείρηση και η κουλτούρα της αντικατοπτρίζει τις αξίες της Διεύθυνσης. Στους εργαζόμενους, από τη στιγμή της πρόσληψής τους, γίνεται μία ενημέρωση για τις βασικές αρχές και κανόνες δεοντολογίας που διέπουν τη λειτουργία της επιχείρησης. Παραδείγματα αυτών:

- «Δε λέμε ποτέ ψέματα στις συνδιαλλαγές μας. Δε δικαιολογούμε ψευδώς στους πελάτες για κανένα λόγο».
- «Στις συναλλαγές (π.χ. παράδοση εμπορευμάτων, μεταφορές κ.λ.π.) απαγορεύονται τα tips».
- «Παράδοση ελλειμματικής παρτίδας (π.χ. λιγότερα τεμάχια, μικρότερο βάρος) έχει σοβαρό αντίκτυπο και θεωρείται ως κλοπή του πελάτη».

Σχόλιο παρατηρητή: Το σύνολο των παραδειγμάτων αποτελούν βασικές αρχές και εστιάζονται κυρίως στις συναλλαγές με τους πελάτες. Από αυτά εξάγουμε έμμεσα το συμπέρασμα ότι κυρίαρχες αξίες είναι η εντιμότητα, η αξιοκρατία και το κλίμα εμπιστοσύνης.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι κατά το Δ/ντα Σύμβουλο οι βασικές ηθικές αρχές πρέπει πρώτα να επιβεβαιώνονται και να ενισχύονται από την ίδια τη διοίκηση. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι όταν χρειάζεται ο ίδιος κάποια εξαρτήματα για προσωπική χρήση – αν και είναι ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης – ακολουθεί κανονικά τις διαδικασίες, όπως κάθε πελάτης (παραγγελία, τιμολόγηση, πληρωμή).

Σχόλιο παρατηρητή: Γενικά κατά την προσωπική μας παρατήρηση φαίνεται ότι μία θεμελιώδης αρχή που τηρείται πάντοτε είναι ο παραδειγματισμός από τη Διοίκηση (Management by example).

Κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Περιβάλλον δραστηριοποίησης:

Ο χώρος του αλουμινίου κυριαρχείται από λίγες και βαριές βιομηχανίες του κλάδου, οι οποίες παράγουν τυποποιημένες σειρές προς πώληση. Τα τυποποιημένα αυτά προϊόντα έχουν κυριαρχήσει στην εγχώρια αγορά. Η συντριπτική πλειοψηφία των υπόλοιπων εταιριών του κλάδου ασκεί καθαρά εμπορική δραστηριότητα. Η αγορά του μετάλλου γενικά είναι μία σχετικά σταθερή αγορά. Από την άλλη όμως, αναταράξεις και αλλαγές στο χώρο είναι πιθανές κυρίως λόγω:

- Των νεοεισερχόμενων μικρών εμπορικών επιχειρήσεων που είναι πιο ευέλικτες (αφού δεν έχουν το μέγεθος μιας παραγωγικής βιομηχανίας).
- Των πρακτικών που ακολουθούν οι βαριές βιομηχανίες, οι οποίες δεν ακολουθούν μία πάγια τιμολογιακή πολιτική, με αποτέλεσμα να μη βασίζονται σε μακροχρόνιες και σταθερές συνεργασίες με συγκεκριμένους αντιπροσώπους.
- Της εξέλιξης της τεχνολογίας, που οδηγεί σε νέες χρήσεις του πλαστικού και αλουμινίου (πέρα από τα κουφώματα, π.χ. αυτόματες πόρτες γκαράζ, οροφές και χωρίσματα, καλωδιώσεις κ.α.).

Σχόλιο παρατηρητή: Γενικά ο χώρος παρουσιάζει μία σταθερότητα, συγκρινόμενος με άλλους ταχέως αναπτυσσόμενους τομείς. Η 'δουλειά' είναι γνωστή και γίνεται με τον ίδιο τρόπο εδώ και χρόνια. Αυτό που αλλάζει δραστικά είναι οι συσχετισμοί στην αγορά και οι τα επίπεδα ζήτησης από περίοδο σε περίοδο.

Κανάλια άντλησης πληροφορίας:

Τρεις είναι οι βασικές πηγές άντλησης πληροφορίας για το εξωτερικό περιβάλλον:

- Οι πωλητές (που συλλέγουν πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες).

- Τα κλαδικά περιοδικά (που δίνουν τη γενική ενημέρωση σχετικά με τα τεκταινόμενα στο χώρο).
- Ειδικά γραφεία πληροφοριών, τα οποία παρέχουν συγκεκριμένα στοιχεία για τάσεις στην αγορά είτε πληροφορίες για συγκεκριμένους συνεργάτες - ανταγωνιστές:

Μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος που παρακολουθούνται:

Μέσω των προαναφερθέντων πηγών η [Γ] παρακολουθεί: τις απαιτήσεις των πελατών, την εξέλιξη της βιομηχανίας, τα παραγόμενα προϊόντα - τιμές τους και τους ανταγωνιστές.

Το ζητούμενο είναι πόσο συστηματικά παρακολουθούνται τα παραπάνω και πώς διασφαλίζεται η σωστή ανάλυση των εισερχόμενων ερεθισμάτων. Όσον αφορά τους πελάτες έχουμε την πιο συστηματική και αναλυτική παρακολούθηση. Τηρείται γραπτώς από τους πωλητές η καταγραφή των προβλημάτων και λοιπών στοιχείων μετά από κάθε επαφή. Τα στοιχεία αυτά γίνονται αντικείμενο συζήτησης και ανάλυσης σε συσκέψεις με τη διοίκηση. Όσον αφορά τις πληροφορίες για τους υπόλοιπους τομείς τα πράγματα είναι λίγο συγκεκριμένα. Ο μόνος υπεύθυνος αποδέκτης των μηνυμάτων είναι ο Δ/νων Σύμβουλος, ο οποίος δεν ακολουθεί κάποια συγκεκριμένη διαδικασία, αλλά λαμβάνει τις απαραίτητες κατά την εκτίμησή του πρωτοβουλίες.

Τέλος, στη συζήτηση έγινε αναφορά για το αν θέτει η επιχείρηση τον εαυτό της αντιμέτωπο με διαφορετικά μελλοντικά ενδεχόμενα. Για το θέμα αυτό η απάντηση ήταν ότι «αυτή είναι μία διαισθητική λειτουργία, που επαναλαμβάνεται στο μυαλό κάθε ατόμου όταν προσπαθεί να υλοποιήσει κάποιους στόχους, δεδομένης κάποιας αβεβαιότητας».

Σχόλιο παρατηρητή: Είναι γεγονός ότι η λειτουργία αυτή σε βασικό επίπεδο πραγματοποιείται αυθόρμητα, το ζητούμενο όμως είναι:

- Πώς θα γίνει όχι σε ατομικό, αλλά σε οργανωσιακό επίπεδο;
- Δεδομένου ότι σε ένα σύστημα πολλών μεταβλητών (όλες οι παράμετροι υπό εξέταση) κάποιες από αυτές πρέπει να θεωρηθούν ως σταθερές (αλλιώς έχουμε

- άπειρη πολυπλοκότητα), πώς αποφασίζουμε για το υποσύνολο των μεταβλητών που θεωρούμε σταθερές;
- Πώς γνωρίζουμε ότι δεν μας έχει 'ξεφύγει' κάποιο σημαντικό –έστω και λιγότερο πιθανό- ενδεχόμενο;
 - Κατανοούμε την διαφορά της απόδοσης πιθανοτήτων και της εξέτασης των ενδεχομένων ως ισόποσα πιθανών να συμβούν (scenario planning);

Επιλογή και διαμόρφωση της στρατηγικής

Διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής:

Όπως διαφαίνεται και από τα παραπάνω, η επιλογή και διαμόρφωση της στρατηγικής δεν είναι μία δομημένη διαδικασία, αλλά επαφίεται στην ατομική κρίση και επιλογές του ιδιοκτήτη και Δ/νοντα Συμβούλου. Μέσω των ερωτήσεων που έγιναν φαίνεται ότι υπάρχει ένα σύνολο από στρατηγικούς στόχους, οι οποίοι όμως δεν είναι αποτέλεσμα κάποιων ενεργειών σε οργανωσιακό επίπεδο. Μάλιστα, σημαντικοί στόχοι σκόπιμα δεν αποκαλύπτονται ούτε στο προσωπικό.

Επίσης, δεν έχει γίνει κάποια προεργασία για να εντοπιστούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και οι ειδοποιές δεξιότητες. Παραταύτα, από τη συζήτηση φάνηκε ότι υπάρχει επίγνωση των σημείων υπεροχής σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Απλώς, λείπει η οργανωμένη αποδελτίωση και έκφραση τους. Έτσι, μετά από αρκετή συζήτηση καταλήξαμε στα εξής:

Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα:

- Το κλίμα εμπιστοσύνης και φερεγγυότητας που υπάρχει στις συναλλαγές και έχει καλλιεργηθεί σταδιακά και σταθερά κατά την πολυετή λειτουργία της [Γ], και γενικά η πολύ καλή φήμη που έχει στην αγορά.
- Η εν μέρει καθετοποίηση της παραγωγής, που προσφέρει στους πελάτες προστιθέμενες υπηρεσίες, τις οποίες δεν μπορούν να προσφέρουν οι μικρές εμπορικές επιχειρήσεις.

Στρατηγικοί στόχοι:

Αν και δεν υπάρχει συστηματική διαδικασία εξαγωγής και ελέγχου των στρατηγικών στόχων, η συζήτηση έδειξε ότι υφίστανται συγκεκριμένοι στόχοι, οι οποίοι είναι σε αρμονία με το στρατηγικό όραμα της [Γ]. Αυτοί είναι:

- Διαφοροποίηση, μέσω περαιτέρω καθετοποίησης της παραγωγής.
- Ανάπτυξη περιφερειακών καταστημάτων με σύναψη μακροπρόθεσμων συνεργασιών.
- Αύξηση μεριδίου αγοράς στο εμπορικό τομέα, με μεσοπρόθεσμες επιπτώσεις στα περιθώρια κέρδους.

