



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

**ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Εισηγήτρια: Ευαγγελία, Παπαδοπούλου, ΑΜ:8587

Επιβλέπων: Αλέξανδρος, Γαρεφαλάκης

©

Ηράκλειο 2014



**TECHNOLOGICAL EDUCATION INSTITUTE OF CRETE
SCHOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS
DEPARTMENT OF ACCOUNTING**

**PERFORMANCE MEASUREMENT
SYSTEMS**

DIPLOMA THESIS

Student: Evangelia, Papadopoulou, AM:8587

Supervisor: Alexander, Garefalakis

©
Heraklion 2014

Υπεύθυνη Δήλωση :

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην πτυχιακή εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Λογιστικής του Τ.Ε.Ι. Κρήτης.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η έννοια των Συστημάτων Μέτρησης Απόδοσης μιας επιχείρησης ως βασικό εργαλείο μάνατζμεντ έχει αποτελέσει τις τελευταίες δεκαετίες αντικείμενο έντονου επιχειρηματικού και επιστημονικού ενδιαφέροντος. Αποτέλεσμα αυτής της έρευνας είναι η απαξίωση των παραδοσιακών μεθόδων μέτρησης και η ανάπτυξη διαφόρων μοντέλων μέτρησης όπως το Performance Prism και το Scorecard Balanced.

Στο 1^ο κεφάλαιο αναλύονται οι Δείκτες απόδοσης, ο σκοπός του ΣΜΑ καθώς και η Ιστορική Αναδρομή της εφαρμογής των μεθόδων. Στο 2^ο κεφάλαιο γίνεται η κριτική των παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης απόδοσης και αναφέρονται οι δυνάμεις επιρροής που τις καθιστούν ανεπαρκείς. Στην συνέχεια στο 3^ο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι γενικές κατεύθυνσης που θα ακολουθήσουν για την αλλαγή των ΣΜΑ. Στο 4^ο κεφάλαιο παραθέτονται τα διάφορα μοντέλα Μ.Α. όπως το scorecard balanced, κ.α. καθώς και παραδείγματα εφαρμογών τους. Τέλος στο 5^ο κεφάλαιο παραθέτονται τα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας.

Λέξεις Κλειδιά: Συστημάτων Μέτρησης, Δείκτες, Απόδοσης, Αποτελεσματικότητα,

ABSTRACT

The concept of performance measurement system of a company as a key tool management has become in recent decades been intensely entrepreneurial and scientific interest. The result of this research is the obsolescence of the traditional method in measuring and developing various measurement models such as the Performance Prism and Scorecard Balanced. In the first chapter analyzes the performance indicators, the purpose and the History of the implementation methods. In the second chapter is the review of the traditional performance measurement systems and the forces influence that make them inadequate. Then in the third chapter we present the general direction to be followed to change the traditional measurement systems. In the fourth chapter are the various models of measurement systems as the scorecard balanced, etc. and examples of applications. Finally in chapter 5 we present the conclusions of this work.

Key words: measurement system, performance, Performance Prism

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πίνακας συντομογραφιών	σελ.8
Εισαγωγή	σελ.9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	
1.1 Δείκτες Απόδοσης Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας	σελ.10
1.1.1. Δείκτες Απόδοσης	σελ.10
1.2 Κατηγορίες Χρηματοοικονομικών Δεικτών	σελ.11
1.2.1 Δείκτες Ρευστότητας	σελ.11
1.2.2 Δείκτες Φερεγγυότητας	σελ.11
1.2.3 Δείκτες Κερδοφορίας	σελ.11
1.2.4 Δείκτες δραστηριότητας	σελ.11
1.2.5 Δείκτες Αποδοτικότητας	σελ.12
1.2.6 Δείκτες Κάλυψης	σελ.12
1.3. Επεξήγηση δεικτών	σελ.12
1.3.1 Δείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού	σελ.12
1.3.2 Δείκτης απόδοσης ιδίων κεφαλαίων	σελ.12
1.3.3 Δείκτης αποδοτικότητας	σελ.12
1.3.4 Δείκτης απόδοσης επενδύσεων	σελ.12
1.3.5 Δείκτης απόδοσης λειτουργίας	σελ.12
1.4. Σκοπός του Συστήματος Μέτρησης Στρατηγικής Απόδοσης	σελ.12
1.5. Αποδοτικότητα	σελ.15
1.6. Κερδοφορία	σελ.15
1.7. Αποδοτικότητα vs Αποτελεσματικότητα	σελ.16
1.8. Αποτελεσματικότητα	σελ.16
1.9. Μέτρηση της Απόδοσης	σελ.17
1.10. Ιστορική αναδρομή εφαρμογής μεθόδων μέτρησης της απόδοσης	σελ.17
1.11. Στόχοι του Συστήματος Απόδοσης	σελ.18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο	
2.1. Κριτική παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης απόδοσης	σελ.20
2.2. Δυνάμεις επιρροής	σελ.22
2.3. Η διαστρέβλωση των αποτελεσμάτων	σελ.23
2.4. Προϋποθέσεις	σελ.24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο	
3.1 Εισαγωγή	σελ.26
3.2. Στρατηγική επιχειρηματικών αποφάσεων	σελ.27
3.3. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα στρατηγικών αποφάσεων	σελ.27
3.4. Επίπεδα Απόδοσης της Επιχείρησης	σελ.28
3.4.1. Επίπεδο Επιχείρησης	σελ.29
3.4.2. Επίπεδο Διαδικασιών	σελ.29
3.5. Επίπεδα Δεικτών του ΣΜΣΑΑ	σελ.31
3.5.1. Στρατηγικοί Δείκτες	σελ.31
3.5.2. Δείκτες Διαδικασιών	σελ.32

3.5.3. Δείκτες Θέσεων Εργασίας	σελ.32
3.6. Ανιχνευσιμότητα των Δεικτών	σελ.34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

4.1. SCORECARD BALANCE: Τι είναι και που στοχεύει	σελ.35
4.1.1. Χρηματοοικονομικά Αποτελέσματα	σελ.37
4.1.2. Πελατοκεντρικός Προσανατολισμός	σελ.37
4.1.3. Εσωτερικές Διαδικασίες	σελ.37
4.1.4. Μάθηση και Ανάπτυξη	σελ.37
4.1.5. Το παράδειγμα του NATIONAL Marrow Donor Program	σελ.38
4.1.5.1. Στρατηγικό Σχέδιο και Ανάπτυξη Scorecard	σελ.39
4.2. Η πυραμίδα επιδόσεων των Lynch & Cross	σελ.40
4.3. Κοίνο πλαίσιο αξιολόγησης CAF	σελ.42
4.4. Η διοίκηση ολικής ποιότητας TQM	σελ.42
4.5. Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM	σελ.43
4.6. Συγκριτική αξιολόγηση Benchmarking	σελ.44
4.7. Performance Prism	σελ.44
4.7.1. Οι πέντε «πλευρές» του Performance Prism	σελ.45
4.7.2. Η DHL εμπειρία	σελ.46
4.8. Περαιτέρω μέθοδοι	σελ.49
4.9 Σύγκριση μεθόδων μέτρησης της απόδοσης	σελ.49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

Συμπεράσματα	σελ.50
--------------	--------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	σελ.52
---------------------	--------

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

ΚΠΕ Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας
ΣΔΑ Σύστημα Διοίκησης της Απόδοσης
ΣΜΣΑΑ Σύστημα Μέτρησης Στρατηγικής Αποτελεσματικότητας/ Απόδοσης
ΔΟΠ Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
BSC Balanced Scorecard
EFQM European Foundation for Quality Management
ΣΜΑ Συστήματα Μέτρησης Απόδοσης
ΘΕ Θέσεις Εργασίας
PPBS Σύστημα Σχεδιασμού Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού
ΠΔΑΑ Παγκόσμιας Διάσκεψης για την Αειφόρο Ανάπτυξη

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις μέρες μας, το οικονομικό περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης και του συνεχούς ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις που στοχεύουν στην μακροπρόθεσμη επιβίωση και επιτυχία και προσπαθούν να διατηρηθούν τα ανταγωνιστικές, είναι αναγκασμένες να ακολουθήσουν μία μόνο γενική στρατηγική : **διαφοροποίηση differentiation) με το χαμηλότερο κόστος (low cost leadership) έναντι του ανταγωνισμού.** Ο συνεχής διεθνής ανταγωνισμός έχει οδηγήσει, και συνεχίζει να οδηγεί, στη σταθεροποίηση ή μείωση των τιμών όλων των προϊόντων και συγχρόνως στην αυξημένη απαίτηση των καταναλωτών για καλύτερη ποιότητα. Συνεπώς, ο κυριότερος παράγων που καθορίζει την μακροπρόθεσμη επιβίωση και επιτυχία όλων των οργανισμών δεν μπορεί να είναι άλλος από την μακροπρόθεσμη αύξηση της παραγωγικότητας, δηλαδή των παραγομένων προϊόντων αφαιρούμενης από την συνολική αξία (κόστος) των συντελεστών παραγωγής σε σχέση με αυτήν των ανταγωνιστών. Σκοπός της παρούσας εργασίας, είναι η παρουσίαση ενός μοντέλου μέτρησης της συνολικής παραγωγικότητας και της επίδρασής της στην μακροπρόθεσμη απόδοση σε επίπεδο επιχείρησης. Είναι σαφές ότι οι εταιρίες χρειάζεται να μετρούν την αποδοτικότητα των διαφόρων προϊόντων τους, των περιοχών, των ομάδων πελατών, των τομέων, των εμπορικών καναλιών και άλλων μεγεθών. Οι παραπάνω πληροφορίες θα βοηθήσουν τη διοίκηση να αποφασίσει αν κάποια προϊόντα ή δραστηριότητες πρέπει να επεκταθούν, να περιοριστούν ή να εξαιρεθούν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

1.1. Δείκτες Απόδοσης Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας

Στις μέρες μας, όπου η παγκοσμιοποίηση των αγορών είναι γεγονός, η διοίκηση των επιχειρήσεων δεν ορίζεται πλέον από σύνορα. Οι διάφορες νέες στρατηγικές σε τεχνολογία και στρατηγικούς στόχους, καθώς και η εστίαση τους στον πελάτη, έκαναν τον ανταγωνισμό πιο έντονο από ποτέ. Η επιτυχία πλέον της κάθε επιχείρησης βασίζεται στην πελατοκεντρική αγορά. Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων αναζητούν συνεχώς νέους τρόπους και μεθόδους για την επίτευξη του οράματος και των στρατηγικών τους στόχων

Οι στρατηγικοί στόχοι εκφράζουν τα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης σε κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας (ΚΠΕ), όπως έχουν προσδιοριστεί κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Σε κάθε επιχείρηση ΚΠΕ είναι ο περιορισμένος αριθμός περιοχών όπου τα αποτελέσματα, εάν είναι ικανοποιητικά θα διασφαλίσουν μια ανταγωνιστική απόδοση. Πρόκειται για τομείς δράσης που θα πρέπει να αποτελούν αντικείμενο διαρκούς και ιδιαίτερης προσοχής από την πλευρά της διοίκησης (Βεργάς, 1998).

1.1.1. Δείκτες Απόδοσης

Η οικονομική ανάλυση της αναλογίας περιλαμβάνει τον υπολογισμό ορισμένων τυποποιημένων σχέσεων μεταξύ των στοιχείων που εμφανίζονται στις οικονομικές καταστάσεις και στη συνέχεια, χρησιμοποιώντας τις σχέσεις που ονομάζονται δείκτες αναλύεται η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και οι οικονομικές της επιδόσεις.

Λόγω του διαφορετικού μεγέθους των επιχειρήσεων η σύγκριση μεταξύ τους δεν είναι δυνατή. Ορισμένες τεχνικές πρέπει να εφαρμόζονται στην απλούστευση των οικονομικών καταστάσεων για να τα καθιστούν συγκρίσιμα. Αυτές περιλαμβάνουν οικονομική ανάλυση της αναλογίας και κοινού μεγέθους των οικονομικών καταστάσεων.

Οι δείκτες χωρίζονται σε διαφορετικές κατηγορίες, όπως δείκτες ρευστότητας, δείκτες κερδοφορίας, κ.λπ.

1.2. Κατηγορίες Χρηματοοικονομικών Δεικτών

1.2.1. Δείκτες Ρευστότητας

Ρευστότητα είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να καταβάλει τις τρέχουσες υποχρεώσεις της, χρησιμοποιώντας το τρέχον ενεργητικό του. Πληροφορίες σχετικά με τη ρευστότητα της εταιρείας ενδιαφέρουν τους πιστωτές, τους εργαζόμενους, τράπεζες, κλπ.

1.2.2. Δείκτες Φερεγγυότητας

Με τον όρο *φερεγγυότητα* αναφερόμαστε στην μακροπρόθεσμη οικονομική βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, δηλαδή στην ικανότητά της να εξοφλήσει μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της, όπως τραπεζικά δάνεια, ομόλογα πληρωτέα, κ.λπ.. Οι πληροφορίες σχετικά με τη φερεγγυότητα είναι κρίσιμης σημασίας για τις τράπεζες, τους εργαζόμενους, τους ιδιοκτήτες, τους κατόχους ομολόγων, τους θεσμικούς επενδυτές, την κυβέρνηση, κ.λπ.. Βασικοί δείκτες φερεγγυότητας είναι χρέος προς ίδια κεφάλαια, χρέος προς το ενεργητικό, λόγος, κλπ.

1.2.3. Δείκτες Κερδοφορίας

Δείκτες κερδοφορίας των επιχειρήσεων είναι οι σχέσεις που εξηγούν την οικονομική απόδοση της επιχείρησης. Οι βασικοί δείκτες κερδοφορίας περιλαμβάνουν το καθαρό περιθώριο κέρδους, το περιθώριο μικτού κέρδους, το λειτουργικό περιθώριο κέρδους, την απόδοση των περιουσιακών στοιχείων, την απόδοση των κεφαλαίων, την απόδοση των ιδίων κεφαλαίων κ.λπ.

1.2.4. Δείκτες δραστηριότητας

Οι *δείκτες δραστηριότητας* εξηγούν το επίπεδο της απόδοσης μιας επιχείρησης. Οι βασικοί δείκτες δραστηριότητας περιλαμβάνουν την κυκλοφοριακή ταχύτητα των αποθεμάτων, τις ημέρες των πωλήσεων στην απογραφή, των εισπρακτέων λογαριασμών του κύκλου εργασιών, των πωλήσεων ανά ημέρα απαιτήσεων κ.λπ.

1.2.5. Δείκτες Αποδοτικότητας

Οι δείκτες αποδοτικότητας περιλαμβάνουν τις ταμιακές ροές στην αναλογία των εσόδων, τις ταμειακές ροές ανά μετοχή, τους μετρητοίς επιστροφή των περιουσιακών στοιχείων κ.λπ. και στοχεύουν στον προσδιορισμό της ποιότητας των κερδών.

1.2.6. Δείκτες Κάλυψης

Οι δείκτες κάλυψης είναι συμπληρωματικοί με τους δείκτες φερεγγυότητας, τους δείκτες ρευστότητας και τη μέτρηση του κινδύνου που ενυπάρχει στη χορήγηση δανείων σε επιχειρήσεις, σε μακροπρόθεσμη βάση. Περιλαμβάνουν το ποσοστό κάλυψης του χρέους, το δείκτη κάλυψης τόκων, κ.λπ..

1.3. Επεξήγηση δεικτών

1.3.1. Δείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού (καθαρά κέρδη χρήσης / σύνολο ενεργητικού Χ 100)

Ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης μετράει την απόδοση των συνολικών περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης και επιτρέπει την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της. Ο δείκτης φανερώνει την ικανότητά της να μπορεί να επιζήσει οικονομικά και να προσελκύσει κεφάλαια που προσφέρονται για επένδυση, «ανταμείβοντάς» τα ανάλογα.

