



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

Εθνικόν και Καποδιστριακόν
Πανεπιστήμιον Αθηνών

— ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837 —

ΠΜΣ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ,
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΗΓΕΣΙΑ

Management

Νάνσυ Μπουραντά
nbouranta@unipi.gr

ΕΛΕΓΧΟΣ (Controlling)

είναι η διαδικασία με την οποία οι managers **παρακολουθούν, μετρούν, συγκρίνουν** όλα όσα γίνονται μέσα στην επιχείρηση και προβαίνουν σε ενέργειες ώστε να τα προσαρμόσουν στα **σχέδια** που έχουν εκπονηθεί και τους **στόχους** που έχουν τεθεί

(Χυτήρης, 2011)



Σκοπός του ελέγχου

- να συλλεχθούν πληροφορίες / στοιχεία ώστε η επιχείρηση να προσαρμοσθεί στις αλλαγές του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού)
- να εντοπισθεί τυχόν λάθη - αστοχίες
- να αντιμετωπισθεί η πολυπλοκότητα στην κάθε επιχείρηση
- να μειωθεί το κόστος για κάθε δραστηριότητα
- να βελτιωθεί η ποιότητα της εκροής

Διαδικασία Ελέγχου

Περιοχές ελέγχου

Καθορισμός Προτύπων

Μέτρηση απόδοσης

Σύγκριση απόδοσης με πρότυπα
(Εντοπισμός θετικών ή αρνητικών αποκλίσεων)

Απόφαση για ανάληψη δράσης

Διατήρηση
υπάρχουσας
κατάστασης

Διόρθωση
απόκλισης
(άμεση ή βασική
διορθωτική)

Αλλαγή προτύπων
(μη επιτεύξιμα)

- Προσωπικές παρατηρήσεις
- Στατιστικές αναφορές
- Προφορικές ή γραπτές αναφορές
- Ηλεκτρονικά συστήματα

Καθορισμός στόχων-δεικτών-προτύπων

- **Βασικοί δείκτες απόδοσης** (Key performance indicators-KPIs): είναι ποσοτικοποιημένες μετρήσεις της απόδοσης ενός ατόμου ή ενός οργανισμού σε ένα συγκεκριμένο τομέα(-είς) δραστηριότητας

Βοηθούν να καταλάβουμε εάν επιτυγχάνουμε τους στόχους μας

πχ. ταχύτητα διεκπεραίωσης αιτήματος πελάτη

αριθμός ελαττωματικών προϊόντων

αριθμός τραπεζικών συναλλαγών σε δεδομένη μονάδα χρόνου

- **Πρότυπο απόδοσης:** η ποσοτικοποίηση των δεικτών ονομάζεται πρότυπο απόδοσης. Αποτελεί υπόδειγμα που περιγράφει τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την ικανοποιητική εκτέλεση ενός έργου



Άσκηση

Ο Γιάννης έχει ένα κατάστημα ανδρικών υποδημάτων. Την περίοδο της πανδημίας άνοιξε ένα ηλεκτρονικό κατάστημα για να πουλάει τα παπούτσια του καθώς η επίσκεψη των πελατών του στο κατάστημα ήταν δυσχερής λόγω των συνθηκών. Επίσης το βρήκε ως μια ευκαιρία για να διευρύνει το πελατολόγιο του.

Στόχος του ήταν η αύξηση των πωλήσεων του κατά 15% το πρώτο τρίμηνο λειτουργία του e-shop

Ποιους δείκτες θα μπορούσε να υιοθετήσει για να παρακολουθεί το βαθμό επίτευξης του στόχου του;

Επισκεψιμότητα ιστότοπου

Επισκέψεις στις σελίδες προϊόντων

Χρόνος παραμονής στο site

Ποσοστό μετατρεψιμότητας επισκεπτών σε πελάτες

Ποσοστό επανασύνδεσης

Ποσοστό επαναλαμβανόμενων πελατών

Μέση αξία παραγγελίας

Ποσοστό των ανθρώπων που επισκέπτονται μια σελίδα στον ιστότοπο και ακολούθως φεύγουν

Νέοι επισκέπτες

Επισκέψεις που πληκτρολόγησαν απευθείας το URL

Ποσοστό εγκατάλειψης καλαθιού

Άσκηση

Ο Πέτρος διαθέτει ένα διαμέρισμα στην περιοχή των Εξαρχείων. Καθώς ο ίδιος μετακόμισε σε ένα καινούργιο σπίτι κοντά στη δουλεία του αποφάσισε να εντάξει το ακίνητο του στην πλατφόρμα Airbnb. Με πολύ μεράκι έφτιαξε ένα μοντέρνο studio.

Βοηθήστε τον να προσδιορίσει περιοχές ελέγχου, δείκτες μέτρησης και πρότυπα απόδοσης για την επιχειρηματική του αυτή δραστηριότητα συμπληρώνοντας τον παρακάτω πίνακα.

