

Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα
Στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Διπλωματική Εργασία
του κ. Παναγιώτη Παναγιώτου

Επιμέλεια: Δρ. Γεώργιος Σ. Παπαδόπουλος
Διευθυντής Εργαστηρίου Οργάνωσης και Διοίκησης

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΕΛΕΓΧΟΣ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα
Στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Διπλωματική Εργασία
Δημήτρη Σ. Βέργα

Σύστημα Μετρήσεων Στρατηγικής
Αποτελεσματικότητας / Αποδοτικότητας

Ιούνιος 1998

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ. ΕΣ.	30571
COMP.	434. η 29360
ΤΑΞΙΝ.	658 ΒΕ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	



0 0 1 3 0 5 7 1

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα	i
Πίνακας Συντομογραφιών	ii
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	iii
Κεφάλαιο 1	1
ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	1
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Δείκτες Απόδοσης Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας	3
1.3 Σκοπός του Συστήματος Μετρήσεων Στρατηγικής Απόδοσης	7
1.4 Δομή Εργασίας	10
Κεφάλαιο 2	12
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	12
2.1 Λόγοι Ακατάλληλότητας των Παραδοσιακών ΣΜΑ	12
2.2 Δυνάμεις Επιρροής Αλλαγών των ΣΜΑ	16
2.3 Προϋποθέσεις Αποτελεσματικότητας των ΣΜΑ	18
Κεφάλαιο 3	21
ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ / ΑΠΟΔΟΣΗΣ	21
3.1 Εισαγωγή	21
3.2 Επίπεδα Απόδοσης της Επιχείρησης	22
3.2.1 Επίπεδο Επιχείρησης ως Σύστημα	24
3.2.2 Επίπεδο Διαδικασιών	26
3.2.3 Επίπεδο Θέσεων Εργασίας	28
3.3 Επίπεδα Δεικτών του ΣΜΣΑ/Α	31
3.3.1 Δείκτες Διαμορφωτές και Δείκτες Αποτελέσματος	31
3.3.2 Η Πυραμίδα Δεικτών Αποτελεσματικότητας / Απόδοσης	32
3.4 Ανιχνευσιμότητα των δεικτών	38
Κεφάλαιο 4	44
ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΜΣΑ/Α	44
4.1 Παρουσίαση της Επιχείρησης	44
4.2 Ο τρόπος Ανάπτυξης Στόχων και Δεικτών στην ΕΛΛΙΣ	45
4.3 Η Πιλοτική Εφαρμογή του ΣΜΣΑ/α	46
Κεφάλαιο 5	51
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	51
5.1 Κριτική Αξιολόγηση του ΣΜΣΑ/α	51
5.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	55
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	57

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	59
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	60
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α	61
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β	66
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ	74

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πίνακας Συνοτομογραφιών

ΚΙΠΕ	Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας
ΣΔΑ	Σύστημα Διοίκησης της Απόδοσης
ΣΜΣΑ/α	Σύστημα Μετρήσεων Στρατηγικής Αποτελεσματικότητας/ Αποδοτικότητας
ΠΔΑΑ	Πυραμίδα Δεικτών Αποτελεσματικότητας/ Αποδοτικότητας
ΘΕ	Θέση Εργασίας ή/ και Επίπεδο Θέσεων Εργασίας
ΔΟΠ	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
ΕΜΠ. ΔΟΠ	Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στην Δ.Ο.Π
BSC	Balanced ScoreCard
Δ.Σ.	Διοικητικό Συμβούλιο
PMG	Επαγγελματικός Κλάδος της εταιρίας ΕΛΑΙΣ
Α/α	Αποτελεσματικότητα/ Αποδοτικότητα

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία έγινε στα πλαίσια του Ευρωπαϊκού Μεταπτυχιακού Προγράμματος Διοίκησης Όλικής Ποιότητας (ΜΠΣ.ΔΟΠ) του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Σκοπός της είναι να παρουσιάσει μια νέα προσέγγιση στην μέτρηση και διοίκηση της Επιχειρησιακής Απόδοσης, το Σύστημα Μετρήσεων Στρατηγικής Αποτελεσματικότητας/ Αποδοτικότητας (ΣΜΣΑ/α). Το ερέθισμα για την εκπόνηση της εργασίας αποτέλεσε η διαπίστωση ότι τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης της επιχειρηματικής απόδοσης αδυνατούν να ικανοποιήσουν τις σύγχρονες πληροφοριακές ανάγκες των στελεχών μιας επιχείρησης. Με το προτεινόμενο σύστημα μια επιχείρηση είναι σε θέση να παρακολουθεί την απόδοσή της σε Κρίσιμους Παράγοντες Επιτυχίας, όπως η ποιότητα, η ευελιξία, το κόστος, κ.ά., δημιουργώντας ένα Σύστημα Διοίκησης της Απόδοσης προσαρμοσμένο στις ιδιαιτερότητες και ανάγκες της. Εξαιτίας της παραδοχής ότι η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης είναι το συνδυαστικό αποτέλεσμα της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της συμβολίζουμε στο ΣΜΣΑ/α ως (Α) την έννοια της αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης και ως (α) την αποδοτικότητά της.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε ήταν η σε πρώτη φάση θεωρητική ανάπτυξη του ΣΜΣΑ/α και στην συνέχεια η πιλοτική εφαρμογή του στην εταιρία ΕΛΑΙΣ Α.Ε. Στην ολοκλήρωση της εργασίας συνέβαλαν ουσιαστικά καθηγητές του ΜΠΣ. ΔΟΠ και στελέχη των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην πιλοτική εφαρμογή.

Θα ήθελα στο σημείο αυτό να αναφέρω ότι η εργασία στηρίζεται σε ένα σχήμα που διαμορφώθηκε από τον καθηγητή κ. Κων.Ν.Δερβιτσιώτη και αποτελεί έναν συνδυασμό των μεθόδων που προτείνουν οι Rummel & Brache (1995) και οι Lynch & Cross(1991). Η συμμετοχή του κ. Δερβιτσιώτη και επιβλεψη ήταν τόσο ουσιαστική, σε όλη την διάρκεια της μελέτης, ώστε η παρούσα εργασία να έχει ωφεληθεί καθοριστικά από την συμβολή του.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τους καθηγητές κ. Αθ. Κουρεμένο και κ. Αθ. Λαγοδήμο για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση που μου παρείχαν στις διαδοχικές

φάσεις της εργασίας. Η συμβολή τους ήταν ιδιαίτερα καθοριστική στην πιλοτική εφαρμογή του ΣΜΣΑ/α για την αντιμετώπιση αρκετών προβλημάτων που προέκυψαν κατά την διεξαγωγή της και για την ολοκλήρωση της εργασίας.

Ευχαριστώ επίσης τα στελέχη της ΕΛΑΙΣ Α.Ε και ιδιαίτερα τις κα. Τζένη Κοτσίδα, και Ιωάννα Τσίτουρα για την βοήθειά τους στην οργάνωση και συντονισμό της πιλοτικής εφαρμογής του ΣΜΣΑ/α, όπως επίσης τους κ. Ξηρογιαννόπουλο, κ. Δημ. Μιχόπουλο και Ιωάννη Μπάστα για τις πληροφορίες που μου παρείχαν σχετικά με το σύστημα μέτρησης της απόδοσης που χρησιμοποιεί η ΕΛΑΙΣ Α.Ε. Ιδιαίτερα όμως θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Αχ. Δαλκαφούκη για το χρόνο που διέθεσε και την ενεργή συμμετοχή του στην υλοποίηση της ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας. Τέλος οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στους αδερφούς Γεωργιάδη, τον κ Ντάση, τον κ. Βαρσό και κ. Τσαπατώρη για την ενεργή τους συμμετοχή στην ποιοτική έρευνα.

Η συμβολή όλων των παραπάνω βοήθησε σημαντικά στην καλύτερη κατανόηση όχι μόνο της λειτουργίας, αλλά και του τρόπου αντιμετώπισης πολλών από τα σοβαρά προβλήματα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι περισσότερες σύγχρονες επιχειρήσεις.

Κεφάλαιο 1

ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

“Εάν η απόδοση δεν μπορεί να μετρηθεί, τότε δεν μπορεί να είναι αντικείμενο διαχείρισης”

1.1 Εισαγωγή

Σε πολλές επιχειρήσεις παρατηρείται η ανάγκη προσδιορισμού δεικτών για την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής που εφαρμόζεται και των διαδικασιών και δραστηριοτήτων που την στηρίζουν. Η συμβολή των δεικτών αυτών αλλάζει με τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και με τις ανάγκες αναπροσαρμογής της επιχειρησιακής στρατηγικής. Συνεπώς μια από τις βασικές προϋποθέσεις επιτυχίας είναι η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος διοίκησης. Το ολοκληρωμένο αυτό σύστημα μέτρησης της απόδοσης θα πρέπει ικανοποιεί τις διαφορετικές ανάγκες πληροφόρησης σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο της επιχείρησης.

Αφορμή για την εκπόνηση αυτής της εργασίας αποτέλεσε η διαπίστωση ότι τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης της απόδοσης αδυνατούν να ικανοποιήσουν τις σύγχρονες ανάγκες πληροφόρησης των στελεχών στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης. *Το προτεινόμενο αποτελεί μια νέα προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη τις αλλαγές που έχουν επέλθει στο επιχειρησιακό περιβάλλον.*

Σήμερα τα οικονομικά αποτελέσματα από μόνα τους δεν μπορούν να απεικονίσουν την πραγματική κατάσταση μιας επιχείρησης. Ο προληπτικός προσανατολισμός της διοίκησης των επιχειρήσεων απαιτεί δείκτες που να εντοπίζουν τα προβλήματα πριν από την εμφάνισή τους. Σήμερα η ποιότητα, η ταχύτητα παράδοσης των προϊόντων, η ακρίβεια παράδοσης, η ευελιξία, η καινοτομικότητα, κλπ είναι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι κατάλληλοι δείκτες θα πρέπει να μετρούν τις επιδόσεις μιας επιχείρησης σε τέτοιους παράγοντες, οι οποίοι θα πρέπει να εξετάζονται και να αξιολογούνται με την ίδια βαρύτητα με τους αντίστοιχους οικονομικούς. Η σύγχρονη

πολυπλοκότητα απαιτεί την κατανόηση των σχέσεων μεταξύ των παραγόντων και των αντίστοιχων δεικτών.

Για την εκτίμηση των μεταβολών απόδοσης στους Κρίσιμους Παράγοντες Επιτυχίας (ΚΠΕ) μιας επιχείρησης σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή απαιτείται ένα Σύστημα Διοίκησης της Απόδοσης με σκοπό τον σχεδιασμό, τον έλεγχο και τη βελτίωση των επιδόσεων στους παράγοντες αυτούς. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν αναπτύξει τέτοια συστήματα έχουν επιδόσεις σε οικονομικούς και μη οικονομικούς δείκτες που ξεπερνούν το μέσο όρο του κλάδου στον οποίο ανήκουν. Σημαντικές βελτιώσεις απόδοσης σε σχέση με το παρελθόν σημείωσαν επιχειρήσεις μετά την ανάπτυξη και εφαρμογή τέτοιων συστημάτων.

Στην παρούσα εργασία ο βασικός σκοπός είναι η δημιουργία ενός ολοκληρωμένου και ενιαίου Συστήματος Μετρήσεων Στρατηγικής Αποτελεσματικότητας Αποδοτικότητας (ΣΜΣΑ/α) που θα ικανοποιεί τις διαφορετικές ανάγκες πληροφόρησης της διοίκησης σε διαφορετικά επίπεδα. Τουτό θα επιτρέπει την αναθεώρηση του, ώστε να καθίσταται επίκαιρο και χρήσιμο στη διαμόρφωση και υλοποίηση της διαμορφούμενης πολιτικής.

Σημείο αναφοράς του ΣΜΣΑ/α είναι η επιχειρησιακή στρατηγική. Όλες οι κατηγορίες δεικτών που εμπεριέχονται απορρέουν από το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Οι βασικοί άξονες ανταγωνιστικότητας είναι η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα (Α/α) της επιχείρησης (οι έννοιες των Α/α αναλύονται διεξοδικά στο Κεφάλαιο 3). Το ΣΜΣΑ/α εστιάζει στον πελάτη διότι οι δείκτες που αναπτύσσονται στα τρία επίπεδα του συστήματος αφορούν διαστάσεις που είναι σημαντικές για τους πελάτες. Επικεντρώνεται στην διοίκηση των επιχειρήσεων με βάση οριζόντιες διαδικασίες. Οι δείκτες αναπτύσσονται σε κρίσιμα στάδια των διαδικασιών, επιτρέποντας την αποτελεσματική διαχείριση των διατμηματικών σχέσεων. Λαμβάνει υπόψη τρία επίπεδα απόδοσης μιας επιχείρησης, την επιχείρηση ως σύνολο, τις διαδικασίες και τις θέσεις εργασίας. Περιέχει συγκεκριμένες κατηγορίες δεικτών για κάθε επίπεδο και τις συσχετίζει με συγκεκριμένο τρόπο με τις κατηγορίες των άλλων επιπέδων. Περιορίζει αριθμητικά τους δείκτες ώστε να είναι εύκολα και ταυτόχρονα επεξεργάσιμοι.

1.2 Δείκτες Απόδοσης Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας

Καθώς ο 20ος αιώνας έφτασε στο τέλος του η παγκοσμιοποίηση των αγορών, ο διεθνής προσανατολισμός της διοίκησης των επιχειρήσεων που ξεπερνά τα εθνικά σύνορα, η εισαγωγή νέων τεχνολογιών, η μετακίνηση της εστίασης των στρατηγικών στόχων των επιχειρήσεων στον πελάτη έχουν κάνει τον ανταγωνισμό περισσότερο έντονο από ποτέ. Τα κριτήρια επιτυχίας σε αυτήν την παγκοσμίως προσανατολισμένη πελατοκεντρική αγορά έχουν αλλάξει δραστικά. Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων αναζητούν συνεχώς νέους τρόπους και μεθόδους για την επίτευξη του οράματος και των στρατηγικών τους στόχων.

Το όραμα και οι στρατηγικοί στόχοι για την επίτευξη του εκφράζουν τα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης σε κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας (ΚΠΕ), όπως έχουν προσδιοριστεί κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Για κάθε επιχείρηση ΚΠΕ είναι ο περιορισμένος αριθμός περιοχών όπου τα αποτελέσματα, εάν είναι ικανοποιητικά, θα διασφαλίσουν μια ανταγωνιστική απόδοση. Είναι τομείς δράσης που θα πρέπει να αποτελούν αντικείμενο διαρκούς και ιδιαίτερης προσοχής από πλευράς διοίκησης. Στον Πίνακα 1 παρουσιάζεται παράδειγμα ενός συνόλου ΚΠΕ για την επίτευξη των σκοπών και στόχων μιας ενδεικτικής επιχείρησης.

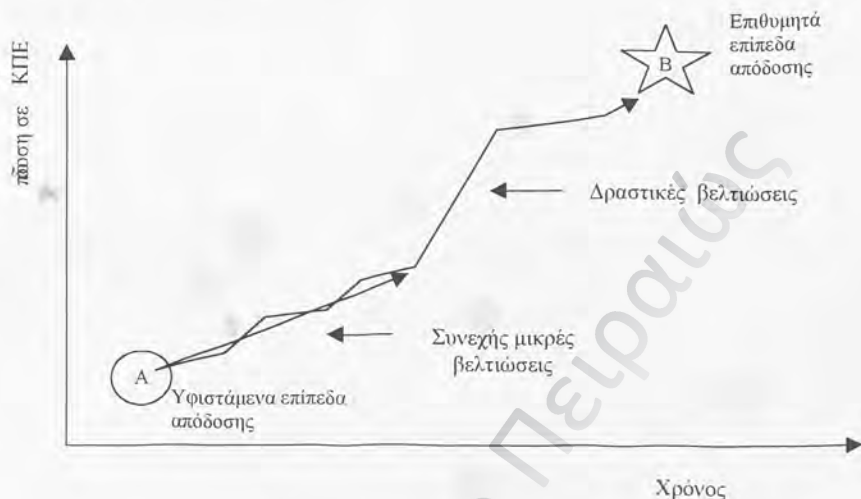
Πίνακας 1: Πώς η επίτευξη των αναγκών του οργανισμού υποστηρίζεται από ΚΠΕ.

Στόχοι	ΚΠΕ
Κέρδη ανά μετοχή	Κλάδος Αυτοκινήτων
Απόδοση επενδύσεων	Σχέδιο, Ποιότητα κατασκευής
Μεριδίο αγοράς	Σύστημα εμπορίας, Ικανοποίηση προτύπων ενέργειας
Επιτυχία νέων προϊόντων	Κλάδος σουπερμάρκετ
	Αποθέματα, Προώθηση πωλήσεων, Τιμές Μίγμα προϊόντων

(Πηγή: J.F. Rockart, "Chief Executives Define Their Own Data Needs", *Harvard Business Review*, March-April 1979, pp. 86)

Οι μεταβολές στην απόδοση των παραγόντων αυτών εμπίπτουν σε δύο κατηγορίες (Σχήμα 1.1) :

1. Συνεχείς μικρές βελτιώσεις
2. Δραστικές βελτιώσεις



Σχήμα 1.1. Τρόποι διαχρονικής μεταβολής της απόδοσης των ΚΠΕ

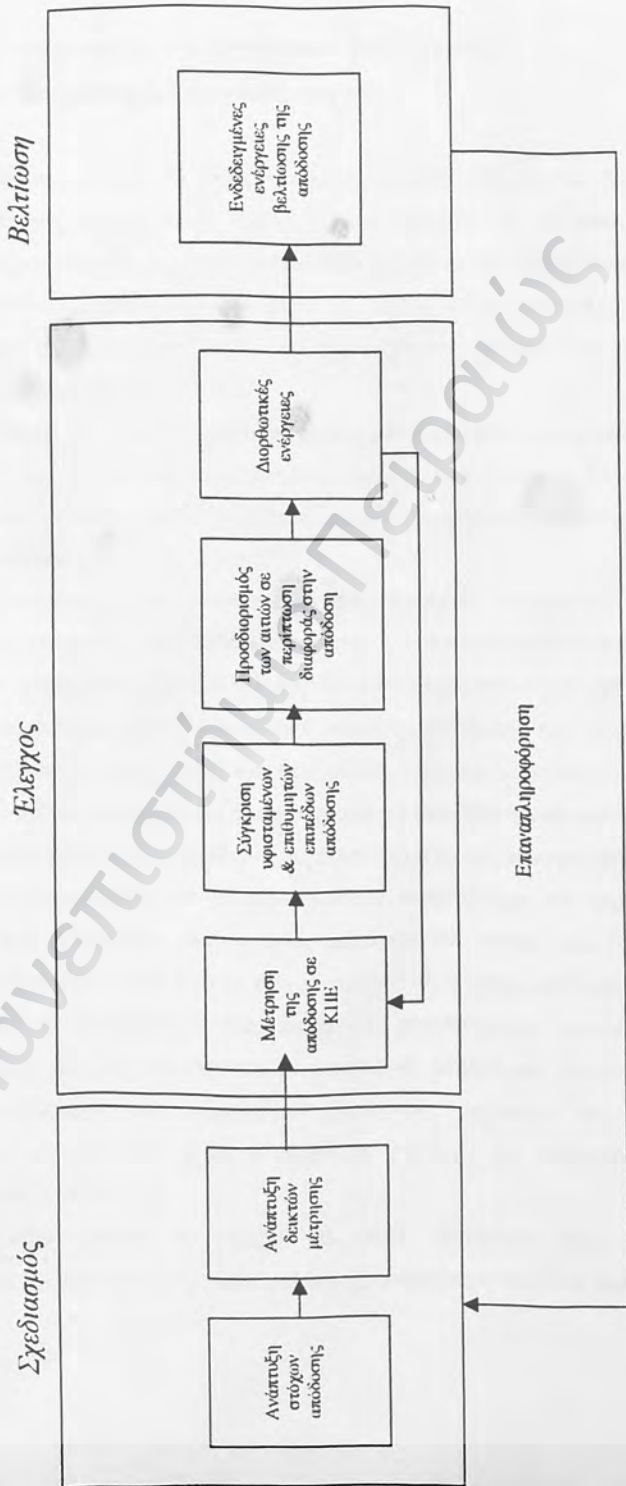
(Πηγή : Dervitsiotis, K., *The challenge of managing organizational change : Exploring the relationship of re-engineering, developing learning organizations and total quality management*, TQM Journal, Vol. 9, No 2, 1998)

Οι μεταβολές πραγματοποιούνται σε σύγκριση με τα υφιστάμενα (υπάρχουσα κατάσταση) και επιθυμητά επίπεδα απόδοσης στους ΚΠΕ. Για την εκτίμηση των μεταβολών απόδοσης σε ΚΠΕ σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή απαιτείται ένα Σύστημα Διοίκησης της Απόδοσης (ΣΔΑ) με σκοπό τον σχεδιασμό, τον έλεγχο και τη βελτίωση των επιδόσεων της επιχείρησης στους παράγοντες αυτούς (Σχήμα 1.2).

Η ανάγκη ύπαρξης ΣΔΑ ενισχύεται από τα αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθη στις Η.Π.Α το 1995 (Michele L. Bechtell, 1995). Σ' αυτήν φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν αναπτύξει ΣΔΑ έχουν επιδόσεις σε οικονομικούς και μη οικονομικούς δείκτες που ξεπερνούν το μέσο όρο του κλάδου στον οποίο ανήκουν. Για παράδειγμα έχουν υψηλότερη απόδοση παγίων (10,2 % έναντι 4,4%) και υψηλότερη απόδοση ενεργητικού (8,0% έναντι 4,5%). Σημαντικές βελτιώσεις απόδοσης σε σχέση με το παρελθόν

σημείωσαν επιχειρήσεις μετά την ανάπτυξη και εφαρμογή τέτοιων συστημάτων. Οι επιχειρήσεις αυτές σημείωσαν αύξηση στην απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων κατά 24.8% ακόμα και σε περιόδους ύφεσης.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



Σχήμα 1.2 Σύστημα Διοίκησης της Απόδοσης

1.3 Σκοπός του Συστήματος Μετρήσεων Στρατηγικής Αποτελεσματικότητας/ Αποδοτικότητας

Ο Deming υποστήριξε ότι η ποιότητα ενός προϊόντος πρέπει να ξεκινά από την διαδικασία σχεδίασής του (Deming 1986). Αυτό σημαίνει ότι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας είναι επακόλουθο του σχεδιασμού που έχει προηγηθεί. *Αν θεωρήσουμε ότι το προϊόν της παρούσας εργασίας είναι η βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης τότε η έμφαση θα πρέπει να δοθεί στον σχεδιασμό της απόδοσης, δηλαδή στην ανάπτυξη των στόχων και των δεικτών (βλ. Σχήμα 1.2).*

Ο καθορισμός των στόχων μιας επιχείρησης και η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος μέτρησης αποτελούν το αντικείμενο της παρούσας εργασίας. Σκοπός μας είναι τούτο να αποτελέσει εργαλείο αξιόπιστης εκτίμησης της επιμέρους απόδοσης σε ΚΠΕ και της συνολικής απόδοσης μιας επιχείρησης.

Το πρόβλημα εντοπίζεται στην αδυναμία των παραδοσιακών οικονομικών δεικτών να ικανοποιήσουν τις σύγχρονες ανάγκες πληροφόρησης των στελεχών στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα, ώστε να αποτελέσουν όργανα 'πλοήγησης' των επιχειρήσεων για την επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων και την εξασφάλιση συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών που τους στηρίζουν. Σήμερα η 'πλοήγηση' των επιχειρήσεων γίνεται με λάθος ή ανεπαρκή σε αξιοπιστία όργανα χωρίς να μπορεί να προσδιοριστεί με ακρίβεια η υπάρχουσα θέση και η κατεύθυνση που θα πρέπει να ακολουθηθεί. Ας θυμηθούμε το παράδειγμα των ατυχημάτων τύπου μαχητικών αεροσκαφών για να περιγράψουμε το πρόβλημα πιο παραστατικά. Σε συγκεκριμένο τύπο μαχητικών αεροσκαφών εμφανίζονταν υψηλό ποσοστό (για την κατηγορία τους) πτώσεων. Αιτία ήταν το βασικό όργανο πλοήγησης (το υψόμετρο το οποίο χρησιμοποιούνταν σε προηγούμενο τύπο πολεμικών αεροσκαφών) το οποίο λόγω των υψηλών ταχυτήτων που ανέπτυσαν τα συγκεκριμένα αεροσκάφη έδινε λανθασμένες ενδείξεις. Σε αεροσκάφη που ανέπτυσαν μικρότερες ταχύτητες δεν παρουσίαζαν προβλήματα. Τα αποτελέσματα ήταν οδυνηρά με απώλειες σε ανθρώπινες ζωές και σοβαρές οικονομικές επιπτώσεις.