1.3.2. Δείκτης απόδοσης ιδίων κεφαλαίων (καθαρά κέρδη χρήσης / σύνολο ιδίων κεφαλαίων)

Μας δείχνει την κερδοφόρα δυναμικότητα μιας επιχείρησης και μας απεικονίζει κατά πόσο επιτεύχθηκε ο στόχος πραγματοποίησης ενός ικανοποιητικού αποτελέσματος, από τη χρήση των κεφαλαίων του μετόχου.

1.3.3. Δείκτης αποδοτικότητας συνολικών κεφαλαίων (καθαρά κέρδη + Χρηματοοικονομικά έξοδα / Συνολικά Κεφάλαια %)

Ο δείκτης αυτός δείχνει την αποδοτικότητα της επιχείρησης, ανεξάρτητα από τις πηγές προέλευσης των κεφαλαίων της.

1.3.4. Δείκτης απόδοσης επενδύσεων (ΕΞΙΣΩΣΗ Du Pont)

$[100 * (\text{Πωλήσεις} / \text{Συν.Ενεργ.}) * (\text{Κέρδη προ τόκων και φόρων} / \text{Πωλήσεις})]$

Ο σύνθετος αυτός δείκτης είναι σημαντικός, διότι δείχνει την σπουδαιότητα της ταχύτητας

κυκλοφορίας του ενεργητικού και του καθαρού κέρδους μιας επιχείρησης , και δείχνει πιθανούς τρόπους, με τους οποίους μπορεί να αυξηθούν τα λειτουργικά της κέρδη , σε σχέση με το ύψος των απασχολούμενων στην επιχείρηση περιουσιακών στοιχείων.

Η αύξηση της απόδοσης του ενεργητικού είναι δυνατόν να επιτευχθεί με τους εξής τρόπους: (α) Αύξηση του καθαρού κέρδους από τις πωλήσεις των προϊόντων της , είτε πρόκειται για μείωση του κόστους πωληθέντων, είτε για αύξηση της τιμής πώλησης και (β) Αύξηση της ταχύτητας κυκλοφορίας του ενεργητικού, είτε με αύξηση του όγκου πωλήσεων, είτε με μείωση των απασχολούμενων στην επιχείρηση περιουσιακών στοιχείων.

1.3.5. Δείκτης απόδοσης λειτουργίας (Κέρδη προ τόκων και φόρων / Σύνολο Ενεργητικού (%))

Δείχνει την αναλογία των αποτελεσμάτων εκμετάλλευσης προς το σύνολο του ενεργητικού. Μετρά την αποδοτικότητα των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης (<http://accountingexplained.com>).

1.4. Σκοπός του Συστήματος Μετρήσεων Στρατηγικής Απόδοσης

Ο Deming (1986) υποστήριξε ότι η ποιότητα ενός προϊόντος πρέπει να ξεκινά από την διαδικασία σχεδίασης του. Αυτό σημαίνει ότι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας είναι επακόλουθο του σχεδιασμού που έχει προηγηθεί. Αν θεωρήσουμε ότι το προϊόν της παρούσας εργασίας είναι η βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης, τότε η έμφαση θα πρέπει να δοθεί στον σχεδιασμό της απόδοσης, δηλαδή την ανάπτυξη των στόχων και των δεικτών

Η αδυναμία των παραδοσιακών δεικτών να ικανοποιήσουν τις σύγχρονες ανάγκες πληροφόρησης των στελεχών σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης, ώστε να αποτελέσουν τα βοηθήματα των επιχειρήσεων για την επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων και την εξασφάλιση συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών που τους στηρίζουν, είναι το πρόβλημα που εντοπίζεται. Σήμερα, τα βοηθήματα αυτά των επιχειρήσεων γίνονται με αναξιόπιστα όργανα, χωρίς να μπορεί να προσδιοριστεί με ακρίβεια η υπάρχουσα θέση και η σωστή κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθηθεί. Χρησιμοποιούνται δείκτες οι οποίοι είναι αποτελεσματικοί για να καθοδηγηθεί μια επιχείρηση με μικρότερες εντάσεις ανταγωνισμού αλλά είναι σχεδόν ακατάλληλοι για τις συνθήκες που υπάρχουν σήμερα. Η

ακαταλληλότητα των υπάρχοντων δεικτών οφείλεται στις αλλαγές που έχουν επέλθει στο επιχειρησιακό περιβάλλον, οι οποίες δεν ενσωματώθηκαν στα ΣΔΑ των επιχειρήσεων. Στις μέρες μας τα οικονομικά αποτελέσματα, χωρίς περαιτέρω πληροφορίες δεν μπορούν να μας οδηγήσουν σε σαφή συμπεράσματα για την πραγματική κατάσταση της επιχείρησης. Το υπάρχον λογιστικό σύστημα, με βάση το οποίο αναπτύσσονται οι δείκτες, πολλές φορές δεν αποδίδει την πραγματική εικόνα σχετικά με το κόστος και τις δαπάνες της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει διότι έχει αλλάξει η φιλοσοφία και η διάρθρωση του κόστους των επιχειρήσεων. Το παραδοσιακό λογιστικό σύστημα, το οποίο αναπτύχθηκε πριν από δεκαετίες για να υποστηρίξει τη μαζική παραγωγή λίγων, τυποποιημένων και ελάχιστα διαφοροποιημένων προϊόντων είναι πλέον ακατάλληλο. Η διοίκηση μιας επιχείρησης στηριζόμενη μόνο σε δείκτες και αποτελέσματα τα οποία προέρχονται από ένα τέτοιο λογιστικό σύστημα δεν λαμβάνει τις αναγκαίες πληροφορίες για τους ΚΠΕ. Οι δείκτες αυτοί δεν εντοπίζουν έγκαιρα τα προβλήματα που μπορούν να εμφανιστούν και αυτό το κενό πρέπει να καλύψουν άλλοι δείκτες δίνοντας πληροφορίες όχι μόνο για την αποφυγή τους αλλά και για τις ευκαιρίες βελτίωσης (Hammer & Champy, 1995).

Σήμερα η ποιότητα, η ταχύτητα παράδοσης των προϊόντων, η ακρίβεια παράδοσης, η ευελιξία, η καινοτομία κ.τ.λ. είναι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτοί οι παράγοντες πρέπει να λαμβάνονται εξίσου υπόψη με τους οικονομικούς..

Η σύγχρονη πολυπλοκότητα απαιτεί την κατανόηση των σχέσεων μεταξύ των ΚΠΕ και των αντίστοιχων δεικτών. Η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών είναι δυνατή όταν οι χρησιμοποιούμενοι δείκτες υποκινούν κυρίως συμπεριφορές μείωσης κόστους. Ο προσανατολισμός των δεικτών θα πρέπει να είναι προς τη διαχείριση του κόστους που συμβάλει στην βελτίωση της ποιότητας (Hammer, 1995).

Δεν είναι απαραίτητο τα επίπεδα απόδοσης που αναγνωρίζονται σε μια επιχείρηση να είναι αντίστοιχα με τα ιεραρχικά επίπεδα της. Απαιτείται όμως η αναγνώριση της φυσικής ροής των εργασιών που πραγματοποιούνται σε μια επιχείρηση, προκειμένου η διοίκηση να μπορεί να διαχειριστεί τις διατμηματικές σχέσεις που υπάρχουν. Η αναγνώριση των διατμηματικών σχέσεων μέσα στην επιχείρηση και η κατανόηση της έννοιας των διαδικασιών απαιτεί ανάλογους δείκτες μέτρησης της απόδοσης σε ΚΠΕ.

Συνεπώς υπάρχει η ανάγκη σχεδιασμού και λειτουργίας ενός συστήματος μετρήσεων με το οποίο θα εξασφαλίζονται: (Hammer, 1995)

- Ένα σύστημα δεικτών για την ικανοποίηση των διαφορετικών αναγκών

πληροφόρησης, σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, εστιάζοντας σε κρίσιμους παράγοντες και σημεία μόχλευσης (Senge, 1990). Αυτά είναι τα σημεία όπου με μικρή προσπάθεια επιτυγχάνονται μεγάλα αποτελέσματα.

- Μια διαδικασία η οποία θα 'μεταφράζει' τα δεδομένα τα δεδομένα τα οποία παρέχουν οι δείκτες σε ενδεδειγμένες ενέργιες και δράσεις βελτίωσης.
- Η ύπαρξη δεικτών οι οποίοι μετρούν τα σωστά μεγέθη.

1.5. Αποδοτικότητα

Η Αποδοτικότητα μετράει το πόσο οικονομικός ήταν ο τρόπος, με τον οποίο οι πόροι που χρησιμοποιήθηκαν ως εισροές (κεφάλαια, τεχνογνωσία, χρόνος κ.τ.λ.) οδήγησαν στα επιθυμητά αποτελέσματα, δηλαδή το πόσο λογικό ήταν το κόστος για την επίτευξη των αποτελεσμάτων. Αυτό σημαίνει ότι μετά από όλα όσα έχουν ειπωθεί και γίνει - έχουν εισπραχθεί οι έλεγχοι, πληρώνονται οι εργαζόμενοι, αποστέλλονται οι λογαριασμοί, η κυβέρνηση έχει τους φόρους τους, που ελπίζουμε ότι υπάρχει ένας θετικός αριθμός στον τραπεζικό λογαριασμό της εταιρείας και σίγουρα στις οικονομικές καταστάσεις τους (spireframe.com/articles/measuring-profitability-part-2/).

1.6. Κερδοφορία

Η κερδοφορία αντιπροσωπεύεται από μαθηματικούς τύπους, που εφαρμόζονται στις οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας. Τα αποτελέσματα από αυτούς τους τύπους βοηθάνε τους ενδιαφερόμενους να καθορίσουν το πόσο αποτελεσματικά λειτουργεί μια επιχείρηση. Η απόδοση ιδίων κεφαλαίων, η απόδοση του ενεργητικού και το περιθώριο κέρδους είναι μερικοί από τους πιο κοινούς δείκτες αποδοτικότητας. Αυτοί οι τύποι μετρούν τόσο το κέρδος που αποκομίζεται από την πώληση αγαθών και υπηρεσιών, όσο και τις χρηματοοικονομικές αποδόσεις που πραγματοποιούνται από την επένδυση των χρημάτων. Οι εταιρείες τείνουν να χρησιμοποιούν την ανάλυση της κερδοφορίας ως εργαλείο αναφοράς για να εκτιμήσουν πόσο καλά λειτουργούν σε σύγκριση με προηγούμενες περιόδους ή με έναν ανταγωνιστή.

Το περιθώριο κέρδους μιας επιχείρησης είναι συνήθως το πιο δημοφιλές εργαλείο που χρησιμοποιείται στην ανάλυση δείκτη αποδοτικότητας. Ο βασικός τύπος είναι: έσοδα από πωλήσεις μείον το κόστος των αγαθών που πωλούνται δια εσόδων από τις πωλήσεις. Το αποτέλεσμα δείχνει τι ποσοστό των πωλήσεων μιας εταιρείας παραμένει μετά την καταβολή των εξόδων απογραφής για όλα τα αγαθά ή υπηρεσίες που πωλούνται κατά τη

διάρκεια μιας περιόδου. Αυτό βοηθά την εταιρεία να πληρώσει τις δαπάνες που συνδέονται με τη δημιουργία της. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, οι περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούν αυτόν τον τύπο σε μηνιαία βάση (<http://www.wisegeek.com>).

1.7. Αποδοτικότητα vs Αποτελεσματικότητα

Οι εταιρείες συχνά μιλούν για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Ενώ ακούγονται παρόμοια, αποτελεσματικότητα σημαίνει κάτι εντελώς διαφορετικό από ό, τι απόδοση. Ένας αποτελεσματικός εργαζόμενος παράγει σε υψηλό επίπεδο, ενώ ένας αποτελεσματικός υπάλληλος παράγει γρήγορα και έξυπνα. Με το συνδυασμό της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας, η εταιρεία παράγει καλύτερα προϊόντα γρηγορότερα και με λιγότερους πόρους (smallbusiness.chron.com/difference-between-efficiency-effectiveness-business_26009.html).

1.8. Αποτελεσματικότητα

Η αποτελεσματικότητα είναι ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση πετυχαίνει τους στόχους της. Αν πάρουμε για παράδειγμα, έναν εργαζόμενο που εργάζεται στον τομέα των πωλήσεων. Εάν είναι αποτελεσματικός, θα κάνει πωλήσεις με συνέπεια. Εάν είναι αναποτελεσματικός, θα δυσκολευτεί να πείσει τους πελάτες να κάνουν μια αγορά. Οι εταιρείες μετρούν συχνά την αποτελεσματικότητα με τη διεξαγωγή αξιολογήσεων των επιδόσεων. Η αποτελεσματικότητα του εργατικού δυναμικού έχει τεράστιο αντίκτυπο στην ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας μιας εταιρείας, η οποία υπαγορεύει συχνά τη φήμη της εταιρείας και την ικανοποίηση του πελάτη.

1.9. Μέτρηση της Απόδοσης

Η μέτρηση της απόδοσης ορίζεται ως η επιλογή και η χρήση ποσοτικών δεικτών σχετικά με τις ικανότητες, τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα, για την ανάπτυξη πληροφοριών που σχετίζονται με τις κρίσιμες πτυχές των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των επιπτώσεών τους στο κοινό. Η μέτρηση της απόδοσης παίζει σημαντικό ρόλο στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης ενός οργανισμού μέσω του προσδιορισμού και της παρακολούθησης της προόδου σε σχέση με τους οργανωτικούς και στρατηγικούς στόχους, του προσδιορισμού των ευκαιριών για βελτίωση και της σύγκρισης της απόδοσης έναντι εσωτερικών και εξωτερικών προτύπων.

1.10. Ιστορική αναδρομή εφαρμογής μεθόδων μέτρησης της απόδοσης

Η εφαρμογή μεθόδων μέτρησης απόδοσης δεν αποτελεί τάση της εποχής. Γύρω στο 1850 καταγράφεται το πρώτο εγχείρημα εφαρμογής μεθόδων μέτρησης απόδοσης στο δημόσιο τομέα (Wilcox, 2002). Αντικείμενο των συγκεκριμένων μεθόδων ήταν η αξιολόγηση της λογιστικής κατάστασης των δημόσιων οργανισμών. Στις αρχές του 20ου αιώνα, παράλληλα με τις μεθόδους λογιστικής απόδοσης, υιοθετήθηκαν δείκτες παραγωγικότητας. Έπειτα από μία περίοδο ύφεσης στη χρήση μεθόδων μέτρησης απόδοσης αποδοτικότητας στη Δημόσια Διοίκηση (1925-1959), το 1960, κατά τη διάρκεια της διακυβέρνησης Kennedy στις Η.Π.Α., πρώτο το Υπουργείο Άμυνας εφήρμοσε μία μέθοδο που αξιολογούσε οικονομικά δεδομένα και στοιχεία στρατηγικής. Η μέθοδος αυτή ονομάστηκε *Σύστημα Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού (PPBS)* (Niven, 2003). Τη δεκαετία του '60, η συγκεκριμένη διοικητική μέθοδος αξιολόγησης υιοθετήθηκε από πολλές δημόσιες υπηρεσίες στις Η.Π.Α., καθώς και από σημαντικό αριθμό χωρών-μελών του ΟΟΣΑ (π.χ. Γαλλία, 1969) (<http://www.oecd.org>). Τη δεκαετία του '70, δημόσιοι οργανισμοί που ήδη εφάρμοζαν το Σύστημα Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού (PPBS) καθώς και όσοι για πρώτη φορά αποφάσισαν να χρησιμοποιήσουν τη μέθοδο απόδοσης – αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας, επέλεξαν τη *Μέθοδο Μηδενικής Βάσης (ZBB)* (Niven, 2003). Η τελευταία μέθοδος αποτέλεσε ουσιαστικά την εξέλιξη της PPBS και θεωρήθηκε 'μόδα' της εποχής (Niven, 2003).