Προσδιορισμός περιοχής ελέγχου		Καθορισμός πρότυπου απόδοσης
Βασική περιοχή δράσης	Δείκτης μέτρησης αποτελεσματικότητας	Ποσοτική έκφραση δείκτη



Ενδεικτική λύση

Προσδιορισμός περιοχής ελέγχου		Καθορισμός πρότυπου απόδοσης
Βασική περιοχή δράσης	Δείκτης μέτρησης αποτελεσματικότητας	Ποσοτική έκφραση Δείκτη
Πωλήσεις	Έσοδα ανά μήνα	1.200 ευρώ (20 ημέρες X 60 ευρώ)
	Πλήθος κρατήσεων ανά μήνα	5 κρατήσεις
	Μέσος όρος ημερών ανά πελάτη	4 ημέρες
	Ακυρώσεις πριν τις 24 ώρες	1 ανά μήνα
Εξυπηρέτησης πελατών	Θετικά σχόλια πελατών	1 / 2 κρατήσεις
	Βαθμός αξιολόγησης καταλύματος στα 6 κριτήρια	πάνω από 5,5 ανά κριτήριο
Εξυπηρέτησης πελατών	Πλήθος παραπόνων ανά έτος	5 παράπονα / 50 κρατήσεις
Πρώθηση	Ανταπόκριση στα ερωτήματα πελατών	εντός 4 ωρών
Πρώθηση	Πλήθος ερωτήσεων για ενημέρωση ανά ενδιαφερόμενο	1/10