Κάτι ανάλογο μπορεί να συμβεί και στην 'πλοήγηση' των επιχειρήσεων διαχρονικά, όταν τα όργανα και οι ενδείξεις που χρησιμοποιούνται είναι ακατάλληλα για

τις επικρατούσες συνθήκες. Οι δείκτες που χρησιμοποιούνται ακόμη και σήμερα ήταν αποτελεσματικοί για την πλοήγηση με χαμηλότερες ταχύτητες (εντάσεις ανταγωνισμού) και είναι σχεδόν ακατάλληλοι για τις συνθήκες που υπάρχουν σήμερα. Η ακαταλληλότητα των υπαρχόντων δεικτών οφείλεται στις αλλαγές που έχουν επέλθει στο επιχειρησιακό περιβάλλον, οι οποίες δεν ενσωματώθηκαν στα ΣΔΑ των επιχειρήσεων.

Σήμερα τα οικονομικά αποτελέσματα από μόνα τους δεν μπορούν να απεικονίσουν την πραγματική κατάσταση μιας επιχείρησης. Το συμβατικό λογιστικό σύστημα, με βάση το οποίο αναπτύσσονται οι δείκτες, πολλές φορές δεν αποδίδει ούτε την πραγματική εικόνα σχετικά με το κόστος και τις δαπάνες της επιχείρησης παρά το γεγονός ότι πρόκειται για κατ' εξοχήν οικονομικούς δείκτες. Αυτό συμβαίνει διότι έχει αλλάξει η φιλοσοφία και η διάρθρωση του κόστους των επιχειρήσεων. Το παραδοσιακό λογιστικό σύστημα το οποίο αναπτύχθηκε πριν από δεκαετίες για να υποστηρίξει τη μαζική παραγωγή λίγων, τυποποιημένων και ελάχιστα διαφοροποιημένων προϊόντων είναι πλέον συχνά ακατάλληλο. Η διοίκηση μιας επιχείρησης στηριζόμενη μόνο σε δείκτες και αποτελέσματα τα οποία προέρχονται από ένα τέτοιο λογιστικό σύστημα δεν λαμβάνει τις αναγκαίες πληροφορίες για τους ΚΠΕ.

Ο προληπτικός προσανατολισμός της διοίκησης των επιχειρήσεων απαιτεί σήμερα δείκτες που να εντοπίζουν προβλήματα πριν από την εμφάνισή τους. Οι δείκτες θα πρέπει να συμβάλουν στην συνεχή βελτίωση της απόδοσης σε ΚΠΕ και να εντοπίζουν έγκαιρα όχι μόνο αδυναμίες αλλά και ευκαιρίες βελτίωσης.

Σήμερα η ποιότητα, η ταχύτητα παράδοσης των προϊόντων, η ακρίβεια παράδοσης, η ευελιξία, η καινοτομικότητα, κλπ είναι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι κατάλληλοι δείκτες θα πρέπει να μετρούν τις επιδόσεις μιας επιχείρησης σε τέτοιους παράγοντες, οι οποίοι θα πρέπει να εξετάζονται και να αξιολογούνται με την ίδια βαρύτητα με τους αντίστοιχους οικονομικούς.

Η πολυπλοκότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων απαιτεί την κατανόηση των σχέσεων μεταξύ των ΚΠΕ και των αντίστοιχων δεικτών. Η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών είναι αδύνατη όταν οι χρησιμοποιούμενοι δείκτες υποκινούν κυρίως συμπεριφορές μείωσης του κόστους. Ο προσανατολισμός των δεικτών θα πρέπει να είναι προς την διαχείριση του κόστους που συμβάλει στην βελτίωση της ποιότητας.

Η 'μετάφραση' των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης σε λειτουργικούς επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη κατάλληλων δεικτών σε όλα τα ιεραρχικά της επίπεδα. Η αποτελεσματικότητα της 'μετάφρασης' αυτής εξαρτάται από την συντονισμένη κάθετη και οριζόντια διαμόρφωση αυτών των δεικτών σε όλα τα επίπεδα. Δεν είναι απαραίτητο τα επίπεδα απόδοσης που αναγνωρίζονται σε μια επιχείρηση να είναι αντίστοιχα με τα ιεραρχικά επίπεδα της (όπως αυτά απεικονίζονται στο σχετικό οργανόγραμμα). Απαιτείται όμως η αναγνώριση της φυσικής ροής των εργασιών που πραγματοποιούνται σε μια επιχείρηση προκειμένου η διοίκηση να μπορεί να διαχειριστεί τις διατμηματικές σχέσεις που υπάρχουν. Η αναγνώριση των διατμηματικών σχέσεων μέσα στην επιχείρηση και η κατανόηση της έννοιας των διαδικασιών απαιτεί ανάλογους δείκτες μέτρησης της απόδοσης σε ΚΠΕ.

Συνεπώς υπάρχει η ανάγκη σχεδιασμού και λειτουργίας ενός ολοκληρωμένου συστήματος μετρήσεων με το οποίο θα εξασφαλίζονται :

- Η ύπαρξη δεικτών οι οποίοι μετρούν τα σωστά μεγέθη.
- Ένα σύστημα δεικτών για την ικανοποίηση των διαφορετικών αναγκών πληροφόρησης σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, εστιάζοντας σε κρίσιμους παράγοντες και σημεία μόχλευσης (Senge, 1990). Αυτά είναι τα σημεία όπου με μικρή προσπάθεια επιτυγχάνονται μεγάλα αποτελέσματα.
- Μια διαδικασία η οποία θα 'μεταφράζει' τα δεδομένα τα οποία παρέχουν οι δείκτες σε ενδεδειγμένες ενέργειες και δράσεις βελτίωσης.

Σκοπός της εργασίας

Στην παρούσα εργασία ο βασικός σκοπός είναι η δημιουργία ενός ολοκληρωμένου και ενιαίου Συστήματος Μετρήσεων Στρατηγικής Αποτελεσματικότητας/ Αποδοτικότητας (ΣΜΣΑ α) που θα ικανοποιεί τις διαφορετικές ανάγκες πληροφόρησης της διοίκησης σε διαφορετικά επίπεδα. Τουτό θα επιτρέπει την αναθεώρηση του, ώστε να καθίσταται επίκαιρο και χρήσιμο στη διαμόρφωση και υλοποίηση της διαμορφούμενης πολιτικής.

Η εργασία αυτή στηρίζεται σε ένα σχήμα που διαμορφώθηκε από τον καθηγητή κ. Κων.Ν.Δερβιτσιώτη και αποτελεί ουσιαστικά έναν συνδυασμό μεθόδων που προτείνουν οι Rummel & Brache (1995) και οι Lynch & Cross (1991). Από το συνδυασμό αυτό είναι

εφικτή η δημιουργία μιας νέας προσέγγισης που καλύπτει πιο αποτελεσματικά τις απαιτήσεις για ένα όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένο και ευέλικτο ΣΔΑ.

1.4 Δομή Εργασίας

Περαιτέρω αναλυτικά η δομή της εργασίας είναι η ακόλουθη:

Στο Κεφάλαιο 1 που αποτελεί την εισαγωγή περιγράφεται η σημασία των δεικτών καθώς και ο ρόλος τους μέσα σ' ένα ΣΔΑ, τις βασικές αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον που καθιστούν αναγκαία την ανάπτυξη του ΣΜΣΑ/α και προσδιορίζεται ο σκοπός της εργασίας.

Στο Κεφάλαιο 2 παρουσιάζονται συνοπτικά τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής και αρθρογραφικής έρευνας σχετικά με τα διάφορα συστήματα μετρήσεων και δεικτών που έχουν προταθεί. Παρουσιάζονται επίσης οι βασικοί λόγοι που κατέστησαν τα παραδοσιακά ΣΜΑ αναποτελεσματικά, οι συνθήκες που επέδρασαν καταλυτικά και επιτάχυναν την αδυναμία και πεπαλαίωση των παραδοσιακών ΣΜΑ καθώς και οι κοινά αποδεκτές προϋποθέσεις αποτελεσματικότητας τέτοιων συστημάτων.

Στο Κεφάλαιο 3 αναπτύσσεται το προτεινόμενο ΣΜΣΑ/α. Σ' αυτό γίνεται αναλυτική αναφορά στις προϋποθέσεις που θα πρέπει να ικανοποιεί ένα ΣΜΣΑ/α, προκειμένου να αποτελέσει ένα πολύτιμο εργαλείο της διοίκησης των επιχειρήσεων για τη βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών. Γίνεται αναλυτική παρουσίαση των επιπέδων επιχειρησιακής απόδοσης που αναγνωρίζει το ΣΜΣΑ/α καθώς και των επιπέδων των δεικτών που αντιστοιχούν σ' αυτά. Η Πυραμίδα των Δεικτών Αποτελεσματικότητας/Αποδοτικότητας αποτελεί το βασικό πλαίσιο του ΣΜΣΑ/α. Στο ίδιο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο τρόπος ανάπτυξης των δεικτών με βάση το ΣΜΣΑ/α, ώστε οι δείκτες αυτοί να είναι ανιχνεύσιμοι και να συνδέονται με τις επιχειρησιακές διαδικασίες, τις φάσεις αυτών και τις θέσεις εργασίας που συμμετέχουν. Με τον τρόπο αυτό τεκμηριώνεται ο συντονισμός όλων των μερών του συστήματος προς την ίδια κατεύθυνση, ικανοποιώντας τις διαφορετικές ανάγκες πληροφόρησης για κάθε διαφορετικό ιεραρχικό επίπεδο μέσα σε μια επιχείρηση.

Στο Κεφάλαιο 4 παρουσιάζεται μια ενδεικτική πρακτική εφαρμογή του νέου ΣΜΣΑ/α. Αυτή αποτελεί μια πιλοτική εργασία στην εταιρία ΕΛΑΙΣ Α.Ε. Γίνεται

παρουσίαση του τρόπου με τον οποίο μια από τις κορυφαίες στον Ελλαδικό, αλλά και στον Ευρωπαϊκό χώρο επιχείρηση αναπτύσσει τους δείκτες μέτρησης της απόδοσης της. Επίσης παρουσιάζονται επιλεκτικά τμήματα της πιλοτικής εφαρμογής της νέας προσέγγισης σ' ένα τμήμα της ΕΛΑΙΣ που αποτελεί μια σχεδόν ολοκληρωμένη επιχείρηση. Η επιλεκτική αυτή παρουσίαση οφείλεται στην ανταγωνιστική σημασία ορισμένων πληροφοριών που απαιτούν την ανάλογη εμπιστευτικότητα και προστασία.

Το Κεφάλαιο 5 αφορά την αξιολόγηση της χρησιμότητας της νέας προσέγγισης και σε αυτό παρουσιάζονται τα κύρια συμπεράσματα από την πρακτική πιλοτική εφαρμογή της καθώς και τα κρίσιμα σημεία για την επιτυχή εφαρμογή της. Στο τέλος του κεφαλαίου γίνονται προτάσεις για την μελλοντική διεύρυνση της έρευνας πάνω στο συγκεκριμένο θέμα.

Κεφάλαιο 2

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

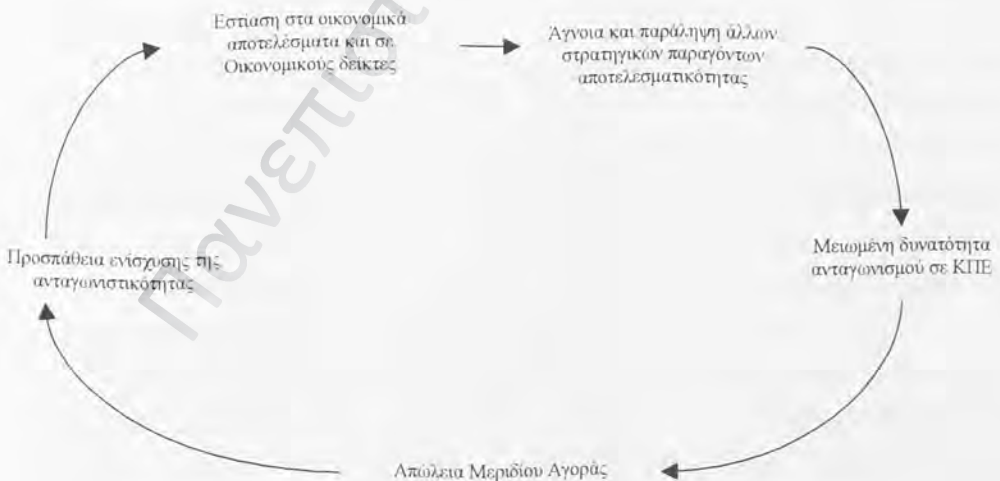
2.1 Λόγοι Ακαταλληλότητας των Παραδοσιακών ΣΜΑ

Η αναζήτηση νέων συστημάτων μέτρησης της απόδοσης (ΣΜΑ) μιας επιχείρησης δεν είναι σύγχρονο φαινόμενο, όπως μπορεί κανείς να παρατηρήσει ανατρέχοντας στην σχετική βιβλιογραφία. Η διαφορά με προγενέστερες εποχές είναι η πρόσφατη ένταση και η φύση της κριτικής και της αμφισβήτησής τους, η οποία οφείλεται στις δραματικές αλλαγές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Στη βιβλιογραφία αναφέρονται διάφοροι παράγοντες οι οποίοι έχουν υποκινήσει ερευνητές, συμβούλους και στελέχη στην αναζήτηση νέων ΣΜΑ.

Πρώτος και σημαντικότερος παράγοντας είναι η δυσανεμία από τα συμβατικά ΣΜΑ τα οποία εξετάζουν μόνο οικονομικούς δείκτες. Αυτά είναι συνήθως τα εκάστοτε λογιστικά συστήματα των επιχειρήσεων. Τα συστήματα αυτά δημιουργήθηκαν για να ικανοποιήσουν εξωτερικές ανάγκες πληροφόρησης και όχι εσωτερικές. Η υποχρέωση παρουσίασης των οικονομικών αποτελεσμάτων στο τέλος κάθε λειτουργικής περιόδου που προέρχεται είτε από το κράτος είτε από τους επενδυτές και διάφορες ενώσεις είχαν σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη συστημάτων για τον λόγο αυτό. Την άποψη αυτή εξέφρασε αρκετά πριν ο J.F. Rockart (1979) υποστηρίζοντας ότι οι πληροφορίες τις οποίες λαμβάνουν τα στελέχη μιας επιχείρησης είναι υπό- προϊόν των συστημάτων συναλλαγών και των διαδικασιών παροχής εξωτερικής πληροφόρησης μιας επιχείρησης. Αν και το άρθρο γράφτηκε 20 περίπου χρόνια πριν, παραμένει επίκαιρο. Ισχύει ακόμη και σήμερα ότι η ανάπτυξη των ΣΜΑ προηγείται του καθορισμού των πληροφοριακών αναγκών που υπάρχουν. Συνεπώς η ίδια η δομή των ΣΜΑ δεν επιτρέπει την υποστήριξη της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Η διαφοροποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών που διατίθενται σήμερα, οι ταχύτατα μεταβαλλόμενες συνθήκες των πελατών και η επέκταση των αγορών, οι νέες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και οι νέες

επιχειρησιακές δομές έχουν καταστήσει ακατάλληλους τους κανόνες και θεωρίες για την μέτρηση της απόδοσης που έχουν αναπτυχθεί για λιγότερο πολύπλοκες συνθήκες και επιχειρήσεις. Τα ΣΜΑ που παρακολουθούν και εξετάζουν μόνο οικονομικούς δείκτες όχι μόνο δεν αποδίδουν την πραγματική κατάσταση μιας επιχείρησης, αλλά αποτυγχάνουν να υποστηρίξουν στρατηγικές επενδύσεις σε ΚΠΕ και δημιουργούν 'φαινομενικά' παράδοξα απόδοσης. Ο Wickham Skinner στο άρθρο του 'The productivity paradox' (Skinner, 1986) περιγράφει ένα παράδοξο φαινόμενο παραγωγικότητας που παρατήρησε σε Αμερικάνικη βιομηχανία. Τούτο δημιουργήθηκε από την ακαταλληλότητα των οικονομικών δεικτών και συγκεκριμένα από τους δείκτες παραγωγικότητας. Η επιδίωξη αύξηση της παραγωγικότητας για την απόκτηση ανταγωνιστικότητας οδήγησε στην υπερβολική εστίαση και παρακολούθηση των αντίστοιχων δεικτών, αγνοώντας άλλες πιθανές στρατηγικές με αποτέλεσμα την περαιτέρω μείωση της παραγωγικότητας.

Τα συμπεράσματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης σχετικά με την χρήση και τα αποτελέσματα παρακολούθησης μόνο οικονομικών δεικτών περιγράφονται με ένα αρχέτυπο συμπεριφοράς (Senge, 1990) στο Σχήμα 2.1. Η προσπάθεια των επιχειρήσεων για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας οδηγεί συνήθως στην υπερβολική εστίαση και παρακολούθηση κυρίως οικονομικών αποτελεσμάτων και δεικτών.



Σχήμα 2.1 Ο φαύλος κύκλος ενός παραδοσιακού ΣΜΑ

Η εστίαση αυτή αποσπά την προσοχή της διοίκησης από εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές που στηρίζονται σε άλλους παράγοντες, οι οποίοι αγνοούνται ή παραμελούνται. Το αποτέλεσμα της άγνοιας ή μη εστίασης στους ΚΠΕ μειώνει την δυνατότητα μιας επιχείρησης να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά σε οποιαδήποτε αγορά. Το τελικό αποτέλεσμα είναι η απώλεια μεριδίου αγοράς, η οποία αυξάνει την προσπάθεια για την απόκτηση της 'χαμένης' ανταγωνιστικότητας ενισχύοντας περισσότερο την εστίαση στους οικονομικούς δείκτες κ.ο.κ. τοποθετώντας την επιχείρηση σε έναν φαύλο κύκλο.

Πολλές επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί το παραπάνω αρχέτυπο συμπεριφοράς και έχουν αναπτύξει δείκτες για παράγοντες όπως η ποιότητα, η ευελιξία, η καινοτομία κλπ. Η διαφορά είναι ότι η παρακολούθηση δεν αρκεί, αν δεν αποδίδεται στους δείκτες αυτούς ίση ή και μεγαλύτερη (όταν απαιτείται) βαρύτητα. Όπως σωστά παρατηρεί ο Ray Stata, (Διευθ. Σύμβουλος της Analog Devices) 'όταν υπάρχει κρίση και συγκρούσεις, όλοι εστιάζουν την προσοχή τους στους οικονομικούς δείκτες'. Η τάση της διοίκησης να αποφασίζει με βάση τους οικονομικούς δείκτες οφείλεται, σύμφωνα με την πλειονότητα των παραπάνω συγγραφέων, στον τρόπο σκέψης των στελεχών των επιχειρήσεων, ο οποίος αποτυπώνεται καθαρά στην απάντηση υψηλόβαθμου στελεχούς Ελληνικής βιομηχανικής επιχείρησης. Όταν ρωτήθηκε γιατί ασχολείται τόσο πολύ με τους οικονομικούς δείκτες, απάντησε ότι 'οι μέτοχοι και επενδυτές μας αξιολογούν (τα στελεχη) με βάση τα οικονομικά αποτελέσματα'

Σχεδόν όλα τα προτεινόμενα πρόσφατα ΣΜΑ τονίζουν την ανάγκη για την ανάπτυξη και παρακολούθηση και μη οικονομικών δεικτών. Αυτά ποικίλουν από την ανάπτυξη ξεχωριστών ΣΜΑ για κάθε ΚΠΕ (Lockamy III, 1991), ως την ανάπτυξη ενός συστήματος που περιλαμβάνει συγκεκριμένες κατηγορίες δεικτών για ΚΠΕ (Norpton & Kaplan, 1992). Κοινή διαπίστωση όλων είναι ότι τα υπάρχοντα λογιστικά συστήματα που αποτελούν ακόμη και σήμερα την κύρια πηγή πληροφόρησης της διοίκησης δεν μπορούν να παρέχουν πληροφορίες για τους ΚΠΕ εκτός των οικονομικών μεγεθών.

Επίσης σημαντικός παράγοντας υποκίνησης για την αναζήτηση νέων ΣΜΑ είναι ο ιστορικός χαρακτήρας των οικονομικών δεικτών και η έλλειψη μελλοντικού προσανατολισμού. Οι οικονομικοί δείκτες είναι δείκτες αποτελέσματος με την έννοια ότι μετρούν τα αποτελέσματα των ενεργειών που έχουν πραγματοποιηθεί και επιχειρησιακών πολιτικών που έχουν ακολουθηθεί στο παρελθόν δίχως να δίνουν την δυνατότητα

πρόληψης κακών αποτελεσμάτων. Ακόμη και στελεχη επιχειρησεων με εξαιρετα οικονομικά αποτελέσματα τονίζουν την ανάγκη πρόληψης εσφαλμένων επilogών που δεν ικανοποιείται με τους οικονομικούς δείκτες. Ο λόγος δεν είναι η ακαταλληλότητα των οικονομικών δεικτών, αλλά η έλλειψη των δεικτών εκείνων που μετρούν τους διαμορφωτές των οικονομικών αποτελεσμάτων. Οι οικονομικοί δείκτες έχουν αναπτυχθεί μόνο για να μετρούν αποτελέσματα. Όλο και περισσότεροι συγγραφείς σε πρόσφατες κυρίως εργασίες και άρθρα, αναγνωρίζουν την ανάγκη ανάπτυξης δεικτών για τους ΚΠΕ που αποτελούν τις αιτίες των αποτελεσμάτων και των επιδόσεων που μετρούν οι οικονομικοί δείκτες (Fitzgerald, 1993).

Είναι κρίσιμης σημασίας να γίνει σαφές ότι παράγοντες όπως η ποιότητα, η παραγωγικότητα, η καινοτομία, η ευελιξία κλπ, προσδιορίζουν τις βασικές διαστάσεις που συνθέτουν την απόδοση μιας επιχείρησης, αλλά σε γενική μορφή δεν προσδιορίζουν τις περιοχές που θα πρέπει να γίνουν οι μετρήσεις. Είναι γεγονός ότι η ποιότητα επηρεάζει την ικανοποίηση των πελατών και συνεπώς τους οικονομικούς δείκτες, όπως συμβαίνει και με άλλες διαστάσεις ανταγωνιστικότητας. Υπό αυτήν την έννοια αυτοί οι δείκτες μέτρησης είναι δείκτες-διαμορφωτές των οικονομικών αποτελεσμάτων. Το σημείο το οποίο, εκτός λίγων εξαιρέσεων δεν γίνεται σαφές στη βιβλιογραφία είναι το γεγονός ότι και οι διαστάσεις αυτές (ποιότητα, παραγωγικότητα, ευελιξία κλπ) μετρούν το αποτέλεσμα των διαδικασιών μιας επιχείρησης, (Rummier & Brache, 1995). Για παράδειγμα ένας δείκτης ποιότητας ενός προϊόντος μπορεί να είναι ο αριθμός των ελαττωμάτων που μπορεί να έχει. Συνεπώς ο δείκτης αυτός μετρά την ποιότητα του αποτελέσματος της παραγωγικής διαδικασίας της επιχείρησης. *Η ανάπτυξη μιας λίστας κρίσιμων διαστάσεων ανταγωνιστικότητας και η διαμόρφωση δεικτών για κάθε μια από αυτές δεν έχει κανένα όφελος αν δεν προσδιοριστεί το σημείο της διαδικασίας στο οποίο αυτή θα μετρηθεί.* Στην παρούσα εργασία ορίζουμε ως διαδικασία την σειρά των ενεργειών οι οποίες εκτελούνται προκειμένου να παραχθεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία προς όφελος του πελάτη (Hammer & Champy, 1995). Παρά το γεγονός ότι πολλά στελέχη των επιχειρήσεων αναγνωρίζουν την ύπαρξη των διαδικασιών και την σημαντικότητα της διοίκησης αυτών, σπάνια τις συνδέουν με τα ΣΜΑ που χρησιμοποιούν.

Ενα ολοκληρωμένο ΣΜΑ, το οποίο θα καθορίζει ΤΙ θα μετρηθεί και ΠΟΥ θα μετρηθεί θα προκύψει μόνο από την σύνδεση των διαδικασιών και των διαστάσεων

ανταγωνιστικότητας. Η κρισιμότητα των δύο αυτών στοιχείων, που θα πρέπει να συνδέονται αποτελεσματικά σε ένα ΣΜΑ, αποτελεί τον κεντρικό άξονα της παρούσας εργασίας όπως περιγράφεται αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο. Συνεπώς όταν αναφερόμαστε σε δείκτες-διαμορφωτές εννοούμε αυτούς που σχετίζονται με την ανάλυση των κρίσιμων διαδικασιών μιας επιχείρησης πάνω στις οποίες αναπτύσσονται στρατηγικής φύσεως δείκτες για ΚΠΕ.

