

# Επιδόσεις Επιχειρηματικών Διεργασιών Business Processes Performance

Μάθημα: Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης και  
Επιχειρησιακών Πόρων

Διδάσκων: Δρ. Δ. Σταμούλης

# KRIs, PIs, KPIs

**Key Result Indicators (KRIs)** tell you how you have done in a perspective  
→ Βασικοί Δείκτες Αποτελεσμάτων

**Performance Indicators (PIs)** tell you what to do → Δείκτες Επιδόσεων:  
τι πρέπει να κάνεις

**Key Performance Indicators (KPIs)** tell you what to do to increase  
performance dramatically → Βασικοί Δείκτες Επιδόσεων: τι να κάνεις  
για να αυξήσεις σημαντικά τις επιδόσεις

# KRIs, PIs, KPIs

Τα **KRI (Βασικοί Δείκτες Αποτελεσμάτων - ΒΔΑ)** είναι μετρήσεις που συχνά συγχέονται με τα KPI, π.χ:

- ικανοποίηση των πελατών
- Καθαρά κέρδη προ φόρων
- Κερδοφορία πελατών
- Ικανοποίηση εργαζομένων
- Απόδοση απασχολούμενου κεφαλαίου

Τα **ΒΔΑ (KRI)** δίνουν μια σαφή εικόνα για το εάν ταξιδεύετε προς τη σωστή κατεύθυνση. Ωστόσο, δεν σας λένε τι πρέπει να κάνετε για να βελτιώσετε αυτά τα αποτελέσματα.

# KRIs, PIs, KPIs

Οι **KPI [Βασικοί Δείκτες Επιδόσεων]** παρέχουν πληροφορίες ιδανικές για το διοικητικό συμβούλιο (δηλαδή για όσους δεν συμμετέχουν στην καθημερινή διαχείριση).

Οι KPI/ΒΔΕ αντιπροσωπεύουν ένα σύνολο μετρήσεων που εστιάζουν σε εκείνες τις πτυχές της οργανωτικής απόδοσης που είναι οι πιο κρίσιμες για την τρέχουσα και μελλοντική επιτυχία του οργανισμού.

Τα PI που βρίσκονται κάτω από τα KRI θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν:

- Κερδοφορία του κορυφαίου 10% των πελατών
- Καθαρό κέρδος σε βασικές σειρές προϊόντων
- Ποσοστό αύξησης των πωλήσεων με κορυφαίο 10% των πελατών
- Αριθμός εργαζομένων που συμμετέχουν στο σχέδιο προτάσεων

source: Key Performance Indicators. Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, by Parmenter David, John Wiley & Sons, Inc, 2007

# KRIs, PIs, KPIs

Τα KRI (Βασικοί Δείκτες Αποτελεσμάτων) αντικαθιστούν τις μετρήσεις αποτελεσμάτων, τα οποία συνήθως εξετάζουν τη δραστηριότητα σε μήνες ή τρίμηνα.

Οι Βασικοί Δείκτες Επιδόσεων (KPI) και Δείκτες Επιδόσεων (PI) αναλύονται από μετρήσεις που αφορούν το παρελθόν, το παρόν ή το μέλλον.

Η νέα έννοια που ονομάζεται **τρέχουσες μετρήσεις** αναφέρεται σε αυτά που παρακολουθούνται 24 ώρες το 24ωρο ή καθημερινά, για παράδειγμα, τις πωλήσεις που πραγματοποιήθηκαν χθες.

