



ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Επιχειρησιακός σχεδιασμός και Διαχείριση έργων

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΈΡΓΩΝ

10^η Διάλεξη

Δρ. Φανουργιάκης Ιωάννης

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΉ ΔΙΟΪΚΗΣΗ ΈΡΓΩΝ



Θέτοντας στόχους

- **Οι στόχοι**
- –Μετατρέπουν το όραμα σε στόχους απόδοσης
- –Μας επιτρέπουν να μετρούμε την απόδοση
- –Αναγκάζουν την επιχείρηση να είναι εστιασμένη
- •Μας βοηθούν
- –Ικανοποίηση των εργαζομένων
- –Καθαρότητα ενεργειών
- –Να συγκρίνουμε με την
- –υπάρχουσα κατάσταση

Τα χαρακτηριστικά των στόχων

- •Αποτελούν δέσμευση
- •Καταγράφουν

- •Οι στόχοι πρέπει να είναι
- –Ποσοτικοί (Quantifiable)
- –Μετρήσιμοι (Measurable)
- –Συνδέονται με ορόσημα(deadline)

- Η ανάγκη για ισορροπημένη στοχοθέτηση (Balanced Scorecard)
- Οι οικονομικοί στόχοι δεν επαρκούν
- –Γιατί????????

Η ανάγκη για ισορροπημένη στοχοθέτηση (Balanced Scorecard)

- Οι οικονομικοί στόχοι δεν επαρκούν
- –Γιατί
- •Οι οικονομικοί δείκτες μας δείχνουν πάντα τι συμβαίνει στο παρελθόν (*lagging indicators*)
- •*Η στρατηγική είναι το κοίταγμα στο μέλλον για αυτό χρειαζόμαστε “leading indicator”*

- **Οικονομικοί στόχοι**
- Εστιάζονται στην οικονομική απόδοση (financial performance)

- **Στρατηγικοί στόχοι**
- Εστιάζονται στην ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΑ
- Σχετίζονται με
 - - Πελάτες
 - -Εσωτερικές διεργασίες
 - -Μάθηση και Ανάπτυξη

Παραδείγματα οικονομικών στόχων

- X % αύξηση ετήσιου κύκλου εργασιών (annual revenues)
- X % αύξηση after-tax profits
- Ποσοστό κερδοφορίας (Profit margins of X %)
- Ικανοποιητικές ταμιακές ροές ώστε να χρηματοδοτούμε τις επενδύσεις

Παραδείγματα στρατηγικών στόχων

- Σχετιζόμενα με Πελάτη
- -Αύξηση του μεριδίου αγοράς (%)
- -Διατήρηση πελατειακής (%)
- -Εύρεση νέων πελατών
- • Σχετιζόμενοι με εσωτερικές διεργασίες (Internal Processes)
- -Μείωση των ελαττωματικών προϊόντων (%)
- -Ανάπτυξη X νέων προϊόντων τα επόμενα 2 χρόνια
- • Σχετιζόμενοι με Μάθηση και Ανάπτυξη (Learning and Growth)
- -Increase employee training to X hours/year
- -Reduce turnover to X % per year

Βραχυπρόθεσμοι (Short-Term) vs. Μακρο-πρόθεσμοι (Long-Term) Στόχοι

- Βραχυπρόθεσμοι
- -Εντός του έτους
- -Στόχοι θα πρέπει να είναι στοιχισμένοι με τους μακροπρόθεσμους στόχους.
- •Μακροπρόθεσμοι
- -Στόχοι μέσα σε 3-5 έτη

Οι στόχοι είναι απαραίτητοι σε όλα τα επίπεδα

- 1. business-level
- 2. functional-area
- 3. operating-level

Η στοίχιση στη στρατηγική

Ισορροπημένη Στοχοθέτηση (Balanced scorecard)

Τι είναι το Balanced Scorecard (Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων) (1)

- Η προσέγγιση Balanced Scorecard (BSC) συνιστά για κάθε Οργανισμό και Υπηρεσία ένα ισχυρό εργαλείο μετασχηματισμού της στρατηγικής σε ένα επιχειρησιακό πρόγραμμα δράσης και διασφαλίζει την αποδοτική υλοποίηση αυτής.
- Η μεθοδολογία του BSC ξεκινά από την διατύπωση του οράματος και την χάραξη της στρατηγικής, προχωράει στον προσδιορισμό των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και συνεχίζει στην κατασκευή συστήματος δεικτών μέτρησης απόδοσης και ολοκληρώνει με την ανάπτυξη πλέγματος μέτρων και δράσεων.

Τι είναι το **Balanced Scorecard** (**Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων**) (2)

- Το BSC δημιουργεί έτσι ένα μεθοδολογικό πλαίσιο αναφοράς μετάφρασης των στρατηγικών σκοπών και στόχων σε επιχειρησιακούς μετρήσιμους στόχους, οι οποίοι με τη σειρά τους αποτελούν τις κινητήριες δυνάμεις υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων.
- ο BSC δεν είναι λοιπόν απλώς ένα παραδοσιακό εργαλείο Controlling αλλά ένα εργαλείο στρατηγικού μάνατζμεντ πολύ δε περισσότερο συνιστά ένα σύγχρονο Σύστημα Στρατηγικού Μάνατζμεντ.