Τέλος άλλη μια σημαντική αδυναμία των παραδοσιακών ΣΜΑ είναι η έλλιπης συσχετίσή τους με τα στρατηγικά σχέδια των επιχειρήσεων. Συνεπώς τα συστήματα αυτά δεν αποτελούν εργαλεία που να εστιάζουν και να συντονίζουν την προσοχή όλου του προσωπικού σε κάθε επίπεδο στο όραμα της επιχείρησης. Το μέσο 'μετάφρασης' των στρατηγικών στόχων μιας επιχείρησης σε στόχους για τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα είναι οι δείκτες που αναπτύσσονται στα επίπεδα αυτά. Την ανάγκη αποτελεσματικής 'μετάφρασης' των στρατηγικών στόχων σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης έχουν επιβεβαιώσει τα αποτελέσματα πολλών σχετικών ερευνών που έχουν διεξαχθεί. (Grady (1991, Carrie and MacIntosh, 1992, Eccles and Pyburn, 1992).

2.2 Δυνάμεις Επιρροής Αλλαγών των ΣΜΑ

Προηγουμένως αναφερθηκε ότι ορισμένοι παράγοντες καθιστούν τα παραδοσιακά ΣΜΑ ακατάλληλα για τις σημερινές συνθήκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Ορισμένες εξελίξεις επιτάχυναν τις αλλαγές και υποκίνησαν διοικητικά στελέχη και ερευνητές στην αναζήτηση νέων ΣΜΑ.

Ως πρώτη και σημαντικότερη εξέλιξη στην ανάγκη δημιουργίας νέων ΣΜΑ θεωρείται το 'κίνημα' της Ποιότητας. Οι περισσότερες βιομηχανίες και επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών αντιλήφθηκαν την έννοια της ποιότητας ως ένα σημαντικό όπλο στην μάχη του ανταγωνισμού. Η ανάγκη ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας τους και η απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος οδήγησε στην κατανομή σημαντικών πόρων για την βελτίωση επιλεγμένων διαστάσεων ποιότητας, όπως ο αριθμός ελαττωματικών, ο χρόνος ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών, η ποιότητα εξυπηρέτησης κλπ. Ειδικότερα, μεγάλη ώθηση σε διεθνή κλίμακα αναπτύχθηκε από την διάδοση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στην Ιαπωνία η προσπάθεια άρχισε με το τέλος του 2^{ου} παγκοσμίου πολέμου με σημαντικά θετικά αποτελέσματα σ' επίπεδο ανταγωνιστικότητας

των επιχειρήσεων. Απόδειξη αποτελεί η διεθνή αποδοχή προϊόντων όπως αυτά από εταιρείες όπως η SONY, η HONDA, κ.ά. Στις Η.Π.Α. έχουμε την θέσπιση του Malcolm Baldrige National Quality Award, όπου εκτός των άλλων ενεργειών που πρέπει να πραγματοποιήσει μια επιχείρηση, προκειμένου να διεκδικήσει το βραβείο, θα πρέπει να επινοήσει μια σειρά από δείκτες μέτρησης της απόδοσης σε ΚΠΕ με κυρίαρχη την ποιότητα. Στην Ευρώπη έχουμε μια ανάλογη κίνηση με την δημιουργία του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Ποιότητα και για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, τα οποία καθιέρωσαν το αντίστοιχο Ευρωπαϊκό βραβείο από το 1991, καθώς και την ίδρυση και λειτουργία μεταπτυχιακών προγραμμάτων εκπαίδευσης σε 10 χώρες.

Μεγάλη ώθηση δόθηκε επίσης και από τις μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις οι οποίες ακόμα και σήμερα θέτουν όλο και πιο αυστηρές ποιοτικές προδιαγραφές στους προμηθευτές τους. Ανεξάρτητα από το κίνητρο αυτών των ενεργειών, το αποτέλεσμα είναι το ίδιο : οι δείκτες ποιότητας αποτελούν καθοριστικό κριτήριο αξιολόγησης της επιχειρηματικής απόδοσης.

Σχετική με το 'κίνημα' της ποιότητας είναι και η σημασία που αποδόθηκε στη δεκαετία του '90 στην ικανοποίηση του πελάτη. Ο πελατοκεντρικός χαρακτήρας των επιχειρηματικών στρατηγικών έχει τοποθετήσει τους δείκτες ικανοποίησης των πελατών σε υψηλή θέση προτεραιότητας.

Η ανάπτυξη της συγκριτικής αξιολόγησης επιδόσεων σε ΚΠΕ μεταξύ των επιχειρήσεων (Benchmarking), έκανε περισσότερο εμφανή την ακαταλληλότητα και πεπαλαίωση των παραδοσιακών ΣΜΑ. Η μεθοδολογία αυτή επιτρέπει σήμερα στις επιχειρήσεις να συγκρίνουν κυρίως μη οικονομικούς δείκτες με επιχειρήσεις εξαιρετικών επιδόσεων. Τούτο επιτρέπει την μεταφορά καλών πρακτικών, παρέχοντας παράλληλα μια πραγματική αίσθηση των επιδόσεων μιας επιχείρησης. Η σύγκριση μόνο των οικονομικών δεικτών σε σχέση με τους αντίστοιχους περασμένων περιόδων, δημιουργεί μια επιφανειακή αίσθηση ασφάλειας, αγνοώντας ότι οι βελτιώσεις σε ΚΠΕ αποκτούν νόημα μόνο όταν συγκρίνονται με τις αντίστοιχες των ανταγωνιστών.

Τέλος η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφορικής διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην αναζήτηση νέων ΣΜΑ για την κάλυψη των σύγχρονων πληροφοριακών αναγκών. Η δραματική βελτίωση της σχέσης τιμής- απόδοσης σε υπολογιστικά συστήματα και προγράμματα επέτρεψε στις επιχειρήσεις να παράγουν, αναλύουν, και να

αποθηκεύουν μεγαλύτερο όγκο πληροφοριών, με ταυτόχρονη βελτίωση της προσβασιμότητας από τους εργαζόμενους σε διαφορετικά επίπεδα, ώστε να έχουν κοινή εικόνα της λειτουργίας και δυναμικής της επιχείρησης.

2.3 Προϋποθέσεις Αποτελεσματικότητας των ΣΜΑ

Από τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής έρευνας προκύπτουν ορισμένες προϋποθέσεις που θα πρέπει να ικανοποιούν τα ΣΜΑ για να είναι αποτελεσματικά. Οι προϋποθέσεις απορρέουν από την ανάλυση μιας σειράς ΣΜΑ που προτείνονται από στελέχη και ερευνητές και αποτελούν κοινά αποδεκτά σημεία.



Σχήμα 2.2 Βασική εννοιολογική δομή ΣΜΑ

Πρώτη προϋπόθεση είναι ότι τα ΣΜΑ θα πρέπει έχουν σημείο αναφοράς την επιχειρηματική στρατηγική και θα πρέπει να αποτελούν εργαλεία συντονισμού των δραστηριοτήτων και διαδικασιών της επιχείρησης προς αυτή. Οι στρατηγικοί στόχοι θα πρέπει να διατυπώνονται για χρήση σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης με ένα σύνολο συσχετισμένων μεταξύ τους δεικτών απόδοσης που αντιστοιχούν σε κάθε επίπεδο. Απεικονίζοντας γραφικά τα σημαντικότερα στοιχεία της προϋπόθεσης αυτής (πλάγια έντονα γράμματα) δημιουργούμε την βασική εννοιολογική δομή που θα πρέπει να έχει ένα αποτελεσματικό ΣΜΑ (Σχήμα 2.2)

Δεύτερη προϋπόθεση είναι ότι οι δείκτες για όλους τους ΚΠΕ θα πρέπει να είναι ανιχνεύσιμοι στις κρίσιμες διαδικασίες μιας επιχείρησης. Η ικανοποίησή της σημαίνει τη σύνδεση των δεικτών για ΚΠΕ που πηγάζουν από την στρατηγική μιας επιχείρησης με τις διαδικασίες που λειτουργούν μέσα σε αυτή. Έτσι εξασφαλίζεται η κατανόηση της σχέσης αιτίας- αποτελέσματος, με την έννοια ότι οποιαδήποτε αλλαγή σε οποιοδήποτε δείκτη μπορεί να ανιχνευτεί στην ανάλογη διαδικασία της επιχείρησης ή κάποιο στάδιο αυτής. Η έννοια της ανιχνευσιμότητας ενός δείκτη σημαίνει την δυνατότητα εντοπισμού του σημείου της διαδικασίας ή σταδίου αυτής, στο οποίο θα πρέπει μετριέται ο συγκεκριμένος δείκτης. Είναι σημαντικό να μπορούν να προσδιοριστούν τα κρίσιμα για την αποτελεσματική λειτουργία μιας διαδικασίας στάδια, ώστε στα σημεία αυτά να αναπτυχθούν δείκτες για ΚΠΕ.

Τρίτη προϋπόθεση είναι η ύπαρξη ενός συνόλου δεικτών για την εξισορρόπηση των επιπτώσεων από οικονομικούς και μη οικονομικούς παράγοντες επιτυχίας. Αυτό σημαίνει την ύπαρξη δεικτών για παράγοντες όπως η ποιότητα, η παραγωγικότητα, η ευελιξία κλπ, καθώς επίσης και τον περιορισμό του αριθμού των δεικτών, ώστε να είναι εύκολα και ταυτόχρονα προσίτι σε επεξεργασία και ανάλυση. Το ΣΜΑ που προτείνουν οι Kaplan and Norton (1992) αποτελεί ένα καλό σημείο εκκίνησης για την ικανοποίηση της 3^{ης} προϋπόθεσης. Το ΣΜΑ το οποίο προτείνουν περιλαμβάνει τέσσερις κατηγορίες στόχων και αντιστοιχών δεικτών οι οποίοι ανήκουν στις εξής κατηγορίες :

- A. Οικονομικοί δείκτες
- B. Δείκτες ικανοποίησης πελατών
- Γ. Δείκτες για τις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης
- Δ. Δείκτες καινοτομίας και μάθησης

Η σχέση μεταξύ των κατηγοριών είναι ότι οι δείκτες των κατηγοριών Β,Γ,Δ αποτελούν τους διαμορφωτές των οικονομικών δεικτών. Το συγκεκριμένο ΣΜΑ απεικονίζεται στο Σχήμα 3 του Παραρτήματος Α.

Τέταρτη προϋπόθεση είναι ότι οι χρησιμοποιούμενοι δείκτες θα πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες όλων των ανθρώπων που παίρνουν αποφάσεις σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης. Η διαφορετική χρήση των δεικτών στα ιεραρχικά επίπεδα μιας επιχείρησης τους καθιστά κατάλληλους κυρίως για το επίπεδο για το οποίο έχουν αναπτυχθεί. Οι πληροφορίες που χρειάζεται η ανώτατη διοίκηση έχουν μικρή ίσως αξία ή σημασία στους εργαζόμενους στη γραμμή παραγωγής (Rummler & Brache, 1995).

Τελευταία προϋπόθεση είναι ότι ένα ΣΜΑ θα πρέπει να *καλλιεργεί την συνεργασία και να αναπτύσσει κοινούς στόχους* για τους εργαζόμενους στην επιχείρηση. Η αποτυχία δημιουργίας κοινού οράματος και στόχων δημιουργεί ανταγωνισμό μεταξύ των τμημάτων και ατόμων μέσα στην ίδια επιχείρηση. Το αποτέλεσμα είναι η προσπάθεια αριστοποίησης των τμηματικών ή ατομικών στόχων και όχι της συνολικής απόδοσης της επιχείρησης. Αυτή η κατάσταση μπορεί να αποφευχθεί μόνο με την σωστή διαχείριση των διατμηματικών διασυνδέσεων και την ορθή κατανόηση της έννοιας των διαδικασιών.

Συνδυάζοντας τα παραπάνω στοιχεία σε ένα ενιαίο πλαίσιο στην παρούσα εργασία προτείνεται ένα ΣΜΣΑ/α, τα βασικά χαρακτηριστικά του οποίου αναλύουμε στο επόμενο κεφάλαιο.

Κεφάλαιο 3

ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ / ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

3.1 Εισαγωγή

Έχοντας σαν οδηγό τα συμπεράσματα από την εξέταση των κυριότερων ΣΜΑ που προτείνονται στην βιβλιογραφία αναπτύξαμε μια νέα προσέγγιση η οποία ικανοποιεί τις προϋποθέσεις αποτελεσματικότητας που προαναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Ονομάζουμε την νέα προσέγγιση μέτρησης το ΣΜΣΑ/α διότι :

1. Αναγνωρίζει την επιχείρηση ως σύστημα (Senge, 1990), και περιλαμβάνει κατηγορίες δεικτών για κάθε επίπεδο απόδοσης της επιχείρησης. Συνολικά αυτοί παρέχουν πληροφορίες για παράγοντες που καθορίζουν την βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα της.
2. Οι δείκτες έχουν σαν σημείο αναφοράς το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και 'μεταφράζονται' σε κάθε επίπεδο με συγκεκριμένη δομή, εξασφαλίζοντας έτσι την κάθετη συσχέτιση και συντονισμό τους.
3. Η 'καρδιά' του ΣΜΣΑ/α είναι οι δείκτες για τις διαδικασίες μιας επιχείρησης, οι οποίοι είναι άμεσα συνδεδεμένοι με τις κρίσιμες διαδικασίες της επιχείρησης.
4. Η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα μιας επιχείρησης καθορίζουν και την ανταγωνιστικότητά της.

Το προτεινόμενο ΣΜΣΑ/α παρέχει μια δομή που θα πρέπει κάθε επιχείρηση να προσαρμόσει στις ιδιαιτερότητες της και στις ανάγκες της. Για τον λόγο αυτό η εφαρμογή του είναι δυνατή σε όλες τις επιχειρήσεις, είτε πρόκειται για βιομηχανικές ή γι' αυτές παροχής υπηρεσιών που δραστηριοποιούνται στον ιδιωτικό ή δημόσιο τομέα. Αυτό που απαιτεί το ΣΜΣΑ/α είναι η **κατανόηση** της έννοιας των διαδικασιών που υφίστανται σε μια επιχείρηση, προκειμένου να εφαρμοστεί στο σύνολό του.

Η χρήση του μπορεί να αποκαλύψει ανάγκες για αλλαγές στον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών ή στην ιεραρχική δομή και οργάνωση της επιχείρησης.

Είναι σημαντικό να διευκρινιστεί η έννοια της ποιότητας όπως αυτή χρησιμοποιείται στο προτεινόμενο ΣΜΣΑ/α. Η ποιότητα έχει διαφορετική έννοια ανάλογα με την αντίληψη που υπάρχει για το προϊόν μιας επιχείρησης (Δερβιτσιώτης, 1993). Η ευρύτερα αποδεκτή έννοια της ποιότητας είναι 'το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος (φυσικό προϊόν ή υπηρεσία) που αποδοτικά ικανοποιεί τις δηλωμένες ή αδήλωτες προσδοκίες και ανάγκες των πελατών'. Υπό αυτή την έννοια σχεδόν όλες οι κατηγορίες των δεικτών που περιλαμβάνει το ΣΜΣΑ/α αποτελούν διαστάσεις της ποιότητας.

Μια κατηγορία δεικτών που περιλαμβάνεται στο ΣΜΣΑ/α αναφέρεται σε δείκτες ποιότητας, δηλαδή σε διαστάσεις που αφορούν μόνο το φυσικό προϊόν ή υπηρεσία οι οποίες ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες για τις οποίες ο πελάτης μπήκε στο σύστημα της επιχείρησης, χωρίς να περιλαμβάνονται τα στοιχεία της ακρίβειας παράδοσης, καινοτομίας, κλπ.

Το προτεινόμενο εδώ ΣΜΣΑ/α έχει διαμορφωθεί από την πρόταση του Καθηγητή κ. Κων.Ν.Δερβιτσιώτη για προσαρμογή του ΣΜΑ που προτείνουν οι Lynch & Cross (1992) και τη μεθοδολογία βελτίωσης της απόδοσης μιας επιχείρησης που προτείνουν οι Rummier & Brache (1995). Οι δύο αυτές μεθοδολογίες συνδυάζονται εδώ σε ένα ενιαίο σύστημα μετρήσεων που ικανοποιεί τις παραπάνω προϋποθέσεις αποτελεσματικότητας. Η σύνθεση αυτή προσφέρει ένα εργαλείο όχι μόνο για τη μέτρηση της απόδοσης σε ΚΠΕ, αλλά και υποκίνησης για συνεχή βελτίωση των υφιστάμενων μεθόδων και διαδικασιών μιας επιχείρησης. Η παρουσίαση του ΣΜΣΑ/α θα γίνει προοδευτικά με την περιγραφή των βασικών στοιχείων της δομής του και την ενσωμάτωσή τους στο σύστημα.

3.2 Επίπεδα Απόδοσης της Επιχείρησης

Ο βασικός σκοπός ενός ΣΜΑ είναι η ικανοποίηση των πληροφοριακών αναγκών των διοικητικών στελεχών κάθε επιπέδου μιας επιχείρησης. Σχεδόν όλα τα προτεινόμενα ΣΜΑ συνδέουν τα επίπεδα Α/α μιας επιχείρησης με τα ιεραρχικά επίπεδα αυτής.

Το ΣΜΣΑ/α που αναπτύχθηκε στην εργασία αυτή αναγνωρίζει την ιεραρχική δομή της επιχείρησης κάνει όμως μια ουσιαστική διάκριση των επιπέδων απόδοσης της επιχείρησης από την οργανωτική της δομή. Θεωρούμε ότι σε μια επιχείρηση υπάρχουν τρία επίπεδα τα οποία καθορίζουν την απόδοση της σε ΚΠΕ.

Τα επίπεδα απόδοσης είναι :

Α. Το επίπεδο της επιχείρησης (ως σύνολο, δηλ. ως ενιαίο σύστημα)

Β. Το επίπεδο των διαδικασιών που υπάρχουν στην επιχείρηση

Γ. Το επίπεδο των σταδίων και θέσεων εργασίας σε κάθε διαδικασία.

Η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα κάθε επιπέδου εξαρτάται από τους στόχους που έχουν τεθεί, από την δομή του, και από τον τρόπο με τον οποίο διοικείται.(Rummler & Brache, 1995). Ο συνδυασμός των παραπάνω δημιουργεί εννέα 'μεταβλητές' ή περιοχές διοικητικής παρέμβασης που επηρεάζουν την απόδοση μιας επιχείρησης (Πίνακας 1).

Η διαχείριση των επιχειρησιακών αλλαγών ή η αντιμετώπιση οποιωνδήποτε προβλημάτων απαιτεί παρεμβάσεις στα τρία επίπεδα.

Πίνακας 1: Οι εννέα περιοχές διοικητικής παρέμβασης

Επίπεδο Αναφοράς	Περιοχές διοικητικής παρέμβασης		
	Προσδιορισμός στόχων	Σχεδιασμός μηχανισμών υλοποίησης	Διαχείριση μηχανισμών & πόρων
Η επιχείρηση ως σύνολο	Στόχοι επιχείρησης	Δομή επιχείρησης	Διοίκηση επιχείρησης
Οι διαδικασίες	Στόχοι διαδικασίας	Δομή Διαδικασίας	Διοίκηση διαδικασίας
Οι θέσεις εργασίας	Στόχοι θέσεως εργασίας	Δομή θέσεως εργασίας	Διοίκηση θέσεων εργασίας

Συνήθως τα περισσότερα στελέχη στις επιχειρήσεις ασχολούνται μόνο μ' ένα επίπεδο (π.χ. θέσεις εργασίας) και μόνο με μια περιοχή παρέμβασης (π.χ. διαχείριση). Συνηθίζεται να θεωρούν το προσωπικό σαν τη μόνη αιτία καλής ή κακής απόδοσης και αποδίδουν την επίδοσή τους μόνο στις ικανότητες που διαθέτουν ή στην εκπαίδευση που έχουν. Απόδειξη αυτών είναι και η πολιτική που ακολουθείται από το Ελληνικό κράτος αλλά και την Ευρωπαϊκή Ένωση που διαθέτουν τεράστια κονδύλια στην εκπαίδευση του προσωπικού σε επιχειρήσεις που ασχολούνται με τον τουρισμό, ενώ δεν κάνουν το ίδιο σε θέματα τουριστικής υποδομής. Το προτεινόμενο ΣΜΣΑ/α στηρίζεται στα τρία επίπεδα απόδοσης παρέχοντας ταυτόχρονα πληροφόρηση για τις εννέα περιοχές παρεμβασης. Τα τρία επίπεδα απόδοσης αναπτύσσονται αναλυτικότερα στη συνέχεια.

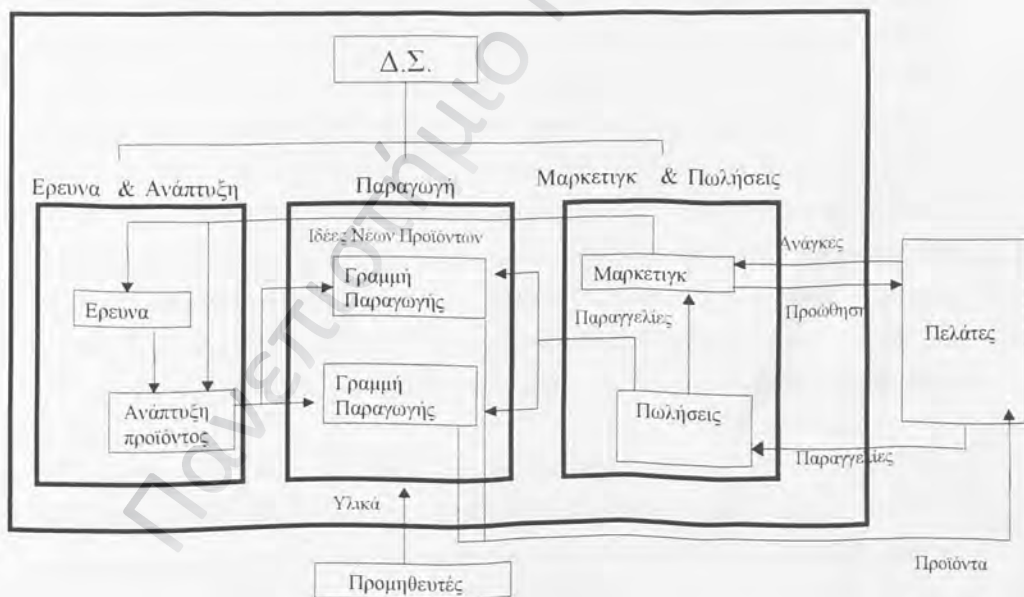
3.2.1 Επίπεδο Επιχείρησης ως Σύστημα

Το πρώτο επίπεδο απόδοσης είναι αυτό της επιχείρησης ως σύνολο. Μια επιχείρηση αποτελεί ένα σύστημα μετασχηματισμού ορισμένων εισροών σε προϊόντα ή υπηρεσίες και τα παρέχει σε μια ανταγωνιστική αγορά που επικρατούν συγκεκριμένες πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες. Ο επιθυμητός μετασχηματισμός πραγματοποιείται με μια σειρά διαδικασιών, οι οποίες μπορούν να θεωρηθούν υποσυστήματα μέσα στο γενικότερο σύστημα. Προκειμένου να κατανοήσουμε αυτό το επίπεδο απόδοσης θα πρέπει να το αναλύσουμε και να το εξετάσουμε σε σχέση με τους στόχους, την δομή και τον τρόπο διοίκησης του.

Σημείο έναρξης του προτεινόμενου ΣΜΣΑ/α είναι η ανάπτυξη δεικτών για την επιχείρηση ως σύνολο. Οι δείκτες στο επίπεδο της επιχείρησης θα πρέπει να συνδέονται με το όραμα της επιχείρησης και να αποτελούν σημείο αναφοράς για τα δύο επόμενα επίπεδα απόδοσης. Αυτό εξασφαλίζει τον συντονισμό των δεικτών κάθε επιπέδου με την επιχειρηματική στρατηγική. Η έλλειψη ξεκάθαρων στρατηγικών στόχων δεν επιτρέπει την ανάπτυξη σχεδίων για τη επίτευξη των επιθυμητών επιπέδων απόδοσης σε ΚΠΕ, ούτε επιτρέπει να συντονίζονται οι διαδικασίες και το ανθρώπινο δυναμικό προς μια σαφή κατεύθυνση με την ανάπτυξη των κατάλληλων προτεραιοτήτων.

Στο επίπεδο αυτό οι στόχοι και οι ανάλογοι δείκτες είναι στρατηγικής σημασίας. Αυτοί προκύπτουν κατά την διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, λαμβάνοντας υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον και την εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης. Σε αυτό το επίπεδο απόδοσης αναπτύσσονται στόχοι και δείκτες που αναφέρονται στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Αυτοί οι δείκτες δεν αφορούν τμήματα ή λειτουργίες αλλά, αναφέρονται στο σύνολο της επιχείρησης και σχετίζονται με στόχους για την απόδοσή της σε ΚΠΕ. Για το επίπεδο αυτό οι κατηγορίες των δεικτών, με βάση το ΣΜΣΑ/α, περιγράφονται σε επόμενη ενότητα.