Συνοπτικά, από το 1850 έως και τα τέλη της δεκαετίας του '70, οι μέθοδοι μέτρησης απόδοσης – αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας που εφαρμόστηκαν στη Δημόσια Διοίκηση διεθνώς χαρακτηρίζονταν από εσωστρέφεια, αφού δόθηκε έμφαση στην αξιολόγηση λογιστικών δεδομένων και χρηματοοικονομικών δεικτών (Kald & Nilsson,

2000). Αντίθετα, κατά τη δεκαετία του '80, στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος των διοικούντων των δημόσιων οργανισμών βρέθηκε η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και η μέτρησή της (Niven, 2003). Σταθμό στη διάδοση και εφαρμογή των μεθόδων μέτρησης απόδοσης – αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας στη Δημόσια Διοίκηση αποτέλεσε η Πράξη Διοικητικής Απόδοσης και Ποτελεσμάτων (Government Performance and Results Act – GPRA) που ψηφίστηκε στις Η.Π.Α. το 1993 από την κυβέρνηση Clinton (<http://www.oecd.org>) και η οποία ουσιαστικά σηματοδότησε την έναρξη του εξωστρεφούς προσανατολισμού της Δημόσιας Διοίκησης. Στο πλαίσιο της Πράξης αυτής δόθηκε έμφαση, όπως και τις προηγούμενες δεκαετίες, αφενός στο λογιστικό έλεγχο των δημόσιων οργανισμών, και αφετέρου στη βελτιστοποίηση του μίγματος απασχολούμενων παραγωγικών συντελεστών και παραγόμενων υπηρεσιών, στη στοχοθεσία, στη συστηματική παρακολούθηση του βαθμού επίτευξης προκαθορισμένων στόχων, στην ικανοποίηση των πολιτών, στη διαφάνεια και στη λογοδοσία. Για τη μέτρηση της απόδοσης εφαρμόστηκαν, τη συγκεκριμένη περίοδο, σύνθετες –πολυκριτήριες μέθοδοι, όπως η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (Balanced Scorecard) (Radnor & McGuire, 2004.) Βλ. επίσης Radnor & Lovell, 2003).

1.11. Στόχοι του Συστήματος Απόδοσης

Οι στόχοι του συστήματος μέτρησης απόδοσης καθορίζονται ως εξής:

1. Να βοηθήσει και να υποστηρίξει τη Διοίκηση, τα στελέχη και το προσωπικό επιχειρήσεων και οργανισμών να εκτελέσουν την στρατηγική και όλες τις απαιτούμενες εργασίες με τον πιο σωστό και αποτελεσματικό τρόπο, εντός ενός δημιουργικού επιχειρηματικού και ηθικού πλαισίου διακυβέρνησης.
2. Να ενισχύσει και να ενδυναμώσει τη σωστή διακυβέρνηση και την αποτελεσματική περάτωση όλων των λειτουργιών, συναλλαγών και δραστηριοτήτων της επιχείρησης ή του οργανισμού.
3. Να βελτιώσει την αποδοτικότητα της επιχείρησης/οργανισμού και την επισκόπησή της από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (κοινωνικούς και θεσμικούς εταίρους, ρυθμιστικές και κανονιστικές αρχές, επιτροπές ελέγχου, μετόχους, κ.λπ.)
4. Να ενισχύσει και να ενδυναμώσει τη χρήση και την αξιοποίηση των πιο αποτελεσματικών συστημάτων μέτρησης απόδοσης με την ανταλλαγή πρακτικών

εμπειριών από διαφορετικά επιχειρηματικά, κοινωνικά και οικονομικά περιβάλλοντα (Κυριαζόπουλος, 2005).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

2.1. Κριτική παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης απόδοσης

Στις μέρες μας το οικονομικό περιβάλλον των επιχειρήσεων διαφοροποιείται ως προς τις ανάγκες της διοίκησης αλλά και των συστημάτων ελέγχου που χρησιμοποιούνται. Οι αδυναμίες των συστημάτων μέτρησης την δεκαετία του '90 απαξιώθηκαν λόγω των συνεχών αλλαγών των αναγκών του μάνατζμεντ. Οι λόγοι για τους οποίους τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης της απόδοσης δεν μας παρέχουν πλέον τα απαραίτητα είναι οι εξής:

1. Οι πληροφορίες οι οποίες μας δίνονται είναι παραπλανητικές όσον αφορά την λήψη των στρατηγικών αποφάσεων. Τα συστήματα αυτά αναφέρονται σε στοιχεία κερδοφορίας κόστους κ.λπ. τα οποία σχετίζονται με το παρελθόν. Αυτές οι αποφάσεις οδηγούν τη διοίκηση σε λήψη αποφάσεων και ενέργειες που δεν σχετίζονται με το μέλλον.
2. Οι πληροφορίες που συλλέγουμε με τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης της απόδοσης περιορίζονται σε οικονομικά στοιχεία που έχουν σχέση με τα χρηματοοικονομικά αγαθά. Δεν λαμβάνουν υπόψη τους οτιδήποτε έχει να κάνει με δείκτες οι οποίοι μετρούν την ποιότητα των προϊόντων, την ικανοποίηση των πελατών, τους ανθρωπίνους πόρους και την απόδοση τους, τον χρόνο παράδοσης, την ευελιξία της παραγωγής και το επίπεδο τεχνογνωσίας των εργαζομένων. Με την έλλειψη αυτών των σημαντικών πληροφοριών, που η επιχείρηση αγνοεί, δημιουργείται μια ελλιπής εικόνα για την κατάσταση της, την αποτελεσματικότητα της, την κερδοφορία και τις προοπτικές της.
3. Οι μάνατζερ με τις υπάρχουσες πληροφορίες δίνουν έμφαση σε ότι έχει να κάνει με την βραχυπρόθεσμη απόκτηση εσόδων με αποτέλεσμα όλα τα μακροχρόνια επενδυτικά σχέδια που δεν έχουν άμεσα οικονομικά οφέλη να παραμερίζονται. Παραδείγματος χάρη η μείωση των δαπανών για την κατοχύρωση δικαιώματος παραγωγής ενός προϊόντος η οποία δεν έχει άμεσα οικονομικά οφέλη. Η εξισορρόπηση μακροπρόθεσμης και βραχυπρόθεσμης αποτελεσματικότητας είναι η πρόκληση για κάθε επιχείρηση.

4. Η διοίκηση είναι υποχρεωμένη να παρουσιάζει την κατάσταση της επιχείρησης σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη. Αυτά, με την σειρά τους, έχουν απαιτήσεις για χρηματοοικονομική πληροφόρηση. Ο σχεδιασμός του συστήματος μέτρησης επηρεάζεται από τις απαιτήσεις τους οι οποίες είναι να πληροφορηθούν ευθέως για εναλλακτικές επενδυτικές κινήσεις. Για τον λόγο αυτό τα συστήματα είναι σχεδιασμένα για να εξυπηρετούν περισσότερο αυτούς παρά την ίδια την επιχείρηση.
5. Οι πληροφορίες που μας δίνονται για την κατανομή του κόστους, αλλά και για τον έλεγχο είναι παραπλανητικές για τις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης. Παραδοσιακά ο έλεγχος του κόστους δεν επικεντρωνόταν στην αιτία εμφάνισης του, παρά μόνο στο ύψος του και στο κέντρο κόστους το οποίο αφορά. Η μέθοδος κατανομής του κόστους με τον επιμερισμό του έμμεσου πάνω στο άμεσο, είναι πλέον αναποτελεσματική. Η σχέση άμεσου και έμμεσου κόστους έχει αλλάξει δραματικά σαν αποτέλεσμα της μεγάλης αύξησης των δαπανών έρευνας και ανάπτυξης, τις συνέργειες, την βελτιστοποίηση της παραγωγής κ.λπ.. Είναι συχνά ακατόρθωτο να μετρηθεί αξιόπιστα το μακροχρόνιο κόστος ανάπτυξης ενός προϊόντος.
6. Ένα ακόμα μειονέκτημα των παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης είναι ότι δίνουν ελλιπής πληροφορίες στους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν τα αποτελέσματα της δουλειάς τους σε σχέση με τις διάφορες αναφορές. Το σύστημα είναι τόσο πολύπλοκο που εμποδίζει την ευελιξία των ενεργειών των ανθρώπων που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή.
7. Παραδοσιακά δίνουν πολύ μικρή έμφαση στο εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αγνοούν τις διαστάσεις των πελατών και των ανταγωνιστών και έτσι δεν επιτυγχάνουν να παρέχουν εγκαίρως προειδοποιήσεις σχετικά με τις εξελίξεις του κλάδου και της οικονομίας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Οι δείκτες είναι περισσότερο εσωστρεφείς παρά εξωστρεφείς. Λόγο αυτών είναι πολύ δύσκολο να συγκριθεί μια επιχείρηση με μια ανταγωνιστική της παρόλο που αυτό είναι κάτι που επηρεάζει άμεσα την απόδοση της και τους στόχους της.
8. Η βραχυπρόθεσμη εικόνα που παρέχουν τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης συνήθως ενθαρρύνει την αλλοίωση των χρηματοοικονομικών δεικτών που αποτελούν τους πυλώνες για την λήψη των περισσότερων πολύ σημαντικών αποφάσεων σε μακροπρόθεσμη βάση (Collis, 1995).

2.2. Δυνάμεις επιρροής

Στην προηγούμενη ενότητα αναφερθήκαμε στους παράγοντες που μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι τα παραδοσιακά ΣΜΑ είναι ακατάλληλα για τα σημερινά δεδομένα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Υπάρχουν σημαντικές εξελίξεις που οδηγούν τα διοικητικά στελέχη στην αναζήτηση νέων ΣΜΑ.

Η πρώτη και βασικότερη εξέλιξη στην ανάγκη δημιουργίας νέων ΣΜΑ θεωρείται πως είναι η «κίνηση της Ποιότητας». Η ποιότητα έγινε αντιληπτή από κάθε είδους επιχείρηση ως ένα βασικό εργαλείο για την εξέλιξη του ανταγωνισμού. Αυτό οδήγησε στην αύξηση των πόρων για την αναβάθμιση επιλεγμένων διαστάσεων ποιότητας όπως οι απαιτήσεις των πελατών, η ποιότητα της εξυπηρέτησης τους κ.λπ.. Πιο συγκεκριμένα, μεγάλη ώθηση σε διεθνή κλίμακα αναπτύχθηκε από την διάδοση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στην Ιαπωνία, η προσπάθεια άρχισε με το τέλος του 2ου παγκοσμίου πολέμου με σημαντικά θετικά αποτελέσματα σ' επίπεδο ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Απόδειξη αποτελεί η διεθνής αποδοχή προϊόντων εταιρειών όπως η SONY, η HONDA, κ.α.. Στις Η.Π.Α, έχουμε την θέσπιση του Malcolm Baldrige National Quality Award, όπου εκτός των άλλων ενεργειών που πρέπει να πραγματοποιήσει μια επιχείρηση, προκειμένου να διεκδικήσει το βραβείο, θα πρέπει να επινοήσει μια σειρά από δείκτες μέτρησης της απόδοσης σε ΚΠΕ με κυρίαρχη την ποιότητα. Στην Ευρώπη, έχουμε μια ανάλογη κίνηση με την δημιουργία του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Ποιότητα και για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, τα οποία καθιέρωσαν το αντίστοιχο Ευρωπαϊκό βραβείο από το 1991, καθώς και την ίδρυση και λειτουργία μεταπτυχιακών προγραμμάτων εκπαίδευσης σε 10 χώρες. Οι δείκτες ποιότητας αποτελούν καθοριστικό κριτήριο αξιολόγησης της επιχειρηματικής απόδοσης.

Μια ακόμα «κίνηση της ποιότητας» είναι και η σημασία που αποδόθηκε στη δεκαετία του '90 στην ικανοποίηση του πελάτη. Ο πελατοκεντρικός χαρακτήρας των επιχειρηματικών στρατηγικών έχει τοποθετήσει τους δείκτες ικανοποίησης των πελατών σε υψηλή θέση προτεραιότητας.

Η ανάπτυξη της συγκριτικής αξιολόγησης επιδόσεων σε ΚΠΕ μεταξύ των

επιχειρήσεων (Benchmarking), έκανε περισσότερο εμφανή την ακαταλληλότητα και πεπαλαίωση των παραδοσιακών ΣΜΑ. Η μεθοδολογία αυτή επιτρέπει σήμερα στις επιχειρήσεις να συγκρίνουν κυρίως μη οικονομικούς δείκτες με επιχειρήσεις εξαιρετικών επιδόσεων. Το παραπάνω επιτρέπει την μεταφορά καλών πρακτικών, παρέχοντας παράλληλα μια πραγματική αίσθηση των επιδόσεων μιας επιχείρησης. Η σύγκριση μόνο των οικονομικών δεικτών σε σχέση με τους αντίστοιχους περασμένων περιόδων, δημιουργεί μια επιφανειακή αίσθηση ασφάλειας, αγνοώντας ότι οι βελτιώσεις σε ΚΠΕ αποκτούν νόημα μόνο όταν συγκρίνονται με τις αντίστοιχες των ανταγωνιστών.

Εν κατακλείδι η ταχύτατη εξέλιξη της τεχνολογίας παίζει καθοριστικό ρόλο στην αναζήτηση και δημιουργία καινούργιων ΣΜΑ για την κάλυψη των αναγκών που παρουσιάζονται. Όλη αυτή η διαδικασία επιτρέπει πλέον στις επιχειρήσεις να παράγουν, να αναλύουν και να αποθηκεύουν μεγαλύτερο όγκο πληροφοριών και συγχρόνως παρέχεται βελτίωση της προσβασιμότητας από τους εργαζομένους στα διάφορα επίπεδα, ώστε να έχουν όλοι την ίδια εικόνα για την λειτουργία της επιχείρησης (Βεργάς, 1998).

2.3. Η Διαστρέβλωση των Αποτελεσμάτων

Μελετώντας τα εκάστοτε αποτελέσματα λαμβάνουμε πάντα υπόψη τους διάφορους πιθανούς χειρισμούς, οι οποίοι ενδεχομένως να τα διαστρεβλώσουν. Στις πωλήσεις, για παράδειγμα, πρέπει να περιλαμβάνονται και οι τρέχουσες, έστω και αν δεν εξοφλούνται αμέσως, και αυτές που διευθετούνται με δόσεις με την πάροδο κάποιων χρονικών διαστημάτων. Επίσης πρέπει να είμαστε ενήμεροι για την μέθοδο που χρησιμοποιείται για να προσδιοριστεί η αξία των πρώτων υλών και του κόστους ανάμεσα στις μεθόδους LIFO, FIFO, μέσου σταθμικού κ.λπ.. Ένας ακόμη χειρισμός που επηρεάζει τα αποτελέσματα χρήσης είναι η δυνατότητα κεφαλαιοποίησης κάποιων δαπανών, όπως τα χρηματοοικονομικά έξοδα, ο σχηματισμός αποζημίωσης προσωπικού, οι προβλέψεις για ζημιές και ορισμένες άλλες δαπάνες. Τέλος, σημαντικό είναι να τονιστεί ότι κατά την κατάρτηση των οικονομικών καταστάσεων δεν λαμβάνουμε υπόψη τις συνέπειες του πληθωρισμού. Έτσι, κατά συνέπεια, έχουμε διάβρωση των κερδών που παραμένουν στην επιχείρηση με την μορφή των αποσβέσεων. Άλλος ένας λόγος που ενδεχομένως να οδηγήσει στην διαστρέβλωση των αποτελεσμάτων είναι όταν ο υπολογισμός των μερισμάτων και των φόρων δεν βασίζεται σε αποπληθωρισμένα κέρδη (Παπούλιας, 1990).