Εννοιολογικός προσδιορισμός βασικών Όρων



Balanced

- Εξισσορόπηση, ισοστάθμιση, πολυδιάστατη προοπτική, ολοκλήρωση-ενοποίηση

Score

- Μετρησιμότητα, στοχοπροσανατολισμός, μακρόπνοη επιδίωξη, στρατηγικός χαρακτήρας



Card

- Συστηματοποίηση, απλούστευση-απομείωση πολυπλοκότητας, γραπτή καταχώρηση, απεικόνιση, διαφάνεια, δεσμευτικός χαρακτήρας

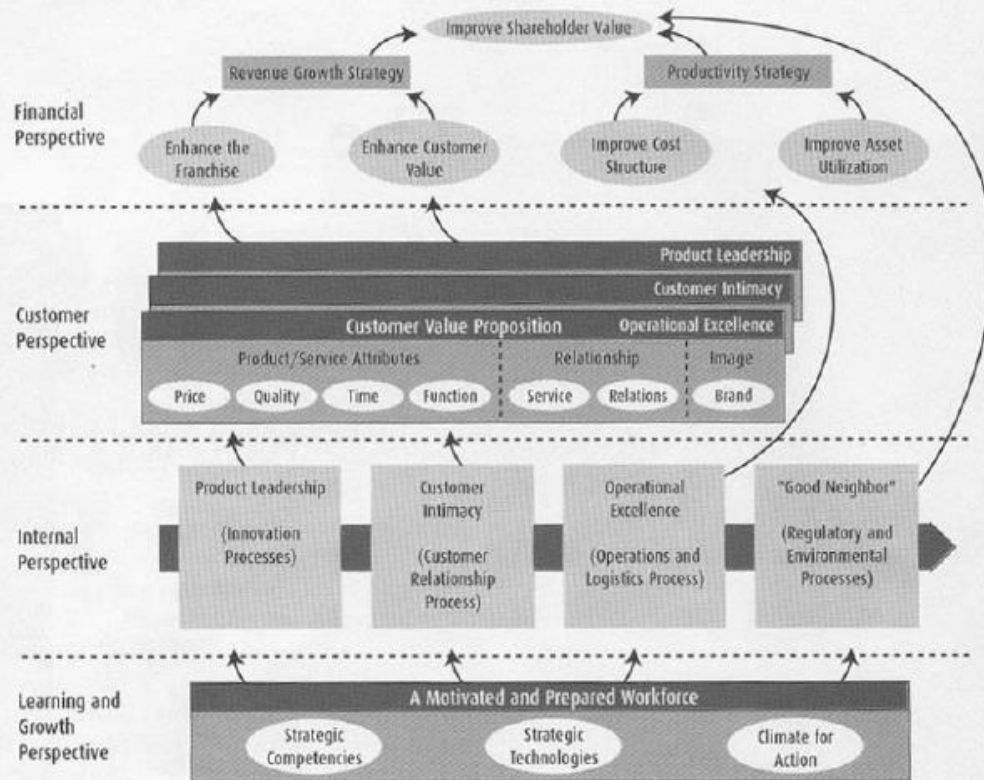
Τα βήματα..