Η κατανόηση του επιπέδου αυτού ξεκινά με την απεικόνιση της οργανωτικής δομής, των κύριων εισροών και εκροών και των υφιστάμενων διατμηματικών σχέσεων (Σχήμα 3.1).



Σχήμα 3.1 Διάγραμμα απεικόνισης της επιχείρησης ως ενιαίου συστήματος

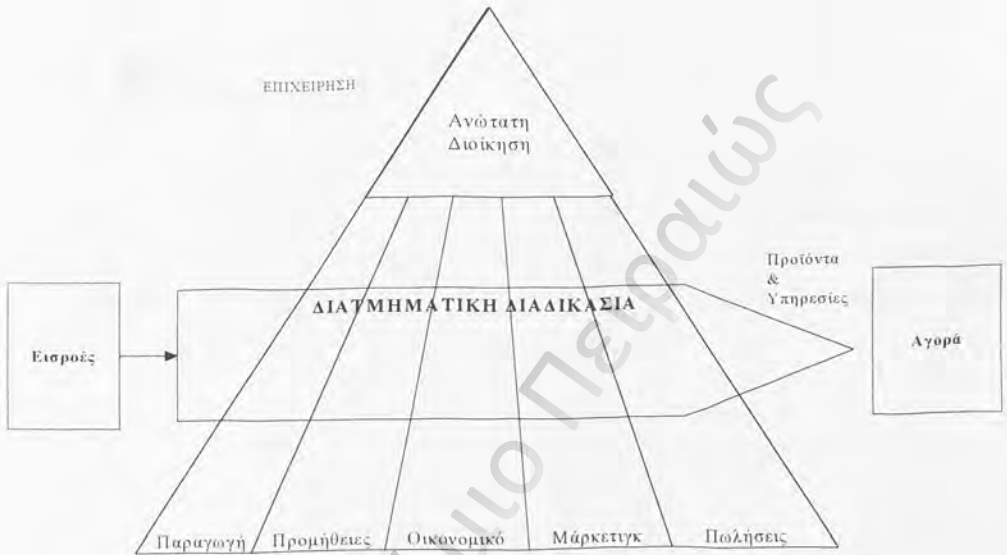
Με την βοήθεια διαγραμμάτων όπως του Σχήματος 3.1 διαπιστώνουμε αν η υπάρχουσα οργανωτική δομή της επιχείρησης είναι κατάλληλη για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Απεικονίζονται οι σχέσεις μεταξύ προμηθευτών και πελατών μέσα στο σύστημα της επιχείρησης και γίνεται κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο εκτελούνται οι εργασίες μέσα σ' αυτήν. Σκοπός είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της επιχείρησης μέσω της διαχείρισης των διατμηματικών διασυνδέσεων, οι οποίες αποτελούν συνήθως τις βασικές αιτίες προβλημάτων αποτελεσματικής λειτουργίας των διαδικασιών.

3.2.2 Επίπεδο Διαδικασιών

Η επιχείρηση συνολικά είναι ένα σύστημα μετασχηματισμού των εισροών σε εκροές. Ο μετασχηματισμός πραγματοποιείται με την εκτέλεση ορισμένων εργασιών οι οποίες ομαδοποιούνται σε συγκεκριμένες διαδικασίες. Η ανάλυση του επιπέδου της επιχείρησης ως σύστημα δεν μας δίνει την δυνατότητα κατανόησης της φυσικής ροής των εργασιών. Αντίθετα, κάθε διαδικασία προσδιορίζει μια σειρά ενεργειών οι οποίες εκτελούνται προκειμένου να παραχθεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Οι εκροές της επιχείρησης είναι τα αποτελέσματα των βασικών διαδικασιών που λειτουργούν μέσα σε αυτήν. Σημείο διαφοράς μεταξύ των διαδικασιών είναι η πολυπλοκότητα και ο βαθμός επαφής με άλλα άτομα και τμήματα. Αν το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας είναι ορατό στον εξωτερικό πελάτη, ονομάζονται *κύριες* διαδικασίες, ενώ στην αντίθετη περίπτωση ονομάζονται *υποστηρικτικές*, διότι εξυπηρετούν ανάγκες εργαζομένων, δηλαδή των εσωτερικών πελατών. Οι διαδικασίες εντάσσονται σε τρεις κατηγορίες (Bergman & Klefsjo, 1994):

1. Ατομικές διαδικασίες, οι οποίες εκτελούνται από άτομα.
2. Τμηματικές διαδικασίες, οι οποίες εκτελούνται μέσα στα όρια ενός τμήματος.
3. Διατμηματικές ή οριζόντιες διαδικασίες, οι οποίες εκτελούνται σε περισσότερα από ένα τμήματα. Η κατηγορία αυτή αποτελεί και την συνηθέστερη μορφή που αντιμετωπίζουμε στις επιχειρήσεις (Σχήμα 3.2)

Η κατανόηση της έννοιας της διαδικασίας είναι αρκετή για να υποκινήσει βελτιώσεις τόσο στη δομή της ίδιας της διαδικασίας, όσο και στη διοίκηση της επιχείρησης ως σύνολο.



Σχήμα 3.2 Διάγραμμα απεικόνισης Διατμηματικής Διαδικασίας

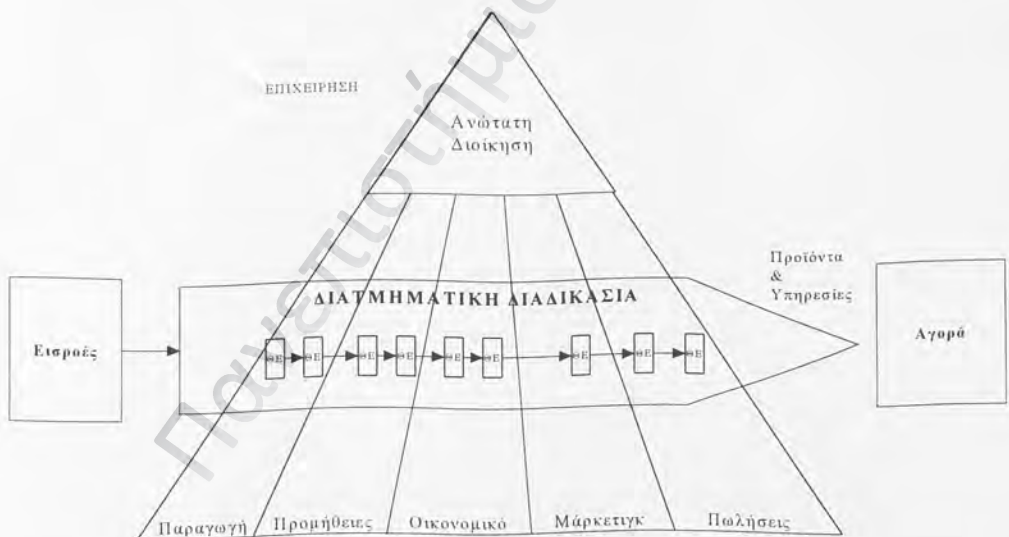
Στο ΣΜΣΑ/α οι διαδικασίες μιας επιχείρησης αποτελούν κομβικό σημείο. Οι δείκτες που διαμορφώνονται για το επίπεδο αυτό είναι το μέσο 'μετάφρασης' των στρατηγικών στόχων σε στόχους για κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα, δηλαδή τμηματικοί, ατομικοί ή ομαδικοί στόχοι. Οι δείκτες στο επίπεδο αυτό αποδίδουν την συνεισφορά κάθε διαδικασίας στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και καθορίζονται από:

1. Τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης
2. Τις απαιτήσεις των πελατών
3. Τις επιχειρήσεις με εξαιρετικές επιδόσεις σε αντίστοιχους ΚΠΕ (από μελέτες benchmarking).

Συνεπώς οι διαδικασίες στο πλαίσιο μας αποτελούν το 2^ο επίπεδο το οποίο επηρεάζει την συνολική απόδοση μιας επιχείρησης και τις επιδόσεις της σε ΚΠΕ. Οι κατηγορίες δεικτών που το ΣΜΣΑ/α προτείνει για το επίπεδο αυτό αναλύονται σε επόμενη ενότητα.

3.2.3 Επίπεδο Θέσεων Εργασίας

Αν υποθέσουμε ότι οι διαδικασίες είναι το όχημα με το οποίο μια επιχείρηση μετασχηματίζει τις αναγκαίες εισροές της σε προϊόντα και υπηρεσίες, τότε η κινητήριος δύναμη είναι οι εργαζόμενοι μέσα σε αυτήν. *Η εκτέλεση των εργασιών που συνιστούν μια διαδικασία πραγματοποιείται από άτομα. Για να γενικεύσουμε την ανάλυση θα αναφερόμαστε σε θέσεις εργασίας (ΘΕ) στις οποίες απασχολούνται άτομα.*



Σχημα 3.3 Διάγραμμα απεικόνισης Θέσεων Εργασίας

Το επίπεδο ΘΕ αποτελεί το τρίτο επίπεδο ανάλυσης της επιχείρησης σαν σύστημα. Στο επίπεδο αυτό διακρίνονται τόσο οι διαδοχικές φάσεις των διαδικασιών όσο και οι θέσεις εργασίας που τις εκτελούν (Σχήμα 3.3). Οι θέσεις εργασίας σε σχέση με την ιεραρχική δομή της επιχείρησης ανήκουν σε κάποιο τμήμα παράλληλα όμως συμμετέχουν και σε διαδικασίες της επιχείρησης. Το επίπεδο αυτό ανάλυσης είναι περισσότερο κατανοητό από τα άλλα δύο, διότι είναι το πιο ορατό και πολλά προβλήματα συνήθως εμφανίζονται και αποδίδονται σε αυτό.

Οι στόχοι των ΘΕ θα πρέπει να απορρέουν από τους στόχους των διαδικασιών στις οποίες εντάσσονται. Η ύπαρξη ατομικών, τμηματικών και διατμηματικών διαδικασιών σημαίνει ότι η αξιολόγηση των εργαζομένων θα πρέπει να γίνεται σε σχέση με την συνεισφορά τους σε όσες από τις διαδικασίες συμμετέχουν. Όλα τα ΣΜΑ που εξετάστηκαν στην βιβλιογραφία εστιάζουν την προσοχή της διοίκησης σε δείκτες για τις ΘΕ. Στο ΣΜΣΑ/α οι δείκτες απόδοσης αναφέρονται σε εκροές των ΘΕ ή/και σε εκροές υποδιαδικασιών (subprocess) στις οποίες συμμετέχουν. Απεικονίζοντας τα 3 επίπεδα απόδοσης με τους ανάλογους σε καθένα επίπεδο δείκτες παρατηρούμε την βασική δομή στην οποία εντάσσονται οι δείκτες του ΣΜΣΑ/α (Σχήμα 3.4)

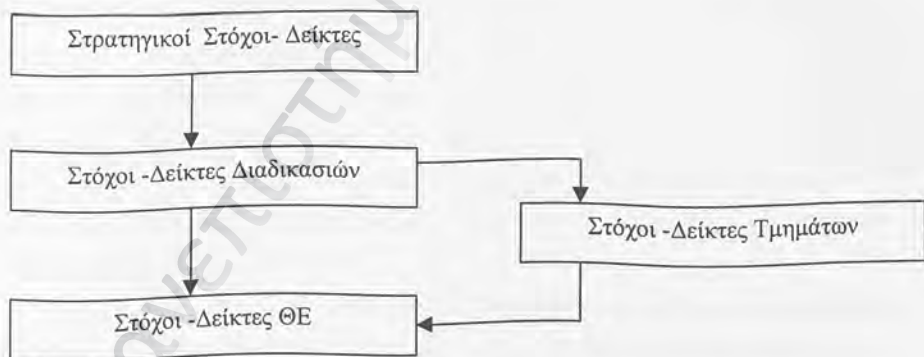


Σχήμα 3.4 Τα τρία επίπεδα ένταξης των δεικτών του ΣΜΣΑ/α

Η κάθετη προς τα κάτω ‘μετάφραση’ των δεικτών ακολουθεί την αντίστοιχη των στόχων μιας επιχείρησης. Το βέλος στο παραπάνω σχήμα δείχνει την κατεύθυνση ανάπτυξης των δεικτών. Αρχικό σημείο αναφοράς όλων των δεικτών της επιχείρησης αποτελεί το όραμά της.

Οι στρατηγικοί δείκτες σε επίπεδο επιχείρησης θα πρέπει να δείχνουν κατά πόσο αυτή κινείται προς την επίτευξη ή όχι του οράματός της. Στην συνέχεια αυτοί ‘μεταφράζονται’ σε δείκτες για τις διαδικασίες, οι οποίοι αποτελούν και την ‘καρδιά’ του ΣΜΣΑ/α. Με την σειρά τους οι δείκτες των διαδικασιών θα πρέπει να ‘μεταφράζονται’ σε δείκτες για τις θέσεις εργασίας που τις αποτελούν ή για συγκεκριμένα στάδια αυτής. Οι δείκτες που αναπτύσσονται για συγκεκριμένα στάδια των διαδικασιών εμπίπτουν στην κατηγορία των ΘΕ, εξαιτίας του ότι το επίπεδο ανάλυσης φτάνει και αφορά συγκεκριμένες ΘΕ.

Στο Σχήμα 3.4 παρατηρείται έλλειψη τμηματικών δεικτών και στόχων. Πρέπει να διευκρινιστεί ότι αυτοί προκύπτουν από το σύνολο των δεικτών και στόχων των ΘΕ που εμπίπτουν στα όρια του τμήματος για όλες τις διαδικασίες της επιχείρησης (Σχήμα 3.5).



Σχήμα 3.5 Στόχοι και δείκτες απόδοσης για διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης

(Πηγή: Rummler & Brache, *Improving Performance*, 1995, p.144)

3.3 Επίπεδα Δεικτών του ΣΜΣΑ/α

3.3.1 Δείκτες Διαμορφωτές και Δείκτες Αποτελέσματος

Το προτεινόμενο ΣΜΣΑ/α εντάσσει στα τρία επίπεδα απόδοσης συγκεκριμένες κατηγορίες δεικτών. Δεν πρόκειται για αναλυτικούς δείκτες απόδοσης, αλλά μόνο γενικές κατηγορίες. Το περιεχόμενο τους διαφέρει μεταξύ των επιχειρήσεων ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες που υπάρχουν και τις προτεραιότητες που έχουν τεθεί. Οι κατηγορίες είναι συγκεκριμένες για κάθε επίπεδο, εξασφαλίζοντας την αποτελεσματική διασύνδεσή τους με το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Οι κατηγορίες αυτές σχετίζονται μεταξύ τους με ένα συγκεκριμένο τρόπο, δημιουργώντας μια δομή όπως παρουσιάζεται στην συνέχεια.

Το ΣΜΣΑ/α διακρίνει τους δείκτες απόδοσης σε δείκτες- αποτελέσματος και δείκτες- διαμορφωτές. Ο συνδετικός κρίκος μεταξύ των δύο κατηγοριών είναι οι διαδικασίες της επιχείρησης. Οι δείκτες-αποτελέσματος απεικονίζουν την πρόοδο της επιχείρησης προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων, ενώ οι δείκτες- διαμορφωτές μετρούν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των διαδικασιών. Η μεταξύ τους σχέση είναι σχέση αιτίας-αποτελέσματος. Δείκτης αποτελέσματος μπορεί να είναι για παράδειγμα ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών. Αυτός εξαρτάται από ορισμένες διαστάσεις, όπως π.χ. η ποιότητα του προϊόντος, η ποιότητα εξυπηρέτησης, η τιμή, κλπ. Οι δείκτες για τις διαστάσεις αυτές αποτελούν τους δείκτες διαμορφωτές του παραπάνω αποτελέσματος (ικανοποίησης πελατών).

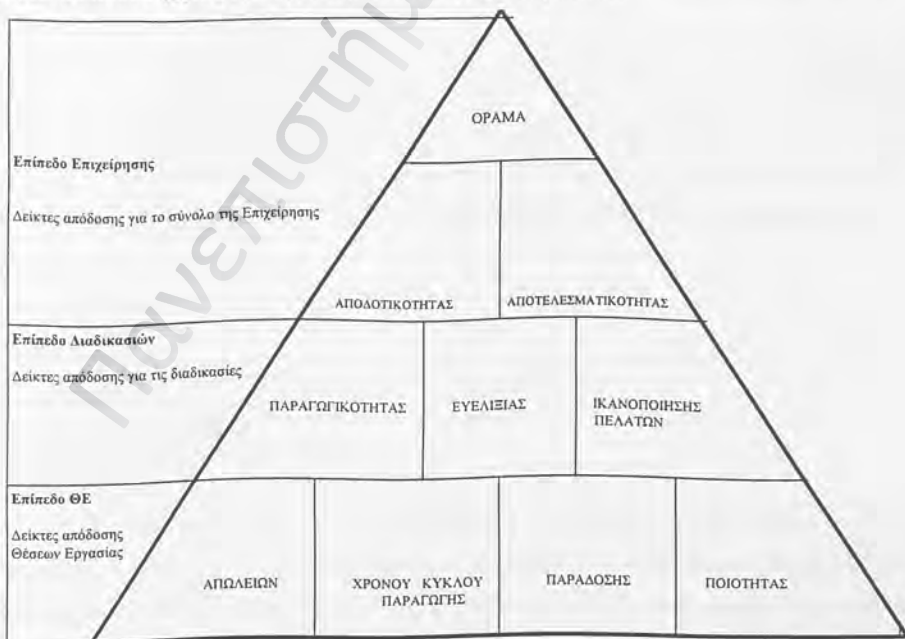
Οι δείκτες-διαμορφωτές είναι άμεσα συνδεδεμένοι με τις διαδικασίες που λειτουργούν σε μια επιχείρηση, διότι από αυτές εξαρτώνται τα αποτελέσματα της επιχείρησης ως σύνολο. Οι προσπάθειες βελτίωσης θα πρέπει να εστιάζονται στους δείκτες διαμορφωτές και οι δείκτες αποτελέσματος θα αποδώσουν την επίδοση στο μέλλον. Η σχέση αυτή σημαίνει ότι για κάθε δείκτη σε επίπεδο επιχείρησης θα πρέπει να αναπτυχθούν δείκτες στα άλλα δύο επίπεδα. Αυτό επιτρέπει σε περίπτωση μη επιθυμητής απόδοσης να κινηθούμε προς τα πίσω στους δείκτες διαμορφωτές προκειμένου να διαπιστώσουμε την αιτία του προβλήματος.

Η ανάπτυξη των δεικτών-διαμορφωτών σε επίπεδο διαδικασιών και θέσεων εργασίας είναι δυνατή μόνο με την μελέτη της ροής των διαδικασιών με την βοήθεια τεχνικών όπως τα διαγράμματα ροής, διαγραμμάτων αιτίας- αποτελέσματος κλπ. Αυτοί αναπτύσσονται σε κρίσιμα στάδια των διαδικασιών που επηρεάζουν το τελικό αποτέλεσμα.

Στο προτεινόμενο ΣΜΣΑ/α οι κατηγορίες δεικτών που αναπτύσσονται διέπονται από αυτήν ακριβώς την σχέση αιτίας-αποτελέσματος. Στην επόμενη ενότητα γίνεται πιο εμπεριστατωμένη και αναλυτική παρουσίαση του τρόπου ανάπτυξης των δεικτών σε κάθε επίπεδο αποκαλύπτοντας τις διασυνδέσεις τους με τους δείκτες των άλλων επιπέδων.

3.3.2 Η Πυραμίδα Δεικτών Αποτελεσματικότητας / Αποδοτικότητας

Ξεκινώντας από τα τρία επίπεδα δεικτών μιας επιχείρησης στο Σχήμα 3.4 θα εντάξουμε σε αυτήν την δομή τις κατηγορίες δεικτών που αντιστοιχούν σε κάθε επίπεδο (Σχήμα 3.6) δημιουργώντας την Πυραμίδα των Δεικτών Αποτελεσματικότητας/ Αποδοτικότητας (ΠΔΑΑ). Με την ΠΔΑΑ προτείνεται ένα σύστημα δεικτών για τα 3 επίπεδα απόδοσης με συγκεκριμένη κάθετη συσχέτιση αυτών.



Σχήμα 3.6 Η Πυραμίδα των Δεικτών Αποτελεσματικότητας / Αποδοτικότητας

Σημείο αναφοράς πάντοτε αποτελεί το όραμα της επιχείρησης, το οποίο διαμορφώνεται από την ανώτατη διοίκηση και βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας.

3.3.2.1 Δείκτες Επιχείρησης (Στρατηγικοί δείκτες)

Στο πρώτο επίπεδο απόδοσης, στο επίπεδο επιχείρησης, αναπτύσσονται με βάση το όραμα οι στρατηγικοί στόχοι οι οποίοι ταξινομούνται σε στόχους και δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

Οι δείκτες αποτελεσματικότητας είναι δείκτες με εξωτερικό προσανατολισμό. Συνδέονται με τις απαιτήσεις των πελατών και μετρούν κατά πόσο η επιχείρηση παράγει και παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις απαιτήσεις και προσδοκίες των πελατών. Ενδεικτικοί δείκτες αποτελεσματικότητας είναι οι εξής:

- Το μερίδιο αγοράς (σε αξία ή όγκο πωλήσεων)
- Πωλούμενες μονάδες προϊόντων
- Ποσοστό ανάπτυξης μεριδίου αγοράς
- Πωλήσεις από νέα προϊόντα ή μερίδιο αγοράς νέων προϊόντων
- Επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη
- Αριθμός νέων προϊόντων

Οι δείκτες αποδοτικότητας είναι οι παραδοσιακοί οικονομικοί δείκτες και μετρούν τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης σαν σύνολο και αφορούν την αποδοτική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων της. Πρόκειται για δείκτες που αξιολογούν τις ενέργειες και πολιτικές της επιχείρησης κατά το παρελθόν. Ενδεικτικοί δείκτες αποδοτικότητας είναι οι εξής:

- Κερδοφορία
- Ρευστότητα
- Απόδοση επενδυμένων κεφαλαίων
- Απόδοση ιδίων κεφαλαίων
- Αξία μετοχής

Για την εκτίμηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης είναι απαραίτητο να υπάρχουν και οι δύο κατηγορίες δεικτών στο επίπεδο της επιχείρησης. Η υπερβολική εστίαση στους δείκτες αποδοτικότητας όπως συμβαίνει σήμερα είναι δυνατόν να αποδώσει

λάθος εικόνα της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Λόγω της σχέσης τους η ταυτόχρονη εξέταση των δεικτών των δυο κατηγοριών είναι απαραίτητη. Είναι η σχέση η οποία αναλύθηκε στην προηγούμενη ενότητα μεταξύ διαμορφωτών και αποτελέσματος.

Οι δείκτες αποτελεσματικότητας είναι οι διαμορφωτές των μελλοντικών δεικτών αποδοτικότητας, διότι εκφράζουν την προτίμηση και εμπιστοσύνη των πελατών στην επιχείρηση. Πρέπει όμως να τονιστεί ότι θα πρέπει να αναπτυχθούν δείκτες που πραγματικά είναι κρίσιμοι. Αυτό σημαίνει ότι καλές αποδόσεις σε δείκτες αποτελεσματικότητας οι οποίοι δεν είναι κρίσιμοι δεν αρκούν για να μας εξασφαλίσουν καλά μελλοντικά αποτελέσματα στους δείκτες αποδοτικότητας.

Η έμφαση που δίδεται στους δείκτες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας διαφέρει σε κάθε επιχείρηση και σε κάθε χώρα. Σε έρευνα που διεξήχθη σε 291 Ιαπωνικές και 227 Αμερικάνικες επιχειρήσεις έδειξε ότι οι Ιαπωνικές δίδουν μεγαλύτερη βαρύτητα και σημασία σε δείκτες αποτελεσματικότητας ενώ το αντίθετο συμβαίνει για τις Αμερικανικές. Στο Πίνακα 2 παρατίθενται τα αποτελέσματα. Στην κλίμακα η υψηλή βαρύτητα εκφράζεται με τον αριθμό 10, ενώ η χαμηλή βαρύτητα εκφράζεται με τον αριθμό 1.

