



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Μ.Β.Α.
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

ΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΘΕΩΡΙΑ & ΠΡΑΚΤΙΚΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
Ν. ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ :
Π. ΝΟΥΔΑΣ

ΑΘΗΝΑ ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2004



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ



A standard linear barcode is positioned vertically. Below it, the number "0 530569 000000" is printed, likely representing a library or catalog identifier.





ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (M.B.A.)

76839



ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΣΗΣ ΘΕΟΡΙΑ & ΠΡΑΚΤΙΚΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : Ν. ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ : Π. ΝΟΥΛΑΣ Α.Μ. 323

ΑΘΗΝΑ ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2004





ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ I : ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	6
1.1. Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΣΤΟΝ 21 ^ο ΑΙΩΝΑ	6
1.1.1. Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ BPM	8
1.1.2. ΕΡΕΥΝΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ BPM.....	11
1.2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ.....	15
1.2.1. ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ BPM	17
1.2.2. ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΧΡΗΣΤΩΝ – ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ.....	19
1.3. ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΠΡΙΣΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ – ΥΠΑΡΧΟΝΤΑ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ.....	21
1.4. ΘΕΜΑΤΑ-ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	31
1.4.1. Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	33
1.4.2. ΤΙ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	34
1.4.3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ	34
1.5. ΚΥΡΙΑΡΧΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ.....	36
2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ II : ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	41
2.1. Η ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΝΟΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ – ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΕΣ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ.....	41
2.1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	43
2.1.2. ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	45
2.1.3. ΟΙ ΠΙΟ ΣΥΝΗΘΕΙΣ ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ.....	53
2.2. ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	54
2.2.1. ΚΥΡΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΝΟΣ ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ BPM	55
2.2.2. ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΕΝΟΣ ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ..	59
2.2.3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΠΕΡ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ.....	63
2.3. ΟΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΑΝΑΦΟΡΩΝ	66
2.3.1. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΑΝΑΦΟΡΩΝ.....	69
2.3.2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΑΦΟΡΩΝ.....	74
3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ III : ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	75
3.1. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ.....	75
3.2. ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	82
3.2.1. ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΤΑ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	82
3.2.2. Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΕΝΑΝΤΙ ΤΗΣ ΕΤΟΙΜΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΛΥΣΕΩΝ BPM	85
3.2.3. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ERP ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	87
3.3. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΟΥ INTERNET	89
3.3.1. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΟΥ ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΟΥ INTERNET	90
3.3.2. E-BUSINESS PERFORMANCE MEASUREMENT RESEARCH.....	91
3.3.3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	93
3.3.4. ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟ WEB	97



4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV : ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ (CASE STUDIES).....	101
4.1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	101
4.2. ΤΙΤΑΝ Α.Ε.	103
4.3. ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.	112
4.4. ΤΗΛΕΤΥΠΟΣ Α.Ε.	119
4.5. Α.Γ. ΠΕΤΖΕΤΑΚΗΣ Α.Ε.	127
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	134
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	136
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	137
ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ	141
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	144

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ – ΣΧΗΜΑΤΑ -ΠΙΝΑΚΕΣ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1-1 : ΕΠΙΘΥΜΗΤΑ ΟΦΕΛΗ ΓΙΑ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ BPM.....	11
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1-2 : ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΕΜΒΕΛΕΙΑΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ BPM	12
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1-3 : ΤΥΠΟΙ ΧΡΗΣΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ BPM.....	13
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1-4 : ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ BPM	13
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1-5 : ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ BPM	14
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2-1 : ΜΕΘΟΔΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	46
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2-2 : ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ BPM	48
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2-3 : ΠΟΣΟ ΣΥΧΝΑ ΤΡΟΠΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	49
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2-4 : ΓΙΑ ΠΟΙΟ ΛΟΓΟ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΡΟΠΟΠΟΙΟΥΝ ΤΟΥΣ ΚΡΙ.....	50
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-1 : ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ή ΕΤΟΙΜΗ ΛΥΣΗ ΓΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ BPM	85
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-2 : ΜΕΤΡΗΣΙΜΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΟΜΑΔΩΝ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ	94
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-3 : ΜΕΤΡΗΣΙΜΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	94
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-4 : ΜΕΤΡΗΣΙΜΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ.....	95
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-5 : ΜΕΤΡΗΣΙΜΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	96
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-6 : ΜΕΤΡΗΣΙΜΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ	96
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-7 : ΜΕΤΡΗΣΙΜΑ WEB	98
 ΣΧΗΜΑ 1-1	16
ΣΧΗΜΑ 1-2	17
ΣΧΗΜΑ 1-3	18
ΣΧΗΜΑ 1-4	19
ΣΧΗΜΑ 1-5	21
ΣΧΗΜΑ 1-6	22
ΣΧΗΜΑ 1-7	24
ΣΧΗΜΑ 1-8	26
ΣΧΗΜΑ 1-9	29
ΣΧΗΜΑ 2-1	58
ΣΧΗΜΑ 2-2 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ	70
ΣΧΗΜΑ 2-3 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ	72
ΣΧΗΜΑ 2-4 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΤΥΠΟΥ SCORECARD	73
ΣΧΗΜΑ 3-1 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΚΟΝΣΟΛΑΣ ΣΥΜΒΑΝΤΩΝ	80
ΣΧΗΜΑ 3-2 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΟΘΟΝΗΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	81
ΣΧΗΜΑ 3-3	88
ΣΧΗΜΑ 3-4	90
 ΠΙΝΑΚΑΣ 1-1	33
ΠΙΝΑΚΑΣ 2-1.....	44
ΠΙΝΑΚΑΣ 2-2.....	55
ΠΙΝΑΚΑΣ 3-1	99

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η διπλωματική αυτή εργασία διεξάγεται στα πλαίσια του διατμηματικού μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών της Αθήνας. Ο πλήρης τίτλος της είναι «Διαχείριση Επιχειρηματικής Επίδοσης – Θεωρία και Πρακτική». Στην επιλογή του συγκεκριμένου θέματος οδήγησε το ενδιαφέρον μου για τη σχέση της επιχειρηματικής επίδοσης με τη διοίκηση σε στρατηγικό επίπεδο.

Η Διαχείριση της Επιχειρηματικής Επίδοσης αποτελεί μια από τις τελευταίες τάσεις στο management και χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια πολλών επιχειρήσεων να μετρήσουν τα επίπεδα της επίδοσής τους, προκειμένου να προσδιορίσουν τα σημεία όπου μειονεκτούν και να βελτιωθούν. Στον κόσμο των επιχειρήσεων, όπου βασική επιδίωξη είναι η επίτευξη διατηρήσιμου συγκριτικού πλεονεκτήματος, η Διαχείριση της Επιχειρηματικής Επίδοσης δεν πρέπει να νοηθεί ως μια εναλλακτική επιλογή, αλλά ως ένα απαραίτητο εργαλείο, μια διαδικασία που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να παρακολουθήσουν και να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους, μέσα από την αξιολόγηση και τον καλύτερο έλεγχο των εργασιών τους.

Ένα στοιχείο που ενέτεινε το ενδιαφέρον για τη μελέτη του συγκεκριμένου αντικειμένου είναι το γεγονός ότι στην ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα, όπου τα πάντα υιοθετούνται με μια χρονική υστέρηση, η Διαχείριση της Επιχειρηματικής Επίδοσης υπάρχει ως φιλοσοφία, αλλά δεν έχουν θεσπιστεί από τις επιχειρήσεις συντονισμένες πρακτικές που να προάγουν και να κατευθύνουν τις αποφάσεις προς αυτήν την κατεύθυνση. Υπό αυτό το πρίσμα, δόθηκε η ευκαιρία για την εκπόνηση μιας μελέτης που να ενσωματώνει από την μια τη θεωρία, που για πολλές ελληνικές επιχειρήσεις είναι τελείως άγνωστη, και από την άλλη η μέχρι τώρα εμπειρία ηγέτιδων ελληνικών επιχειρήσεων.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθεί ότι η εργασία αυτή δεν θα μπορούσε να παρουσιαστεί ολοκληρωμένη χωρίς τη συνδρομή συγκεκριμένων στελεχών ελληνικών επιχειρήσεων που δέχτηκαν μια κατ' ιδίαν συζήτηση και εξέφρασαν τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους πάνω στο αντικείμενο της εργασίας. Θα ήθελα επομένως να ευχαριστήσω τον κ. Παναγόπουλο Χρ., Διευθυντή Οικονομικών Δραστηριοτήτων Εξωτερικού της TITAN A.E., τον κ. Πατεράκη Κ., Επικεφαλή Οικονομικού Σχεδιασμού της ΔΕΛΤΑ A.E., τον κ. Φλωράκη Λ., Διευθυντή Πληροφορικής της ΤΗΛΕΤΥΠΟΣ A.E. και τον κ. Φασουλή Σ., Διευθυντή Πληροφορικής της Α.Γ. ΠΕΤΖΕΤΑΚΗΣ A.E. Εξίσου σημαντική ήταν η συμβολή του επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Γεωργόπουλου Ν. με την επίβλεψη, την καθοδήγηση και τις χρήσιμες συμβουλές του, στον οποίο θα ήθελα εκφράσω ειλικρινείς ευχαριστίες μου.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι ταχύτατες και ραγδαίες εξελίξεις τόσο στη διαμόρφωση της κατάστασης της αγοράς, όσο και στα τεχνολογικά δεδομένα, καθώς και οι έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις, έχουν ωθήσει τις επιχειρήσεις σε μια διαρκή αλλαγή. Τα διοικητικά στελέχη όλων των επιπέδων, στις περισσότερες επιχειρήσεις είτε του ιδιωτικού είτε του δημόσιου τομέα, έχουν συνειδητοποιήσει ότι η επιτυχία των επιχειρήσεων τους στο σημερινό κόσμο, εξαρτάται από την ευελιξία και την ανταποκρισιμότητα αναφορικά με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, την επίτευξη ακόμα υψηλότερου επιπέδου ποιότητας και έναν υψηλό βαθμό εσωτερικής αποδοτικότητας.

Με άλλα λόγια, έχει κατανοηθεί το γεγονός ότι η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα μιας επιχείρησης, δεν εξαρτάται μόνο από τα οικονομικά της αποτελέσματα. Το κλειδί της επιτυχίας, είναι η μεγιστοποίηση της αξίας για τους πελάτες και η επιτυχημένη υλοποίηση των αλλαγών, οι οποίες θα πραγματοποιήσουν αυτή τη μεγιστοποίηση, για κάθε επιχείρηση σ' ένα μέσο με το οποίο μια επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όσο και να υποστηρίξει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Για την επίτευξη του πλέον αποτελεσματικού επιπέδου παραγόμενου προϊόντος ή παροχής υπηρεσιών, η διοίκηση μιας επιχείρησης θα πρέπει να υιοθετήσει ένα σύστημα (system) ή ένα πλαίσιο (framework), το οποίο θα της επιτρέπει με αποτελεσματικό τρόπο, να ελέγχει τα μετρήσιμα, τα οποία κατευθύνουν και προωθούν την επίδοση. Η ενοποίηση και ολοκλήρωση χρηματοοικονομικών και μη μετρήσιμων, αποτελεί τη σύγχρονη προσέγγιση, στη μέτρηση της Επιχειρησιακής Επίδοσης.

Τα συστήματα Μέτρησης Επιχειρηματικής Επίδοσης, παρέχοντας κατάλληλα δεδομένα σχετικά με την παρούσα επίδοση της επιχείρησης, επισημαίνουν τι απαιτείται να βελτιωθεί άμεσα ή μελλοντικά. Οι μετρήσιες που πραγματοποιούνται, ευθυγραμμισμένες με τη στρατηγική της επιχείρησης, της επιτρέπουν να αναγνωρίσει πιθανές οργανωσιακές αντιθέσεις ή συγκρούσεις, να επισημάνει τις επιχειρηματικές διαδικασίες και να καθορίσει τους τρόπους που θα υποστηρίξουν την οργανωσιακή αλλαγή, μέσα από τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών.

Η παρούσα μελέτη έχει ως κύριο αντικείμενο την παρουσίαση και την εξέταση των βιβλιογραφικών και αρθρογραφικών πληροφοριών σχετικά με τη Διαχείριση της Επιχειρηματικής Επίδοσης (Business Performance Management), την εμπειρία συγκεκριμένων ελληνικών επιχειρήσεων και τις ενέργειες που ακολουθήθηκαν για την υιοθέτηση Συστημάτων Μέτρησης Επιχειρηματικής Επίδοσης.

Πιο συγκεκριμένα, στην 1^η ενότητα παρουσιάζεται η πορεία της Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης, αναλύεται το πλαίσιο λειτουργίας της και παρατίθεται σχετική



έρευνα σχετικά με την εφαρμογή της από διάφορες επιχειρήσεις. Επιπλέον, δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην εξέταση του μοντέλου του Πρίσματος της Επίδοσης, καθώς θεωρείται η πιο καινοτόμα και ολοκληρωμένη μεθοδολογία στη Διαχείριση Επιχειρηματικής Επίδοσης και γίνεται αναφορά στις κυρίαρχες πρακτικές που έχουν επικρατήσει, κάποιες κατευθυντήριες οδηγίες προκειμένου μια επιχείρηση να ξεκινήσει την υιοθέτηση συστημάτων Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης.

Η 2^η ενότητα ασχολείται με τη Μέτρηση της Επιχειρηματικής Επίδοσης. Συγκεκριμένα, εισάγει την έννοια των βασικών δεικτών επίδοσης, πάνω στους οποίους στηρίζεται ολόκληρο το οικοδόμημα της Μέτρησης της Επιχειρηματικής Επίδοσης. Γίνεται ανάλυση των στοιχείων ενός συστήματος Επιχειρηματικής Επίδοσης και τέλος υπάρχει επικέντρωση στο κομμάτι της Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης που αφορά το reporting, ως ένα από τα βασικά συστατικά ενός συστήματος Μέτρησης Επιχειρηματικής Επίδοσης.

Στη 3^η ενότητα εξετάζονται τα κύρια εργαλεία Μέτρησης Επιχειρηματικής Επίδοσης και παρατίθενται κάποια ειδικά θέματα της Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης, που αφορούν τα παραδοσιακά συστήματα Μέτρησης, τη χρήση των ERP συστημάτων, καθώς και την επιλογή εφαρμογής συστημάτων Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης κατά παραγγελία (customized). Επιπλέον, μελετάται η Μέτρηση της Επίδοσης του e-business μιας επιχείρησης με βάση μια πολύ καλή μελέτη της Accenture.

Η 4^η ενότητα περιλαμβάνει τα 4 case studies ελληνικών επιχειρήσεων που εφαρμόζουν συστήματα Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης και περιέχει στοιχεία που συγκεντρώθηκαν με τη συνδρομή στελεχών της κάθε εταιρίας. Όστερα από προσωπική συνέντευξη. Για άλλη μια φορά, κρίνεται σκόπιμο να ευχαριστήσω τον κάθε ένα προσωπικά για το διαθέσιμο χρόνο και το ενδιαφέρον που έδειξαν για την περάτωση της μελέτης μου.

Στο τέλος της μελέτης παρατίθεται ένα παράρτημα, στο οποίο περιγράφονται τα συστήματα Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις που αποτέλεσαν αντικείμενο της έρευνας, δίνοντας βάση στα τεχνικά χαρακτηριστικά και τις δυνατότητες του καθενός.

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι : ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

1.1. Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΣΤΟΝ 21^ο ΑΙΩΝΑ

Οι εποχές που οι επιχειρήσεις επιβίωναν και ευδοκιμούσαν με το να επικεντρώνονται αποκλειστικά στις επιθυμίες και ανάγκες μιας ομάδας μόνο συμφερόντων, συνήθως των μετόχων, έχουν περάσει προ πολλού. Το ίδιο ισχύει και για τις επιχειρήσεις που εστιάζονται μόνο στους μετόχους και τους πελάτες, παρά το γεγονός ότι η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management) αποτελεί σημαντική προσέγγιση στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Στη σημερινή πραγματικότητα, και κυρίως στο άμεσο μέλλον, η πιο σοφή επιλογή για μια επιχείρηση προκειμένου να επιβιώσει και να ευημερήσει μακροχρόνια είναι να προσανατολιστεί στις επιθυμίες και ανάγκες όλων των σημαντικών ομάδων συμφερόντων και να προσπαθήσει να μεταφέρει αξία σε καθεμιά από τις ομάδες αυτές.

Στην αγορά λογισμικού από τις επιχειρήσεις για παράδειγμα, νέα προϊόντα και μηνύματα προβολής εμφανίζονται σχετικά με τη Διαχείριση Επιχειρηματικής Επίδοσης, καθοδηγούμενα από τις απαιτήσεις των γενικών διευθυντών για πιο λεπτομερή έλεγχο των δραστηριοτήτων τους εμπρός στην προοπτική της διαρκώς μεταβαλλόμενης Νέας Οικονομίας. Το ερώτημα που δημιουργείται στο σημείο αυτό έχει να κάνει με το κατά πόσο η Διαχείριση της Επιχειρηματικής Επίδοσης θα καταφέρει να αποφέρει τα αποτελέσματα που υπόσχεται και να υλοποιήσει τις επιδιώξεις που τη συνοδεύουν.

Για να προβλέψει κανείς την εξέλιξη της Διαχείριση της Επιχειρηματικής Επίδοσης, θα πρέπει να εξετάσει το θεμελιώδη δείκτη υιοθέτησης νέων τεχνολογιών, την οικονομική επίδραση. Η απόδοση στην επένδυση (ROI) είναι ο δείκτης που ενδιαφέρει κάθε στέλεχος σε καθημερινή βάση. Αυτό δηλαδή που προβληματίζει κάθε επιχείρηση όσον αφορά επενδύσεις σε πληροφοριακή τεχνολογία είναι το ενδεχόμενο να υπάρχει αποπληρωμή της επένδυσης και όσο το δυνατόν γρηγορότερα.

Αν εξετάσουμε συγκεκριμένα στοιχεία καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η Διαχείριση της Επιχειρηματικής Επίδοσης μπορεί γρήγορα να πραγματοποιήσει τις προσδοκίες για την επιτυχία της. Όταν επιχειρούμε να συγκρίνουμε τη Διαχείριση της Επιχειρηματικής Επίδοσης με προηγούμενες τεχνολογικές λύσεις, δύο χαρακτηριστικά την κάνουν να ξεχωρίζει, η ταχύτητα ανάπτυξης και η ευελιξία.

Η ταχύτητα ανάπτυξης περιορίζει την επιτυχημένη πορεία διαφόρων τεχνολογικών λύσεων. Οι περισσότερες επιχειρησιακές εφαρμογές απαιτούν παρατεταμένες περιόδους υλοποίησης συνήθως αρκετούς μήνες, αν όχι έτη. Δυστυχώς, με βάση την εμπειρία πολλών επιχειρήσεων, οι εφαρμογές αυτές καταλήγουν να αποτελούν

απαρχαιωμένα καθώς ξεπερνούν τα χρονοδιαγράμματα και οι επιχειρηματικές απαιτήσεις αλλάζουν γρηγορότερα από τα προγράμματα ανάπτυξης. Σε αντίθεση με την παραπάνω προσέγγιση, οι λύσεις BPM επιτυγχάνουν άμεση επίδοση και υλικά αποτελέσματα. Τα προϊόντα BPM προσφέρουν τα μέσα και την αρχιτεκτονική για σχεδιασμό διαδικασιών, ενοποίηση και εκτέλεση. Παρέχουν τα κατάλληλα εργαλεία που δίνουν τη δυνατότητα τόσο στους ειδικούς του τμήματος της πληροφορικής όσο και στα διοικητικά στελέχη να συνεργαστούν στο σχεδιασμό και την υλοποίηση αυτοματοποιημένων λύσεων. Με την ταχύτητα ανάπτυξης των λύσεων BPM να μετριέται σε μέρες και εβδομάδες σε σχέση με τους μήνες και τα έτη των άλλων επιχειρησιακών εφαρμογών, μια επιχείρηση δεν αντιμετωπίζει το πρόβλημα υποεκτίμησης του κόστος υλοποίησης. Τα αποτελέσματα είναι άμεσα και μπορούν να μετρηθούν, οπότε η πιθανότητα διακύμανσης του κόστους ελαττώνεται σημαντικά. Η γρηγορότερη ανάπτυξη αποφέρει γρηγορότερες αποδόσεις, χαμηλότερο κίνδυνο και χαμηλότερα κόστη.

Η ευελιξία είναι ο δεύτερος παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει στην οικονομική επιτυχία της Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης. Ένα από τα μεγαλύτερα ζητήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις με τις έτοιμες επιχειρηματικές εφαρμογές είναι η ακαμψία τους. Το χάσμα που προκύπτει από το γεγονός ότι οι έτοιμες εφαρμογές δεν είναι σε θέση να καλύψουν τις πραγματικές και εξειδικευμένες επιχειρηματικές διαδικασίες, αναγκάζει τις επιχειρήσεις να επιλέξουν ανάμεσα σε τρεις εναλλακτικές:

- Να προσαρμόσουν το λογισμικό τους, αλλά να αυξήσουν σημαντικά τις δαπάνες ανάπτυξης
- Να τροποποιήσουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες, προσαρμόζοντας αυτές στις απαιτήσεις του πακέτου επιχειρηματικών εφαρμογών, αλλά αφανίζοντας τυχόν ανταγωνιστικές διαφοροποιήσεις.
- Να χρησιμοποιήσουν χειρογραφικές λειτουργίες για να γεφυρώσουν το χάσμα αυξάνοντας ταυτόχρονα το κόστος.

Από την άλλη μεριά, καθώς τα προϊόντα γίνονται ολοένα και πιο ομογενοποιημένα, ο παράγοντας διαφοροποίησης στον κάθε κλάδο είναι η διαδικασία υλοποίησης του κάθε προϊόντος. Από την στιγμή που η υλοποίηση στηρίζεται στις διαδικασίες, αντιλαμβάνεται κανείς ότι οι διαδικασίες θα αποτελέσουν το πεδίο του ανταγωνισμού. Επομένως θα πρέπει να τονίσουμε το ρόλο της Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται.

Η Διαχείριση Επιχειρηματικής Επίδοσης αντιπροσωπεύει μια τελείως διαφορετική προσέγγιση τεχνολογικής εφαρμογής. Το σημείο εκκίνησης για την εφαρμογή λύσεων BPM είναι οι υπάρχοντες επιχειρηματικές διαδικασίες της επιχείρησης – ο ακριβής

τρόπος λειτουργίας της. Το BPM δεν απαιτεί αναλύσεις χάσματος και δεν προϋποθέτει καμιά διαχείριση αλλαγής. Η πραγματική του αξία έγκειται στην ευελιξία του να αυτοματοποιεί τις διαδικασίες που τελικά καταλήγουν σε ανταγωνιστική διαφοροποίηση. Στο παρελθόν, οι επιχειρήσεις δεν σκεφτόντουσαν να δημιουργήσουν εφαρμογές κατά παραγγελία για να υλοποιήσουν την αυτοματοποίηση, επειδή ήταν μια πολύ ακριβή λύση και είχε υψηλό κόστος συντήρησης. Με τις εφαρμογές BPM, κάποια από τα παραπάνω προβλήματα εξαφανίστηκαν, καθώς οι λύσεις BPM είναι σχεδιασμένες να υποστηρίζουν δυναμικές διαδικασίες που απαιτούν συχνές αλλαγές. Τα οφέλη αυτής της δυνατότητας δεν μπορούν να παραγνωριστούν. Επιπλέον, με την ευελιξία που προσφέρει το BPM, δεν υπάρχουν περιορισμοί στον τρόπο που θα διορθώσει την επιχειρηματική αναποτελεσματικότητα. Η λειτουργία του BPM είναι να προσφέρει μια πλατφόρμα αυτοματοποίησης που να μπορεί να εφαρμοστεί σε ολόκληρη την επιχείρηση και την αλυσίδα αξίας της. Από κει και πέρα, το μόνο που περιορίζει μια επιχείρηση δεν είναι οι δυνατότητες της τεχνολογικής εφαρμογής, αλλά η φαντασία της διοίκησής της.

1.1.1. Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ BPM

Τα τελευταία πέντε χρόνια υπάρχει μια πληθώρα μελετών από ακαδημαϊκούς και επιχειρήσεις, που έχει δείξει ότι οι Κάρτες Στοχοθέτησης (scorecards) χρησιμοποιούνται από το 50% με 60% των μεγάλων επιχειρήσεων της Αμερικής και από το 40% με 50% των μεγάλων επιχειρήσεων της Ευρώπης. Η βιβλιογραφία πάνω στη Διαχείριση της Επιχειρηματικής Επίδοσης τονίζει ότι το συγκεκριμένο πεδίο εξελίσσεται βαθμιαία. Στις αρχές της δεκαετίας του '90, κυρίαρχο στοιχείο ήταν η προσπάθεια και η ανάγκη των επιχειρήσεων να απομακρυνθούν αποκλειστικά από τα χρηματοοικονομικά κριτήρια. Στη μέση της δεκαετίας, το ενδιαφέρον μετατοπίστηκε στη δημιουργία επιτυχημένων στρατηγικών χαρτών (strategy & success maps), που ενοποιούσαν τους βασικούς επιχειρηματικούς στόχους. Στην αρχή της δεκαετίας του '00, υπήρξε ενδιαφέρον για της διαδικασίες ανάπτυξης Συστημάτων Επιχειρηματικής Επίδοσης και για τους λόγους για τους οποίους οι σύγχρονες επιχειρήσεις δυσκολεύονται να προοδεύσουν. Στην σημερινή εποχή, η Διαχείριση της Επίδοσης έχει επικεντρωθεί σε διαφορετικά πεδία. Το κυρίαρχο ενδιαφέρον επικεντρώνεται στο πώς διοικούνται οι επιχειρήσεις με βάση τα κριτήρια μέτρησης, πώς εξάγεται αξία από τα δεδομένα που συλλέγονται και για το πώς οι επιχειρήσεις επωφελούνται από τα αναμενόμενά πλεονεκτήματα των συστημάτων τους¹.

Οι καθηγητές Neely και ο Bourne τονίζουν ότι η διαδικασία της μέτρησης της επίδοσης είναι περιττή, εκτός και αν τα εξαγόμενα δεδομένα επίδοσης υποστηρίζουν τη

¹Centre of Business Performance, Cranfield School of Management

διοικητική δραστηριότητα. Η πληροφόρηση είναι κρίσιμη στη διαδικασία της Διαχείρισης της Επιχειρηματικής Επίδοσης. Παρόλα αυτά πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να μετατρέψουν τη γνώση σχετικά με την επιχειρηματική επίδοση σε ακριβή κατανόηση και επίγνωση που οδηγεί σε αποτελεσματικές ενέργειες.

Τον τελευταίο χρόνο, η Διαχείριση της Επιχειρηματικής Επίδοσης έχει προχωρήσει παραπέρα από τους προϋπολογισμούς και τις αναφορές (budgeting and reporting). Οι εφαρμογές της έχουν επεκταθεί σε λειτουργικότητα και από την παιδική ηλικία που βρισκόταν πριν από λίγα χρόνια, κατάφερε να φτάσει στη φάση της ενηλικίωσης. Η εξέλιξη της δεν ήταν σαν έκρηξη, αλλά πορεύτηκε σε μια σταθερή πορεία. Υπήρξε 20% ανάπτυξη στην αγορά της διοίκησης επιχειρηματικής επίδοσης από το Δεκέμβρη του 2002 έως το Δεκέμβρη του 2003 μαζί με τη γνωστοποίηση του BPM στον επιχειρηματικό κόσμο².

Οι προοπτικές για τη Διαχείριση Επιχειρηματικής Επίδοσης είναι λαμπρές, καθώς η κατάσταση της επιχειρηματικής διοίκησης δεν θα περιγραφόταν ως ιδανική. Το κυρίως πρόβλημα είναι ότι υπάρχει ένα τεράστιο χάσμα ανάμεσα στη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής. Τα διοικητικά στελέχη δαπανούν μέρες ή βδομάδες στην αναθεώρηση καλά επεξεργασμένων στρατηγικών και στο τέλος ελπίζουν και εύχονται ότι αυτές θα γίνουν κτήμα της υπόλοιπης επιχείρησης. Συνήθως, τίποτα από αυτά δεν συμβαίνει. Η επιχείρηση κλείνει τα αυτιά της στις οδηγίες και τις κατευθύνσεις των διοικητικών στελεχών. Ένα άλλο πρόβλημα είναι ότι οι παραδοσιακοί χρόνοι ολοκλήρωσης των προϋπολογισμών και των σχεδιασμών, που βασίζονται στο κλείσιμο των λογιστικών βιβλίων, δεν είναι αρκετά ευέλικτοι και σύντομοι για να ακολουθήσουν τους επιταχυνόμενους ρυθμούς της σύγχρονης επιχείρησης. Τα περισσότερα σχέδια είναι άποτα και παρωχημένα προτού ολοκληρωθούν.

Οι λύσεις BPM γεφυρώνουν το χάσμα ανάμεσα στη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής με διάφορους τρόπους:

- **Βελτιώνουν την επικοινωνία.** Το BPM προσφέρει στα διοικητικά στελέχη ένα αποτελεσματικό μηχανισμό που επικοινωνεί την στρατηγική και τις προσδοκίες στους διευθυντές και στο προσωπικό σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης με το να σχεδιάζει μοντέλα και μετρήσεις επίδοσης συνδεδεμένα με τους εταιρικούς σκοπούς και στόχους.
- **Βελτιώνει την συνεργατικότητα.** Το BPM καλλιεργεί την ανταλλαγή ιδεών και πληροφοριών και κάθετα ανάμεσα στα διάφορα επίπεδα της επιχείρησης και οριζόντια ανάμεσα στα διάφορα τμήματα και ομάδες που ασχολούνται με την ίδια δραστηριότητα.

² John Van Decker, vice president Meta Group Inc, technology research services

- **Βελτιώνει τον έλεγχο.** Το BPM διευκολύνει το προσωπικό για να ρυθμίζει συνεχώς το σχεδιασμό και να διορθώνει ή να βελτιώνει χρονικά τις λειτουργίες με το να του παρέχει επίκαιρη πληροφόρηση σχετικά με τις συνθήκες τις αγοράς και την κατάσταση των λειτουργικών διαδικασιών.
- **Βελτιώνει τον συγχρονισμό.** Το BPM βελτιώνει το συγχρονισμό ανάμεσα στις επιχειρηματικές μονάδες και τα λειτουργικά τμήματα που διαφορετικά θα ενεργούσαν ως ανεξάρτητες μονάδες, που μάλλον θα απόκρυπταν παρά θα μοιράζονταν πόρους και πληροφορίες.

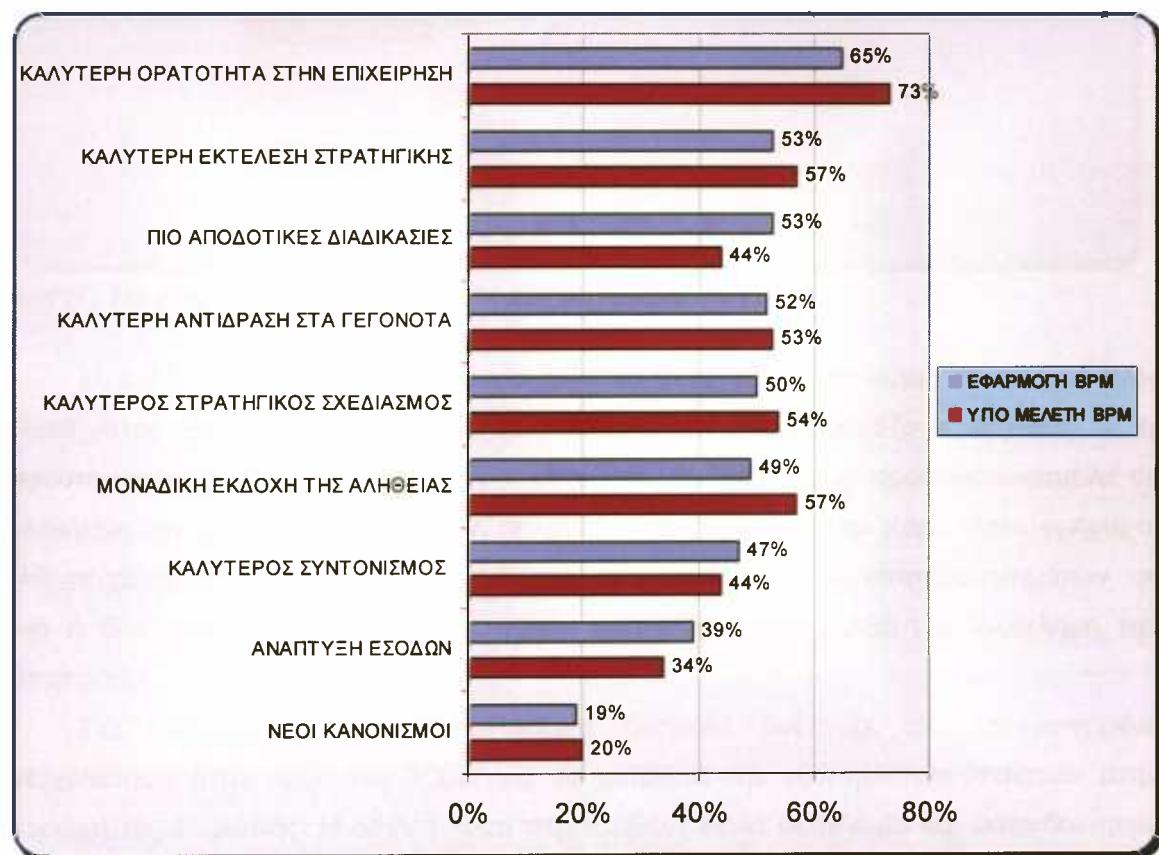
Όταν εφαρμόζεται κατάλληλα η Διαχείριση Επιχειρηματικής Επίδοσης, τα οφέλη της είναι άφθονα και σε πολλαπλές διαστάσεις. Οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν καλύτερα τις ευκαιρίες της αγοράς και να περιορίσουν τα λειτουργικά προβλήματα πριν ξεφύγουν από τον έλεγχο. Οι επιχειρήσεις αυτές γίνονται πιο αποτελεσματικές, πιο ανταγωνιστικές, επιχειρήσεις στις οποίες είναι ωραίο να εργάζεται κανείς.

Σε πολλές επιχειρήσεις, οι οικονομικοί διευθυντές χρησιμοποιούν τις πρακτικές του BPM για να έχουν καλύτερη αντίληψη της επιχείρησής τους. Πολλοί δέχονται μεγάλη πίεση από τους επενδυτές να κλείσουν τα οικονομικά τους βιβλία στο τέλος κάθε μήνα και κάθε τρίμηνο. Επιπλέον, πρόσφατα οικονομικά σκάνδαλα αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να αυξήσουν την ακρίβεια και την επικαιρότητα των προβλέψεων και των οικονομικών τους καταστάσεων.

1.1.2. ΕΡΕΥΝΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ BPM

Σύμφωνα με έρευνα του TDWI (The Data Warehouse Institute)³, που τα αποτελέσματά της φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα, το 2/3 των επιχειρήσεων που είχαν υιοθετήσει συστήματα BPM, το έκαναν για να αποκτήσουν καλύτερη αντίληψη και άποψη για τη λειτουργία της επιχείρησής τους.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1-1 : ΕΠΙΘΥΜΗΤΑ ΟΦΕΛΗ ΓΙΑ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ BPM

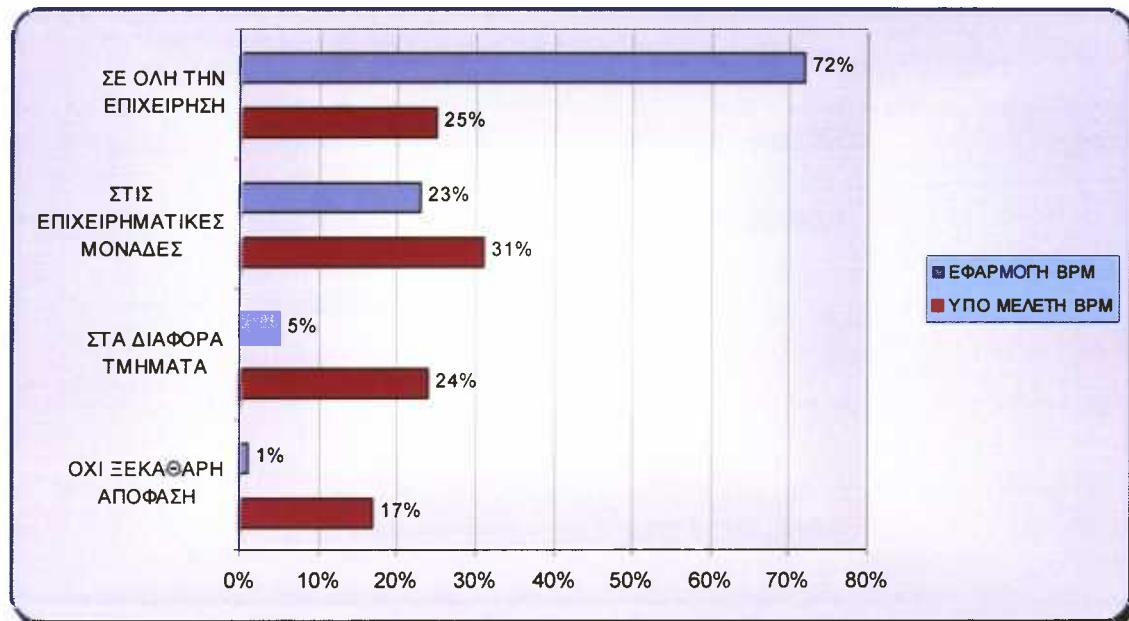


ΠΗΓΗ : The Data Warehouse Institute BPM REPORT(2004), σελ 8

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ BPM

Οι περισσότερες επιχειρήσεις (72%) εφαρμόζουν το BPM σε επιχειρηματική βάση. Αυτό αποτελεί ένα εκπληκτικά υψηλό ποσοστό σε σύγκριση με εκείνες τις επιχειρήσεις που μελετούν να εφαρμόσουν λύσεις BPM. Μόνο ένα ποσοστό 25% από την παραπάνω ομάδα επιχειρήσεων μελετά να εφαρμόσει λύσεις BPM σε επιχειρησιακή βάση, ενώ 24% οραματίζεται να εφαρμόσει BPM αρχικά μόνο στις επιμέρους λειτουργίες τους.

³ Κορυφαία παγκόσμια εταιρία εκπαίδευσης και έρευνας σε θέματα αποθήκευσης δεδομένων και επιχειρηματικής ευφυΐας (data warehousing – business intelligence)

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1-2 : ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΕΜΒΕΛΕΙΑΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ BPM

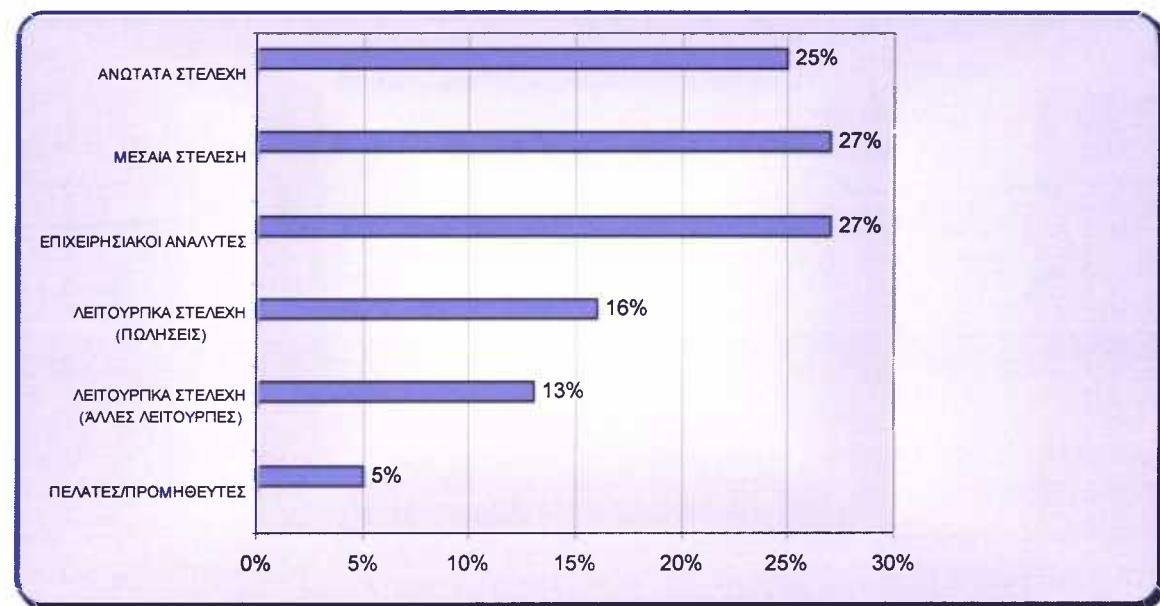
ΠΗΓΗ : The Data Warehouse Institute BPM REPORT(2004), σελ. 15

Η αιτία για αυτή την ασυμφωνία είναι το γεγονός ότι τα κύρια συστατικά ενός συστήματος BPM που οι επιχειρήσεις συνηθίζουν να εφαρμόζουν αρχικώς – οι προϋπολογισμοί και η στοχοθέτηση – είναι από τη φύση τους προσανατολισμένα σε ολόκληρη την επιχείρηση. Επιπλέον, οι λύσεις BPM επεκτείνονται πάρα πολύ γρήγορα. Μια επιχείρηση που στην αρχή αναπτύσσει εφαρμογές BPM σε επίπεδο τμημάτων, σε ένα ή δύο χρόνια μπορεί να υποστηρίζει εφαρμογές που καλύπτουν ολόκληρη την επιχείρηση.

Για παράδειγμα, η Hewlett-Packard Services ανέπτυξε μια ισορροπημένη στοχοθέτηση στην αρχή του 2002, για να μετρήσει την εξυπηρέτηση πελατών στην περιοχή της Ευρώπης. Η αρχική λύση περιλάμβανε εννιά μετρήσιμα και εκπαιδεύτηκαν σε αυτή 800 χρήστες σε επτά εβδομάδες. Μέσα σε 18 μήνες, το σύστημα αναπτύχθηκε για να υποστηρίζει πάνω από 120 μετρήσιμα σε όλα τα λειτουργικά τμήματα της εταιρίας και 5500 χρήστες σε ολόκληρο τον κόσμο.

ΤΥΠΟΙ ΧΡΗΣΤΩΝ. Οι περισσότερες εφαρμογές BPM υποστηρίζουν ένα ισοσταθμισμένο σύνολο χρηστών: ανώτατα στελέχη (25%), μεσαία στελέχη (27%), επιχειρηματικούς αναλυτές (27%) και λειτουργικό προσωπικό (29%). Μόνο ένα 5% υποστήριξε ότι επιτρέπει στους πελάτες και στους προμηθευτές να λάβει μέρος σε μια λύση BPM.

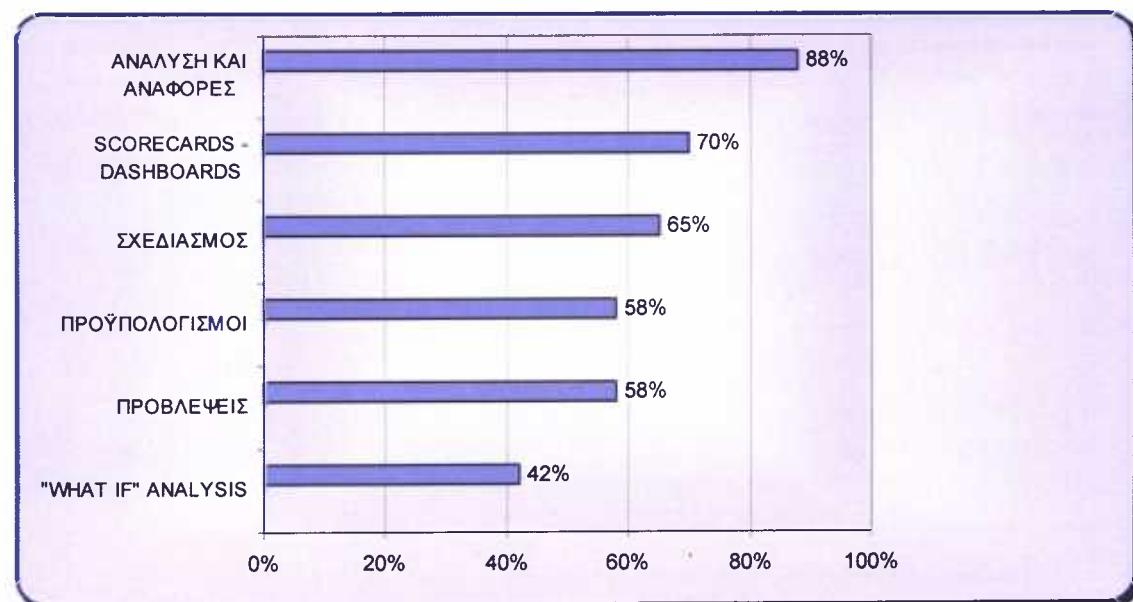
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1-3 : ΤΥΠΟΙ ΧΡΗΣΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ BPM



ΠΗΓΗ : *The Data Warehouse Institute BPM REPORT(2004)*, σελ 16

ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ BPM. Οι περισσότερες επιχειρήσεις που πήραν μέρος στην έρευνα επισήμαναν ότι οι λύσεις BPM που εφάρμοζαν περιλάμβαναν : εργαλεία ανάλυσης και αναφορών, στοχοθετήσεις και πίνακες μετρήσεων, εργαλεία σχεδιασμού, προϋπολογισμούς και εργαλεία προβλέψεων

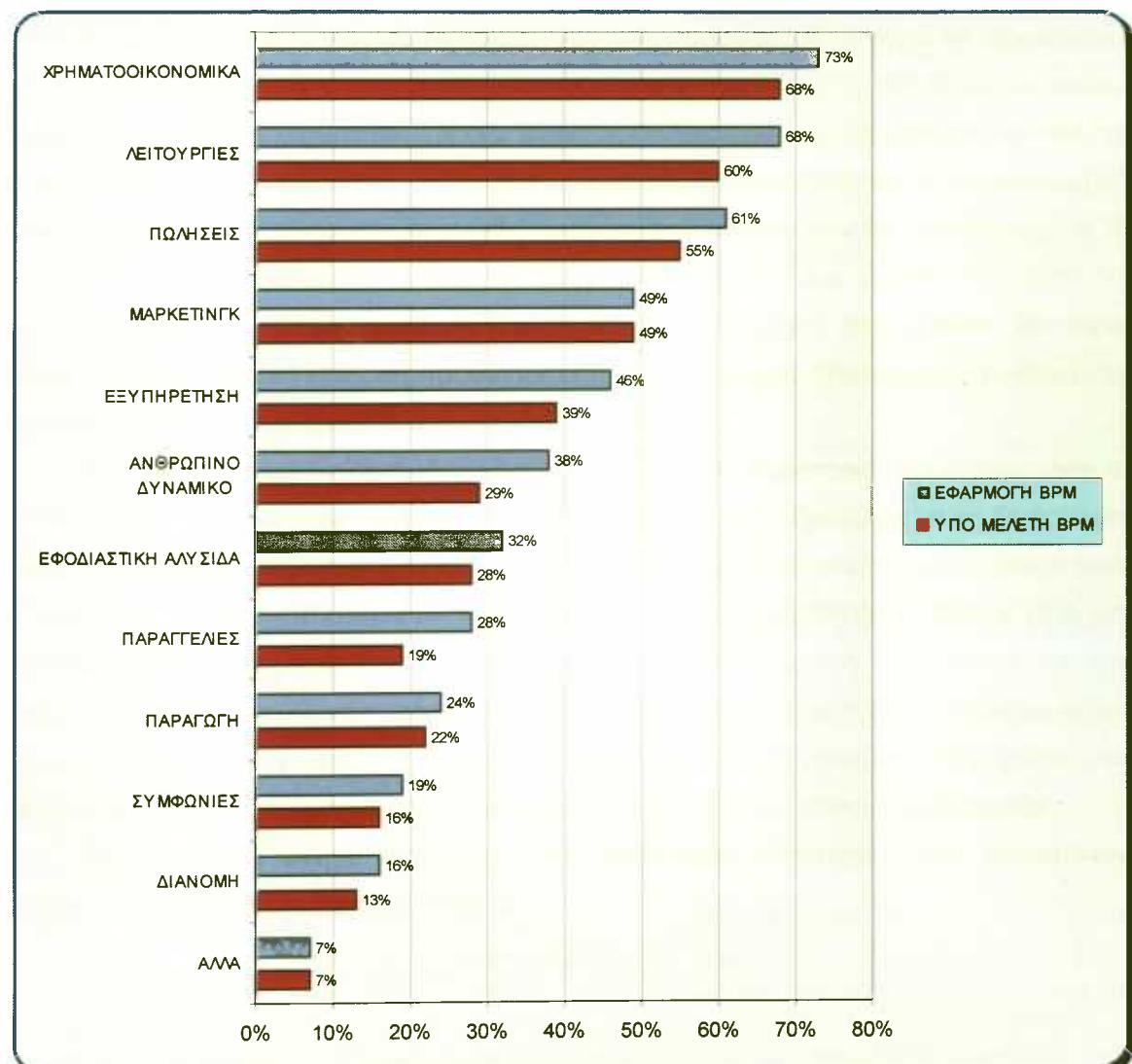
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1-4 : ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ BPM



ΠΗΓΗ : *The Data Warehouse Institute BPM REPORT(2004)*, σελ 18

ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ. Το πιο σύνηθες μέρος που μπορεί να δημιουργηθεί η διοίκηση της επιχειρηματικής επίδοση είναι μέσα στο χρηματοοικονομικό τμήμα. Αυτό ισχύει επειδή η χρηματοοικονομική ομάδα διαχειρίζεται προϋπολογισμούς και διαδικασίες χρηματοοικονομικών αναφορών και είναι εξοικειωμένη με τη χρήση μετρήσιμων για τη μέτρηση της επίδοσης. Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι το τμήμα των λειτουργιών αποτελεί το δεύτερο πιο συνηθισμένο μέρος για την εφαρμογή BPM. Αυτό συμβαίνει γιατί τα δυο αυτά τμήματα θα πρέπει να συνεργαστούν στενά για την ανάπτυξη της Διαχείριση της Επιχειρηματικής Επίδοσης.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1-5 : ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ BPM



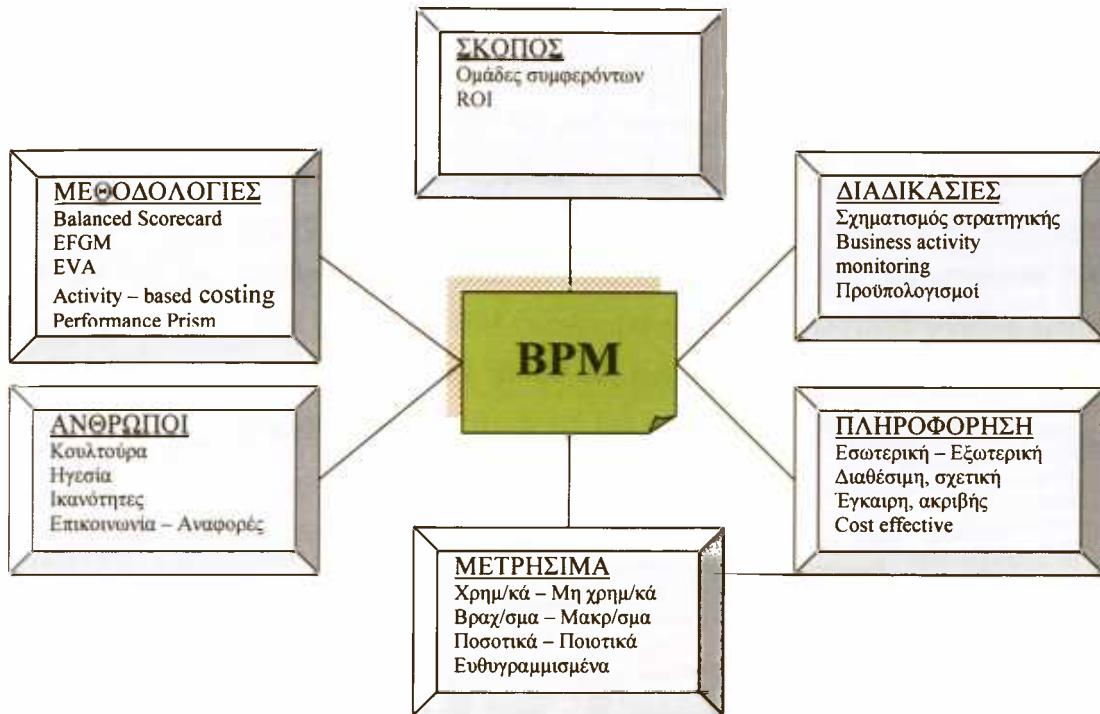
ΠΗΓΗ : The Data Warehouse Institute BPM REPORT(2004), σελ. 17

1.2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Ο όρος Επίδοση (performance) χρησιμοποιείται ευρέως σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης. Παρά τη συχνότητα χρήσης του όρου, η ακριβής έννοια του όρου σπάνια εξηγείται από τους συγγραφείς και τους αρθρογράφους, ακόμα και σε εκείνες τις περιπτώσεις που το κύριο θέμα του βιβλίου ή του άρθρου είναι η επίδοση. Συχνά η επίδοση αποδίδεται ή ισοδυναμεί με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα. Με λίγα λόγια η επίδοση είναι από εκείνες τις έννοιες που ο καθένας αποδίδει με βάση τις απόψεις που θεωρεί πως ταιριάζουν στη συγκεκριμένη έννοια και αφήνει το περιεχόμενο να καθορίσει τον προσδιορισμό. Αντιλαμβανόμαστε επομένως ότι μπορεί να προκύψουν πολλαπλοί ορισμοί σε μια προσπάθεια εννοιολογικής προσέγγισης. Με αυτό τον τρόπο είναι σημαντικό να δημιουργήσουμε ένα τέτοιο προσδιορισμό που θα εστιάσει τα στελέχη στην πρόβλεψη της επίδοσης. Η άποψη που υποστηρίζεται είναι ότι η επιχειρηματική επίδοση αποτελεί το άθροισμα όλων εκείνων των διαδικασιών που θα καθοδηγήσουν τα στελέχη στην πραγματοποίηση των κατάλληλων ενεργειών στο παρόν έτσι ώστε να δημιουργήσουν μια αποτελεσματική και αποδοτική επιχείρηση στο μέλλον. Με άλλα λόγια, η επιχειρηματική επίδοση προσδιορίζεται με το να κάνεις σήμερα αυτό το οποίο θα καταλήξει αύριο σε ένα αποτέλεσμα μετρήσιμης αξίας.

Η Επιχειρηματική Επίδοση δεν είναι κάτι που κανείς παρατηρεί και μετράει, είναι το αποτέλεσμα ενός μελετημένου επισταμένως δημιουργήματος. Σχετίζεται με τη δημιουργία μελλοντικών αποτελεσμάτων και έχει νόημα μόνο όταν χρησιμοποιείται από κάποιον που ευθύνεται για τη λήψη αποφάσεων. Η Διαχείριση της Επιχειρηματικής Επίδοσης είναι μια διαδικασία ευθυγράμμισης των στόχων για την αποδοτική χρήση των πόρων και την αποτελεσματική κατεύθυνση προς την πραγμάτωση του στρατηγικού περιεχομένου. Μερικές από τις πιο γνωστές ενέργειες που οδηγούν σε ευθυγράμμιση στηρίζονται στο διάλογο και εστιάζονται στην ανάπτυξη ενοποιημένων επιχειρηματικών διαδικασιών.

Το παρακάτω σχήμα προσφέρει μια πολύ καλή απεικόνιση των συστατικών στοιχείων της Επιχειρηματικής Επίδοσης.

ΣΧΗΜΑ 1-1

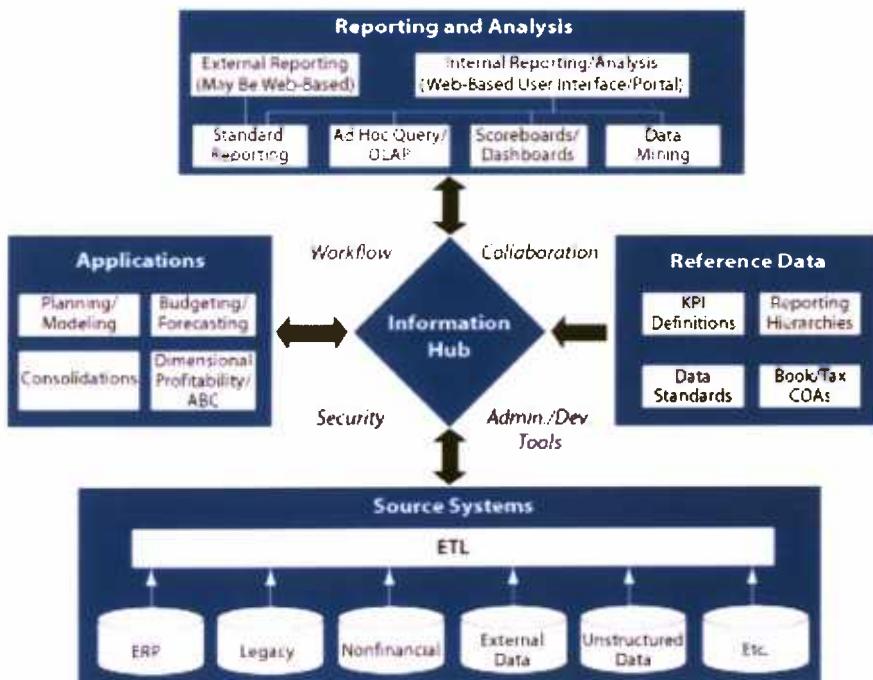
ΠΗΓΗ : GARTNER GROUP

Όπως φαίνεται από το παραπάνω σχήμα, η επιχειρηματική επίδοση δεν είναι κάτι που κανείς παρατηρεί ή απλά μετράει. Η επιχειρηματική επίδοση είναι ένα σύνθετο οικοδόμημα από πολλαπλά συστατικά στοιχεία, που έχει να κάνει με τη δημιουργία μελλοντικών αποτελεσμάτων. Θα μπορούσε να πει κανείς πως έχει νόημα μόνο όταν χρησιμοποιείται από κάποιον υπεύθυνο για τη λήψη αποφάσεων. Τελικά, η σημασία που έχει για μια επιχείρηση η Επιχειρηματική Επίδοση είναι αποτέλεσμα εκτενών συζητήσεων ανάμεσα στα στελέχη και τους λήπτες αποφάσεων μιας επιχείρησης, προκειμένου να αποφασιστεί ένα σύνολο δεικτών, ώστε να επιτευχθεί η αξία που οι ομάδες συμφερόντων (stakeholders) έχουν στο μυαλό τους όταν θέλουν να προσδιορίσουν την έννοια της Επιχειρηματικής Επίδοσης.

