



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ
ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΛΥΡΩΝΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ, ΑΜ ΜΟ39
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΓΑΡΕΦΑΛΑΚΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ

Ηράκλειο, 2021

Copyright ©

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Αλέξανδρο Γαρεφαλάκη, για τη συμβολή και καθοδήγησή του κατά την εκπόνηση της εργασίας μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές του ΔΜΠΣ "Οργάνωση και Διοίκηση για Μηχανικούς" του Ελληνικού Μεσογειακού Πανεπιστημίου, καθώς και τους συμφοιτητές μου για όλες τις εμπειρίες και τις στιγμές που μοιραστήκαμε αυτά τα τρία χρόνια.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς τη σύζυγό μου και τα παιδιά μου για την αμέριστη στήριξη και κατανόηση που επέδειξαν απέναντί μου καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Περίληψη

Η ουσιαστική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων αποτελεί προϋπόθεση για την αξιοποίηση όλων των πόρων των οργανισμών. Η απόδοση μιας επιχείρησης καθορίζεται σταθερά και σημαντικά από την απόδοση των διαδικασιών και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, των εργαζομένων. Τα μοντέλα μέτρησης της απόδοσης των οργανισμών και των επιχειρήσεων συνήθως σκοπεύουν να παρέχουν μια ολιστική εικόνα της απόδοσης τους, λαμβάνοντας υπόψη διαφορετικές απόψεις που σχετίζονται με την έννοια της απόδοσης. Ειδικότερα, η έννοια του Balanced Scorecard αναφέρεται σε ένα ολοκληρωμένο εργαλείο στο οποίο κάθε οργανωτική μονάδα πρέπει να προσαρμόσει τις δραστηριότητές της για να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους σε σχέση με τον καθορισμό μιας επιχειρηματικής στρατηγικής. Η εφαρμογή του μοντέλου και στις πέντε επιχειρήσεις που παρουσιάστηκαν στο πλαίσιο της διπλωματικής αυτής εργασίας, έδειξε ότι αυτές κατάφεραν να προσδιορίσουν την σημαντικότερη διάσταση στην οποία θα πρέπει να δώσουν βάση, σε σχέση με τους στρατηγικούς στόχους που είχαν θέσει στην αρχή της διαδικασίας και να βελτιώσουν σημαντικά την απόδοσή τους μετά το πέρας της εφαρμογής του μοντέλου.

Abstract

The effective utilization of the human resources section of the companies is a precondition for the utilization of all the resources of the organizations. The performance of a company is consistently and significantly determined by the performance of processes and the performance of human resources. Organizational and business performance measurement models usually aim to provide a holistic picture of company performance, taking into account different views related to the concept of performance. In particular, the concept of Balanced Scorecard refers to a comprehensive tool in which each organizational unit must adapt its activities to achieve specific goals in relation to defining a business strategy. The application of the model to all five companies presented in the context of this dissertation showed that they were able to identify the most important dimension in which they should focus, in relation to the strategic goals they had set at the beginning of the process and to improve significantly their performance after the application of the model.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	7
1. Αποσαφήνιση ορισμών – Η έννοια της μέτρησης της απόδοσης.....	9
1.1. Η σημασία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση των επιχειρήσεων	9
1.2. Η σημασία της διοίκησης της απόδοσης.....	12
1.2.1. Επικοινωνία (Ενημέρωση)	13
1.2.2. Λήψη αποφάσεων (Αξιολόγηση)	14
1.2.3. Κίνητρα (Δέσμευση)	15
1.3. Η οργανωτική απόδοση και η αποτελεσματικότητα των οργανισμών	15
1.4. Μοντέλα μέτρησης οργανωτικής απόδοσης	17
2. Τα σημαντικότερα συστήματα μέτρησης της εταιρικής απόδοσης.....	20
2.1. Η μέθοδος του Balanced Scorecard – Σκοπός, στόχοι και εφαρμογή	20
2.2. Η μέθοδος του Benchmarking – Σκοπός, στόχοι και εφαρμογή.....	24
2.3. Διοίκηση ολικής Ποιότητας – Το μοντέλο EFQM	27
2.3.1. Η σύνδεση του μοντέλου EFQM με την έννοια της οργανωτικής αριστείας	28
2.3.2. Η προώθηση του μοντέλου EFQM.....	29
2.4. Το Μοντέλο Malcolm Baldrige National Quality Award (μοντέλο MBNQA)	31
2.5. Το μοντέλο "Performance Prism"	32
3. Η εφαρμογή των μοντέλων μέτρησης Απόδοσης σε εταιρείες και κλάδους της οικονομίας.....	35
3.1. Το Μοντέλο Balanced Scorecard (BSC) και η εφαρμογή του σε εταιρείες	35
3.2. Η εφαρμογή του Benchmarking σε κλάδους της οικονομίας	37
3.2.1 Η εφαρμογή του Benchmarking στον κλάδο της Υγείας	37
3.2.2. Η εφαρμογή του Benchmarking στην περίπτωση των αεροδρομίων.....	40