Πίνακας 2: Δείκτες βαρύτητας επιχειρησιακών στόχων σε Η.Π.Α και Ιαπωνία

Δείκτες	Η.Π.Α	Ιαπωνία
Return on investment	8,1	4,1
Share-price increase	3,8	0,1
Market Share	2,4	4,8
Improve product portfolio	1,7	2,3
Rationalization of Production and Distribution	1,5	2,4
Increase equity ratio	1,3	2,0
Ratio of new products	0,7	3,5
Improve company's image	0,2	0,7
Improve working conditions	0,1	0,3

3.3.2.2 Δείκτες Διαδικασιών

Η κατανόηση της έννοιας της διαδικασίας είναι το κλειδί για την αποτελεσματική ανάπτυξη δεικτών. Οι δείκτες διαδικασιών είναι ο κρίκος ο οποίος συνδέει τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης με τους στόχους των θέσεων εργασίας. Στο δεύτερο επίπεδο απόδοσης οι στρατηγικοί στόχοι λαμβάνουν μια περισσότερο ποσοτική έκφραση. Η ΠΔΑΑ απεικονίζει την σχέση των στρατηγικών στόχων με τους στόχους των διαδικασιών. Πιο συγκεκριμένα, οι δείκτες αποτελεσματικότητας 'μεταφράζονται' σε δείκτες ικανοποίησης πελατών και δείκτες εξωτερικής ευελιξίας προσαρμογής στην αγορά, ενώ οι δείκτες αποδοτικότητας σε δείκτες παραγωγικότητας και δείκτες εσωτερικής ευελιξίας προσαρμογής εσωτερικών διαδικασιών. Οι δείκτες ευελιξίας μπορεί να υποστηρίζουν και τις δύο κατηγορίες στρατηγικών στόχων.

1. *Δείκτες ικανοποίησης πελατών.* Οι δείκτες αυτοί μετρούν την επίδοση της επιχείρησης στην *ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών των πελατών*. Ιδιαίτερη έμφαση σε τέτοιους δείκτες δίδεται σε διαδικασίες οι οποίες παρέχουν προϊόντα ή υπηρεσίες σε εξωτερικούς πελάτες.
2. *Δείκτες ευελιξίας.* Οι δείκτες αυτοί μετρούν την επίδοση της επιχείρησης στην *αποδοτική* ικανοποίηση των *μεταβαλλόμενων αναγκών των πελατών*. Συνεπώς οι δείκτες αυτοί υποστηρίζουν και τους δείκτες αποτελεσματικότητας και τους δείκτες της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων. Η υποστήριξη των δεικτών αποτελεσματικότητας γίνεται με την μέτρηση της επίδοσης στην *ικανοποίηση των μεταβαλλόμενων αναγκών και απαιτήσεων* των πελατών (εξωτερική ευελιξία προσαρμογής στην αγορά), ενώ για τους δείκτες αποδοτικότητας η υποστήριξη γίνεται με την μέτρηση της επίδοσης της *αποδοτικής ικανοποίησης αυτών* (εσωτερική ευελιξία προσαρμογής εσωτερικών διαδικασιών).
3. *Δείκτες παραγωγικότητας.* Οι δείκτες αυτοί μετρούν την επίδοση της επιχείρησης στην *διαχείριση των πόρων* της προκειμένου να επιτευχθεί ικανοποίηση των πελατών και ευελιξία της επιχείρησης. Ιδιαίτερη έμφαση σε δείκτες παραγωγικότητας δίδεται σε διαδικασίες το αποτέλεσμα των οποίων δεν είναι ορατό στον εξωτερικό πελάτη και σε επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται σε αγορές όπου ο καθοριστικός παράγοντας

ανταγωνιστικότητα είναι η τιμή των προϊόντων και υπηρεσιών. Οι δείκτες αυτοί υποστηρίζουν τους δείκτες αποδοτικότητας της επιχείρησης.

3.3.2.3 Δείκτες Θέσεων Εργασίας

Στο τρίτο επίπεδο απόδοσης *συμπεριλαμβάνονται δείκτες για στάδια των διαδικασιών και δείκτες για τις θέσεις εργασίας που συμμετέχουν στα στάδια αυτά.* Για παράδειγμα σε μια διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων ένα στάδιο θα μπορούσε να είναι ο έλεγχος της ιδέας του προϊόντος στην αγορά (Product idea market test). Οι δείκτες για το συγκεκριμένο στάδιο και για τις θέσεις εργασίας που πραγματοποιούν τον έλεγχο αυτό εμπίπτουν στην κατηγορία αυτή.

Οι τρεις κατηγορίες δεικτών για τις διαδικασίες μεταφράζονται σε 4 κατηγορίες δεικτών του επιπέδου ΘΕ. Οι κατηγορίες αυτές είναι:

1. Δείκτες ποιότητας.
2. Δείκτες παράδοσης.
3. Δείκτες χρόνου κύκλου παραγωγής.
4. Δείκτες απωλειών, δηλαδή σπατάλης των πόρων.

Οι κατηγορίες 1 και 2 είναι δείκτες που μετρούν επιδόσεις σημαντικές και αντιληπτές από τους πελάτες, ενώ οι κατηγορίες 3 και 4 μετρούν επιδόσεις που συνεισφέρουν στην ικανοποίησή τους, αλλά δεν γίνονται άμεσα αντιληπτές από αυτούς.

1. *Δείκτες Ποιότητας.* Μετρούν την επίδοση της επιχείρησης στην συνεχή ικανοποίηση των αναγκών και απαιτήσεων των πελατών. Η ποιότητα δεν νοείται μόνο σαν συμμόρφωση με τις προδιαγραφές αλλά έχει ευρύτερη έννοια στην οποία συμπεριλαμβάνεται η ποιότητα σχεδίασης ή προδιαγραφών, η ποιότητα παραγωγής και ποιότητα εξυπηρέτησης.
2. *Δείκτες παράδοσης.* Μετρούν την επίδοση της επιχείρησης στην παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών μέσα στον υποσχόμενο στον πελάτη χρόνο. Οι δείκτες παράδοσης χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, αυτούς που μετρούν **την ποσότητα** και αυτούς που μετρούν **τον χρόνο**. Η ταχύτερη παράδοση των προϊόντων και υπηρεσιών από το επιθυμητό από τον πελάτη χρόνο είναι μη αποδεκτή, όπως το ίδιο συμβαίνει με την καθυστερημένη παράδοση.

3. *Δείκτες χρόνου κύκλου παραγωγής.* Είναι δείκτες του χρόνου που δαπανάται σε διάφορες εργασίες και ενέργειες για την παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών, όπως ο χρόνος μετατροπής, ελέγχου πρώτων υλών, αποθήκευσης κλπ.
4. *Δείκτες Απωλειών.* Απώλεια νοείται η σπατάλη πόρων και η εκτέλεση ενεργειών σε δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία. Πρόκειται για δείκτες που μετρούν το επιπρόσθετο μη δικαιολογημένο κόστος που υφίσταται η επιχείρηση στην προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών και απαιτήσεων των πελατών. Παραδείγματα τέτοιων δεικτών είναι το κόστος ελαττωματικής πρώτης ύλης, κόστος ελαττωματικών προϊόντων, κόστος επανεπεξεργασίας, κόστος ατυχημάτων, κόστος επιστροφών, κόστος από εγγυήσεις, από διαχείριση παραπόνων, κλπ.

Η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών και η ακρίβεια στην παράδοσή τους (ποσότητα και χρόνος) είναι οι παράγοντες *ικανοποίησης των πελατών*. Ο συνδυασμός ακρίβειας παράδοσης (να παρέχεται το προϊόν ή υπηρεσία όταν το επιθυμεί ο πελάτης) με την γρήγορη παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών *συντελούν στην ευελιξία της επιχείρησης*. Τέλος ο χρόνος κύκλου παραγωγής και οι απώλειες καθορίζουν *την παραγωγικότητα της επιχείρησης*.

Η ΠΔΑΑ δείχνει τις σχέσεις μεταξύ των κατηγοριών των δεικτών στα 3 επίπεδα. Οι δείκτες μεταφράζονται στα κατώτερα επίπεδα με βάση την πυραμίδα με αποτέλεσμα τον κάθετο συντονισμό και συσχέτιση των δεικτών όλων των επιπέδων. *Η βαρύτητα που θα δοθεί σε κάθε κατηγορία διαφέρει ανάλογα με την επιχείρηση και τις επιλογές που έχουν γίνει σε στρατηγικό επίπεδο.*

Ακολουθώντας την πυραμίδα από κάτω προς τα πάνω, οι δείκτες κάθε επιπέδου θα μπορούσαν να προέλθουν από συνδυασμό των κατηγοριών δεικτών του αμέσως κατώτερου επιπέδου. Αυτό δεν σημαίνει ότι είναι απαραίτητο να αναπτυχθεί κάποιο πολύπλοκο μαθηματικό μοντέλο, αλλά με την απλή συσχέτιση των δεικτών θα προέκυπτε ο συνδυασμένος δείκτης και η διαχρονική εξέτασή του θα φανέρωνε τις τάσεις που υπάρχουν σε όλες τις κατηγορίες διευκολύνοντας *την ταυτόχρονη εξέταση των δεικτών* σε κάθε επίπεδο.

Για τον κάθετο συντονισμό και την συσχέτιση των δεικτών αρκεί η σωστή 'μετάφρασή' τους με βάση την ΠΔΑΑ. Είναι πολύ σημαντικό να γίνει σαφές ότι οι

συγκεκριμένοι δείκτες που θα αναπτυχθούν για τις κατηγορίες δεικτών της πυραμίδας προσδιορίζεται από τις ανάγκες των πελατών και της επιχείρησης

3.4 Ανιχνευσιμότητα των δεικτών

Στην προηγούμενη ενότητα παρουσιάστηκε η βασική δομή του ΣΜΣΑ/α (Σχήμα 3.6). *Η αποτελεσματική εφαρμογή του προτεινόμενου ΣΜΣΑ/α προϋποθέτει τον εντοπισμό των περιοχών που επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων και ανάπτυξη δεικτών για κάθε κατηγορία της ΠΔΑΑ.* Συνεπώς για κάθε δείκτη προσδιορίζεται το σημείο της διαδικασίας στο οποίο αυτός εφαρμόζεται, καθιστώντας τον με τον τρόπο αυτό *ανιχνεύσιμο* μέσα σ' αυτήν. Αυτό επιτυγχάνεται με την σταδιακή και διαδοχική ανάλυση των τριών επιπέδων απόδοσης. Μπορούμε να το παρομοιάσουμε με την τεχνική του βελονισμού που η τοποθέτηση κάθε βελόνας γίνεται σε σημεία μόχλευσης για την αποτελεσματική θεραπεία.

Οι δείκτες μετρούν εκροές ή αποτελέσματα και για τον λόγο αυτό εφαρμόζονται πάντα στο τέλος κάποιας δραστηριότητας ή εργασίας. Συνεπώς αντικείμενο μετρήσεων είναι οι εκροές των 3 επιπέδων απόδοσης στις οποίες αντιστοιχούν δείκτες που ανήκουν στις τρεις κατηγορίες δεικτών της ΠΔΑΑ. *Στις εκροές της επιχείρησης αντιστοιχούν δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, στις εκροές των διαδικασιών δείκτες ικανοποίησης πελατών, ευελιξίας και παραγωγικότητας και στις εκροές των φάσεων των διαδικασιών ή των ΘΕ δείκτες ποιότητας, παράδοσης, χρόνου κύκλου παραγωγής και απωλειών, με την συσχέτιση που προτείνεται στην ΠΔΑΑ.*

Η διαδικασία μετάφρασης των στρατηγικών στόχων και ανάπτυξης των δεικτών απαιτεί:

1. Σύνδεση των εκροών των 3 επιπέδων απόδοσης
2. Εφαρμογή δεικτών στις εκροές κάθε επιπέδου

Προκειμένου να παρουσιαστεί περισσότερο αναλυτικά η παραπάνω διαδικασία, στο Παράρτημα Γ περιγράφεται ένα θεωρητικό παράδειγμα προκειμένου να γίνει μια παρουσίαση μεθοδολογιών που θα μπορούσαν να αποτελέσουν εργαλεία ανάπτυξης δεικτών στα 3 επίπεδα απόδοσης με βάση την πυραμίδα. Αυτό σημαίνει ότι θεωρούμε σημαντικό και υποστηρίζουμε την χρήση εργαλείων που ικανοποιούν καλύτερα τις

ανάγκες κάθε επιχείρησης. Για την παρουσίαση του παραδείγματος χρησιμοποιήθηκε πρόγραμμα ανάλυσης και προσομοίωσης διαδικασιών του Ευρωπαϊκού Μεταπτυχιακού Προγράμματος στην Δ.Ο.Π του Παν/μίου Πειραιώς. Το ίδιο πρόγραμμα χρησιμοποιήθηκε και για την πιλοτική εφαρμογή της προτεινόμενης με την εργασία μεθοδολογίας στην εταιρία ΕΛΑΙΣ Α.Ε. Το παράδειγμα αναφέρεται σε μια ιδιωτική οφθαλμολογική κλινική και επιλέχθηκε διότι υπήρχε μια προηγούμενη εμπειρία στην κρίσιμη διαδικασία της επιχείρησης, ενώ η ανάπτυξη των στόχων και δεικτών με βάση το ΣΜΣΑ/α είναι θεωρητική.

Η ανάπτυξη των δεικτών είναι λογικό να γίνεται για τις κρίσιμες εκροές και όχι για το σύνολο των εκροών που υπάρχουν στα 3 επίπεδα. Η επιλογή των κρίσιμων εκροών είναι απόφαση της Διοίκησης. Αναλυτικότερα προκειμένου να προσδιοριστούν οι περιοχές εφαρμογής και ανάπτυξης των δεικτών απαιτείται :

1. Ανάπτυξη στρατηγικών στόχων και δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας για το σύνολο της επιχείρησης. Η ανάπτυξη των στόχων αυτών γίνεται κατά την διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού και αναφέρεται:

- α. στις κρίσιμες εκροές της επιχείρησης (προϊόντα & υπηρεσίες)
- β. στο τμήμα της αγοράς στο οποίο οι κρίσιμες εκροές απευθύνονται
- γ. Στον ανταγωνισμό
- δ. Στις προτεραιότητες και απαιτήσεις της αγοράς

Η ανάλυση της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού ξεφεύγει από τα όρια της παρούσας εργασίας και δεν αναλύεται περαιτέρω.

2. Προσδιορισμός της διαδικασίας, η εκροή της οποίας είναι κρίσιμη για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και ανάπτυξη δεικτών ικανοποίησης πελατών, ευελιξίας και παραγωγικότητας γι' αυτήν. Ο προσδιορισμός αυτός εξαρτάται από την απόφαση που έχει ληφθεί στο προηγούμενο στάδιο, κατά τον καθορισμό των κρίσιμων εκροών της επιχείρησης και μπορεί να αφορά φυσικό προϊόν ή υπηρεσία.

3. Προσδιορισμός κρίσιμων φάσεων της διαδικασίας ή ενεργειών σε διάφορες θέσεις εργασίας οι εκροές των οποίων επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων της διαδικασίας και ανάπτυξη δεικτών ποιότητας, παράδοσης, χρόνου κύκλου παραγωγής και απωλειών.

Η ανιχνευσιμότητα των δεικτών καθίσταται δυνατή με την ανάπτυξη δεικτών για το τρίτο επίπεδο απόδοσης, διότι στο επίπεδο αυτό διαμορφώνονται οι δείκτες διαμορφωτές όλων των παραπάνω επιπέδων.

Προκειμένου να προσδιοριστούν δείκτες για τις κατηγορίες αυτού του επιπέδου απαιτείται η ανάλυση και εξέταση της κρίσιμης διαδικασίας με τεχνικές απεικόνισης και καταγραφής διαδικασιών (διαγράμματα ροής). Η λεπτομέρεια ανάλυσης και εμβάθυνσης εξαρτάται από τις ανάγκες της επιχείρησης. Στο 3^ο επίπεδο πρέπει να προσδιορίσουμε σημαντικές φάσεις της διαδικασίας καθώς και εργασίες των φάσεων που εκτελούνται από τις θέσεις εργασίας που είναι κρίσιμες για την επίτευξη των στόχων αυτής. Μπορούμε να θέσουμε δείκτες στις εκροές των φάσεων αυτών ή να τις αναλύσουμε ακόμη περισσότερο για τον εντοπισμό κρίσιμων ενεργειών που επηρεάζουν όχι μόνο το αποτέλεσμα της φάσης αλλά και ολόκληρης της διαδικασίας. Στο Σχήμα 3 του Παραρτήματος Γ γίνεται η καταγραφή όλων των ενεργειών της επιλεγμένης φάσης, τα οποία εκτελούνται από εργαζόμενους σε διάφορες ΘΕ. Το ίδιο θα πρέπει να γίνεται για όλες τις κρίσιμες φάσεις κάθε διαδικασίας.

Αν λόγω πολυπλοκότητας δεν είναι εφικτή η αναλυτική καταγραφή και απεικόνιση της επιλεγμένης διαδικασίας με την μορφή του Σχήματος 2 ή του Σχήματος 3 του Παραρτήματος Γ, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε την λογική του Ισορροπημένου Πίνακα Μετρήσεων (Balanced ScoreCard) των Norton & Caplan προσαρμοσμένη στο ΣΜΣΑ/α, όπως απεικονίζεται στο Σχήμα 4 στο Παράρτημα Α.

Ο προσδιορισμός των περιοχών στις οποίες θα αναπτυχθούν οι δείκτες επιτυγχάνεται με την αποτελεσματική διασύνδεση των εκροών στα τρία επίπεδα απόδοσης. Έτσι η επιλογή της κρίσιμης εκροής για το επίπεδο των διαδικασιών εξαρτάται από την επιλογή της κρίσιμης εκροής για το σύνολο της επιχείρησης και επηρεάζει την επιλογή των εκροών των φάσεων της διαδικασίας ή των θέσεων εργασίας που συμμετέχουν σε αυτή. Ο προσδιορισμός των δεικτών που θα αναπτυχθούν, προτείνεται να γίνεται με τον εξής τρόπο:

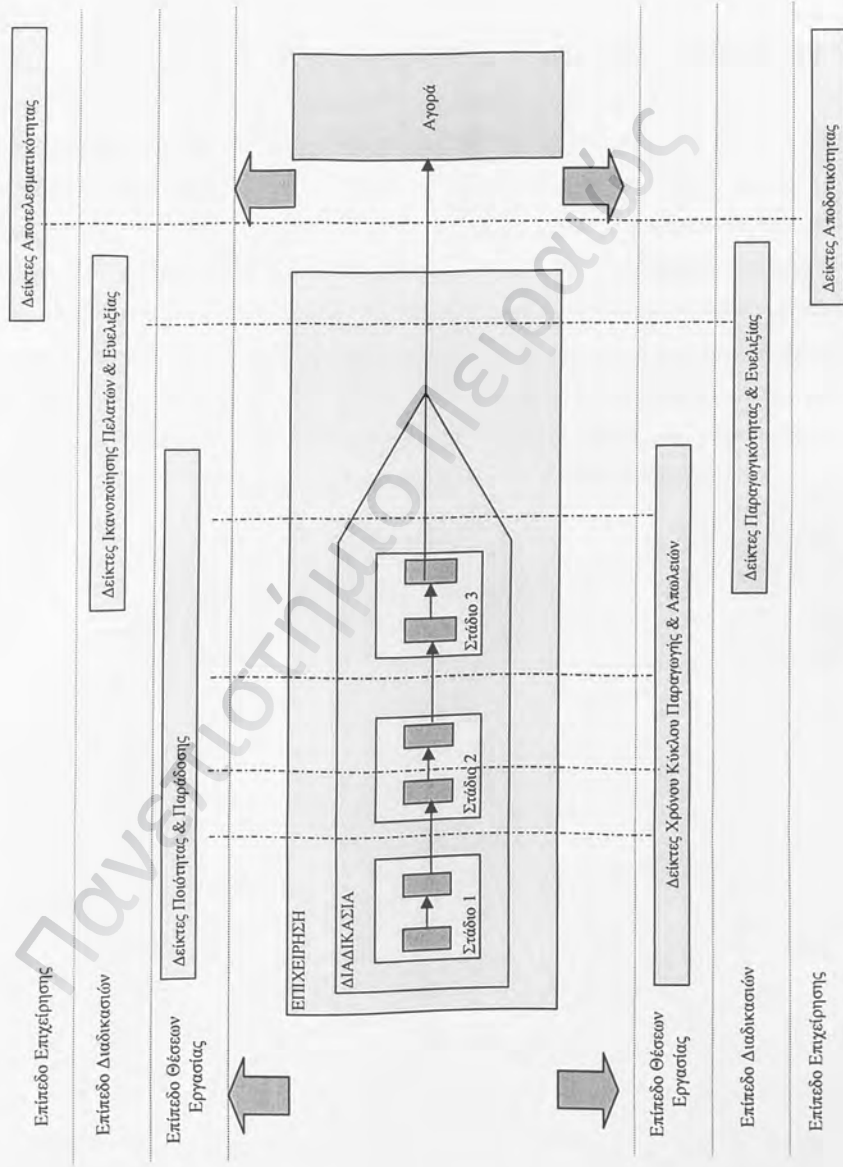
1. Για κάθε εκροή σε κάθε επίπεδο και για όλες τις κατηγορίες δεικτών του επιπέδου με βάση το ΣΜΣΑ/α θα πρέπει να προσδιορίζονται οι ' κρίσιμες διαστάσεις'. Για παράδειγμα κρίσιμες διαστάσεις παραγωγικότητας μπορεί να είναι ο χρόνος, η ποσότητα κλπ. Οι κρίσιμες διαστάσεις απορρέουν από τις ανάγκες των πελατών και της επιχείρησης, όπως

υποδεικνύουν οι στόχοι και οι δείκτες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του επιπέδου της επιχείρησης ως σύνολο.

2. Ανάπτυξη κατάλληλων δεικτών για κάθε κρίσιμη διάσταση. Για παράδειγμά εάν κρίσιμη διάσταση παραγωγικότητας είναι ο χρόνος, τότε θα πρέπει να αναπτυχθούν ένας ή περισσότεροι δείκτες που θα μας πληροφορούν για τον χρόνο της παραγωγικής διαδικασίας (χρόνος κύκλου παραγωγής).

3. Για κάθε δείκτη θα πρέπει να τεθούν στόχοι ή ελάχιστα όρια. Έτσι αν ένας δείκτης είναι ο χρόνος ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος, τότε ο στόχος θα μπορούσε να είναι 'κάθε 6 μήνες να αναπτύσσεται ένα νέο προϊόν'.

Συνδυάζοντας την ΠΔΑΑ, τα τρία επίπεδα απόδοσης και τον τρόπο εφαρμογής και ανάπτυξης των δεικτών δημιουργείται η λογική και η βασική δομή του ΣΜΣΑ/α το οποίο καλύπτει όλα τα επίπεδα απόδοσης της επιχείρησης ικανοποιώντας τις διαφορετικές ανάγκες πληροφόρησης κάθε επιπέδου με την ανάπτυξη συντονισμένων και συσχετισμένων μεταξύ τους δεικτών σε ΚΠΕ. (Σχήμα 3.7) Η διαφορά του Σχήματος 3.7 και της ΠΔΑΑ είναι ότι στο σχήμα απεικονίζεται συνοπτικά ο τρόπος ανάπτυξης των δεικτών και η ανιχνευσιμότητα αυτών στην επιλεγμένη διαδικασία.



Σχήμα 3.7 ΣΜΣΑ/α

Έχοντας αναπτύξει κατάλληλους δείκτες για τα 3 επίπεδα απόδοσης είναι βασικό να προσδιοριστούν οι σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ τους. Είναι επίσης αναγκαίο να προσδιοριστούν οι δείκτες που 'συγκρούονται', δηλαδή η προσπάθεια επίτευξης του ενός εμποδίζει την επίτευξη κάποιου άλλου.

Ένας εύκολος τρόπος προσδιορισμού των σχέσεων μεταξύ των δεικτών των τριών επιπέδων της ΠΔΑΑ είναι η χρησιμοποίηση της μεθοδολογίας με τον τίτλο 'το Σπίτι της Ποιότητας' (Quality Function Deployment) (Παράρτημα Α, Σχήμα 1& 2). Με τον τρόπο αυτό προσδιορίζεται η σχέση μεταξύ των δεικτών του ίδιου επιπέδου καθώς επίσης και μεταξύ διαφορετικών επιπέδων επιτρέποντας την συστημική αξιολόγηση των δεικτών που έχουν αναπτυχθεί και τον καθορισμό προτεραιοτήτων βελτίωσης και σημείων μόχλευσης. Επίσης μας επιτρέπει την συγκριτική αξιολόγηση των επιδόσεων σε ΚΠΕ σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί και τους ανταγωνιστές, λαμβάνοντας υπόψη και τους βαθμούς δυσκολίας επίτευξης των στόχων για κάθε δείκτη. Το θέμα της δυσκολίας επίτευξης των στόχων είναι κρίσιμης σημασίας και αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην επιτυχία εφαρμογής οποιουδήποτε ΣΜΑ, όπως τούτο θα αναλυθεί σε επόμενο κεφάλαιο.