1.2.1. ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ BPM

Η Διαχείριση Επιχειρηματικής Επίδοσης αποτελεί ένα πλαίσιο λειτουργίας αλληλουποστηριζόμενων δυνάμεων σχεδιασμένο να παράγει ολοκληρωμένες στρατηγικές, χρηματοοικονομικές, λειτουργικές και εξωτερικές πληροφορίες, έτσι ώστε να επιτρέπει στα στελέχη που είναι αρμόδια για τις αποφάσεις να κατανοήσουν και να ενεργήσουν με βάση τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, τα υποκείμενα επιχειρησιακά κίνητρα και τις προβλέψεις της μελλοντικής επίδοσης. Όπως φαίνεται και από τα παρακάτω σχήμα, ένα σύστημα BPM περιλαμβάνει ένα καθορισμένο σύνολο εργαλείων ανάλυσης και αναφορών (reporting), το πλήθος των εφαρμογών που είναι απαραίτητα για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και μια απλή υποδομή δεδομένων.

ΣΧΗΜΑ 1-2



ΠΗΓΗ : SAS INSTITUTE, CFO Project Volume 2, 10/1/2003

Ο βασικός στόχος της διοίκησης επιχειρηματικής επίδοσης είναι να συντονίσει σωστά όλα τα παραπάνω, προκειμένου να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι με το να:

- συνδέσει τη στρατηγική με τις κατάλληλες ενέργειες έως το χαμηλότερο επίπεδο της ιεραρχικής δομής με διαδικασίες μέτρησης που θα παρακολουθούν την επίδοση
- διευκολύνει όσους επωμίζονται τη λήψη των αποφάσεων να έχουν αναγκαία για αυτούς πληροφόρηση, συμπεριλαμβανομένου μηχανισμούς για τον εντοπισμό

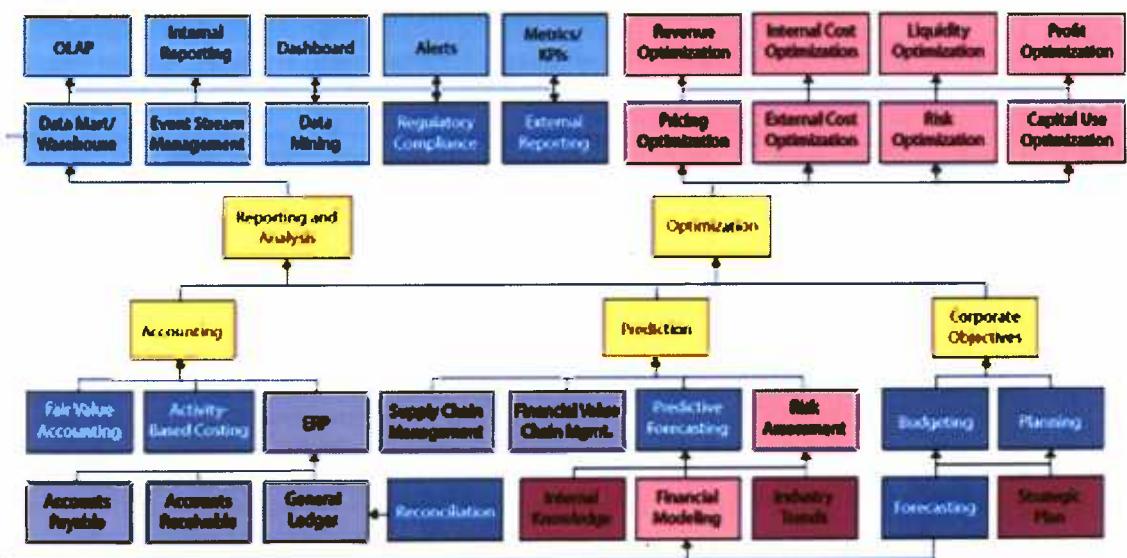
προβλημάτων επίδοσης και την προειδοποίηση των αρμόδιων χρηστών έγκαιρα προκειμένου να ενεργήσουν κατάλληλα

- παράγει αξιόπιστα δεδομένα που οι χρήστες να μπορούν να εμπιστευτούν και να προσφέρει στα διοικητικά στελέχη την αναγκαία επιχειρηματική διορατικότητα για τη διοίκηση της επιχείρησης και την ευστροφία να μεταβάλουν την πορεία τους όταν θεωρείται αναγκαίο⁴.

Το τμήμα ανάλυσης και αναφορών (reporting) του υποδείγματος είναι σχεδιασμένο ως το μοναδικό σημείο που οι χρήστες έχουν πρόσβαση στην πληροφόρηση λήψης αποφάσεων. Αυτό περιλαμβάνει τις συνηθισμένες αναφορές, την άντληση πληροφοριών μέσω ερωτήσεων (query), τα γνωστά dashboards και scoreboards, όλα προσβάσιμα μέσω ενός προσαρμοσμένου web-based portal ή browser.

Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει μια εναλλακτική προσέγγιση ενός συστήματος BPM με βάση πέντε τομείς. Με βάση το υπόδειγμα αυτό μια επιχείρηση που εφαρμόζει Διαχείριση Επιχειρηματικής Επίδοσης πρέπει να ευθυγραμμίσει τις πέντε κύριες λειτουργίες που φαίνονται στο κέντρο του σχήματος. Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι κάθε μια από τις κύριες λειτουργίες αποτελεί ένα πολύπλοκο συνδυασμό τεχνολογίας και διαδικασιών. Αν και μερικές από τις τεχνολογίες της Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης είναι γνωστές και κατανοητές στον επιχειρηματικό χρήστη, κάποιες άλλες είναι δυσνόητες και απαιτείται περίοδος εξοικείωσης. Σε όποια κατηγορία και αν ανήκουν αυτές οι τεχνολογίες πραγματικά αυξάνουν την αξία της Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης για την επιχείρηση.

ΣΧΗΜΑ 1-3



ΠΗΓΗ : ABERDEEN GROUP, OCTOBER 2002

⁴ CFO Project Volume 2 (2003)

1.2.2. ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΧΡΗΣΤΩΝ – ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η Διαχείριση της Επιχειρηματικής Επίδοσης συνδέει την επιχειρηματική μακροπρόθεσμη στρατηγική με τις καθημερινές αποφάσεις και δραστηριότητες μέσω θεσπισμένων μετρήσεων που είναι ευθυγραμμισμένες με τους επιχειρηματικούς στόχους, έτσι ώστε να επικοινωνούν τα αποτελέσματα της επίδοσης σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης. Η κυρίαρχη πρόκληση στη διοίκηση επίδοσης είναι η δημιουργία ενός στενού, ακριβή δεσμού ανάμεσα στις επιχειρηματικές λειτουργίες και στα προϊόντα των πληροφοριακών συστημάτων για τις διάφορες ομάδες χρηστών.

Κάθε ομάδα χρηστών (stakeholders) έχει διαφορετικές ανάγκες και επικεντρώνει την προσοχή της σε διαφορετικές περιοχές της επιχείρησης. Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη εστιάζονται σε στρατηγικά ζητήματα όπως χρηματοοικονομική επίδοση, επιχειρηματική ανάπτυξη, δημιουργία πελατών και συγκράτηση δαπανών. Τα λειτουργικά στελέχη ενδιαφέρονται για περισσότερο τακτικά ζητήματα, όπως η πρόσληψη και η διακράτηση ειδικευμένων υπαλλήλων, η παραγωγικότητα και η αναγνώριση και λύση προβλημάτων όσο το δυνατό πιο γρήγορα. Οι σύλλογοι των εργαζομένων ενδιαφέρονται να γνωρίζουν τον τρόπο που μετριέται η εργασία τους και η επίδραση που έχει αυτό στα εισοδήματά τους, ενώ το τμήμα πληροφορικής εξετάζει πως θα ελαττώσει των αριθμό των διαφορετικών τεχνολογιών που συνυπάρχουν στην επιχείρηση, καθώς απαιτούν υψηλά επίπεδα συντήρησης και εξυπηρέτησης, όπως φαίνεται στο σχήμα 1-4 .

ΣΧΗΜΑ 1-4



ΠΗΓΗ : BLUE PUMPKIN, 2003

Η πολυπλοκότητα των τεχνολογιών και των διαδικασιών που πρέπει να συγχρονιστούν και να διαχειριστούν σωστά απαιτεί τη χρήση κατάλληλων εργαλείων για να βελτιώσουν την επίδοση σε ολόκληρη την επιχείρηση. Με αυτό τον τρόπο αντιλαμβάνεται κανείς την αναγκαιότητα νέων εφαρμογών λογισμικού.

Εύλογο είναι το ερώτημα για το ποια είναι όμως τα κριτήρια για ένα καλό σύστημα διοίκησης της επίδοσης. Στη συνέχεια θα αναφέρουμε ενδεικτικά κάποια κριτήρια που καλύπτουν τόσο την πλευρά της διοίκησης όσο και την πλευρά των συστημάτων.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ. Οι διαδικασίες διοίκησης θα πρέπει να:

- Μεταφράζουν την εταιρική στρατηγική σε λειτουργικές μετρήσεις
- Ευθυγραμμίζουν τις μετρήσεις επίδοσης με τις διαδικασίες διοίκησης
- Χρησιμοποιούν τις καλύτερες πρακτικές για να προσδιορίσουν τα μετρήσιμα και να θέσουν στόχους σχετικά με τα επίπεδα επίδοσης
- Παρέχουν συνεχή ανάδραση της επίδοσης σε ολόκληρη την επιχείρηση

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ. Τα συστήματα Διαχείρισης της Επιχειρηματικής Επίδοσης θα πρέπει να:

- Υποστηρίζουν την ενοποίηση με όλες τις πηγές επιχειρηματικών δεδομένων
- Διασφαλίζουν ευθυγράμμιση των μετρήσεων επίδοσης με τις εταιρικούς στόχους
- Δημιουργούν αναφορές σχετικά με λειτουργικές και ανταγωνιστικές τάσεις
- Διαθέτουν συναγερμούς και προειδοποιητικά μηνύματα
- Παρέχουν συνεπή επικοινωνία σε ολόκληρη την επιχείρηση

1.3. ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΠΡΙΣΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ – ΥΠΑΡΧΟΝΤΑ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Εδώ και πολλά χρόνια, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν υποδείγματα για να προσδιορίζουν τα κριτήρια μέτρησης, με τα οποία θα παρακολουθούν την απόδοσή τους. Από τις αρχές του εικοστού αιώνα η εταιρία Dupont χρησιμοποίησε μια πυραμίδα με χρηματοοικονομικούς δείκτες που σκοπό είχε να συνδέσει την πληθώρα χρηματοοικονομικών δεικτών με την επίδοση του κεφαλαίου (ROI). Στην μελέτη τους σχετικά με την εξέλιξη των λογιστικών συστημάτων διοίκησης, ο Thomas Johnson και ο Robert Kaplan υπογράμμισαν την αποτυχία των χρηματοοικονομικών μετρήσιμων να απεικονίσουν τις αλλαγές στις ανταγωνιστικές συνθήκες και στρατηγικές των σύγχρονων επιχειρήσεων. Η επακόλουθη επανάσταση στη μέτρηση της επίδοσης υποκινούσε τις επιχειρήσεις να εισάγουν μη χρηματοοικονομικά μετρήσιμα που θα αντανακλούσαν τους στόχους τους. Παρόλο που η General Electric πρώτη εφάρμοσε ένα ισορροπημένο σύνολο μετρήσιμων επίδοσης τη δεκαετία του '50, υπήρξε μια μεγάλη ανάπτυξη ενδιαφέροντος προς τη μέτρηση της επίδοσης τις δεκαετίες '80 και '90 που οδήγησε στο σχεδιασμό πολλαπλών υποδειγμάτων⁵ προκειμένου να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν ένα εξισορροπημένο σύνολο κριτηρίων μέτρησης.

Οι Keegan, Eiler και Jones (1989) κατασκεύασαν μια μήτρα μέτρησης της επίδοσης που θα απεικόνιζε την ανάγκη για εξισορροπημένη μέτρηση. Ήτσι αντιστοιχούσαν τα μετρήσιμα στις κατηγορίες «κόστους» ή «μη κόστους» και «εξωτερικά» ή «εσωτερικά» (σχήμα 1-5).

ΣΧΗΜΑ 1-5

	Μη Κόστους	Κόστους
Εξωτερικά	<input type="checkbox"/> Μερίδιο αγοράς <input type="checkbox"/> Αριθμός παραπόνων πελατών	<input type="checkbox"/> Ανταγωνιστική θέση κόστους <input type="checkbox"/> Σχετική δαπάνη σε R&D
Εσωτερικά	<input type="checkbox"/> Κύκλος σχεδιασμού <input type="checkbox"/> Έγκαιρες παραδόσεις <input type="checkbox"/> Νέα προϊόντα	<input type="checkbox"/> Κόστος σχεδιασμού <input type="checkbox"/> Κόστος υλικών <input type="checkbox"/> Κόστος παραγωγής

ΠΗΓΗ : Keegan et al., 1989

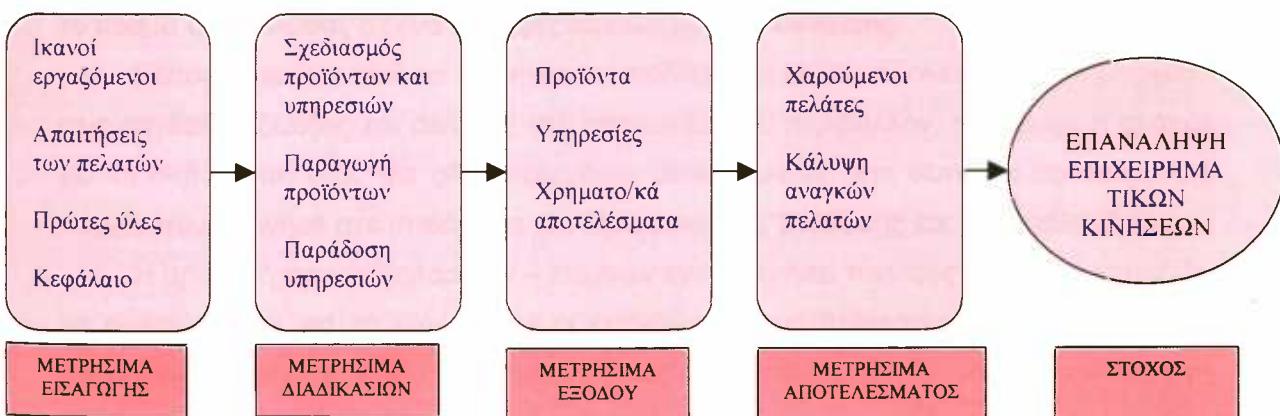
⁵ International Journal of Operations and Production Management Volume 20 No 10 (2000)

Η πυραμίδα SMART (Strategic Measurement and Reporting Technique) που αναπτύχθηκε από τα Wang Laboratories⁶ επίσης υποστηρίζει την ανάγκη να περιλαμβάνονται μετρήσιμα βασισμένα τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον.

Σύμφωνα με την μελέτη του πάνω στη μέτρηση της επίδοσης των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, ο Fitzgerald (1991) πρότεινε ένα υπόδειγμα που αντιστοιχούσε τα μετρήσιμα σε δύο τύπους. Σε εκείνα που σχετίζονταν με τα αποτελέσματα (ανταγωνιστικότητα, χρηματοοικονομική επίδοση) και εκείνα που εστιάζονταν στους παράγοντες που καθόριζαν τα αποτελέσματα (ποιότητα, ευελιξία, χρήση πόρων και καινοτομία).

Ο Brown (1996) ανέπτυξε την ιδέα της σύνδεσης των μετρήσιμων μέσα από σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος. Στο υπόδειγμά του, Macro Process Model of the Organization, καθορίζει ξεκάθαρες σχέσεις ανάμεσα στα πέντε στάδια μιας επιχειρηματικής διαδικασίας και στα μετρήσιμα της απόδοσής τους. Αυτά τα στάδια προσδιορίζονται ως εισαγωγή δεδομένων, συστήματα επεξεργασίας, εξαγωγή δεδομένων, αποτελέσματα και στόχοι. Ο Brown υποστήριξε ότι κάθε στάδιο αποτελεί τον οδηγό επίδοσης για το επόμενο στάδιο (σχήμα 1-6).

ΣΧΗΜΑ 1-6



ΠΗΓΗ : BROWN, 1996

Το πιο δημοφιλές από τα υποδείγματα μέτρησης της Επίδοσης είναι η Εξισορροπημένη Κάρτα Στοχοθέτησης (Balanced Scorecard) των Kaplan και Norton (1992 και 1996). Η Εξισορροπημένη Κάρτα Στοχοθέτησης προσδιορίζει και ενοποιεί τέσσερις διαφορετικές όψεις της επίδοσης (χρηματοοικονομικά, πελάτες, εσωτερικές

⁶ Lynch and Cross (1991)

διαδικασίες και καινοτομία και προοπτικές μάθησης). Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι οι πλήρεις δυνατότητες μιας Εξισορροπημένης Κάρτας Στοχοθέτησης μπορούν να υλοποιηθούν εάν μια επιχείρηση προσδιορίσει με σαφήνεια τα μετρήσιμα και αναγνωρίσει τους οδηγούς (drivers) επίδοσης της.

Κεντρικό σημείο στη μεθοδολογία του Balanced Scorecard είναι η ολιστική θεώρηση του συστήματος μέτρησης και της στρατηγικής κατεύθυνσης της εταιρείας. Το Balanced Scorecard στηρίζεται σε στρατηγική εφαρμογή μέσω εστίασης σε τέσσερις προοπτικές. Έτσι οι χρηματοοικονομικοί στόχοι και μέτρα υποστηρίζονται από στόχους και πρότυπα σχετικά με πελάτες, εσωτερικές διαδικασίες, μάθηση και ανάπτυξη. Με τον τρόπο αυτό ο κάθε οργανισμός επιτυγχάνει γρήγορη και αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής τους και διευκόλυνση της οργανωσιακής ευθυγράμμισης και επικοινωνίας.

Πολλοί οργανισμοί λαμβάνουν αυξανόμενα οφέλη από το Balanced Scorecard χρησιμοποιώντας την τεχνολογία που διευκολύνει τη διοικητική διαδικασία του δικού της Balanced Scorecard. Αν ένας οργανισμός επιθυμεί να λάβει όλα τα πιθανά οφέλη του Balanced Scorecard η τεχνολογία που θα χρησιμοποιήσει θα πρέπει να υποστηρίζει τις απαιτήσεις της επιθυμητής διοικητικής διαδικασίας. Το Balanced Scorecard είναι κάτι περισσότερο από ένα τακτικό ή λειτουργικό σύστημα αξιολόγησης. Καινοτόμες εταιρείες χρησιμοποιούν το Balanced Scorecard σαν ένα στρατηγικό διοικητικό σύστημα, για τη διαχείριση της στρατηγικής τους μακροπρόθεσμα. Παρέχει στα ανώτατα στελέχη ένα αποτελεσματικό και κατανοητό πλαίσιο εργασίας, το οποίο μεταφράζει τη στρατηγική και το όραμα της εταιρείας σε ένα συναφές σύνολο μέτρων επίδοσης.

Ωστόσο, αρκετά από τα παραπάνω υπόδειγματα κρίθηκαν ανεπαρκή και μπροστά στις ραγδαίες εξελίξεις και αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, προέκυψε η ανάγκη για τη διατύπωση ενός πιο ολοκληρωμένου υπόδειγματος. Στη συνέχεια θα δούμε την πορεία που οδήγησε στο υπόδειγμα του Πρίσματος της Επίδοσης και την ανάλυσή του.

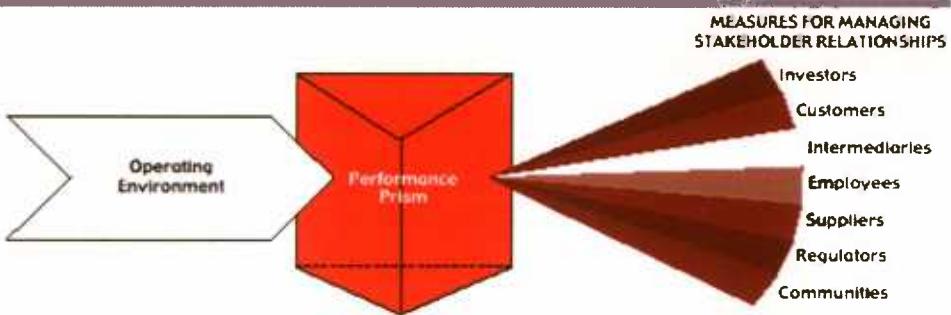
Η αρνητική πορεία κολοσσών – εταιριών έχει οδηγήσει πολλούς μετόχους εταιρειών να αναρωτηθούν για το κατά πόσο οι επενδύσεις τους βρίσκονται υπό την ασφαλή καθοδήγηση κάποιων ατόμων. Μπορούν όμως οι γενικοί διευθυντές να διασφαλίσουν τη διατηρητέα επιτυχία των επιχειρήσεων; Η άποψη που ολοένα κερδίζει αποδοχή είναι ότι ο μόνος τρόπος προκειμένου μια επιχείρηση να καταφέρει να επιβιώσει και να ευημερήσει στον 21ο αιώνα είναι να καταφέρει με επιτυχία να διαχειριστεί τις σχέσεις της με κάθε μια από τις κύριες ομάδες συμφερόντων (stakeholders) της επιχείρησης. Αυτή η πλατιά άποψη του να έχεις την αίσθηση της ευθύνης για όλες τις ομάδες συμφερόντων αποτελεί το νέο φάσμα της διοίκησης.

Ως απάντηση στο αναδυόμενο στα επιχειρηματικά δρώμενα φαινόμενο, αναπτυχθεί και δοκιμαστεί ένα καινοτομικό υπόδειγμα που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να

σχεδιάσουν, να κατασκευάσουν, να λειτουργήσουν και να ανανεώσουν τα συστήματα μέτρησης της επίδοσής τους με ένα τρόπο που είναι σχετικός με το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Το Πρίσμα της Επίδοσης κατασκευάστηκε για να ρίξει φως στις σχέσεις των επιχειρήσεων με τις πολλαπλές ομάδες συμφερόντων.

ΣΧΗΜΑ 1-7

Performance Prism Overview



ΠΗΓΗ : BPM Magazine, 11/2003

Παρόλο που οι επενδυτές ενδεχομένως να είναι οι απόλυτοι κερδισμένοι – ή χαμένοι – δεν είναι η μοναδική ομάδα συμφερόντων που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη. Αν η αξία που παράγει η επιχείρηση δεν μεταφέρεται σε ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερόντων, τότε η επιχείρηση ρισκάρει να απολέσει την με ιδιαίτερο κόπτο κερδισμένη φήμη της και ως γνωστόν, η φήμη παίζει πραγματικά σπουδαίο ρόλο. Επηρεάζει τη στάση και τη συμπεριφορά όχι μόνο των υπαρχόντων και ενδεχόμενων επενδυτών, πελατών, εργαζομένων και προμηθευτών, αλλά και τη συμπεριφορά ατόμων που μπορούν να περιγραφούν ως διαμορφωτές απόψεων και συνειδήσεων, ομάδων άσκησης πιέσεων και τα μέσα πληροφόρησης. Οι προαναφερθέντες κατηγορίες δεν έχουν μόνο τη δύναμη να επηρεάσουν την εταιρική φήμη, αλλά και να την υπονομεύσουν.

Η απώλεια της εταιρικής φήμης στη σημερινή εποχή θεωρείται ως ο μεγαλύτερος κίνδυνος που αντιμετωπίζουν οι βρετανικές επιχειρήσεις σύμφωνα με μια έρευνα που περιλάμβανε τις 2000 κορυφαίες ατομικές και δημόσιες επιχειρήσεις της χώρας. Επιπλέον, η αποτυχία στην αλλαγή αναγνωρίστηκε ως ο δεύτερος μεγαλύτερος κίνδυνος. Αν οι επιχειρήσεις αδυνατούν να ακούσουν και να καταλάβουν τους ενδιαφερόμενους (stakeholders), δεν θα είναι σε θέση να ανταποκριθούν στα θέματα που τους αφορούν. Η αποτυχία και η αδυναμία για αλλαγή αποτελεί ήδη ένας λόγος για μειωμένη φήμη.

Με αυξημένο ρυθμό σε παγκόσμια κλίμακα, οι διευθύνοντες σύμβουλοι αναγνωρίζουν τα παραπάνω ζητήματα ως ζωτικά θέματα και κατανοούν τη νέα πολυπλοκότητα που ενυπάρχει στη διοίκηση των διεθνών επιχειρήσεων. Ως το τέλος της δεκαετίας του '90, ένα σύστημα μέτρησης της επίδοσης βασισμένο στη μεθοδολογία

Balanced Scorecard, δεν θα μπορούσε να παράγει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, με το να περιλαμβάνει μόνο δύο ομάδες συμφερόντων – επενδυτές και πελάτες. Καταρχάς, σε μια εποχή που ολοένα και περισσότερο εμφανίζεται η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (outsourcing), οι προμηθευτές και οι στρατηγικοί συνεργάτες διαδραματίζουν περισσότερο σημαντικό ρόλο. Με την ανάπτυξη του Internet, οι κοινωνίες και οι ομάδες άσκησης πίεσης κερδίζουν συνεχώς σε ισχύ και σε διακρίσεις.

Μέχρι στιγμής στον επιχειρηματικό τύπο εμφανίζεται έντονη αμφισβήτηση για το εάν οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προάγουν τα συμφέροντα πολλαπλών ομάδων σε αντίθεση με την πρακτική της εξυπηρέτησης των συμφερόντων των μετόχων μόνο. Όμως οι επιχειρήσεις δεν έχουν πια την επιλογή, είναι υποχρεωμένες να κατευθύνουν τις προσπάθειές τους σε όλες τις ομάδες συμφερόντων.

Παρόλο που διάφορα ακαδημαϊκά μοντέλα έχουν προταθεί διαμέσου των ετών, το υπόδειγμα του Balanced Scorecard των Kaplan και Norton, το οποίο βρίσκεται στο προσκήνιο παραπάνω από μια δεκαετία, είναι το πιο κοινώς εφαρμόσιμο μοντέλο σε παγκόσμια κλίμακα. Αποτελείται από τέσσερις συνιστώσες – τη χρηματοοικονομική, τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες, την καινοτομία και μάθηση. Η μεγαλύτερη αξία του μοντέλου του Balanced Scorecard είναι ότι υποστήριζε την εφαρμογή μη χρηματοοικονομικών μετρήσεων σε ένα επιχειρηματικό κόσμο που κυριαρχούσαν οι λογιστικές μετρήσεις. Πολύ σημαντικό το γεγονός ότι προσπάθησε να στρέψει την προσοχή, από την αποκλειστική παρακολούθηση των λογιστικών μεγεθών, σε μεγέθη που έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα για την Επιχειρηματική Επίδοση.

ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ (PERFORMANCE PRISM)

Η λύση στο πρόβλημα που αναφέραμε ήταν η ανάπτυξη ενός τρισδιάστατου πλαισίου λειτουργίας της επιχείρησης που ονομάστηκε Performance Prism, το οποίο κατευθύνει τις σχέσεις της επιχείρησης με όλες τις ομάδες συμφερόντων - κλειδιά και συνδέει αυτές με τις στρατηγικές, τις διαδικασίες και τις ικανότητες της επιχείρησης. Αυτό το πλαίσιο διοίκησης και μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης αποτελείται από πέντε αλληλοσχετιζόμενες απόψεις πάνω στην επίδοση που θέτουν ζωτικές ερωτήσεις:

- *Iκανοποίηση των ομάδων συμφερόντων.* Ποιες είναι οι ομάδες συμφερόντων, τι επιθυμούν και τι χρειάζονται;
- *Συνεισφορά των ομάδων συμφερόντων.* Τι είναι αυτό που επιθυμούμε και χρειαζόμαστε από αυτές σε μια ανταποδοτική βάση;
- *Στρατηγικές.* Ποιες στρατηγικές πρέπει να εφαρμοστούν για να ικανοποιηθούν τα αντίστοιχα σύνολα των επιθυμιών και των αναγκών;

- **Διαδικασίες.** Ποιες διαδικασίες χρειάζεται να εφαρμόσουμε για να μας βοηθήσουν στην εκτέλεση των στρατηγικών;
- **Iκανότητες.** Ποιες ικανότητες θα πρέπει να αναπτύξουμε ώστε να μας επιτρέψουν να λειτουργήσουμε και να βελτιώσουμε αυτές τις διαδικασίες;

Με την απάντηση αυτών των ερωτήσεων οι επιχειρήσεις μπορούν να κατασκευάσουν ένα δομημένο μοντέλο επιχειρηματικής επίδοσης. Και οι πέντε όψεις παρέχουν ένα ευρύ και ενοποιημένο πλαίσιο για τη διαχείριση της επιχειρηματικής επίδοσης, όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα:

ΣΧΗΜΑ 1-8



ΠΗΓΗ : *BPM Magazine, 11/2003*

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ. Ένα από τα μεγαλύτερα σφάλματα στο σχεδιασμό μετρήσεων είναι ότι τα μετρήσιμα θα πρέπει να εξάγονται από τη στρατηγική. Στην πραγματικότητα οι στρατηγικές είναι αντιδράσεις σε ευκαιρίες ή απειλές στο μικρο-περιβάλλον (ανταγωνιστικό) της επιχείρησης. Η κατανόηση του μικρο-περιβάλλοντος πρέπει να είναι ένα σημείο εκκίνησης. Η γνώση των μεταβολών στις επιθυμίες και στις ανάγκες των ομάδων συμφερόντων και το πόσο καλά η επιχείρηση τις ικανοποιεί είναι και τα δύο αποτέλεσμα προηγούμενων στρατηγικών και η βάση για νέες στρατηγικές. Το σημείο εκκίνησης για να αποφασίσουμε τι θα μετρήσουμε δεν θα πρέπει να είναι το ποια είναι η στρατηγική μας αλλά το ποιες είναι οι ομάδες συμφερόντων της επιχείρησης και τι είναι αυτό που επιθυμούν και χρειάζονται. Επομένως, η πρώτη όψη της επίδοσης που συμπυκνώνεται στο Performance Prism είναι αυτή της ικανοποίησης των ομάδων συμφερόντων.

Οι βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για μια επιχείρηση μπορεί να είναι ένας συνδυασμός από τα παρακάτω: επενδυτές, μέτοχοι, πελάτες και μεσάζοντες, υπάλληλοι και εργατικά σωματεία, προμηθευτές και στρατηγικοί συνέταιροι, κοινωνικά σωματεία, ομάδες άσκησης πιέσεων, διαμορφωτές γνώμης. Η σχετική τους σημαντικότητα θα ποικίλλει ανάλογα την επιχείρηση. Ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός θα τείνει να έχει περισσότερο κοινωνικής επίδρασης προτεραιότητες, αλλά θα χρειαστεί να επιδείξει και κάποια επίδοση της επένδυσης στους ιδρυτές του.

Η ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ. Η δεύτερη άποψη για την επιχειρηματική επίδοση είναι μια λεπτή αλλά κρίσιμη παραποίηση της πρώτης. Ας πάρουμε για παράδειγμα τους πελάτες ως ομάδα συμφερόντων. Πρόσφατα, ερευνητικές πληροφορίες από διάφορες επιχειρήσεις έχει αποδείξει ότι πολλοί πελάτες δεν είναι πηγή κερδοφορίας για τις επιχειρήσεις. Η αντίδραση έχει αυξήσει το ενδιαφέρον γύρω από την έννοια της κερδοφορίας του πελάτη. Μερικές φορές τα δεδομένα προκαλούν έκπληξη σε κάποια επιχείρηση υποδεικνύοντας ότι μια ομάδα πελατών που θεωρούνταν επικερδείς, δημιουργούν ζημίες και ότι άλλες ομάδες πελατών είναι πολύ πιο κερδοφόρες από αυτό που πίστευαν οι διευθυντές μιας επιχείρησης. Έχει καταγραφεί ότι στη λιανική τραπεζική λειτουργία, το 20% των πελατών αποφέρουν το 130% από τα κέρδη.

Το σημαντικό που πρέπει να κατανοήσει μια επιχείρηση είναι ότι οι πελάτες δεν επιθυμούν να είναι πιστοί ή επικερδείς. Οι πελάτες επιθυμούν πολύ καλά προϊόντα σε μια λογική τιμή. Το μόνο που θέλουν είναι ικανοποίηση από την επιχείρηση, η οποία μπορεί να έχει πολλές διαστάσεις. Οι επιχειρήσεις είναι αυτές που επιθυμούν πιστούς και επικερδείς πελάτες.

Το ίδιο συμβαίνει και με τους εργαζόμενους. Γενικά, οι εργαζόμενοι ψάχνουν για κάποια εργασία που τους ενδιαφέρει και έχει ένα ξεκάθαρο σκοπό. Θέλουν έναν εργαζόμενο που θα τους παρέχει ένα έντιμο και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον και που θα τους συμπεριφέρεται δίκαια. Επιθυμούν επιπλέον δυνατότητες να αναπτύξουν ικανότητες και τεχνικές που θα μπορούν ενδεχομένως να εφαρμόσουν και σε κάποια άλλη εργασία, καθώς και ένα ανταγωνιστικό πακέτο συνταξιοδότησης. Οι επιχειρήσεις από την άλλη μεριά, έχουν ανάγκη από πιστούς εργαζομένους και θέλουν το εργατικό τους δυναμικό να εκτελεί τις εργασίες του με υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας, ευελιξίας και δημιουργικότητας, καθώς αποτελούν την εικόνα του εργοδότη τους στην κοινωνία. Με λίγα λόγια, χρειάζονται τα χέρια, την καρδιά, το μυαλό και τη φωνή των εργαζομένων τους.

Στην περίπτωση αυτή, εκείνο που θα πρέπει να κρατήσει κανείς για κάθε ομάδα συμφερόντων είναι η έννοια της ανταποδοτικότητας: αυτό που η επιχείρηση επιθυμεί και

χρειάζεται από αυτή, καθώς και αυτό που η κάθε ομάδα συμφερόντων επιθυμεί και χρειάζεται από την επιχείρηση. Απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή αυτός ο διαχωρισμός. Μια ξεκάθαρη κατανόηση αυτής της δυναμικής ισορροπίας που υπάρχει μεταξύ της επιχείρησης και των προσδοκιών των διάφορων ομάδων συμφερόντων μπορεί να αποδειχθεί πολύτιμη.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ. Το κύριο ζήτημα που υπογραμμίζει αυτή η όψη του Πρίσματος της Επίδοσης (Performance Prism) είναι το ποιες στρατηγικές θα πρέπει να υιοθετήσει η επιχείρηση προκειμένου να ικανοποιηθούν οι επιθυμίες και οι ανάγκες των ομάδων συμφερόντων, ενώ θα διασφαλίσει την ικανοποίηση και των δικών της απαιτήσεων. Σύμφωνα με τα παραπάνω ο ρόλος της μέτρησης έχει τέσσερις διαστάσεις. Πρώτον, τα στελέχη θα πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι στρατηγικές που έχουν επιλέξει, εφαρμόζονται πραγματικά. Δεύτερον, τα μετρήσιμα θα πρέπει να επικοινωνούν αυτές τις στρατηγικές μέσα στην επιχείρηση. Τρίτον, τα μετρήσιμα θα πρέπει να δίνουν κίνητρα για την υλοποίηση της στρατηγικής. Τέταρτον, τα δεδομένα των μετρήσεων θα πρέπει να αναλυθούν και να χρησιμοποιηθούν ώστε να εξεταστεί το κατά πόσο οι αξιώσεις των στρατηγικών παράγουν τα αποτελέσματα που είχαν σχεδιαστεί και αν όχι, γιατί;

Η παλιά αντίληψη ότι θα πάρεις ότι μετρήσεις περιέχει μια μεγάλη αλήθεια. Τα άτομα σε μια επιχείρηση ανταποκρίνονται στα μετρήσιμα. Τα μετρήσιμα δίνουν τα μηνύματά τους σχετικά με τα γεγονότα που έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα και με το πώς τα άτομα πα πρέπει να συμπεριφέρονται. Όταν τα μετρήσιμα είναι σύμφωνα με την επιχειρησιακή στρατηγική, ενθαρρύνουν συμπεριφορές που είναι σύμφωνες με την στρατηγική. Τα κατάλληλα μετρήσιμα δεν προσφέρουν μόνο ένα τρόπο για να διαπιστώσει κανείς αν εφαρμόζεται η στρατηγική, αλλά και ένα μέσο για την επικοινωνία της στρατηγικής και την ενθάρρυνση της εφαρμογής της. Επομένως η ευθυγράμμιση κριτηρίων και στρατηγικής κρίνεται ως ιδιαίτερα σημαντική.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ. Οι διαδικασίες διευκολύνουν μια επιχείρηση να έχει μια καλή επίδοση. Εφαρμόζονται σε όλο το μήκος της διατμηματικής οργάνωσης της επιχείρησης και αποτελούν το σχέδιο δράσης και λειτουργίας για την περαίωση μιας εργασίας.

Στην αναζήτηση δεδομένων και επίδοσης ευθυνών, είναι εύκολο να μετράμε τα πάντα, έχοντας ελάχιστη γνώση για το τι ακριβώς είναι σημαντικό. Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό να ανατεθούν θέσεις ευθύνης για διατμηματικές διαδικασίες, έτσι ώστε τα άτομα αυτά να αποφασίσουν ποια μετρήσιμα είναι αναγκαία και ποιες μετρήσεις να εφαρμοστούν.

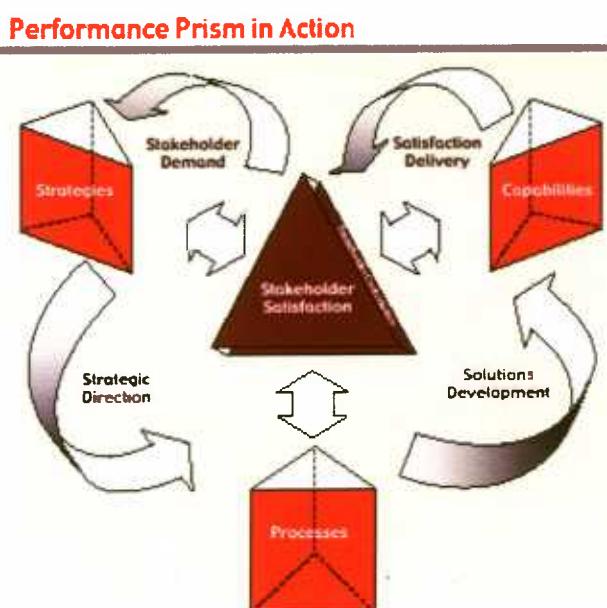
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ. Τα περισσότερα πλαίσια λειτουργίας θα καταφέρνουν να συλλάβουν αυτό το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό. Όλες οι διαδικασίες απαιτούν επιδέξιους ανθρώπους, πολιτικές και προγράμματα, μια φυσική υποδομή και τεχνολογία, έτσι ώστε να διευκολύνει τη διαδικασία. Κάθε ικανότητα απαιτεί διαφορετικές τεχνικές γνώσεις, διαφορετικές πρακτικές, διαφορετικές τεχνολογίες – αν και μερικά πληροφοριακά συστήματα παρουσιάζονται ως πολυτυμηματικά και ενοποιημένα – και διαφορετικά φυσικές υποδομές, όπως γραφεία, εργοστάσια και αποθήκες.

Η μέτρηση μιας ικανότητας θα εστιάσει σε εκείνα τα συστατικά στοιχεία που την κάνουν ξεχωριστή και μπορούν να τη διατηρήσουν ως έχει στο μέλλον. Δεν θα πρέπει να αγνοούμε τις ικανότητες που δεν ξεχωρίζουν από τις αντίστοιχες των ανταγωνιστών, έτσι ώστε να γνωρίζουμε την απόσταση που μας χωρίζει στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Και όσον αφορά τις ικανότητες μιας επιχείρησης δεν θα ήταν υπερβολή να αναφέρουμε ότι χρειάζονται διαρκώς επανεξέταση καθώς οι συνθήκες αλλάζουν συνεχώς και με κινηματογραφικό τρόπο.

ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΑΠΟΦΕΩΝ

Το Πρίσμα της Επίδοσης (Performance Prism) επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν τα ουσιώδη στοιχεία της στρατηγικής, των διαδικασιών, και των ικανοτήτων που απαιτούνται για την ικανοποίηση των συμφερόντων της επιχείρησης και των ομάδων συμφερόντων (stakeholders). Το παρακάτω σχήμα σκιαγραφεί με ποιον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται.

ΣΧΗΜΑ 1-9



ΠΗΓΗ : BPM Magazine, 11/2003

Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν αρκετές ευκαιρίες, αλλά και πολλές απειλές – το συστήματα μέτρησης τους θα πρέπει να συμπεριλαμβάνουν και τα δύο σενάρια, ώστε οι διοίκησης τους να μπορεί να έχει μια ξεκάθαρη άποψη και για τις δύο προοπτικές. Οι χρήστες του Πρίσματος της Επίδοσης (Performance Prism) αρχίζουν να σκέφτονται πιο πλατιά σχετικά με τις επιθυμίες και τις ανάγκες των ομάδων συμφερόντων. Το πλαίσιο λειτουργίας του παραπάνω μοντέλου τους αναγκάζει να εξετάσουν ποιες στρατηγικές, διαδικασίες και ικανότητες θα πρέπει να έχουν ώστε να μεταφέρουν αξία στις ομάδες συμφερόντων τους. Συχνά αντιλαμβάνονται ότι οι στρατηγικές τους είναι μη ολοκληρωμένες, ότι οι διαδικασίες είναι ακατάλληλες ή ότι έχουν έλλειψη ικανοτήτων. Οι διαπιστώσεις αυτές θα τους αναγκάσει να βρουν τρόπους για να ανανεώσουν την επιχείρησή τους, προκειμένου να μπορούν να ανταγωνιστούν καλύτερα στο μέλλον. Το Πρίσμα της Επίδοσης (Performance Prism) δεν είναι όμως πανάκεια. Θα πρέπει να χρησιμοποιείται έξυπνα για να βελτιστοποιήσει τις προοπτικές του.

1.4. ΘΕΜΑΤΑ-ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Η Διαχείριση Επιχειρηματικής Επίδοσης αποτελεί μια ανερχόμενη τάση στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Κάποιοι υποστηρίζουν ότι ο όρος Διαχείριση Επιχειρηματικής Επίδοσης είναι το ίδιο με τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων (DSS) και την επιχειρηματική ευφυΐα (BI) και ότι δεν χρειάζεται να υιοθετηθεί κανένας νέος όρος. Ωστόσο, η Διαχείριση της Επιχειρηματικής Επίδοσης αποτελεί ένα νέο όρο που δηλώνει μια, με κεντρικό στοιχείο τις διαδικασίες, ολιστική προσέγγιση στην επιχειρηματική λήψη αποφάσεων που σκοπεύει να βελτιώσει την ικανότητα μιας επιχείρησης να αποκτήσει γνώση και να διοικήσει την απόδοσή της σε όλα τα επίπεδα με το να φέρει σε επαφή τις ομάδες συμφερόντων, τα στελέχη, το προσωπικό, τους πελάτες και τους προμηθευτές στα πλαίσια ενός ενοποιημένου περιβάλλοντος διοίκησης.

Για να καταλάβει κανείς πόσο σημαντική είναι η σημασία της Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης θα πρέπει να δει τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι μεγάλες επιχειρήσεις και με ποιόν τρόπο η Διαχείριση Επιχειρηματικής Επίδοσης διαχειρίζεται αυτές τις προκλήσεις.

ΕΛΛΕΙΨΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗΣ

Κάθε τμήμα της επιχείρησης θα πρέπει να καθοδηγείται από μια δέσμευση προς τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Εάν δεν συμβαίνει αυτό οι πόροι θα σπαταλούνται καθώς τα διάφορα μέρη της επιχείρησης θα κινούνται προς διαφορετικές κατευθύνσεις. Η Διαχείριση της Επιχειρηματικής Επίδοσης πρέπει να επικεντρώσει την στρατηγική (strategic focus) προς τους ίδιους στόχους, μεταδίδοντας αυτούς τους στόχους σε ολόκληρη την επιχείρηση, καθώς επίσης και να επιτρέπει στα ανώτατα στελέχη να διασφαλίζουν ότι οι περιφερειακοί στόχοι είναι σύμφωνοι με τους εταιρικούς στόχους.

ΤΟΠΙΚΗ ΑΡΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ

Όταν όλα τα στελέχη είναι συγκεντρωμένα στους ίδιους στρατηγικούς στόχους, είναι πολύ εύκολο να δημιουργηθούν εκείνες οι συνθήκες όπου τα στελέχη βελτιστοποιούν περιφερειακά τις επιχειρηματικές τους μονάδες εις βάρος άλλων επιχειρηματικών μονάδων. Αυτός είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους πολλά έργα στοχοθέτησης αποτυγχάνουν. Η Διαχείριση της Επιχειρηματικής Επίδοσης θα πρέπει να διευκολύνει την συνεργατική διοίκηση (collaborative management) με το να παρουσιάζει ξεκάθαρα τις σχέσεις των διαφορετικών επιχειρηματικών μονάδων και την αλληλεπίδραση ανάμεσα στις αντίστοιχες επιχειρηματικές διαδικασίες τους.

ΜΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Είναι σχετικά απλό να σκεφτεί κανείς μια επιχείρηση που είναι εστιασμένη στρατηγικά και συνεργατική, αλλά κατέχει άκαμπτες, γραφειοκρατικές διαδικασίες που εμποδίζουν την ανταπόκριση. Η Διαχείριση Επιχειρηματικής Επίδοσης θεμελιώνει την επιχειρηματική ευελιξία (business agility) που είναι ζωτικό στοιχείο για να διατηρήσει μια επιχείρησης την ανταγωνιστικότητά της στις ευμετάβλητες αγορές. Η ευελιξία δεν έχει να κάνει μόνο με την ικανότητα να ανταποκρίνεται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, αλλά επιτρέπει ένα σημαντικό βαθμό τοπικής αυτονομίας και αποφεύγει τα μονολιθικά συστήματα όπου “one size fits all”.

ΑΝΑΞΙΟΠΙΣΤΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Κάθε στέλεχος θα πρέπει να έχει πρόσβαση σε υψηλής ποιότητας πληροφόρηση που να έχει τέτοια μορφή που να του επιτρέπει να κατανοήσει το περιεχόμενό της. Χωρίς έγκαιρη, ακριβή, σχετική και ελεγχόμενη πληροφόρηση, καμιά απόφαση ή σχέδιο δεν έχει στερεή βάση. Η Διαχείρισης της Επιχειρηματικής Επίδοσης διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων που στηρίζονται σε γεγονότα (fact-based decisions) και βασίζονται σε επαναλαμβανόμενες διαδικασίες και δεδομένα που έχουν υποστεί ανάλυση.

ΧΑΜΗΛΟΙ ΡΥΘΜΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

Τα επιτυχημένα στελέχη εντοπίζουν συνεχώς καλύτερους τρόπους για τη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων και ευκαιριών. Συχνά τα στελέχη μπορούν να καινοτομήσουν σε τοπικό επίπεδο στα πλαίσια μιας επιχειρηματικής μονάδας με το να επεξεργάζονται what-if σενάρια προκειμένου να αξιολογήσουν τις άμεσες συνέπειες ενδεχόμενων βελτιώσεων. Η Διαχείριση της Επιχειρηματικής Επίδοσης ενθαρρύνει την καινοτομία (innovation), καθώς επιτρέπει στα στελέχη να εξετάσουν την συνολική επίδραση των what-if σεναρίων με τη χρήση επιχειρηματικών μοντέλων που αναπτύσσονται από πολλές επιχειρηματικές μονάδες και μέσω συνεργασίας με τους ομολόγους τους. Χωρίς τη Διαχείριση Επιχειρηματικής Επίδοσης, το κόστος της μοντελοποίησης ολόκληρης της επιχείρησης είναι απαγορευτικό.

ΚΡΥΜΜΕΝΗ ΓΝΩΣΗ

Οι επιχειρήσεις παράγουν τεράστιες ποσότητες πληροφοριών, εκ των οποίων αρκετές δεν είναι ορατές σε αυτούς που θα τις χρησιμοποιήσουν. Συχνά αυτές οι πληροφορίες βρίσκονται σε διάφορα λογιστικά φύλλα και ο μόνος που γνωρίζει την ύπαρξή τους είναι ο δημιουργός τους. Η Διαχείριση Επιχειρηματικής Επίδοσης προσφέρει διαφάνεια (transparency) με το να χρησιμοποιεί συγκεκριμένες μορφές για όλα τα είδη της διοικητικής πληροφόρησης και επιπλέον η πληροφόρηση μπορεί να αναζητηθεί σε κεντρικές εταιρικές αποθήκες πληροφοριών.

ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΠΟΦΑΣΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ

Τα καλύτερα σχέδια και οι αριστότερες αποφάσεις είναι άχρηστες αν δεν υλοποιηθούν αποτελεσματικά για να φέρουν αποτελέσματα. Ο ρόλος της Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης είναι να παρέχει αξιόπιστα αποτελέσματα (*reliable results*) με το να επικοινωνεί ξεκάθαρα τους απαιτούμενους στόχους και δραστηριότητες στο προσωπικό, παρουσιάζοντας τυχόν εξελίξεις και επιδεικνύοντας την κατάλληλη πορεία για μελλοντικές ενέργειες.

1.4.1. Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Η Διαχείριση Επιχειρηματικής Επίδοσης αντλεί την αξία της από το συνδυασμό των εφτά πλεονεκτημάτων που παρουσιάστηκαν παραπάνω: εστίαση στην στρατηγική, επιχειρηματική ευελιξία, συνεργατική διοίκηση, αποφάσεις βασισμένες στα γεγονότα, καινοτομία, διαφάνεια και αξιόπιστα αποτελέσματα.

Όπως φαίνεται και στον πίνακα, κάθε ένα από τα εφτά οφέλη της Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης επηρεάζει και τα τρία πρωταρχικά κριτήρια μέτρησης. Κάθε τεχνολογική λύση για Διαχείριση Επιχειρηματικής Επίδοσης που δεν προσφέρει όλα αυτά τα πλεονεκτήματα σε κάποιο βαθμό είναι ουσιαστικά ελλιπής.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1-1

ΠΡΩΤΑΡΧΙΚΑ ΜΕΤΡΗΣΙΜΑ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

ΟΦΕΛΗ	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ	ΚΙΝΔΥΝΟΣ
Στρατηγική εστίαση	Στόχευνση σε τμήματα της αγοράς – κλειδιά	Ευθυγράμμιση τους πόρους με τους στόχους	Ελάττωση των χρημάτων κίνδυνο καταργώντας τη μη απαραίτητη κεφαλαιακή χρηματιστική
Επιχειρηματική ευελιξία	Γρήγορη ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς	Περισσότεροι πόροι εκεί που δημιουργείται μεγαλύτερη αξία	Προσάρμοση τα σχέδια στους στόχους
Συνεργατική διοίκηση	Θέσπιση αλυσίδας αξίας για τους πελάτες	Αποφυγή τοπικής βελτιστοποίησης	Ελάττωση τις απαιτήσεις σε εργατικό δυναμικό
Αποφάσεις βασισμένες σε γεγονότα	Ανάπτυξη σφαιρικής εικόνας για τους πελάτες	Αναγνώριση των πιο κερδοφόρων εργασιών	Πρόβλεψη γεγονότα πριν επηρεάσουν τα αποτελέσματα
Καινοτομία	Βελτίωση επίδοσης, τιμολόγησης και ποιότητας προϊόντων	Αύξηση λειτουργικής αποτελεσματικότητας	Μετρίαση την απειλή από τους ανταγωνιστές
Διαφάνεια	Συντόμευση του κύκλου ανάπτυξης προϊόντος	Δέσμευση και κάνε χρήση της επιχειρησιακής γνώσης	Μάθη από τα λάθη του παρελθόντος
Αξιόπιστα αποτελέσματα	Να είσαι ο πρώτος που δίνει οφέλη στον πελάτη	Ελαχιστοποίηση	Οι καθυστερήσεις φέρνουν ευκαιρίες για απροσδόκητα γεγονότα

ΠΗΓΗ : *Hyperion, 2003*



1.4.2. ΤΙ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Η Διαχείριση της Επιχειρηματικής Επίδοσης δεν υποκαθιστά το ρόλο των υποκείμενων λειτουργικών συστημάτων. Απλά συμπληρώνει αυτά τα συστήματα αρχικά με το αποδεσμεύει τα δεδομένα που φυλάσσονται σε αυτά και δεύτερον με το να κάνει ανατροφοδότηση των αναθεωρημένων δεδομένων σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Επιπλέον, η Διαχείριση της Επιχειρηματικής Επίδοσης δεν αποτελεί μια μεθοδολογία για ανασχεδιασμό του τρόπου που διοικείται μια επιχείρηση. Η Διαχείριση Επιχειρηματικής Επίδοσης επιτρέπει στις επιχειρήσεις να διαμορφώσουν τη δική τους προσέγγιση. Πράγματι προσφέρει τον μηχανισμό για να υιοθετήσουν οι επιχειρήσεις γρήγορα και αποτελεσματικά τις καλύτερες πρακτικές, όπου χρειάζεται και να επισπεύσουν τον ανασχεδιασμό, όταν κριθεί αναγκαίο.

Τέλος, η Διαχείριση της Επιχειρηματικής Επίδοσης δεν είναι ένας όρος που περιγράφει την Επιχειρηματική Ευφυΐα (BI). Παρόλο που η Επιχειρηματική Ευφυΐα αποτελεί σημαντικό στοιχείο της Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης, η κρίσιμη διαφορά βρίσκεται στις διαδικασίες και την πληροφόρηση. Η Επιχειρηματική Ευφυΐα έχει να κάνει με την απόκτηση κατανόησης, ενώ η Διαχείριση Επιχειρηματικής Επίδοσης έχει να κάνει με τη κατάλληλη χρήση της πληροφόρησης ώστε να καταλήξει σε συντονισμένες ενέργειες και να καθοδηγήσει την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων⁷.

1.4.3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ

Το χρηματοοικονομικό τμήμα, με επικεφαλής τον οικονομικό διευθυντή, έχει ξεχωριστή σχέση με τη Διαχείριση Επιχειρηματικής Επίδοσης. Από την μια, τα χρηματοοικονομικά πρέπει να διασφαλίσουν ότι η επιχείρηση ελέγχεται σωστά και ότι οι κίνδυνοι διαχειρίζονται κατάλληλα. Από την άλλη, η επιχείρηση οφείλει να αποδίδει επιτυχώς στα διάφορα πεδία που ανταγωνίζεται και τα χρηματοοικονομικά διαδραματίζουν ένα ζωτικό ρόλο σε αυτή την επιτυχία με το να συνεργάζονται με την υπόλοιπη επιχείρηση

ΑΥΞΗΣΗ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο έλεγχος μετριάζει τον κίνδυνο. Η Διαχείριση της Επιχειρηματικής Επίδοσης χρησιμοποιεί ένα συνδυασμό από ελεγχόμενες διαδικασίες και διαφάνεια στην

⁷ Hyperion, “Business performance management”

πληροφόρηση έτσι ώστε το χρηματοοικονομικό τμήμα να μπορεί να αναγνωρίζει και διαχειρίζεται τους κινδύνους. Η Διαχείριση Επιχειρηματικής Επίδοσης ενσωματώνει τις διοικητικές διαδικασίες. Οι συμμετέχοντες σε αυτές τις ελεγχόμενες διαδικασίες είναι αναγκασμένοι να εκτελούν συγκεκριμένα καθήκοντα και να αναθεωρούν τα βήματα που συνθέτουν ένα σύστημα.

Πέρα από τις ελεγχόμενες διαδικασίες, η Διαχείριση της Επιχειρηματικής Επίδοσης προσφέρει διαφάνεια. Κάθε διοικητική ομάδα λαμβάνει την κατάλληλη πληροφόρηση για να αντιληφθεί όχι μόνο τα αποτελέσματά της, αλλά επίσης και τους στόχους, τα σχέδια, τα μοντέλα και τις αναλύσεις της. Εφαρμόζοντας ένα υπόδειγμα με συνέπεια σε όλες τα διοικητικά τμήματα και διαδικασίες βοηθάει στην ανεύρεση και κατανόηση σχετικής πληροφόρησης. Επιπλέον, ένα εξουσιοδοτημένο άτομο από το τμήμα ελέγχου έχει τη δυνατότητα να αναγνωρίσει περιοχές ενδιαφέροντος και ενδεχόμενους κινδύνους που διαφορετικά, χωρίς τη Διαχείριση Επιχειρηματικής Επίδοσης θα ήταν δύσκολο.