2.4 Προϋποθέσεις

Σύμφωνα με την σχετική βιβλιογραφία, προκύπτουν κάποιες προϋποθέσεις που θα πρέπει να πληρούνται ούτως ώστε τα ΣΜΑ να θεωρηθούν αποτελεσματικά. Αυτές οι προϋποθέσεις προκύπτουν από την ανάλυση μιας σειράς ΣΜΑ που προτείνονται από στελέχη και ερευνητές και αποτελούν κοινά αποδεκτά σημεία.

1) Τα ΣΜΑ θα πρέπει να έχουν ως σημείο αναφοράς την επιχειρηματική στρατηγική και θα πρέπει να αποτελούν εργαλεία συντονισμού των δραστηριοτήτων και διαδικασιών της επιχείρησης προς αυτή. Οι στρατηγικοί στόχοι θα πρέπει να διατυπώνονται με την προοπτική χρήσης σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης, με ένα σύνολο συσχετισμένων μεταξύ τους δεικτών απόδοσης που αντιστοιχούν σε κάθε επίπεδο. Αποτυπώνοντας γραφικά τα βασικότερα σημεία της προϋπόθεσης αυτής δημιουργούμε την βασική εννοιολογική δομή που θα πρέπει να έχει ένα αποτελεσματικό ΣΜΑ.

2) Οι δείκτες απόδοσης για όλους τους ΚΠΕ θα πρέπει να είναι ορατοί στις κρίσιμες διαδικασίες μιας επιχείρησης. Η ικανοποίησή της σημαίνει τη σύνδεση των δεικτών για ΚΠΕ που πηγάζουν από την στρατηγική μιας επιχείρησης με τις διαδικασίες που λειτουργούν μέσα σε αυτή. Έτσι, εξασφαλίζεται η κατανόηση της σχέσης αιτίας-αποτελέσματος, με την έννοια ότι οποιαδήποτε αλλαγή σε οποιοδήποτε δείκτη μπορεί να ανιχνευτεί στην ανάλογη διαδικασία της επιχείρησης ή σε στάδιο αυτής (Βεργάς, 1998).

3) Η ύπαρξη ενός συνόλου δεικτών για την εξισορρόπηση των επιπτώσεων από οικονομικούς και μη οικονομικούς παράγοντες επιτυχίας. Με αυτό εννοούμε την ύπαρξη δεικτών για παράγοντες όπως η ποιότητα, η παραγωγικότητα, η ευελιξία κ.λπ., καθώς επίσης και τον περιορισμό του αριθμού των δεικτών, ώστε να είναι εύκολοι και ταυτόχρονα προσιτοί σε επεξεργασία και ανάλυση. Το ΣΜΑ που προτείνουν οι Kaplan and Northon (Kaplan, R., Northon, D., 1992) αποτελεί ένα καλό σημείο εκκίνησης για την ικανοποίηση της 3ης προϋπόθεσης. Το ΣΜΑ, το οποίο προτείνουν, περιλαμβάνει τέσσερις κατηγορίες στόχων και αντίστοιχων δεικτών, οι οποίοι ανήκουν στις εξής κατηγορίες :

A. Οικονομικοί δείκτες

B. Δείκτες ικανοποίησης πελατών

Γ. Δείκτες για τις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης

Δ. Δείκτες καινοτομίας και μάθησης

4) Οι δείκτες θα πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες όλων αυτών που απαρτίζουν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και παίρνουν αποφάσεις σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης. Οι πληροφορίες που χρειάζεται η ανώτατη διοίκηση έχουν μικρή ίσως αξία ή σημασία στους εργαζόμενους που βρίσκονται στην γραμμή παραγωγής (Rummler & Brache, 1995).

5) Ένα ΣΜΑ θα πρέπει να αναπτύσσει την συνεργασία και να δημιουργεί κοινούς στόχους για τους εργαζόμενους στην επιχείρηση. Η αποτυχία δημιουργίας κοινού οράματος και στόχων δημιουργεί ανταγωνισμό μεταξύ των τμημάτων και ατόμων μέσα στην ίδια επιχείρηση. Το αποτέλεσμα είναι η προσπάθεια αριστοποίησης των τμηματικών ή ατομικών στόχων και όχι της συνολικής απόδοσης της επιχείρησης. Αυτή η κατάσταση μπορεί να αποφευχθεί μόνο με την σωστή διαχείριση των διατμηματικών σημείων επαφής και την ορθή κατανόηση της έννοιας των διαδικασιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

3.1. Εισαγωγή

Η νέα προσέγγιση μέτρησης της απόδοσης Σύστημα Μετρήσεων Στρατηγικής Αποτελεσματικότητας/ Απόδοσης (ΣΜΣΑΑ) θα ονομαστεί έτσι διότι:

- Αναγνωρίζει την επιχείρηση ως σύστημα, (Senge,1990) και περιλαμβάνει κατηγορίες δεικτών για κάθε επίπεδο απόδοσης της επιχείρησης. Συνολικά, αυτοί παρέχουν πληροφορίες για παράγοντες που καθορίζουν την ανταγωνιστικότητά της.
- Οι δείκτες έχουν σαν σημείο αναφοράς τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και σε κάθε επίπεδο υπάρχει μια συγκεκριμένη δομή, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η κάθετη συσχέτιση και ο συντονισμός τους.
- Το πιο σημαντικό στο ΣΜΣΑΑ είναι οι διαδικασίες μιας επιχείρησης. Οι δείκτες που προτείνονται είναι άμεσα συνδεδεμένοι με τις κρίσιμες διαδικασίες της επιχείρησης
- Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα μιας επιχείρησης καθορίζει και την ανταγωνιστικότητά της.

Το προτεινόμενο ΣΜΣΑΑ δεν απαιτεί τυποποιημένη εφαρμογή από όλες τις επιχειρήσεις, διότι παρέχει μια δομή η οποία είναι διαφορετική για κάθε επιχείρηση, σχεδιασμένη σύμφωνα με τις ανάγκες της. Για τον λόγο αυτό, η εφαρμογή του είναι δυνατή σε όλες τις επιχειρήσεις, είτε πρόκειται για βιομηχανικές είτε για επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών που δραστηριοποιούνται στον ιδιωτικό ή στο δημόσιο τομέα. Αυτό που απαιτεί το ΣΜΣΑΑ είναι οι διαδικασίες να ακολουθούνται πιστά και σωστά, έτσι ώστε οι λειτουργίες να εξελίσσονται ομαλά.

Αναφερόμενοι στο ΣΜΣΑΑ, θα πρέπει να μιλήσουμε για την ποιότητα και για το πώς χρησιμοποιείται σε αυτό το σύστημα. Η ποιότητα διαφοροποιείται και αυτό εξαρτάται από το προϊόν της επιχείρησης. Η ευρύτερη έννοια της ποιότητας είναι «το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος (φυσικό προϊόν ή υπηρεσία)» που ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών. Όλες οι κατηγορίες των δεικτών που παρέχονται στο ΣΜΣΑΑ αποτελούν διαστάσεις της ποιότητας.

Μια από τις κατηγορίες δεικτών που περιλαμβάνονται στο ΣΜΣΑΑ αναφέρεται σε δείκτες ποιότητας, δηλαδή σε ότι αφορά μόνο το φυσικό προϊόν ή υπηρεσία, που ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες για τις οποίες ο πελάτης μπήκε στο σύστημα της επιχείρησης, χωρίς να περιλαμβάνονται τα στοιχεία παράδοσης, καινοτομίας κ.λπ..

Το προτεινόμενο εδώ ΣΜΣΑΑ έχει διαμορφωθεί από την προσαρμογή του ΣΜΑ που προτείνουν οι Lynch & Cross (1991) και τη μεθοδολογία βελτίωσης της απόδοσης μιας επιχείρησης που προτείνουν οι Rummler & Brache. (1995) Οι δύο αυτές μεθοδολογίες συνδυάζονται ενιαία και πληρούν τις προϋποθέσεις αποτελεσματικότητας. Η σύνθεση αυτή προσφέρει ένα εργαλείο, όχι μόνο μέτρησης της απόδοσης σε ΚΠΕ, αλλά και υποκίνησης για συνεχή βελτίωση των διαδικασιών μιας επιχείρησης.

3.2. Στρατηγική Επιχειρηματικών αποφάσεων

Ο όρος στρατηγική επιχειρηματικών αποφάσεων αναφέρεται στις αποφάσεις που πρέπει να πάρει μια επιχείρηση οι οποίες θα ασκήσουν τη σημαντικότερη επιρροή στην επιχείρηση. Γι' αυτό το λόγο, αυτές οι αποφάσεις πρέπει να εξετάζονται από όλα τα στελέχη της επιχείρησης με μεγάλη προσοχή και ακρίβεια. Στην καθημερινότητα των επιχειρήσεων, δυστυχώς, δεν αποτελεί βασική τεχνική αυτή της στρατηγικής επιχειρηματικών αποφάσεων, με αποτέλεσμα η λήψη των διαφόρων αποφάσεων να μην γίνεται κάτω από τα κατάλληλα κριτήρια και να έχουν μεγάλες αποκλίσεις από τα στοχευμένα αποτελέσματα. Αυτό το φαινόμενο παρατηρείται κυρίως στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και είναι αυτό που τις οδηγεί στο να μην έχουν την απαραίτητη αξιοπιστία στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα με φυσικό επακόλουθο την έλλειψη ρευστότητας (Κυριαζόπουλος, 1998, σελ.157.).

3.3. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα στρατηγικών αποφάσεων

Τα στοιχεία που επηρεάζονται άμεσα από τις στρατηγικές αποφάσεις είναι το περιβάλλον της επιχείρησης, οι επιχειρηματικές δραστηριότητες της σε σχέση με την απορρόφηση των πόρων που προσφέρονται σε αυτήν, η δομή της οικονομικής μονάδας, ο επιχειρηματίας αλλά και τα στελέχη της επιχείρησης. Η στρατηγική επιχειρηματικών αποφάσεων εμπεριέχει τρεις κύριες μεταβλητές. Αυτές είναι η ανάλυση, η επιλογή και η εφαρμογή. *Ανάλυση* ονομάζουμε τον επιμερισμό και την ταξινόμηση των προβλημάτων και συγχρόνως

των επιπτώσεων τους. Η ανάλυση χωρίζεται και αυτή σε επιμέρους κομμάτια, τα οποία είναι ο εντοπισμός των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων, των πιθανών ευκαιριών αλλά και των απειλών. Με τον όρο *επιλογή* εννοούμε την επιλογή της λύσης για την αντιμετώπιση των προβλημάτων. Η επιλογή χωρίζεται σε απαρίθμηση γενικών στρατηγικών λύσεων και επιπτώσεις προτεινόμενων λύσεων. Τέλος, *εφαρμογή* ονομάζουμε την τελική πράξη των προηγούμενων στρατηγικών κατευθύνσεων και την εκτέλεση τους. Υπάρχουν 3 κατηγορίες στην ενέργεια της εφαρμογής: η εφαρμογή μιας συγκεκριμένης πολιτικής, η εφαρμογή ενός προγράμματος για την επίτευξη των σκοπών που πρόκειται να εξυπηρετηθούν και οι εργαζόμενοι και τα συστήματα εργασίας (Κυριαζόπουλος, 1998, σελ.160).

3.4. Επίπεδα Απόδοσης της Επιχείρησης

Ο βασικός σκοπός ενός ΣΜΑ είναι να ικανοποιεί όλες τις λειτουργίες σε κάθε επίπεδο μιας επιχείρησης. Σχεδόν όλα τα προτεινόμενα ΣΜΑ συνδέουν τα επίπεδα απόδοσης μιας επιχείρησης με τα ιεραρχικά επίπεδα αυτής. Το ΣΜΣΑΑ αναγνωρίζει την ιεραρχική δομή της επιχείρησης κάνει όμως μια ουσιαστική διάκριση των επιπέδων απόδοσης της επιχείρησης από την οργανωτική της δομή.

Τα επίπεδα απόδοσης είναι :

- A. Το επίπεδο της επιχείρησης (ως σύνολο)
- B. Το επίπεδο των διαδικασιών που υπάρχουν στην επιχείρηση
- Γ. Το επίπεδο των σταδίων και θέσεων εργασίας σε κάθε διαδικασία.

Η αποτελεσματικότητα και απόδοση κάθε επιπέδου εξαρτάται από τους στόχους που έχουν τεθεί, τη δομή και τον τρόπο με τον οποίο διοικείται. Η διαχείριση των επιχειρησιακών αλλαγών ή η αντιμετώπιση οποιωνδήποτε προβλημάτων απαιτεί παρεμβάσεις στα τρία επίπεδα.

Συνήθως οι επιχειρήσεις ασχολούνται μόνο με ένα επίπεδο (π.χ. θέσεις εργασίας) και μόνο με μια περιοχή παρέμβασης (π.χ. διαχείριση). Συνήθως το προσωπικό το αξιολογούν περισσότερο για να δουν αν αποδίδει εφόσον είναι σημαντικό για μια επιχείρηση και κυρίως για τις παραγωγικές. Φαίνεται, άλλωστε, πόσο μεγάλη σημασία έχει το προσωπικό από το γεγονός ότι το Ελληνικό κράτος και αλλά και η Ε.Ε. διαθέτουν κονδύλια για την εκπαίδευσή του, όπως για παράδειγμα συμβαίνει σε τουριστικές επιχειρήσεις. Το ΣΜΣΑΑ στηρίζεται στα τρία επίπεδα απόδοσης, τα οποία προαναφέρθηκαν. Πιο αναλυτικά:

3.4.1 Επίπεδα Επιχείρησης

Μια επιχείρηση αποτελείται από ένα σύστημα μετασχηματισμού ορισμένων εισροών σε προϊόντα ή υπηρεσίες και τα διανέμει σε μια ανταγωνιστική αγορά στις οποίες επικρατούν κάποιες πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες. Για να γνωρίσουμε καλύτερα αυτό το επίπεδο απόδοσης θα πρέπει να το αναλύσουμε και να το εξετάσουμε σε σχέση με τους στόχους, τη δομή και τον τρόπο διοίκησης του.