Κεφάλαιο 4

ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΜΣΑ/α

4.1 Παρουσίαση της Επιχείρησης

Η ΕΛΑΪΣ Α.Ε. είναι σήμερα η μεγαλύτερη εταιρία στην Ελλάδα στον κλάδο των ελαιουργικών και λιπαρών προϊόντων. Η εταιρία ιδρύθηκε το 1920 στο Ν. Φάληρο, εκεί ακριβώς όπου βρίσκεται και σήμερα, με την επωνυμία ' Αριστοτέλης Μακρής & Σία' . Το 1932 μετατράπηκε σε ανώνυμη εταιρία με την σημερινή της επωνυμία. Καταστρέφεται στον Β' παγκόσμιο πόλεμο και ανασυγκροτείται το 1946-47. Το 1962 ξεκινάει η συνεργασία της με την Unilever η οποία αναλαμβάνει την διοίκηση της ΕΛΑΪΣ συμμετέχοντας κατά 51% στο μετοχικό κεφάλαιό της. Το 1992 η εταιρία ξεκινά μια πορεία εφαρμογής του προγράμματος Ολικής Ποιότητας. Η προσπάθεια συνεχίζεται ως σήμερα έχοντας σημειώσει αξιοσημείωτη επιτυχία, δίνοντας της την δυνατότητα να προσφέρει μεγαλύτερη αξία στους πελάτες της, στους εργαζομένους, στους ιδιοκτήτες και προμηθευτές της. Το 1996 η εταιρία διεκδίκησε το Ευρωπαϊκό Βραβείο για την επιχείρηση με τις πλέον εξαιρετικές επιδόσεις και επιλέχθηκε μεταξύ των έξι κορυφαίων Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων. Μετά από πρόταση του ΕΜΠ, ΔΟΠ του Παν/μίου Πειραιώς, η διοίκηση της ΕΛΑΙΣ συμφώνησε να γίνει μια πιλοτική εφαρμογή του προτεινομένου ΣΜΣΑ/α σε αυτήν. Η πιλοτική εφαρμογή περιλαμβάνει:

1. την διερεύνηση της μεθοδολογίας ανάπτυξης δεικτών που χρησιμοποιεί η ΕΛΑΙΣ
2. την πιλοτική εφαρμογή του ΣΜΣΑ/α στον επαγγελματικό κλάδο της ΕΛΑΙΣ, ο οποίος έχει ως βασική δραστηριότητα την παραγωγή και διάθεση μιας πλούσιας σειράς προϊόντων στον επαγγελματικό χώρο.

Τα στοιχεία που θα παρουσιαστούν στην εργασία αυτή αφορούν τον τρόπο ανάπτυξης των δεικτών καθώς και τον τρόπο με τον οποίο ανιχνεύθηκαν οι φάσεις και οι θέσεις εργασίας που επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων της διαδικασίας που επιλέχθηκε. Λόγω της εμπιστευτικότητας και στρατηγικής σημασίας αυτών δεν είναι δυνατή η παρουσίαση

των σχετικών αναλυτικών στοιχείων και δεικτών. Στην εργασία αυτή η προσοχή μας επικεντρώθηκε στη μεθοδολογία ανάπτυξης και όχι στα αποτελέσματα, τα οποία διαφοροποιούνται μεταξύ των επιχειρήσεων.

4.2 Ο τρόπος Ανάπτυξης Στόχων και Δεικτών στην ΕΛΑΙΣ

Η μεθοδολογία ανάπτυξης των στόχων και δεικτών της εταιρίας τροποποιήθηκε πρόσφατα. Πριν την τροποποίησή η Εταιρία χρησιμοποιούσε την παραδοσιακή και ευρέως χρησιμοποιούμενη μεθοδολογία σε πολλές μεγάλες επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα σε γενικές γραμμές τα στάδια ανάπτυξης είχαν ως εξής:

Το πρώτο στάδιο ήταν ο καθορισμός των στρατηγικών στόχων της εταιρίας. Οι στόχοι αυτοί αναπτύσσονταν σε συνεργασία με την Unilever λαμβάνοντας υπόψη το τοπικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η Εταιρία. Η εξέταση των υφισταμένων στρατηγικών στόχων της έδειξε ότι αφορούν τις δύο γενικές κατηγορίες που προτείνονται στο ΣΜΣΑ/α δηλαδή στόχοι αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Ο στόχος αποτελεσματικότητας αφορούσε την ανάπτυξη των πωλήσεων ενώ ο στόχος αποδοτικότητας αφορούσε την βελτίωση της κερδοφορίας της Εταιρίας.

Το δεύτερο στάδιο ήταν η ανάπτυξη επιμέρους στόχων για κάθε διεύθυνση, το οποίο γίνονταν από το Δ.Σ. της εταιρίας. Οι επιμέρους στόχοι είχαν τα εξής χαρακτηριστικά :

- α. δεν συγκρούονταν μεταξύ τους
- β. ήταν περιορισμένοι σε αριθμό
- γ. προσδιόριζαν τους εξειδικευμένους στόχους κάθε διεύθυνσης της εταιρίας

Τέλος, ο διευθυντής κάθε διεύθυνσης σε συνεργασία με τους υφισταμένους του ανάπτυξε ομαδικούς και ατομικούς στόχους προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της διεύθυνσης συνολικά. Το γεγονός ότι οι στόχοι αναπτύσσονται για κάθε διεύθυνση ξεχωριστά οδηγούσε πολλές φορές στην ανάπτυξη συγκρούμενων στόχων μεταξύ ομάδων ή ατόμων σε διαφορετικές διευθύνσεις ή τμήματα. Οι διαφορές επιλύονταν με διαπραγματεύσεις και αμοιβαίες υποχωρήσεις.

Όπως προαναφέρθηκε η Εταιρία πρόσφατα τροποποίησε την διαδικασία ανάπτυξης στόχων και δεικτών, επιλέγοντας την μεθοδολογία του Balanced ScoreCard (BSC) των

Norton & Caplan (1996). Το μέγεθος της Εταιρίας καθώς και η σημασία που αποδίδουν σε θέματα που αφορούν το προσωπικό ώθησαν την διοίκηση στην απόφαση της περιορισμένης εφαρμογής του νέου συστήματος. Η ανάπτυξη στόχων και δεικτών με την μέθοδο του BSC, δεν θα γίνει σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Θα πραγματοποιηθεί στα ανώτερα επίπεδα και δεν θα αφορά την ανάπτυξη ομαδικών και ατομικών στόχων. Αυτό γίνεται διότι η πολιτική της εταιρίας είναι ότι δεν πραγματοποιείται καμία αλλαγή αν δεν έχουν εξεταστεί όλοι οι παράμετροι και πιθανά σενάρια που μπορεί να προκύψουν, ιδιαίτερα σε θέματα προσωπικού. Εξάλλου ο σωστός σχεδιασμός ενός συστήματος και η σωστή διαχείριση των αλλαγών επιβάλλουν κάτι τέτοιο.

4.3 Η Πιλοτική Εφαρμογή του ΣΜΣΑ/α

Η πιλοτική εφαρμογή του προτεινομένου ΣΜΣΑ/α, μετά από πρόταση της ΕΛΑΙΣ αποφασίστηκε να γίνει στο επαγγελματικό κλάδο (το PMG όπως ονομάζεται) της εταιρίας. Η ΕΛΑΙΣ εκτός από την καταναλωτική αγορά απευθύνει μια πλούσια σειρά προϊόντων στον επαγγελματικό χώρο, π.χ. άλευρα, μαργαρίνες, σκευάσματα αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής, κ.ά. Αυτός είναι ένας εντελώς ξεχωριστός κλάδος της εταιρίας που αποτελείται από εξειδικευμένα τμήματα Μάρκετινγκ, Πωλήσεων και Τεχνικής Υποστήριξης και έχει δημιουργήσει τρεις ομάδες προϊόντων με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του επαγγελματικού χώρου. Ο επαγγελματικός κλάδος συνεισφέρει στην αύξηση των πωλήσεων της εταιρίας καθώς και στην καλύτερη αξιοποίηση του παραγωγικού της εξοπλισμού. Σημαντικός παράγοντας επιλογής είναι το γεγονός ότι ο επαγγελματικός κλάδος αποτελεί μια μικρή επιχείρηση μέσα στην ΕΛΑΙΣ (Business Unit).

Με βάση το ΣΜΣΑ/α, το πρώτο βήμα είναι η ανάπτυξη στόχων και δεικτών για το επίπεδο της επιχείρησης ως σύνολο. Οι στόχοι για το σύνολο του PMG ήταν δεδομένοι λόγω του ότι απορρέουν από τους στρατηγικούς στόχους της ΕΛΑΙΣ. Για την υποστήριξη της εργασίας θα παρουσιάσουμε πώς αναπτύχθηκαν με βάση το ΣΜΣΑ/α οι κατηγορίες δεικτών που συνεισφέρουν στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας του PMG. *Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι ο δείκτης αποτελεσματικότητας ήταν η αύξηση των πωλήσεων του κλάδου κατά 10%* (το ποσοστό αύξησης είναι εντελώς θεωρητικό).

Το επόμενο βήμα ήταν ο προσδιορισμός των κρίσιμων προϊόντων από τα οποία εξαρτάται η επίτευξη του στόχου του PMG. Τα προϊόντα που επιλέχθηκαν ως τα κρίσιμότερα ήταν :

1. Σκευάσματα αρτοποιίας, τα οποία είναι μίγματα αλεύρων για την παρασκευή ειδικού ψωμιού (οκτάσπορα, σικαλένιο, μελαχροινό, κλπ)
2. Μαργαρίνες, που απευθύνονταν σε επαγγελματίες και κυρίως σε ζαχαροπλαστέια.

Σημαντικός παράγοντας αύξησης των πωλήσεων στις δύο αυτές κατηγορίες προϊόντων ήταν τα νέα προϊόντα που αναπτύσσονταν σ' αυτές. Όπως χαρακτηριστικά παρατήρησε ο υπεύθυνος για τα προϊόντα αυτά 'βασικά στοιχεία επιβίωσης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι νέες γεύσεις και νεωτερισμοί'. Συνεπώς η διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων ήταν κρίσιμης σημασίας. Δυστυχώς η Εταιρία αν και είχε καταγεγραμμένες διαδικασίες δεν είχε αναπτύξει στόχους για αυτές. Η καταγραφή οφείλονταν ίσως και στις απαιτήσεις του συστήματος διασφάλισης ποιότητας (ISO 9001 & 14000). *Η διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων δεν διέθετε συγκεκριμένους στόχους.* Εξετάζοντας μόνο την κατηγορία προϊόντων που αφορά σκευάσματα αρτοποιίας και για την ικανοποίηση της απαίτησης του ΣΜΣΑ/α που απαιτεί στόχους και δείκτες για τις κρίσιμες διαδικασίες, ο στόχος που τέθηκε έχει ως εξής: *'τα νέα σκευάσματα αρτοποιίας θα πρέπει να έχουν 'τεχνικά χαρακτηριστικά' και επίπεδο εξυπηρέτησης, ώστε οι πελάτες να τα θεωρούν καλύτερα από τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών'*. Στο ΣΜΣΑ/α ο συγκεκριμένος δείκτης αναφέρεται στο επίπεδο των διαδικασιών και εμπίπτει στην κατηγορία δεικτών ικανοποίησης πελατών.

Το τελευταίο βήμα ήταν η ανάπτυξη δεικτών και στόχων για το επίπεδο των θέσεων εργασίας. Το σημείο αυτό θα περιγραφεί με περισσότερη λεπτομέρεια όσον αφορά την μεθοδολογία που ακολουθήθηκε. Για να αναπτυχθούν οι δείκτες για τα στάδια της διαδικασίας ή των θέσεων εργασίας έπρεπε να προσδιοριστούν :

1. Τα κρίσιμα 'τεχνικά χαρακτηριστικά' του προϊόντος και οι κρίσιμες διαστάσεις της εξυπηρέτησης αυτών, ώστε να θεωρούνται τα νέα σκευάσματα αρτοποιίας καλύτερα των ανταγωνιστών.
2. Τα στάδια της διαδικασίας ή οι θέσεις εργασίας τα οποία επηρεάζουν τα 'τεχνικά χαρακτηριστικά' και τις διαστάσεις εξυπηρέτησης των σκευασμάτων αρτοποιίας.

Το πρώτο απαιτούσε πρωτογενή έρευνα των πελατών, ενώ το δεύτερο ανάλυση της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων και εντοπισμού των σημείων εφαρμογής των δεικτών.

Προκειμένου να προσδιοριστούν τα κρίσιμα 'τεχνικά χαρακτηριστικά' και οι κρίσιμες διαστάσεις εξυπηρέτησης πραγματοποιήθηκε ποιοτική και ποσοτική πρωτογενής έρευνα. Η έρευνα ξεκίνησε με συνεντεύξεις σε στελέχη της ΕΛΑΙΣ, όπου δημιουργήθηκε μια πρώτη εικόνα για το προϊόν (η έρευνα διεξήχθη σε δύο προϊόντα, αλλά στην εργασία αναλύονται τα σκευάσματα αρτοποιίας). Στην συνέχεια διενεργήθηκαν 12 συνεντεύξεις με αρτοποιούς στην περιοχή της Αττικής, από τους οποίους 6 ήταν πελάτες της ΕΛΑΙΣ χωρίς να αναφέρεται η επωνυμία της για λόγους αμεροληψίας. Τέλος πραγματοποιήθηκε μια συνέντευξη με τον υπεύθυνο εργαστηριακών δοκιμών για τα νέα προϊόντα που απευθύνονταν στην επαγγελματική αγορά, οι παρατηρήσεις του οποίου συμφωνούσαν με τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων με τους αρτοποιούς. Ο εν λόγω υπεύθυνος είχε μια πολύ καλή αίσθηση των απαιτήσεων και αναγκών των πελατών. Τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας ομαδοποιήθηκαν σε κατηγορίες και απεικονίστηκαν με την βοήθεια ενός διαγράμματος αιτίας- αποτελέσματος (Σχήμα 1, Παράρτημα Β). Στην συνέχεια τα αποτελέσματα αυτά χρησιμοποιήθηκαν σαν εισροή για την διενέργεια της αντίστοιχης ποσοτικής έρευνας. Δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο (Παράρτημα Β, ερωτηματολόγιο) το οποίο στάλθηκε με ταχυδρομείο σε δείγμα 140 αρτοποιών στην περιοχή της Αττικής. Απάντησαν 43 δηλαδή ένα ποσοστό περίπου 30% του συνόλου. Οι σημαντικότεροι παράγοντες των νέων σκευασμάτων αρτοποιίας παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.

Αναπτύχθηκαν στην συνέχεια μια σειρά από στόχους και δείκτες για κάθε παράγοντα που επηρεάζει την αγορά των σκευασμάτων αρτοποιίας. Οι δείκτες που αναπτύχθηκαν αντιστοιχούν στις τέσσερις κατηγορίες δεικτών του επιπέδου θέσεων εργασίας στο ΣΜΣΑ/α.

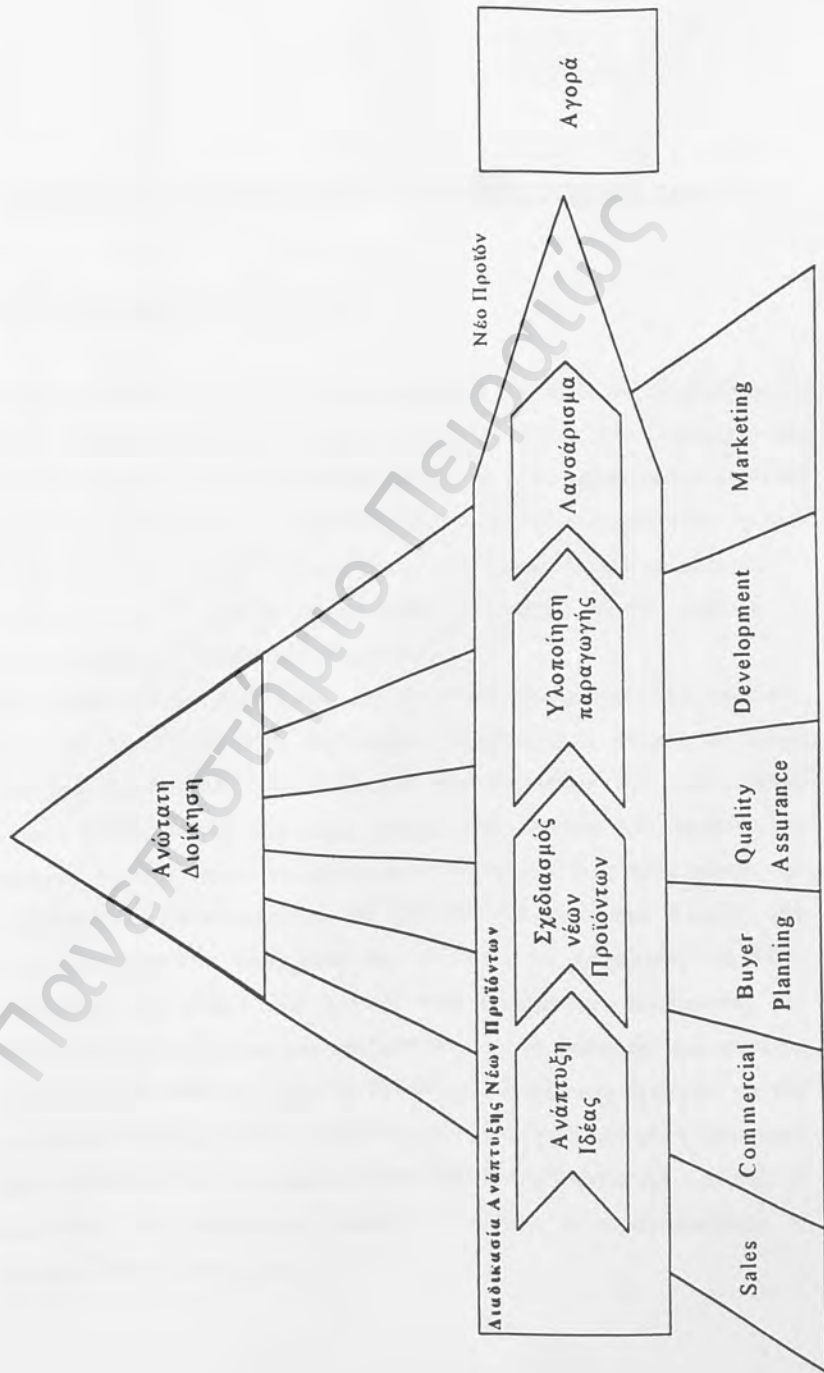
Συνεπώς ολοκληρώθηκε η ανάπτυξη δεικτών στα τρία επίπεδα απόδοσης (επιχείρησης, διαδικασιών, θέσεων εργασίας) και για όλες τις κατηγορίες δεικτών σε κάθε επίπεδο. Με βάση το ΣΜΣΑ/α απέμενε μόνο ο εντοπισμός των σταδίων και θέσεων εργασίας της διαδικασίας που επηρεάζουν σημαντικά την επίτευξη των στόχων και η εφαρμογή σ' αυτά των δεικτών που αναπτύχθηκαν. Για τον λόγο αυτό έπρεπε να αναλυθεί η διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων. Η εταιρία λόγω συστήματος διασφάλισης

ποιότητας (ISO 9000) έχει καταγεγραμμένη σε αρκετή λεπτομέρεια την διαδικασία. Η διαδικασία αυτή έχει αναπτυχθεί από την Unilever και χρησιμοποιείται σε όλα τα εργοστάσιά της σε όλο τον κόσμο. Λόγοι εμπιστευτικότητας δεν επιτρέπουν την λεπτομερή δημοσιοποίηση της περιγραφής της διαδικασίας, διότι αποτελεί τεχνογνωσία της Unilever. Η ανάλυση της έγινε σε δύο φάσεις. Στην πρώτη φάση έγινε προσδιορισμός των βασικών σταδίων της διαδικασίας και των τμημάτων που συμμετέχουν σε κάθε στάδιο. Εξαιτίας της γενικότητας της ανάλυσης που δεν παραβιάζει τους κανόνες εμπιστευτικότητας, τα βασικά στάδια απεικονίζονται στο Σχήμα 4.1. Στην συνέχεια για κάθε στάδιο έγινε αναλυτική απεικόνιση όλων των ενεργειών που πραγματοποιούνται και εξετάστηκαν όλες οι ενέργειες και θέσεις εργασίας που συμμετέχουν. Τέλος προσδιορίστηκαν οι κρίσιμες ενέργειες και θέσεις εργασίας με ταυτόχρονη εφαρμογή σ' αυτές των δεικτών που είχαν αναπτυχθεί

Πίνακας 1: Σημαντικότεροι παράγοντες για την αγορά σκευασμάτων αρτοποιίας

Παράγοντες προϊόντων	Σημαντικότητα*
Η ποιότητα να είναι σταθερή και να μην αλλάζει από παραγγελία σε παραγγελία	5
Να είναι σε συσκευασία που να μην αλλοιώνεται το περιεχόμενο	5
Να γίνεται εύκολα αντιληπτό όταν έχει αλλοιωθεί	4,9
Να μπορεί να χρησιμοποιείται σε όλες τις εποχές και σε όλες τις θερμοκρασίες που επικρατούν στους χώρους παραγωγής	4,7
Να δίνει την δυνατότητα παρασκευής νέων τύπων και ποικιλιών ψωμιών και αρτοσκευασμάτων	4,7
Να είναι σε συσκευασία που να διευκολύνει την αποθήκευσή του	4,5
Χαρακτηριστικά Εταιρίας	
Να μας εκπαιδεύει σε νέες τεχνικές και μεθόδους παραγωγής	5
Να έχει δώσει καλές εντυπώσεις σε προηγούμενη συνεργασία	5
Να δίνει λύσεις εγκαίρως στα προβλήματα και στα παράπονα	4,9
Να έχει σύστημα διασφάλισης ποιότητας (ISO 9000) και σύγχρονο εξοπλισμό	4,9
Να έχει φιλικούς και έμπειρους στο αντικείμενο πωλητές	4,8

* Η σημαντικότητα κάθε παράγοντα είναι ο μέσος όρος των απαντήσεων των ερωτηματολογίων. Η κλίμακα απαντήσεων είναι 1 (καθόλου σημαντικό) έως 5 (πολύ σημαντικό)



Σχήμα 4.1 Στάδια της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Κεφάλαιο 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

5.1 Κριτική Αξιολόγηση του ΣΜΣΑ/α

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι τα συστήματα μετρήσεως της απόδοσης επηρεάζουν την συμπεριφορά των εργαζομένων και των στελεχών μιας επιχείρησης. Όλοι εστιάζουν την προσοχή τους σε πράγματα τα οποία μετρούνται. Οι μετρήσεις που πραγματοποιούνται και οι στόχοι που τίθενται εκφράζονται με ορισμένους δείκτες. Το θετικό σημείο είναι ότι όλοι αναγνωρίζουν την σημαντική συμβολή των δεικτών στην διοίκηση μιας επιχείρησης, το αρνητικό σημείο είναι ότι η ανάπτυξη των κατάλληλων δεικτών για την μέτρηση της απόδοσης μιας επιχείρησης δεν είναι εύκολη διαδικασία.

Με την παρούσα εργασία αναπτύχθηκε μια νέα προσέγγιση μέτρησης της απόδοσης μιας επιχείρησης. Η προσέγγιση αυτή περιλαμβάνει οικονομικούς δείκτες, οι οποίοι αποτελούν εργαλείο αξιολόγησης των πολιτικών και ενεργειών του παρελθόντος. Συμπληρώνει όμως αυτούς και με μια σειρά λειτουργικών δεικτών που αφορούν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Οι δείκτες αυτοί αποτελούν τους διαμορφωτές των μελλοντικών οικονομικών αποτελεσμάτων. Το ΣΜΣΑ/α επιτρέπει στα στελέχη των επιχειρήσεων να παρακολουθούν ταυτόχρονα την απόδοσης της επιχείρησης σε ΚΠΕ. Παράλληλα περιορίζει τον αριθμό των δεικτών που εξετάζονται επιτρέποντας την αποτελεσματικότερη εστίαση, ανάλυση και επεξεργασία των πληροφοριών που παρέχει. Εστιάζει την προσοχή των στελεχών μόνο σε δείκτες οι οποίοι είναι κρίσιμοι για την επίτευξη της ανταγωνιστικότητας. Με το ΣΜΣΑ/α είναι δυνατή σε μια απλή διοικητική αναφορά να περιλαμβάνονται και να παρουσιάζονται όλοι οι παράγοντες που καθορίζουν την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης όπως η ποιότητα, η παραγωγικότητα, η ικανοποίηση των πελατών, το κόστος, κλπ.

Η σημαντική διαφοροποίηση του ΣΜΣΑ/α στην εργασία αυτή από τα υπόλοιπα ΣΔΑ που έχουν αναπτυχθεί είναι ότι κεντρικό σημείο του συστήματος αποτελούν οι διαδικασίες της επιχείρησης. Αυτές αποτελούν το μέσο σύνδεσης των στρατηγικών στόχων με τους στόχους των τμημάτων και των διαφόρων θέσεων εργασίας.