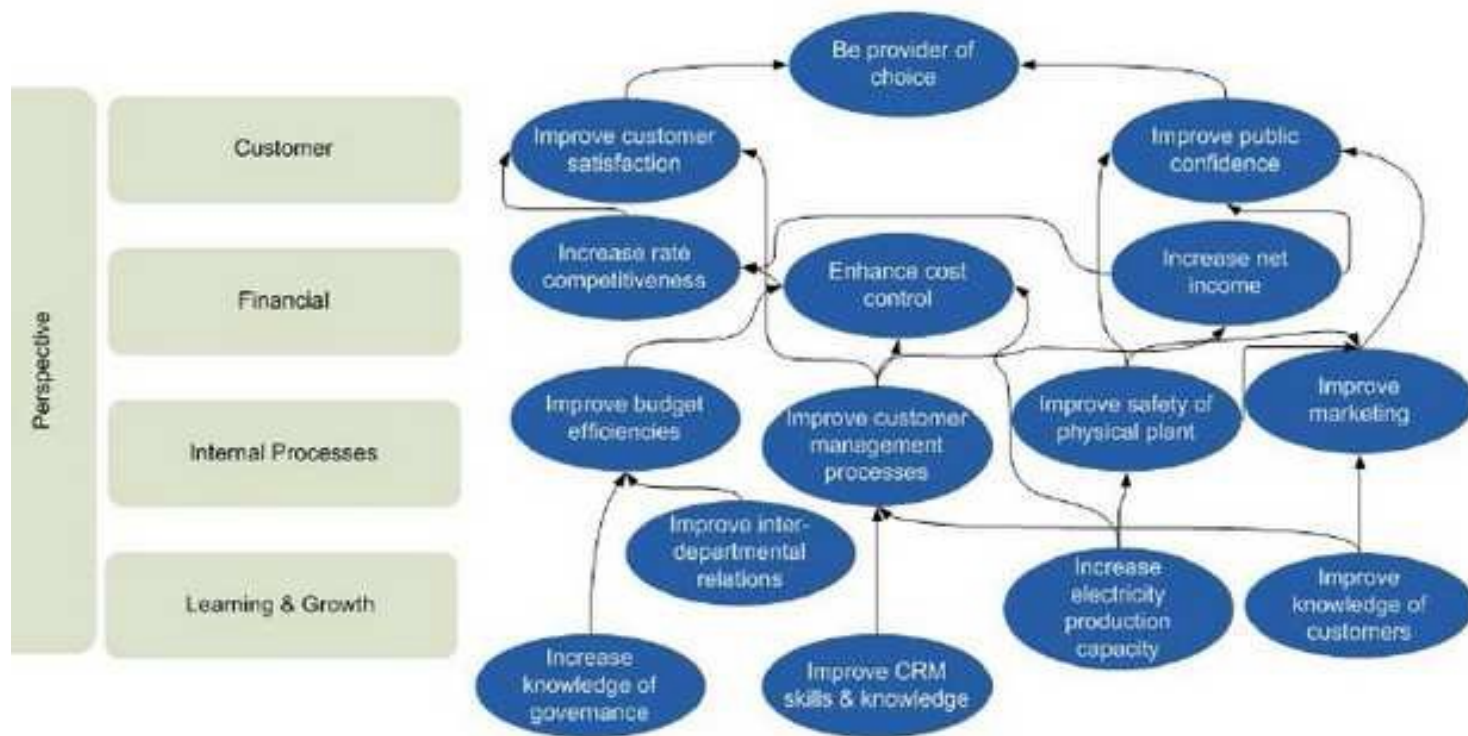
# 7 χαρακτηριστικά των ΚΔΕ/ΚΡΙ

- μη χρηματοοικονομικά μέτρα (δεν εκφράζονται σε νόμισμα κ.λπ.)
- συχνές μετρήσεις (π.χ. καθημερινά ή 24/7)
- επί αυτών η ανώτερη διευθυντική ομάδα λαμβάνει αποφάσεις
- κατανόηση της μέτρησης και των διορθωτικών ενεργειών απαιτείται από όλο το προσωπικό
- συνδέει την ευθύνη με το άτομο ή την ομάδα
- σημαντικό αντίκτυπο (π.χ. επηρεάζει τους περισσότερους από τους βασικούς κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας [CSFs] και περισσότερες από μία συνιστώσες της σταθμισμένης κάρτας επιδόσεων [BSC-balanced scorecard])
- θετικός αντίκτυπος (π.χ. επηρεάζει όλα τα άλλα μέτρα απόδοσης με θετικό τρόπο)

source: Key Performance Indicators. Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, by Parmenter David, John Wiley & Sons, Inc, 2007