Ανάπτυξη
στρατηγικής

Επιλογή
διαστάσεων και
διαμόρφωση
λογικά
συνεκτικών
συσχετίσεων

Προσδιορισμός
μετρήσιμων
μεγεθών και
αριθμοδεικτών

Roll-out
management

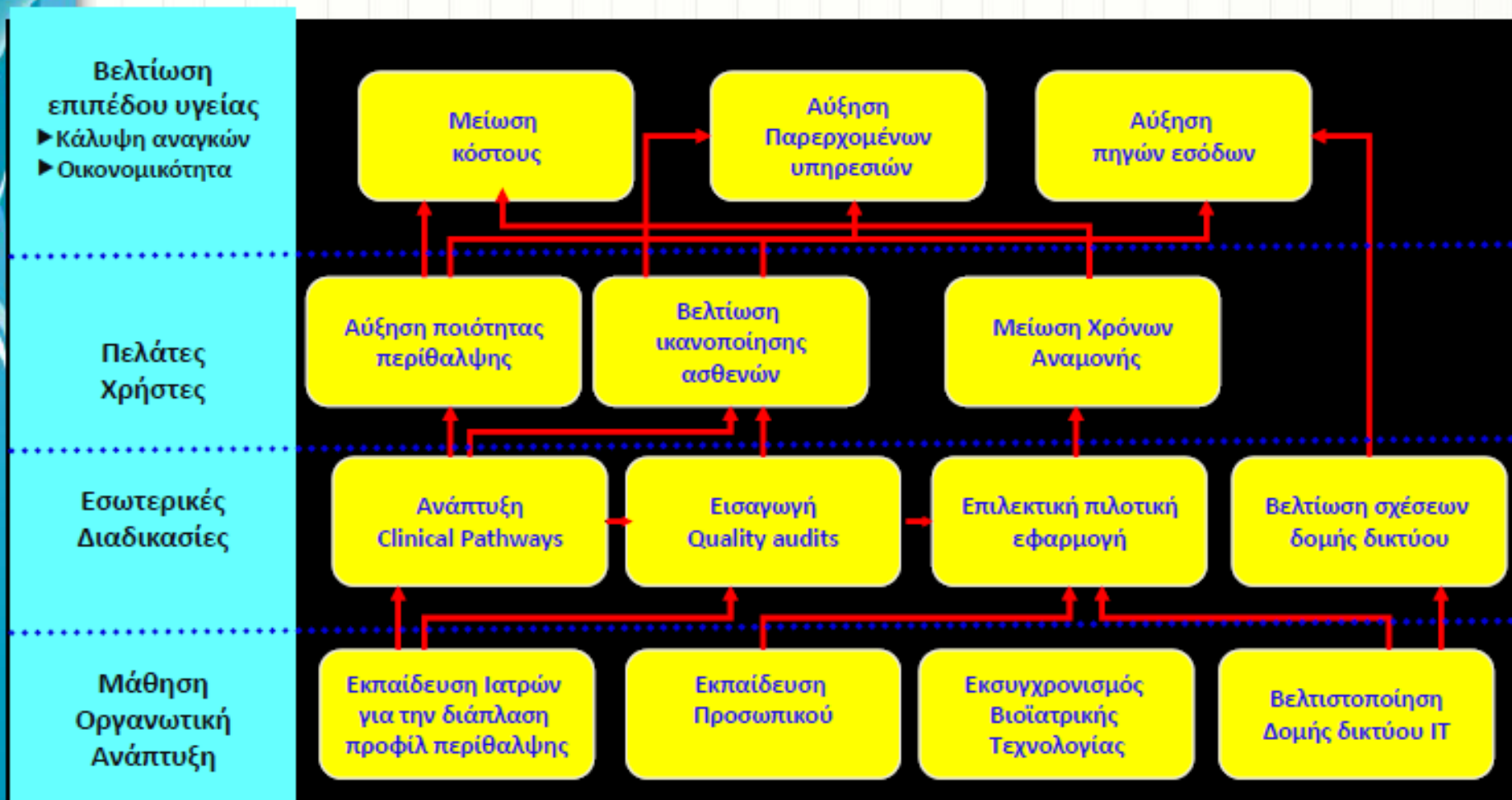


© 2002 Balanced Scorecard Collaborative Inc.

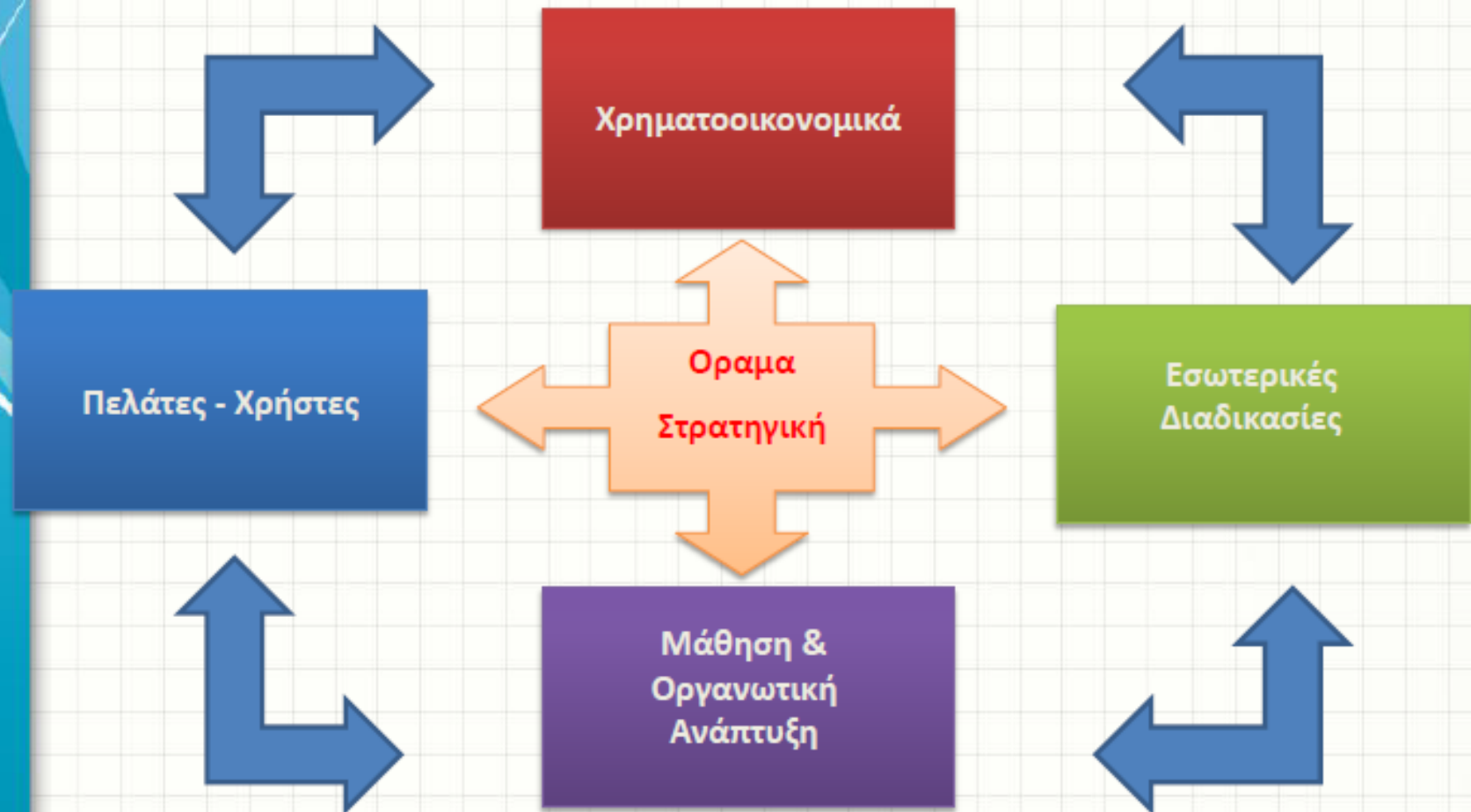
FIGURE 1 The strategy map.