Κατανόηση της εσωτερικής λειτουργίας

Ανάλυση Διαδικασιών:

Αυτό που παρατηρήθηκε κατά τη διάρκεια όλου του case study, ήταν η 'τάξη και οργάνωση' που χαρακτηρίζει το σύνολο των εσωτερικών λειτουργιών. Το σύνολο της εσωτερικής λειτουργίας έχει αναλυθεί εδώ και χρόνια. Αποτέλεσμα αυτού είναι η ύπαρξη συγκεκριμένων οδηγιών για κάθε τμήμα και θέση εργασίας. Αξιοσημείωτο είναι ότι προϋπήρχε ένα σύστημα οργάνωσης που μοιάζει σε ορισμένα σημεία με Σύστημα Ποιότητας, από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της [Γ] (π.χ. οδηγίες για αποθήκευση, διανομή, έλεγχο ποιότητας παραγομένων κλπ). Γενικά, υπάρχει η τεκμηρίωση που δείχνει πώς ρέει η εργασία (the way business is conducted). Αυτό είναι το πρωτογενές υλικό που 'φωτογραφίζει τις διαδικασίες'.

Το γεγονός ότι έχουν αποσαφηνιστεί οι δραστηριότητες, αρμοδιότητες, υπευθυνότητες κ.λ.π. δε σηματοδοτεί τη διεργασιο-κεντρική διαχείριση. Αντιθέτως, η [Γ] παραμένει ως εταιρία καθαρά προσανατολισμένη στις κάθετες λειτουργίες (τμήματα, υποτμήματα κλπ).

Ακόμα και στην περίπτωση της [Γ] που βασίζεται στην κάθετη οργάνωση, η ύπαρξη των διαδικασιών είναι δεδομένη. Η [Γ] τις 'βλέπει' ως δραστηριότητες των διαφόρων τμημάτων της. Στα σημεία επαφής μεταξύ των τμημάτων(ουσιαστικά οι διατμηματικές διαδικασίες) υπάρχουν σαφείς οδηγίες για ενέργειες και υπευθυνότητες.

Σχόλιο παρατηρητή: Αφού η ροή της εργασίας είναι αλληλουχία διαδικασιών, είναι αυτονόητο ότι διαδικασίες υφίστανται και στη [Γ]. Όταν υπάρχει μάλιστα και τεκμηρίωση των απαιτούμενων ενεργειών οι διαδικασίες γίνονται πιο ευδιάκριτες. Το θέμα όμως είναι κατά πόσο εκμεταλλεύεται τα ουσιαστικά οφέλη της διεργασιο-κεντρικής διαχείρισης (σχέσης εσωτερικού πελάτη-προμηθευτή, κατανομή πόρων με βάση πραγματικές ανάγκες, κλπ). Το πιο αδύναμο σημείο είναι οι διατμηματικές διαδικασίες. Ακόμα και όταν υπάρχουν σαφείς οδηγίες στα σημεία επαφής μεταξύ τμημάτων, αυτά βλέπουν το έργο τους αποκομμένο από τα υπόλοιπα τμήματα.

Μέτρηση επιδόσεων και βελτιώσεις:

Δεν υπάρχει σύστημα μέτρησης των επιδόσεων, ούτε γίνεται επίσημα κατανομή των στόχων στο προσωπικό.

Σχόλιο παρατηρητή: Το πλαίσιο λειτουργίας φαίνεται να είναι αποτελεσματικό (αυτή την εικόνα δίνει τουλάχιστον στον εξωτερικό παρατηρητή). Η καλή κατανόηση της εσωτερικής λειτουργίας όμως υφίσταται βασικά από μέρους του ιδιοκτήτη και Δ/ντα Συμβούλου, που έχει οργανώσει της επιχείρησης προσωποκεντρικά (κλασικό παράδειγμα ελληνικής ΜΜΕ). Δε γνωρίζουμε αν οι εργαζόμενοι έχουν ουσιαστική εικόνα της συνεισφοράς τους στους στόχους της εταιρίας. Επιπλέον, ο καθένας γνωρίζει το ρόλο του για την διεξαγωγή των καθημερινών ασχολιών, αλλά δεν είναι σε θέση να τον συνδέσει με τη γενικότερη στρατηγική. Αυτό ίσως είναι αρνητικό για αυτό-υποκινούμενα άτομα (self-motivated employees). Και συνήθως οι εργαζόμενοι με τις υψηλότερες ικανότητες, μόρφωση και όρεξη για δουλειά θέλουν να είναι αυτό-υποκινούμενοι.

Υπό αυτές τις συνθήκες οι εργαζόμενοι χρειάζονται τη συνεχή επιτήρηση και καθοδήγηση (αφού δεν μπορούν να ξέρουν τι πρέπει να κάνουν για να συνεισφέρουν πιο πολύ στην επιτυχία, όταν χρειαστεί να πάρουν κάποια πρωτοβουλία πέρα των τετριμμένων). Επίσης το άνω όριο της επιχειρησιακής ικανότητας περιορίζεται στο άνω όριο της ατομικής ικανότητας του Δ/ντη να παρακολουθεί και να αποφασίζει για κάθε λεπτομέρεια (πέρα από την κανονική ροή λειτουργίας που είναι γνωστή).

ΜΕΡΟΣ 2ο

- Συζήτηση πάνω στο υποθετικό παράδειγμα (example case study) της «ΕΤΑΙΡΙΑΣ».
- Επανάληψη των βημάτων του παραδείγματος στην περίπτωση της [Γ] (προσομοίωση εφαρμογής).
- Ανάλυση των δεδομένων και εξαγωγή συμπερασμάτων, (βήματα 4 & 5)

ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Στρατηγικοί Στόχοι	Διαφοροποίηση, μέσω περαιτέρω καθετοποίησης της παραγωγής	Ανάπτυξη περιφερειακών καταστημάτων με σύναψη μακροπρόθεσμων συνεργασιών	Αύξηση μεριδίου αγοράς στο εμπορικό τομέα, με μεσοπρόθεσμες επιπτώσεις στα περιθώρια κέρδους
Οργανωσιακοί Στόχοι (πιο συγκεκριμένοι και ποσοτικοί)	Δημιουργία βαφείου και γραμμής παραγωγής σειρών αλουμινίου	Σε 3 χρόνια 3-4 τοπικές συνεργασίες με μεγάλες πόλεις της ΝΔ Ελλάδας	15-20% αύξηση του τζίρου με υποχώρηση έως 3% στο περιθώριο κέρδους το επόμενο έτος
Ιεράρχηση :	40%	30%	30%

ΣΧΕΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	Κριτήρια	Βαθμολογία Κριτηρίων	Ιεράρχηση			
Παραγωγή και Συσκευασία	Scrap			+		+
	Κόστος παραγωγής / αξία παραγομένων	↓				++
Παραγγελιοληψία και τιμολόγηση						
Τεχνική Υποστήριξη	Μειωμένος αριθμός παραπόνων μετά την υποστήριξη	↑				+
Προμήθειες Α' Υλών	% καθυστερήσεων στις παραδόσεις					
	Ποιότητα Α' ύλης					
	Λάθη κατά την παράδοση	↑				
Πωλήσεις Εισπράξεις Διανομές	Ταχύτητα διανομής	↓			-	

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Οργανωσιακοί στόχοι:

Η κυριότερη απειλή για τη [Γ] προέρχεται από μικρούς κι ευέλικτους ανταγωνιστές που δραστηριοποιούνται μόνο στον εμπορικό τομέα. Για να είναι σε θέση να επιβιώσει η επιχείρηση θα πρέπει να διαφοροποιηθεί με περαιτέρω καθετοποίηση της παραγωγής της. Προσπαθώντας να κάνουμε το στόχο αυτό πιο συγκεκριμένο για το άμεσο μέλλον επικεντρώσαμε στη κατασκευή βαφείου, καθώς και στη δημιουργία γραμμής για την παραγωγή σειρών αλουμινίου

Όσον αφορά το σκέλος της επέκτασης, στον εμπορικό τομέα που παραμένει μέσα στα μακροπρόθεσμα σχέδια της διοίκησης, αυτή αναλύεται σε 2 διαφορετικές στρατηγικές κινήσεις. Νέες συνεργασίες (υπό ειδικό καθεστώς) και αύξηση μεριδίου αγοράς με βραχυπρόθεσμο αντιστάθμισμα την μείωση του περιθωρίου κέρδους.

Ποσοτικοποίηση των στόχων:

Αν και αρχικά οι στόχοι που εκφράζονταν ήταν αρκετά αφηρημένοι, τελικά διαπιστώσαμε ότι δεν ήταν δύσκολο για τον υπεύθυνο διαμόρφωσης της στρατηγικής να γίνει πιο συγκεκριμένος και να καθορίσει τόσο το χρονικό πλαίσιο όσο και τα ακριβή αριθμητικά στοιχεία για αύξηση τζίρου, μείωση κερδών και αριθμό συνεργασιών.

Διαδικασίες άμεσα συσχετιζόμενες με τους οργανωσιακούς στόχους:

Ως γνωστόν, η [Γ] δεν έχει οργανώσει την εσωτερική της λειτουργία, βασιζόμενη σε διαδικασίες. Πάντως, βάσει της υφιστάμενης ανάλυσης και τεκμηρίωσης των λειτουργιών, εντοπίσαμε κάποιες βασικές διαδικασίες, πάνω στις οποίες προσπαθήσαμε να ορίσουμε κρίσιμα σημεία μέτρησης (κριτήρια απόδοσης διαδικασιών).