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

Ο σκοπός της Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης είναι να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας διοίκησης της επιχείρησης. Για αυτό το λόγο περιλαμβάνει στις λειτουργίες της στελέχη από ολόκληρη την επιχείρηση. Όμως το χρηματοοικονομικό τμήμα διαδραματίζει ένα καθοριστικό ρόλο για δύο λόγους:

Η χρηματοοικονομική επίδοση είναι συνήθως το απόλυτο κριτήριο της επιτυχίας. Τα άτομα του χρηματοοικονομικού τμήματος είναι τα πιο κατάλληλα να συσχετίσουν την επίδοση με τα χρηματοοικονομικά κριτήρια, με ένα ελεγκτικό και συνεπή τρόπο. Τα χρηματοοικονομικά έχουν ιδιαίτερη ικανότητα στην ανάπτυξη και εφαρμογή ελεγχόμενων επιχειρηματικών διαδικασιών.

Είναι ευρέως διαδεδομένο ότι τα χρηματοοικονομικά τμήματα χαρακτηρίζουν τον τρόπο που λειτουργεί μια επιχείρηση. Και πώς να μη συμβαίνει αυτό όταν καταφέρνουν να μεταφέρουν τα τεράστια οφέλη της Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης στα υπόλοιπα τμήματα των επιχειρηματικών μονάδων.

1.5. ΚΥΡΙΑΡΧΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

ΜΙΑ ΕΥΡΕΙΑ ΑΠΟΨΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Για πολλούς επιχειρησιακούς διευθυντές, ο προγραμματισμός της επιχειρηματικής επίδοσης είναι κατά ένα μεγάλο μέρος συνώνυμος με τη σύνταξη προϋπολογισμών και οικονομικών σχεδιασμών. Τελικά, αυτές οι εφαρμογές έχουν κερδίσει την αναγνώριση για τη δυνατότητά τους να βελτιώνουν τον οικονομικό σχεδιασμό και τη σύνταξη προϋπολογισμών. Ο επιχειρησιακός προγραμματισμός έχει αντιμετωπισθεί ως αριθμητική διαδικασία και, όπως ήταν αναμενόμενο, έχει ακμάσει πρώτα στα οικονομικά τμήματα.

Εντούτοις, ενώ η αξία αυτών των σχεδίων και διαδικασιών είναι σημαντική, μετρήσιμη και συχνά αρκετά γρήγορα ορατή, αυτή η εγγενώς περιορισμένη άποψη του προγραμματισμού της επιχειρηματικής επίδοσης περιορίζει τη δυνατότητα της επιχείρησης να παραγάγει πολύ μεγαλύτερη, διεπιχειρησιακή αξία από κάθε λειτουργικό τμήμα της οργάνωσης της. Στην κατάλληλη μορφή, ο προγραμματισμός της επιχειρηματικής επίδοσης είναι πολλά περισσότερα από οικονομικός σχεδιασμός και προϋπολογισμοί. Ιδανικά, η επιχείρηση πρέπει να έχει όλες αυτές τις πληροφορίες σε μια ολιστική άποψη. Αυτό είναι πολύ πιο εύκολο να επιτευχθεί με μια κοινή, συνεργάσιμη πλατφόρμα. Ο προγραμματισμός της επιχειρηματικής επίδοσης πρέπει να επεκτείνει το πεδίο και την αποστολή του πέρα από επιχείρηση - από τη χρηματοδότηση, το μάρκετινγκ, και τις πωλήσεις, στο ανθρώπινο δυναμικό και την παραγωγή. Όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης απαιτούν και χρηματοδότηση και σύνταξη προϋπολογισμών επίδοσης, όχι μόνο χρηματοοικονομικά και προϋπολογισμούς.

Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Λίγοι υπάλληλοι απολαμβάνουν την ιδέα του προγραμματισμού και της πρόβλεψης. Είναι μια σημαντική στρατηγική διαδικασία, αλλά για τους περισσότερους συμμετέχοντες, είναι κάτι, που αισθάνονται ότι είναι κατά ένα μεγάλο μέρος, ανεξάρτητο από τις αρχικές λειτουργίες και τις ευθύνες εργασίας τους. Δεδομένου ότι πολλές επιχειρήσεις επιδιώκουν σήμερα πιο επίπεδες ιεραρχίες για να επιτύχουν μια πιο λιτή, αποδοτικότερη οργάνωση, ο προγραμματισμός της επιχειρηματικής επίδοσης πρέπει να απεικονίσει και να υποστηρίξει αυτήν την σημαντική ανάπτυξη. Αντίθετα με το παλιό πρότυπο ελέγχου - όπου μερικοί άνθρωποι υπαγορεύουν τους στόχους και τις δραστηριότητες, ο προγραμματισμός της επιχειρηματικής επίδοσης δεσμεύει και συλλέγει δεδομένα από μιας ευρεία ποικιλία συνεισφερόντων. Παραδοσιακά, η διαδικασία προγραμματισμού έχει

χαρακτηριστεί από έναν αφόρητα μακροχρόνιο κύκλο σύνταξης προϋπολογισμών: οι αριθμοί υπαγορεύονται από μια κεντρική ομάδα προγραμματισμού και οι προβλέψεις υπαγορεύονται από τους διευθυντές με βάση μια επαναληπτική τάση.

Σε αντίθεση, ο προγραμματισμός της επιχειρηματικής επίδοσης παράγει την ίδια την δύναμη - ακρίβεια και ταχύτητα - από το γεγονός ότι επισύρει την προσοχή στις συχνές ιδέες και την πείρα μιας ευρείας ομάδας συνεισφερόντων. Αυτοί οι άνθρωποι δεν είναι απαραιτήτως επαγγελματίες προγραμματιστές, είναι οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής, οι διευθυντές, και οι μάνατζερ που είναι πιο κοντά στις πραγματικές λειτουργικές δραστηριότητες της επιχείρησης. Με να τους ζητήσει κανείς να συμμετέχουν στον προγραμματισμό και την πρόβλεψη, είναι πολύ ευκολότερο να κρατηθούν υπεύθυνοι για την απόδοσή τους, ειδικά όταν έχουν έναν μεγαλύτερο ρόλο στον καθορισμό στόχων. Αντί μερικοί άνθρωποι να προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα μονολιθικό ετήσιο σχέδιο, με βάση τις καλύτερες πρακτικές θα πρέπει να στραφούμε στη μικρότερη, αλλά συχνότερη συνεισφορά από ένα ευρύτερο δείγμα εμπλεκομένων. Λίγα λεπτά κάθε μήνα από πολλαπλούς συνεισφέροντες δημιουργεί ένα πολύ πιο λεπτομερές, κυλιόμενο επιχειρησιακό σχέδιο που προσφέρει μεγαλύτερη ακρίβεια και ταχύτητα.

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΣΤΗΡΙΖΕΤΑΙ ΣΤΟΥΣ ΟΔΗΓΟΥΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Ιδανικά, ο προγραμματισμός της επιχειρηματικής επίδοσης πρέπει να στενέψει οποιοδήποτε πιθανό χάσμα μεταξύ των σχεδιασμών και της επίδοσης. Τα επιχειρησιακά στελέχη θέλουν να αναγνωρίζουν πότε απαιτούνται διορθώσεις και να καταλαβαίνουν τις υποκείμενες αιτίες επίσης. Τα συστήματα και οι διαδικασίες του προγραμματισμού της επιχειρηματικής επίδοσης μπορούν να παρέχουν ένα πρωτοφανές επίπεδο ανάλυσης, διορατικότητας και δομής στην επιχείρηση. Άλλα εκείνες οι πληροφορίες είναι μόνο χρήσιμες εάν παρουσιάζονται σε ένα χρονικό πλαίσιο και με μορφή που διευκολύνουν τις παραπάνω δυνατότητες. Μια από τις κύριες αρχές του προγραμματισμού της επιχειρηματικής επίδοσης είναι ότι πρέπει να κινηθεί πέρα από τους ειδήμονες του τμήματος χρηματοοικονομικών στην ευρύτερη διευθυντική δομή της επιχείρησης - στο μάρκετινγκ, τις πωλήσεις, την παραγωγή, τη διοίκηση προσωπικού. Εντούτοις, για να πετύχει, είναι σημαντικό να χρησιμοποιηθεί η κατάλληλη γλώσσα επικοινωνίας. Στο σημείο αυτό εμφανίζεται η συμμετοχή των οδηγών επίδοσης (performance drivers).

Ένας οδηγός είναι ένα απλό κριτήριο μέτρησης ή ένα δεδομένο εισαγωγής στο επιχειρησιακό σχέδιο. Όταν συνδυάζονται και υπολογίζονται σύμφωνα με τους σωστούς κανόνες, οι οδηγοί βοηθούν σημαντικά στην πρόβλεψη. Τα επιχειρησιακά σχέδια που βασίζονται σε οδηγούς είναι ευκολότερα για αυτούς που συμμετέχουν, επειδή

προβλέπουν τις ενέργειες και τις αποφάσεις και όχι αφηρημένα οικονομικά στοιχεία. Οι οδηγοί άμεσα και εύκολα μετατρέπονται σε ακριβείς οικονομικούς αριθμούς από το λογισμικό. Μπορεί να προσδιοριστούν και να διορθωθούν γρήγορα λειτουργίες και διαδικασίες. Γνωρίζοντας τις αιτίες δηλαδή τους οδηγούς επίδοσης, οι επιχειρήσεις μπορούν να ενημερώσουν τα πρότυπά τους και με αυτόν τον τρόπο να αποτρέψουν τα επαναλαμβανόμενα προβλήματα αργότερα. Λίγα πρότυπα, φυσικά, λειτουργούν με μονίμως στατικό τρόπο – οι αλλαγές και οι τροποποιήσεις είναι ο κανόνας. Αυτό είναι η ουσία του προγραμματισμού επιχειρηματικής επίδοσης.

ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ

Μια από τις δυνάμεις του προγραμματισμού της επιχειρηματικής επίδοσης είναι η δραματική βελτίωση που μπορούν να αποφέρουν στην επίδοση της επιχείρησης. Μερικές από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν δει τους κύκλους του προγραμματισμού και επίδοσης να μειωθούν από 18 μήνες σε δύο ή τρεις μήνες. Αυτό σημαίνει σημαντική μείωση κόστους. Οι γρηγορότεροι κύκλοι δημιουργούν νέες ευκαιρίες για να αναγνωριστούν και να αποτιμηθούν οι στρατηγικές εναλλακτικές λύσεις για την επιχείρηση. Με το να ξοδεύουν λιγότερο χρόνο σε υπαλληλικά ζητήματα, οι επιχειρήσεις μπορούν να ξοδέψουν περισσότερο χρόνο στην αξιολόγηση σεναρίων, εκτελώντας what-if αναλύσεις, αναγνωρίζοντας τις καλύτερες επιλογές για την επιχείρηση και οδηγώντας στην βέλτιστη εκτέλεση των στρατηγικών.

Η ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΕΙ ΤΙΣ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΗ ΕΠΙΔΟΣΗ

Ακόμα και μετά την αυστηρή συμμόρφωση με τις καλύτερες πρακτικές του προγραμματισμού της επιχειρηματικής επίδοσης και την στοχοθέτηση, τα πράγματα μπορούν να μην έρθουν σύμφωνα με τα αναμενόμενα.. Εξωτερικές διαταράξεις και μη σχεδιασμένα γεγονότα όπως απεργίες, ανακλήσεις προμηθευτών, ή φυσικές καταστροφές – μπορούν να επηρεάσουν ακόμη και τα πιο καλά επεξεργασμένα σχέδια. Τα μακρότερα σχέδια - αυτά που έχουν, για παράδειγμα, ένα χρονικό ορίζοντα τρία έως πέντε χρόνια – μπορούν να παραμείνουν κατά ένα μεγάλο μέρος άθικτα. Άλλα η βραχυπρόθεσμη εικόνα αναδιαμορφώνεται δραματικά. Οι εντολές πωλήσεων αρχίζουν να λιγοστεύουν. Το βασικό κλειδί είναι να γνωρίζει κανείς ποια είναι η κατάσταση. Το πρόβλημα για πολλές επιχειρήσεις βρίσκεται στην καθυστέρηση μεταξύ των αλλαγών στο επιχειρησιακό περιβάλλον και της ανίχνευσης, της μέτρησης, και της ανάλυσης αυτών των αλλαγών. Είναι αδύνατο να λυθεί ένα πρόβλημα που δεν ξέρετε ότι υπάρχει.

Μπορεί να φανεί προφανές, αλλά είναι ουσιαστικό να διασφαλιστεί ότι το επιχειρησιακό σχέδιο στρέφεται προς τα μπρος. Ενώ είναι σχετικά απλό να δημιουργήθει

ένα επιχειρησιακό σχέδιο με την αναθεώρηση των ιστορικών στοιχείων, αυτό αποτελεί συνηθισμένη πρακτική και ερμηνεύεται ως παραίτηση από τη διοικητική ευθύνη. Σημαντικά στοιχεία της διαχείρισης επίδοσης είναι η αναθεώρηση των δεικτών επίδοσης και η ενσωμάτωση αυτών στις αναθεωρημένες προβλέψεις.

ΧΡΗΣΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΑΠΟ ΑΥΤΟΥΣ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΕΨΕΩΝ

Ένα από τα λάθη που πολλές επιχειρήσεις κάνουν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας του προγραμματισμού της επιχειρηματικής επίδοσης είναι η όχι ξεκάθαρη διάκριση μεταξύ των σχεδίων και των στόχων. Ο καλύτερος τρόπος να κρατηθούν τα σχέδια και οι στόχοι ευδιάκριτοι είναι να χρησιμοποιηθούν υψηλής ποιότητας στόχοι. Αυτοί δεν είναι απόλυτοι αριθμοί, αλλά στόχοι που εκφράζονται ως μεταβλητές σχετικά με τις στατιστικές της αγοράς, όπως η επίδοση του πρωτοπόρου στην αγορά. Το γεγονός είναι ότι μόλις δηλωθεί ένας σταθερός αριθμός ως στόχος, οι προβλέψεις κατασκευάζονται με σκοπό να επιτευχθεί αυτός ο αριθμός. Σε αντίθεση, οι στόχοι υψηλής ποιότητας είναι βασισμένοι στην επίδοση των ανταγωνιστών και στους μέσους όρους του κλάδου. Παραδείγματος χάριν, μια επιχείρηση μπορεί να θελήσει να θέσει έναν στόχο για τους εισπρακτέους λογαριασμούς που θα την κατατάξει μέσα στο ανώτερο τμήμα για τον κλάδο της. Με τέτοιους στόχους βασισμένους στο benchmarking, η επίδοση της επιχειρησης κινείται σε συμφωνία με τα γεγονότα και τους όρους του κλάδου της.

Σε αυτό το παράδειγμα, η αξιολόγηση της επίδοσης μπορεί να επιτευχθεί με τη σύγκριση των αποτελεσμάτων σε σχέση με τις επιδόσεις του κλάδου. Ως μέτρο σύγκρισης μπορεί να ληφθεί υπόψη οτιδήποτε από το μερίδιο αγοράς, τη μέση τιμή πώλησης, το μικτό περιθώριο, και τις ποιοτικές μετρήσεις έως την ικανοποίηση πελατών, την αποδοτικότητα των προϊόντων, τις ταμειακές ροές ή την περιφερειακή ανάπτυξη των πωλήσεων. Άλληλοσχετιζόμενοι στόχοι δίνουν το πλαίσιο και την προοπτική - και τη δικαιοσύνη- στις μετρήσεις και τις αναφορές. Εάν οι δυνάμεις της αγοράς απομακρύνουν έναν στόχο, δεν θα πρέπει να θεωρούνται οι υπάλληλοι υπεύθυνοι. Εντούτοις, εάν η επιχειρηση ξεπερνά με την επίδοσή της τις άμεσα συγκρινόμενες με αυτή επιχειρήσεις, ακόμα και αν αδυνατεί να επιτύχει ένα συγκεκριμένο στόχο, η επίδοσή της είναι αποδεκτή.

ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΧΡΟΝΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ

Ένας κατάλληλα δομημένος, επιτυχής διοικητικός κύκλος επίδοσης ευθυγραμμίζει όλα τα κατάλληλα στοιχεία του σχεδιασμού και τους συνεισφέροντες στην επίδοση. Επιπλέον, η μέθοδος που χρησιμοποιείται για να παραγάγει μια πρόβλεψη είναι η κατάλληλη και ποικίλλει ανάλογα με το χρονικό πλαίσιο του προγραμματισμού.

Παραδείγματος χάριν, κατά την σύνταξη μιας πρόβλεψης πωλήσεων, οι προβλέψεις εσόδων για τους επόμενους τρεις μήνες μπορεί να στηρίζονται σε γεγονότα, βασισμένες σε συγκεκριμένες αναμενόμενες ευκαιρίες πωλήσεων . Για τρεις έως 12 μήνες , οι αριθμοί θα μπορούσαν να βασιστούν στον αριθμό του εκπαιδευμένου προσωπικού πωλήσεων και των ποσοστών παραγωγικότητάς τους. Πέρα από 12 μήνες, οι προβλέψεις θα μπορούσαν να προέλθουν από τις υποθέσεις σχετικά με τα ποσοστά ανάπτυξης της αγοράς. Με τις βέλτιστες πληροφορίες, αναλύσεις, και διορατικότητα, η διαχείριση και η επίδοση της επιχείρησης γίνονται περισσότερο μια λειτουργία εκτελεστικής ικανότητας και λιγότερο μια λειτουργία περιορισμών από την πλευρά των συστημάτων πληροφοριών.

2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ II : ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

2.1. Η ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΝΟΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ – ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΕΣ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ

Η μέτρηση επίδοσης μπορεί να γίνει κατανοητή καλύτερα μέσω της εξέτασης των ορισμών των λέξεων "επίδοση" και "μέτρηση".

- η επίδοση αναφέρεται στα αποτελέσματα από τις διαδικασίες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που επιτρέπουν την αξιολόγηση και τη σύγκριση σχετικά με τους στόχους, τα πρότυπα, προηγούμενα αποτελέσματα, και άλλες επιχειρήσεις. Η επίδοση μπορεί να εκφραστεί με μη οικονομικούς και οικονομικούς όρους.
- η μέτρηση αναφέρεται στις αριθμητικές πληροφορίες που ποσοτικοποιούν την εισαγωγή, το αποτέλεσμα, και τις διαστάσεις της επίδοσης όσον αφορά τις διαδικασίες, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, και ολόκληρη την επιχείρηση. Τα μετρήσιμα μπορεί να είναι απλά (προερχόμενα από μια μέτρηση) ή σύνθετα.

Η πρόκληση για τις επιχειρήσεις σήμερα είναι το πώς να ταιριάζουν και να ευθυγραμμίσουν τα μετρήσιμα με την επιχειρησιακή στρατηγική, τις δομές και την εταιρική κουλτούρα, τον τύπο και τον αριθμό των μετρήσιμων που θα χρησιμοποιήσουν, την ισορροπία μεταξύ των οφελών και των δαπανών για αυτά τα μετρήσιμα και πώς να αναπτύξουν αυτά τα μετρήσιμα έτσι ώστε τα αποτελέσματα να είναι χρήσιμα. Για να ακολουθήσουν αυτήν την πρόκληση, οι επιχειρήσεις ενθαρρύνονται για να δημιουργήσουν ένα σύστημα μέτρησης επίδοσης που παρέχει ένα σύνολο κανόνων ή οδηγιών για την επιλογή και την ανάπτυξη των μετρήσιμων.

Όλες οι επιχειρήσεις μετρούν την επίδοση ως ένα ορισμένο βαθμό. Εντούτοις, υπάρχει μια μεγάλη διαφορά μεταξύ των επιχειρήσεων από την άποψη των ποιων μετρήσιμων χρησιμοποιούν με πολλές αυτές να εστιάζουν πρωτίστως στα οικονομικά κριτήρια, παρόλο που υπάρχει μια γενική απομάκρυνση από τα οικονομικά κριτήρια από την αρχή της δεκαετίας του '80. Αυτό επιταχύνθηκε στη δεκαετία του '90 από την πταγκόσμια αποδοχή των προτύπων επιχειρησιακής τελειότητας και των μοντέλων μέτρησης της επίδοσης που καλύπτουν τις ανάγκες όλων των ομάδων συμφερόντων.

Η επανάσταση στην μέτρησης της επίδοσης, όπως έχει περιγραφεί από τον καθ. A. Neely (1998), έχει απομακρυνθεί από τα προβλήματα των προηγούμενων συστημάτων μέτρησης. Πέντε κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ξεπερασμένων συστημάτων μετρήσεων επίδοσης ήταν τα εξής:

- κυριαρχούν οι οικονομικοί δείκτες

- αποτυχία να μετρηθούν όλοι οι παράγοντες που δημιουργούν την αξία
- λίγη προσοχή στη δημιουργία και την αύξηση πόρων
- φτωχή μέτρηση της καινοτομίας, της μάθησης και της αλλαγής
- συγκέντρωση στους άμεσους παρά στους μακροπρόθεσμους στόχους

Η εστίαση στη μέτρηση επίδοσης είναι τώρα στην επίτευξη ενός ισορροπημένου πλαισίου που αντιμετωπίζει τα ζητήματα που περιγράφονται ανωτέρω. Παραδείγματα αυτών των νέων πλαισίων είναι η μεθοδολογία Balanced Scorecard των Kaplan και Norton (1996) και το Performance Prism (Neely και Adams, 2001).

Υπάρχουν διάφορες προκλήσεις που αντιμετωπίζονται κατά το σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού συστήματος μέτρησης επίδοσης και περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- πώς να μετρηθεί η μη οικονομική επίδοση
- ποια κριτήρια θα επιλεχθούν και γιατί
- πώς να χρησιμοποιηθούν – πώς θα χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα
- ποιος πρέπει να είναι αρμόδιος για τη χρησιμοποίηση των αποτελεσμάτων
- πώς και σε ποιον να ανακοινωθούν τα αποτελέσματα
- οι πόροι που απαιτούνται για τα παραπάνω, ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη του συστήματος μέτρησης

Υπάρχουν άλλες σημαντικές απαιτήσεις που μια επιχείρηση πρέπει να εξετάσει πριν ένα αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης επίδοσης μπορέσει να σχεδιαστεί ή να εγκατασταθεί. Εκτός από τα κριτήρια που μπορούν να είναι ζωτικής σημασίας για τη λειτουργία των διαδικασιών, όλα τα κριτήρια θα πρέπει να επιλεχτούν για να υποστηρίζουν την επίτευξη συγκεκριμένης επίδοσης ή συμπεριφοράς που προσδιορίζεται από τη διοίκηση της επιχείρησης ως σημαντικός ή απαραίτητος παράγοντας για να εργαστούν με βάση τους επιχειρηματικούς στόχους. Αυτό που συμβαίνει, πρέπει να υπάρξουν σαφώς καθορισμένοι σκοποί/στόχοι και στρατηγικές πριν επιλεχτούν τα κριτήρια για να υποστηρίζουν την επίτευξή τους. Ομοίως, οι βασικές διαδικασίες, οι δείκτες της επίδοσης, και οι κύριες ικανότητες που απαιτούνται από τους υπαλλήλους, θα πρέπει να προσδιοριστούν προτού η μέτρηση της επίδοσης τεθεί σε λειτουργία.

2.1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Οι μετρήσεις επίδοσης βοηθούν τις κρίσιμες επιχειρησιακές αποφάσεις που θα οδηγήσουν στην επιχειρησιακή βελτίωση.

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ;

Οι μετρήσεις επίδοσης είναι στοιχεία που απαντούν στις σημαντικές επιχειρησιακές ερωτήσεις:

- Πώς η επιχείρηση αποδίδει;
- Οι στόχοι πραγματοποιούνται;
- Οι πελάτες ικανοποιούνται;
- Είναι οι βελτιώσεις απαραίτητες; Σε αυτή την περίπτωση, πού θεωρούνται απαραίτητες;

ΠΩΣ Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ;

Τα στοιχεία μέτρησης της επίδοσης επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να:

- καθορίσουν στόχους και πρότυπα
- ανιχνεύσουν και διορθώσουν τα προβλήματα
- διαχειριστούν, περιγράψουν και βελτιώσουν τις διαδικασίες
- τεκμηριώσουν τα αποτελέσματα

ΤΑ ΠΙΟ ΚΟΙΝΑ ΛΑΘΗ ΠΟΥ ΓΙΝΟΝΤΑΙ ΣΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Τα πιο κοινά λάθη που γίνονται στη συγκέντρωση και στην αξιολόγηση των στοιχείων μέτρησης της επίδοσης περιλαμβάνουν τα εξής:

- συσσώρευση πολλών πληροφοριών
- εστίαση στο βραχυπρόθεσμο
- εστίαση μόνο στα οικονομικά ή λειτουργικά στοιχεία παρά στην εξέταση της ικανοποίησης του πελάτη, την ικανοποίηση υπαλλήλων, ή την ποιότητα των υπηρεσιών
- αποτυχία να βασιστούν οι επιχειρησιακές αποφάσεις σύμφωνα με τα δεδομένα
- υπεραπλούστευση ή υπερβολική σύνοψη των δεδομένων
- συλλογή ασυμβίβαστων, συγκρουόμενων ή περιττών δεδομένων
- παρακολούθηση λανθασμένης επίδοσης
- ενθάρρυνση του ανταγωνισμού και αποθάρρυνση της ομαδικής εργασίας
- καθορισμός μη ρεαλιστικών μέτρων ή αδικαιολόγητων στόχων
- αποτυχία να συνδεθούν τα μέτρα με ένα στρατηγικό σχέδιο

- μέτρηση της προόδου πάρα πολύ συχνά ή όχι αρκετά συχνά
- αδιαφορία στον πελάτη
- το να τίθενται λανθασμένες ερωτήσεις ή να ψάχνει κανείς σε λανθασμένα σημεία
- το να ψάχνουν το εξιλαστήριο θύμα από το να ψάχνουν τους ακριβείς λόγους για κάτι που δεν λειτούργησε όπως έπρεπε.
- σύγχυση του σκοπού του συστήματος μέτρησης επίδοσης

Στον παρακάτω πίνακα⁸ συνοψίζονται τα διάφορα τμήματα μιας επιχείρησης, η επίδοση των οποίων μπορεί να παρακολουθηθεί μέσω δεικτών επίδοσης που θα ορίσει η εκάστοτε διοικητική ομάδα και πάντα με γνώμονα την στρατηγική και τις ανάγκες που θέλει να εξυπηρετήσει.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2-1

- Λογιστήριο
- Νομικό Τμήμα
- Ανάπτυξη - Σχεδιασμός Προϊόντων
- Χρηματοοικονομικά
- Βιομηχανικός Σχεδιασμός
- Επιχειρηματικές Προβλέψεις
- Πληροφοριακά Συστήματα
- Ανώτατη Διοίκηση
- Παραγωγή και Σχεδιασμός Δοκιμών
- Διανομή
- Διοίκηση Προσωπικού
- Τμήμα Προμηθειών
- Έλεγχος Παραγωγής
- Διασφάλιση Ποιότητας

ΠΗΓΗ : PERFORMANCE MANAGEMENT ASSOCIATION

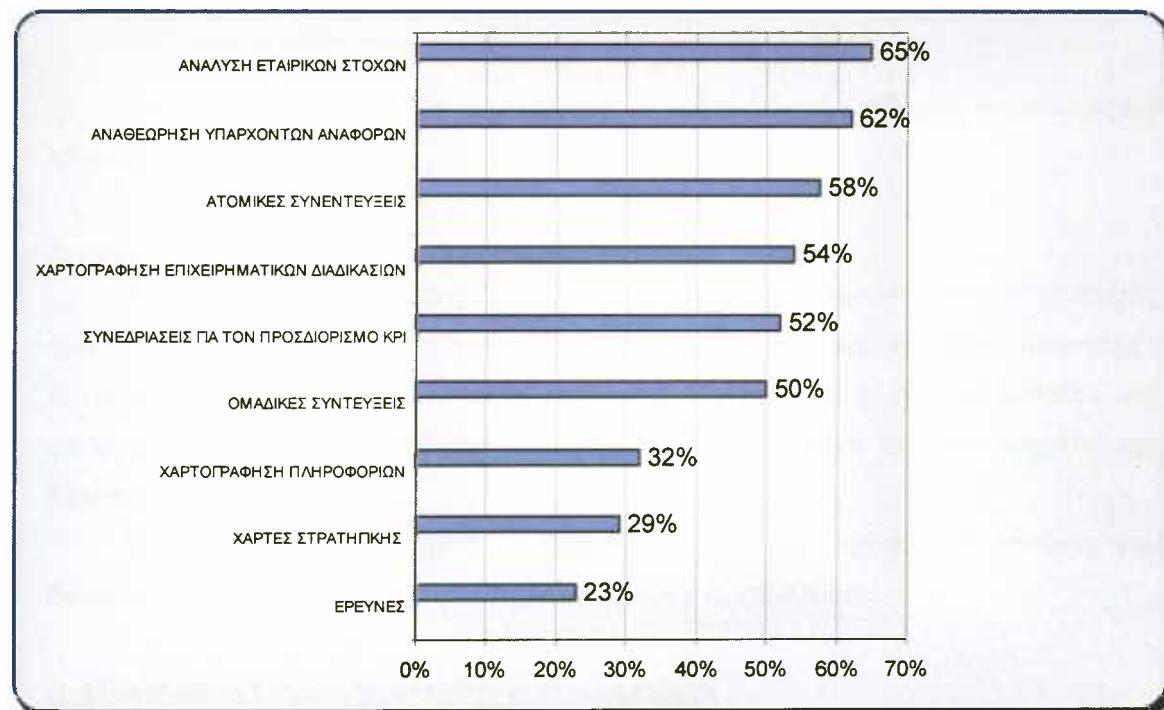
⁸ www.performanceportal.org

2.1.2. ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Οι βασικοί δείκτες επίδοσης (KPI) επιτρέπουν στην επιχείρηση να προσδιορίσει και να μετρήσει την εξέλιξη και πρόοδο της με βάση τους επιχειρηματικούς της στόχους. Από την στιγμή που μια επιχείρηση έχει αναλύσει τη δήλωση αποστολής της, έχει αναγνωρίσει τις ομάδες ενδιαφέροντός της και έχει καθορίσει τους στόχους της, χρειάζεται ένα τρόπο για να παρακολουθεί την πρόοδό της σε σχέση με τους στόχους της. Οι βασικοί δείκτες επίδοσης είναι πιο σοτικοποιημένα κριτήρια, συμφωνημένα από πριν, που αναπαριστάνουν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της επιχείρησης. Ενδεχομένως θα διαφέρουν ανάλογα με την επιχείρηση. Συνήθως έχουν μακροπρόθεσμο προσανατολισμό και ο προσδιορισμός του τι ακριβώς περιλαμβάνουν και πως θα μετριούνται δεν θα πρέπει να αλλάζει συχνά. Οι στόχοι ενός βασικού δείκτη επίδοσης θα πρέπει να μεταβάλλεται όπως μεταβάλλονται οι στόχοι της επιχείρησης ή καθώς πλησιάζει η επίτευξη κάποιου στόχου. Μια επιχείρηση που έχει ως στόχο να είναι η πιο κερδοφόρα επιχείρηση στον κλάδο της, θα έχει βασικούς δείκτες επίδοσης που θα μετρούν το κέρδος και άλλα σχετικά χρηματοοικονομικά κριτήρια. Με ένα δείκτη επίδοσης που έχει να κάνει με αύξηση των πωλήσεων, θα χρειαστεί να προσδιοριστεί αν η μέτρηση θα στηρίζεται στις πωλούμενες μονάδες ή στην αξία των πωλήσεων. Και επιπλέον αν θα πρέπει οι επιστροφές να αφαιρούνται από τις πωλήσεις του μήνα που διενεργήθηκε η πώληση ή από του μήνα που διενεργήθηκε η επιστροφή. Γίνεται επομένως αντιληπτό πόσο σημαντική εργασία είναι η επιλογή μετρήσιμων δεικτών επίδοσης, καθώς και ο ακριβής καθορισμός των βασικών δεικτών επίδοσης.

Είναι λογικό να αναφερθεί ότι μπορούν να εντοπιστούν πολλά γεγονότα που να είναι μετρήσιμα. Αυτό όμως δεν τους επιτρέπει να θεωρούνται σημαντικά για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Είναι κρίσιμο το γεγονός της επιλογής των βασικών δεικτών επίδοσης, που ο αριθμός τους θα πρέπει να είναι περιορισμένος, έτσι ώστε η προσοχή όλων να είναι εστιασμένη στην επίτευξη των ίδιων βασικών δεικτών. Μέσα στην επιχείρηση θα πρέπει να δίνουν μια ξεκάθαρη εικόνα για το τι είναι σημαντικό και τι χρειάζεται αν επιτευχθεί. Από κει και πέρα μπορεί κανείς να διαχειριστεί την επιχειρηματική επίδοση. Θα χρειαστεί να κοινοποιηθούν παντού μέσα στην επιχείρηση και να γίνει ξεκάθαρο ποιους στόχους εξυπηρετεί ο καθένας.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολλές τεχνικές για να αναγνωρίσουν και να βελτιώσουν τους βασικούς δείκτες απόδοσής τους. Οι πιο συνηθισμένες τεχνικές είναι η ανάλυση των εταιρικών στόχων και η αναθεώρηση υπαρχόντων αναφορών και δεικτών. Ακολουθούν οι προσωπικές συνεντεύξεις και η χαρτογράφηση των επιχειρηματικών διαδικασιών (διάγραμμα 2-1).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2-1 : ΜΕΘΟΔΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

ΠΗΓΗ : *The Data Warehouse Institute BPM REPORT(2004)*, σελ. 21

Οι δείκτες επίδοσης απαιτούνται για τους ακόλουθους σκοπούς:

- Παρακολούθηση και έλεγχος
- Προσπάθεια βελτίωσης
- Καλύτερη αποτελεσματικότητα της προσπάθειας βελτίωσης
- Ευθυγράμμιση με τους επιχειρησιακούς στόχους
- Ανταμοιβή και πειθαρχία

Ένα ενοποιημένο σύστημα μέτρησης της επίδοσης θα πρέπει να:

- Αντανακλά τις απαιτήσεις των ομάδων συμφερόντων προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τα συμφέροντά τους
- Αντανακλά την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης
- Εστιάζει στα ανταγωνιστικά κριτήρια των επιχειρησιακών αγορών
- Προσφέρει δεδομένα στην ανάπτυξη στρατηγικών

- Είναι εκφρασμένο με μια εννοιολογία που ενθαρρύνει την κατανόηση
- Εξυπηρετεί και ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια μέτρησης
- Διασφαλίζει ότι οι μετρήσεις πραγματοποιούνται στα σωστά επίπεδα
- Μετράει την επιχειρησιακή μάθηση και ικανότητες όταν απαιτείται
- Προωθεί την κατανόηση των αιτιώδων σχέσεων ανάμεσα στα διάφορα μετρήσιμα
- Διευκολύνει τη δημιουργία απλών αναφορών και να εμφανίζει τυχόν τάσεις
- Είναι δυναμικό και να αλλάζει συνεχώς σε απάντηση στις μεταβολές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

Σύμφωνα με τις απόψεις των ειδικών, οι καλοί δείκτες επίδοσης παρουσιάζουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

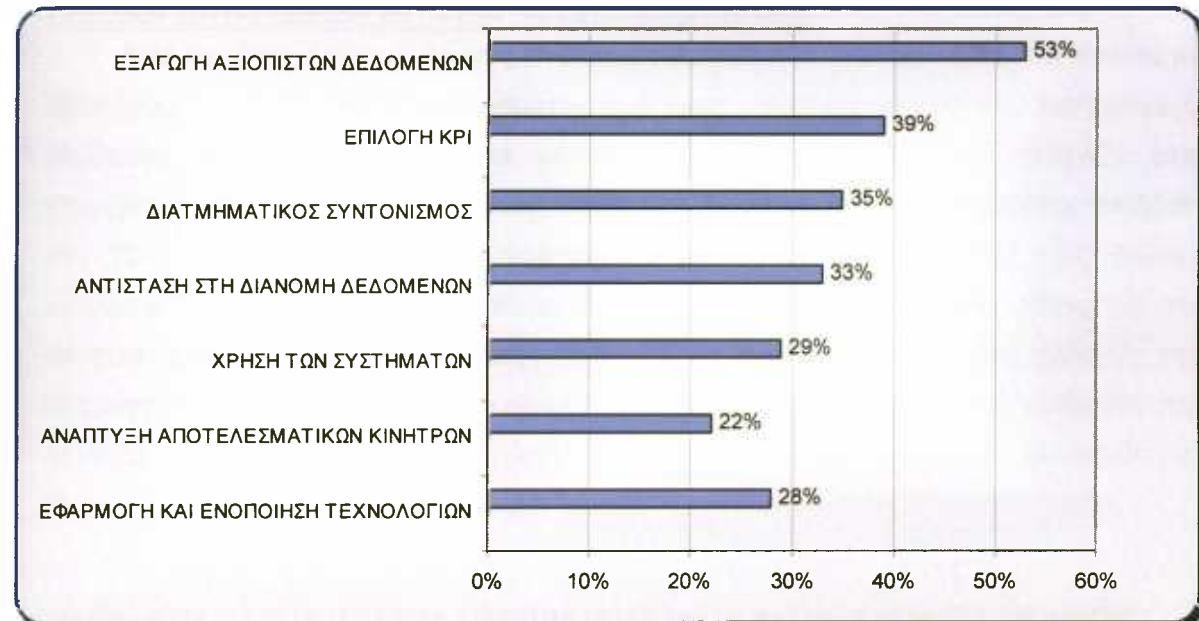
OΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΕΧΟΥΝ ΔΕΔΟΜΕΝΕΣ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ

Πολλές επιχειρήσεις πασχίζουν να προσδιορίσουν βασικούς δείκτες επίδοσης σε ομάδες που έχουν ανόμοιες επιχειρηματικές διαδικασίες και τρόπους μέτρησης της λειτουργικής και χρηματοοικονομικής επίδοσης. Πολλές φορές, η μόνη μέθοδος για να υπάρχει ομοφωνία είναι να βάλει κανείς τα ανώτατα στελέχη στο ίδιο δωμάτιο και να διευθετήσουν τις διαφορές.

Οι εφαρμογές σχεδιασμού, επίσης, χρειάζονται να θεσπιστούν κανόνες για να διευκολύνουν τις διαδικασίες προϋπολογισμών και προβλέψεων.

OΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΠΕΡΙΕΧΟΥΝ ΕΓΚΥΡΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

Ακόμα και οι πιο καλά προσδιορισμένοι δείκτες επίδοσης είναι άτοποι αν δεν υπάρχουν δεδομένα να τους υποστηρίξουν. Τα διοικητικά στελέχη συχνά αναλαμβάνουν την αποθήκη δεδομένων ή κάποιο άλλο σύστημα περιέχει όλα τα απαιτούμενα δεδομένα για να υποστηρίξει κάθε μέτρηση. Από την στιγμή που θα εφαρμοστούν, οι βασικοί δείκτες επίδοσης θα πρέπει να γίνονται αντιληπτοί ως μια ακριβή απεικόνιση της πραγματικότητας, εάν οι χρήστες πρόκειται αν ξοδέψουν χρόνο και ενέργεια στη χρήση του συστήματος. Το να εξάγει αξιόπιστα δεδομένα είναι η μεγαλύτερη πρόκληση για κάθε επιχείρηση που εφαρμόζει BPM, όπως φαίνεται από το παρακάτω διάγραμμα.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2-2 : ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ BPM

ΠΗΓΗ : *The Data Warehouse Institute BPM REPORT(2004)*, σελ 23

ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΙΝΑΙ ΚΑΤΑΝΟΗΤΟΙ

Εάν οι επιχειρηματικοί χρήστες δεν μπορούν να θυμηθούν τους βασικούς δείκτες επίδοσης ή να κατανοήσουν τι σημαίνουν, τότε αυτοί σε καμιά περίπτωση δεν θα είναι αποτελεσματικοί. Στην πραγματικότητα, οι βασικοί δείκτες επίδοση θα κάνουν περισσότερο κακό παρά καλό.

ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΚΑΠΟΙΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

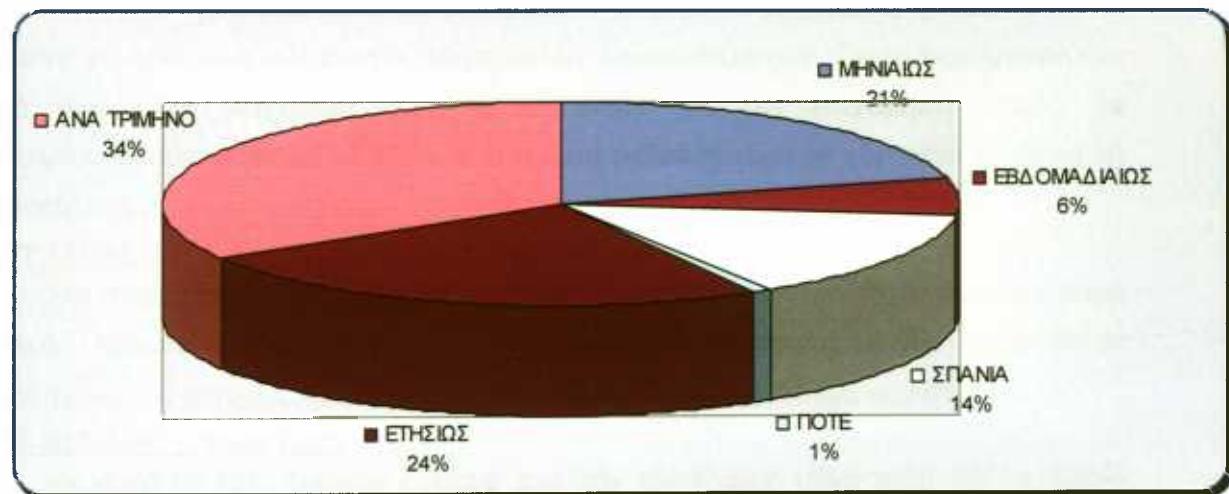
Εξ' ορισμού, οι βασικοί δείκτες επίδοση προσδιορίζουν κάποιο περιεχόμενο. Δείχνουν στους χρήστες ποιο είναι ένα αποδεκτό επίπεδο επίδοσης. Οι βασικοί δείκτες επίδοσης ενσωματώνουν επιχειρησιακές προσδοκίες. Αυτό μπορεί να συμβεί με διάφορους τρόπους με τις ακόλουθες μορφές:

- ❑ Όρια. Τα όρια καθορίζουν το ανώτατο και το κατώτατο επίπεδο αποδεκτής επίδοσης.
- ❑ Στόχοι. Οι στόχοι προσδιορίζουν ένα επιθυμητό τελικό στάδιο σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Για παράδειγμα, ένας στόχος μπορεί να περιλαμβάνει 10% ανάπτυξη στα καθαρά κέρδη έως το τέλος του έτους. Αυτοί οι στόχοι μπορεί να προέρχονται από κάποιο σχέδιο ή προϋπολογισμό.
- ❑ Σημεία αναφοράς μετρήσεων. Τα σημεία αναφοράς μετρήσεων συγκρίνουν την επίδοση με εξωτερικά στάνταρτ, όπως ένα κλαδικό σημείο αναφοράς, μια στατιστική μέτρηση.

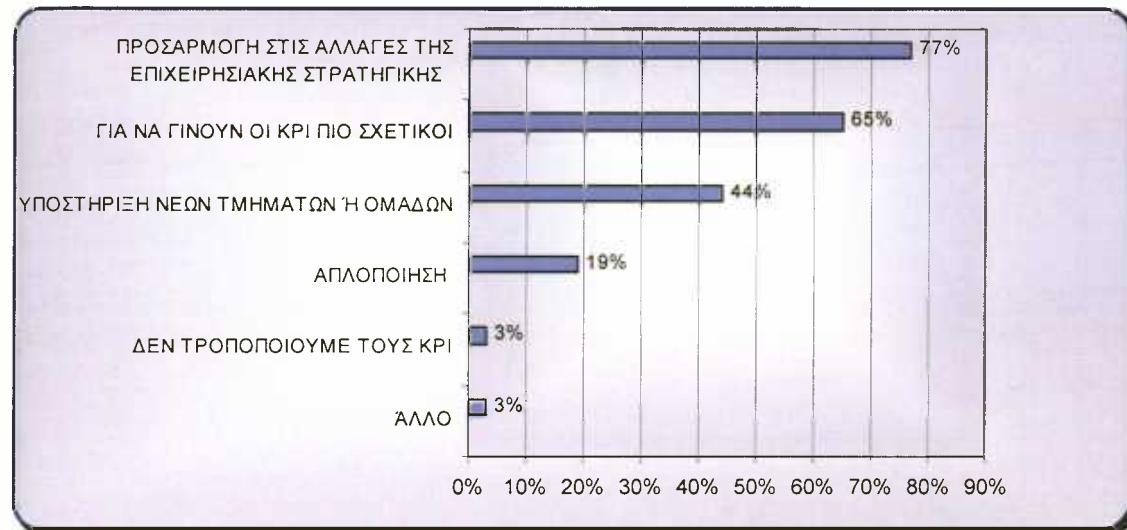
OΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΔΙΑΤΗΡΟΥΝ ΤΗΝ ΚΑΤΑΛΗΛΟΤΗΤΑ ΤΟΥΣ

Από την στιγμή που οι δείκτες επίδοσης υιοθετούνται, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αξιολογούν συνεχώς την αποτελεσματικότητά τους. Κάποιοι δείκτες δεν πετυχαίνουν σύμφωνα με τις προσδοκίες και κάποιοι καταντούν άτοποι λόγω αλλαγών στις επιχειρηματικές απαιτήσεις. Η έρευνα πάνω στη διοίκηση της επιχειρηματικής επίδοσης του TDWI σημειώνει ότι η πλειονότητα των επιχειρήσεων τροποποιεί τους δείκτες επίδοσης σε τριμηνιαία ή ετήσια βάση (διάγραμμα 2-3). Ο πιο συνήθης λόγος για την τροποποίηση των δεικτών επίδοσης είναι για να προσαρμοστούν στις αλλαγές της επιχειρησιακής στρατηγικής και ακολουθεί η ανάγκη να γίνουν οι δείκτες επίδοσης πιο σχετικοί με τους επιχειρησιακούς στόχους (διάγραμμα 2-4). Επιπρόσθετα, έχει αποδειχτεί ότι οι μετρήσεις ύστερα από λίγο καιρό, χάνουν την επίδραση τους στην επιχείρηση.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2-3 : ΠΟΣΟ ΣΥΧΝΑ ΤΡΟΠΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ



ΠΗΓΗ : *The Data Warehouse Institute BPM REPORT(2004)*, σελ. 26

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2-4 : ΓΙΑ ΠΟΙΟ ΛΟΓΟ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΡΟΠΟΠΟΙΟΥΝ ΤΟΥΣ ΚΡΙ

ΠΗΓΗ : *The Data Warehouse Institute BPM REPORT(2004)*, σελ 26

Από τη στιγμή που μια επιχείρηση έχει αναπτύξει τα μετρήσιμα, χρειάζεται να τα εξετάσει για ορθότητα, πληρότητα, χρησιμότητα, εφαρμοσιμότητα. Για τη διαπίστωση του κατά πόσο ένα μετρήσιμο είναι το κατάλληλο για μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιηθούν διάφοροι μέθοδοι. Μια πρώτη μέθοδος είναι να εξεταστεί με βάση τα παρακάτω τεστ⁹:

ΤΕΣΤ ΑΛΗΘΕΙΑΣ (TRUTH TEST)

Στο σημείο αυτό εξετάζουμε αν πραγματικά μετράμε αυτό για το οποίο ξεκινήσαμε αρχικά. Αρκετά συχνά, λόγω χαμηλής ποιότητας σχεδιασμό των μετρήσιμων καταλήγουμε να μετράμε πράγματα τα οποία ποτέ δεν επιθυμούσαμε να εντοπίσουμε.

ΤΕΣΤ ΕΣΤΙΑΣΗΣ (FOCUS TEST)

Με αυτό το τεστ δίνουμε έμφαση στο εάν εξετάζουμε μόνο αυτό για το οποίο ξεκινήσαμε και συμπεριλάβαμε στις μετρήσεις μας. Αυτό γίνεται επειδή ο κακός προσδιορισμός μετρήσιμων καταλήγει στη μέτρηση πολλαπλών διαστάσεων μιας συγκεκριμένης επίδοσης ταυτόχρονα.

ΤΕΣΤ ΣΧΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (RELEVANCE TEST)

Είναι πολύ λογικό να εξετάσει κανείς αν τελικά μετράει αυτό που ήθελε από την αρχή και δεν αναλώνει πόρους σε λάθος μετρήσεις, αλλά χρειάζεται να ελέγξει κανείς αν όντως χρησιμοποιεί τα κατάλληλα κριτήρια μέτρησης.

ΤΕΣΤ ΣΥΝΕΠΕΙΑΣ (CONSISTENCY TEST)

Αυτό το τεστ έχει να κάνει με το κατά πόσο το μετρήσιμο είναι συνεπή, οποιοσδήποτε και αν κάνει τη μέτρηση και οποιαδήποτε στιγμή γίνεται η μέτρηση. Αν η διαδικασία της μέτρησης δεν είναι ξεκάθαρα προσδιορισμένη, τότε διαφορετικά άτομα θα

⁹ Professor Bob Johnston of Warwick Business School

συλλέξουν διαφορετικά δεδομένα και επομένως τα αποτελέσματα θα διαφέρουν ανάλογα με το ποιος έκανε τη μέτρηση.

ΤΕΣΤ ΠΡΟΣΒΑΣΗΣ (Access Test)

Με αυτό το τεστ ελέγχεται κατά πόσο τα δεδομένα είναι εύκολα προσβάσιμα και κατανοητά. Συχνά σχεδιάζονται πολύπλοκα μετρήσιμα που δεν μπορούν να έχουν πρακτικό αποτέλεσμα εξαιτίας των απαιτήσεων που παρουσιάζουν αναφορικά με την πρόσβαση σε συγκεκριμένα δεδομένα.

ΤΕΣΤ ΔΙΑΥΓΕΙΑΣ (Clarity Test)

Αυτό το τεστ επικεντρώνεται στο αν υπάρχει αμφιβολία για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Εάν το μετρήσιμο δεν είναι ξεκάθαρα προσδιορισμένο, τότε διαφορετικά άτομα θα ερμηνεύσουν τα δεδομένα με διαφορετικό τρόπο με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί χάος, διαμάχες και μικρή δραστηριοποίηση.

ΤΕΣΤ ΑΙΤΙΑΣ (So-What Test)

Αυτό αποτελεί θεμελιώδες τεστ για ένα καλό μετρήσιμο. Αν ένα μετρήσιμο δεν επιλέγεται ως βάση για τη δραστηριοποίηση της επιχείρησης δεν υπάρχει ουσιαστικός λόγος για την ύπαρξη και τη χρήση του. Θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη της επιχείρησης τα δεδομένα που εξάγονται από τις μετρήσεις και οι ενέργειες της να στηρίζονται στις τάσεις και τις προοπτικές που διαμορφώνονται σύμφωνα με τα δεδομένα.

ΤΕΣΤ ΕΠΙΚΑΙΡΟΤΗΤΑΣ (Timeliness Test)

Με το τεστ αυτό αντιλαμβάνεται κανείς για το αν τα δεδομένα μπορούν να αναλυθούν και να είναι όσο το δυνατόν πιο γρήγορα προσβάσιμα, ώστε να υπάρχει έγκαιρη ανταπόκριση και αντίδραση. Πολύ συχνά οι αναφορές μετρήσεων εμφανίζονται αρκετά μετά το γεγονός και είναι πολύ δύσκολο για κάποιον να κάνει κάτι χρήσιμο με τα δεδομένα.

ΤΕΣΤ ΚΟΣΤΟΥΣ (Cost Test)

Προτού υιοθετηθεί ένα καινούριο μετρήσιμο είναι ουσιώδες να αναλογιστεί κανείς το κόστος που συνεπάγεται η δέσμευση πόρων για την παρακολούθηση αυτής της διάστασης της επίδοσης με τη δεδομένη συχνότητα των απαιτούμενων μετρήσεων. Αυτό που πρέπει να εξεταστεί είναι το κατά πόσο το συγκεκριμένο μετρήσιμο αξίζει το κόστος της συλλογής των δεδομένων. Αν όχι, δεν υπάρχει λόγος υιοθέτησης αυτού του κριτηρίου.

ΤΕΣΤ ΠΡΟΣΟΜΟΙΩΣΗΣ (Gaming Test)

Το τελευταίο τεστ έχει να κάνει με το να αναλογιστεί κανείς τις αντιδράσεις που θα προκαλέσει το μετρήσιμο μέσα στην επιχείρηση. Το τεστ αυτό το συναντάμε σε περιπτώσεις που υπάρχει κατανομή ευθυνών για αποτυχίες σε σχέση με την επίδοση με βάση τα κριτήρια μέτρησης.

Μια δεύτερη μέθοδος είναι το SMART Test¹⁰, με το οποίο μπορεί μια επιχείρησης να έχει μια γρήγορη ένδειξη για την ποιότητα ενός συγκεκριμένου κριτηρίου επίδοσης.

S = Specific – Συγκεκριμένο. Είναι το μετρήσιμο ξεκάθαρο και εστιασμένο ώστε να αποφευχθεί οποιαδήποτε λάθος ερμηνεία; Θα πρέπει να περιλαμβάνει υποθέσεις και προσδιορισμούς μετρήσεων και θα πρέπει εύκολα να ερμηνεύεται.

M = Measurable - Μετρήσιμο. Μπορεί το μετρήσιμο να ποσοτικοποιηθεί και να συγκριθεί με άλλα δεδομένα; Θα πρέπει να επιτρέπει την στατιστική ανάλυση.

A = Attainable - Κατορθωτό. Είναι το μετρήσιμο λογικό και αξιόπιστο κάτω από τις αναμενόμενες συνθήκες;

R = Realistic - Ρεαλιστικό. Ταιριάζει το μετρήσιμο στις προδιαγραφές της επιχείρησης; Εξοικονομεί κόστος;

T = Timely – Έγκαιρο. Διενεργείται η μέτρηση μέσα στο δεδομένο χρονοδιάγραμμα;

Μια άλλη μέθοδος στην οποία τα μετρήσιμα θα πρέπει να είναι υποκείμενα περιλαμβάνει την ικανοποίηση των εξής κριτηρίων¹¹:

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ. Τα μετρήσιμα διευκολύνουν το στρατηγικό σχεδιασμό και καθοδηγούν την εφαρμογή των απαιτούμενων ενεργειών για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών; Τα μετρήσιμα επιτρέπουν στην επιχείρηση να επικεντρωθεί στις προτεραιότητές της;

ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ. Τα μετρήσιμα βοηθούν στην κατανόηση της προόδου που κάνει η επιχείρηση προς την εκπλήρωση των στόχων και της στρατηγικής; Τα μετρήσιμα έχουν τη ικανότητα να αναγνωρίζουν αποκλίσεις ανάμεσα στην τρέχουσα κατάσταση και τις προσδοκίες αναφορικά με την επιχειρηματική επίδοση;

ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ. Τα μετρήσιμα είναι αντιληπτά ως ιδιαίτερα πολύτιμα για την επιχείρηση και τα άτομα που εμπλέκονται με τις διαδικασίες των μετρήσεων;



¹⁰ University of California

¹¹ The Three Criteria Test

2.1.3. ΟΙ ΠΙΟ ΣΥΝΗΘΕΙΣ ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Στην συνέχεια περιγράφονται οι πιο συνήθεις δείκτες επίδοσης που χρησιμοποιούνται στην περιβάλλοντα επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ένα σύστημα μέτρησης επίδοσης¹².

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ

- Σύνολο ενεργητικού ή σύνολο ενεργητικού ανά εργαζόμενο
- Έσοδα προς σύνολο ενεργητικού
- Έσοδα ανά εργαζόμενο
- Έσοδα από νέα προϊόντα / πελάτες
- Κέρδη προς σύνολο ενεργητικού ή Κέρδη ανά εργαζόμενο
- Περιθώριο κέρδους
- Ταμειακές ροές

ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

- Έγκαιρη παράδοση
- Διακίνηση αποθεμάτων
- Βελτίωση παραγωγικότητας
- Διοικητικά έξοδα
- Χρόνος υλοποίησης προγραμμάτων παραγωγής

ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

- Αριθμός νέων πελατών
- Αριθμός επαναλαμβανόμενων πελατών
- Μερίδιο αγοράς
- Ετήσιες πωλήσεις ανά πελάτη
- Μέσος χρόνος που ξοδεύεται σε επαφές με τους πελάτες

ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΗΣ

- Δείκτης θέσης ηγεσίας
- Αποχώρηση εργαζομένων
- Δείκτης ικανοποίησης εργαζομένων
- Ποσό εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο
- Μέσος όρος απουσιών
- Ετήσιο κόστος εκπαίδευσης

¹² Orion Development Group

2.2. ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Τα συστήματα μέτρησης επιχειρηματικής επίδοσης επιτυγχάνουν όταν η επιχειρηματική στρατηγική και τα μετρήσιμα επίδοσης είναι σε ευθυγράμμιση και όταν τα ανώτερα στελέχη επικοινωνούν την επιχειρηματική αποστολή, το όραμα, τις αξίες και την στρατηγική πορεία στους εργαζομένους και τις εξωτερικές ομάδες συμφερόντων. Τα κριτήρια μέτρηση επίδοσης αναζωογονούν την αποστολή, το όραμα και την στρατηγική με το να προσφέρουν ένα στόχο που επιτρέπει σε κάθε εργαζόμενο να γνωρίζει με ποιο τρόπο συνεισφέρει στην επιχειρησιακή επιτυχία και τις μετρήσιμες προσδοκίες των ομάδων συμφερόντων της επιχείρησης.

