

ΘΕΜΑ

«Απλοποίηση Εσωτερικών Διαδικασιών που σχετίζονται
με το Σύστημα Αγορών της Εταιρείας.»



Επιβλέπων Καθηγητής

Σταλίδης Γεώργιος

Εισήγηση:

Τσήκου Σταματίνα

ΘΕΜΑ

**«Απλοποίηση Εσωτερικών Διαδικασιών που σχετίζονται
με το Σύστημα Αγορών της Εταιρείας.»**

Επιβλέπων Καθηγητής

Σταλίδης Γεώργιος

Εισήγηση:

Τσήκου Σταματίνα

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Κεφάλαιο 1

1. Εισαγωγή.....	8
1.2. Ο σκοπός της εργασίας.....	10

Κεφάλαιο 2

2. Όμιλος Novartis.....	11
2.1. Ιστορία.....	11
2.2. Σημαντικά γεγονότα στην ιστορία της Novartis από την συγχώνευση του 1996 μέχρι σήμερα.....	12
2.3. Τομείς δραστηριοτήτων.....	14
2.3.1. Συνταγογραφούμενα ιδιοσκευάσματα.....	14
2.3.2. Εμβόλια και διαγνωστικά.....	15
2.3.3. Sandoz.....	16
2.3.4. Καταναλωτικά προϊόντα υγείας.....	16
2.3.5. Μη-Συνταγογραφούμενα προϊόντα (OTC).....	16

Κεφάλαιο 3

3. Μεθοδολογία “Six Sigma”.....	17
3.1. Ιστορική αναδρομή.....	18

3.2. Μέθοδοι.....	21
3.2.1. Η DMAIC μεθοδολογία.....	21
3.2.2. Η DMADV η DFSS μεθοδολογία.....	22
3.2.3. Τα εργαλεία διαχείρισης της ποιότητας των μεθόδων που χρησιμοποιούνται στη μέθοδο “Six Sigma”.....	23
3.3. Ρόλοι _ Υλοποίηση.....	24
3.4. Προέλευση και σημασία του όρου «6 σίγμα».....	25
3.4.1. Ο ρόλος της βάρδιας 1,5 σίγμα.....	26
3.4.2. Επίπεδα Sigma.....	27
3.4.3. Εφαρμογή.....	28

Κεφάλαιο 4

4. Καθορισμός του προβλήματος _ Παράθεση της κατάστασης.....	29
4.1. Περίληψη των βασικότερων σημείων.....	29
4.2. Περιγραφή των διαδικασιών _ Υπάρχουσα κατάσταση.....	30
4.3. Lean & Six Sigma μεθοδολογία.....	34
4.3.1. Προσχέδιο : DMAIC.....	35
4.3.2. Καθορισμός του χάρτη πορείας.....	36
4.3.3. Διάγραμμα εφαρμογής των σταδίων DMAIC που ακολουθεί η εργασία.....	37
4.3.4. Έγκρισης αιτημάτων με την υπάρχουσα κατάσταση.....	38

Κεφάλαιο 5

5. Μετρήσεις σχετικά με την Υπάρχουσα Κατάσταση.....	39
5.1. Ερωτηματολόγια _ Φωνή του πελάτη.....	39
5.1.1. Ερωτηματολόγιο δημιουργών αιτημάτων.....	40
5.1.2. Ερωτηματολόγιο υπευθύνων έγκρισης.....	41
5.1.3. Αποτελέσματα ερωτηματολογίου δημιουργών αιτημάτων.....	42
5.1.4. Αποτελέσματα ερωτηματολογίου υπευθύνων έγκρισης.....	43
5.1.5. Χρόνος δέσμευσης των δημιουργών αιτημάτων.....	44
5.1.6. Χρόνος δέσμευσης των υπεύθυνων έγκρισης.....	45
5.2. Φωνή του πελάτη : Βασικά συμπεράσματα από τις συνεντεύξεις με τους ενδιαφερόμενους.....	46

Κεφάλαιο 6

6. Ανάλυση της Υπάρχουσας Κατάστασης.....	48
6.1. Ανάλυση των συγκεντρωτικών στοιχείων της αναφοράς του Συστήματος Αγορών.....	48
6.2. Βασικά στατιστικά στοιχεία σχετικά με τις συνολικές ημέρες των απαιτούμενων υπογραφών (2010).....	49
6.3. Στατιστικά στοιχεία των υπογραφών ανά τρίμηνο του 2010 _ Βασικές Επιδράσεις.....	50
6.4. Στατιστικά στοιχεία υπογραφών ανά τύπο εξόδου 2010.....	51
6.5. Στατιστικά στοιχεία υπογραφών ανά τμήμα _ 2010.....	52
6.6. Στατιστικά στοιχεία υπογραφών ανά οικονομική αξία του αιτήματος _ 2010.....	53

6.7. Διαδικασία έγκρισης του Συστήματος Αγορών (SRM).....	54
6.7.1. Εμπεριέχονται στην διαδικασία και οι εγκρίσεις των τεχνικών υπευθύνων.....	55
6.7.2. Εμπεριέχονται στην διαδικασία και οι εγκρίσεις των Συμβάσεων.....	56
6.7.3. Απλή διαδικασία.....	57
6.9. Γεγονότα που προκύπτουν από την αναφορά του Συστήματος Αγορών. Ανάλυση δεδομένων του 2010.....	58

Κεφάλαιο 7

7. Βελτίωση της Διαδικασίας _ Προτάσεις – Λύσεις.....	60
7.1. CCB/NP4 Απαιτήσεις.....	60
7.2. Ρόλοι _ Υλοποίηση.....	61
7.3. Χρόνος εγκρίσεων για τον κάθε υπεύθυνο έγκρισης.....	63
7.4. Αύξηση οικονομικών ορίων έγκρισης / Financial Approval Limits – FAL.....	63
7.5. Μείωση αιτημάτων στο Σύστημα Αγορών (SRM).....	65
7.6. Αιτήματα με τόπο παράδοσης την αποθήκη.....	66
7.7. Έγκριση του Τμήματος Προμηθειών/Αγορών.....	67
7.8. Χειρισμός αιτημάτων.....	68
7.9. Διαδικασία έγκρισης συμβολαίων.....	69
7.10. Χρονοδιάγραμμα της δημιουργίας των αιτημάτων.....	70
7.11. Επιλογή της κατάλληλης ομάδας υλικών _ Material Group.....	71
7.12. Περιγραφή των αιτημάτων που υποβάλλονται στο Σύστημα.....	72

7.13. Ο ρόλος της εσωτερικής τάξης _ Internal Order.....	73
7.14. Βελτιώσεις του Συστήματος Αγορών (SRM).....	74
7.15. Ποιος θα είναι ο αντίκτυπος όλων αυτών.....	75

Κεφάλαιο 8

8. Έλεγχος των Αλλαγών που Προτείνονται.....	77
8.1. Έλεγχος φάσης _ Χάρτη πορείας.....	77
8.2. Control Phase Roadmap _ Έλεγχος φάσης.....	78
8.3. Πρόταση για μετρήσεις που πρέπει να τηρούνται καθ 'όλη τη φάση του ελέγχου.....	79
8.4. CTQ Tree _ Δέντρο.....	80
Βιβλιογραφία.....	81
Παράρτημα 1 : Συνεντεύξεις με τους εμπλεκόμενους.....	83

Η συγκεκριμένη Πτυχιακή εργασία στηριχτηκε σε ένα project ανασχεδιασμού που πραγματοποιήθηκε στην Εταιρεία Novartis από το 2010 μέχρι και σήμερα. Στην Εταιρεία Novartis εργάζομαι και έγω από το 2009 και μέχρι σήμερα και συνέβαλα στην πραγματοποίηση του παραπάνω project. Το τμήμα Προμηθειών με διευθυντή του τμήματος τον κύριο Χρήστο Μπέλλο προσπάθησε να εξαλείψει τις περριτές ενέργειες και διαδικασίες που εμπλεκονται στην έγκριση των εξόδων. Η συμβολή μου ήταν σε όλα τα στάδια εκτός της Στατιστικής Ανάλυσης με κύρια βάση τις προτάσεις και τον έλεγχο της δυνατότητας εφαρμογής.

Σταματίνα Τσήκου

Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια παρουσιάζονται μεγάλες αλλαγές στο οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον. Η παγκοσμιοποίηση απελευθέρωσε τις αγορές και έφερε αντιμέτωπες επιχειρήσεις που λειτουργούν σε διαφορετικές χώρες με τελείως διαφορετικές συνθήκες. Η αύξηση της δύναμης των καταναλωτών αύξησε παράλληλα και τις απαιτήσεις τους. Οι πελάτες έγιναν πια το επίκεντρο και έτσι οι επιχειρήσεις ψάχνουν τον πιο αποτελεσματικό τρόπο για να ανταποκριθούν καλύτερα στις ανάγκες τους. Η αλλαγή αυτή του περιβάλλοντος επιβάλλει στις επιχειρήσεις να αντιδράσουν ώστε να προσαρμοστούν και να καταφέρουν να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Ένας τρόπος αντίδρασης αφορά την βελτίωση της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων. Η επιχειρηματική βελτίωση αναφέρεται στον εξορθολογισμό της λειτουργίας της επιχείρησης με τρόπο έτσι ώστε με λιγότερους πόρους να επιτυγχάνονται καλύτερα και μεγαλύτερα αποτελέσματα.

Σκοπός της συγκεκριμένης πτυχιακής είναι να μελετήσουμε την μεθοδολογία ανασχεδιασμού του Συστήματος Αγορών που χρησιμοποιεί η εταιρεία. Η απλοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών θα απελευθερώσει χρόνο έτσι ώστε να ασχοληθούν οι εργαζόμενοι με επιπλέον ενέργειες που θα προσθέσει επιπλέον αξία στην εταιρεία.

Η εργασία αυτή χωρίζεται σε 8 κεφάλαια. Στο 1^ο κεφάλαιο βρίσκεται η εισαγωγή ενώ στο 2ο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην εταιρεία Novartis, τα ιστορικά στοιχεία, τα γεγονότα και τους τομείς που δραστηριοποιείται.

Στο 3^ο & στο 4^ο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση, εξέταση και εφαρμογή των νέων προτάσεων_Lean Six Sigma. Ακόμα πραγματοποιείται ανάλυση των διαδικασιών και του περιβάλλοντος του οργανισμού και η επιλογή των διαδικασιών που θα ανασχεδιαστούν.

Στο 5^ο κεφάλαιο γίνεται αναλυτική παρουσίαση στους τρόπους μέσω των οποίων αντλήθηκαν τα δεδομένα για την έρευνα καθώς και κάποια συμπεράσματα που προέκυψαν κατά την διάρκεια συλλογής αυτών.

Στο 6^ο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ανάλυση των δεδομένων που προκύπτει από την αναφορά του Συστήματος Αγορών του 2010 καθώς και τα αντίστοιχα στατιστικά στοιχεία που προκύπτουν. Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτουν και παρατίθενται συμπεράσματα _ γεγονόςτα.

Στο 7^ο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά προτάσεις για λύσεις στα προβλήματα που εντοπίστηκαν κατά την διάρκεια της έρευνας. Οι λύσεις που προτείνονται είναι συνολικά σε αριθμό 14 καθώς παρουσιάζονται και τα αποτελέσματα εφόσον εφαρμοστούν οι αλλαγές.

Στο 8^ο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο χάρτης εφαρμογής των λύσεων που προτείνονται, καθώς και τα σημεία ελέγχου της εφαρμογής έτσι ώστε να επιτευχθεί ομαλή μετάβαση και η βελτίωση της διαδικασίας. Τέλος παρουσιάζεται η πρόταση για τις μετρήσεις που πρέπει να γίνονται κατά την διάρκεια της μετάβασής έτσι ώστε να αποφευχθούν πιθανά προβλήματα.

Για την εκπόνηση της εργασίας αυτής χρησιμοποιήθηκαν διάφορα εργαλεία. Έγινε βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος μέσα από την σύγχρονη βιβλιογραφία και αρθρογραφία καθώς και ανασκόπηση του θέματος μέσω internet. Για την συλλογή των στοιχείων που αφορούν την «Φωνή του Πελάτη» χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε βάση των δεδομένων που ισχύουν σχετικά με το Σύστημα Αγορών καθώς και προσωπικές συνεντεύξεις με άμεσα εμπλεκόμενα πρόσωπα σε διαφορετικές θέσεις. Τέλος χρησιμοποιήθηκαν εργαλεία για την στατιστική ανάλυση των στοιχείων του Συστήματος Αγορών.

Ο σκοπός της εργασίας

Σκοπός της εργασίας είναι η Απλοποίηση των Εσωτερικών Διαδικασιών. Είναι μεγάλη ανάγκη των επιχειρήσεων να μειώσουν τον χρόνο ενασχόλησης των εργαζομένων τους με ενέργειες «γραφειοκρατικές» για να τον αξιοποιήσουν σε ενέργειες προστιθέμενης αξίας. Λόγω της θέσης μου στο Τμήμα Αγορών της Εταιρείας και γνωρίζοντας καλά τις διαδικασίες έγκρισης των εξόδων και πως αυτές συνδέονται με τα υπόλοιπα τμήματα, το budget, το reporting και τον εξωτερικό & εσωτερικό έλεγχο που έχει επιβληθεί σχετικά με την συμμόρφωση στην Εταιρεία, αποφάσισα να κάνω την απαραίτητη έρευνα με σκοπό να εντοπίσω πιθανές ευκαιρίες απλοποίησης

Στην εργασία περιγράφεται αρχικά η υπάρχουσα κατάσταση. Στη συνέχεια γίνεται ανάλυση των δεδομένων που προκύπτουν από την έρευνα και στο τέλος παρουσιάζονται αναλυτικά οι προτάσεις βελτίωσης της διαδικασίας καθώς και τα αποτελέσματα που θα επιφέρουν οι αλλαγές εφόσον εφαρμοστούν.

Στην παρούσα εργασία παρουσιάζονται αναλυτικά τα στάδια έρευνας και του καθορισμού του προβλήματος καθώς και οι λύσεις που προτείνονται. Στα πλαίσια της εργασίας χρησιμοποιήθηκαν πληροφορίες που ήταν διαθέσιμες και έτοιμες στην Εταιρεία. Οι πληροφορίες που χρησιμοποιήθηκαν έτοιμες είναι η στατιστικές αναλύσεις που προέκυψαν από την βάση της αναφοράς του Συστήματος Αγορών. Πληροφορίες επίσης που αφορούν τον Όμιλο Novartis καθώς και τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε αντλήθηκαν από το internet. Για τη διεξαγωγή της εργασίας από την δική μου πλευρά συνέλλεξα επιπλέον στοιχεία με την βοήθεια των ερωτηματολογίων & των συνεντεύξεων και αξιολόγησα τις διαθέσιμες πληροφορίες, έτσι ώστε να παρουσιάσω τις καταλληλότερες προτάσεις και λύσεις για την επίτευξη της αναδιάρθρωσης της διαδικασίας.

Όμιλος Novartis

Η Novartis AG στο χώρο της Υγείας παρέχει λύσεις στις αναφύομενες ανάγκες των ασθενών και των κοινωνιών. Επικεντρωμένη αποκλειστικά σε αναπτυσσόμενους τομείς της Υγείας, η Novartis διαθέτει ένα διευρυμένο χαρτοφυλάκιο που καλύπτει άριστα αυτές τις ανάγκες: καινοτόμα φαρμακευτικά ιδιοσκευάσματα, οικονομικώς συμφέροντα γενόσημα φάρμακα, εμβόλια και διαγνωστικά, καθώς και μη συνταγογραφούμενα φάρμακα. Η Novartis είναι η μόνη εταιρεία που κατέχει ηγετικές θέσεις σε αυτούς τους τομείς. Το 2007, επενδύθηκαν περίπου 6.4 δις δολάρια σε δραστηριότητες Έρευνας και Ανάπτυξης. Με έδρα τη Βασιλεία της Ελβετίας, οι εταιρείες του Ομίλου Novartis απασχολούν 98.000 εργαζομένους και δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από 140 χώρες του κόσμου.

Ιστορία

Η ιστορία της Novartis ξεκινάει 2 αιώνες πριν με τις τρεις εταιρείες: τη Geigy, τη Ciba και τη Sandoz.

▣ Geigy, Ciba and Sandoz (1758-1970)

Το 1970 οι δύο εταιρείες, Ciba και Geigy, συγχωνεύθηκαν και δημιούργησαν την Ciba-Geigy Ltd. Η Sandoz συνέχισε την δική της πορεία για τις επόμενες δύο δεκαετίες.

▣ Ciba-Geigy and Sandoz (1970-1996)

Το 1996 οι εταιρείες Sandoz και Ciba συγχωνεύθηκαν δημιουργώντας την Novartis. Αυτή η συγχώνευση υπήρξε η μεγαλύτερη στην ιστορία των φαρμακευτικών εταιρειών της εποχής εκείνης.

▣ Novartis (1996-έως σήμερα)

Η πορεία της Novartis σηματοδοτείται με ορόσημα- σταθμούς στην εξέλιξη της Φαρμακολογίας και της Θεραπευτικής.

Η Sandoz και η Ciba συγχωνεύονται σε μια εταιρεία, τη Novartis. Το γεγονός αυτό αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες συγχωνεύσεις εταιρειών στην ιστορία.

Σημαντικά γεγονότα στην ιστορία της Novartis από τη συγχώνευση του 1996 μέχρι σήμερα

1996-1999

1996

Η Ευρωπαϊκή Ένωση και η Ομοσπονδιακή Επιτροπή Εμπορίου των Η.Π.Α. (US Federal Trade Commission) εγκρίνουν τη συγχώνευση.

1998

Ιδρύεται το Novartis Institute for Functional Genomics (Ινστιτούτο Λειτουργικής Γονιδιωματικής) στη La Jolla της Καλιφόρνιας.

1999

Ο Alex Krauer παραιτείται από Πρόεδρος του Δ.Σ. και ανακηρύσσεται Επίτιμος Πρόεδρος.

Ο Daniel Vasella αναλαμβάνει Πρόεδρος, ενώ διατηρεί τη θέση του ως Διευθύνων Σύμβουλος.

2000

Το Τμήμα Αγροχημικών της Novartis συγχωνεύεται με το αντίστοιχο της AstraZeneca, και δημιουργείται ο Όμιλος Syngenta.

2001

- Το Novartis Respiratory Research Centre - το μεγαλύτερο του είδους του παγκοσμίως- εγκαινιάζεται στο Horsham της Μεγάλης Βρετανίας.

- Η Novartis προσφέρει το ανθελονοσιακό της φάρμακο Coartem στον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (Π.Ο.Υ.) σε τιμή κόστους.

2002

- Απονέμεται στη Novartis για δεύτερη συνεχή χρονιά το Βραβείο Prix Galien – αυτή τη φορά για το σκεύασμα με τη δραστική ουσία imatinib.

- Η Novartis συγκροτεί εξωτερική Επιτροπή Ηθικής Δεοντολογίας ώστε να εκτιμήσει ερευνητικά προγράμματα που αφορούν στα ανθρώπινα βλαστοκύτταρα.
- Η Novartis αναδιοργανώνει το παγκόσμιο ερευνητικό δίκτυο της δημιουργώντας τα Ινστιτούτα Βιοϊατρικών Ερευνών (Novartis Institutes for Biomedical Research – NIBR), με έδρα στο Cambridge της Μασαχουσέτης των Η.Π.Α. Ο Mark Fishman διορίζεται Επικεφαλής της Έρευνας.
- Το σκεύασμα με τη δραστική ουσία imatinib εγκρίνεται από το FDA των Η.Π.Α. ως θεραπεία πρώτης γραμμής για τη Χρόνια Μυελογενή Λευχαιμία (ΧΜΛ).

2003

- Το σκεύασμα με τη δραστική ουσία imatinib εγκρίνεται από την Ε.Ε. ως θεραπεία πρώτης γραμμής για τη ΧΜΛ.
- Η Novartis συνενώνει τις δραστηριότητες της στον Τομέα των Γενοσήμων (Generics) σε μια εταιρεία με την επωνυμία Sandoz.
- Νέες Κατευθυντήριες Γραμμές στα ανθρώπινα δικαιώματα.
- Η Novartis προσφέρει δωρεάν φάρμακα στην οργάνωση του Π.Ο.Υ. Global TB Drug Facility. 500.000 άποροι φυματικοί ασθενείς σε όλο τον κόσμο ωφελούνται από τα σωτήρια για τη ζωή φάρμακα.

2004

- Εγκαινιάζεται στη Σιγκαπούρη το Ινστιτούτο Τροπικών Νόσων (Novartis Institute for Tropical Diseases) με ιδιαίτερη εστίαση της βιοϊατρικής έρευνας στον δάγκειο πυρετό και την ανθιστάμενη στη φαρμακοθεραπεία φυματίωση.
- Τα Ινστιτούτα Βιοϊατρικών Ερευνών της Novartis, το Broad Institute του Τεχνολογικού Ινστιτούτου Μασαχουσέτης (MIT) και το Πανεπιστήμιο του Harvard ανακοινώνουν από κοινού πρόγραμμα αποκωδικοποίησης της γενετικής πληροφορίας, η οποία εκφράζει τον διαβήτη τύπου 2 και δημοσιοποίησης των ευρημάτων αυτών στην επιστημονική κοινότητα μέσω του διαδικτύου.
- Το Ίδρυμα της Novartis για την Αειφόρο Ανάπτυξη (Novartis Foundation for Sustainable Development) εορτάζει την 25η επέτειο από την ίδρυσή του με τη διοργάνωση Συμποσίου για το Δικαίωμα του κάθε Ανθρώπου στην Υγεία.

2005

- Η Novartis προσφέρει άνω των 2 εκατομμυρίων δολαρίων ως επείγουσα βοήθεια στα θύματα του καταστρεπτικού τσουνάμι που έπληξε την Ν.Α. Ασία. Η ενίσχυση περιλαμβάνει άμεση οικονομική βοήθεια σε οργανισμούς αρωγής και δωρεά ουσιωδών φαρμάκων, όπως ανθελονοσιακών και αντιβιοτικών.

- Η Novartis είναι η πρώτη εταιρεία στην Ευρώπη στην οποία απονέμεται το Αριστείο Εταιρικής Φιλανθρωπίας (Excellence in Corporate Philanthropy) σε αναγνώριση της κοινωνικής αλληλεγγύης της προς εκατομμύρια απόρους ασθενείς σε όλο τον κόσμο.

- Η Novartis εξαγοράζει τις εταιρίες Hexal AG και Eon Labs., δημιουργώντας έτσι την κορυφαία σε διεθνές επίπεδο εταιρία γενοσήμων φαρμάκων.

- Η Novartis διαπραγματεύεται την αγορά των υπολοίπων μετοχών για την πλήρη εξαγορά της αμερικανικής εταιρείας εμβολίων και διαγνωστικών Chiron.

Τομείς Δραστηριοτήτων

Η Novartis AG παρέχει μια ευρεία σειρά προϊόντων υγείας μέσα από τους Τομείς των Συνταγογραφούμενων Ιδιοσκευασμάτων, των Εμβολίων και Διαγνωστικών, των γενοσήμων (Sandoz) και των Καταναλωτικών Προϊόντων Υγείας.

Πιστεύουμε ότι το επικεντρωμένο σε αυτούς τους τομείς χαρτοφυλάκιο μας απαντά πλήρως στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που δημιουργούνται σε ένα δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο χώρο της Υγείας.

Συνταγογραφούμενα Ιδιοσκευάσματα

Ο Φαρμακευτικός Τομέας της Novartis αναγνωρίζεται παγκοσμίως για τα καινοτόμα ιδιοσκευάσματα που παρέχει στους ασθενείς και την ιατρική κοινότητα.

Τα φαρμακευτικά ιδιοσκευάσματα μας επικεντρώνονται στις εξής κύριες

θεραπευτικές περιοχές:

- Καρδιαγγειακές Παθήσεις και Μεταβολισμός
- Αρθροπάθειες και Μεταβολικά Νοσήματα των Οστών
- Λοιμώξεις
- Μεταμόσχευση
- Παθήσεις Κεντρικού Νευρικού Συστήματος
- Οφθαλμικές Παθήσεις
- Ογκολογία
- Παθήσεις Αναπνευστικού Συστήματος

Εμβόλια και διαγνωστικά

Ο Τομέας αυτός δημιουργήθηκε το 2006 με την απόκτηση της Chiron Corporation και κατέχει ηγετική θέση σε περισσότερα από 20 εμβόλια διαθέσιμα για την πρόληψη και εκρίζωση λοιμωδών νοσημάτων που οφείλονται σε ιούς και βακτηρίδια, καθώς και σε υπερσύγχρονες συσκευές χρησιμοποιούμενες για τον έλεγχο μεταδοτικών νοσημάτων από μεταγγιζόμενο αίμα.

Ο Τομέας αποτελείται από δύο Τμήματα:

-Το Τμήμα Εμβολίων Novartis, ο πέμπτος μεγαλύτερος παρασκευαστής εμβολίων στον κόσμο, επικεντρωμένος στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων για την πρόληψη της γρίπης, της μηνιγγίτιδας και άλλων λοιμωδών νοσημάτων.