Χρησιμότητα της μεθοδολογίας:

Στη συνέχεια ακολούθησε συζήτηση για τη βαθμολόγηση των κριτηρίων και την απόδοση βαρυτήτων σε σχέση με τους στόχους. Η συζήτηση αυτή δεν έφτασε μέχρι

σημείου εξαγωγής συγκεκριμένων αριθμητικών αποτελεσμάτων κυρίως λόγω έλλειψης αναγκαίου χρόνου για ουσιαστική βαθμολόγηση.

Επιπλέον, κατά τη γνώμη του συμμετέχοντος, δεν παρέχει τόσο μεγάλη βοήθεια η αποτύπωση κάποιων αριθμών, όσο η **ποιοτική αναπαράσταση των συσχετίσεων**. Δηλαδή, προτιμά ένα 'χάρτη' που να συνδέει τους στόχους και τις διαδικασίες με λιγότερο ποσοτικά σύμβολα (π.χ. όπως αρνητικές και θετικές συσχετίσεις στο QFD). Κάτι τέτοιο αφαιρεί τη δυνατότητα μαθηματικής εξαγωγής της πιο κρίσιμης διαδικασίας, αλλά ίσως είναι πιο πολύτιμο στη φάση αυτή. Όπως εξήγησε, για μία εταιρία όπως η [Γ] (προσωποκεντρική, οργάνωση και άμεση καθημερινή επίβλεψη από τον Δ/νοντα Σύμβουλο) είναι σχετικά εύκολο να γνωρίζει που υστερεί και που παρουσιάζει συγκριτικά πλεονεκτήματα.

Μία δομημένη μεθοδολογία, συνεχίζει ο Δ/νων Σύμβουλος της [Γ], όπως η προτεινόμενη (και συγκεκριμένα το τελευταίο τμήμα της) θα βοηθούσε περισσότερο σε περιπτώσεις, όπου πολλά άτομα μοιράζονται την ευθύνη της διαμόρφωσης της στρατηγικής και της υλοποίησης των στόχων. Αυτοί με τη βοήθεια του εργαλείου θα μπορούσαν να φτάσουν σε ένα κοινό σημείο κατανόησης του «πώς ακριβώς είμαστε σε θέση να επιτύχουμε τους στόχους μας».

Στην περίπτωση που ένα άτομο είναι υπεύθυνο για όλα τα παραπάνω, τότε ουσιαστικά έχει ήδη μία ολοκληρωμένη εικόνα. Έτσι, ο προτεινόμενος πίνακας θα είναι πιο χρήσιμος ως ένα υποβοηθητικό εργαλείο για να «ταξινομεί και να συγκεντρώνει τις σκέψεις και τα πλάνα του».

ΜΕΡΟΣ 3ο

- Ποιοι παράγοντες θα βοηθούσαν (**facilitators**) και ποιοι θα εμπόδιζαν (**inhibitors**) μία προσπάθεια υιοθέτησης της προτεινόμενης μεθοδολογίας;

(βήμα 6)

Βαθμός επιρροής		ΥΠΟΒΟΗΘΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (+)		ΑΝΑΣΤΑΛΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (-)
Μεγάλη Επιρροή	↕	Αφοσίωση και δέσμευση της ηγεσίας για την επιτυχή υλοποίηση	↔	
		Κατανόηση και λεπτομερής ανάλυση των διαδικασιών της επιχείρησης		Έλλειψη πόρων (κυρίως χρόνου, λιγότερο κόστους)
Μικρή Επιρροή	↕	Ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον (που ωθεί σε εγρήγορση)		Εσωτερικές διαμάχες μεταξύ των τμημάτων
				Καχυποψία των εργαζομένων σχετικά με τον ελεγκτικό ρόλο των μετρήσεων

ΜΕΡΟΣ 4ο

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ

(βήμα 8)

Ποιο από τα 4 κενά (research gaps [1-4]) θεωρείτε ως μεγαλύτερο στην [Γ];

Απάντηση:

Το σημαντικότερο πρόβλημα, ίσως εστιάζεται στην αποτελεσματικότητα της [Γ] να επεμβαίνει στην εσωτερική λειτουργία, και να κάνει τις βέλτιστες αλλαγές για προσαρμογή στις εκάστοτε απαιτήσεις των στρατηγικών στόχων (Gap4).

Σχόλιο παρατηρητή: Η γνώση της εσωτερικής λειτουργίας είναι πολύ καλή (ανάλυση, τεκμηρίωση, οδηγίες, περιγραφές θέσεων εργασίας κλπ.). Η όλη εικόνα που αποκομίζει κανείς αντικατοπτρίζει μία εταιρία σε πλήρη τάξη. Η ομαλή ροή της λειτουργίας της [Γ] όμως διασφαλίζεται όσο δεν υπάρχει ανάγκη για ουσιαστικές μεταβολές (στατική ισορροπία). Η μη ύπαρξη συστημάτων μέτρησης απόδοσης και κατανομής των επιμέρους στόχων και το εν γένει καθεστώς που περιγράφηκε παραπάνω μειώνει την ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε απαιτούμενες αλλαγές (δυναμική ισορροπία).

Μία σημαντική παρατήρηση που έγινε πάντως είναι ότι η πιθανή εμφάνιση προβλημάτων που σχετίζονται με το Gap4, πολλές φορές έχουν τη ρίζα τους σε βαθύτερα και κρισιμότερα προβλήματα που σχετίζονται με το Gap3. Πιο συγκεκριμένα, ο Δ/νων Σύμβουλος δήλωσε ότι για να είναι σε θέση η [Γ] να προσαρμόζεται εύκολα και ευέλικτα στις νέες συνθήκες, θα πρέπει τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά της να έρχονται σε πλήρη ταύτιση με τους πραγματικούς μακροπρόθεσμους στόχους της ανώτατης ηγεσίας.

Σχόλιο παρατηρητή: Η υποκειμενική γνώμη του παρατηρητή που διαμορφώθηκε κατά τη διεξαγωγή του case study συμφωνεί ως προς τη δυσκολία που θα είχε η [Γ] να επέμβει και να μεταβάλλει δυναμικά την εσωτερική της λειτουργία. Μάλιστα το φαινόμενο είναι πιο αισθητό γιατί στη συγκεκριμένη περίπτωση υπάρχει πολύ καλή γνώση της εσωτερικής λειτουργίας (πολύ μικρό το Gap2). Όμως, πρόβλημα φαίνεται να υπάρχει και σε σχέση με το Gap3 – συγκεκριμένα όσον αφορά τη διάχυση, αποδοχή και συμμετοχή του προσωπικού στο όραμα και τους στρατηγικούς στόχους.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Που εστιάζετε τη μεγαλύτερη συνεισφορά της προτεινόμενης μεθοδολογίας (σε σχέση με τα research gaps και τις δικές σας ανάγκες);

Απάντηση:

Βαθμός
συνεισφοράς

+	1	Στην ανάλυση – τεκμηρίωση των διαδικασιών και κυρίως στην εκμετάλλευση των θετικών στοιχείων που απορρέουν από τη διοίκηση βασισμένη σε διαδικασίες (Gap2).
↕	2	Μεθοδολογία ανάπτυξης της στρατηγικής και της εξαγωγής συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων (Gap3)
-	3	Ολοκληρωμένο Σύστημα Μέτρησης της Απόδοσης της επιχείρησης (στα κρίσιμα σημεία – κριτήρια των διαδικασιών) (Gap4)

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Αναφορά Μελέτης Περίπτωσης

(Case Study Report)

εταιρία [Δ]

CASE STUDY Νο4

- Κωδικός εταιρίας :** [Δ]
- Είδος επιχείρησης :** Ελληνική θυγατρική πολυεθνικής,
Κατασκευαστική βιομηχανία
- Τομέας δραστηριότητας :** Βιομηχανία κατασκευής μετρητικών οργάνων

Στοιχεία διεξαγωγής Συνεντεύξεων

Ημερομηνία Διεξαγωγής 20/8/99

Διάρκεια

3:00 (ώρες)

Συμμετέχοντες:

1) Διευθυντής Εργοστασίου

2) HR Manager

**Σκεπτικό επιλογής των
συμμετεχόντων**

- 1) Ο Διευθυντής του εργοστασίου είναι το ανώτερο στέλεχος του ελληνικού κλάδου της εταιρίας. Έχει λοιπόν, την κύρια ευθύνη για την πορεία της ελληνικής θυγατρικής, όπως επίσης είναι ενήμερος για τη γενικότερη στρατηγική της πολυεθνικής εταιρίας.
- 2) Το δεύτερο στέλεχος είναι η κύρια υπεύθυνη για την πολιτική ποιότητας της εταιρίας και ως manager γνωρίζει και τις διοικητικές λειτουργίες σε μέσο και ανώτερο επίπεδο.

Γενικά Στοιχεία για την εταιρία

Η [Δ] κινείται στο χώρο της βιομηχανικής παραγωγής. Κατασκευάζει μετρητικές συσκευές ηλεκτρικής ενέργειας.

Δομή και οργάνωση

Πρόσφατα συγχωνεύθηκε με μεγάλη πολυεθνική εταιρία που δραστηριοποιείται στον τομέα της υψηλής τεχνολογίας (ηλεκτρικές, ηλεκτρονικές συσκευές και εξαρτήματα κ.α.) με αποτέλεσμα να αλλάξει ονομασία και διοικητική δομή. Στην παρούσα φάση οι τυπικές διαδικασίες συγχώνευσης έχουν ολοκληρωθεί. Παραταύτα, βρίσκεται εν τω μέσω σημαντικών ζυμώσεων, που έχουν να κάνουν με την πραγματικότητα που διαμορφώνεται στο νέο ιδιοκτησιακό καθεστώς.

Εσωτερικά η [Δ] διατηρεί την ίδια οργάνωση, που βασίζεται στην κάθετη ιεραρχία και διατηρεί τα στοιχεία των βιομηχανιών που βασίζονται στην κλασική γραμμή παραγωγής.