Η ενοποίηση επιτρέπει στα μετρήσιμα να είναι αποτελεσματικοί παράγοντες αλλαγής. Εάν τα μετρήσιμα ποσοτικοποιούν τα αποτελέσματα μιας δραστηριότητας, αυτό που χρειάζεται να κάνει κάποιος είναι να συγκρίνει τα δεδομένα των μετρήσεων με τους επιθυμητούς στόχους για να εξετάσει αν απαιτούνται οποιεσδήποτε ενέργειες. Ακατάλληλα μετρήσιμα είναι συνήθως το αποτέλεσμα τυχαίων μεθόδων επιλογής. Για παράδειγμα, το brainstorming βάζει τα άτομα να σκεφτούν πιθανά αποτελέσματα και δημιουργεί μακρές λίστες σχετικά με τι μπορεί να μετρηθεί. Τέτοιες προσπάθειες δεν διασφαλίζουν αξιόπιστες λίστες με στοιχεία υποκείμενα σε μέτρηση. Εκτός και αν τα μετρήσιμα είναι στενά συνδεδεμένα με τα αποτελέσματα μιας προσδιορισμένης διαδικασίας, είναι δύσκολο να γνωρίζεις ποιες διορθωτικές κινήσεις απαιτούνται, καθώς και να προβλέψεις με ακρίβεια ποια επίδραση θα έχουν αυτές οι αλλαγές.

Προκείμένου να είναι κανείς ικανός να αναγνωρίσει αποτελεσματικές διορθωτικές ενέργειες για τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών, τα αποτελέσματα όλων των κυρίων διαδικασιών θα πρέπει να μετρηθούν. Με αυτό τον τρόπο, συγκεκριμένες διαδικασίες που απαιτείται να αλλάξουν, μπορούν να εντοπιστούν όταν η πορεία δεν είναι ικανοποιητική.

2.2.1. ΚΥΡΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΝΟΣ ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΒΡΜ

Υπάρχουν πολλές πηγές που θα πρέπει να εξεταστούν ως πρώτο βήμα πριν την εγκατάσταση ενός ενοποιημένου συστήματος μέτρησης επίδοσης. Αυτές οι πηγές συνήθως μας δίνουν τα κύρια συστατικά στοιχεία ενός ενοποιημένου συστήματος μέτρησης επίδοσης. Αυτά τα συστατικά στοιχεία είναι:

ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Τα στρατηγικά πλάνα θέτουν τα θεμέλια για αποτελεσματικά συστήματα μέτρησης επίδοσης. Τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης επίδοσης που εστιάζονται σε λάθος κριτήρια μέτρησης, μπορούν να υποεκτιμήσουν την στρατηγική αποστολή μιας επιχείρησης με το να εφαρμόζουν βραχυπρόθεσμες επιχειρηματικές πρακτικές. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να εξετάσουμε τα κρίσιμα συστατικά στοιχεία των στρατηγικών πλάνων και να αναθεωρήσουμε την συμβατότητά τους μέσα σε ένα ενοποιημένο σύστημα μέτρησης επίδοσης. Ένα καλώς ανεπτυγμένο στρατηγικό πλάνο θα πρέπει να περιλαμβάνει την αναγκαία πληροφόρηση για να ξεκινήσει ο σχηματισμός ενός ενοποιημένου συστήματος μέτρησης επίδοσης, όπως φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2-2

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ
Στρατηγικός στόχος	Δηλώνει τη διαρκή αποστολή και το τελικό επιθυμητό στάδιο
Αντικείμενο	Περιγράφει τις στρατηγικές δραστηριότητες που απαιτούνται για την υλοποίηση του στόχου
Στρατηγική	Προσδιορίζει τις στρατηγικές απαιτήσεις και τυπικά περιλαμβάνει ημερομηνίες, βάσεις μετρήσεων και φιλοδοξίες επίδοσης
Τακτικά Πλάνα	Αναγνωρίζει τις βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις που συνδέονται με την στρατηγική και περιλαμβάνει κόστη, χρονοδιαγράμματα, σημαντικά επιτεύγματα, ποιότητα και στόχους επίδοσης

ΠΗΓΗ : Performance-Based Management Special Interest Group(PBM SIG), September 2001

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Οι διαδικασίες είναι τα μέσα για την επίτευξη των αποτελεσμάτων του στρατηγικού πλάνου. Άλλα, συνήθως, υπάρχουν αρκετές διαδικασίες και δραστηριότητες μέσα σε μια επιχείρηση, που ενδεχομένως η καθεμιά απαιτεί μετρήσιμα επίδοσης. Έχοντας αυτό ως δεδομένο, το μυστικό για ένα ενοποιημένο σύστημα μέτρησης επίδοσης είναι να αναγνωριστούν ξεκάθαρα οι βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες, δηλαδή αυτές που

έχουν την μεγαλύτερη επίδραση στην επιτυχία ή αποτυχία των επιχειρηματικών στόχων. Το πρωταρχικό αντικείμενο πρέπει να είναι η διατήρηση του αριθμού των βασικών διαδικασιών σε ένα εύχρηστο, αλλά χρήσιμο επίπεδο. Πολύ μεγάλος αριθμός μπορεί να οδηγεί σε ένα υπερβολικό αριθμό μετρήσιμων και δεδομένων αποτελέσματος. Πολύ μικρός αριθμός μπορεί να οδηγήσει σε ακατάλληλη πληροφόρηση στην οποία θα πρέπει να στηριχτούν επιχειρηματικές αποφάσεις.

ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ (STAKEHOLDERS)

Είναι επιτακτικό να γνωρίζει μια επιχείρηση ποια άτομα απαρτίζουν αυτές τις ομάδες συμφερόντων και ποιες είναι οι ανάγκες και οι προσδοκίες τους. Οι απόψεις και οι προσδοκίες τους θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την ανάπτυξη στρατηγικών στόχων. Εάν κάποια ομάδα συμφερόντων είναι σημαντική για την επίτευξη επιχειρηματικών σκοπών, η επιχείρηση θα πρέπει ενεργά να διαχειριστεί τη σχέση με αυτή την ομάδα συμφερόντων. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διευθετούν αυτό το σημαντικό στοιχείο του συστήματος μέτρησης επίδοσης με το να επικοινωνούν με τις βασικές ομάδες συμφερόντων για να καταγράφουν τις απόψεις τους στο τι συνθέτει την επιχειρηματική επιτυχία (Atkinson 1997).

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Στις περισσότερες πρωτοπόρες επιχειρήσεις, η πρωτοβουλία για τη μέτρηση της επίδοσης εισήχθηκε και πρωθήθηκε από την ανώτατη διοίκηση. Σε πολλές επιχειρήσεις, η δέσμευση της ηγεσίας στην ανάπτυξη και χρήση των μετρήσιμων επίδοσης αποτελεί κρίσιμο στοιχείο στην επιτυχία ενός συστήματος μέτρησης επίδοσης. Τέσσερις συγκεκριμένοι τρόποι, με τους οποίους η ανώτατη διοίκηση μπορεί να έχει σημαντική επιρροή, είναι οι εξής:

- ❑ Προασπίζει την αιτία δημιουργίας συστημάτων μέτρησης επίδοσης. Δείχνει έντονο και ειλικρινές ενδιαφέρον για το σύστημα και ένθερμη δέσμευση για την επιτυχία του.
- ❑ Μεταβιβάζει υπευθυνότητες. Εξουσιοδοτεί εργαζομένους.
- ❑ Αναπτύσσει διαδικασίες καλής επικοινωνίας. Μια διαδικασία καλής επικοινωνίας παρέχει μια σημαντική σύνδεση ανάμεσα στα καθήκοντα που εκτελούν οι εργαζόμενοι και το εταιρικό στρατηγικό πλάνο. Δύο από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους επικοινωνίας είναι η θέσπιση ειδικών συναντήσεων και εταιρικών εκδόσεων.
- ❑ Αναζητά συνεχώς ανάδραση. Τα ανώτατα στελέχη χρειάζεται να γνωρίζουν τι σκέφτονται οι εργαζόμενοι για τις εργασίες τους και γενικότερα για την επιχείρηση, ειδικά αν δεν βρίσκονται ευθυγραμμισμένοι με την επιχειρηματική στρατηγική πορεία.

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Κατά την ανάπτυξη ενός ενοποιημένου συστήματος μέτρησης επίδοσης, μια επιχείρηση πρέπει να εμπλέκει τους εργαζόμενούς της. Σε τελική ανάλυση, αυτοί είναι που άμεσα συνεισφέρουν σε κάθε τμήμα της επιχειρηματικής λειτουργίας. Η συμμετοχή των εργαζομένων είναι ο καλύτερος τρόπος να δημιουργήσεις ένα θετικό κλίμα μέσα στο οποίο αναπτύσσεται η μέτρηση της επίδοσης. Το επίπεδο και ο συγχρονισμός της συμμετοχής των εργαζομένων θα πρέπει να προσαρμόζεται ανάλογα με το μέγεθος και τη δομή της επιχείρησης.

ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Η επιτυχημένη ανάπτυξη ενός ενοποιημένου συστήματος μέτρησης επίδοσης σχετίζεται στενά με την ανάπτυξη ενός επιτυχημένου συστήματος καθορισμού υπευθυνότητας. Όταν μια επιχείρηση θεσπίζει υπευθυνότητες για το ενοποιημένο σύστημα μέτρησης επίδοσης θα πρέπει να αναλογιστεί τα εξής:

- Κάθε μετρήσιμο επίδοσης θα πρέπει να έχει ένα ιδιοκτήτη, ο οποίος είναι υπεύθυνος για αυτό το κριτήριο. Υπέρμαχοι επίσης θα πρέπει να προσδιοριστούν για κατηγορίες κριτηρίων μέτρησης.
- Οι εργαζόμενοι χρειάζεται να γνωρίζουν πως οι μετρήσεις για τις οποίες είναι υπόλογοι σχετίζονται με τη συνολική επιτυχία της επιχείρησης.
- Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να διαθέτουν κατάλληλους πόρους για να εκτελέσουν τις υποχρεώσεις για τις οποίες είναι υπεύθυνοι.
- Οι εργαζόμενοι είναι πιθανόν να επιτύχουν ή και να υπερβούν τους στόχους επίδοσης, όταν έχουν την εξουσία να λάβουν αποφάσεις και να λύσουν προβλήματα σχετικά με τα αποτελέσματα για τα οποία είναι υπεύθυνοι.
- Η καλή επίδοση χρειάζεται να ανταμείβεται και, αντίστροφα, η κακή επίδοση χρειάζεται να τιμωρείται.

ΕΝΑ ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΣ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ

Ένα θεμελιώδες υπόδειγμα μπορεί να βοηθήσει στο να αποφασίσει μια επιχείρηση τι θα μετρήσει. Για παράδειγμα, η μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης μπορεί να συνδεθεί με τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού. Επιπλέον, ένα σύνολο μετρήσιμων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ευθυγράμμιση των μετρήσεων στα διάφορα επίπεδα μιας επιχείρησης.



ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η επικοινωνία είναι κρίσιμη για την εγκατάσταση και συντήρηση ενός συστήματος μέτρησης επίδοσης. Θα πρέπει να είναι πολυδιάστατη και προς όλες τις κατευθύνσεις για να καλύπτει ολόκληρη την επιχείρηση. Οι κορυφαίες επιχειρήσεις επικοινωνούν εσωτερικά με:

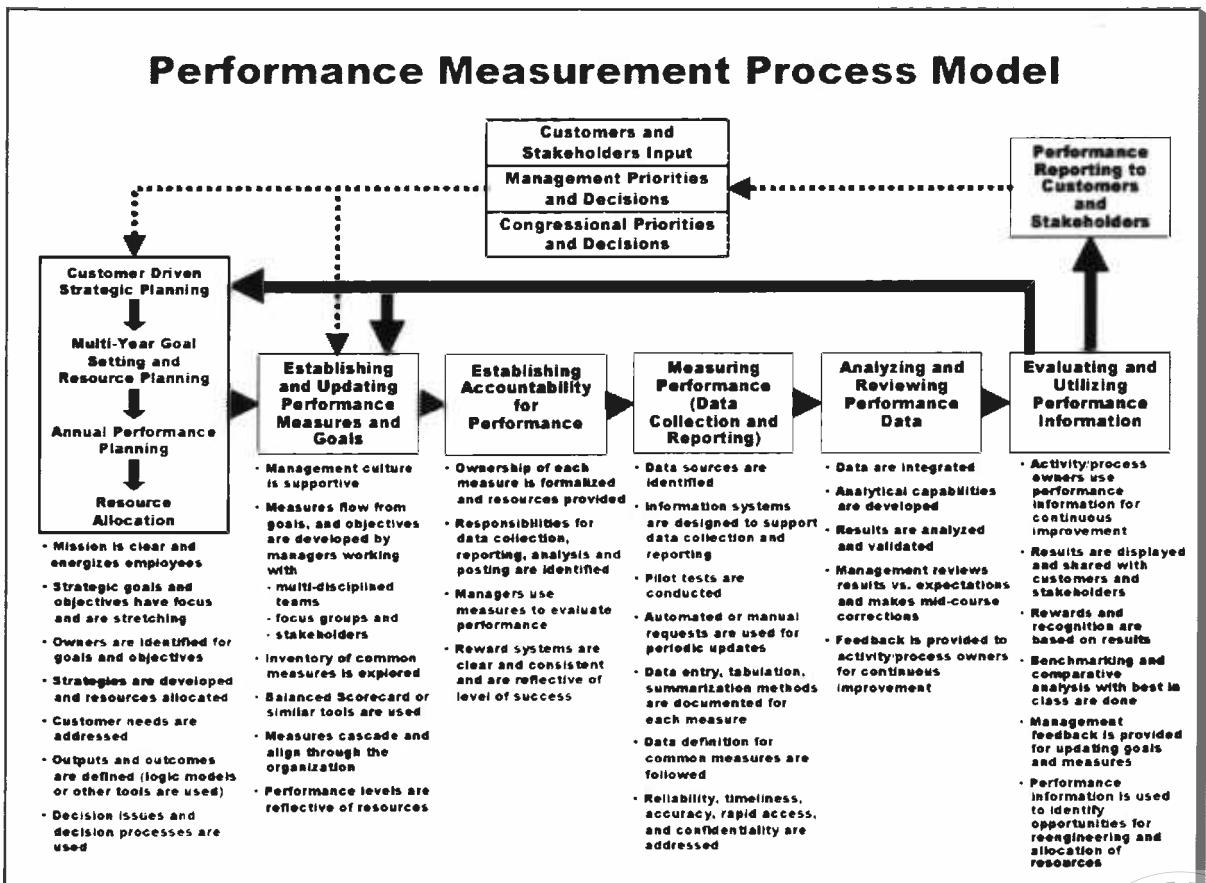
- αλληλοεπιδρώμενους μηχανισμούς προσανατολισμένους στις διάφορες ομάδες
- διάφορες μορφές έντυπων μέσων

ΑΙΣΘΗΣΗ ΕΠΙΤΑΚΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η πίεση για να προχωρήσει μια επιχείρηση σε ένα νέο ή αναβαθμισμένο σύστημα μέτρησης και διοίκησης επιχειρηματικής επίδοσης είναι γενικά αποτέλεσμα μιας κατάστασης απειλής για την επιχειρηματική επιβίωση στην αγορά.

Στο παρακάτω σχήμα, μπορούμε να δούμε ένα μοντέλο της διαδικασίας μέτρησης επίδοσης με βάση μελέτες που έγιναν σε ηγέτιδες επιχειρήσεις από το NPR Performance Measurement Study Team και δημοσιεύτηκε τον Ιούνιο του 2001.

ΣΧΗΜΑ 2-1



2.2.2. ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΕΝΟΣ ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν ήδη εγκαταστήσει ένα ενοποιημένο σύστημα μέτρησης, το κυρίως ζήτημα είναι να διαχειριστούν ένα ώριμο πια σύστημα μέτρησης. Κάποιοι ενδεχομένως να αναρωτηθούν ποιες διαδικασίες συντήρησης ακολουθούνται για ένα τέτοιο σύστημα. Η απάντηση είναι απλή, γιατί η συντήρηση περιλαμβάνει μια σειρά από προγραμματισμένους σε τακτά διαστήματα ελέγχους συντήρησης. Προτού όμως εξετάσουμε τους ελέγχους συντήρησης, θα πρέπει να κατανοήσουμε το νόημα των δύο προτάσεων που ακολουθούν¹³:

"IF IT AIN'T BROKEN, DON'T FIX IT!"

Εάν το σύστημα μέτρησης επίδοσης μιας επιχείρησης επιτυγχάνει τους επιχειρηματικούς στόχους, είναι αποτελεσματικό και προάγει τη βελτίωση, δεν χρειάζεται σκέψεις για αλλαγή αυτού. Όμως θα χρειαστεί να περάσει από τους ελέγχους συντήρησης που θα παρουσιαστούν στη συνέχεια. Το αντικείμενο είναι η διατήρηση του επιτυχημένου συστήματος μέτρησης και ίσως η βελτίωσή του.

"IF IT'S BROKEN, DON'T IGNORE IT!"

Εάν το σύστημα μέτρησης επίδοσης μιας επιχείρησης δεν επιτυγχάνει τους επιχειρηματικούς στόχους, δεν είναι αποτελεσματικό και δεν προάγει τη βελτίωση, τότε θα πρέπει να τροποποιηθεί. Και η επιχείρησης δεν πρέπει να υποθέσει ότι τα πράγματα θα καλυτερέψουν. Ένα σύστημα που δεν οδηγεί στη βελτίωση, λειτουργεί προς την αντίθετη πλευρά, προς την αποτυχία.

ΕΛΕΓΧΟΣ #1: ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Σε προηγούμενη ενότητα, παρουσιάστηκαν τα κύρια συστατικά στοιχεία ενός ενοποιημένου συστήματος μέτρησης. Αυτά ακριβώς τα συστατικά στοιχεία πρέπει να ελέγχονται, επαναξιολογούνται για να εντοπιστούν αλλαγές που θα έχουν επίδραση στο σύστημα. Στη συνέχεια θα δούμε συγκεκριμένους ελέγχους συντήρησης για κάθε στοιχείο.

ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

- Εάν το στρατηγικό πλάνο έχει αναθεωρηθεί, ελέγχετε το σύστημα μέτρησης για ευθυγράμμιση με το αναθεωρημένο πλάνο και τροποποιήστε το σύστημα κατάλληλα.
- Εάν το στρατηγικό πλάνο δεν έχει αναθεωρηθεί, ελέγχετε το σύστημα μέτρησης για να διασφαλίσετε ότι παραμένει σε ευθυγράμμιση με το στρατηγικό πλάνο.
- Ελέγχετε τη σχεδίαση των μετρήσιμων του πλάνου και διευθετήστε οποιαδήποτε χάσματα προκύψουν.

¹³ National Partnership of Reinventing Government (1999)

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

- Επανεξετάστε όλες τις αναγνωρισμένες ως κύριες επιχειρηματικές διαδικασίες για να διασφαλίσετε ότι πράγματι παραμένουν «κύριες επιχειρηματικές διαδικασίες».
- Ελέγξτε το αν κάποιες κύριες επιχειρηματικές διαδικασίες θα προστεθούν, τροποποιηθούν ή καταργηθούν από την επιχειρηματική λειτουργία. Αναθεωρήστε το σύστημα μέτρησης ώστε να περιλαμβάνει αυτές τις αλλαγές.
- Ελέγξτε τον αριθμό των κυρίων επιχειρηματικών διαδικασιών που υπόκεινται σε μετρήσεις για να επιβεβαιώσετε ότι βρίσκεται σε ένα εύχρηστο και χρήσιμο επίπεδο.

ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΩΝ

- Επαναξιολογήστε τις απόψεις και προσδοκίες των ομάδων συμφερόντων για σημαντικές αλλαγές.
- Αποκτήστε πρόσβαση στις νέες ομάδες συμφερόντων της επιχείρησής σας και κατανοήστε τις απόψεις και επιθυμίες τους.

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

- Επαναξιολογήστε την εμπλοκή και δέσμευση της ανώτατης διοίκησης με το σύστημα.
- Εάν αναλάβει καθήκοντα νέα διοίκηση, διασφαλίστε την εμπλοκή και τη δέσμευση της με το σύστημα και επικοινωνήστε τη δέσμευση αυτή σε ολόκληρη την επιχείρηση.
- Εξετάστε αν η διοίκηση ζητάει ανάδραση από τη λειτουργία του συστήματος και αν τη χρησιμοποιεί για τη βελτίωση του συστήματος και της επιχείρησης.

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

- Ελέγξτε για να διαπιστώσετε αν οι εργαζόμενοι εμπλέκονται πραγματικά με το σύστημα
- Επαναξιολογήστε την εμπειρία των εργαζομένων και τυχόν κενά στη γνώση τους για να διαπιστώσετε αν απαιτείται επιπρόσθετη εκπαίδευση.

ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

- Ελέγξτε αν κάθε μετρήσιμο έχει «ιδιοκτήτη» - υπεύθυνο.
- Ελέγξτε ότι το σύστημα ευθυνών επικοινωνείται και κατανοείται από όλους. Αν δεν συμβαίνει αυτό, πάρτε μέτρα για να διασφαλίσετε ότι συμβαίνει.
- Καθορίστε τη χρήση και την επίδραση των ανταμοιβών και των κινήτρων.

ΕΝΑ ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΣ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ

- Αξιολογήστε το υπόδειγμα που χρησιμοποιείτε για να επιβεβαιώσετε ότι ικανοποιεί τις επιχειρηματικές σας ανάγκες. Επίσης μελετήστε και άλλα υποδείγματα.
- Εάν έχετε ήδη ένα σύστημα κριτηρίων μέτρησης, είναι λογικό να εξετάσετε και άλλα υποδείγματα. Αυτό ενδεχομένως να σας βοηθήσει στη βελτίωση των κριτηρίων μέτρησης.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

- Καθορίστε τις μεθόδους επικοινωνίας της επιχείρησης για να διασφαλίσετε ότι είναι ικανοποιητικές σε πλήθος και φτάνουν στο επιθυμητό ακροατήριο.
- Αξιολογήστε την εισαγωγή και χρήση νέων μεθόδων και στυλ επικοινωνίας.

ΑΙΣΘΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΕΙΓΟΝΤΟΣ

- Ελέγξτε για νέες εξελίξεις (νέος ανταγωνισμός, νέοι νόμοι, νομικές απαιτήσεις) που θα εντείνουν την «αίσθηση του επειγοντος» για την επιχείρηση.

ΕΛΕΓΧΟΣ #2 : Η ΟΜΑΔΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Η ομάδα μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης αποτελείται από τα άτομα που εκτελούν τις εργασίες που υπόκεινται στις μετρήσεις και τα άτομα που είναι εξοικειωμένα με τις εργασίες που μετρούνται. Είναι σημαντικό να ελέγχει μια επιχείρηση περιοδικά τα παρακάτω θέματα για αυτή την ομάδα ανθρώπων:

- Άλλαγές στη δομή της ομάδας λόγω αποχωρήσεων, αναθέσεις έργων
- Κατανόηση των ρόλων και των αρμοδιοτήτων από τα μέλη της ομάδας
- Προσοχή για περιπτώσεις όπου κάποια μέλη δεν αποδίδουν τα αναμενόμενα και υπολειτουργούν λόγω στάσιμων και επαναλαμβανόμενων ρόλων και αρμοδιοτήτων που αναλαμβάνουν. Ενδεχομένως να πρέπει να εφαρμοστεί εναλλαγή καθηκόντων

ΕΛΕΓΧΟΣ #3 : ΝΕΑ ΝΟΜΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ – ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ

Η έκδοση νέων νόμων, κανονισμών και διατάξεων μπορεί να έχει σημαντική επίδραση σε μια επιχείρηση και στην αποστολή της. Επομένως η παρακολούθηση και η προσαρμογή σε αυτούς τους νόμους και κανονισμούς είναι απαίτηση για μια επιχείρηση και όχι επιλογή. Είναι επιτακτική ανάγκη για μια επιχείρηση να είναι ενημερωμένη για τις νομικές διαδικασίες και ζυμώσεις και να ενσωματώνει τις απαιτήσεις τους στο σύστημα μέτρηση επίδοσης.

ΕΛΕΓΧΟΣ #4 : ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ – ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ

Είναι αναγκαίο για μια επιχείρηση να είναι ενήμερη και να αναθεωρεί συνεχώς τις νέες εξελίξεις και την τεχνολογία που εμφανίζεται στον τομέα της μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, από τη στιγμή που εγκαταστήσει κάποιο σύστημα μέτρησης επίδοσης. Αυτά τα οποία θα πρέπει να εξετάσει είναι τα εξής:

- Την επίδραση της ενσωμάτωσης αυτών των εξελίξεων και της τεχνολογίας στο υπάρχον σύστημα και στην ίδια την επιχείρηση
- Την προστιθέμενη αξία αυτών των νέων εξελίξεων και της τεχνολογίας
- Το κόστος αυτών των νέων εξελίξεων και της τεχνολογίας

ΕΛΕΓΧΟΣ #5 : ΑΝΑΔΡΑΣΗ, ΑΝΑΔΡΑΣΗ, ΑΝΑΔΡΑΣΗ

Η ανάδραση μπορεί να αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο ενός ελέγχου συντήρησης. Η επιχείρηση θα πρέπει να την εντοπίσει και να χρησιμοποιήσει κατάλληλα. Θα μπορέσει να βρει από τους εργαζομένους της και τις ομάδες συμφερόντων της. Επιπλέον, μπορεί να χρησιμοποιήσει ως πρότυπο μια όμοια επιχείρηση που κατέχει ένα επιτυχημένο και ώριμο σύστημα μέτρησης. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να εντοπίσει ιδέες και προτάσεις για να αναζωογονήσει το δικό της σύστημα μέτρησης επιχειρηματικής επίδοσης¹⁴.

¹⁴ PBM SIG, September 2001

2.2.3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΠΕΡ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Την τελευταία δεκαετία, πολλές επιχειρήσεις έχουν αφιερώσει τεράστια προσπάθεια και χρόνο στην ανάπτυξη της Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης και παρόμοιων συστημάτων βασισμένων στην επίδοση. Ωστόσο, ελάχιστες μελέτες ασχολήθηκαν με το ζήτημα του γιατί κάποιες επιχειρήσεις έχουν την ικανότητα να διαθέτουν καλύτερη διοίκηση μέσω μετρήσιμων από κάποιες άλλες επιχειρήσεις. Επομένως δεν είναι ξεκάθαρο το ποιοι είναι εκείνοι οι κρίσιμοι παράγοντες που βοηθούν τις επιχειρήσεις στην αποτελεσματική χρήση των συστημάτων Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης.

Σε μια προσπάθεια να κατανοηθούν αυτοί οι παράγοντες, το Κέντρο Επιχειρηματικής Επίδοσης του Cranfield School of Management, διεξήγαγε μια έρευνα, κατά την οποία πήρε συνέντευξη από 24 άτομα από τα οποία τα 11 ήταν ανώτατα διοικητικά στελέχη υπεύθυνα για το σχεδιασμό του έργου, την ανάπτυξη και τη διαχείριση των συστημάτων Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης στις εταιρίες τους και τα υπόλοιπα 13 ήταν ανώτατοι σύμβουλοι με κύρος και βαθιά γνώση του συγκεκριμένου πεδίου. Η έρευνα έλαβε χώρα τον Ιούλιο και τον Αύγουστο του 2002 με βάση τις απαντήσεις εννιά παράγοντες δείχνουν να έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις διοικούν με βάση τα μετρήσιμα. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής:

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Το 79% των ερωτηθέντων τόνισε αυτόν τον παράγοντα. Κάποιοι χρησιμοποίησαν αυτόν τον όρο για να περιγράψουν τη σπουδαιότητα του να υπάρχει εταιρική κουλτούρα που ενθαρρύνει τη δραστηριότητα και τη βελτίωση και δεν τιμωρεί τα ανθρώπινα λάθη. Άλλοι δώσανε έμφαση στην ανάγκη για μια εταιρική κουλτούρα που ενθαρρύνει τη συζήτηση και την ανάλυση.

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Το 71% των ερωτηθέντων σημείωσε αυτόν τον παράγοντα. Οι περισσότεροι συμφώνησαν στην σπουδαιότητα της επιθυμίας της ανώτατης διοίκησης για τα συστήματα Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης. Επιπλέον κάποιοι επισήμαναν την επίδραση της ηγετικής στάσης της ανώτατης διοίκησης στην ανάπτυξη συστημάτων Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης.

ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΜΕ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ

Το 67% των ερωτηθέντων υποστήριξε ότι πρέπει να υπάρχει σχέση ανάμεσα στα συστήματα και τα προγράμματα ανταμοιβών, προκειμένου να υπάρχουν κίνητρα και δέσμευση. Κάποιοι δεν συμφώνησαν στην ανάγκη ύπαρξης αυτού του παράγοντα, τονίζοντας ότι ελαττώνει την ευελιξία και μπορεί να προκαλέσει την εκδήλωση δυσλειτουργικών συμπεριφορών.

ΜΟΡΦΩΣΗ-ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ

Το 67% των ερωτηθέντων αναφέρθηκε σε αυτόν τον παράγοντα. Όλοι τους απαιτούσαν από τους ανθρώπους να έχουν κατανοήσει τα μετρήσιμα – τι σημαίνουν και πως υπολογίζονται – καθώς και το ίδιο το σύστημα Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης – τι είναι και πώς να το χρησιμοποιήσουν. Κάποιοι τόνισαν τη μόρφωση και την εκπαίδευση ως κρίσιμες δραστηριότητες που θα καταλήξουν στην κατανόηση.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΦΟΡΕΣ (REPORTING)

Αυτός ο παράγοντας υποστηρίχθηκε από το 63% των ερωτηθέντων. Οι περισσότεροι μίλησαν για ξεκάθαρη, απλή, επίσημη και σε τακτά διαστήματα επικοινωνία και διαδικασίες αναφορών (reporting), υποστηρίζοντας ότι αυτού του είδους το σύστημα αναφορών (reporting) μπορεί να προσφέρει καλύτερη κατανόηση της διαδικασίας διοίκησης. Σε κάποιες περιπτώσεις οι ερωτηθέντες αναφέρθηκαν σε διαφορετικούς και πολλαπλούς τρόπους επικοινωνίας των αποτελεσμάτων επίδοσης.

ΑΝΑΦΕΩΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ BPR

Το 63% των ερωτηθέντων αναφέρθηκε σε αυτόν τον παράγοντα. Το πνεύμα αυτής της δήλωσης είναι ότι τα συστήματα Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης απαιτούν συνεχείς βελτιώσεις και ανασκοπήσεις. Τα μετρήσιμα χρειάζονται αναθεώρησης και μετατροπής.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

Η σημαντικότητα των διαδικασιών που ακολουθούν τα δεδομένα και η ανάγκη για κατάλληλη πληροφοριακή τεχνολογία υποστηρίχθηκε από το 50% των ερωτηθέντων. Σημείωσαν ότι για την αποτελεσματική χρήση των συστημάτων Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης θα πρέπει να γνωρίζει κανείς πώς να μετατρέπει τα δεδομένα σε χρησιμοποιούμενη γνώση. Υποστήριξαν ότι είναι σημαντικό να ερμηνεύεται η πληροφόρηση της επίδοσης και να κατανοούνται οι ισχύουσες τάσεις και οι κανονικές διακυμάνσεις. Κάποιοι εξήγησαν τον κυρίαρχο ρόλο της πληροφοριακής τεχνολογίας στην επίδοση.

ειδικά στους σχεδιαστές των πληροφοριακών συστημάτων στη διευκόλυνση της χρήσης των συστημάτων Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης.

ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Το 50% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι το να υπάρχει μια δομημένη προσέγγιση προς το σύστημα Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης, διευκολύνει τη διαχείριση και την καθημερινή χρήση του.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Η σημαντικότητα αυτού του παραγόντα υποστηρίχθηκε από το 50% των ερωτηθέντων. Κάποιοι τόνισαν τη σχετικότητα της ανταγωνιστικής φύσης του κλάδου, ενώ άλλοι επικεντρώθηκαν στον βραχυπρόθεσμο ή μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, στην χρηματοοικονομική επίδοση ή στη σταθερότητα ανάπτυξης της επιχείρησης.

2.3. ΟΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΑΝΑΦΟΡΩΝ

Εάν σε μια επιχείρηση δαπανάται αρκετός χρόνος στη δημιουργία αναφορών που κανείς δεν αξιοποιεί, τότε έχουμε την περίπτωση υπερβολικής σε όγκο πληροφόρησης. Στην συνέχεια θα εξετάσουμε μερικές από τις πιο συνηθισμένες παγίδες στη δημιουργία αναφορών και κάποιες απλές λύσεις.

ΥΠΕΡΒΟΛΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ. Αυτό είναι πιθανόν το μεγαλύτερο πρόβλημα σε τις αναφορές επίδοσης. Κάποιοι οικονομικοί διευθυντές τονίζουν ότι όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση, τόσο περισσότερη πληροφόρηση χρειάζεται να βλέπουν στις αναφορές. Μια λύση στον καταιγισμό πληροφοριών είναι να υπάρχουν πιο λίγες αναφορές, αλλά σε συχνότερα χρονικά διαστήματα. Αντί να περιλαμβάνουν δεδομένα από 50 ή 100 μετρήσιμα, οι οικονομικοί διευθυντές μπορούν να επικεντρωθούν σε 10 με 12 που έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στην επιχείρησή τους. Από το υπάρχει ένα μεγάλος όγκος αναφορών κάθε μήνα, χρειάζεται να εστιάσει κανείς σε εβδομαδιαίες ή ακόμα και ημερήσιες αναφορές επιλεγμένων πληροφοριών επίδοσης.

ΠΟΛΥΠΛΟΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ. Όσο πιο πολύπλοκη είναι μια μέτρηση επίδοσης τόσο πιο πολύ χρόνο θα χρειαστεί η σύνταξη των αναφορών για αυτή τη μέτρηση και τόσο πιο δύσκολο θα είναι για κάποια άτομα να κατανοήσουν αυτή την αναφορά.

ΑΝΤΙΚΡΟΥΟΜΕΝΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΓΙΑ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ. Για να αποφευχθεί αυτού του είδους η έλλειψη επικοινωνίας, θα πρέπει η επιχείρηση να αναπτύξει έννοιες που να περιγράφουν διεπιχειρησιακές μετρήσεις. Μπορεί να προσδιορίσει αυτές τις έννοιες σε μια πηγή αναφοράς και να συμβουλέψει τα στελέχη της να ανατρέχουν σε αυτή την πηγή σαν οδηγό κατά την αναφορά των δεδομένων απόδοσής τους.

ΑΠΟΥΣΙΑ ΣΧΕΣΗΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΣΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ. Με το να καταγράφεται απλώς η παρελθούσα επίδοση μιας επιχείρησης έχει μικρή χρησιμότητα, εκτός και αν τα γεγονότα αυτά είναι συνδεδεμένα με συγκεκριμένους στόχους. Δυστυχώς πολλές επιχειρήσεις αμελούν αυτή την σχέση, ίσως επειδή οι στόχοι τους είναι με φτωχό τρόπο προσδιορισμένοι.

ΧΡΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΒΑΣΙΣΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΧΑΡΤΙ. Η χρήση του χαρτιού κατά την αναφορά της επίδοσης δημιουργεί διάφορα προβλήματα. Το ένα αφορά την ασφάλεια. Όταν οι αναφορές διανέμονται με χαρτί υπάρχει πάντα η πιθανότητα αυτό να πέσει σε λάθος χέρια. Από την άλλη, αν κάποια στιγμή χρειαστεί να γίνουν αλλαγές στις αναφορές, θα πρέπει να ενημερωθούν τα στελέχη να καταργήσουν τα χαρτιά με τις παλιές αναφορές και να κρατήσουν τις αναθεωρημένες αναφορές, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε μπέρδεμα. Συστήματα αναφορών που δεν χρησιμοποιούν χαρτί δεν απαιτούν από τα

στελέχη να διατηρούν χώρους αποθήκευσης αναφορών για ασφάλεια, η ενημέρωση των αναφορών γίνεται αυτόμata και οι μάνατζερ μπορούν να δουν τυχόν αλλαγές κατευθείαν στην οθόνη του υπολογιστή τους.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν πηγές δεδομένων διασκορπισμένες μέσα στα τμήματα τους και τις επιχειρηματικές τους μονάδες. Το γεγονός αυτό δυσχεραίνει την προσπάθεια για δημιουργία αυτοματοποιημένων αναφορών που θα συνδυάζουν τις διάφορες πηγές δεδομένων.

ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ. Κάποια στιγμή, όλα τα διοικητικά στελέχη σε μια επιχείρηση καταλήγουν να αναζητούν μέσα από μεγάλες αναφορές την πληροφόρηση που είναι σχετική με τη δουλεία τους. Ωστόσο τονίζεται ότι τα σύγχρονα τεχνολογικά εργαλεία επιτρέπουν την προσαρμογή των αναφορών σχετικά εύκολα.

ΕΞΑΡΤΗΣΗ ΑΠΟ ΤΑ ΑΤΟΜΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ. Οι οικονομικοί διευθυντές που στηρίζονται στο τμήμα πληροφοριακής τεχνολογίας για τη δημιουργία αναφορών επίδοσης και διοίκησης αντιμετωπίζουν συνεχώς προβλήματα. Μερικά τμήματα πληροφορικής καθυστερούν στην προετοιμασία αναφορών τόσο που όταν ετοιμαστούν δεν είναι χρήσιμες σε κανένα. Οι αναφορές διοίκησης είναι μια δημιουργική διαδικασία που θα πρέπει να γίνεται από άτομα που κατανοούν την ουσία των αναφορών και το τμήμα πληροφορικής δεν είναι ικανό για τέτοιες διεργασίες.

ΑΣΥΝΕΠΗ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΑΠΟ ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ. Ένα επιχειρησιακό σύστημα αναφορών είναι όσο καλό όσο οι πληροφορίες που δέχεται. Θα πρέπει να παρέχεται στα στελέχη ένα κοινό υπόδειγμα για την αποστολή δεδομένων στο χρηματοοικονομικό τμήμα.

ΣΥΓΧΥΣΗ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΤΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ. Ένα στέλεχος, στην προσπάθειά του να διαβάσει μια αναφορά, μπορεί να δει ένα διάγραμμα πωλήσεων σε μια σελίδα, ένα διάγραμμα που αφορά την έρευνα και ανάπτυξη στην επόμενη σελίδα και ένα διάγραμμα κερδοφορίας ανά προϊόν σε επόμενη σελίδα¹⁵.

Το να μπορεί να παραδίδει στα γραμμικά στελέχη τις αναφορές επίδοσης και τις χρηματοοικονομικές πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο έχει γίνει προαπαιτούμενο για τους οικονομικούς διευθυντές. Αν δεν είναι σε θέση να παραδώσουν αποτελέσματα όσο το δυνατόν πιο σύντομα από την στιγμή που κλείνουν τα βιβλία της επιχείρησης κάθε μήνα, τότε είναι βέβαιο για την εκάστοτε επιχείρηση ότι θα νικηθεί από τον ανταγωνισμό.

Στο ταρελθόν, οι περισσότερες επιχειρήσεις ήταν ευχαριστημένες, αν ήταν σε θέση να ετοιμάζουν τις αναφορές χρηματοοικονομικών και επίδοσης μέσα σε 5 ή 10 μέρες από την στιγμή που έκλειναν τα βιβλία τους κάθε μήνα. Αυτή τη στιγμή όμως το να περιμένεις

¹⁵ Business Finance, December 1999

τόσο πολύ ισοδυναμεί με το να διοικείς στα τυφλά. Μικρά εσωτερικά προβλήματα μπορούν να εξελιχθούν σε κρίσεις πριν κανείς να αντιληφθεί την ύπαρξή τους. Οι επιχειρήσεις που παράγουν διοικητικές αναφορές σχετικά γρήγορα, ενεργούν με βάση αυτή την πληροφόρηση και σχεδιάζουν κινήσεις κατά των ανταγωνιστών τους, οι οποίοι περιμένουν ακόμα τις δικές τους αναφορές πριν καταφέρουν να αξιολογήσουν την κατάσταση στην οποία βρίσκονται. Σε αυτό το εντάσεως πληροφορίας επιχειρηματικό περιβάλλον, η ικανότητα να αλλάζεις στρατηγική πορεία και να κερδίζεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι εξίσου καθοριστικός παράγοντας με το να έχεις την τελευταία ενημέρωση για τα δυνατά και αδύνατα στοιχεία της επιχείρησης όσο το δυνατόν γρηγορότερα. Ως αποτέλεσμα, δεν υπήρχε μεγαλύτερη ανάγκη στο παρελθόν για την παραγωγή πληροφόρησης σε πραγματικό χρόνο, προτού ενδεχόμενες ευκαιρίες εξαφανιστούν. Οι επιχειρήσεις αγωνίζονται να βρουν τρόπους να επιταχύνουν την ικανότητά τους να συγκεντρώνουν και παραδίδουν κρίσιμα επιχειρηματικά δεδομένα στα γραμμικά στελέχη.

Όσο πιο συχνά μια επιχείρηση χρειάζεται να σχεδιάζει, τόσο πιο συχνά χρειάζεται να κατασκευάζει αναφορές με δεδομένα χρηματοοικονομικά και επίδοσης. Επιχειρήσεις που έχουν καταφέρει να εντοπίσουν τις κρίσιμες μετρήσιες που θα καθοδηγούν τις λειτουργίες τους, έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να παράγουν αναφορές με τρόπο γρήγορο και αποτελεσματικό. Έχουν περιορίσει το μέγεθος των αναφορών τους προκειμένου να δημιουργούν αναφορές πιο συχνά. Έχουν επωφεληθεί από την τεχνολογία του Internet για να βελτιώσουν την αυτοματοποίηση των αναφορών τους. Γνωρίζουν που πρέπει να ψάχουν για να αποκτήσουν τα πιο διαθέσιμα δεδομένα για τις αναφορές τους. Έχουν αναπτύξει μια ειδική ορολογία για τα μετρήσιμα που τους επιτρέπει να δημιουργούν αναφορές ακόμα γρηγορότερα με ένα υψηλό βαθμό αξιοπιστίας.

Τον Οκτώβριο του 1999, η Hackett Benchmarking Solutions πραγματοποίησε έρευνα σχετικά με τον σχεδιασμό και τη μέτρηση της επίδοσης. Το κύριο τμήμα της έρευνας αφορούσε την ικανότητα των επιχειρήσεων στο κλείσιμο των βιβλίων τους και στη δημιουργία αναφορών (reporting) των χρηματοοικονομικών επιδόσεων και αποτελεσμάτων επίδοσης. Σε γενικές γραμμές τα πορίσματα της έρευνας συμπεριλαμβάνουν τα εξής:

- Η γενική λογιστική εξακολουθεί να αποτελεί την κύρια πηγή πληροφόρησης για τις περισσότερες επιχειρήσεις, επομένως ο κύκλος ολοκλήρωσης των αναφορών διοίκησης εξαρτάται από το κλείσιμο των λογιστικών βιβλίων.
- Η μέση επιχείρηση χρειάζεται 5,5 μέρες για να κλείσει τα λογιστικά της βιβλία και 3,5 μέρες για να δημιουργήσει τις αναφορές. Αν αναλογιστούμε ότι η πλειονότητα των

επιχειρήσεων κλείνει τα βιβλία της σε μηνιαία βάση, υπάρχει περίπτωση ένα πρόβλημα να υφίσταται για μια χρονική διάρκεια 40 ημερών προτού αναγνωριστεί και διευθετηθεί.

- Οι περισσότερες επιχειρήσεις αδυνατούσαν να δημιουργήσουν αναφορές με πολλαπλές διαστάσεις δηλ. ανά περιοχή, ανά προϊόν, ανά πελάτη ή ανά προμηθευτή.
- Λιγότερες από τις μισές επιχειρήσεις παράγουν τις κανονικές, περιοδικές αναφορές τους αυτόμata. Με αυτό τον τρόπο, περιορίζεται ο χρόνος που είναι διαθέσιμος για ανάλυση των αποτελεσμάτων.

2.3.1. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΑΝΑΦΟΡΩΝ

Η διαδικασία των αναφορών (reporting) αποτελεί το μέσο, το οποίο ικανοποιεί τις ανάγκες κάθε χρήστη για αναμενόμενη και συνεπή πληροφόρηση. Το γεγονός αυτό γίνεται εφικτό με ένα εξατομικευμένο τρόπο, ο οποίος αντανακλά τις εξειδικευμένες ανάγκες του κάθε χρήστη. Αποτελεί υπευθυνότητα του τμήματος της πληροφορικής να διασφαλίσει ότι αυτό το περιβάλλον δημιουργίας αναφορών είναι αποτελεσματικό και διατηρήσιμο. Για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να συνδέει τις ανάγκες του κάθε χρήστη με τις απαιτούμενες αναφορές. Για να είναι διατηρήσιμο θα πρέπει να χρησιμοποιεί όσο το δυνατόν καλύτερα τους πόρους πληροφοριακής τεχνολογίας. Το τμήμα πληροφορικής θα πρέπει επίσης να ελέγχει τη χρήση των δικτυακών πόρων, καθώς και τους ανθρώπινους πόρους που διαθέτει. Τα χαρακτηριστικά ενός διατηρήσιμου περιβάλλοντος δημιουργίας αναφορών είναι μια πτοικιλία εργαλείων αναφορών και ανάλυσης, ευκολία στην ανάπτυξη, υποστήριξη, διοίκηση και ασφάλεια, προσβασιμότητα σε πολλαπλές πηγές δεδομένων και παράδοση των αναφορών υπό τον έλεγχο του τμήματος της πληροφοριακής τεχνολογίας.

Προκειμένου να κατανοήσουν την πραγματική τους επίδοση, οι επιχειρήσεις απαιτούν παραπάνω από ένα τύπο αναφορών. Έχουν ανάγκη από ένα περιβάλλον δημιουργίας αναφορών που θα εκτείνεται από τις λεπτομέρειες των δεδομένων των συναλλαγών έως το περιεχόμενο της εταιρικής αποστολής και των στρατηγικών στόχων.

Αυτό το περιβάλλον αποτελείται από τρεις κύριες κατηγορίες αναφορών¹⁶: τις λειτουργικές, τις διοικητικές και τις κάρτες αναγραφής αποτελεσμάτων (scorecards).

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ. Δίνουν στους χρήστες ένα μέτρο ή την κατάσταση μιας όψης της επιχείρησης μέσω ενός συγκεκριμένου συνόλου δεδομένων, π.χ. μονάδες αποθέματος. Οι λειτουργικές αναφορές, όπως οι λίστες πελατών και οι πληροφορίες για τους εργαζομένους, αποτελούν τον πιο κοινώς απαιτούμενο τύπο αναφοράς (σχήμα 2-2).

¹⁶ Cognos White Paper

Οι συγγραφείς των αναφορών δημιουργούν αυτές ή οι χρήστες μόνοι τους μπορούν να τις κατασκευάσουν. Επιπλέον, οι χρήστες έχουν πρόσβαση σε αυτές, τις προσαρμόζουν κατάλληλα και τις χρησιμοποιούν υποστηρικτικά στα καθημερινά καθήκοντα και ρόλους τους.

Επίκαιρη και εύκολα προσβάσιμη επιχειρηματική πληροφόρηση: οι χρήστες θα πρέπει να είναι σε θέση να έχουν πρόσβαση σε επίκαιρη πληροφόρηση σχετικά με την επιχείρηση με μια τυποποίηση που είναι εύκολο να διαβαστεί, να εκτυπωθεί και να διανεμηθεί αναλογικά. Θα πρέπει να έχουν πρόσβαση σε λίστες και γραφικές αναφορές που απεικονίζουν την κατάσταση ης επιχείρησης.

Εύκολη εξατομίκευση των αναφορών: το περιεχόμενο και η παρουσίαση των αναφορών θα πρέπει να είναι εύκολα προσαρμόσιμο από το χρήστη, ώστε να αντανακλά τις πληροφοριακές του απαιτήσεις. Οι χρήστες πρέπει να μπορούν να φίλτραρουν το περιεχόμενο, προκειμένου να επικεντρωθούν στις περιοχές της ευθύνης τους, να προσθέσουν στήλες ή να προσθέσουν αξία στις αναφορές με το να δημιουργήσουν νέους υπολογισμούς.

Ανακάλυψη σχετικής επιχειρηματικής πληροφόρησης: καθώς μελετάει μια λειτουργική αναφορά, ο χρήστης πρέπει να είναι σε θέση να εξετάσει επιπλέον σχετική πληροφόρηση για μια πιο λεπτομερή ματιά στην κατάσταση της επιχείρησης.

ΣΧΗΜΑ 2-2 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ

The screenshot shows a Microsoft Access database window titled "Customer Orders". The title bar includes the application name "Microsoft Access" and the file name "Customer Orders". The menu bar has options like File, Edit, View, Insert, Tools, Format, Window, and Help. Below the menu is a toolbar with various icons. The main area displays a table with the following data:

Customer No.	Customer Name	Sales Rep. Name	Order No.	Total Ext. Amount
1001	John Doe	Sales Rep. A	101	\$4,510.50
			102	\$4,210.50
			103	\$4,210.50
1002	Jane Smith	Sales Rep. B	201	\$16,198.70
			202	\$9,412.74
			203	\$18,758.70
			204	\$9,412.74
			205	\$16,259.30
1003	Mike Johnson	Sales Rep. C	301	\$9,763.26
			302	\$7,755.68
			303	\$8,397.00
			304	\$9,783.38
			305	\$7,795.68
			306	\$8,307.68
			307	\$9,763.26

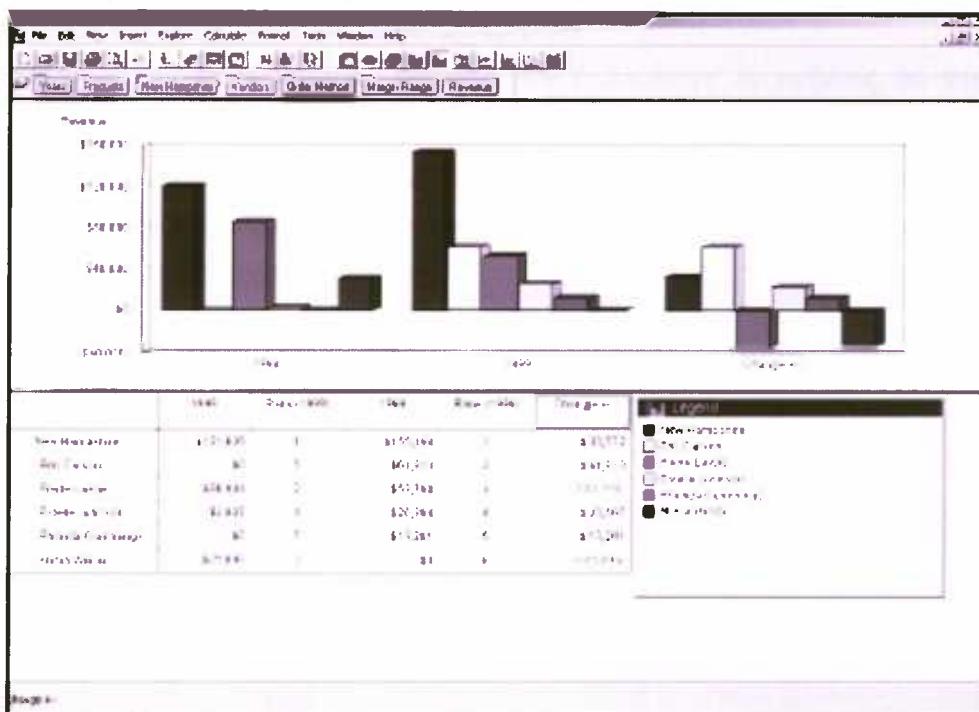
ΠΗΓΗ : COGNOS, OCTOBER 2001

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ. Βοηθούν τους χρήστες να μετρήσουν και να συγκρίνουν τους κύριους δείκτες επίδοσης σε βάθος χρόνου, π.χ. πωλήσεις ανά περιοχή, ανά κανάλι διανομής, ανά εβδομάδα, ανά μήνα, προκειμένου να αναγνωρίσουν τάσεις και να πάρουν επιχειρηματικές αποφάσεις (σχήμα 2-3). Οι διοικητικές αναφορές επιτρέπουν στους χρήστες να εντοπίσουν αλλαγές στις επιχειρηματικές μετρήσεις σε βάθος χρόνου, ώστε να αποκαλύψουν επιχειρηματικές τάσεις ή εξαιρέσεις από τάσεις. Οι χρήστες έχουν μεγαλύτερη ευελιξία να αναλύσουν την πληροφόρηση για να πάρουν πιο αποτελεσματικές τακτικές και στρατηγικές αποφάσεις. Μπορούν να έχουν την εικόνα μιας περιοχής της επιχείρησης από πολλαπλές διαστάσεις (πωλήσεις, γεωγραφία, προϊόντα κ.α.). Οι διοικητικές αναφορές που υποστηρίζουν την ανάλυση συγκεντρώνουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά.

Παρουσιάζουν τις επιχειρηματικές μετρήσεις σε βάθος χρόνου: οι διοικητικές αναφορές πρέπει να επιτρέπουν στους χρήστες να συγκρίνουν γρήγορα τις επιχειρηματικές μετρήσεις χωρίς να χρειάζεται να ζητήσουν επιπλέον δεδομένα από το τμήμα πληροφορικής. Για παράδειγμα, ένας χρήστης μπορεί να συγκρίνει τα αποτελέσματα των πωλήσεων σε μια συγκεκριμένη περιοχή διαμέσου ενός συγκεκριμένου καναλιού για μια περίοδο δύο χρόνων.

Εντοπίζουν βασικούς δείκτες επίδοσης: οι χρήστες πρέπει να μπορούν να εξετάσουν βασικούς δείκτες επίδοσης όπως το μερίδιο της αγοράς, τα έσοδα και η κερδοφορία. Μπορούν να αξιολογήσουν την επίδραση στους βασικούς δείκτες επίδοσης από διάφορες διαστάσεις. Αυτή η δυνατότητα τους προσφέρει διορατικότητα. Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να θέτουν χαμηλότατα και ανώτατα όρια τους διάφορους δείκτες επίδοσης, έτσι ώστε να εντοπίζονται αυτόματα τυχόν λοξοδρομίες.

Παρέχουν εστίαση και περιεχόμενο στην εξέταση και αναφορά των δεδομένων: οι χρήστες πρέπει να μπορούν να εξετάζουν και να αναλύουν το περιεχόμενο της διοικητικής πληροφόρησης με σκοπό να αποφασίσουν τι απαιτεί περαιτέρω εξέταση. Επομένως οι χρήστες πρώτα αναλύουν και στη συνέχεια θέτουν ερωτήματα για να μάθουν τις λεπτομέρειες πάνω σε συγκεκριμένο περιεχόμενο.

ΣΧΗΜΑ 2-3 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ

ΠΗΓΗ : COGNOS, OCTOBER 2001

ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΤΥΠΟΥ SCORECARD. Επιτρέπουν στους χρήστες να εξετάσουν με στρατηγικό τρόπο την επιχείρησή τους με την προβολή πολλαπλών μετρήσεων και διαγραμμάτων την ίδια στιγμή. Οι αναφορές τύπου scorecard αθροίζουν και παρουσιάζουν πολλαπλές επιχειρηματικές μετρήσεις από διάφορες πηγές για να δείξει ξεκάθαρα ποια είναι η πρόοδος της επιχείρησης σε σχέση με τη στρατηγική και τους στόχους της (σχήμα 2-4). Οι αναφορές τύπου scorecard συγκεντρώνουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά.

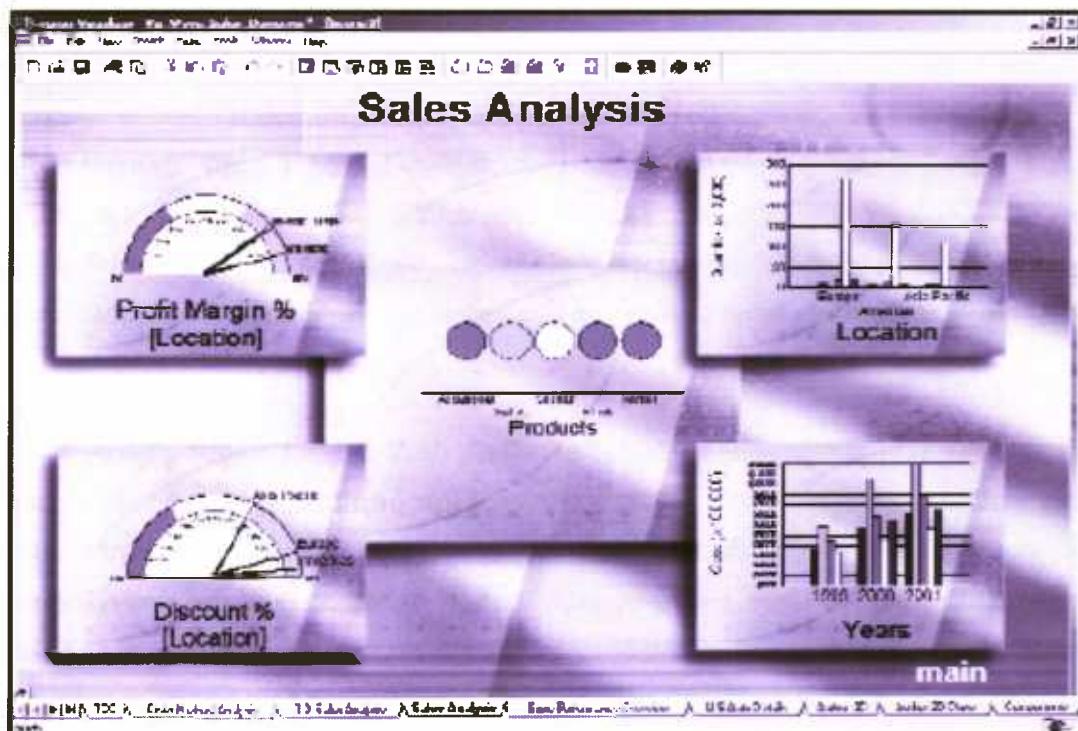
Προσφέρουν εστίαση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων: οι αναφορές τύπου scorecard σχετίζονται με την εστίαση. Πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να συγκεντρώνουν επιχειρηματικά δεδομένα σε απλές, υψηλού επιπέδου παρουσιάσεις δεδομένων. Βασισμένοι σε μια παρουσίαση τύπου scorecard, για παράδειγμα ενδείξεις που παίρνουν διαδοχικά τα χρώματα κόκκινο, κίτρινο και πράσινο για κάθε κρίσιμη περιοχή που θέλουν να παρακολουθούμε, οι χρήστες μπορούν αμέσως να δουν προς τα πού πρέπει να εστιάσουν την προσοχή και τις προσπάθειές τους.