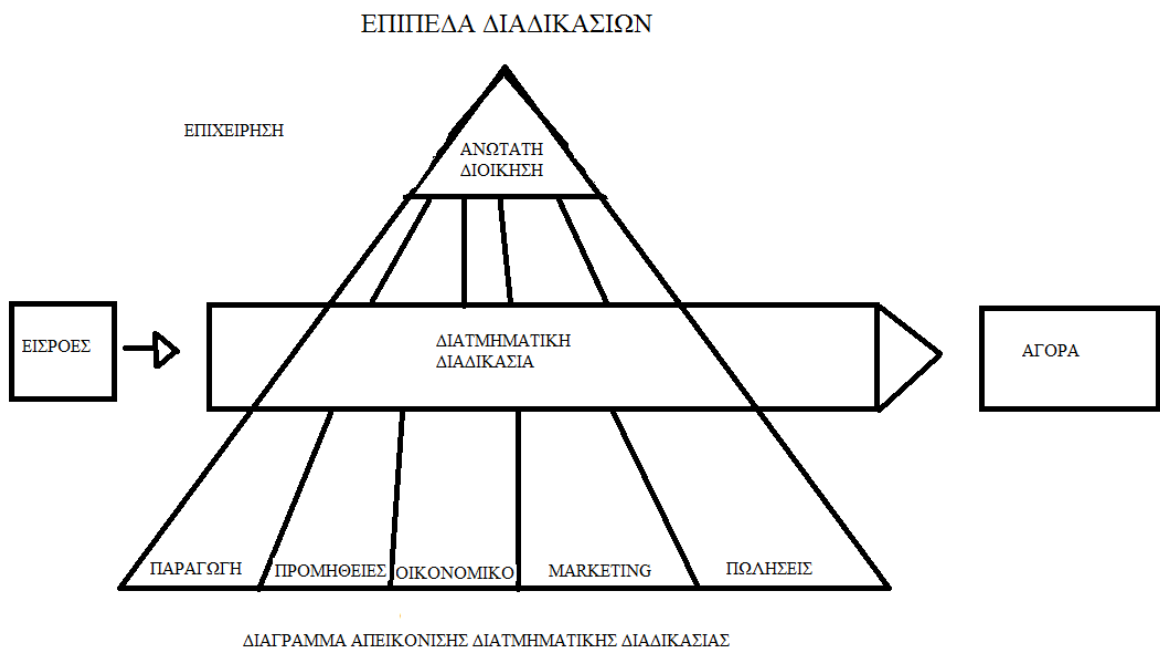
Το σημείο έναρξης αυτού του συστήματος είναι η ανάπτυξη δεικτών στο σύνολο της επιχείρησης. Αυτοί οι δείκτες θα πρέπει να αποτυπώνουν το όραμα της επιχείρησης και να αποτελούν σημείο αναφοράς για τα δύο επόμενα επίπεδα απόδοσης, καθώς με αυτό τον τρόπο επαληθεύεται ο συντονισμός των δεικτών κάθε επιπέδου με την επιχειρηματική στρατηγική. Αν δεν υπάρχουν στρατηγικοί στόχοι τότε δεν επιτρέπεται η ανάπτυξη σχεδίων. Σε αυτό το επίπεδο απόδοσης αναπτύσσονται στόχοι και δείκτες που αναφέρονται στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της επιχείρησης. Αυτοί οι δείκτες αναφέρονται μόνο στο σύνολο της επιχείρησης και σχετίζονται με τους στόχους για την απόδοσή της σε ΚΠΕ.

3.4.2. Επίπεδο Διαδικασιών

Η επιχείρηση είναι ένα σύστημα μετατροπής των εισροών σε εκροές. Η μετατροπή πραγματοποιείται με την εκτέλεση ορισμένων εργασιών, οι οποίες κατηγοριοποιούνται σε συγκεκριμένες διαδικασίες. Η ανάλυση του επιπέδου της επιχείρησης δεν μας δίνει την δυνατότητα κατανόησης της φυσικής ροής των εργασιών. Αντιθέτως, κάθε διαδικασία διαμορφώνει μια σειρά ενεργειών οι οποίες εκτελούνται προκειμένου να παραχθεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Οι εκροές της επιχείρησης είναι τα αποτελέσματα των βασικών διαδικασιών που λειτουργούν μέσα σε αυτή. Η διαφορά μεταξύ των διαδικασιών είναι η δυσκολία και ο βαθμός επαφής με άλλα άτομα και τμήματα. Αν το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας είναι ορατό στον εξωτερικό πελάτη, ονομάζονται κύριες διαδικασίες, ενώ στην αντίθετη περίπτωση ονομάζονται υποστηρικτικές, διότι εξυπηρετούν ανάγκες εργαζομένων, δηλαδή των εσωτερικών πελατών. Οι διαδικασίες εντάσσονται σε τρεις κατηγορίες:

1. Ατομικές διαδικασίες, οι οποίες εκτελούνται από άτομα.
2. Τμηματικές διαδικασίες, οι οποίες εκτελούνται μέσα στα όρια ενός τμήματος.

3. Διατμηματικές ή οριζόντιες διαδικασίες, οι οποίες εκτελούνται σε περισσότερα από ένα τμήματα (Bititci, Carrie, McDevitt, 1997).



3.5. Επίπεδα Δεικτών του ΣΜΣΑΑ

3.5.1. Στρατηγικοί δείκτες

Οι στρατηγικοί δείκτες χωρίζονται σε δείκτες αποδοτικότητας και δείκτες αποτελεσματικότητας. Οι δείκτες αποτελεσματικότητας είναι δείκτες που αφορούν στον εξωτερικό προσανατολισμό. Έχουν άμεση σχέση με τις απαιτήσεις των πελατών και είναι υπεύθυνοι για το κατά πόσο η επιχείρηση παράγει και παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες, οι οποίες ικανοποιούν τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των πελατών της. Κάποιοι από τους δείκτες αποτελεσματικότητας είναι οι παρακάτω.

- Πωλούμενες μονάδες προϊόντων
- Ποσοστό ανάπτυξης μεριδίου αγοράς
- Πωλήσεις από νέα προϊόντα ή μερίδιο αγοράς νέων προϊόντων
- Επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη
- Αριθμός νέων προϊόντων
- Το μερίδιο αγοράς (σε αξία ή όγκο πωλήσεων)

Οι παραδοσιακοί δείκτες, αυτοί δηλαδή που μετρούν όλα τα οικονομικά αποτελέσματα μιας επιχείρησης, είναι οι δείκτες αποδοτικότητας. Πρόκειται για τους δείκτες εκείνους οι οποίοι αξιολογούν τις διάφορες ενέργειες και πολιτικές της επιχείρησης, πάντα όμως σε ό,τι σχετίζεται με το παρελθόν. Κάποιοι από αυτούς είναι οι παρακάτω:

- Ρευστότητα
- Απόδοση επενδυμένων κεφαλαίων
- Απόδοση ιδίων κεφαλαίων
- Αξία μετοχής
- Κερδοφορία

Για την σωστή αξιολόγηση της επιχείρησης σε θέματα ανταγωνιστικότητας είναι απαραίτητες και οι δύο κατηγορίες δεικτών. Η μονομερής εστίαση των ενδιαφερόμενων στους δείκτες αποδοτικότητας αποδίδει λάθος εικόνα για την πραγματική κατάσταση της επιχείρησης. Η διαμόρφωση των μελλοντικών δεικτών αποδοτικότητας είναι αποτελέσματα των δεικτών αποτελέσματος.

3.5.2. Δείκτες Διαδικασιών

Οι δείκτες διαδικασιών είναι εκείνοι οι οποίοι συνδέουν τους στρατηγικούς στόχους που αναφέραμε προηγουμένως με τους στόχους των θέσεων εργασίας. Στο δεύτερο επίπεδο απόδοσης οι στρατηγικοί στόχοι λαμβάνουν μια περισσότερο ποσοτική έκφραση. Η ΠΔΑΑ απεικονίζει την σχέση των στρατηγικών στόχων με τους στόχους των διαδικασιών. Πιο συγκεκριμένα, οι δείκτες αποτελεσματικότητας «μεταφράζονται» σε δείκτες ικανοποίησης πελατών και δείκτες ευελιξίας, ενώ οι δείκτες αποδοτικότητας σε δείκτες παραγωγικότητας και δείκτες ευελιξίας. Οι δείκτες ευελιξίας μπορεί να υποστηρίξουν και τις δυο κατηγορίες στρατηγικών στόχων.

1. Δείκτες ικανοποίησης πελατών. Στόχος των δεικτών αυτών είναι να μετρήσουν την επίδοση της επιχείρησης όσον αφορά στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών
2. Δείκτες Ευελιξίας. Σκοπός τους είναι να μετρούν την επίδοση της επιχείρησης στην ικανοποίηση των μεταβαλλόμενων αναγκών των πελατών
3. Δείκτες Παραγωγικότητας. Σκοπός των δεικτών αυτών είναι η μέτρηση της επίδοσης της επιχείρησης στην διαχείριση των πόρων της, προκειμένου να επιτευχθεί ικανοποίηση των πελατών και ευελιξία της επιχείρησης. Μεγάλη προσοχή σε δείκτες παραγωγικότητας δίνεται σε διαδικασίες των οποίων το αποτέλεσμα δεν είναι ορατό στον εξωτερικό πελάτη και σε επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται σε αγορές όπου η τιμή των προϊόντων και υπηρεσιών είναι ο καθοριστικός παράγοντας ανταγωνιστικότητας.

3.5.3. Δείκτες Θέσεων Εργασίας

Στο 3ο επίπεδο απόδοσης συμπεριλαμβάνονται δείκτες για στάδια των διαδικασιών και δείκτες για τις θέσεις εργασίας που συμμετέχουν στα στάδια αυτά. Οι τρεις κατηγορίες δεικτών για τις διαδικασίες μεταφράζονται σε 4 κατηγορίες δεικτών του επιπέδου Θ.Ε., οι οποίες είναι:

1. Δείκτες ποιότητας
2. Δείκτες παράδοσης
3. Δείκτες χρόνου κύκλου παραγωγής
4. Δείκτες απωλειών, δηλαδή σπατάλης των πόρων.

Οι κατηγορίες 1 και 2 είναι δείκτες που μετρούν επιδόσεις σημαντικές και αντιληπτές από τους πελάτες, ενώ οι κατηγορίες 3 και 4 μετρούν επιδόσεις που συνεισφέρουν στην ικανοποίηση τους, αλλά δεν γίνονται άμεσα αντιληπτές από αυτούς.

1. Δείκτες Ποιότητας, οι οποίοι μετρούν την επίδοση της επιχείρησης σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών. Η ποιότητα δεν είναι μόνο σαν συμμόρφωση με τις προδιαγραφές αλλά έχει ευρύτερη έννοια, στην οποία συμπεριλαμβάνεται η ποιότητα σχεδίασης, παραγωγής και εξυπηρέτησης.

2. Δείκτες Παράδοσης, οι οποίοι μετρούν την επίδοση της επιχείρησης στην παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών στο χρόνο που ο ίδιος ο πελάτης επιθυμεί. Οι δείκτες παράδοσης χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, αυτούς που μετρούν την ποσότητα και αυτούς που μετρούν τον χρόνο. Η ταχύτερη παράδοση των και προϊόντων υπηρεσιών από το χρόνο που επιθυμεί ο πελάτης είναι μη αποδεκτή, όπως το ίδιο συμβαίνει με την καθυστερημένη παράδοση.

3. Δείκτες Χρόνου κύκλου παραγωγής, οι οποίοι μας δείχνουν το χρόνο που ξοδεύεται για διάφορες εργασίες που αφορούν στην παραγωγή των προϊόντων και των υπηρεσιών.

4. Δείκτες Απωλειών, που είναι οι δαπάνες των πόρων κατά την εκτέλεση διάφορων ενεργειών στις δραστηριότητες στις οποίες δεν προστίθεται η αξία στα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Πρόκειται για δείκτες που μετρούν το επιπρόσθετο μη δικαιολογημένο κόστος που υφίσταται η επιχείρηση στην προσπάθεια ικανοποίηση των αναγκών και απαιτήσεων των πελατών. Παραδείγματα τέτοιων δεικτών είναι το κόστος ελαττωματικής πρώτης ύλης, κόστος ελαττωματικών προϊόντων, κόστος επανεπεξεργασίας, κόστος ατυχημάτων, κόστος επιστροφών, κόστος από εγγυήσεις, από διαχείριση παραπόνων κλπ..

Η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών και ο σωστός χρόνος για την παράδοσή τους είναι τα βασικά στοιχεία για την ικανοποίηση των πελατών και αυτό βοηθά και στην ευελιξία της επιχείρησης. Τέλος, ο χρόνος κύκλου παραγωγής και οι απώλειες καθορίζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης.

Με μια απλή συσχέτιση των δεικτών θα προέκυπτε ένας συνδυασμένος δείκτης και η διαχρονική εξέτασή του θα φανέρωνε τις τάσεις που υπάρχουν σε όλες τις κατηγορίες, διευκολύνοντας την ταυτόχρονη εξέταση των δεικτών

σε κάθε επίπεδο. Για τον κάθετο συντονισμό και την συσχέτιση των δεικτών αρκεί η σωστή «μετάφρασή» τους με βάση την ΠΔΑΑ (Βεργάς, 1998).

3.6. Ανιχνευσιμότητα των Δεικτών

Η προτεινόμενη εφαρμογή του ΣΜΣΑΑ γίνεται αποτελεσματική με τον εντοπισμό των κατηγοριών που επηρεάζουν την επίτευξη και την βελτιστοποίηση των στόχων και των δεικτών για κάθε μέρος της ΠΔΑΑ. Κατά συνέπεια, για κάθε δείκτη προσδιορίζεται το σημείο της διαδικασίας στο οποίο αυτός εφαρμόζεται κάνοντάς τον ανιχνεύσιμο μέσα σε αυτήν. Για την επίτευξη αυτού θα πρέπει να γίνει μια σταδιακή ανάλυση των τριών επιπέδων απόδοσης. Αντικείμενο μέτρησης είναι οι εκροές των 3 επιπέδων απόδοσης, στις οποίες αντιστοιχούν δείκτες των τριών κατηγοριών δεικτών της ΠΔΑΑ. Στις εκροές της επιχείρησης αντιστοιχούν δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, στις εκροές των διαδικασιών δείκτες ικανοποίησης πελατών, ευελιξίας και παραγωγικότητας και στις εκροές των φάσεων των διαδικασιών ή των Θ.Ε. δείκτες ποιότητας, παράδοσης, χρόνου κύκλου παραγωγής και απωλειών, με την συσχέτιση που προτείνεται στην ΠΔΑΑ. Η διαδικασία μετάφρασης των στρατηγικών στόχων και ανάπτυξης των δεικτών απαιτεί τα εξής:

1. Σύνδεση των εκροών των 3 επιπέδων απόδοσης.
2. Εφαρμογή δεικτών στις εκροές κάθε επιπέδου (Βεργάς, 1998).

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΝΕΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

4.1. SCORECARD BALANCE: Τι είναι και που στοχεύει

Η ανθρώπινη συμπεριφορά επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το σύστημα μέτρησης της απόδοσης. Στην εποχή της πληροφορίας στην οποία ζούμε, η κάθε επιχείρηση που θέλει να επιβιώσει και να αναπτυχθεί είναι υποχρεωμένη να χρησιμοποιήσει τα συστήματα αξιολόγησης των αποδόσεων. Την δεκαετία του 1990 στις ΗΠΑ αναπτύχθηκε ένα διοικητικό εργαλείο- σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης από τους Northon και Kaplan (1992) που ονομάστηκε scorecard balance. Η ανάπτυξή του υποκινήθηκε από την πεποίθηση ότι τα ήδη υπάρχοντα συστήματα μέτρησης/αξιολόγησης της απόδοσης ενός οργανισμού επικεντρώνονταν πρωταρχικά σε ένα λογιστικό μοντέλο, το οποίο χρησιμοποιούσε αποκλειστικά και μόνο τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα για τη μέτρηση της απόδοσης του οργανισμού, με αποτέλεσμα να κρύβονται αρκετές φορές εκείνες οι δυνατότητες οι οποίες υπήρχαν στον οργανισμό και αφορούσαν άλλες κατευθύνσεις. Πολλές εταιρείες δίνουν έμφαση και βασίζονται στα συστήματα μέτρησης της απόδοσής τους αποκλειστικά και μόνο σε χρηματοοικονομικά κριτήρια, αποτυγχάνοντας να συμπεριλάβουν άλλα κριτήρια βάσει των οποίων η απόδοση πρέπει να αξιολογείται και να μετριέται, όπως για παράδειγμα τους δείκτες λειτουργικής απόδοσης και τα άυλα περιουσιακά τους στοιχεία (πάγια) - η ικανοποίηση και η εμπιστοσύνη του πελάτη, η ικανοποίηση των εργαζομένων και η παραμονή τους στην εταιρεία για μεγάλο χρονικό διάστημα, οι εσωτερικές διαδικασίες της εταιρείας και η εφαρμογή καινοτόμων προϊόντων ή τεχνικών, με αντικειμενικό σκοπό για έναν οργανισμό να ξεχωρίσει σε αυτούς τους τομείς, να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να αναπτυχθεί. Δυστυχώς, πολλοί οργανισμοί υιοθετούν στρατηγικές που αφορούν στις σχέσεις με τους πελάτες, στις βασικές ικανότητες που έχουν (core competencies), και στις δυνατότητες που έχει ο οργανισμός, ενώ την ίδια στιγμή δίνουν κίνητρα και μετρούν την απόδοσή τους καθαρά και μόνον επάνω σε χρηματοοικονομικούς δείκτες. Τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη αποτυγχάνουν να μετατρέψουν και να επικοινωνήσουν το όραμα και τη στρατηγική σε όλους τους εργαζομένους και να στρέψουν την προσοχή τους σε άλλα κριτήρια μέτρησης της απόδοσης, εκτός από τα

χρηματοοικονομικά, τα οποία μπορούν να οδηγήσουν τις εταιρείες τους στην επιτυχία.

