

**Ανώτατο Τεχνολογικό Ίδρυμα Κρήτης
Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας
Τμήμα Λογιστικής**

Academic Balanced Scorecard και Επιχειρησιακή Στρατηγική

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Κοσμίδη Μαρία
Τούσσα Σταματίνα
Τσόγκα Ευαγγελία**

Μια εργασία η οποία υποβάλλεται για την ολοκλήρωση του κύκλου μαθημάτων του Τμήματος Λογιστικής της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας και την απόκτηση πτυχίου αυτής.

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ
Μάρτιος 2011**

Σύνολο Λέξεων:

Abstract: The balanced scorecard is a performance management measurement tool that evaluates the success of an organization using four different perspectives. These are the Financial, the Customer, the Internal Process and the Learning and Growth perspective. It successfully combines financial and non financial indicators in order to give a clear view for the present and the future of the organization. The balanced scorecard is the product of the chosen metrics (Key Performance Indicators) of each perspective times the statistical weights of each metric. The successful implementation of the balanced scorecard depends heavily on the accurate definition of its metrics and their respective statistical weights. The purpose of this paper is twofold: First to describe in a concise manner what methods are used to select these metrics and determine their weight, which is not done explicitly in the existing bibliography. Second, to give an application of this process by constructing an Academic (Balanced) Scorecard for the Technological Educational Institute of Crete, Heraklion, Greece

Keywords: Balanced scorecard, Academic Scorecard, Key performance Indicators, Statistical weights, Technological Educational Institute of Crete, Heraklion, Greece.

Ευχαριστίες: Αρχικά, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον Καθηγητή μας κ. Γαρεφαλάκη Ε. Αλέξανδρο για την πολύ καλή μας συνεργασία και για την πολύτιμη βοήθεια του καθ' όλη την διάρκεια της εκπόνησης της Πτυχιακής μας Εργασίας. Στην συνέχεια θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τις οικογένειες μας που μας στήριξαν με κάθε δυνατό τρόπο σε όλη μας την προσπάθεια για να φτάσουμε σε αυτό το σημείο. Τέλος να ευχαριστήσουμε φίλους και γνωστούς που μας στήριξαν ηθικά, ψυχολογικά και που πίστεψαν σε μας στις δύσκολες ώρες που περάσαμε κάνοντας την εργασία μας,.

Κοσμίδη Μαρία

Τούσσα Σταματίνα

Τσόγκα Ευαγγελία

Ηράκλειο Κρήτης, Απρίλιος 2011

Περίληψη

Ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας (Balanced Scorecard, BSc) αποτελεί μια μέθοδο μέτρησης της επίδοσης σε επίπεδο επιχείρησης, η οποία αξιολογεί τη λειτουργία μιας επιχείρησης εξετάζοντας τέσσερις διαφορετικές πτυχές της δραστηριότητάς της: τη χρηματοοικονομική, την πελατειακή, την εσωτερική πτυχή και την πτυχή ανάπτυξης και μάθησης. Το Balanced Scorecard έχει σαν σκοπό να «μεταφράζει» την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης σε καθαρά χρηματοοικονομικά στοιχεία με τέτοιο τρόπο ώστε και μη αριθμητικές αξίες να μπορούν να μετρηθούν και να αξιολογηθούν. Η ερμηνεία της έννοιας «Balanced Scorecard» προϋποθέτει και απαιτεί «Balance» ισορροπία στην διαδικασία ελέγχου ανάμεσα σε εκροές και εισροές και το «Scorecard» στην χρήση δηλαδή των μεγεθών «measures» που θα κατευθύνουν κάθε αξιολόγηση που περιλαμβάνει τόσο χρηματοοικονομικά όσο και μη χρηματοοικονομικά μεγέθη. Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση. Η ανάλυση και αξιολόγηση της σύγκρισης μεταξύ του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Κρήτης (Α.Τ.Ε.Ι.) του Τμήματος Λογιστικής και του Πανεπιστημίου Πειραιά (ΠΑ.ΠΕΙ.) του Τμήματος Χρηματοοικονομικής και Τραπεζικής Διοικητικής, χρησιμοποιώντας την ανάλυση SWOT και τη στρατηγική μέθοδο AHP .

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| |
|---------------------|
| Abstract.....σελ. 2 |
| Περίληψη.....σελ. 4 |

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο:

| |
|--|
| 1. Εισαγωγή.....σελ. 11 |
| 1.1. Εννοιολογικός Προσδιορισμός των βασικών όρων και η αναδρομή του Balanced Scorecard.....σελ. 12 |
| 1.2. Δημιουργία και έννοια Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων (Kaplan & Norton).....σελ. 13 |
| 1.3. Οι τέσσερις διαστάσεις της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων....σελ. 16 |
| 1.3.1. Χρηματοοικονομική Διάσταση.....σελ. 16 |
| 1.3.2. Διάσταση Πελατών.....σελ. 18 |
| 1.3.3. Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών.....σελ. 19 |
| 1.3.4. Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης.....σελ. 21 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο:

| |
|---|
| 2. Η έννοια και ο σκοπός του Balanced Scorecardσελ. 24 |
| 2.1. Συστήματα Μέτρησης Επίδοσης (Performance Measurement Systems).....σελ. 25 |
| 2.1.1. Η έννοια του Tableau De Bord («ταμπλό του αυτοκινήτου»). Συνδέεται ή όχι με την έννοια του Balanced Scorecard;.....σελ. 27 |
| 2.1.2. ABC (Activity – Based Cost).....σελ. 28 |
| 2.1.3. Γιατί είναι σημαντική η θεμελίωση ενός BSc (Πίνακας Ισορροπημένης στοχοθέτησης) που να επικοινωνεί με την στρατηγική της επιχείρησης.....σελ. 29 |
| 2.1.4. Υιοθετώντας ένα BSc ως σύστημα διοίκησης.....σελ. 30 |

| | |
|--|----|
| 2.1.5. Υλοποίηση του BSc.....σελ. | 32 |
| 2.1.6. Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του BSc.....σελ. | 34 |
| 2.1.7. Μεθοδολογία ανάπτυξης και εισαγωγής του BSc.....σελ. | 36 |
| 2.1.8. Σαφείς και ανακοινώσιμοι ορισμοί των συστατικών του BSc...σελ. | 38 |
| 2.1.9. Κριτήρια για να επιτύχει ένας στόχος σε μια οργάνωση.....σελ. | 38 |
| 2.1.10. Στρατηγική τοποθέτηση της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων.....σελ. | 40 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο:

| | |
|--|----|
| 3. Εφαρμογή του BSc.....σελ. | 42 |
| 3.1. Διδάγματα.....σελ. | 43 |
| 3.2. Οφέλη από τη σωστή εφαρμογή του BSc.....σελ. | 45 |
| 3.3. Λόγοι αποτυχίας του BSc.....σελ. | 46 |
| 3.4. Συγκριτική αξιολόγηση Στρατηγικών Μοντέλων.....σελ. | 46 |
| 3.5. Μειονεκτήματα από την χρήση του BSc.....σελ. | 50 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο:

| | |
|---|----|
| 4. Τομείς Εφαρμογής του BSc.....σελ. | 52 |
| 4.1. Εφαρμογή ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων σε ακαδημαϊκά ιδρύματα.....σελ. | 55 |
| 4.1.1. Διαδικασία σχεδιασμού ακαδημαϊκής κάρτας επιδόσεων.....σελ. | 60 |
| 4.1.2. Εξέλιξη της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων.....σελ. | 63 |
| 4.1.3. Σχέση Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων με άλλα Διοικητικά Εργαλεία.....σελ. | 68 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο:

- 5. Στρατηγικά εργαλεία για τον καθορισμό των βασικών δεικτών επίδοσης.....σελ. 73
 - 5.1. SWOT ANALYSIS (Ανάλυση swot).....σελ. 73
 - 5.2. QFD-Quality Function Deployment (Ανάπτυξη Λειτουργίας Ποιότητας).....σελ. 77
 - 5.3. Πολυκριτηριακή Τεχνική Απλής Κατάταξης (SMART).....σελ. 77
 - 5.4. PVA-Product Value Analysis (Προϊόν Ανάλυσης της Αξίας).....σελ. 78
 - 5.5. KPIs (Key Performance Indexes).....σελ. 79
 - 5.6. AHP (Ιεραρχική Ανάλυση Αποφάσεων).....σελ. 79
 - 5.6.1. Γενικότερα για την μέθοδο AHP.....σελ. 80
 - 5.6.2. Χαρακτηριστικά που πρέπει να διέπουν μια μεθοδολογία λήψης αποφάσεων.....σελ. 82
 - 5.6.3. Βασικά πλεονεκτήματα της μεθόδου AHP.....σελ. 82
 - 5.6.4. Εφαρμογή της μεθόδου AHPσελ. 83

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο:

- 6. Πρακτικό μέρος: Εφαρμογή AHP και SWOT στο ΑΤΕΙ Κρήτης
 - 6.1. Συλλογή Στοιχείων.....σελ. 93
 - 6.1.1. Συγκεντρωτικά Αποτελέσματα Ερωτηματολογίων.....σελ. 93
 - 6.2. Εφαρμογή και Ανάλυση της AHP.....σελ. 95
 - 6.2.1. Ανάλυση Αποτελεσμάτων.....σελ. 96
 - 6.2.1.1. Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης (Τμήμα Λογιστικής).....σελ. 96
 - 6.2.1.2. Εστίες Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Κρήτης.....σελ. 97
 - 6.2.1.3. Πανεπιστήμιο Πειραιά (Χρηματοοικονομικής και Τραπεζικής Διοικητικής).....σελ. 99
 - 6.2.2. Συμπεράσματα Ανάλυσης AHP.....σελ. 100
 - 6.3 SWOT ANALYSIS.....σελ. 103

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Παραπομπές.....σελ. 117

ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ

- 1. Πίνακες και Σχήματα.....σελ. 124**
- 2. Ερωτηματολόγια.....σελ. 126**



ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ





ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο:

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο:

1.Εισαγωγή

Για πολλούς η σύγχρονη επιχείρηση μοιάζει με ένα αεροπλάνο με το οποίο πραγματοποιείται το ταξίδι για την επιχειρηματική επιτυχία και μελλοντική καταξίωση. Συνεπώς, η αξιολόγηση, ο έλεγχος και η πλοήγηση αυτού του ταξιδιού αποκλείεται να είναι επιτυχημένη ή έστω συγκριτικά καλύτερη από τους ανταγωνιστές αν γίνεται μονοδιάστατα. Απαραίτητη είναι η καθοδήγηση λαμβάνοντας υπόψη πολλά όργανα, παράγοντες και πλευρές που δεν είναι εύκολα αντιληπτές και παραδοσιακά χρησιμοποιημένες. Αυτό είναι το μυστικό της θεωρίας του Balanced Scorecard η ικανότητα σε μια αξιολόγηση να λαμβάνονται υπόψη παράγοντες που δεν φαίνονται. Το Balanced Scorecard συμπληρώνει την αξιολόγηση των επιδόσεων και τακτικών του παρελθόντος με την αξιολόγηση των βάσεων των μελλοντικών επιδόσεων. Οι βάσεις, οι άυλες αξίες και τα στοιχεία που λαμβάνει υπόψη της αυτή η αξιολόγηση εξαρτώνται από το όραμα, την στρατηγική και τους στόχους μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Τα στελέχη της διοίκησης μπορούν πλέον να μετρήσουν πως η επιχείρηση τους δημιουργεί αξία για τους τωρινούς και τους μελλοντικούς πελάτες καθώς και το αποτέλεσμα της ανάπτυξης και επένδυσης σε ανθρώπους, άυλες αξίες, σε προγράμματα και διαδικασίες που βελτιώνουν την μελλοντική απόδοση. Σίγουρα θα υπάρξουν πολλοί που θα υποστηρίξουν ότι πολλές επιχειρήσεις ήδη έχουν συστήματα αξιολόγησης βασισμένα και σε αριθμητικά μεγέθη, επομένως τι νέο υπάρχει σε αυτή τη σύνθεση που λέγεται Balanced Scorecard; Η αλήθεια είναι ότι η χρήση τέτοιων μεγεθών έχει γίνει και στο παρελθόν αλλά με συχνότητα περιοδική, εύρος μικρό, για να μετρηθούν τοπικές βελτιώσεις και αποφάσεις και όχι στα πλαίσια της συνολικής επιχειρηματικής φιλοσοφίας. Το Balanced Scorecard, αντίθετα, τονίζει ότι χρηματοοικονομικά και μη μεγέθη πρέπει να είναι μέρος του συστήματος πληροφόρησης για όλους τους εργαζόμενους και συνεργάτες σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Οι στόχοι και τα οράματα της επιχείρησης ή του οργανισμού αξιολογούνται από τέσσερις διαφορετικές σκοπιές: τη χρηματοοικονομική, των πελατών, των επιχειρηματικών

διαδικασιών, τη μάθηση και ανάπτυξη. Αυτοί η τέσσερις παράγοντες αποτελούν το βάθρο του Balanced Scorecard.

1.1 Ο εννοιολογικός προσδιορισμός των βασικών όρων και η ιστορική αναδρομή του Balanced Scorecard

- **BALANCED:** Εξισορρόπηση, ισοστάθμιση, πολυδιάστατη ,προοπτική, ολοκλήρωση-ενοποίηση
- **SCORE:** Μετρησιμότητα, στοχοπροσανατολισμός, μακρόπνοη επιδίωξη, στρατηγικός χαρακτήρας
- **CARD:** Συστηματοποίηση, απλούστευση- απομείωση πολυπλοκότητας, γραπτή καταχώρηση , απεικόνιση, διαφάνεια, δεσμευτικός χαρακτήρας

Στις αρχές 20ου αιώνα: Γάλλοι μηχανικοί δημιουργούν ένα «Ταμπλό» μέτρων επίδοσης (γνωστό ως Tableau de Bord).

To 1950: Η General Electric εφαρμόζει μία αναφορά για τη μέτρηση επιδόσεων.

To 1990: Η Analogue Devices δημιουργεί το «Balanced Scorecard» στις ΗΠΑ και περιλαμβάνει Μεθόδους Μέτρησης της Παραγωγικότητας και της Απόδοσης τεσσάρων τομέων του Μάνατζμεντ της Επιχείρησης:

- ❖ Οικονομικό
- ❖ Πελάτες
- ❖ Διαδικασίες
- ❖ Ανθρώπινο Δυναμικό

To 1992: Οι Robert Kaplan και David Norton εξελίσσουν το concept του «Balanced Scorecard». Η έκθεσή τους, δημοσιεύεται στο «Harvard Business Review» εκείνης της χρονιάς, περιγράφει τις περιοχές αυτές με τέσσερις ερωτήσεις:

- ❖ Πώς φαινόμαστε στους Ιδιοκτήτες;
- ❖ Πώς φαινόμαστε στους Πελάτες;
- ❖ Τι πρέπει να βελτιώσουμε;
- ❖ Πώς καινοτομούμε και διδασκόμαστε;

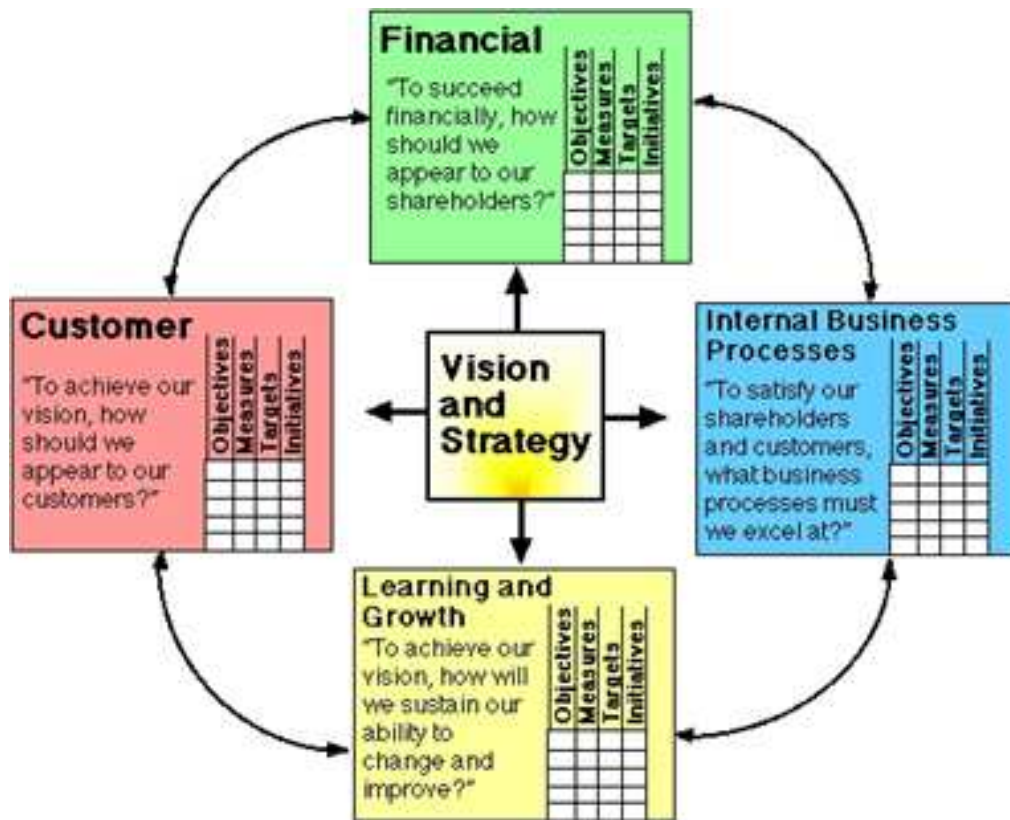
1.2 Δημιουργία και Έννοια Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων (Balanced Scorecard κατά Norton & Kaplan)

Η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων είναι πνευματικό δημιούργημα των Robert Kaplan και David Norton το οποίο παρουσίασαν για πρώτη φορά στην ακαδημαϊκή κοινότητα το έτος 1992 στο άρθρο του Harvard Business Review “*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*”. Έκτοτε ακολούθησε ένας σημαντικός αριθμός βιβλίων και επιστημονικών δημοσιεύσεων που πραγματεύονται την ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων, με αποτέλεσμα να αποτελεί σήμερα ένα από τα πιο πολυσυζητημένα σύγχρονα εργαλεία διοίκησης.

Τι είναι όμως στην πραγματικότητα η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων και για ποιο λόγο δημιουργήθηκε; Οι Kaplan και Norton ήταν ιδιαίτερα σκεπτικοί απέναντι στους παραδοσιακούς δείκτες μέτρησης της επίδοσης που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις, η συντριπτική πλειοψηφία των οποίων είναι χρηματοοικονομικής φύσης. Όπως τονίζουν οι ίδιοι οι συγγραφείς “*η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων συνεχίζει να εστιάζει στην επίτευξη χρηματοοικονομικών στόχων, ταυτόχρονα όμως περιλαμβάνει και τα μέσα που θα οδηγήσουν σε αυτούς τους χρηματοοικονομικούς στόχους*” [Norton & Kaplan (1996a)]. Δε θα πρέπει άλλωστε να μας διαφεύγει το γεγονός ότι ο ένας -τουλάχιστον- από τους δύο συγγραφείς (Kaplan) δεν έβλεπε με ιδιαίτερα καλό μάτι τη συμβατική Διοικητική Λογιστική, για την οποία θεωρούσε ότι έχει “βαλτώσει”, χρησιμοποιεί ξεπερασμένες τεχνικές και έχει χάσει τη συνάφειά της [βλ. Johnson & Kaplan (1987)].

Στη θέση λοιπών των “ξερών” και “προβληματικών” (κατά τους συγγραφείς πάντα) λογιστικών μεγεθών μέτρησης της επίδοσης οι Norton και Kaplan προτείνουν ένα εργαλείο το οποίο αποτελείται από τέσσερις ισάξιες διαστάσεις, όπως φαίνεται στο σχήμα 1.1:

Σχήμα 1.1: Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων



Πηγή: Norton & Kaplan (1996b) και BALANCED SCORECARD INSTITUTE

Όπως φαίνεται από το σχήμα, οι τέσσερις διαστάσεις της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων, οι οποίες θα αναλυθούν σε μεγαλύτερη λεπτομέρεια στην επόμενη παράγραφο, είναι οι εξής: *i) χρηματοοικονομική ii) πελάτες iii) εσωτερικές διαδικασίες και iv) μάθηση & ανάπτυξη*. Παράλληλα, η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων δεν αναφέρεται μόνο στον τελικό σκοπό (objective) αλλά αποτελεί ένα συνεκτικό ιστό ενεργειών (initiatives), ενδιάμεσων στόχων (targets) και δεικτών (measures) που αναμένεται να οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα, αποτελώντας έτσι μια ολοκληρωμένη προσέγγιση. Τέλος, παρατηρούμε πως στο επίκεντρο της θεώρησης βρίσκεται το όραμα και η στρατηγική της επιχείρησης, επιβεβαιώνοντας στην ουσία τη σημασία της ισορροπημένης κάρτας

επιδόσεων ως στρατηγικού εργαλείου διοίκησης άρρηκτα συνδεδεμένου με το μακροπρόθεσμο προγραμματισμό του οργανισμού.

Τι είναι όμως αυτό που καθιστά την ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων ανώτερη από τα συμβατικά εργαλεία μέτρησης της επίδοσης; Οι συγγραφείς θεωρούν πως η χρησιμοποίηση της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων είναι επιβεβλημένη διότι σε σύγκριση με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις εμφανίζει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα [Norton & Kaplan (1993)]:

- οι παραδοσιακοί χρηματοοικονομικοί δείκτες εξηγούν μόνο τι συνέβη στο παρελθόν ενώ η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων παρέχει πληροφόρηση για το πώς η επιχείρηση μπορεί να σημειώσει επιτυχίες στο μέλλον
- η χρησιμοποίηση τεσσάρων διαστάσεων παρέχει την απαιτούμενη ισορροπία μεταξύ των εξωτερικών και των εσωτερικών δεικτών μέτρησης της επίδοσης που είναι εξίσου σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας
- απαιτώντας από τη Διοίκηση να επιλέξει ένα περιορισμένο αριθμό κρίσιμων δεικτών σε καθεμία από τις τέσσερις διαστάσεις, η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων εναρμονίζει τις προσπάθειες όλων με τις στρατηγικές κατευθύνσεις της επιχείρησης
- η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων αποτελεί για την επιχείρηση μια ολοκληρωμένη προσέγγιση και ένα καθολικό σύστημα αναφοράς που διευκολύνει την επικοινωνία και συντονίζει τις ενέργειες εργαζομένων και Διοίκησης προς την επίτευξη κοινών στόχων

Έχοντας κάνει μια περιληπτική αναφορά στις βασικές αρχές που διέπουν την ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων είμαστε σε θέση να δώσουμε ένα σύντομο ορισμό της τελευταίας: *Η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων αποτελεί μια εναλλακτική προσέγγιση που σκοπεύει να αποτελέσει ένα ενιαίο πλαίσιο αναφοράς για τη Διοίκηση, το οποίο θα μεταφράζει τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης σε ένα συνεκτικό σύνολο μετρήσιμων στόχων.* Ο ορισμός μας δε διαφέρει ουσιωδώς από εκείνον που δίνουν οι ίδιοι οι **Norton & Kaplan (1996c)**: *“η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων είναι ένα περιεκτικό σύνολο δεικτών*

μέτρησης της επίδοσης που ορίζεται από τέσσερις διαφορετικές διαστάσεις (χρηματοοικονομική, πελάτες, εσωτερικές διαδικασίες και μάθηση & ανάπτυξη) το οποίο παρέχει ένα πλαίσιο για τη μετάφραση της επιχειρησιακής στρατηγικής σε λειτουργικούς όρους”. Τώρα μπορούμε να αναλύσουμε σε βάθος τις τέσσερις διαστάσεις που απαρτίζουν την ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων.

1.3 Οι Τέσσερις Διαστάσεις της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων

Η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων αποτελείται από τέσσερις εξίσου σημαντικές διαστάσεις, η έννοια των οποίων παρουσιάζεται στη συνέχεια:

1.3.1 Χρηματοοικονομική Διάσταση

Οι Norton & Kaplan δεν πίστευαν πως οι χρηματοοικονομικοί δείκτες είναι άχρηστοι για μια επιχείρηση. Όπως οι ίδιοι τονίζουν [Norton & Kaplan (1996a)] *“οι περιοδικές χρηματοοικονομικές αναφορές και οι χρηματοοικονομικοί δείκτες πρέπει να συνεχίζουν να παίζουν καθοριστικό ρόλο υπενθυμίζοντας στη Διοίκηση ότι η βελτιωμένη ποιότητα, οι βραχύτεροι χρόνοι εξυπηρέτησης πελατών, η παραγωγικότητα και τα νέα προϊόντα είναι μέσα προς τον τελικό σκοπό, όχι ο τελικός σκοπός αυτός καθαυτός. Αυτές οι βελτιώσεις ωφελούν την επιχείρηση μόνο όταν μεταφράζονται σε αυξημένες πωλήσεις, μειωμένα λειτουργικά έξοδα ή εντατικότερη χρήση των ενεργητικών στοιχείων”* (η υπογράμμιση δικιά μας). Επομένως οι συγγραφείς δεν παραβλέπουν να υποστηρίξουν το αυτονόητο μεν, σημαντικό δε, ότι δηλαδή κάθε επιχείρηση έχει σα μοναδικό σκοπό τη μεγιστοποίηση του κέρδους της και συνεπώς όλοι οι υπόλοιποι στόχοι που τυχόν επιδιώκει σε τελική ανάλυση υπάγονται σε αυτόν. Για αυτό το λόγο οι χρηματοοικονομικοί δείκτες κατέχουν μια θέση στην ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων.

Αναφορικά με την τεχνική ανάλυση της διάστασης, οι συγγραφείς δεν πρωτοτυπούν ιδιαίτερα, αναπαράγοντας στην ουσία τις ήδη ευρέως χρησιμοποιούμενες τεχνικές της Διοικητικής και Χρηματοοικονομικής Λογιστικής. Ίσως η μοναδική αξιολογή “προσφορά” τους στην υφιστάμενη “παραδοσιακή σοφία” αποτελεί, η διάκριση των ενδεδειγμένων

χρηματοοικονομικών εργαλείων ανάλογα με την υιοθετούμενη από την επιχείρηση στρατηγική ανταγωνισμού. Και αυτό βέβαια σε καμία περίπτωση δεν αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία των συγγραφέων, αλλά σίγουρα η ομαδοποίηση που επιχείρησαν και η οποία ακολουθεί στο σχήμα 1.2 αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο στα χέρια ενός οικονομικού διευθυντή:

Σχήμα 1.2: Μέτρηση Στρατηγικών Χρηματοοικονομικών Στόχων

| Στρατηγική Επιχειρησιακής Μονάδας | Χρηματοοικονομικός Στόχος | | |
|-----------------------------------|---|---|---|
| | | Αύξηση πωλήσεων και μείγμα προϊόντων | Μείωση Κόστους / Αύξηση Παραγωγικότητας |
| Ανάπτυξη | Ρυθμός αύξησης πωλήσεων ανά τμήμα / ποσοστό πωλήσεων από νέα προϊόντα, υπηρεσίες και πελάτες | Έσοδο ανά εργαζόμενο | Επένδυση (% των πωλήσεων) / Έρευνα & Ανάπτυξη (% των πωλήσεων) |
| Διατήρηση | Ποσοστό εσόδων από νέες εφαρμογές / Κερδοφορία ανά πελάτη και γραμμή παραγωγής / Μερίδια σε στοχευμένους πελάτες & λογαριασμούς / Σταυροειδείς πωλήσεις | Κόστος εναντίον ανταγωνιστών / Ρυθμοί μείωσης κόστους / Έμμεσα έξοδα (% πωλήσεων) | Δείκτες κεφαλαίου κίνησης / ROCE ανά κατηγορία παγίων / Δείκτες Χρησιμοποίησης Παγίων |
| Συγκομιδή | Κερδοφορία ανά πελάτη και γραμμή παραγωγής / Ποσοστό μη κερδοφόρων πελατών | Κόστη ανά μονάδα (ανά μονάδα παραγωγής ή ανά συναλλαγή) | Περίοδος αποπληρωμής / throughput |

Πηγή: Norton & Kaplan (1996a)

Το σχήμα 1.2 αποδεικνύει του λόγου το αληθές: Όλοι ανεξαιρέτως οι προτεινόμενοι δείκτες χρησιμοποιούνται τα τελευταία χρόνια κατά κόρον από τους οικονομικούς αναλυτές των διαφόρων επιχειρήσεων, ενώ και η διάκριση των στρατηγικών σε ανάπτυξη,

διατήρηση και συγκομιδή κάθε άλλο παρά λεπτομερειακή είναι, παραπέμποντας ουσιαστικά τον αναγνώστη στη γνωστή θεωρία των σταδίων του κύκλου ζωής του προϊόντος (εισαγωγή, ανάπτυξη, ωρίμανση, παρακμή).

1.3.2 Διάσταση Πελατών

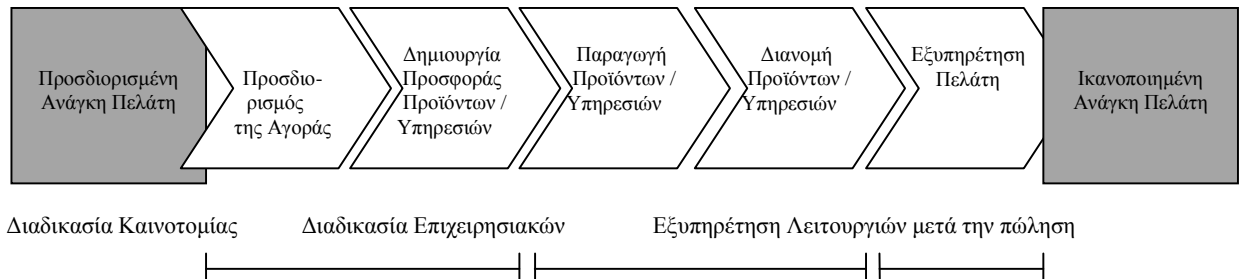
Σύμφωνα με τους συγγραφείς επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι εκείνες που καταθέτουν προτάσεις αξίας σε στοχευμένους πελάτες και τμήματα της αγοράς. Ουσιαστικά οι Norton & Kaplan προτείνουν μια στροφή από τη θεωρία των πόρων (Resource Based Theory – RBT) των **Prahalad & Hamel (1990)** που καλεί τις επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν τις βασικές (εσωτερικές) τους δυνατότητες (core competencies) για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προς μια περισσότερο πελατοκεντρική αντίληψη. Όπως το θέτουν οι ίδιοι [**Norton & Kaplan (1996a)**] *«Στο παρελθόν, οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να επικεντρωθούν στις εσωτερικές δυνατότητές τους, που δίνουν έμφαση στην απόδοση προϊόντων και στην τεχνολογική καινοτομία. Αλλά οι επιχειρήσεις που δεν κατάλαβαν τις ανάγκες των πελατών τους, τελικά διαπίστωσαν ότι οι ανταγωνιστές θα μπορούσαν να κάνουν «επιδρομές» με την προσφορά των προϊόντων ή των υπηρεσιών που ευθυγραμμίστηκαν καλύτερα στις προτιμήσεις των πελατών τους»*. Τονίζουν δε πως γι' αυτό ακριβώς το λόγο οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν στο επίκεντρό τους τον πελάτη. Και σε αυτό το σημείο βέβαια οι δύο επιφανείς ακαδημαϊκοί, απλά τονίζοντας τη σημασία των βασικών αρχών του Μάρκετινγκ όπως η τμηματοποίηση της αγοράς στο σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων, κάθε άλλο παρά ανακαλύπτουν εκ νέου τον τροχό. Σίγουρα όμως αποτελεί προσφορά, το ότι παροτρύνουν τους Μάνατζερς να μεταφράσουν την ανώτατη στρατηγική της επιχείρησης (αποστολή και όραμα) σε συγκεκριμένους ποσοτικοποιημένους στόχους που εστιάζουν στους πελάτες, καθώς επίσης και ότι διακρίνουν δύο σύνολα μέτρων για τη διάσταση των πελατών: Το πρώτο είναι η αποκαλούμενη **ομάδα κομβικών μετρήσεων** στην οποία περιλαμβάνεται ο «πυρήνας» των δεικτών - στόχων που δε μπορεί να λείπει από καμία επιχείρηση. Αυτοί είναι *το μερίδιο αγοράς, η διατήρηση του πελάτη, η απόκτηση του πελάτη, η ικανοποίηση του πελάτη και η κερδοφορία του πελάτη*. Τα πέντε προαναφερθέντα μέτρα είναι τόσο σημαντικά που αφορούν όλους τους τύπους οργανώσεων, ανεξαρτήτως μεγέθους, κλάδου

δραστηριότητας, κλπ. Το δεύτερο σύνολο μέτρων, από την άλλη, αποτελείται από τις λεγόμενες **προτάσεις αξίας** οι οποίες αντιπροσωπεύουν τις ιδιότητες εκείνες των παρεχόμενων προϊόντων / υπηρεσιών που η επιχείρηση χρησιμοποιεί για να δημιουργήσει ικανοποίηση και αφοσίωση στον πελάτη. Αν και ποικίλουν από επιχείρηση σε επιχείρηση, οι προτάσεις αξίας μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες οι οποίες είναι *οι ιδιότητες προϊόντων / υπηρεσιών, η σχέση του πελάτη και η εικόνα / φήμη*. Για παράδειγμα, για μια τράπεζα λιανικής οι ιδιότητες των προϊόντων / υπηρεσιών μπορούν να περιλαμβάνουν το εύρος της προσφοράς, τη χωρίς λάθη εξυπηρέτηση και την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών, η σχέση του πελάτη μπορεί να αντικατοπτρίζεται με την ύπαρξη προσωπικού συμβούλου, την άνεση και την ικανότητα ταχείας ανταπόκρισης στα αιτήματα / προβλήματα των πελατών, ενώ η εικόνα μπορεί να σχετίζεται με τη διαθεσιμότητα στελεχών με βαθειά γνώση της τραπεζικής αγοράς και εμπειρία στον τομέα.

1.3.3 Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών

Αν και εστιάζουν στον πελάτη και στις ανάγκες του, οι Norton & Kaplan κάθε άλλο παρά αδιαφορούν για τις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης. Θεωρούν όμως πως οι μάνατζερς πρέπει να ασχοληθούν με αυτές αφού πρώτα τελειώσουν με τις δύο προηγούμενες διαστάσεις, τη χρηματοοικονομική και των πελατών. Αυτό το σημείο είναι κομβικό για τους συγγραφείς, οι οποίοι θεωρούν ότι τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις έχουν μεν σημειώσει αλματώδη πρόοδο στη μέτρηση της επιχειρησιακής επίδοσης με τη χρήση σύγχρονων εργαλείων, αλλά αυτό δεν είναι αρκετό. Τονίζουν πως η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα βελτιώνονται αλλά αυτό δε δημιουργεί μοναδική ικανότητα για την επιχείρηση (δηλαδή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα), όσο δεν υπάρχει ένα κοινό σημείο αναφοράς για ολόκληρο τον οργανισμό. Η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων, ως «*η ενσάρκωση της στρατηγικής της Στρατηγικής Επιχειρησιακής Μονάδας (ΣΕΜ)*» [Norton & Kaplan (1996b)] έρχεται ακριβώς να καλύψει αυτό το κενό. Γι' αυτό ακριβώς είναι σημαντική η αλληλουχία κατάρτισης της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων, επειδή η σχεδίαση των εσωτερικών διαδικασιών ξεκινάει από εκεί που σταμάτησε η κάρτα, δηλαδή από τον πελάτη. Αυτό φαίνεται ξεκάθαρα στο παρακάτω σχήμα που παρουσιάζει το μοντέλο της γενικής αλυσίδας αξίας που προτείνουν οι συγγραφείς:

Σχήμα 1.3: Μοντέλο Γενικής Αλυσίδας Αξίας



Πηγή: Norton & Kaplan (1996a)

Από το σχήμα 1.3 παρατηρούμε ότι η διάσταση εσωτερικών διαδικασιών μπορεί να αναλυθεί σε τρεις κύριες επιχειρηματικές διαδικασίες, οι οποίες είναι η καινοτομία, οι επιχειρησιακές λειτουργίες και η εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Στην πρώτη η επιχείρηση ερευνά τις ανάγκες των πελατών, όχι μόνο τις υπάρχουσες, αλλά και τις δυνητικές / αναδυόμενες και φτιάχνει προϊόντα / υπηρεσίες για την ικανοποίησή τους. Η δεύτερη σχετίζεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα της επιχείρησης αφού δίνει βάση στην παραγωγή και διανομή των προϊόντων. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης της επίδοσης εστιάζουν αποκλειστικά σε αυτό το κομμάτι της αλυσίδας επιχειρησιακών διαδικασιών και αυτός είναι ένας λόγος της περιορισμένης χρησιμότητάς τους. Η κάρτα ισορροπημένων επιδόσεων από την άλλη, έρχεται να λύσει αυτό το πρόβλημα εξετάζοντας ενδελεχώς το σύνολο των διαδικασιών της επιχείρησης. Τέλος, η τρίτη διαδικασία εστιάζει στην εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την πραγματοποίηση της πώλησης, θεωρώντας αυτό το σημείο ένα κρίσιμο παράγοντα διατήρησης του μεριδίου αγοράς και ενίσχυσης της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης.