Παρουσιάζουν την πληροφόρηση με τη χρήση γραφικών: οι χρήστες πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να δημιουργούν γραφικές, πολυμετρικές αναφορές για να επικεντρώσουν τον αποδέκτη στα πιο σημαντικά δεδομένα. Αυτές οι γραφικές προβολές επιτρέπουν στους χρήστες να δουν πολλαπλές μετρήσεις την ίδια στιγμή, χρησιμοποιώντας περιεκτικά και όμορφα σχεδιασμένα διαγράμματα και χάρτες. Οι γραφικές αναφορές διευκολύνουν τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις να δουν τις

μετρήσεις επίδοσης, τις σχέσεις, τις τάσεις που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση, έτσι ώστε να διοικήσουν την επιχείρησης πιο αποτελεσματικά.

Υποστηρίζουν τη διαισθητική εξέταση των δεδομένων: οι χρήστες θα πρέπει να μπορούν να εξετάζουν ένα κόκκινο «φωτάκι» στους πίνακες ελέγχου της επιχείρησής τους. Κάποιες φορές δεν είναι αρκετό να γνωρίζεις απλά ότι κάτι αποτελεί πρόβλημα. Πρέπει να υπάρχει εύκολη πρόσβαση στα υποκείμενα δεδομένα και αναφορές που ερμηνεύουν την αιτία του προβλήματος.

ΣΧΗΜΑ 2-4 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΤΥΠΟΥ SCORECARD



ΠΗΓΗ : COGNOS, OCTOBER 2001

2.3.2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΑΦΟΡΩΝ

Από την στιγμή που θεσπιστεί το περιβάλλον της διαδικασίας των αναφορών, το τμήμα της πληροφορικής θα πρέπει να παραδίδει αποτελεσματικά τις αναφορές στους χρήστες. Επιπλέον, η διαδικασία των αναφορών πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτη, ώστε τα άτομα να έχουν πρόσβαση στις αναφορές από το γραφείο, το δρόμο ή από το σπίτι μέσω intranets και extranets. Για να αντιμετωπίσει τις διαφορετικές ανάγκες των χρηστών μέσα στην επιχείρηση, το σύστημα αναφορών θα πρέπει να είναι συμβατό με τις γνωστές εφαρμογές όπως είναι τα Windows, το Web και το Excel. Το ιδανικό περιβάλλον για τους συντάκτες των αναφορών είναι τα Windows, που διαθέτουν προχωρημένες δυνατότητες στην ανάλυση. Για τους χρηματοοικονομικούς αναλυτές, υπάρχει μεγάλη προτίμηση στο Excel, καθώς τους επιτρέπει να δημιουργούν αναφορές και αναλύσεις σε ένα εξοικειωμένο περιβάλλον. Παρόλα αυτά, η πλειονότητα των χρηστών μπορεί να εξυπηρετηθεί μέσω Web. Το Web είναι ιδανικό για χρήστες που χρειάζεται να έχουν πρόσβαση και να εξετάζουν τις αναφορές χρησιμοποιώντας Web browsers. Η αποτελεσματική παράδοση των αναφορών συγκεντρώνει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά.

ΑΤΟΜΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ

Χρησιμοποιώντας ένα Web portal, το τμήμα πληροφορικής μπορεί να παραδώσει μια αναφορά για εξέταση από πολλαπλούς χρήστες. Στη συνέχεια οι χρήστες επιλέγουν την πληροφόρηση που χρειάζονται για να προσαρμόσουν την αναφορά. Αυτή η προσέγγιση απελευθερώνει το τμήμα πληροφορικής από το να δημιουργεί πολλές αναφορές. Με αυτό τον τρόπο και με τη βοήθεια OLAP (online analytical processing) εργαλείων, οι χρήστες διευκολύνονται στο να εντοπίσουν μόνοι τους τις απαντήσεις.

ΔΙΑΝΟΜΗ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ

Το τμήμα πληροφορικής προγραμματίζει τις διαδικασίες δημιουργίας αναφορών για να ελέγχει τον όγκο των δικτυακών πόρων που χρησιμοποιούνται. Αυτή η ενέργεια διασφαλίζει ότι οι χρήστες έχουν στη διάθεσή τους την πιο επίκαιρη πληροφόρηση, όταν την αναζητήσουν. Η συγκεντρωτική διανομή προκατασκευασμένων αναφορών μέσω ενός κοινού Web portal απλοποιεί τη διοίκηση του reporting.

Οι χρήστες θα πρέπει να έχουν πρόσβαση στην πληροφόρηση μέσω ενός Web browser. Επιπλέον, οι αναφορές μπορούν να έχουν μια μορφή αρχείου PDF, text file ή Excel και να διανέμονται μέσω LANs, WANs, το Internet, intranets ή extranets.



3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ III : ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

3.1. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Το σύγχρονο οικονομικό κλίμα αναγκάζει τις επιχειρήσεις να λειτουργούν κάτω από αυξημένο άγχος σε σχέση με αυτό που είχαν συνηθίσει ως τώρα. Η οικονομική ύφεση αναγκάζει τις διοικήσεις να εξετάσουν καινούρια όπλα και πρακτικές για τον ανταγωνισμό, να φάξουν για το κέρδος, να εξαφανίσουν τις δραστηριότητες που παράγουν ζημίες για την επιχείρηση και να πάρουν κρίσιμες αποφάσεις όσον αφορά τον καταμερισμό των έχωριστών και σπάνιων πόρων τους. Τα νέα δεδομένα του οικονομικού περιβάλλοντος απαιτούν από τις επιχειρήσεις γρηγορότερη αλλά και πιο λεπτομερή πληροφόρηση για τα αποτελέσματα και την επίδοση της επιχείρησης, έτσι ώστε να μπορούν να δημοσιεύουν τα οικονομικά τους στοιχεία με ασφάλεια και σιγουριά. Καθώς οι επιχειρήσεις μετασχηματίζονται, προκειμένου να αντιμετωπίσουν το εκάστοτε περιβάλλον, έχουν ανάγκη από μια πολύ ξεκάθαρη εικόνα των παραγόντων που επηρεάζουν την επίδοσή τους. Μόνο με αυτή την πρακτική, οι επιχειρήσεις μπορούν να γνωρίζουν το μέγεθος της ατομικής και ομαδικής υπευθυνότητας σε σχέση με μια εργασία, κάτι το οποίο είναι το σημαντικό στοιχείο στην βελτίωση των αποτελεσμάτων και στην πλήρωση των απαιτήσεων των αναφορών αποτελεσμάτων. Το λογισμικό για την Διαχείριση της Επιχειρηματικής Επίδοσης προσφέρει τον απαραίτητο έλεγχο όσον αφορά την επιχειρηματική επίδοση και δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να γίνουν πιο ανταγωνιστικές.

Κάποιοι κριτικοί αναρωτιούνται γιατί οι παραδοσιακές λύσεις για την υποστήριξη αποφάσεων και την Επιχειρηματική Ευφυΐα (Business Intelligence) δεν είναι οι κατάλληλες για τον απαιτούμενο έλεγχο. Αυτή είναι μια εύλογη απορία αν αναλογιστούμε ότι αυτά τα συστήματα είναι διαθέσιμα εδώ και δεκαετίες και έχουν εφαρμοστεί σε πολλές επιχειρήσεις. Ένας λόγος είναι επειδή οι λύσεις αυτές έχουν εφαρμοστεί με ένα τρόπο που δεν μεγιστοποιεί την χρησιμότητά τους. Ένα άλλο πρόβλημα είναι ότι τα συστήματα αυτά παρουσιάζουν δυσκολίες από την μεριά του επιχειρησιακού χρήστη, σε αντίθεση με τον χρήστη που έχει στήσει το πρόγραμμα ή έχει εξειδικευμένες γνώσεις πάνω στην πληροφοριακή τεχνολογία, στο να αντλήσει τα δεδομένα που του είναι χρήσιμα.

Ακόμα και τα πιο κατανοητά και εύκολα εφαρμόσιμα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων και εργαλεία Επιχειρησιακής Ευφυΐας δεν είναι ικανά να ικανοποιήσουν την ανάγκη για Διαχείριση της Επιχειρηματικής Επίδοσης, καθώς δεν είναι σε θέση

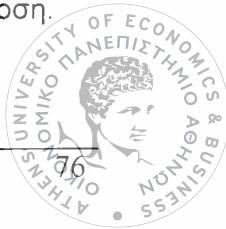


υποστηρίζουν τις διαδικασίες επιχειρηματικής διοίκησης όπως επιχειρηματικό σχεδιασμό, ενοποίηση οικονομικών καταστάσεων, επιχειρησιακές αναφορές και δημιουργία μοντέλων. Επομένως δεν μπορούν να παρέχουν το λειτουργικό και οικονομικό έλεγχο που απαιτούνται για την επιχειρηματική βελτίωση. Για να δείξουμε τη διαφορά BI και BPM θα παρομοιάσουμε το πρώτο με μια μηχανή αυτοκινήτου και το δεύτερο με το ίδιο το αυτοκίνητο. Το BI παρέχει μόνο την ισχύ, ενώ το BPM υποστηρίζει τις λειτουργικές διαδικασίες - οδική συμπεριφορά, φρενάρισμα, αλλαγή ταχυτήτων, αυτονομία καυσίμων.

Επιπλέον, τα εργαλεία υποστήριξης αποφάσεων και Επιχειρησιακής Ευφυΐας, δεν λαμβάνουν υπόψη τους τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι εκτελούν μια εργασία και πως η κάθε απασχόληση καταλήγει να αποτελεί μέρος των εταιρικών επιχειρηματικών διαδικασιών. Με σκοπό να κερδίσει ευρύτερη χρήση και αποδοχή, ένα σύστημα Διαχείριση της Επιχειρηματικής Επίδοσης θα πρέπει να υποστηρίζει λειτουργίες όπως στρατηγικός σχεδιασμός, παρακολούθηση δεικτών επίδοσης και επιχειρησιακή προτυποποίηση και να συμπεριληφθεί σε ευρύτερες επιχειρηματικές διαδικασίες. Τα εργαλεία υποστήριξης αποφάσεων και Επιχειρησιακής Ευφυΐας δεν είναι σχεδιασμένα για τέτοιους σκοπούς.

Για την επιτυχημένη εφαρμογή του λογισμικού διοίκησης επιχειρηματικής επίδοσης το τμήμα πληροφοριακής τεχνολογίας και οι επιχειρηματικές μονάδες θα πρέπει να συνεργαστούν για να επιτύχουν την κατάλληλη αναλογία τεχνολογίας και ενοποιημένων διαδικασιών. Το τμήμα πληροφοριακής τεχνολογίας χρειάζεται να διευκολύνει τη Διαχείριση Επιχειρηματικής Επίδοσης σε συνεργασία με τις επιχειρηματικές μονάδες και να αντλήσει μεγαλύτερη χρησιμότητα από τις υπάρχοντες επενδύσεις σε εξοπλισμούς, δίκτυα, λειτουργικά συστήματα, βάσεις δεδομένων και εφαρμογές συναλλαγών.

Για την κατανόηση του ρόλου της πληροφοριακής τεχνολογίας, θα πρέπει να ρίξουμε μια πιο προσεχτική ματιά στα στοιχεία που διαμορφώνουν τη Διαχείριση της Επιχειρηματικής Επίδοσης. Η Διαχείριση Επιχειρηματικής Επίδοσης είναι κάτι περά από τεχνολογία. Είναι ένα πλαίσιο λειτουργίας για την οργάνωση, την αυτοματοποίηση, και την ανάλυση των επιχειρηματικών μεθοδολογιών, διαδικασιών και συστημάτων για τη διαχείριση της επίδοσης της επιχείρησης. Βοηθάει τις επιχειρήσεις να μεταφράσουν ένα ενοποιημένο σύνολο στόχων σε σχέδια και προγράμματα, να παρακολουθεί την εκτέλεση αυτών και να δίνει επισημάνσεις για τη βελτίωση της οικονομικής και λειτουργικής επίδοσης. Όταν εφαρμοστεί σε ολόκληρη την επιχείρηση, η Διαχείριση της Επιχειρηματικής Επίδοσης βελτιώνει τα προηγούμενα τεχνολογικά μοντέλα, με το βοηθάει τα άτομα σε όλο το επιχειρηματικό δίκτυο να εργαστούν συνεργατικά και να ευθυγραμμίζει ξεχωριστά τμήματα της επιχείρησης για να διασφαλίσει ευνοϊκή επίδοση.



Είναι ξεκάθαρο, επομένως, το πόσο κρίσιμη είναι η πληροφοριακή τεχνολογία για την επιτυχία της Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης. Για να επιτύχει μια εφαρμογή που θα καλύπτει ολόκληρη την επιχείρηση, μια εταιρία θα πρέπει να διαθέτει και την κατάλληλη υποστηρικτική τεχνολογία. Προκειμένου η Διαχείριση Επιχειρηματικής Επίδοσης να αποφέρει τα καλύτερα αποτελέσματα η πλατφόρμα λειτουργίας των συστημάτων BPM θα πρέπει να διαθέτουν λειτουργικότητα για διαδικασίες όπως προβλέψεις και προϋπολογισμοί. Θα πρέπει να υποστηρίζει συνεργατικές διαδικασίες όπως σχεδιασμός και προϋπολογισμοί. Θα πρέπει να διευκολύνει τους χρήστες στη γνώση, στη λειτουργία, στην προσαρμογή στις ανάγκες τους με την ελάχιστη παρεμβολή και εξάρτηση από την πληροφοριακή τεχνολογία. Χρειάζεται να επικοινωνεί με τα υπάρχοντα συστήματα συναλλαγών και αποθήκευσης δεδομένων, καθώς και με εργαλεία αναζήτησης πληροφοριών. Τέλος, θα πρέπει να είναι ασφαλής και να υποστηρίζει την ενοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών.

Στη συνέχεια, θα αναλύσουμε κάποιες από τις απαιτήσεις που το λογισμικό περιβάλλον θα πρέπει να διαθέτει:

ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΛΟΓΙΚΗ. Αυτό είναι το πιο σημαντικό στοιχείο για μια ισχυρή και πολλές δυνατότητες πλατφόρμα λειτουργίας της διοίκησης επιχειρηματικής επίδοσης. Η πλατφόρμα θα πρέπει να έχει την ικανότητα να προσφέρει την απαιτούμενη ανάλυση για την πρόβλεψη των αποτελεσμάτων. Χρειάζεται να διαχειρίζεται μεγάλα μεγέθη δεδομένων, παράλληλες λειτουργίες και εξαιρετικά πολύπλοκους υπολογισμούς. Συνήθως μια τέτοια πλατφόρμα βασίζεται σε τεχνολογία OLAP.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ. Το πρόγραμμα Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης θα πρέπει να μπορεί να υποστηρίζει τις διοικητικές διαδικασίες και τη ροή εργασιών της επιχείρησης. Να απλοποιεί την πολυπλοκότητα αυτών των διαδικασιών.

ΑΝΤΛΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΑΦΟΡΩΝ. Οι απαιτήσεις της Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης για άντληση πληροφοριών και δημιουργία αναφορών είναι εκτεταμένες. Αυτό το στοιχείο θα πρέπει να διαβαθμίζεται σε ένα μεγάλο αριθμό χρηστών και πληροφοριών, να διαχειρίζεται και οικονομικά και λειτουργικά δεδομένα. Θα πρέπει να παράγει πολύ λεπτομερείς και υψηλά σχεδιασμένες αναφορές, αλλά και ad hoc αναφορές όταν ζητούνται από τους χρήστες.

Οπτική επαφή με δεδομένα. Ο επιχειρησιακός χρήστης πρέπει να έχει τη δυνατότητα να αντλεί την πληροφορία πολύ γρήγορα και να έχει μια οπτική μεταφορά αυτής στην οθόνη, πράγμα που βοηθάει στην κατανόησή της. Για το σκοπό αυτό, η λειτουργία αυτή θα πρέπει να προσαρμοστεί στις συγκεκριμένες ανάγκες του κάθε χρήστη.

Προσβαση και συνενώση δεδομένων. Τα δεδομένα που απαιτούνται από τη Διαχείριση Επιχειρηματικής Επίδοσης είναι διασκορπισμένα σε διάφορες πηγές πληροφόρησης. Η πλατφόρμα θα πρέπει να έχει την ικανότητα να προσεγγίζει όλες αυτές τις πηγές πληροφοριών και να τις ενοποιεί σε μια εικόνα.

Υποστηριζόμενη εποιμών και κατά παραγγελία εφαρμογών. Η πλατφόρμα θα πρέπει να είναι σε θέση να υποστηρίζει και έτοιμες και κατά παραγγελία εφαρμογές. Για παράδειγμα, πολλές επιχειρήσεις έχουν επιλέξει έτοιμα πακέτα εφαρμογών για τη διενέργεια απλών, κοινών καθηκόντων. Όμως, δραστηριότητες που είναι μοναδικές σε μια επιχείρηση απαιτούν μια κατά παραγγελία λύση.

Υποστηριζόμενη προτύπων. Ενοποίηση με την υπάρχουσα πληροφοριακή υποδομή θεωρείται αναγκαία. Η τεχνολογία της Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης δεν πρόκειται να αποδώσει τα βέλτιστα ως ένα σύνολο ξεχωριστών εφαρμογών. Η πλατφόρμα θα πρέπει να υποστηρίζει τα πρότυπα του κλάδου για να πετύχει αυτή την ενοποίηση και αλληλολειτουργικότητα.

Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες εργαλείων οι οποίες θα μας απασχολήσουμε σε αυτό το τμήμα της μελέτης:

ΚΟΝΣΟΛΕΣ ΣΥΜΒΑΝΤΩΝ: συστήματα προειδοποίησης των διαχειριστών για πρόβλημα ή ενδεχόμενο πρόβλημα

ΟΘΟΝΕΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ: έκθεση λεπτομερής πληροφόρησης σχετικά με το τι συμβαίνει

ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΙΣΤΟΡΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ: έκθεση ιστορικών και σύγχρονων τάσεων και πρόβλεψη μελλοντικών πιθανοτήτων

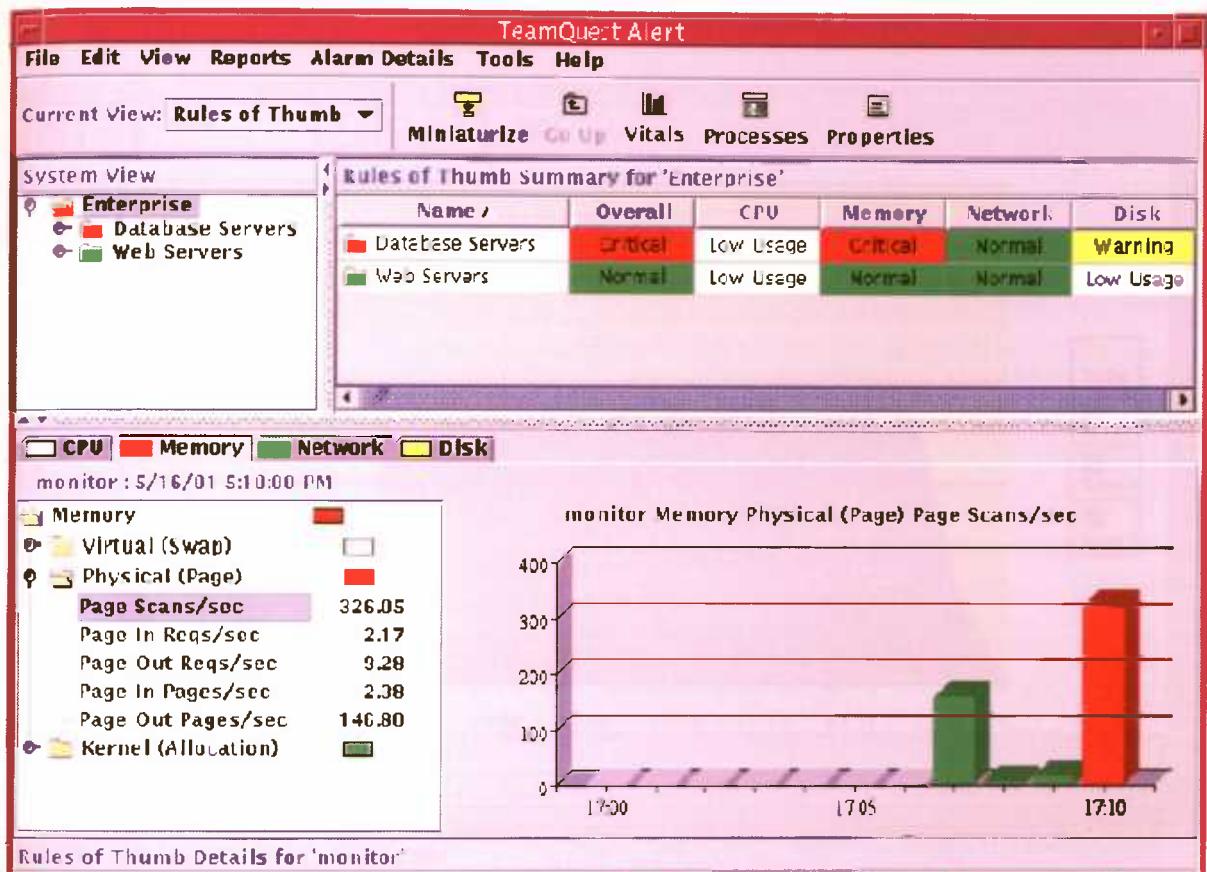
ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ: πρόβλεψη των επιδράσεων των μελλοντικών αλλαγών στις επιχειρηματικές δραστηριότητες και προσαρμογές της διαμόρφωσης των συστημάτων

Τα παραπάνω εργαλεία θα μελετήσουμε ξεχωριστά στη συνέχεια.

ΚΟΝΣΟΛΕΣ ΣΥΜΒΑΝΤΩΝ

Η πιο απλή μορφή λογισμικού για την προειδοποίηση του διαχειριστή ενός συστήματος για ένα πρόβλημα επίδοσης είναι μια κονσόλα συμβάντων. Αυτό το λογισμικό μπορεί να εντοπίσει προβλήματα πριν από τους χρήστες, τους πελάτες ή τον επιχειρηματία. Οι κονσόλες συμβάντων θα σηματοδοτήσουν ένα πρόβλημα, έτσι ώστε να ακολουθήσει διορθωτική ενέργεια. Κάποια τέτοια εργαλεία ενδεχομένως να προσφέρουν συμβουλές πάνω στο πρόβλημα και μπορεί να είναι ρυθμισμένα να κάνουν αυτόμata κάποιες ενέργειες.

Στο παρακάτω σχήμα (σχήμα 3-1) απεικονίζεται μια περίληψη της κατάστασης μιας ομάδας συστημάτων, των βάσεων δεδομένων και των web servers. Στο πάνω τμήμα φαίνεται ότι η συνολική κατάσταση των βάσεων δεδομένων είναι σε κόκκινη «κρίσιμη» κατάσταση και ότι οι web servers είναι σε «κανονική» κατάσταση. Κρίνοντας από τον κόκκινο «κρίσιμο» δείκτη κάτω από την ένδειξη «μνήμη», το πρόβλημα με τη βάση δεδομένων ενδεχομένως να οφείλεται στη μνήμη. Στο κάτω τμήμα φαίνεται ένα είδος ανάλυσης για μια βάση δεδομένων με την ονομασία «monitor». Ο διαχειριστής του συστήματος έχει τη δυνατότητα αν προβάλει διαγράμματα σαν και αυτό που φαίνεται στο δεξιό κάτω άκρο προκειμένου να ανακαλύψει ποιος είναι υπεύθυνος για τη συνολική «κρίσιμη» κατάσταση.

ΣΧΗΜΑ 3-1 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΚΟΝΣΟΛΑΣ ΣΥΜΒΑΝΤΩΝ

ΠΗΓΗ : HILL-THOMSON, JULY 2001

ΟΘΟΝΕΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Οι κονσόλες συμβάντων υπάρχουν για την παρακολούθηση ομάδων συστημάτων. Είναι ιδιαίτερα σημαντικές για τις μεγάλες επιχειρήσεις ή ακόμα και για μικρές επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν διασκορπισμένα συστήματα. Χρησιμοποιώντας ένα εργαλείο παρακολούθησης επίδοσης, μπορεί να προβάλει κανείς ένα διάγραμμα με την επίδοση του συστήματος όμοιο με το διάγραμμα που δημιουργήθηκε στο παραπάνω σχήμα (σχήμα 3-2) από την κονσόλα συμβάντων. Άλλα μπορεί επιπλέον να δημιουργήσει μεγαλύτερη ποικιλία προσαρμοσμένων διαγραμμάτων και γραφημάτων. Για να απομονώσει κανείς την αιτία που προκαλεί την αιχμή στο 17:04 στο παρακάτω διάγραμμα, αρκεί να κάνει δεξί κλικ πάνω στην αιχμή για να αποκτήσει περισσότερη, με λεπτομέρεια πληροφόρηση. Εκτός από το να παρέχει πιο λεπτομερή πληροφόρηση και πιο προσαρμοσμένες ικανότητες δημιουργίας αναφορών, ένα εργαλείο παρακολούθησης επίδοσης παρέχει μια πιο σε βάθος ανάλυση. Βοηθάει στον εντοπισμό την αρχική αιτία ενός προβλήματος, συγκρίνοντας αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ διαφόρων παραμέτρων με αποτέλεσμα την επιτάχυνση της διαδικασίας εύρεσης της πραγματικής αιτίας ενός προβλήματος επίδοσης.

ΣΧΗΜΑ 3-2 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΟΘΟΝΗΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

ΠΗΓΗ : HILL-THOMSON, JULY 2001

ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΙΣΤΟΡΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Τα προηγούμενα εργαλεία μπορούν να εντοπίσουν μια δυσλειτουργία της επίδοσης, αφού έχει δημιουργηθεί σοβαρό πρόβλημα. Ο μόνος τρόπος να ελαττωθούν οι πιθανότητες να διογκωθεί κάποιο πρόβλημα είναι να διαθέσει κανείς το χρόνο σήμερα για να σχεδιάσει το μέλλον. Αυτό μπορεί να γίνει με τη βοήθεια των εργαλείων ιστορικής ανάλυσης και ικανότητας σχεδιασμού. Χρησιμοποιώντας αυτά τα εργαλεία, μπορεί να οριστεί ένα κατώτατο επίπεδο επίδοσης για τους servers, να δημιουργηθεί ένα μοντέλο πρόγνωσης της μελλοντικής ζήτησης και να προβλέψουν ποια θα είναι η επιχειρηματική επίδοση σύμφωνα με αυτό το μοντέλο. Με ένα τέτοιο εργαλείο προτυποποίησης μπορεί να εξεταστούν υποθετικές αλλαγές στη διαμόρφωση των συστημάτων, όπως το μέγεθος της μνήμης, η διαμόρφωση των δίσκων των υποσυστημάτων και να γίνει πρόβλεψη για την μεταβολή στην επίδοση.

3.2. ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

3.2.1. ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΤΑ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Τα παραδοσιακά συστήματα Μέτρησης Επιχειρηματικής Επίδοσης ήταν κατά βάση λογιστικά και χρησιμοποιούσαν στατικές πληροφορίες που οδηγούσαν συχνά σε λανθασμένες εκτιμήσεις. Ο Bourne et al (2000) χαρακτηριστικά αναφέρει ότι τα παραδοσιακά συστήματα Μέτρησης Επιχειρηματικής Επίδοσης κατηγορήθηκαν ως κοντόφθαλμα, τοπικού βεληνεκούς και χωρίς στρατηγικό χαρακτήρα. Ο Letza (1996) τονίζει ότι οι χρηματοοικονομικές και λογιστικές μετρήσεις αποτελούν ένα όχι ιδιαίτερα ευαίσθητο και μάλλον αναποτελεσματικό εργαλείο για τη λήψη αποφάσεων και την ευθυγράμμιση με την στρατηγική μιας επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει γιατί έχουν χαρακτήρα κυρίως απολογιστικό για το τι συνέβη στο παρελθόν. Κατά πλειοψηφία δεν αναδεικνύουν τις βαθύτερες αιτίες των αποτελεσμάτων, ούτε καθοδηγούν για τη μελλοντική επίδοση και τη μελλοντική στρατηγική.

Οι Ghalayini & Noble (1996) αναφέρουν ότι, παραδοσιακά, οι Μετρήσεις Επιχειρηματικής Επίδοσης στηρίζονται πρωταρχικά στα λογιστικά – ελεγκτικά συστήματα και, κατά συνέπεια, η εστίαση ήταν σ χρηματοοικονομικά δεδομένα. Τα συστήματα αυτά έχουν πολλούς περιορισμούς που τα καθιστούν αναχρονιστικά για τις απαιτήσεις της σημερινής ανταγωνιστικής αγοράς. Οι βασικότεροι είναι:

- Ενημερώνουν για μετρήσεις που αφορούν παρελθούσες αποφάσεις και δεν αντικατοπτρίζουν τη λειτουργική επίδοση του σήμερα.
- Δεν ενσωματώνουν την επιχειρηματική στρατηγική παρά επικεντρώνονται σε θέματα, όπως η ελαχιστοποίηση του κόστους, η αύξηση της εργατικής απόδοσης και η χρήση μηχανημάτων.
- Προσπαθούν να μεταφράσουν την επίδοση με μονάδα μέτρησης το χρήμα, πράγμα που δεν είναι πάντα εφικτό, ειδικά σε ζητήματα ποιότητας, χρόνων απόκρισης κτλ.
- Ακολουθούν προδιαγεγραμμένες χρηματοοικονομικές φόρμες, που συχνά είναι ακατανόητες στους μη ειδικούς.
- Επιβάλλουν για όλα τα τμήματα της επιχείρησης κοινή προτυποποίηση, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τα επιμέρους ιδιαίτερα χαρακτηριστικά.
- Απαιτούν πολλές και λεπτομερείς πληροφορίες που συχνά είναι δαπανηρές.

Από τη δεκαετία του '90 και μετά, το θέμα της Μέτρησης της Επιχειρηματικής Επίδοσης έγινε αντικείμενο μελέτης με διαρκώς αυξανόμενο ενδιαφέρον. Βασικός λόγος για αυτό ήταν οι παγκόσμιες αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Το σημερινό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από ανταγωνισμό, νέες πελατειακές απαιτήσεις, μετατρόπουλη

των παραδοσιακών διοικητικών δομών, έμφαση στην ποιότητα και εξάπλωση της πληροφοριακής τεχνολογίας.

Όπως υποστηρίζουν οι Bourne et al (2000) επικράτησε το αίσθημα του ανικανοποίητου σε σχέση με τα παραδοσιακά συστήματα Μέτρησης Επιχειρηματικής Επίδοσης και τις περιορισμένες δυνατότητές τους και έγινε επιτακτική η ανάγκη για κάτι νέο. Οι Dangayach & Dashmukh (2001) κρίνουν πως πλέον η Μέτρηση της Επιχειρηματικής Επίδοσης πρέπει να αποκαλύπτει και τη στρατηγική διάσταση των επιχειρησιακών επιλογών.

Υπάρχουν διάφορα χαρακτηριστικά των συστημάτων μέτρησης επίδοσης που είναι σε εφαρμογή που μειώνουν την χρησιμότητά τους. Τα πιο συνηθισμένα προβλήματα είναι ότι τα συστήματα αυτά εξαρτώνται από ιστορικά δεδομένα, χρησιμοποιούν δυαδικά μετρήσιμα επιτυχίας και συχνά συγκρίνονται με ανέφικτους στόχους¹⁷.

ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΜΕΤΡΑΝΕ ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ. Τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης καταγράφουν την επίδοση των πραγματικών γεγονότων. Ο πρωταρχικός λόγος γι' αυτό είναι επειδή η ιστορία είναι αντικειμενική. Η κυρίαρχη άποψη περιγράφει πως μια επιχείρηση μπορεί να μάθει από την ιστορία και να διορθώσει προβλήματα ώστε να εμποδίσει την επανεμφάνισή τους στο μέλλον. Το ελάττωμα στην ιστορική ανάλυση ότι η ιστορία ελάχιστη σπουδαιότητα έχει για τη διοίκηση. Αυτό που παίζει σημαντικό ρόλο είναι αυτό που πρόκειται να συμβεί. Τα επερχόμενα προβλήματα μπορούν να αναγνωριστούν, διορθωτικές ενέργειες μπορούν να επιβληθούν και οι διακυμάνσεις του κόστους να αποφθεγχθούν. Η ιστορία μπορεί να παρουσιάσει τις διακυμάνσεις του κόστους, αλλά δεν μπορεί να τις αποτρέψει.

ΤΑ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΣΥΧΝΑ ΣΥΓΚΡΙΝΟΥΝ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΜΕ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΑΠΟΛΥΤΕΣ ΑΞΙΕΣ. Κατά τη διάρκεια μιας περιόδου, μετράμε μια συγκεκριμένη τιμή του κριτηρίου επίδοσης. Αν για παράδειγμα, το μηνιαίο ποσοστό φορτίων που παραδόθηκαν στην ώρα τους ήταν 92,0%, αυτό σημαίνει ότι 8 στα 100 φορτία ήταν αργοττορημένα σύμφωνα με το μετρήσιμο. Για να γίνει κατανοητή η έννοια αυτού του αριθμού, θα πρέπει να τον συγκρίνουμε με έναν άλλο απόλυτο αριθμό όπως είναι η επίδοση τον ίδιο μήνα του προηγούμενου έτους (π.χ. 91,9%) ή ο ετήσιος μέσος όρος (92,4%). Η προσέγγιση αυτή θα καταλήξει είτε σε ένα θετικό είτε σε ένα αρνητικό αποτέλεσμα και αναφέρεται ως δυαδική ανάλυση. Το κυρίως ελάττωμα της δυαδικής προσέγγισης είναι το πόσο ξαφνικά εναλλάσσεται η κατάσταση από ευχάριστη σε κατάσταση άγχους. Όσο υπάρχουν θετικά αποτελέσματα δεν δίδεται έμφαση στη

¹⁷ Brimson J., "The challenge of a Performance Measurement System"

βελτίωση της επίδοσης. Ένας ακόμα πιο ζωτικός κίνδυνος είναι ότι η δυαδική αυτή προσέγγιση δημιουργεί τον πειρασμό να «πειράξει» κάποιος τα δεδομένα προκείμενου να είναι ευνοϊκά για την επιχείρηση. Αυτή η «ομορφοποίηση» των δεδομένων είναι πολύ πιο εύκολη από την προσπάθεια για βελτίωση των συστημάτων.

ΤΑ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΣΥΧΝΑ ΣΥΓΚΡΙΝΟΥΝ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ.

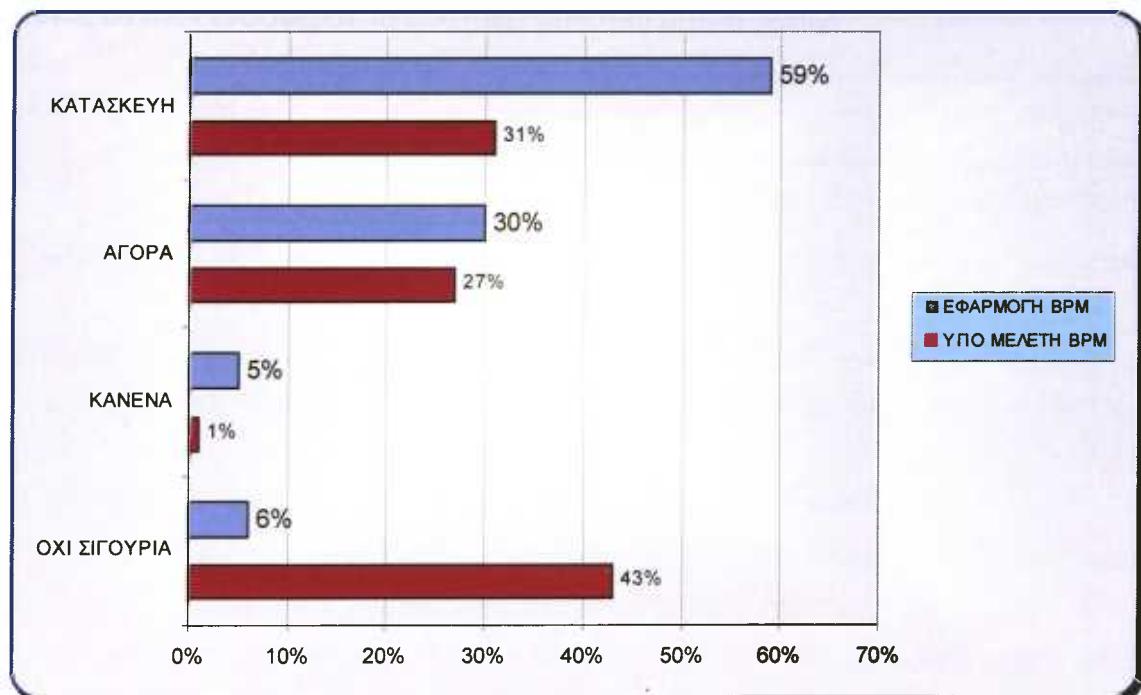
Ένας καλοσχεδιασμένος στόχος αποτελεί ένα πολύ ισχυρό εργαλείο που μπορεί να δώσει κίνητρα στα άτομα προκειμένου να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Από την άλλη, ένας στόχος χαμηλής ποιότητας μπορεί να δράσει περιοριστικά και να αποτελέσει ουσιαστικά αντί – κίνητρο στους εργαζομένους. Επειδή επομένως έχει σημασία να τεθούν με μεγάλη λεπτομέρεια και προσοχή οι στόχοι, καθώς αντιπροσωπεύουν το επίπεδο σύγκρισης για τα συστήματα μέτρησης επίδοσης, θα πρέπει να ακολουθηθούν κάποιοι κανόνες και κοινές πρακτικές. Ο πρώτος είναι ότι οι στόχοι επίδοσης θα πρέπει να προέρχονται από τους στρατηγικούς στόχους. Αυτοί οι στόχοι είναι σπουδαίοι, καθώς είναι εύκολο να παρουσιάσουν τη σημαντικότητα του να πετυχαίνεις την επίδοση που έχει τεθεί ως σκοπός. Μια δεύτερη μέθοδος για τη στοχοθέτηση είναι η μελέτη των διαδικασιών, ώστε να καθοριστούν τα πιθανά επίπεδα επίδοσης. Το benchmarking, οι μελέτες βιομηχανικού σχεδιασμού και οι αναλύσεις προστιθέμενης αξίας είναι συνηθισμένες τεχνικές για να θέσει κανείς στόχους διαδικασιών.

3.2.2. Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΕΝΑΝΤΙ ΤΗΣ ΕΤΟΙΜΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΛΥΣΕΩΝ BPM

Από τη στιγμή που μια επιχείρηση προσδιορίσει έγκυρα και σχετικά με τους στόχους τους κριτήρια μέτρησης, οι ειδικοί του τμήματος πληροφορικής χρειάζεται να τα ενσωματώσουν σε μια εφαρμογή. Καθώς αυξάνεται το ενδιαφέρον για τη Διαχείριση Επιχειρηματικής Επίδοσης, τόσο αυξάνεται ο αριθμός των προϊόντων που προσφέρονται από τις εταιρίες που διαθέτουν παρόμοια προγράμματα.

Τον περασμένο χρόνο, διάφορες εταιρίες που προσφέρουν λύσεις BPM, διαθέτουν περιεκτικές λύσεις BPM, που περιλαμβάνουν τα περισσότερα από εργαλεία της διοίκησης επιχειρηματικής επίδοσης, όπως προϋπολογισμούς, σχεδιασμό, προβλέψεις, Επιχειρηματική Ευφυΐα και προτυποποίηση σεναρίων. Η ύπαρξη τέτοιων πακέτων λύσεων BPM, καθώς και η διαθεσιμότητα ξεχωριστών εργαλείων εγείρουν την ερώτηση για το κατά πόσο μια επιχείρηση θα πρέπει να αγοράζει μια λύση BPM ή θα πρέπει να την κατασκευάζει και να τη δημιουργεί στα μέτρα της. Η έρευνα του TDWI αποκαλύπτει ότι η πλειονότητα των επιχειρήσεων που έχουν εφαρμόσει μια λύση BPM, την έχουν κατασκευάσει, ενώ λιγότερο από το ένα τρίτο που εξετάζουν την εφαρμογή λύσεων BPM, θα έκαναν το ίδιο (διάγραμμα 3-1).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-1 : ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ Η ΕΤΟΙΜΗ ΛΥΣΗ ΓΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ BPM



ΠΗΓΗ : The Data Warehouse Institute BPM REPORT(2004), σελ. 27

Με δεδομένη την απουσία παρόμοιων πακέτων λύσεων και την στρατηγική φύση της Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης, η οποία ενθαρρύνει την προσαρμοσμένη στις ανάγκες κάθε επιχείρησης ανάπτυξη, τα παραπάνω αποτελέσματα δεν αποτελούν έκπληξη. Παρ' όλα αυτά, καθώς ολοένα και περισσότερα προϊόντα Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης είναι διαθέσιμα, είναι βέβαιο ότι ένα μεγάλο ποσοστό πελατών λύσεων BPM θα προτιμήσει να αγοράσει εφαρμογές BPM, παρά να τις κατασκευάσει. Αυτό μπορεί να ισχύει για εφαρμογές σχεδιασμού και προϋπολογισμών, οι οποίες αυτοματοποιούν και επεκτείνουν διαδικασίες που ήδη υπάρχουν στις περισσότερες επιχειρήσεις, σε αντίθεση με εφαρμογές στοχοθέτησης, που οι περισσότερες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ως στρατηγικές εφαρμογές και θα προτιμούσαν να προχωρήσουν σε αυτές με λύσεις κατασκευασμένες και προσαρμοσμένες στις ιδιαίτερες ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης.

Επίσης θα έχει ενδιαφέρον να δούμε πόσες επιχειρήσεις θα αγοράσουν ολοκληρωμένες λύσεις BPM, από την στιγμή που αρκετές από αυτές ενδεχομένως να έχει εφαρμόσει και να λειτουργεί κάποιες εφαρμογές BPM. Είναι δεδομένο ότι τα ολοκληρωμένα συστήματα προσφέρουν σημαντική αξία καθώς ενοποιούν διάφορες διαδικασίες και δεδομένα Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης. Από την άλλη όμως, η εγκατάστασή τους σε περιβάλλοντα που ήδη λειτουργούν εφαρμογές BPM, μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα αρχιτεκτονικής συστημάτων και ενοποίησης. Το πεδίο αυτό έρευνας θα ήταν ενδιαφέρον να μελετηθεί μετά από μερικά χρόνια.

3.2.3. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ERP ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

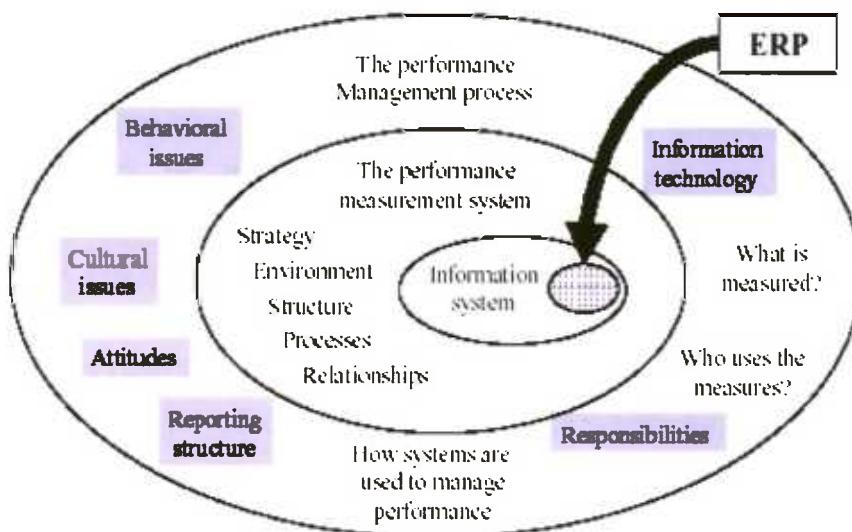
Στην ατέλειωτη προσπάθεια για ανταγωνιστικότητα, έτσι ώστε μια επιχείρηση να είναι σε θέση να προλάβει ή να αντιδράσει στις εξωτερικές και εσωτερικές αλλαγές του περιβάλλοντος, οι περισσότερες επιχειρήσεις επενδύουν σημαντικά ποσά σε προγράμματα διοίκησης αλλαγής και πληροφοριακά συστήματα. Τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης της επίδοσης, βασισμένα στη διοικητική λογιστική, δεν έχουν τα απαιτούμενα αποτελέσματα στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον. Δεν υποστηρίζουν τη λήψη των αποφάσεων, γιατί είναι ακατάλληλα να διαχειριστούν την περιπλοκότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων. Μετά την αναγνώριση της ακαταλληλότητας των παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης της επίδοσης, έχει σημειωθεί σημαντική εξέλιξη στην ανάπτυξη νέων υποδειγμάτων (Eccles 1991, Sink 1991, Neely 1998) σχετικά με την μέτρηση της επιχειρηματικής επίδοσης. Από την άλλη, η ανάπτυξη της πληροφοριακής τεχνολογίας έχει δημιουργήσει πολλές ευκαιρίες στα συστήματα διοικητικής πληροφόρησης (M.I.S.). Στη σημερινή εποχή τα συστήματα M.I.S. είναι πιο ενοποιημένα και περιεκτικά παρά ποτέ. Με αυτό τον τρόπο, τα διοικητικά στελέχη έχουν πρόσβαση σε περισσότερα δεδομένα προκειμένου να υποστηρίζουν τις αποφάσεις τους.

Μια από τις πιο σημαντικές εφαρμογές χρήσης της πληροφοριακής τεχνολογίας σε εταιρική βάση είναι τα συστήματα ERP. Τα ERP είναι μια εξέλιξη των συστημάτων MRP (Material Requirements Planning) και περιγράφουν ένα ενοποιημένο και αποτελούμενο από πολλές υπομονάδες σύστημα που έχει ως σκοπό να βοηθήσει τα άτομα που είναι επωμισμένα με τη λήψη αποφάσεων με το να τους παρέχει πληροφόρηση σε πραγματικό χρόνο από ενοποιημένες βάσεις δεδομένων.

Ένα σύστημα επιχειρηματικής επίδοσης πρέπει να αποτελεί μέρος ενός συστήματος ERP, προκειμένου να είναι δυναμικό και ενοποιημένο με τα άλλα επιχειρηματικά συστήματα. Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι οι περισσότεροι προμηθευτές λογισμικού για ERP συστήματα έχουν αναπτύξει εφαρμογές επιχειρηματικής επίδοσης ως ξεχωριστή υπομονάδα του ERP συστήματος, ενώ άλλοι έχουν αναπτύξει εφαρμογές επιχειρηματικής επίδοσης που μπορούν να ενσωματωθούν σε ERP συστήματα.

Ένα σύστημα επιχειρηματικής επίδοσης θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους στρατηγικούς και περιβαλλοντολογικούς παράγοντες που σχετίζονται με μια επιχείρηση, καθώς και τη δομή της επιχείρησης, τις διαδικασίες λειτουργίας της και τις σχέσεις μεταξύ των διαδικασιών προκειμένου να είναι αποτελεσματικές. Το παρακάτω σχήμα δείχνει τη σχετική θέση ενός συστήματος επιχειρηματικής επίδοσης ως ένα τμήμα της διαδικασίας της διοίκησης της επίδοσης. Το ERP σύστημα μπορεί να αποτελέσει ένα θεμελιώδες κομμάτι του πληροφοριακού συστήματος ή να είναι το πληροφοριακό σύστημα εξ-

ολοκλήρου. Οι παράγοντες που μπορούν να επηρεαστούν από την ανάπτυξη ERP φαίνονται στο σχήμα:

ΣΧΗΜΑ 3-3

ΠΗΓΗ : BITICCI, 1997

Σε επίπεδο περιβάλλοντος, μπορούμε να εξετάσουμε τη χρήση της πληροφόρησης για την επιχειρηματική επίδοση. Ο Neely (1998) υποστηρίζει ότι υπάρχουν τέσσερις κύριοι λόγοι για τη χρήση της μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, τα λεγόμενα 4 CP's : check position, communicate position, confirm priorities και compel progress¹⁸.

Οι Martins και Salerno (1999) αναγνώρισαν κάποιους λόγους για τη χρήση συστημάτων επιχειρηματικής επίδοσης, αφού μελέτησαν πέντε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις στη Βραζιλία. Οι κύριοι χρήσεις των συστημάτων μέτρησης επίδοσης, οι οποίοι μπορούν να επηρεαστούν από την ανάπτυξη συστημάτων ERP είναι οι εξής:

- ❑ Έλεγχος
- ❑ Βελτίωση αντίδρασης
- ❑ Σχεδιασμός
- ❑ Benchmarking
- ❑ Παρακίνηση των εργαζομένων

¹⁸ 2nd International IFIR Workshop on Performance Measurement

3.3. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΟΥ INTERNET

Το Internet και το ηλεκτρονικό επιχειρείν έχουν αλλάξει ριζικά τον επιχειρηματικό κόσμο και τον τρόπο με τον οποίο οι διάφορες επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για να κυριαρχήσουν σε αυτόν. Καθώς το ηλεκτρονικό επιχειρείν σχετίζεται με τη ψηφιακή συναλλαγή, τα δεδομένα μπορούν να συλλέγονται σε πραγματικό χρόνο και να μετατρέπονται σε πολύτιμη πληροφόρηση. Η μέτρηση της Επιχειρηματικής Επίδοσης σημαίνει άμεση και σε πραγματικό χρόνο πληροφόρηση για τον πελάτη, τους εργαζόμενους, τους προμηθευτές, τους επενδυτές και τους συνεργάτες. Στην συνέχεια θα εξετάσουμε πως έχει η κατάσταση μέχρι στιγμής.

Πολλά έχουν γραφτεί για την επανάσταση του ηλεκτρονικού επιχειρείν, τις προοπτικές και τα ελαττώματά του. Αν αναλογιστούμε τα οφέλη του και σημειώσουμε ότι τα προβλήματα που το συνοδεύουν μπορούν να αντιμετωπιστούν, αντίλαμβάνεται κανείς πόσο εξαιρετικές είναι οι προοπτικές εξέλιξής του. Το γεγονός αυτό φαίνεται από τις προσπάθειες των επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο που προετοιμάζονται για τη νέα φάση ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου. Στην πορεία αυτή εμφανίζονται οι επιχειρήσεις dot-com που απειλούν το μερίδιο αγοράς μακροχρόνιων επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις αυτές, που ονομάζονται bricks-and-mortar, μπροστά στον διαφαινόμενο κίνδυνο, αντιδρούν με τη δημιουργία νέων καναλιών πωλήσεων μέσω Internet με αποτέλεσμα για μετατραπούν σε επιχειρήσεις clicks-and-mortar. Αυτά είναι και τα τρία είδη επιχειρήσεων που θα μας απασχολήσουν στη μελέτη για την επίδραση του Internet στη Διαχείριση της Επιχειρηματικής Επίδοσης.

Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στη Νέα Οικονομία και την Παλιά θα συνεχιστεί, τουλάχιστον για λίγο ακόμα. Αυτό το οποίο είναι σίγουρο είναι ότι θα υπάρχουν μόνο νικητές και νικημένοι. Κάποιες επιχειρήσεις dot-com θα καταλάβουν ένα βιώσιμο κομμάτι της αγοράς και θα γίνουν κερδοφόρες. Στην Νέα Οικονομία που βασίζεται στη γνώση είναι βέβαιο ότι θα υπάρχουν συγκρούσεις τύπου Δαυίδ και Γολιάθ, αλλά είναι εξίσου σίγουρο ότι θα υπάρχουν και σοβαρές απώλειες για τις φιλόδοξες νέες επιχειρήσεις, καθώς και απογοητευμένοι επενδυτές. Με τον ίδιο τρόπο, θα υπάρξουν πολλές επιχειρήσεις που θα ξοδέψουν πολλά χρήματα στην προσπάθειά τους να περιορίσουν τις κινήσεις των ανταγωνιστών τους, αλλά θα αποτύχουν και άλλες επιχειρήσεις που θα υπερισχύσουν των ανταγωνιστών τους και θα βγουν από αυτή τη μάχη ακόμα δυνατότεροι.

Σε όλη αυτή τη διαδικασία δεν υπάρχουν προγνωστικά. Το μόνο σίγουρο είναι ότι καμιά επιχείρηση δεν μπορεί να αντέξει να μείνει αδιάφορη. Κάθε επιχείρηση χρειάζεται να έχει μια στρατηγική που θα την καθοδηγήσει σωστά στην ηλεκτρονική οικονομία.

3.3.1. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΟΥ ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΟΥ INTERNET

Μια προσέγγιση στη μέτρηση της επίδοσης του Internet απαιτεί μια διαρκή διαδικασία ελέγχου για τη μέτρηση, την επικύρωση, την ανάλυση και τη βελτιστοποίηση της δομής του Internet, που τώρα πια αποτελεί μια πολύ κρίσιμη λειτουργία για τις επιχειρηματικές διαδικασίες κάθε επιχείρησης. Η προσέγγιση αυτή θα πρέπει να είναι κλιμακωτή και ευέλικτη, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να προσαρμόσουν κάποιο πρόγραμμα μέτρησης στις δικές τους απαιτήσεις, διαδικασίες και στόχους. Τα βήματα μιας τέτοιας προσέγγισης φαίνονται στο παρακάτω σχήμα.

ΣΧΗΜΑ 3-4



ΠΗΓΗ : 2GC, 2004

ΜΕΤΡΗΣΗ. Μέτρηση της επίδοσης του Internet από το firewall μέχρι τους πιο σημαντικούς πελάτες. Με αυτό τον τρόπο υπάρχει μια συνεχής ροή δεδομένων μέτρησης που καταδεικνύει αμέσως τυχόν προβλήματα επίδοσης, ενώ συγκεντρώνεται πληροφόρηση για μελλοντική αξιολόγηση.

ΕΠΙΚΥΡΩΣΗ. Λεπτομερής παρακολούθηση κρίσιμων δομών του Internet και βασικών site πελατών. Ως επόμενο βήμα μετά τη μέτρηση, η επικύρωση θα πρέπει να παρέχει ακριβή διάγνωση και αναφορά σχετικά με προβληματικούς πελάτες, web sites, routes.

ΑΝΑΛΥΣΗ. Σε βάθος αξιολόγηση και αναφορές διοίκησης για επίδοση πελατών, επίδοση παροχών υπηρεσιών Internet και προβλήματα συνδεσιμότητας.

ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ. Υποδείξεις για βελτιστοποίηση της υποδομής του Internet.

3.3.2. E-BUSINESS PERFORMANCE MEASUREMENT RESEARCH

Την Άνοιξη του 2000, το Κέντρο Επιχειρηματικής Επίδοσης του Cranfield School of Management σε συνεργασία με την συμβουλευτική εταιρία Accenture¹⁹, διεξήγαγε μια έρευνα σχετικά με τις μετρήσεις επίδοσης εφαρμόζουν τρεις τύποι επιχειρήσεων, οι επιχειρήσεις bricks-and-mortar (παραδοσιακές), οι επιχειρήσεις clicks-and-mortar και οι επιχειρήσεις dot-com. Η έρευνα αποκάλυψε σημαντικά δείγματα από τις μετρήσεις που εφάρμοζε κάθε τύπος επιχείρησης.

Ουσιαστικά όλοι όσοι πήραν μέρος στην έρευνα αποκάλυψαν ότι πραγματικά ψάχνουν για βελτιώσεις στα συστήματα μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησής τους. Παρά τον αμέτρητο χρόνο και προσπάθεια που έχουν αφιερώσει οι επιχειρήσεις για βελτιωτικές κινήσεις στα συστήματά τους, οι διοικητικές ομάδες αισθάνονται ότι χρειάζονται επιπλέον βοήθεια. Όταν ερωτήθηκαν τι ήταν αυτό που θα επιθυμούσαν να βελτιώσουν και τι τους εμποδίζει από το να το πράξουν, δόθηκαν οι ακόλουθες απαντήσεις ανά τύπο επιχείρησης.

BRICKS-AND-MORTAR ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Απαιτούμενες βελτιώσεις

- ❑ Ανάπτυξη-εισαγωγή ενός πιο περιεκτικού συστήματος μέτρησης επιχειρηματικής επίδοσης
- ❑ Αύξηση των ικανοτήτων ανάλυσης του συστήματος
- ❑ Βελτίωση της δυνατότητας συλλογής δεδομένων
- ❑ Απλοποίηση του συστήματος μέτρησης
- ❑ Βελτίωση της ικανότητας προτυποποίησης (benchmarking)
- ❑ Ξεκαθάρισμα και επίδοση ευθυνών
- ❑ Σύνδεση της αμοιβής με την επίδοση

Εμπόδια στη βελτίωση

- ❑ Έλλειψη χρόνου και συγκέντρωσης
- ❑ Η μέτρηση της επίδοσης δεν αποτελεί προτεραιότητα στην ανώτατη διοίκηση
- ❑ Η επιχείρηση εξαρτάται αποκλειστικά στη χρηματοοικονομική λειτουργία για δεδομένα μετρήσεων
- ❑ Δεν υπάρχει υπεύθυνος για τη βελτίωση του συστήματος μέτρησης
- ❑ Η επιχείρηση χρειάζεται προσανατολισμό στις διαδίκασίες

¹⁹ Γνωστή και ως Andersen Consulting, κορυφαία συμβουλευτική εταιρία σε θέματα διοίκησης και τεχνολογίας

- Τα πιστοποιημένα δεδομένα είναι εύκολο να συλλεχθούν, αλλά δύσκολο να αξιολογηθούν.
Τα πιστοποιημένα δεδομένα είναι πολύ σημαντικά, αλλά είναι δύσκολο να συλλεχθούν.