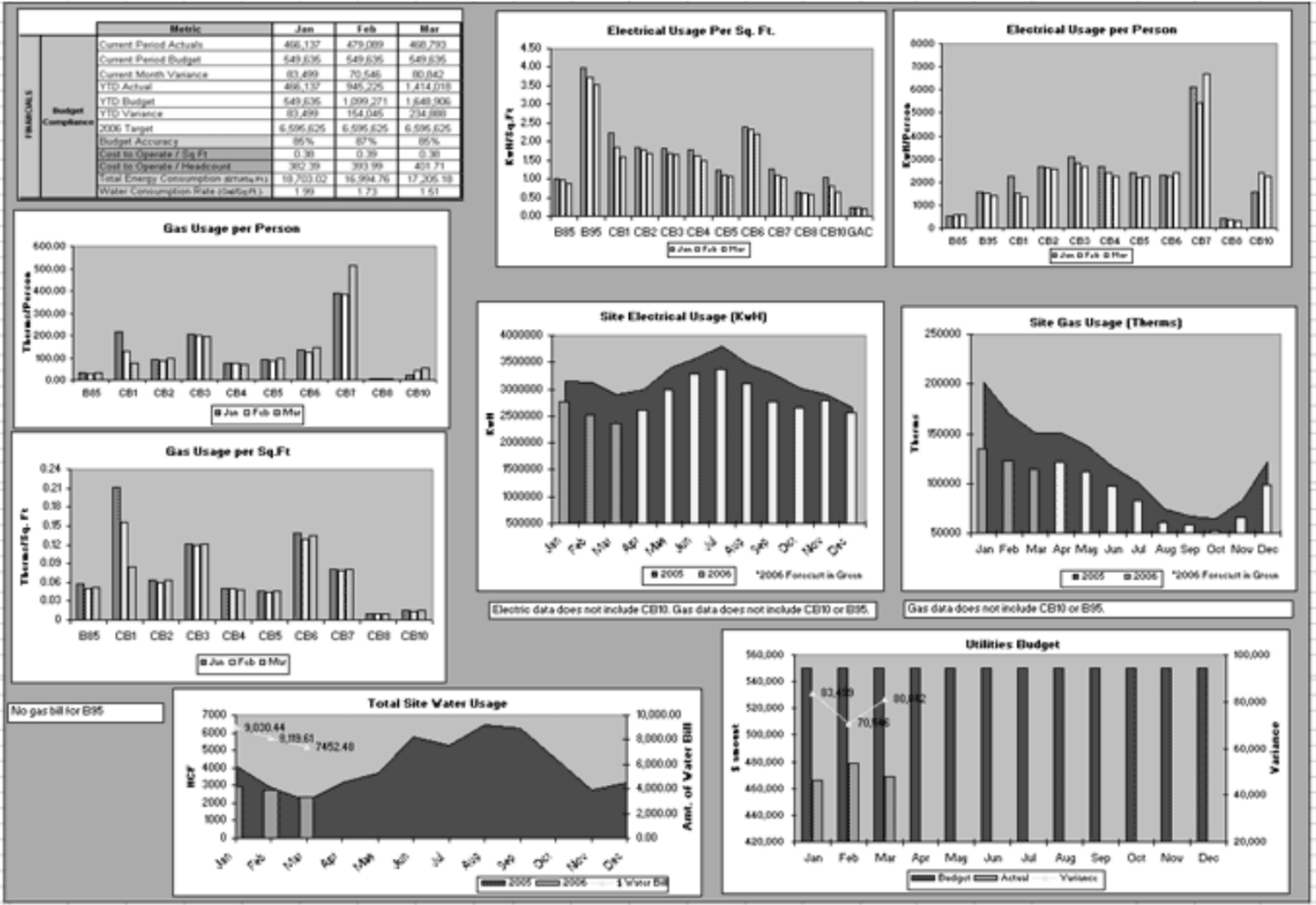
# ΒΔΕ και συνιστώσες της σταθμισμένης κάρτας επιδόσεων

Electricity Company Example (Wikipedia)



<http://www.slideshare.net/maxelsen/overview-of-key-performance-indicators>

# From KPIs to dashboards



see from-kpis-to-dashboards-110510225933-phapp02.pptx



# Βασικοί Δείκτες Επιδόσεων: 5 στοιχεία

- **Μέτρο μέτρησης:** Κάθε KPI πρέπει να έχει ένα μέτρο. Ποσοτικό ή ποιοτικό.
- **Στόχος:** Κάθε KPI πρέπει να έχει έναν στόχο που να ταιριάζει με το μέτρο μέτρησης.
- **Πηγή δεδομένων:** Κάθε ένα από αυτά πρέπει να έχει μια σαφώς καθορισμένη πηγή δεδομένων, ώστε να μην υπάρχει γκρίζα περιοχή στον τρόπο με τον οποίο μετράται και παρακολουθείται το καθένα.
- **Συχνότητα αναφοράς:** Διαφορετικά μέτρα μέτρησης μπορεί να έχουν διαφορετικές ανάγκες αναφοράς. Συνήθως κάθε μήνα.
- **Υπόλογος:** ποιος θα φροντίσει για την παρακολούθηση, την αναφορά και τη βελτίωση