Το ΣΜΣΑ/α δεν προτείνει μια συγκεκριμένη λίστα δεικτών που θα πρέπει να αναπτυχθούν, αντίθετα προσδιορίζει κατηγορίες δεικτών για ΚΠΕ που έχουν συγκεκριμένη σχέση μεταξύ τους. Οι δείκτες που κάθε επιχείρηση θα αναπτύξει σε κάθε κατηγορία θα προέλθει από τον προσδιορισμό των κρίσιμων διαστάσεων κάθε κατηγορίας, πηγή των οποίων είναι οι ανάγκες των πελατών (Δείκτες Αποτελεσματικότητας) και της επιχείρησης (Δείκτες Αποδοτικότητας). Το γεγονός αυτό καθιστά το σύστημα πελατοκεντρικό και αναπροσαρμοζόμενο καθώς οι απαιτήσεις και ανάγκες των πελατών μεταβάλλονται.

Επίσης δεν προτείνονται συντελεστές βαρύτητας για κάθε κατηγορία, πράγμα το οποίο είναι δυνατόν να κάνει μια επιχείρηση προκειμένου να εκτιμήσει την συνολική της απόδοση περισσότερο αξιόπιστα. Η δομή του ΣΜΣΑ/α επιτρέπει επίσης και την ποσοτική συσχέτιση των δεικτών. Οι δείκτες ενός επιπέδου μπορούν προκύπτουν από μια ποσοτική συσχέτιση των δεικτών του προηγούμενου. Για να επιτευχθεί αυτό είναι απαραίτητος ο προσδιορισμός της συνεισφοράς κάθε δείκτη (βαρύτητα ή σημαντικότητα) στον δείκτη της κατηγορίας του και η βαρύτητα κάθε κατηγορίας.

Συνεπώς πρόκειται για ένα δυναμικό σύστημα το οποίο θα πρέπει να αναθεωρείται και να μεταβάλλεται προκειμένου να ενσωματώνει συνεχώς τις μεταβολές που πραγματοποιούνται στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Παράλληλα τούτο εξαρτάται από την συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και γενικά όσων συμμετέχουν στην ίδια διαδικασία. Αποτελεί ένα ΣΔΑ το οποίο δεν απαιτεί αλλαγές στην οργανωτική διάρθρωση και δομή των επιχειρήσεων. Δεν απαιτεί αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση.

Για τους λόγους αυτούς θεωρούμε ότι πρόκειται για ένα σύστημα το οποίο δεν κινείται έξω από την σφαίρα της επιχειρησιακής πραγματικότητας, ενώ αντίθετα αποτελεί ένα εφικτό και άμεσα εφαρμόσιμο σύστημα ανάπτυξης δεικτών και στόχων. Αποτελεί δηλαδή ένα σκελετό πάνω στον οποίο κάθε επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει το δικό της ιδιαίτερο ΣΜΣΑ/α αλλάζοντας και βελτιώνοντάς το όπου απαιτείται. Η κατανόηση της έννοιας των διαδικασιών είναι αρκετή για να υποκινήσει διαδικασίες αλλαγής των εργασιών που πραγματοποιούνται μέσα στην επιχείρηση. Επίσης με τον τρόπο αυτό η

διοίκηση διαχειρίζεται περισσότερο αποτελεσματικά τις διατμηματικές διασυνδέσεις, οι οποίες αποτελούν συχνά την βασική αιτία των περισσότερων προβλημάτων μιας επιχείρησης. Συνεπώς, η διοίκηση των διαδικασιών αποτελεί την βάση του ΣΜΣΑ/α.

Στο Κεφάλαιο 4 περιγράψαμε την πιλοτική εφαρμογή του ΣΜΣΑ/α στην διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων στην εταιρία ΕΛΑΙΣ. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό το γεγονός ότι κατά την εφαρμογή αυτή προέκυψαν και πολλές πληροφορίες που επηρέαζαν και άλλες διαδικασίες της Εταιρίας. Αρκετές πληροφορίες που προέκυψαν επηρέαζαν την επικοινωνιακή πολιτική και την πολιτική προώθησης των υπό εξέταση προϊόντων της ΕΛΑΙΣ. Η πιλοτική εφαρμογή του ΣΜΣΑ/α επιβεβαίωσε την άποψη ότι η προτεινόμενη μεθοδολογία αντιμετωπίζει την επιχείρηση ως σύνολο, δηλ. συστημικά και δεν επηρεάζει μεμονωμένα τμήματα αυτής.

Ένα σημείο το οποίο θα πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά την εφαρμογή του ΣΜΣΑ/α είναι ο σαφής καθορισμός των ορίων των διαδικασιών που εξετάζονται ή αναλύονται. Η ανάπτυξη στόχων και δεικτών για μια διαδικασία θα αποτύχει ή δεν θα επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, αν η επίτευξή τους εξαρτάται από την απόδοση άλλων διαδικασιών. Έτσι για παράδειγμα, παράγοντας ικανοποίησης των επαγγελματιών πελατών της ΕΛΑΙΣ και επιτυχίας των σκευασμάτων αρτοποιίας είναι και η φιλικότητα των πωλητών και γενικά η πολιτική προώθησης της εταιρίας. Το πρόβλημα που τέθηκε ήταν αν η διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων εκτείνεται και συμπεριλαμβάνει και τις ενέργειες προώθησης της εταιρίας ή αν σταματά με την παραγωγή των νέων προϊόντων. Η ανάλυση της διαδικασίας επέβαλλε το δεύτερο. Συνεπώς οι στόχοι και οι δείκτες της διαδικασίας θα έπρεπε να αναφέρονται μόνο στις εκροές αυτής. Αν είχε τεθεί σαν δείκτης απόδοσης της διαδικασίας ότι ' το νέο σκεύασμα αρτοποιίας να κερδίσει το 5% της αγοράς μέσα σε 1 έτος από το λανσάρισμά του σ' αυτήν' αυτός σαφώς θα αναφέρονταν και στις διαδικασίες προώθησης τους. Συνεπώς δεν θα ήταν ξεκάθαρο πια διαδικασία δεν λειτουργεί αποτελεσματικά σε περίπτωση αποτυχίας.

Η εφαρμογή του ΣΜΣΑ/α αντιπροσωπεύει μια αλλαγή του τρόπου κατανόησης και των παραδοχών που υπάρχουν σχετικά με την μέτρηση της απόδοσης. Τα παραδοσιακά ΣΔΑ καθορίζουν συγκεκριμένες ενέργειες που θα πρέπει να αναλάβουν οι εργαζόμενοι και στην συνέχεια μετρούν κατά πόσο αυτοί πραγματοποίησαν τις ενέργειες αυτές. Με τον τρόπο αυτό τα συστήματα αυτά προσπαθούσαν να ελέγξουν την συμπεριφορά. Αυτό

φανερώνει μια νοοτροπία που αρμόζει σε προηγούμενες εποχές. Αντίθετα το ΣΜΣΑ/α έχει σαν σημείο αναφοράς το όραμα της επιχείρησης και τους στρατηγικούς της στόχους. Αναπτύσσει στόχους για όλα τα επίπεδα απόδοσης και επιτρέπει στους εργαζόμενους να αναλάβουν όποιες πρωτοβουλίες απαιτούνται προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Οι δείκτες του συστήματος εστιάζουν την προσοχή των εργαζομένων, σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα στο όραμα της επιχείρησης.

Το προτεινόμενο ΣΜΣΑ/α καταργεί ή περιορίζει σημαντικά τους φραγμούς και εμπόδια μεταξύ των τμημάτων, δημιουργώντας κοινούς στόχους για όλους τους εργαζόμενους. Έτσι η προσπάθεια επίτευξης κοινών στόχων οδηγεί τις επιχειρήσεις σε συνεχή βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών και στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας τους.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

5.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Είναι φανερό ότι δεν είναι δυνατόν μια εργασία όπως αυτή να καλύπτει όλο το φάσμα των δυνατών περιπτώσεων. Οι χρονικοί και άλλοι περιορισμοί επιβάλλουν εστίαση σε συγκεκριμένες πλευρές ενός θέματος. Πολλά είναι τα σημεία που θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο μελλοντικής έρευνας. Η διαπίστωση αυτή ενισχύεται και από το γεγονός ότι από την συγκεκριμένη εργασία δημιουργήθηκε μια νέα προσέγγιση μέτρησης της επιχειρησιακής απόδοσης.

Πολύ κρίσιμο σημείο διερεύνησης είναι η σύνδεση του ΣΜΣΑ/α με το σύστημα αμοιβών και άλλων κινήτρων μιας επιχείρησης. Η εφαρμογή του συστήματος επιβάλλει και αλλαγές στο σύστημα ανταμοιβών και αναγνωρίσεων. Αυτό είναι φυσικό διότι αλλάζουν οι στόχοι και οι δείκτες παρακολούθησης της απόδοσης. Το δυσκολότερο τμήμα μιας τέτοιας έρευνας θα αφορά το επίπεδο των θέσεων εργασίας. Το πρόβλημα που θα πρέπει να αντιμετωπιστεί αφορά την δυσκολία επίτευξης των στόχων και της ανάλογης ανταμοιβής ή αναγνώρισης. Για ορισμένες θέσεις εργασίας οι στόχοι που έχουν τεθεί είναι πολύ εύκολο να επιτευχθούν με μικρή προσπάθεια από τον κάτοχο της συγκεκριμένης θέσης, ενώ για ορισμένες άλλες απαιτείται πολύ μεγάλη προσπάθεια. Πρέπει να αναπτυχθεί μια μεθοδολογία προσδιορισμού της δυσκολίας επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί.

Στην πιλοτική εφαρμογή του ΣΜΣΑ/α λήφθηκαν υπόψη μόνο οι απαιτήσεις και ανάγκες των εξωτερικών πελατών της ΕΛΑΙΣ. Είναι σημαντικό η έννοια του 'πελάτη' να διευρυνθεί και να συμπεριληφθούν οι εσωτερικοί πελάτες (εργαζόμενοι), οι προμηθευτές, οι μέτοχοι και γενικά όλοι οι ενδιαφερόμενοι. Συνεπώς απαιτείται η ενσωμάτωση στο σύστημα των αναγκών και απαιτήσεων όλων των εμπλεκομένων.

Τέλος εξαιτίας των ιδιαιτεροτήτων που έχει κάθε επιχείρηση είναι σαφές ότι κάθε κατηγορία δεικτών σε κάθε επίπεδο έχει διαφορετική βαρύτητα. Ο καθορισμός της βαρύτητας ανάλογα με τον κλάδο και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης θα επέτρεπε την ποσοτικοποίηση του ΣΜΣΑ/α καθώς και τον ποσοτικό συσχετισμό των δεικτών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bartlett C. & Ghoshal S. , Changing the role of top management- beyond strategy to purpose, *Harvard Business Review* Nov-Dec 1994
- Bechtell M. , Navigating Organizational Waters with Hoshin Planning, *National Productivity Review*, Spring 1996.
- Bergman B. & Klefsjo B., *Quality – From Customer Needs to Customer Satisfaction*, McGraw-Hill, 1994
- Bititci U., Carrie A., McDevitt L., Intergrated performance measurement systems : an audit and development guide, *The TQM Magazine*, Vol 9, No 1, 1997
- Bohan G., Focus the Strategy to Achieve Results, *Quality Progress*, July 1995
- Campanella J. , *Principles of Quality Costs (2nd)*, ASQC Quality Press, 1990.
- Carrie A. & MacIntosh, 'UK research in manufacturing systems integration' in Pels H. & Worthman J., *Integration in Production Management Systems*, North Holland, Amsterdam, pp 323-36
- Conti T., *Building Total Quality*, ' A guide for management, Chapman- Hall, 1995
- Cooper R. & Kaplan R. , Measure Costs Right : Make the Right Decisions, *Harvard Business Review* Sep-Oct 1988
- Davenport T., *Process Innovation, 'Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business Scholl Press, 1993
- Deming, J. M., *out of the Crisis*, Cambridge University Press, 1986
- Dervitsiotis, K., The challenge of managing organizational change: Exploring the relationship of re-engineering, developing learning organizations and total quality management, *TQM Journal* Vol. 9, No 2, 1998,
- Eccles R., & Pyburn P., Creating a comprehensive system to measure performance, *Management Accounting*, June 1993
- Eccles R., The Performance Measurement Manifesto *Harvard Business Review*, Jan-Feb 1991
- Fitzgerald L., Johnston R., Bignall T., Silvestro R. & Vass C, *Performance Measurements in Service Business*, The Chaptered Institute of Management Accounting, 1993

- Grady M. , Performance Measurement: Implementing Strategy, *Management Accounting*, June 1991.
- Hammer M. & Champy J. , *Reengineering the corporation ' A manifesto for Business Revolution*, Business Week, 1995
- Kaplan R. & Norton D, The balance Scorecard- Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review* Jan-Feb 1992.
- Kaplan R., Yesterday's accounting undermines production *Harvard Business Review*, Jul-Aug 1984
- Kirby J., Battling with success, *T.Q.M.*, July-August 1993
- Lockamy III, A. *A study of operational and strategic performance measurement systems in selected world class manufacturing firms*, University of Georgia, PhD thesis, USA, 1991
- Lynch R and Cross Kelvin, *Measure Up! 'Yardsticks for continuous improvement'*, Blackwell Publishers, 1991.
- Majchrzak A. & Wang Q., Breaking Fuctional Mind- Set in Process Organizations, *Harvard Business Review*, Sep- Oct 1996
- McNair C. & Mosconi W, Measuring performance in an advanced manufacturing environment, *Management Accounting*, July 1987
- Morse W, Roth H., Poston K., *Measuring, Planning and Controlling Quality Costs*, National Association of Accountants, 1987
- Price R., TQM in the R & D Function, *Quality Progress*, July 1995
- Rockart J., Chief executives define their own data needs *Harvard Business Review* Mar-Apr 1979
- Rummler G. & Brache A. , *Improving Performance, 'How to Manage the White Space on the Organization Chart (2hd)*, Jossey-Bass Publishers, 1995
- Schaffer R. & Thomson H., Successful Change Programs Begin with Results, *Harvard Business Review* Jan-Feb 1992.
- Senge P. , *Fifth Discipline, 'The Art & Practice of The Learning Organization'* Currency Doubleday, 1990
- Skinner W. , The productivity paradox, *Harvard Business Review*, July-August 1986.
- Stone C. & Banks M., The use of customer and employee-based performance measures in

- The Times top 500 companies, *The TQM magazine*, Vol 9, No 2, 1997
- Wallace T. , *Customer Driven Strategy. 'Winning through operational excellence*, Oliver Wight Publications inc, 1992.
- Walsh P., Finding key performance drivers: Some new tools, *Total Quality Management*, Vol 7, No 5, 1996
- Zairi Mohamed, *Measuring Performance for Business Results*, Chapman & Hall, 1995

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αυλωνίτης Γ, *Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ*, Σταμούλης, 1992
- Δερβιτσιώτης Κ., *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, 1993.
- Δερβιτσιώτης Κ, *Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων*, 1990
- Δερβιτσιώτης Κ, *Διοίκηση Παραγωγής για μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα*, Σταμούλης, 1991
- Κανελλόπουλος Χ, *Οργανωτική Θεωρία*, 1991
- Σαρσέντης Β, *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική*, Μπένος, 1993-09-13

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

- 1. Πρωτόκολλο...
- 2. ...
- 3. ...

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ


Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

1. Συσχέτιση ΣΜΣΑ/α με το 'Σπίτι της Ποιότητας'
2. The Balanced ScoreCard
3. ΣΜΣΑ/α και Balanced ScoreCard

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

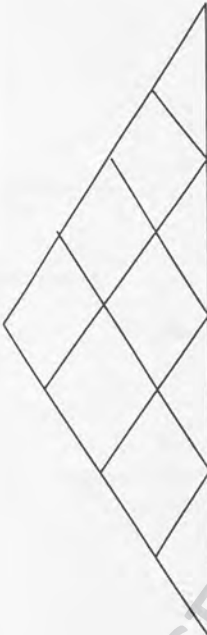
Φάση 1^η.



		Ικανοποίηση πελατών			Ευελξία			Παραγωγικότητας			Στόχος για δείκτη επιχείρησης	
Δείκτες	Αποτελεσματικότητας	Δ1	Δ2	Δ3	Δ1	Δ2	Δ3	Δ1	Δ2	Δ3	Σύγκριση επιδόσεων με ανταγωνιστές 1 2 3 4 5	Στόχος για δείκτη επιχείρησης
		Δ2										
		Δ3										
Δείκτες	Αποδοτικότητας	Δ2										
		Δ1										
Δ2												
Συντελεστής Σημαντικότητας												
Στόχος για δείκτη διαδικασίας												
Ανοκλία επίτευξης στόχου												
Σύγκριση επίδοσης με ανταγωνιστή												
1												
2												
3												
4												
5												

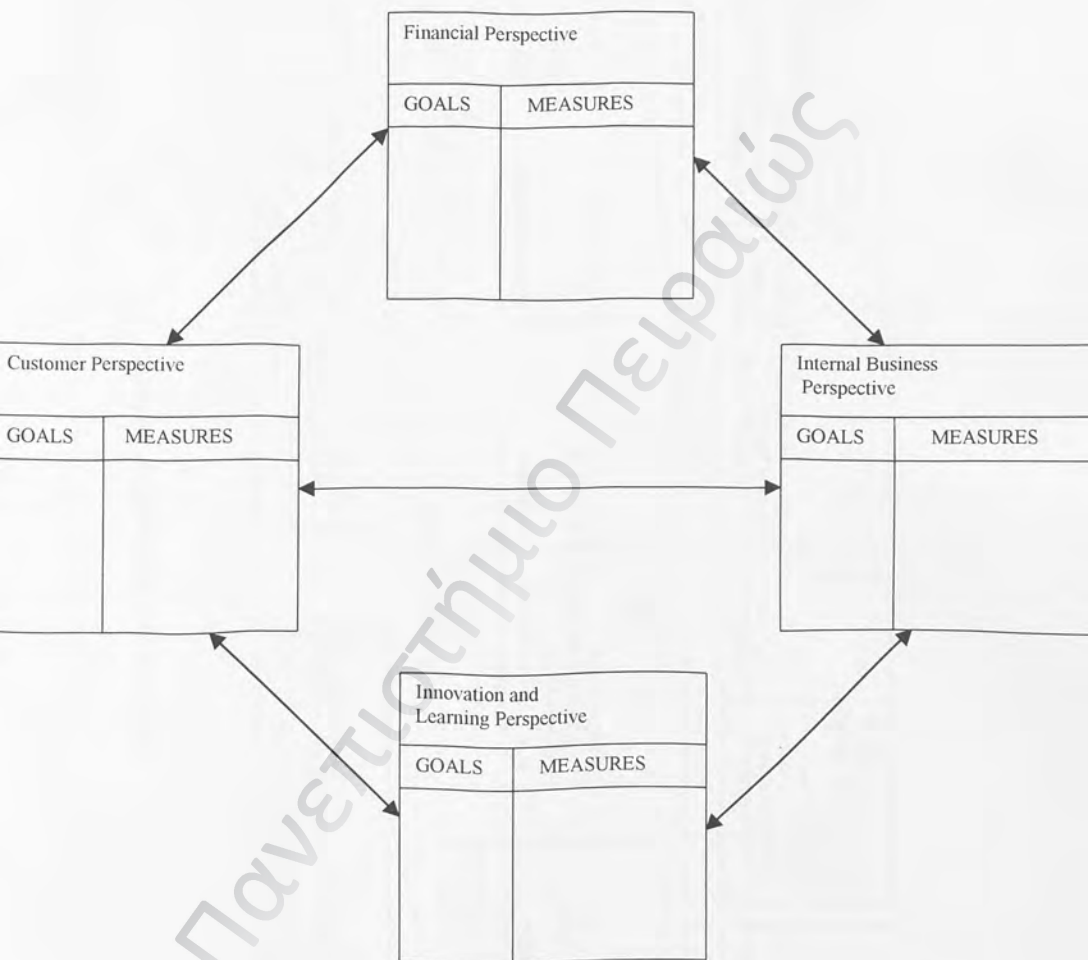
Σχήμα 1: Συστέμηση ΣΜΣΑ/α με το 'Σπρίτ της Ποιότητας'

Φάση 2^η.

								
		ΠΟΙΟΤΗΤΑ	ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ	ΧΡΟΝΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	ΑΠΩΛΕΙΩΝ			
Συντελεστής Σημαντικότητας	Δ1	Δ2	Δ1	Δ2	Δ1	Δ2	Σύγκριση επιδόσεων με ανταγωνιστές 1 2 3 4 5	Στόχος για δεικτη επιχείρησης
	Δ1							
Δείκτες	Δ1							
Ικανοποίησης πελατών	Δ2							
Δείκτες Ευελξίας (εσωτερικής&εξωτερικής)	Δ1							
Δείκτες	Δ2							
Παραγωγικότητας	Δ1							
	Δ2							
Στόχος για δεικτη διαδικασίας								
Δυσκολία επίτευξης στόχου								
Σύγκριση επίδοσης με ανταγωνιστή								
1								
2								
3								
4								
5								

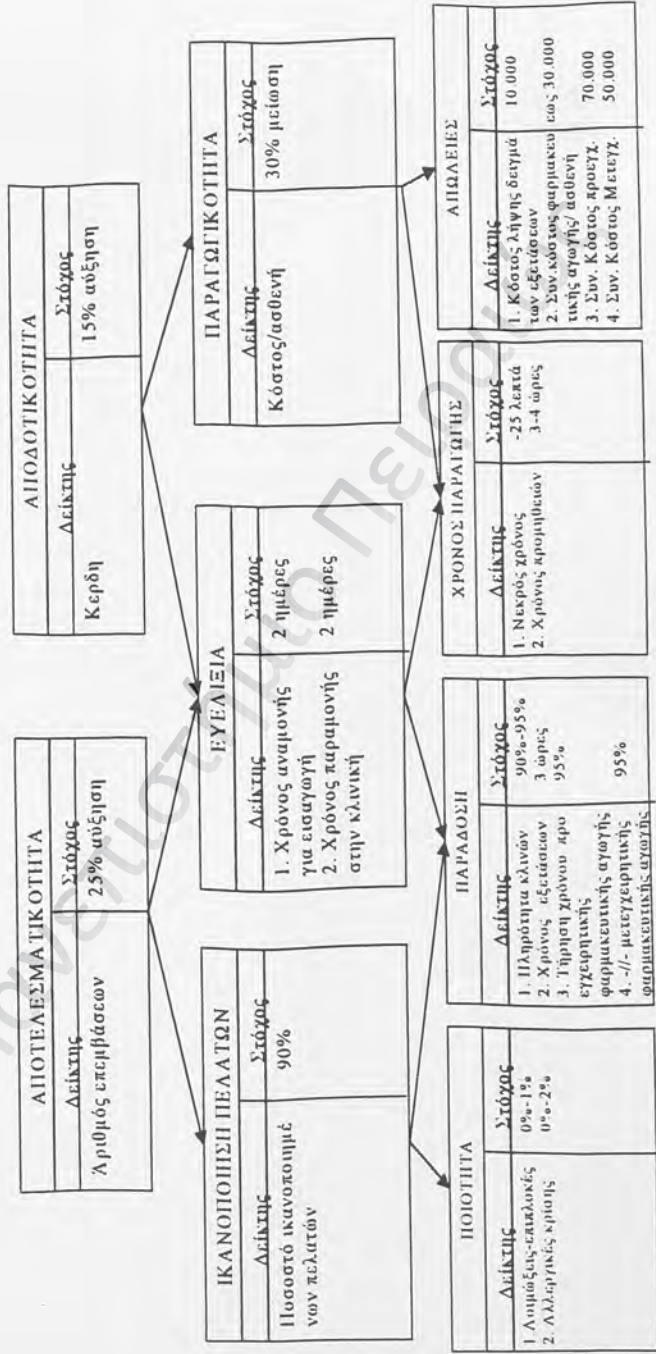
Σχήμα 2: Συσχέτιση ΣΜΣΑ/α με το 'Σπίτι της Ποιότητας'

The Balanced ScoreCard



Σχήμα 3: 'The Balance Scorecard-Measures that Drive Performance',
(Πηγή: R.S.Kaplan and D.P.Norton, *Harvard Business Review*, January-February 1992.)