CLICKS-AND-MORTAR Επιχειρήσεις

Απαιτούμενες βελτιώσεις

- Βελτίωση της κατανόησης και αναγνώριση των κριτηρίων χρηματοοικονομικής επίδοσης
- Ελάττωση του χρόνου που δαπανάται στη συλλογή δεδομένων και αφοσίωση περισσότερου χρόνου στην ανάλυση
- Ξεκαθάρισμα των προσδιορισμών για τα μετρήσιμα
- Ανάπτυξη μιας μοναδικής πλήρως ολοκληρωμένης βάσης δεδομένων πελατών
- Ενοποίηση του συστήματος μέτρησης της επίδοσης με αυτό των προμηθευτών
- Ανάπτυξη κριτηρίων για την ανίχνευση των ικανοτήτων της πληροφοριακής τεχνολογίας και των ανθρώπων
- Ενσωμάτωση της επίδοσης του Web στο balanced scorecard
- Βελτίωση της ικανότητας προτυποποίησης (benchmarking)
- Δημιουργία ενός κοινού υποδείγματος αναφορικά με τα μετρήσιμα σε ολόκληρη την επιχείρηση

Εμπόδια στη βελτίωση

- Τα υπάρχοντα δεδομένα είναι ασύμβατα, χαμηλής ποιότητας και δεν είναι ακόμα διαθέσιμα
- Έλλειψη χρόνου
- Πολύ έμφαση στο κόστος
- Δεν έχει διαμορφωθεί ακόμα εταιρική στρατηγική, επομένως η επιχείρηση δεν μπορεί να αποφασίσει τι θα μετρήσει

Dot-com Επιχειρήσεις

Απαιτούμενες βελτιώσεις

- Εισαγωγή πιο πολύπλοκων αποθηκών δεδομένων και διαχείρισης σχέσεων πελατών
- Βελτίωση των διαδικασιών συλλογής δεδομένων
- Αύξηση της αξιοπιστίας και ενημερότητας των δεδομένων
- Εκπαίδευση όσον αφορά την καλύτερη κατανόηση της συμπεριφοράς των πελατών
- Βελτίωση των εργαλείων ανάλυσης

Εμπόδια στη βελτίωση

- Έλλειψη χρόνου
- Η απαιτούμενη τεχνολογία δεν είναι ακόμα διαθέσιμη
- Η συλλογή των δεδομένων είναι πολύ δύσκολη
- Η επιχείρηση έχει πολλές άλλες προτεραιότητες

Η αντίθεση ανάμεσα στις παραδοσιακές επιχειρήσεις (bricks-and-mortar) και στις dot-com είναι τεράστια. Οι παραδοσιακές επιχειρήσεις ενδιαφέρονται περισσότερο για την ανάπτυξη ενός ισορροπημένου συστήματος μέτρησης και να προχωρήσουν σε πιο πολύπλοκη ανάλυση.

Οι dot-com επιχειρήσεις, από την άλλη μεριά, προσπαθούν να θεσπίσουν συγκεκριμένα μετρήσιμα σχετικά με την τεχνολογία. Ενώ όλοι έδειξαν να ενδιαφέρονται για τη διαδικασία συγκέντρωσης δεδομένων, οι dot-com επιχειρήσεις φάνηκαν να ενδιαφέρονται περισσότερο για το πώς θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία για να έχουν πρόσβαση στα δεδομένα.

3.3.3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

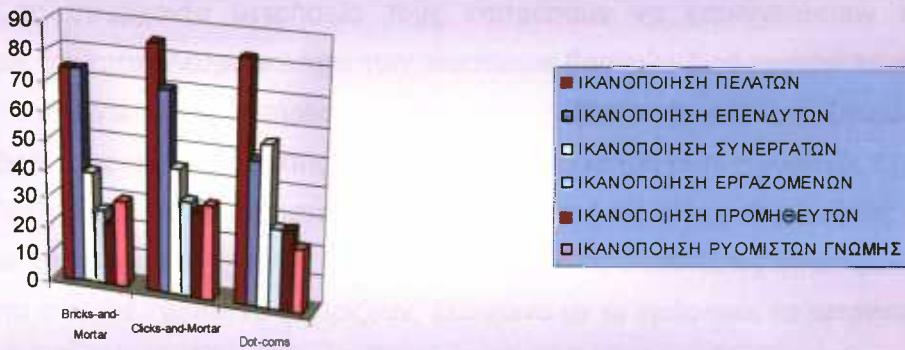
Η έρευνα ήταν δομημένη γύρω από τις πέντε πλευρές του υποδείγματος του Performance Prism, το οποίο έχει αναλυθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο. Στη συνέχεια θα παρατεθούν κάποια διαγράμματα που απεικονίζουν τα αποτελέσματα της έρευνας.

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΟΜΑΔΩΝ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ

Όπως φαίνεται και από το παρακάτω γράφημα²⁰ πάνω από το 70% των ερωτηθέντων και από τις τρεις κατηγορίες επιχειρήσεων δήλωσαν ότι εφαρμόζουν μεθόδους μετρήσεων της ικανοποίησης των πελατών. Παρά τον μικρό χρόνο ύπαρξής τους, το υψηλότερο ποσοστό dot-com επιχειρήσεων από ότι brick-and-mortar επιχειρήσεων που δήλωσαν ότι μετράνε την ικανοποίηση των πελατών, αντανακλά την αντίληψη ότι ένα από τα σημαντικότερα ενδιαφέροντα των dot-com επιχειρήσεων είναι η «εμπειρία» του πελάτη και η ικανοποίηση του. Επιπρόσθετη απόδειξη ότι η ικανοποίηση των πελατών και των εργαζομένων είναι σημαντική για όλες τις επιχειρήσεις είναι το γεγονός ότι το σύνολο των επιχειρήσεων που δεν μετράνε την ικανοποίηση των πελατών και των εργαζομένων, αισθάνονται ότι θα πρέπει να το εφαρμόσουν στο μέλλον.

²⁰ Τα γραφήματα που ακολουθούν είναι από έρευνα της Accenture (2000)

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-2 : ΜΕΤΡΗΣΙΜΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΟΜΑΔΩΝ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ

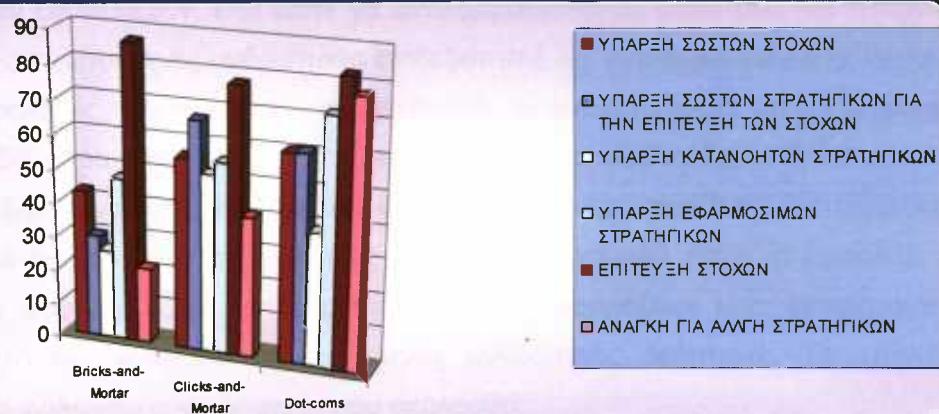


ΠΗΓΗ : ACCENTURE, 2000-2001

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Τα πορίσματα του συγκεκριμένου ερωτήματος τονίζουν ότι οι dot-com επιχειρήσεις είναι πιο σίγουρες από τις παραδοσιακές επιχειρήσεις ότι τα μετρήσιμα που εφαρμόζουν τους επιπρέπουν να διαμορφώσουν σταθερές στρατηγικές, να παρακολουθήσουν αν εφαρμόζονται οι στρατηγικές τους και να αντιλαμβάνονται πότε οι στρατηγικές τους χρειάζονται να αλλάξουν. Αυτό ενδεχομένως να ισχύει καθώς οι στρατηγικές που ακολουθούν οι dot-com επιχειρήσεις είναι από τη φύση τους πιο απλές από αυτές που ακολουθούν οι παραδοσιακές επιχειρήσεις. Πρωταρχικός σκοπός των dot-com επιχειρήσεων είναι αποκτήσουν μερίδιο αγοράς και είναι σχετικά εύκολο να μετρήσουν αν οι ενέργειες που σχεδιάζουν για να το πετύχουν έχουν την επιθυμητή θετική επίδραση στην αύξηση του μεριδίου αγοράς. Από την άλλη, οι παραδοσιακές επιχειρήσεις ακολουθούν πολύ πιο πολύπλοκες στρατηγικές, κάτι που είναι δύσκολο να υποστηρίξουν με σταθερές μετρήσεις.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-3 : ΜΕΤΡΗΣΙΜΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

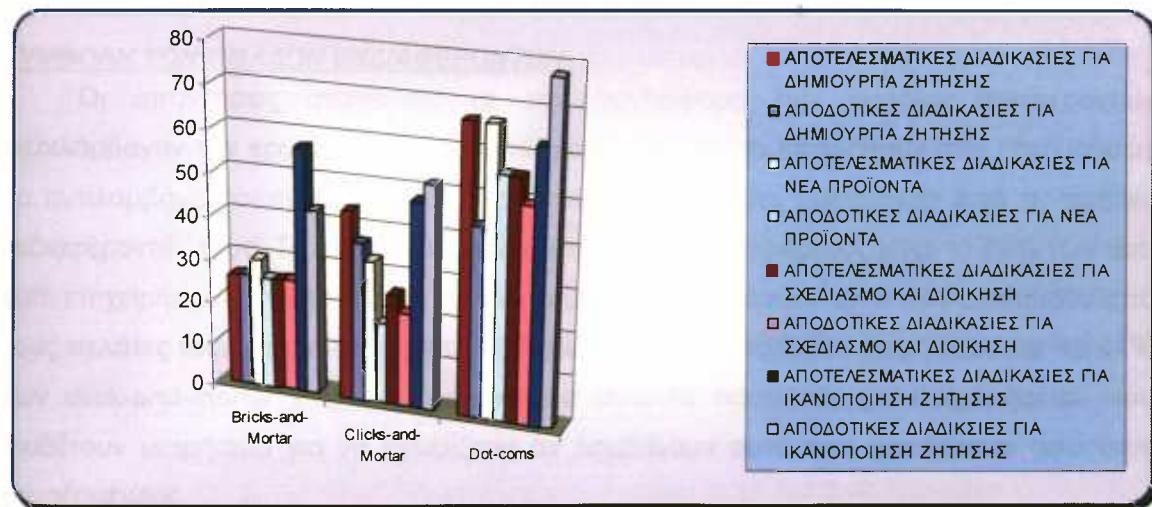


ΠΗΓΗ : ACCENTURE, 2000-2001

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Σε αυτό το τμήμα της έρευνας οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν για το αν αισθάνονται ότι τα υπάρχοντα μετρήσιμα τους επιτρέπουν να επαληθεύσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των τεσσάρων βασικών διαδικασιών τους – ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, δημιουργία ζήτησης, κάλυψη ζήτησης, σχεδιασμός και διοίκησης της επιχείρησης. Και σε αυτό το γράφημα είναι προφανές ότι οι dot-com επιχειρήσεις δείχνουν να εμπιστεύονται πιο πολύ από τις άλλες επιχειρήσεις ότι τα μετρήσιμα που χρησιμοποιούν για να παρακολουθήσουν τις διαδικασίες απαντούν τα κρίσιμα ερωτήματα που θα πρέπει να γνωρίζουν. Σύμφωνα με το γράφημα, τα μετρήσιμα που εμπιστεύονται πιο πολύ οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι αυτά που χρησιμοποιούνται για να έχουν πρόσβαση στις διαδικασίες κάλυψης της ζήτησης.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-4 : ΜΕΤΡΗΣΙΜΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

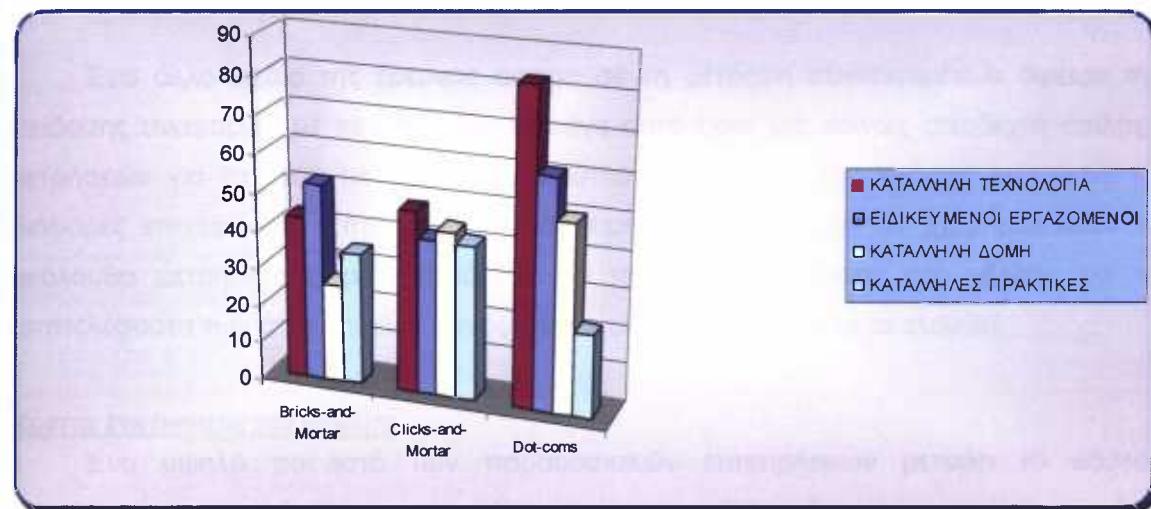


ΠΗΓΗ : ACCENTURE, 2000-2001

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Για ακόμα μια φορά οι dot-com επιχειρήσεις δείχνουν να είναι οι πιο σίγουρες για τα μετρήσιμα που εφαρμόζουν, έτσι ώστε να αντιλαμβάνονται αν διαθέτουν την κατάλληλη τεχνολογία, τις απαιτούμενες ανθρώπινες επιδεξιότητες, τις υποδομές και εφαρμόζουν τις καλύτερες πρακτικές. Είναι άλλωστε αναμενόμενο, αν αναλογιστούμε ότι αν οι dot-com επιχειρήσεις δεν έχουν την κατάλληλη τεχνολογία δεν μπορούν να έχουν δραστηριότητα. Ενδιαφέρον είναι το γεγονός ότι παρά την άποψη ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης, χαμηλά ήταν τα ποσοστά των επιχειρήσεων που δήλωσαν ότι τα μετρήσιμα που εφαρμόζουν τους επιτρέπουν να διαγνώσουν το αν διαθέτουν τις κατάλληλες ανθρώπινες δεξιότητες. Τα υπόλοιπα αποτελέσματα φαίνονται στο γράφημα που ακολουθεί:

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-5 : ΜΕΤΡΗΣΙΜΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

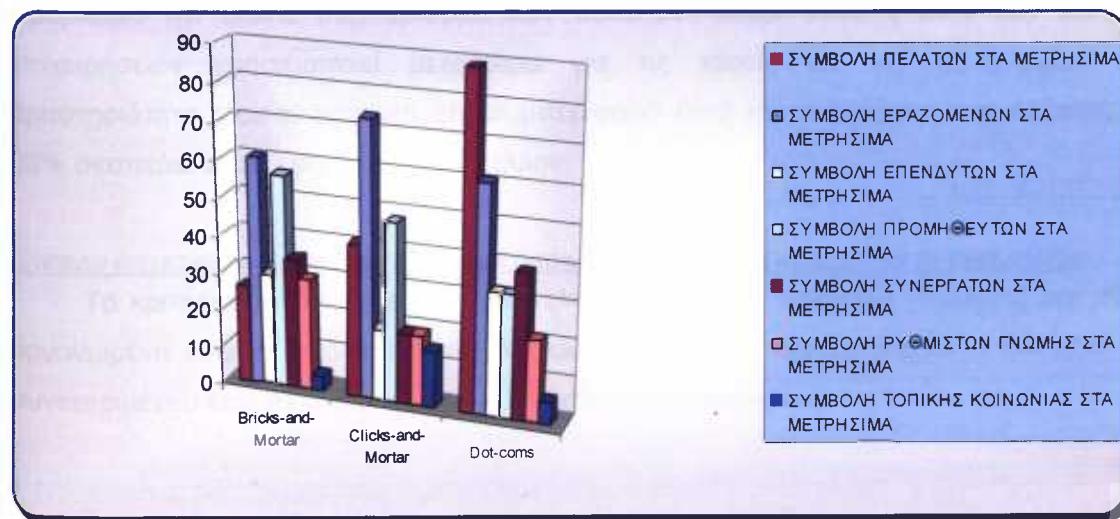


ΠΗΓΗ : ACCENTURE, 2000-2001

ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΩΝ

Οι απαντήσεις αναφορικά με την συνεισφορά των ομάδων συμφερόντων περιλάμβαναν την ερώτησης εάν τα υπάρχοντα μετρήσιμα επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να αντιλαμβάνονται αν λαμβάνουν αυτά που επιθυμούν και χρειάζονται από τις ομάδες ενδιαφέροντός τους. Το πιο αξιοσημείωτο στοιχείο του γραφήματος είναι το 89% των dot-com επιχειρήσεων που δήλωσαν ότι ελέγχουν το αν λαμβάνουν αυτά που επιθυμούν από τους πελάτες τους σε αντίθεση με το 26% των brick-and-mortar επιχειρήσεων και το 41% των click-and-mortar επιχειρήσεων. Υψηλά είναι τα ποσοστά των επιχειρήσεων που διαθέτουν μετρήσιμα για να γνωρίζουν αν λαμβάνουν αυτά που χρειάζονται από τους εργαζομένους.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-6 : ΜΕΤΡΗΣΙΜΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ



ΠΗΓΗ : ACCENTURE, 2000-2001



3.3.4. ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟ WEB

Ένα άλλο πεδίο της έρευνας αφορούσε τη μέτρηση συγκεκριμένων όψεων της επίδοσης αναφορικά με το Web. Για το λόγο αυτό έγινε μια κοινώς αποδεχτή επιλογή μετρήσεων για το Web με σκοπό να εντοπιστεί η ένταση της χρήσης τους από τις διάφορες επιχειρήσεις. Στην μελέτη οι επιχειρήσεις ερωτήθηκαν αν χρησιμοποιούν τα ακόλουθα μετρήσιμα ή αν σχεδιάζουν να το χρησιμοποιήσουν στο μέλλον και τα αποτελέσματα των απαντήσεων συνοψίζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί:

ΚΟΣΤΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΤΟΥ WEBSITE

Ένα υψηλό ποσοστό των παραδοσιακών επιχειρήσεων μετράει το κόστος συντήρησης του website του σε σύγκριση με τις click-and-mortar επιχειρήσεις. Μια εξήγηση μπορεί να είναι ότι οι επιχειρήσεις που δεν χρησιμοποιούν το Internet ως ένα κανάλι συναλλαγών, αλλά ως κανάλι marketing ή ενημέρωσης, θα πρέπει να εξετάσουν πιο προσεχτικά το πραγματικό κόστος σχετικά με την ύπαρξη του website.

Η ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ CLICK-STREAM ΤΟΥ WEBSITE

Μία από τις πιο σημαντικές μετρήσεις για όλες τις επιχειρήσεις αποτελεί η δραστηριότητα click-stream. Για τις περισσότερες επιχειρήσεις, η δραστηριότητα click-stream και η περιήγηση του site είναι οι κύριοι δείκτες για το αν το website τους είναι ενδιαφέρον.

ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΩΝ CLICK ΣΤΟ WEBSITE (CLICK BEHAVIOUR)

Η ανάλυση της δραστηριότητας click-stream είναι από τις πιο σημαντικές μετρήσεις για τις ηλεκτρονικές επιχειρήσεις, αλλά θα ήταν προτιμότερο να μπορεί κανείς να προβλέψει την online συμπεριφορά των πελατών. Μέχρι στιγμής 61% των dot-com επιχειρήσεων χρησιμοποιεί μετρήσιμα για τις τάσεις και τις προβλέψεις στη δραστηριότητα click-stream και στη συμπεριφορά κατά την περιήγηση στο website, και 28% σκοπεύει να τα εφαρμόσει στο μέλλον.

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΣΚΕΨΕΩΝ ΤΟΥ WEBSITE ΠΟΥ ΔΕΝ ΟΛΟΚΛΗΡΩΘΗΚΑΝ (ΔΕΝ ΚΑΤΕΛΗΞΑΝ ΣΕ ΣΥΝΑΛΛΑΓΗ)

Το κριτήριο αυτό δείχνει το πόσο ελκυστική είναι η πρόταση πώλησης και πόσο οργανωμένη είναι η διαδικασία της. Με αυτό τον τρόπο διαπιστώνεται η επιτυχία του συγκεκριμένου καναλιού πώλησης και η ουσία της ύπαρξής του.



ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΜΗ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ WEBSITE

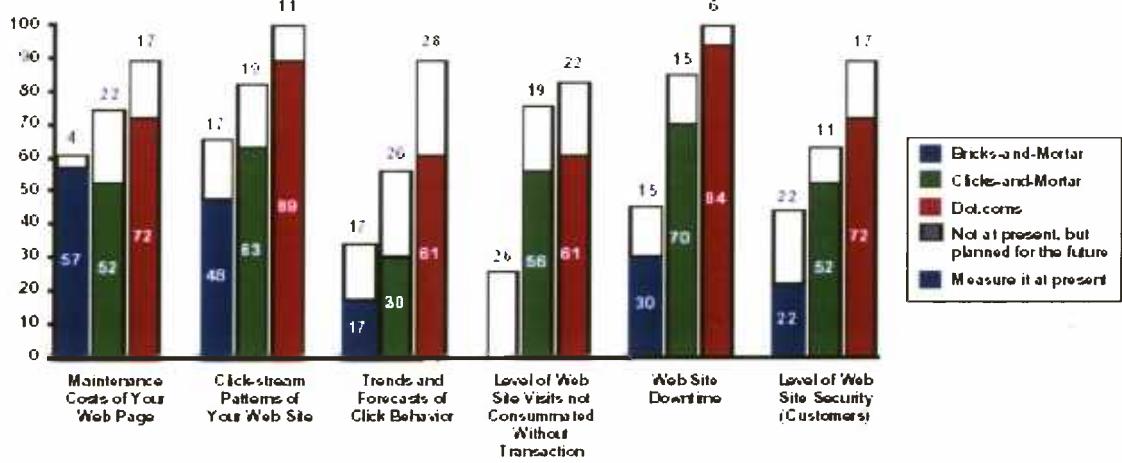
Αποτελεί πολύ κρίσιμη μέτρηση, καθώς σύμφωνα με τις απαντήσεις, το website θα πρέπει να είναι συνεχώς διαθέσιμο για την καλή εικόνα της επιχείρησης.

ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΟΥ WEBSITE (ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ)

Το επίπεδο ασφάλειας του website για τους πελάτες έχει ήδη αποκτήσει εξέχουσα σημασία, αλλά παρατηρούμε ότι υπάρχουν περιθώρια βελτιώσεων, καθώς κάποιες επιχειρήσεις δεν το έχουν κατανοήσει επαρκώς, σύμφωνα με τα ποσοστά.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-7 : ΜΕΤΡΗΣΙΜΑ WEB

Chart 12 – Web Measures



ΠΗΓΗ : ACCENTURE, 2000

E-BUSINESS MEASURES

Το να παρουσιάσει κανείς έναν οδηγό για τη μέτρηση της επίδοσης είναι λίγο επικίνδυνο από την άποψη ότι παραγνωρίζει το γεγονός ότι “one size doesn’t fit all”. Ο προσδιορισμός λύσεων μέτρησης επίδοσης είναι συγκεκριμένος και προσαρμοσμένος πάνω σε κάθε ξεχωριστή επιχείρηση. Δύο επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο κανονικά θα πρέπει να έχουν διαφορετικές στρατηγικές και διαφορετικές ανάγκες μετρήσεων. Για αυτό το λόγο θα πρέπει να γίνει ένας διαχωρισμός σε γενικά μετρήσιμα και σε ειδικά κριτήρια μέτρησης. Ακόμα και τα γενικά μετρήσιμα δεν εφαρμόζονται σε όλες τις περιπτώσεις, η εφαρμογή εξαρτάται από το συγκεκριμένο επιχειρηματικό μοντέλο που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση. Στη συνέχεια θα παραθέσουμε ένα κατάλογο από τα πιο συνηθισμένα μετρήσιμα που η πλειοψηφία των ηλεκτρονικών επιχειρήσεων θα πρέπει να εστιαστεί. Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι δεν απαιτείται από μια επιχείρησης να υιοθετήσει κάθε

μετρήσιμο που φαίνεται στον πίνακα, αλλά θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί ως οδηγός για να κατανοήσει μια επιχείρηση πως θα οργανώσει το σύστημα μέτρησης της απόδοσής της.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3-1

Stakeholder Satisfaction: Who are our key stakeholders and what do they want and need?

<p>Customer Satisfaction</p> <ul style="list-style-type: none"> • Online customer satisfaction surveys • Competitive perception surveys (incl. most appreciated website features and perception of alliance partner(s) quality surveys) • # Customer complaints/resolutions (by type) • Level of product returns (w/a) • Level of customer cost savings achieved <p>Alliance Partner Satisfaction</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alliance Partner satisfaction surveys • # Alliance Partner disputes/resolutions <p>Regulator Satisfaction</p> <ul style="list-style-type: none"> • Level of regulatory non-compliances 	<p>Investor Satisfaction</p> <ul style="list-style-type: none"> • Progress to stated business plan milestones • Performance vs. projected return on invested capital (incl. cost of capital) • Market capitalization out-/underperformance trend (vs. sector)* • Investor turnover (vs. sector)* • Actual performance vs. Analyst expectations* • Share price response to announcements* <p>Employee Satisfaction</p> <ul style="list-style-type: none"> • Employee satisfaction surveys • Training satisfaction feedback • Employee turnover trend (by reason for leaving categories at exit interview) <p>*Post-IPO only</p>
--	---

Strategies: What strategies are we pursuing to satisfy these wants and needs?

<p>Business Unit Strategy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Progress towards strategic intent milestones • Business Unit cashflow (vs. plan) • Sales growth/decline through each channel* • Margin trend (through each channel)* • Level of existing customer conversions to new channel* • Cash revenue vs. Barter revenue • Level advertising and promotions spend <p>*Clicks-and-Mortar only</p>	<p>Brands, Products and Services Strategy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direct Product/Service sales revenues trend • Indirect Product/Service sales revenues trend • Advertising/Commission revenues trend • Level of new/repeat business sales trend • % customers placing repeat orders (loyalty) • Change in market share (vs. plan) • Public/Trade brand recognition surveys • Demographic analysis of brand awareness • Cost of attracting new customers vs. retaining existing customers
--	--

Processes: What processes do we need to put in place to achieve these strategies

<p>General Demand</p> <ul style="list-style-type: none"> • Level of website visits: direct/cross-referrals • % of repeat visits (+ page views/dwell-times) • Conversion rate: Level of website visits consummated (with sales) • Competitor price comparison tracking • Advertising response rates (by source) <p>Develop New Products and Services</p> <ul style="list-style-type: none"> • No. of channel-specific products/services • No. of new product/service lines introduced • Level of extended product/service-line sales 	<p>Fulfill Demand</p> <ul style="list-style-type: none"> • On-time delivery-to-promise performance • Requested delivery-window refusals • Assisted service demand vs. capacity • Delivery leadtime and charges benchmarks • Level of stock-outs (vs. stock-turns) • Level of shipping errors (w/a) <p>Plan and Manage the Enterprise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Headcount vs. plan • Capital investment vs. plan • Working capital vs. plan
---	--

ΠΗΓΗ : ACCENTURE, 2000-2001

Ένα κυρίαρχο συμπέρασμα που δημιούργησε η έρευνα ήταν ότι οι dot-com επιχειρήσεις πιστεύουν ότι είναι καλύτερα εφοδιασμένες με τα μετρήσιμα που χρησιμοποιούν για να διοικήσουν τις δραστηριότητες τους σε σχέση με τις επιχειρήσεις των άλλων δύο κατηγοριών, αν και υποστηρίζουν ότι θα μπορούσαν να βελτιωθούν περισσότερο και σκοπεύουν να βελτιωθούν στο μέλλον. Ξεκάθαρα, θα χρειαστεί περαιτέρω έρευνα για να αναγνωριστούν οι αιτίες που κάνουν τις dot-com επιχειρήσεις να ξεχωρίζουν στο συγκεκριμένο τομέα. Η παρούσα έρευνα έχει κατά κάποιο τρόπο σκιαγραφήσει το συγκεκριμένο φαινόμενο και μια σε πιο βάθος έρευνα θα ξεκαθαρίσει το τοπίο σχετικά με το αν οι dot-com επιχειρήσεις όντως έχουν καλύτερα συστήματα και πρακτικές μέτρησης ή έδειξαν υπερβολικό εγωισμό και αλαζονεία στη συγκεκριμένη έρευνα. Αν ισχύει το πρώτο, τότε είναι μια πολύ καλή ευκαιρία για τις άλλες επιχειρήσεις να μάθουν πώς να βελτιώσουν τα δικά τους συστήματα. Επιπλέον, εφόσον αναφέρθηκε από τις dot-com επιχειρήσεις ότι υπάρχουν αρκετά περιθώρια βελτίωσης στα συστήματα μέτρησής τους, η περαιτέρω έρευνα θα προσπαθήσει να εντοπίσει τους τομείς, στους οποίους εστιάζονται οι προσπάθειες βελτίωσης, ποια είναι τα μετρήσιμα που πρόκειται να υιοθετηθούν, πως σκοπεύουν να μετρήσουν και να χρησιμοποιήσουν τα δεδομένα προκειμένου να διοικηθεί η επιχείρηση πιο αποτελεσματικά στο εγγύς μέλλον.

Το τελικό συμπέρασμα από αυτή την πρωτοποριακή μελέτη είναι ότι η πλειονότητα των ερωτηθέντων έδειξαν σύμπνοια σημειώνοντας ότι θα επιθυμούσαν να δώσουν μεγαλύτερη βαρύτητα στη διοίκηση βάσει των μετρήσιμων από ότι εφαρμόζουν μέχρι σήμερα, αναγνωρίζοντας τη ουσία και τη σημασία αυτού του τρόπου διοίκησης. Κάποιοι ερωτηθέντες υποστηρίζουν ότι έχουν πολύ δρόμο να διανύσουν προκειμένου να κατορθώσουν αυτά που οραματίζονται, ενώ άλλοι προσπαθούν να διακριθούν ως ηγέτες αυτής της προσπάθειας. Ωστόσο όλοι οι τύποι επιχειρήσεων αναγνωρίζουν το ρόλο της αλλαγής ώστε η όλη προσπάθεια να στεφθεί με επιτυχία και ότι τα μετρήσιμα αποτελούν ένα ζωτικό συστατικό στοιχείο στη δημιουργία αυτού του περιβάλλοντος.

4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV : ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ (CASE STUDIES)

4.1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Το τμήμα των μελετών περιπτώσεων αποτελεί εκείνο το τμήμα της εργασίας στο οποίο ο ερευνητής καλείται να εξετάσει το κατά πόσο κάποιες επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται τα λεγόμενα της θεωρίας προκειμένου να τα αξιοποιήσουν σε υλοποίησιμα συστήματα Μέτρησης Επιχειρηματικής Επίδοσης. Στην παρούσα εργασία επιλέχθηκε η μέθοδος των μελετών περιπτώσεων δεδομένου ότι η ποσοτική έρευνα με ερωτηματολόγια δεν ήταν εφαρμόσιμη αν αναλογιστούμε ότι ελάχιστες επιχειρήσεις της ελληνικής επιχειρηματικής πραγματικότητας γνωρίζουν και ακόμα πιο λίγες εφαρμόζουν συστήματα Μέτρησης Επιχειρηματικής Επίδοσης. Επομένως δεν θα μπορούσε να δημιουργηθεί ένα ικανοποιητικό δείγμα επιχειρήσεων, ώστε να ακολουθήσει στατιστική ανάλυση και εξαγωγή συμπερασμάτων.

Με τα παραπάνω ως δεδομένα, έγινε αρχικά μια έρευνα σχετικά με τις ελληνικές επιχειρήσεις που εμπορεύονται συστήματα Μέτρησης Επιχειρηματικής Επίδοσης, έτσι ώστε να γίνει μια πρώτη προσπάθεια να εντοπιστούν οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τέτοια συστήματα και να διερευνηθεί τυχόν πρόσβαση σε αυτές. Η διαδικασία αυτή κατέληξε στην επιλογή της LogicDis, επίσημης αντιπροσώπου στον ελληνικό χώρο της Hyperion, κορυφαίας συμβουλευτικής εταιρίας συστημάτων BPM. Από το πελατολόγιο της LogicDis εντοπίστηκαν κάποιες από τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν συστήματα BPM και θα μπορούσαν λογικά να προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες αναφορικά με την πρακτική χρήση των συστημάτων. Η λίστα αυτή με τις επιχειρήσεις υπάρχει και στο παράρτημα της εργασίας.

Στη συνέχεια με αποστολή e-mail έγινε προσέγγιση στα αρμόδια στελέχη κάθε επιχείρησης προκειμένου να κανονιστεί μια κατ' ιδίαν συνάντηση, σκοπός της οποίας θα ήταν η άντληση πληροφοριών σχετικά με τα συστήματα BPM που έχουν εγκαταστήσει στην επιχείρησή τους. Στις επαφές με τα στελέχη υπήρχε ένα πλάνο με τους γενικούς άξονες της συζήτησης πάνω στο οποίο βασίζονταν η συζήτηση, αλλά υπήρχε η ευχέρεια ο καθένας να μιλήσει για θέματα σχετικά με τα συστήματα BPM που θεωρούσε σημαντικά. Η κάθε συνάντηση ηχογραφήθηκε με δημοσιογραφικό μαγνητοφωνάκι και στη συνέχεια συγκεντρώθηκαν τα γενικά στοιχεία που αναφέρονταν σε κάθε επιχείρηση ξεχωριστά, προκειμένου η κάθε μελέτη περίπτωσης να είναι ολοκληρωμένη.

Γενικότερα, πρόθεσή μου ήταν να εστιάσω στον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση της κάθε επιχείρησης διαχειρίστηκε το έργο της υλοποίησης, ποιες ήταν οι προσδοκίες σχετικά με την εγκατάσταση και λειτουργία του συστήματος και πως αξιολογείται μέχρι

στιγμής η ενσωμάτωση των συστημάτων Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης στη πορεία των επιχειρηματικών λειτουργιών. Για το λόγο αυτό και οι ερωτήσεις κινήθηκαν σε αυτό το επίπεδο. Συγκεκριμένα, δόθηκε βαρύτητα στην απόφαση και στους λόγους που οδήγησαν στην απόφαση της εγκατάστασης, στις αλλαγές που απαιτήθηκαν και στο διαφορετικό που επέφερε η λειτουργία των συστημάτων, τα σημεία της Επιχειρηματικής Επίδοσης που εστιάστηκαν και ο βαθμός εκμετάλλευσης των δυνατοτήτων των συστημάτων. Επιπλέον, ζητήθηκαν πληροφορίες αναφορικά με τη διαδικασία της υλοποίησης, όπως χρονοδιαγράμματα, ομάδα σχεδιασμού, καθώς και προβλήματα που παρουσιάστηκαν στη φάση αυτή, αλλά και μετά την ολοκλήρωση του έργου. Διερευνήθηκε ο βαθμός ικανοποίησης και η προστιθέμενη αξία των αποτελεσμάτων της λειτουργίας των συστημάτων Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης.

Η επιλογή των συγκεκριμένων επιχειρήσεων έγινε με βάση την ηγετική θέση της καθεμιάς στον κλάδο δραστηριοποίησής τους, καθώς και το ενδιαφέρον που έδειξαν τα στελέχη των επιχειρήσεων. Το δεύτερο στοιχείο ήταν πολύ σημαντικό αν αναλογιστούμε ότι δεν είναι πολύ εύκολο να αποκτήσει κανείς πρόσβαση σε στοιχεία που αφορούν την εσωτερική λειτουργία μιας ηγετικής στον κλάδο της επιχείρησης. Για αυτό και μόνο το λόγο θα επιθυμούσα αν εκφράσω για άλλη μια φορά τις ευχαριστίες μου σε εκείνα τα στελέχη που διέθεσαν τον πραγματικά πολύτιμο χρόνο τους, μου έδωσαν τις απαιτούμενες πληροφορίες και συνέβαλαν τα μέγιστα στην ολοκλήρωση της παρούσας μελέτης.

4.2. TITAN A.E.

Η Εταιρία Τσιμέντων TITAN, μητρική Εταιρία του Ομίλου TITAN, ιδρύθηκε το 1902. Μετετράπη σε Ανώνυμη Εταιρία το 1911 και από το 1912 εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Η πλειοψηφία των μετοχών της ελέγχεται από τους ιδρυτές της.

Η ετήσια παραγωγική ικανότητα του Ομίλου σε τσιμέντο, είναι περίπου 16 εκατομμύρια τόνοι, σε 4 εργοστάσια στην Ελλάδα (Καμάρι, Ελευσίνα, Πάτρα και Θεσσαλονίκη), 2 στις ΗΠΑ (Βιρτζίνια και Φλόριντα), 3 στα Βαλκάνια (Βουλγαρία, Σερβία και FYROM) και 2 στη Μέση Ανατολή (Αίγυπτος).

Ο Όμιλος απαρτίζεται από περισσότερες των 40 Εταιριών που καλύπτουν όλο το φάσμα των δομικών υλικών, από αδρανή έως διάφορους τύπους φαιού και λευκού τσιμέντου, σκυροδέματος, ιπτάμενης τέφρας, θαλάσσιων και οδικών μεταφορών και συναφών υπηρεσιών, καθώς και των ξηρών κονιαμάτων INTERMIX.

Ο TITAN, μέσω της θυγατρικής του INTEPMETON Δομικά Υλικά Α.Ε., είναι από τους μεγαλύτερους παραγωγούς έτοιμου σκυροδέματος στην Ελλάδα, με 22 μονάδες παραγωγής. Μέσω της ίδιας εταιρίας ελέγχει 13 λατομεία και ορυχεία στη χώρα, γεγονός που τον καθιστά τον μεγαλύτερο παραγωγό αδρανών υλικών. Στις Η.Π.Α., ο TITAN διαθέτει 47 μονάδες παραγωγής έτοιμου σκυροδέματος, 2 λατομεία αδρανών υλικών και 5 μονάδες παραγωγής και εμπορίας δομικών υλικών.

Από την ίδρυσή του μέχρι σήμερα ο TITAN καθιερώθηκε στον κλάδο του, συνδυάζοντας τις τεχνολογικές και επιχειρηματικές του ικανότητες με την ευαισθησία και την εμμονή του στην προστασία και την αποκατάσταση του περιβάλλοντος, τη συνεχή επαγγελματική εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού του, την πρόληψη των ατυχημάτων και την κοινωνική φροντίδα για τους ανθρώπους του και τις οικογένειές τους, αλλά και την ευρύτερη κοινωνική του προσφορά.

Ο TITAN οδήγησε την Ελληνική βιομηχανία στην εφαρμογή περιβαλλοντικής τεχνολογίας, εγκαθιστώντας το πρώτο ηλεκτροστατικό φίλτρο στις αρχές της δεκαετίας του '60. Η Εταιρία τιμήθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση μεταξύ άλλων και με το βραβείο "Καλής Διαχείρισης του Περιβάλλοντος". Έχει πραγματοποιήσει δενδροφυτεύσεις άνω των 970.000 δέντρων με σκοπό την αποκατάσταση λατομείων και περιοχών που έχουν πληγεί από πυρκαγιές και διατηρεί φυτώριο, το οποίο παράγει 35.000 δέντρα ετησίως. Η Εταιρία έχει επίσης πιστοποιηθεί από τον ΕΛΟΤ κατά ISO 14001 για το περιβάλλον και κατά ISO 1801 για την υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία.

Η Διασφάλιση Ποιότητας αποτελεί μία από τις προτεραιότητες της Εταιρίας και καλύπτει όλα τα προϊόντα και τις αγορές τους. Υποστηρίζεται από εκπαιδευμένες ομάδες και εξειδικευμένα πρότυπα εργαστήρια, όπως π.χ. το εργαστήριο έτοιμου σκυροδέματος

στο εργοστάσιο Καμαρίου, το οποίο αναγνωρίζεται από το Ελληνικό Δημόσιο ως ισότιμο των επίσημων κρατικών εργαστηρίων.

Η εκπαίδευση στον Τίτανα περιλαμβάνει μεταξύ άλλων την ασφαλή εργασία, θέματα διοίκησης, προγράμματα ηλεκτρονικών υπολογιστών, προστασία του περιβάλλοντος κ.α.

Η ανθρώπινη επικοινωνία και η κοινωνική ευθύνη χαρακτηρίζουν το προσωπικό του Τίτανα, όπως μαρτυρεί η ύπαρχη Σώματος Εθελοντών για την παροχή Πρώτων Βοηθειών, εθελοντικής αιμοδοσίας κ.α. Ακόμα, η Εταιρία είναι ιδρυτικό μέλος του Ελληνικού Δικτύου Κοινωνικής Συνοχής, μέλος του WBCSD και είναι η πρώτη ελληνική επιχείρηση που υπέγραψε και υποστηρίζει έμπρακτα το Οικουμενικό Σύμφωνο (Global Compact) του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών.

Η Εταιρία έχει επανειλημμένα τιμηθεί με βραβεία από Ελληνικούς και Ευρωπαϊκούς οργανισμούς για την ποιότητα, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τη διαχείριση του περιβάλλοντος και την αειφόρο ανάπτυξη, τις εξαγωγικές δραστηριότητες και την ασφαλή εργασία.

Το 2002 ο Τίταν συμπλήρωσε 100 χρόνια συνεχούς και δημιουργικής επιχειρηματικής πορείας. Με την ευκαιρία αυτή διοργανώθηκαν εκδηλώσεις στις περιοχές όπου δραστηριοποιείται. Στην Πάτρα πραγματοποιήθηκε εκδήλωση με θέμα "Εταιρική ευθύνη: Κοινωνία και Προληπτική Δράση", στο Καμάρι Βοιωτίας εγκαινιάστηκε ο ετήσιος θεσμός "Το Βήμα του Μεταπτυχιακού Φοιτητή", στη Θεσσαλονίκη διοργανώθηκε εκδήλωση με θέμα "Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και η συμμετοχή του Πολίτη", στην Ελευσίνα με θέμα "Εταιρική Κοινωνική ευθύνη και Πολιτιστική Κληρονομιά" και, τέλος, στην Αθήνα με θέμα "Εταιρική Ευθύνη και Κοινωνική Αλληλεγγύη". Όλες οι εκδηλώσεις επικεντρώθηκαν στην έννοια της "Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης". Μια έννοια στενά συνυφασμένη με την Κοινωνική Προσφορά, δηλαδή το σεβασμό στον άνθρωπο και την ευαισθησία για το περιβάλλον.

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Η TITAN A.E. ιδρύθηκε το 1902 και εισήχθη στο X.A.A. δέκα χρόνια μετά, στις 22 Φεβρουαρίου 1912. Σήμερα η TITAN A.E. έχει εδραιώσει την παρουσία της διεθνώς καθώς διαθέτει και εκμεταλλεύεται παραγωγικές μονάδες σε πολλές χώρες του κόσμου. Ο κυριαρχος στόχος της εταιρίας είναι η καθιέρωσή της ως Πολυεθνική Εταιρία, η οποία υπολογίζεται ως ανεξάρτητη δύναμη στην παγκόσμια αγορά των δομικών υλικών και συνδυάζει την επιχειρηματική ικανότητα και ανταγωνιστικότητα με σεβασμό για τον άνθρωπο, την κοινωνία και το περιβάλλον.

Πιο συγκεκριμένα ο Όμιλος TITAN έχει στην κατοχή του:

- 11 μονάδες παραγωγής τσιμέντου, εκ των οποίων 4 στην Ελλάδα, 2 στις ΗΠΑ (Βιρτζίνια και Φλόριντα), 3 στα Βαλκάνια (Βουλγαρία, Σερβία και FYROM) και 2 στη Μέση Ανατολή (Αίγυπτος), συνολικής ετήσιας παραγωγικής δυναμικότητας 16 εκατομμυρίων τόνων.
- 7 κέντρα διανομής τσιμέντου εκ των οποίων 2 βρίσκονται στις ΗΠΑ, 2 στην Αίγυπτο, και από 1 στην Ιταλία, Αγγλία και Γαλλία.
- Ακόμη διατηρεί 67 μονάδες έτοιμου σκυροδέματος (4,5 εκ. μ3).
- 10 λατομεία και 3 ορυχεία (19 εκ. τόνους).
- 1 μονάδα παραγωγής κονιαμάτων (INTERMIX)
- 1 μονάδα παραγωγής επιτραπέζιας πορσελάνης (ΙΩΝΙΑ Α.Ε.)

Η ετήσια δυναμικότητα παραγωγής τσιμέντου της εταιρείας στην Ελλάδα ανέρχεται σε 6 εκατ. τόνους κατέχοντας περίπου το 40% της αγοράς. Επιπλέον η ετήσια παραγωγική δυναμικότητα τσιμέντου του Ομίλου TITAN στο εξωτερικό ανέρχεται σε άλλους 8 εκατ. τόνους. Κατά την δεκαετία του '90, κυρίως, ο όμιλος καθετοποίησε σημαντικά τις δραστηριότητες του επενδύοντας στους κλάδους ετοίμου σκυροδέματος, αδρανών υλικών και άλλων συναφών υλικών (κονιάματα, τσιμεντόλιθοι). Σήμερα, οι καθετοποιημένες δραστηριότητες αποφέρουν περίπου το 40% των ενοποιημένων πωλήσεων.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η στρατηγική του Ομίλου TITAN συνοψίζεται ως εξής:

- Συνέχιση της διεθνούς επέκτασης στον κλάδο τσιμέντου με σκοπό την ενδυνάμωση της περιφερειακής παρουσίας στις 4 περιοχές που ήδη διατηρεί παραγωγική δραστηριότητα (Ελλάδα, ΗΠΑ, Βαλκάνια, Μέση Ανατολή).
- Περαιτέρω καθετοποίηση δραστηριοτήτων όπου οι συνθήκες αγοράς και ανταγωνισμού την ευνοούν.
- Συνεχής βελτίωση κόστους και παραγωγικότητας.
- Βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του και προσαρμογή του στην διεθνοποιημένη μορφή του.

ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗ

Όσον αφορά στις δραστηριότητες της εταιρίας στο εξωτερικό, ο TITAN έχει αναπτυχθεί, ανάλογα με τις περιστάσεις, είτε με εξαγορές από μόνη της ή, με σύναψη κοινοπραξιών (joint venture). Έτσι, το 1992, εξαγόρασε το 59,1% της Roanoke Cement Co. (με εργοστάσιο τσιμέντου ετήσιας παραγωγής 1,3 εκ τόνων σήμερα) στη Virginia τών

ΗΠΑ από την Tarmac plc. Το 1998, ο TITAN σε κοινοπραξία με την Holderbank (σήμερα Holcim), που αποτελεί τη δεύτερη μεγαλύτερη τσιμεντοβιομηχανία στον κόσμο, προχώρησαν στην εξαγορά του 95% της A.D. Cementarnica USJE των Σκοπίων που είναι και η μοναδική μονάδα παραγωγής τσιμέντου της χώρας (ετήσια παραγωγή 1 εκ. τόνους). Ακόμη την ίδια χρονιά ο Όμιλος εξαγόρασε το 48,6% της Βουλγαρικής εταιρίας Plevenski Cement (0,5 εκ. τόνους), που είναι και η πλαιαίτερη τσιμεντοβιομηχανία της χώρας, ενώ μετέπειτα το ποσοστό συμμετοχής του Ομίλου TITAN στην Εταιρεία αυξήθηκε σε 99%.

Το 1999 η Εταιρεία δημιούργησε κοινοπραξία (50/50) με την Γαλλική εταιρία Lafarge, που είναι ο παγκόσμιος ηγέτης στο χώρο των οικοδομικών υλικών, με σκοπό την είσοδο και την επέκταση στην αναπτυσσόμενη αγορά της Αιγύπτου. Οι δυο εταιρίες εξαγόρασαν στη συνέχεια την ίδια χρονιά το 95% της Αιγυπτιακής Beni Suef Cement Co., η οποία κατέχει την πιο σύγχρονη μονάδα παραγωγής τσιμέντου στην Αίγυπτο, με δυνατότητα ετήσιας παραγωγής 1,4 εκ. τόνους.

Η TITAN A.E. τον Αύγουστο του 2000 εξαγόρασε από τον Όμιλο Anglo American plc το 100% της Tarmac America Inc., εταιρία παραγωγής δομικών υλικών που δραστηριοποιείται στην Ανατολική Ακτή των Ηνωμένων Πολιτειών (παρατίθεται στο τέλος της ιστοσελίδας το ενημερωτικό δελτίο της εξαγοράς αυτής προς το XAA). Στον Όμιλο TITAN μέσω αυτής της συμφωνίας περιέρχονται τα παρακάτω περιουσιακά στοιχεία:

- ❑ Το εργοστάσιο παραγωγής τσιμέντου Pennisco στην Πολιτεία της Florida, ετήσιας δυναμικότητας 1 εκατομμυρίου τόνων.
- ❑ Ποσοστό (40,9%) του εργοστασίου παραγωγής τσιμέντου του Roanoke, στην Πολιτεία της Virginia, το οποίο περιήλθε έτσι κατά 100% πλέον στον Όμιλο TITAN.
- ❑ Δύο λατομεία στην Πολιτεία της Florida με πωλήσεις 8,5 εκατομμυρίων τόνων αδρανών το 1999.
- ❑ 45 μονάδες ετοίμου σκυροδέματος στις Πολιτείες της Φλόριντα και της Βιρτζίνια, με πωλήσεις 2,4 εκατομμυρίων κυβικών μέτρων το 1999.

Το 2002 εξαγοράζεται το 70% του μετοχικού κεφαλαίου της τσιμεντοβιομηχανίας KOSJERIC, στη Σερβία, καθώς και το 50% της αιγυπτιακής εταιρίας "ALEXANDRIA PORTLAND CEMENT COMPANY" (APCC).

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Ο κλάδος παραγωγής τσιμέντου παρουσιάζει μια έντονη τάση συγκέντρωσης τα τελευταία χρόνια. Έτσι, σήμερα, το 43% της παγκόσμιας παραγωγής (πλην Κίνας) βρίσκεται στην κατοχή των πέντε μεγαλυτέρων ομίλων του κλάδου (Lafarge, Holcim,

Cemex, Heidelberg, Italcementi). Ο Τιτάν βρίσκεται στη 15η θέση και με τις εξαγορές του παίρνει μέρος κατά μικρότερο ποσοστό στην συγκέντρωση του κλάδου.

Ο κλάδος τσιμέντου χαρακτηρίζεται από:

- Δυσκολία εισόδου νέων παικτών λόγω α) δυσκολίας εύρεσης κατάλληλων πρώτων υλών, β) υψηλής απαίτησης κεφαλαίων και, γ) εξειδίκευσης παικτών.
- Τοπικό χαρακτήρα: δεν υπάρχουν παγκόσμιες οικονομίες κλίμακα ενώ το μεταφορικό κόστος είναι πολύ υψηλό (συγκρινόμενο με την αξία του προϊόντος).
- Έλλειψη ικανού ανταγωνιστικού υλικού (σε κόστος και ανθεκτικότητα).
- Υψηλό λειτουργικό cash flow.

ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

Ο Όμιλος Τιτάν πραγματοποιεί τριετές επενδυτικό πρόγραμμα αξίας 352 εκατ. ευρώ (Δρχ. 120 δισ. περίπου) το οποίο αναμένεται να ολοκληρωθεί το 2003. Στο πρόγραμμα αυτό εντάσσονται και οι εκσυγχρονισμοί τριών εργοστασίων με παράλληλη αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας δύο εξ αυτών. Πιο συγκεκριμένα:

- Εργοστάσιο Θεσσαλονίκης - 79 εκατ. ευρώ (Δρχ. 27 δισ.)
- Εργοστάσιο Φλόριντας (Pennsuco) - 161 εκατ. ευρώ (Δρχ. 55 δισ.) με αύξηση παραγωγής από 1 εκ. σε 1,8 εκ. τόνους.
- Εργοστάσιο Αιγύπτου (Beni Suef) - Δρχ. 113 εκατ. ευρώ (37 δισ.) με αύξηση παραγωγής από 1,4 εκ. σε 2,8 εκ. τόνους.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ

Όσον αφορά στους κινδύνους που ενδεχομένως να αντιμετωπίσει ο Όμιλος τα επόμενα χρόνια δεν διαφέρουν από αυτούς του παρελθόντος. Λόγω της φύσης του κύριου προϊόντος (commodity), οι τιμές πώλησης (και επομένως και η κερδοφορία) επηρεάζονται σημαντικά από την κατεύθυνση της ζήτησης αλλά και της προσφοράς. Η ζήτηση επηρεάζεται άμεσα από την πορεία των οικονομιών αλλά και από τα προγράμματα Δημοσίων Έργων. Είναι γεγονός ότι, στην περίοδο ύφεσης που περνούν οι βασικές οικονομίες, η ενδεχόμενη πτώση της ιδιωτικής οικοδομικής δραστηριότητας να αντισταθμιστεί από τις αυξημένες Δημόσιες επενδύσεις σε έργα υποδομής (κυρίως στην Ελλάδα και τις ΗΠΑ). Από την πλευρά της προσφοράς (παραγωγής) τσιμέντου τα δεδομένα δεν μεταβάλλονται σημαντικά καθώς χρειάζονται περίπου δύο χρόνια για να κτιστεί μια νέα γραμμή παραγωγής και υπάρχει αρκετός χρόνος για να προετοιμαστεί κανέίς. Κίνδυνος όμως προκύπτει όταν επιδεινώνεται γρήγορα η ισορροπία προσφοράς και ζήτησης σε μια δεδομένη οικονομία ή περιοχή. Τότε "περισσεύουν" σημαντικές

ποσότητες τσιμέντου στην τοπική αγορά που αναζητούν διέξοδο στις διεθνείς αγορές. Μια τέτοια συμπεριφορά μπορεί να έχει αλυσιδωτές αντιδράσεις σε πολύ μακρινές αγορές. Η κρίση της Ασίας αποτελεί παράδειγμα του κοντινού παρελθόντος και μια παρόμοια κατάσταση σε κάποιο άλλο μέρος του κόσμου δεν μπορεί να αποκλειστεί στο μέλλον.

ΚΥΡΙΑΡΧΟΣ ΣΤΟΧΟΣ

Η καθιέρωσή μας ως Πολυεθνική Εταιρία, η οποία υπολογίζεται ως ανεξάρτητη δύναμη στην παγκόσμια αγορά των δομικών υλικών και συνδυάζει την επιχειρηματική ικανότητα και ανταγωνιστικότητα με το σεβασμό για τον άνθρωπο, την κοινωνία και το περιβάλλον.

ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Η TITAN A.E. είναι από τις πρώτες επιχειρήσεις που υλοποίησαν συστήματα Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης. Στην αρχή χρησιμοποιούσαν excel-based συστήματα για να παρακολουθούν την Επιχειρηματική Επίδοση, συστήματα τα οποία κατασκεύαζαν και διαμορφώνονταν ανάλογα με τις ανάγκες τους από άτομα μέσα στην επιχείρηση. Από το 2001 αγόρασε τρία προϊόντα της Hyperion από την LogicDis, την εταιρία που αντιπροσωπεύει την Hyperion στον ελλαδικό χώρο. Τα προϊόντα αυτά χρησιμοποιούνται κυρίως ως reporting tools. Κάθε εταιρία του ομίλου TITAN φέρει την ευθύνη για να εισάγει στο σύστημα του ομίλου όλα τα οικονομικά της στοιχεία. Στο σημείο αυτό έχουν ορισθεί κάποια επίπεδα ενοποίησης ανά γεωγραφική περιοχή ή ανά αντικείμενο-δραστηριότητας όπου μαζεύονται όλα τα στοιχεία ώσπου να καταλήξουμε στο ανώτατο επίπεδο που είναι ο όμιλος.