1.3.4 Διάσταση Μάθησης & Ανάπτυξης

Αν και κάθε μάνατζερ σε θεωρητικό τουλάχιστον επίπεδο αναγνωρίζει τη σημασία της οργανωσιακής μάθησης και ανάπτυξης για την επιτυχία της επιχείρησης, η δημιουργία κατάλληλων, μετρήσιμων δεικτών που να παρακολουθούν επαρκώς την επίτευξη αυτού του στόχου ήταν πάντα μια δύσκολη υπόθεση. Σύμφωνα με τους **Norton & Kaplan (1996a)**, η διάσταση της μάθησης και ανάπτυξης «*παρέχει την υποδομή ώστε να καταστούν εφικτοί οι φιλόδοξοι στόχοι στις άλλες τρεις διαστάσεις*». Με απλά λόγια, αν μια επιχείρηση μπορεί να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει σε αυτή τη διάσταση και οι στόχοι αυτοί είναι εύστοχοι, έχει κάθε λόγο να αισιοδοξεί πως μπορεί όχι μόνο να επιβιώσει αλλά και να θριαμβεύσει στο σύγχρονο ανταγωνισμό. Οι Norton & Kaplan θεωρούν πως η διάσταση της μάθησης και ανάπτυξης αποτελείται από τρεις κύριες κατηγορίες οι οποίες είναι:

- Οι ικανότητες των εργαζομένων: Εδώ κρίσιμοι δείκτες μετρήσεων είναι η *ικανοποίηση, η διατήρηση και η παραγωγικότητα* των εργαζομένων. Συνεπώς η διοίκηση πρέπει να προβεί σε όσο το δυνατόν ακριβέστερες μετρήσεις αυτών των παραγόντων και να προβεί στις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες όπου κριθεί απαραίτητο από την ανάλυση των αποτελεσμάτων των μετρήσεων.
- Οι δυνατότητες των πληροφοριακών συστημάτων: Η δεύτερη κατηγορία τονίζει την εξέχουσα σημασία της ποιοτικής πληροφόρησης στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Όσο σημαντικές και να είναι οι ικανότητες των εργαζομένων, μικρό θα είναι το όφελος αν δε διαθέτουν επαρκή και έγκαιρη πληροφόρηση σχετικά με τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες, τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα κοκ.
- Υποκίνηση & κίνητρα, ενδυνάμωση και ευθυγράμμιση: Η τρίτη πηγή ικανοτήτων ουσιαστικά εστιάζει στη δημιουργία εκείνου του εσωτερικού κλίματος που ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να αναλάβουν δράση και πρωτοβουλίες προς όφελος της επιχείρησης. Πολλές από τις σημαντικότερες επιχειρηματικές ιδέες άλλωστε προήλθαν από απλούς εργαζόμενους οι οποίοι έχουν βαθιά γνώση των δυνατοτήτων και αδυναμιών συγκεκριμένων διαδικασιών και λειτουργιών λόγω της καθημερινής, επισταμένης ενασχόλησής τους με αυτές. Απαραίτητη βέβαια προϋπόθεση για να λειτουργήσει ένα τέτοιο σχήμα είναι η ξεκάθαρη επικοινωνία

των επιχειρησιακών στρατηγικών στόχων στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα, που άλλωστε διευκολύνεται με την υιοθέτηση της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων.



ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο:

ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ BSc

2. Η έννοια και ο σκοπός του Balanced Scorecard

Το BSC μεταφράζει το όραμα και την στρατηγική ενός οργανισμού/εταιρίας σε ένα «συναφές» σύνολο από μέτρα απόδοσης. Πολλές εταιρίες υιοθετούν αναφορές αποστολών (mission statements-αφορούν βασικά πιστεύω και προϊόντα και εντοπίζουν αγορές/στόχους), έτσι ώστε να επικοινωνούν με όλους τους υπαλλήλους. Πολλές φορές όμως τα mission statements δεν αρκούν προκειμένου να καταφέρνουν να μεταφράσουν το κοινό ατομικό όραμα του οργανισμού σε συλλογικό. Σε αυτό το σημείο, έρχεται το BSC για να επιτύχει να μετατρέψει την αποστολή και την στρατηγική σε αντικειμενικούς στόχους και μέτρα, οργανωμένα και ομαδοποιημένα στις τέσσερις διαστάσεις του BSC (οι οποίες διατηρούν μια ισορροπία μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων, μεταξύ αποτελεσμάτων και των οδηγών απόδοσης) στις οποίες έχουμε αναφερθεί παραπάνω.

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (BSC) αποτελεί για κάθε οργανισμό ένα ισχυρό εργαλείο μετασχηματισμού της στρατηγικής σε ένα επιχειρησιακό πρόγραμμα δράσης και διασφαλίζει την αποδοτική υλοποίηση αυτής. Η μεθοδολογία του BSC ξεκινά από την διατύπωση του οράματος και την χάραξη της στρατηγικής, προχωράει στον προσδιορισμό των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, συνεχίζει στην κατασκευή συστήματος δεικτών μέτρησης απόδοσης και ολοκληρώνει με την ανάπτυξη και εφαρμογή πλέγματος μέτρων και δράσεων. Το BSC δημιουργεί έτσι ένα μεθοδολογικό πλαίσιο αναφοράς μετάφρασης των στρατηγικών σκοπών και στόχων σε επιχειρησιακούς μετρήσιμους στόχους, οι οποίοι με την σειρά τους αποτελούν τις κινητήριες δυνάμεις υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων (Χρήστος Μπουρσανίδης).

Με αυτή την έννοια λοιπόν το BSC δεν είναι απλώς ένα παραδοσιακό εργαλείο Controlling ή Performance Measurement, αλλά ένα εργαλείο Performance Management, πολύ δε περισσότερο ο στρατηγικός εστιασμός και ο ολιστικός χαρακτήρας της προσέγγισης το ανάγουν σε ένα σύγχρονο Σύστημα Στρατηγικού Μάνατζμεντ (Reisner 2003).

Ο σκοπός του BSC είναι να επικεντρώνεται στους στόχους του οργανισμού και τα μέτρα επίδοσης που κατευθύνουν τις προσπάθειες της επιχείρησης προς την επίτευξη του

μελλοντικού της οράματος. Οι στόχοι είναι οι χάρτες πορείας για την επίτευξη του οράματος, ενώ τα μέτρα απόδοσης είναι οι δείκτες προόδου όσον αφορά την επίτευξη των στόχων.

2.1.Συστήματα Μέτρησης Επίδοσης (Performance Measurement Systems)

Η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων είναι μόνο ένα από τα πολλά συστήματα μέτρησης επίδοσης που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για τον προγραμματισμό και έλεγχο των δραστηριοτήτων τους. Επομένως, πριν προβούμε στη διεξοδική ανάλυσή της, κρίνεται σκόπιμο να κάνουμε μια γενική αναφορά σε αυτή την κατηγορία επιχειρησιακών μηχανισμών ελέγχου, των οποίων η κεντρική φιλοσοφία δε μπορεί παρά να διέπει και την ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων.

Τι είναι λοιπόν η μέτρηση επίδοσης; Σύμφωνα με τους **Neely et al (1995)** θα μπορούσε να είναι *“η διαδικασία ποσοτικοποίησης της [επιχειρησιακής] αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στην πράξη”*, ενώ οι **Bititci et al (1997)** ορίζουν τη μέτρηση επίδοσης ως *“τη διαδικασία αναφοράς που δίνει ανατροφοδότηση στους εργαζόμενους για τα αποτελέσματα των πράξεών τους”*. Σύμφωνα με το **Υπουργείο Ενέργειας των ΗΠΑ (management.energy.gov/documents)** εξάλλου, μέτρηση επίδοσης είναι *“η διαδικασία αξιολόγησης της προόδου προς την κατεύθυνση επίτευξης προκαθορισμένων στόχων, συμπεριλαμβανομένης πληροφόρησης για την αποδοτικότητα μετατροπής πόρων σε εκροές (έτοιμα προϊόντα ή υπηρεσίες), της ποιότητας αυτών των εκροών και αποτελεσμάτων”*. Στα πλαίσια της Διοικητικής Λογιστικής¹, όπως τονίζει και ο **Otley (1999)** δε θα ήταν υπερβολή να ισχυριστούμε πως τα συστήματα μέτρησης επίδοσης ουσιαστικά ταυτίζονται με τον προγραμματισμό του Μάνατζμεντ και τον προϋπολογισμό (budgeting). Αυτό που εύκολα συμπεραίνει κάποιος από την εξέταση των παραπάνω ορισμών είναι πως η μέτρηση της επίδοσης είναι ένας ευρύς όρος που μπορεί να περιλαμβάνει ένα μεγάλο φάσμα τεχνικών και ενεργειών μέσα σε μια επιχείρηση. Αυτό όμως δε σημαίνει ότι δε διαπνέεται από ορισμένες βασικές αρχές, που κατά τη γνώμη μας είναι ο **έλεγχος**, ο

¹ Πρέπει να έχουμε υπόψη ότι η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων ανήκει στο γνωστικό πεδίο της Διοικητικής Λογιστικής. Άλλωστε οι θεμελιωτές της (Kaplan & Norton) είναι ακαδημαϊκοί λογιστές

προσανατολισμός προς το αποτέλεσμα-στόχο και η ποσοτικοποίηση των ανθρώπινων ενεργειών.

Βέβαια, όσο σημαντική και αν είναι η απλή παράθεση ορισμών, η μέτρηση επίδοσης σε έναν οργανισμό αντλεί τη σημασία της πρωτίστως από τη **χρησιμότητά** της, δηλαδή από τους σκοπούς που εξυπηρετεί. Για αυτόν ακριβώς το λόγο, θεωρούμε ιδιαίτερα σημαντικό να εξετάσουμε τη μέτρηση επίδοσης από αυτήν ακριβώς τη σκοπιά, εντοπίζοντας δηλαδή τις υπηρεσίες που προσφέρει σε μια επιχείρηση. Σύμφωνα με τον **Johnson (2007)** “ένα σύστημα μέτρησης επίδοσης επιτρέπει στην επιχείρηση να προγραμματίσει, μετρήσει και ελέγξει τις επιδόσεις της σύμφωνα με μια προκαθορισμένη στρατηγική. Κοντολογίς, επιτρέπει σε μια επιχείρηση να πετύχει επιθυμητά αποτελέσματα και να δημιουργήσει αξία για τους μετόχους”. Εξάλλου, οι **Forza & Salvador (2000)** υποστηρίζουν ότι ένα σύστημα μέτρησης επίδοσης υποστηρίζει τη δουλειά των μάνατζερς εκτελώντας κυρίως δύο λειτουργίες: i) επιτρέπει και υποβοηθά την επικοινωνία μεταξύ όλων των επιχειρησιακών μονάδων (εργαζόμενοι, ομάδες, διαδικασίες, λειτουργίες) και ii) συγκεντρώνει, επεξεργάζεται και παρέχει πληροφόρηση για την απόδοση όλων των εμπλεκόμενων σε ένα οργανισμό. Τέλος, μεγάλη αξία φαίνεται να προσθέτει σε μια επιχείρηση ένα σύστημα μέτρησης επίδοσης όταν αυτό συνδέεται με την εφαρμοζόμενη στρατηγική: Έτσι, ο **Gates (1999)** τονίζει ότι “ένα στρατηγικό σύστημα μέτρησης της επίδοσης μεταφράζει τις επιχειρησιακές στρατηγικές σε πραγματοποιήσιμα αποτελέσματα... ενώνει χρηματοοικονομικούς, στρατηγικούς και λειτουργικούς δείκτες για να μετρήσει πόσο καλά μια επιχείρηση επιτυγχάνει τους σκοπούς της”, ενώ σύμφωνα με τους **Ittner et al (2003)** “ένα στρατηγικό σύστημα μέτρησης της επίδοσης παρέχει πληροφόρηση που επιτρέπει στην επιχείρηση να αναγνωρίσει τις στρατηγικές που έχουν τις περισσότερες πιθανότητες να πραγματοποιήσουν τους στόχους της επιχείρησης, ενώ παράλληλα εναρμονίζει τις διοικητικές διαδικασίες... προς την επίτευξη των επιλεγμένων στρατηγικών στόχων”. Διαπιστώνουμε λοιπόν από τα παραπάνω ότι η μέτρηση επίδοσης είναι έννοια συνυφασμένη με τον έλεγχο και τη διοίκηση των επιχειρησιακών διαδικασιών (business processes). Δε θα ήταν υπερβολή να πούμε πως δε μπορεί να νοηθεί ένας οργανισμός, είτε είναι κερδοσκοπικός είτε όχι, που δε διαθέτει ένα υποτυπώδες έστω σύστημα μέτρησης της επίδοσης. Κάτι τέτοιο ουσιαστικά θα σήμαινε πως δεν έχει στόχους, δηλαδή δεν έχει λόγο ύπαρξης. Επίσης, εξέχουσα σημασία στα πλαίσια της παρούσας εργασίας έχει **η θεώρηση των**

συστημάτων μέτρησης επίδοσης ως στρατηγικών εργαλείων διοίκησης άρρηκτα δεμένων με την αποστολή της επιχείρησης. Σκοπός άλλωστε της εργασίας είναι η ανάλυση του ρόλου της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων (ενός συστήματος μέτρησης επίδοσης) στη χάραξη και υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής. Έχοντας κάνει μια σύντομη αναφορά στην έννοια και τη χρησιμότητα των συστημάτων μέτρησης επίδοσης, μπορούμε τώρα να προχωρήσουμε στην ανάλυση της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων.

2.1.1.Η έννοια του Tableau De Bord («ταμπλό του αυτοκινήτου»). Συνδέεται ή όχι με την έννοια του Balanced Scorecard;

Το Tableau de Bord αποτελεί έναν πίνακα ελέγχου σαν αυτό που έχουν οι οδηγοί αυτοκινήτων και αεροσκαφών για να παρακολουθούν την ταχύτητα με την οποία κινούνται, την απόσταση που έχουν καλύψει και σε πόση ώρα, την κατανάλωση καυσίμων κτλ.

Η έννοια του αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1960 από τους Γάλλους, κυρίως σαν τρόπος υποβοήθησης των μηχανικών οι οποίοι αναζητούσαν έναν τρόπο βελτίωσης της παραγωγικής διαδικασίας (κατανοώντας καλύτερα τις σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος). Αργότερα αναπτύχθηκε σε ένα εργαλείο διοίκησης για την αξιολόγηση της προόδου της επιχείρησης και την επιλογή των κατάλληλων διορθωτικών ενεργειών. Ορισμένοι Γάλλοι συγγραφείς αναφέρουν πως η ιδέα του Tableau de Bord είναι πιο ευρεία και πιο γενική από αυτή του BSC των Kaplan & Norton, το οποίο θεωρείται ως μια ειδική περίπτωση του Tableau de Bord. Το επιχειρήμα τους στηρίζουν στο ότι η γαλλική προσέγγιση δεν ορίζει συγκεκριμένα σύνολα δεικτών που είναι κοινά για όλα τα επιχειρηματικά τμήματα και για όλους τους διευθυντές, ενώ η BSC προτείνει ένα σύνολο γενικών δεικτών απόδοσης (Lebas Michel, The European Accounting Review, 1994). Επίσης αναφέρουν ότι γίνεται αναφορά στην αποστολή και τους στόχους κάθε οργανισμού και όχι στην ξεκάθαρη στρατηγική του οργανισμού.

Όσον αφορά το επίπεδο της διοίκησης η έννοια του Tableau de Bord χρησιμοποιήθηκε με

σκοπό να δοθεί στα ανώτερα στελέχη ένα συναφές σύνολο δεικτών με πληροφορίες που κινούνται από την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας προς τα κάτω και το αντίθετο, τροφοδοτώντας και τα τρία επίπεδα διοίκησης (στρατηγικό, διοικητικό, λειτουργικό) επιτρέποντάς τους έτσι να παρακολουθήσουν την πρόοδο των εργασιών, να τις συγκρίνουν με τους επιδιωκόμενους στόχους και να λάβουν διορθωτικά μέτρα, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο.

Κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει το δικό της Tableau de Bord το οποίο θα πρέπει να ενσωματωθεί σε μια δικτυακή δομή εγγράφων που θα υποστηρίζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τα επιμέρους χαρακτηριστικά του Tableau de Bord δεν διαφέρουν ουσιαστικά από αυτά του BSC. Το Tableau de Bord επιλέγει κυρίως μέτρα τα οποία αφορούν το εσωτερικό και όχι το εξωτερικό περιβάλλον (πελάτες) του οργανισμού.

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό του Tableau de Bord που έχει μεγάλη σημασία είναι, ότι συνδέεται σημαντικά με την λογιστική. Δύο παραδόσεις που αποτελούν τα εννοιολογικά θεμέλια του γαλλικού λογιστικού management (η υποχρεωτική τήρηση κάποιων συγκεκριμένων λογαριασμών και η παράδοση των μηχανικών να κατέχουν απαραίτητα την πρώτη θέση στον κλάδο της βιομηχανίας και στην επιχειρηματική διοίκηση) ήταν οι αιτίες ανάπτυξης δύο εννοιών που θα στήριζαν την διατήρηση και εφαρμογή αυτών των παραδόσεων, η μια εκ των οποίων ήταν το Tableau de Bord και η άλλη η methode sections homogenes (μέθοδος των ομοιογενών τμημάτων), η οποία έχει να κάνει με τη διαχείριση του κόστους. Ο συνδυασμός των δύο αυτών εννοιών είναι αποδεδειγμένο ότι συνεισφέρει στην επίτευξη καλής διοίκησης.

2.1.2. ABC (Activity – Based Cost)

Καινοτομία που στοχεύει στην αύξηση της ακρίβειας των μετρήσεων του κόστους. Παρατηρείται ως ένα υποστηρικτικό μέτρο για εφαρμογή του BSC. Παλαιότερη έρευνα στο ABC και BSC έχει προσθέσει στη γνώση μας πως η εφαρμογή του ABC μπορεί να βοηθήσει στη διαδικασία βελτίωσης και να αναπτύξει αποτελεσματικό σχέδιο για το κόστος των τιμών και πώς το BSC μπορεί να δώσει στους managers ένα ενοποιητικό

πλαίσιο για να διοικήσουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Η αύξηση των εσόδων , κυρίως σε ώριμη επιχείρηση , ίσως σε επιχείρηση στο στάδιο της συγκομιδής , μπορεί να υλοποιηθεί με την αύξηση των τιμών στα προϊόντα ,υπηρεσίες και πελάτες, όπου οι αυξήσεις δεν υπερβαίνουν το κόστος . Τέτοιες περιπτώσεις είναι πλέον πολύ εύκολο να εντοπιστούν καθώς οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν ABC συστήματα τα οποία ανιχνεύουν τα κόστη , το κέρδος , ακόμα και περιπτώσεις σε ατομικά προϊόντα ,υπηρεσίες και πελάτες. Κάποιες επιχειρήσεις έχουν ανακαλύψει , εξειδικευμένα προϊόντα ή πελάτες όπου οι τιμές μπορούν να αυξηθούν ή αντίστοιχα ,οι μεγάλες εκπτώσεις να απαλειφθούν ,χωρίς να χάνουν μερίδιο για να καλύψουν τα κόστη για υπηρεσίες σε μη κερδοφόρα προϊόντα και πελάτες. Τα κέρδη από προϊόντα , υπηρεσίες και πελάτες ή τα ποσοστά από μη κερδοφόρα προϊόντα και πελάτες, δίνουν σήματα στη πιθανότητα ανατίμησης ή δείχνουν την αποτυχία η επιτυχία των προηγούμενων στρατηγικών τιμολόγησης . Για υψηλά ομογενή προϊόντα και υπηρεσίες , ένας απλός δείκτης τιμών , όπως τα καθαρά έσοδα ανά τόνο , κόστος ανά μονάδα κτλ θα φανερώσουν τις τάσεις στη στρατηγική των τιμών για την επιχείρηση και την βιομηχανία.

2.1.3. Γιατί είναι σημαντική η θεμελίωση ενός BSc (Πίνακας Ισορροπημένης στοχοθέτησης) που να επικοινωνεί με την στρατηγική της επιχείρησης

- Ο BSC περιγράφει το όραμα του οργανισμού για το μέλλον ολόκληρου του οργανισμού. Δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την κατανόηση αυτού του οράματος από όλους τους ενδιαφερόμενους.
- Ο BSC δημιουργεί ένα ολιστικό μοντέλο της στρατηγικής που επιτρέπει όλους τους εργαζόμενους να δουν, πως συνεισφέρουν στην οργανωσιακή επιτυχία. Χωρίς μια τέτοια αλληλοσυσχέτιση, τα άτομα και τα τμήματα μπορούν να βελτιστοποιήσουν την τοπική τους απόδοση αλλά όχι να συνεισφέρουν στην επίτευξη στρατηγικών στόχων.

- ο Ο BSC επικεντρώνεται στις προσπάθειες. Αν οι σωστοί στόχοι και τα σωστά μέτρα εντοπιστούν, η επιτυχημένη εφαρμογή τους πιθανόν να προκύψει. Αν όχι οι επενδύσεις και πρωτοβουλίες θα χαθούν.

Πότε μπορούμε να πούμε ότι το BSC λέει την ιστορία της στρατηγικής?

Όταν μπορούμε να δούμε προς, μέσα και πίσω από το BSC. Εάν επιτύχουμε διαφάνεια σε αυτό το βαθμό, τότε μπορούμε να πούμε ότι πέτυχε να μεταφράσει μια στρατηγική σε ένα αλληλοσυσχετόμενο σύνολο μέτρων απόδοσης.

Ένα καλό BSC πρέπει να έχει (μεταξύ άλλων), ένα καλό μείγμα μέτρων αποτελεσμάτων και οδηγιών απόδοσης. Τα μέτρα αποτελεσμάτων χωρίς οδηγούς απόδοσης δεν ξεκαθαρίζουν το πώς θα επιτευχθούν τα αποτελέσματα, ούτε παρέχουν κάποια ένδειξη για το αν εφαρμόζεται επιτυχώς η στρατηγική. Αντιθέτως, οι οδηγοί απόδοσης –cycle times, part-per-million defect rates- δίνουν τη δυνατότητα στη εταιρία να επιτύχει βραχυπρόθεσμες λειτουργικές βελτιώσεις αλλά δεν μπορεί να δει αν αυτές οι βελτιώσεις μεταφράζονται σε βελτιωμένη χρηματοοικονομική απόδοση.

Τα χρησιμοποιούμενα μέτρα (στο BSC) πρέπει να συνδέονται με τους χρηματοοικονομικούς στόχους.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν BSC's με 25 μέτρα το πολύ. Σε αυτό το σημείο είναι λογικό να αναρωτηθούμε αν τα 25 μέτρα είναι πολλά και αν ο οργανισμός μπορεί να επικεντρωθεί σε κάθε ένα από αυτά (τα 25 μέτρα) ξεχωριστά. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα είναι αρνητική. Οι περισσότεροι οργανισμοί διαθέτουν 16-25 μέτρα.

2.1.4. Υιοθετώντας ένα BSc ως σύστημα διοίκησης

Ο στόχος ενός project ισορροπημένης κάρτας δεν είναι η ανάπτυξη ενός νέου συνόλου μέτρων απόδοσης. Η μέτρηση αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο υποκίνησης και αξιολόγησης,

όμως το πλαίσιο των μετρήσεων στην BSC δημιουργείται έτσι ώστε να αναπτυχθεί ένα νέο σύστημα διοίκησης. Αυτή η διάκριση ενός συστήματος μέτρησης και ενός συστήματος διοίκησης είναι πολύ σημαντική. Το σύστημα μέτρησης πρέπει να αποτελεί απλά ένα μέσο για την επιτυχή εφαρμογή ενός στρατηγικού συστήματος management που θα βοηθάει τα στελέχη να εφαρμόσουν στρατηγικές μακροπρόθεσμης οργανωσιακής αλλαγής και να λαμβάνουν ανατροφοδότηση για αυτές.

Οι διοικητικές διαδικασίες και τα διοικητικά προγράμματα χτίζονται γύρω από συγκεκριμένα πλαίσια σε έναν οργανισμό. Για παράδειγμα, τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης θεμελιώνονταν γύρω από ένα οικονομικό πλαίσιο, συνήθως το μοντέλο ROI, το οποίο απέδιδε ικανοποιητικά μέχρι που οι οργανισμοί διεύρυναν τον κύκλο επενδύσεών τους σε επίπεδα σχέσεων με πελάτες, τεχνολογίες, ικανότητες του προσωπικού κ.ά., οπότε και έχασε την αξία του. Οι οργανισμοί επιλέγουν την κάρτα επειδή επικεντρώνεται σε βραχυπρόθεσμα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, αλλά συγχρόνως αναγνωρίζει την αξία θεμελίωσης άυλων περιουσιακών στοιχείων και ανταγωνιστικών δεξιοτήτων (Dixon R. Vollman T., Journal of Cost Management, 1990).

Ορισμένοι παράγοντες που οδηγούν στο να πάρουμε την απόφαση για την εισαγωγή του BSC σε μια επιχείρηση, είναι:

- ✚ Ξεκαθάρισμα της στρατηγικής και απόκτηση ομοφωνίας για την στρατηγική.
- ✚ Επίτευξη συγκέντρωσης.
- ✚ Θεμελίωση αρχηγίας.
- ✚ Στρατηγική παρέμβαση.
- ✚ Εκπαίδευση του οργανισμού.
- ✚ Ορισμός στρατηγικών στόχων.
- ✚ Ευθυγράμμιση προγραμμάτων και επενδύσεων.
- ✚ Θεμελίωση συστήματος ανατροφοδότησης.

Ένα σύστημα διοίκησης πρέπει να εισαχθεί σταδιακά (λόγω της σκοπιμότητας, πολυπλοκότητας και επιρροής που ασκεί). Σε αυτό μπορεί να βοηθήσει η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων, η οποία, δίνει τη δυνατότητα να ευθυγραμμίσει και να υποστηρίξει διαδικασίες κλειδιά και να τις συνδέσει με επιθυμητούς στόχους για να δομηθεί τελικά ένα

ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης, προσανατολισμένο στην εφαρμογή μακροπρόθεσμων προοπτικών.

Η διαδικασία σχεδιασμού της κάρτας (BSC) δίνει στον οργανισμό μια ξεκάθαρη εικόνα του μέλλοντος, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθεί αυτό το μελλοντικό όραμα (την πρώτη τουλάχιστον φορά της εφαρμογής του). Επίσης, η διαδικασία ανάπτυξης της κάρτας (BSC), δέσμευσε την ενέργεια και την αφοσίωση όλης της ομάδας ανώτερων στελεχών, ξεκαθαρίζοντας την πορεία προς το μέλλον και εντείνοντας τον ενθουσιασμό και τις προσδοκίες για την επίτευξη όσων έχουν ορισθεί.

2.1.5. Υλοποίηση του BSc

Η υλοποίηση του BSc πραγματοποιείται σύμφωνα με τα ακόλουθα 5 βήματα:

1. Τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης καλούνται να κρίνουν το όραμα και την αποστολή της εταιρίας που έχει διατυπωθεί. Οι εν λόγω συζητήσεις πρέπει να οδηγήσουν σε ένα κοινώς αποδεκτό όραμα.
2. Το όραμα αναλύεται σε συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους βάση των τεσσάρων διαστάσεων του BSC, ως εξής:
 - ♦ **Χρηματοοικονομική διάσταση:** ποιοί είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες επιτυχίας π.χ. αύξηση καθαρών κερδών, απόδοση ιδίων κεφαλαίων κτλ.
 - ♦ **Διάσταση των πελατών:** πώς το όραμά μας συγκεκριμενοποιείται στο πελατειακό κομμάτι π.χ. επιδίωξη αύξησης μεριδίου αγοράς, ανταγωνιστικής τιμολογιακής πολιτικής ή αντίθετα πολιτικής στοχευόμενης σε high-end πελάτες, μακροχρόνιας σχέσης εμπιστοσύνης κτλ.
 - ♦ **Διάσταση εσωτερικών διαδικασιών:** σε ποιες αλλαγές στις ενδοεταιρικές μας διαδικασίες στοχεύουμε π.χ. στο marketing, risk

management, στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, στην απόφαση υλοποίησης και ολοκλήρωση ενός project κλπ.

- ♦ **Διάσταση έρευνας και ανάπτυξης:** ποιοί είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες επιτυχίας για την βελτίωση της καινοτομίας και την ανάπτυξης π.χ. καινοτομία προϊόντων και υπηρεσιών, παρακινημένο ανθρώπινο δυναμικό, διάχυση της γνώσης εντός του εταιρικού οργανισμού κτλ.

3. Επιλέγονται οι κατάλληλες παράμετροι για να εκφράσουν ποσοτικά τους παραπάνω στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί. Αυτό το βήμα είναι πολύ σημαντικό και για να καταστεί επιτυχής η επιλογή των παραμέτρων απαιτείται η συμμετοχή κατώτερων στελεχών στην ιεραρχία, δηλαδή αυτών που θα κληθούν να επιτύχουν τα συγκεκριμένα μεγέθη.
4. Για κάθε ένα από τα επιλεχθέντα μεγέθη τίθεται συγκεκριμένος στόχος και προσδιορίζονται οι συγκεκριμένες ενέργειες για την επίτευξη του. Μέσω δηλαδή του BSC μεταβήκαμε από το αρχικό επίπεδο των στρατηγικών στόχων στο επόμενο των στρατηγικών πρακτικών.
5. Καθορίζεται το πλαίσιο εφαρμογής της νέας πλατφόρμας, δηλαδή η κατάρτιση χρονοδιαγράμματος, η γνωστοποίησή της στο σύνολο του προσωπικού, η ανάπτυξη των υποστηρικτικών πληροφοριακών συστημάτων κ.ά.

*Με την υλοποίηση ενός συστήματος **Balanced Scorecard**, η Διοίκηση μίας Επιχείρησης είναι σε θέση να:*

- Καθορίσει τους κρίσιμους παράγοντες που επηρεάζουν την οικονομική απόδοση της επιχείρησης (πελάτες, εσωτερικές διαδικασίες, κτλ).
- Μεταφράσει τους παράγοντες σε άρρηκτα συνδεδεμένα μέτρα, μείζονος σημασίας για την επιχείρηση:
 - ✓ Στρατηγική και Στόχοι (π.χ. κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας).

- ✓ Κατευθυντήρια μέτρα (π.χ. δείκτες απόδοσης).
- Ενσωματώσει όλα τα μέτρα σε ένα Σύστημα Διαχείρισης Απόδοσης, που να διατηρεί μία ισορροπία μεταξύ των οικονομικών και μη οικονομικών σκοπών όπως επίσης μία βραχύ- και μακρό- χρόνια απόδοση.
- Χρησιμοποιήσει το Σύστημα Διαχείρισης Απόδοσης στο να καθορίσει τις στρατηγικές επιχειρηματικές περιοχές όπου απαιτείται αύξηση της απόδοσης.
- Υλοποιήσει τις βελτιώσεις που χρειάζονται και να παρακολουθεί / διαχειρίζεται τα αποτελέσματα της βραχυπρόθεσμης αύξησης της απόδοσης και της μακροπρόθεσμης οικονομικής βελτίωσης.

2.1.6. Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του BSc

Μια ολοκληρωμένη προσπάθεια εφαρμογής του BSC διαρκεί συνήθως 24-30 μήνες. Τα στάδια υλοποίησης του, θα μπορούσαν να έχουν ως εξής:

- **μήνες 1-3:** Σχηματίζεται μια νέα ομάδα που αναλαμβάνει την υλοποίηση του project. Ξεκινώντας από το γενικά διατυπωμένο εταιρικό πρόγραμμα, συνθέτουν ένα 1^ο draft του BSC.
- **μήνες 4-5:** Η πρώτη φάση του project κοινοποιείται στα ανώτερα διοικητικά στελέχη, τα οποία κρίνουν και συναινούν ως προς τους στρατηγικούς στόχους.
- **6^{ος} μήνας:** Βάσει του εταιρικού BSC αναγνωρίζονται προγράμματα εν εξελίξει τα οποία δεν ευθυγραμμίζονται με τη νέα στρατηγική. Γενάτε η ανάγκη για διατμηματικά προγράμματα αλλαγής, τα οποία λανσάρονται ενώ ετοιμάζονται τα τμηματικά BSC.
- **μήνες 6-9:** Εν συνεχεία, μα γνώμονα το εταιρικό BSC, συντάσσεται το αντίστοιχο BSC για κάθε λειτουργική μονάδα, κάθε υποδιεύθυνση.

- **μήνες 9-11:** Η εξειδικευμένη μονάδα έργου μαζί με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο εξετάζουν τα τμηματικά BSC.
- **12^{ος} μήνας:** Η εξέταση των τμηματικών BSC αποκαλύπτει διατμηματικά θέματα και συγκρούσεις που δεν είχαν αρχικά ληφθεί υπόψη. Το εταιρικό BSC αναπροσαρμόζεται.
- **13^{ος} μήνας:** Με το κλείσιμο του πρώτου έτους εφαρμογής και έχοντας εξασφαλίσει τη συναίνεση των επικεφαλής των τμημάτων, το BSC κοινοποιείται στο σύνολο του προσωπικού.
- **μήνες 13-14:** Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη ευθυγραμμίζουν τους προσωπικούς τους στόχους και το σύστημα ανταμοιβής τους με το BSC του εκάστοτε τμήματος του για το οποίο και είναι επικεφαλής.
- **μήνες 15-17:** Τίθεται 5ετής στόχος για την κάθε παράμετρο (5ετές Business Plan). Αναγνωρίζονται και χρηματοδοτούνται οι απαιτούμενες επενδύσεις για την επίτευξη των εν λόγω στόχων κάθε έτους. Ο πρώτος χρόνος του πλάνου παράγει το ετήσιο budget.
- **μήνες 18-24:** Έπειτα από έγκριση των τμηματικών BSC ξεκινά η διαδικασία μηνιαίου ελέγχου και αναθεώρησής τους, η οποία συμπληρώνεται με τριμηνιαίες αναθεωρήσεις, περισσότερο εστιασμένες σε στρατηγικά ζητήματα.
- **μήνες 25-26:** Με την έναρξη του 3^{ου} έτους εφαρμογής η ομάδα έργου συνθέτει μια λίστα με βασικά στρατηγικά θέματα. Κάθε λειτουργική μονάδα καλείται να τοποθετηθεί ως προς τα εν λόγω ζητήματα και πάνω σε αυτά να αναπροσαρμόσει τη στρατηγική της και το επιμέρους BSC. Όλοι οι υπάλληλοι καλούνται να συνδέσουν τους προσωπικούς τους στόχους τόσο με το εταιρικό όσο και με το τμηματικό BSC στο οποίο υπάγονται. Το σύστημα ανταμοιβής όλης της εταιρίας συνδέεται με το BSC το οποίο πλέον εφαρμόζεται καθολικά (Kaplan & Norton 1996).