Χάρτης Στρατηγικής (Strategy Maps)

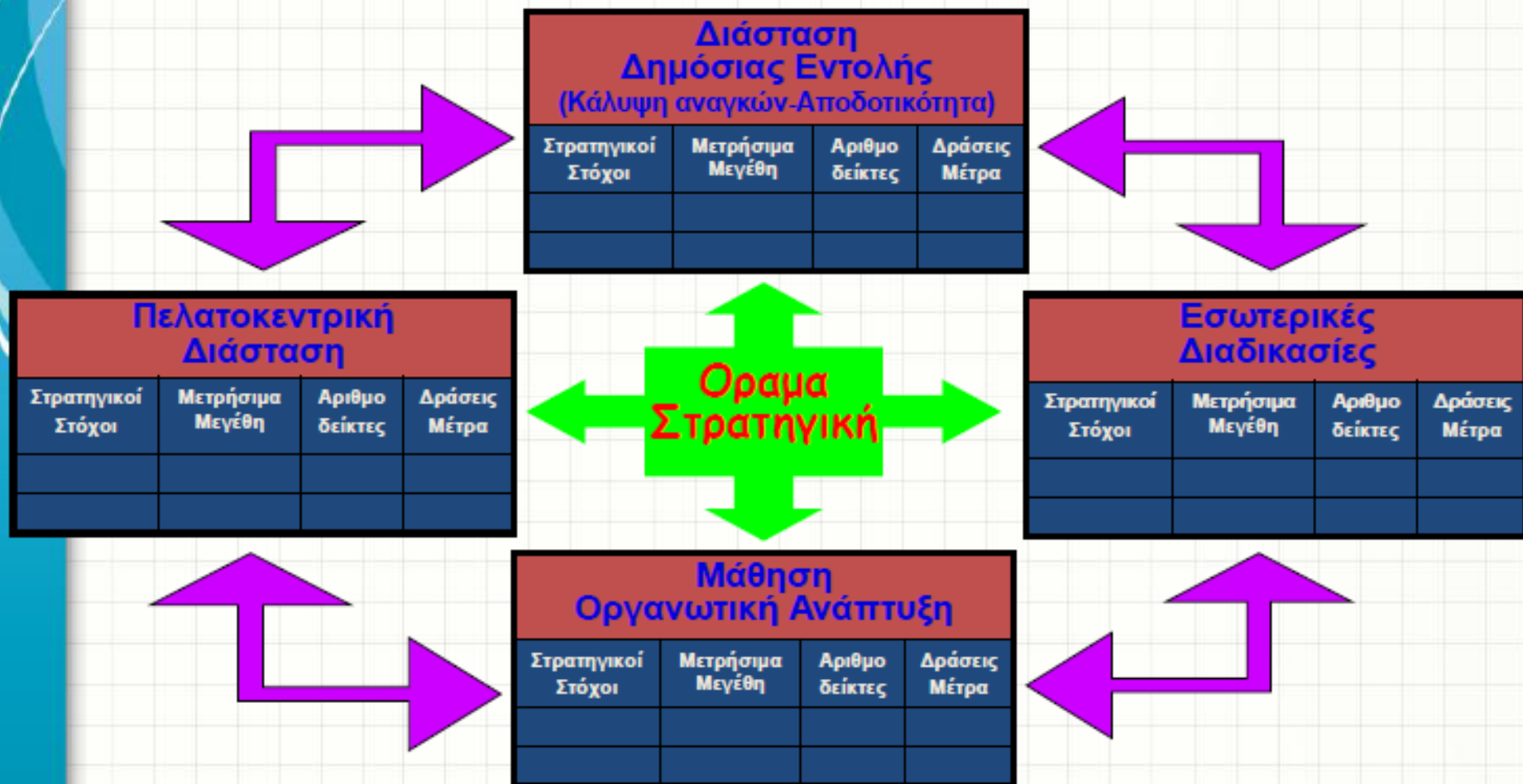
Διασύνδεση στρατηγικών στόχων, ως λογικά συνεκτική αλυσίδα σχέσεων αιτίου-αιτιατού: Εργαλείο απεικόνισης και επικοινωνίας Στρατηγικής