Τα πληροφοριακά συστήματα της Hyperion εντάσσονται στην κατηγορία των συστημάτων πληροφόρησης της Διοίκησης (M.I.S.). Στην πλειοψηφία τους περιλαμβάνουν αναλύσεις λογαριασμών αποτελεσμάτων και cash flows, αλλά και περαιτέρω αναλύσεις οικονομικών ως επί το πλείστον μεγεθών για να παρακολουθεί κανείς την πορεία της εταιρίας σε σχέση με τα budget που είχε φτιάξει στην αρχή μιας περιόδου και οι όποιες αποκλίσεις επιδέχονται ερμηνεία. Άρα τα αποτελέσματα συνοδεύονται από μια έκθεση που εξηγεί τις αποκλίσεις. Εκτός από τα reports των αποτελεσμάτων και τις ερμηνευτικές εκθέσεις, υπάρχουν και τεχνικές εκθέσεις που αναφέρονται σε στοιχεία παραγωγής, περιβαλλοντικά, συντηρήσεων, ζημιών ή ατυχημάτων που έχουν συμβεί την περίοδο που μελετάται. Επιπλέον υπάρχουν στοιχεία πωλήσεων που έχουν να κάνουν με τιμές και πως εξελίσσονται σε σχέση με το budget και σε σχέση με παρελθούσες περιόδους, καθώς και οι διάφορες ποιότητες

προϊόντων σε τιμές και σε συνολικές αξίες. Ακόμα, εξάγει πληροφορίες αναφορικά με το ύψος των ανοικτών πιστώσεων και κάνει αυτόμata κατάταξη ανά διάρκεια πίστωσης, δηλαδή πόσο χρονικό διάστημα έχουμε ανοικτές πιστώσεις, καθώς και το ύψος των αντίστοιχων πιστώσεων. Τέλος υπάρχει ένα ξεχωριστό κομμάτι του συστήματος που σχετίζεται με επενδύσεις και παρακολουθεί την πορεία των έργων, τις εργασίες των εμπλεκομένων και τα χρήματα που έχουν εκταμιευθεί.

Τα συστήματα Επιχειρηματικής Επίδοσης που έχει εγκαταστήσει η TITAN A.E. είναι το Hyperion Enterprise, το Hyperion Essbase και το Hyperion Pillar, η περιγραφή των οποίων υπάρχει στο παράρτημα. Η χρήση αυτών των συστημάτων δεν προϋποθέτει την εισαγωγή ξεχωριστών δεδομένων, αλλά εκμεταλλεύεται πλήρως τα ήδη αποθηκευμένα δεδομένα και εκτελεί υπολογισμούς που ο προγραμματιστής έχει κατασκευάσει και ο χρήστης αιτεί να λάβει στην οθόνη του. Βασική αντίληψη των ανθρώπων στην TITAN A.E. είναι ότι τα συστήματα Επιχειρηματικής Επίδοσης που έχουν εγκαταστήσει δεν αποτελούν πλανάκεια και σίγουρα δεν έχουν λύσει όλα τα προβλήματά τους. Σημαντικός παράγοντας πάνω από κάθε παρόμοιο σύστημα είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, το πώς θα εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες ενός συστήματος, το πώς θα χρησιμοποιήσει τη φαντασία και τη δημιουργικότητά του για να φέρει λύση σε κάποιο θέμα που τυχόν να προκύψει και πως θα καταφέρει να κάνει χρήση του συστήματος προς όφελος του και όχι για να κάνει πιο δύσκολη τη ζωή του. Επομένως, αυτό που απαιτεί είναι η σωστή ανάλυση του συστήματος και των αναγκών των χρηστών, η σωστή παραμετροποίηση του συστήματος και η εισαγωγή των απαιτούμενων στοιχείων, ώστε να είναι σε θέση το σύστημα να εξάγει τα κατάλληλα αποτελέσματα. Επίσης πολύ σημαντικός θεωρείται ο έλεγχος των εξαγομένων στοιχείων από το σύστημα, καθώς δεν υπάρχει η δυνατότητα της αντίληψης από το σύστημα αν κάποιο δεδομένο έχει εισαχθεί λάθος, πράγμα που αλλοιώνει την εικόνα όλων των αποτελεσμάτων.

Τα προϊόντα της Hyperion αυτή την στιγμή λειτουργούν μόνο στην Ελλάδα και στην Αμερική, αλλά υπάρχει σχεδιασμός για να εγκατασταθούν και στις άλλες χώρες που δραστηριοποιείται ο όμιλος TITAN. Οι λόγοι που οδήγησαν στην επιλογή για την υλοποίηση συστημάτων Επιχειρηματικής Επίδοσης σχετίζονται καθαρά με λόγους εσωτερικής ανάγκης. Η TITAN A.E. είχε αρχίσει να μεγαλώνει και να επεκτείνεται σε μεγάλο βαθμό και ενώ υπήρχε γνώση για την πορεία κάθε εταιρίας του ομίλου, δεν υπήρχε συναίσθηση της πορείας του ομίλου.

Όσον αφορά τα αποτελέσματα από τη λειτουργία των συστημάτων Επιχειρηματικής Επίδοσης, η TITAN A.E. έχει διαπιστώσει σημαντική εξοικονόμηση χρόνου στην έγκαιρη εισαγωγή και επεξεργασία στοιχείων. Στόχος της είναι να καταφέρει να εξάγει αποτελέσματα για τον όμιλο στις 10 του επόμενου μήνα, ενώ μέχρι πριν λίγο καιρό αυτό

γινόταν στις 25 του επόμενου μήνα. Οποιοσδήποτε μπορεί να κατανοήσει το τεράστιο όφελος που μπορεί να αποκομίσει ο όμιλος με το δεδομένο ότι έχει πολύ περισσότερο χρόνο να αναλώσει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αλλά αποκτά πλέον περισσότερη ευελιξία, αντιλαμβάνεται γρηγορότερα τυχόν ευκαιρίες ή δυσάρεστες καταστάσεις και μπορεί πλέον να αντιδράσει πιο έγκαιρα, χωρία την πάροδο πολύτιμου και κρίσιμου χρόνου.

Στην ερώτηση για το εάν γίνεται πλήρης εκμετάλλευση των δυνατοτήτων των συστημάτων, υπάρχει πάντα ο περιορισμός από ποια σκοπιά εξετάζει κανείς το θέμα. Το βέβαιο είναι ότι τα συστήματα αυτά έχουν εστιάσει κυρίως σε επίπεδο χρηματοοικονομικών και παραγωγής, όπου παρουσιάζεται ευρύς χρήση των συστημάτων της Hyperion. Στο μέλλον υπάρχει σκέψη για επέκταση των λύσεων Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης με νέα προϊόντα που θα έρθουν να συμπληρώσουν τις λειτουργίες των υπαρχόντων, αλλά θα πρέπει πρώτα να δοθεί βαρύτητα στην απόδοση και την απόσβεση των ήδη εγκατεστημένων εφαρμογών και την εξοικείωση όλων με τη λειτουργία τους πριν προχωρήσει η εταιρία σε νέες αναβαθμισμένες τεχνολογικές λύσεις.

Στο στάδιο της εκπαίδευσης των εργαζομένων μπορούμε αν σημειώσουμε ότι κατ' αρχάς δημιουργήθηκε μια ομάδα εργασίας αποτελούμενη από έμπειρα άτομα από την προμηθεύτρια εταιρία και από άτομα της TITAN A.E. οικονομικής και πληροφορικής κατεύθυνσης, προκειμένου να γίνει η ανάλυση των αναγκών και στη συνέχεια να προχωρήσουν στο χτίσιμο της εφαρμογής (application) στο σύστημα της εταιρίας. Ανάλογα με την υπομονάδα (module) που χτιζόταν, συμμετέχαν και τα αρμόδια άτομα από τα τμήματα της TITAN A.E., καθώς και οι υπεύθυνοι κατά γεωγραφική περιοχή. Γινόταν κυρίως εκπαίδευση ανά τομέα αρμοδιότητας και όχι γενική εκπαίδευση πάνω στο σύστημα. Υπάρχει ξεχωριστός χώρος μέσα στην εταιρία όπου στήθηκε το περιβάλλον εκπαίδευσης, όπου οι εργαζόμενοι βρίσκονταν εκεί κατά τη διάρκεια της εργασίας τους και εκπαιδεύονταν από έμπειρα στελέχη της προμηθεύτριας εταιρίας.

Αναφέρθηκε ότι δεν υπάρχει επικοινωνία ανάμεσα στο ERP της TITAN A.E. και τις εφαρμογές Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης προς το παρόν, κάτι που επιθυμούν να πράξουν στο μέλλον. Από την άλλη, η επεξεργασία των στοιχείων γίνεται ως εξής: μέσω ενός interface, το excel αντλεί τις πληροφορίες και τους λογαριασμούς από το ERP (SAP) και στη συνέχεια «φορτώνει» αυτά τα δεδομένα στις βάσεις δεδομένων των εφαρμογών της Hyperion, όπου γίνεται το κατάλληλο φιλτράρισμα, ώστε να δημιουργηθούν οι φόρμες των αναφορών.

Η συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης υπήρξε καθοριστική για την υιοθέτηση εφαρμογών Επιχειρηματικής Επίδοσης από την TITAN A.E. Η αντίληψη ότι όσσο

μεγάλωνε ο όμιλος θα πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα να παρακολουθηθεί πιο στενά η πορεία και η επίδοση του ομίλου συνέβαλε τα μέγιστα στο να ληφθεί η απόφαση για την υλοποίηση εφαρμογών Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης. Η ανώτατη διοίκηση προσπάθησε να θέσει πρωταρχικά τις απαιτήσεις που έχει από τις εφαρμογές αυτές και ποια είναι τα εξαγόμενα στοιχεία που θέλει να έχει στη διάθεσή της προκειμένου να είναι σε θέση να λάβει τις κατάλληλες στρατηγικές αποφάσεις. Από την άλλη, κάθε μεσαίο στέλεχος διατύπωσε τις δικές του απαιτήσεις και ανάγκες σχετικά με την πληροφόρηση που αναμένει να λάβει σύμφωνα με τις ανάγκες των εργασιών του.

Από τη σκοπιά των χρηστών στην αρχή υπήρξαν κάποιες αντιδράσεις λόγω του ότι δεν γνώριζαν ακριβώς τη λειτουργία, αλλά και τη σημασία των εφαρμογών Επιχειρηματικής Επίδοσης για τον στρατηγικό σχεδιασμό και τον έλεγχο της επίδοσης της εταιρίας. Είναι επόμενο, άλλωστε, από τη στιγμή που μια εργασία γινόταν μέχρι σήμερα χειρόγραφα και υπήρχε μια συγκεκριμένη ροή εργασιών, να γίνεται προσπάθεια να αυτοματοποιηθεί αυτή η διαδικασία. Στην προσπάθεια αυτή υπήρξαν κάποιες υποχωρήσεις και συμβιβασμοί, όπως αναφέρθηκε, έτσι ώστε να υπάρχει μια ομαλή λειτουργία και υιοθέτηση των πρακτικών που συνοδεύουν τη λειτουργία των συστημάτων Επιχειρηματικής Επίδοσης.

4.3. ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.

Η Εταιρία ξεκίνησε το 1952 από τον Αριστείδη Δασκαλόπουλο, ιδρυτή και μέχρι 9/9/2000 Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου, ως ένα εργαστήρι παραγωγής γιαούρτης και διάθεσης γάλακτος.

Η ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. ιδρύθηκε με την επωνυμία ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε. στις 31 Δεκεμβρίου 1968 και είναι εγγεγραμμένη στο Μητρώα Ανωνύμων Εταιριών με αριθμό 1154/06/B/86/39. Η διάρκεια της εταιρίας έχει ορισθεί σε ογδόντα (80) χρόνια και λήγει την 31^η Δεκεμβρίου 2048. Έδρα της Εταιρίας έχει ορισθεί ο Δήμος Αθηναίων και τα κεντρικά γραφεία βρίσκονται στο Ταύρο, οδός Κερκύρας 3, 177 78 Ταύρος, τηλ.: 210 349 4000.

Σύμφωνα με την από 29 Νοεμβρίου 1999 απόφαση της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων, από 1/1/2000 ο Όμιλος προχώρησε σε απόσχιση των κλάδων του παγωτού και των γαλακτοκομικών, δημιουργώντας δυο ξεχωριστές νομικά και φορολογικά εταιρίες. Επίσης, η ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε. μετατράπηκε σε εταιρία συμμετοχών (holding) με την επωνυμία ΔΕΛΤΑ ΕΤΑΙΡΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. με την ίδια μετοχική σύνθεση. Ανάμεσα στις νέες αρμοδιότητες της ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. θα είναι ο στρατηγικός προγραμματισμός για ανάπτυξη και επέκταση του Ομίλου, ο έλεγχος και η αξιολόγηση της διοικητικής αποτελεσματικότητας, καθώς και ο λογιστικός και νομικός έλεγχος των θυγατρικών της, όπως επίσης και η ενδοεταιρική επικοινωνία.

Στο νέο σχήμα οι δύο νέες εταιρίες που δημιουργήθηκαν μετά την απόσχιση κλάδου είναι η ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε. και η ΔΕΛΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΑΓΩΤΟΥ Α.Ε. και οι δύο κατ' αρχήν 100% θυγατρικές της ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. Ο κλάδος των γαλακτοκομικών και χυμών εισφέρθηκε στην εταιρία ΑΙΓΙΣ Α.Ε. (100% θυγατρική της ΔΕΛΤΑ), η οποία μετονομάστηκε σε ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε. Ο κλάδος των παγωτών εισφέρθηκε στην εταιρία ΑΡΜΟΣ Α.Ε. (100% θυγατρική της ΔΕΛΤΑ), η οποία μετονομάστηκε σε ΔΕΛΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΑΓΩΤΟΥ Α.Ε.

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Η αποστολή της ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. για την ερχόμενη δεκαετία

Η ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. επιδιώκει να επεκτείνει τη δράση της ως ένας αποτελεσματικός και σύγχρονος μάνατζερ ενός εκτεταμένου ευρωπαϊκού εταιρικού χαρτοφυλακίου, με στόχο να:

- Μεγιστοποιεί τις αξίες από την επιτυχημένη εκμετάλλευση επιχειρηματικών ευκαιριών που προκύπτουν στους άξονες διατροφής, υγείας και ψυχαγωγίας, καθώς και στις συνισταμένες τους.
- Ενισχύει την αποτελεσματικότητα των αποφάσεών της και των ικανοτήτων της μέσα από την αποτελεσματική οργανωτική δομή της, την ποιότητα των ανθρώπινων πόρων της σε όλα τα επίπεδα και την ενεργή διαδικτύωσή της με τοπικούς και διεθνείς συμμάχους.

Οι βασικές λειτουργίες της ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.

Για την υλοποίηση του ρόλου της, η ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. είναι οργανωτικά δομημένη με αναφορά σε 8 βασικές λειτουργίες:

- Εταιρική Στρατηγική και Επιχειρησιακή Ανάπτυξη
- Επιχειρησιακός Σχεδιασμός και Διαχείριση Αποδοτικότητας
- Οικονομικές Υπηρεσίες
- Λογιστικές Υπηρεσίες
- Υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου
- Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Εταιρική Επικοινωνία
- Τεχνολογία Πληροφορικής

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Η ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. έχει δώσει ιδιαίτερη σημασία και έμφαση στην εφαρμογή κανόνων λειτουργίας και στη θέσπιση αρχών εταιρικής διακυβέρνησης στην εταιρία και σε όλες τις συνδεδεμένες επιχειρήσεις του Ομίλου στο εσωτερικό και στο εξωτερικό.

Από την πρώτη ημέρα του μετασχηματισμού του Ομίλου και της λειτουργίας της ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε., τέθηκε ένας συγκεκριμένος στόχος, πέραν της ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας του Ομίλου και της μεγιστοποίησης της μετοχικής αξίας. Δηλαδή, η δημιουργία ενός πλήρους και σύγχρονου μοντέλου διακυβέρνησης που αν χαρακτηρίζεται από βασικές αρχές όπως:

- Διαφάνεια στη διοίκηση.
- Ανεξαρτησία στους τρόπους άσκησης διοίκησης και ελέγχου.
- Επίτευξη υψηλών αποτελεσμάτων στον Όμιλο και κατ' επέκταση στους μετόχους και τους εργαζόμενους.

Στη βάση αυτή υιοθετήθηκε ένα δομημένο μοντέλο διοίκησης, που καλύπτει τις ανάγκες και τους στόχους του Ομίλου και είναι προσαρμοσμένο και στις ιδιαιτερότητες που υπάρχουν στις θυγατρικές εταιρίες του.

Έτσι, για το συμφέρον των μετόχων, η διοίκηση δείχνει τη θέλησή της και την πολιτική της να ελέγχεται για τις ηθικές, νομικές και επιχειρηματικές ευθύνες της στη μακροπρόθεσμη διακυβέρνησης του Ομίλου. Η ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. είναι πρωτοπόρος στην Ελλάδα στην εφαρμογή των πλέον καινοτόμων αρχών εταιρικής διακυβέρνησης σε ολόκληρο τον Όμιλο που διαχειρίζεται.

Η ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. βρίσκεται ήδη σε πλήρη εφαρμογή και ταύτιση με όλους τους κανόνες συμπεριφοράς των εισηγμένων εταιριών που θέσπισε η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς με την από 5/204/14.11.2000, ΦΕΚ 1487Β', 6/12/2000 απόφασή της.

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

Στο πλαίσιο της στρατηγικής του Ομίλου ΔΕΛΤΑ για την απόκτηση ηγετικής θέσης σε συγκεκριμένους τομείς στον ευρύτερο κλάδο των τροφίμων εντάσσεται και η συμμετοχή κατά 13% στις διεθνείς δραστηριότητες της CHIPITA INTERNATIONAL A.Ε. μέσω της DELTA FOOD HOLDINGS LTD. Αυτή η δραστηριότητα αναπτύσσεται με γοργούς ρυθμούς, ειδικότερα στην αγορά της Σερβίας, όπου γίνεται η διανομή και εμπορία κρουασάν CHIPITA μέσα από το υπάρχον δίκτυο διανομής της DELYUG S.A., θυγατρικής εταιρίας του Ομίλου ΔΕΛΤΑ BIOMIXANIA ΠΑΓΩΤΟΥ Α.Ε. Η DELYUG S.A. παράγει και διανέμει πταγωτό στη Σερβία την τελευταία πενταετία, ενώ η συνεργασία με την CHIPITA αναπτύσσεται με πολύ καλά αποτελέσματα και προβλέπεται να επεκταθεί ακόμα περισσότερο στο μέλλον.

Ο Όμιλος ΔΕΛΤΑ στα τέλη του 2003, μετά από τρία χρόνια συνεργασίας με την εταιρία τυροκομικών ARLA FOODS amba (Δανίας) μέσω της κοινής εταιρίας ARLA FOODS ΕΛΛΑΣ ΑΕΒΕΕ με το 100% της ΒΙΓΛΑ ΑΕΒΕ, δημιουργώντας σημαντικό κεφαλαιακό και ταμιακό κέρδος για τον Όμιλο ΔΕΛΤΑ. Η ολοκλήρωση της συμφωνίας θα έχει πολλαπλά οφέλη για τη ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε., καθώς ανακτά τη δυνατότητα να δραστηριοποιηθεί δυναμικά στον κλάδο των τυροκομικών, επωφελούμενη της εμπειρίας της συνεργασίας με την ARLA, τόσο στην ελληνική αγορά όσο και στο εξωτερικό. Επισημαίνουμε ότι η διάθεση των παραγόμενων προϊόντων θα συνεχίσει να γίνεται μέσα από το ισχυρό δίκτυο της θυγατρικής εταιρίας του Ομίλου ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε., ενώ η συνεργασία με την ARLA FOODS amba θα διατηρηθεί στον τομέα των εξαγωγών.

Η ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. συμμετέχει στο μετοχικό κεφάλαιο της ΠΑΓΩΤΑ ΔΩΔΩΝΗ ΑΕΒΕ με 28,82% μέσω της VALTOP HOLDINGS LTD., εταιρία της οποίας η

ΠΑΓΩΤΑ ΔΩΔΩΝΗ ΑΕΒΕ είναι 100% θυγατρική. Η εταιρία δραστηριοποιείται στον κλάδο ανάπτυξης καταστημάτων πώλησης παγωτού-καφέ, όπου κατέχει ηγετική θέση. Το δίκτυό της αποτελείται από 167 καταστήματα στην Ελλάδα και την Κύπρο και οι στρατηγικοί στόχοι εστιάζονται στην περαιτέρω ενίσχυση της θέσης της στον κλάδο, μέσω της γεωγραφικής εξάπλωσης του δικτύου των καταστημάτων της με τη μέθοδο του franchise, σε συνδυασμό με το άνοιγμα νέων καταστημάτων. Η στρατηγική συμμετοχή της ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. στην εταιρία οφείλεται στο γεγονός ότι η ΠΑΓΩΤΑ ΔΩΔΩΝΗ ΑΕΒΕ κατέχει ηγετική θέση στον κλάδο της και επιπλέον προσφέρει την προοπτική της αυτόνομης ένταξής της στο Χ.Α.Α.

ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΓΙΑ ΤΟ 2004

Το 2004 είναι η πρώτη χρονιά στη νέα φάση ανάπτυξης και εξέλιξης του Ομίλου. Στόχος είναι να δημιουργηθεί ένας Όμιλος διπλάσιος σε μέγεθος σε σύγκριση με τον σημερινό, με ευρωπαϊκό προσανατολισμό και ευρωπαϊκή νοοτροπία, ικανός να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό και τις άλλες οικονομικές και κοινωνικές προκλήσεις που έχει φέρει η πρώτη δεκαετία του 21^{ου} αιώνα.

- Οι στόχοι που έχουν τεθεί και που επιδιώκεται να υλοποιηθούν στη διάρκεια αυτής της νέας φάσης, με αρχή το 2004 είναι οι ακόλουθοι:
- Η ενίσχυση της ηγετικής θέσης του Ομίλου σε όλους τους τομείς που δραστηριοποιείται.
- Η ενίσχυση της κερδοφορίας και της απόδοσης των κεφαλαίων σε όλες τις εταιρίες του Ομίλου.
- Η εκμετάλλευση των συνεργιών που είναι εφικτές ανάμεσα στις διαφορετικές δράσεις των εταιριών του Ομίλου.
- Η διασφάλιση και επαύξηση της φήμης του Ομίλου.
- Η αποτελεσματική εφαρμογή όλων των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης.

Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, στόχος για το 2004 είναι το σχήμα διοίκησης και οργάνωσης που έχει υιοθετηθεί στον Όμιλο να αποτελέσει τη βάση, πρώτον, για περαιτέρω βελτίωση της αποδοτικότητάς του και, δεύτερον, ως αιχμή για να διαφοροποιηθεί η προσέγγιση που έχει στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι. Μέσα στο παγκόσμιο οικονομικό σύστημα η χώρα μας επιδίωξε να βελτιώσει και να διασφαλίσει την αναπτυξιακή της πορεία μέσα στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στην Οικονομική και Νομισματική Ένωση. Είναι μια μακροοικονομική και πολιτική επιλογή, η οποία δεν μπορεί να είναι αποτελεσματική αν δεν συνοδεύεται με μια ανάλογη και αντίστοιχη προσαρμογή του επιχειρηματικού κόσμου. Αυτό που απαιτείται, δηλαδή, τουλάχιστον ως αρχή της

διαδικασίας αυτής είναι να αλλάξει ο τρόπος που αντιμετωπίζουμε τα πράγματα και από ελληνοκεντρικός να γίνει πάντως ευρωπαϊκοκεντρικός.

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Η ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. αποφάσισε την εφαρμογή συστημάτων Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης πριν δυόμισι με τρία χρόνια, όταν άλλες επιχειρήσεις του κλάδου της δεν είχαν υπόψη τους ακόμα παρόμοιες πρακτικές και δεν είχαν την πρόγνωση να αναζητήσουν συστήματα που θα τους πρόσφεραν παρόμοιες δυνατότητες. Σύμφωνα με τις δηλώσεις του διευθυντή Οικονομικού Σχεδιασμού, υπήρξε μια μακρά περίοδος υλοποίησης του Hyperion Essbase, που αποτελεί την τεχνολογική λύση που επιλέχθηκε από τη ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. μέσα από την συνεργασία της με τη LogicDis, την εταιρία που εμπορεύεται αποκλειστικά τα προϊόντα της Hyperion στον ελλαδικό χώρο. Η περίοδος αυτή κράτησε ούτε λίγο ούτε πολύ δύο χρόνια μέχρι να παράγει τα πρώτα του αποτελέσματα το Hyperion Essbase και τον τελευταίο ένα με ενάμισι χρόνο τα άτομα στον Οικονομικό Σχεδιασμό πειραματίζονται και αξιολογούν τον τρόπο που λειτουργεί το σύστημα, καθώς και την ποιότητα των αποτελεσμάτων που λαμβάνουν. Θα πρέπει να σημειώσουμε στο σημείο αυτό ότι το Hyperion Essbase αποκτήθηκε με σκοπό να χρησιμοποιηθεί από το τμήμα του Οικονομικού Σχεδιασμού όσον αφορά το reporting προς τη διοίκηση και τους επικεφαλής των διαφόρων τμημάτων. Ήταν άλλωστε πρόταση του Οικονομικού Διευθυντή να προχωρήσει η ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. στην υιοθέτηση του συγκεκριμένου προϊόντος και για το λόγο αυτό κατέθεσε πρόταση προς την ανώτατη διοίκηση σχετικά με την αναγκαιότητα και τις δυνατότητες των συγκεκριμένων συστημάτων. Η ανώτατη διοίκηση παρουσιάστηκε ιδιαίτερα συνεργάσιμη στο εγχείρημα της εγκατάστασης συστημάτων Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης και αυτό οφείλεται σε σημαντικό βαθμό στη δεκτικότητά της σε νέα πράγματα και γενικότερα στην καινοτομία. Δεν χρειάστηκε με λίγα λόγια σημαντική προσπάθεια για να πειστούν ως προς τη λειτουργικότητα και τα οφέλη του συστήματος από τη στιγμή που είχαν τη διάθεση και τα ανοιχτά μυαλά για να κατανοήσουν και να αντιληφθούν με ποιο τρόπο θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει η εταιρία αυτά τα συστήματα προς όφελός της.

Όσον αφορά τους λόγους, οι οποίοι οδήγησαν στην εγκατάσταση συστημάτων Επιχειρηματικής Επίδοσης, είναι οι απαιτήσεις για σύντομη και πολύ καλή πληροφόρηση σχετικά με τις επιδόσεις της ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. Μέχρι εκείνη τη χρονική στιγμή χρησιμοποιούσαν μεγάλα σε όγκο δεδομένων και δύσχρηστα λογιστικά φύλλα (spreadsheets), τα οποία απαιτούσαν συνεχή ενημέρωση και λεπτούς χειρισμούς, καθώς συχνά παρατηρούνταν κάποια λάθη στις φόρμουλες και στους τύπους που αντλούσαν τα

δεδομένα. Συνεπώς, θα μπορούσαμε να μιλήσουμε για αργοτορημένες αναφορές και σπατάλη τόσο χρόνου όσο και ανθρώπινης εργασίας και προσπάθειας. Αν θελήσουμε να δούμε λίγο συγκριτικά τις καταστάσεις αυτή τη στιγμή η ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. ετοιμάζει τις αναφορές των πωλήσεων σε τέσσερις ώρες με την απασχόληση ενός ατόμου, ενώ προηγουμένως απαιτούνταν δύο μέρες με τη συνδρομή τεσσάρων ατόμων. Μπορεί κανείς επομένως να κατανοήσει το μέγεθος της διαφοράς. Επιπλέον, η ωφέλεια από αυτή την αλλαγή δεν αντανακλάται μόνο στην εξοικονόμηση του χρόνου, αλλά στην στο γεγονός ότι υπάρχει περισσότερος χρόνος που αφιερώνεται στην ποιοτική ανάλυση των αποτελεσμάτων, δηλ. η αξία του συστήματος για τη ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. είναι η δυνατότητα του δίνει στο τμήμα Οικονομικού Σχεδιασμού να εστιάσει στην ανάλυση και την εξήγηση τυχόν τάσεων και αποκλίσεων.

Αναφορικά με τη δομή της επιχείρησης δεν υπήρξαν κάποιες αλλαγές. Δεν υπήρξαν ανάγκες για λιγότερα ή περισσότερα άτομα. Με τη λειτουργία του συστήματος υπήρξαν αλλαγές στη φιλοσοφία των ατόμων που εργάζονται για το reporting και συγκεκριμένα υπήρξε περισσότερος προσανατολισμός προς τον έλεγχο σχετικά με τα εξαγώγιμα στοιχεία του συστήματος. Μέχρι τώρα η εισαγωγή των στοιχείων γινόταν από ανθρώπινο χέρι και μπορούσε να ελέγχει κανείς αν δεν καταχωρήθηκε κάτι σωστά. Τώρα το σύστημα από μόνο του έχει προγραμματιστεί για να αντλεί διάφορα στοιχεία και επομένως θα πρέπει κάποιος να ελέγχει την ορθότητα των στοιχείων που επεξεργάζονται. Σχετικά με τα πεδία εφαρμογής του, το σύστημα χρησιμοποιείται για σκοπούς οικονομικής ανάλυσης και ανάλυσης πωλήσεων. Υπάρχει σκέψη για εφαρμογή στην παραγωγή, αλλά η ιδέα αυτή συναντάει αρκετά προβλήματα που έχουν να κάνουν από τη μια με το πολύπλοκο περιβάλλον του Hyperion Essbase για τα άτομα που εργάζονται στις παραγωγικές μονάδες της ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. και από την άλλη στην απουσία εκπαίδευσής τους.

Οι αλλαγές που προέκυψαν με την υιοθέτηση του συγκεκριμένου IT εργαλείου αφορούν περισσότερο τεχνικές αλλαγές και κυρίως αλλαγές στη μορφή των αναφορών που δημιουργούσαν μέχρι σήμερα. Κύρια ασχολία των ανθρώπων του τμήματος πληροφορικής είναι η τεχνική υποστήριξη των χρηστών και για το σκοπό αυτό έχουν παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο από τα άτομα της LogicDis. Οι γνώσεις τους όμως περιορίζεται σε καθαρά τεχνικά κομμάτια και δεν γνωρίζουν τη λειτουργία και τα εξαγώγιμα στοιχεία του Hyperion Essbase.

Η ομάδα υλοποίηση του έργου εγκατάστασης του συστήματος διέθεσε ένα άτομο, το οποίο για ένα χρόνο σε συνεργασία με ανθρώπους της LogicDis ανέλαβε το έργο του προγραμματισμού και το στήσιμο των μοντέλων του συστήματος, σύμφωνα πάντα με τις ανάγκες της ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. και τις υποδείξεις των πολύπειρων ανθρώπων

της LogicDis. Όπως αντιλαμβάνεται κανείς το εγχείρημα ήταν ιδιαίτερα δύσκολο, καθώς το άτομο προερχόταν από τον Οικονομικό Σχεδιασμό και έπρεπε να δώσει στους ανθρώπους της LogicDis να κατανοήσουν το περιβάλλον της ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. και να αντιληφθούν τις ιδιαίτερες ανάγκες για πληροφόρηση.

Όσον αφορά την ενοποίησή του με τα υπάρχοντα συστήματα, το Hyperion Essbase βασίστηκε στα διάφορα υποσυστήματα της ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε., όπως το σύστημα μισθοδοσίας, το σύστημα κοστολόγησης. Στα θετικά του στοιχεία είναι το γεγονός ότι λειτουργεί πάνω στην εφαρμογή του Excel, μια εφαρμογή ευρέως γνωστή και λειτουργική. Σύμφωνα με δηλώσεις των ανθρώπων της LogicDis και δεδομένου της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε., το Hyperion Essbase έχει στηθεί με εξαιρετικό τρόπο και γίνεται πολύ καλή εκμετάλλευση των δυνατοτήτων του. Τα μέγιστα προς αυτή την κατεύθυνση έχουν συμβάλλει από τη μια η εμπειρία της LogicDis και από την άλλη το υψηλό επίπεδο της ομάδας υλοποίησης του έργου. Τα άτομα αυτά είναι που ανέλυσαν τις ανάγκες της εταιρίας και έδωσαν τις γενικές κατευθύνσεις για την εγκατάσταση και προγραμματισμό του συστήματος.

Σχετικά με την εκπαίδευση των ατόμων της ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. που χειρίζονται το Hyperion Essbase αναφέρθηκε ότι η εταιρία διέθεσε ένα άτομο, το οποίο ακολούθησε συστηματική εκπαίδευση από το ειδικευμένο προσωπικό της LogicDis. Στη συνέχεια το άτομο αυτό υπήρξε ο εκπαιδευτής για τα υπόλοιπα άτομα μέσα στην εταιρία. Η εκπαίδευση και η καθημερινή ενασχόλησή του με το σύστημα στάθηκε ικανή να τον βοηθήσει να καλύψει τις μέχρι τότε ανάγκες της ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. αναφορικά με τις δυνατότητες του συστήματος που χρησιμοποιούσε. Από ένα σημείο όμως και μετά και καθώς οι ανάγκες της εταιρίας είχαν μεγαλώσει, κανονίστηκε κάποιο σεμινάριο εκπαίδευσης από τη LogicDis, αυτή τη φορά για όλα τα άτομα που χειρίζονταν το Hyperion Essbase, προκειμένου να λυθούν κάποιες απορίες και να υπάρξει εκπαίδευση σε βαθύτερα θέματα σχετικά με το σύστημα. Το σεμινάριο αυτό ενδεχομένως να λάβει χώρα μετά τους καλοκαιρινούς μήνες.

4.4. ΤΗΛΕΤΥΠΟΣ Α.Ε.

Η ΤΗΛΕΤΥΠΟΣ Α.Ε. ιδρύθηκε το έτος 1989 (ΦΕΚ 1016 / 2.5.89) με την επωνυμία "ΤΗΛΕΤΥΠΟΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΤΗΛΕΟΠΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ" και διακριτικό τίτλο "ΜΕΓΚΑ ΤΣΑΝΕΛ" ("MEGA CHANNEL"). Η ΤΗΛΕΤΥΠΟΣ Α.Ε. υπήρξε η πρώτη αδειούχος εταιρία δυνάμει της 19710/29.9.1989 κοινής υπουργικής αποφάσεως. Σύμφωνα με την απόφαση αυτή, κάθε ανώνυμη εταιρία μπορεί να κατέχει μία μόνον άδεια λειτουργίας τηλεοπτικού σταθμού ή να μετέχει σε μία μόνον εταιρία που κατέχει τέτοια άδεια.

Επί του παρόντος η Εταιρία λειτουργεί δυνάμει αδείας που της χορηγήθηκε με την 19229/10.9.1993 κοινή απόφαση των υπουργών Προεδρίας, Εσωτερικών, Οικονομικών, Μεταφορών και Επικοινωνιών (Φ.Ε.Κ. Β' 713/10.09.1993). Η ισχύς αυτής παρατάθηκε διαδοχικά με τους Ν. 2328/1995 (άρθρο 5 παρ. 1), 2438/1996 (άρθρο 4) και 2644/1998 (άρθρο 17). Σύμφωνα με το άρθρο 17 παρ. 3 του Ν. 2644/1998 οι άδειες αυτής της κατηγορίας εξακολουθούν να ισχύουν μέχρι την έκδοση των αδειών που προκηρύχθηκαν από τον υπουργό Τύπου και Μ.Μ.Ε. Η Εταιρεία έχει υποβάλει την 20.03.1998 (αρ. πρωτ. 6440/20.3.98) αίτηση συνοδευόμενη από πλήρη φάκελο. Την 1.4.1999 το υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνιών βεβαίωσε με το 55291/1615 έγγραφο την επάρκεια της σχετικής τεχνικής μελέτης και αναμένεται η ολοκλήρωση της προβλεπόμενης από το νόμο διαδικασίας.

Η Εταιρία έχει ως έδρα το Δήμο Αθηναίων και είναι εγγεγραμμένη στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιριών με αριθμό Α.Μ. 19407/06/B/89/20. Η διάρκεια της Εταιρίας έχει ορισθεί μέχρι την 31/12/2090.

Μέχρι τον Ιούνιο 1999, έδρα της Εταιρίας ήταν ο Δήμος Αμαρουσίου. Η μεταφορά της έδρας εγκρίθηκε ομοφώνως στην Τακτική Γενική Συνέλευση της 11 Ιουνίου 1999, καθώς τόσο οι υπηρεσίες της Διοίκησης της Εταιρίας, όσο και οι λοιπές υπηρεσίες που στεγάζονταν στο Μαρούσι, την Παιανία και την οδό Σταδίου, έχουν ήδη μετεγκατασταθεί σε νέο κτίριο επί της λεωφόρου Μεσογείων 117 (Πολιτεία Business Centre), στην περιοχή Αμπελοκήπων του Δήμου Αθηναίων. Για την εν λόγω μεταφορά της έδρας της Εταιρίας έγινε και σχετική τροποποίηση του καταστατικού της με την αντικατάσταση του άρθρου 3 αυτού από το ακόλουθο κείμενο:

"Έδρα της Εταιρίας ορίζεται ο Δήμος Αθηναίων. Με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της η Εταιρία μπορεί να ιδρύει υποκαταστήματα ή γραφεία οπουδήποτε αλλού, στο εσωτερικό ή το εξωτερικό".

Σκοπός της Εταιρίας σύμφωνα με το άρθρο 2 του Καταστατικού της είναι:

1. Η παραγωγή και εμπορία τηλεοπτικών προγραμμάτων και εκπομπών, η εγκατάσταση, λειτουργία και εκμετάλλευση τηλεοπτικών σταθμών σε ολόκληρη την Ελλάδα όταν επιτραπεί και με τις προϋποθέσεις που θα επιτραπεί. Η δημιουργία, ο εξοπλισμός, η οργάνωση και εκμετάλλευση χώρων (studios) για την παραγωγή και εκμετάλλευση τηλεοπτικών εκπομπών, προγραμμάτων και διαφημιστικών μηνυμάτων.

2. Η ίδρυση, εγκατάσταση, λειτουργία και εκμετάλλευση ραδιοφωνικών σταθμών σε ολόκληρη την Ελλάδα. Η παραγωγή και εμπορία ραδιοφωνικών προγραμμάτων και εκπομπών. Η δημιουργία, εξοπλισμός, οργάνωση και εκμετάλλευση ειδικών χώρων (studios) για την παραγωγή και εκμετάλλευση ραδιοφωνικών εκπομπών, προγραμμάτων και διαφημιστικών μηνυμάτων.

3. Για την επίτευξη του σκοπού της η Εταιρία μπορεί:

α) Να συμμετέχει σε οποιαδήποτε επιχείρηση με όμοιο ή παρεμφερή σκοπό, οποιουδήποτε εταιρικού τύπου και να παρέχει υπέρ αυτών εγγυήσεις για τη διευκόλυνση της χρηματοδοτήσεώς τους, εφόσον τούτο εξυπηρετεί την επιχειρηματική δραστηριότητα της Εταιρίας.

β) Να συνεργάζεται με οποιοδήποτε φυσικό ή νομικό πρόσωπο με οποιονδήποτε τρόπο.

γ) Να ιδρύει υποκαταστήματα ή πρακτορεία ή γραφεία οπουδήποτε.

δ) Να αντιπροσωπεύει οποιαδήποτε επιχείρηση ημεδαπή ή αλλοδαπή με όμοιο ή παρεμφερή σκοπό.

4. Η Εταιρία μπορεί να παραχωρεί με αντάλλαγμα την χρήση των εγκαταστάσεών της σε τρίτους. Επίσης, η Εταιρία μπορεί να αναθέτει τη διαχείρισή της σε άλλα νομικά πρόσωπα και να αναλαμβάνει τη διαχείριση άλλων επιχειρήσεων.

Σημειώνεται ότι η μοναδική τροποποίηση του σκοπού της Εταιρίας κατά την τελευταία πενταετία, η οποία αποφασίστηκε στη Γενική Συνέλευση των μετόχων της 28/6/1996 (ΦΕΚ ΤΑΕ & ΕΠΕ 5657/2.8.96), αφορά στην προσθήκη στην παράγραφο 3(α) του εξής κειμένου: "και να παρέχει υπέρ αυτών εγγυήσεις για τη διευκόλυνση της χρηματοδοτήσεώς τους, εφόσον τούτο εξυπηρετεί την επιχειρηματική δραστηριότητα της Εταιρίας".

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Η Εταιρία εκπέμπει τηλεοπτικά προγράμματα, καλύπτοντας σχεδόν ολόκληρη τη χώρα (98% στην επικράτεια της Ελλάδος), 24 ώρες την ημέρα. Το πρόγραμμά της είναι δομημένο έτσι ώστε να προσεγγίσει το μέσο τηλεθεατή κάθε ηλικίας και περιλαμβάνει ελληνική κωμωδία, δράμα, και διάφορες σειρές, ελληνικές και ξένες ταινίες, ειδήσεις

προγράμματα πληροφόρησης, αθλητικά και μουσικά προγράμματα, τηλεπαιχνίδια και προγράμματα για παιδιά.

Το ξένο πρόγραμμα, το οποίο περιλαμβάνει ταινίες, τηλεοπτικές σειρές και παιδικά προγράμματα, αγοράζεται από μεγάλες εταιρίες του εξωτερικού με το δικαίωμα για μία ή δύο αναμεταδόσεις. Το MEGA παράγει το 96% των εσόδων του από την πώληση διαφημιστικού χρόνου σε διαφημιστικά πρακτορεία και από την πώληση πνευματικών δικαιωμάτων στην Κύπρο, τις Η.Π.Α. και την Αυστραλία, ενώ τα λειτουργικά κόστη κυρίως αποτελούνται από ίδια παραγωγή προγραμμάτων, την αγορά δικαιωμάτων από τρίτες πηγές, γενικά έξοδα και έξοδα διανομής. Όσον αφορά την τηλεοπτική δαπάνη διαφήμισης το MEGA κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς από το 1997, διατηρώντας ταυτόχρονα την κυριαρχη θέση του σε όλα τα ακροατήρια εμπορικού ενδιαφέροντος. Αυτό το επίτευγμα υπήρξε αποτέλεσμα της διαρκής προσπάθειας του MEGA να:

- Διατηρήσει μια δομή προγράμματος που έχει απήχηση σε όλες τις ηλικίες και τις δημογραφικές ομάδες του τηλεοπτικού κοινού.
- Ανανεώνει συνεχώς το πρόγραμμά του και να επιλέγει τα κατάλληλα προγράμματα.

ΣΤΟΧΟΙ ΓΙΑ ΤΟ 2004

- Να επανακτήσει την κυριαρχη θέση στην τηλεοπτική αγορά.
- Να επενδύσει σε ελληνικές παραγωγές ένα ισοδύναμο ποσό με αυτό του 2003, έτσι ώστε να διατηρήσει το εύρος του τηλεοπτικού κοινού του και να αυξήσει τα διαφημιστικά του έσοδα.
- Να διατηρήσει τη συνέπεια, την αντικειμενικότητα, την αξιοπιστία αναφορικά με την πληροφόρηση που δίνει στο τηλεοπτικό κοινό. Το MEGA σκοπεύει να διατηρήσει και να εμπλουτίσει τη δημοσιογραφική του ομάδα, που είναι πιθανόν η καλύτερη και πιο έμπειρη από οποιοδήποτε άλλο τηλεοπτικό σταθμό με σκοπό να κρατήσει το προφίλ του ως ο πιο ενημερωτικός και αξιόπιστος σταθμός με τους πιο ικανούς συνεργάτες, γεγονός που κατοχυρώνεται από πρόσφατες ποιοτικές έρευνες αγοράς.
- Να παραμείνει τεχνολογικά ολοκληρωμένο και οικονομικά υγιές, ο ΤΗΛΕΤΥΠΟΣ Α.Ε. έχει επενδύσει 11,4 εκατ. € τα τελευταία τέσσερα χρόνια για την αντικατάσταση και βελτίωση του ηλεκτρονικού, μηχανικού και πληροφοριακού εξοπλισμού του με σκοπό να παραμείνει ο πιο σε υψηλό επίπεδο τηλεοπτικός σταθμός στην Ελλάδα. Για να εμπλουτίσει ακόμα περισσότερο την ταινιακή του βιβλιοθήκη, έχει επενδύσει σε νέες τηλεοπτικές παραγωγές. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων τεσσάρων χρόνων ο σταθμός έχει επενδύσει σε κατά μέσο όρο 54,2 εκατ. € ετησίως σε ιδιόκτητα τηλεοπτικά προγράμματα και θα συνεχίσει να επενδύει σε ελληνικά προγράμματα διατηρώντας την ίδια πορεία.

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ – ΘΕΣΗ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

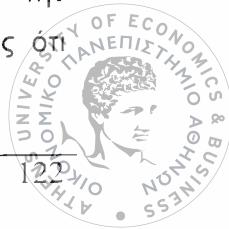
Δέκα εθνικής εμβέλειας ιδιωτικοί τηλεοπτικοί σταθμοί λειτουργούν στην Ελλάδα. Επιπρόσθετα, υπάρχουν περισσότεροι από 100 τοπικοί σταθμοί που χάρις στη φύση των δραστηριοτήτων τους δεν επηρεάζουν στο σύνολο τη διανομή της διαφημιστικής δαπάνης, καθώς τα ποσοστά τηλεθέασής τους είναι πολύ χαμηλά. Εκτιμάται ότι ο ανταγωνισμός ανάμεσα στους βασικούς τηλεοπτικούς σταθμούς θα συνεχίσει να είναι έντονος στην τηλεοπτική αγορά. Ξέχωρα από τους ανταγωνιστές που προέρχονται από το τηλεοπτικό πεδίο, η Εταιρία ανταγωνίζεται για διαφημιστική δαπάνη με τα άλλα μέσα ενημέρωσης όπως εφημερίδες, περιοδικά και ραδιοφωνικούς σταθμούς, ενώ αναμένεται μεγαλύτερος ανταγωνισμός στο μέλλον από την καλωδιακή τηλεόραση. Οι προβλέψεις για τους ελληνικούς τηλεοπτικούς σταθμούς είναι ευοίωνες, δεδομένου ότι η τηλεοπτική διαφημιστική δαπάνη εκτιμάται ότι θα αυξηθεί γρηγορότερα από τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Από το 1989, τον πρώτο χρόνο της ιδιωτικής τηλεόρασης στην Ελλάδα, η διαφημιστική δαπάνη αναπτύσσεται με μέσο ρυθμό 26%. Επιπλέον, ως ποσοστό της συνολικής διαφημιστικής δαπάνης στην Ελλάδα, η τηλεοπτική διαφημιστική δαπάνη είναι πολύ μεγαλύτερη (43%) από τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες.

Το MEGA κατέχει μια κυρίαρχη θέση στη διαφημιστική αγορά, καθώς προσφέρει υψηλές αποδόσεις στις διαφημιστικές επενδύσεις, καθώς προσφέρει ένα ευρέως αποδεκτό περιβάλλον για τηλεοπτικά διαφημιστικά σποτ. Η συνεπής και αξιόπιστη εμπορική πολιτική του MEGA σε συνδυασμό με τις άριστες σχέσεις που διατηρεί με όλα τα διαφημιστικά πρακτορεία και τους διαφημιστές, το καθιστά ως ανεκτίμητο συνεργάτη, που βρίσκεται πάντα στο πλευρό των πελατών των και που το κύριο ενδιαφέρον του είναι να βρίσκει λύσεις με σκοπό την επίτευξη των επικοινωνιακών στόχων τους.

ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Η ΤΗΛΕΤΥΠΟΣ Α.Ε. αποτελεί μια ακόμα ελληνική επιχείρηση που εμπιστεύτηκε για τις ανάγκες της σε εργαλεία Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης τη LogicDis, επίσημης αντιπρόσωπου της Hyperion, που είναι παγκόσμια πρωτοπόρος εταιρία σε θέματα εφαρμογών Επιχειρηματικής Επίδοσης. Η επικοινωνία με την ΤΗΛΕΤΥΠΟΣ Α.Ε. έγινε με τον διευθυντή πληροφορικής κ. Φλωράκη Λεωνίδα, η βοήθεια του οποίου ήταν κάτι παραπάνω από πολύτιμη.

Όσον αφορά την επιλογή της συγκεκριμένης τεχνολογικής λύσης για την ΤΗΛΕΤΥΠΟΣ Α.Ε. μπορούμε να αναφέρουμε ότι υπαγορεύτηκε από το γεγονός ότι έψαχνε για ένα εργαλείο M.I.S. που να συγκεντρώνει τα εξής χαρακτηριστικά:



- Ευπροσάρμοστο
- Ευέλικτο
- Ακριβές
- Περιεκτικό
- Με δυνατότητες what-if ανάλυσης

Στη συνέχεια υπάρχουν κάποια στοιχεία όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του συστήματος που ζήτησε η ΤΗΛΕΤΥΠΟΣ Α.Ε. από την προμηθεύτρια εταιρία LogicDis που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν την αρχιτεκτονική και τη λειτουργία του προϊόντος που επιθυμούσε να εγκαταστήσει:

- Ιστορικότητα μετρήσιμων . Στην ενεργή βάση θα τηρούνται : τρέχουσα και προηγούμενη ημερολογιακή και οικονομική χρήση. Ωστόσο, προγενέστερες χρήσεις μπορούν να αντιγράφονται σε δεύτερη, «ιστορική» βάση.
- Η ενημέρωση του συστήματος θα γίνεται καθημερινά, μέσω αυτοματοποιημένης διαδικασίας, και σε ώρα που το OLTP (On Line Transaction Processing) σύστημα θα είναι ανενεργό.
- Η ενημέρωση του συστήματος αφορά στην μεταφορά όλων των αρχείων, δομών και δεδομένων, σε καθημερινή βάση.
- Ιστορικότητα δομών. Δεν τηρείται ιστορικότητα όσον αφορά στις δομές, δηλ. τα μετρήσιμα απεικονίζονται πάντα σύμφωνα με την τελευταία εικόνα των δομών.

Αφού εξετάστηκαν αρκετές λύσεις της αγοράς και συγκεκριμένα τέσσερα διαφορετικά προϊόντα, κατέληξαν στη λύση του Hyperion Essbase. Η βασική διαφορά του συγκεκριμένου προϊόντος είναι η ίδια η φύση του, καθώς αποτελεί μια πολυδιάστατη βάση δεδομένων (multidimensional database) σε αντίθεση με τα άλλα προϊόντα που στηρίζονται σε μια relational database. Το Hyperion Essbase στηρίζεται στην έννοια των "διαστάσεων". Δηλαδή όταν καταλήγεις στο χτίσιμο του μοντέλου του M.I.S., έχεις κάποια μετρήσιμα που παρακολουθείς σε κάποιες διαστάσεις-τομείς ενδιαφέροντος. Οι διαστάσεις αυτές συνθέτουν τον "κύβο" της πληροφορίας και μπορούν να περικλείουν το χρόνο, το πελατολόγιο, τη γεωγραφική περιοχή κ.ά. Μιλήσαμε για "κύβο" πληροφορίας, ενώ στην πραγματικότητα μπορεί να έχουμε 8-9 διαστάσεις που αποτελούν τον εκάστοτε "κύβο" πληροφορίας. Ένα παράδειγμα τέτοιου "κύβο" πληροφορίας μπορεί να είναι οι πωλήσεις. Δεύτερο πολύ σημαντικό στοιχείο για την επιλογή του Hyperion Essbase ήταν το ότι διέθετε ένα excel add-in, γεγονός που έκανε πολύ απλή τη χρήση του, αν αναλογιστούμε πόσο διαδεδομένη είναι η εφαρμογή του excel και, επομένως, θα απαιτούσε λιγότερο χρόνο εκπαίδευσης στη χρήση του συστήματος αυτού. Στο γεγονός αυτό θα πρέπει να συνυπολογίσουμε το ότι το οικείο interface θα μπορούσε να προσελκύσει την εμπιστοσύνη και την ενδιαφέρον των χρηστών, καθώς μια εξαιρετικά

πολύπλοκη επιφάνεια εργασίας ενδεχομένως να φοβίσει και να αποτρέψει κάποιους χρήστες από να ασχοληθούν με κάποιο σύστημα.

Η διαδικασία που ακολουθήθηκε για την εγκατάσταση του συστήματος Επιχειρηματικής Επίδοσης ήταν αρχικά να ακούσουν και να καταγράψουν τις ανάγκες της ΤΗΛΕΤΥΠΟΣ Α.Ε. Φτιάχτηκαν οι απαραίτητες δομές δεδομένων και συλλέχθηκαν τα κατάλληλα στοιχεία από το ERP της εταιρίας.

Η ΤΗΛΕΤΥΠΟΣ Α.Ε. αποφάσισε να προχωρήσει στην εγκατάσταση του Hyperion Essbase το Νοέμβρη του 2001, ύστερα από προτροπή του Διευθυντή Πληροφορικής, που είχε ήδη την εμπειρία από την εγκατάσταση και χρήση παρόμοιων προγραμμάτων από την προηγούμενη εταιρία που είχε εργαστεί και είχε υλοποιήσει τέτοιες εφαρμογές. Αν θελήσουμε να εξετάσουμε την κατάσταση που επικρατούσε μέχρι εκείνη τη στιγμή, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι στην εταιρία λειτουργούσαν δύο διαφορετικά συστήματα, αποκομμένα το ένα από το άλλο. Το πρώτο είχε να κάνει με το λογιστικό τμήμα και ένα μέρος του εμπορικού, ενώ το άλλο σύστημα ήταν υπεύθυνο για τη διαχείριση του τηλεοπτικού προγράμματος και των διαφημιστικών σποτ. Το μειονέκτημα αυτής της κατάστασης ήταν η απουσία επικοινωνίας μεταξύ αυτών και η ύπαρξη διπλοεγγραφών. Με αυτά τα δεδομένα, λογικό ήταν να ξεκινήσει μια προσπάθεια ενοποίησης αρχικά των δύο αυτών συστημάτων. Η διαδικασία αυτή της ενοποίησης κράτησε ενάμιση χρόνο συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού και της υλοποίησης. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε τη δυσκολία αυτού του εγχειρήματος, δεδομένου ότι η ΤΗΛΕΤΥΠΟΣ Α.Ε. είναι μια επιχείρηση που λειτουργεί χωρίς διακοπή και επομένως σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να πάυσει η λειτουργία της για να γίνει κάποια μεταφορά δεδομένων ή να κλείσει ο server της εταιρίας για τη μεταφορά των ιστορικών στοιχείων. Στην παρούσα βάση, η ΤΗΛΕΤΥΠΟΣ Α.Ε. έχει καταφέρει να έχει όλα τα στοιχεία της συγκεντρωμένα σε ένα σύστημα και τους έδωσε την κατάλληλη μορφή για να είναι εύκολη η επεξεργασία τους. Το σύστημα που διατηρήθηκε ήταν το ERP σύστημα, ενώ το άλλο σύστημα καταργήθηκε και λόγω παλαιότητας.

Η πρόσβαση στο σύστημα Hyperion Essbase έχει δύο τρόπους προσπέλασης. Είτε μέσω της εφαρμογής του excel ως add-in, είτε μέσω browser ως Hyperion Analyzer. Αναφέρθηκε προηγουμένως ότι όλο το σύστημα είναι δομημένο με τη μορφή “κύβων” πληροφορίας. Οι “κύβοι” αυτοί αναφέρονται ουσιαστικά στα διάφορα τμήματα της εταιρίας. Υπάρχει ξεχωριστός “κύβος” πληροφορίας για την εξυπηρέτηση πελατών, για τις πωλήσεις, για τη διοίκηση προσωπικού, για την αποθήκη, για τα χρηματοοικονομικά. Η πρόσβαση στο σύστημα γίνεται μέσω κωδικού πρόσβασης, ο οποίος δίνει τη δυνατότητα στο χρήστη να “βλέπει” συγκεκριμένους “κύβους” ή κομμάτια ενός “κύβου” κάθε φορά

ανάλογα με τη δικαιοδοσία που το έχει ανατεθεί και τον βαθμό ιεραρχίας στον οποίο βρίσκεται.

Στην συνέχεια, έχοντας ως παράδειγμα τον “κύβο” των πωλήσεων, μπορούμε να εξετάσουμε κάποια μετρήσιμα που έχουν συνδεθεί με την συγκεκριμένη διάσταση. Ένα από τα μετρήσιμα είναι ο χρόνος, με βάση τον οποίο υπάρχει η δυνατότητα να αναζητηθούν πωλήσεις ανά έτος, ανά μήνα, ανά ημέρα, χρονικά διαστήματα και επιπλέον μπορεί να υπάρξει συνδυασμός με άλλα μετρήσιμα όπως οι διαφημιστικές, ο τύπος των διαφημιστικών, τα τηλεοπτικά προγράμματα. Σε κάθε αναζήτηση πληροφοριών αντιλαμβάνεται κανείς τα πλεονεκτήματα των δυνατοτήτων drill down και drill up του συστήματος. Αυτό που θα πρέπει να συγκρατήσει κανείς είναι ότι μπορεί να αναζητηθεί μια πληροφορία ταχύτατα, δυναμικά που με τον παλιό τρόπο μηχανογράφησης έπρεπε να δημιουργηθεί ξεχωριστό report, ενώ τώρα έχει κανείς τα στοιχεία άμεσα στην οθόνη του.

Στη συνέχεια, έχουμε ένα παράδειγμα από τα μετρήσιμα στον “κύβο” πληροφορίας των πωλήσεων, όπως ακριβώς παρακολουθούνται από την ΤΗΛΕΤΥΠΟΣ Α.Ε. :

- Εκπτώσεις επί Τιμολογίου
- Πιστωτικά Τζίρου
- Πιστωτικοί Τρόποι Πληρωμής
- Πιστωτικά Bonus
- Κόστος Εταιρείας
- Gross Turnover
- On Invoice Discounts
- Net On Invoice
- Off Invoice Discounts
- Financial Discounts
- Yearend Bonus
- Net Turnover
- Gross Profit

Ο τρόπος συλλογής της πληροφορίας, από καθαρά τεχνική πλευρά, είναι ότι τρέχουν κάποια queries στο κεντρικό σύστημα, συλλέγουν την πληροφορία, δηλαδή φτιάχνουν ένα πολύ μακρύ αρχείο που περιέχει χρονική στιγμή, πελάτη, ομάδα πελατών, προϊόν, ομάδα προϊόντων, τιμή πώλησης, εκπτώσεις κ.ά. και στη συνέχεια το αρχείο αυτό “φορτώνεται” στο M.I.S. εργαλείο. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα δεδομένα δεν είναι σε πραγματικό χρόνο, αλλά αποτελούν στοιχεία που μέχρι και την προηγούμενη βραδιά.