Στοιχεία αγοράς

Στον εξειδικευμένο αυτό τομέα η εταιρία κατέχει σημαντική θέση στην παγκόσμια αγορά. Στην Ελλάδα δεν υπάρχει ουσιαστικά εσωτερικός ανταγωνισμός, αλλά ούτε και μεγάλη ποικιλία πελατών. Ο κύριος όγκος των πωλήσεων πραγματοποιείται με πελάτες του εξωτερικού (άνω του 90% της παραγωγής), οι οποίοι είναι οι διάφορες ηλεκτρικές εταιρείες (δημόσιοι είτε ιδιωτικοί φορείς).

Όσον αφορά το προς πώληση προϊόν δεν είναι αυστηρά τυποποιημένο, αλλά έχει ένα ορισμένο βαθμό διαμόρφωσης κατ' επιλογή (customization το πολύ σε 15 διαφορετικά σημεία του βασικού προϊόντος).

Σχετικά με το προσωπικό, η [Δ] απασχολεί περίπου 400 άτομα, τα οποία κατανέμονται 50%-50% σε εργάτες παραγωγής και διοικητικό προσωπικό (υπαλλήλους και managers).

ΜΕΡΟΣ 1ο

Συζήτηση βασισμένη σε **οδηγό συνέντευξης**. Επιμέρους θέματα:

- Βαθμός εμπλοκής της επιχείρησης στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
- Κατανόηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών – οραμάτων - αξιών
- Κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος
- Επιλογή και διαμόρφωση της στρατηγικής
- Κατανόηση της εσωτερικής λειτουργίας

(βήμα 3)

Βαθμός εμπλοκής της επιχείρησης στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η εταιρία έχει εμπλακεί με την ποιότητα κυρίως μέσω των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας, τα οποία έχει αναπτύξει. Ήταν η τέταρτη επιχείρηση στην Ελλάδα, η οποία πιστοποιήθηκε κατά ISO-9000 και μέσα στις 10 πρώτες όσον αφορά το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης κατά ISO-14000. Επίσης, βρίσκεται στα πρώτα στάδια εξοικείωσης με το ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής υπεροχής (EFQM model).

Άντληση και χρήση πληροφοριών για την ικανοποίηση των πελατών (customer focus – Mgt. by facts): Η [Δ] συλλέγει πληροφορίες τόσο για τους πελάτες της, όσο και για τους προμηθευτές της. Μάλιστα γίνεται και στατιστική επεξεργασία των πληροφοριών αυτών.

Εργαλεία για Statistical Process Control χρησιμοποιούνται και κατά την παρακολούθηση της εσωτερικής λειτουργίας.

Συμμετοχή των πελατών στο σχεδιασμό των λειτουργικών χαρακτηριστικών των προϊόντων (customer-oriented products): Οι πωλήσεις της [Δ] βασίζονται σε συγκεκριμένες συμβάσεις με μεγάλους πελάτες (business-to-business operations). Το τελικό προϊόν που παραδίδεται δεν επιδέχεται πολλών αλλαγών, πέραν κάποιων συγκεκριμένων σημείων (το πολύ 15, όπως προαναφέρθηκε). Οι όποιες μικρές τροποποιήσεις στη διαμόρφωση του προϊόντος καθορίζονται στις συμβάσεις.

Υπαρξη ομάδων: Υπάρχει θεσμοθετημένη ομαδική εργασία σε διάφορα επίπεδα. Σε ανώτατο επίπεδο λειτουργεί το Συμβούλιο Ποιότητας. Ενεργές είναι επίσης και ομάδες συνεχούς βελτίωσης (Kaizen teams). Τέλος, κατά διαστήματα συστήνονται διάφορες διατμηματικές ομάδες για επίλυση τεχνικών προβλημάτων.

Σχόλιο παρατηρητή: Μπορούμε να θεωρήσουμε ότι η [Δ] δεν είναι νεοεισερχόμενη στο χώρο της Ποιότητας. Πέρα από τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας και περιβαλλοντικής διαχείρισης, ξεχωρίζουν ο ποιοτικός έλεγχος στην παραγωγή (και οι αντίστοιχες στατιστικές τεχνικές) και η ύπαρξη κάποιων ομάδων. Όπως θα φανεί και στην επόμενη ενότητα, κάποια δουλειά είχε αρχίσει να γίνεται και για τη διατύπωση της αποστολής – οραμάτων – αξιών. Όλα αυτά ήταν αποτέλεσμα μιας διοικητικής φιλοσοφίας την εποχή πριν από την εξαγορά της. Έκδηλη όμως στην παρούσα φάση είναι μία έντονη ζύμωση λόγω της αλλαγής ιδιοκτησιακού καθεστώτος, και επομένως επιχειρησιακής κουλτούρας. Η ομαλή πορεία ωρίμανσης προς τη ΔΟΠ έχει ανακοπεί και μένει να φανεί εάν θα μπορέσει να υπάρξει η απαραίτητη προσαρμογή στις νέες συνθήκες.

Κατανόηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών – οραμάτων - αξιών

Αποστολή:

Τόσο κατά το παρελθόν, όσο και μετά την ένταξή της στον πολυεθνικό όμιλο, η [Δ] έχει συγκεκριμένο τομέα δραστηριοποίησης και είδη προϊόντων, που καθορίζουν με σαφήνεια την αποστολή της.

Για λόγους διάχυσης και καλύτερης κατανόησης της αποστολής από πλευράς προσωπικού, έχει πραγματοποιηθεί μάλιστα και ειδικός κύκλος σεμιναρίων (20 ώρες ανά άτομο), όπου παρουσιάστηκε με απλό τρόπο «ποιο είναι το εξαγόμενο προϊόν, ποια η εταιρία και πώς λειτουργεί».

Οραμα και αξίες:

Πριν την εξαγορά είχαν προηγηθεί κάποιες επίσημες διαδικασίες για την εξαγωγή του οράματος. Τέτοιες ήταν τα workshops με θέματα «Ηγεσία» και «Οραμα». Είναι λογικό όμως, ότι από τη στιγμή που η εταιρία εισέρχεται στους κόλπους μιας μεγάλης πολυεθνικής, τα υφιστάμενα οράματα και οι αξίες αναθεωρούνται. Η κεντρική ιδέα

που θα διέπει το νέο όραμα της [Δ] πάντως είναι: «...να γίνουμε ένα ισχυρό κέντρο τεχνολογίας (και βέβαια παραγωγής) για την πολυεθνική μητρική εταιρία, σε κάποιο ειδικό είδος ηλεκτρικού μετρητή στα επόμενα ένα με δύο χρόνια».

Όσον αφορά τις αξίες υπάρχει συγκεκριμένο πρόγραμμα για τα υψηλά στελέχη που εφαρμόζεται στη μητρική εταιρία και καθορίζει (ή καλύτερα επιβάλλει) τις αξίες στα στελέχη της ελληνικής θυγατρικής. Επίσης, υπάρχει κώδικας δεοντολογίας και εσωτερικός κανονισμός που διατυπώνει κάποιες βασικές αρχές στάσης και συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Σχόλιο παρατηρητή: Αυτό που παρατηρείται ως αποτέλεσμα της εξαγοράς είναι μια 'διπλή ταυτότητα' της [Δ]. Από τη μία έχουμε ένα σύνολο χαρακτηριστικών (τρόπος λειτουργίας, κουλτούρα, αξίες, οράματα) που διαμορφώθηκαν εσωτερικά και φανερώνουν την πραγματική 'ταυτότητα' της επιχείρησης. Από την άλλη παρατηρούμε ένα επιθυμητό προφίλ που η μητρική επιφυλάσσει για τη νεοαποκτηθείσα [Δ]. Προς το παρόν, η απόκλιση μεταξύ των δύο οδηγεί σε ένα αίσθημα αποξένωσης του τοπικού 'παράρτηματος' από το συνολικό οργανισμό.

Μια αιτία γι' αυτό ίσως είναι και η πιθανή προσήλωση σε αμιγώς οικονομικά κριτήρια κατά τη διαδικασία εξαγοράς. Η χρηματιστηριακή αξία και τα αναμενόμενα κέρδη δε δείχνουν απαραίτητα και το βαθμό αφομοίωσης της εταιρίας στο συνολικό οργανισμό.

Κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Από τη στιγμή που η [Δ] έχει ενσωματωθεί σε ένα ευρύτερο οργανωσιακό περιβάλλον, ορισμένες από τις δραστηριότητες, ευθύνες και αρμοδιότητες έχουν εκχωρηθεί μερικώς σε υψηλότερο επίπεδο.

Όσον αφορά το θέμα της παρακολούθησης του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι βασικές μεταβλητές (αγορά, προμηθευτές, πελάτες, κλπ) εξετάζονται από την κεντρική διοίκηση της πολυεθνικής εταιρίας. Πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη και το γεγονός ότι ο τομέας δραστηριοποίησης της [Δ] δεν παρουσιάζει ραγδαίες μεταβολές. Η είσοδος νέων ανταγωνιστών στο χώρο απαιτεί σημαντικές επενδύσεις, ενώ το εν δυνάμει πελατολόγιο παραμένει σχετικά σταθερό.

Ο μόνος τομέας με τον οποίο η ελληνική θυγατρική ασχολείται συστηματικά, έχει να κάνει με το κανονιστικό πλαίσιο που διέπει τις εργασιακές σχέσεις. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων στην παραγωγή είναι συμβασιούχοι που απασχολούνται σε περιοδική βάση ανάλογα με τις απαιτήσεις της παραγωγής. Η ανάλυση των αναγκών για παραγωγή προϊόντων βασίζεται στις συμβάσεις με τους πελάτες.