-Το Τμήμα Αντιδραστηρίων και Συστημάτων Διαγνωστικών Δοκιμασιών, το οποίο διατηρεί την επωνυμία Chiron, με αποκλειστικότητα στην ανίχνευση και έλεγχο λοιμωξιογόνων παραγόντων για την πρόληψη της μετάδοσης λοιμώξεων από μεταγγιζόμενο αίμα.

Sandoz

Ο Τομέας Sandoz κατέχει παγκοσμίως κορυφαία θέση στην ανάπτυξη, παραγωγή και διάθεση στην αγορά υψηλής ποιότητας και χαμηλού κόστους γενοσήμων φαρμάκων (generics), δηλ. βιοϊσοδύναμων φαρμάκων των οποίων έχει λήξει η πατέντα, όπως και φαρμακευτικών δραστικών ουσιών και προϊόντων βιοτεχνολογικής έρευνας υψηλής εξειδίκευσης.

Καταναλωτικά προϊόντα υγείας

Ο Τομέας περιλαμβάνει τις Επιχειρηματικές Μονάδες:

- Μη Συνταγογραφούμενων Προϊόντων (OTC)
- Κτηνιατρικά
- CIBA Vision

Μη-Συνταγογραφούμενα προϊόντα (OTC)

Η Επιχειρησιακή Μονάδα Μη-Συνταγογραφούμενων Προϊόντων (OTC) αναπτύσσει, παράγει, και παρέχει στην αγορά σκευάσματα που δεν απαιτούν συνταγή ιατρού και δίνουν τη δυνατότητα στον ασθενή να επιλέξει ο ίδιος την φαρμακευτική του αγωγή για διάφορες παθήσεις. Επίσης, συντελούν στην βελτίωση της υγείας και της ποιότητας ζωής. Οι βασικές κατηγορίες προϊόντων είναι σκευάσματα για την αντιμετώπιση του βήχα, του κοινού κρυολογήματος, της ρινικής συμφόρησης, αλλεργικών καταστάσεων, μυϊκών πόνων, της δυσκοιλιότητας, συμπληρώματα διατροφής κ.ά.

Μεθοδολογία “Six Sigma”

Μια **επιχειρηματική διαδικασία** ή **μέθοδος των επιχειρήσεων** είναι μια συλλογή των σχετικών, δομημένων δραστηριοτήτων ή εργασίες που παράγουν μια συγκεκριμένη υπηρεσία ή προϊόν (εξυπηρετεί ένα συγκεκριμένο σκοπό) για έναν συγκεκριμένο πελάτη ή πελάτες. Μια επιχειρηματική διαδικασία ξεκινά με στόχο την αποστολή και τελειώνει με την επίτευξη του στόχου της επιχείρησης. Οι επιχειρηματικές διαδικασίες έχουν σχεδιαστεί για να προσθέσουν αξία για τον πελάτη και δεν θα πρέπει να περιλαμβάνουν περιττές δραστηριότητες. Το αποτέλεσμα σε μια καλά σχεδιασμένη διαδικασία των επιχειρήσεων είναι να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα (αξία για τον πελάτη) και αύξηση της αποδοτικότητας (μείον το κόστος για την εταιρεία). Μια πολύ γνωστή και αποδοτική μέθοδος για τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών είναι η Lean Six Sigma.

Ο ανασχεδιασμός ανήκει σε μια ευρύτερη κατηγορία μεθόδων επιχειρηματικής βελτίωσης. Σε κάθε τέτοια μέθοδο υπάρχει μια συγκεκριμένη φιλοσοφία και συγκεκριμένη στόχοι η επίτευξη των οποίων θέτει τις βάσεις της βελτίωσης.

Η Six Sigma είναι μια στρατηγική διαχείρισης των επιχειρήσεων που αναπτύχθηκε αρχικά από τη Motorola, ΗΠΑ το 1986. Από το 2010 χρησιμοποιείται ευρέως σε πολλούς τομείς της βιομηχανίας.

Η Six Sigma επιδιώκει να βελτιώσει την ποιότητα των αποτελεσμάτων της διαδικασίας από τον εντοπισμό και την εξάλειψη των αιτίων των ελαττωμάτων (λάθη) και την ελαχιστοποίηση των διακυμάνσεων στην παραγωγή και επιχειρηματικών διαδικασιών. Χρησιμοποιεί ένα σύνολο διαχείρισης της ποιότητας των μεθόδων, συμπεριλαμβανομένων των στατιστικών μεθόδων, και δημιουργεί μια ειδική υποδομή των ανθρώπων μέσα στον οργανισμό οι οποίοι είναι εμπειρογνώμονες σε αυτές τις μεθόδους. Κάθε Six Sigma έργο πραγματοποιείται στο πλαίσιο ενός οργανισμού που ακολουθεί μια καθορισμένη σειρά βημάτων και έχει θέσει

συγκεκριμένους χρηματοοικονομικούς στόχους (μείωση του κόστους ή / και αύξηση κερδών).

Ο όρος *Six Sigma* προερχόταν από την ορολογία που σχετίζεται με την κατασκευή, ειδικά τους όρους που συνδέονται με την στατιστική μοντελοποίηση της κατασκευής των διαδικασιών . Η ωριμότητα μιας διαδικασίας παραγωγής μπορεί να περιγραφεί με μία από τις βαθμολογίες *σίγμα* και να υποδεικνύει την απόδοσή του, ή το ποσοστό των μη ελαττωματικών προϊόντων που δημιουργούνται. Από τη διαδικασία της Sigma είναι εκείνη κατά την οποία 99,99966% των παραγόμενων προϊόντων στατιστικά αναμένεται να είναι απαλλαγμένα από ελαττώματα (3.4 ελαττώματα ανά εκατομμύριο). Η Εταιρεία Motorola έχει θέσει ως στόχο να χρησιμοποιεί την μέθοδο "Six Sigma" για όλες τις πράξεις κατασκευής, και αυτός ο στόχος έγινε συνώνυμο για τις πρακτικές διαχείρισης και την τεχνολογία που χρησιμοποιείται για την επίτευξή του.

Ιστορική αναδρομή

Η Six Sigma δημιουργήθηκε ως ένα σύνολο πρακτικών που αποβλέπουν στη βελτίωση της κατασκευής των διαδικασιών και την εξάλειψη των ελαττωμάτων, η εφαρμογή της όμως αργότερα επεκτάθηκε και σε άλλα είδη των επιχειρηματικών διαδικασιών, Στο Six Sigma, ένα ελάττωμα ορίζεται ως οποιαδήποτε διαδικασία παραγωγής που δεν πληρεί τις προδιαγραφές του πελάτη.

Ο πυρήνας του Six Sigma «γεννήθηκε» στη Motorola στη δεκαετία του 1970 . Σε αυτό βοήθησαν οι αρνητικές κριτικές σχετικά με την ποιότητα της Motorola. Ως αποτέλεσμα αυτής της κριτικής, η εταιρεία ανακάλυψε μια σύνδεση μεταξύ της αύξησης της ποιότητας και μείωση του κόστους των παραγωγής. Εκείνη την εποχή, η επικρατούσα άποψη ήταν ότι η ποιότητα κοστίζει επιπλέον χρήματα. Στην πραγματικότητα, μείωσε το συνολικό κόστος από το κόστος για την επισκευή ή τον έλεγχο. Ο Bill Smith διατύπωσε στη συνέχεια τα στοιχεία της μεθοδολογίας στη Motorola το 1986. Η Six Sigma σε μεγάλο βαθμό εμπνέεται από τις μεθόδους βελτίωσης της ποιότητας των έξι όπως τον έλεγχο της ποιότητας , Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), και μηδέν ελαττώματα , με βάση το έργο των

πρωτοπόρων, όπως Shewhart , Deming , Juran , Crosby , Ishikawa , Taguchi , και άλλα.

Όπως και οι προκάτοχοί του, το δόγμα Six Sigma υποστηρίζει ότι:

- Συνεχείς προσπάθειες για να επιτευχθεί σταθερή και προβλέψιμη αποτελεσματικότητα της διαδικασίας είναι ζωτικής σημασίας για την επιχειρηματική επιτυχία.
- Η παραγωγή και οι επιχειρηματικές διαδικασίες έχουν χαρακτηριστικά που μπορούν να μετρηθούν, να αναλυθούν, να βελτιωθούν και ελεγχθούν.
- Η επίτευξη σταθερής βελτίωσης της ποιότητας απαιτεί τη δέσμευση από ολόκληρο τον οργανισμό, ιδιαίτερα από το ανώτατο επίπεδο διαχείρισης.

Στα χαρακτηριστικά που καθορίζονται στη Six Sigma, εκτός από τις προηγούμενες πρωτοβουλίες για τη βελτίωση της ποιότητας περιλαμβάνονται και :

- Η σαφής εστίαση στην επίτευξη μετρήσιμων ποσοτικών και των εσόδων σε κάθε έργο της μεθόδου Six Sigma.
- Η αυξημένη έμφαση στην ισχυρή και παθιασμένη ηγεσία της διαχείριση και την υποστήριξη.
- Μια ειδική υποδομή του "Champions", "Master Ζώνες Μαύρο», «μαύρες ζώνες», «πράσινων ζωνών», κλπ. για να οδηγήσει και να εφαρμοστεί η προσέγγιση Six Sigma.
- Μια σαφής δέσμευση για τη λήψη αποφάσεων με βάση τα επαληθεύσιμα στοιχεία, και όχι υποθέσεις και εικασίες.

Ο όρος "Six Sigma" προέρχεται από τον τομέα των στατιστικών είναι γνωστή ως δυνατότητα διαδικασία της μελέτης. Αρχικά, αναφέρεται στην

ικανότητα των διαδικασιών παραγωγής για να παράγουν ένα πολύ υψηλό ποσοστό της παραγωγής εντός προδιαγραφών. Οι διεργασίες που λειτουργούν με «έξι ποιότητας σίγμα» στο βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, θεωρείται ότι παράγουν σε μακροπρόθεσμα επίπεδα ελάττωμα κάτω του 3,4 ελαττωμάτων ανά εκατομμύριο ευκαιρίες (DPMO). Υπονοούμενος στόχος της Six Sigma είναι η βελτίωση όλων των διαδικασιών στο καλύτερο επίπεδο της ποιότητας.

Η Six Sigma είναι ένα καταχωρημένο σήμα υπηρεσιών και εμπορικών σημάτων της Motorola Inc. Από το 2006 η Motorola αναφέρει στις ΗΠΑ πάνω από 17 δισεκατομμύρια δολάρια αποταμίευσης από το Six Sigma. Επιπλέον εφαρμογές της Six Sigma που πέτυχαν καλά με κοινοποιημένη επιτυχία περιλαμβάνουν η εταιρεία Honeywell (παλαιότερα γνωστό ως AlliedSignal) και η General Electric , όπου ο Jack Welch εισήγαγε την μέθοδο. Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1990, περίπου τα δύο τρίτα των οργανώσεων Fortune 500 είχαν αρχίσει να χρησιμοποιούν τη μέθοδο Six Sigma με στόχο τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της ποιότητας.

Τα τελευταία χρόνια , ορισμένοι επαγγελματίες έχουν συνδυάσει την Six Sigma με ιδέες για βελτιστοποιημένη παραγωγή όπου αυτό επέφερε ως αποτέλεσμα να δημιουργηθεί μια μεθοδολογία που ονομάζεται Lean Six Sigma. Η μεθοδολογία Lean Six Sigma έχει κατά βάση εφαρμογή στη βιομηχανική παραγωγή, η οποία αφορά τη ροή της διαδικασίας και τα θέματα αποβλήτων, και η Six Sigma, λειτουργεί κατά βάση με την επικέντρωσή της στις διακυμάνσεις και το σχεδιασμό, ως συμπληρωματικό, με στόχο την προώθηση «των επιχειρήσεων και την επιχειρηματική αριστεία» Οι εταιρείες όπως η IBM χρησιμοποίησαν την Lean Six Sigma για να επικεντρώσουν τις προσπάθειες μετασχηματισμού όχι μόνο στην ενεργειακή, αλλά και στην ανάπτυξη. Χρησιμεύει ως βάση για την καινοτομία σε όλη την οργάνωση, από την παραγωγή και την ανάπτυξη λογισμικού για τις πωλήσεις έως και τις λειτουργίες παροχής υπηρεσιών.

Μέθοδοι

Η εφαρμογή της Six Sigma ακολουθεί δύο διαφορετικές μεθοδολογίες εμπνευσμένες από τον Αμερικάνο στατιστικολόγο Deming που στηρίζονται στο : **PDCA (Plan-do-check-ACT)** είναι μια επαναληπτική μέθοδος τεσσάρων βημάτων διαχείρισης που χρησιμοποιείται στην επιχείρηση για τον έλεγχο και τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων.

Οι μεθοδολογίες αυτές, που αποτελούνται από πέντε φάσεις η κάθε μία, φέρουν τα αρκτικόλεξα DMAIC και DMADV.

- DMAIC χρησιμοποιείται για έργα που αποσκοπούν στη βελτίωση μιας υπάρχουσας επιχειρηματικής διαδικασίας.
- DMADV χρησιμοποιείται για έργα που αποσκοπούν στη δημιουργία νέων προϊόντων ή σχεδιασμών διεργασίας.

Η DMAIC μεθοδολογία

Η DMAIC μεθοδολογία έχει πέντε φάσεις:

- **Define: Καθορισμός** του προβλήματος, της φωνής του πελάτη και τους στόχους του έργου, συγκεκριμένα.
- **Measure: Μέτρηση** των βασικές πτυχών της τρέχουσας διαδικασίας και συλλογή των σχετικών δεδομένων.
- **Analyze: Ανάλυση** των στοιχείων για τη διερεύνηση και την επαλήθευση αιτίας-αιτιατού. Προσδιορισμός των σχέσεων και της προσπάθειας έτσι ώστε να εξασφαλιστεί ότι όλοι οι παράγοντες έχουν ληφθεί υπόψη. Αναζήτηση της αιτίας του ελαττώματος που τίθεται υπό έρευνα.
- **Improve: Βελτίωση** ή βελτιστοποίηση της τρέχουσας διαδικασίας βάση της ανάλυσης των δεδομένων με τη χρήση τεχνικών όπως το

σχεδιασμό των πειραμάτων ,την θωράκιση λάθους, και τη πρότυπη διαδικασία για να δημιουργηθεί μια νέα, μελλοντική κατάσταση.

- **Control: Έλεγχος** της μελλοντικής διαδικασίας έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι οι αποκλίσεις από το στόχο διορθώνονται πριν οδηγήσουν σε ελαττώματα. Η εφαρμογή συστημάτων ελέγχου , πραγματοποιείται με τρόπους όπως η στατιστική ελέγχου της διαδικασίας , πίνακες παραγωγής, ο μακροσκοπικός χώρος εργασίας και με την συνεχή παρακολούθηση της διαδικασίας.

DMADV ή DFSS μεθοδολογία

Η DMADV μεθοδολογία, γνωστή και ως DFSS (“*Design for Six Sigma – Σχεδιασμός για το Six Sigma*”), διαθέτει πέντε φάσεις:

- **Define: Καθορισμός** των στόχων του σχεδιασμού που συνάδουν με τις απαιτήσεις των πελατών και τη στρατηγική της επιχείρησης.
- **Measure: Μέτρηση** και εντοπισμός των CTQs (χαρακτηριστικά που είναι **C** critical **T** to **Q** quality = ζωτικής σημασία στην ποιότητα), τις δυνατότητες των προϊόντων, η παραγωγική ικανότητα της διαδικασίας και τους κινδύνους.
- **Analyze: Ανάλυση** για την ανάπτυξη και το σχεδιασμό εναλλακτικών λύσεων, τη δημιουργία υψηλού επιπέδου σχεδιασμού και την αποτίμηση της επάρκειάς του σχεδιασμού για να επιλέξετε το καλύτερο σχέδιο.
- **Design: Σχεδιασμός** των λεπτομερειών, τη βελτιστοποίηση του σχεδιασμού, και το σχέδιο για την επαλήθευση της μελέτης. Αυτή η φάση μπορεί να απαιτήσει προσομοιώσεις.
- **Verify: Επαλήθευση** του σχεδιασμού, που έχει συσταθεί και λειτουργεί πιλοτικά, για την εφαρμογή της διαδικασίας παραγωγής.

Τα εργαλεία διαχείρισης της ποιότητας και των μεθόδων που χρησιμοποιούνται στη μέθοδο Six Sigma

Εντός των επιμέρους φάσεις της μεθόδου DMAIC ή DMADV, η Six Sigma χρησιμοποιεί πολλά αναγνωρισμένης ποιότητας εργαλεία διαχείρισης που χρησιμοποιούνται και έξω από το Six Sigma. Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει μια επισκόπηση των χρησιμοποιούμενων κύριων μεθόδων.

5 Whys
Analysis of variance Ανάλυση διασποράς
ANOVA Gauge R&R ANOVA Gauge R & R ή ANOVA μετρητή επαναληπτικότητα και αναπαραγωγιμότητα
Axiomatic design Αξιωματική σχεδιασμός
Business Process Mapping Business Process Mapping
Cause & effects diagram (also known as fishbone or Ishikawa diagram) Αιτία & επιδράσεις διάγραμμα (επίσης γνωστή ως ψαροκόκαλο ή διάγραμμα Ishikawa)
Check sheet Ελέγξτε φύλλο
Chi-squared test of independence and fits X τετράγωνο της ανεξαρτησίας και της ταιριάζει
Control chart Έλεγχος διάγραμμα
Correlation Συσχέτιση
Cost-benefit analysis Ανάλυση κόστους-οφέλους
CTQ tree CTQ δέντρο
Design of experiments Σχεδιασμός πειραμάτων
Failure mode and effects analysis (FMEA) Τρόπο αστοχίας και των αποτελεσμάτων ανάλυσης (FMEA)
General linear model Γενικό γραμμικό μοντέλο
Pareto analysis Ανάλυση Pareto
Pareto chart Pareto διάγραμμα
Pick chart Διαλέξτε διάγραμμα
Process capability Ικανότητας της διαδικασίας
Quality Function Deployment (QFD) Ανάπτυξη Λειτουργίας Ποιότητας (QFD)
Quantitative marketing research through use of Enterprise Feedback Management (EFM) systems Ποσοτική έρευνα αγοράς μέσω της χρήσης των σχολίων Enterprise Management συστημάτων (EFM)
Regression analysis Η ανάλυση παλινδρόμησης
Root cause analysis Ανάλυση των αρχικών αιτιών
Run charts Εκτέλεση γραφήματα
Scatter diagram Διάγραμμα διασποράς
SIPOC analysis (S uppliers, I nputs, P rocess, O utputs, C ustomers) SIPOC ανάλυση (S uppliers, I nputs, P rocesses, O ffer, C ustomers)
Stratification Στρωμάτωση
Taguchi methods Taguchi μεθόδους
Taguchi Loss Function Taguchi Λειτουργία Απώλεια

Σχήμα 3.1. Εργαλεία Μεθόδου Six Sigma

Ρόλοι _ Υλοποίηση

Μια βασική καινοτομία της που περιλαμβάνει η μέθοδος Six Sigma είναι το "professionalizing" των λειτουργιών διαχείρισης της ποιότητας. Πριν από την Six Sigma, η διαχείριση της ποιότητας, στην πράξη, είχε σε μεγάλο βαθμό υποβιβαστεί στο πάτωμα της παραγωγής και σε το διαχειρίζονταν στατιστικολόγοι σε ένα ξεχωριστό τμήμα ποιότητας. Το πρόγραμμα Six Sigma υιοθέτησε μια συγκεκριμένη ορολογία (παρόμοια με ορισμένα συστήματα πολεμικών τεχνών) για να καθορίσει μια ιεραρχία (και σταδιοδρομία) που διατρέχει όλες τις επιχειρηματικές λειτουργίες.

Η μέθοδος Six Sigma προσδιορίζει ορισμένους βασικούς ρόλους για την επιτυχή υλοποίησή του.

- **Ηγεσία - Εκτελεστικό** περιλαμβάνει το CEO και άλλα μέλη της ανώτατης διοίκησης. Είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία ενός οράματος και για την εφαρμογή της Six Sigma. Μπορούν να εξουσιοδοτήσουν με την κατοχή του ρόλου τους και την ελευθερία τους και με τους πόρους που διαθέτει η Εταιρεία τους ώστε να διερευνηθούν νέες ιδέες για επαναστατικές βελτιώσεις.
- **Champions** αναλαμβάνουν την ευθύνη για την υλοποίηση της Six Sigma σε όλο τον οργανισμό κατά τρόπο ολοκληρωμένο. Η Εκτελεστική Ηγεσία τους αντλείτε από την ανώτερη διοίκηση. Οι Champions επίσης λειτουργούν ως καθοδηγητές για μαύρες ζώνες.
- **Δάσκαλοι μαύρης Ζώνης** που προσδιορίζονται από πρωταθλητές, ενεργούν ως in-house προπονητές για την μέθοδο Six Sigma. Θα αφιερώσουν το 100% του χρόνου τους για την εφαρμογή της Six Sigma. Βοηθούν τους πρωταθλητές και καθοδηγούν στις μαύρες ζώνες και ζώνες πρασίνου. Εκτός από τις στατιστικές εργασίες, περνούν το χρόνο τους για τη διασφάλιση της συνεπούς εφαρμογής της Six Sigma σε διάφορες λειτουργίες και υπηρεσίες.
- **Μαύρης Ζώνης** που λειτουργούν κάτω από τον Master Ζώνες Μαύρο και βοηθούν στο να εφαρμοστεί η μεθοδολογία Six Sigma σε συγκεκριμένα έργα. Θα αφιερώσουν το 100% του χρόνου τους για το

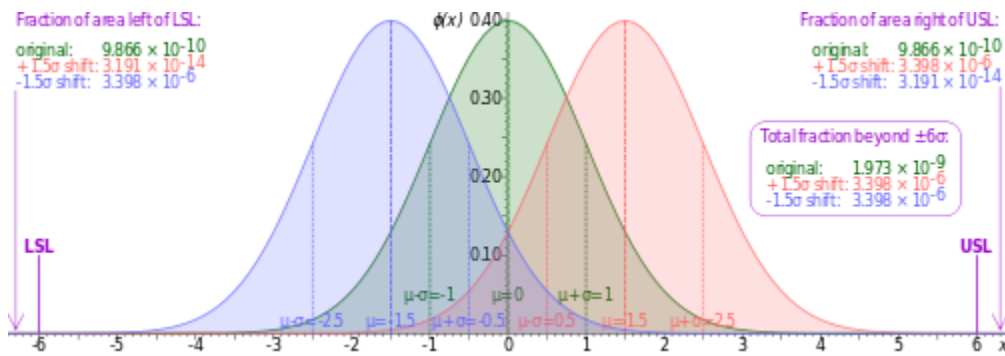
Six Sigma. Θα επικεντρωθούν κυρίως σε θέματα εκτέλεσης του έργου Six Sigma, ενώ οι Champions και οι Master μαύρες ζώνες θα επικεντρωθούν στον προσδιορισμό έργων / λειτουργιών για το Six Sigma.

- **Πράσινων ζωνών** είναι οι εργαζόμενοι που αναλαμβάνουν και την εφαρμογή της Six Sigma μαζί με άλλες ευθύνες της εργασίας τους και λειτουργούν υπό την καθοδήγηση της Μαύρης Ζώνης.

Ορισμένες οργανώσεις χρησιμοποιούν πρόσθετα χρώματα στις ζώνες, όπως *κίτρινο ζώνες*, για τους υπαλλήλους που έχουν τη βασική εκπαίδευση στη Six Sigma και στα εργαλεία της και γενικά συμμετέχουν σε μέρη της διαδικασίας για αυτά που είναι εκπαιδευμένοι, αλλά δεν συμμετέχουν στην ομάδα έργου.

Προέλευση και σημασία του όρου «έξι σίγμα»

Ο όρος «έξι σίγμα» προέρχεται από την αντίληψη ότι αν κάποιος έχει έξι τυπικές αποκλίσεις μεταξύ της διαδικασίας σημαίνει ότι το πλησιέστερο όριο προδιαγραφών, όπως φαίνεται στο διάγραμμα, δεν έχει καθόλου στοιχεία και δεν θα καταφέρει να ανταποκριθεί στις προδιαγραφές. Αυτό βασίζεται στην μέθοδο υπολογισμού που απασχολούνται σε μελέτες ικανότητας της διαδικασίας .



Σχήμα 3.2. Γράφημα κανονικής κατανομής.