2.1.7. Μεθοδολογία ανάπτυξης και εισαγωγής του BSc

Βασική πηγή άντλησης εξειδικευμένων στοιχείων, αποτελούν οι θεωρητικές εφαρμογές και οι εμπειρικές επεξεργασίες στην Δημόσια Διοίκηση (Scherer-Alt 2001).

Η μεθοδολογία ανάπτυξης και εισαγωγής του BSC έχει ως εξής:

ΠΡΩΤΟ ΒΗΜΑ: Ανάπτυξη Στρατηγικής

- Αποσαφήνιση και διατύπωση του οράματος και της στρατηγικής.
- Ανάλυση του διοικητικού και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος για την στρατηγική και τοποθέτηση του οργανισμού.
- Διατύπωση στρατηγικών στόχων (συνήθως 4-5 ανά πεδίο δράσης).

ΔΕΥΤΕΡΟ ΒΗΜΑ: Επιλογή των διαστάσεων στρατηγικής παρέμβασης και διαμόρφωση λογικά συνεκτικών συσχετίσεων

- Καθορισμός των διαστάσεων παρέμβασης και αντιστοίχιση των στρατηγικών στόχων.
- Διαμόρφωση αλυσίδας σχέσεων αιτίου-αιτιατού μεταξύ των επιμέρους διαστάσεων ως κεντρικών αξόνων στρατηγικής.
- Δημιουργία του «Χάρτη Στρατηγικής» ως προϊόν ιεραρχημένων και λογικά συνεκτικών συσχετίσεων κρίσιμων σημείων κάθε διάστασης.

ΤΡΙΤΟ ΒΗΜΑ: Προσδιορισμός μετρήσιμων μεγεθών και αριθμοδεικτών

- Επιλογή μετρήσιμων μεγεθών ανά στρατηγικό στόχο (2-3).
- Καθορισμός αριθμοδεικτών.
- Προσδιορισμός μέτρων και δράσεων ανά στρατηγικό στόχο (5-30).

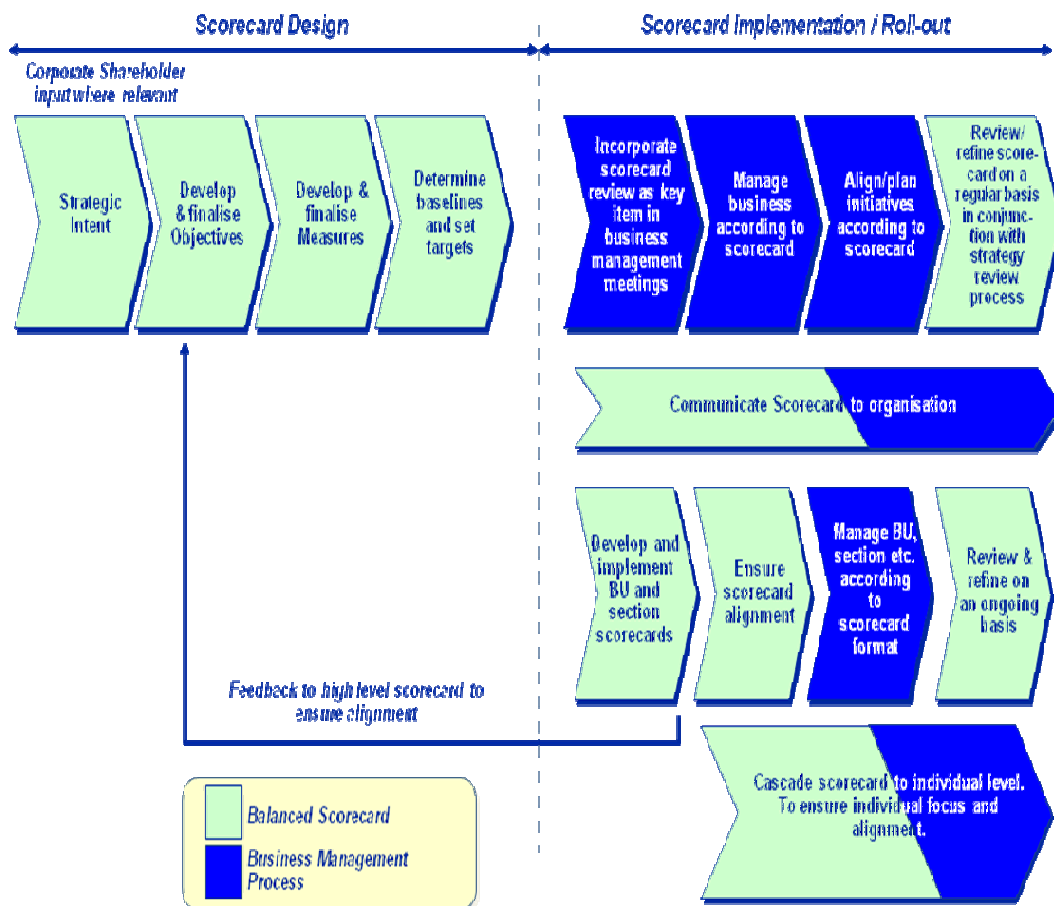
TETAPTO ΒΗΜΑ: Διαδικασία εφαρμογής και αξιολόγησης

- Roll-out Management
- Διαδικασία συνεχούς αξιολόγησης και διασφάλιση διαρκούς εφαρμογής.

Κάπου εδώ είναι χρήσιμο να αναφέρουμε πως όπως φαίνεται και από το σχήμα..., ο σχεδιασμός του BSC είναι μόνο ένα συστατικό στοιχείο της συνολικής διαδικασίας που ακολουθείται προκειμένου να επιτευχθεί το όραμα και η στρατηγική του οργανισμού.

Σχήμα 2.1 : BSC και Business Management

Balanced Scorecard design is only a component of the overall process



2.1.8. Σαφείς και ανακοινώσιμοι ορισμοί των συστατικών του BSc

OBJECTIVE (τελικός σκοπός): ορίζει τι πρέπει να κάνουμε για την επίτευξη του οράματος και συνδέεται με την στρατηγική μας. Αναλυτικότερα:

- ✓ Ένας καλός τελικός σκοπός συνδέεται και περιγράφει ένα συστατικό στοιχείο του οράματος/στρατηγικής και είναι σχετικός με ότι η επιχείρηση θέλει να επιτύχει.
- ✓ Πρέπει να υπάρχει ένας (μετρήσιμος) τρόπος με τον οποίο μπορούμε να προσδιορίσουμε την επιτυχία στην επίτευξη του στόχου.
- ✓ Πρέπει να είναι σαφής και συνοπτικός.
- ✓ Κατανοητός σε όλο τον οργανισμό.
- ✓ Πρέπει να είναι σε θέση να αναθέτει τη συνολική ευθύνη σε ένα και μόνο πρόσωπο.

MEASURE (μέτρο): είναι ένας αριθμητικός δείκτης που θα δείχνει την επιτυχή υλοποίηση του στόχου, ένας βασικός δείκτης που θα υποδηλώνει την πιθανότητα αλλαγής στο μέλλον και ένας δείκτης καθυστέρησης που αναφέρει ότι έχει επέλθει αλλαγή όσον αφορά το παρελθόν.

TARGET (ενδιάμεσος στόχος): είναι η αξία του μέτρου που θα θέλαμε να επιτύχει σε ένα ορισμένο χρονικό πλαίσιο (πρέπει να είναι εφικτός).

INITIATIVES (ενέργειες): είναι οι ενέργειες/πρωτοβουλίες που πρέπει να κάνουμε προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος μας.

2.1.9 Κριτήρια για να επιτύχει ένας στόχος σε μια οργάνωση

1. Πρέπει να είναι εφικτός
2. Να παρέχει κάποια ελαστικότητα για την οργάνωση
3. Να έχει οριστεί για ένα καλά καθορισμένο χρονικό διάστημα

4. Να καθορίσει τις ενδιάμεσες τιμές για να αξιολογηθεί η πρόοδος
5. Να είναι ευθυγραμμισμένος με ότι η επιχείρηση θέλει να επιτύχει
6. Υποστηρίζεται από και έχει buy-in της εκτελεστικής μονάδας

*θα πρέπει να καθορίσουμε σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης τους τελικούς σκοπούς, τα μέτρα, τους στόχους και τις ευθύνες.

Κρίσιμος παράγοντας για ένα αποτελεσματικό BSC είναι η ευθυγράμμιση όλων των μέτρων (measures) στις τέσσερις διαστάσεις με το όραμα της επιχείρησης και τους στρατηγικούς τελικούς σκοπούς (strategic objectives). Το BSC επιτρέπει στους διαχειριστές να παρακολουθούν τα βραχυπρόθεσμα οικονομικά αποτελέσματα κατά την ταυτόχρονη παρακολούθηση της προόδου τους στην οικοδόμηση των ικανοτήτων και την εκχώρηση των άυλων περιουσιακών στοιχείων που δημιουργούν ανάπτυξη για τις μελλοντικές οικονομικές επιδόσεις (Kaplan & Norton 1996). Έτσι, το BSC επιτρέπει στους διαχειριστές να παρακολουθήσουν και να εφαρμόσουν την εφαρμογή των στρατηγικών τους και να κάνουν θεμελιώδεις αλλαγές σε αυτές.

Ορισμένα κριτήρια που πρέπει να ακολουθούνται προκειμένου να έχουμε ένα «καλό» BSC είναι τα εξής:

- ♦ Σχέση αιτίας και αποτελέσματος:
 - ✓ Κάθε μέτρο θα πρέπει να είναι μέρος “μιας αιτίας και ενός αποτελέσματος” εάν τα μέτρα που αντιπροσωπεύει είναι σωστά και οδηγούν τη στρατηγική.
- ♦ Σύνδεση με τα οικονομικά μεγέθη:
 - ✓ Κάθε μέτρο που επιλέγεται πρέπει να οδηγεί σε τελική ανάλυση των επιδόσεων.
 - ✓ Να εστιάζει στους παράγοντες που δημιουργούν μακροπρόθεσμη αξία.
 - ✓ Να υπάρχει ισορροπία από την οδήγηση και υστέρηση των δεικτών.
- ♦ Μέτρα που δημιουργούν αλλαγή:

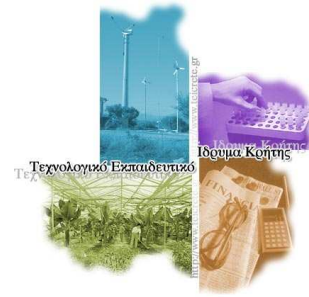
- ✓ Τα μέτρα πρέπει να προκαλούν τον οργανισμό να αλλάξει την συμπεριφορά του κατά κάποιον τρόπο.

2.1.10. Στρατηγική τοποθέτηση της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων

Η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων αποτελεί κατά κύριο λόγο ένα μηχανισμό εφαρμογής στρατηγικής (strategy implementation) και όχι διαμόρφωσης/θεμελίωσης στρατηγικής (strategy formulation). Συμβάλει στην εφαρμογή της στρατηγικής, στη μετάφραση αυτής σε συγκεκριμένους στόχους, μέτρα και σκοπούς, αλλά και στην παρακολούθηση της εφαρμογής της στρατηγικής κατά τη διάρκεια συνεχόμενων περιόδων.

Ένα παράδειγμα των όσον αναφέραμε στην παραπάνω παράγραφο, είναι αυτό της εταιρίας HONDA, η οποία συγκεντρώνει όλες τις ικανότητές της στη σχεδίαση και το στήσιμο μηχανών «υπεροχής» που απευθύνονται σε διάφορα τμήματα της αγοράς, μοτοσυκλέτες, αυτοκίνητα, κουρευτικές μηχανές και μικροεργαλεία , κάτι που της δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δηλαδή, επιλέγει τμήματα πελατών και αγοράς που θα της προσφέρουν αξία/ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η εφαρμογή της ισορροπημένης κάρτας αποτελείται από δύο στάδια: το 1^ο είναι να στηθεί/θεμελιωθεί η κάρτα και το 2^ο να την χρησιμοποιήσουμε. Αυτά τα δύο στάδια δεν είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους, καθώς από την εφαρμογή της κάρτας θα έρθουν ειδικότερα στοιχεία στην επιφάνεια. Σε αυτό το σημείο είναι καλό να υπενθυμίσουμε τη σημαντικότητα των διασυνδέσεων μεταξύ των αντικειμενικών στόχων και των μέτρων απόδοσης στις τέσσερις διαστάσεις.



ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο:

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ BSc

3. Εφαρμογή του BSc

Η εφαρμογή του 1^{ου} draft του BSC επιμερίζεται σε τέσσερις διαδικασίες οι οποίες πραγματοποιούνται διαδοχικά, συμπληρωματικά και κυκλικά (η εφαρμογή ολοκληρώνεται σε 2-3 κύκλους) (Kaplan & Norton 1996, Pollalis et al, 2004, Pollalis & Koliouisis, 2003).

1^η διαδικασία του κάθε κύκλου: Μετάφραση του οράματος

Με την ύπαρξη πλέον του BSC το όραμα, από μια γενική δήλωση, μεταφράζεται σε ένα ενιαίο σύνολο στόχων και παραμέτρων, ικανό να δώσει κατευθυντήριες γραμμές δράσης μέχρι και στα χαμηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια, δηλαδή στην «πρώτη γραμμή». Επιγραμματικά, με το τέλος της 1^{ης} φάσης του κύκλου επιτυγχάνεται:

- α) διαλεύκανση του οράματος και
- β) απόκτηση συναίνεσης.

2^η διαδικασία του κάθε κύκλου: Επικοινωνία και Σύνδεση της στρατηγικής

Η ανώτερη διοίκηση γνωστοποιεί την πρακτική όψη – της στρατηγικής σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, τη συνδέει και την ευθυγραμμίζει με τους επιμέρους στόχους της κάθε υπομονάδας, έως και του κάθε υπαλλήλου (δημιουργία ατομικών scorecards από τον κάθε υπάλληλο ανάλογα με τους προσωπικούς του στόχους, διάθεση της πλατφόρμας μέσω του εσωτερικού δικτύου). Επιγραμματικά, με το τέλος της 2^{ης} φάσης του κύκλου επιτυγχάνεται:

- α) διάχυση της γνώσης
- β) τμηματική και προσωπική στοχοθεσία
- γ) σύνδεση του συστήματος αμοιβών με την επίτευξη του νέου πλαισίου παραμέτρων επίδοσης (4 διαστάσεις: χρηματοοικονομική, πελατών, εσωτερικών διαδικασιών, έρευνας και ανάπτυξης).

3^η διαδικασία του κάθε κύκλου: Επιχειρησιακός σχεδιασμός

Ο προσδιορισμός συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων μέσω του BSC, επιτρέπει την θέσπιση προτεραιοτήτων και τον επιμερισμό των διαθέσιμων πόρων σε εκείνα τα

προγράμματα αλλαγής που πραγματικά θα οδηγήσουν στην επίτευξη της στρατηγικής αποστολής. Επιγραμματικά, με το τέλος της 3^{ης} φάσης του κύκλου επιτυγχάνεται:

- α) υιοθέτηση στρατηγικών πρακτικών
- β) ευθυγράμμιση των προγραμμάτων αλλαγής με το στρατηγικό πλαίσιο
- γ) ορθή κατανομή των διαθέσιμων πόρων και απόφαση για πιθανή απόκτηση νέων.

ο **4^η διαδικασία του κάθε κύκλου: Ανατροφοδότηση και μάθηση**

Αξιολογούνται τα αποτελέσματα επίδοσης βάσει των τεθέντων στόχων για την κάθε παράμετρο. Δίνεται, έτσι, η δυνατότητα τακτικής βραχυχρόνιας αξιολόγησης της στρατηγικής με σκοπό την αναθεώρησή της σε όποια επιμέρους σημεία απαιτείται, βάσει των τρεχουσών συνθηκών. Επιγραμματικά, με το τέλος της 4^{ης} φάσης του κύκλου επιτυγχάνεται:

- α) συλλογή στρατηγικής γνώσης
- β) αναθεώρηση των τεθέντων στόχων, ακόμα και του ίδιου του στρατηγικού οράματος, αν προκύπτει σύγκρουση.

3.1. Διδάγματα

Το BSC πρέπει να καθοδηγείται από την κορυφή.

- Η ηγεσία της μακροπρόθεσμης buy-in και η διαδικασία του BSC είναι κρίσιμες για την εξασφάλιση της επιτυχίας.
- Ο scorecard (πίνακας βαθμολογίας) χρειάζεται να είναι ένα ζωντανό έγγραφο σε συνδυασμό με μια στρατηγική διαδικασία αναθεώρησης που να τροποποιείται ανάλογα με τις επιχειρηματικές/περιβαλλοντικές αλλαγές.
- Πρέπει να μην υπάρχουν πολλοί (βασικοί) τελικοί σκοποί γιατί θα αποπροσανατολίσουν την οργάνωση και θα έχουμε ανεπαρκή επέκταση πόρων.
- Τα μέτρα πρέπει να επιλέγονται προσεκτικά για να αντικατοπτρίζουν/ καθορίζουν την πρόθεση του πυρήνα του τελικού σκοπού.

- Δεν μπορούμε να αναπτύξουμε ένα σύστημα με υψηλά εκτελούμενα/συντηρούμενα κόστη (δηλ. μετρήσιμο κόστος > όφελος), κάτι τέτοιο δεν θα ήταν επωφελές για τον οργανισμό/επιχείρηση.

Το BSC πρέπει να εστιάσει πάνω σε μερικούς βασικούς τελικούς σκοπούς που απαιτούν να επιτύχει η στρατηγική.

- Πάρα πολλοί τελικοί σκοποί μπερδεύουν και αποπροσανατολίζουν την οργάνωση και οδηγούν σε εξάπλωση της ενέργειας πολύ αραιά.
- Διασφάλιση της ισορροπίας των τελικών σκοπών μέσα από τις 4 διαστάσεις του BSC.
- Σαφείς υπευθυνότητες πρέπει να αποδίδονται για κάθε τελικό σκοπό.
- Αντιστοίχιση μόνο των βασικών μέτρων για κάθε τελικό σκοπό (από τα λίγα μέτρα ανά τελικό σκοπό ιδανικό είναι μόνο ένα).
- Η διασφάλιση του τελικού σκοπού για ένα υψηλού επιπέδου scorecard είναι στρατηγικά στη φύση και βασική για όλα τα τμήματα (επιχειρησιακοί ή συγκεκριμένοι τελικοί σκοποί του τμήματος πρέπει να μετακινηθούν σε τμηματικά scorecards).

Η επιτυχής ανάπτυξη του BSC θα εξαρτηθεί από την τοποθέτηση των τελικών σκοπών και μέτρων στα σωστά επίπεδα της δομής του.

Δύο είναι οι παράγοντες που οδηγούν την ανάγκη για τελικούς σκοπούς στα υψηλότερα επίπεδα του BSC: η ανάγκη για στρατηγική ενσωμάτωση/ενοποίηση και η ανάγκη για λειτουργική ενσωμάτωση/ενοποίηση.

Το υψηλού επιπέδου scorecard πρέπει να εστιάσει σε στρατηγικά θέματα.

Υπάρχουν πολλές πιθανές παγίδες για την επιτυχή εφαρμογή:

- Ακατάλληλη στρατηγική.
- Τα μέτρα δεν είναι ευθυγραμμισμένα με τους τελικούς σκοπούς.
- Οι στόχοι δεν είναι ισχυροί ή φιλόδοξοι.

- Η ανατροφοδότηση δεν λαμβάνεται υπόψη.
- Το scorecard δεν ανακοινώνεται.
- Το scorecard δεν χρησιμοποιείται ως διοίκηση επιχειρήσεων/εργαλείο εστίασης.
- Η διαδικασία αναθεώρησης είναι ανεπαρκής ή ελάχιστη χρονικά.
- Κακή ευθυγράμμιση μεταξύ των επιπέδων.

Ο φτωχός σχεδιασμός του BSC και η εφαρμογή μπορεί να οδηγήσουν σε ένα πλήθος προβλημάτων:

- **Στρατηγικές Προθέσεις:** γενική βιομηχανία όχι στρατηγική, προοπτικές unintegrated, κάποιες πελατειακές αξίες δεν καθορίζονται, λείπει ο εσωτερικός επιχειρησιακός σύνδεσμος, τα επίπεδα της οργάνωσης δεν διακρίνονται.
- **Μέτρηση:** πάρα πολλά μέτρα, εξωπραγματικές-ανεπανάληπτες, δραστηριότητες αντί των μέτρων, παραπλανητικές.
- **Διαδικασία:** κανένα στέλεχος δεν συμφωνεί-όχι πάνω κάτω, roll out πριν την ολοκλήρωση, ισοψηφία σε κίνητρα τόσο γρήγορα, τόσοι πολλοί άνθρωποι τόσον πολύ καιρό, χάσιμο της δυναμικής/επιβράδυνση.
- **Φιλοσοφία:** έλεγχος όχι επικοινωνία, στρατηγική έκθεση εναντίον στρατηγικής ατζέντας, στρατηγικός σχεδιασμός εναντίον αυτοσχεδιασμού.

3.2. Οφέλη από τη σωστή εφαρμογή του BSc

Εστίαση: Τα υψηλόβαθμα στελέχη εστιάζονται και ευθυγραμμίζονται γύρω από ένα μικρό αριθμό κρίσιμων στόχων και μέτρων επιτυχίας.

Ισορροπημένες επιδόσεις: Μια απλή ενιαία διαχειριστική έκθεση κάνει πρόοδο προς τις 4 διαστάσεις (χρηματοοικονομική, πελατών, εσωτερικών διαδικασιών, έρευνας και ανάπτυξης) του BSC.

Ευθύνη: Το πρόγραμμα της αναθεώρησης αρχής ορίζει σαφή ευθύνη για την επίτευξη, επιτυχία και την αποτυχία των στόχων.

Συνεχής βελτίωση: Η εφαρμογή του BSC καθορίζει μια στρατηγική ανατροφοδότηση/ένα σύστημα παρακολούθησης που οδηγεί τους ενέργειες για να υπερέχουν σε κρίσιμους δείκτες απόδοσης.

Η επιτυχής εφαρμογή του BSC εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον ακριβή ορισμό των μετρήσεων και των αντίστοιχων στατιστικών τους βαρών.

3.3. Λόγοι αποτυχίας του BSc

Σύμφωνα με το Balanced Scorecard Collaborative 2007, υπάρχουν τέσσερις λόγοι (Kaplan & Norton 1992) αποτυχίας του Στρατηγικού Σχεδίου:

1. Λίγα στελέχη κατανοούν τις στρατηγικές της οργάνωσης κάτω από τα υψηλότερα επίπεδα διαχείρισης.
2. Οι στόχοι των περισσότερων ανθρώπων δεν συνδέονται με τη στρατηγική της οργάνωσης
3. Οι οργανωτικές πόρων (π.χ. χρόνος ενέργεια και χρήματα) συχνά δεν διατίθενται για αυτά τα πράγματα που είναι κρίσιμα για τον οργανισμό. Οι προϋπολογισμοί, για παράδειγμα δεν συνδέονται πάντα με την στρατηγική.
4. Ο λίγος χρόνος που δαπανάται από τη διοίκηση για τη στρατηγική και πάρα πολύ για την βραχυπρόθεσμη τακτική λήψη αποφάσεων.

* Ένας νέος τρόπος επικοινωνίας στρατηγικής είναι το BSC. Με την τεχνική αυτή, οι εργαζόμενοι μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα τους στόχους της επιχείρησης και έτσι να βοηθήσουν στην καλύτερη ανάπτυξή της.

3.4. Συγκριτική αξιολόγηση Στρατηγικών Μοντέλων Balanced Business Scorecard:

Η συμβολή του στη διάχυση και επίτευξη του στρατηγικού οράματος είναι η μέγιστη δυνατή. Το όραμα διατυπώνεται, ανάγεται σε συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους μέσω

των τεσσάρων διαστάσεων και εν συνεχεία σε στρατηγικές πρακτικές για την επίτευξή τους. Ο συνδυασμός των τεσσάρων διαστάσεων οδηγεί στην πλέον άρτια υλοποιήσιμη παραμετροποίηση της επιχειρησιακής αλλαγής. Ειδικότερα, η εισαγωγή της πελατειακής διάστασης δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην μέτρηση και αύξηση της πελατειακής ικανοποίησης. Η σύσταση και αναθεώρηση του πλάνου δράσης γίνεται με τη συμβολή του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού και αποτελεί υπόθεση όλων, καθώς συνδέεται άμεσα με το σύστημα ανταμοιβής. Συνεπώς επιτυγχάνεται η μέγιστη δυνατή κινητοποίηση του προσωπικού. Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός που έπεται της εφαρμογής του scorecard, με την ανακατανομή των διαθέσιμων πόρων, επιφέρει επιμέρους βελτιώσεις στις εσωτερικές διαδικασίες.

Customer-centric strategic management system:

Επίκεντρο του μοντέλου καθίσταται η πελατειακή ικανοποίηση μέσω της άριστης γνώσης του προφίλ του πελάτη και της πρόβλεψης των μελλοντικών του αναγκών. Στην επίτευξη του εν λόγω στόχου επιστρατεύεται το σύνολο του προσωπικού και εξοπλίζεται με αναπτυγμένες επικοινωνιακές ή back-office ικανότητες ανάλογα με τον ρόλο που καλείται να διαδραματίσει. Η άριστη γνώση του πελάτη προϋποθέτει την αποδοτική διατμηματική συνεργασία και επομένως την αναβάθμιση και ενοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών. Η επιχείρηση αλλαγής είναι μονοδιάστατη με αποτέλεσμα η παραμετροποίηση της, με έμφαση στην πελατειακή διάσταση, να εμφανίζεται εξίσου μονοδιάστατη και η συμβολή της στην επίτευξη του στρατηγικού οράματος περιορισμένη.

Operational Model's strategic transformation:

Η ολική αναθεώρηση του λειτουργικού μοντέλου επιτυγχάνει την αριστοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών που συνδέουν τις πέντε παραμέτρους του, μέσω της υιοθέτησης κοινής συμβατής δομής και της αξιοποίησης συνεργιών. Οι στρατηγικοί στόχοι προωθούνται σημαντικά καθώς παραμετροποιούνται με σαφήνεια και αποτελούν κριτήριο ευθυγράμμισης των εκπονούμενων projects. Η σαφής ποσοτικοποίηση των στόχων σε συνδυασμό με την ενσωμάτωσή τους στο σύστημα ανταμοιβής επιτυγχάνει σε σημαντικό

βαθμό την κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ο παράγοντας της πελατειακής ικανοποίησης υπεισέρχεται μεμονωμένα ως ένας από τους τεθέντες στρατηγικούς στόχους.

Lean Thinking for business processes:

Η αριστοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών, υπό το πρίσμα της ελαχιστοποίησης της σπατάλης των πόρων σε κάθε στάδιο, επιτυγχάνεται στον μέγιστο δυνατό βαθμό. Η εν λόγω αριστοποίηση πραγματοποιείται για την απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη από την ποιότητα και την ταχύτητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, είναι δηλαδή πελατοκεντρική. Η επιχείρηση αλλαγής πηγάζει από το στρατηγικό όραμα μεγιστοποίησης της παρεχόμενης αξίας το οποίον υλοποιείται και διαχέεται στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού υπό την μορφή συγκεκριμένων δράσεων που πρέπει να αναληφθούν, με αποτέλεσμα τη σημαντική κινητοποίησή του. Η επίτευξη του στρατηγικού οράματος, αν και σημαντική, δεν επιτυγχάνεται στο μέγιστο βαθμό λόγω της ανεπαρκούς παραμετροποίησης των στρατηγικών στόχων. Η παραμετροποίηση εστιάζει στα συνθετικά κομμάτια της διαδικασίας παρά στη μετάφραση του οράματος.

Six Sigma:

Η συμβολή του στην αριστοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών και στην πελατειακή ικανοποίηση είναι η μέγιστη δυνατή καθώς εντοπίζονται και εξυγιαίνονται οι παράγοντες πελατειακής δυσαρέσκειας στις υπάρχουσες διαδικασίες και πραγματοποιείται άριστος σχεδιασμός νέων διαδικασιών με σκοπό την απόλυτη κάλυψη των πελατειακών απαιτήσεων. Η υλοποίηση του στρατηγικού οράματος είναι καθολική δεδομένου ότι η επιλογή των projects που θα εκπονηθούν γίνεται βάσει των στρατηγικών στόχων. Αμφίδρομα, το μοντέλο ανάγεται σε ολοκληρωμένη φόρμουλα στρατηγικού σχεδιασμού. Η κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού επιτυγχάνεται σε σημαντικό βαθμό καθώς, από τα πρώτα στάδια της μεθοδολογίας, οι επιθυμητοί στόχοι καθίστανται σαφείς και ποσοτικοποιημένοι.

Η παραπάνω στρατηγική αξιολόγηση των στρατηγικών μοντέλων παρουσιάζεται συγκεντρωτικά στο παρακάτω σχήμα, όπου απεικονίζεται ο βαθμός επίτευξης των

επιλεγμένων κριτηρίων αξιολόγησης των μοντέλων:

Σχήμα 3.1: Στρατηγική αξιολόγηση των στρατηγικών μοντέλων

| | <u>Balanced Business Scorecard</u> | <u>Customer-centric strategic management system</u> | <u>Operational Model's strategic transformation</u> | <u>Lean Thinking for business processes</u> | <u>Six Sigma</u> |
|--|------------------------------------|---|---|---|------------------|
| ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ & ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ | *** | * | ** | ** | *** |
| ΕΥΣΤΟΧΗ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗΝ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ | *** | * | ** | * | ** |
| ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΤΗΝ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ | ** | *** | * | *** | *** |
| ΑΡΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ | * | ** | *** | *** | ** |
| ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ | *** | *** | ** | ** | ** |

* μεμονωμένη επίτευξη

** σημαντική επίτευξη

*** μέγιστη δυνατή επίτευξη

Πηγή: Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης Πανεπιστημίου Πειραιώς (Γιάννης Α. Πολλάλης & Ελένη Χ. Γεώργα)

Η παραπάνω συγκριτική αξιολόγηση των στρατηγικών μοντέλων πραγματοποιείται σε θεωρητικό επίπεδο. Η εμπειρική επαλήθευσή της θα ήταν εξαιρετικού εκπαιδευτικού ενδιαφέροντος. Πρακτικά, η εμπειρική επαλήθευση συνίσταται στη χρήση των μοντέλων από υπαρκτούς χρηματοοικονομικούς οργανισμούς και την καταγραφή των αποτελεσμάτων της εφαρμογής τους. Λαμβάνοντας βεβαίως υπόψη ότι η ολοκληρωμένη εφαρμογή ενός στρατηγικού μοντέλου δεν μπορεί να υπολείπεται χρονικά της διετίας, όση δηλαδή είναι και η ελάχιστη διάρκεια ενός αρτιμελούς Business Plan, καθίσταται ευνόητο ότι και η εν λόγω εμπειρική επαλήθευση απαιτείται να λάβει ανάλογη διάρκεια. (Σύμφωνα με τους Γιάννη Α. Πολλάλης & Ελένη Χ. Γεώργα του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης Πανεπιστημίου Πειραιώς)

3.5. Μειονεκτήματα από την χρήση του BSc

Σύμφωνα με τον Smith Malcom (2005) η μεθοδολογία του BSC, αντιμετώπισε και κάποιες αρνητικές κριτικές τις οποίες παραθέτουμε παρακάτω:

- I. Θεωρήθηκε ελαττωματική ιδέα γιατί δεν δίνει σαφή αποτελέσματα και έτσι δεν βοηθάει τον manager.
- II. Είναι προκατειλημμένη προς την εκπλήρωση των συμφερόντων των μετόχων αποτυγχάνοντας έτσι να εκτιμήσουν την συνεισφορά των εργαζομένων της επιχείρησης και όσων προσφέρουν σε αυτήν.
- III. Η επιλογή των κριτηρίων-μέτρων επίδοσης και των στόχων επίδοσης διακρίνεται από σιωπηρές διαδικασίες με αποτέλεσμα τα τελευταία να είναι ασαφή ή παντελώς άγνωστα.
- IV. Ανικανότητα της κάρτας να χειριστεί θέματα Ανθρώπινων Πόρων και στρατηγικών ασαφειών.

Τα παραπάνω έχουν ως συνέπεια, να γίνεται δυσκολότερη η υλοποίηση σημαντικών αποφάσεων, οι υπεύθυνοι να μην ξέρουν τελικά αν υφίσταται μεγιστοποίηση της αξίας ή όχι και τέλος, προκαλείται σύγχυση, αναποτελεσματικότητα και απογοήτευση, γεγονότα που καθιστούν το BSC ένα σύστημα αντιπαραγωγικό σαν σύστημα μέτρησης απόδοσης.



ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο:

ΤΟΜΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ BSc ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΑΥΤΩΝ

4. Τομείς Εφαρμογής του BSc

Το BSc αναπτύσσεται σε διάφορους τομείς όπως στο Στρατό(Military), στο Δημόσιο Τομέα (Public), στον Ιδιωτικό Τομέα (Private), σε Μικτές Επιχειρήσεις (Mixed) και σε Ακαδημαϊκά Ιδρύματα (Academic). Ορισμένα παραδείγματα εφαρμογής είναι τα ακόλουθα:

➤ **Στρατός (Military):**

Για παράδειγμα ο στρατός των ΗΠΑ ήταν ένας από τους πρώτους χρήστες του Balanced Scorecard - και εξακολουθεί να χρησιμοποιείται σήμερα, σε όλο τον κόσμο. Για μια οργάνωση τόσο μεγάλη και περίπλοκη, όπως του Στρατού των ΗΠΑ ο οποίος διαφέρει από τις περισσότερες εταιρείες, επειδή δεν είναι μια επιχείρηση για να βγάλει χρήματα, η χρήση του BSc φαινόταν τέλεια. Το BSC κοιτάζει μη χρηματοοικονομικές επιδόσεις ενός οργανισμού για να δώσει μια εικόνα των δυνατών και αδύνατων σημείων της συνολικής εικόνας και όχι μόνο στον ισολογισμό.

➤ Δημόσιος Τομέας:

Σχήμα 4.1.: Παράδειγμα εφαρμογής στο Νοσοκομειακό τομέα

| Στρατηγικοί στόχοι | Μετρήσιμα μεγέθη | Δείκτες | Μέτρα-δράσεις |
|---|--|---|---|
| Διάσταση Δημόσιας Εντολής-Αποστολής | | | |
| Κάλυψη αναγκών ασθενών Διασφάλιση ρευστότητας | Ροή ασθενών Ρευστοί οικονομικοί πόροι σε Ευρώ (€) | ≤ 5% ≥ 500 Ευρώ | Μέτρα διαχείρισης ασθενών/Διαρκής παρακολούθηση και Έλεγχος χρηματοοικονομικών ροών |
| Πελατειακή Διάσταση | | | |
| Προσανατολισμός στις ανάγκες των ασθενών | Ικανοποίηση ασθενών | ≤2,3 Επιστροφής Ερωτηματολογίων | Δράσεις ερωτηματολογίων Συμμετοχή των «Εκπροσώπων των Ασθενών» |
| Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών | | | |
| Αναδιοργάνωση διαδικασιών | Αριθμός των Clinical Pathways | ≤ 20% των διαδικασιών | Ομάδες διοίκησης έργου Κύκλοι Ποιότητας |
| Διάσταση Μάθησης – Οργανωτικής Ανάπτυξης | | | |
| Διασφάλιση δεξιοτήτων εργαζομένων σχετικά με τα Clinical Pathways | Αριθμός συμμετεχόντων σε συναφή σεμινάρια κατάρτισης | 10% Ιατρών 20% Νοσηλευτών 30% διοικητικών | Κατάρτιση στελεχών τριών Υπηρεσιών Τεκμηρίωση εκπαιδευομένου προσωπικού |

➤ **Ιδιωτικός Τομέας (Private):**

Οι αρχές του BSC χρησιμοποιήθηκαν και χρησιμοποιούνται σε διάφορες εταιρίες, στις οποίες μάλιστα «βλέπουμε» και θετικά αποτελέσματα π.χ. η ασφαλιστική εταιρία CIGNA Property & Casualty χρησιμοποιεί το BSC για να διαχειριστεί τη μεταμόρφωσή της από μια γενική εταιρία σε μια κορυφαία ειδικευμένη εταιρία - η ασφαλιστική εταιρία θεωρεί ότι η δομή του BSC τους βοήθησε να αποσαφηνίσουν τη στρατηγική τους και να διατηρήσουν την οργάνωση εστιασμένη σε ένα σκοπό: την πραγματοποίηση του οράματός τους.