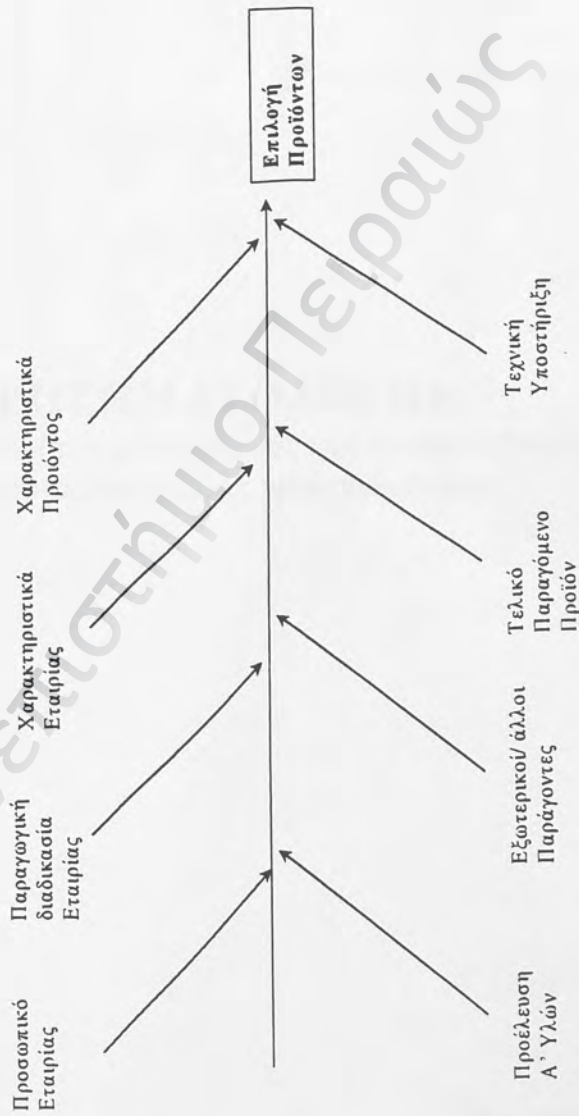
ΣΜΣΑ/α και Balanced ScoreCard



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

1. Κρίσιμοι Παράγοντες Επιλογής Σκευάσματος Αρτοποιίας
2. Ερωτηματολόγιο ποσοτικής έρευνας παραγόντων επιλογής Σκευάσματος Αρτοποιίας

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



Σχήμα 1 Κρίσιμοι παράγοντες επιλογής σκευάσματος αρτοποιίας

Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Ευρωπαϊκό Master's στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Για μελέτη της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της
διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων

Νοέμβριος 1997

Αξιότιμε κύριε/ κυρία

Στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Δ.Ο.Π διεξάγεται μια έρευνα σχετικά με το πόσο σημαντικοί είναι ορισμένοι παράγοντες στην αγορά ενός νέου προϊόντος, και θα θέλαμε να έχουμε τη γνώμη σας.

Η έρευνα δεν αφορά ένα μόνο συγκεκριμένο προϊόν αλλά περισσότερα. Εσείς όμως θα ερωτηθείτε για ένα από αυτά.

Προκειμένου να διασφαλιστεί η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος στην έρευνα, η επιλογή έγινε τυχαία μέσω το τηλεφωνικού καταλόγου.

Η απάντηση των ερωτηματολογίων είναι ανώνυμη και εμπιστευτική.

Θα χρειαστείτε περίπου 10-15 λεπτά για να το συμπληρώσετε, αλλά η συμμετοχή σας, με την γνώση και εμπειρία που έχετε στο αντικείμενο, θα μας βοηθήσει πάρα πολύ στην ολοκλήρωση της μελέτης και θα συνεισφέρει στη διαμόρφωση προτάσεων για την ανάπτυξη μετρήσεων αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας μιας επιχείρησης που σας εξυπηρετεί.

Το δικό σας όφελος θα είναι η δημιουργία νέων προϊόντων που θα καλύπτουν πιο αποτελεσματικά της δικές σας ανάγκες ως πελάτη.

Επίσης θα ωθήσει της επιχειρήσεις που σας προμηθεύουν να εξετάζουν και να δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα σε παράγοντες και διαστάσεις που είναι σημαντικά για εσάς.

Παρακαλούμε να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο βάζοντας σε κύκλο τον βαθμό σημαντικότητας διαφόρων παραγόντων που εξετάζονται.

Η σημαντικότητα για κάθε παράγοντα μετριέται σε μια κλίμακα από 1 έως 5 (όπου με 1 χαρακτηρίζεται το λιγότερο και με 5 το περισσότερο σημαντικό).

Δεν υπάρχουν σωστές / λάθος απαντήσεις.

Τα αποτελέσματα της έρευνας, εφόσον σας ενδιαφέρουν, θα είναι στη διάθεσή σας.

Παρακαλώ επικοινωνήστε μαζί μας ή συμπληρώστε και επιστρέψτε με το ερωτηματολόγιο το ειδικό έντυπο.

Βέργας Δημήτρης Τηλ 95.74.130

Υπεύθυνος έρευνας

ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΛΥΤΙΜΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΣΑΣ

Α. Προκειμένου να αγοράσετε Μίγμα Αλεύρων για την παρασκευή ειδικού ψωμιού, πόσο ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ για σας είναι:

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ

	Καθόλου Σημαντικό		Αδιάφορο		Πολύ Σημαντικό	
	1	2	3	4	5	
1. Να μπορείτε να το χρησιμοποιήσετε στην παραγωγή και άλλων προϊόντων εκτός του ενός ειδικού τύπου ψωμιού.	1	2	3	4	5	
2. Να μην σας αλλάζει τους τρόπους και τις συνήθειες με τις οποίες εργάζεστε.	1	2	3	4	5	
3. Η ποιότητά του να είναι σταθερή και να μην αλλάζει από παραγγελία σε παραγγελία.	1	2	3	4	5	
4. Να είναι σε συσκευασία που να μην αλλοιώνεται το περιεχόμενο	1	2	3	4	5	
5. Να είναι σε συσκευασία που να διευκολύνει την παραγωγή σας.	1	2	3	4	5	
6. Να είναι σε συσκευασία που να διευκολύνει την αποθήκευσή του.	1	2	3	4	5	
7. Να βγάζει πολύ παραγωγή (Απόδοση).	1	2	3	4	5	
8. Να μπορείτε να το χρησιμοποιείτε σε όλες τις εποχές και σε όλες τις θερμοκρασίες που επικρατούν στους χώρους παραγωγής.	1	2	3	4	5	
9. Να σας δίνει την δυνατότητα να φτιάχνετε νέους τύπους και ποικιλίες ψωμιού και αρτοσκευασμάτων.	1	2	3	4	5	
10. Να μπορείτε με αυτό, γρήγορα και με λίγες ενέργειες να παρασκευάζετε το ψωμί που θέλετε.	1	2	3	4	5	
11. Να μη κοστίζει πολύ	1	2	3	4	5	
12. Να σας αφήνει αρκετό κέρδος	1	2	3	4	5	
13. Να μπορείτε εύκολα να καταλάβετε αν έχει αλλοιωθεί.	1	2	3	4	5	
14. Να δίνει ωραία γεύση στα προϊόντα που φτιάχνετε.	1	2	3	4	5	
15. Να δίνει ευχάριστο χρώμα στα προϊόντα που φτιάχνετε.	1	2	3	4	5	
16. Να δίνει διόγκωση στα προϊόντα που φτιάχνετε.	1	2	3	4	5	

	ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ				
	Καθόλου Σημαντικό	Αδιάφορο			Πολύ Σημαντικό
	1	2	3	4	5
17. Να έχει μεγάλη διάρκεια ζωής (ημερομηνία λήξεως).	1	2	3	4	5
18. Το ψωμί που θα φτιαχτεί να μπορεί να διατηρείται όσο το δυνατόν περισσότερο.	1	2	3	4	5
19. Το ψωμί που θα φτιαχτεί να είναι μαλακό	1	2	3	4	5
20. Το ψωμί που θα φτιαχτεί να μην τρίβεται.	1	2	3	4	5
21. Το ψωμί που θα φτιαχτεί να έχει μεγάλη ζήτηση.	1	2	3	4	5
22. Να το έχετε δει σε διαφημίσεις ή να το χρησιμοποιούν άλλοι συνάδελφοί σας.	1	2	3	4	5

B. Προκειμένου να αγοράσετε Μίγματα Αλεύρων για την παρασκευή ειδικών ψωμιών πόσο ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ για σας είναι η εταιρία που τα προμηθεύει :	ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ				
	Καθόλου Σημαντικό	Αδιάφορο			Πολύ Σημαντικό
	1	2	3	4	5
1. Να έχει καλή φήμη στην αγορά	1	2	3	4	5
2. Να είναι μεγάλη σε μέγεθος και δυναμική	1	2	3	4	5
3. Να δίνει συνταγές παρασκευής προϊόντων.	1	2	3	4	5
4. Να δέχεται επιστροφές.	1	2	3	4	5
5. Να παρέχει πιστώση	1	2	3	4	5
6. Να κάνει εκπτώσεις σε μεγάλες παραγγελίες	1	2	3	4	5
7. Να κάνει εκπτώσεις σε καλούς και για χρόνια συνεργαζόμενους πελάτες	1	2	3	4	5
8. Να προβλέπει τις ανάγκες σας.	1	2	3	4	5
9. Να έχει σύστημα διασφάλισης ποιότητας (Πιστοποιητικό Ποιότητας ISO 9000)	1	2	3	4	5
10. Να κάνει επιδείξεις και δοκιμές στα εργαστήρια σας.	1	2	3	4	5
11. Να σας εκπαιδεύει σε νέες τεχνικές και μεθόδους παραγωγής.	1	2	3	4	5
12. Να σας παρέχει υποστήριξη στις πωλήσεις σας, στον καταναλωτή.	1	2	3	4	5

	ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ				
	Καθόλου Σημαντικό		Λιγάφορο		Πολύ Σημαντικό
13. Να μην κάνει λάθη στην εκτέλεση των παραγγελιών	1	2	3	4	5
14. Να παραδίδει της παραγγελίες γρήγορα.	1	2	3	4	5
15. Να δίνει λύσεις εγκαίρως στα προβλήματα και στα παράπονά σας.	1	2	3	4	5
16. Να έχει φιλικούς και έμπειρους στο αντικείμενο πωλητές.	1	2	3	4	5
17. Να έχει έμπειρους χημικούς, με τους οποίους επικοινωνείτε συχνά	1	2	3	4	5
18. Να έχει έμπειρους τεχνολόγους τροφίμων με τους οποίους επικοινωνείτε συχνά	1	2	3	4	5
19. Να διαθέτει τεχνικό προσωπικό που να ανιχνεύουν και να προβλέπουν τις ανάγκες σας.	1	2	3	4	5
20. Να δίνει δωρεάν δείγματα των νέων Μιγμάτων άλευρου για την παρασκευή ειδικών ψωμιών.	1	2	3	4	5
21. Να μπορεί να σας προμηθεύει το νέο Μίγμα άλευρου στις ποσότητες και για όσο χρόνο χρειάζεστε.	1	2	3	4	5
22. Να δίνει οτι υπόσχεται.	1	2	3	4	5
23. Να σας έχει δώσει καλές εντυπώσεις σε προηγούμενη συνεργασία σας.	1	2	3	4	5
24. Παρακαλούμε σημειώστε τους 3 σημαντικότερους απο τους παρακάτω παράγοντες, που επηρεάζουν την αγορά ενός νέου Μίγματος Άλευρου για την παρασκευή ειδικού ψωμιού, και αριθμήστε τους κατά σειρά σπουδαιότητας ως 1ο, 2ο, 3ο.					
1. Η ποιότητα του νέου Μίγματος άλευρου.				
2. Η εταιρία που το προμηθεύει				
3. Το προσωπικό της εταιρίας (πωλητές,χημικοί, τεχνίτες κ.ά)				
4. Η τεχνική υποστήριξη που σας παρέχει η εταιρία.				
5. Κατά πόσο το χρησιμοποιούν άλλοι συναδέλφοί σας ή το έχετε δει σε διαφημίσεις				
6. Η τιμή του				
7. Η ακρίβεια και η ταχύτητα παράδοσης των παραγγελιών				
8. Η ζήτηση που θα έχει το ειδικό ψωμί από τους καταναλωτές				

- | | Καθόλου | | | | Πάρα Πολύ |
|---|---------|---------------|------|---|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τα άλευρα που χρησιμοποιείτε; | | | | | |
| 26. Θα αλλάζατε ένα τύπο άλευρου που χρησιμοποιείτε για ένα Νέο βελτιωμένο τύπο; | Οχι | | Ισως | | Ναι |
| | 1 | | 2 | | 3 |
| 27. Εσείς αποφασίζετε για τις αγορές που θα γίνουν; | Ποτέ | Μερικές φορές | | | Πάντα |
| | 1 | 2 | | | 3 |
| 28. Τις αποφάσεις της παίρνετε μόνος/η σας; | 1 | 2 | | | 3 |
| 29. Αν υποθέσουμε ότι η πώληση ενός 'Άσπρου' ή "Χωριάτικου" ψωμιού σας αποφέρει 10 δρχ/κilo κέρδος, Πόσο Τουλάχιστον θα πρέπει να σας αποφέρει ένα ειδικό ψωμί για να το παράγετε; | | | | | |
| Δρχ | | | | | |
| 30. Πόσοι εργαζόμενοι απασχολούνται στην επιχείρησή σας (εκτός από εσάς); | | | | | |
| (γράψτε εδώ τον αριθμό) | | | | | |
| 31. Πόσα χρόνια ασκείτε το επάγγελμα σας; (γράψτε τον αριθμό) | | | | | |
| 32. Σε ποιά κατηγορία ηλικίας ανήκετε; (βάλτε σε κύκλο την κατηγορία σας) | | | | | |
| A. Εως 25 ετών B. 26-40 ετών Γ. 41-55 ετών Δ. Πάνω από 55 ετών | | | | | |
| 33. Ποιο είναι το φύλο σας; (βάλτε σε κύκλο) | | | | | |
| A. Ανδρας B. Γυναίκα | | | | | |
| 34. Τι σπουδές έχετε κάνει; (βάλτε σε κύκλο) | | | | | |
| A. Βασική εκπαίδευση | | | | | |
| B. Λύκειο | | | | | |
| Γ. Επαγγελματική σχολή | | | | | |
| Δ. Πανεπιστήμιο | | | | | |
| E. Μεταπτυχιακές σπουδές | | | | | |

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

1. Παράδειγμα Ανάπτυξης Δεικτών με βάση το ΣΜΣΑ/α

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Θεωρητικό παράδειγμα ανάπτυξης δεικτών με βάση το ΣΜΣΑ/α

Στην παράγραφο 3.4 περιγράφηκε ο τρόπος με τον οποίο προσδιορίζονται οι 'περιοχές' της διαδικασίας στις οποίες αναπτύσσονται οι δείκτες. Στη συνέχεια περιγράφεται ένα θεωρητικό παράδειγμα προσδιορισμού των 'περιοχών' και ανάπτυξης δεικτών σε μια ιδιωτική οφθαλμολογική κλινική. Πρέπει να τονιστεί ότι η διαδικασία όπως απεικονίζεται είναι πραγματική, όπως είχε αναλυθεί σε προηγούμενη εργασία για διαφορετικό σκοπό. Το θεωρητικό τμήμα του παρακάτω παραδείγματος επικείται στην φάση της διαδικασίας που επιλέχθηκε σαν κρίσιμη και στις περιοχές και δείκτες που αναπτύχθηκαν σε αυτή.

Η παρουσίαση ακολουθεί την λογική προσδιορισμού των 'περιοχών' ανάπτυξης των δεικτών, όπως περιγράφονται στην ενότητα 3.4.

1. Ανάπτυξη στρατηγικών στόχων και δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας για το σύνολο της επιχείρησης.

Στο παράδειγμά μας ο **στόχος-δείκτης αποδοτικότητας της κλινικής είναι η αύξηση των κερδών κατά 15% τον επόμενο χρόνο, ενώ αποτελεσματικότητας η αύξηση των επεμβάσεων κατά 25% στο ίδιο χρονικό διάστημα.**

2. Προσδιορισμός της διαδικασίας, η εκροή της οποίας είναι κρίσιμη για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, και ανάπτυξη δεικτών ικανοποίησης πελατών, ευελιξίας και παραγωγικότητας.

Για την επίτευξη των στρατηγικών αυτών στόχων κρίσιμη θεωρήθηκε η διαδικασία επεμβάσεων καταρράκτη. Για το επίπεδο της διαδικασίας οι δείκτες που υποστηρίζουν την επίτευξη των στόχων αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας έχουν ως εξής:

Ικανοποίηση Πελατών: το 90% των ασθενών να είναι τουλάχιστον ικανοποιημένοι μετά την αποχώρηση από την κλινική.

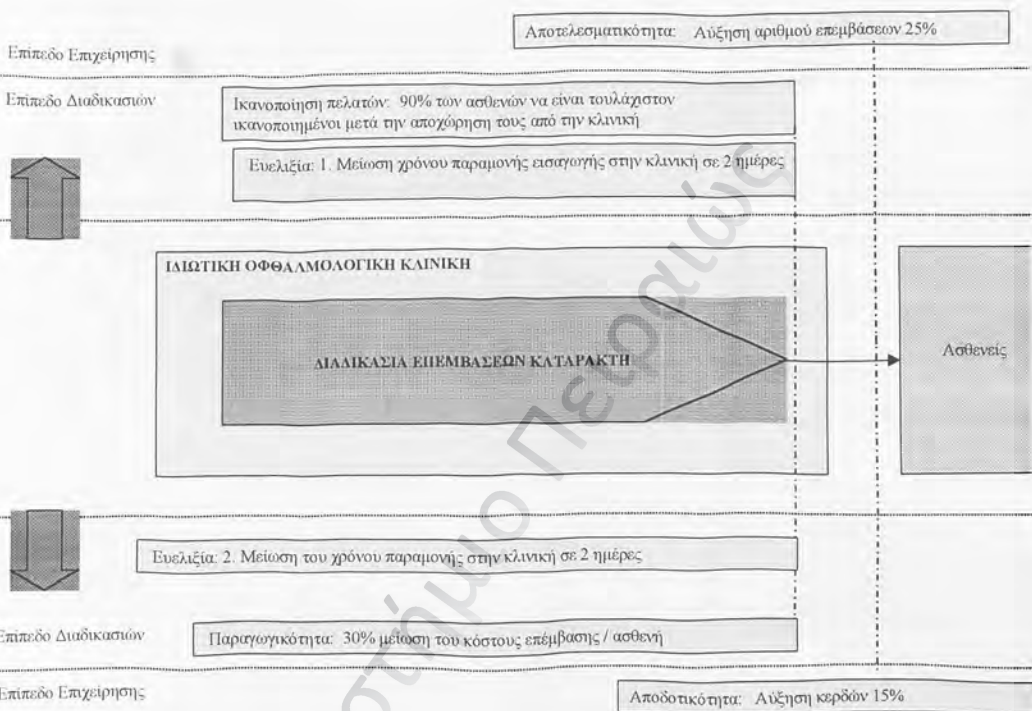
Ευελιξίας:(εξωτερική) 1. Μείωση χρόνου αναμονής εισαγωγής στην κλινική σε 2 ημέρες
(εσωτερική) 2. Μείωση του χρόνου παραμονής στην κλινική σε 2 ημέρες

Με την επίτευξη του 2^{ου} στόχου ικανοποιείται και ο 1^{ος}.

Παραγωγικότητα: Μείωση του κόστους επέμβασης ανά ασθενή κατά 30%.

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 1 υπάρχει συγκεκριμένη λογική ανάπτυξης των δεικτών όπως αυτή περιγράφεται στο ΣΜΣΑ/α. Οι δείκτες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας μετρούν τους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί για το σύνολο της επιχείρησης και για τον λόγο αυτό εφαρμόζονται στις εκροές της επιχείρησης. Όπως και στο σχήμα φαίνεται οι δείκτες έχουν χωριστεί χωροταξικά με βάση την λογική και δομή της ΠΔΑΑ. Οι δείκτες ευελιξίας υποστηρίζουν και τις δύο κατηγορίες στρατηγικών δεικτών.

Οι δείκτες που θα αναπτυχθούν στην κάθε κατηγορία αφορούν κρίσιμες διαστάσεις τις αμέσως προηγούμενης κατηγορίας. Συνεπώς κρίσιμες διαστάσεις για την αύξηση του αριθμού των επεμβάσεων (αποτελεσματικότητα) είναι ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών (ικανοποίηση πελατών) και ο χρόνος αναμονής για εισαγωγή στην κλινική (εξωτερική ευελιξία), ενώ για την αύξηση των κερδών (αποδοτικότητα) κρίσιμοι παράγοντες είναι το κόστος επέμβασης ανά ασθενή (παραγωγικότητα) και ο χρόνος παραμονής στην κλινική (εσωτερική ευελιξία).



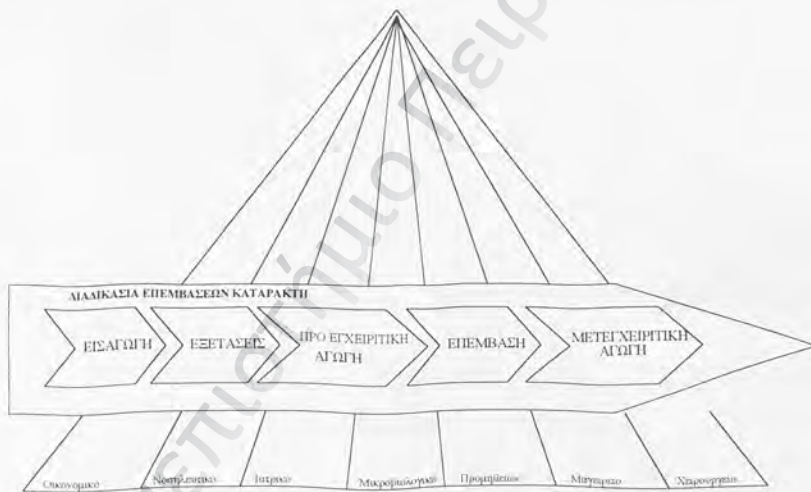
Σχήμα 1 ΣΜΣΑ/α: Δείκτες Επιχείρησης & Διαδικασίας

3. Προσδιορισμός κρίσιμων σταδίων της διαδικασίας ή ΘΕ, οι εκροές των οποίων επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων της διαδικασίας, και ανάπτυξη δεικτών ποιότητας, παράδοσης, χρόνου κύκλου παραγωγής και απωλειών.

Το σημαντικότερο σημείο της ανιχνευσιμότητας των δεικτών είναι η ανάπτυξη δεικτών για το τρίτο επίπεδο απόδοσης, διότι στο επίπεδο αυτό διαμορφώνονται οι δείκτες διαμορφωτές όλων των παραπάνω επιπέδων. Με βάση το ΣΜΣΑ/α η απόδοση της

επιχείρησης εξαρτάται από την επίδοση σε ΚΠΕ που εμπίπτουν στις τέσσερις κατηγορίες δεικτών του επιπέδου αυτού.

Στο Σχήμα 2 φαίνεται ότι η διαδικασία επεμβάσεων καταρράκτη αποτελείται από 5 επιμέρους φάσεις. Μπορούμε να θέσουμε δείκτες στις εκροές των φάσεων αυτών ή να τις αναλύσουμε ακόμη περισσότερο για τον εντοπισμό κρίσιμων ενεργειών που επηρεάζουν όχι μόνο το αποτέλεσμα της φάσεις αλλά και ολόκληρης της διαδικασίας. Ενδεικτικά αναλύεται η φάση των εξετάσεων που πραγματοποιούνται, της συγκεκριμένης διαδικασίας (Σχήμα 3). Ο βαθμός ανάλυσης μιας διαδικασίας εξαρτάται από την επιχείρηση και



Σχήμα 2 Βασικές φάσεις της διαδικασίας επεμβάσεων

υπόκειται σε ανάλυση κόστους/ ωφέλειας. Στα διάφορα στάδια και ΘΕ της διαδικασίας θα αναπτυχθούν δείκτες ποιότητας, παράδοσης, χρόνου κύκλου εργασιών και απωλειών.

Στο Σχήμα 3 γίνεται η καταγραφή όλων των ενεργειών της επιλεγμένης φάσης, τα οποία εκτελούνται από εργαζόμενους σε διάφορες ΘΕ. Το ίδιο θα πρέπει να γίνεται για όλες τις κρίσιμες φάσεις κάθε διαδικασίας. Η απεικόνιση επιτρέπει να εντοπίσουμε δραστηριότητες οι οποίες είναι κρίσιμες για την επίτευξη των στόχων της διαδικασίας και την ανάπτυξη δεικτών σε αυτές που εμπίπτουν στις τέσσερις κατηγορίες του επιπέδου των ΘΕ του ΣΜΣΑ/α. Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται οι κατηγορίες των δεικτών του επιπέδου των ΘΕ, ο κωδικός κάθε δείκτη που παραπέμπει στο Σχήμα 3, το περιεχόμενο κάθε δείκτη της συγκεκριμένης κατηγορίας και ο στόχος που έχει τεθεί. Στην συγκεκριμένη φάση αναπτύχθηκαν στόχοι και δείκτες παράδοσης και απωλειών.

Πίνακας 1 Ενδεικτικοί δείκτες παράδοσης και απωλειών για την φάση των εξετάσεων

Κατηγορία δεικτών	Κωδικός	Περιεχόμενο	Στόχος
Παράδοσης	Δ2	Χρόνος διάρκειας εξετάσεων & εξαγωγής αποτελεσμάτων.	3 ώρες
Απώλειες	Δ1	Συνολικό κόστος λήψης δειγμάτων αίματος.	10.000
	Δ3	Συνολικό κόστος εξετάσεων/ ασθενή	Μ.Ο 30.000

Σχήμα 3 : Αναλυτική απεικόνιση της φάσης των εξετάσεων