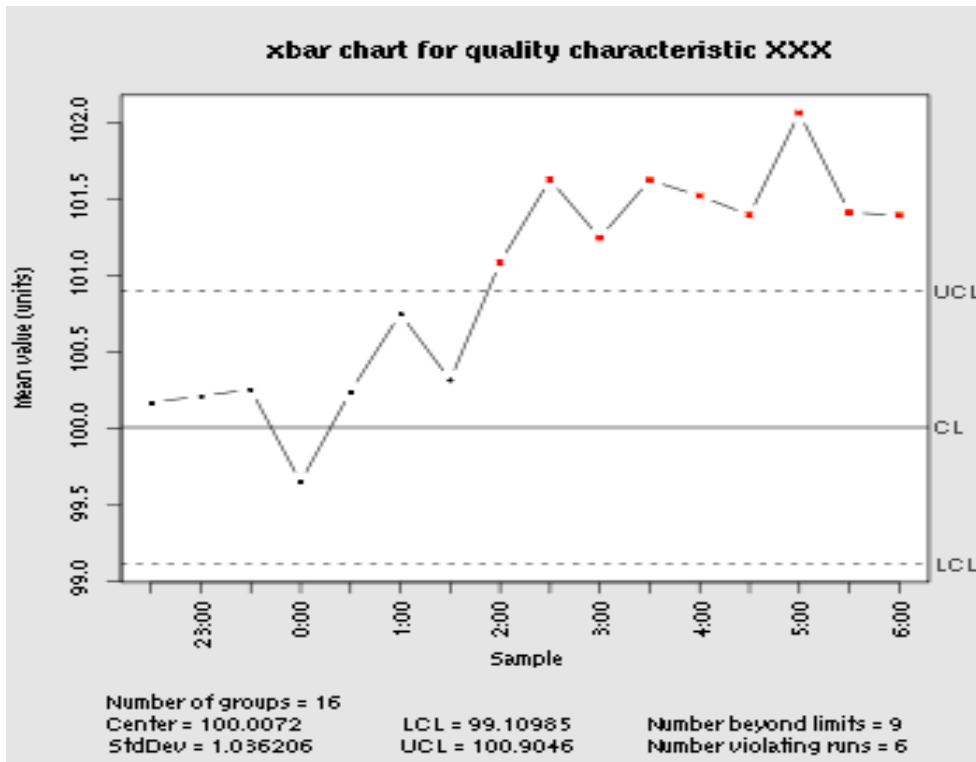
Γράφημα της κανονικής κατανομής, η οποία κρύβεται πίσω από τις στατιστικές παραδοχές του μοντέλου Six Sigma. Το ελληνικό γράμμα σ (σίγμα) σηματοδοτεί την απόσταση στον οριζόντιο άξονα μεταξύ του μ , και η καμπύλη είναι σημείο καμπής. Όσο μεγαλύτερη είναι αυτή η απόσταση, τόσο μεγαλύτερη είναι η διάδοση των αξιών που ανέκυψαν. Για την πράσινη καμπύλη φαίνεται από τα παραπάνω, $\mu = 0$ και $\sigma = 1$. Τα άνω και κάτω όρια της προδιαγραφής (USL και LSL, αντίστοιχα) είναι σε απόσταση 6σ από τη μέση. Λόγω των ιδιοτήτων της κανονικής κατανομής, αξία που βρίσκεται τόσο μακριά από τη μέση τιμή είναι εξαιρετικά απίθανο. Ακόμα κι αν ο μέσος όρος ήταν να κινηθεί δεξιά ή αριστερά από 1.5σ κάποια στιγμή στο μέλλον (1,5 σίγμα βάρδια, χρώματος κόκκινο και μπλε), θα εξακολουθεί να υπάρχει ένα καλό μαξιλάρι ασφαλείας. Για το λόγο αυτό η Six Sigma έχει ως στόχο να έχει διεργασίες, εφόσον ο μέσος όρος είναι τουλάχιστον 6σ μακριά από το πλησιέστερο όριο προδιαγραφών.

Ο ρόλος της βάρδιας 1,5 σίγμα

Η εμπειρία έχει δείξει ότι οι διαδικασίες συνήθως δεν αποδίδουν σε μακροπρόθεσμη βάση όπως γίνεται σε σύντομο χρονικό διάστημα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, ο αριθμός των sigmas που θα ταιριάζουν μεταξύ της διαδικασίας σημαίνει και το πλησιέστερο όριο που αναφέρεται και που ενδέχεται να πέσει και πάνω χρόνο, σε σύγκριση με την αρχική μελέτη την βραχυπρόθεσμη. Για να ληφθεί υπόψη αυτή της πραγματικής ζωής αύξηση της διακύμανσης διαδικασία στην πάροδο του χρόνου, μια εμπειρικά με βάση το 1,5 μετατόπιση sigma εισάγεται στον υπολογισμό. Σύμφωνα με αυτή την ιδέα, μια διαδικασία που να ταιριάζει στην Six Sigma μεταξύ της μέσης διαδικασία και το πλησιέστερο όριο προδιαγραφών σε μια βραχυπρόθεσμη μελέτη, σε μακροπρόθεσμη βάση θα χωράει μόλις 4,5 sigma - είτε επειδή η μέση διαδικασία θα κινηθεί με την πάροδο του χρόνου, είτε επειδή η μακροπρόθεσμη πρότυπο απόκλιση της διαδικασίας θα είναι μεγαλύτερη από αυτή που παρατηρήθηκε σε σύντομο χρονικό διάστημα, ή και τα δύο.

Εξ ου και με ευρέως αποδεκτό ορισμό μιας διαδικασίας Six Sigma είναι μια διαδικασία που παράγει 3,4 ελαττωματικά μέρη ανά εκατομμύριο ευκαιρίες (DPMO). Αυτό βασίζεται στο γεγονός ότι μια διαδικασία η οποία είναι με κανονική κατανομή θα έχει 3,4 μέρη ανά εκατομμύριο πέρα από ένα σημείο που είναι 4,5 τυπικές αποκλίσεις πάνω ή κάτω από τη μέση (μονόπλευρη μελέτη ικανότητας). Έτσι, το 3,4 DPMO των έξι Sigma διαδικασία στην πραγματικότητα αντιστοιχεί σε 4,5 sigma, δηλαδή 6 Sigma μείον το 1,5 σίγμα στροφή εισήχθη στο λογαριασμό για τη μακροπρόθεσμη μεταβολή. Αυτό επιτρέπεται για το γεγονός ότι οι ειδικές αιτίες μπορεί να οδηγήσουν σε επιδείνωση των επιδόσεων της διαδικασίας με την πάροδο του χρόνου, και έχει σχεδιαστεί για να αποτρέψει υποτίμηση των επιπέδων ελαττωμάτων που ενδέχεται να συναντήσουν στην πραγματική λειτουργική ζωή.

Επίπεδα Sigma



Σχήμα 3.3. Επίπεδα Sigma

Ένα διάγραμμα ελέγχου που απεικονίζει μια διαδικασία που παρουσιάζουν κατά 1,5 παρασυρόμενα σίγμα στη διαδικασία σημαίνει προς το ανώτατο όριο προδιαγραφών που αρχίζει τα μεσάνυχτα. Τα διαγράμματα ελέγχου χρησιμοποιούνται για τη διατήρηση 6 Sigma ποιότητας από την ποιότητα σηματοδότησης, όταν οι επαγγελματίες θα πρέπει να εξετάσουν μια διαδικασία για την εξεύρεση και την εξάλειψη των ειδικών για να προκαλέσουν μεταβολή .

Εφαρμογή

Η Six Sigma βρίσκει κυρίως εφαρμογή σε μεγάλους οργανισμούς - Εταιρείες. Ένας σημαντικός παράγοντας στην εξάπλωση του Six Sigma ήταν το 1998 ανακοίνωση της General Electrics σχετικά με ην εξοικονόμηση των 350 εκατ. χάρη στο Six Sigma, ένας αριθμός που αργότερα αυξήθηκε σε περισσότερα από 1 δισ. δολάρια. Σύμφωνα με τους συμβούλους της βιομηχανίας, όπως ο Thomas και ο John Pyzdek Kullmann, εταιρείες με λιγότερους από 500 εργαζομένους είναι λιγότερο κατάλληλες για την Six Sigma εφαρμογή, ή πρέπει να προσαρμόσουν την τυπική προσέγγιση για να δουλέψει γι 'αυτούς. Αυτό οφείλεται τόσο στην υποδομή της Μαύρης Ζώνης που η Six Sigma απαιτεί, όσο και στο γεγονός ότι στις μεγάλες οργανώσεις είναι παρούσες περισσότερες ευκαιρίες για τα είδη των βελτιώσεων και Six Sigma είναι κατάλληλη για την επίτευξη τους

Καθορισμός του προβλήματος Παράθεση της κατάστασης

Περίληψη των βασικότερων σημείων



Σχήμα 4.1.Βασικά σημεία έργου

Περιγραφή των διαδικασιών _ Υπάρχουσα κατάσταση.

Το Σύστημα Αγορών της Εταιρείας (SRM) αποτελεί το μέσο όπου γίνεται ο έλεγχος των εξόδων. Εσωτερικά η Εταιρεία διασπάται σε τμήματα όπου το κάθε τμήμα έχει το δικό του Budget, το οποίο ορίζεται στα τέλη της προηγούμενης χρονιάς για την επόμενη. Τα έξοδα τα οποία πραγματοποιούνται από το εκάστοτε τμήμα έχουν κάποιο συγκεκριμένο σκοπό κάθε φορά πχ διαφημιστικές καμπάνιες , ενημερωτικά φυλλάδια σε σχέση με τα οφέλη των φαρμάκων, έξοδα για την επιστημονική κατάρτιση των γιατρών-συμμετοχές σε National & International Συνέδρια, Events κ.α. Όλα αυτά τα έξοδα στο σύστημα αγορών κατηγοριοποιούνται μέσω των material groups-έναν κωδικός που συνοδεύει το κάθε έξοδο και το χαρακτηρίζει. Ο λόγος για τους οποίους πρέπει να διαφοροποιούνται τα έξοδα μεταξύ τους είναι διάφοροι και κάποιοι από αυτούς ακολουθούν :

- Η διαφορετική αντιμετώπιση από την Εφορία.
- Καλύτερο reporting στην Εταιρεία.
- Διαφορετική νομοθεσία σχετικά με τα έξοδα που κάνουμε για τους πελάτες μας και διαφορετική για τα έξοδα του προσωπικού.

Το Σύστημα Αγορών χρησιμοποιείται για τον

- διαχωρισμό αυτών των εξόδων
- τον έλεγχο του Budget ανά τμήμα – κέντρο κόστους.
- τον έλεγχο σχετικά με τον προμηθευτή που επιλέχθηκε και αν είναι σύμφωνη η διαδικασία σχετικά με την πολιτική της .
- το έλεγχο σχετικά με τον διαχωρισμό λόγω διαφορετικής νομοθεσίας.
- Διαχωρισμός εξόδων βάση εσωτερικής νομοθεσίας _NP4 Compliance.

Μέσα στο SRM το κάθε αίτημα που υποβάλλεται προς έγκριση πρέπει να συνοδεύεται με τις εξής πληροφορίες.

- Κέντρο κόστους που χρεώνεται το έξοδο.
- Συμβόλαιο υπογεγραμμένο σε όποιες περιπτώσεις απαιτείται.
- Material Group που συνοδεύει το έξοδο ανάλογα με το είδος του εξόδου.
- NP4 έγκριση η οποία απαιτείται σε συγκεκριμένες κατηγορίες εξόδων – Έξοδα τα οποία γίνονται και απευθύνονται σε εξωτερικούς παραλήπτες. Δεν χρειάζεται NP4 έγκριση για έξοδα που έχουν να κάνουν με εσωτερική χρήση.
- Προσφορές αντίστοιχες σε αριθμό ανάλογα με το συνολικό κόστος
- Internal order για τις κατηγορίες εξόδων που απαιτείται.

Στο Σύστημα Αγορών όλα τα έξοδα πρέπει να εγκρίνονται από το τμήμα Προμηθειών το οποίο είναι υπεύθυνο και για την επιλογή των προμηθευτών. Εκτός από το τμήμα Προμηθειών το κάθε έξοδο που δεν ξεπερνά τις 3.000€ πρέπει να εγκρίνεται και από τον υπεύθυνο του για το εκάστοτε κέντρο κόστους. Όταν το ποσό ξεπερνά τις 3.000€ το αίτημα πηγαίνει για έγκριση σε κάποιο μέλος της Διοίκησης της εταιρείας, πάνω από τις 6.000€ απαιτείται έγκριση και από τον Οικονομικό διευθυντή και πάνω από τις 100.000€ απαιτείται έγκριση και από το Πρόεδρο της Novartis.

Για συγκεκριμένα έξοδα τα οποία περνάνε μέσω του SRM έχουν οριστεί να εγκρίνουν το αίτημα και κάποιοι technical Approvers όπως για παράδειγμα τα έξοδα που έχουν να κάνουν με το NP4 Compliance ,όπου υπάρχει συγκεκριμένο τμήμα που ασχολείται με αυτά τα θέματα και έτσι έχει οριστεί ένας άνθρωπος που είναι υπεύθυνος να τα ελέγξει και να τα εγκρίνει και εσωσυστημικά. Το NP4 Compliance είναι κάποιοι κανόνες για κάποιες ενέργειες που γίνονται από την εταιρεία και έχει οριστεί ένα πλαίσιο διαχείρισης αυτών – Αφορά στην Novartis παγκόσμια. Μια ακόμα κατηγορία που έχουμε technical Approver είναι αυτή των Events που αφορά τη συμμετοχή της εταιρείας σε συνέδρια. Η νομοθεσία από τον ΕΟΦ υποχρεώνει τις εταιρείες που θέλουν να συμμετέχουν να παίρνουν κάποιες

εγκρίσεις και να έχουν αντίστοιχα και κάποια δικαιολογητικά. Ο υπεύθυνος από το τμήμα των Events είναι αυτός που εγκρίνει τα αιτήματα στο σύστημα και ελέγχει αν οι διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν έχουν ολοκληρωθεί

Οι technical Approvers εμφανίζονται στο σύστημα σε κάποια από τα αιτήματα που γίνονται καθώς δεν τους αφορούν όλα. Ο διαχωρισμός αυτό γίνεται από τα material groups που πετυχαίνουν την κατηγοριοποίηση των εξόδων. Έτσι όταν χρησιμοποιείται material group που αφορά σε έξοδο που σχετίζεται το NP4 βγαίνει ο αντίστοιχος άνθρωπος που πρέπει να εγκρίνει το έξοδο κ.α.

Τα αιτήματα στο SRM υποβάλλονται από τις γραμματείες των τμημάτων εφόσον έχουν συγκεντρώσει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες. Το SRM είναι ένα ηλεκτρονικό σύστημα του οποίου τα δεδομένα περνάνε αυτόματα στο SAP, το λογιστικό σύστημα της εταιρείας. Όταν ένα αίτημα πάρει όλες τις απαραίτητες υπογραφές δημιουργείται και στέλνεται αυτόματα στον προμηθευτή εντολή αγοράς που αφορά στην προσφορά που είχε υποβάλει προς την εταιρεία. Η εντολή αγοράς αποτελεί την δέσμευση της εταιρείας προς τον προμηθευτή σχετικά με το κόστος και την αποπληρωμή του ποσού για αυτό το οποίο θέλουμε να αγοράσουμε. Επίσης από την εντολή αγοράς ο προμηθευτής ενημερώνεται για την επιθυμητή ημερομηνία παράδοσης καθώς και το επιθυμητό μέρος παράδοσης. Εφόσον παρεληφθούν τα προϊόντα που θέλουμε πηγαίνουμε πάλι στο αίτημα που έχει δημιουργηθεί και κάνουμε την παραλαβή της ποσότητας που παρελήφθησε. Το κόστος της παραγγελίας που παρελήφθησε περνάει μέσω ενός εργαλείου εξωσυστημικού το οποίο αντλεί δεδομένα από το SAP, το Expenses tracking, και αφαιρείται από το αντίστοιχο κέντρο κόστους – τμήμα.

Εκτός από του τύπου έξοδα που περιγράφηκαν παρακάτω και περνάνε από το σύστημα ως “Τύπου Α” έχουμε και τα έξοδα που είναι “Τύπου C”. Τα έξοδα Τύπου C είναι αυτά για τα οποία δεν γνωρίζουμε από την αρχή το συνολικό κόστος που θα προκύψει, δεν γνωρίζουμε τον προμηθευτή στον οποίον θα απευθυνθούμε και δεν γνωρίζουμε πότε ακριβώς θα ολοκληρωθεί και θα πληρωθεί το έξοδο. Τέτοιες περιπτώσεις συναντάμε κυρίως σε ενέρ-

γειες της εταιρείας που ονομάζονται Mkt Projects, όπου ουσιαστικά είναι συνήθως ερωτηματολόγια που σχετίζονται με κάποιο από τα φάρμακα και σε συνεργασία με τους γιατρούς συλλέγονται πληροφορίες γύρω από το θέμα. Ένα Mkt Project μπορεί να έχει διάρκεια ζωής μέχρι και 2 χρόνια ,όπου μέσα σε αυτό το διάστημα μπορεί να προκύψουν πολλές διαφορετικές ανάγκες, για αυτό τον λόγο δημιουργούμε στο σύστημα κουβάδες με λεφτά που υποθέτουμε ότι θα μας χρειαστούν και όταν προκύπτουν σχετικές ανάγκες αντλούμε χρήματα από αυτόν τον κουβά.

Για να μπορούμε να ομαδοποιούμε τα έξοδα που αφορούν στην ίδια ενέργεια δημιουργούμε τα internal orders στο SAP. Τα internal orders λειτουργούν ως ομπρελά κάτω από την οποία βρίσκονται όλα τα αιτήματα που έχουν δημιουργηθεί στο SRM και αφορούν μια συγκεκριμένη ενέργεια. Internal orders δημιουργούμε για τύπου έξοδα όπως Mkt Projects, Mkt programs, Events, Κλινικές μελέτες κ.α.

Το Σύστημα Αγορών αυτή την στιγμή στην εταιρεία το χρησιμοποιούνε 50 Shopping Cart Creators, που είναι αυτοί οι οποίοι δημιουργούν τα αιτήματα – Shopping Carts στο SRM, 106 Approvers – που είναι αυτοί οι οποίοι εγκρίνουν τα αιτήματα και μέσα σε αυτούς συμπεριλαμβάνονται και οι Technical Approvers και όλα τα επιμέρους τμήματα που δουλεύουν μέσω αυτού, όπως το τμήμα Αγορών-Προμηθειών το λογιστήριο καθώς και οι Cost Centers Managers που ελέγχουν το υπόλοιπο του Budgets μέσω του εξωσυστημικού εργαλείου που έχει δημιουργηθεί του οποίου τα δεδομένα ενημερώνονται από το SRM και το SAP.(Expense Tracking)

Στο Σύστημα Αγορών εμπλέκεται μια σειρά από τμήματα. Σκοπός της έρευνας είναι να γίνει κατανοητό κατά πόσο επηρεάζει την δουλειά του κάθε τμήματος ξεχωριστά σε καθημερινή βάση, πόσα από αυτά τα πράγματα που κάνουμε μέσω του SRM πρέπει όντως να τα κάνουμε με τον ίδιο τρόπο και αν υπάρχει τρόπος να μειώσουμε τον χρόνο που ξοδεύεται από όλη την εταιρεία συνολικά. Όλα αυτά πρέπει να εξεταστούν διεξοδικά έτσι ώστε να είμαστε σίγουροι πως αν προχωρήσουμε σε οποιαδήποτε αλλαγή δεν θα προκύψουν προβλήματα σε κάποια από τα τμήματα που εμπλέκονται στην διαδικασία η στο απαραίτητο για την εταιρεία reporting των εξόδων.

Lean & Six Sigma Μεθοδολογία

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται αναλυτικά σε τέσσερα πεδία εφαρμογής και με πιο τρόπο εστιάζουν οι μεθοδολογίες Lean Six Sigma και Six Sigma. Έτσι παρατηρούμε ότι στην πρωτοβάθμια μέτρηση Lean εστιάζει στον χρόνο ενώ η Six Sigma στα ελαττώματα. Σχετικά με την κατηγορία εστίαση η Lean ασχολείται με την αποδοτικότητα και η Six Sigma με την αποτελεσματικότητα. Σχετικά με την ορατότητα της βελτίωσης η Lean έχει μεγαλύτερη σε σχέση με την Six Sigma και τέλος όσο αναφορά στην ανάγκη συλλογής δεδομένων περισσότερο σημαντικό είναι για την Six Sigma σε σχέση με την Lean.

📌 **Lean** : Βελτιώνει την ροή με την εξάλειψη των «Αποβλήτων».

📌 **Six Sigma** : Βελτιώνει την διαδικασία με την μείωση της διακύμανσης.

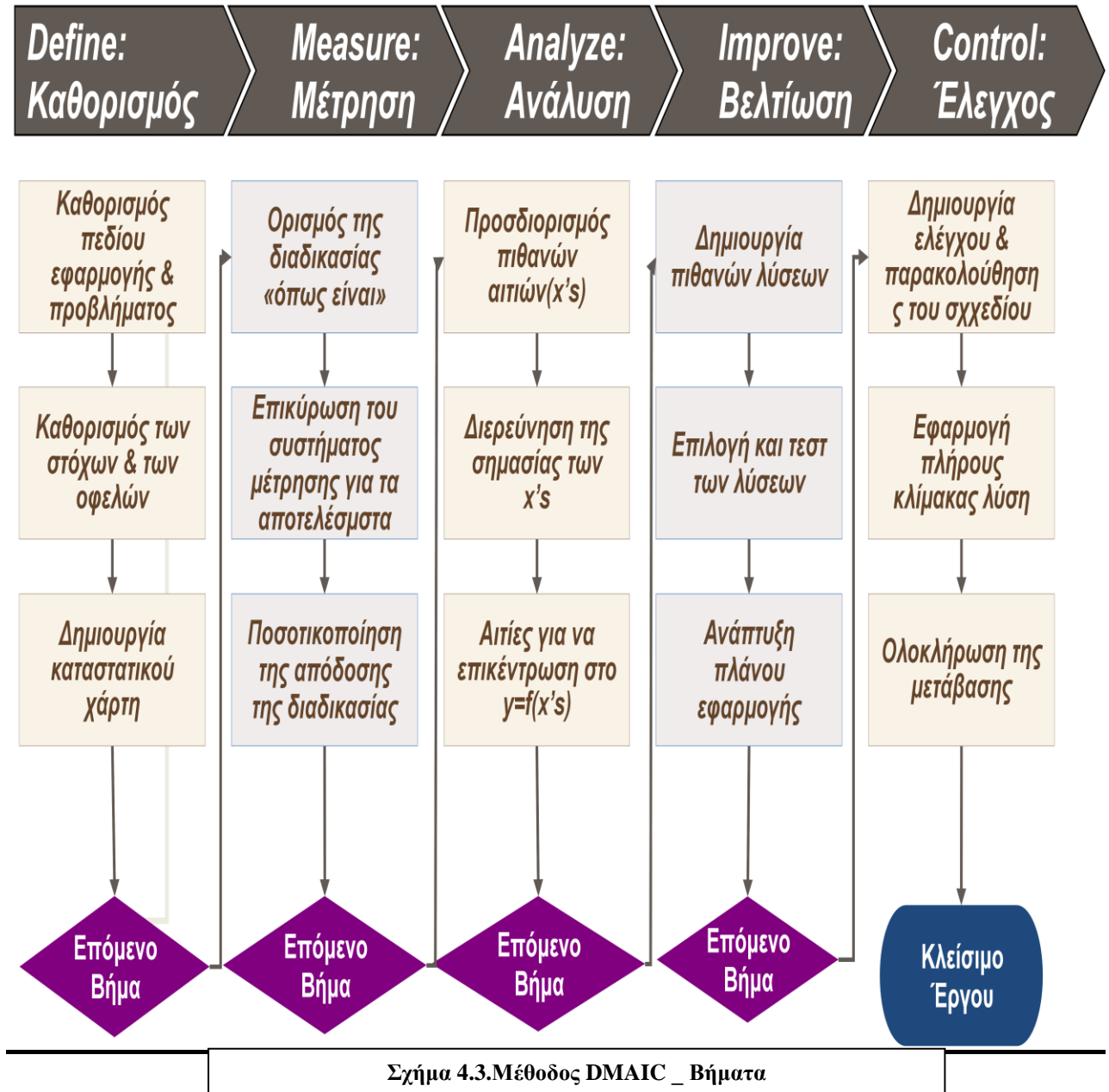
	<u><i>Lean</i></u>	<u><i>Six Sigma</i></u>
Πρωτοβάθμια Μέτρηση	Χρόνος	Ελαττώματα
Εστίαση	Αποδοτικότητα	Αποτελεσματικότητα
Ορατότητα της βελτίωσης	Μεγαλύτερη Ορατότητα	Μικρότερη Ορατότητα
Ανάγκη Δεδομένων	Λιγότερη	Μεγαλύτερη

Σχήμα 4.2. Κατηγοριοποίηση Lean & Six Sigma

📌 Ο απότερος στόχος είναι να ενθαρρυνθεί και να προωθηθεί μια χωρίς ελαττώματα διαδικασία στους εσωτερικούς πελάτες της Εταιρείας

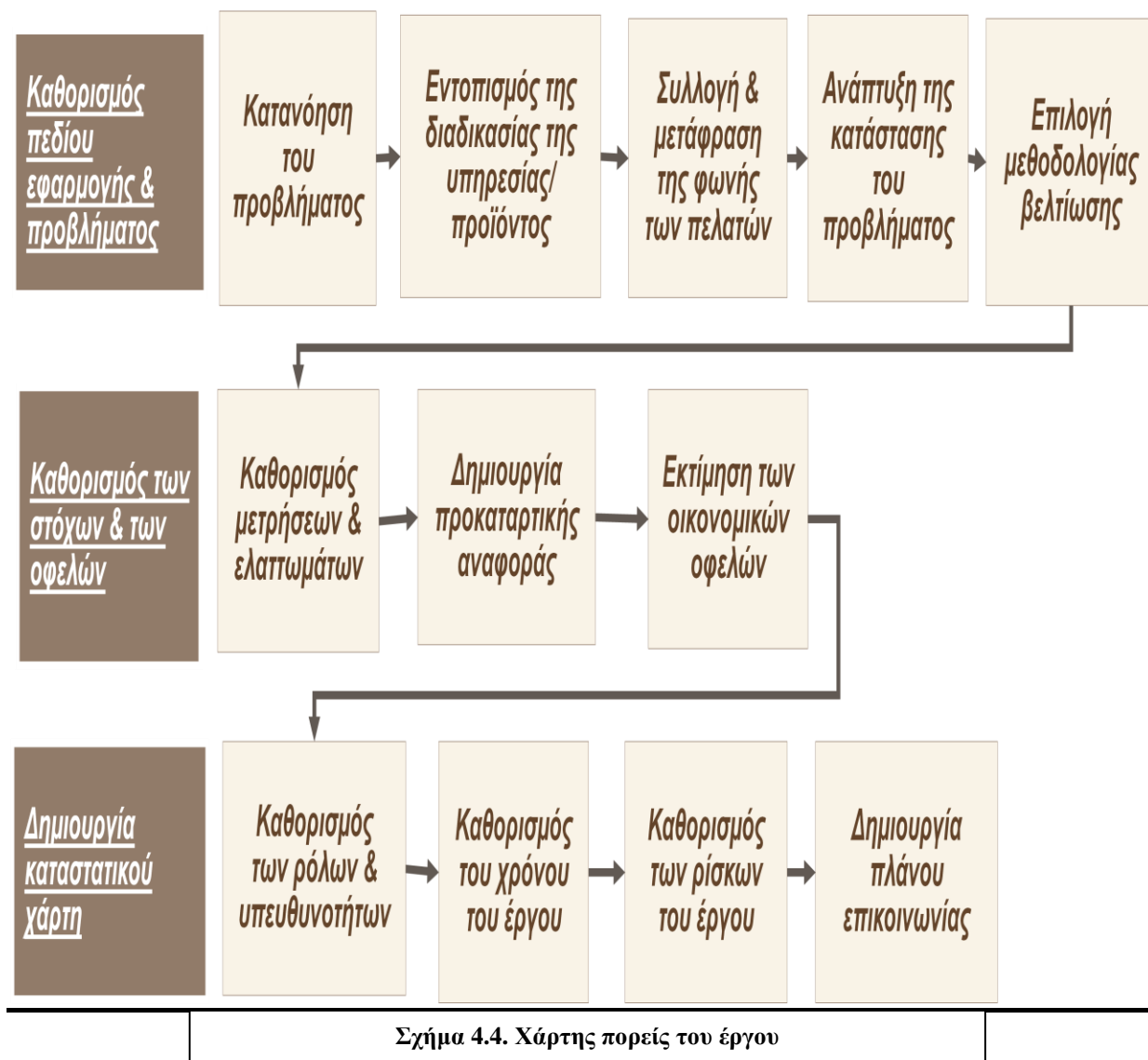
Προσχέδιο : DMAIC

Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει αναλυτικά τις πέντε φάσεις που ακολουθεί η μέθοδος DMAIC με σκοπό την βελτίωση μιας υπάρχουσας επιχειρηματικής διαδικασίας. Σε κάθε μια από τις πέντε φάσεις της μεθοδολογίας έχουν οριστεί κάποια βήματα για να επιτευχθούν με επιτυχία οι στόχοι των φάσεων μέχρι το κλείσιμο του έργου.