➤ **Μικτή Επιχείρηση (Mixed)**

Οι μικτές επιχειρήσεις αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου και η ευημερία τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη χωροθέτηση τους. Υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των εγκατεστημένων στα μεγάλα αστικά κέντρα (Αθήνα, Θεσσαλονίκη) και στους τουριστικούς προορισμούς, έναντι αυτών που βρίσκονται σε μικρές επαρχιακές αγορές (Ιωάννινα, Λάρισα). Ακόμα και στην Αθήνα παρατηρείται διαφορά στη ζήτηση ανάλογα με το προάστιο και την εισοδηματική τάξη των κατοίκων του. Μια τέτοια επιχείρηση είναι το Ελληνικό Κέντρο Αργυροχρυσοχοΐας Α.Ε. (ΕΛ.Κ.Α. Α.Ε.) το οποίο παρέχει τις εξής υπηρεσίες:

- Παροχή Σήματος Ποιότητας.
- Υλοποίηση Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων.
- Λειτουργία Εργαστηρίου Ποιοτικού Ελέγχου για αναλύσεις κραμάτων πολύτιμων μετάλλων.
- Λειτουργία Εργαστηρίου Ελευθέρων Σπουδών Γεμμολογίας -Γλυπτογραφίας – Διαμαντολογίας.
- Υλοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης στα πλαίσια του Επιχειρησιακού Προγράμματος Ανταγωνιστικότητα.
- Διοργάνωση της έκθεσης Χρυσός – Ασήμι.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την ανάπτυξη της στρατηγικής του ΕΛ.Κ.Α. Α.Ε. είναι η μεθοδολογία Balanced Scorecard (BSc).

Ουσιαστικά, η μεθοδολογία Balanced Scorecard (BSc) στοχεύει στο συνδυασμό της στρατηγικής ενός Οργανισμού με τα απαραίτητα εκείνα μέτρα τα οποία θα βοηθήσουν τον Οργανισμό να ελέγξει και τελικά να επιτύχει τη στρατηγική αυτή. Περιλαμβάνει ένα σύνολο δεικτών οι οποίοι παρουσιάζουν την κατάσταση της “υγείας” του Οργανισμού. Η

κατάλληλη BSc εμπεριέχει οικονομικά μέτρα, μέτρα που αφορούν την ικανοποίηση των πελατών, μέτρα που αφορούν τις εσωτερικές διαδικασίες καθώς και μέτρα που αφορούν τις καινοτομίες του οργανισμού και τις δραστηριότητες συνεχούς βελτίωσης, δηλαδή όλα τα λειτουργικά θέματα τα οποία επιδρούν άμεσα στην περαιτέρω λειτουργική απόδοση του Οργανισμού.

➤ **Ακαδημαϊκό (Academic)**

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η αξιολόγηση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και ιδιαίτερα η αξιολόγηση της διδασκαλίας. Όπως είναι φυσικό η έννοια της αξιολόγησης δεν περιορίζεται στην εκπαίδευση αλλά αφορά μία πληθώρα κλάδων. Ένας γενικός ορισμός της αξιολόγησης είναι ο εξής: Ως *αξιολόγηση* ορίζεται η αναγνώριση, αποσαφήνιση και εφαρμογή βάσιμων κριτηρίων ώστε να καθοριστεί η αξία ενός αντικειμένου με βάση τα παραπάνω κριτήρια (Fitzpatrick et al, 2004). Η έννοια της αξιολόγησης συναντάται εδώ και αρκετές χιλιάδες χρόνια (Dubois,1970, Guba & Linkoln, 1983; Θεοφιλίδης, 1989; Τσιμπούκης, 1979) όμως ως επιστημονικό αντικείμενο έχει αρχίσει να αναπτύσσεται από τα μέσα της δεκαετίας του 60' στις ΗΠΑ και στην Μεγάλη Βρετανία (Worthen & Sanders,1987).

4.1. Εφαρμογή ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων σε ακαδημαϊκά ιδρύματα

Ένα από τα δυνατά σημεία της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων είναι ακριβώς η ευελιξία της, που της δίνει τη δυνατότητα να εφαρμοστεί σε διαφορετικούς τύπους επιχειρήσεων, ακόμα και μη-κερδοσκοπικούς. Αυτό επιτυγχάνεται γιατί η χρηματοοικονομική διάσταση δεν αποτελεί το μοναδικό πλαίσιο αναφοράς για τον οργανισμό. Οι οικονομικοί δείκτες διατηρούν βέβαια τη σπουδαιότητά τους, συνοδεύονται όμως και από άλλους στόχους που καλύπτουν διαφορετικές πτυχές του οργανισμού και μπορεί να έχουν μεγαλύτερη σημασία για ένα μη-κερδοσκοπικό ίδρυμα [Jonen et al (2004)]. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι και τα Πανεπιστήμια, και δεν αποτελεί έκπληξη ότι τόσο στη θεωρία όσο και στην πράξη έχουν γίνει κάποιες προσπάθειες εξειδίκευσης της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων στο ακαδημαϊκό περιβάλλον. Για την καλύτερη δυνατή απόδοση αυτής της προσπάθειας χρησιμοποιούμε τον όρο *ακαδημαϊκή κάρτα επιδόσεων (academic scorecard)*.

Για παράδειγμα, οι **Papenhause & Einstein (2006)** αναλύουν πώς η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων, ως σύστημα διαχείρισης (και όχι μέτρησης) της επίδοσης, μπορεί να εφαρμοστεί σε ιδιωτικά κολλέγια, ενώ οι **Umashankar & Dutta (2007)** ερευνούν τον τρόπο με τον οποίο η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων μπορεί να γίνει ένα χρήσιμο εργαλείο που θα αναβαθμίσει την ποιότητα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ινδία. Οι **Nayeri et al (2008)** εξάλλου, υλοποιούν την ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων στις έξι κορυφαίες Σχολές Διοίκησης Επιχειρήσεων του Ιράν, προσαρμόζοντάς τη μάλιστα στις ιδιαιτερότητες της καθεμίας και τη σχετική θέση της στην αγορά. Με αυτό τον τρόπο, αποδεικνύουν πως η χρήση της ως στρατηγικό εργαλείο διοίκησης κάθε άλλο παρά ανέφικτη είναι ακόμα και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, και δη στο ακαδημαϊκό περιβάλλον. Οι **Amaratunga & Baldry (2000)** μάλιστα επιβεβαιώνουν πως όντως υπάρχει συσχέτιση μεταξύ μέτρησης επίδοσης και ποιότητας επίδοσης που βασίζεται σε ένα μοντέλο βασισμένο στην ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων.

Πέρα βέβαια από το θεωρητικό υπόβαθρο που μόλις εξετάσαμε εν συντομία, σε ορισμένα πανεπιστημιακά ιδρύματα έχουν γίνει και προσπάθειες στην πράξη για την κατάρτιση μιας ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων για τη μέτρηση της επίδοσης. Ας δούμε για παράδειγμα πώς το Πανεπιστήμιο Bond στην Αυστραλία προσαρμόζει τις τέσσερις διαστάσεις για την καλύτερη δυνατή λειτουργία της βιβλιοθήκης του:

Σχήμα 4.2: Οι τέσσερις διαστάσεις, Βιβλιοθήκη Πανεπιστημίου Bond, Αυστραλία

| ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ | | |
|---|--|---------------|
| Σκοποί | Δείκτες | Στόχοι |
| Να διασφαλιστεί η άριστη κατανομή των πόρων της βιβλιοθήκης | Έξοδα αγορών ως % του μισθολογικού κόστους | Αύξηση |
| Να βελτιωθεί η αξία για τα χρήματα που ξοδεύονται σε πόρους της βιβλιοθήκης | Αριθμός ενεργών δανειστών / % νέων αγορασμένων τεμαχίων που χρησιμοποιήθηκαν εντός ενός χρόνου /Επίδοση πωλητών & προμηθευτών | Αύξηση |
| Να αυξηθεί το εισόδημα από μη πανεπιστημιακούς πόρους | Εισόδημα από πηγές εκτός Πανεπιστημίου | Αύξηση |

| | | |
|--|--|--------|
| Να μεγιστοποιηθεί ο βαθμός χρησιμοποίησης των περιουσιακών στοιχείων της βιβλιοθήκης | Πιο αποδοτική και αποτελεσματική χρήση των εγκαταστάσεων, χώρου, υπηρεσιών, συστημάτων & πόρων | Αύξηση |
|--|--|--------|

| ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ | | |
|--|---|------------------------------------|
| Σκοποί | Δείκτες | Στόχοι |
| Να υποστηριχθούν οι διδακτικές, μαθησιακές και ερευνητικές ανάγκες των πελατών | Ικανοποίηση πελατών όπως αυτή μετράται από έρευνες, σχόλια στο κουτί προτάσεων, ομάδες εστίασης κλπ | Βελτίωση |
| Να βελτιωθεί η επικοινωνία και συνεργασία με το ακαδημαϊκό προσωπικό και τους φοιτητές | Σχόλια και προτάσεις που δεχτήκαμε | Διατήρηση |
| Να διασφαλιστεί η ενημερότητα των πελατών για την ποιότητα, τη συνάφεια και την καταλληλότητα των πηγών πληροφόρησης | Αριθμός παραπόνων ή κενών σε σχέση με τις προσδοκίες Βαθμός απορρόφησης των πόρων, εγκαταστάσεων και υπηρεσιών | Παρακολούθηση και μείωση Αύξηση |
| Να βελτιωθεί η συνεισφορά της βιβλιοθήκης στις δραστηριότητες Μάρκετινγκ και προσέλκυσης φοιτητών του Πανεπιστημίου | Εκπροσώπηση προσωπικού βιβλιοθήκης σε ομάδες του Πανεπιστημίου / Κατανόηση από το προσωπικό της βιβλιοθήκης των στρατηγικών στόχων του Πανεπιστημίου / Κατανόηση από την Πανεπιστημιακή Κοινότητα της αξίας της βιβλιοθήκης στις συνολικές δραστηριότητες του Ιδρύματος | Διατήρηση ή Αύξηση |

| ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ | | |
|---|--|----------------------------|
| Σκοποί | Δείκτες | Στόχοι |
| Να επιτευχθεί η συνεχής βελτίωση των υπηρεσιών, εγκαταστάσεων και πόρων | Ικανοποίηση των κριτηρίων εξυπηρέτησης Χρόνος απόκρισης στις αιτήσεις των πελατών για πληροφορίες % του μισθολογικού κόστους που ξοδεύεται για αγορά και επεξεργασία πόρων της βιβλιοθήκης | Αύξηση Μείωση Μείωση |
| Να βελτιωθεί η ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών | Αριθμός νέων προϊόντων, δημοσιεύσεων και υπηρεσιών που υιοθετούνται | Αύξηση |
| Να βελτιωθεί η διαθεσιμότητα του εκπαιδευτικού υλικού | % διαθέσιμων απαιτούμενων και προαιρετικών συγγραμμάτων στα ράφια της βιβλιοθήκης όπως μετρώνται από τις έρευνες | Αύξηση |

| | | |
|---|---|--------|
| Να διασφαλιστεί ο οικονομικός προγραμματισμός και υλοποίηση των προγραμμάτων πληροφοριακών δεξιοτήτων | Αριθμός επίσημων ωρών εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο στη βιβλιοθήκη | Μείωση |
| | Αριθμός παρευρισκόμενων ανά εργαζόμενο | Αύξηση |

| ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΜΑΘΗΣΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ | | |
|---|---|--------------------|
| Σκοποί | Δείκτες | Στόχοι |
| Να προσελκυθεί, υποκινηθεί και αναπτυχθεί προσωπικό υψηλών δυνατοτήτων | <p>Ικανοποίηση των κριτηρίων εξυπηρέτησης</p> <p>Χρόνος απόκρισης στις αιτήσεις των πελατών για πληροφορίες</p> <p>% του μισθολογικού κόστους που ξοδεύεται για αγορά και επεξεργασία πόρων της βιβλιοθήκης</p> | Αύξηση |
| Να παρασχεθεί εκπαίδευση σε πληροφοριακές δεξιότητες για ακαδημαϊκό προσωπικό και φοιτητές | <p>Ποιότητα των εργασιών των φοιτητών με βάση τις παρατηρήσεις του ακαδημαϊκού προσωπικού</p> <p>Αριθμός ερευνητικών δημοσιεύσεων</p> <p>Αριθμός επιτυχημένων ερευνητικών επιχορηγήσεων</p> | Αύξηση |
| Να παρασχεθούν πόροι και εγκαταστάσεις της βιβλιοθήκης για να επιτευχθούν οι στόχοι του προσωπικού και των φοιτητών | <p>Προϋπολογισμός βιβλιοθήκης ως % του συνολικού πανεπιστημιακού προϋπολογισμού</p> | Διατήρηση ή Αύξηση |

Πηγή: Cribb & Hogan (2003)

Είναι λοιπόν φανερό από το σχήμα 1.4 πως η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων μπορεί κάλλιστα να εφαρμοστεί σε ένα περιβάλλον όπως το πανεπιστημιακό, και μάλιστα είναι δυνατή η χρησιμοποίηση πληθώρας εναλλακτικών ενδιάμεσων στόχων για την εξυπηρέτηση των τελικών σκοπών του εκάστοτε ιδρύματος. Η μορφή της, εξάλλου, δεν είναι απαραίτητο να είναι ίδια και अपαράλλαχτη κάθε φορά όπως στο σχήμα 1.1 των Norton & Kaplan (με τις τέσσερις γνωστές διαστάσεις), αλλά μπορεί με μεγάλη άνεση να εξατομικεύεται στις ανάγκες κάθε ξεχωριστού οργανισμού. Για παράδειγμα, η Διοίκηση του Πανεπιστημίου Clemson στις ΗΠΑ θεωρεί πως το ίδρυμα πρέπει να παρακολουθεί την επίτευξη μόνο των ακόλουθων έξι στρατηγικών σκοπών, τους οποίους μάλιστα δεν ομαδοποιεί στις τέσσερις διαστάσεις της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων (www.clemson.edu/balanced-scorecard.html):

- Αύξηση του βαθμού διατήρησης και ενεργοποίησης στα κοινά των προπτυχιακών φοιτητών
- Προώθηση της ικανοποίησης και επιτυχίας των μεταπτυχιακών φοιτητών
- Προετοιμασία όλων των φοιτητών ώστε να είναι σε θέση να αλληλεπιδρούν επιτυχώς με ανθρώπους με διαφορετική φυλετική, κοινωνική κλπ καταγωγή
- Ανάπτυξη των φοιτητών που θα είναι ηθικοί ηγέτες και φορείς θετικής αλλαγής
- Παροχή υπηρεσιών και εγκαταστάσεων που εμπλουτίζουν τις εμπειρίες του φοιτητή
- Διασφάλιση μιας υγιούς και ασφαλούς πανεπιστημιούπολης για όλα τα μέλη της πανεπιστημιακής κοινότητας

Με μια γρήγορη ματιά παρατηρούμε πως το συγκεκριμένο Πανεπιστήμιο θέτει στην ουσία ως προτεραιότητα τη *διάσταση των φοιτητών – πελατών* και γι' αυτόν ακριβώς το λόγο αποφασίζει να δομήσει μια κάρτα επιδόσεων που εστιάζει σε αυτόν ακριβώς τον τομέα.

Πέρα όμως από την τελική μορφή που δύναται να πάρει η ακαδημαϊκή κάρτα επιδόσεων, ιδιαίτερη σημασία παρουσιάζει και η διαδικασία σχεδιασμού της. Άλλωστε είναι σαφές πως η όλη αξία αυτού του διοικητικού εργαλείου έγκειται ακριβώς στην υιοθέτηση κατάλληλων δεικτών μέτρησης για κάθε μία από τις τέσσερις διαστάσεις, των οποίων η σχετική (σταθμισμένη) σπουδαιότητα να αποδίδει ακριβώς τη στρατηγική και τους στόχους του κάθε Πανεπιστημίου. Μια ακαδημαϊκή κάρτα επιδόσεων που δεν έχει σχεδιαστεί σωστά, ακόμα και αν απολαμβάνει της στήριξης του συνόλου του εκπαιδευτικού και διοικητικού προσωπικού, θα αποτελέσει τροχοπέδη στην προσπάθεια του Ιδρύματος για ακριβή μέτρηση των επιδόσεων του διαδραματίζοντας έτσι ανασταλτικό ρόλο στην όποια προσπάθεια για βελτίωση.

Με βάση τα παραπάνω, αξίζει να εξετάσουμε τη διαδικασία που ακολουθήθηκε στο **Πανεπιστήμιο Μακεδονίας** για την κατασκευή μιας ακαδημαϊκής κάρτας επιδόσεων για το Ίδρυμα. Η διαδικασία αυτή περιγράφεται διεξοδικά από τους **Karra & Papadopoulos (2008)**. Τα οφέλη μάλιστα από την ανάλυση της διαδικασίας είναι πολλαπλά, μιας και ο

σχεδιασμός της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων είναι ουσιαστικά κοινός, είτε μιλάμε για μια κερδοσκοπική επιχείρηση είτε για ένα μη-κερδοσκοπικό οργανισμό όπως είναι το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Συνεπώς, τα όποια συμπεράσματα μπορούν εύκολα να γενικευθούν αυξάνοντας τη χρησιμότητα της παρακάτω ανάλυσης.

4.1.1. Διαδικασία σχεδιασμού ακαδημαϊκής κάρτας επιδόσεων

Οι Καρρά & Παπαδόπουλος (2008) λοιπόν απαριθμούν τα παρακάτω τέσσερα στάδια για την κατασκευή της ακαδημαϊκής κάρτας επιδόσεων:

- i. **Ακριβής διατύπωση της αποστολής του Πανεπιστημίου:** Το στάδιο αυτό είναι απαραίτητο για την επιτυχία της ακαδημαϊκής κάρτας. Δεν πρέπει να ξεχνάμε πως μιλάμε ουσιαστικά για ένα **στρατηγικό εργαλείο διοίκησης**. Ένα τέτοιο εργαλείο δε νοείται ξεκομμένο από τους μακροπρόθεσμους στόχους που θέτει η επιχείρηση / οργανισμός, από την απάντηση με άλλα λόγια στο θεμελιώδες ερώτημα «γιατί υπάρχουμε;». Μια ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων που δεν αποτελεί αντανάκλαση αυτής ακριβώς της ερώτησης είναι κενή περιεχομένου για την επιχείρηση. Το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας διατύπωσε της αποστολή του ως εξής: «Ο σκοπός και η φιλοδοξία του Πανεπιστημίου είναι να προετοιμάσουν πλήρως καταρτισμένους επιστήμονες, συμβούλους και στελέχη για το δημόσιο και ιδιωτικό τομέα».

- ii. **Επίτευξη συμβατότητας μεταξύ της ακαδημαϊκής κάρτας επιδόσεων και της ανωτέρω αποστολής και στόγων του Πανεπιστημίου:** Στο σημείο αυτό, λόγω του δημόσιου χαρακτήρα του Ιδρύματος, προτάθηκε από τους συγγραφείς μια μικρή παραλλαγή στις τέσσερις διαστάσεις των Norton & Kaplan επειδή εκείνοι κατά τη σύλληψη του μοντέλου είχαν στο μυαλό τους επιχειρήσεις και όχι μη-κερδοσκοπικά ιδρύματα. Αυτό βέβαια σε καμία περίπτωση δεν αλλάζει αφενός μεν τη διαδικασία δόμησης της ακαδημαϊκής κάρτας επιδόσεων και αφετέρου το περιεχόμενό της. Πάνω σε αυτή τη λογική, προτάθηκαν οι εξής τροποποιήσεις:
χρηματοοικονομική διάσταση —————> διάσταση ακαδημαϊκής διαχείρισης:
Αντανακλά ακριβώς το γεγονός πως αιώτερος σκοπός του Πανεπιστημίου δεν είναι το κέρδος, αλλά η χρηστή διαχείριση των διαθέσιμων (κρατικών κυρίως)

κονδυλίων

διάσταση πελατών —————> **διάσταση εταίρων (stakeholders):**

Βασίζεται στη θέση πως δεν αποτελούν οι φοιτητές τους μοναδικούς «πελάτες» του Πανεπιστημίου, αλλά το τελευταίο είναι υπόλογο σε μια σειρά εταίρων όπως οι εργαζόμενοι, τα μέλη ΔΕΠ (Διδακτικό - Ερευνητικό Προσωπικό), οι διάφοροι δυνητικοί εργοδότες, γενικά το κοινωνικό σύνολο. Βέβαια, οφείλουμε να τονίσουμε πως μια παρόμοια προσέγγιση διατυπώνεται και στις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις μέσω της διάστασης της «κοινωνικής ευθύνης» των τελευταίων. *Συνεπώς, δε θεωρούμε πως η αλλαγή της διάστασης πελατών σε διάσταση εταίρων αφορά μόνο μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς όπως υποστηρίζουν έμμεσα οι συγγραφείς.*

Οι υπόλοιπες δύο διαστάσεις παραμένουν ως έχουν. Η διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών αφορά στον τρόπο με τον οποίο το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας λειτουργεί και επιτυγχάνει τους στόχους ποιότητας, αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, ενώ η διάσταση μάθησης & ανάπτυξης σχετίζεται με την ικανότητα του Πανεπιστημίου να προσαρμόζεται στο σύγχρονο δυναμικό περιβάλλον και στις ολοένα μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς εργασίας.

- iii. **Χρήση στρατηγικών εργαλείων (SWOT analysis, Product Value Analysis – PVA- & Quality Function Deployment Technique –QFD-),** για τον καθορισμό των βασικών δεικτών επίδοσης που θα περιληφθούν στην ακαδημαϊκή κάρτα επιδόσεων. Η **ανάλυση SWOT** ανέδειξε ορισμένους συνδυασμούς εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που το Πανεπιστήμιο πρέπει να λάβει υπόψη ως κρίσιμους για την επιτυχία της αποστολής του. Κάποιοι από τους συνδυασμούς αυτούς είναι αρκετά προσιτοί λόγω των «δυνατών σημείων» του Πανεπιστημίου και του ευνοϊκού εξωτερικού περιβάλλοντος (strength – opportunity), ενώ κάποιοι άλλοι είναι πιο προβληματικοί είτε λόγω εσωτερικών (weakness – opportunity) είτε λόγω εξωτερικών (strength – threat) δυσκολιών. Ενδεικτικά παραθέτουμε ένα συνδυασμό και από τις τρεις κατηγορίες που μόλις αναφέραμε:
- strength – opportunity: Η αποτελεσματική Διοίκηση του Πανεπιστημίου διαχειρίζεται χρηστά τα κοινοτικά κονδύλια (διάσταση ακαδημαϊκής διαχείρισης)*

weakness – opportunity: Το Πανεπιστήμιο έχει την ευκαιρία νέων συνεργασιών με ακαδημαϊκά ινστιτούτα της Βορειοανατολικής Ευρώπης (διάσταση εσωτερικών διαδικασιών)

strength – threat: Το όνομα και η φήμη του Πανεπιστημίου καθώς και το ποιοτικό ακαδημαϊκό προσωπικό είναι η απάντηση στον οξυμένο ανταγωνισμό (διάσταση εταίρων)

Η **ανάλυση PVA (Product Value Analysis)** εξάλλου, περιλαμβάνει ένα πλέγμα επιμέρους εργαλείων όπως η ανάλυση του κύκλου ζωής του προϊόντος, η ανάλυση αλυσίδας αξίας, η ανάλυση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η ανάλυση φορέων (οδηγών) κόστους που επιτρέπουν στη Διοίκηση του Πανεπιστημίου να κατανοήσει καλύτερα τους τρόπους με τους οποίους θα πραγματοποιηθεί η αποστολή του Ιδρύματος και να σχεδιάσει κατάλληλους δείκτες. Τέλος, η τεχνική QFD ορίζει τις προσδοκίες σημαντικών εταίρων του Πανεπιστημίου (φοιτητές, μέλη ΔΕΠ, διοικητικό προσωπικό, δυνητικοί εργοδότες) παρέχοντας έτσι τη δυνατότητα στο Ίδρυμα να προσαρμοστεί όσο το δυνατόν καλύτερα στις ανάγκες του κοινωνικού συνόλου και συνεπώς να πετύχει τους στόχους του. Οι φοιτητές για παράδειγμα θέτουν ως βασική προτεραιότητα τα μικρά τμήματα και την αυξημένη παρακίνηση και στήριξη από τους καθηγητές. Η προοπτική ερευνητικής δραστηριότητας δεν τους αφήνει αδιάφορους.

Χρήση της Διαδικασίας Αναλυτικής Ιεράρχησης (Analytical Hierarchy Process – AHP) για την τελική επιλογή των δεικτών και τη στάθμιση της σχετικής τους σπουδαιότητας: Πρόκειται για μια **διαδικασία δύο σταδίων**, όπου στο πρώτο γίνεται το ξεσκαρτάρισμα των πλέον κατάλληλων δεικτών που θα συμπεριληφθούν στην ακαδημαϊκή κάρτα επιδόσεων ενώ στο δεύτερο αποδίδονται σχετικά βάρη σε κάθε δείκτη. Το δεύτερο στάδιο, έχει και αυτό με τη σειρά του **δύο επίπεδα**, διότι πριν σταθμιστεί ο κάθε δείκτης ξεχωριστά πρέπει να αποφασιστεί η σχετική σπουδαιότητα της κάθε διάστασης στην ακαδημαϊκή κάρτα επιδόσεων. Σύμφωνα με τους **O'Neil et al (2000)** οι δείκτες μέτρησης της επίδοσης πρέπει να πληρούν τις εξής προϋποθέσεις: α) να αντανακλούν τις αξίες του Πανεπιστημίου β) να είναι απλοί, ευνόητοι και εύκολα μετρήσιμοι γ) πρέπει να διευκολύνουν τη σύγκριση με άλλα Πανεπιστήμια – Ιδρύματα δ) να βασίζονται σε

δεδομένα που ήδη συλλέγονται τακτικά από το Πανεπιστήμιο και ε) πρέπει να διευκολύνουν την οργανωσιακή μάθηση.

Έχοντας εξετάσει την 1^η γενιά της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων, καθώς και την παραλλαγή της που χρησιμοποιείται ευρέως από Πανεπιστημιακά Ιδρύματα, είμαστε τώρα σε θέση να αναλύσουμε τις μεταγενέστερες εκδοχές της, οι οποίες θεωρούνται βελτιώσεις που καλύπτουν πολλές από τις αδυναμίες της αρχικής θεώρησης.

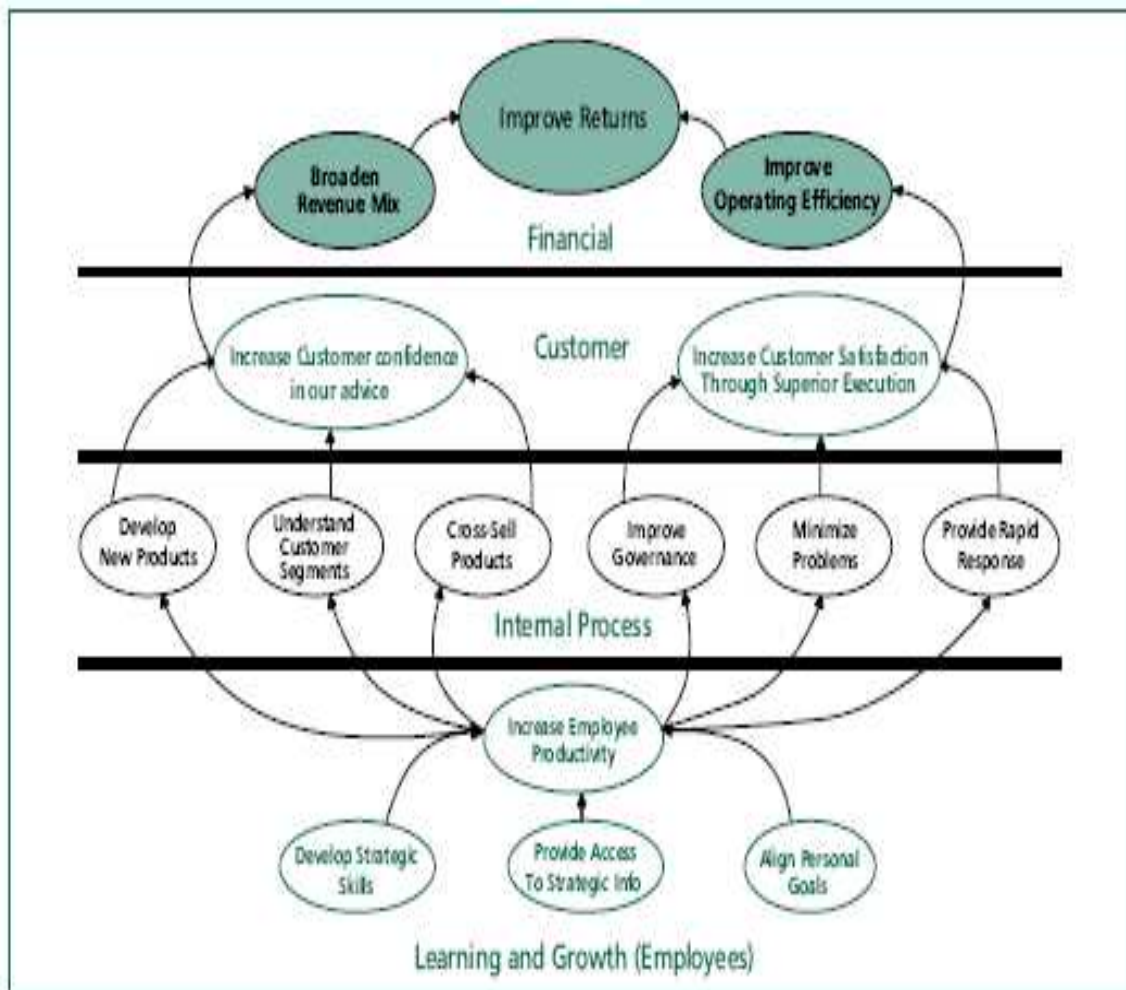
4.1.2. Εξέλιξη της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων

Οι θεωρητικές κατασκευές σπάνια παραμένουν αναλλοίωτες στο πέρασμα του χρόνου. Αποτελεί άλλωστε πρωταρχικό καθήκον της ακαδημαϊκής κοινότητας να εμβαθύνει, να εμπλουτίζει ακόμα και να διορθώνει τις ήδη υφιστάμενες έννοιες και θεωρίες. Κάτι παρόμοιο συνέβη και με την ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων, η οποία υπέστη ουσιώδεις αλλαγές από τη δημιουργία της ως σήμερα. Η παρούσα εργασία δε θα ήταν ολοκληρωμένη αν δε γινόταν αναφορά σε αυτές τις τρόπων τινά “μεταλλάξεις” της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων.

Το εργαλείο του σχήματος 1.1 που αναλύσαμε στις προηγούμενες παραγράφους αποτελεί στην ουσία την 1^η γενιά της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων, τον ακρογωνιαίο λίθο πάνω στον οποίο βασίστηκαν και οι επόμενες εκδοχές της. Χαρακτηριστικό γνώρισμα της 1^{ης} γενιάς είναι, σύμφωνα με τους **Lawrie & Cobbold (2002)**, ότι παρουσιάζει σημαντικές πρακτικές αδυναμίες στη σχεδίασή της, δηλαδή στις αποφάσεις που σχετίζονται με το ποιοι δείκτες τελικά θα επιλεγούν (φιλτράρισμα) και σε ποια διάσταση τελικά θα παρουσιασθούν οι δείκτες αυτοί (ταξινόμηση). Οι αδυναμίες αυτές άλλωστε, οι οποίες κατά τη γνώμη μας πηγάζουν από τον ιδιαίτερα “χαλαρό” ορισμό της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων, είχαν επισημανθεί και από άλλους συγγραφείς [**βλ. Butler et al (1997) και Ahn (2001)**]. Η σημασία του μειονεκτήματος αυτού αποκτά μάλιστα ακόμα μεγαλύτερη βαρύτητα αν αναλογιστούμε ότι πολλές εμπειρικές έρευνες καταδεικνύουν ότι η επιλογή ακατάλληλων δεικτών έχει σημαντικά αρνητικά αποτελέσματα στην αποτελεσματικότητα της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων [**βλ. Lingle & Schieman (1996) και Schneiderman (1999)**].

Η αναγνώριση λοιπόν αυτών των σοβαρών προβλημάτων οδήγησε στη 2^η γενιά της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων. Ένα υπόδειγμα αυτής της νέας εκδοχής φαίνεται στο σχήμα 1.6 που ακολουθεί:

Σχήμα 4.3.: Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων, 2^η γενιά



Πηγή: Johnson (2007)

Οι βελτιώσεις της 2^{ης} γενιάς της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων σε σχέση με την 1^η εντοπίζονται στα εξής σημεία:

- **Ξεκάθαρη διατύπωση** των στρατηγικών **στόχων** της επιχείρησης με σαφείς, σύντομες εκφράσεις οι οποίες αντικαθιστούν τις υποκειμενικού τύπου ερωτήσεις

που βλέπουμε στο σχήμα 1.1 (1^η γενιά). Αν προσέξουμε λόγω χάρη στο εν λόγω σχήμα τη διάσταση των πελατών, η ερώτηση «*πώς θα πρέπει να φαινόμαστε στους πελάτες μας;*» παραπέμπει μάλλον σε ευχολόγιο και δεν είναι ενδεικτική των συγκεκριμένων στόχων της επιχείρησης. Πολύ περισσότερο, δε βοηθάει καθόλου στην επιλογή συγκεκριμένων δεικτών που θα οδηγήσουν στους στόχους αυτούς. Το πρόβλημα αυτό ξεπερνιέται με τη 2^η γενιά της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων, όπου όπως φαίνεται στο σχήμα 1.6 οι στόχοι είναι πολύ πιο εξειδικευμένοι και συνδεδεμένοι με ξεχωριστό δείκτη ή δείκτες μέτρησης.

- Η δεύτερη βελτίωση της 2^{ης} γενιάς έχει να κάνει με την **αιτιότητα**. Όπως παρατηρούμε στο σχήμα 1.6, οι στρατηγικές επιδιώξεις της επιχείρησης είναι συνδεδεμένες η μία με την άλλη με τέτοιο τρόπο ώστε να καθίσταται σαφές πώς η επιχείρηση θα φτάσει από τον ένα στόχο στον άλλο. Πρόκειται πλέον όπως τονίζουν και οι **Olve et al (1999)** για ένα «*στρατηγικό χάρτη*», για τη μετατροπή της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων από σύστημα μέτρησης της επίδοσης σε *κεντρικό σύστημα διοίκησης* [**Norton & Kaplan (1996b)**].