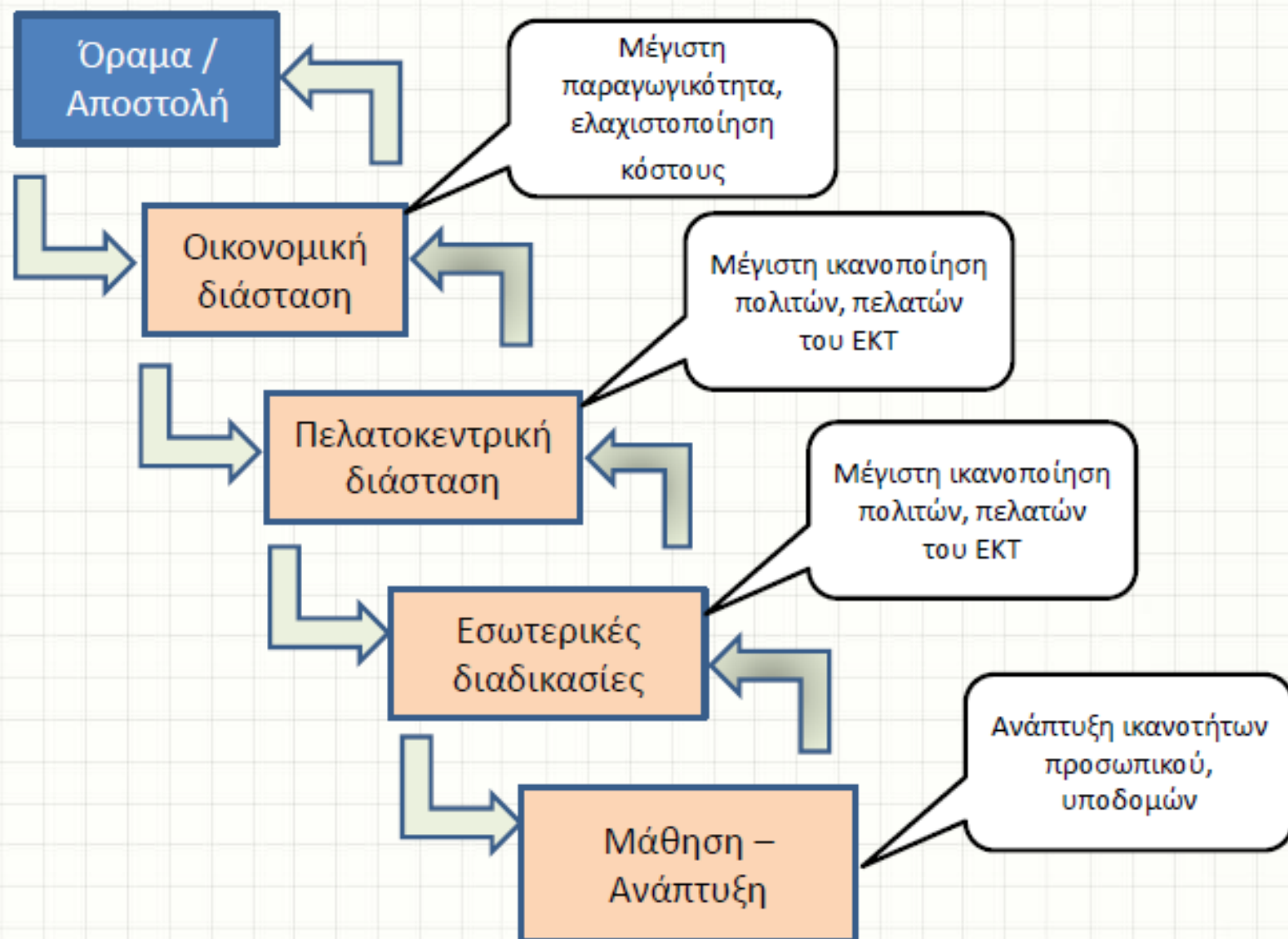
Το κλασικό κουαρτέτο Balanced Scorecard (Kaplan/Norton)



Παράδειγμα Balanced Scorecard Νοσοκομείων - Βασικά δομικά στοιχεία



Κεντρικοί άξονες στρατηγικής ανά επίπεδο διαστάσεων της BSC



Συνηθισμένες Οικονομικές Μετρικές (<http://www.investopedia.com/>)