Καθορισμός του Χάρτη Πορείας

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζονται πιο αναλυτικά τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν στο παρόν έργο για να επιτευχθεί σωστά η πρώτη φάση της μεθοδολογίας DMAIC – Καθορισμός. Σε αυτό το στάδιο έχουμε τρεις μεγάλες κατηγορίες : 1. Καθορισμός πεδίου εφαρμογής & προβλήματος, ένα σημαντικό στάδιο για να διερευνηθεί η υπάρχουσα κατάσταση 2. Καθορισμός των στόχων και των οφελών που πρέπει να προκύψουν από το έργο και 3. Δημιουργία καταστατικού χάρτη που θα βοηθήσει στην εφαρμογή του έργου και θα αντιμετωπίσει τυχόν προβλήματα που θα παρουσιαστούν στην μετάβαση της νέας διαδικασίας.



Σχήμα 4.4. Χάρτης πορείς του έργου

Διάγραμμα εφαρμογής των σταδίων DMAIC που ακολουθεί η εργασία

Στο παρακάτω διάγραμμα ακολουθεί η αντιστοίχιση των σταδίων της εργασίας με αυτά της μεθόδου DMAIC.



Σχήμα 4.5. Η DMAIC εφαρμογή στο έργο

Έγκριση αιτημάτων με την υπάρχουσα κατάσταση.

Προμη-θευτής	Εισαγωγή	Διαδικασία	Παραγωγή	Πελάτης
Αιτών	Καθορίζει τις ανάγκες	1 Έγκριση Συμμόρφωσης	CCB αριθμός έγκρισης	<ul style="list-style-type: none"> Αιτών
Αιτών	Προσδιορίζει τον προμηθευτή. Δημιουργεί «πρόχειρη» σύμβαση	2 Αναθεώρηση της σύμβασης	«Πρόχειρη σύμβαση»	<ul style="list-style-type: none"> Νομικό Τμήμα .
Νομικό Τμήμα	Ελέγχουν τις συμβάσεις & προχωρούν σε αλλαγές εφόσον χρειάζεται	3 Υπογραφή της σύμβασης	Υπογεγραμμένη σύμβαση	<ul style="list-style-type: none"> Αιτών
Αιτών	Δημιουργεί αιτήματα στο SRM. Τα υποβάλει για υπογραφές.	4 SRM Έγκριση	Αιτήματα με συνημμένα έγγραφα	<ul style="list-style-type: none"> Τμήμα Αγορών
Τμήμα Αγορών	Έλεγχος της συμμόρφωσης στην πολιτική. Έλεγχος για ευκαιρίες παραγωγικότητας.	5 Sourcing Έγκριση	Υποβολή προς έγκριση από τους τεχνικούς υπευθύνους	<ul style="list-style-type: none"> Τεχνικούς υπεύθυνοι (f.i. NP4, compliance, IT, ...)
Τεχνικός υπεύθυνος έγκρισης	Έλεγχος της συμμόρφωσης στους κανόνες της Εταιρείας	6 Τεχνικούς υπεύθυνοι έγκρισης	Έγκριση approved requisition	<ul style="list-style-type: none"> Έγκριση Επιχείρησης & FAL έγκριση (CC owner, BU head, CFO, CPO head)
Τελευταίος υπεύθυνος έγκρισης	Πλήρως εγκεκριμένο αίτημα	7 Θέματα Εντολής Αγοράς_ PO	Πλήρως εγκεκριμένη Εντολή Αγοράς_PO	<ul style="list-style-type: none"> Αιτών

Σχήμα 4.6. Η διαδικασία σήμερα

Μετρήσεις σχετικά με την Υπάρχουσα Κατάσταση

Ερωτηματολόγια-Φωνή των Πελατών

Ζητήθηκε η συμμετοχή όλων των ανθρώπων που χρησιμοποιούν το σύστημα αγορών με σκοπό να κατανοήσουμε καλύτερα τον χρόνο που δεσμεύει το σύστημα στους χρήστες που δημιουργούν αιτήματα & σε αυτούς που υπογράφουν. Επίσης ένας ακόμα σκοπός του ερωτηματολογίου είναι να διερευνηθούν κενά & προβλήματα της διαδικασίας, όπως αυτή έχει οριστεί σήμερα, καθώς και θέματα τα οποία προκύπτουν από το ίδιο το σύστημα αγορών.

Προσδιορισμός θεματικής ερωτηματολογίου με βάση τις ανάγκες – στόχους της μελέτης. Δόμηση ερωτηματολογίου / επιλογή ύφους και τύπου ερωτήσεων, αφού συνεκτιμηθούν οι ιδιομορφίες στη λειτουργία της επιχείρησης αλλά και των επιμέρους ομάδων αποδεκτών του ερωτηματολογίου.

Έρευνα πεδίου μέσω δειγματοληπτικής έρευνας με τη χρήση ανώνυμων δομημένων ερωτηματολογίων σε δείγμα 156 υπαλλήλων της εταιρίας Novartis, για τη συλλογή πρωτογενών στοιχείων. Για τη μέτρηση των παραπάνω θα χρησιμοποιηθούν ερωτήσεις κλειστού τύπου με τρεις βαθμούς κλίμακα αξιολόγησης και 2 ανοικτές τύπου ερωτήσεις.

Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε όλους τους χρήστες που δημιουργούν τα αιτήματα στο SRM και σε όλους τους υπεύθυνους έγκρισης :

- 50 χρήστες δημιουργεί των αιτημάτων.
- 106 υπεύθυνοι εγκρίσεων.

Η συμμετοχή του κόσμου ποσοστιαία στη έρευνα ήταν μεγάλη πράγμα το οποίο επιβεβαιώνει την ανάγκη των αλλαγών :

- 🇬🇷 30 δημιουργοί αιτημάτων στο σύστημα αγορών
Ποσοστό 60%
- 🇬🇷 60 υπεύθυνοι εγκρίσεων
Ποσοστό 57%

Ερωτηματολόγιο δημιουργών αιτημάτων

<u>Ερωτηματολόγιο : Requisitioners</u>				
a/a	<u>Ερώτηση</u>	1	2	3
Q1	Πρόσβαση στο Σύστημα Αγορών (login, server, ανταπόκριση).			
Q2	Αποφασίστε σχετικά με την περιγραφή των αιτημάτων.			
Q3	Συγκέντρωση των απαραίτητων δικαιολογητικών.			
Q4	Τα συνημμένα καθυστερούν "να ανέβουν" στο σύστημα.			
Q5	Πληροφορίες που λείπουν από τον αιτούντα.			
Q6	Πληροφορίες που λείπουν από τον προμηθευτή.			
Q7	Αποφασίστε σε ποιο κέντρο κόστους πρέπει να χρεωθεί το συγκεκριμένο έξοδο.			
Q8	Αποφασίστε ποιο material group πρέπει να χρησιμοποιήσετε.			
Q9	Απαιτήσεις Συμμόρφωσης - Compliance			
Q10	Απαιτήσεις Συμβολαίων			
Q11	Άλλα (παρακαλώ να διευκρινιστεί δίπλα)			
A1	Σημειώστε τον χρόνο που χρειάζεστε κατά μέσο όρο για την δημιουργία ενός αιτήματος.			

Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό δυσκολίας του κάθε θέματος ξεχωριστά σχετικά με το Σύστημα Αγορών όπου 1 είναι ο μικρότερος βαθμός δυσκολίας και 3 ο μεγαλύτερος βαθμός δυσκολίας.

Ερωτηματολόγιο υπευθύνων εγκρίσεων

Ερωτηματολόγιο : Approvers				
a/a	<u>Ερωτήσεις</u>	1	2	3
Q1	Πρόσβαση στο Σύστημα Αγορών (login, server, ανταπόκριση).			
Q2	Η περιγραφή των αιτημάτων δεν είναι κατατοπιστική			
Q3	Σύνδεση του Συστήματος Αγορών με τα Budgets.			
Q4	Τα συνημμένα αρχεία δεν είναι κατάλληλα ή δεν είναι πλήρης			
Q5	Τα συνημμένα αρχεία παίρνουν πολύ χρόνο "να φορτωθούν".			
Q6	Λείπουν πληροφορίες όπως το υπόλοιπο διαθέσιμο του προϋπολογισμού κ.α.			
Q7	Έχει επιλεγθεί λάθος κέντρο κόστους για την χρέωση			
Q8	Λανθασμένη διαδοχή των ανθρώπων που χρειάζεται να εγκρίνουν το αίτημα.			
Q9	Δεν υπάρχει σαφής κατάλογος ελέγχου (check list) των αντίστοιχων approvers.			
Q10	Απαιτήσεις Συμμόρφωσης - Compliance			
Q11	Απαιτήσεις Συμβολαίων			
Q12	Άλλα (παρακαλώ να διευκρινιστεί δίπλα)			
A1	Σημειώστε τον χρόνο που χρειάζεστε κατά μέσο όρο για την έγκριση ενός αιτήματος.			

Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό δυσκολίας του κάθε θέματος ξεχωριστά σχετικά με το Σύστημα Αγορών όπου 1 είναι ο μικρότερος βαθμός δυσκολίας και 3 ο μεγαλύτερος βαθμός δυσκολίας.

Αποτελέσματα Ερωτηματολογίου δημιουργών αιτημάτων

Θέση	Μέσος Όρος	Ερώτηση
1	2,3	Q2.8. Αποφασίστε ποιο material group πρέπει να χρησιμοποιήσετε.
2	2,2	Q2.10. Απαιτήσεις Συμβολαίων
3	2,2	Q2.3. Συγκέντρωση των απαραίτητων δικαιολογητικών.
4	2,1	Q2.9. Απαιτήσεις Συμμόρφωσης - Compliance
5	1,9	Q2.6. Πληροφορίες που λείπουν από τον προμηθευτή.
6	1,9	Q2.5. Τα συνημμένα αρχεία παίρνουν πολύ χρόνο "να φορτωθούν".
7	1,8	Q2.11. Άλλα (παρακαλώ να διευκρινιστεί)
8	1,7	Q2.1. Πρόσβαση στο Σύστημα Αγορών (login, server, ανταπόκριση).
9	1,7	Q2.2. Αποφασίστε σχετικά με την περιγραφή των αιτημάτων.
10	1,6	Q2.4. Τα συνημμένα καθυστερούν "να ανέβουν" στο σύστημα.
11	1,4	Q2.7. Αποφασίστε σε ποιο κέντρο κόστους πρέπει να χρεωθεί το συγκεκριμένο έξοδο.

Αποτελέσματα Ερωτηματολογίου υπεύθυνων έγκρισης

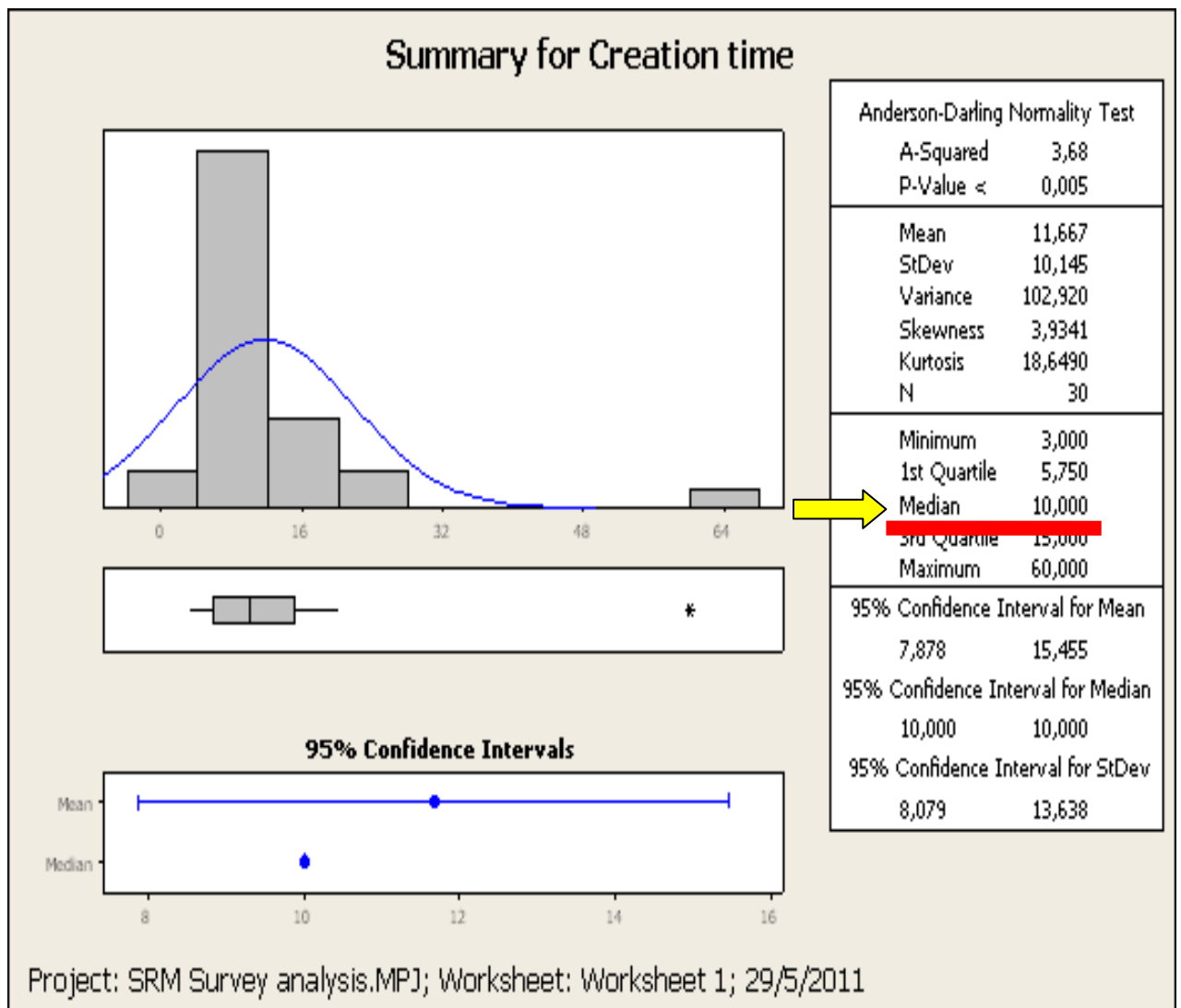
Θέση	Μέσος Όρος	Ερώτηση
1	2,2	Q2.2. Η περιγραφή των αιτημάτων δεν είναι κατατοπιστική
2	2,1	Q2.6. Λείπουν πληροφορίες όπως το υπόλοιπο διαθέσιμο του προϋπολογισμού κ.α.
3	2,1	Q2.3. Σύνδεση του Συστήματος Αγορών με τα Budgets.
4	2,1	Q2.5. Τα συνημμένα αρχεία παίρνουν πολύ χρόνο "να φορτωθούν".
5	2	Q2.1. Πρόσβαση στο Σύστημα Αγορών (login, server, ανταπόκριση
6	1,9	Q2.10. Απαιτήσεις Συμμόρφωσης - Compliance
7	1,8	Q2.9. Δεν υπάρχει σαφής κατάλογος ελέγχου (check list) των αντίστοιχων approvers.
8	1,8	Q2.11. Απαιτήσεις Συμβολαίων
9	1,8	Q2.4. Τα συνημμένα αρχεία δεν είναι κατάλληλα ή δεν είναι πλήρης
10	1,6	Q2.8. Λανθασμένη διαδοχή των ανθρώπων που χρειάζεται να εγκρίνουν το αίτημα.
11	1,6	Q2.7. Έχει επιλεγθεί λάθος κέντρο κόστους για την χρέωση
12	1,5	Q2.12. Άλλα (παρακαλώ να διευκρινιστεί)

Χρόνος δέσμευσης των δημιουργών αιτημάτων.

Στο ερωτηματολόγιο ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να σημειώσουν μέσο όρο του χρόνου που τους χρειάζεται για την δημιουργία η την έγκριση ενός αιτήματος εξόδου. Τα αποτελέσματα θα μας χρειαστούν για τις μελλοντικές μετρήσεις που θα καταγραφεί ο χρόνος που χρειάστηκε για όλα τα αιτήματα και ο χρόνος που κερδίζουμε εφόσον εφαρμοστεί η βελτιωμένη διαδικασία.

Μέσος Όρος του χρόνου που χρειάζεται για την δημιουργία ενός αιτήματος στο Σύστημα Αγορών.

→ **10 Λεπτά**

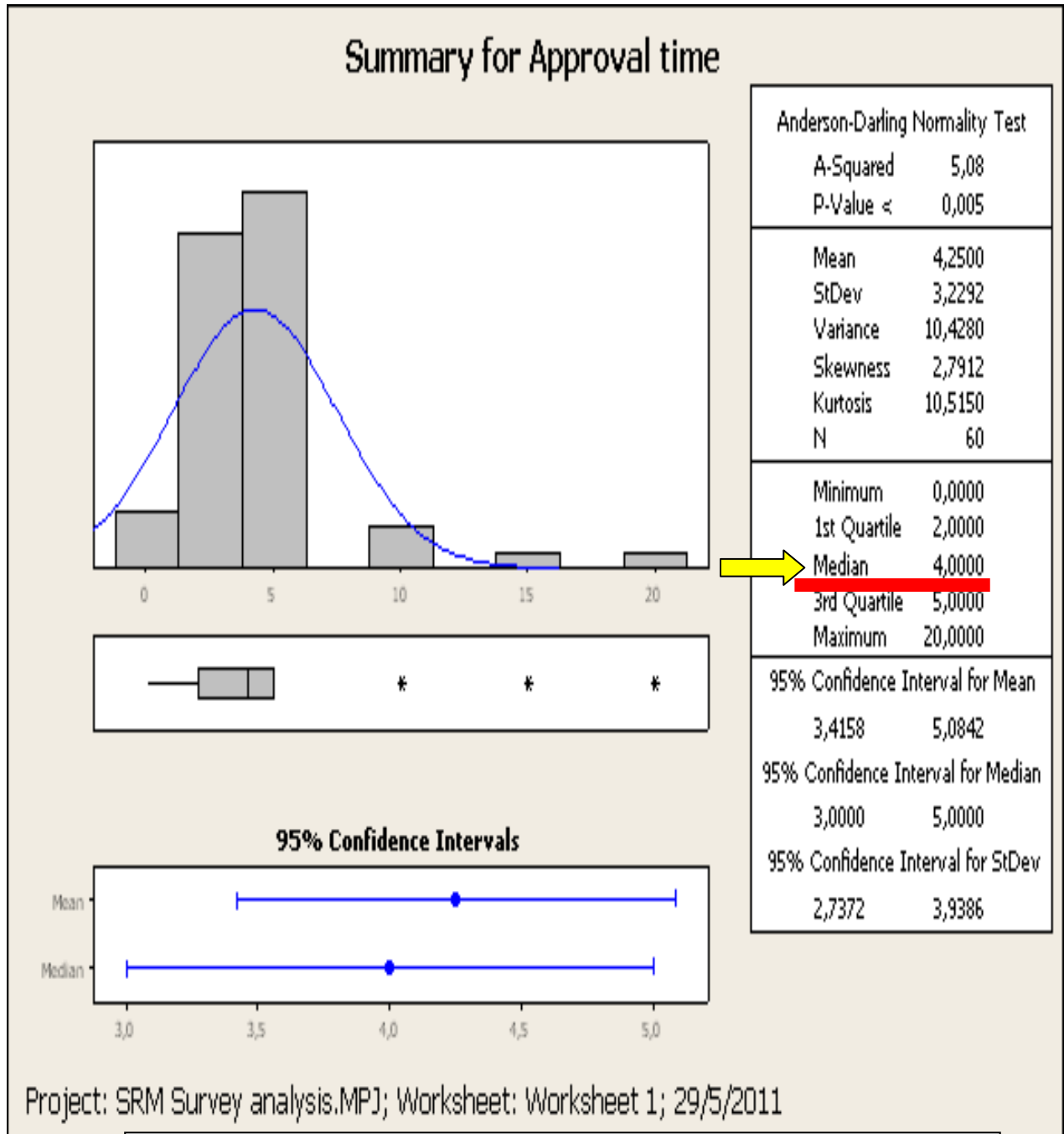


Σχήμα 5.1. Αποϊκόνιση της απαιτούμενης διάρκειας για την δημιουργία αιτημάτων

Χρόνος δέσμευσης των υπεύθυνων έγκρισης

Μέσος Όρος του χρόνου που χρειάζεται για την δημιουργία ενός αιτήματος στο Σύστημα Αγορών.

→ **4 Λεπτά**



Σχήμα 5.2. Αποϊκόνιση της απαιτούμενης διάρκειας για την έγκριση αιτημάτων

Φωνή του πελάτη : Βασικά συμπεράσματα από τις συνεντεύξεις με τους ενδιαφερόμενους.