Με την υιοθέτηση του Hyperion Essbase, επόμενο ήταν να υπάρξει επιφυλακτικότητα από τη μεριά κάποιων εργαζομένων. Και αυτό είναι λογικό, καθώς

άλλαζε ο τρόπος που εκτελούνταν κάποιες εργασίες. Για παράδειγμα, τα περισσότερα στελέχη ήταν συνηθισμένα να ζητάνε από τους υφισταμένους τους κάποιες αναφορές, οι οποίες αργούσαν να τους παραδοθούν και υπήρχε ένα είδος γραφειοκρατίας στην εξαγωγή πληροφοριών από το υπάρχον σύστημα. Με το Hyperion Essbase, κάθε στέλεχος επωμίζονταν το καθήκον να δημιουργήσει και να αντλήσει τις πληροφορίες που χρειάζονταν μόνο του, γεγονός που θα άρεσε σε μερικά στελέχη. Μόνο όταν κατάφεραν να κατανοήσουν την έλλειψη εξάρτησης και τη δύναμη που είχαν στα χέρια τους πια μπόρεσαν να αντιληφθούν τα οφέλη από την υιοθέτηση αυτής της εφαρμογής.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων στην ΤΗΛΕΤΥΠΟΣ Α.Ε. έγινε στις εγκαταστάσεις της εταιρίας από άτομα που ανήκαν στο τμήμα πληροφορικής και είχαν εκπαιδευτεί πάνω στην εκπαίδευση και υποστήριξη του συστήματος. Η εκπαίδευση διήρκεσε πάνω από έξι μήνες και ο καθένας διούλεψε πάνω στο κομμάτι του συστήματος που αφορά τις δικές του εργασίες. Σημαντικό ήταν να δοθεί στον κάθε χρήστη να κατανοήσει ότι σημασία δεν έχει να ζητάμε από το σύστημα κάποιες πληροφορίες, αλλά να εξετάζουμε αν υπάρχουν πρώτα αυτές οι πληροφορίες καταχωρημένες, ώστε να έρθει το σύστημα να τις ανιχνεύσει και να τις συγκεντρώσει.

4.5. Α.Γ. ΠΕΤΖΕΤΑΚΗΣ Α.Ε.

Ο Όμιλος ΠΕΤΖΕΤΑΚΗΣ είναι ένας από τους ταχύτατα αναπτυσσόμενους παραγωγούς συστημάτων σκληρών και εύκαμπτων σωλήνων παγκοσμίως, ο οποίος απασχολεί σήμερα περισσότερα από 1.500 άτομα. Η παγκόσμια παρουσία μας υποστηρίζεται από έντεκα παραγωγικές μονάδες σε έξι χώρες και ένα εκτεταμένο δίκτυο θυγατρικών εταιριών και αποκλειστικών αντιπροσώπων το οποίο εκτείνεται σε Ευρώπη, Β. Αμερική και στη Μέση Ανατολή. Η προϊόντική μας γκάμα περιλαμβάνει:

- Συστήματα σκληρών σωλήνων από PVC, PE (πολυαιθυλένιο) και PP (πολυπροπυλένιο) τα οποία χρησιμοποιούνται στα δίκτυα ύδρευσης και άρδευσης, στα δίκτυα τηλεπικοινωνιών, στη μεταφορά φυσικού αερίου, στα συστήματα αποχέτευσης, στις οικοδομικές εφαρμογές καθώς και στην εξόρυξη μετάλλων
- Εύκαμπτοι σωλήνες από PVC και PU (πολυουρεθάνη), ενισχυμένοι με ατσάλι ή με πλαστικά συνθετικά τα οποία χρησιμοποιούνται στις περισσότερες βιομηχανικές, γεωργικές και οικιακές εφαρμογές

Η Α.Γ. ΠΕΤΖΕΤΑΚΗΣ Α.Ε., μητρική εταιρία του Ομίλου, ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1960 από τον Αριστόβουλο Πετζετάκη. Το 1961, ο ιδρυτής καθιέρωσε την Α.Γ. ΠΕΤΖΕΤΑΚΗΣ Α.Ε. ως μια παγκοσμίου φήμης καινοτόμο εταιρία στην βιομηχανία πλαστικών, κατοχυρώνοντας την πρωτοποριακή για τα χρονικά μέθοδο παραγωγής πλαστικών εύκαμπτων σωλήνων ενισχυμένων από σκληρό σπειροειδές PVC. Τα προϊόντα της εταιρίας έγιναν γνωστά παγκοσμίως με το εμπορικό σήμα HELIFLEX ενώ από τότε η τεχνολογία αγοράστηκε και χρησιμοποιείται από μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες όπως οι Goodyear, Pirelli, Dunlop & Toyo Rubbers.

Το 1969, ο Όμιλος επεκτείνει τις δραστηριότητες του στην Πορτογαλία μέσω της HELIFLEX PORTUGUESA LDA (γνωστή σήμερα ως HELIFLEX PETZETAKIS TUBOS), η οποία στις μέρες μας κατέχει ηγετική θέση στην τοπική αγορά των εύκαμπτων σωλήνων.

Το 1971, ο Όμιλος ιδρύει και δεύτερη μονάδα παραγωγής στην Ελλάδα με σκοπό την κατασκευή σκληρών σωλήνων από PVC. Σήμερα το εργοστάσιο αυτό αποτελεί τμήμα μιας μεγαλύτερης παραγωγικής μονάδας, στην οποία παράγονται συστήματα σωλήνων από PVC, PE και PP καθώς επίσης και εύκαμπτοι σωλήνες από PVC και η οποία αποτελεί την μεγαλύτερη παραγωγική μονάδα του Ομίλου Πετζετάκις.

Ένα χρόνο αργότερα το 1972, ο Όμιλος επεκτείνει την παρουσία του στην Ευρωπαϊκή αγορά εύκαμπτων σωλήνων, ιδρύοντας στην Γερμανία την A.G. Petzetakis GmbH (γνωστή επίσης και ως Heliflex GmbH). Η πολυετής παρουσία και η δέσμευση του

Ομίλου στην σημαντική αυτή αγορά ενισχύθηκε περαιτέρω το 2001 μέσω της εξαγοράς της Behka Plast GmbH, παραγωγού εύκαμπτων πλαστικών σωλήνων.

Από το έτος 2000, η δέσμευση του Ομίλου στη διεθνή ανάπτυξη έχει εκδηλωθεί μέσα από μια σειρά διαδοχικών εξαγορών και στρατηγικών συμμετοχών ανά τον κόσμο. Ο Όμιλος εξαγόρασε το 22% της καναδικής Imperial Plastech Inc., παραγωγού συστημάτων σωλήνων και αγωγών της οποίας οι μετοχές είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο του Τορόντο. Η εταιρία ειδικεύεται στην παραγωγή υψηλών προδιαγραφών αγωγών προστασίας δικτύων οπτικών ινών, τηλεπικοινωνιακών δικτύων και δικτύων καλωδιακής τηλεόρασης και λειτουργεί τέσσερις παραγωγικές μονάδες στον Καναδά και την Αμερική. Εφαρμόζοντας την τεχνολογία ΠΕΤΖΕΤΑΚΗΣ, η Imperial Plastech έχει διεισδύσει ακόμη στην εκτεταμένη αγορά ευκάμπτων σωλήνων της Βορείου Αμερικής και ο Όμιλος σκοπεύει να χρησιμοποιήσει τη συνεργασία αυτή σαν εφαλτήριο για την επέκταση του στη συγκεκριμένη περιοχή.

Το 2001, δύο νέες εξαγορές ολοκληρώθηκαν με επιτυχία. Πιο συγκεκριμένα, ο Όμιλος ΠΕΤΖΕΤΑΚΗΣ εξαγόρασε την Main Pipe Systems (γνωστή σήμερα ως Petzetakis Africa Ltd.) στη Νότιο Αφρική. Η εταιρία αυτή ιδρύθηκε το 1959 και αποτελεί τον μεγαλύτερο παραγωγό συστημάτων πλαστικών σωλήνων της Νοτίου Αφρικής. Η Petzetakis Africa λειτουργεί 4 παραγωγικές μονάδες για την παραγωγή σκληρών σωλήνων από PVC και HDPE καθώς και για την παραγωγή εύκαμπτων σωλήνων από PVC. Έχει επίσης ένα εκτεταμένο δίκτυο πωλήσεων στη Νότιο Αφρική, με 11 κέντρα διανομής, δέκα αποκλειστικούς αντιπροσώπους και 3 εξουσιοδοτημένες επιχειρήσεις. Η απόφαση του Ομίλου να επενδύσει στη Νότιο Αφρική απορρέει από τα σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης της ευρύτερης περιοχής όσον αφορά την οικοδομική δραστηριότητα και τα έργα υποδομής. Επιπρόσθετα, η γεωγραφική θέση της εταιρίας επιτρέπει την περαιτέρω διείσδυση στις αγορές της Νοτίου Αμερικής και της Αυστραλίας.

Την ίδια χρονιά, ο Όμιλος προχώρησε στην εξαγορά των Induplas SpA στην Ιταλία, Flexiplas S.A. στην Ισπανία και Eurohose Ltd στην Αγγλία. Οι εταιρίες αυτές αποτελούν την Induplas Group, ηγέτη στην Ευρωπαϊκή αγορά εύκαμπτων σωλήνων και ηλεκτρικών αγωγών με κυρίαρχη θέση στις αγορές της Ιταλίας, της Ισπανίας και αρκετών χωρών της Κεντρικής Ευρώπης. Κατά συνέπεια, ο Όμιλος ΠΕΤΖΕΤΑΚΗΣ καθιερώνει τον εαυτό του ως έναν από τους σημαντικότερους παραγωγούς εύκαμπτων σωλήνων, με ισχυρή παρουσία στην Ευρώπη και μια διευρυμένη γκάμα προϊόντων από PVC και PU. Μέσω της εξαγοράς αυτής, επεκτείνεται η δυνατότητα παροχής υπηρεσιών σε μεγαλύτερους βιομηχανικούς πελάτες και χονδρεμπόρους όχι μόνο στην Ευρώπη αλλά και στις Ανατολικές χώρες και τις χώρες της Βορείου Αφρικής. Ενδυναμώνεται ακόμη μέσω της συνεργασίας με την Imperial Plastech Inc. πλειοψηφικό πακέτο της οποίας απέκτησε η

Α.Γ. ΠΕΤΖΕΤΑΚΗΣ Α.Ε. το Φεβρουάριο του 2004, ενισχύοντας την δυνατότητα διείσδυσης στην αγορά εύκαμπτων πλαστικών σωλήνων της Βορείου Αμερικής. Η παραπάνω εξέλιξη αποτελεί εφαρμογή των στρατηγικών επιλογών της διοίκησης του Ομίλου για αυτόνομη ανάπτυξη και διεύρυνση των κύριων δραστηριοτήτων του Ομίλου ΠΕΤΖΕΤΑΚΗ στη Βόρεια Αμερική, όπου ήδη δραστηριοποιείται με επιτυχία και ολοκληρώνει την πλατφόρμα δραστηριοποίησης του Ομίλου σε Ευρώπη, Αφρική και Βόρεια Αμερική.

Η Α.Γ. ΠΕΤΖΕΤΑΚΗΣ, εκμεταλλευόμενη τη σημαντική διεθνή παρουσία και την άκρως ανταγωνιστική δομή της, διευρύνει τα μερίδια αγοράς της σε όλες τις αγορές που δραστηριοποιείται επιταχύνοντας την ενίσχυση των μεγεθών της. Στόχος μας είναι η αξιοποίηση της πολύ σημαντικής τεχνογνωσίας που διαθέτουμε και που διαρκώς αναπτύσσουμε, προκειμένου να προσφέρουμε υψηλής ποιότητας προϊόντα σε ανταγωνιστικές τιμές. Τα παραπάνω σε συνδυασμό με την σημαντική διεθνή παρουσία μας και τη σωστή εκμετάλλευση των συνεργιών και των οικονομιών κλίμακας τις οποίες μπορούμε να επιτύχουμε, θα οδηγήσουν τον Όμιλο Α.Γ. ΠΕΤΖΕΤΑΚΗΣ στα επίπεδα της πραγματικής δυναμικής του.

ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Η αποστολή της Α.Γ. ΠΕΤΖΕΤΑΚΗΣ Α.Ε. είναι να συνεχίσει την παραγωγή «υψηλής ποιότητας προϊόντων και να προσφέρει στους πελάτες ένα εκλεκτικό εύρος καλοσχεδιασμένων και ποιοτικών προϊόντων που δίνουν ποιότητα στη ζωή», στις κύριες εφαρμογές των εμπορικών της δραστηριοτήτων με σκοπό να καταστήσει την επιχείρησης ως παγκόσμια καινοτόμο.

ΣΤΟΧΟΙ

Οι στόχοι της Α.Γ. ΠΕΤΖΕΤΑΚΗΣ Α.Ε. είναι:

- Η ενδυνάμωση της παρουσίας της μέσω εξαγορών που σχετίζονται με τις προσπάθειές της να διαφοροποιήσει την πηγή εσόδων αναφορικά με τις βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες της και επίσης να αναπτύξει τη δυναμικότητα για μελλοντική επέκταση σε θέματα ποιότητας. Αυτές οι εξαγορές θα βοηθήσουν την Α.Γ. ΠΕΤΖΕΤΑΚΗΣ Α.Ε. να προσφέρει στην ελληνική αγορά ένα συνολικό πακέτο για τις ανάγκες μιας μοντέρνας κατασκευής.
- Η ενοποίηση των δύο μονάδων παραγωγής συστημάτων σωληνώσεων σε σκοπό να επιτύχει τις απαιτούμενες οικονομίες κλίμακας και να μειώσει την κοστολογική βάση.

- Η εισαγωγή νέων προϊόντων που θα διασφαλίσουν μελλοντική ανάπτυξη και θα βελτιώσουν την ποιότητα των κερδών.
- Η επιτάχυνση του προγράμματος κεφαλαιακής επένδυσης, που αρχικά είχε σχεδιαστεί για να ολοκληρωθεί στα τέλη του 2004. Αντίθετα η εταιρία κατάφερε να αποπερατώσει την πλειονότητα των επενδύσεων μέσα στο 2002. Αφού ολοκληρωθεί το συγκεκριμένο πρόγραμμα, το βιομηχανικό συγκρότημα στη Θήβα θα γίνει η μεγαλύτερη παραγωγική τοποθεσία για πλαστικούς σωλήνες στην Ευρώπη, φτάνοντας ετήσια παραγωγική δυναμικότητα 86.000 τόνων.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η επιχειρησιακή στρατηγική της Α.Γ. ΠΕΤΖΕΤΑΚΗΣ Α.Ε. είναι να επιτύχει διατηρητέα, οργανική ανάπτυξη στις κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητές της, να διευρύνει τις δραστηριότητές της στο τμήμα των υλικών κατασκευής και να κάνει τα προϊόντα της, προϊόντα κοινής επιλογής. Οι επιχειρηματικές τακτικές συνοψίζονται στην ανάπτυξη ενός δικτύου διανομής σε ολόκληρη την χώρα, με πέντε κέντρα διανομής και πολλούς αντιπροσώπους, στην προώθηση της διαθεσιμότητας των προϊόντων της Α.Γ. ΠΕΤΖΕΤΑΚΗΣ Α.Ε. και η διασφάλιση υψηλών προτύπων ποιότητας σε συνδυασμό με μοναδικά τεχνικά χαρακτηριστικά.

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Η Α.Γ. ΠΕΤΖΕΤΑΚΗΣ Α.Ε. αποφάσισε για την εγκατάσταση εφαρμογών Επιχειρηματικής Επίδοσης στα πλαίσια της επιλογής της να αντικαταστήσει το ERP σύστημα που χρησιμοποιούσε μέχρι εκείνη τη στιγμή. Επομένως αποφασίστηκε να συνδυαστεί η αγορά ενός καινούριου ERP με την εγκατάσταση ενός IT εργαλείου για παρακολούθηση της επίδοσης της εταιρίας από τη διοίκηση. Η απόφαση για την αγορά των συστημάτων πάρθηκε στο Φεβρουάριο του 2000 και εγκαταστάθηκαν τον Ιούλιο του 2000 από την εταιρία LogicDis, αποκλειστική αντιπρόσωπο των προϊόντων της Hyperion στην Ελλάδα και όσον αφορά το πεδίο της Επιχειρηματικής Επίδοσης επιλέχθηκε το προϊόν Hyperion Essbase.

Οι λόγοι που οδήγησαν στη απόφαση για εγκατάσταση μιας εφαρμογής Επιχειρηματικής Επίδοσης σχετίζονται με την μορφή του Ομίλου και τις ανάγκες του ως πολυεθνική εταιρία. Λόγω των θυγατρικών εταιριών, των υποκαταστημάτων και των εργοστασίων της σε συνδυασμό με την ύπαρξη κοινών προϊόντων, η διοίκηση της Α.Γ. ΠΕΤΖΕΤΑΚΗΣ Α.Ε. απαιτούσε πληροφόρηση ανά γεωγραφική περιοχή, ανά χρονική περίοδο, ανά ομαδοποιήσεις προϊόντων, κάτι που μόνο μια τέτοια εφαρμογή μπορούσε

να προσφέρει. Ο σκοπός της πληροφόρησης που θα έβγαινε από το σύστημα της Hyperion ήταν διπλός. Από τη μια έπρεπε να καλυφθούν οι καθημερινές ανάγκες σε πληροφόρηση των επιτελικών στελεχών και από την άλλη να υπάρχει η δυνατότητα να απεικονιστεί συνολικά η εικόνα και πορεία ολόκληρου του Ομίλου για τις ανάγκες της ανώτατης διοίκησης.

Ουσιαστικά, η Α.Γ. ΠΕΤΖΕΤΑΚΗΣ Α.Ε. αναζητούσε ένα IT εργαλείο με τις προδιαγραφές του Hyperion Essbase, δεδομένου ότι μέχρι τότε χρησιμοποιούσε μια εφαρμογή αμφιβόλου αξιοπιστίας, που απαιτούσε τεράστιους χρόνους για την επεξεργασία των δεδομένων με αποτέλεσμα να μην υπάρχει η δυνατότητα της επίκαιρης και άμεσης πληροφόρησης. Το σύστημα εκείνο δεν είχε καμιά επικοινωνία με οποιαδήποτε Microsoft εφαρμογή και όλα τα αποτελέσματά του έβγαιναν σε χαρτί με αποτέλεσμα σπατάλη χρόνου για την αναζήτηση της πληροφορίας μέσα στις εκτυπώσεις και την σπατάλη χαρτιού. Η εμπειρία του Hyperion Essbase έδειξε ταχύτατους χρόνους επεξεργασίας και δυνατότητες προσαρμογών των εξαγομένων στις ανάγκες των ενδιαφερομένων για την πληροφόρηση. Επιπλέον σημαντικότατο πλεονέκτημα της συγκεκριμένης εφαρμογής είναι το interface του που ήταν σε περιβάλλον excel, που λόγω του ότι είναι ιδιαίτερα διαδεδομένο διευκολύνει τους χειρισμούς και την εξοικείωση με το σύστημα και τις δυνατότητες απεικόνισης των αποτελεσμάτων του.

Η αρχική σκέψη περιλάμβανε να γίνει η ανάπτυξη της εφαρμογής in-house από άτομα της Α.Γ. ΠΕΤΖΕΤΑΚΗΣ Α.Ε. Για το λόγο αυτό η Α.Γ. ΠΕΤΖΕΤΑΚΗΣ Α.Ε. διέθεσε ένα άτομο που εκπαιδεύτηκε από άτομα της LogicDis εξολοκλήρου πάνω στο Hyperion Essbase, στον τρόπο λειτουργίας του και στη διαδικασία δημιουργίας αναφορών. Για το σκοπό αυτό τα άτομα του τμήματος της πληροφορικής γύρισαν όλα τα τμήματα της εταιρίας για να δουν από κοντά και να κρατήσουν σημειώσεις σχετικά με τις ανάγκες των χρηστών του συστήματος. Μάλιστα, είχαν την ευκαιρία να εξετάσουν κάποιες παλιές αναφορές, τις οποίες χρησιμοποίησαν ως βάση για να μελετήσουν την πληροφόρηση που θα πρέπει να συνεχίσουν να λαμβάνουν οι διάφοροι αρμόδιοι. Στη συνέχεια κάνουνε κάποιες προτάσεις σύμφωνα με τις γνώσεις και την εμπειρία τους ως προς το τι θα μπορούσε να προσφέρει το σύστημα ως πληροφορία και τη σημασία κάθε νέας πληροφόρησης. Το ειδικά εκπαιδευμένο άτομο της πληροφορικής έχει δημιουργήσει όλες τις αναφορές που απαιτούνται για τις ανάγκες της Α.Γ. ΠΕΤΖΕΤΑΚΗΣ Α.Ε., αλλά εξαιτίας της φύσης της συγκεκριμένης εφαρμογής, οποιοσδήποτε χρήστης μπορεί να εισάγει δεδομένα που του χρειάζονται, να απλουστεύσει ή να εμπλουτίσει τις αναφορές ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες. Αυτή τη στιγμή έχουν δημιουργηθεί πάνω από 150 αναφορές για τη διοίκηση της Α.Γ. ΠΕΤΖΕΤΑΚΗΣ Α.Ε., κάτι που και ο ίδιος ο Διευθυντής Πληροφορικής θεωρεί πλεονασμό, αλλά όμως κρίθηκε απαραίτητο δεδομένου ότι δεν υπήρχε

δυνατότητα λόγω της ελλιπής γνώσης του συστήματος από τη μεριά των χρηστών να δημιουργούνται αναφορές ξεχωριστά από το κάθε ενδιαφερόμενο. Επομένως με τη βάση τις αναφορές του παρελθόντος και την πολύτιμη εμπειρία των ειδικών ανθρώπων της LogicDis, που γνώριζαν πολύ καλά τον χώρο των πωλήσεων ύστερα από την εγκατάσταση παρόμοιων συστημάτων σε αρκετές επιχειρήσεις, δημιουργήθηκε το σύνολο των αναφορών που αναφέρθηκε και που καθήκον του τμήματος Πληροφορικής είναι η ενημέρωση, η συντήρηση και η διανομή των αναφορών αυτών.

Στην Α.Γ. ΠΕΤΖΕΤΑΚΗΣ Α.Ε. το Hyperion Essbase είναι ξεκάθαρα προσανατολισμένο πάνω στις πωλήσεις. Υπάρχει σκέψη για να εφαρμοστεί στην παραγωγή, προκειμένου να είναι σε θέση να δώσει αποτελέσματα απόδοσης εργοστασίων, μηχανών παραγωγής και προσωπικού. Κάτι τέτοιο όμως δεν έχει ακόμα ξεκινήσει δεδομένου ότι δεν υπάρχουν τα κατάλληλα άτομα για να υποστηρίξουν μια τέτοια διαδικασία και η εκπαίδευση είναι επόμενο να απαιτήσει αρκετό χρόνο. Υπάρχουν όμως σχέδια για μελλοντική εφαρμογή, καθώς η ίδια η δομή της Α.Γ. ΠΕΤΖΕΤΑΚΗΣ Α.Ε. με τις πολλές παραγωγικές μονάδες, τα σημεία διανομής και τα σημεία πώλησης ευνοεί και επιβάλει την παρακολούθηση της επίδοσης κάθε μονάδας ξεχωριστά.

Όσον αφορά τη συμμετοχή και τη στάση της ανώτατης διοίκησης αναφορικά με την υιοθέτηση των συστημάτων Επιχειρηματικής Επίδοσης, θα πρέπει να τονίσουμε ότι η διοίκηση ήταν από την αρχή θετικά προσκείμενη στην ιδέα των συστημάτων αυτών. Βασικά όμως οι ανάγκες πίεζαν για αλλαγή στο ERP σύστημα του ομίλου, που όπως αναφέραμε δεν κάλυπτε σε κανένα βαθμό τις ανάγκες της Α.Γ. ΠΕΤΖΕΤΑΚΗΣ Α.Ε. Έπρεπε να εγκατασταθεί το ERP σύστημα μέσα σε τέσσερις μήνες, χρόνος πραγματικά πολύ περιορισμένος για την εγκατάσταση ενός τέτοιου συστήματος σε έναν όμιλο εταιριών. Επομένως η βασική ανησυχία ήταν να κατορθώσει η εταιρία να λειτουργήσει και να παράγει τα υποχρεωτικά από τους νόμους αποτελέσματα, όπως ισολογισμό και κατάσταση αποτελεσμάτων και στη συνέχεια να εξετάσει αν μπορεί να δημιουργήσει κάτι παραπάνω. Με αυτή τη λογική έγινε η πρόταση από το τμήμα Πληροφορικής για τη συνδυασμένη εγκατάσταση του ERP συστήματος και στη συνέχεια του Hyperion Essbase. Πραγματικά, σύμφωνα με το Διευθυντή Πληροφορικής το ERP σύστημα ξεκίνησε τη λειτουργία του στις αρχές Ιουλίου του 2000 και το Hyperion Essbase μπήκε σε λειτουργία τρεις μήνες αργότερα, τις αρχές του Οκτωβρίου. Στο σημείο αυτό μπορούμε να αναφέρουμε ότι το ERP σύστημα είχε τη δυνατότητα να εξάγει κάποια στατιστικά στοιχεία πωλήσεων και κάποιους γενικούς δείκτες, αλλά για την επιπλέον πληροφόρηση, η διοίκηση έπρεπε να περιμένει λίγο αργότερα τη λειτουργία του Essbase.

Αναφορικά με την πρόοδο του έργου, υπήρχαν τακτικές συναντήσεις για την ενημέρωση της ανώτατης διοίκησης. Στις συναντήσεις αυτές οι υποστηρικτές του έργου



της εγκατάστασης και εφαρμογής συστημάτων Επιχειρηματικής Επίδοσης αναγκάστηκαν πολλές φορές να αντικρούσουν τις απόψεις ατόμων που ήταν αρνητικοί σχετικά με την προσπάθεια που γίνονταν με την υιοθέτηση ενός συστήματος που θα βοηθούσε στην ανάπτυξη και την υπεροχή της Α.Γ. ΠΕΤΖΕΤΑΚΗΣ Α.Ε. Τα άτομα αυτά αντιλαμβάνονταν ότι χάνουν κάποια στεγανά, τα στοιχεία που μέχρι τώρα διέθεταν σχεδόν αποκλειστικά είναι διαθέσιμα σε όσους έχουν δικαιοδοσία στο σύστημα και επομένως από δω και στο εξής ξεκινάει ο έλεγχος. Επόμενο ήταν λοιπόν θα υπάρξουν φαινόμενα αντιδράσεων σχετικά με αναγκαιότητα και τη λειτουργικότητα των συστημάτων Επιχειρηματικής Επίδοσης.

Η εκπαίδευση των χρηστών αφορούσε περισσότερο την εξοικείωση τους με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και τα βασικά λειτουργικά συστήματα παρά έγινε προσπάθεια εξειδίκευσης πάνω στο Hyperion Essbase. Σε αυτή τη φάση, όπως παραδέχτηκε και ο Διευθυντής Πληροφορικής, υπήρξε αποτυχία στην εκπαίδευση, που αν αναζητηθούν οι αιτίες θα καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι οφειλόταν κατά βάσει στην αμάθεια και την ανικανότητα των χρηστών να κατανοήσουν τη χρήση του συστήματος. Ισως μάλιστα να επαναπαύτηκαν μερικοί στο γεγονός ότι υπήρχε ένα εξειδικευμένο άτομο που εργαζόταν αποκλειστικά πάνω στο reporting και επομένως το μόνο που χρειάζονταν να μάθουν να λειτουργούν είναι κάποια βασικά πράγματα, όπως πώς να ανακαλούν κάποιες αναφορές και πώς να ζητάνε κάποια συγκεκριμένα στοιχεία. Επιπλέον, ήταν και η συγκυρία τέτοια, όπου οι άμεσα ενδιαφερόμενοι που ήταν στην πλειοψηφία τους πωλητές δεν είχαν χρόνο για την εκπαίδευση καθώς είχαν στρέψει όλες τους τις προσπάθειες στις πωλήσεις και δεν προλάβαιναν να ασχοληθούν με κάτι παραπέρα. Υπό αυτές τις συνθήκες δημιουργήθηκε και η θέση του εξειδικευμένου ατόμου πάνω στο Hyperion Essbase στο τμήμα Πληροφορικής.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Προτού ξεκινήσει η επικοινωνία με τις επιχειρήσεις, υπήρχε έντονο το αίσθημα ότι λόγω της στρατηγικής σημασίας των συστημάτων Μέτρησης Επιχειρηματικής Επίδοσης, οι επιχειρήσεις θα αποφύγουν να αποκαλύψουν στοιχεία σχετικά με την εφαρμογή και τη λειτουργία των εν λόγω συστημάτων. Από την άλλη, θα πρέπει να τονίσουμε ότι κανείς δεν περίμενε να αντικρίσει τα υποδείγματα της σύγχρονης βιβλιογραφίας εφαρμοσμένα στις ελληνικές επιχειρήσεις. Είναι λογικό να υπάρχει και χρονική υστέρηση και διστακτικότητα από τη μεριά των ελληνικών επιχειρήσεων αναφορικά με την εφαρμογή και των υιοθέτηση των συστημάτων Επιχειρηματικής Επίδοσης. Άλλωστε, από τα case studies συνάχθηκε το ότι τα θέματα της Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης έχουν εισαχθεί στην ελληνική επιχειρησιακή πραγματικότητα εδώ και λίγα μόλις χρόνια.

Από την επαφή με τα στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων συνάγεται ότι μέχρι στιγμής καμιά επιχείρηση δεν έχει προχωρήσει σε πλήρη εφαρμογή των συστημάτων Επιχειρηματικής Επίδοσης. Πολύ πιο ολοκληρωμένη είναι η διαδικασία που ακολουθήθηκε από την TITAN A.E., με τη λειτουργία τριών προϊόντων της LogicDis, γεγονός που δείχνει την πίστη και τη διάθεση που έχουν να εστιάσουν στις δυνατότητες και στα ισχυρά στοιχεία της Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης. Αυτό δεν σημαίνει ότι έχουν προχωρήσει σε πλήρη εκμετάλλευση των συστημάτων. Γενικά όμως θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις δύσκολα επενδύουν σε νέες τεχνολογίες, νέα συστήματα αν πρώτα δεν πειστούν πλήρως για τις δυνατότητες τους και δεν δουν τα οφέλη τους στην πράξη. Κάποια από τα στελέχη τόνισαν συγκεκριμένα ότι είναι στις προθέσεις τους να επεκτείνουν τις τεχνολογικές λύσεις που έχουν εφαρμόσει μέχρι στιγμής, αλλά θα πρέπει πρώτα αν δουν τα θετικά αποτελέσματα από τις αρχικές λύσεις που είναι ήδη σε λειτουργία. Πολύ λογική άποψη ως πολιτική επενδύσεων, η οποία όμως παραγνωρίζει τη σημασία των συνεργιών από τη συντονισμένη λειτουργία πολλαπλών προϊόντων Επιχειρηματικής Επίδοσης.

Όσον αφορά τους λόγους που οδήγησαν στην επιλογή της εφαρμογής συστημάτων Επιχειρηματικής Επίδοσης, κάποια στελέχη υποστήριξαν ότι η θετική εμπειρία από τη χρήση σε προηγούμενες επιχειρήσεις έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην υιοθέτηση των εν λόγω συστημάτων. Άλλα στελέχη ενημερώθηκαν για την ύπαρξη και τα οφέλη των συστημάτων BPM από διάφορα σεμινάρια ή την ίδια την προμηθεύτρια εταιρία, πείστηκαν για την αναγκαιότητα της εφαρμογής αυτών και τόλμησαν να πρωτοπορήσουν προκειμένου να αποκτήσουν εκείνο το στρατηγικό συγκριτικό πλεονέκτημα που θα τους οδηγήσει μπροστά από τον ανταγωνισμό.

Ένα άλλο σημαντικό πόρισμα από τη μελέτη των τεσσάρων ελληνικών επιχειρήσεων σχετίζεται με τα πεδία εφαρμογής των συστημάτων. Υπάρχει μια ξεκάθαρη

τάση των επιχειρήσεων να επικεντρώνονται κυρίως στο χρηματοοικονομικό τομέα, όπου τα συστήματα Μέτρησης Επιχειρηματικής Επίδοσης εφαρμόζονται αρκετά εύκολα και έχουν γρήγορα θετικά αποτελέσματα. Ακολουθεί το πεδίο των πωλήσεων, όπου μια επιχείρηση μπορεί να λάβει πολύ καλή πληροφόρηση σχετικά με την επίδραση των πελατών της και των προϊόντων της στην γενική της επίδοση, κάτι ιδιαίτερα χρήσιμο προκειμένου να ληφθούν κρίσιμες αποφάσεις σχετικά με το προϊοντικό χαρτοφυλάκιο και τις περιοχές κάλυψης μιας επιχείρησης.

Από την άλλη, εκτός από την TITAN A.E., καμιά άλλη επιχείρηση δεν έχει επιχειρήσει να εφαρμόσει συστήματα Μέτρησης Επιχειρηματικής Επίδοσης στην παραγωγή, ένα νευραλγικό τμήμα κάθε επιχείρησης, που όμως απαιτεί χρόνο και προσπάθεια ώστε να μπορέσει μια επιχείρηση να παράγει αποτελέσματα επίδοσης παραγωγικών μονάδων και γραμμών προϊόντων. Επίσης τη Διαχείριση Επιχειρηματικής Επίδοσης θα πρέπει να εφαρμόζει και το τμήμα της διοίκησης προσωπικού, ώστε να είναι σε θέση να αξιολογεί όχι μόνο εργαζόμενους, αλλά και ολόκληρα τμήματα. Γενικά, η ελληνική επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει τη φιλοσοφία της Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης από όλες τις απόψεις μιας επιχείρησης. Θα πρέπει αν αποβάλλει τη νοοτροπία ότι αν τα χρηματοοικονομικά πάνε καλά, όλα βαίνουν καλώς για την επιχείρηση, χωρίς βέβαια να παραγνωρίζουμε το ζωτικής σημασίας ρόλο που διαδραματίζει η διαχείριση των χρηματοοικονομικών πόρων μιας επιχείρησης. Επομένως απαιτείται θα δοθεί βαρύτητα και σε άλλες πτυχές της Επιχειρηματικής Επίδοσης, εκτός από τη χρηματοοικονομική επίδοση και οι επιχειρήσεις να ξεκινήσουν να ανακαλύπτουν τον ολιστικό χαρακτήρα των συστημάτων BPM, ώστε να καλύπτουν όλες τις διαστάσεις της επίδοσης μιας σύγχρονης επιχείρησης.

Επιπλέον, διαπιστώθηκε το γεγονός ότι μικρό μέρος του προσωπικού εμπλέκεται ενεργά στις διαδικασίες της Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης και ακόμα πιο μικρό μέρος αντιλαμβάνεται τη λειτουργία των συστημάτων Μέτρησης Επιχειρηματικής Επίδοσης. Συμπεραίνει, επομένως, κανείς ότι δεν δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στα ζητήματα της κουλτούρας και της δέσμευσης όλων των δυνάμεων για την υποστήριξη της πραγματικά δύσκολης προσπάθειας που απαιτεί η εφαρμογή της Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης.



ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στις ενότητες που προηγήθηκαν μελετήθηκε η Διαχείριση της Επιχειρηματικής Επίδοσης και η εφαρμογή της από συγκεκριμένες ελληνικές επιχειρήσεις. Στις τρεις πρώτες ενότητες της εργασίας επιχειρήθηκε μια βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος που όμως περιείχε σαφείς αναφορές σε επίσημες έρευνες και μελέτες σχετικά με το θέμα της Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης, που θα μπορούσαν να αποτελέσουν τις κατευθυντήριες γραμμές στη διαδικασία εφαρμογής λύσεων Επιχειρηματικής Επίδοσης. Στην τέταρτη ενότητα η μελέτη επικεντρώθηκε στην διερεύνηση της ελληνικής πραγματικότητας και στο κατά πόσο οι ελληνικές επιχειρήσεις διαθέτουν τη φιλοσοφία της Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης και εκμεταλλεύονται πλήρως τις δυνατότητες που τους προσφέρουν τα σύγχρονα συστήματα Μέτρησης της Επιχειρηματικής Επίδοσης.

Το κρίσιμο συστατικό για την εφαρμογή της Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης δεν κρύβεται όπως πολλοί μπορούν να υποθέσουν στην εγκατάσταση των συστημάτων. Δεν θα πρέπει σε καμιά στιγμή να παραγνωρίζουμε το ρόλο των πληροφοριακών συστημάτων, τα πληροφοριακά συστήματα δεν είναι πανάκεια. Το μυστικό κρύβεται στον αποτελεσματικό σχεδιασμό του συστήματος στα δεδομένα της κάθε επιχείρησης και στο βαθμό κατανόησης και εκμετάλλευσης των δυνατοτήτων των πληροφοριακών συστημάτων. Επομένως, σε αυτά τα στοιχεία θα πρέπει να επικεντρωθεί κανείς προκειμένου να μπορούμε να πούμε ότι πράγματι η επένδυση πόρων στη Διαχείριση Επιχειρηματικής Επίδοσης υπήρξε αποδοτική.

Με αφετηρία την παρούσα μελέτη και τα κύρια συμπεράσματά της, υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για περαιτέρω έρευνα σχετικά με τη Διαχείριση της Επιχειρηματικής Επίδοσης. Θα ήταν χρήσιμη, λοιπόν, μια μελλοντική έρευνα στην οποία θα συμμετείχε μεγαλύτερος αριθμός επιχειρήσεων, ικανός για την εξαγωγή ισχυρότερων συμπερασμάτων. Η χρήση ερωτηματολογίων, η στατιστική ανάλυση και η παροχή μεγαλύτερης άνεσης χρόνου στα συμμετέχοντα στελέχη είναι παράγοντες που θα βοηθούσαν την πραγματοποίηση μιας πιο εκτενούς έρευνας. Όλα αυτά υπό την προϋπόθεση ότι θα υπάρξουν στο μέλλον επιχειρήσεις που θα τολμήσουν να εμπιστευτούν την εφαρμογή των συστημάτων Επιχειρηματικής Επίδοσης, κάτι που θεωρείται δεδομένο αν υπάρξει ενημέρωση και κατανόηση των ωφελειών που συνεπάγεται μια παρόμοια ενέργεια. Στην παρούσα χρονική συγκυρία κάτι τέτοιο δεν είναι εφικτό λόγω της περιορισμένης διάδοσης των συγκεκριμένων συστημάτων. Παρόλα αυτά το μέλλον είναι ευοίων για την ανάπτυξη της Διαχείρισης Επιχειρηματικής Επίδοσης ως αναγκαίας και ικανής συνθήκης για την βραχυχρόνια εξέλιξη και μακροχρόνια επιβίωση μιας επιχείρησης.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

HYPERION ENTERPRISE

Το Hyperion Enterprise βελτιώνει τη διατμηματική χρηματοοικονομική ενοποίηση και της αποτελεσματικότητα του reporting απλοποιώντας τη συλλογή και ενοποίηση των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον. Αυτή η αναλυτική εφαρμογή ελευθερώνει τους οικονομικούς διευθυντές από τα λογιστικά φύλλα και λογιστικά σχέδια διευκολύνοντας τους στο να μειώσουν τον κύκλο κλεισίματος των αποτελεσμάτων και να βελτιώσουν την ποιότητα της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης. Το Hyperion Enterprise μπορεί να διανεμηθεί και να εγκατασταθεί εξ αποστάσεως και μπορεί να αναπτυχθεί με περιορισμένη υποστήριξη από το τμήμα πληροφορικής. Το Hyperion Enterprise μπορεί να εφαρμοστεί πολύ γρήγορα και προσφέρει μεγάλη ευκολία στη χρήση. Το προϊόν αυτό έχει εγκατασταθεί σε πάνω από 3.500 επιχειρήσεις και αποτελεί την πιο διαδεδομένη λύση χρηματοοικονομικής ενοποίησης και reporting στον κόσμο. Η βασική δύναμη του Hyperion Enterprise είναι η ικανότητά του να διαχειρίζεται το τεράστιο εύρος των απαιτήσεων για χρηματοοικονομική ενοποίηση και reporting σύμφωνα με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα, τις διατάξεις του USA GAAP και τις απαιτήσεις τοπικών λογιστικών προτύπων, ενώ επίσης μπορεί να προσφέρει διοικητική πληροφόρηση για έγκαιρη λήψη αποφάσεων.

Το Hyperion Enterprise, όπως αναφέρθηκε, απαιτεί περιορισμένη εμπλοκή του τμήματος πληροφορικής, η γραφική επιφάνεια επικοινωνίας με το χρήστη καθιστά απλή την εγκατάσταση και τη γνώση της λειτουργίας του. Το Hyperion Enterprise εκμεταλλεύεται οικεία εργαλεία όπως το Excel, το Lotus 1-2-3 και βασικούς web browsers. Το Hyperion Enterprise μπορεί να υιοθετηθεί ταχύτατα σε συγχωνεύσεις, εξαγορές, ανασχεδιασμούς. Η ικανότητά του να ανιχνεύει τις μεταβαλλόμενες επιχειρηματικές δομές στο πέρασμα του χρόνου επιτρέπει στους οικονομικούς διευθυντές να παρακολουθούν αυτές τις αλλαγές και να μοντελοποιούν μελλοντικές αλλαγές με ευκολία. Το Hyperion Enterprise επιτρέπει στις επιχειρήσεις να διαχειρίζονται πολύπλοκες νομικές και φορολογικές απαιτήσεις, ενώ παράλληλα επιτρέπει την εφαρμογή ενός μόνο συστήματος σε παγκόσμια βάση σε επτά διαφορετικές γλώσσες. Η λειτουργικότητά του μπορεί να επεκταθεί με ενοποίηση με ERP συστήματα ή άλλες εφαρμογές μέσω του Hyperion Application Link.

HYPERION ESSBASE

Το Hyperion Essbase διευκολύνει πολύπλοκες αναλύσεις που βοηθούν τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν και να βελτιστοποιήσουν διάφορα κομμάτια των δραστηριοτήτων τους. Το Hyperion Essbase επεκτείνει την αξία της αποθήκης δεδομένων και των συστημάτων ERP, διευκολύνοντας μεθόδους λογικής ανάλυσης για e-business, CRM, χρηματοοικονομικά, παραγωγή κ.ά.

Συνεπώς, το Hyperion Essbase προσφέρει στις επιχειρήσεις ανεπανάληπτη διορατικότητα και γνώση σχετικά με τις αγορές, τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους συνεργάτες, αυξάνοντας τις ικανότητες ανάλυσης διαμέσου όλων των εσωτερικών επιχειρηματικών λειτουργιών και επιπέδων, ανάμεσα σε εξωτερικές οντότητες και διαδικασίες και εντός εμπορικών ανταλλαγών. Ενδυναμώνει τις επιχειρήσεις για να αναπτύξουν συγκριτικό πλεονέκτημα με το να προβλέπουν τις τάσεις, διορθώνοντας τα λάθος βήματα και κεφαλαιοποιώντας νέες ευκαιρίες. Χρησιμοποιώντας το Hyperion Essbase, οι επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν ένα εργαλείο που εξάγει τη μέγιστη αξία από τα δεδομένα που έχουν ήδη συλλεχθεί από τα πληροφοριακά συστήματα μιας επιχείρησης.

Με το Hyperion Essbase μεγάλο πλήθος επιχειρηματικών χρηστών αλληλεπιδρούν με δεδομένα σε πραγματικό χρόνο, αναλύοντας την επιχειρηματική επίδοση με απίθανη ταχύτητα. Το Hyperion Essbase οργανώνει και παρουσιάζει τα δεδομένα σε οικείες επιχειρηματικές διαστάσεις που επιτρέπουν στους χρήστες να παρακολουθήσουν και να εξερευνήσουν τα δεδομένα και να τα μετατρέψουν σε χρήσιμη πληροφόρηση.

Το Hyperion Essbase περιλαμβάνει ισχυρά υπολογιστικά χαρακτηριστικά για επακριβείς αναλυτικές απαιτήσεις. Στατιστικοί υπολογισμοί καλύπτουν όλα τα θέματα που εμπλέκονται στην ανάλυση CRM, όπως κατάταξη των πελατών βάσει κερδοφορίας και καθορισμός της δύναμης συσχέτισης μεταξύ κερδοφορίας, κατάταξης και δημογραφικών παραγόντων. Το Hyperion Essbase υποστηρίζει εφαρμογές ζήτησης με το προβλέπει και να ανιχνεύει τα κυμαινόμενα ελάχιστα, μέγιστα και μέσα επίπεδα αποθεμάτων. Η ικανότητα να υπολογίζει μελλοντικές αξίες βασισμένες σε ιστορικές αξίες προσθέτει λεπτομέρεια και ικανότητα μοντελοποίησης. Οι υπολογισμοί κατανομής επιτρέπουν πολύπλοκες αναλύσεις κερδοφορίας προϊόντων και πελατών με το να κατανέμουν στοιχεία όπως τα έσοδα και οι δαπάνες ανά τμήματα, προϊόντα, πελάτες και εργασίες.

Το Hyperion Essbase δίνει στους χρήστες την ευελιξία να χτίσουν, προσαρμόσουν και να επεκτείνουν τον υπολογισμό μέσω προσδιορισμένων μακροεντολών και λειτουργιών, καθώς και τη δυνατότητα να συνδέσουν υπολογισμούς διαμέσου βάσεων δεδομένων. Υποστηρίζοντας διάφορες βάσεις δεδομένων διαμέσου επιχειρηματικών λειτουργιών, το Hyperion Essbase επιτρέπει μια πιο βαθιά κατανόηση των διατμηματικών

μετρικών. Η ικανότητα να εκτελεί πολύπλοκους υπολογισμούς ενδυναμώνει τους χρήστες με την πιο ολοκληρωμένη και ακριβή εικόνα της επιχειρηματικής επίδοσης μέσω επιχειρηματικών μετρικών προστιθέμενης αξίας.

HYPERION PILLAR

Το Hyperion Pillar απλοποιεί την πολύπλοκη διαδικασία του προϋπολογισμού, του σχεδιασμού και των προβλέψεων. Ενθαρρύνει τη συμμετοχή των επιτελικών στελεχών, επιτρέποντας γρήγορη αντίδραση στις μεταβαλλόμενες συνθήκες με άμεσες αναθεωρήσεις στους προϋπολογισμούς και οικονομικές καταστάσεις. Επομένως, τα στελέχη είναι ελεύθερα από την κατασκευή προϋπολογισμών και μπορούν να συγκεντρωθούν στην ανάλυση και το reporting. Με χρήση σε περισσότερες από 2.300 επιχειρήσεις παγκοσμίως, το Hyperion Pillar προσφέρει μια άμεσα διαθέσιμη υποστήριξη διαδικασιών καθώς προσαρμόζεται σε ένα πλατύ εύρος αναγκών.

Η αρχιτεκτονική του Hyperion Pillar προσφέρει την κατάλληλη υποστήριξη για τη διαδικασία προϋπολογισμών με πολυεπίπεδα σημεία αναθεωρήσεων και την ικανότητα να υποβάλεις σχέδια για διάφορα σενάρια. Υποστηρίζει απομακρυσμένους και αποσυνδεδέμενους χρήστες και επιτρέπει σε πλήθος χρηστών να δουλεύουν τους προϋπολογισμούς τους ανεξάρτητα, αλλά ταυτόχρονα. Οι ικανότητες μοντελοποίησης του Hyperion Pillar δίνουν τη δυνατότητα στα στελέχη να δημιουργήσουν σχέσεις ανάμεσα στα δεδομένα ενός σχεδίου χωρίς να χρειάζεται να καταφύγουν στην δύσκολη λύση της δημιουργίας μακροεντολών και φόρμουλων σε λογιστικά φύλλα. Από τη στιγμή που τα επιτελικά στελέχη ολοκληρώσουν και υποβάλλουν τους προϋπολογισμούς τους, τα οικονομικά στελέχη μπορούν αυτόμata να δουν τα αποτελέσματα στα συγκεντρωτικά πλάνα.

Από την άλλη, επειδή το προϊόν είναι σχεδιασμένο για χρηματοοικονομικούς χρήστες, είναι εύκολο στην εφαρμογή και την συντήρηση. Επιπλέον, με ενοποίηση μέσω του Hyperion Application Link, οι επιχειρήσεις μπορούν να επεκτείνουν τη λειτουργικότητα των προϋπολογισμών του Hyperion Pillar στο ERP σύστημα ή σε διαφορετικά συστήματα μέσα στην επιχείρηση. Τέλος πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το Hyperion Pillar σε συνδυασμό με το Hyperion Essbase για εκτεταμένο reporting, ανάλυση, προτυποποίηση και σχεδιασμό. Αυτές οι τεχνολογικές λύσεις μαζί προσφέρουν ένα ισχυρό συνδυασμό υποστήριξης διαδικασιών και χρηματοοικονομικής ανάλυσης για όλη την επιχείρηση.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΥΝ ΣΥΣΤΗΜΑτα BPM

Προϊόν: **Hyperion Enterprise**

Κατηγορία: **Οριζόντιες Λύσεις - [BPM]**

Εταιρία: **LogicDIS A.E.**

Επωνυμία Πελάτη

- EFG EUROBANK ERGASIAS A.E.
- TITAN A.E.

Κλάδος Δραστηριότητας

- Χρηματοπιστωτικός Κλάδος
- Βιομηχανία - Λοιποί Κλάδοι

Hyperion Essbase

Προϊόν:

Κατηγορία: **Οριζόντιες Λύσεις - [BPM]**

Εταιρία: **LogicDIS A.E.**

Επωνυμία Πελάτη

- ALLIED DOMEQ A.E.B.E.
- ALPHA LEASING A.E.
- BACARDI ΕΛΛΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.
- FRIGOGLASS A.E.
- KRAFT FOODS ΕΛΛΑΣ A.E.
- TITAN A.E.
- Α.Γ. ΠΕΤΖΕΤΑΚΗΣ A.E.
- ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜ/ΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ A.E.
- ΜΙΣΚΟ A.E.
- ΠΗΓΑΣΟΣ ΕΚΔΟΤΙΚΗ & ΕΚΤΥΠΩΤΙΚΗ A.E.
- ΤΗΛΕΤΥΠΟΣ A.E.

Κλάδος Δραστηριότητας

- Κλάδος Τροφίμων & Ποτών
- Χρηματοπιστωτικός Κλάδος
- Κλάδος Τροφίμων & Ποτών
- Βιομηχανία - Λοιποί Κλάδοι
- Κλάδος Τροφίμων & Ποτών
- Βιομηχανία - Λοιποί Κλάδοι
- Κλάδος Πλαστικών & Χημικών
- Κλάδος Τροφίμων & Ποτών
- Κλάδος Τροφίμων & Ποτών
- Κλάδος Μ.Μ.Ε.
- Κλάδος Μ.Μ.Ε.

Προϊόν: **Hyperion Pillar**

Κατηγορία: **Οριζόντιες Λύσεις - [BPM]**

Εταιρία: **LogicDIS A.E.**

Επωνυμία Πελάτη

- FRIGOGLASS A.E.
- PEPSICO-HBH A.B.E.
- SATO A.E.
- TITAN A.E.
- ΟΡΓ. ΕΠΙΤΡ. ΟΛΥΜΠ. ΑΓΩΝΩΝ ΑΘΗΝΑ 2004 A.E.
- ΠΗΓΑΣΟΣ ΕΚΔΟΤΙΚΗ & ΕΚΤΥΠΩΤΙΚΗ A.E.
- ΦΑΜΑΡ A.B.E.

Κλάδος Δραστηριότητας

- Βιομηχανία - Λοιποί Κλάδοι
- Κλάδος Τροφίμων & Ποτών
- Κλάδος Επίπλου
- Βιομηχανία - Λοιποί Κλάδοι
- Δημόσιος Τομέας
- Κλάδος Μ.Μ.Ε.
- Κλάδος Φαρμάκων & Καλλυντικών

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Adams C. and Neely A., "The new spectrum: how the performance prism framework helps", Business Performance Management Magazine, 11/2003
- Adams C., Kapachi N., Neely A. and Marr B., "Managing with measures", Cranfield School of Management & Accenture
- Baltaxe D. and Decker J.V., "The BPM transformation: where it is today, where it is going tomorrow", Business Performance Management Magazine, 11/2003
- Beck R. and Oliver R., "Selecting key performance indicators for strategy", www.eptq.com, 2004
- Bittici U. and Turner T., "Dynamics of performance measurement systems", International Journal of Operations & Production Management Volume 20 No 6, 2000, p. 692-704
- Blum R., "Performance management and engineering", International Network Industry Survey, 08/2002
- Bramante J., "Introducing and managing organizational change in support of BPM", Business Performance Management Magazine, 11/2003
- Brimson J., "The challenge of a Performance Measurement System", www.bettermanagement.com
- Cognos, "Best practices in enterprise performance planning", www.cognos.com
- Cognos, "Connecting the user to the business with reporting and analysis", www.cognos.com
- Cognos, "Driving performance with enterprise planning", www.cognos.com
- Cognos, "Making performance everyone's business", www.cognos.com
- Doculabs Inc, "A user's guide to BPM", www.doculabs.com
- Eckerson W., "Best practices in Business Performance Management: Business and Technical Strategies", www.dw-institute.com, 04/2004
- Evans J.R., "An exploratory study of performance measurement systems and relationships with performance results", Department of Quantitative Analysis and Operations Management University of Cincinnati,
- Ferracone R. and Bracken D., "The art and science of developing a successful Performance Measurement System", Mercer Human Resource Consulting
- Forbes K. and Dr Frost B., "Fundamentals of Business Performance Management", www.bluepumpkin.com

- Forbes K., “Driving business value through Performance Management”, www.bluepumpkin.com
- Goodman H., “Delivering Key Performance Indicators”, DM Review, www.dmreview.com
- Haberer K., “The ROI of Performance Management”, CFO Project Vol 2, 10/01/2003
- Hamerman P., “Improving performance – Technology steps up budgeting and financial planning software”, CFO Project Volume 1, 10/01/2002
- Holsinger L., “Effective Performance Management practices”, Mercer Human Resource Consulting, 10/2002
- Horwitz S., “The economic benefits of BPM”, eAI Journal, 06/2002
- Hurwitz Group, “Application Performance Management: Understanding how the Internet infrastructure affects your business performance”, www.hurwitz.com
- Hyperion, “Business performance management”, www.hyperion.com
- Kaplan R. and Norton D., “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management”, Accounting Horizons Volume 15 No 1, 03/2001, pp. 87-104
- Kaydos W., “What should your company measure besides financial results”, The Decision Group
- Kennerley M. and Neely A., “Measuring performance in a changing business environment”, International Journal of Operations and Production Management Volume 23 No 2, 2003, pp 213-229
- Kennerley M., Bourne M. and Neely A., “Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach”, International Journal of Operations and Production Management Volume 20 No 10, 2000, pp 1119-1145
- Kerr T., “Aligning strategy and performance”, CFO Project Volume 2, 10/01/2003
- Kopcke J., “How BPM technology enables better business performance”, Business Performance Management Magazine, 06/2003
- Leahy T., “10 cures for performance reporting anxiety”, Business Finance, 12/1999, p63
- Leahy T., “5 moves toward better BPM”, Business Finance, 03/2003, p23
- Leahy T., “Breakthroughs in business performance management”, Business Finance, 06/2003, p39

- Leahy T., "Performance management's growing pains", Business Finance, 04/2004, p35
- Leahy T., "The Balanced Scorecard meets BPM", Business Finance, 06/2003, p32
- Leahy T., "The business performance management commitment", Business Finance, 01/2003, p21
- Leahy T., "The reality of real-time reporting", Business Finance, 03/2003, p93
- Marr B. and Neely A., "Measuring Business Performance in the e-economy", Cranfield School of Management, 04/2000
- Neely A., "The performance measurement revolution: why now and what next?", International Journal of Operations & Production Management Volume 19 No 2, p. 205-228
- Neely A., Richards H., Mills K. and Bourne M., "Designing performance measures : a structured approach", International Journal of Operations & Production Management Volume 17 No 11, p. 1131-1152
- PBM SIG, "Analyzing, reviewing and reporting performance data", The Performance – Based Management Handbook Volume 5, 09/2001
- PBM SIG, "Collecting data to access performance – based management program", The Performance – Based Management Handbook Volume 4, 09/2001
- PBM SIG, "Establishing accountability for performance – based management program", The Performance – Based Management Handbook Volume 3, 09/2001
- PBM SIG, "Establishing an integrated performance measurement system", The Performance – Based Management Handbook Volume 2, 09/2001
- PBM SIG, "Establishing and maintaining a performance – based management program", The Performance – Based Management Handbook Volume 1, 09/2001
- PBM SIG, "Using performance information to drive improvement", The Performance – Based Management Handbook Volume 6, 09/2001
- Rohm H., "Developing and using Balanced Scorecard Performance systems", The Balanced Scorecard Institute, 16/05/2002
- Sumlin R., "Performance Management: Impacts and Trends", Development Dimensions International
- Sutcliff M., "Building world-class finance and performance capabilities", CFO Project Volume 1, 10/01/2002
- Taylor G., "Better performance management", CFO Project Volume 2, 10/01/2003

- Veytsel Alex, "Financial implications of CPM", CFO Project Volume 2, 10/01/2003

BΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Gillen T., "The performance management activity pack : Tools for building appraisal and performance development skills", Amacom, 09/2001
- Harvard Business Review, "Measuring Corporate Performance", Harvard Business School Press, 1995
- Hilton R., Maher M. and Selto F., "Cost Management", International edition, Mc Graw Hill, 2003
- Laudon C. K. and Laudon P. J., "Management Information Systems", Prentice Hall International, 7th Edition, 2002
- Neely A., "Business Performance Measurement : Theory and practice", Cambridge University Press, 2002
- Neely A., Adams C. and Kennerley M., "The Performance Prism : The scorecard for measuring and managing business success", FT Prentice Hall, 2002
- Rummler G. and Brache A., "Improving Performance : How to manage the white space on the organization chart", 2nd edition, 1995



80025 75540