Το μοντέλο (διοικητικό εργαλείο) «The Balanced Scorecard» μεταφράζει το όραμα (vision), την αποστολή (mission) και τη στρατηγική (strategy) ενός οργανισμού σε μία σειρά από αντικειμενικούς στόχους επίτευξης, με τους αντίστοιχους δείκτες μέτρησης της απόδοσης που αποτελούν το σκελετό για την επίτευξη της στρατηγικής του οργανισμού. Ξεφεύγοντας από τον παραδοσιακό τρόπο μέτρησης της απόδοσης, το βασισμένο καθαρά σε χρηματοοικονομικά αποτελέσματα (λογιστικό μοντέλο) «The Balanced Scorecard» χρησιμοποιεί άλλους τρεις επιμέρους άξονες/κατευθύνσεις για τη μέτρηση της απόδοσης. Αυτοί είναι: πελατοκεντρικός προσανατολισμός, εσωτερικές διαδικασίες, μάθηση και ανάπτυξη της εταιρείας. Κάτω από αυτούς τους άξονες (perspectives) το κάθε επιμέρους τμήμα της εταιρείας (business unit) ή γενικότερα ο οργανισμός μπορεί να ορίσει τους ανάλογους επιθυμητούς δείκτες μέτρησης της απόδοσης. Οι δείκτες αυτοί μπορεί να είναι απλοί (π.χ. αριθμός γυρισμάτων του αποθέματος) ή πιο σύνθετοι (να συνδυάζουν πολύπλοκες μετρήσεις ποιοτικών/δραχμικών αποτελεσμάτων) και μπορεί ο καθένας να τους ορίσει ανάλογα με τη στρατηγική και το όραμα της εταιρείας/του τμήματός του. Ενδεικτικά, αναφέρονται παρακάτω οι άξονες και οι αντίστοιχες κατηγορίες των αντικειμενικών στόχων που θέτει η εταιρεία ώστε να ξεχωρίσει, βάσει των οποίων θα πρέπει να ορισθούν και οι αντίστοιχοι δείκτες μέτρησης. Πολλοί άνθρωποι πιστεύουν ότι η μέτρηση της απόδοσης χρησιμοποιείται σαν ένα εργαλείο για να ελέγχουμε τη συμπεριφορά και να μπορούμε να αξιολογούμε την απόδοση του παρελθόντος. Οι δείκτες μέτρησης του Balanced Scorecard πρέπει να χρησιμοποιούνται με διαφορετικό τρόπο: να εκφράζεται καθαρά η στρατηγική της εταιρείας, να επικοινωνείτε αυτή η στρατηγική σε όλα τα επίπεδα και να υποβοηθείται η σύγκλιση των ατομικών, συνολικών και συνδυαστικών (ανάμεσα στα τμήματα) πρωτοβουλιών, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί και να προσδιορίζονται νέες διαδικασίες που θα οδηγήσουν στην επίτευξη της πλήρους ικανοποίησης των πελατών και των στόχων των μετόχων.

Τα κυριότερα οφέλη από την εφαρμογή είναι:

1. Η ευθυγράμμιση των προτεραιοτήτων του οργανισμού
2. Η βελτίωση της επικοινωνίας σχετικά με την απόδοση του οργανισμού
3. Η διασύνδεση της στρατηγικής με τις λειτουργικές δραστηριότητες
4. Η συστηματοποίηση της παρακολούθησης της απόδοσης του οργανισμού μέσω

διασυνδεδεμένων δεικτών και στόχων

5. Η βελτίωση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των μετρήσεων και αναφορών (reports) που εκδίδονται.

4.1.1. Χρηματοοικονομικά Αποτελέσματα

Υπάρχουν τρία στάδια του κύκλου ζωής της εταιρείας και ανάλογα με το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η εταιρεία διαμορφώνονται και οι ανάλογοι στόχοι: στάδιο ανάπτυξης, στάδιο διατήρησης, στάδιο αποκομιδής. Ανάπτυξης: των εσόδων και των προσφερόμενων προϊόντων (νέα προϊόντα, νέες εφαρμογές, νέοι πελάτες και αγορές, νέα στρατηγική τιμών).

Διατήρησης: Μείωση του κόστους, βελτίωση της παραγωγικότητας (αύξηση της παραγωγικότητας των εσόδων, μείωση του κόστους μονάδας, βελτίωση καναλιών διανομής, μείωση λειτουργικών εξόδων).

Αποκομιδής: Αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων (κύκλος μετρητά σε μετρητά, βελτίωση της αξιοποίησης των περιουσιακών στοιχείων).

4.1.2. Πελατοκεντρικός Προσανατολισμός

Ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός σχετίζεται με το μερίδιο αγοράς, την απόκτηση του πελάτη, την διατήρηση του πελάτη, την ικανοποίηση του πελάτη, την κερδοφορία. Επίσης χαρακτηριστικά του προϊόντος είναι, η πελατειακή σχέση, η φήμη και η εικόνα της εταιρίας στην αγορά.

4.1.3. Εσωτερικές Διαδικασίες

Εσωτερικές διαδικασίες είναι η ανάπτυξη της καινοτομίας (καινοτόμων διαδικασιών), διαδικασία λειτουργίας της εταιρίας και εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την πώληση.

4.1.4. Μάθηση και Ανάπτυξη

Στην μάθηση και ανάπτυξη συμπεριλαμβάνονται

A) Οι δυνατότητες των εργαζομένων όπως: μέτρηση της ικανοποίησης, της διατήρησης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

B) Δυνατότητες των πληροφοριακών συστημάτων, η υποκίνηση των εργαζομένων, η ενδυνάμωση και ευθυγράμμιση των ατομικών στόχων με τη στρατηγική της εταιρείας (Kaplan & Northon, 1992).

4.1.5. Το παράδειγμα του National Marrow Donor Program

Στις αρχές του 2007, οι ηγέτες του National Marrow Donor Program® (NMDP) Gordy Bryan, Chief Financial Officer, και Michael Boo, Chief Strategy Officer, άρχισαν να ψάχνουν για ένα νέο και διαφορετικό τρόπο σκέψης που να σχετίζεται με την μακροπρόθεσμη στρατηγική, προκειμένου να βεβαιωθούν ότι η NMDP ήταν ικανή να μεταφέρει 10.000 μεταμοσχεύσεις ετησίως μέχρι το 2015. Η διευθυντική ομάδα αξιολόγησε τις επιλογές για την ένταξη ευρύτερων στρατηγικών μετρήσεων με το υφιστάμενο στρατηγικό επιχειρηματικό σχέδιο και η προσέγγιση της Balanced Scorecard αναδείχθηκε ως ο κορυφαίος υποψήφιος κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης των προτύπων σχεδιασμού. Οι λόγοι που συνετέλεσαν σε αυτό ήταν οι εξής:

- Ενθάρρυνση της ανάπτυξης των στρατηγικών θεμάτων και δυνατότητα εστίασης σε τομείς όπου απαιτείται μακροχρόνια συνεχή βελτίωση.
- Απεικόνιση στρατηγικών στόχων για έναν στρατηγικό χάρτη που θα είναι εύκολα κατανοητός από όλους τους εργαζόμενους και τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Διαβεβαίωση ότι η οργάνωση επικεντρώνεται σε ένα πιο ισορροπημένο σύνολο στρατηγικών στόχων.
- Ενεργοποίηση ηγεσίας για την παρακολούθηση του στρατηγικού στόχου και των επιδόσεων μακροπρόθεσμα και όχι μόνο την παρακολούθηση της κατάστασης.
- Δημιουργία πλαισίου για την ιεράρχηση των έργων, των πρωτοβουλιών και τη χρηματοδότηση ευκαιριών, με βάση τη συμβολή και υποστήριξη των στρατηγικών στόχων.
- Διευκόλυνση μιας 'οργάνωσης μάθησης' όπου διορθωτικές ενέργειες θα μπορούσαν να εφαρμόζονται σε περιπτώσεις όπου οι στόχοι δεν επιτυγχάνονται.

Η συνάντηση προγραμματίστηκε με βάση την ανάγκη για 10.000 μεταμοσχεύσεις από το 2015. Το νέο στρατηγικό σχέδιο που ονομάστηκε Vision, έχει ως στόχο να οδηγήσει τη δημιουργική σκέψη γύρω από το πώς να βελτιώσουν δραστικά την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του κόστους των πολλών εσωτερικών συστημάτων και των διαδικασιών παράδοσης, και να κάνει τους ανθρώπους να σκέφτονται πώς το NMDP θα μπορούσε να διπλασιάσει τον όγκο μεταμόσχευσης μέσα σε πέντε χρόνια. Η ομάδα σχεδιασμού του NMDP εξέτασε μια σειρά από μοντέλα σχεδιασμού, συμπεριλαμβανομένων των Balanced Scorecard, Six Sigma, Lean και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η

προσέγγιση της Balanced Scorecard αποτελεί το πιο ευέλικτο και κατάλληλο πλαίσιο για τη μελλοντική και οργανωτική ανάπτυξη.

4.1.5.1. Στρατηγικό Σχέδιο και Ανάπτυξη Scorecard

Αφού επέλεξαν το μοντέλο scorecard balanced και έλαβαν την απαραίτητη καθοδήγηση από το ινστιτούτο scorecard balanced, το NMDP ξεκίνησε την προσπάθεια σχεδιασμού της στρατηγικής ανάπτυξης. Μετά τη διεξαγωγή μιας παραδοσιακής ανάλυση SWOT, το NMDP αξιολόγησε και ανέπτυξε την αποστολή, το όραμα και τα ζητήματα στρατηγικής. Στη συνέχεια, οι τέσσερις χάρτες ενώθηκαν σε έναν ενιαίο στρατηγικό NMDP χάρτη που περιελάμβανε όλα τα σχετικά κομμάτια από κάθε θέμα. Αυτός ο στρατηγικός χάρτης αποτελείται από 13 στρατηγικούς στόχους, 46 στρατηγικά μέτρα, και επτά στρατηγικές πρωτοβουλίες. Μόλις τα κομμάτια ήταν στη θέση τους, ένα συντονισμένο σχέδιο επικοινωνιών τέθηκε σε εφαρμογή, για να βοηθήσει τους εργαζόμενους και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη να κατανοήσουν και να εκτελέσουν τη νέα στρατηγική. Αυτό ήταν ένα εξαιρετικά αναπόσπαστο βήμα στη εξέλιξη της διαφάνειας και δημιούργησε ενθουσιασμό γύρω από τα οφέλη αυτής της προσπάθειας. Όλα τα τμήματα στο NMDP ανέπτυξαν στόχους τμήματος, μέτρα και πρωτοβουλίες. Οι προσπάθειες ανά τμήμα παρέχουν μια σειρά από οφέλη για τον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένης της προσφοράς κάθε τμήματος στην οργανωτική στρατηγική, και τελικά η NMDP Mission έγινε ένα εργαλείο για κάθε υπηρεσία.

Τώρα τα τμήματα χρησιμοποιούν τους στρατηγικούς χάρτες, που θα καθοδηγήσουν τις συζητήσεις με το προσωπικό, σχετικά με την μέτρηση της απόδοσης καθώς και ένα σύστημα λογισμικού διαχείρισης της απόδοσης, που χρησιμοποιείται για να διευκολύνει τη συζήτηση γύρω από τα διορθωτικά μέτρα που πρέπει να ληφθούν στα τμήματα που χρειάζονται βελτίωση.

"Όλες οι περιπτώσεις επιχειρήσεων, ή των αιτήσεων για χρηματοδότηση, πρέπει να υποβληθούν με ξεκάθαρες, χειροπιαστές περιγραφές για το πώς η προσπάθεια θα επηρεάσει τους στρατηγικούς στόχους», εξήγησε ο Michael Boo.

Η χρήση του Balanced Scorecard στο NMDP με διαφανή και πειθαρχημένο τρόπο, και με πλήρη ορατή στήριξη από την εκτελεστική ηγεσία, έχει κάνει το NMDP μια πραγματικά στρατηγικά εστιασμένη οργάνωση

<http://balancedscorecard.org/Resources/ExamplesSuccessStories/tabid/57/Default.aspx>).

4.2. Η πυραμίδα επιδόσεων των Lynch & Cross

Οι Lynch και Cross (1991) προτείνουν μια σειρά μέτρων που εκτείνονται πολύ πέρα από τα παραδοσιακά οικονομικά μέτρα, όπως η αποδοτικότητα, οι ταμειακές ροές και η απόδοση απασχολούμενου κεφαλαίου. Τα μέτρα που προτείνουν σχετίζονται με τα λειτουργικά συστήματα των επιχειρήσεων, και είναι σχεδιασμένα ώστε να αντιμετωπίσουν τις κινητήριες δυνάμεις που καθοδηγούν τους στρατηγικούς στόχους της οργάνωσης. Οι Lynch και Cross προτείνουν ότι η ικανοποίηση του πελάτη, η ευελιξία και η παραγωγικότητα είναι οι κινητήριες δυνάμεις επί των οποίων βασίζονται οι στόχοι της εταιρείας. Υποστηρίζουν, επίσης, ότι η κατάσταση αυτών των κινητήριων δυνάμεων μπορεί να παρακολουθείται με διάφορους δείκτες που μπορεί να προέρχονται από χαμηλότερο επίπεδο, όπως τα μέτρα του χρόνου αποβλήτων, η παράδοση, η ποιότητα και ο κύκλος. Η πυραμίδα απόδοσης προέρχεται από την ιδέα ότι ένας οργανισμός λειτουργεί σε διαφορετικά επίπεδα, καθένα από τα οποία έχει μια διαφορετική εστίαση. Ωστόσο, είναι ζωτικής σημασίας το γεγονός ότι αυτά τα διαφορετικά επίπεδα στηρίζουν το ένα το άλλο. Στη χρήση των επιδόσεων πυραμίδας Lynch και Cross προτείνεται η μέτρηση της επίδοσης σε εννέα διαστάσεις.

Εντός της πυραμίδας, το εταιρικό όραμα αρθρώνεται από τους υπεύθυνους για τη στρατηγική κατεύθυνση της οργάνωσης. Η πυραμίδα βλέπει μια σειρά από στόχους, τόσο για εξωτερική αποτελεσματικότητα όσο και για εσωτερική απόδοση. Οι στόχοι αυτοί μπορούν να επιτευχθούν μέσω μέτρων σε διάφορα επίπεδα. Τα μέτρα αυτά φαίνεται να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους τόσο οριζοντίως σε κάθε επίπεδο, όσο και κατακόρυφα απέναντι από τα επίπεδα στην πυραμίδα.