Η διαδικασία έγκρισης μέσω του Συστήματος Αγορών θα πρέπει να βελτιωθεί στους παρακάτω τομείς :

- Μεταχρονολογημένες εγκρίσεις. Οι μεταχρονολογημένες εγκρίσεις θέτουν σε κίνδυνο τον εκάστοτε υπεύθυνο έγκρισης καθώς η παραγγελία έχει ολοκληρωθεί πριν από τον έλεγχο του προϋπολογισμού. Υπάρχει ο κίνδυνος ο προϋπολογισμός να είναι πολύ περιορισμένος & επίσης σε έναν έλεγχο που μπορεί να γίνει στο τμήμα οι εγκρίσεις που γίνονται εκ των υστέρων φανερώνουν την κακή οργάνωση & έλεγχο των εξόδων.
- Ο λόγος της έγκρισης διαφέρει σημαντικά σε κάποιες περιπτώσεις (παραγγελία για δέσμευση του Budget _ Τύπου C) και αυτό καθιστά το σύστημα και την διαδικασία αναξιόπιστη για το τελικό προϊόν.
- Η διαδικασία της έγκρισης των εξόδων ανά κέντρο κόστους δεν ενσωματώνει και τον αυτόματο έλεγχο των διαθέσιμων πόρων. Ο έλεγχος πρέπει να γίνεται εξωσυστημικά.
- Η δέσμευση του χρόνου των υπαλλήλων της Εταιρείας θεωρείται υψηλότερη από την αξία που προσφέρει αυτή η διαδικασία. (η διαδικασία δεν προσδίδει ισοδύναμη αξία στην Εταιρεία).

- Έχει παρατηρηθεί «κυκλοφοριακή συμφόρηση» των αιτημάτων. Διορθώσεις αιτημάτων στο σύστημα που αλλάζουν την πορεία των υπογραφών με αποτέλεσμα να μπερδεύονται οι υπεύθυνοι έγκρισης και οι δημιουργοί των αιτημάτων.
- Το Σύστημα Αγορών χρησιμοποιείται και για μη χρηματοοικονομικές εγκρίσεις με λάθος τρόπο χρησιμοποιώντας το SRM ως «όχημα». Αυτές αφορούν εγκρίσεις συμβάσεων, τεχνικές εγκρίσεων όπως NP4 Συμμόρφωσης, πληροφορικής, ΕΟΦ κ.α. Η αποσύνδεση αυτών των εγκρίσεων από το Σύστημα Αγορών θα κάνουν την διαδικασία πιο ευέλικτη.

Από όλους τους παραπάνω λόγους παρεμποδίζεται η κατάλληλη εκτέλεση του προγράμματος και της διαδικασίας.

Ανάλυση της Υπάρχουσας Κατάστασης

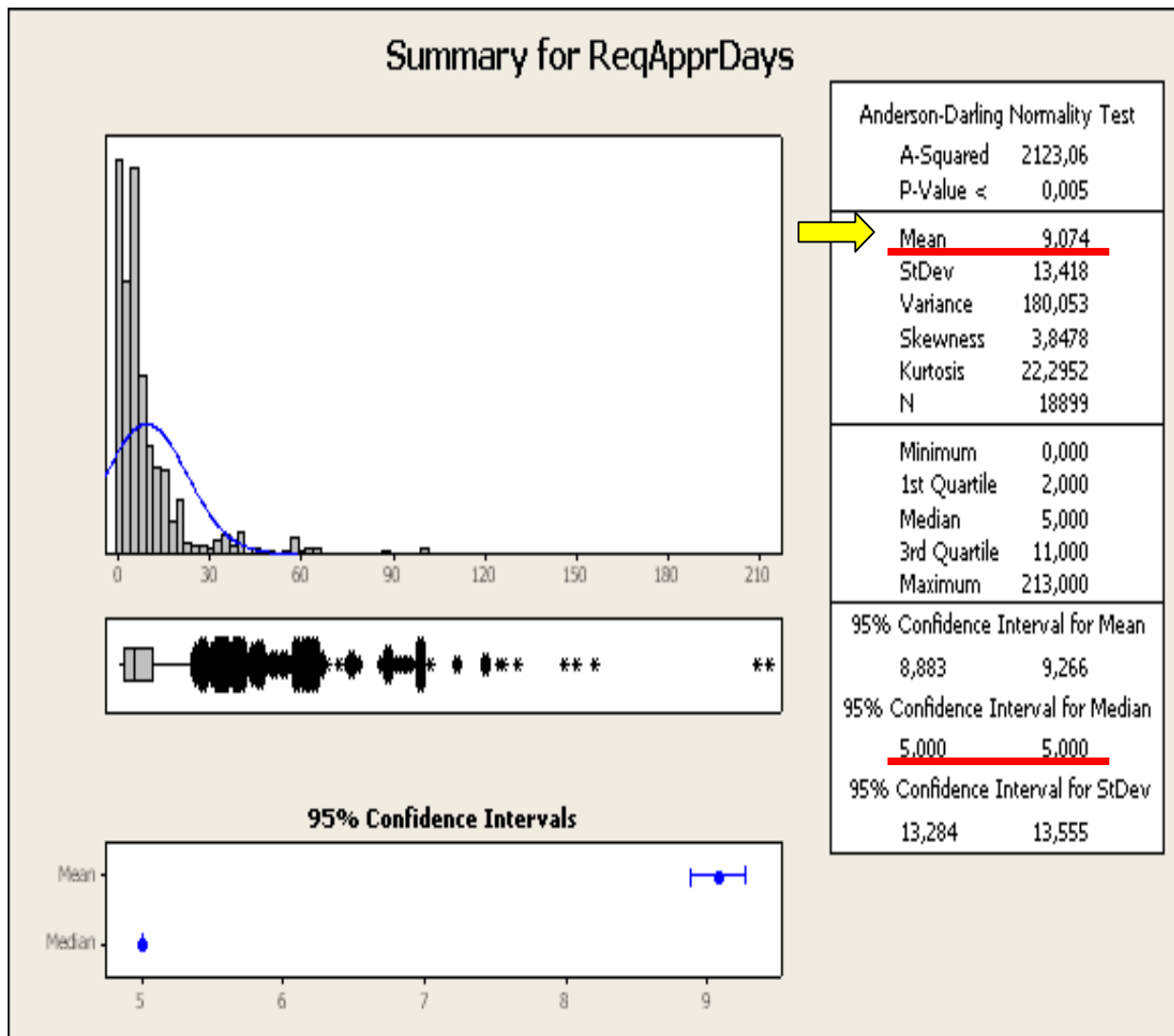
Ανάλυση των συγκεντρωτικών στοιχείων της αναφοράς του Συστήματος Αγορών

Μετρήσεις	2010 Νούμερα	Σχόλια
Αριθμός αιτημάτων	6421	Συμπεριλαμβάνει τα απορριφθέντα. Μπορεί να περιέχει πολλαπλές παραγγελίες.
Αριθμός των αιτημάτων που εγκρίθηκαν μετά την πραγματοποίηση του εξόδου.	1047	As per NFCM requirements (previous date, latest)
Αριθμός συμβολαίων	3500 + 750	Συμβόλαια με τους επαγγελματίες υγείας (Νομικό τμήμα) = 3500 Υπόλοιπα συμβόλαια = 750
Αριθμός των ρόλων των υπευθύνων έγκρισης.	6	Τυπικοί ρόλοι: Τμήμα Αγορών, Τεχνικοί υπεύθυνοι έγκρισης, Υπεύθυνος κέντρου κόστους, Υπεύθυνος τμήματος BU, Οικονομικός διευθυντής, Πρόεδρος της Εταιρείας
Αριθμός των Τεχνικών υπευθύνων έγκρισης	12	IT (2), HR (3), BPA (1), NP4 (1), CCB (1), OTC (1), C&E (1), CCFO (1), CPO Head (1)
Συνολικός αριθμός των υπευθύνων έγκρισης	106	
Συνολικός χρόνος για την διαδικασία των υπογραφών	9 μέρες	Από την δημιουργία του αιτήματος μέχρι την αποστολή της Εντολής Αγοράς.
Μέσος όρος αναμονής για την διαδικασία των υπογραφών.	1.23 μέρες	Αναμονή του αιτήματος για υπογραφή στον εκάστοτε υπεύθυνο έγκρισης.

Σχήμα 6.1. Δεδομένα που προκύπτουν από την αναφορά του Σ.Α. _2010

Βασικά στατιστικά στοιχεία σχετικά με τις συνολικές ημέρες των απαιτούμενων υπογραφών. (2010)

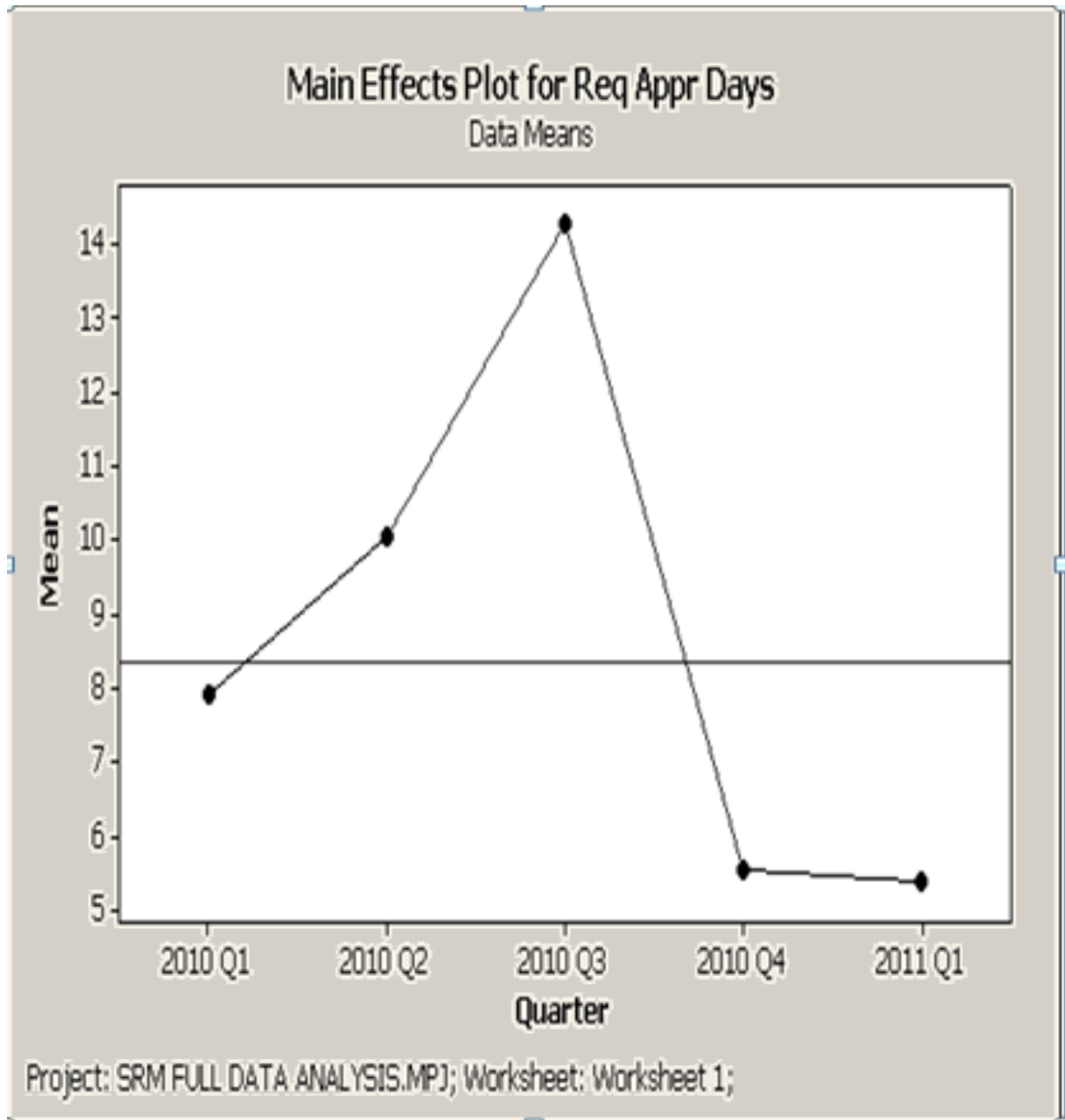
Στο παρόν διάγραμμα το οποίο το οποίο δημιουργήθηκε βάση των στοιχείων που προέκυψαν από την αναφορά του Συστήματος Αγορών, απεικονίζονται οι μέρες που απαιτούνται για να ολοκληρωθεί η διαδικασία υπογραφών για ένα αίτημα. Σύμφωνα με τα συνολικά στοιχεία 9.074 μέρες ημέρες διαρκεί η έγκριση κατά μέσο όρο ενός αιτήματος. Όπως βλέπουμε υπάρχουν αιτήματα που υποβάλλονται και εγκρίνονται την ίδια μέρα και κάποια που χρειάστηκαν μέχρι και 213 ημέρες για να εγκριθούν. Ο μέσος όρος σε σχέση με τις απαιτούμενες μέρες των υπογραφών είναι 5 ημέρες.



Σχήμα 6.2. Απαιτούμενες ημέρες για την έγκριση αιτημάτων

Στατιστικά στοιχεία των υπογραφών ανά τρίμηνο του 2010_Βασικές Επιδράσεις

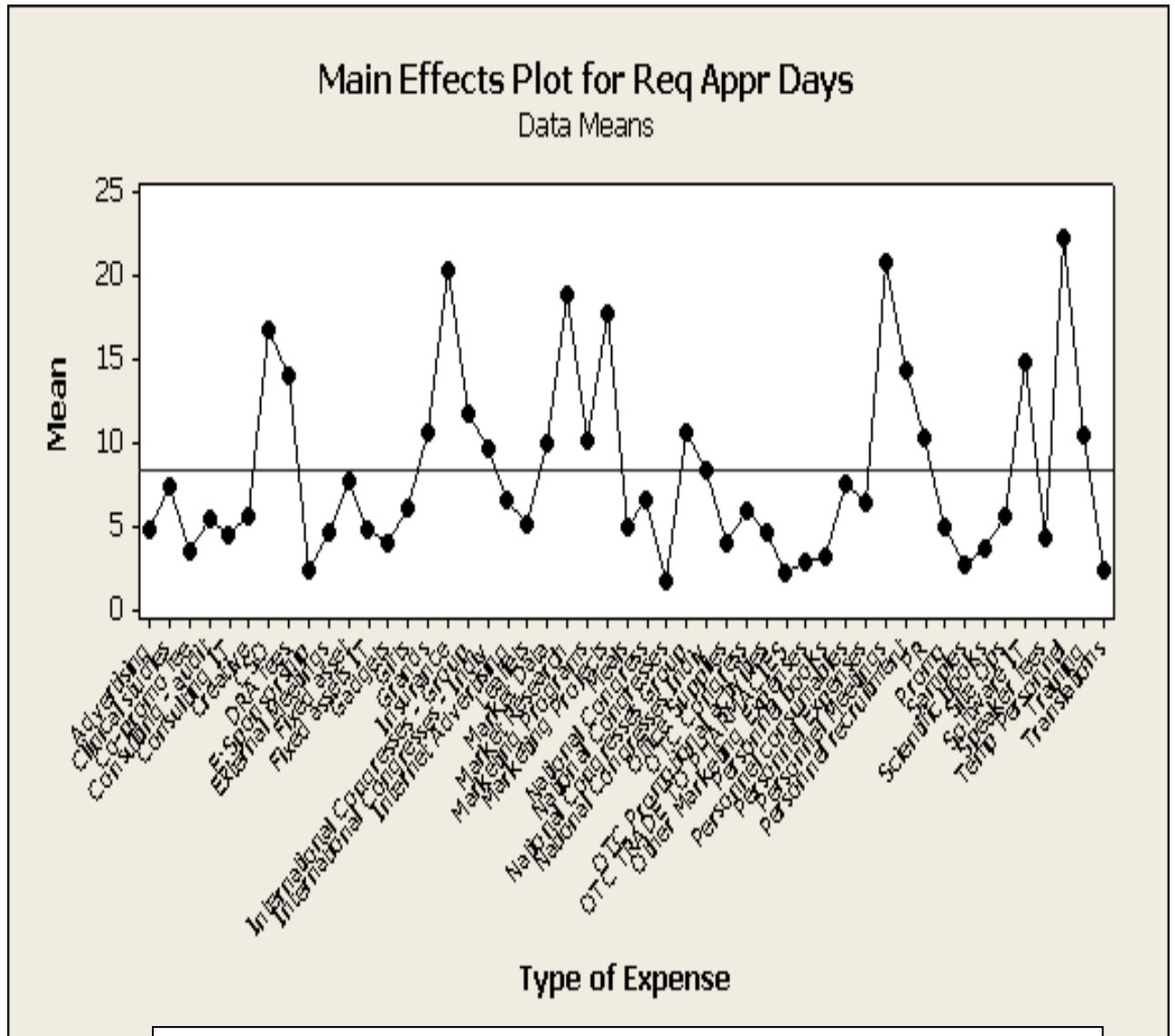
Στον παρόν διάγραμμα απεικονίζεται οι μέρες που χρειάστηκαν να υπογραφεί ένα αίτημα κατά μέσο όρο ανά τρίμηνο του 2010. Παρατηρείται ότι το τρίτο τρίμηνο του χρόνου οι μέρες που χρειάστηκαν για να ολοκληρωθεί η διαδικασία έγκρισης ενός εξόδου ήταν πολύ περισσότερες από τα υπόλοιπα τρίμηνα του έτους.



Σχήμα 6.3. Απαιτούμενες ημέρες έγκρισης αιτημάτων ανά τρίμηνο

Στατιστικά στοιχεία υπογραφών ανά τύπο εξόδου 2010

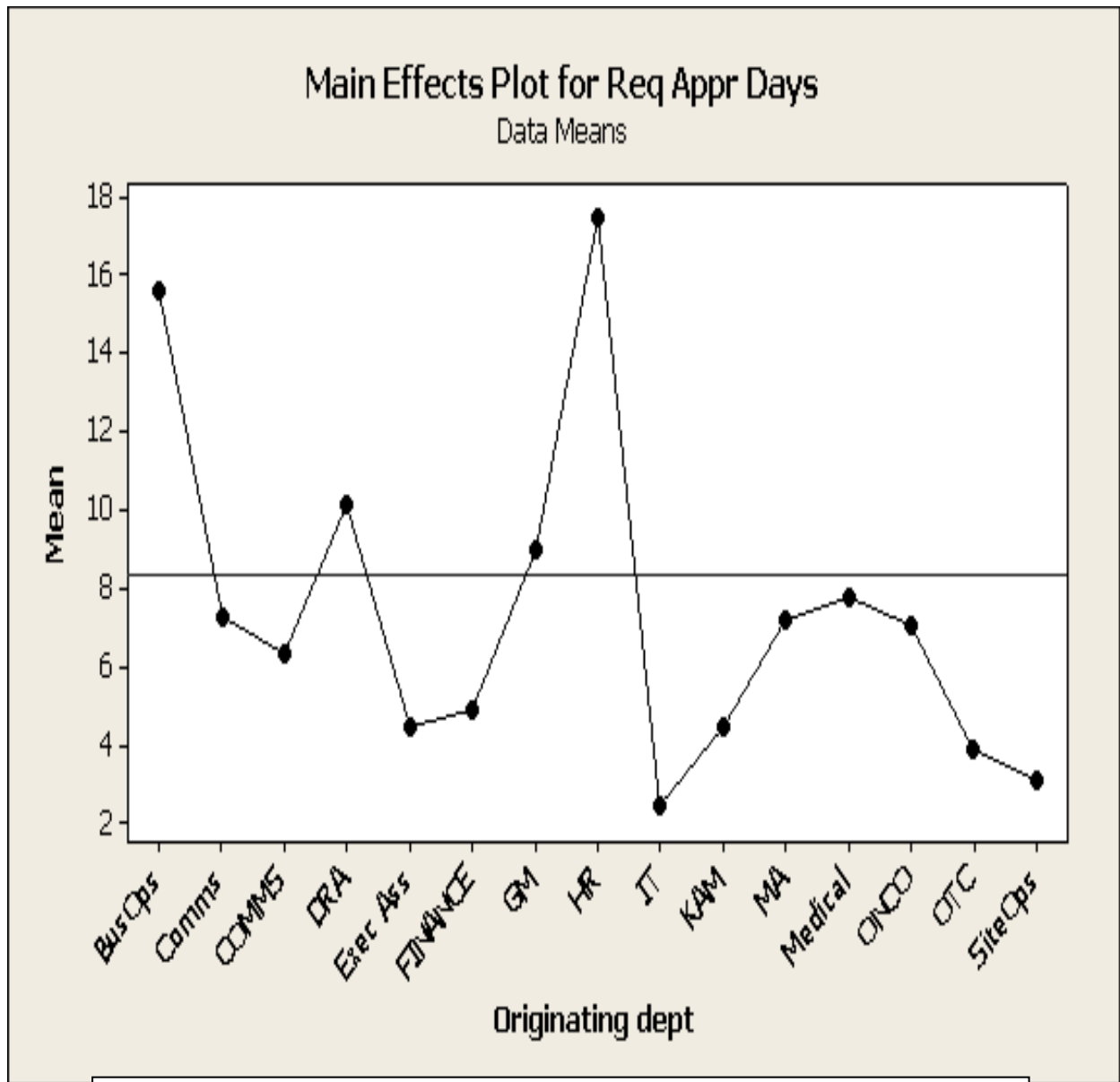
Σύμφωνα με το παρακάτω σχήμα παρατηρούμε ότι υπάρχουν κατηγορίες εξόδων όπου η διαδικασία υπογραφών χρειάζεται λιγότερες μέρες για να ολοκληρωθεί και κατηγορίες εξόδων που χρειάζονται περισσότερες. Ενέργειες που αφορούν στη συμμετοχή της εταιρείας σε Συνέδρια, Διαφημίσεις σε Φαρμακεία, Μεταφορές και επιχορηγήσεις Συνεδρίων ο χρόνος που απαιτείται κατά μέσο όρο για την έγκριση είναι πολύ μικρότερη σε διάρκεια από ενέργειες και έξοδα που αφορούν στις κατηγορίες Προσωρινών Υπαλλήλων, Εξωτερικές Συναντήσεις Προσωπικού, Ασφάλειες & Έρευνες Αγοράς.



Σχήμα 6.4. Απαιτούμενες ημέρες έγκρισης αιτημάτων ανά τύπο εξόδου

Στατιστικά στοιχεία υπογραφών ανά τμήμα _ 2010

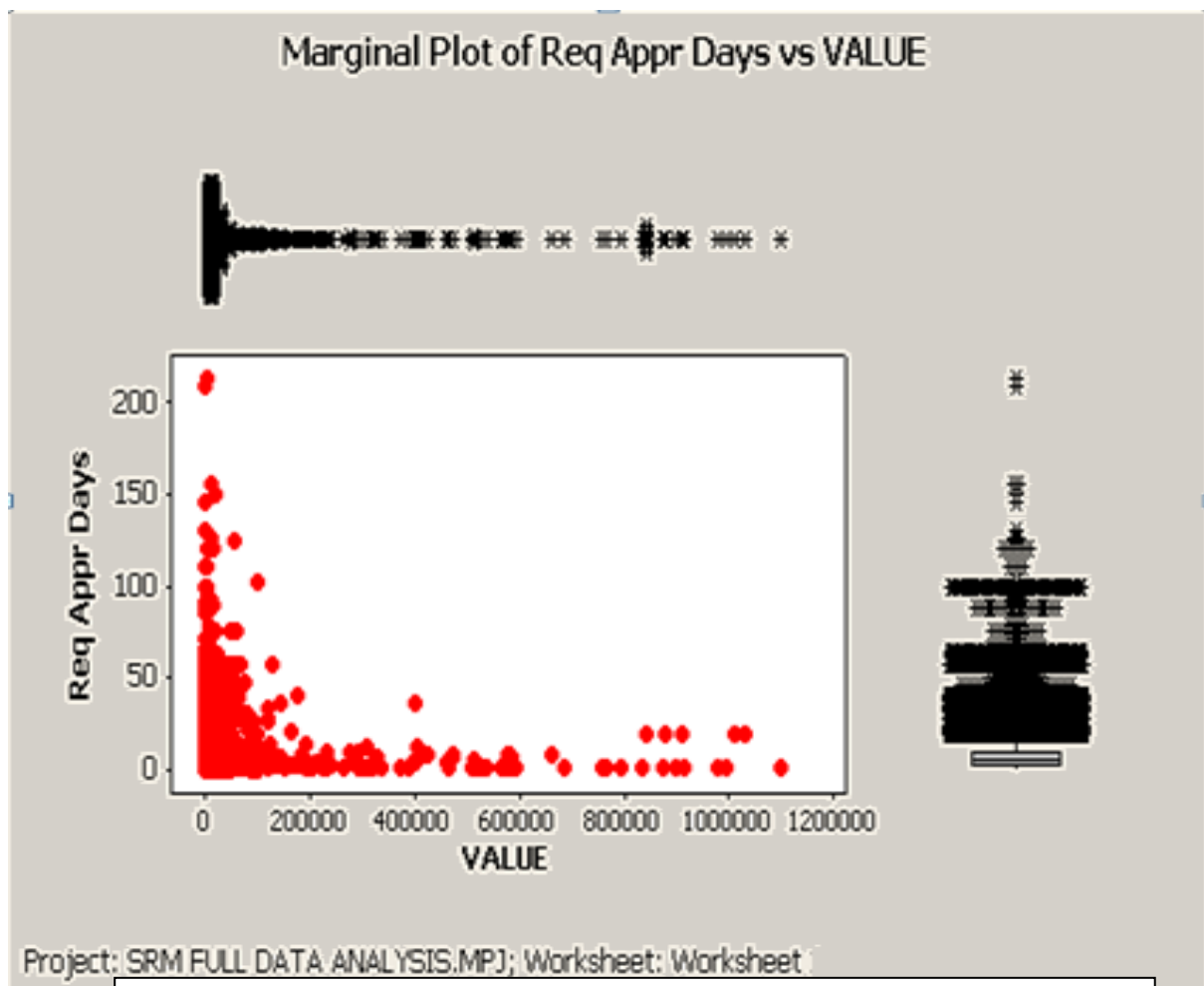
Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται τα τμήματα τα οποία εμπλέκονται στην διαδικασία έγκρισης εξόδων και αναλύονται οι απαιτούμενες ημέρες έγκρισης ανά τμήμα. Παρατηρείται ότι το τμήμα Human Resources και το Business Operation καθυστερούν σημαντικά την διαδικασία ενώ τμήματα που είναι συνεπείς στις απαιτήσεις της διαδικασίας παρουσιάζονται το IT και το Site Operations.