# ΒΔΕ εφοδιαστικής αλυσίδας

- Αριθμός έγκαιρων παραδόσεων
- Ρυθμός μεταφοράς αποθέματος
- Αναλογία αποθέματος προς πωλήσεις (ISR)
- Κόστος Μεταφοράς Αποθέματος
- Ποσοστό Κύκλου Εργασιών Αποθέματος (inventory turnover ratio)
  - πόσες φορές μια εταιρεία πουλά και αντικαθιστά το απόθεμά της συνήθως ετησίως
- Ακρίβεια αποθέματος
- Ποσοστό (ανα)πλήρωσης

# Social Media Key Performance Indicators (BΔE)

- Average Engagement
- % Growth in Following
- Traffic Conversions
- Social Interactions
- Website Traffic from Social Media
- Number of Post Shares
- Social Visitor Conversion Rates
- Mentions
- Issues Resolved Using Social Channel

# Healthcare

## Key Performance Indicators

- Bed or Room Turnover
- Average Patient Wait Time
- Average Treatment Charge
- Average Insurance Claim Cost
- Medical Error Rate
- Patient-to-Staff Ratio
- Medication Errors
- Average Emergency Room Wait Times
- Average Insurance Processing Time
- Billing Code Error Rates
- Average Hospital Stay
- Patient Satisfaction Rate

# Performance Management : a framework

	Goals and measures	Design and implementation	Management
<b>Organizational level</b>	<p>Organizational goal and measures of organizational success:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Has the organization's strategy/direction been articulated and communicated?</li> <li>•Does the strategy make sense, in terms of the external threats and opportunities and the internal strengths and weaknesses?</li> <li>•Given the strategy, have the required outputs of the organization and the level of performance expected from each output been determined and communicated?</li> </ul>	<p>Organizational design and implementation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Are all relevant departments and value chains described in a process architecture?</li> <li>•Are all departments and processes necessary?</li> <li>•Is the current flow of inputs and outputs between departments, value chains, and key processes appropriate?</li> <li>•Does the formal organization structure support the strategy and enhance the efficiency of the system?</li> </ul>	<p>Organizational management:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Have appropriate department goals been set?</li> <li>•Is relevant performance measured?</li> <li>•Are resources appropriately allocated?</li> <li>•Are the interfaces between departments being managed?</li> </ul>
<b>Process level</b>	<p>Process goals and measures of process success:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Are goals for key value chains, processes, and sub-processes linked to each other and to customer/organization goals?</li> </ul>	<p>Process design and implementation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Are value chains and business processes decomposed into logical and efficient processes and sub-processes?</li> <li>•Are these the most efficient and effective value chain, process, or sub-process for accomplishing the goals assigned?</li> </ul>	<p>Process management:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Have appropriate process subgoals been set?</li> <li>•Is process performance managed?</li> <li>•Are sufficient resources allocated to each process?</li> <li>•Are the interfaces between sub-processes and activities being managed?</li> </ul>
<b>Activity or performance level</b>	<p>Activity goals and measures of activity success:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Are activity outputs and standards linked to process requirements? (Which are in turn linked to customer and organization requirements?)</li> </ul>	<p>Activity design and implementation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Are activity requirements reflected in system or job descriptions of people assigned to the activity?</li> <li>•Are activity steps in a logical sequence? Have superlative policies and procedures been developed?</li> <li>•Is the activity environment ergonomically sound?</li> </ul>	<p>Activity management:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Do the performers understand the activity outputs and standards they are expected to meet?</li> <li>•Do performers have resources, clear signals, priorities, and a logical job design?</li> <li>•Do performers know if they are meeting goals?</li> <li>•Are performers rewarded for achieving activity goals?</li> <li>•Do performers have the skill/knowledge to meet goals?</li> </ul>

Source: Business Process Change. A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes, by Paul Harmon (Foreword by Geary Rummler), Morgan Kaufmann Publishers, 2005 Elsevier