Ένα λειτουργικό σύστημα μπορεί να έχει εισαγωγή νέων προϊόντων ως στόχο του και είναι πιθανό να περιλαμβάνει μια σειρά από υπηρεσίες. Σε αυτό το επίπεδο, το επίκεντρο των επιδόσεων θα είναι σε τρεις φάσεις. Πρώτον, θα δοθεί έμφαση στην ανάγκη να διασφαλιστεί η ικανοποίηση του πελάτη. Δεύτερον, θα τονιστεί η ανάγκη για ευελιξία, προκειμένου να ληφθούν υπόψη οι αλλαγές στις μεθόδους και τις απαιτήσεις των πελατών. Τρίτον, θα δοθεί έμφαση στην ανάγκη να επιτευχθεί η παραγωγικότητα, η οποία απαιτεί να βρεθούν τα πιο αποδοτικά και έγκαιρα μέσα για

την επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών και την ευελιξία. Το κάτω επίπεδο της πυραμίδας αναφέρεται ως «μέτρηση στα χαρακώματα». Εδώ, ο στόχος είναι να ενισχυθεί η ποιότητα, η απόδοση παράδοσης και η μείωση του χρόνου κύκλου. Σε αυτό το επίπεδο μια σειρά από μη-οικονομικούς δείκτες θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση των εργασιών.

Η ισχύς του μοντέλου *πυραμίδα απόδοσης* έγκειται στο γεγονός ότι συνδέει την ιεραρχική άποψη της μέτρησης της απόδοσης των επιχειρήσεων με την αναθεώρηση των επιχειρηματικών διαδικασιών. Καθιστά επίσης σαφή τη διαφορά μεταξύ των μέτρων που παρουσιάζουν ενδιαφέρον σε εξωτερικούς φορείς -όπως η ικανοποίηση των πελατών, η ποιότητα και η παράδοση- και τα μέτρα που παρουσιάζουν ενδιαφέρον στο πλαίσιο της επιχείρησης όπως είναι η παραγωγικότητα, κτλ.

Οι Lynch και Cross (1991) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι είναι σημαντικό τα συστήματα μέτρησης των επιδόσεων που εγκρίνονται από μια οργάνωση να πληρούν τις ακόλουθες λειτουργίες:

- 1) Τα μέτρα που επιλέγονται θα πρέπει να συνδέουν τις επιχειρήσεις με τους στρατηγικούς στόχους. Είναι ζωτικής σημασίας οι υπηρεσίες να έχουν επίγνωση του βαθμού στον οποίο συμβάλλουν -χωριστά και από κοινού- στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων.
- 2) Τα μέτρα που θα επιλεγούν πρέπει να κάνουν χρήση των οικονομικών και μη-οικονομικών πληροφοριών με τέτοιο τρόπο ώστε να έχει αξία για τους διευθυντές τμημάτων.
- 3) Η πραγματική αξία του συστήματος έγκειται στην ικανότητά της να επικεντρωθούν όλες οι επιχειρηματικές δραστηριότητες στις απαιτήσεις των πελατών της.

Τα συμπεράσματα αυτά βοήθησαν στη διαμόρφωση της πυραμίδας απόδοσης, που μπορεί να θεωρηθεί ως ένα εργαλείο μοντελοποίησης το οποίο βοηθά στον σχεδιασμό των νέων συστημάτων μέτρησης της απόδοσης ή, εναλλακτικά, στην αναμόρφωση των συστημάτων που είναι ήδη σε λειτουργία (Berry, Boradbent & Otley, 2005).

4.3. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης CAF

Το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης έχει σχεδιαστεί για να χρησιμοποιείται και να αξιολογείται από όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης και ιδιαίτερα για σημεία

εξυπηρέτησης και πρόσβασης του δημοσίου τομέα. Η εξειδίκευση του αυτή το καθιστά κατάλληλο για ένα ευρύ σύνολο περιπτώσεων όπως: μέρος ενός προγράμματος μεταρρύθμισης, στοχοποιημένες παρεμβάσεις και βελτιώσεις δημοσίων υπηρεσιών ή μιας συγκεκριμένης λειτουργίας τους.

Οι κύριοι σκοποί του ΚΠΑ, που έχουν τεθεί είναι:

- Να εκφράσει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των οργανισμών του δημόσιου τομέα.
- Να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο βελτίωσης δημοσίου τομέα
- Να αποτελέσει τον συνδετικό κρίκο μεταξύ διαφορετικών μεθόδων που μπορεί να χρησιμοποιείται

Το ΚΠΑ βασίζεται και επηρεάζεται από το Ευρωπαϊκό πρότυπο ποιότητας (EFQM), και συνιστά ένα πλαίσιο στο οποίο εντάσσονται αρχές, πορίσματα, κανονικές προτάσεις και τεχνικές διοίκησης που προέρχονται και εφαρμόζονται από την διοικητική πρακτική. Συνολικά, όμως, αποτελεί την συνθετική θεώρηση του τρόπου λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών προς τις ανάγκες των πολιτών-πελατών τους (Holzer & Callahan,1977).

4.4. Η διοίκηση Ολικής ποιότητας TQM

Η διοίκηση ολικής ποιότητας βασίζεται στις θεωρίες των Deming, Juran & Feigenbaum από το 1980. Πρόκειται για ένα σύστημα διοίκησης, που έχει ως κύρια κατεύθυνση τους ανθρώπους και που αποσκοπεί στην βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών με συνεχώς χαμηλότερο κόστος. Είναι μία συστηματική προσέγγιση άρρηκτα συνδεδεμένη με την στρατηγική της επιχείρησης, η οποία εφαρμόζεται στην πράξη οριζόντια στα οργανωτικά τμήματα αλλά και κάθετα, αφού εμπλέκει προμηθευτές και αγοραστές, υπερτονίζοντας παράλληλα το ρόλο της οργανωσιακής μάθησης και οργανωσιακής προσαρμογής στη συνεχή αλλαγή, ως προϋπόθεση και εργαλείο για την επιτυχία.

Μέσω της διοίκησης ολικής ποιότητας, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις στοχεύουν στην ανάπτυξη των κατάλληλων διοικητικών εργαλείων -συστημάτων και εσωτερικών διαδικασιών, με σκοπό την παροχή ολοκληρωμένων και

βελτιωμένων υπηρεσιών με ισόρροπη ικανοποίηση των πελατών, των εργαζομένων, των μετόχων, καθώς και του κοινού συνόλου γενικότερα (<http://www.bpir.com/total-quality-management-history-of-tqm-and-business-excellence-bpir.com.html>).

4.5. Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM

Η επιχειρηματική αριστεία συνδέεται στενά με την συνεχή προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης μιας επιχείρησης, μέσω της διοίκησης ολικής ποιότητας. Ειδικότερα, ως επιχειρηματική αριστεία ορίζεται το μοντέλο λειτουργίας μιας επιχείρησης, με στόχο την ταυτόχρονη ικανοποίηση της ανταγωνιστικότητας και τη βελτίωση ποιότητας. Στο πλαίσιο ενός μοντέλου, η δομή της επιχείρησης διακρίνεται στους επιχειρησιακούς- συστηματικούς παράγοντες, δηλαδή τους παράγοντες που χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό ως σύστημα και αποτελούν τα μέσα για την επίτευξη των επιχειρησιακών τους στόχων και τα αποτελέσματα που η επιχείρηση επιτυγχάνει.

Το EFQM είναι το πιο διαδεδομένο επιχειρησιακό πλαίσιο στην Ευρώπη και βασίζεται στην έννοια της αυτοαξιολόγησης των επιχειρήσεων, με βάση συγκεκριμένα κριτήρια και φιλοσοφία. Είναι ένα πλαίσιο μη τυποποιημένο που αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλοί δρόμοι στην ποιότητα, στην διατηρησιμότητα και την επιχειρησιακή αριστεία (Boyson & Corsi, 1999).

4.6. Συγκριτική αξιολόγηση Benchmarking

Η συγκριτική αξιολόγηση είναι μια μεθοδολογία που εξετάζει πόσο καλά αποδίδει μια επιχείρηση, ένα συστήματα πληροφορικής, ο εξοπλισμός, η επιχειρηματική μονάδα σε σύγκριση με άλλες μονάδες, συστήματα, εξοπλισμούς κ.α.. Η συγκριτική αξιολόγηση αποτελεί ένα δυναμικό εργαλείο βελτίωσης της απόδοσης, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για την βελτίωση της απόδοσης, όσο και για την ενσωμάτωση διευρυμένων διοικητικών μεταρρυθμίσεων σε μια επιχείρηση. Είναι ουσιαστικά μια συνεχής και συστηματική διαδικασία μάθησης, κατά τη

διάρκεια της οποίας η πληροφόρηση, η γνώση και η εμπειρία από βέλτιστες πρακτικές μοιράζονται μεταξύ διαφόρων φορέων και επιχειρήσεων.

Επιτρέπει στην επιχείρηση τη σύγκριση μιας ή και περισσότερων επιχειρησιακών στρατηγικών, λειτουργιών, διαδικασιών ή πρακτικών με αντίστοιχες πρακτικές που εφαρμόζονται από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε παρόμοιους κλάδους και την υιοθέτηση αυτών για την βελτίωση της απόδοσης της συγκεκριμένης επιχείρησης .

Η συγκριτική αξιολόγηση δεν αποτελεί στάσιμη διαδικασία βελτίωσης της απόδοσης, αλλά μια συνεχή διαδικασία εξεύρεσης βέλτιστων πρακτικών για την βελτίωση του τρόπου λειτουργίας και απόδοσης μιας επιχείρησης (Balm, 1992).

4.7. Performance Prism

Οι Andy Neely και Chris Adams (2002) περιγράφουν το «Prism Performance » ως ένα πλαίσιο μέτρησης της απόδοσης δεύτερης γενιάς. Ισχυρίζονται ότι υπάρχουν τρεις βασικοί λόγοι για τους οποίους αυτό το νέο πλαίσιο θα αντικαταστήσει τα μοντέλα πρώτης γενιάς ,όπως το Balanced Scorecard και την Performance Pyramid, οι οποίοι είναι:

1. Δεν είναι πλέον αποδεκτό ή ακόμη και εφικτό για τους οργανισμούς να επικεντρώνονται αποκλειστικά και μόνο στις ανάγκες μίας ή δύο ομάδων ενδιαφερομένων. Τα περισσότερα πλαίσια που υπάρχουν επικεντρώνονται στις ανάγκες των ιδιοκτητών και ενδεχομένως των πελατών της οργάνωσης. Άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως οι εργαζόμενοι και οι προμηθευτές έχουν την τάση να παραλείπονται.
2. Τα περισσότερα πλαίσια που υπάρχουν αγνοούν τις αλλαγές που πρέπει να γίνονται στις στρατηγικές, στις διαδικασίες και στις δυνατότητες του οργανισμού, προκειμένου να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των ενδιαφερομένων.
3. Οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να συνεισφέρουν στην οργάνωση.

Οι Neely και Adams (2002), επίσης, πιστεύουν ότι τα τελευταία χρόνια πολλές οργανώσεις έχουν πάθει εμμονή με την μέτρηση. Οι διοικήσεις μετρούν πάρα πολλά πράγματα, με την πεποίθηση ότι με αυτόν τον τρόπο θα ελέγχουν τις οργανώσεις τους καλύτερα. Η τάση αυτή έχει ανατραπεί με την ανάπτυξη

εξελιγμένων συστημάτων πληροφορικής, που μπορούν να παρέχουν μια ολόκληρη σειρά από εκθέσεις διαχείρισης.

Το πρόβλημα με αυτή την αύξηση στις μετρήσεις είναι ότι η διοίκηση αρχίζει να χάνει την στρατηγική της πλευρά. Υπάρχει επίσης και το κόστος της παροχής των πληροφοριών, καθώς και η διαχείριση του χρόνου που δαπανάται σε αυτό, σε σύγκριση με τα αμφισβητήσιμα οφέλη που φέρνει η μέτρηση. Η διοίκηση δεν χρειάζεται περαιτέρω μετρήσεις και πληροφορίες· χρειάζεται μόνο να ξέρει τι συμβαίνει στην επιχείρηση.

4.7.1. Οι πέντε «πλευρές» του *Performance Prism*

Η *Performance Prism* έχει ως στόχο να διαχειριστεί την απόδοση ενός οργανισμού από πέντε αλληλένδετες «πλευρές», τις οποίες και αναφέρουμε επιγραμματικά στην συνέχεια:

1. Ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών - ποια είναι τα ενδιαφερόμενα μέρη μας και τι θέλουν;
2. Συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών - τι θέλουμε από τα ενδιαφερόμενα μέρη μας;
3. Στρατηγικές - ποιες στρατηγικές θα πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή για να ικανοποιηθούν οι επιθυμίες και ανάγκες.
4. Διεργασίες - τι διαδικασίες θα πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή για να μας μπορέσουμε να εκτελέσουμε στρατηγικές μας;
5. Ικανότητες - τι ικανότητες χρειαζόμαστε για να τεθούν σε εφαρμογή οι μέθοδοι μας;

Το *Prism* έχει σχεδιαστεί για να είναι ένα ευέλικτο εργαλείο - μπορεί να χρησιμοποιηθεί για εμπορικούς ή μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Η *Performance Prism* απεικονίζει την πραγματική πολυπλοκότητα στην μέτρηση και διαχείριση της απόδοσης. Οι πτυχές του *Prism Performance* είναι αλληλένδετες και πρέπει να αλληλοϋποστηρίζονται. Αρχικά οι απαιτούμενες στρατηγικές προσδιορίζονται, στην συνέχεια γίνονται οι διαδικασίες που απαιτούνται για την επίτευξη αυτών των στρατηγικών, και ακολουθεί ο προσδιορισμός των ικανοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση των διαδικασιών. Η πιο σημαντική εξέλιξη στον *Performance Prism* είναι η έμφαση στον εντοπισμό των αναγκών ενός ευρύτερου φάσματος ενδιαφερομένων φορέων (Neely, 2001).

4.7.2. Η DHL Εμπειρία

Οι αρχές της Performance Prism έχουν εφαρμοστεί ευεργετικά σε πολλές επιχειρήσεις σε ένα ευρύ φάσμα βιομηχανιών, συμπεριλαμβανομένων των μη κερδοσκοπικών οργανώσεων (Μ.Κ.Ο.). Ωστόσο η πρώτη- και ίσως η πιο αυστηρή λειτουργική- εφαρμογή μέχρι τώρα ήταν στην DHL, τη διεθνή εταιρεία ταχυμεταφοράς.

Η DHL Ηνωμένου Βασιλείου εφάρμοσε το Performance Prism κατά τα τέλη του 1999, όταν οι πωλήσεις ήταν περίπου 500.000.000 δολάρια και η επιχείρηση απασχολούσε περίπου 4.000 άτομα σε παραπάνω από 50 τοποθεσίες. Εκείνη την εποχή, ο διευθύνων σύμβουλος της DHL Ηνωμένου Βασιλείου David Coles και ο διευθυντής των επιχειρηματικών διαδικασιών της εταιρείας Drew Morris, εξέφρασαν την ανησυχία ότι οι αξιολογήσεις των επιδόσεων του τμήματος διέτρεχαν τον κίνδυνο να γίνουν πάρα πολύ αόριστες. Με αφορμή τον παραπάνω προβληματισμό οι συντάκτες εισήγαγαν το πλαίσιο Performance Prism στην εταιρεία.

Κατά τη διάρκεια της φάσης του σχεδιασμού, η εκτελεστική ομάδα της DHL Ηνωμένου Βασιλείου συμμετείχε σε μια σειρά διαδικασιών, οι οποίες θα αναφερθούν συνοπτικά στη συνέχεια. Αρχικά, στον πρώτο γύρο, η εκτελεστική ομάδα προσδιόρισε τις ανάγκες και τις επιθυμίες των ενδιαφερόμενων μερών καθώς και τη συμβολή τους στην επιχείρηση. Τα αποτελέσματα από τον πρώτο γύρο ελήφθησαν υπόψη για να προχωρήσουν στην είσοδο στο δεύτερο μέρος, όπου η εκτελεστική ομάδα προσδιόρισε τις στρατηγικές, τις διαδικασίες και τις δυνατότητες του οργανισμού, τις οποίες πρέπει να διαθέτει προκειμένου να ικανοποιήσει τις επιθυμίες και τις ανάγκες κάθε ενδιαφερόμενου μέρους.