Σχήμα 6.5. Απαιτούμενες ημέρες έγκρισης αιτημάτων ανά τμήμα

Στατιστικά στοιχεία υπογραφών ανά οικονομική αξία του αιτήματος _ 2010

Σκοπός του παρακάτω διαγράμματος είναι να ανακαλύψει και να παρουσιάσει αν συσχετίζεται ο απαιτούμενος χρόνος που χρειάζεται για την έγκριση ενός εξόδου με την αξία του αιτήματος. Σύμφωνα με το παρακάτω σχήμα θα μπορούσαμε να προβούμε σε δύο παρατηρήσεις. Η μία παρατήρηση αφορά στα στο ότι τα περισσότερα αιτήματα είναι για έξοδα από 200.000 και κάτω και η δεύτερη παρατήρηση μπορεί να γίνει στο ότι σύμφωνα με το σχήμα η διάρκεια έγκρισης φαίνεται να μην επηρεάζεται από την αξία. Έτσι έχουμε αιτήματα μικρής αξίας τα οποία υπογράφηκαν σε 213 ημέρες και αιτήματα μεγαλύτερης αξίας που υπογράφηκαν σε από 0 έως 5 μέρες.



Σχήμα 6.6. Απαιτούμενες ημέρες έγκρισης αιτημάτων ανά οικονομική αξία

Διαδικασία εγκρίσεων στο Σύστημα Αγορών (SRM)

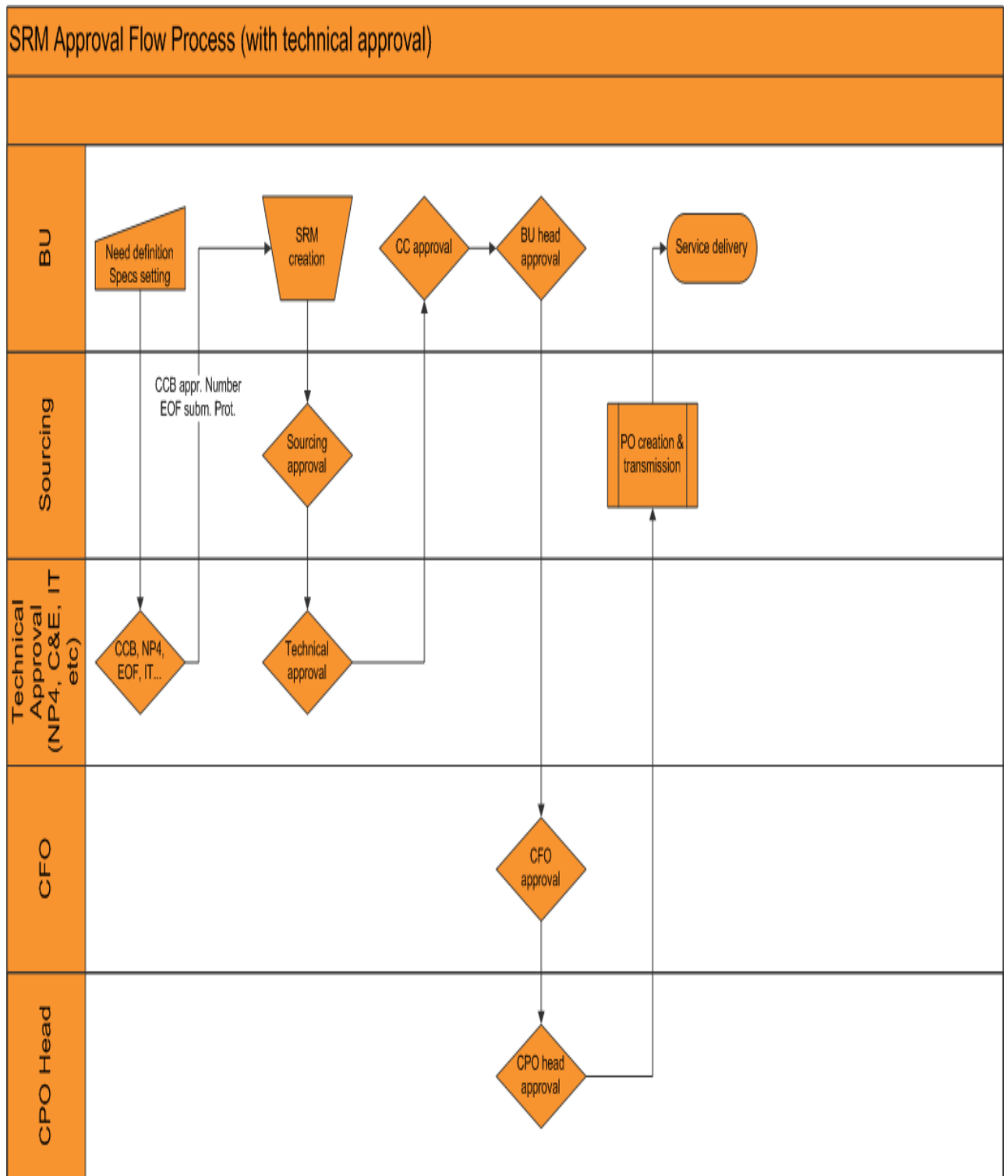
Στα παρακάτω διαγράμματα απεικονίζονται τα στάδια που ακολουθούνται εφόσον έχει υποβληθεί ένα αίτημα εξόδου έτσι ώστε να επιτευχθεί η τελική έγκριση. Παρουσιάζεται διαγραμματικά έτσι ώστε να γίνει πιο εύκολα κατανοητό ποια είναι η ροή της διαδικασίας όταν αυτή συμπεριλαμβάνει την έγκριση από κάποιον τεχνικό υπεύθυνο και όταν εμπλέκεται στην διαδικασία η έγκριση των Συμβάσεων.

Στο διάγραμμα 6.7 (σελίδα 54) απεικονίζεται η διαδικασία έγκρισης εξόδου και συμπεριλαμβάνει την έγκριση του εκάστοτε υπεύθυνου τεχνικού έγκρισης. Τα βήματα που πρέπει να περάσει ένα οικονομικό έξοδο μέχρι να εγκριθεί είναι 11 σε αριθμό. Επίσης με το συγκεκριμένο διάγραμμα αποκαλύπτεται ότι στα στάδια που ακολουθούνται υπάρχουν περιττές ενέργειες που επαναλαμβάνονται κατά την διαδικασία. Βλέπουμε ότι το αίτημα ενώ προεγκρίνεται από το εκάστοτε τμήμα π.χ. ΕΟΦ / CCB στην διαδικασία υπογραφών περνάει ξανά από τον τεχνικό έγκρισης απαιτώντας για δεύτερη φορά τη έγκριση.

Στο διάγραμμα 6.8. (σελίδα 55) απεικονίζεται η διαδικασία έγκρισης εξόδου που εμπεριέχει και τον έλεγχο των Συμβάσεων μέσα από το Σύστημα Αγορών. Τα στάδια που πρέπει να περάσει μέχρι να εγκριθεί ένα οικονομικό αίτημα που συμπεριλαμβάνει στην διαδικασία τις Συμβάσεις είναι 10. Η οικονομική έγκριση ενός εξόδου στηρίζεται σε οικονομικά κριτήρια και κριτήρια Budget. Οι Συμβάσεις είναι ένα ανεξάρτητο κομμάτι που εμπλέκεται στην οικονομική έγκριση.

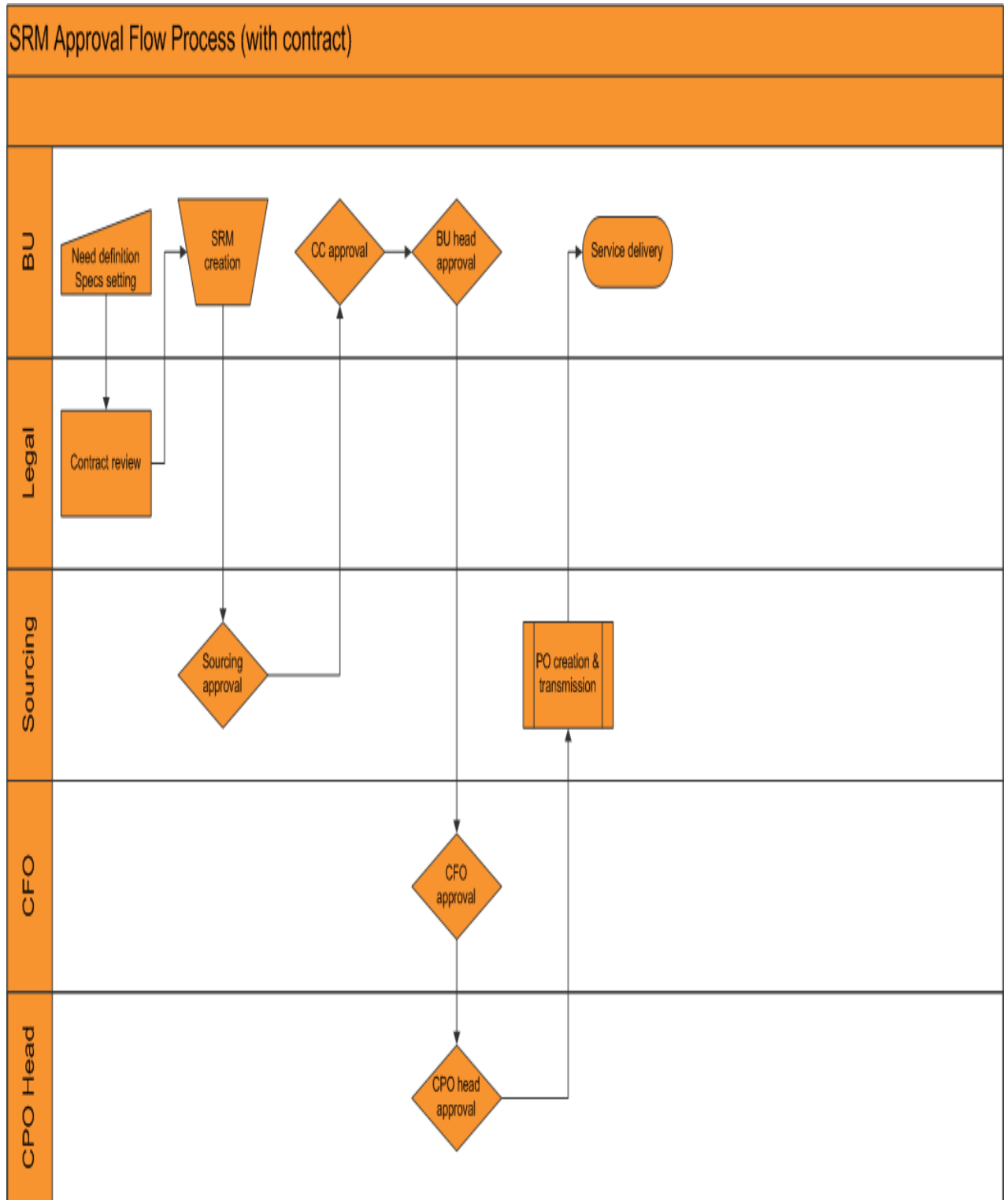
Στο διάγραμμα 6.9. (σελίδα 56) απεικονίζεται η πιο απλή μορφή έγκρισης εξόδου. Περιγράφει δηλαδή την περίπτωση που η τεχνική έγκριση και η έγκριση των Συμβάσεων απεπλέκονται από την ροή της διαδικασίας. Τα στάδια που πρέπει να περάσει ένα αίτημα μέχρι την τελική έγκριση μειώνονται πια σε 9. Τα στάδια της διαδικασίας έχουν μειωθεί σημαντικά και οι ενέργειες που γίνονται δεν επαναλαμβάνονται και σε κάποιο επόμενο στάδιο.

Εμπεριέχονται στην διαδικασία και οι εγκρίσεις των τεχνικών υπευθύνων.



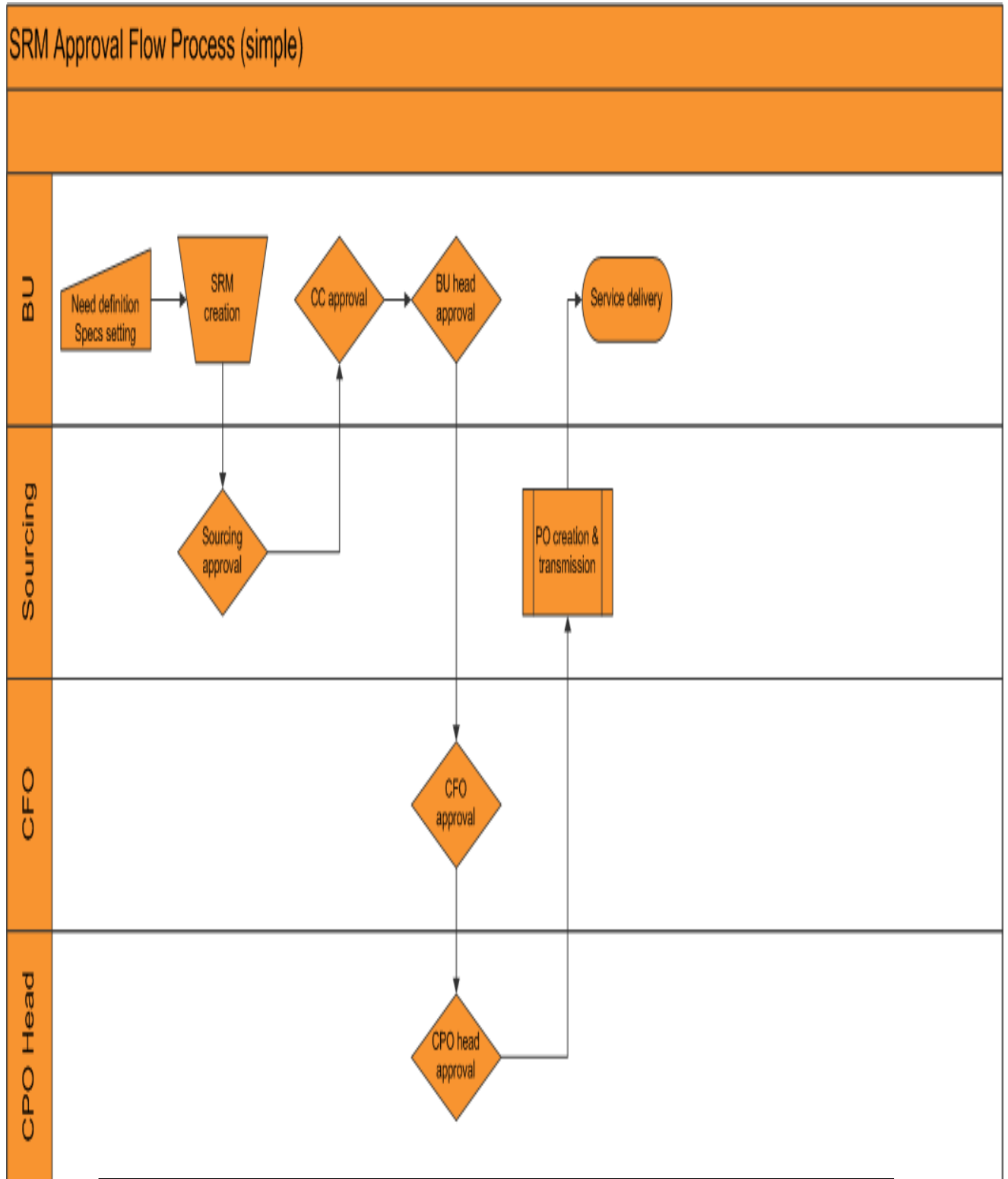
Σχήμα 6.7. Διαδικασία έγκρισης εξόδου συμπεριλαμβανομένης της τεχνικής έγκρισης

Εμπεριέχονται στην διαδικασία και οι εγκρίσεις των Συμβάσεων



Σχήμα 6.8. Διαδικασία έγκρισης εξόδου συμπεριλαμβανομένης των Συμβάσεων

Απλή διαδικασία



Σχήμα 6.9. Απαιτούμενες ημέρες έγκρισης αιτημάτων ανά οικονομική αξία

Γεγονότα που προκύπτουν από την αναφορά του Συστήματος Αγορών. Ανάλυση δεδομένων του 2010

- **50 δημιουργοί αιτημάτων στο Σύστημα Αγορών.**

- **18.905 γραμμές αιτημάτων**

- **6.496 αιτήματα**

- **10 λεπτά ανά μέσο όρο η δημιουργία ενός αιτήματος**
135 εργάσιμες ημέρες χρειάζονται συνολικά για την δημιουργία όλων των αιτημάτων του 2010

- **27.038 εγκρίσεις αιτημάτων**
11.780 δεν είναι χρηματοοικονομικές εγκρίσεις.
8.382 εγκρίσεις είναι σχετικές με τους κανόνες συμμόρφωσης

- **106 υπεύθυνοι έγκρισης.**

- **4 λεπτά ο μέσος όρος του χρόνου χρειάζεται για να ολοκληρωθεί η εκάστοτε έγκριση.**
225 εργάσιμες ημέρες χρειάζονται συνολικά για τις εγκρίσεις όλων των αιτημάτων του 2010

- **1,23 ημέρες αναμένει το αίτημα για υπογραφή στον εκάστοτε υπεύθυνο έγκρισης.**

- **4 υπεύθυνοι έγκρισης κατά μέσο όρο ανά αίτημα.**

- **9 μέρες χρειάζονται κατά μέσο όρο για να ολοκληρωθεί η διαδικασία των υπογραφών ανά αίτημα**

- **33.160 ημέρες διάστημα για την ολοκλήρωση των εγκρίσεων όλων των αιτημάτων του 2010 στο σύστημα**

- **1.046 αναδρομικές εγκρίσεις.**
Παραγγελίες που έχουν παραδοθεί και το αίτημα στο σύστημα δημιουργείτε μετά με σκοπό μόνο την έγκριση του εξόδου.

- **4.225 συμβάσεις έχουν ενσωματωθεί στο Σύστημα Αγορών.**

- **Συνολικά έξοδα που πέρασαν μέσω του Συστήματος Αγορών το 2010 – 87.300.000 €.**

Βελτίωση της Διαδικασίας Προτάσεις – Λύσεις

CCB/NP4 Απαιτήσεις

- Όλα τα έξοδα τα οποία υποβάλλονται σε έγκριση CCB / NP4 να διοχετεύονται μέσω του νέου αργαλειού NP4 που ξεκινάει την λειτουργία του στις αρχές του καλοκαιριού. Το NP4 είναι σχεδιασμένο για να τροφοδοτήσει ομαλά το Σύστημα Αγορών (SRM) της Εταιρείας και για να αποτελεί σύνδεσμο με το internal order.
- Ο αριθμός έγκρισης NP4 θα πρέπει να αποτελεί απαραίτητο στοιχείο και υποχρεωτικό πεδίο στη δημιουργία αιτημάτων στο Σύστημα Αγορών (SRM), όταν υπόκεινται σε έξοδα που προαπαιτείται η συγκεκριμένη έγκριση. Την υπευθυνότητα για έγκριση NP4 και για τον αντίστοιχο κωδικό που θα ενσωματώνεται στο Σύστημα Αγορών (SRM) και την έχει το τμήμα NP4. Με αυτόν τον τρόπο υπολογίζεται ότι εξαιρείται ο κίνδυνος σχετικά με την διασφάλιση της ποιότητας.
- Όλοι οι υπεύθυνοι έγκρισης σχετικά με την διασφάλιση του CCB / NP4 δεν θα υπογράφουν στο Σύστημα Αγορών (SRM) της Εταιρείας καθώς θα έχουν δώσει την έγκριση τους πριν την δημιουργία αιτήματος στο νέο σύστημα NP4.

Αναμενόμενα Οφέλη

- Εξάλειψη 8.382 εγκρίσεων που μέχρι σήμερα γίνονται μέσω του Συστήματος Αγορών (SRM).
- Μείωση του χρόνου των εγκρίσεων κατά 10.300 ημέρες συνολικά (38%).
- Αποφυγή των διπλών εγκρίσεων για την ίδια δραστηριότητα.

Ρόλοι και υπευθυνότητες

- Δημιουργία συγκεκριμένης λίστας ελέγχου ανά υπεύθυνο έγκρισης, προκειμένου να διασφαλιστούν οι ρόλοι και η λογοδοσία σε όλα τα σημεία ελέγχου, χωρίς επικαλύψεις, σύμφωνα με την παρακάτω πρόταση :

Τμήμα Προμηθειών

- Έλεγχος της διεύθυνσης παράδοσης / του παραλήπτη, του material group & του internal order.
- Συμμόρφωση με την Πολιτική των Αγορών της Εταιρείας σχετικά με την επιλογή του προμηθευτή, τον αριθμό των προσφορών ανά αίτημα & την εγκυρότητα των προσφορών.
- Συμμόρφωση σχετικά με τις συμφωνίες που υπάρχουν με τους προμηθευτές (διαπραγμάτευση τιμοκαταλόγων, όροι πληρωμής).
- Προσθήκη αξίας : Ευκαιρίες για ηλεκτρονικές δημοπρασίες, πιθανές συνέργιες, αναζήτηση για τις πραγματικές ανάγκες και αντιστοιχία αυτών σε αγορές, ανταλλαγή των βέλτιστων πρακτικών μεταξύ των τμημάτων καθώς το τμήμα Αγορών διαχειρίζεται τις αγορές όλων των τμημάτων της Εταιρείας και γνωρίζει τον καλύτερο τρόπο διάθεσης των χρημάτων για μια αγορά.

Τμήματα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων _ Υπεύθυνοι των κέντρων κόστους και Επικεφαλής Επιχειρησιακών Μονάδων

- Διασφάλιση ότι η ενέργεια/έξοδο είναι σύμφωνα με το ανανεωμένο «Τακτικό Πλάνο».
- Διαθεσιμότητα χρημάτων μέσω του ελέγχου του προϋπολογισμού για την δραστηριότητα/έξοδο.

Οικονομικός Διευθυντής και Πρόεδρος της Εταιρείας

- Διασφάλιση της συνέπειας σύμφωνα με την συνολική στρατηγική της Εταιρείας Παγκοσμίως.
- Έλεγχος διαθεσιμότητας χρηματοδότησης για την δραστηριότητα/έξοδο.

Ένας ρόλος τεχνικής έγκρισης δημιουργήθηκε για να επιβεβαιώσει ότι όλα τα αιτήματα εξόδων διασφαλίζονται από την πλευρά της συμμόρφωσης και απαιτήσεων όταν δημιουργείτε ένα αίτημα στο Σύστημα Αγορών (SRM).

Ο κατάλογος ελέγχου ανά «τεχνικό» υπεύθυνο εγκρίσεων που θα πρέπει να ισχύσει ακολουθεί :

Ιατρικό Τμήμα

- Η δραστηριότητα έχει εγκριθεί εσωτερικά και εξωτερικά και έχει διασφαλιστεί ότι υποβάλλονται όλες οι παρατηρήσεις.

Τμήμα Συνεδρίων

- Πρόκληση ζήτηση και διερεύνηση των διαφόρων εναλλακτικών από άποψη κόστους και αξίας (αναζήτηση σύμφωνα με την Πολιτική Αγορών).
- Υπεύθυνο τμήμα σχετικά με τις απαιτήσεις του ΕΟΦ για την συμμετοχή της Εταιρείας σε Ελληνικά Συνέδρια (υποβολές, εγκρίσεις).
- Χρονοδιαγράμματα και κεντρική διαχείριση για όλες τις απαραίτητες ενέργειες μέχρι την υποβολή του αιτήματος στο Σύστημα Αγορών (διαχείριση έργου).

Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και Τμήμα Υπολογιστών

- Δραστηριότητες σύμφωνα με τις πολιτικές και τις κατευθυντήριες γραμμές των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού και Υπολογιστών.

Χρόνος εγκρίσεων για τον κάθε υπεύθυνο έγκρισης

- Καθιέρωση κανόνα σχετικά με τον μέγιστο χρόνο έγκρισης που έχει στη διάθεση του ο κάθε υπεύθυνος εγκρίσεων.
Μέγιστος χρόνος – Τρεις μέρες
 - Παρακολούθηση της συμμόρφωσης σε τακτική βάση, αναφορά των εξαιρέσεων (συχνότητα και τόπος/άτομο).