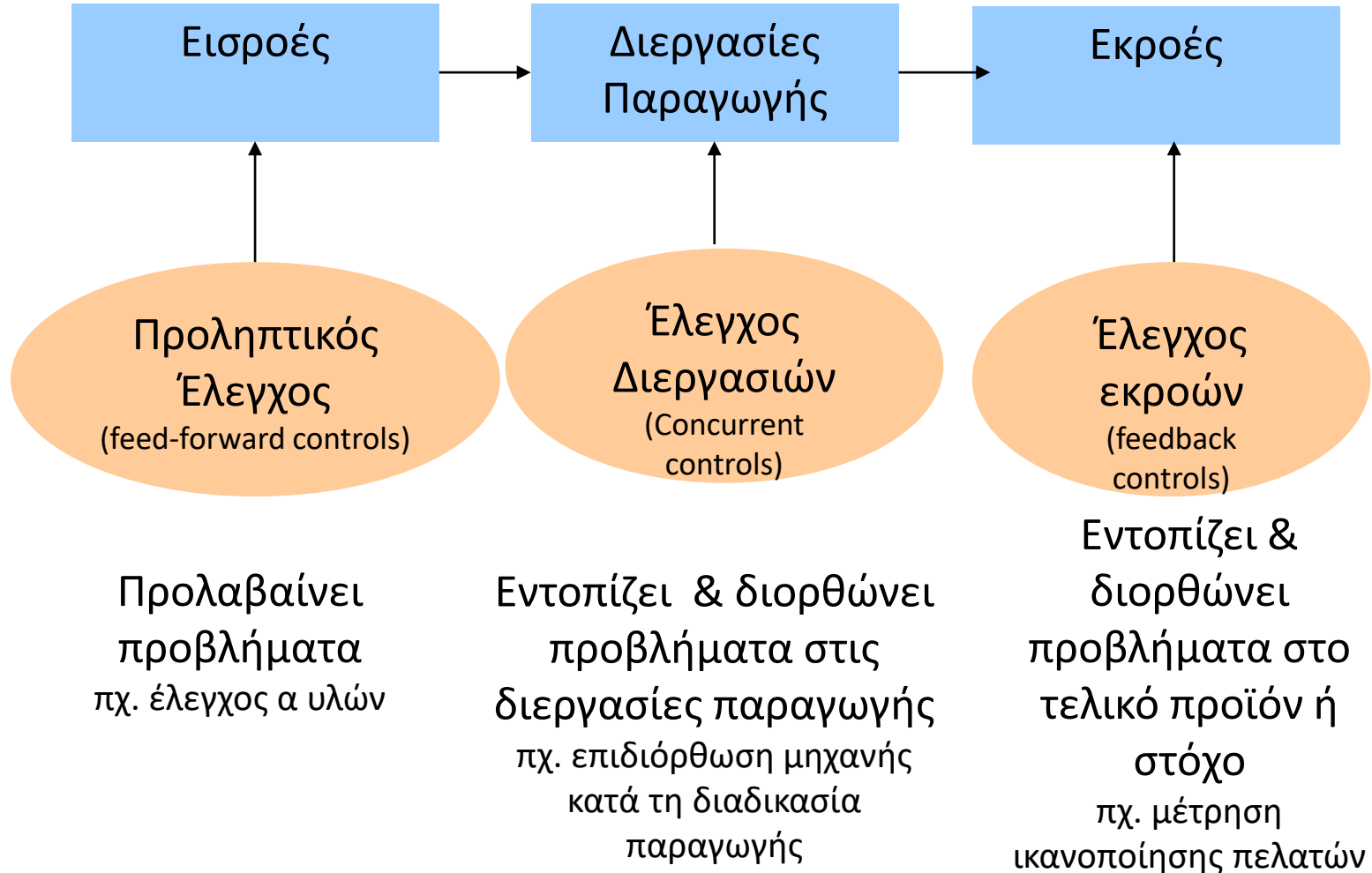
Επίπεδα ελέγχου

Ο έλεγχος μπορεί να διενεργείται από:

- Εσωτερικά όργανα ελέγχου
πχ. εσωτερικοί ελεγκτές
- Εξωτερικά όργανα ελέγχου
πχ. ορκωτοί λογιστές



Τύποι Ελέγχου



Στρατηγικές Ελέγχου

3. ΕΛΕΓΧΟΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

(έσοδα – έξοδα)

1. ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ		2. ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ
Συμμόρφωση εργαζομένων	Στόχος	Αυτοδέσμευση εργαζομένων
Αυστηροί κανόνες Επίσημοι έλεγχοι Άκαμπτη ιεραρχία	Τυπικότητα	Αρχές ομάδων Παιδεία, Αυτοέλεγχος
Εξασφάλιση ελάχιστης απόδοσης	Απόδοση	Τάση για υψηλή απόδοση, πέρα από το ελάχιστο
Υψηλή κάθετη δομή	Δομή	Επίπεδη διάρθρωση
Βασισμένα σε ατομική απόδοση	Συστήματα Αμοιβών	Βασισμένα σε ομαδική απόδοση
Περιορισμένη και τυπική	Συμμετοχή	Εκτεταμένη και άτυπη

Μέθοδοι Ελέγχου 1/2

Στον τομέα παραγωγής

- *Έλεγχοι διεργασιών*, αφορούν τη διεργασία παραγωγής και τη λειτουργία και αξιοποίηση μηχανών και εγκαταστάσεων
- *Έλεγχοι παραγωγικής ικανότητας*, για να προβλεφθεί πόση παραγωγική ικανότητα χρειάζεται, που και τότε και πώς αξιοποιείται η τωρινή παραγωγική ικανότητα
- *Έλεγχοι αποθεμάτων*, για τη μείωση του κόστους αποθήκευσης, τελικών προϊόντων και ά υλών, του κόστους παραγγελιών, και για τον υπολογισμό της άριστης ποσότητας για να ανταποκρίνεται στη ζήτηση
- *Έλεγχοι ποιότητας*, οι οποίοι αφορούν την τήρηση των προδιαγραφών για το προϊόν και για τις διαδικασίες παραγωγής

Μέθοδοι Ελέγχου 2/2

Στον χρηματοοικονομικό τομέα

- Προϋπολογισμός
- Χρηματοοικονομική ανάλυση

Βασικοί δείκτες:

Αναλογίες ρευστότητας

Δείκτες μόχλευσης

Στον τομέα πελατών

Στον τομέα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Στον τομέα του Μάρκετινγκ

Σε επίπεδο εταιρικής ή οργανωσιακής απόδοσης

Αιτίες αντίδρασης στον Έλεγχο

- Ατομικά χαρακτηριστικά
- Εύρος της ζώνης αδιαφορίας
- Επίπεδο αυτοεκτίμησης και αυτοσεβασμού
- Αντίληψη του δικαιώματος της ιδιωτικής ζωής / χώρου
- Υπερβολικός έλεγχος
- Επίκεντρο (ελέγχου) προσωπικότητας
- Αλληλοσυγκρουόμενοι στόχοι
- Περιορισμός της εξουσίας και δύναμης
- Έμφαση στα ποσοτικά δεδομένα
- Γραφειοκρατική αντιμετώπιση αποκλίσεων / λαθών

(Χυτήρης, 2018)

Μορφές αντίδρασης στον Έλεγχο

- Περιορισμένο ενδιαφέρον
- Καθυστερημένη αντίδραση, στα προβλήματα
- Προσπάθειες εξαπάτησης του «συστήματος»
- Πρόκληση δολιοφθορών
- Παροχή ανακριβών και ανεπίκαιρων πληροφοριών
- Γραφειοπαθολογία
- Αρνητική στάση και συμπεριφορά
- Κλοπή
- Μειωμένη διάθεση για συμμετοχή και ανάληψη πρωτοβουλιών
- Επιθετικότητα και εκδηλώσεις βίας

(Χυτήρης, 2018)