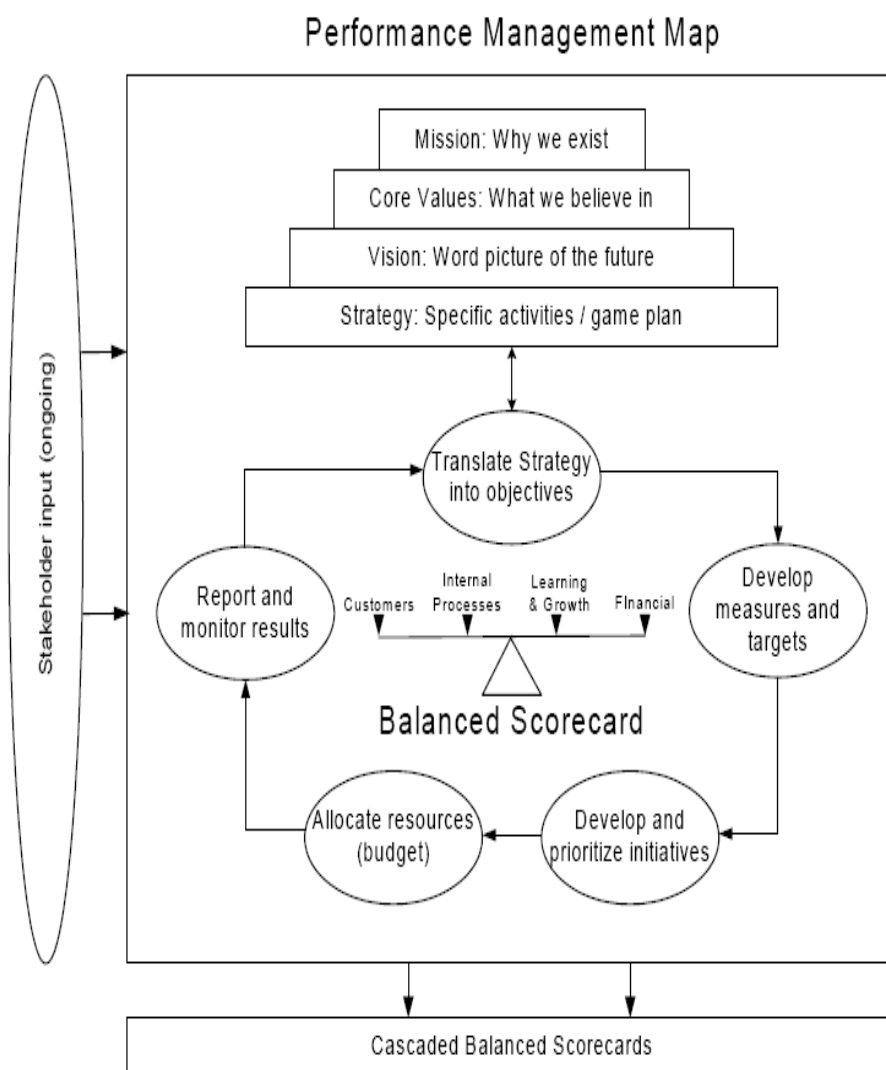
Παρά τις εμφανείς βελτιώσεις της, η 2^η γενιά της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων (που απαντάται συχνά με τον τίτλο «*μοντέλο στρατηγικών συνδέσεων*» επειδή ακριβώς λύνει το πρόβλημα της αιτιότητας που αντιμετώπιζε η 1^η γενιά) δεν αποτελεί την λύση του προβλήματος. Ένας κύριος προβληματισμός που αφορά στη 2^η γενιά είναι ο εξής: Ενώ το μοντέλο φαίνεται να λύνει το πρόβλημα του φιλτραρίσματος (ποιοι δείκτες θα επιλεγούν) δε φαίνεται εξίσου αποτελεσματικό με το πρόβλημα της ταξινόμησης (σε ποια διάσταση θα τοποθετηθούν οι επιλεγμένοι δείκτες). Έτσι, η αιτιότητα του μοντέλου που «ρέει» επί των τεσσάρων διαστάσεων οδηγώντας φαινομενικά από τον ένα στόχο στον άλλο πολλές φορές είτε δε μπορεί να δικαιολογηθεί επαρκώς [**βλ. Norreklit (2000)**] είτε παραλείπει άλλες διαστάσεις που θα έπρεπε να υπάρχουν με αποτέλεσμα οι στόχοι σε τελική ανάλυση να φαίνονται ασύνδετοι [**βλ. Kennerley & Neely (2000)**]. Σε πιο πρακτικό επίπεδο εξάλλου, διαπιστώθηκε δυσκολία στη δημιουργία κατάλληλων ισορροπημένων καρτών επιδόσεων για τα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας της επιχείρησης, οι οποίες θα δένουν αρμονικά με την κάρτα της Ανώτατης Διοίκησης. Με απλά λόγια, η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων

2^{ης} γενιάς δε μπορούσε να μεταφραστεί σε κάτι που θα είχε νόημα για την πλειοψηφία των εργαζομένων στην επιχείρηση [βλ. **Banker et al (2004)**].

Την απάντηση σε αυτά τα προβλήματα ήρθε να δώσει η 3^η γενιά της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων η οποία απεικονίζεται στο σχήμα 4.1.2.:

Σχήμα 4.4.: Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων, 3^η γενιά

Δήλωση Προορισμού



Αυτό που παρατηρούμε από το σχήμα 4.1 είναι πως στην ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων 2^{ης} γενιάς έχουν ουσιαστικά προστεθεί δύο ακόμα συστατικά μέρη, η «*δήλωση*

προορισμού» (destination statement, βλ. 4.1.1) .Η πρώτη με πολύ απλά λόγια θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι το όραμα της επιχείρησης (που θέλουμε να είμαστε σε μια συμφωνημένη μελλοντική ημερομηνία) διατυπωμένο κατάλληλα για τα διάφορα επίπεδα ιεραρχίας. Σε κάθε επίπεδο, η επίτευξη της ισχύουσας δήλωσης προορισμού εξασφαλίζεται με το αντίστοιχο μοντέλο στρατηγικών συνδέσεων ενώ ο πίνακας δεικτών και ενδιάμεσων στόχων αποτελεί στην ουσία την ποσοτικοποίηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης: Περιλαμβάνει ανώτατες και κατώτατες τιμές, υπεύθυνο για την εκπλήρωση του στόχου και κατάλληλο σχολιασμό που παρακολουθεί συνεχώς την πορεία προς την επίτευξη του στόχου και σε περίπτωση αποτυχίας, τους λόγους που οδήγησαν σε αυτή.

Αν εξαιρέσει κανείς το μεγάλο όγκο της και το σημαντικό χρόνο που πρέπει να ξοδευτεί για την κατάρτιση και την παρακολούθησή της (μην ξεχνάμε άλλωστε ότι απαιτούνται πολλαπλές ισορροπημένες κάρτες επιδόσεων για τα διάφορα επίπεδα της επιχείρησης), η 3^η γενιά έχει τα εξής σημαντικά πλεονεκτήματα:

- Επιβάλλει την επιλογή κατάλληλων δεικτών μέτρησης της επίδοσης
- Επιτυγχάνει εναρμόνιση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης κάθετα, οριζόντια αλλά και διατμηματικά. Η μετάφραση εξάλλου της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων στα χαμηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια είναι τώρα προβλέψιμη και λογική (μειονέκτημα της 2^{ης} γενιάς)
- Διαρκεί για περισσότερο χρονικό διάστημα. Έτσι, αν και πρόκειται για χρονοβόρα διαδικασία, αυτό κάπως εξισορροπείται από τη μεγάλη διάρκεια ζωής της
- Εντοπίζει συσχετίσεις μεταξύ στρατηγικών ενεργειών και στρατηγικών αποτελεσμάτων (επιδιώξεων)
- Διευκολύνει την επικοινωνία των στρατηγικών προτεραιοτήτων στην επιχείρηση, καθιστώντας έτσι όλους τους εργαζόμενους κοινωνούς του κοινού οράματος

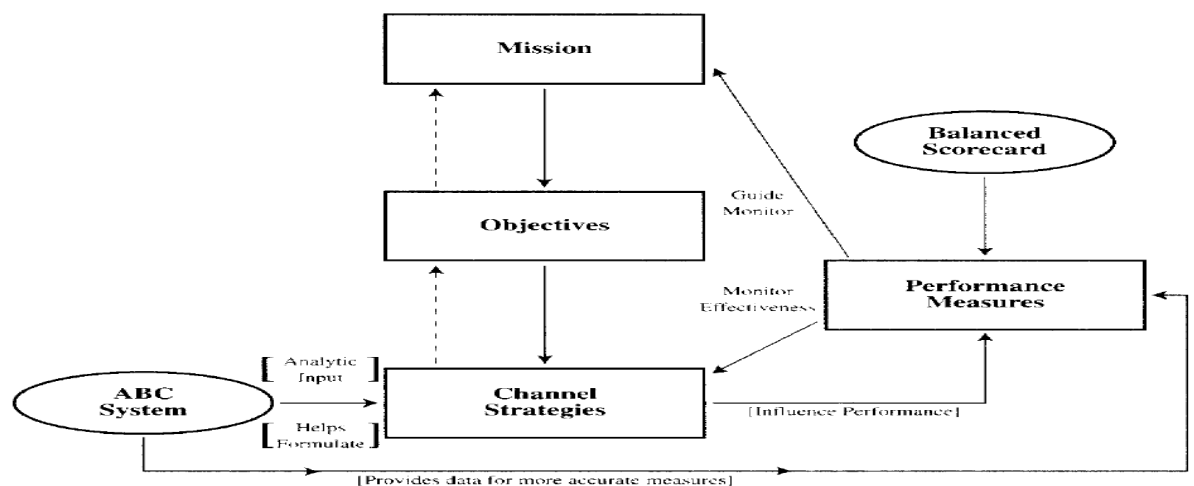
Έχοντας εξετάσει τις νεότερες γενιές της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων και τις βελτιώσεις που αυτές φέρουν σε σύγκριση με το αρχικό μοντέλο, μπορούμε τώρα να εξετάσουμε εν συντομία τη σχέση της με άλλα διοικητικά εργαλεία και συστήματα μέτρησης της επίδοσης.

4.1.3. Σχέση Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων με άλλα Διοικητικά Εργαλεία

Η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων δεν είναι απαραίτητο να αποτελεί για μια επιχείρηση το μοναδικό σύστημα μέτρησης της επίδοσης. Αντίθετα, μπορεί να χρησιμοποιείται από κοινού με άλλα διοικητικά εργαλεία με σκοπό τη λήψη όσο το δυνατόν καλύτερων αποφάσεων. Η εξέταση μάλιστα της σχετικής βιβλιογραφίας δείχνει πως η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων δείχνει να «ταιριάζει» καλύτερα με συστήματα όπως η **Κοστολόγηση κατά Δραστηριότητες (Activity Based Costing – ABC)** και η **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management – TQM)**.

Συγγραφείς όπως οι **Liberatore & Miller (1998)** δείχνουν για παράδειγμα πώς η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων και η κοστολόγηση κατά δραστηριότητες μπορούν να λειτουργήσουν συμπληρωματικά στη διαμόρφωση μιας στρατηγικής για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας της επιχείρησης, η οποία μάλιστα να συνδέεται με την αποστολή και τους στρατηγικούς στόχους της τελευταίας. Αυτό φαίνεται στο ακόλουθο σχήμα:

Σχήμα 4.5.: Σχέση ABC & BSC με τις στρατηγικές διανομής & συνδέσεις με την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης



Πηγή: Liberatore & Miller (1998)

Στο συγκεκριμένο πλαίσιο βλέπουμε πώς η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων και οι γνωστοί μας «δείκτες επίδοσης» (performance measures) – δηλ. οι τέσσερις διαστάσεις που εδώ συνοψίζονται για λόγους απλοποίησης – χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση ως ένα

είδος «θερμόμετρου», λειτουργούν δηλαδή ως ένα σύνολο «υποκατάστατων» δεικτών για το κατά πόσο η επιχείρηση επιτυγχάνει την αποστολή της. Στο ίδιο υπόδειγμα, η κοστολόγηση κατά δραστηριότητες έρχεται να παίξει ένα πιο στενό πλην όμως ουσιαστικό ρόλο: αποτελεί πολύτιμη πληροφοριακή εισροή για τη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής, αναγνωρίζοντας τα πραγματικά κόστη κάθε δραστηριότητας και πώς αυτά επηρεάζουν την επιχειρηματική κερδοφορία. Ο ίδιος ο Norton εξάλλου, υπήρξε από τους πρώτους που διέκριναν τις πιθανές συνέργειες των δύο εργαλείων διοίκησης: «*Η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων παρέχει ένα top-down μοντέλο επιχειρησιακής στρατηγικής, ενώ η κοστολόγηση κατά δραστηριότητες αποτελεί μια bottom-up θεώρηση των εσωτερικών διαδικασιών. Η σύνδεση αυτών των δύο ανοίγει νέες ευκαιρίες για καλύτερη στρατηγική επίγνωση και δράση*²». Βέβαια, τη σημασία της κοστολόγησης κατά δραστηριότητες κατά την εφαρμογή και υλοποίηση της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων αναγνωρίζουν όχι μόνο μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας, αλλά και άνθρωποι των επιχειρήσεων. Έτσι, ο Andrew Lim, διευθυντής της *Balanced Scorecard Solutions Pte Ltd*, υπογραμμίζει τη μεγάλη σημασία που μπορεί να παίξει η υιοθέτηση της κοστολόγησης κατά δραστηριότητες στις τρεις τουλάχιστον από τις τέσσερις διαστάσεις της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων (The Importance of Activity Based Costing / Management to the Balanced Scorecard – www.apmss.com.sg/pdf/importanceof-abcin-bsc.pdf):

- **Χρηματοοικονομική:** Η κοστολόγηση κατά δραστηριότητες επιτρέπει στις επιχειρήσεις να γνωρίζουν επακριβώς τις πηγές της κερδοφορίας τους, τοποθετώντας έτσι κατάλληλους και χρήσιμους δείκτες στη διάσταση αυτή
- **Εσωτερικές Διαδικασίες:** Η κοστολόγηση κατά δραστηριότητες περιλαμβάνει χρήσιμες πληροφορίες σχετικές με την αποδοτικότητα των διαφόρων εσωτερικών διαδικασιών, που οδηγούν στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης
- **Πελάτες:** Η ανάλυση κερδοφορίας ανά πελάτη που καθίσταται δυνατή μέσω της κοστολόγησης κατά δραστηριότητες οδηγεί στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής ανά πελάτη και στην επιτυχή υλοποίησή της

Πέρα από την κοστολόγηση κατά δραστηριότητες, όμως, η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων δείχνει να ταιριάζει ιδιαίτερα και μέσα σε ένα περιβάλλον Διοίκησης Ολικής

² Σχόλια του Norton στο Συνέδριο ABC Technologies User, 1998

Ποιότητας (ΔΟΠ). Αυτό δεν είναι παράλογο, μιας και ενέργειες όπως η ανάλυση πελατών και διαδικασιών είναι κοινές στις δύο προσεγγίσεις, οι οποίες μάλιστα διαπνέονται από το ίδιο πνεύμα ομαδικότητας και αυτοκριτικής αποβλέποντας στη συνεχή βελτίωση. Αυτή η λογική έρχεται να επιβεβαιωθεί από τη μελέτη των **Pereira & Pedroso (2005)** που βρίσκουν αρκετές συνέργειες μεταξύ ΔΟΠ και ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων, οι οποίες συνοψίζονται στο σχήμα που ακολουθεί:

Σχήμα 4.6.: Συνέργειες ΔΟΠ & Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων

| Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας | Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων |
|--|---|
| Η ΔΟΠ είναι στρατηγικά συνδεδεμένη με τους στόχους της επιχείρησης | Περιλαμβάνει στοιχεία σχετικά με την αποτελεσματικότητα όσο και την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων. Παρέχει ξεκάθαρες αιτιολογικές συνδέσεις μέσα από στρατηγικούς χάρτες και διαδοχικούς σκοπούς. Θεμελιώνει στόχους για επίδοση – υπέρβαση και όχι απλά για υπάρχουσα άριστη πρακτική |
| Η κατανόηση και ικανοποίηση των αναγκών των πελατών είναι ζωτικής σημασίας | Παρέχει ένα πιο συνεκτικό κρίκο μεταξύ επιχειρησιακής στρατηγικής και των λαμβανομένων πρωτοβουλιών βελτίωσης, που έχουν θετικό αντίκτυπο στην εξυπηρέτηση των πελατών μεταφέροντας δείκτες και στόχους για τους πελάτες από τη στρατηγική ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων |
| Κατανόηση και συμμετοχή από πλευράς των εργαζομένων είναι απαραίτητη σε όλα τα επίπεδα | Το στρατηγικό επίπεδο μπορεί άμεσα να περιέλθει σε ατομικές και ομαδικές κάρτες επιδόσεων οι οποίες με τη σειρά τους μπορεί να ενισχυθούν μέσω της σύνδεσης με τη διαδικασία αξιολόγησης επίδοσης. Η ίδια η διαδικασία κατάρτισης ενός στρατηγικού χάρτη ενισχύει τη συναίνεση, τη διαφάνεια και τη δέσμευση στη στρατηγική |
| Ανάγκη για δέσμευση της Διοίκησης και συνέπεια στους επιδιωκόμενους σκοπούς | Λειτουργεί ως συνεκτικός μηχανισμός μεταξύ της επιχειρησιακής στρατηγικής και των στόχων και δεικτών των ξεχωριστών ηγετών |
| Ο οργανισμός νοείται ως μια αλληλουχία διαδικασιών | Συχνά αναγνωρίζει καινούριες διαδικασίες οι οποίες είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των |

| | |
|--|---|
| | <p>στρατηγικών στόχων. Θέτει στρατηγικές προτεραιότητες για βελτιώσεις διαδικασιών. Ενσωματώνει τον προϋπολογισμό, την κατανομή πόρων, τη στοχοθεσία, την αναφορά και ανατροφοδότηση στο αποτέλεσμα μέσα σε συνεχείς διευθυντικές διαδικασίες</p> |
|--|---|

Πηγή: Pereira & Pedroso (2005)

Ο **Hoque (2003)** εξάλλου θεωρεί πως η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων μπορεί να συμπληρώσει ιδανικά την προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, μιας και σε αντίθεση με την τελευταία, λαμβάνει υπόψη της την ικανοποίηση των εργαζομένων, αντιμετωπίζοντας με αυτόν τον τρόπο μια παράλειψη της ΔΟΠ και δημιουργώντας πρόσφορο έδαφος για βελτίωση της επιχειρησιακής επίδοσης. Τέλος, παρόμοιες απόψεις για την αποτελεσματική σύνδεση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με τη ΔΟΠ έχουν εκφράσει και άλλοι συγγραφείς όπως οι **Kazunori (2002)**, **Jeskanen – Sundstrom & Pietila** και **Hannula et al.**



ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο:

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

5. Στρατηγικά εργαλεία για τον καθορισμό των βασικών δεικτών επίδοσης

Η εφαρμογή του BSC σε μια επιχείρηση, καταρχήν προϋποθέτει τον καθορισμό των πιο χρήσιμων μετρήσεων που αντιστοιχούν στις τέσσερις πτυχές του. Μερικά από τα στρατηγικά αυτά εργαλεία είναι τα εξής: SWOT ANALYSIS, QFD, ABC, KPIs, AHP οι οποίες αναλύονται συνοπτικά αμέσως παρακάτω.

5.1. SWOT ANALYSIS (Ανάλυση swot)

Η ανάλυση swot είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μια απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους.

Το αρκτικόλεξο **swot** προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις:

- Strengths (δυνατά σημεία)
- Weaknesses (αδύνατα σημεία)
- Opportunities (ευκαιρίες)
- Threats (απειλές).

Σκοπός μας είναι:

1. Να εντοπίσουμε τα συγκριτικά μας πλεονεκτήματα σε σχέση με τον ανταγωνισμό μας, καθώς και να προσπαθήσουμε να τα διατηρήσουμε (strengths).
2. Να βρούμε και στη συνέχεια να διορθώσουμε τα συγκριτικά μας μειονεκτήματα (weaknesses).
3. Να εκμεταλλευτούμε τις τωρινές ευκαιρίες της αγοράς, καθώς και αυτές που θα προκύψουν (opportunities).
4. Να μειώσουμε τις συνέπειες των τωρινών και μελλοντικών απειλών της αγοράς (threats).

Εφαρμογή

Κατά την ανάλυση swot μελετώνται τα δυνατά και αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης, οργανισμού ή και περιοχής, καθώς και οι ευκαιρίες και απειλές που υπάρχουν. Τα δυνατά και αδύναμα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις κτλ.). Αντιθέτως, οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου αυτό είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών κλπ.).

Γενικά κατά την εφαρμογή της ανάλυσης επιχειρείται να απαντηθούν με όσο το δυνατόν πιο ποσοτικοποιημένο τρόπο τα ερωτήματα που έχουν τεθεί.

Η ανάλυση swot περιέχει και ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία.

Συνήθως χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με την ανάλυση Pest και ένα βασικό συστατικό ενός Πλάνου Marketing.

Δυνάμεις:

- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα;
- Ποιο είναι το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν / υπηρεσία;
- Ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος;
- Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή δύναμη της περιοχής;

Αδυναμίες:

- Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί;
- Τι θα έπρεπε να αποφευχθεί;
- Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή αδυναμία;

Η παραπάνω θεώρηση των Δυνάμεων – Αδυναμιών πραγματοποιείται τόσο από την εσωτερική οπτική, όσο και από την οπτική των «πελατών». Κρίσιμος παράγοντας, ο οποίος επιβάλλει την προσπάθεια ποσοτικοποίησης των δεδομένων αποτελεί η δυνατότητα ρεαλιστικής (αντικειμενικής) αποτίμησης της υφιστάμενης κατάστασης. Η όλη ανάλυση οφείλει να γίνει συσχετιζόμενη με τον ανταγωνισμό: για παράδειγμα, η παραγωγή ενός προϊόντος υψηλής ποιότητας, εφόσον παράγεται σε αφθονία και από τον ανταγωνισμό, δεν αποτελεί δύναμη για την περιοχή, αλλά αναγκαιότητα.

Ευκαιρίες:

- Ποίες είναι οι καλές ευκαιρίες που προβάλλουν;
- Ποίες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που αφορούν την περιοχή;

Χρήσιμες ευκαιρίες μπορεί να θεωρηθούν:

- Αλλαγές στην τεχνολογία και τις αγορές, σε μικρή ή μεγάλη κλίμακα
- Αλλαγές στην κρατική πολιτική στο πεδίο ενδιαφέροντος
- Αλλαγές σε κοινωνικά μοτίβα, πληθυσμιακά προφίλ, αλλαγές τρόπου ζωής
- Τοπικά γεγονότα

Μια συνήθης προσέγγιση εντοπισμού των ευκαιριών έγκειται στην ανασκόπηση των Δυνάμεων και τη διερεύνηση της δυναμικής τους για άνοιγμα ευκαιριών. Εναλλακτικά, ανασκοπούνται οι Αδυναμίες και διερευνάται η δυνατότητα αξιοποίησης ευκαιρίας μέσω της εξάλειψής των. Για παράδειγμα, η μείωση του τεχνολογικού κόστους σε έναν τομέα, αποτελεί ευκαιρία για μια περιοχή η οικονομία της οποίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τομέα αυτό.

Απειλές:

- Ποια εμπόδια εμφανίζονται συνήθως;
- Τι κάνουν οι ανταγωνιστές;
- Εμφανίζονται αλλαγές στις προδιαγραφές για τα ήδη παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες;

- Οι τεχνολογικές αλλαγές απειλούν ή ακυρώνουν τη υφιστάμενη οικονομία της περιοχής;
- Υπάρχουν χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα;
- Αποτελεί κάποια από τις Αδυναμίες πραγματική απειλή για την οικονομία της περιοχής;

Η μήτρα SWOT περιέχει τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά στοιχεία.

| Εσωτερικό Περιβάλλον | Εξωτερικό Περιβάλλον |
|-----------------------------|--------------------------------|
| Δυνατά Σημεία | Ευκαιρίες |
| <i>Δυνατό Σημείο</i> | <i>Ευκαιρία για ανάπτυξη A</i> |
| ... | ... |
| Αδύνατα Σημεία | Απειλές |
| <i>Αδύνατο Σημείο</i> | <i>Κίνδυνος - Απειλή A</i> |
| ... | ... |

Σαν εργαλείο, η ανάλυση SWOT δεν αποτελεί πλήρη μελέτη ενός υπό εξέταση θέματος αλλά ένα χρήσιμο και συμπληρωματικό μέσο που βοηθά συχνά στην προκαταρκτική εξέταση και την εξαγωγή βασικών συμπερασμάτων. Χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με την ανάλυση Pest και είναι ένα βασικό συστατικό ενός Πλάνου Μαρκετινγκ.

Ανακτήθηκε από “<http://el.wikipedia.org>”

ΠΡΟΣΟΧΗ! “Τα δεδομένα της swot analysis αποτελούν φωτογραφία του σήμερα. Σε τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ. δύο φορές ανά έτος) η swot analysis πρέπει να αναθεωρείται.” (Κώστας Στάμκος)

5.2 QFD-Quality Function Deployment (Ανάπτυξη Λειτουργίας Ποιότητας)

Η QFD φαίνεται πως επικεντρώνεται στην ευχαρίστηση του πελάτη. Είναι μια μέθοδος για την μετατροπή των προσδοκιών του πελάτη σε χαρακτηριστικά του προϊόντος. Προσδιορίζει και δίνει προτεραιότητα στις ανάγκες των πελατών, στο να αναλύσει τις λεπτομέρειες του σχεδιασμού και της βελτίωσης των διαδικασιών, προκειμένου να ανταποκριθούν στις ανάγκες αυτές (Eldin 2002). Η εφαρμογή της διαδικασίας περιλαμβάνει τρεις φάσεις:

1. Να αντιληφθούμε το θέμα της έκδοσης,
2. Να συλλέξουμε τα αναγκαία δεδομένα και
3. Να αναλύσουμε και να συγκεντρώσουμε τα αποτελέσματα που συγκεντρώθηκαν.

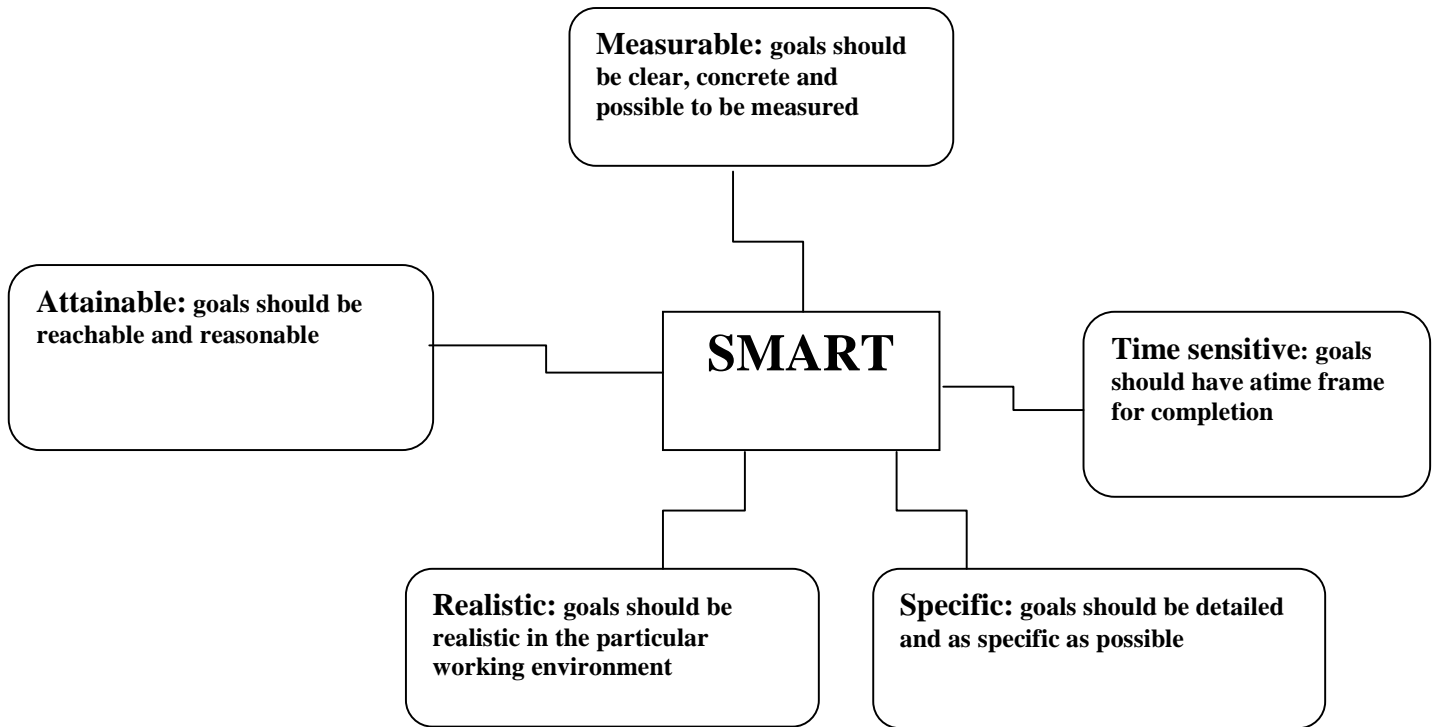
Όταν ολοκληρωθεί η διαδικασία αυτή βοηθά τον καθορισμό των βασικών δεικτών επίδοσης (BΔΕ) που σχετίζονται με την προοπτική του πελάτη αλλά και τους BΔΕ που σχετίζονται με την εσωτερική οπτική διαδικασία, όχι μόνο επειδή καθορίζει τις απαιτούμενες καινοτομίες του προϊόντος, αλλά και επειδή καθορίζει τις εσωτερικές ανάγκες των πελατών, της οργάνωσης, των εργαζομένων (Lee & Ko 2000).

Η εφαρμογή της QFD γίνεται σε ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, καταναλωτικών προϊόντων, στρατηγικών αναγκών και αναδυόμενων τεχνολογιών προϊόντων. Η τεχνική αυτή (QFD) χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει και να τεκμηριώσει ανταγωνιστικές στρατηγικές marketing.

5.3 Πολυκριτηριακή Τεχνική Απλής Κατάταξης (SMART)

Κάθε ένδειξη (κάθε δείκτης) πρέπει να βασίζεται σε αρχές οι οποίες διαφυλάσσουν τη καταλληλότητα για περαιτέρω ανάλυση (την ικανότητα να αναλυθούν περισσότερο). Η ομάδα των αρχών που αναφέρονται με την μεγαλύτερη συχνότητα, είναι το SMART. Παρακάτω παρουσιάζεται μια διαγραμματική παρουσίαση των 5 διαστάσεων.

Σχήμα 5.1.: SMART



5.4. PVA-Product Value Analysis (Προϊόν Ανάλυσης της Αξίας)

Η PVA ενσωματώνει τέσσερις μεθόδους ανάλυσης για την επίτευξη των προϊόντων και της οργανωτικής αποτελεσματικότητας, Συνδέει την αξία ανάλυσης της αλυσίδας, την ανάλυση του κύκλου ζωής των προϊόντων, το κόστος ανάλυσης των οδηγών και την ανάλυση από άποψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε συνδυασμό με την επιχειρηματική στρατηγική (διαφοροποίηση, ηγέτη του κόστους, γρήγορη απόκλιση). Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής, είναι το στάδιο των προϊόντων του οργανισμού στην καμπύλη του κύκλου ζωής. Η κατανομή των εταιρικών περιουσιακών στοιχείων, οι βασικοί δείκτες επίδοσης και το ισορροπημένο βάρος τους είναι πολύ ισχυρά και σχετίζονται με αυτό το στάδιο. Η PVA

παρέχει το γενικό πλαίσιο της BSC και βοηθά να καθορισθούν προτεραιότητες μεταξύ των διαφόρων διαδικασιών.

5.5. KPIs (Key Performance Indexes)

Είναι ένας βασικός δείκτης απόδοσης (KPI), ένα ειδικό μέτρο των επιδόσεων ενός οργανισμού σε κάποια περιοχή της δραστηριότητάς του. Είναι μια πολύ γενική έννοια, με διαφορετικές εφαρμογές ανάλογα με το είδος των δραστηριοτήτων και των στόχων της οργάνωσης. Ο σκοπός της KPIs είναι να δώσει μια επιχείρηση μετρήσιμη μετρήσεις των πραγμάτων που έχουν καθοριστεί και είναι σημαντικά για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της. Εντοπισμός των σημαντικότερων KPIs είναι το πρώτο βήμα για την υλοποίηση της αύξησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας για τις περισσότερες επιχειρήσεις. Πρέπει να είναι χρήσιμοι, να είναι με συνέπεια να προσδιοριστούν ποσοτικά, να θεμελιώνουν ένα συσχετισμό με την έκταση των δραστηριοτήτων που χρήζουν βελτίωσης, και να μην δώσουν ψευδείς ενδείξεις. Συνολικά, KPIs προσφέρουν μια εξαιρετική ευκαιρία για τις επιχειρήσεις να στοχεύουν συγκεκριμένους τομείς η επιθυμητή ανάπτυξη και την επίτευξη των μέγιστων δυνατών αποτελεσμάτων. Πολλές τράπεζες και άλλα ιδρύματα δανειοδότησης να KPI στοιχεία που είναι διαθέσιμα στους δανειολήπτες για να τους βοηθήσουν να επιτύχουν μεγαλύτερα κέρδη, και αξίζει να εξετάζει κατά πόσον πιστωτικό οργανισμό σας προσφέρει αυτή την υπηρεσία.

5.6. AHP (Ιεραρχική Ανάλυση Αποφάσεων)

Λίγα λόγια για την αξιολόγηση του ακαδημαϊκού προσωπικού:

Το ακαδημαϊκό προσωπικό είναι δύσκολο να αξιολογηθεί και αυτό γιατί στην αξιολόγησή του περιλαμβάνονται πολλές ποιοτικές μεταβλητές και είναι δύσκολη η επιλογή ενός μόνο τρόπου που σχετίζεται με το αντικείμενο μέτρησής τους. Η λήψη διοικητικών αποφάσεων που αφορούν την ανέλιξη των καθηγητών στις διάφορες βαθμίδες, η μονιμοποίηση ή επιβράβευσή τους και η αξιολόγηση της διδασκαλίας τους (Cumbley and Reichelt, 2009,

Badri and Abdula, 2007, Salmuni et al, 2007), αποτελούν τους κύριους λόγους χρήσης της αξιολόγησης του ακαδημαϊκού προσωπικού.

Η αξιολόγηση του ακαδημαϊκού προσωπικού περιλαμβάνει 3 διαστάσεις (Cumbley and Reichelt, 2009, Badri and Abdula, 2007, Salmuni et al, 2007):

- ✓ *Ερευνητική δραστηριότητα*
- ✓ *Διδασκαλία*
- ✓ *Κοινωνική δραστηριότητα*

Ειδικότερα, για την *διδασκαλία* η αξιολόγηση έχει διπλό ρόλο, την ανατροφοδότηση με στόχο την βελτίωση της διδακτικής απόδοσης (Marsh and Hocevar, 1991, O' Hanlon and Mortensen, 1980) και την διευκόλυνση της επιλογής μαθημάτων και υπεύθυνων καθηγητών από την πλευρά των φοιτητών (Cumbley and Reichelt, 2009, Cohen, 1980). Η αξιολόγηση της διδασκαλίας μπορεί να πραγματοποιηθεί από διάφορους φορείς, όπως, το υπόλοιπο ακαδημαϊκό προσωπικό, τη διοίκηση των ιδρυμάτων, τον ίδιο τον καθηγητή (αυτοαξιολόγηση), από εξειδικευμένους παρατηρητές και από τους ίδιους τους φοιτητές (Marsh and Roche, 1997). Αυτή η μέθοδος είναι και η επικρατέστερη. Η αξιολόγηση της *ερευνητικής και κοινωνικής δραστηριότητας* γίνεται από την ανώτατη διοίκηση των Πανεπιστημίων (Πρυτάνεις, Κοσμήτορες) με βάση ποσοτικά κριτήρια (π.χ. αριθμός δημοσιεύσεων) (Badri and Abdula, 2007, Salmuni et al, 2007)

5.6.1. Γενικότερα για την μέθοδο AHP

Η μέθοδος AHP (Analytical Hierarchy Process - Αναλυτικής Ιεραρχικής Διαδικασίας) αναπτύχθηκε από τον Thomas L. Saaty, Αμερικανό μαθηματικό του University of Pittsburg στα τέλη της δεκαετίας του 1970 (και καθηγητή του Wharton Business School) και αποτελεί μια πολυκριτηριακή μέθοδο λήψης αποφάσεων (MCDM – Multy Criteria Decision Method). Στη συνέχεια η μέθοδος αυτή συζητήθηκε και μελετήθηκε από πολλούς επιστήμονες σε όλο τον κόσμο. Πολλές δημοσιεύσεις καθώς και μια περαιτέρω «μαθηματική θεμελίωση» παρουσιάστηκαν σε σύντομο χρονικό διάστημα (1980). Από τότε η μέθοδος AHP τείνει να καθιερωθεί ως μια από τις περισσότερο εφαρμοσμένες τεχνικές ανάλυσης αποφάσεων. Αυτό οφείλεται κυρίως στην απλότητα, σαφήνεια και ευκολία υλοποίησης που παρουσιάζει αυτή η μέθοδος. Η AHP βοηθά στην κατανόηση

υποκειμενικών και αντικειμενικών κριτηρίων και μέτρων αξιολόγησης, παρέχοντας έναν αποτελεσματικό μηχανισμό ελέγχου της συνέπειας των μέτρων αξιολόγησης και των εναλλακτικών που προτείνονται, μειώνοντας την σύγχυση στη λήψη αποφάσεων (Saaty 1994). Λόγω της αναλυτικής δομής της και του ιεραρχικού μοντέλου που ακολουθεί η μέθοδος AHP, η μεθοδολογία της βοηθά τις επιχειρήσεις/οργανισμούς να ελαττώσουν (αν όχι να ελαχιστοποιήσουν) ορισμένες δυσχέρειες εφαρμογής και υλοποίησης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων όπως η μη συγκεκριμενοποίηση του προβλήματος, ο αποπροσανατολισμός από τον στόχο, η έλλειψη σχεδιασμού και η έλλειψη συμμετοχής κατά την διαδικασία, παράγοντες που είναι κοστοβόροι, μερικές φορές κρίσιμοι και εμποδίζουν τις ομάδες να λάβουν αποτελεσματικά τη σωστή απόφαση (Saaty 1994, Saaty & Vargas 2006).