- Total assets
- Total assets per employee
- Profits as a % of total assets
- Return on total assets
- Revenues/total assets
- Gross Margin
- Σύνολο ενεργητικού
- Σύνολο ενεργητικού ανά εργαζόμενο
- Κέρδη ως% του συνόλου του ενεργητικού
- ΕΒΤΙ/ενεργητικό
- Έσοδα / σύνολο ενεργητικού
- Μικτό Περιθώριο

Συνηθισμένες Οικονομικές Μετρικές

- Net Income
- Profit as a % of sales
- Profit per employee
- Revenue
- Revenue from new products
- ROE
- ROI
- Καθαρά έσοδα
- Κέρδος ως % των πωλήσεων
- Κέρδη ανά εργαζόμενο
- Έσοδα
- Τα έσοδα από τα νέα προϊόντα
- Return on Equity
- Return on Investment

Συνηθισμένες Πελατειακές Μετρικές

- Customer Satisfaction
- Customer Loyalty
- Market Share
- Customer Complaints
- Return rates
- Response time
- Ικανοποίηση Πελατών
- Πιστότητα Πελατών
- Μερίδιο αγοράς
- Παράπονα Πελατών
- Ποσοστά επιστροφής
- Χρόνος απόκρισης

Συνηθισμένες Πελατειακές Μετρικές

- Price relative to competition
- Total cost to customer
- Customers lost
- Customer retention
- Customer acquisition costs
- Number of customers
- Τιμή σε σχέση με τον ανταγωνισμό
- Συνολικό κόστος για τον πελάτη
- Αριθμός πελατών που χάνονται και διατηρούνται
- Κόστος απόκτησης πελατών
- Αριθμός πελατών

Στόχοι για εσωτερικές διεργασίες

Operations
Management
Processes

*Processes that
produce and
deliver products
and services*

- Supply
- Production
- Distribution

Customer
Management
Processes

*Processes that
enhance customer
value*

- Selection
- Acquisition
- Retention
- Growth

Innovation
Processes

*Processes that
create new
products and
services*

- New Ideas
- R&D Portfolio
- Design/
Develop
- Launch

Regulatory
and Social
Processes

*Processes that
improve
communities and
the environment*

- Environment
- Safety &
Health
- Employment
- Community

Συνηθισμένες Μετρικές για τις Εσωτερικές Διεργασίες

- Average cost per transaction
- On-time delivery
- Average lead time
- Patents pending
- Stockouts
- Labor utilization rates
- Μέσο κόστος ανά συναλλαγή
- Αριθμός έγκαιρων παραδόσεων
- Μέσος χρόνος αναμονής
- Διπλώματα ευρεσιτεχνίας που εκκρεμούν
- Stockouts
- Ποσοστά χρησιμοποίησης εργατικού δυναμικού

Συνηθισμένες Μετρικές για τις Εσωτερικές Διεργασίες

- Response time to requests
- Defect percentage
- Breakeven time
- Cycle time
- Warranty claims
- Waste reduction
- Ο χρόνος απόκρισης σε αιτήματα
- Ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων
- Νεκρός χρόνος χρόνος κύκλου
- Αξιώσεις εγγύησης
- Μείωση των αποβλήτων

Στόχοι για Ανάπτυξη και Εκπαίδευση



Συνηθισμένες Μετρικές για την Ανάπτυξη και Εκπαίδευση

- Motivation index
- Quality of work environment
- Training hours
- Reportable accidents
- Ethics violations
- Δείκτης κινητοποίησης
- Ποιότητα του περιβάλλοντος εργασίας
- Ώρες εκπαίδευσης
- Αναφερόμενα ατυχήματα
- Ηθική/παραβιάσεις

Συνηθισμένες Μετρικές για την Ανάπτυξη και Εκπαίδευση

- Employee participation
- Training investment
- Average years of service
- Turnover rate
- Employee suggestions
- Η συμμετοχή των εργαζομένων
- Επένδυση σε εκπαίδευση
- Μέσος όρος ετών υπηρεσίας
- Ποσοστό αντικατάστασης εργαζομένων
- Προτάσεις των εργαζομένων

Ανάπτυξη Συστήματος Δεικτών Απόδοσης (Key Performance Indicators)

Ανάπτυξη ενός λειτουργικά ολοκληρωμένου, κάθετα διαφοροποιημένου και λογικά συνεκτικού Συστήματος Δεικτών