- Αυτόματη κλιμάκωση μετά το προκαθορισμένο ανώτερο όριο των τριών ημερών. Αντιπροσωπεία σε ένα προκαθορισμένο πρόσωπο σε περίπτωση μακροχρόνιας απουσίας ή αδυναμία πρόσβασης στο Σύστημα Αγορών (SRM).

Αύξηση οικονομικών ορίων έγκρισης / Financial Approval Limits – FAL

- Ενδυνάμωση των εργαζομένων και αύξηση της υπευθυνότητας τους με σκοπό την αύξηση των οικονομικών ορίων έγκρισης.

- Μείωση του χρόνου της διαδικασίας έγκρισης με την ελαχιστοποίηση των εγκρίσεων που απαιτούνται για ένα αίτημα.

- Ελαχιστοποίηση του χρόνου συμμετοχής των ανώτερων στελεχών στη διαδικασία.

Χρόνος Εγκρίσεων

<u>Ήπιο Σενάριο</u>						<u>Εξοικονόμηση Χρόνου Γενικά</u>	<u>Εξοικονόμηση Χρόνου Υπευθύνου</u>
	Τρέχον FAL	Νέο FAL	Τρέχον Αρ. Αιτημάτων	Νέος Αρ. Αιτημάτων	% Αλλαγή	Αποστολή έγκρισης αιτημ.	Προσωπική Δέσμευση
Υπ. Κέντρου κόστους	3.000	5.000	4.141	4.141	0%		
Διοίκηση	6.000	10.000	1.244	852	-32%	482	1.568
Διευθ. Οικονομικών	100.000	110.000	769	535	-30%	288	936
Πρόεδρος	300.000	300.000	86	86	0%	0	0
						<u>770 Μέρες</u>	<u>5 Μέρες</u>
<u>Μέτριο Σενάριο</u>						<u>Εξοικονόμηση Χρόνου Γενικά</u>	<u>Εξοικονόμηση Χρόνου Υπευθύνου</u>
	Τρέχον FAL	Νέο FAL	Τρέχον Αρ. Αιτημάτων	Νέος Αρ. Αιτημάτων	% Αλλαγή	Αποστολή έγκρισης αιτημ.	Προσωπική Δέσμευση
Υπ. Κέντρου κόστους	3.000	6.000	4.141	4.141	0%		
Διοίκηση	6.000	15.000	1.244	769	-38%	584	1.900
Διευθ. Οικονομικών	100.000	130.000	769	382	-50%	476	1.548
Πρόεδρος	300.000	800.000	86	63	-27%	28	92
						<u>1.089 Μέρες</u>	<u>7 Μέρες</u>
<u>Επιθετικό Σενάριο</u>						<u>Εξοικονόμηση Χρόνου Γενικά</u>	<u>Εξοικονόμηση Χρόνου Υπευθύνου</u>
	Τρέχον FAL	Νέο FAL	Τρέχον Αρ. Αιτημάτων	Νέος Αρ. Αιτημάτων	% Αλλαγή	Αποστολή έγκρισης αιτημ.	Προσωπική Δέσμευση
Υπ. Κέντρου κόστους	3.000	10.000	4.141	4.141	0%		
Διοίκηση	6.000	30.000	1.244	535	-57%	872	2.836
Διευθ. Οικονομικών	100.000	150.000	769	207	-73%	691	2.248
Πρόεδρος	300.000	800.000	86	63	-27%	28	92
						<u>1.592 Μέρες</u>	<u>11 Μέρες</u>

*Με την αύξηση των FAL επιτυγχάνεται η εμπλοκή των υπευθύνων εγκρίσεων σε λιγότερα αιτήματα καθώς ο κάθε εμπλεκόμενος εγκρίνει όταν απαιτείται βάση του ποσού του αιτήματος.

Σχήμα 7.1.Σενάρια σχετικέ με τον χρόνο εγκρίσεων και την αύξηση των FAL

Μείωση αιτημάτων στο Σύστημα Αγορών (SRM)

- 1.829 αιτήματα στο Σύστημα κάτω των 500 ευρώ.
- 1.043 αιτήματα στο Σύστημα μεταξύ 500 & 1.000 ευρώ.
- Τα συνολικά αιτήματα που υποβλήθηκαν το 2010 στο Σύστημα είναι 6.496.
- Σχεδόν τα μισά αιτήματα που δημιουργήθηκαν στο Σύστημα (44%) είναι για αξία μικρότερη των 1.000 ευρώ (!)
- Η αξία που καλύπτουν αυτά τα αιτήματα αντιστοιχεί στο 1% των συνολικών εξόδων της Εταιρείας για το 2010.
- Γιατί?
 - Για να εξασφαλιστεί αν πληρούνται η συμμόρφωση και οι απαιτήσεις ανά κατηγορία εξόδου.
 - Για να γίνονται από το λογιστήριο σωστές προβλέψεις (έτσι δημιουργούνται στο Σύστημα Αγορών_SRM έξοδα τύπου Γ και έξοδα προσωπικού)

- ❖ Πως μπορούμε να εξομαλύνουμε αυτήν την επιβάρυνση.
 - Οι απαιτήσεις συμμόρφωσης να διαφυλαχθούν και να παρακολουθούνται μέσω του εργαλείου NP4.
 - Οι προβλέψεις για τα έξοδα προσωπικού (π.χ. ταξίδια) να γίνονται από το λογιστήριο μέσω του διαθέσιμου ηλεκτρονικού συστήματος e-Travel.




Να διοχετεύονται στο Σύστημα Αγορών (SRM) της Εταιρείας έξοδα πάνω των 1.000 ευρώ. Εξαίρεση θα αποτελούν μόνο τα έξοδα που πηγαίνουν στις αποθήκες τις Εταιρείας.

Αιτήματα με τόπο παράδοσης την αποθήκη

- Η διαδικασία των παραδόσεων που γίνονται στις αποθήκες της Εταιρείας ελέγχονται και παρακολουθούνται από το Σύστημα Αγορών. Δεν υπάρχει διαθέσιμη εναλλακτική λύση για την συγκεκριμένη διαδικασία.
- Τα αιτήματα που συμπεριλάμβαναν παραδόσεις προς τις αποθήκες κατά την χρονιά 2010 δεν έχουν μεγάλη βαρύτητα.

Αριθμός των αιτημάτων με τόπο παράδοσης : Αποθήκες (μέτρηση ανά δίμηνο)						
Ιαν_Φεβ	Μαρ_Απρ	Μαη_Ιουν	Ιουλ_Αυγ	Σεπ_Οκτ	Νοεμ_Δεκ	<u>Σύνολο</u>
121	104	77	53	137	53	545
22%	19%	14%	10%	25%	10%	<u>17%</u>
Αξία των αιτημάτων με τόπο παράδοσης : Αποθήκες (μέτρηση ανά δίμηνο)						
Ιαν_Φεβ	Μαρ_Απρ	Μαη_Ιουν	Ιουλ_Αυγ	Σεπ_Οκτ	Νοεμ_Δεκ	Σύνολο
26.976	76.084	93.812	89.317	448.746	500.843	1.235.776
2%	6%	8%	7%	36%	41%	<u>17%</u>

Σχήμα 7.2. Αιτήματα με τόπο παράδοσης την αποθήκη



Η πρόταση είναι να αφήσουμε στο Σύστημα Αγορών (SRM) τα αιτήματα που σχετίζονται με τις παραδόσεις στις αποθήκες έτσι ώστε να μην διακινδυνεύσει η ποιότητα των στοιχείων, όπως η ροή πληροφοριών μεταξύ της Εταιρείας και της αποθήκης καθώς και να μην διακινδυνεύουν οι πιθανές συνδέσεις με άλλα ηλεκτρονικά εργαλεία που αντλούν πληροφορίες και θωρακίζουν την πιθανότητα λάθους ακόμα και των προϊόντων που παρελήφθησαν.

Έγκριση του Τμήματος Προμηθειών/Αγορών

- Σχεδόν τα μισά αιτήματα (44%) που υποβάλλονται στο Σύστημα Αγορών (SRM) είναι αξίας μικρότερης των 1.000 ευρώ.
- Ποιος είναι η αξία που προσδίδει το Τμήματος Προμηθειών σε αυτά τα αιτήματα και σε πια κάλυψη ανταποκρίνεται?
- Ποιος είναι ο ρόλος της έγκρισης σε αυτά τα αιτήματα του Τμήματος Προμηθειών?
 - Για να εξασφαλίσει ότι το υλικό παίρνει μέσα στο σύστημα τον σωστό κωδικό material group. Είναι αυτό αρκετά σημαντικό?
 - Για να εξασφαλίσει και να ελέγχει την συμμόρφωση στις Πολιτικές των Αγορών που έχουν θεσπιστεί από την Εταιρεία. Όμως σε αυτής της αξίας έξοδα δεν απειλείται η Πολιτική Αγορών.
 - Για να προσδίδει αξία στις αγορές συνολικά, να αναζητά ευκαιρίες για ηλεκτρονικές δημοπρασίες, να διαπραγματεύεται και να αντιστοιχίζει σε αγορές τις πραγματικές εσωτερικές ανάγκες και για να μοιράζεται με όλα τα τμήματα τις γνώσης βάσης της θέσης που έχει αποκτήσει έτσι ώστε να τα προωθεί στις πιο κατάλληλες αγορές βάση των αναγκών τους.
- Πως μπορούμε να ελευθερώσουμε χρόνο από τον χρόνο εγκρίσεων των αιτημάτων του Συστήματος Αγορών (SRM) έτσι ώστε να γίνονται από την πλευρά του περισσότερες ενέργειες που θα προσδίδουν αξία στην Εταιρεία?



Η πρόταση είναι να καταργηθεί η εμπλοκή του Τμήματος Προμηθειών από το Σύστημα Αγορών για τα μικρής αξίας αιτήματα που υποβάλλονται.

Χειρισμός αιτημάτων

Αιτήματα τύπου Α ή Γ

- Τα αιτήματα τύπου Γ αποτελούν κατά βάσει λογιστικές εγγραφές και δεσμεύσεις και το Τμήμα Προμηθειών δεν θα έπρεπε να ελέγχει τίποτα τη πραγματικότητα.



Πρόταση για την κατάργηση της εμπλοκής του Τμήματος Προμηθειών στη διαδικασία έγκρισης των αιτημάτων τύπου Γ.

Αιτήματα που αφορούν στην αγορά βιβλίων

- Αριθμός αιτημάτων στο Σύστημα : 884
- Συνολική αξία εξόδου που αφορά στα βιβλία : 137.000ευρώ.
- Όλα τα αιτήματα είναι προς προμηθευτές που έχουν ελεγχθεί και εγκριθεί από το Τμήμα Προμηθειών. Η περισσότερη εμπλοκή του τμήματος δεν προσδίδει καμία επιπλέον αξία.



Πρόταση για την κατάργηση της εμπλοκής του Τμήματος Προμηθειών στη διαδικασία έγκρισης των αιτημάτων που αφορούν στην αγορά βιβλίων.

Αιτήματα που αφορούν στην αγορά δημιουργικού και ανάπτυπων.

- Όλα τα αιτήματα είναι προς προμηθευτές που έχουν ελεγχθεί και εγκριθεί από το Τμήμα Προμηθειών. Έχουν καταρτηθεί και έχουν αποθηκευτεί στο εσωτερικό internet της Εταιρείας τιμοκατάλογοι από όλους τους εγκεκριμένους προμηθευτές.



Πρόταση για την κατάργηση της εμπλοκής του Τμήματος Προμηθειών στη διαδικασία έγκρισης των αιτημάτων που αφορούν στην αγορά δημιουργικών και ανάπτυπων.

Δυνατότητα αποστολής αναφορών από τους εμπλεκόμενους προμηθευτές κάθε τέλος του μήνα σχετικά με τις δουλειές που πραγματοποίησαν για τις ανάγκες της Εταιρείας

Διαδικασία έγκρισης συμβολαίων

Αυτό που ισχύει σήμερα είναι να διασφαλίζεται η διαδικασία των εγκρίσεων των συμβολαίων μέσω του Συστήματος Αγορών (SRM). Έτσι όταν υποβληθεί ένα αίτημα θα πρέπει να επισυνάπτεται το υπογεγραμμένο συμβόλαιο αλλιώς το αίτημα δεν προχωράει.

Διπλή έγκριση των συμβολαίων από το Νομικό Τμήμα και από το Σύστημα Αγορών(SRM).



Πρόταση να αποσυνδεθούν οι συμβάσεις από το Σύστημα Αγορών(SRM) και να τοποθετηθούν μετά την διαδικασία έγκρισης που ουσιαστικά αφορά στο οικονομικό κομμάτι.

Ελαχιστοποίηση των απαιτήσεων σχετικά με τις συμβάσεις.

- Υπάρχουν έξοδα για τα οποία υπογράφουμε συμβάσεις ενώ στην πραγματικότητα καλύπτεται η Εταιρεία από την προσφορά και ο προμηθευτής από την Εντολή Αγοράς που του κοινοποιείται μόλις εγκριθεί το έξοδο.



Να διερευνηθούν οι πραγματικές ανάγκες σχετικά με τις απαιτήσεις των συμβάσεων και να καταργηθούν όπου δεν είναι απαραίτητες.

Απλοποίηση της διαδικασίας των συμβάσεων.



Πρόταση για τυποποίηση συγκεκριμένων συμβάσεων που χρησιμοποιούνται συχνά όπως αυτές που γίνονται με επαγγελματίες υγείας που φτάνουν σε αριθμό τις 4.250 στο 2012 .

Δημιουργία αυτόματων ανανεώσεων συμβάσεων που θα αφορούν συγκεκριμένους προμηθευτές εφόσον δεν διακοπεί η συνεργασία, έτσι επιτυγχάνεται η μείωση των καινούριων συμβάσεων που θα πρέπει να υπογράφεται ανά έτος.

Χρονοδιάγραμμα της δημιουργίας των αιτημάτων

- Η διαδικασία εγκρίσεων μέσω του Συστήματος Αγορών (SRM) θα πρέπει να ξεκινάει τουλάχιστον 6 μέρες πριν από την παράδοση των υλικών ή της υπηρεσίας που αγοράζει η Εταιρεία.
- Επείγουσες περιπτώσεις θα μπορούσαν να εξυπηρετηθούν σε πιο στενό χρονικό πλαίσιο.
- Τα αιτήματα για τις αγορές θα πρέπει να δημιουργούνται εγκαίρως όπως αυτό επιτάσσει η κοινή λογική. Αυτή την χρονική περίοδο υποβάλλονται αιτήματα προς έγκριση, πολυσύνθετα από πλευράς αγορών καθώς συχνά αφορούν την διοργάνωση ολόκληρων εκδηλώσεων, πολύ κοντά στην προγραμματισμένη ημερομηνία για παράδοση. Αυτό δεν αφήνει στο Τμήμα Προμηθειών κανένα περιθώριο για διαπραγμάτευση και αναζήτηση για περισσότερο συμφέρουσες αγορές.
- Υπάρχουν στο Σύστημα Αγορών (SRM) μεταχρονολογημένες εγκρίσεις που έχουν δημιουργηθεί ουσιαστικά για να εξυπηρετηθούν οι ανάγκες των αναφορών που προκύπτουν από αυτό.



Πρόταση να γίνει μια ολοκληρωμένη εσωτερική καμπάνια επικοινωνίας που θα αφορά στη μηδενική ανοχή των αναδρομικών εγκρίσεων.

Επιλογή της κατάλληλης ομάδας υλικών_Material Group


- Η επιλογή της κατάλληλης ομάδας υλικών_material group έχει αναγνωριστεί ότι αποτελεί βασική αιτία καθυστέρησης για την δημιουργία των αιτημάτων(αποτελέσματα από τα ερωτηματολόγια).
- Στόχος είναι η βελτίωση της διαδικασίας δημιουργίας των αιτημάτων.



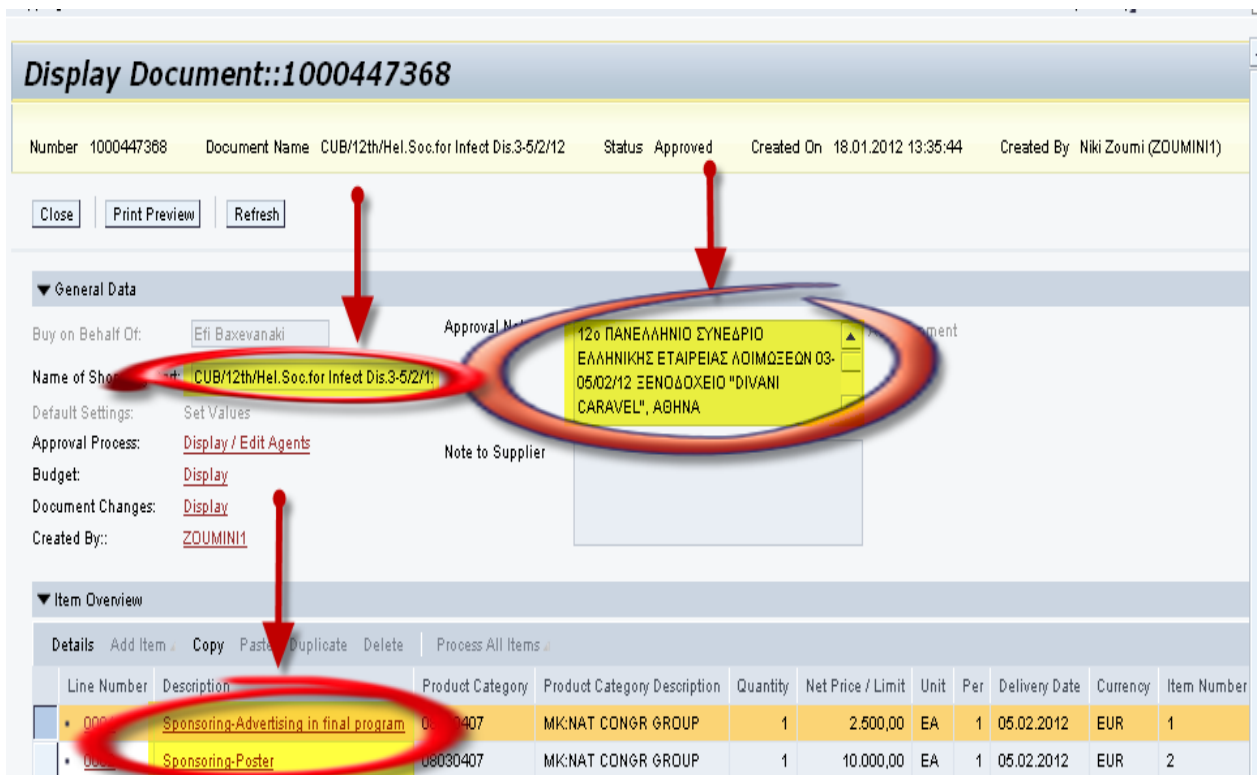
- Έρχεται Παγκοσμίως στην Εταιρεία η αντικατάσταση των ομάδων υλικών_material group με NCC κωδικούς, θα πρέπει να φτιάξουμε τη δομή αυτών με σκοπό να αντιμετωπίσουμε την συμφόρηση και να είναι πιο εύχρηστα και κατανοητά στους εσωτερικούς πελάτες.
- Επανεξέταση αχρησιμοποίητων ομάδων υλικών έτσι ώστε να καταργηθούν και αναζήτηση για καινούργιων αναγκών που έχουν προκύψει για να χαρτογραφηθούν και να ενσωματωθούν στη νέα λίστα.
- Δημιουργία πίνακα μετατροπής και της σύνδεσης του είδους του εξόδου με το αντίστοιχο NCC κωδικό.
- Προετοιμασία από το Τμήμα Προμηθειών συνάντησης με στόχο την εκπαίδευση των εσωτερικών πελατών. Στην εκπαίδευση θα συμπεριλαμβάνονται πολλά παραδείγματα και διευκρινήσεις σχετικά με την ορθολογική χρήση των κωδικών στα αιτήματα.

Περιγραφή των αιτημάτων που υποβάλλονται στο Σύστημα

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στους εργαζομένους μέσω ερωτηματολογίων και προσωπικών συνεντεύξεων παρατηρήθηκε ότι οι υπεύθυνοι έγκρισης δυσκολεύονται από την περιγραφή που δίνουν οι γραμματείς στο αίτημα να καταλάβουν τι αφορά αυτό για το οποίο υπογράφουν.



Η περιγραφή του αιτήματος δίνεται από το άτομο που δημιουργεί το αίτημα στο Σύστημα Αγορών (SRM) και συνήθως είναι η ίδια η γραμματέας του τμήματος. Ο υπεύθυνος έγκρισης θα πρέπει να αναθέσει στην γραμματέα του να δίνει μια περιγραφή για τα αιτήματα εξόδων που δημιουργεί σύμφωνα με τις προτιμήσεις του. Στο σύστημα Αγορών (SRM) υπάρχουν τρία διαφορετικά μέρη στα οποία καθορίζεται η περιγραφή του εξόδου όπως φαίνεται παρακάτω στην εικόνα.



Display Document::1000447368

Number 1000447368 Document Name CUB/12th/Hel.Soc.for Infect Dis.3-5/2/12 Status Approved Created On 18.01.2012 13:35:44 Created By Niki Zoumi (ZDUMINI1)

Close Print Preview Refresh

General Data

Buy on Behalf Of: Efi Baxevanaki Approval Note: 12ο ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΛΟΙΜΩΣΕΩΝ 03-05/02/12 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ "DIVANI CARAVEL", ΑΘΗΝΑ

Name of Shop: CUB/12th/Hel.Soc.for Infect Dis.3-5/2/12

Default Settings: Set Values

Approval Process: [Display / Edit Agents](#) Note to Supplier

Budget: [Display](#)

Document Changes: [Display](#)

Created By: ZDUMINI1

Item Overview

Line Number	Description	Product Category	Product Category Description	Quantity	Net Price / Limit	Unit	Per	Delivery Date	Currency	Item Number
• 000	Sponsoring-Advertising in final program	08030407	MKNAT CONGR GROUP	1	2.500,00	EA	1	05.02.2012	EUR	1
• 000	Sponsoring-Poster	08030407	MKNAT CONGR GROUP	1	10.000,00	EA	1	05.02.2012	EUR	2

Σχήμα 7.2. Αίτημα προς έγκριση στο Σύστημα Αγορών

Ο ρόλος της εσωτερικής τάξης_ Internal Order

- Ο ρόλος της εσωτερικής τάξης είναι να συνδέει δραστηριότητες και έξοδα κάτω από μία «ομπρέλα» όταν αυτά πραγματοποιούνται για την ίδια ενέργεια.
- Η εσωτερική τάξη χρησιμοποιείται επίσης και για την παρακολούθηση της προόδου μιας ενέργειας σε σχέση με τον προϋπολογισμό.

Η εσωτερικές τάξεις διαχειρίζονται τη δεδομένη χρονική περίοδο από το Τμήμα Προμηθειών. Αυτό προκαλεί μεγάλη συμφόρηση στην διαδικασία καθώς το τμήμα δεν εμπλέκεται στην διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού και καλείται να δημιουργεί στο σύστημα κάτι για το οποίο δεν έχει ολοκληρωμένη εικόνα. Εσωτερικές τάξεις δημιουργούνται κυρίως για να καλύψουν τις ανάγκες του Τμήματος Εκδηλώσεων (92%), που επίσης το Τμήμα Προμηθειών δεν εμπλέκεται και δεν γνωρίζει την ακριβή ανάγκη. Το Τμήμα που διαχειρίζεται τον προϋπολογισμό έχει άμεση επαφή με το Τμήμα των Εκδηλώσεων.



Η πρόταση αφορά στην μεταφορά της διαδικασίας σε ένα από τα τμήματα Προϋπολογισμού ή Εκδηλώσεων. Είναι τα τμήματα που εμπλέκονται άμεσα με την διαδικασία και έχουν καλύτερη εικόνα σχετικά με την ανάγκη της Εταιρείας για τη δημιουργία εσωτερικής τάξης. Με αυτό τον τρόπο αποφεύγονται καθυστερήσεις που υπήρχαν στην προσπάθεια αναζήτησης απαντήσεων πριν την δημιουργία internal order. Επιτυγχάνεται επίσης η καλύτερη διαχείριση και μειώνονται τα πιθανά λάθη κατά την διαδικασία.

Βελτιώσεις του Συστήματος Αγορών (SRM)

Από την έρευνα που έγινε στους εργαζομένους της Εταιρεία προέκυψαν κάποιες προτάσεις που αφορά το τεχνικό κομμάτι του συστήματος και παρατίθενται παρακάτω.

- Δυνατότητα των υπεύθυνων έγκρισης να υπογράφουν τα αιτήματα από blackberry όταν βρίσκονται εκτός γραφείου.
- Αργή ανταπόκριση του Συστήματος Αγορών (SRM) όταν πραγματοποιείται σύνδεση με τον υπολογιστή εκτός γραφείου.
- Αίτημα από τους υπεύθυνους έγκρισης που αφορά στον να δίνεται η δυνατότητα της υπογραφής σε αντιπρόσωπο τους.
- Να ορίζεται συστημικά προθεσμία έγκρισης ανά αίτημα και σε περίπτωση που ξεπεραστεί αυτό να προωθείται σε κάποιον αντιπρόσωπο.
- Η περιγραφή που γίνεται από τις γραμματείες στο αίτημα να προβάλλεται στο πρώτο πεδίο.
- Να δίνεται η δυνατότητα αντιγραφής των αιτημάτων στο σύστημα.
- Να βελτιωθεί η αναζήτηση των προηγούμενων αιτημάτων που έχουν δημιουργηθεί στο σύστημα.