Ο πλήρης ορισμός της AHP κατά τον Saaty (1994) είναι ο παρακάτω: «Η AHP αποτελεί μια μέθοδο αποσύνθεσης ενός σύνθετου αδόμητου προβλήματος στα συστατικά του μέρη, με στόχο την ανασύνθεση των συστατικών ή μεταβλητών του υπό μορφή ιεραρχίας. Η μέθοδος βασίζεται στην απόδοση αριθμητικών τιμών σε υποκείμενες κρίσεις που αφορούν την σχετική σπουδαιότητα της κάθε μεταβλητής, καθώς και στην σύνθεση των κρίσεων αυτών για τον καθορισμό των μεταβλητών που έχουν τη μεγαλύτερη προτεραιότητα».

Ένας δεύτερος ορισμός για την AHP σύμφωνα με την DSS Resources είναι και ο παρακάτω: «Η AHP είναι μια προσέγγιση στη θεωρία λήψης αποφάσεων που συνδυάζει ανάλυση πολλαπλών κριτηρίων σε ιεραρχική δομή, εξαγωγή της σχετικής σημαντικότητας των κριτηρίων, σύγκριση των εναλλακτικών λύσεων για κάθε κριτήριο και καθορισμό της συνολικής βαθμολογίας των εναλλακτικών λύσεων».

Συνδυάζοντας τις απόψεις των Saaty (1983) και Badri & Abdula (2004) η Αναλυτική Ιεραρχική Διαδικασία στηρίζεται σε 3 αρχές:

1. Την δόμηση ιεραρχιών (και της αποδόμησης σύνθετων προβλημάτων).
2. Την δημιουργία προτεραιοτήτων (συμπεριλαμβάνει τις συγκριτικές αξιολογήσεις και τη σύνθεση των προτεραιοτήτων).
3. Την λογική συνέπεια των κρίσεων.

Οι αρχές αυτές αντιστοιχούν σε αντίστοιχα βήματα της μεθόδου, όπως θα δούμε και στη συνέχεια.

5.6.2. Χαρακτηριστικά που πρέπει να διέπουν μια μεθοδολογία λήψης αποφάσεων

Τα χαρακτηριστικά/κριτήρια που πρέπει να διέπουν γενικά μια μεθοδολογία λήψης αποφάσεων παρουσιάζονται σύμφωνα με τον Saaty (1994) –συνοπτικά- παρακάτω (πάνω στα κριτήρια αυτά βασίστηκε η ανάπτυξη και η θεμελίωση της μεθοδολογίας του) :

- I. Δομή ενός προβλήματος ως ιεραρχία ή ως ένα σύστημα με βρόγχους εξάρτησης.
- II. Διατύπωση κρίσεων που αντανακλούν ιδέες, απόψεις ή συναισθήματα.
- III. Αντιστοίχιση των κρίσεων αυτών με αριθμούς (ποσοτικοποίηση).
- IV. Χρήση αυτών των αριθμών για τον υπολογισμό προτεραιοτήτων των στοιχείων της ιεραρχίας.
- V. Σύνθεση των αποτελεσμάτων για τον υπολογισμό ενός γενικού αποτελέσματος.

5.6.3. Βασικά πλεονεκτήματα της μεθόδου AHP

Σύμφωνα με τον Saaty (1994) τα βασικά πλεονεκτήματα της μεθόδου AHP είναι τα παρακάτω:

- ✓ Ενότητα (Unity) : Η AHP προσφέρει ένα ενιαίο, εύκολο στη σύλληψη, ελαστικό μοντέλο για ένα ευρύ φάσμα αδόμητων προβλημάτων.
- ✓ Πολυπλοκότητα (Complexity) : Συνδυάζει την επαγωγική και συστηματική προσέγγιση στη λύση πολύπλοκων προβλημάτων.
- ✓ Αλληλεξάρτηση (Interdependence) : Αναλύει την αλληλεξάρτηση των μεταβλητών του προβλήματος και δεν παραμένει σε γραμμική θεώρηση του προβλήματος.

- ✓ **Ιεραρχική δόμηση (Hierarchic Structuring)** : Η μέθοδος αντανακλά την φυσική τάση του μυαλού να τοποθετεί τα στοιχεία ενός συστήματος σε διαφορετικά επίπεδα και να ομαδοποιεί τα στοιχεία ιδίων επιπέδων.
- ✓ **Μέτρηση (Measurement)** : Προσφέρει μια κλίμακα μέτρησης άυλων μεταβλητών και μια μέθοδο για τον υπολογισμό προτεραιοτήτων.
- ✓ **Σύνθεση (Synthesis)** : Καταλήγει στην συνολική εκτίμηση της ελκυστικότητας της κάθε εναλλακτικής επιλογής.
- ✓ **Αντιστάθμιση (Tradeoffs)** : Λαμβάνει υπόψη τις τις σχετικές προτεραιότητες των κριτηρίων και παραγόντων σ' ένα σύστημα και επιτρέπει την επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής με βάση τις σταθμίσεις τους.
- ✓ **Αξιολόγηση και Συναίνεση (Judgement & Consensus)** : Η μέθοδος επιτρέπει στους λήπτες της απόφασης να τελειοποιήσουν τον καθορισμό του προβλήματος και να βελτιώσουν τις αξιολογήσεις τους μέσω της επανάληψης.

5.6.4.Εφαρμογή της μεθόδου AHP

Η εφαρμογή της μεθόδου συνίσταται σε **4 βήματα**, τα οποία είναι σύμφωνα με τον Saaty (2008):

1. Η ανάλυση του προβλήματος και η κατασκευή της ιεραρχίας.
2. Η διενέργεια των ζευγαρωτών συγκρίσεων.
3. Η εκτίμηση των σχετικών βαρών των κριτηρίων ή παραγόντων ανά επίπεδο της ιεραρχίας.
4. Ο συνδυασμός των σχετικών βαρών για την εξαγωγή των συνολικών βαρών και της τελικής αξιολόγησης.

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι η AHP είναι μια «επαναληπτική διαδικασία», τα αποτελέσματα της οποίας θα πρέπει μετά από το τέλος κάθε επανάληψης να αναλύονται από τους ειδικούς, ώστε να τελειοποιηθεί η δομή της ιεραρχίας αλλά και να βελτιωθούν οι αξιολογήσεις. Εδώ θα πρέπει να αναφέρουμε ότι σημαντικό τμήμα του 3^{ου} και 4^{ου} βήματος είναι ο υπολογισμός της συνέπειας των συγκρίσεων.

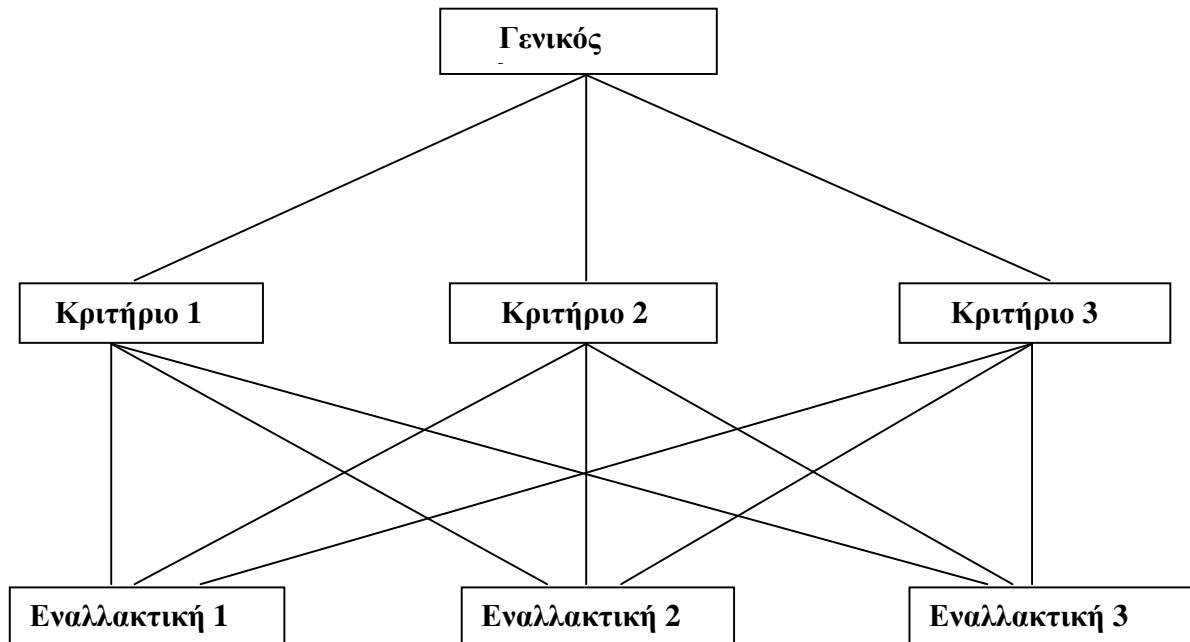
ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΤΕΡΑ

ΠΡΩΤΟ ΒΗΜΑ: Η ανάλυση του προβλήματος και η κατασκευή της ιεραρχίας.

Καθορίζονται το πρόβλημα, οι στόχοι, οι εναλλακτικές και οι παράμετροί του. Οι παράμετροι ομαδοποιούνται και κατατάσσονται στα διάφορα επίπεδα της ιεραρχίας. Στην κορυφή της ιεραρχίας βρίσκεται πάντα ο «γενικός» στόχος του προβλήματος (overall goal). Στο αμέσως επόμενο επίπεδο τα κριτήρια απόφασης (criteria level), τα οποία στη συνέχεια αναλύονται σε υπό-κριτήρια (sub-criteria). Ο αριθμός των κριτηρίων ανά επίπεδο είναι συνήθως μικρός (5-9) αλλά ανάλογα με την μορφή και το είδος του προβλήματος τόσο τα κριτήρια ανά επίπεδο όσο και ο αριθμός των επιπέδων μπορεί να είναι αρκετά μεγάλος. Στο τελευταίο επίπεδο τοποθετούνται οι εναλλακτικές λύσεις (alternatives) οι οποίες και συνδέονται με όλα τα κριτήρια στο προτελευταίο επίπεδο. Παράδειγμα ιεραρχίας 3 επιπέδων αποτελεί το παρακάτω (σχήμα...).

Μια βασική διάκριση των ιεραρχιών είναι ανάμεσα σε πλήρεις και μη πλήρεις (Saaty 1994). Οι πλήρεις ιεραρχίες είναι αυτές στις οποίες κάθε στοιχείο ενός επιπέδου συνδέεται με όλα τα στοιχεία του αμέσως προηγούμενου επιπέδου. Ενώ στις μη πλήρεις ιεραρχίες κάθε στοιχείο ενός επιπέδου δεν συνδέεται με όλα τα στοιχεία του αμέσως προηγούμενου επιπέδου.

Σχήμα 5.2.: Ιεραρχία 3 επιπέδων



Πηγή: Γονιάδης Ιωάννης, Διπλωματική εργασία, 2010

Όπως φαίνεται και από το παραπάνω σχήμα, ο γενικός στόχος αναλύεται σε κριτήρια (C1, C2, C3) που αποτελούν τα κύρια στοιχεία της απόφασης – και τα οποία μπορούν να αναλυθούν και περαιτέρω σε υπό-κριτήρια - δομώντας έτσι ένα σύστημα που επεκτείνεται κατά ιεραρχικό τρόπο από τον γενικό στόχο έως και τις προς εξέταση εναλλακτικές λύσεις (A1, A2, A3). Οι εναλλακτικές λύσεις δεν είναι δυνατόν να συγκριθούν με έναν τόσο γενικό στόχο άμεσα, γιατί αυτό που ο γενικός στόχος περιγράφει είναι περισσότερο σύνθετο και έχει να κάνει με πολλούς παράγοντες, γι' αυτό γίνεται υπό-ανάλυση του στόχου σε κριτήρια ώστε να αποσυντεθεί ο (σύνθετος) γενικός στόχος και να δοθούν στο κάθε κριτήριο εναλλακτικές λύσεις οι οποίες να αλληλοσυνδέονται μεταξύ τους.

Ο σκοπός της AHP είναι να μεταβούμε από το αρχικό και δύσκολο πρόβλημα (απόφασης), σε όλο και μικρότερα επιμέρους προβλήματα. Έτσι οι συντελεστές του προβλήματος από γενικοί και δύσκολα ελέγξιμοι, αποδομούνται, συγκεκριμενοποιούνται

και ελέγχονται. Με τις συγκρίσεις κατά ζεύγη που χρησιμοποιεί η μέθοδος AHP, μέσω της ιεραρχίας εξάγονται οι προτεραιότητες (Saaty 1980).

Αν θέλουμε να επιτύχουμε συνέπεια στον πίνακα της απόφασης (AHP) που θα δημιουργηθεί από τις κατά ζεύγη συγκρίσεις, θα πρέπει η ανάλυση που θα γίνει να μην επεκτείνεται πάνω από 7-9 επιλογές ανά κλάδο και αυτό γιατί σε αντίθετη περίπτωση δεν θα έχουμε αρμονία στα αποτελέσματα, με απώτερο αποτέλεσμα την μη συνέπεια του πίνακα απόφασης (AHP) σύμφωνα με όσα έχει πει και ο Saaty (1994). Σε αυτό το σημείο είναι καλό να επισημάνουμε ότι η AHP είναι πολύ εύχρηστη και εξαιρετικά ακριβής, όταν οι εναλλακτικές που έχουν δοθεί δεν είναι πολλές, δηλαδή, κυμαίνονται στα όρια (7-9) που ο άνθρωπος νους μπορεί να επεξεργαστεί (Triantaphyllou 2000).

ΔΕΥΤΕΡΟ ΒΗΜΑ: Η διενέργεια των ζευγαρωτών συγκρίσεων

Σε αυτό το βήμα συγκρίνουμε τους παράγοντες του προβλήματος ανά δύο. Οι συγκρίσεις των παραγόντων γίνονται πάντα σε σχέση με στοιχείο του προηγούμενου επιπέδου στο οποίο αναφέρονται. Στο τελικό επίπεδο της ιεραρχίας συγκρίνονται όλες οι εναλλακτικές του προβλήματος ανά δύο ως προς όλα τα κριτήρια του τελικού επιπέδου. Με αυτό τον τρόπο η ζευγαρωτή σύγκριση αναδεικνύει τα κριτήρια όπου η κάθε εναλλακτική είναι ισχυρότερη.

Για την σύγκριση των δύο στοιχείων χρησιμοποιείται μια κλίμακα από το 1-9. Η σύγκριση αφορά το πόσο πιο σημαντικό είναι το ένα στοιχείο έναντι του άλλου, σε σχέση με το κριτήριο στο ανώτερο επίπεδο. Στο σχήμα ... φαίνεται η κλίμακα και η ερμηνεία του κάθε επιπέδου.

Σχήμα 5.3.: Εννιαβάθμια κλίμακα

| ΈΝΤΑΣΗ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑΣ | ΟΡΙΣΜΟΣ | ΕΡΜΗΝΕΙΑ |
|----------------------|---|--|
| 1 | Ίδιας σπουδαιότητας | Οι δύο δραστηριότητες συνεισφέρουν ισοδύναμα στο στόχο |
| 3 | Μικρή σπουδαιότητα του ενός σε σχέση με το άλλο | Η εμπειρία και η κρίση ευνοούν ελαφρώς μια δραστηριότητα έναντι μιας άλλης |
| 5 | Σημαντική ή δυνατή σπουδαιότητα του ενός σε σχέση με το άλλο | Η εμπειρία και η κρίση ευνοούν σημαντικά μια δραστηριότητα έναντι μιας άλλης |
| 7 | Πολύ δυνατή ή αποδεδειγμένη σπουδαιότητα του ενός σε σχέση με το άλλο | Μια δραστηριότητα ευνοείται πολύ έντονα έναντι μιας άλλης / η επικράτησή της φαίνεται στην πράξη |
| 9 | Απόλυτη σπουδαιότητα του ενός σε σχέση με το άλλο | Οι ενδείξεις που ευνοούν μια δραστηριότητα έναντι μιας άλλης, είναι στο μέγιστο δυνατό επίπεδο βεβαιότητας |
| 2, 4, 6, 8 | Ενδιάμεσες τιμές μεταξύ γειτονικών τιμών | Ενδιάμεσες τιμές που συνδυάζουν τα επίπεδα |

Πηγή: Πίνακας εννιαβάθμιας κλίμακας Saaty 1994

Οι ανά ζεύγη συγκρίσεις τοποθετούνται σε μια τετραγωνική μήτρα διάστασης $n \times n$, όπου n είναι ο αριθμός των συγκρινόμενων στοιχείων. Παραθέτουμε παράδειγμα μιας τέτοιας μήτρας στο σχήμα... όπου συγκρίνονται τρία στοιχεία-εναλλακτικές (A_1, A_2, A_3) ως προς ένα κριτήριο (C_1). Η βαθμολογία της σύγκρισης συμβολίζεται με a_{ij} με $i, j = 1, 2, 3$. Για την συμπλήρωση της μήτρας απαιτούνται γενικά $(n \times (n-1)) / 2$ συγκρίσεις (Saaty 1994) – δηλαδή, ο αριθμός των συγκρίσεων που απαιτείται να γίνουν, είναι μόνο για τα μισά στοιχεία του πίνακα, εξαιρουμένων των στοιχείων της κύριας διαγωνίου, τα υπόλοιπα υπολογίζονται όπως αναφέραμε παραπάνω. Η διαγώνιος της μήτρας συμπληρώνεται με την μονάδα καθώς συγκρίνονται τα στοιχεία με τον εαυτό τους- η μισή μήτρα κάτω από τη διαγώνιο συμπληρώνεται με τις αντίστροφες βαθμολογίες αφού ισχύει πως $a_{ij}=1/a_{ji}$.

Σχήμα 5.4.: Ζευγαρωτές συγκρίσεις τριών στοιχείων ως προς ένα κριτήριο

| C1 | A1 | A2 | A3 |
|----|-----|-----|----|
| A1 | 1 | 2 | 4 |
| A2 | 1/2 | 1 | 2 |
| A3 | 1/4 | 1/2 | 1 |

Πηγή: Γωνιάδης Ιωάννης, Διπλωματική εργασία, 2010

Η διαδικασία που φαίνεται στο παραπάνω σχήμα επαναλαμβάνεται με τον ίδιο τρόπο για κάθε κριτήριο, υποκριτήριο και ακολουθώντας την ιεραρχική δομή. Μέσο αυτού του πίνακα, αυτός ο οποίος παίρνει τις αποφάσεις, βλέπει άμεσα τα αποτελέσματα των συγκρίσεων του και μπορεί να προβεί στις απαραίτητες αιτιολογημένες διορθώσεις αν κρίνει πως κάποιο αποτέλεσμα δεν ανταποκρίνεται στις προτιμήσεις του ως προτεραιότητα. Βέβαια στις περισσότερες εκ των περιπτώσεων δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο, αφού αυτός ο οποίος παίρνει τις αποφάσεις είχε κατασταλαγμένη και εμπειριστατωμένη άποψη και η κρίση του ήταν αρκετά ξεκάθαρη ώστε το αποτέλεσμα σχεδόν να συνταυτίζεται με τις προτιμήσεις του.

ΤΡΙΤΟ ΒΗΜΑ: Η εκτίμηση των σχετικών βαρών των κριτηρίων ή παραγόντων ανά επίπεδο της ιεραρχίας.

Εδώ υπολογίζονται τα τοπικά βάρη των κριτηρίων/παραγόντων [$w=(w_1, w_2, w_3, \dots, w_n)^T$] ανά επίπεδο ιεραρχίας. Ο υπολογισμός των τοπικών βαρών γίνεται με τον υπολογισμό του ιδιοδιανύσματος (eigenvector) της μήτρας. Τα ιδιοδιανύσματα είναι μια σειρά διανυσμάτων που αν πολλαπλασιαστούν με έναν πίνακα δεν μεταβάλλεται η διεύθυνσή τους, παρά μόνο το μέτρο τους. Το αποτέλεσμα είναι το ίδιο με το να είχε πολλαπλασιαστεί το διάνυσμα με έναν φυσικό αριθμό. Σε κάθε διάνυσμα αντιστοιχεί ένας τέτοιος αριθμός που καλείται ιδιοτιμή του διανύσματος. Τα βάρη θα πρέπει να προκύπτουν από «τοποθετημένη» μήτρα ώστε να ισχύει ότι το σύνολο των w_j ($j=1, 2, \dots, n$) θα είναι ίσο με την μονάδα και ότι κάθε w θα είναι μεγαλύτερο ή ίσο με το μηδέν. Το ιδιοδιάνυσμα υπολογίζεται από την εξίσωση $A \cdot w = \lambda \cdot w$, όπου:

- **A**, ο πίνακας των κατά ζεύγη συγκρίσεων
- **λ_{max}** , η μέγιστη ιδιοτιμή του πίνακα
- **w**, το αντίστοιχο ιδιοδιάνυσμα .

Για να είναι συνεπής μια μήτρα ζευγαρωτών συγκρίσεων θα πρέπει να ισχύει ότι $a_{ij}=w_i/w_j$. Σε αυτή την περίπτωση ισχύει επίσης ότι $a_{ij}=a_{ik} \times a_{kj}$ για κάθε $i,k,j=1, 2, 3, \dots, n$ (π.χ. αν υποθέσουμε πως το αντικείμενο **a** είναι 4 φορές πιο σημαντικό από το αντικείμενο **b** και το **b** είναι 3 φορές πιο σημαντικό από το **c**, τότε το **a** θα πρέπει να είναι 12 φορές πιο σημαντικό από το **c**). Για τον έλεγχο της συνέπειας χρησιμοποιείται ο δείκτης **CI (Consistency Index)**, ο οποίος είναι ίσος με $CI = (\lambda_{max}-n)/(1-n)$. Ο δείκτης αυτός διαιρείται με τον δείκτη **RI (Random Index)** που είναι ο αντίστοιχος δείκτης για μια μήτρα που έχει παραχθεί με τυχαίο τρόπο για να μας δώσει το **CR (Consistency Ratio)** ($CR=(CI/RI) \times 100$). Αυτός ο δείκτης δεν πρέπει να ξεπερνά το 0,10.

Βέβαια όπως υποστηρίζει ο Saaty (1994) και οι Badri & Abdula (2004) το επιτρεπτό όριο συνέπειας είναι πάντα σχετικό ανάλογα με τις συνθήκες του προβλήματος ενώ ακόμα και η πλήρης συνέπεια δεν αποτελεί πανάκεια. Μάλιστα σύμφωνα με τον Saaty, ένα ελάχιστο επίπεδο ασυνέπειας είναι απαραίτητο ώστε οι συγκρίσεις να είναι ρεαλιστικές.

Σχήμα 5.5.: Τυχαίος δείκτης R.I.

| Μέγεθος πίνακα | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| R.I. | 0,00 | 0,00 | 0,58 | 0,90 | 1,12 | 1,24 | 1,32 | 1,41 | 1,45 | 1,49 |

Πηγή: Saaty, 1996.

Δηλαδή, αφού έχουν συμπληρωθεί τα κελιά των κατά ζεύγη συγκρίσεων, ακολουθείται η διαδικασία υπολογισμού του «τοποθετημένου» βάρους (w). Μετά ο πίνακας των συγκρίσεων πολλαπλασιάζεται με το διάνυσμα βάρους. Το διάνυσμα που προκύπτει, διαιρείται με τη σειρά του κατά στοιχείο με το αντίστοιχο βάρος και ο αριθμητικός μέσος των αποτελεσμάτων αποτελεί τη μέγιστη ιδιοτιμή (λ_{max}) του πίνακα. Στη συνέχεια, με τις αντίστοιχες σχέσεις υπολογίζονται τα CI και CR αποτυπώνοντας την συνέπεια των

συγκρίσεων αυτού που παίρνει τις αποφάσεις. Από τα υπολογισθέντα βάρη, προκύπτει το σταθμισμένο βάρος για το αντίστοιχο κριτήριο. Η ίδια διαδικασία ακολουθείται για όλα τα στοιχεία της ιεραρχίας μέχρι το στάδιο των εναλλακτικών (περνώντας στο επόμενο επίπεδο ιεραρχίας, αξιολογούνται τα υποκριτήρια, ως προς τα κριτήρια). Με την ολοκλήρωση του υπολογισμού των σταθμισμένων βαρών δίνεται η ευκαιρία σε αυτόν που αποφασίζει να εξετάσει τα αποτελέσματα και να συζητήσει πάνω στα σταθμισμένα βάρη που προέκυψαν.

ΤΕΤΑΡΤΟ ΒΗΜΑ: Ο συνδυασμός των σχετικών βαρών για την εξαγωγή των συνολικών βαρών και της τελικής αξιολόγησης.

Τα τοπικά βάρη (local weights) που υπολογίστηκαν στο προηγούμενο βήμα μας δείχνουν κατά πόσο υπερισχύει το κάθε στοιχείο της μήτρας έναντι των υπολοίπων, σε σχέση με το υπό εξέταση κριτήριο του προηγούμενου επιπέδου της ιεραρχίας.

Σε αυτό το βήμα υπολογίζονται τα συνολικά βάρη κριτηρίων (global weights) και τα συνολικά βάρη εναλλακτικών (overall weights). Τα συνολικά βάρη κριτηρίων αφορούν τη σπουδαιότητα του κάθε κριτηρίου σε σχέση με τον γενικό στόχο και υπολογίζονται με τον πολλαπλασιασμό του τοπικού βάρους του κάθε κριτηρίου με το συνολικό βάρος του κριτηρίου του ανώτερου επιπέδου.

Στο τελευταίο επίπεδο οι εναλλακτικές έχουν συγκριθεί όλες ανά δύο ως προς τα κριτήρια του προτελευταίου επιπέδου και έχουν υπολογιστεί τα σχετικά τους βάρη για κάθε ένα από αυτά. Τα βάρη αυτά μετατρέπονται σε global weights και έπειτα αθροίζονται για κάθε εναλλακτική. Το άθροισμα των global weights για κάθε εναλλακτική αποτελεί το overall weight της και σύμφωνα με αυτό κατατάσσεται για την τελική επιλογή. Δηλαδή, έχουμε global weights σε κάθε επίπεδο με την βοήθεια των τοπικών βαρών και των global weights του προηγούμενου επιπέδου, αλλά έχουμε και overall weights μία μόνο φορά που υπολογίζονται για τις εναλλακτικές.

Δηλαδή, οι πίνακες των (σταθμισμένων) βαρών κάθε επιπέδου πολλαπλασιάζονται με το (σταθμισμένο) διάνυσμα βάρους του αντίστοιχου κριτηρίου / υποστόχου της ιεραρχίας, ώστε να προκύψει η προτεραιότητα των εναλλακτικών ως προς το κριτήριο/υποστόχο. Με

επανάληψη της ίδιας διαδικασίας προκύπτει η γενική προτεραιότητα των εναλλακτικών ως προς τον απώτερο στόχο. Τα υπολογισθέντα διανύσματα συνθέτουν ένα νέο πίνακα βαρών, ο οποίος πολλαπλασιάζεται με το (σταθμισμένο) διάνυσμα βαρών των κριτηρίων ως προς τον απώτερο στόχο, δίνουν το τελικό αποτέλεσμα.



ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο:

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ:

**ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΗΡ ΚΑΙ SWOT ΣΤΟ
ΑΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ**

6.1. Συλλογή Στοιχείων

Η συλλογή στοιχείων για την έρευνα μας έγινε ως εξής:

Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε 3 διαφορετικές κατηγορίες φοιτητών οι οποίοι προέρχονται από διαφορετικά εξάμηνα.

Η μια ομάδα των ερωτηματολογίων διατέθηκε στο Τμήμα Λογιστικής του ΑΤΕΙ Κρήτης κατά την διάρκεια των μαθημάτων επιχειρησιακή έρευνα, ειδικά θέματα λογιστικής και γενικές αρχές λογιστικής.

Η δεύτερη ομάδα μοιράστηκε σε διαμένοντες φοιτητές στην Φοιτητική Εστία των ΤΕΙ που ανήκουν στο Τμήμα Λογιστικής.

Τέλος, ερωτηματολόγια συλλέχθηκαν και από το Πανεπιστήμιο Πειραιά του Τμήματος Χρηματοοικονομικής και Τραπεζικής Διοικητικής.

Το πρώτο βήμα της φάσης αυτής είναι η ανάπτυξη (της μεθόδου) ΑΗΡ. Για τη δημιουργία αυτής προηγείται η μελέτη και η ανάλυση του ερωτηματολογίου αξιολόγησης του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Κρήτης (Τμήμα Λογιστικής) και του Πανεπιστημίου Πειραιά (Χρηματοοικονομικής και Τραπεζικής Διοικητικής).

Το ερωτηματολόγιο αυτό συμπληρώθηκε ανώνυμα κατά την διάρκεια του μαθήματος από φοιτητές διαφορετικών εξαμήνων. Αποτελείται από μια συλλογή 13 ερωτήσεων οι οποίες είναι ομαδοποιημένες σε 4 ομάδες. Οι 4 ομάδες ερωτήσεων είναι οι εξής:

- 1. Γενικότερες εντυπώσεις**
- 2. Υπηρεσίες (με τις εξής κατηγορίες: α. Ακαδημαϊκό Προσωπικό β. Ακαδημαϊκοί Καθηγητές-Εκπαίδευση)**
- 3. Επίπεδο σπουδών-Ανταγωνιστικό Προφίλ**
- 4. Συμπεράσματα**

Η 2^η ομάδα αποτελείται από 2 κατηγορίες ερωτήσεων που αφορούν το Ακαδημαϊκό Προσωπικό, Ακαδημαϊκούς Καθηγητές και το Επίπεδο Εκπαίδευσης. Η 3^η ομάδα αφορά το επίπεδο σπουδών και το ανταγωνιστικό προφίλ του ιδρύματος. Περιλαμβάνει ερωτήσεις που αξιολογούν:

- 1. Αύξηση του γνωστικού επιπέδου**
- 2. Επιλογή μεταπτυχιακών σπουδών στο ίδιο ίδρυμα**
- 3. Αξιολόγηση του ίδιου του ιδρύματος**

4. Απαραίτητα εφόδια που προσφέρει το ίδρυμα για την επαγγελματική αποκατάσταση
5. Ανταγωνιστικό προφίλ με φοιτητές του ίδιου κλάδου άλλων ιδρυμάτων.

Τουλάχιστον σε αυτή τη φάση η ομάδα ερωτήσεων που θα απασχολήσει την έρευνα είναι η 4^η. Αυτή η ομάδα με την οποία θα ασχοληθούμε αφορά την αξιολόγηση διαφόρων παραμέτρων του ιδρύματος και ποιες από αυτές μπορούν να βελτιστοποιηθούν με βάση την γνώμη των φοιτητών. Από την ομάδα αυτή μόνο το πρώτο σκέλος συμπεριλήφθηκε στην εφαρμογή του AHP.

Τα στρατηγικά εργαλεία τα οποία χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση των αποτελεσμάτων είναι η AHP και η SWOT ANALYSIS. Παρακάτω εμφανίζονται οι εφαρμογές αυτών.

6.1.1. Συγκεντρωτικά Αποτελέσματα Ερωτηματολογίων

Με βάση την 4^η ομάδα του ερωτηματολογίου συγκεντρώθηκαν τα εξής στοιχεία για την εφαρμογή του AHP:

Πίνακας 6.1.: Συγκεντρωτικά αποτελέσματα ερωτηματολογίων

| | ΤΕΙ | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|
| | Απόλυτα Ικανοποιημένοι | Ικανοποιημένοι | Δυσανεστημένοι | Καθόλου Ικανοποιημένοι |
| Ποιότητα εκπαίδευσης | 9,33 | 74,67 | 14,67 | 1,33 |
| Ακαδημαϊκοί Διδάσκοντες | 10,67 | 69,33 | 18,67 | 1,33 |
| Ακαδημαϊκό προσωπικό | 4,00 | 57,33 | 28,00 | 10,67 |
| Εγκαταστάσεις | 4,00 | 49,33 | 36,00 | 10,67 |
| Υπηρεσίες | 0,00 | 57,33 | 32,00 | 10,67 |

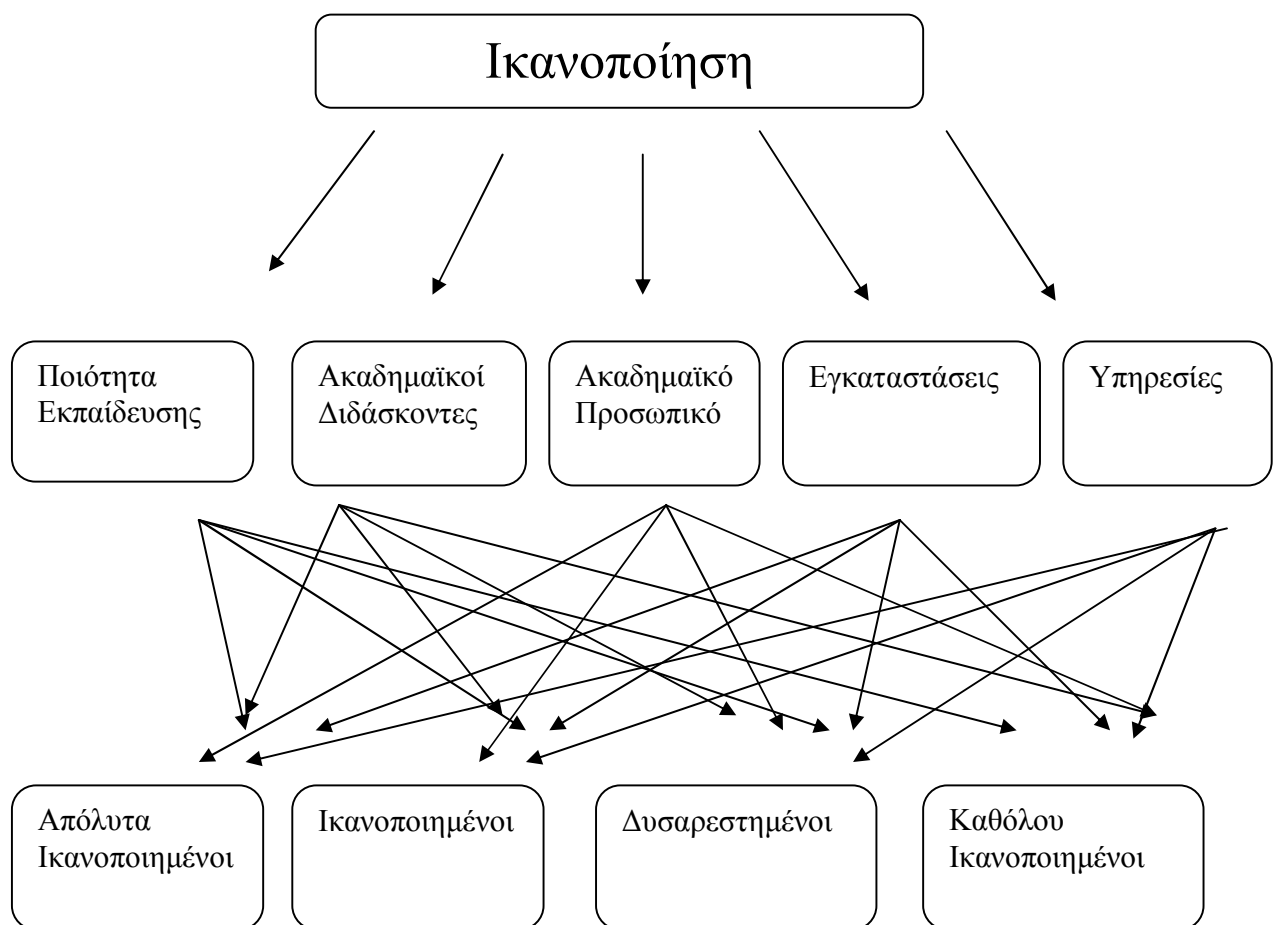
| | ΠΑ.ΠΕΙ. | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|
| | Απόλυτα Ικανοποιημένοι | Ικανοποιημένοι | Δυσανεστημένοι | Καθόλου Ικανοποιημένοι |
| Ποιότητα εκπαίδευσης | 10,00 | 82,50 | 7,50 | 0,00 |
| Ακαδημαϊκοί Διδάσκοντες | 7,50 | 80,00 | 10,00 | 0,00 |
| Ακαδημαϊκό προσωπικό | 7,50 | 60,00 | 32,50 | 0,00 |
| Εγκαταστάσεις | 20,00 | 47,50 | 30,00 | 2,50 |
| Υπηρεσίες | 2,50 | 57,50 | 37,50 | 2,50 |

| | ΕΣΤΙΕΣ | | | |
|-------------------------|------------------------|----------------|----------------|------------------------|
| | Απόλυτα Ικανοποιημένοι | Ικανοποιημένοι | Δυσανεστημένοι | Καθόλου Ικανοποιημένοι |
| Ποιότητα εκπαίδευσης | 0,00 | 60,00 | 20,00 | 20,00 |
| Ακαδημαϊκοί Διδάσκοντες | 0,00 | 60,00 | 20,00 | 20,00 |
| Ακαδημαϊκό προσωπικό | 0,00 | 30,00 | 60,00 | 10,00 |
| Εγκαταστάσεις | 0,00 | 40,00 | 10,00 | 50,00 |
| Υπηρεσίες | 0,00 | 30,00 | 30,00 | 40,00 |

6.2. Εφαρμογή και Ανάλυση της ΑΗΡ

Μετά την επεξεργασία των διαστάσεων του ερωτηματολογίου η ιεραρχία που προέκυψε είναι η παρακάτω:

Σχήμα 6.1.: Ιεράρχηση στοχοθεσίας



Στο ανώτερο επίπεδο όπως είναι φυσικό έχει τοποθετηθεί ο στόχος του προβλήματος που είναι η ικανοποίηση των φοιτητών από τις παροχές του ιδρύματος. Στο επόμενο επίπεδο τοποθετήθηκαν οι παροχές του ιδρύματος και η διάστασή του αναλύεται σε 5 υποκριτήρια (υποκατηγορίες) και στη συνέχεια ο βαθμός ικανοποίησης αυτών.