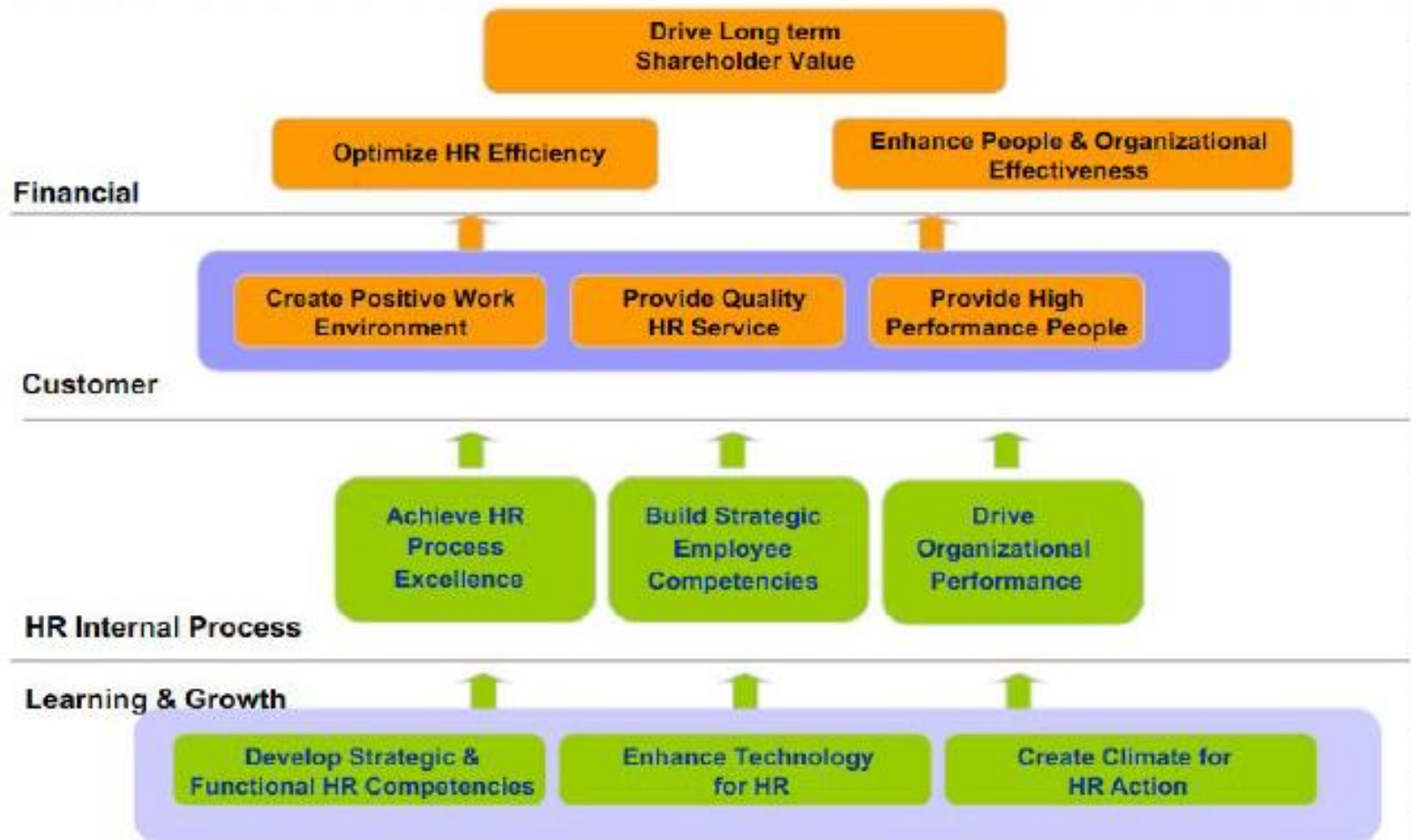
Κατευθυντήριες αρχές

- Οι Δείκτες εμπεριέχουν πληροφορίες σε συμπυκνωμένη μορφή, αντανακλούν και απεικονίζουν την στρατηγική της Υπηρεσίας και των στρατηγικών μονάδων αυτής και διαφοροποιούνται σε δύο κατηγορίες:
 - **Δείκτες αποτελεσμάτων**, οι οποίοι οδηγούν στην αξιολόγηση γεγονότων και διαδικασιών που έχουν ήδη ολοκληρωθεί
 - **Δείκτες πρώιμης διάγνωσης**, οι οποίοι μετρούν την πρόοδο εφαρμογής της στρατηγικής και καθιστούν δυνατή την έγκαιρη συντονιστική παρέμβαση και έχουν από την σκοπιά της πραγματικής επιχειρησιακής υλοποίησης μία ιδιαίτερη σημασία και λειτουργούν **ως κινητήριες δυνάμεις (Drivers)**
- Οι **Στόχοι και οι Δείκτες** των επιλεγμένων Διαστάσεων προσέγγισης πρέπει να αποτελούν συστατικά στοιχεία της αλυσίδας λογικής διασύνδεσης των επιμέρους Διαστάσεων για να λειτουργήσουν **ως εργαλείο επικοινωνίας της στρατηγικής**