Σχόλιο παρατηρητή: Είναι φυσικό να εκχωρούνται κάποιες αρμοδιότητες στη μητρική εταιρία. Όμως η [Δ] αποτελεί μία αυτόνομη οντότητα με παρελθόν – ίσως και μέλλον – πέρα από το χρονικό οριζόντιο συνύπαρξης στους κόλπους της πολυεθνικής. Οι εργαζόμενοι, η τοπική διοικητική δομή και ο τρόπος λειτουργίας προϋπήρχαν της εξαγοράς. Τι θα γίνει για παράδειγμα αν αποφασιστεί η μεταπώλησή της; Θα μπορούσε άραγε, αν οι συνθήκες το επέβαλλαν, να σταθεί και πάλι μόνη στα 'πόδια' της; Όλα αυτά είναι ίσως απίθανα σενάρια, αλλά έχουν επαναληφθεί στην πράξη για άλλες περιπτώσεις. Η παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος με τεχνικές, όπως η ανάλυση σεναρίων ακριβώς στην προετοιμασία έναντι τέτοιου είδους ενδεχομένων στοχεύουν.

Επιλογή και διαμόρφωση της στρατηγικής

Διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής:

Όπως και στην περίπτωση της παρακολούθησης του εξωτερικού περιβάλλοντος, έτσι και στη διαμόρφωση της στρατηγικής τον κύριο λόγο έχει η μητρική εταιρία. Σε τοπικό επίπεδο μπορεί να εκπονούνται κάποια επιχειρηματικά σχέδια και να γίνεται ανάλυση σε επιμέρους στόχους, αλλά αυτοί είναι εξαρτημένοι από την αρχική στρατηγική που διαμορφώνεται στο εξωτερικό.

Οι κύριοι στρατηγικοί στόχοι της πολυεθνικής κινούνται σε δύο άξονες:

- Economic value adding
- Market value adding.

Πάντως, η μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στην ικανοποίηση των μετόχων. Αποτέλεσμα αυτού είναι ότι οι αρχικοί στόχοι εστιάζονται σε καθαρά χρηματοοικονομικά κριτήρια

(πχ. ποσοστό αύξησης της χρηματιστηριακής αξίας της εταιρίας, κέρδη ανά μετοχή για συγκεκριμένο διάστημα κλπ.).

Ανάλυση και διάχυση της στρατηγικής

Με δεδομένους τους κύριους στρατηγικούς στόχους (κυρίως χρηματοοικονομικούς, αλλά και μερίδια αγοράς), γίνεται επιμέρους ανάλυση στα ανώτατα και ανώτερα στελέχη της ελληνικής θυγατρικής (Top & Middle Mgt). Το σχήμα αυτό (Individual Performance Management) μοιάζει αρκετά με την ανάλυση Management by Objectives και εξάγει ετήσιους ατομικούς στόχους βάσει των αντίστοιχων εταιρικών. Επίσης, για τους εταιρικούς στόχους ενημερώνονται οι εργοδηγοί και το σωματείο εργαζομένων.

Οι στόχοι ποσοτικοποιούνται, ιεραρχούνται με βάση την κρισιμότητά τους και τίθεται χρονικός ορίζοντας υλοποίησης.

Σχόλιο παρατηρητή: Παρατηρείται κι εδώ μία απόκλιση στην υπάρχουσα οργανωσιακή κουλτούρα με τη φιλοσοφία της μητρικής εταιρίας. Η υπερβολική προσήλωση στα οικονομικά αποτελέσματα και στην αξία της μετοχής από πλευράς μητρικής εταιρίας, δίνει στους εργαζόμενους της θυγατρικής την αίσθηση της αποξένωσης. Επίσης, αυτή η προσέγγιση δεν προσφέρει την επιθυμητή διασύνδεση των στρατηγικών στόχων με τις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας (μακροπρόθεσμες επενδύσεις).

Κατανόηση της εσωτερικής λειτουργίας

Ανάλυση διαδικασιών:

Οι διαδικασίες της επιχείρησης έχουν αναλυθεί και καταγραφεί. Τεκμηρίωσή τους υπάρχει στα πλαίσια του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας. Ο παρών τρόπος οργάνωσης βασίζεται βέβαια στο προϊόν (product oriented). Στόχος της [Δ] είναι η μετάβαση σε ένα πιο διεργασιο-κεντρικό τρόπο διοίκησης (process oriented). Μάλιστα, όπως χαρακτηριστικά ειπώθηκε η εταιρία «πιστεύει πολύ στις διαδικασίες». Process owners και κατανομή κόστους ανά διαδικασία δεν υφίσταται προς το παρόν.

Μέτρηση επιδόσεων και βελτιώσεις:

Όπως προαναφέρθηκε, η ανάλυση της στρατηγικής βασίζεται στην εξαγωγή ατομικών στόχων (Individual Performance Management). Ομοίως και το σύστημα μέτρησης των επιδόσεων είναι εστιασμένο στα άτομα. Όσον αφορά την ανώτατη/ ανώτερη διοίκηση ορίζονται ετήσιοι δείκτες προς μέτρηση αρχικά σε εταιρικό και στη συνέχεια σε ατομικό επίπεδο.

Παράλληλα, υπάρχει και σύστημα αξιολόγησης για τους εργαζόμενους στην παραγωγή. Σύμφωνα με αυτό παρακολουθείται η **συμπεριφορά**, η **απόδοση** και η **ποιότητα** της εργασίας τους σε **εβδομαδιαία** βάση. Όμως στην περίπτωση των εργαζομένων, οι μετρήσεις δε συνδυάζονται με κάποιους στόχους που πηγάζουν από τη συνολική στρατηγική. Οι δείκτες είναι πάγιοι και σταθεροί και στόχος είναι η σταδιακή βελτίωσή τους. Αυτό συμβαίνει γιατί - σύμφωνα με τη [Δ] - η δουλειά στην παραγωγή είναι λίγο πολύ προκαθορισμένη και δεν επηρεάζεται από την εκάστοτε στρατηγική. Τα αποτελέσματα των μετρήσεων αυτών συλλέγονται, αναλύονται και χρησιμοποιούνται από τους line managers για τη διοίκηση των υφισταμένων τους.

Σχόλιο παρατηρητή: Το όλο σύστημα εξαγωγής στόχων και δεικτών μέτρησης της απόδοσης και η αντίστοιχη χρήση των αποτελεσμάτων ταιριάζουν περισσότερο στο στυλ ενός συστήματος αξιολόγησης (Performance Appraisal System).

Θα πρέπει να τονιστεί πάντως η εξής αντίθεση: Παρά το γεγονός ότι υπάρχει τέτοια εστίαση στις ατομικές επιδόσεις, κατά την διενέργεια εσωτερικής αυτό-αξιολόγησης (self-assessment) η [Δ] παρουσίασε τη χαμηλότερη βαθμολογία στη διαχείριση του προσωπικού (People Management).

ΜΕΡΟΣ 2ο

- Συζήτηση πάνω στο υποθετικό παράδειγμα (example case study) της «ΕΤΑΙΡΙΑΣ».
- Επανάληψη των βημάτων του παραδείγματος στην περίπτωση της [B] (προσομοίωση εφαρμογής).
- Ανάλυση των δεδομένων και εξαγωγή συμπερασμάτων.
(βήματα 4 & 5)

ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Έγινε επανάληψη των βημάτων του παραδείγματος και εξηγήθηκε εκτενώς ο τρόπος εξαγωγής κριτηρίων, βαρυτήτων και βαθμολόγησης επιδόσεων. Τα συγκεκριμένα στοιχεία όμως που αφορούν στόχους και βαθμολόγηση δεν είναι δημοσιεύσιμα. Για το λόγο αυτό δεν παρουσιάζονται δεδομένα.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Ανάλυση δεδομένων δεν μπορεί να υπάρξει. Αυτό που καταγράφηκε όμως ήταν τα σχόλια των συμμετεχόντων πάνω στην προτεινόμενη προσέγγιση του παραδείγματος.

Σχόλια:

Αυτό που έχει τη μεγαλύτερη σημασία στην όλη προσέγγιση είναι η κατανόηση και διαχείριση του οργανισμού υπό ένα πιο ολοκληρωμένο και συστηματικό πλαίσιο (Systemic View of the Organization). Τα επιμέρους τμήματα της προσέγγισης μπορούν να διακριθούν ως προς τη συμβολή της στους εξής βασικούς τομείς:

- Ορθολογική διαμόρφωση της στρατηγικής (strategy formulation in fit with organizational characteristics)
- Διοίκηση βασισμένη στις ολοκληρωμένες διαδικασίες (Process Management)
- Ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης επιδόσεων (Performance Measurement)

System) και εύρεσης κρίσιμων σημείων προς βελτίωση.

Από τα παραπάνω, η [Δ] έχει ήδη κάνει κάποια βήματα όσον αφορά τις διαδικασίες. Διαβλέπει όμως την ανάγκη για περαιτέρω μεταβολές, ώστε να μεταβεί ουσιαστικά στη διοίκηση διαδικασιών (στην παρούσα φάση έχει ορίσει διαδικασίες αλλά είναι ως οργανωτική δομή product oriented). Θεωρεί επίσης, ότι κάποια εργαλεία και μεθοδολογίες που αναλύθηκαν (π.χ. Organizational chart, process maps) θα ήταν πολύ χρήσιμα σε αυτή την προσπάθεια.

Σχετικά με τη διαμόρφωση της στρατηγικής, συμφωνεί απόλυτα με τα βήματα που τη συνοδεύουν (organization's core characteristics => mission => strategic vision => alternative strategies => quantifiable objectives).

Τέλος, σχετικά με το ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης επιδόσεων το κρίνει ενδιαφέρον και σε σύμπνοια με τη λογική της διοίκησης διαδικασιών. Όμως θεωρεί ότι η κατάρτιση και χρήση του σχετικού πίνακα είναι η πιο δύσκολη προς υλοποίηση. Συγκεκριμένα, η μεγαλύτερη δυσκολία θα παρουσιαστεί:

- στο σημείο εξαγωγής των κριτηρίων αξιολόγησης των διαδικασιών
- στην απόδοση των αντίστοιχων βαρυτήτων

Πάντως, σε περίπτωση εφαρμογής, το κρίσιμο σημείο επιτυχίας έγκειται στην κατάρτιση του πίνακα την πρώτη φορά. Οι επόμενες επαναλήψεις (πχ. διαδοχικές αξιολογήσεις των επιδόσεων, αλλαγή στις βαρυότητες) θα είναι μάλλον πιο εύκολες.