6.2.1. Ανάλυση Αποτελεσμάτων

6.2.1.1. Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης (Τμήμα Λογιστικής)

Κάνοντας τις απαραίτητες ενέργειες και εφαρμόζοντας τους ειδικούς τύπους τους οποίους έχουμε αναφέρει παραπάνω (στην ανάλυση της ΑΗΡ) επιλέξαμε το υποκριτήριο «Ακαδημαϊκοί Διδάσκοντες» .

Πίνακας 6.2.: Εφαρμογή ΑΗΡ ΑΤΕΙ

| Ακαδημαϊκοί Διδάσκοντες | Απόλυτα Ικανοποιημένοι | Ικανοποιημένοι | Δυσανεστημένοι | Καθόλου Ικανοποιημένοι |
|--------------------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|
| Απόλυτα Ικανοποιημένοι | 1 | 6,5000 | 1,7500 | 0,1250 |
| Ικανοποιημένοι | 0,1538 | 1 | 0,2692 | 0,0192 |
| Δυσανεστημένοι | 0,5714 | 3,7147 | 1 | 0,0714 |
| Καθόλου Ικανοποιημένοι | 8,0000 | 52,0833 | 14,0056 | 1 |
| SUM | 9,7253 | 63,2980 | 17,0248 | 1,2157 |

| Ακαδημαϊκοί Διδάσκοντες | Απόλυτα Ικανοποιημένοι | Ικανοποιημένοι | Δυσανεστημένοι | Καθόλου Ικανοποιημένοι |
|--------------------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|
| Απόλυτα Ικανοποιημένοι | 0,1028 | 0,1027 | 0,1028 | 0,1028 |
| Ικανοποιημένοι | 0,0158 | 0,0158 | 0,0158 | 0,0158 |
| Δυσανεστημένοι | 0,0588 | 0,0587 | 0,0587 | 0,0588 |
| Καθόλου Ικανοποιημένοι | 0,8226 | 0,8228 | 0,8227 | 0,8226 |

| | Performance Scores | Consistency Measure |
|------------------------|--------------------|---------------------|
| Απόλυτα Ικανοποιημένοι | 0,10 | 1,308850413 |
| Ικανοποιημένοι | 0,02 | 1,0479388 |
| Δυσανεστημένοι | 0,06 | 1,176678526 |
| Καθόλου Ικανοποιημένοι | 0,82 | 3,468447471 |
| SUM | 1,00 | |

| | | | |
|-------------|-------------|---------------|----------------------|
| Balanced | 25,00 | or 25% | (perfectly balanced) |
| Consistency | Ratio=CI/RI | 0,268997321 | |

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 6,2 το ποσοστό ικανοποίησης των «Καθόλου Ικανοποιημένων» φοιτητών (0,82) απέχει αρκετά από το perfectly balanced (0,25) εξαιτίας των πιθανών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι φοιτητές με τους Ακαδημαϊκούς Διδάσκοντες.

Όσον αφορά τους «Απόλυτα Ικανοποιημένους» φοιτητές παρατηρούμε ότι το ποσοστό ικανοποίησης τους (0,10) είναι αρκετά ενθαρρυντικό. Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι σε σύγκριση με τους «Καθόλου Ικανοποιημένους» υστερεί αρνητικά επειδή χρειάζεται να επέλθει κάποια βελτίωση, για να υπάρξει μια σωστή ισορροπία μεταξύ αυτών.

Σύμφωνα με τις πληροφορίες που συλλέχτηκαν από τα ερωτηματολόγια, ο βαθμός ικανοποίησης των φοιτητών θα αυξάνονταν στην περίπτωση που υπήρχε η προεργασία, η τυπικότητα, η παρουσία και τα βοηθητικά εργαλεία όπου αυτό είναι δυνατό (η ανάλυση τους γίνεται παρακάτω).

6.2.1.2. Εστίες Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Κρήτης

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για τους διαμένοντες φοιτητές είναι οι «Υπηρεσίες» και τα αποτελέσματα αυτών παρουσιάζονται παρακάτω κατά την εφαρμογή της ΑΗΡ.

Πίνακας 6.3.: Εφαρμογή ΑHP Εστίες

| Υπηρεσίες | Απόλυτα Ικανοποιημένοι | Ικανοποιημένοι | Δυσανεστημένοι | Καθόλου Ικανοποιημένοι |
|------------------------|------------------------|----------------|----------------|------------------------|
| Απόλυτα Ικανοποιημένοι | 1 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| Ικανοποιημένοι | 0,0000 | 1 | 1,0000 | 1,3333 |
| Δυσανεστημένοι | 0,0000 | 1,0000 | 1 | 1,3333 |
| Καθόλου Ικανοποιημένοι | 0,0000 | 0,7500 | 0,7500 | 1 |
| SUM | 1,0000 | 2,7500 | 2,7500 | 3,6667 |

| Υπηρεσίες | Απόλυτα Ικανοποιημένοι | Ικανοποιημένοι | Δυσανεστημένοι | Καθόλου Ικανοποιημένοι |
|------------------------|------------------------|----------------|----------------|------------------------|
| Απόλυτα Ικανοποιημένοι | 1,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| Ικανοποιημένοι | 0,0000 | 0,3636 | 0,3636 | 0,3636 |
| Δυσανεστημένοι | 0,0000 | 0,3636 | 0,3636 | 0,3636 |
| Καθόλου Ικανοποιημένοι | 0,0000 | 0,2727 | 0,2727 | 0,2727 |

| | Performance Scores | Consistency Measure |
|------------------------|--------------------|---------------------|
| Απόλυτα Ικανοποιημένοι | 0,25 | 0,25 |
| Ικανοποιημένοι | 0,27 | 1,545468733 |
| Δυσανεστημένοι | 0,27 | 1,545468733 |
| Καθόλου Ικανοποιημένοι | 0,20 | 1,409099277 |
| SUM | 1,00 | |

| | | | |
|--------------------|--------------------|---------------|----------------------|
| Balanced | 25,00 | or 25% | (perfectly balanced) |
| Consistency | Ratio=CI/RI | -0,293972296 | |

Εξετάζοντας τα αποτελέσματα των performance scores, παρατηρούμε μια αριθμητική ισορροπία αυτών. Σε καμία περίπτωση όμως, δεν το θεωρούμε θετικό γιατί η περίπτωση αυτή είναι ιδιαίτερη. Για παράδειγμα, οι «Απόλυτα Ικανοποιημένοι» φοιτητές (0,25) αποτελούν το perfectly balanced ενώ αντίθετα πλησιάζουν και την βαθμολογία επίδοσης των «Καθόλου Ικανοποιημένων» φοιτητών (0,20) Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι έχοντας μια πολύ καλή βάση, χρειάζονται και αρκετές ενέργειες για την καλύτερη παροχή υπηρεσιών.

6.2.1.3. Πανεπιστήμιο Πειραιά (Χρηματοοικονομικής και Τραπεζικής Διοικητικής)

Σε ένα από τα καλύτερα Πανεπιστήμια της Ελλάδας, όπως είναι το Πανεπιστήμιο Πειραιά, κρίνεται καθοριστική για την εξέλιξη του, η ποιότητα εκπαίδευσης που παρέχει. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της εμφανίζεται παρακάτω.

Πίνακας 6.4.: Εφαρμογή ΑHP ΠΑ.ΠΕΙ.

| Ακαδημαϊκοί Διδάσκοντες | Απόλυτα Ικανοποιημένοι | Ικανοποιημένοι | Δυσανεστημένοι | Καθόλου Ικανοποιημένοι |
|----------------------------|---------------------------|----------------|----------------|---------------------------|
| Απόλυτα Ικανοποιημένοι | 1 | 10,6667 | 1,3333 | 0,0000 |
| Ικανοποιημένοι | 0,0937 | 1 | 0,1250 | 0,0000 |
| Δυσανεστημένοι | 0,7500 | 8,0000 | 1 | 0,0000 |
| Καθόλου Ικανοποιημένοι | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 1 |
| SUM | 1,8438 | 19,6667 | 2,4583 | 1,0000 |

| Ακαδημαϊκοί Διδάσκοντες | Απόλυτα Ικανοποιημένοι | Ικανοποιημένο ι | Δυσανεστημένο ι | Καθόλου Ικανοποιημένοι |
|----------------------------|---------------------------|--------------------|--------------------|---------------------------|
| Απόλυτα Ικανοποιημένοι | 0,5424 | 0,5424 | 0,5424 | 0,0000 |
| Ικανοποιημένοι | 0,0508 | 0,0508 | 0,0508 | 0,0000 |
| Δυσανεστημένοι | 0,4068 | 0,4068 | 0,4068 | 0,0000 |
| Καθόλου Ικανοποιημένοι | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 1,0000 |

| | Performance Scores | Consistency Measure |
|------------------------|-----------------------|------------------------|
| Απόλυτα Ικανοποιημένοι | 0,41 | 1,220337877 |
| Ικανοποιημένοι | 0,04 | 0,114406557 |
| Δυσανεστημένοι | 0,31 | 0,915261035 |
| Καθόλου Ικανοποιημένοι | 0,25 | 1 |
| SUM | 1,00 | |

| | | | |
|--------------------|--------------------|---------------|----------------------|
| Balanced | 25,00 | or 25% | (perfectly balanced) |
| Consistency | Ratio=CI/RI | 0,668980114 | |

Εξετάζοντας τα ερωτηματολόγια των φοιτητών της Χρηματοοικονομικής και Τραπεζικής Διοικητικής καταλήξαμε ότι οι φοιτητές που είναι «Απόλυτα Ικανοποιημένοι» (0,41) με τους Ακαδημαϊκούς Διδάσκοντες, διανύουν τα δύο πρώτα έτη της σχολής τους σε σχέση με τους φοιτητές μεγαλύτερων ετών που δήλωσαν «Καθόλου Ικανοποιημένοι» (0,25). Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι οι πρωτοετείς φοιτητές δεν έχουν ακόμα ολοκληρωμένη άποψη για την καλύτερη μέθοδο διδασκαλίας των Καθηγητών σε αντίθεση με τους φοιτητές των τελευταίων ετών που προσδοκούν περισσότερα πράγματα επειδή είναι πιο απαιτητικοί, πιο έμπειροι και πιο ενημερωμένοι για την αποδοτικότερη διεξαγωγή των μαθημάτων και την βέλτιστη διαχείριση των καθηγητών προς αυτούς.

6.2.2. Συμπεράσματα Ανάλυσης ΑΗΡ

Παρακάτω παρουσιάζονται πιθανές λύσεις σύμφωνα με το στόχο που έχουμε θέσει (βλ. Σχήμα 6.1) που αποκομίσαμε από τα ερωτηματολόγια των φοιτητών των Ιδρυμάτων της έρευνας καθώς και από την δική μας μελέτη και τη μέχρι σήμερα προσωπική εμπειρία μας.

1. Ποιότητα εκπαίδευσης:

- Η συνεχή αξιολόγηση των καθηγητών είναι απαραίτητη για να αναβαθμιστεί η ποιότητα παράδοσης των μαθημάτων.
- Η συνεχή αξιολόγηση των φοιτητών ώστε να επιτύχουν στην εξέταση του μαθήματος
- Άριστα καταρτισμένοι ακαδημαϊκοί διδάσκοντες: οι γνώσεις του κάθε διδάσκοντα να είναι πλήρης και επαρκείς καθώς και σχετική με το αντικείμενο της διδασκαλίας του.
- Αντικειμενικότητα στην βαθμολογία των φοιτητών στις εξεταστικές περιόδους.

2. Ακαδημαϊκοί Διδάσκοντες:

- **Προεργασία:** Η προεργασία συμπεριλαμβάνει την οργάνωση για την παρουσίαση του μαθήματος (επιλογή ύλης, διάρθρωσή της κατά τη διάρκεια του εξαμήνου,

επιλογή αντίστοιχων εργαλείων διδασκαλίας) καθώς και τον βαθμό προετοιμασίας του καθηγητή πριν το μάθημα.

- **Τυπικότητα:** Ως τυπικότητα εννοούμε τη συνέπεια του καθηγητή στις υποχρεώσεις του. Αυτές συμπεριλαμβάνουν τη συνέπεια στην προσέλευσή του στο μάθημα, την τήρηση των ωρών γραφείου, την έγκαιρη εξαγωγή των βαθμών, την έγκαιρη απάντηση σε ερωτήματα ή μηνύματα καθώς και την έγκαιρη διόρθωση εργασιών.
- **Παρουσία:** Είναι η απόδοσή του καθηγητή κατά τη διάρκεια του μαθήματος. Πιο συγκεκριμένα ως παρουσία ορίζουμε τη γενικότερη μεταδοτικότητα, τη διάθεση για διδασκαλία, την ενθάρρυνση της συμμετοχής των φοιτητών και την ενθάρρυνση των ερωτήσεων κατά τη διάρκεια του μαθήματος.
- **Βοηθητικά Εργαλεία:** Βοηθητικά εργαλεία αποτελούν όλα εκείνα τα μέσα που συμπληρώνουν τον καθηγητή στην διδασκαλία του μαθήματος. Αυτά είναι το σύγγραμμα του μαθήματος, οι σημειώσεις, οι διαφάνειες και οι παρουσιάσεις, οι ασκήσεις, τα επιστημονικά άρθρα καθώς και το φροντιστηριακό μάθημα **αν υπάρχει**.

3. Ακαδημαϊκό Προσωπικό:

Θεωρούμε τη Γραμματεία και τα μέλη αυτής. Το ακαδημαϊκό προσωπικό πρέπει να είναι άριστα καταρτισμένο και η επίδοση όπως και η απόδοση των αρμοδιοτήτων που έχουν αναλάβει, να υπάρχει φιλική διάθεση και ενδιαφέρον προς τους φοιτητές στην διεξαγωγή των αιτημάτων τους.

-Στα αιτήματα των φοιτητών πρέπει να υπάρχει συνέπεια και η απαραίτητη προσοχή κατά την διάρκεια της έκθεσης αυτών. Το ακαδημαϊκό προσωπικό πρέπει να έχει πλήρη γνώση των αιτημάτων/προβλημάτων που εξέθεσαν οι φοιτητές, να αφιερώσουν τον απαραίτητο χρόνο έτσι ώστε να συζητήσουν και να καταγράψουν τα αιτήματα αυτά. Τα προβλήματα αυτά πρέπει να έχουν ταχύτητα απόκρισης με επιτυχία.

4. Εγκαταστάσεις:

Είναι ένα πολύ σημαντικό υποκριτήριο καθώς αποτελεί ένα μεγάλο κίνητρο για την σωστή διεξαγωγή του μαθήματος.

- Αίθουσα: προσαρμοσμένη στον αριθμό των φοιτητών ώστε να υπάρχει η δυνατότητα να παρακολουθήσουν σε αυτή. Άριστης ποιότητας παρεχόμενου εξοπλισμού (έδρανα, καθίσματα, παράθυρα, πόρτες, κατάλληλη θέρμανση κ.α.)

- Κτιριακές και Εργαστηριακές Εγκαταστάσεις: Σωστές υποδομές κτιρίων σε περιπτώσεις κινδύνου όπως πυρκαγιά, σεισμός κ.α. Πλήρως εφοδιασμένα εργαστήρια με νέας τεχνολογίας εξοπλισμό (υπολογιστές, εκτυπωτές, λογισμικά προγράμματα κ.α.)

5. Υπηρεσίες:

Θα πρέπει να είναι απολύτως προσαρμοσμένες και λειτουργικές στην καθημερινότητα των φοιτητών, επαρκείς στο να προσελκύσουν τους φοιτητές ώστε να ασχοληθούν με νέες δραστηριότητες (γυμναστήριο, βιβλιοθήκη, ελεύθερη χρήση Η/Υ, κυλικείο, σίτιση, στέγαση, κ.α.)

6.3. SWOT ANALYSIS

Με βάση τους πίνακες συγκεντρωτικών αποτελεσμάτων, σχετικά με όσα απάντησαν φοιτητές από το ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ, το ΠΑ.ΠΕΙ, και τις ΕΣΤΙΕΣ, προκύπτουν τα εξής σύμφωνα με την ανάλυση swot:

ΑΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ

Πίνακας 6.5.: Εφαρμογή SWOT ΑΤΕΙ

| ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ | ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ |
|--|--|
| <i>Δυνατά Σημεία</i> | <i>Ευκαιρίες</i> |
| <ul style="list-style-type: none">▪ Ικανοποιητική ποιότητα σπουδών και εκπαίδευσης▪ Ικανοποιητικό επίπεδο κατάρτισης Ακαδημαϊκού Προσωπικό▪ Ικανοποιητική ταχύτητα απόκρισης σε ερωτήματα και αιτήματα των φοιτητών▪ Ικανότητα του Ακαδημαϊκού Προσωπικού να επιλύσει τα αιτήματα των φοιτητών▪ Φιλικό Ακαδημαϊκό και εκπαιδευτικό περιβάλλον προς τους φοιτητές▪ Το γνωστικό επίπεδο και η εκπαίδευση που προσφέρουν οι Διδάσκοντες Καθηγητές είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο | <ul style="list-style-type: none">▪ Οι φοιτητές θα συνέχιζαν τις μεταπτυχιακές σπουδές τους▪ Θα συνιστούσαν σε μαθητές μικρότερης ηλικίας να συνεχίσουν τις σπουδές τους με βάση το επίπεδο σπουδών που προσφέρει αυτό το Εκπαιδευτικό Ίδρυμα▪ Με βάση την εκπαίδευση που λαμβάνουν οι φοιτητές θα είναι σε θέση να ανταγωνιστούν μελλοντικούς απόφοιτους Έλληνες/Διεθνείς φοιτητές του ίδιου κλάδου▪ Με βάση την εκπαίδευση που έχουν λάβει οι φοιτητές από αυτό το εκπαιδευτικό ίδρυμα έχουν τα απαραίτητα εφόδια ώστε να |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Οι Διδάσκοντες Καθηγητές είναι ενημερωμένοι σε ικανοποιητικό βαθμό σχετικά με τις τρέχουσες αλλαγές του Διεθνή/Ελληνικού Επιχειρηματικού και Οικονομικού περιβάλλοντος ▪ Ικανοποιητικές διαπροσωπικές σχέσεις φοιτητών με τους Διδάσκοντες Καθηγητές στο επίπεδο ανταλλαγής απόψεων , συζήτησης τρεχόντων οικονομικών ζητημάτων και μελλοντικών κατευθύνσεων των φοιτητών στην αγορά εργασίας ▪ Συμβάλλει στην κατάρτιση και αύξηση του γνωστικού επιπέδου των φοιτητών όσων αφορά αυτόν τον κλάδο, τον οποίο έχουν επιλέξει | <p>εργαστούν και να καλύψουν τις ανάγκες του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα αποτελεσματικά</p> |
| <p><i>Αδύνατα Σημεία</i></p> | <p><i>Απειλές</i></p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Δεν δίνεται η απαραίτητη προσοχή από το Ακαδημαϊκό Προσωπικό κατά την έκθεση των αιτημάτων των φοιτητών ▪ Τα αιτήματα/προβλήματα που υποβάλλουν οι φοιτητές δεν λύνονται αποτελεσματικά και επιτυχώς ▪ Το χαμηλό επίπεδο των | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Δεν κατατάσσεται σε ένα από τα κορυφαία Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της Ελλάδας με βάση το επίπεδο σπουδών το οποίο προσφέρει |

| | |
|---|--|
| <p>υπηρεσιών που προσφέρει το Ακαδημαϊκό Προσωπικό</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Το επίπεδο εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι φοιτητές από τους Διδάσκοντες Καθηγητές δεν πλησιάζει/ είναι το ίδιο με τα Ευρωπαϊκά/Διεθνή πρότυπα Ευρωπαϊκών/Διεθνών Πανεπιστημίων | |
|---|--|

Βλέπουμε λοιπόν από τον παραπάνω πίνακα τα δυνατά και αδύναμα σημεία, τις ευκαιρίες και τις απειλές που παρουσιάζονται στο ΑΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ σε ποσοστά τα οποία προήλθαν από τα ερωτηματολόγια τα οποία συμπληρώθηκαν από τους σπουδαστές στο Τμήμα Λογιστικής, καθώς και από διαμένοντες φοιτητές στην Εστία:

Αναλυτικότερα:

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

Φοιτητές Τμήματος Λογιστικής:

- Ικανοποιητική ποιότητα σπουδών και εκπαίδευσης (8,00% πολύ ικανοποιημένοι, 78,67% ευχαριστημένοι και μόλις 13,33% καθόλου ικανοποιημένοι)
- Ικανοποιητικό επίπεδο κατάρτισης Ακαδημαϊκού Προσωπικό (5,33% πολύ ικανοποιημένοι, 61,33% ευχαριστημένοι και 33,33% καθόλου ικανοποιημένοι)
- Ικανοποιητική ταχύτητα απόκρισης σε ερωτήματα και αιτήματα των φοιτητών (8,00% πολύ ικανοποιημένοι, 60% ευχαριστημένοι και 32,00% καθόλου ικανοποιημένοι)

- Ικανότητα του Ακαδημαϊκού Προσωπικού να επιλύσει τα αιτήματα των φοιτητών (5,33% πολύ ικανοποιημένοι, 64,00% ευχαριστημένοι και 30,67% καθόλου ικανοποιημένοι)
- Φιλικό Ακαδημαϊκό και εκπαιδευτικό περιβάλλον προς τους φοιτητές (6,67% πολύ ικανοποιημένοι, 74,67% ευχαριστημένοι και μόλις 18,67% καθόλου ικανοποιημένοι)
- Το γνωστικό επίπεδο και η εκπαίδευση που προσφέρουν οι Διδάσκοντες Καθηγητές είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο (53,33% απαντά θετικά, μόλις 12% πιστεύει το αντίθετο και 34,67% πως χρειάζεται επιβεβαίωση)
- Οι Διδάσκοντες Καθηγητές είναι ενημερωμένοι σε ικανοποιητικό βαθμό σχετικά με τις τρέχουσες αλλαγές του Διεθνή/Ελληνικού Επιχειρηματικού και Οικονομικού περιβάλλοντος (21,33% πιστεύει πως είναι άριστα ενημερωμένοι, 73,33% αρκετά και μόλις 5.33% καθόλου)
- Ικανοποιητικές διαπροσωπικές σχέσεις φοιτητών με τους Διδάσκοντες Καθηγητές στο επίπεδο ανταλλαγής απόψεων , συζήτησης τρεχόντων οικονομικών ζητημάτων και μελλοντικών κατευθύνσεων των φοιτητών στην αγορά εργασίας(8,00% πάρα πολύ καλές, 72.00% αρκετά και μόλις 20,00% καθόλου)
- Συμβάλλει στην κατάρτιση και αύξηση του γνωστικού επιπέδου των φοιτητών όσων αφορά αυτόν τον κλάδο, τον οποίο έχουν επιλέξει (22,67% απόλυτα ικανοποιημένοι, 74,67% αρκετά και μόλις 2,67% καθόλου)

Διαμένοντες Φοιτητές στην Εστία:

- Ικανοποιητική ποιότητα σπουδών και εκπαίδευσης (80,00% ευχαριστημένοι και 20,00% καθόλου ικανοποιημένοι)
- Ικανοποιητική ταχύτητα απόκρισης σε ερωτήματα και αιτήματα των φοιτητών (60,00% ευχαριστημένοι και 40,00% καθόλου ικανοποιημένοι)
- Ικανότητα του Ακαδημαϊκού Προσωπικού να επιλύσει τα αιτήματα των φοιτητών (80,00% ευχαριστημένοι και 20,00% καθόλου ικανοποιημένοι)
- Οι Διδάσκοντες Καθηγητές είναι ενημερωμένοι σε ικανοποιητικό βαθμό σχετικά με τις τρέχουσες αλλαγές του Διεθνή/Ελληνικού Επιχειρηματικού και Οικονομικού

περιβάλλοντος (40,00% άριστα, 40,00% αρκετά και 20,00% καθόλου ενημερωμένοι)

- Ικανοποιητικές διαπροσωπικές σχέσεις φοιτητών με τους Διδάσκοντες Καθηγητές στο επίπεδο ανταλλαγής απόψεων , συζήτησης τρεχόντων οικονομικών ζητημάτων και μελλοντικών κατευθύνσεων των φοιτητών στην αγορά εργασίας (20,00% πάρα πολύ, 60,00% αρκετά και 20,00% καθόλου)
- Συμβάλλει στην κατάρτιση και αύξηση του γνωστικού επιπέδου των φοιτητών όσων αφορά αυτόν τον κλάδο, τον οποίο έχουν επιλέξει (10,00% απόλυτα, 60,00% αρκετά και 30,00% καθόλου)

ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

Φοιτητές Τμήματος Λογιστικής:

- Δεν δίνεται η απαραίτητη προσοχή από το Ακαδημαϊκό Προσωπικό κατά την έκθεση των αιτημάτων των φοιτητών (45,33% πιστεύει πως χρειάζεται επιβεβαίωση, 37,33% πιστεύει ότι δεν δίνεται η απαραίτητη προσοχή και μόλις 16,00% έχει θετική άποψη για το θέμα)
- Το Ακαδημαϊκό Προσωπικό δεν έχει πλήρη γνώση των αιτημάτων/ προβλημάτων τα οποία εξέθεσαν οι φοιτητές(54,67% πιστεύει πως χρειάζεται επιβεβαίωση, 20,00% πιστεύει πως το Ακαδημαϊκό Προσωπικό δεν έχει πλήρη γνώση των αιτημάτων/ προβλημάτων τα οποία εξέθεσαν οι φοιτητές και 25,33% έχει θετική άποψη για το θέμα)
- Το Ακαδημαϊκό Προσωπικό δεν αφιερώνει σε ικανοποιητικό βαθμό τον απαραίτητο χρόνο έτσι ώστε να συζητηθούν και να καταγραφούν τα αιτήματα των φοιτητών λεπτομερώς (34,67% πιστεύει πως χρειάζεται επιβεβαίωση , 52,00% ότι δεν έχει αφιερωθεί ο απαραίτητος χρόνος και μόλις 13,33% έχει θετική άποψη για το θέμα)
- Τα αιτήματα/προβλήματα που υποβάλλουν οι φοιτητές δεν λύνονται αποτελεσματικά και επιτυχώς (42,67% πιστεύει πως χρειάζονται επιβεβαίωση,

32,00% ότι δεν έχουν λυθεί αποτελεσματικά και 25,33% έχουν θετική άποψη για το θέμα)

- Το χαμηλό επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρει το Ακαδημαϊκό Προσωπικό (52,00% πιστεύει πως χρειάζεται επιβεβαίωση, 36,00% πως δεν είναι καλό και μόλις 12,00% έχει θετική άποψη για το θέμα)
- Το επίπεδο εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι φοιτητές από τους Διδάσκοντες Καθηγητές δεν πλησιάζει/ είναι το ίδιο με τα Ευρωπαϊκά/Διεθνή πρότυπα Ευρωπαϊκών/Διεθνών Πανεπιστημίων (70,67% πιστεύει πως χρειάζεται βελτίωση, 16,00% πως το επίπεδο της εκπαίδευσης δεν είναι καλό και μόλις 13.33% ότι είναι άριστο)

Διαμένοντες Φοιτητές στην Εστία:

- Μη ικανοποιητικό επίπεδο κατάρτισης Ακαδημαϊκού Προσωπικού (50,00% καθόλου ικανοποιημένοι, 40,00% ευχαριστημένοι και 10% πολύ ικανοποιημένοι)
- Μη φιλικό Ακαδημαϊκό και εκπαιδευτικό περιβάλλον προς τους φοιτητές (90,00% καθόλου ικανοποιημένοι και 10,00% ευχαριστημένοι)
- Δεν δίνεται η απαραίτητη προσοχή από το Ακαδημαϊκό Προσωπικό κατά την έκθεση των αιτημάτων των φοιτητών (40,00% πιστεύει πως χρειάζεται επιβεβαίωση, 30,00% ότι δεν δίνεται η απαραίτητη προσοχή και 30,00% απαντά θετικά)
- Το Ακαδημαϊκό Προσωπικό δεν έχει πλήρη γνώση των αιτημάτων/ προβλημάτων τα οποία εξέθεσαν οι φοιτητές (70,00% πιστεύει πως χρειάζεται επιβεβαίωση και 30,00% πιστεύει πως το Ακαδημαϊκό Προσωπικό δεν έχει πλήρη γνώση των αιτημάτων/ προβλημάτων τα οποία εξέθεσαν οι φοιτητές)
- Το Ακαδημαϊκό Προσωπικό δεν αφιερώνει σε ικανοποιητικό βαθμό τον απαραίτητο χρόνο έτσι ώστε να συζητηθούν και να καταγραφούν τα αιτήματα των φοιτητών λεπτομερώς (30,00% πιστεύει πως χρειάζονται επιβεβαίωση , 30,00% ότι δεν έχει αφιερωθεί ο απαραίτητος χρόνος και 40,00% απαντά θετικά)

- Τα αιτήματα/προβλήματα που υποβάλλουν οι φοιτητές δεν λύνονται αποτελεσματικά και επιτυχώς (50,00% πιστεύει πως χρειάζονται επιβεβαίωση και το υπόλοιπο 50,00% ότι δεν έχουν λυθεί αποτελεσματικά)
- Το χαμηλό επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρει το Ακαδημαϊκό Προσωπικό (40,00% πιστεύει πως χρειάζεται επιβεβαίωση και 60,00% πως είναι πολύ χαμηλό)
- Το γνωστικό επίπεδο και η εκπαίδευση που προσφέρουν οι Διδάσκοντες Καθηγητές δεν είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο (50,00% πιστεύει πως είναι καλό το επίπεδο της εκπαίδευσης, 20,00% πιστεύει το αντίθετο και 30,00% πως χρειάζεται επιβεβαίωση)
- Το επίπεδο εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι φοιτητές από τους Διδάσκοντες Καθηγητές δεν πλησιάζει/ είναι το ίδιο με τα Ευρωπαϊκά/Διεθνή πρότυπα Ευρωπαϊκών/Διεθνών Πανεπιστημίων (70,00% πιστεύει πως χρειάζονται βελτίωση και 30,00% πως το επίπεδο της εκπαίδευσης δεν είναι καλό)

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

Φοιτητές Τμήματος Λογιστικής:

- Οι φοιτητές θα συνέχιζαν τις μεταπτυχιακές σπουδές τους (73,33% απαντά θετικά, ενώ 26,67% απαντά αρνητικά)
- Θα συνιστούσαν σε μαθητές μικρότερης ηλικίας να συνεχίσουν τις σπουδές τους με βάση το επίπεδο σπουδών που προσφέρει αυτό το Εκπαιδευτικό Ίδρυμα (90,67% απαντά θετικά, ενώ μόλις 9,33% απαντά αρνητικά)
- Με βάση την εκπαίδευση που λαμβάνουν οι φοιτητές θα είναι σε θέση να ανταγωνιστούν μελλοντικούς απόφοιτους Έλληνες/Διεθνείς φοιτητές του ίδιου κλάδου (29,33% πιστεύει πως ναι, 58,67% ότι είναι σε ικανοποιητικό βαθμό και μόλις 12,00% απαντά αρνητικά)
- Με βάση την εκπαίδευση που έχουν λάβει οι φοιτητές από αυτό το εκπαιδευτικό ίδρυμα έχουν τα απαραίτητα εφόδια ώστε να εργαστούν και να καλύψουν τις ανάγκες του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα αποτελεσματικά (25,33% πιστεύει

πως ναι, 62,67% πως μπορεί σε ικανοποιητικό βαθμό και μόλις 12,00% απαντά αρνητικά)

Διαμένοντες Φοιτητές στην Εστία:

- Οι φοιτητές θα συνέχιζαν τις μεταπτυχιακές σπουδές τους (80,00% απαντά θετικά και 20,00% αρνητικά)
- Θα συνιστούσαν σε μαθητές μικρότερης ηλικίας να συνεχίσουν τις σπουδές τους με βάση το επίπεδο σπουδών που προσφέρει αυτό το Εκπαιδευτικό Ίδρυμα (80,00% απαντά θετικά και 20,00% αρνητικά)
- Με βάση την εκπαίδευση που λαμβάνουν οι φοιτητές θα είναι σε θέση να ανταγωνιστούν μελλοντικούς απόφοιτους Έλληνες/Διεθνείς φοιτητές του ίδιου κλάδου (70,00% σε ικανοποιητικό βαθμό και 30,00 καθόλου)
- Με βάση την εκπαίδευση που έχουν λάβει οι φοιτητές από αυτό το εκπαιδευτικό ίδρυμα έχουν τα απαραίτητα εφόδια ώστε να εργαστούν και να καλύψουν τις ανάγκες του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα αποτελεσματικά (70,00% σε ικανοποιητικό βαθμό και το 30,00% καθόλου)

ΑΠΕΙΛΕΣ

Φοιτητές Τμήματος Λογιστικής:

- Δεν κατατάσσεται δικαίως σε ένα από τα κορυφαία Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της Ελλάδας με βάση το επίπεδο σπουδών το οποίο προσφέρει (52,00% πιστεύει πως χρειάζεται επιβεβαίωση, μόλις 1,33% πως δεν κατατάσσεται δικαίως σε ένα από τα κορυφαία Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της Ελλάδας και 46,67% έχει θετική άποψη για το θέμα)

Διαμένοντες Φοιτητές στην Εστία:

- Δεν κατατάσσεται δικαίως σε ένα από τα κορυφαία Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της Ελλάδας με βάση το επίπεδο σπουδών το οποίο προσφέρει (80,00% πιστεύει πως χρειάζεται επιβεβαίωση, 10,00% πως δεν κατατάσσεται σε ένα από τα κορυφαία Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της Ελλάδας και μόλις 10,00% απαντά θετικά)

Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά τα δυνατά και αδύναμα σημεία, οι απειλές και οι ευκαιρίες του Πανεπιστημίου Πειραιά:

- Η ποιότητα σπουδών και εκπαίδευση θεωρείται ικανοποιητική έχοντας 20,00% «πολύ ικανοποιημένοι» φοιτητές και 80,00% «ευχαριστημένοι» φοιτητές.
- Η κατάρτιση Ακαδημαϊκού Προσωπικού βρίσκεται σε ικανοποιητικό επίπεδο με 7,50% «πολύ ικανοποιημένοι» φοιτητές και 90,00% «ικανοποιημένοι» φοιτητές.
- Με 32,50% «πολύ ικανοποιημένοι», 40% «ευχαριστημένοι» και 27,50% «καθόλου ικανοποιημένοι» φοιτητές αποκτάμε ικανοποιητική ταχύτητα απόκρισης σε ερωτήματα και αιτήματα των φοιτητών .
- Το Ακαδημαϊκό Προσωπικό με ικανότητα επιλύει τα αιτήματα των φοιτητών φτάνοντας στο 15,00% «πολύ ικανοποιημένοι», 70,00% «ευχαριστημένοι» και μόλις 15,00% «καθόλου ικανοποιημένοι» φοιτητές.
- Υπάρχει φιλικό ακαδημαϊκό και εκπαιδευτικό περιβάλλον προς τους φοιτητές με 30,00% «πολύ ικανοποιημένοι», 55,00% «ευχαριστημένοι» και μόλις 15,00% «καθόλου ικανοποιημένοι» φοιτητές.
- Το γνωστικό επίπεδο και η εκπαίδευση που προσφέρουν οι Διδάσκοντες Καθηγητές είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο εφόσον το 70,00% απαντά θετικά, μόλις 7,50% πιστεύει το αντίθετο και 22,50% πως «χρειάζεται επιβεβαίωση».
- Οι Διδάσκοντες Καθηγητές είναι ενημερωμένοι σε ικανοποιητικό βαθμό σχετικά με τις τρέχουσες αλλαγές του Διεθνούς/Ελληνικού Επιχειρηματικού και Οικονομικού περιβάλλοντος έχοντας 20,00% «άριστα», 77,50% «αρκετά» και 2,50% «καθόλου».
- Υπάρχουν ικανοποιητικές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ φοιτητών και Διδασκόντων Καθηγητών όσον αφορά το επίπεδο ανταλλαγής απόψεων , συζήτησης τρεχόντων οικονομικών ζητημάτων και μελλοντικών κατευθύνσεων των φοιτητών στην αγορά εργασίας (5,00% «πάρα πολύ», 75,00% «αρκετά» και μόλις 12,50% «καθόλου»)

- Το εκπαιδευτικό Ίδρυμα συμβάλλει στην κατάρτιση και αύξηση του γνωστικού επιπέδου των φοιτητών όσον αφορά αυτόν τον κλάδο, τον οποίο έχουν επιλέξει (22,50% «απόλυτα» και 77,50% «αρκετά»)

- Δεν δίνεται η απαραίτητη προσοχή από το Ακαδημαϊκό Προσωπικό κατά την έκθεση των αιτημάτων των φοιτητών εφόσον το 67,50% των φοιτητών πιστεύει πως «χρειάζεται επιβεβαίωση», το 20,00% πιστεύει ότι «δεν δίνεται η απαραίτητη προσοχή» και το 20,00% απαντά «θετικά».
- Το Ακαδημαϊκό Προσωπικό δεν έχει πλήρη γνώση των αιτημάτων/ προβλημάτων τα οποία εξέθεσαν οι φοιτητές εφόσον το 70,00% πιστεύει πως «χρειάζεται επιβεβαίωση», το 15,00% πιστεύει πως το Ακαδημαϊκό Προσωπικό «δεν έχει πλήρη γνώση» των αιτημάτων/ προβλημάτων τα οποία εξέθεσαν οι φοιτητές και μόλις το 15,00% απαντά «θετικά».
- Το Ακαδημαϊκό Προσωπικό δεν αφιερώνει σε ικανοποιητικό βαθμό τον απαραίτητο χρόνο έτσι ώστε να συζητηθούν και να καταγραφούν τα αιτήματα των φοιτητών λεπτομερώς έχοντας 45,00% «χρειάζονται επιβεβαίωση» , 37,50% ότι «δεν έχει αφιερωθεί ο απαραίτητος χρόνος» και μόλις 15,00% «θετικά».
- Τα αιτήματα/προβλήματα που υποβάλλουν οι φοιτητές δεν λύνονται αποτελεσματικά και επιτυχώς (57,50% πιστεύει πως χρειάζονται επιβεβαίωση, 20,00% ότι δεν έχουν λυθεί αποτελεσματικά και 22,50% απαντά θετικά)
- Υπάρχει χαμηλό επίπεδο στις υπηρεσίες που προσφέρει το Ακαδημαϊκό Προσωπικό εφόσον το 70,00% των φοιτητών πιστεύει πως χρειάζεται επιβεβαίωση, το 15,00% πως είναι «πολύ χαμηλό» και μόλις το 15,00% απαντά «θετικά».
- Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι φοιτητές από τους Διδάσκοντες Καθηγητές δεν πλησιάζει/είναι το ίδιο με τα Ευρωπαϊκά/Διεθνή πρότυπα Ευρωπαϊκών/Διεθνών Πανεπιστημίων γιατί το 80,00% των φοιτητών πιστεύει πως «χρειάζονται βελτίωση», το 7,50% πως το επίπεδο της εκπαίδευσης «δεν είναι καλό» και μόλις το 12,50% ότι είναι «άριστο»

- Με βάση τα αποτελέσματα οι φοιτητές θα συνέχιζαν τις μεταπτυχιακές σπουδές τους με 75,00% να απαντά «θετικά» και 25,00% «αρνητικά».
- Οι φοιτητές των ερωτηματολογίων θα συνιστούσαν σε μαθητές μικρότερης ηλικίας να συνεχίσουν τις σπουδές τους με βάση το επίπεδο σπουδών που προσφέρει αυτό το Εκπαιδευτικό Ίδρυμα με απόλυτο ποσοστό 100,00% που απάντησε «θετικά».
- Με βάση την εκπαίδευση που λαμβάνουν οι φοιτητές θεωρούν πως είναι σε θέση να ανταγωνιστούν μελλοντικούς απόφοιτους Έλληνες/Διεθνείς φοιτητές του ίδιου κλάδου εφόσον το 27,50% πιστεύει πως «ναι» και 72,50% σε «ικανοποιητικό βαθμό».
- Με βάση την εκπαίδευση που έχουν λάβει οι φοιτητές από αυτό το εκπαιδευτικό ίδρυμα έχουν τα απαραίτητα εφόδια ώστε να εργαστούν και να καλύψουν τις ανάγκες του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα αποτελεσματικά έχοντας 27,50% φοιτητών που πιστεύει πως «ναι», 67,50% πως μπορεί σε «ικανοποιητικό βαθμό» και μόλις 5,00% που πιστεύει αρνητικά.
- Οι φοιτητές που ερωτήθηκαν πιστεύουν πως δεν κατατάσσεται δικαίως σε ένα από τα κορυφαία Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της Ελλάδας με βάση το επίπεδο σπουδών το οποίο προσφέρει αφού το 57,50% πιστεύει πως «χρειάζεται επιβεβαίωση» ενώ το «42,50%» απαντά θετικά.

Θα μπορούσαμε λοιπόν, αναλύοντας τα παραπάνω να προτείνουμε μερικές βελτιώσεις στο ήδη υπάρχον σύστημα προκειμένου να αναβαθμιστεί η εκπαιδευτική κατάσταση στο ΑΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ.

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

Όσων αφορά τα δυνατά σημεία των τριών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων στα οποία και αναφερθήκαμε παραπάνω, από του πίνακες φαίνονται ξεκάθαρα τα δυνατά σημεία τους για αυτό και δεν θα αναπτυχθούμε περαιτέρω σε αυτά.

ΑΔΥΝΑΜΑ ΣΗΜΕΙΑ

Για να μειωθούν ή να εξαλειφθούν τα αδύναμα σημεία θα μπορούσαμε να προτείνουμε τις παρακάτω ενέργειες.

- ♦ Εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων και προγραμμάτων τεχνολογίας και πληροφορικής.
- ♦ Καλύτερη παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών.
- ♦ Βελτίωση της επαγγελματικής κουλτούρας του προσωπικού.
- ♦ Καλύτερη οργανωτική δομή από το προσωπικό (ακαδημαϊκό και μη) π.χ. όσον αφορά τους καθηγητές, καλύτερη οργάνωση του μαθήματος, χρήση και άλλων μέσων διδασκαλίας όπως είναι οι διαφάνειες, η χρήση Η/Υ κατά την παράδοση του μαθήματος ,κλπ.

ΑΠΕΙΛΕΣ

Όσον αφορά το κομμάτι των απειλών :

- ♦ Η αναγνώριση των κολλεγίων από το κράτος ως ισότιμα, έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού. Αυτό θα μπορούσε να αποφευχθεί με το να μην αναγνωρισθούν ως ισότιμα ώστε να μειωθεί ο ανταγωνισμός .
- ♦ Πτώση του εισοδήματος των «λαϊκών» οικογενειών που δε θα μπορούν να ανταποκριθούν στα δίδακτρα, στο κόστος για εστίες, συγγράμματα (η κυβέρνηση προωθεί ιδιωτικοποίηση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, στο εξωτερικό πληρώνουν για το πτυχίο π.χ. στην Αγγλία το ίδιο θέλουν να κάνουν και εδώ, η Υπουργός κα. Άννα Διαμαντόπουλου πέρασε νόμο για ένα βιβλίο ανά φοιτητή, οι εστίες δεν επαρκούν και είναι ακριβές κλπ.). Αυτό θα μπορούσε να αποφευχθεί με την παροχή κάποιας οικονομικής βοήθειας στις οικογένειες με την μορφή επιδόματος.
- ♦ Δυσανεστημένο ακαδημαϊκό προσωπικό από μειώσεις μισθών, «πλαστικοποίηση» σχέσεων εργασίας (π.χ. δεν είναι μόνιμοι μέχρι να φτάσουν σε βαθμίδα αναπληρωτή καθηγητή). Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να αποφευχθεί με καλύτερο επίπεδο μισθών στο ακαδημαϊκό προσωπικό, ταχύτερη ανέλιξη καθηγητών σε μόνιμους καθηγητές κλπ.

- ♦ Το τμήμα Γεωπονίας του ΑΤΕΙ Κρήτης δεν είναι πια ιδιαίτερα ελκυστικό γιατί υπάρχει δραματική μείωση της αγροτικής παραγωγής στη χώρα. Αυτό θα μπορούσε να αποφευχθεί με την βελτίωση της αγροτικής παραγωγής στη χώρα ή την παροχή σημαντικών κινήτρων προς μελλοντικούς φοιτητές ώστε να ακολουθήσουν αυτό τον κλάδο.

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

Όσον αφορά το κομμάτι των ευκαιριών :

- ♦ Η αύξηση του ανταγωνισμού στην αγορά εργασίας απαιτεί όλο και περισσότερα προσόντα, αύξηση της ζήτησης για μεταπτυχιακά που έχουν ήδη δίδακτρα (ΠΟΛΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΧΟΛΕΣ).
- ♦ Μεγαλύτερη σύνδεση με την αγορά εργασίας μπορεί να κάνει το πανεπιστήμιο πιο ανταγωνιστικό, να το προτιμούν οι φοιτητές.
- ♦ Το Ηράκλειο (γενικότερα η Κρήτη) αποτελεί ιδιαίτερα ελκυστικό προορισμό για φοιτητές που θέλουν να συνδυάσουν τις σπουδές με μια καλύτερη ποιότητα ζωής.



ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Παραπομπές:

Ahn, H (2001): “*Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report*”. Long Range Planning, Vol. 34, No.4, pp. 441-461

Amatarunga, D & Baldry, D (2000): “*Assessment of Facilities Management Performance in Higher Education Properties*”. Facilities, Vol. 18, pp. 293-301

Banker, R, Chang, H & Pizzini, M (2004): “*The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy*”. Accounting Review, Vol. 79, Issue 1

Bititci, U, Carrie, A & McDevitt, L (1997): “*Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide*”. International Journal of Operations and Production Management, Vol. 17, No. 5-6, pp. 522-534

Butler, A, Letza, S & Neale, B (1997): “*Linking the Balanced Scorecard to Strategy*”. Long Range Planning, Vol.30, No.2

Cobbold, I & Lawrie, G (2002): “*The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool*”. Proceedings, Third International Conference on Performance Measurement and Management, PMA 2002, Boston MA

Cribb, G & Hogan, C (2003): “*Balanced Scorecard: Linking Strategic Planning to Measurement and Communication*”. Bond University, Information Services Papers

Forza, C & Salvador, F (2000): “*Assessing Some Distinctive Dimensions of Performance Feedback Information in High Performing Plants*”. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No. 3, pp. 359-385

Gates, S (1999): “*Aligning Strategic Performance Measures and Results*”. The Conference Board, New York

Hannula, M, Kulmala, H & Suomala P: *“Total Quality Management and Balanced Scorecard – A Comparative Analysis”*. Tampere University of Technology, Tampere, Finland

Hoque, Z (2003): *“Total Quality Management and the Balanced Scorecard Approach: A Critical Analysis of their Potential Relationships and Directions for Research”*. Critical Perspectives on Accounting, Vol. 14, Issue 5, pp. 553-566

Ittner, C, Larcker, D & Meyer, M (2003): *“Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard”*. The Accounting Review, Vol. 78, pp. 725-758

Jeskanen – Sundstrom, H & Pietila, P: *“Towards a Balanced TQM System – Some Experiences and Thoughts at Statistics in Finland”*.

Johnson, C (2007): *“Balanced Scorecard for State-Owned Enterprises”*. Asian Development Bank publications

Johnson, H & Kaplan, R (1987): *“Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting”*. Boston MA: Harvard Business School Press

Jonen, A, Lingnau, V & Muller, P (2004): *“Balanced IT – Decision-Card – Ein Instrument fur das Investitionscontrolling von IT-Projecten”*. Wirtschaftsinformatik, Vol. 46, pp. 196-203

Kaplan, R & Norton, D (1993): *“Putting the Balanced Scorecard to Work”*. Harvard Business Review, Sep-Oct

Kaplan, R & Norton, D (1996a): *“Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”*. Harvard Business Review, Jan-Feb

Kaplan, R & Norton, D (1996b): “*Linking the Balanced Scorecard to Strategy (Reprinted From the Balanced Scorecard)*”. California Management Review, Vol. 39, No. 1, pp. 53-79.

Kaplan, R & Norton, D (1996c): “*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*”. Boston MA: Harvard Business School Press

Karra, E & Papadopoulos, D (2008): “*The Evaluation of an Academic Institution using the Balanced Scorecard (Academic Scorecard): The Case of University of Macedonia, Thessaloniki, Greece*”. Available at: <http://ssrn.com/abstract=492783>

Kazunori, I (2002): “*BSC & TQM*”. Memoirs of the Faculty of Engineering, Tamagawa University, No.37, pp. 71-78

Kennerley, M & Neely, A (2000): “*Performance Measurement Frameworks - A Review*”. Proceedings, 2nd International Conference on Performance Measurement, Cambridge, UK

Liberatore, M & Miller, T (1998): “*A Framework for Integrating Activity Based Costing and the Balanced Scorecard into the Logistics Strategy Development and Monitoring Process*”. Journal of Business Logistics, Vol. 19, No. 2, pp. 131-155

Lingle, J & Schieman, W (1996): “From Balanced Scorecard to Strategic Gauges: Is Measurement Worth it”. Management Review, Vol.85

Nayeri, M, Mashhadi, M & Mohajeri, K (2008): “*Universities Strategic Evaluation Using Balanced Scorecard*”. Proceeding of World Academy of Science, Engineering & Technology, Vol. 27, pp. 332-337

Neely, A, Mills, J, Gregory, M & Platts, K (1995): "*Performance Measurement System Design – a Literature Review and Research Agenda*". International Journal of Operations and Production Management, Vol. 15, No. 4, pp. 80-116

Norreklit, H (2000): "*The Balance on the Balanced Scorecard – A Critical Analysis of Some of Its Assumptions*". Management Accounting Research, Vol. 11, Issue 1

Olve, N, Roy, J & Wetter, M (1999): "*Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*". UK: Wiley

O'Neal, H, Bensimon, E, Diamon, M & Moore, K (2000): "*Designing and Implementing an Academic Scorecard*". Accounting Education News, Summer 2000

Otley, D (1999): "*Performance Management: a Framework for Management Control Systems Research*". Management Accounting Research, Vol. 10, No. 4, pp. 363-382

Papenhausen, C & Einstein, W (2006): "*Insights from the Balanced Scorecard: Implementing the Balanced Scorecard at a College Business*". Measuring Business Excellence, Vol. 10, No. 3, pp. 15-22

Pereira, Z & Pedroso, L (2005): "*An Integrated Approach for TQM Implementation in SMEs*". Enterprise and Work Innovation Studies, No.1, IET, Monte de Caparica, Portugal

Prahalad, C & Hamel, G (1990): "*The Core Competence of the Corporation*". Harvard Business Review, June, pp. 79-91

Saghaei, A & Ghasemi, R (2009): "*Using Structural Equation Modeling in Causal Relationship Design for Balanced Scorecards' Strategic Map*". World Academy of Science, Engineering & Technology, Vol. 49

Schneiderman, A (1999): “*Why Balanced Scorecards Fail*”. Journal of Strategic Performance Measurement, January, Special Edition 6

Umashankar, V & Dutta, K (2007): “*Balanced Scorecard in Managing Higher Education Institutions: An Indian Perspective*”. International Journal of Education Management, Vol. 21, pp. 54-67

Κουγιουμτζή Καλλιόπη (2008): “*BALANCED SCORECARDS, INFORMATION TECHNOLOGY AND ACCOYNTING. HOW ARE THEY RELATED?*”, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Wikiredia-BIKIPAIΔEIA

UK-STUDENT.NET

http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7_SWOT"

Κώστας Στάμκος: “*S.W.O.T. ANALYSIS!*”

Χρήστος Μπουρσανίδης: “*Στρατηγικό Μάνατζμεντ στη Δημόσια Διοίκηση: Μια συστηματική παρουσίαση του BALANCED SCORECARD ως εργαλείο Στρατηγικού Μάνατζμεντ στα Νοσοκομεία* ”

DEMETRIOS KARATHANOS AND PATRICIA KARATHANOS: “*Applying the Balanced Scorecard to Education*”, Southeast Missouri State University, Cape Givardeau,(Journal of Education for Business) pp.222-229

Γιάννης Α. Πολλάλης, Ελένη Χ. Γεώργα,2008: “*ΧΡΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΑΙΧΜΗΣ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΑΠΟ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ: ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ*”, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης Πανεπιστημίου Πειραιώς, «SPOUDAI» , vol. 58, No.3-4, University of Piraeus pp.24-55

Dixon R. Vollman T., Summer 1990: “*Strategic Control and Performance Measurement*”, Journal of Cost Management, Vol. 42, Is.3, pp.33-42

Lebas Michel, 1994, Managerial accounting in France, Overview of past tradition and current practice, The European Accounting Review, Vol. 3, Is.3, pp.471-487

Smith Malcom, February 2005: “*The Balanced Scorecard, Financial Management*”, pp.27-28

Γωνιάδης Ιωάννης, Θεσσαλονίκη 2010: “*Ανάπτυξη μοντέλου αξιολόγησης διδασκαλίας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση με συνδυασμό μεθόδων AHP/DEA και ενσωμάτωση στο πληροφορικό σύστημα αξιολόγησης*”, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Παναγιώτης κ. Παναγιωτόπουλος, Αθήνα, Σεπτέμβριος 2007: “*Εφαρμογή Πολυκριτήριας Μεθοδολογίας AHP για την επιλογή ERP*”, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο



ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ

1. ΠΙΝΑΚΕΣ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΑ

Πίνακες

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Πίνακας 6.1 : Συγκεντρωτικά Αποτελέσματα ερωτηματολογίων

Πίνακας 6.2 : Εφαρμογή ΑΗΡ ΑΤΕΙ

Πίνακας 6.3 : Εφαρμογή ΑΗΡ Εστίες

Πίνακας 6.4 : Εφαρμογή ΑΗΡ ΠΑ.ΠΕΙ.

Πίνακας 6.5 : Εφαρμογή SWOT ΑΤΕΙ

Σχήματα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Σχήμα 1.1 : Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων

Σχήμα 1.2 : Μέτρηση Στρατηγικών Χρηματοοικονομικών Στόχων

Σχήμα 1.3 : Μοντέλο Γενικής Αλυσίδας Αξίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Σχήμα 2.1 : BSC και Business Management

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Σχήμα 3.1 : Στρατηγική αξιολόγηση των στρατηγικών μοντέλων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Σχήμα 4.1 : Παράδειγμα εφαρμογής στο Νοσοκομειακό Τομέα

Σχήμα 4.2 : Οι τέσσερις διαστάσεις, Βιβλιοθήκη Πανεπιστημίου Bond, Αυστραλία

Σχήμα 4.3 : Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων, 2^η γενιά

Σχήμα 4.4 : Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων, 3^η γενιά

Σχήμα 4.5 : Σχέση ABC & BSC με τις στρατηγικές διανομής & συνδέσεις με την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης

Σχήμα 4.6 : Συνέργειες ΔΟΠ & Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Σχήμα 5.1 : SMART

Σχήμα 5.2 : Ιεραρχία 3 επιπέδων

Σχήμα 5.3 : Εννιαβάθμια κλίμακα

Σχήμα 5.4 : Ζευγαρωτές συγκρίσεις τριών στοιχείων ως προς ένα κριτήριο

Σχήμα 5.5 : Τυχαίος δείκτης R.I.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Σχήμα 6.1 : Ιεράρχηση στοχοθεσίας

2. Ερωτηματολόγια



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Τμήμα Λογιστικής

Ερωτηματολόγιο Φοιτητών ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ

Το ερωτηματολόγιο αυτό απευθύνεται στους προπτυχιακούς φοιτητές του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Κρήτης του τμήματος της Λογιστικής της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας. Το ερωτηματολόγιο αυτό είναι μέρος της μελέτης η οποία διεξάγεται με σκοπό την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων όσον αφορά την ποιότητα εκπαίδευσης και υπηρεσιών στο τμήμα σας. Οι φοιτητές παρακαλούνται να απαντήσουν στις παρακάτω ερωτήσεις με σεβασμό στις αρχές και αξίες του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Κρήτης και στο πρόσωπο των Ερευνητών. Οι απαντήσεις σας είναι πολύ σημαντικές για την επιτυχή ολοκλήρωση της μελέτης η οποία διεξάγεται. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα διαρκέσει μόνο μερικά λεπτά. Ευχαριστούμε προκαταβολικά για τον χρόνο σας και την συμβολή σας στη μελέτη.

1. Γενικότερες εντυπώσεις από το Τεχνολογικό Ίδρυμα Κρήτης

Με βάση την έως τώρα εμπειρία σας και συμμετοχή σας στο πρόγραμμα σπουδών που προσφέρει το ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ, και πάντα με σεβασμό στις αρχές και αξίες του ΤΕΙ, παρακαλείσθε να αναφέρετε πόσο ικανοποιημένοι είστε από τα κατωτέρω:

Πολύ
Ικανοποιημένοι

Ευχαριστημένοι

Καθόλου
Ικανοποιημένοι

| | | | |
|---|--|--|--|
| Ποιότητα σπουδών και Εκπαίδευσης του ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ | | | |
| Άριστα καταρτισμένο Προσωπικό (Ακαδημαϊκό και μη) | | | |
| Ταχύτητα απόκρισης σε ερωτήματα και αιτήματά σας | | | |
| Ικανότητα του Ακαδημαϊκού Προσωπικού να βοηθήσει με την επίλυση των αιτημάτων σας | | | |
| Φιλικό ακαδημαϊκό και εκπαιδευτικό περιβάλλον | | | |

2. Υπηρεσίες του ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ

A. Ακαδημαϊκό Προσωπικό

Σε τι ποσοστό συμφωνείται με τις παρακάτω περιγραφές όσων αφορά τα μέλη του Ακαδημαϊκού Προσωπικού του ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ και τις υπηρεσίες τις οποίες προσφέρουν (Γραμματεία, μέλη γραμματείας κτλ.);

Συμφωνώ
Απόλυτα

Χρειάζονται
Επιβεβαίωση

Διαφωνώ

| | | | |
|--|--|--|--|
| Μου έδωσαν την απαραίτητη προσοχή κατά την διάρκεια της έκθεσης των αιτημάτων μου | | | |
| Είχαν πλήρη γνώση των αιτημάτων/προβλημάτων τα οποία εξέθεσα | | | |
| Αφιέρωσαν αρκετό χρόνο έτσι ώστε να συζητήσουν και να καταγράψουν τα αιτήματά μου λεπτομερώς | | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| Τα αιτήματα/προβλήματα λήθηκαν αποτελεσματικά και επιτυχώς | | | |
| Το επίπεδο υπηρεσιών που προσφέρει το Ακαδημαϊκό Προσωπικό είναι υψηλού επιπέδου | | | |

B. Ακαδημαϊκοί Καθηγητές-Εκπαίδευση

Πιστεύετε ότι το γνωστικό επίπεδο και η εκπαίδευση που προσφέρουν οι Διδάσκοντες Καθηγητές προσφέρει αξία στις σπουδές σας στο ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ;

A. Ναι

B. Όχι

Γ. Χρειάζονται

Επιβεβαίωση

Πόσο ενημερωμένοι είναι οι Διδάσκοντες Καθηγητές σχετικά με τις τρέχουσες αλλαγές του Διεθνή/Ελληνικού Επιχειρηματικού και Οικονομικού περιβάλλοντος;

A. Άριστα

B. Αρκετά

Γ. Καθόλου

Θεωρείτε ότι το επίπεδο εκπαίδευσης που λαμβάνεται από τους Διδάσκοντες Καθηγητές πλησιάζει/είναι το ίδιο με τα Ευρωπαϊκά/Διεθνή πρότυπα Ευρωπαϊκών/Διεθνών Πανεπιστημίων;

A. Άριστο Επίπεδο

B. Χρειάζεται βελτίωση

Γ. Χαμηλό επίπεδο

Θεωρείτε ότι υπάρχουν ικανοποιητικές διαπροσωπικές σχέσεις με τους Διδάσκοντες Καθηγητές στο επίπεδο ανταλλαγής απόψεων, συζήτησης τρεχόντων οικονομικών ζητημάτων και μελλοντικών κατευθύνσεων σας στην αγορά εργασίας;

A. Πάρα πολύ

B. Αρκετά

Γ. Καθόλου

3. Επίπεδο Σπουδών-Ανταγωνιστικό Προφίλ ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ

Θεωρείτε με την μέχρι τώρα εμπειρία σας και φοίτηση σας στο ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ ότι δικαίως κατατάσσεται ως ένα από τα κορυφαία Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της Ελλάδας με βάση το επίπεδο σπουδών το οποίο προσφέρει;

A. Συμφωνώ απόλυτα

B. Χρειάζεται βελτίωση

Γ. Διαφωνώ

Θα συνεχίζατε τις μεταπτυχιακές σας σπουδές στο ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ;

A. Ναι

B. Όχι

(Αν απαντήσετε B. Όχι, πείτε μας γιατί)

Θα συνιστούσατε το ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ σε μαθητές μικρότερης ηλικίας να συνεχίσουν τις σπουδές τους με βάση το επίπεδο σπουδών το οποίο προσφέρει;

A. Ναι

B. Όχι

(Αν απαντήσετε B. Όχι, πείτε μας γιατί)

Θεωρείτε, με τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, ότι το ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ συμβάλλει τα μέγιστα στην κατάρτιση και την αύξηση του γνωστικού επιπέδου σας όσων αφορά τον κλάδο σπουδών τον οποίο επιλέξατε;

A. Απόλυτα

B. Αρκετά

Γ. Καθόλου

Θεωρείται ότι με βάση την εκπαίδευση που λαμβάνεται, θα είστε σε θέση να ανταγωνιστείτε μελλοντικούς απόφοιτους Έλληνες/Διεθνείς φοιτητές του ίδιου κλάδου με εσάς;

A. Ναι

B. Ικανοποιητικά

Γ. Όχι

Θεωρείται ότι με βάση την εκπαίδευση που λαμβάνεται έχετε τα απαραίτητα εφόδια να εργαστείτε και να καλύψετε τις ανάγκες του Ιδιωτικού και Δημόσιου Τομέα αποτελεσματικά;

A. Ναι

B. Ικανοποιητικά

Γ. Όχι



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ

ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Τμήμα Λογιστικής

Ερωτηματολόγιο Φοιτητών ΠΑ.ΠΕΙ.

Το ερωτηματολόγιο αυτό απευθύνεται στους προπτυχιακούς φοιτητές του Πανεπιστημίου Πειραιά του Τμήματος Χρηματοοικονομικής και Τραπεζικής Διοικητικής. Το ερωτηματολόγιο αυτό είναι μέρος της μελέτης η οποία διεξάγεται με σκοπό την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων όσον αφορά την ποιότητα εκπαίδευσης και υπηρεσιών στο τμήμα σας. Οι φοιτητές παρακαλούνται να απαντήσουν στις παρακάτω ερωτήσεις με σεβασμό στις αρχές και αξίες του Πανεπιστημίου Πειραιά και στο πρόσωπο των Ερευνητών. Οι απαντήσεις σας είναι πολύ σημαντικές για την επιτυχή ολοκλήρωση της μελέτης η οποία διεξάγεται. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα διαρκέσει μόνο μερικά λεπτά. Ευχαριστούμε προκαταβολικά για τον χρόνο σας και την συμβολή σας στη μελέτη.

1. Γενικότερες εντυπώσεις από το Πανεπιστήμιο Πειραιά

Με βάση την έως τώρα εμπειρία σας και συμμετοχή σας στο πρόγραμμα σπουδών που προσφέρει το ΠΑ.ΠΕΙ., και πάντα με σεβασμό στις αρχές και αξίες του Πανεπιστημίου, παρακαλείσθε να αναφέρετε πόσο ικανοποιημένοι είστε από τα κατωτέρω:

**Πολύ
Ικανοποιημένοι**

Ευχαριστημένοι

**Καθόλου
Ικανοποιημένοι**

| | | | |
|---|--|--|--|
| Ποιότητα σπουδών και Εκπαίδευσης του ΠΑ.ΠΕΙ. | | | |
|---|--|--|--|

| | | | |
|---|--|--|--|
| Άριστα καταρτισμένο Προσωπικό (Ακαδημαϊκό και μη) | | | |
| Ταχύτητα απόκρισης σε ερωτήματα και αιτήματά σας | | | |
| Ικανότητα του Ακαδημαϊκού Προσωπικού να βοηθήσει με την επίλυση των αιτημάτων σας | | | |
| Φιλικό ακαδημαϊκό και εκπαιδευτικό περιβάλλον | | | |

2. Υπηρεσίες του ΠΑ.ΠΕΙ.

A. Ακαδημαϊκό Προσωπικό

Σε τι ποσοστό συμφωνείται με τις παρακάτω περιγραφές όσων αφορά τα μέλη του Ακαδημαϊκού Προσωπικού του ΠΑ.ΠΕΙ. και τις υπηρεσίες τις οποίες προσφέρουν (Γραμματεία, μέλη γραμματείας κτλ.);

Συμφωνώ **Χρειάζονται** **Διαφωνώ**
Απόλυτα **Επιβεβαίωση**

| | | | |
|--|--|--|--|
| Μου έδωσαν την απαραίτητη προσοχή κατά την διάρκεια της έκθεσης των αιτημάτων μου | | | |
| Είχαν πλήρη γνώση των αιτημάτων/προβλημάτων τα οποία εξέθεσα | | | |
| Αφιέρωσαν αρκετό χρόνο έτσι ώστε να συζητήσουν και να καταγράψουν τα αιτήματά μου λεπτομερώς | | | |
| Τα αιτήματα/προβλήματα λύθηκαν αποτελεσματικά και επιτυχώς | | | |
| Το επίπεδο υπηρεσιών που προσφέρει το Ακαδημαϊκό Προσωπικό είναι υψηλού επιπέδου | | | |

B. Ακαδημαϊκοί Καθηγητές-Εκπαίδευση

Πιστεύετε ότι το γνωστικό επίπεδο και η εκπαίδευση που προσφέρουν οι Διδάσκοντες Καθηγητές προσφέρει αξία στις σπουδές σας στο ΠΑ.ΠΕΙ.;

A. Ναι

B. Όχι

Γ. Χρειάζονται Επιβεβαίωση

Πόσο ενημερωμένοι είναι οι Διδάσκοντες Καθηγητές σχετικά με τις τρέχουσες αλλαγές του Διεθνή/Ελληνικού Επιχειρηματικού και Οικονομικού περιβάλλοντος;

A. Άριστα

B. Αρκετά

Γ. Καθόλου

Θεωρείτε ότι το επίπεδο εκπαίδευσης που λαμβάνεται από τους Διδάσκοντες Καθηγητές πλησιάζει/είναι το ίδιο με τα Ευρωπαϊκά/Διεθνή πρότυπα Ευρωπαϊκών/Διεθνών Πανεπιστημίων;

A. Άριστο Επίπεδο

B. Χρειάζεται βελτίωση

Γ. Χαμηλό επίπεδο

Θεωρείτε ότι υπάρχουν ικανοποιητικές διαπροσωπικές σχέσεις με τους Διδάσκοντες Καθηγητές στο επίπεδο ανταλλαγής απόψεων, συζήτησης τρεχόντων οικονομικών ζητημάτων και μελλοντικών κατευθύνσεων σας στην αγορά εργασίας;

A. Πάρα πολύ

B. Αρκετά

Γ. Καθόλου

3. Επίπεδο Σπουδών-Ανταγωνιστικό Προφίλ ΠΑ.ΠΕΙ.

Θεωρείτε με την μέχρι τώρα εμπειρία σας και φοίτηση σας στο ΠΑ.ΠΕΙ ότι δικαίως κατατάσσεται ως ένα από τα κορυφαία Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της Ελλάδας με βάση το επίπεδο σπουδών το οποίο προσφέρει;

A. Συμφωνώ απόλυτα

B. Χρειάζεται βελτίωση

Γ. Διαφωνώ

Θα συνεχίζατε τις μεταπτυχιακές σας σπουδές στο ΠΑ.ΠΕΙ.;

A. Ναι

B. Όχι

(Αν απαντήσετε B. Όχι, πείτε μας γιατί)

Θα συνιστούσατε το ΠΑ.ΠΕΙ. σε μαθητές μικρότερης ηλικίας να συνεχίσουν τις σπουδές τους με βάση το επίπεδο σπουδών το οποίο προσφέρει;

A. Ναι

B. Όχι

(Αν απαντήσετε B. Όχι, πείτε μας γιατί)

Θεωρείτε, με τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, ότι το ΠΑ.ΠΕΙ συμβάλλει τα μέγιστα στην κατάρτιση και την αύξηση του γνωστικού επιπέδου σας όσον αφορά τον κλάδο σπουδών τον οποίο επιλέξατε;

A. Απόλυτα

B. Αρκετά

Γ. Καθόλου

Παρακαλώ περιγράψτε:

Παρακαλώ γράψτε το ονοματεπώνυμό σας ή τον αριθμό μητρώου του Τμήματος και έτος φοίτησης (τα στοιχεία θα παραμείνουν εμπιστευτικά).