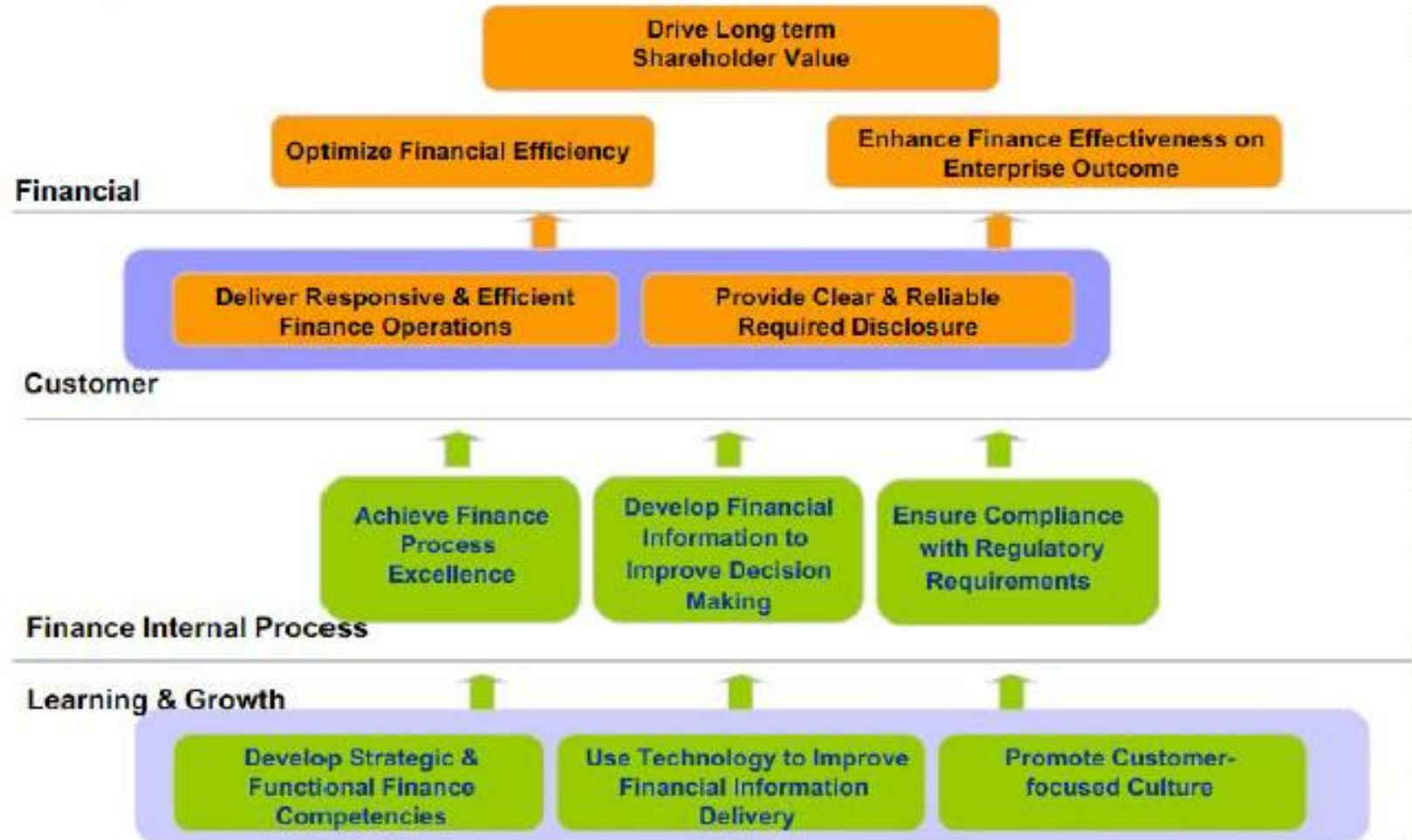
Ενδεικτικά παραδείγματα εφαρμογής στο Νοσοκομειακό Τομέα

Στρατηγικοί Στόχοι	Μετρήσιμα μεγέθη	Δείκτες	Μέτρα - Δράσεις
Διάσταση Δημόσιας Εντολής-Αποστολής			
Κάλυψη αναγκών ασθενών Διασφάλιση ρευστότητας	Ροή ασθενών Ρευστοί οικονομικοί πόροι σε Ε (Ευρώ)	$\leq 5\%$ ≥ 500 Ευρώ	Μέτρα διαχείρισης ασθενών Διαρκής παρακολούθηση και έλεγχος χρηματοοικονομικών ροών
Πελατοκεντρική Διάσταση			
Προσανατολισμός στις ανάγκες των ασθενών	Ικανοποίηση ασθενών (Σκάλα: 1-5)	$\leq 2,3$ Επιστροφές Ερωτηματολογίων	Δράσεις ερωτηματολογίων Συμμετοχή των «Εκπροσώπων των Ασθενών»
Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών			
Αναδιοργάνωση διαδικασιών	Αριθμός των Clinical Pathways	$\leq 20\%$ των διαδικασιών	Ομάδες διοίκησης έργου Κύκλοι Ποιότητας
Διάσταση Μάθησης – Οργανωτικής Ανάπτυξης			
Διασφάλιση δεξιοτήτων εργαζομένων σχετικά με τα Clinical Pathways	Αριθμός συμμετεχόντων σε συναφή σεμινάρια κατάρτισης	10% Ιατρών 20% Νοσηλευτών 30% διοικητικών	Κατάρτιση στελεχών τριών Υπηρεσιών Τεκμηρίωση εκπαιδευμένου προσωπικού

Χάρτης στρατηγικής για Ανθρώπινους πόρους



Χάρτης στρατηγικής για Finance



Χάρτης στρατηγικής για Marketing