ΜΕΡΟΣ 3ο

- Ποιοι παράγοντες θα βοηθούσαν (**facilitators**) και ποιοι θα εμπόδιζαν (**inhibitors**) μία προσπάθεια υιοθέτησης της προτεινόμενης μεθοδολογίας.

(βήμα 6)

Βαθμός επιρροής		ΥΠΟΒΟΗΘΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (+)		ΑΝΑΣΤΑΛΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (-)	
		Μικρή Επιρροή	Μεγάλη Επιρροή	Μικρή Επιρροή	Μεγάλη Επιρροή
↕ Μεγάλη ↕ Μικρή Επιρροή Επιρροή	1	Αφοσίωση και δέσμευση της ηγεσίας για την επιτυχή υλοποίηση			Εσωτερικές διαμάχες μεταξύ τμημάτων
	2				
	3	Η κατανόηση και λεπτομερής ανάλυση των διαδικασιών της επιχείρησης			Τα αναμενόμενα αποτελέσματα απαιτούν μία χρόνια ωρίμανση, οπότε αργούν...
	4				

ΜΕΡΟΣ 4ο

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ

(βήμα 8)

Ποιο από τα 4 κενά (research gaps [1-4]) θεωρείτε ως μεγαλύτερο στην [Δ];

Απάντηση:

Το **μεγαλύτερο κενό** που εντοπίζεται στη [B] σχετίζεται με την επέμβαση (ανάδραση) στην εσωτερική λειτουργία και τις διάφορες ρυθμίσεις και αλλαγές που απαιτούνται, ώστε να ευθυγραμμιστεί με την επιλεγμένη στρατηγική (**Gap4**).

Ως **πιο ασήμαντο** αντιθέτως κρίνεται το **Gap2**, δηλαδή η κατανόηση της εσωτερικής λειτουργίας. Σε αυτό βοηθά η προεργασία που έχει γίνει στη [Δ] για την ανάλυση και τεκμηρίωση των διαδικασιών, καθώς και το γεγονός ότι η οργάνωση της εταιρίας έχει τα στοιχεία των κλασικών βιομηχανιών με γραμμή παραγωγής.

Που εστιάζετε τη μεγαλύτερη συνεισφορά της προτεινόμενης μεθοδολογίας (σε σχέση με τα research gaps και τις δικές σας ανάγκες);

Απάντηση:

Αυτή εστιάζεται κυρίως στην **ελαχιστοποίηση του Gap3**. Αυτό γιατί η μεθοδολογία παρέχει ένα συστηματικό πλαίσιο, το οποίο:

- δίνει έμφαση στην εξαγωγή πολύ βασικών στοιχείων που καθορίζουν την ταυτότητα και τις επιδιώξεις της επιχείρησης (organizational characteristics), όπως η αποστολή, τα οράματα και οι αξίες, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και οι ειδοποιές δεξιότητες.
- λαμβάνει υπόψη σημαντικές μεταβλητές και αστάθμητους παράγοντες, πριν επιλέξει ανάμεσα σε πιθανές εναλλακτικές στρατηγικές
- καθορίζει ως ουσιαστικό εξαγόμενο του στρατηγικού σχεδιασμού τη διατύπωση συγκεκριμένων ποσοτικών στόχων, έχοντας ιεραρχήσει τη συμβολή τους

Σχόλιο παρατηρητή: Αυτό που πρέπει ίσως να τονιστεί είναι οι ιδιαιτερότητες που προκύπτουν λόγω της εξαγοράς μιας ήδη οργανωμένης εταιρίας, από μία πολυεθνική που εφαρμόζει διαφορετικά συστήματα διαχείρισης. Πέρα από τα πιθανά προβλήματα που ανακύπτουν στην πορεία εφαρμογής της ΔΟΠ και τη διατήρηση μιας στρατηγικής ποιότητας παρατηρούνται τα εξής:

- Η παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος και η επιλογή της στρατηγικής γίνονται σε μεγάλο βαθμό από την μητρική εταιρία. Επομένως σε μεγάλο βαθμό το εύρος των Gap1 και Gap3 θα εξαρτάται από την ποιότητα της συνεργασίας μεταξύ μητρικής και θυγατρικής. Κρίσιμο σημείο είναι η δυνατότητα επαναπροσδιορισμού από κοινού της αποστολής και του οράματος της [Δ] στο νέο πλαίσιο συνεργασίας, λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του οργανισμού.
- Η εστίαση της αδυναμίας της [Δ] στο Gap4, δε σημαίνει απαραίτητα ότι το πρόβλημα περιορίζεται στο σημείο αυτό. Για παράδειγμα, αν η επιλεγμένη στρατηγική δεν λαμβάνει υπόψη τα χαρακτηριστικά της θυγατρικής, οι δυνατότητες επέμβασης για βελτιώσεις στην λειτουργία μειώνονται.

Επιγραμματικά η [Δ]:

- Δεν ενδιαφέρεται τόσο για τις παραμέτρους του Gap1,
- Εμφανίζεται ισχυρή όσον αφορά το Gap2,
- Ίσως να μην αντιλαμβάνεται ουσιαστικά προβλήματα σε σχέση με το Gap3,
- Κατανοεί ότι υπάρχουν κενά στο γενικό πλαίσιο διαχείρισης, μέσω των αδυναμιών που είναι εμφανείς στο Gap4.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

V

Συνολική Αναφορά Μελετών Περιπτώσεων
(Cross Case Study Report)

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Συνολική Αναφορά Μελετών Περιπτώσεων

Η αναφορά αυτή αποτελεί σύνθεση των επιμέρους αποτελεσμάτων που έχουν καταγραφεί στις χωριστές αναφορές των μελετών περιπτώσεων (Παράρτημα IV). Καθένας από τους πίνακες που ακολουθούν, συνοψίζει τα στοιχεία που συλλέχθηκαν στα διάφορα βήματα των μελετών και κάνει άμεση αντιπαράθεση μεταξύ των τεσσάρων περιπτώσεων.

Η διαφοροποίηση από τις επιμέρους αναφορές των μελετών περιπτώσεων συνοψίζεται στα εξής τρία σημεία:

- Υπάρχει αντιπαράθεση των στοιχείων μεταξύ των διαφορετικών περιπτώσεων και έτσι δίνεται η ευκαιρία για άμεση σύγκριση και δημιουργία μιας συνολικής εικόνας.
- Περιλαμβάνονται συνοπτικά μόνο τα σημαντικότερα – ουσιαστικότερα σημεία των επιμέρους αναφορών, τα οποία βοηθούν στην εξαγωγή συγκεκριμένων συμπερασμάτων.
- Στα στοιχεία που παρατίθενται περιλαμβάνονται και εκτιμήσεις - συμπεράσματα από πλευράς ερευνητή (ενώ στις επιμέρους αναφορές γίνεται απλά καταγραφή των απαντήσεων).

Κάθε πίνακας περιλαμβάνει πληροφορίες από συγκεκριμένα βήματα, σύμφωνα με το πρωτόκολλο συλλογής δεδομένων, ως εξής:

Πίνακας 1	⇔	Βήμα 3 – Μέρος 1
Πίνακας 2	⇔	Βήμα 3 – Μέρος 2
Πίνακας 3	⇔	Βήμα 3 – Μέρος 3
Πίνακας 4	⇔	Βήμα 3 – Μέρος 4
Πίνακας 5	⇔	Βήμα 3 – Μέρος 5
Πίνακας 6	⇔	Βήμα 4 & Βήμα 5
Πίνακας 7	⇔	Βήμα 8
Πίνακας 8	⇔	Βήμα 6

Πίνακας 1: Βαθμός εμπλοκής στη ΔΟΠ

Επιχείρηση:	[Α]	[Β]	[Γ]	[Δ]
Συστήματα Ποιότητας. Υιοθέτηση γνωστών προσεγγίσεων	Όχι. Τώρα αναπτύσσει σύστημα ISO-9000	Ναι. - ISO-9000 - ISO-14000 - BS-8800 - BS-7799 - Balanced Scorecard	Όχι. Τώρα αναπτύσσει σύστημα ISO-9000	Ναι. - ISO-9000 - ISO-14000 - EFQM - model
Αποδεδειγμένη εστίαση στους πελάτες	Έτσι δηλώνεται, αλλά δεν υποστηρίζεται από κάποια δομημένη διαδικασία	Σημαντική. Υπάρχει ολόκληρο τμήμα για την παρακολούθηση της ικανοποίησης των πελατών	Έτσι δηλώνεται, αλλά δεν υποστηρίζεται από κάποια δομημένη διαδικασία	Όχι
Διοίκηση βασισμένη σε αντικειμενικά στοιχεία	Όχι	Σε πολύ μεγάλο βαθμό.	Όχι	Όχι
Συμμετοχή των πελατών στο σχεδιασμό υπηρεσιών/ προϊόντων	Αρκετά μεγάλη, λόγω εξατομικευσης των υπηρεσιών.	Εμμέσως, μέσω ερευνών	Σπάνια και σε τυχαία βάση (π.χ. γνώμες παλιών και καλών πελατών)	Όχι. Προκαθορισμένα σημεία του προϊόντος επιδέχονται αλλαγές
Λειτουργία ομάδων	Δεν υπάρχουν θεσμοθετημένες ομάδες. Μόνο 1 άτυπη για δευτερεύοντα θέματα οργάνωσης	Πολλές ομάδες, διατμηματικές. Κυρίως όμως τεχνικής φύσης για επίλυση προβλημάτων και σχεδιασμό υπηρεσιών.	Όχι	Ναι. - Συμβούλιο Ποιότητας - Kaizen teams - Διατμηματικές ομάδες επίλυσης προβλημάτων

Πίνακας 2: Προσδιορισμός ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του οργανισμού