Όλα τα παραπάνω θέματα έχουν μεταφερθεί στο αρμόδιο τμήμα Πληροφορικής και θα επεξεργαστούν τις δυνατότητες του συστήματος για να επιλυθούν όσο το δυνατόν περισσότερα.

Ποιος θα είναι ο αντίκτυπος όλων αυτών....

- 6.496 αιτήματα_ πως θα μειωθεί ο αριθμός τους?

Ο αριθμός των αιτημάτων θα μειωθεί κατά το ήμισυ με την εξάλειψη ελέγχου συμμόρφωσης από το Σύστημα Αγορών (SRM) και με την αύξηση του ορίου από 500 ευρώ σε 1.000.

- 10 λεπτά είναι ο μέσος όρος δημιουργίας ενός αιτήματος_ ποια είναι τα πιο χρονοβόρα βήματα?

Επιλογή σωστής ομάδας υλικού για την κατηγοριοποίηση των εξόδων, κανόνες και απαιτήσεις της Πολιτικής συμμόρφωσης και των συμβάσεων.

- 27.038 εγκρίσεις – εκ των οποίων οι 11.780 δεν αφορούν τον χρηματοοικονομικό τομέα εκ των οποίων οι 8.382 αφορούν στο CCB/NP4. Πως μπορούμε να μειώσουμε τις χρηματοοικονομικές εγκρίσεις?

Ο έλεγχος που αφορά στη συμμόρφωση να βγει έκτος από την διαδικασία του Συστήματος Αγορών (SRM)

- 106 υπεύθυνοι εγκρίσεων – πως μπορεί να πραγματοποιηθεί εξορθολογισμός αυτής της λίστας?

Χρήση του Συστήματος Αγορών (SRM) αποκλειστικά και μόνο για την παρακολούθηση των αγορών και όχι για λόγους συμμόρφωσης στις πολιτικές όλων των τμημάτων όπως για παράδειγμα του Τμήματος Εκδηλώσεων ή του Τμήματος Υπολογιστών

- 4 λεπτά είναι ο μέσος χρόνος έγκρισης αιτημάτων – ποιες είναι οι κύριες αιτίες της καθυστέρησης?

Περιγραφή των αιτημάτων, συστημικές δυσλειτουργίες, έλεγχος του προϋπολογισμού.

- 1,23 κατά μέσο όρο ημέρες για την έγκριση ενός αιτήματος από τον κάθε υπεύθυνο έγκρισης και 4 υπεύθυνοι έγκρισης ανά αίτημα κατά μέσο όρο.
Συνολικά 9 ημέρες για την έγκριση κατά μέσο όρο ανά αίτημα.
33.160 ημέρες απαιτούνται για τις εγκρίσεις - πώς θα μειωθεί η διάρκεια της διαδικασίας έγκρισης?

Αύξηση των οικονομικών ορίων έγκρισης, μείωση των ρόλων των υπευθύνων έγκρισης, την εξάλειψη των απαιτήσεων που θέτει η συμμόρφωση στις πολιτικές των τμημάτων για χαμηλής αξίας αγορές, αύξηση του κατώτατου ορίου για την δημιουργία αιτήματος στο σύστημα από 500ευρώ σε 1.000.

- 1.047 εγκρίσεις που πραγματοποιήθηκαν μετά την παράδοση της υπηρεσίας ή του προϊόντος – πως θα γίνει εξάλειψη αυτών των γεγονότων.

Καθιέρωση κανόνα σχετικά με την έγκαιρη δημιουργία των αιτημάτων που θα καθορίζει τις προθεσμίες για κάθε έγκριση. Να επικοινωνηθεί εσωτερικά και να αρχίσει η εφαρμογή άμεσα χωρίς εξαιρέσεις.

Έλεγχος των Αλλαγών που Προτείνονται

Έλεγχος φάσης _ Χάρτη πορείας

Σύμφωνα με την μεθοδολογία Lean Six Sigma και πιο συγκεκριμένα της μεθόδου DMAIC (Define-Καθορισμός, Measure-Μέτρηση, Analyze-Ανάλυση, Improve-Βελτίωση, Control-Έλεγχος) η φάση ελέγχου της μελλοντικής διαδικασίας διασφαλίζει ότι οποιαδήποτε απόκλιση παρουσιαστεί από το στόχο μπορεί να διορθωθεί πριν δημιουργηθούν.

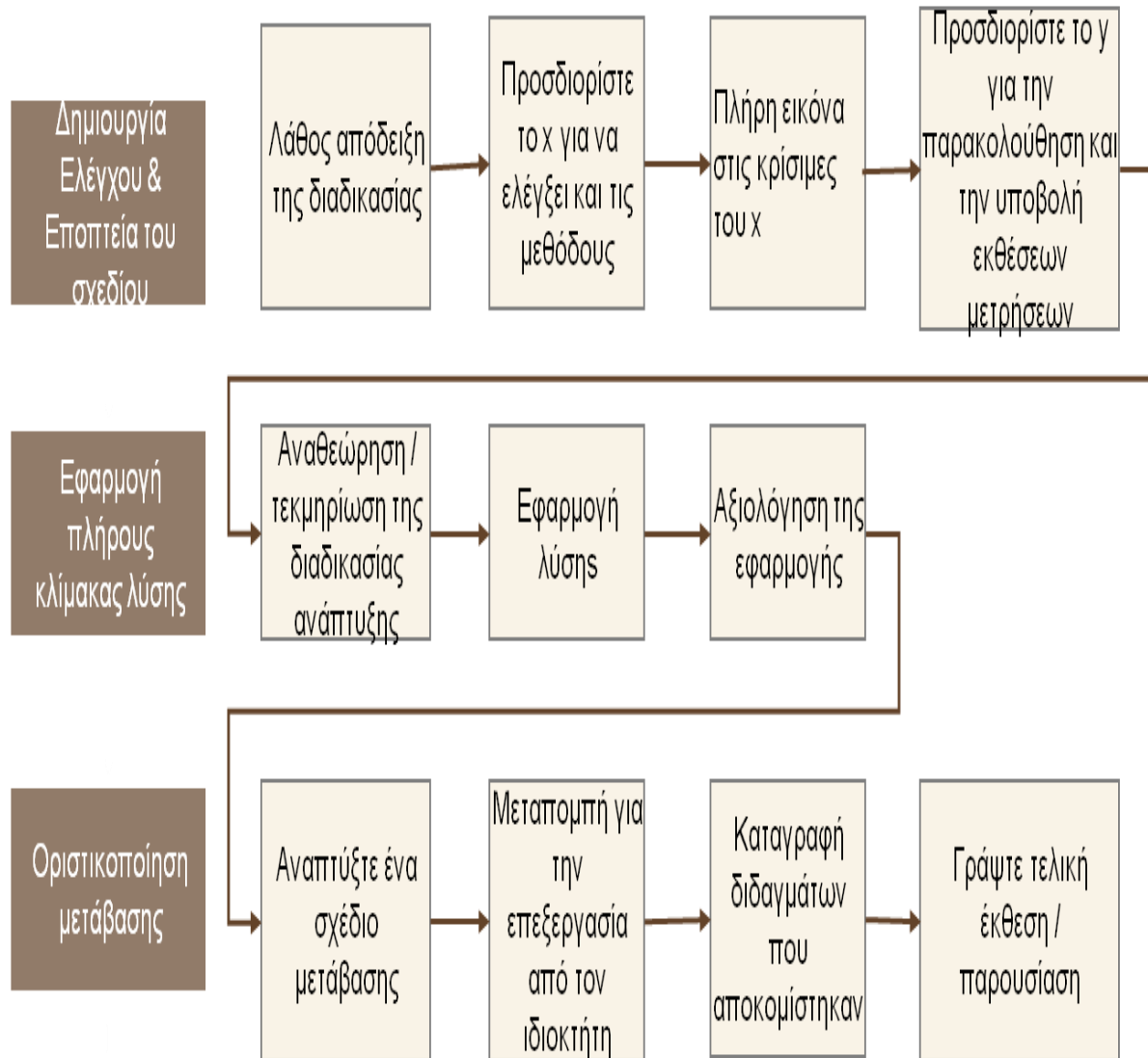
Ένα από τα αναγνωρισμένης ποιότητας εργαλεία αποτελεί που χρησιμοποιεί η Six Sigma είναι το Control Phase Roadmap. Στόχος του είναι να αναπτύξει ένα απλό πλάνο ελέγχου που θα διευκρινίζονται οι λεπτομέρειες γύρω από τον έλεγχο βασικών μέσων παραγωγής και αποτελεσμάτων της νέας διαδικασίας που ορίζεται με σκοπό την βελτίωση.

Ορίζονται τρεις βασικοί κλίμακες ελέγχου :

1. Δημιουργία ελέγχου και εποπτεία σχεδίου.
2. Εφαρμογή πλήρους κλίμακας λύσης.
3. Οριστικοποίηση της μετάβασης.

Το σχέδιο ελέγχου είναι ένας οδηγός που βοηθάει αποτελεσματικά στον εντοπισμό τυχόν επιπλοκών στην διαδικασία και τη διόρθωση της απόδοσης. Παρακάτω παρατίθεται το σχέδιο ελέγχου της συγκεκριμένης εργασίας.

Control Phase Roadmap _ Έλεγχος φάσης



Διατήρηση της Βελτίωσης

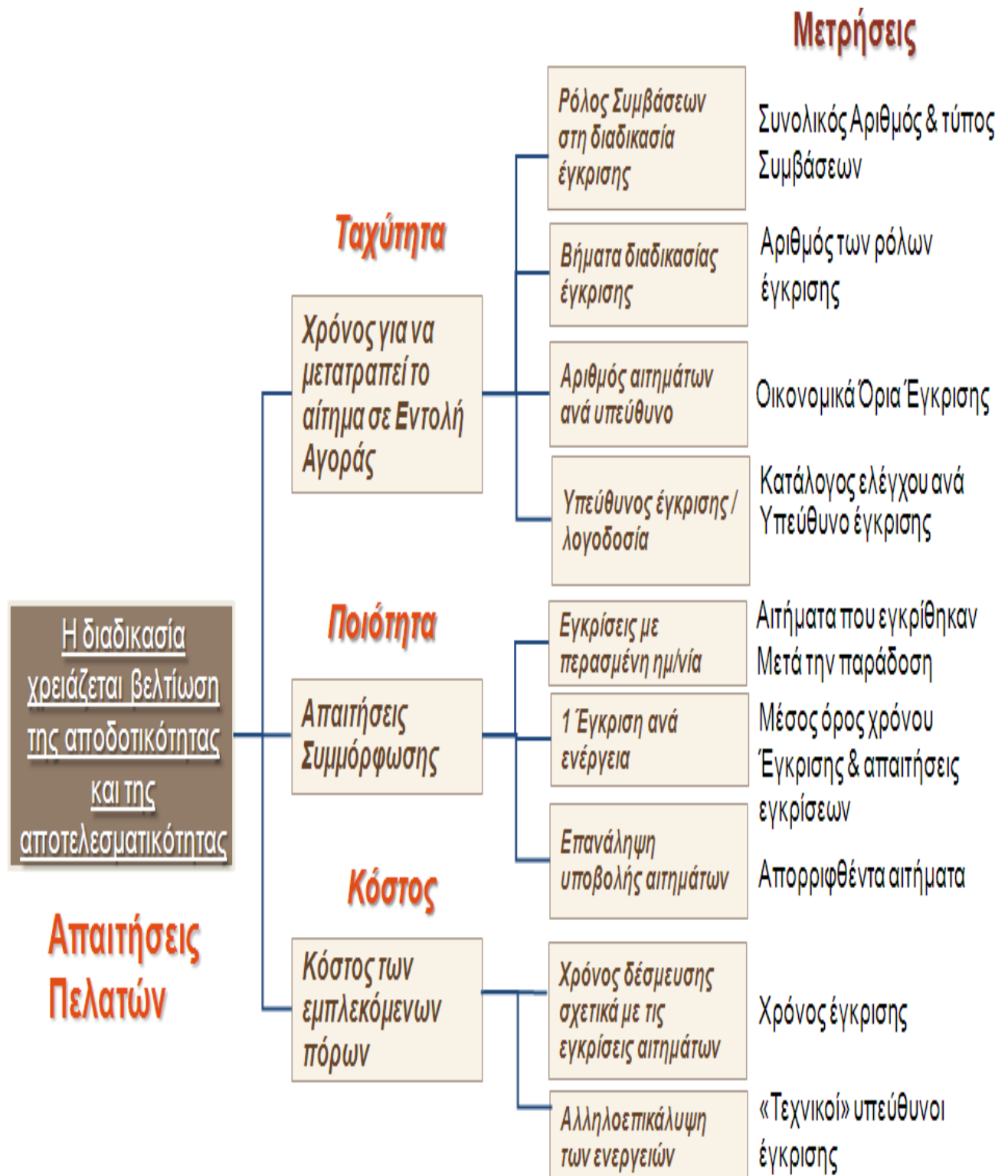
Σχήμα 8.1. Η DMAIC εφαρμογή στο έργο

Πρόταση για μετρήσεις που πρέπει να τηρούνται καθ 'όλη τη φάση του ελέγχου

Στο συγκριμένο στάδιο θα χρησιμοποιήσουμε το εργαλείο της Six Sigma CTQ tree (C critical T to Q quality) _ CTQ δέντρο (Ζωτικής Σημασίας στην Ποιότητα) που αποτελεί εργαλείο ζωτικής σημασίας σχετικά με την ποιότητα . Το δέντρο CTQ δείχνει βασικά μετρήσιμα στοιχεία αυτής της διαδικασίας όπου έτσι καταγράφεται και πραγματοποιείται ο έλεγχος της απόδοσης.

Τα βασικά βήματα για την δημιουργία και την χρήση του CTQ tree έχουν ως εξής :

1. Προσδιορισμός των βασικών απαιτήσεων του πελάτη. Σε αυτό το στάδιο προσδιορίζονται η βασική απαίτηση των πελατών για την υπηρεσία.
2. Προσδιορισμός του 1^{ου} επιπέδου απαιτήσεων του πελάτη. Σε αυτό το στάδιο συνήθως αναγνωρίζονται από 2 μέχρι 3 απαιτήσεις που είναι σε θέση να επιλυθούν.
3. Προσδιορισμός του 2^{ου} επιπέδου απαιτήσεων του πελάτη. Σε αυτό το στάδιο συνήθως αναγνωρίζονται από 2 μέχρι 3 ανάγκες για την επίλυση της κάθε περαιτέρω απαίτησης του πελάτη.
4. Παύση εφόσον έχουν επιτευχθεί οι απαιτήσεις. Το συγκεκριμένο στάδιο εφαρμόζεται όταν φθάσουμε σε ένα επίπεδο της απαίτησης που μπορεί να μετρηθεί.
5. Επιβεβαίωση των τελικών απαιτήσεων με τον πελάτη. Αυτό είναι το τελευταίο βήμα του συγκεκριμένου εργαλείου εφόσον για μια ακόμα φορά επιβεβαιωθούν οι απαιτήσεις του πελάτη.



Σχήμα 8.2. CTQ tree – Πρόταση για μετρήσεις

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Jeston, J., & Nelis, J., (2006), *Business Process Management : Practical Guidelines to Successful Implementations*, Elsevier, Oxford.
- Hillier, S. F., & Lieberman, J. G., (2001), *Introduction to Operations Research*, McGraw-Hill, New York.
- Samson, D., (1988), *Managerial Decision Analysis*, Richard D. Irwin, Inc., United States of America.
- Malhorta, N., & Birks, D., (1998), *Marketing Research : An Applied Approach*, Prentice Hall, Barcelona.
- Weske, M., (2007), *Business Process Management : Concepts, Languages, Architectures*, Springer, New York.
- Jacka, M. J., & Keller J. P., (2009), *Business Process Mapping : Improving Customer Satisfaction*, John Wiley & Sons, United States of America.
- Minoli, D., (2008), *Enterprise Architecture A to Z : Frameworks, Business Process Modeling, SOA, and Infrastructure Technology*, Taylor & Francis Group, United States of America.
- Miler, J., (2003), *Game Theory at Work : How to Use Game Theory to Outthink and Outmaneuver Your Competition*, McGraw- Hill, United States of America.
- Bell, S., (2006), *Lean Enterprise Systems : Using IT for Continuous Improvement*, John Wiley & Sons, United States of America.
- Capezio, J. P., (2010), *Manager's Guide to Business Planning*, McGraw-Hill, United States of America.
- McDonald, M., & Mouncey, P., (2009), *Marketing Accountability : How to Measure Marketing Effectiveness*, Kogan Page, Great Britain & United States of America.
- Creveling, M. C., Hambleton, L., & McCarthy B., (2006), *Six Sigma for Marketing Processes: An Overview for Marketing Executives, Leaders, and Managers*, Prentice Hall, United States of America.
- Stamatis, H. D., (2003), *Six Sigma For Financial Professionals*, John Wiley & Sons, United States of America.
- Pidd, M., (2004), *Systems Modeling : Theory & Practice*, John Wiley & Sons, United States of America.
- McCarty, T., Bremer, M., Daniels, L., & Gupta, P., (2004), *The Six Sigma Black Belt Handbook*, McGraw- Hill, New York.

- Kotler, P., Trout, J., Gladwell, M., & Godin, S., (2003), *The Guru Guide to Marketing : A Concise Guide to the Best Ideas from Today's Top Marketers*, John Wiley & Sons, New Jersey, & Canada.
- Muir, N., (2007), *Project 2007 for Dummies*, John Wiley & Sons, Indiana.
- Καργίδης, Θ., (2004), *Αρχές Γενικής Λογιστικής*, Τμήμα Εκδόσεων Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη.
- Λούκης, Ε., & Παζαλός, Κ., (2009), *Strategy, Ict Investment, BPR and Business Performance : An Empirical Investigation*.
- Hammer, R., (1990), *Reengineering Work : Don't Automate, Obliterate*, President & Fellows of Harvard College.
- Cokins, G., (2006), *Measuring Customer Value: How BPM Supports Better Marketing Decisions*.
- Retrieved from Wikipedia site : http://en.wikipedia.org/wiki/Lean_Six_Sigma, 12, Jan 2012
- Retrieved from Novartis Hellas site : <http://www.novartis.gr/NovartisHellas/tabid/62/Default.aspx>, 15, Jan 2012

Παράρτημα 1 : Συνεντεύξεις με τους εμπλεκόμενους

Για την καλύτερη κατανόηση των βασικότερων προβλημάτων που εμπεριέχει η διαδικασία έγκρισης εξόδων μέσω του Συστήματος Αγορών πραγματοποιήθηκαν 2 συνεντεύξεις με ανθρώπους που εμπλέκονται άμεσα με αυτήν.

Στην πρώτη συνέντευξη συμμετείχε μια μικρή ομάδα από Requisitioners και η διάρκεια αυτής ήταν προκαθορισμένο να είναι μισή ώρα. Στην δεύτερη συνέντευξη συμμετέχοντες ήταν οι Approvers και οι Technical Approvers της διαδικασίας και η διάρκεια της συνέντευξης ήταν προκαθορισμένο να είναι μισή ώρα.

Συνέντευξη με τους Requisitioners.

Στην συνέντευξη με τους Requisitioners συμμετείχαν οι εξής : Μαρία Σολωμού _ Γραμματέας του Ιατρικού Τμήματος, Νίκη Μπαλιδάκη _ Γραμματέας των γραφείων της Θεσσαλονίκης, Ελένη Καράβα _ Υπεύθυνη γραφείων και κτηρίου Αθήνας, Νίκη Ζούμη _ Γραμματέας του Τμήματος Congresses & Events.

Για την πραγματοποίηση της συνέντευξης ορίστηκαν 2 βασικές ερωτήσεις και ο σκοπός ήταν να αναπτυχθεί διάλογος γύρω από αυτές για να επιτευχθεί η καταγραφή όσο το δυνατόν περισσότερων προβλημάτων που εντοπίζονται στην διαδικασία που εξετάζεται.

1. Σε ποια σημεία κατά την γνώμη σας η διαδικασία έγκρισης εξόδων χρήζει βελτίωσης.
2. Ποιος/οι είναι ο βασικός λόγος που στα σημεία που επισημάνατε η διαδικασία χρειάζεται βελτίωση.

Κατά την διάρκεια της συνέντευξης τον λόγο τον έπαιρνε όποιος ήθελε να μιλήσει χωρίς να υπάρχει συγκεκριμένη σειρά. Τα βασικά σημεία που καταγράφηκαν είναι τα εξής :

- ❖ Ο αριθμός των αιτημάτων και ο χρόνος που χρειάζεται για την δημιουργία αυτών καθώς και την συλλογή όλων των απαραίτητων δικαιολογητικών είναι για το κάθε αίτημα είναι αρκετός σε καθημερινή βάση.
- ❖ Η καταγραφή των εξόδων σε ένα ενιαίο για όλους σύστημα είναι σίγουρα κάτι πολύ σημαντικό αλλά θα ήταν καλύτερα να βρεθεί τρόπος να γίνεται αυτό χωρίς να χρειάζεται τόσος χρόνος.
- ❖ Πολλές φορές η πληροφορία που φτάνει στους Requisitioners σχετικά με το κέντρο κόστους που πρέπει να χρεώσουν ένα έξοδο είναι λάθος και αυτό δημιουργεί στο Σύστημα Αγορών και στις υπογραφές που απαιτούνται σύγχυση. Το λάθος κέντρο κόστους σε ένα αίτημα στο σύστημα έχει ως αποτέλεσμα να πάει προς έγκριση σε λάθος ανθρώπους. Ο υπεύθυνος κέντρου κόστους που του πηγαίνει για υπογραφή δεν εγκρίνει το έξοδο και το στέλνει πίσω ζητώντας την απαραίτητη αλλαγή. Το αίτημα μετά την αλλαγή ξανά υποβάλλεται προς έγκριση

❖ Συνέντευξη με τους Approvers.

Στην συνέντευξη με τους Approvers συμμετείχαν οι εξής : Χρήστος Μπέλλος _ Διευθυντής του Τμήματος Αγορών, Ελένη Ζωχιού _ Διευθύντρια του Τμήματος Congresses & Events, Στράτος Παρέλλης _ Διευθυντής του Τμήματος IT, Κώστας Ανδρέου _ Διευθυντής του λογιστηρίου, Αντώνης Ματσαβίνος _ Υπεύθυνος του Τμήματος Compliance.

Για την πραγματοποίηση της συνέντευξης ορίστηκαν 2 βασικές ερωτήσεις και ο σκοπός ήταν να αναπτυχθεί διάλογος γύρω από αυτές για να επιτευχθεί η καταγραφή όσο το δυνατόν περισσότερων προβλημάτων που εντοπίζονται στην διαδικασία που εξετάζεται.

1. Σε ποια σημεία κατά την γνώμη σας η διαδικασία έγκρισης εξόδων χρήζει βελτίωσης.

2. Ποιος/οι είναι ο βασικός λόγος που στα σημεία που επισημάνατε η διαδικασία χρειάζεται βελτίωση.

Κατά την διάρκεια της συνέντευξης τον λόγο τον έπαιρνε όποιος ήθελε να μιλήσει χωρίς να υπάρχει συγκεκριμένη σειρά. Τα βασικά σημεία που καταγράφηκαν είναι τα εξής :

- Συχνά έχει παρατηρηθεί να ολοκληρώνεται η έγκριση εξόδου εφόσον το προϊόν ή η υπηρεσία έχει παραδοθεί. Τέτοιες περιπτώσεις θέτουν σε κίνδυνο την διαδικασία και τους υπεύθυνους έγκρισης λόγω του ότι μια μείωση Budget μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα να μην μπορεί να καλυφθεί το κόστος. Επίσης υπάρχει περίπτωση σε έναν εσωτερικό έλεγχο να φανεί η κακή οργάνωση της διαδικασίας.
- Το Σύστημα Αγορών συχνά χρησιμοποιείται για να φαίνεται κάτι σαν έξοδο που έχει ήδη πραγματοποιηθεί χωρίς να έχει πραγματοποιηθεί. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι για να μην μπορεί να μειωθεί το Budget ενός προϊόντος.(παραγγελία για δέσμευση του Budget _ Τύπου C).
- Ο έλεγχος για το υπόλοιπο του Budget που έχει το κάθε κέντρο κόστους γίνεται εξωσυστημικά καθώς στο Σύστημα Αγορών φαίνεται μόνο το έξοδο που πραγματοποιείτε και δεν φαίνεται αν υπάρχουν τα χρήματα για να καλυφθεί.
- Το Σύστημα Αγορών χρησιμοποιείται και για εγκρίσεις ανεξάρτητες από το κόστος μιας αγοράς. Αυτές αφορούν εγκρίσεις συμβάσεων, τεχνικές εγκρίσεων όπως NP4 Συμμόρφωσης, πληροφορικής, ΕΟΦ κ.α. Θα πρέπει το σύστημα να χρησιμοποιείτε για του λόγους που μπορεί να υποστηρίξει.