Η DHL αναγνώρισε ότι η οργάνωση είχε πολλά διαφορετικά είδη πελατών. Προχώρησε, λοιπόν, στην κατηγοριοποίηση των πελατών της σε τρεις κατηγορίες – τους προνομιούχους πελάτες, τους τακτικούς πελάτες και τους ad hoc – έχοντας πάντα ως βασικό κριτήριο τις ανάγκες τις ανάγκες της κάθε κατηγορίας. Στην συνέχεια, εντοπίστηκαν συγκεκριμένες στρατηγικές, διαδικασίες και δυνατότητες που σχετίζονται με κάθε μία από αυτές τις κατηγορίες πελατών.

Όταν οι ξεχωριστοί χάρτες επιτυχίας για κάθε εμπλεκόμενο είχαν αναπτυχθεί και οι σχέσεις μεταξύ τους αναγνωρίζονταν, ήταν σχετικά εύκολο να ενταχθούν σε ένα συνοπτικό χάρτη επιτυχίας για την επιχείρηση. Ωστόσο, δεδομένου ότι είναι αδύνατο για μια ομάδα στελεχών να παρακολουθεί κάθε πτυχή της δραστηριότητας αυτής σε ένα τυπικό χάρτη επιτυχίας, πώς θα μπορούσε η εταιρεία να περιορίσει τη

δυσκολία; Η προσέγγισή ήταν να ενθαρρύνει την εκτελεστική ομάδα να σκεφτεί τις ερωτήσεις που θα ήθελε να είναι σε θέση να απαντήσει, υπό το πρίσμα του υλικού που περιέχεται στο χάρτη επιτυχία που είχε αναπτύξει. Βασικά, η εκτελεστική ομάδα ρώτησε: Τι είναι αυτό που εσείς, ως μια ομάδα στελεχών πρέπει να ξέρετε για να αποφασίσετε εάν η επιχείρηση κινείται προς την κατεύθυνση που θέλετε;

Στον τρίτο γύρο των εργασιών το πρόγραμμα επικεντρώθηκε στο να ωθήσει την εκτελεστική ομάδα να σκεφτεί σε ποιες ερωτήσεις θα ήθελαν να μπορούν να απαντήσουν στους QPRs της, δεδομένης της δομής του χάρτη επιτυχίας που είχε αναπτύξει. Η εκτελεστική ομάδα συζήτησε αυτό το θέμα και έτσι ανέπτυξε ένα εύρωστο πλαίσιο ερωτήσεων γύρω από το Performance Prism. Αφού έχουν προσδιοριστεί οι σωστές ερωτήσεις, έγινε σχετικά εύκολη η συλλογή των πληροφοριών που θα πρέπει να μετρηθούν.

Στον τέταρτο και τελευταίο γύρο η εταιρεία επικεντρώθηκε στα συστήματα που απαιτούνται και στα δεδομένα που χρειάζονται για να απαντηθούν τα διάφορα ερωτήματα από την εκτελεστική ομάδα. Το επόμενο στάδιο ήταν να αλλάξει η ημερήσια διάταξη για τα QPRs της επιχείρησης, προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι οι μελλοντικές συζητήσεις θα εμφανίζουν τα βασικά ερωτήματα που η εκτελεστική ομάδα είχε αποφασίσει ότι θα πρέπει να απαντηθούν και να αντιμετωπισθούν. Η νέα δομή εισήχθη τον Ιουνίου του 2000 και εξελίχθηκε κατά τη διάρκεια των επόμενων 12 μηνών.

Η διαδικασία για την DHL δεν τελειώνει με την εφαρμογή του Prism Performance και της νέας δομής QPR ημερήσιας διάταξης. Η DHL συνεχίζει να εξελίσσει τις διαδικασίες του συστήματος μέτρησης, και θα συνεχίσει να το πράττει και στο μέλλον. Από τότε υπάρχει κλιμάκωση της κριτικής της απόδοσης, μέσω της οργάνωσης με τέτοιο τρόπο, ώστε όλες οι πράξεις και οι δομές των διευθυντών πωλήσεων να μπορούν να αξιολογούν τις επιδόσεις τους με τον ίδιο τρόπο.

Θα πρέπει να σημειωθεί, ωστόσο, ότι ορισμένοι οργανωτικοί παράγοντες συνέβαλαν σημαντικά στην επιτυχία αυτής της εφαρμογής. Οι υποδομές συλλογής δεδομένων ήταν ήδη εξελιγμένες, γεγονός το οποίο δεν είναι πάντα απαραίτητο. Η DHL συμμετείχε σε μεγάλο βαθμό στις δραστηριότητες ανάλυσης των επιδόσεων. Βοήθησε επίσης σημαντικά η εκπαίδευση στη διευκόλυνση της διαδικασίας. Χωρίς αυτά τα απαραίτητα στοιχεία, η πρόοδος θα ήταν περιορισμένη. Ο ρόλος του P.Prism σε αυτό το ταξίδι ήταν ζωτικής σημασίας και παρείχε μια λογική και συνεκτική δομή για το διοικητικό συμβούλιο, ώστε να διαμορφωθεί η μέτρηση της απόδοσης και το

σύστημα διαχείρισης. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο David Coles "Θα μπορούσαμε να είχαμε φτάσει την ίδια κατάσταση ωριμότητας μέτρησης χωρίς τη δομή που παρέχεται από την Performance Prism, αλλά ποτέ δεν θα είχαμε φτάσει εκεί τόσο γρήγορα ή τόσο απόλυτα."

Η Performance Prism δεν είναι ένα εργαλείο που τα γιατρεύει όλα. Πρέπει να χρησιμοποιείται με έξυπνο τρόπο για να βελτιστοποιηθούν οι δυνατότητές της. Ωστόσο, παρέχει ένα ισχυρό και ολοκληρωμένο πλαίσιο μέσω του οποίου μπορούν να καταδειχθούν και να αντιμετωπισθούν τα πραγματικά προβλήματα και οι πρακτικές προκλήσεις της διαχείρισης των οργανωτικών επιδόσεων. Αυτή η πεποίθηση έχει δημιουργηθεί μέσα από την επιτυχή εφαρμογή των αρχών της Performance Prism σε μια ευρεία γκάμα οργανισμών, συμπεριλαμβανομένης και της DHL, στην οποία προαναφερθήκαμε (<http://businessfinancemag.com/business-performance-management/new-spectrum-how-performance-prism-framework-helps>).

4.8. Περαιτέρω μέθοδοι

Υπάρχουν κι άλλες μέθοδοι εκτός από τις προαναφερθείσες, τις οποίες αναφέρουμε επιγραμματικά παρακάτω:

1. Strategic Enterprise Management SEM
2. Six Sigma Performance Measurement Framework
3. The Activity based Business Modeling for Government
4. Πρότυπα ISO
5. Πλαίσιο των Επτά S (The seven S framework)
6. Process Excellence
7. Lean Thinking
8. EVA
9. Best Value Accounting

4.9. Σύγκριση μεθόδων μέτρησης της απόδοσης

Στο παρόν σημείο θα κάνουμε μια σύγκριση των κυριότερων μεθόδων (bsc, caf, tqm, efqm, benchmarking) με βάση τα παρακάτω κριτήρια : 1) τυποποίηση, 2) εμπλοκή διοίκησης, 3) διάχυση, 4) υπευθυνότητα και λογοδοσία, 5) διαχείριση αλλαγών, 6) χρόνος, 7) σύγκριση, 8) ισορροπία δεικτών, 9) επιχειρηματικός

σχεδιασμός, 10) σύνδεση δεικτών με στρατηγική.

Καταλήγουμε, λοιπόν, στα εξής συμπεράσματα:

A) Η μεθοδολογία bsc καλύπτει πλήρως όλα τα κριτήρια και είναι η πιο ολοκληρωμένη.

B) Η μεθοδολογία caf υστερεί στα κριτήρια: επιχειρησιακός σχεδιασμός, σύνδεση δεικτών με την στρατηγική, διάχυση, υπευθυνότητα και λογοκρισία, διαχείριση αλλαγών και χρόνο.

Γ) Οι μεθοδολογίες tqm και efqm υστερούν στα κριτήρια: επιχειρησιακός σχεδιασμός, σύνδεση δεικτών με την στρατηγική, διάχυση, υπευθυνότητα και λογοκρισία, διαχείριση αλλαγών και χρόνο.

Δ) Η μεθοδολογία Benchmarking επίσης υστερεί στα περισσότερα από τα παραπάνω κριτήρια.

Κεφάλαιο 5^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η εποχή της πληροφορίας, η επιτάχυνση της εξέλιξης της τεχνολογίας, ο έντονος ανταγωνισμός που επιβάλλεται από το δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον δεν είναι δυνατό να αφήσει ανεπηρέαστη τη ζωή των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Οι μέθοδοι μέτρησης απόδοσης-αποτελεσματικότητας- αποδοτικότητας εφαρμόζονται ολοένα και περισσότερο διεθνώς, επιδιώκοντας αρχικά την αξιολόγηση της δομής και της λειτουργίας των επιχειρήσεων, του έργου που παράγουν και στην συνέχεια βοηθούν στο να προσδιοριστούν οι κατάλληλες παρεμβάσεις για την ενίσχυση της αποδοτικότητας και την επίτευξη της αποτελεσματικότητας. Τα περισσότερα διευθυντικά στελέχη είναι σήμερα ενήμερα της εξέλιξης αυτής και πολύ λίγα είναι εκείνα που αμφισβητούν τη σπουδαιότητά της στο σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων.

Οι πληροφορίες που συλλέγουμε με τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης της απόδοσης περιορίζονται σε οικονομικά στοιχεία που έχουν σχέση με τα χρηματοοικονομικά αγαθά. Δεν λαμβάνουν υπόψη τους οτιδήποτε έχει να κάνει με δείκτες οι οποίοι μετρούν την ποιότητα των προϊόντων, την ικανοποίηση των πελατών, τους ανθρωπίνους πόρους και την απόδοσή τους, τον χρόνο παράδοσης, την ευελιξία της παραγωγής και το επίπεδο τεχνογνωσίας των εργαζομένων. Με την έλλειψη αυτών των σημαντικών πληροφοριών, που η επιχείρηση αγνοεί, δημιουργείται μια ελλιπής εικόνα για την κατάστασή της, την αποτελεσματικότητά της, την κερδοφορία και τις προοπτικές της.

Για το λόγο αυτό, μεγάλο ποσοστό του διαθέσιμου χρόνου των διευθυντικών στελεχών αφιερώνεται στην εξεύρεση και αξιοποίηση λύσεων που μπορούν να οδηγήσουν στον χειρισμό των παραπάνω προκλήσεων και στην απλούστευση και συνάμα εγρήγορση των επιχειρησιακών διαδικασιών. Νέες μέθοδοι κάνουν την εμφάνιση του απαξιώνοντας τους παραδοσιακούς τρόπους με τους οποίους αξιολογούνταν οι επιχειρήσεις. Από την χρήση των μεθόδων αυτών προκύπτουν πολλά πλεονεκτήματα όπως: οικονομικότερη λειτουργία, διαφάνεια, ικανοποίηση των πελατών αλλά και των εργαζομένων. Για την σωστή χρήση των μεθόδων βασική προϋπόθεση είναι η ύπαρξη κατάλληλα καταρτισμένου ανθρώπινου

δυναμικού και η προσήλωση όλων στην εφαρμογή τους. Όλες αυτές οι αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο αξιολογούμε τις επιχειρήσεις -περίπλοκες και εξειδικευμένες- θα μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρηματικές οντότητες στον αγώνα για επιβίωση, που στις μέρες μας έχει γίνει σκληρότερος από ποτέ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία:

Βεργάς, Δ. (1998). *Performance measurement systems*. Διπλωματική εργασία για το “Master in total Quality Management, European Master’s Program in Total Quality Management, Πανεπιστήμιο Πειραιά σε συνεργασία με το Aarhus Business School Denmark.

Κυριαζόπουλος, Ι., *Μέτρηση απόδοσης για επιχειρήσεις και οργανισμούς*. Εκδόσεις Έλλην, 2005.

Κυριαζόπουλος, Π., *Σύγχρονες μορφές διοίκησης μικρομεσαίων επιχειρήσεων*. Σύγχρονη Εκδοτική ΕΠΕ, 1998.

Παπούλιας, Γ., *Χρηματιστηριακές επενδύσεις. Ανάλυση και Διαχείριση*. Εκδόσεις Σταμούλης, 1990.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία:

Balm, G. J., *Benchmarking: A Practitioner's Guide for Becoming and Staying Best of the Best*. Quality and Productivity Management Association, Schaumburg, IL, 1992.

Berry, A.J., Boradbert, J., Otley, D.T., *Management Control: Θεωρίες, Θέματα και Performance (2^η έκδοση)*. Palgrave Macmillan, 2005.

Bititci U., Carrie A., McDevitt L., “Intergrated performance measurement systems : an audit and development guide”. *The TQM Magazine*, Vol 9, No 1, 1997.

Boyson, S., Corsi, T.M., *Logistics and the Extended Enterprise: Best Practices for the Manufacturing Professional*. John Wiley & Sons, New York, 1999.

Collis, J.D., “Competing on resources strategy in 1990s”. *Harvard Business Review*, 1995.

Deming, J.M., *Out of the Crisis*, Cambridge University Press, 1986.

Hammer M. & Champy J. , *Reengineering the corporation “A manifesto for Business Revolution”*. Business Week, 1995.

Holzer, M., Callahan, K., *Government at Work: Best Practices and Model Programs*. Sage Publications, Thousand Oaks, 1977.

Kald, M., Nilsson, F., “Performance Measurement Art Nordic Companies”. *European Management Journal*, Vol. 18, No 1, 2000.

Kaplan, R., Northon, D., “The balance Scorecard Measures that Drives Performance”. *Harvard Business Review*, Jan.- Feb. 1992.

Lunch, R., Cross, K., *Measure Up! Yardsticks for continuous improvement*. Blackwell Publishers, 1991.

Neely A., Adams C. & Kennerley M., *The Performance Prism*. Published by Prentice Hall, 2002.

Neely A., Adams C. & Crowe P., 'The Performance Prism in Practice'. *Measuring Business Excellence*, Volume 5, 2001.

Niven, P., *Balanced Scorecard: Step-by-step for government and Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey, 2003.

"Organisation for economic co-operation and Development", OECD, 1997.

Radnor, Z., McGuire, M., *Performance management in the public sector. Fact or fiction?*. Emerald Group Publishing Limited, 2004. Βλ. επίσης Radnor, Z., Lovell, B., *Success factors for implementation of the balanced scorecard in a NHS multi agency setting*. MCB UP Ltd, 2003.

Rummler, G., Brache, A., *Improving Performance "How to manage the white Space Organization Chart (2nd)*. Jossey- Bass Publishers, 1995.

Senge, P., *Fifth Discipline, "The Art a Practice of the Learning Organization"*. Currency Doubleday, 1990.

Wilcox, M.C., *Designing and implementing performance measurement system*. Control July/August, Cambridge University Press, 2002.

Από ιστοσελίδες:

<http://www.bpir.com/total-quality-management-history-of-tqm-and-business-excellence-bpir.com.html>

<http://balancedscorecard.org/Resources/ExamplesSuccessStories/tabid/57/Default.aspx>

<http://www.wisageek.com/spireframe.com/articles/measuring-profitability-part-2/>

<http://www.wisageek.com>

smallbusiness.chron.com/difference-between-efficiency-effectiveness-business_26009.html

<http://accountingexplained.com>

<http://businessfinancemag.com/business-performance-management/new-spectrum-how-performance-prism-framework-helps>