Επιχείρηση:	[A]	[B]	[Γ]	[Δ]
Α Π Ο Σ Τ Ο Λ Η				
Διατύπωση	Δεν υπάρχει επίσημη διατύπωση	Έχει διατυπωθεί επίσημα και καταγραφεί σε εγχειρίδιο	Δεν υπάρχει επίσημη διατύπωση	Έχει διατυπωθεί επίσημα.
Γνώση - Κατανόηση	... την εξέφρασαν όμως εύκολα με απλά λόγια και μεγάλη ακρίβεια	Άριστη	... την εξέφρασαν όμως εύκολα με απλά λόγια και μεγάλη ακρίβεια	Άριστη
Ο Ρ Α Μ Α				
Επίσημο Όραμα	Υπάρχει διατύπωση στο προφίλ της εταιρίας	Εμπεριέχεται/ ενσωματώνεται στη δήλωση της αποστολής	Δεν υπάρχει επίσημη διατύπωση	Ετοιμάζεται νέο, αφού εξαγοράστηκε
Σαφήνεια διατύπωσης	Μέτριος βαθμός. Δεν καθορίζεται χρονικός ορίζοντας	Δεν περιέχει χρονικό ορίζοντα	-	-
Διάχυση - επικοινωνία	Κυρίως στους πελάτες. Όχι στους εργαζόμενους (Εργαλείο marketing)	Τόσο στους πελάτες με έντυπα, όσο και στους εργαζόμενους (έχει γίνει workshop)	-	-
Διαδικασίες διαμόρφωσης	Ατομική πεποίθηση του ιδιοκτήτη. Καμία διάδραση	Βασίστηκε στο Δ/νων Σύμβουλο	-	Πριν την εξαγορά είχε ξεκινήσει διαδικασία διαμόρφωσης από τα στελέχη
Κοινή Αποδοχή	Όχι. Απόδειξη ότι έχει μεγάλο ποσοστό φυγής στελεχών	Τα στελέχη δε φάνηκαν να συμμερίζονται και πολύ το διατυπωμένο όραμα	-	-
'Κρυφό' όραμα	Ναι, υπάρχει και διαφοροποιεί το επίσημο. Υψηλός βαθμός σαφήνειας	-	Ναι, και διατυπώθηκε σαφώς κατά την έρευνα. Υψηλός βαθμός σαφήνειας	-
Α Ξ Ι Ε Σ				
Διατύπωση	Δεν έχουν διατυπωθεί συγκεκριμένες αξίες	Ναι, έχουν καταγραφεί στο εγχειρίδιο - παρουσίαση της εταιρίας. Είναι αναρτημένα και στους τοίχους	Δεν έχουν διατυπωθεί επίσημα με τη μορφή αξιών	Υπάρχει συγκεκριμένο πρόγραμμα αξιών για τα υψηλόβαθμα στελέχη και κώδικας δεοντολογίας για εργαζόμενους
Εταιρική κουλτούρα	... υπάρχουν όμως αρχές παγιωμένες στην εταιρική κουλτούρα	... και υπάρχει επίδραση των παραπάνω στο προσωπικό.	... αλλά είναι διάχυτες βασικές αρχές που ενσωματώνονται στην κουλτούρα	Είναι διχασμένοι ανάμεσα στην παλιά και στη νέα (εισαγμένη) κουλτούρα

Πίνακας 3: Παρακολούθηση εξωτερικού περιβάλλοντος

Επιχείρηση:	[Α]	[Β]	[Γ]	[Δ]
Π Ε Ρ Ι Β Α Λ Λ Ο Ν Δ Ρ Α Σ Τ Η Ρ Ι Ο Π Ο Ι Η Σ Η Σ				
Πόσο σταθερό είναι το περιβάλλον:	Υπάρχει μεγάλη ρευστότητα	Είναι ραγδαία μεταβαλλόμενο	Είναι σχετικά σταθερό	Είναι πολύ σταθερό
Γιατί:	<ul style="list-style-type: none"> - Συνεχής αλλαγή δομής και ειδούς των παρεχόμενων υπηρεσιών. - Μεγάλο % διείσδυσης νέων μικρών εταιριών - Μέγιστη επιρροή των πολιτικών συγκυριών 	<ul style="list-style-type: none"> - Αλλαγή δομής υπηρεσιών. - Αλλαγή 'πακέτου' υπηρεσιών - Αύξηση του ανταγωνισμού - Αλλαγή νομοθεσίας - Ασαφές 'πεδίο ορισμού' του κλάδου 	<ul style="list-style-type: none"> - Οι μέθοδοι παραγωγής είναι σχετικά ίδιες. - Η αγορά και η ζήτηση δεν έχουν μεταβληθεί. - Όμως διαφοροποιείται σιγά - σιγά ο ανταγωνισμός. 	<ul style="list-style-type: none"> - Δεν έχει αλλάξει ούτε η μέθοδος παραγωγής, ούτε τα μερίδια αγοράς. - Λίγοι οι πελάτες, πολύ λίγοι και οι ανταγωνιστές (λόγω τεράστιας επένδυσης που απαιτείται)
Δ Ι Α Δ Ι Κ Α Σ Ι Α Π Α Ρ Α Κ Ο Λ Ο Υ Θ Η Σ Η Σ				
Μεταβλητές υπό παρακολούθηση	<ul style="list-style-type: none"> - Πελάτες (ικανοποίηση, ανάγκες, ευκαιρίες) - Στοιχεία για ανάγκες επαγγελματικών κλάδων (ως πιθανοί πελάτες) 	<ul style="list-style-type: none"> - Κλάδος & ανταγωνισμός - Αγορά - Νομοθετικό πλαίσιο - Συνεργασίες με προμηθευτές - Μητρική εταιρία 	<ul style="list-style-type: none"> - Απαιτήσεις πελατών Εξέλιξη της βιομηχανίας - Προσφερόμενα προϊόντα - τιμές Ανταγωνιστές 	<ul style="list-style-type: none"> - Νομοθετικό πλαίσιο εργασιακών σχέσεων (υπόλοιπα από μητρική εταιρία)
Κανάλια άντλησης πληροφορίας	<ul style="list-style-type: none"> - Κύκλος συνεργατών - Εφημερίδες - έντυπα - Internet sites - Επικοινωνία με πελάτες 	<ul style="list-style-type: none"> - Νομικό τμήμα - Τμήμα επιχειρησιακής ανάπτυξης (business development) - Εξωτερικά γραφεία 	<ul style="list-style-type: none"> - Πωλητές - Κλαδικά περιοδικά - Εξωτερικά γραφεία 	<ul style="list-style-type: none"> - Νομική Υπηρεσία - Διοίκηση
Συστηματική παρακολούθηση	Όχι. Μόνο επαφές με πελάτες οργανώνονται συστηματικά. Τα άλλα ad-hoc	Ναι. Εντάσσονται σε επίσημη διαδικασία με τίτλο: "Monitor Uncontrollable Risks"	Όχι. Μόνο επαφές με πελάτες οργανώνονται συστηματικά. Τα άλλα ad-hoc	Ναι, για τη συγκεκριμένη μεταβλητή παρακολούθησης
Θέτουν εαυτών αντιμέτωπο με εναλλακτικά σενάρια;	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ

Πίνακας 4 Διαμόρφωση και διατύπωση Στρατηγικής

Επιχείρηση:	[Α]	[Β]	[Γ]	[Δ]
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ				
Υπάρχει δομημένη διαδικασία;	Όχι. Απλώς διατυπώνονται σταδιακά ιδέες στο Δ/ντη και αυτός τις επεξεργάζεται	Ναι. Έχουν ορισθεί ρόλοι και αρμοδιότητες.	Δεν υπάρχει διαδικασία	Υπάρχει στη μητρική όμως εταιρία
Ποιος συμμετέχει στη διαμόρφωση της στρατηγικής;	Ο Διευθυντής μόνος του	Επεξεργασία & ανάπτυξη από διατμηματική ομάδα Επιλογή από ηγεσία	Ο Διευθυντής μόνος του	Τα στελέχη της μητρικής
Χρονικός ορίζοντας	Ετήσια βάσει καθορισμού κάποιων στόχων	Πενταετής στρατηγικός ορίζοντας	-	Συνήθως δίνονται ετήσιοι στόχοι στα στελέχη της [Δ]
ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΣΤΟΧΩΝ				
Τι στόχοι τίθενται;	Στα τμήματα. Καθορίζεται τι πρέπει να κάνουν σε γενικές γραμμές	Ποσοτικοποιημένοι και σαφείς στόχοι, για τα 3 βασικά πεδία λειτουργίας	Υπάρχουν κάποιοι 'κρυφοί' στόχοι που δεν εκφράζονται δημοσίως	Τίθενται από τη μητρική. Είναι είτε καθαρά οικονομικοί (αξία μετοχής), είτε αφορούν μερίδια αγορών
Γίνεται ιεράρχηση των στόχων;	Όχι.	Δε γνωρίζουμε ακριβώς	-	Οι στόχοι αυτοί είναι και ποσοτικοποιημένοι και σε ιεραρχία ως προς την κρισιμότητά τους.
Πώς διαχέονται προς τα κάτω;	Απλά τα τμήματα καταγράφουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο για το τι θα πρέπει να υλοποιήσουν την επόμενη χρονιά, βάσει των στόχων που τους έχουν τεθεί	Αναλύονται μέχρι ατομικού επιπέδου. Ο καθένας γνωρίζει τι στόχους θα πρέπει να καλύψει και σε ποιο χρονικό διάστημα	Δεν διαχέονται. Οι εργαζόμενοι υποχρεούνται να διεκπεραιώνουν την προβλεπόμενη εργασία, όπως τους έχει οριστεί.	Υπάρχει ανάλυση των στόχων σε ατομικό επίπεδο, όσον αφορά τα ανώτερα & ανώτατα στελέχη της [Δ]. Βάσει αυτών αξιολογούνται.

Πίνακας 5: Εσωτερική Λειτουργία

Επιχείρηση:	[A]	[B]	[Γ]	[Δ]
	Λ Ε Ι Τ Ο Υ Ρ Γ Ι Α Β Α Σ Ε Ι Δ Ι Α Δ Ι Κ Α Σ Ι Ω Ν			
Κατανόηση έννοιας της διαδικασίας	Ναι, απόλυτα	Ναι, απόλυτα	Ναι, αν και υπάρχει μια μικρή σύγχυση με τις λειτουργίες των τμημάτων	Ναι, απόλυτα
Τεκμηρίωση διαδικασιών επιχείρησης	Έχει ξεκινήσει (ISO-9000), αλλά δεν έχει ολοκληρωθεί	Σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό	Έχει ξεκινήσει (ISO-9000), αλλά δεν έχει ολοκληρωθεί	Υπάρχει για τις περισσότερες των διαδικασιών
Λειτουργία βασισμένη σε διαδικασίες	ΟΧΙ	Σε σημαντικό βαθμό ναι. Έχουν οριστεί: Process owners Process Inputs-outputs	ΟΧΙ	ΟΧΙ, αλλά δήλωσαν ότι θα το επιθυμούσαν
Μ Ε Τ Ρ Η Σ Η Ε Π Ι Δ Ο Σ Ε Ω Ν & Β Ε Λ Τ Ι Ω Σ Ε Ι Σ				
Υπάρχει σύστημα παρακολούθησης/ μέτρησης επιδόσεων;	Δεν υπάρχει ένα ενιαίο σύστημα, Κατά καιρούς παρακολουθείται η υλοποίηση των στόχων	Ναι, αυτοματοποιημένο Παρακολουθούνται πολλά σημεία λειτουργίας και γίνονται συνεχείς αναφορές στη διοίκηση	ΟΧΙ, δεν μετρούνται οι επιμέρους επιδόσεις, πέραν των οικονομικών δεικτών	Υπάρχει σύστημα μέτρησης επιδόσεων, το οποίο θέτει η μητρική εταιρία
Σε τι εστιάζονται οι πιθανές μετρήσεις;	Δεν υπάρχουν μετρήσεις. Απλά ποιοτική εκτίμηση του βαθμού υλοποίησης των στόχων.	Ακριβώς στα σημεία που τίθενται οι στόχοι, δηλαδή κυρίως στο επίπεδο 'παράδοσης' των υπηρεσιών.		Είναι εστιασμένο στα άτομα. Για τα στελέχη είναι σε άμεση αντιστοιχία με τους στόχους. Για τους εργαζόμενους παρακολουθεί πάγια στοιχεία
Υπάρχει συστηματικό πλαίσιο για αποφάσεις βελτίωσης	ΟΧΙ	Δηλώνει ότι οι ίδιοι οι στόχοι αποτελούν τις επιθυμητές βελτιώσεις.	ΟΧΙ	ΟΧΙ

Πίνακας 6: Αξιολόγηση προτεινόμενων μεθοδολογιών - σύγκριση με υφιστάμενες

	Αξιολόγηση μεθοδολογιών	Σχετικές υφιστάμενες πρακτικές
Α	<p>Εδειξαν ενδιαφέρον για τα περισσότερα σημεία της μεθοδολογίας, αλλά κυρίως σχετικά με τη διαμόρφωση και διάχυση οραμάτων</p> <p>Τόνισαν τη σημασία της κατανόησης των διαδικασιών και την αξία της διεργασιο-κεντρικής διοίκησης.</p> <p>Θεώρησαν σημαντική τη συνεισφορά του πίνακα για να 'φανεί' η συνολική εικόνα και η δυναμική μεταξύ των διαδικασιών</p>	<p>Στρατηγική: Απλά ορίζουν μονοδιάστατα κάποιους στόχους ανά τμήμα και ελέγχουν την πραγμάτωσή τους</p> <p>Διαδικασίες: είναι στη φάση ανάλυσης - τεκμηρίωσής τους.</p>
Β	<p>Συμφωνούν με τη βηματική προσέγγιση "οράματα=> οργάνωση => στόχοι => λειτουργία"</p> <p>Ενδιαφέρονται σημαντικά για εργαλεία όπως org. chart & process map. Δείχνουν μεγάλη ωριμότητα σχετικά με τις διαδικασίες.</p> <p>Δεν συμφωνούν με τα αριθμητικά δεδομένα. Θα αντιδρούσαν εάν έπρεπε να ακολουθούν τη μαθηματικοποιημένη συμπλήρωση του πίνακα. Επίσης, δεν θεωρούν χρήσιμο να παρακολουθούν κριτήρια αξιολόγησης εσωτερικών διαδικασιών. Αυτοί δίνουν όλη την προσοχή τους σε εξωστρεφείς στόχους</p>	<p>Ακολουθούν κάποιες επιμέρους προσεγγίσεις σε όλους σχεδόν τους τομείς:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Στην συστηματική παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος - Στη διατύπωση αποστολής και αξιών - Στην ανάλυση τεκμηρίωση διαδικασιών - Στην διαμόρφωση - διατύπωση της στρατηγικής - Στην παρακολούθηση και μέτρηση των επιδόσεων.
Γ	<p>Δε θεωρεί ως χρήσιμη την αριθμητική αποτύπωση βαρυτήτων & επιδόσεων. Προτιμά ο πίνακας να συμπληρώνεται με +/- συσχετίσεις. Πιστεύει πάντως, ότι επειδή συνδέει πολλούς επιμέρους παράγοντες, αποτελεί ένα καλό 'χάρτη' ταξινόμησης - αποτύπωσης τάσεων και πλάνων</p> <p>Πιστεύει ότι η χρησιμότητα του πίνακα αυξάνει, όσο περισσότερα είναι τα άτομα που μοιράζονται την ευθύνη της στρατηγικής.</p>	<p>Δεν ακολουθεί συστηματική προσέγγιση σε κανέναν από τους σχετικούς τομείς</p> <p>Μόνο, όσον αφορά τις διαδικασίες, έχει αρχίσει η ανάλυση - τεκμηρίωσή τους.</p>
Δ	<p>Κρίνει ως πολύ θετική την συγκεκριμένη ακολουθία βημάτων σχετικά με τον καθορισμό - διάχυση των εσωτερικών χαρακτηριστικών.</p> <p>Δίνει μεγάλη σημασία στις διαδικασίες και κυρίως στα εργαλεία: Organizational Chart & Process Map</p> <p>Θεωρεί δύσκολη την εξαγωγή αξιόπιστων κριτηρίων στις διαδικασίες και αντιστοίχιση βαρυτήτων με ακρίβεια. Θεωρεί πρόβλημα την εν γένει κατάρτιση του πίνακα, κυρίως για την πρώτη φορά</p>	<p>Διατύπωση και διάχυση αποστολής, workshop για καθορισμό οράματος,</p> <p>Δεν ενδιαφέρεται για παρακολούθηση του περιβάλλοντος</p> <p>Έχει ορίσει και τεκμηριώσει τις πιο πολλές διαδικασίες.</p> <p>Παρακολουθεί επιδόσεις αλλά σε ατομική βάση και μόνο για τα στελέχη (σαν ένα appraisal system)</p>

Πίνακας 7: Συνολική αποτίμηση

Επιχείρηση:	[A]	[B]	[Γ]	[Δ]
ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΕΝΩΝ				
++	Gap4	Gap4	Gap4	Gap4
+		Gap3	Gap3	
-		Gap2		Gap2
--		Gap1		
ΚΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΕΝΩΝ				
		Gap3 για leaders Gap1 για followers		
ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ				
++	Gap4	Gap2	Gap2	Gap3
+	Gap1		Gap3	
-	Gap3		Gap4	
--				

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πίνακας 8: Υποβοηθητικοί και ανασταλτικοί παράγοντες

Επιχείρηση :	[Α]	[Β]	[Γ]	[Δ]
Υ Π Ο Β Ο Η Θ Η Τ Ι Κ Ο Ι Π Α Ρ Α Γ Ο Ν Τ Ε Σ				
1ος	Αφοσίωση-δέσμευση ηγεσίας	Αφοσίωση-δέσμευση ηγεσίας	Αφοσίωση-δέσμευση ηγεσίας	Αφοσίωση-δέσμευση ηγεσίας
2ος	Κατανόηση - λεπτομερής ανάλυση των διαδικασιών	Κατανόηση - λεπτομερής ανάλυση των διαδικασιών	Κατανόηση - λεπτομερής ανάλυση των διαδικασιών	Κατανόηση - λεπτομερής ανάλυση των διαδικασιών
3ος	Ταχύτητα μεταβαλλόμενο περιβάλλον (που ωθεί σε εγρήγορση)	Βοήθεια στην υλοποίηση από εξωτερικό ειδικό (external facilitator)	Ταχύτητα μεταβαλλόμενο περιβάλλον (που ωθεί σε εγρήγορση)	
4ος	Βοήθεια στην υλοποίηση από εξωτερικό ειδικό (external facilitator)			
Α Ν Α Σ Τ Α Λ Τ Ι Κ Ο Ι Π Α Ρ Α Γ Ο Ν Τ Ε Σ				
1ος	Αδυναμία ποσοτικοποίησης στόχων και βαρυτήτων των κριτηρίων	Ταχύτητα μεταβαλλόμενο περιβάλλον	Έλλειψη πόρων (κυρίως χρόνου, λιγότερο κόστους)	Εσωτερικές διαμάχες μεταξύ τμημάτων
2ος	Μετακινήσεις στελεχών	Τα αναμενόμενα αποτελέσματα αργούν...	Εσωτερικές διαμάχες μεταξύ τμημάτων	Τα αναμενόμενα αποτελέσματα αργούν...
3ος	Καχυποψία των εργαζομένων για τον ελεγκτικό ρόλο των μετρήσεων	Καχυποψία των εργαζομένων για τον ελεγκτικό ρόλο των μετρήσεων	Καχυποψία των εργαζομένων για τον ελεγκτικό ρόλο των μετρήσεων	