3.3 Η εφαρμογή μεθόδων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον κατασκευαστικό κλάδο	41
4. Μεθοδολογία Έρευνας.....	46
4.1. Σκοπός και στόχοι της έρευνας	46
4.2. Ερευνητική προσέγγιση	46
4.3. Η μελέτη περίπτωσης.....	46
5. Τα αποτελέσματα της έρευνας.....	48
5.1. Η εταιρεία που αναλύεται στο άρθρο των Papalexandris, Ioannou & Prastacos (2004)	48
5.1.1. Μεθοδολογική προσέγγιση και εφαρμογή της ερευνητικής μεθοδολογίας στην πράξη.....	50
5.2. Η εταιρεία που αναλύεται στο άρθρο των Kartalis, Velentzas & Broni (2013).....	53
5.3. Η εταιρεία που αναλύεται στο άρθρο των Denton & White (2000)	55
5.4. Η εταιρεία που αναλύεται στο άρθρο του Janota (2008)	57
5.5. Η εταιρεία που αναλύεται στο άρθρο των Neely, Micheli & Martinez (2006)	61
Συμπεράσματα	65
Βιβλιογραφία	67

Εισαγωγή

Παρόλο που τα συστήματα διαχείρισης απόδοσης είναι πολύ δημοφιλή, αρκετές μελέτες παρουσιάζουν αποτελέσματα από οργανισμούς που δεν διαχειρίζονται καλά την απόδοσή τους. Αυτό είναι σημαντικό, διότι θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η πολυπλοκότητα λειτουργίας της συνολικής διαδικασίας δημιουργίας αξίας από την βελτίωση της εταιρικής απόδοσης και να αναλύονται οι προσεγγίσεις στη διαχείριση των επιδόσεων και στην εφαρμογή μιας μακροπρόθεσμης στρατηγικής σε επίπεδο εταιρείας. Το γεγονός αυτό, έχει δημιουργήσει μεγάλες δυσκολίες και συζητήσεις προς αυτήν την κατεύθυνση. Εάν δεν δοθεί περισσότερη προσοχή στη συμπεριφορά που βασίζεται στην απόδοση, όπου οι διαχειριστές λειτουργούν ως μοντέλο, το σύστημα διαχείρισης απόδοσης είναι αδύνατο να είναι αποτελεσματικό.

Από τη μία πλευρά, η εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης εξαρτάται από τους παράγοντες συμπεριφοράς των υπαλλήλων και των διευθυντών και από τον τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές κατευθύνουν και εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους τους προς το σύστημα διαχείρισης απόδοσης και, από την άλλη πλευρά, από το κατάλληλο σύνολο δεικτών απόδοσης, οι οποίοι είναι εκείνα τα μέτρα που δίνουν στον οργανισμό μια σαφή ιδέα εάν κινείται προς τη σωστή κατεύθυνση και με τη σωστή ταχύτητα και παρέχουν μια καλή επισκόπηση στο διοικητικό συμβούλιο σχετικά με την πρόοδο της εταιρείας όσον αφορά τη στρατηγική.

Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως στόχο να αναδείξει και να αναλύσει τα σημαντικότερα συστήματα μέτρησης απόδοσης και στην συνέχεια, να επικεντρωθεί στην πρακτική εφαρμογή ενός από αυτά. Για τον λόγο αυτό, η εργασία διαρθρώνεται ως εξής.

Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται γενικά στην έννοια της μέτρησης της απόδοσης των οργανισμών και συνδέει την τελευταία με την αποτελεσματικότητά τους. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται πιο αναλυτική αναφορά στα σημαντικότερα μοντέλα μέτρησης της απόδοσης των οργανισμών, ενώ στο τρίτο κεφάλαιο, το οποίο αποτελεί και το τελευταίο τμήμα του θεωρητικού μέρους της εργασίας,

περιλαμβάνεται μια βιβλιογραφική επισκόπηση εφαρμογής των μοντέλων αυτών σε διάφορους κλάδους της οικονομίας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο μεθοδολογικό πλαίσιο της ερευνητικής προσπάθειας, τα αποτελέσματα της οποίας παρουσιάζονται στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας.

1. Αποσαφήνιση ορισμών – Η έννοια της μέτρησης της απόδοσης

1.1. Η σημασία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση των επιχειρήσεων

Η ουσιαστική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων αποτελεί προϋπόθεση για την αξιοποίηση όλων των πόρων των οργανισμών. Για να μπορέσουν οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό να αποδώσουν στο απαιτούμενο επίπεδο απόδοσης, είναι απαραίτητο για αυτούς, όχι μόνο να έχουν δημιουργηθεί οι απαραίτητες προϋποθέσεις, αλλά και να έχουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι τις απαιτούμενες ικανότητες. Ωστόσο, είναι επίσης σημαντικό να έχουν επαρκή κίνητρα ή να συμμετέχουν σε κάποιο βαθμό στην δημιουργία των αποφάσεων, προκειμένου να εκτελέσουν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους. Αυτοί οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση της εργασίας μπορούν να επηρεαστούν από στοχευμένες δραστηριότητες και πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η βασική προϋπόθεση είναι ότι ο οργανισμός διαθέτει τους ανθρώπινους πόρους με τις απαραίτητες δυνατότητες. Από αυτή την άποψη, η πρόσληψη και η διατήρηση του προσωπικού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διασφάλιση των συνθηκών για την απόδοση των εργαζομένων (Gruman & Saks, 2011).

Η απόδοση μιας επιχείρησης καθορίζεται σταθερά και σημαντικά από την απόδοση των διαδικασιών και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, των εργαζομένων. Είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις να βελτιστοποιούν και να βελτιώνουν συνεχώς τις διαδικασίες τους, αλλιώς κινδυνεύουν από πτώση και εξαφάνιση. Η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, των διαδικασιών και της αρμονικής ροής των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μπορεί να επιτευχθεί μέσω της σωστής επιλογής και συστηματικής χρήσης νέων εννοιών, προσεγγίσεων και μεθόδων βελτίωσης της ποιότητας (Simanova & Gejdos, 2019).

Η σημασία της ποιότητας των εσωτερικών διαδικασιών για την επιχειρηματική απόδοση τονίζεται από πολλούς συγγραφείς. Προκειμένου να διατηρηθεί η βιώσιμη απόδοση των επιχειρήσεων, είναι σημαντικό να επικεντρωθεί κανείς όχι μόνο στα συστήματα διαχείρισης ποιότητας, στις μετρήσεις της επιχειρησιακής απόδοσης και στις διάφορες έννοιες της αξιολόγησης, αλλά και να εφαρμοστεί μια προσέγγιση βάσει ικανοτήτων. Ορισμένες μελέτες επιβεβαίωσαν ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση των οργανισμών. Ωστόσο, οι άνθρωποι πόροι συνήθως χρησιμοποιούνται ανεπαρκώς, επειδή οι εργαζόμενοι εκτελούν συχνά την εργασιακή τους απόδοση κάτω από το μέγιστο δυνατό επίπεδο. Οι πρακτικές οργάνωσης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχουν στόχο την πρόκληση εθελοντικών προσπαθειών από υπαλλήλους που ενδέχεται να αποφέρουν αποδόσεις που υπερβαίνουν το σχετικό κόστος. Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να επηρεάσουν τέτοιες εθελοντικές προσπάθειες (Chang & Huang, 2010).

Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχουν αποδειχθεί ότι αυξάνουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Οι μεθοδολογικές διαδικασίες που διασφαλίζουν την επιλεκτικότητα στο προσωπικό, τις αποδοχές βάσει των επιδόσεων, τη δέσμευση και τις καλύτερες ευκαιρίες των εργαζομένων οδηγούν σε υψηλότερο επίπεδο οργανωτικής αποτελεσματικότητας (Chang & Huang, 2010).

Οι προσπάθειες συμφιλίωσης των αξιών των εργαζομένων και της επιχείρησης αντικατοπτρίζονται σε μια συνολική σύγκριση και προσαρμογή συγκεκριμένων αξιών, όπως η πρόσβαση στην εργασία και οι βελτιώσεις ή οι κοινωνικές πρωτοβουλίες του οργανισμού ή της εταιρείας. Κατά την οικοδόμηση σχέσεων με τους εργαζόμενους με προσανατολισμό στο μέλλον, οι οργανισμοί προβλέπουν την παρουσία κενών θέσεων και τις δυνατότητες συμπλήρωσής τους σε διαφορετικές διαδικασίες, προτού αυτές συμβούν. Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού σε οργανωτικό επίπεδο μπορούν να επηρεάσουν τη στάση των εργαζομένων, καθώς και τη αφοσίωση και την παραγωγικότητα τους (Ozola, 2014).

Η σημασία της βιώσιμης ανάπτυξης στην κοινωνία αυξάνεται σταθερά, οπότε είναι επίσης σημαντικό στην έρευνα, να αναπτυχθεί το παράδειγμα της αειφόρου ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Η έννοια της ενσωμάτωσης της βιώσιμης διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, έχει στόχο τη συμφιλίωση των εννοιών της

ανταγωνιστικότητα, της ευθύνης απέναντι στους εργαζόμενους, στο περιβάλλον και της κοινωνικής ευθύνης και προϋποθέτει ότι οι οργανισμοί, οι εργαζόμενοι και η κοινωνία είναι υπεύθυνοι για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων παρακολουθούνται συνήθως από την άποψη των πρακτικών διαχείρισης, δίνοντας λίγη προσοχή στους υπαλλήλους, επομένως, παράγοντες που σχετίζονται με τους υπαλλήλους, όπως τα κίνητρα, οι δεξιότητες και οι δυνατότητές τους πρέπει επίσης να λαμβάνονται υπόψη. Αυξανόμενα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία και επιδόσεων μπορούν να επιτευχθούν όταν η διαχείριση ανθρώπινων πόρων λαμβάνει επίσης υπόψη παράγοντες που σχετίζονται με τους εργαζομένους (Mazur, 2014).

Όταν η διαχείριση των οργανισμών εφαρμόζει πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, αυξάνεται η απασχολησιμότητα των εργαζομένων. Οι εφαρμοζόμενες διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού για τη βελτίωση των κινήτρων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων αυξάνουν επίσης την ικανοποίηση με την τρέχουσα απασχολησιμότητα των εργαζομένων και αυξάνουν την παραγωγικότητα του οργανισμού. Προκειμένου να αξιοποιηθεί καλύτερα το ανθρώπινο δυναμικό στην επιχείρηση, είναι απαραίτητο η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού να μεταφραστεί σε μέτρα απόδοσης. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι ένα σημαντικό στοιχείο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Για την αξιολόγηση των επιδόσεων που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας είναι σημαντικές εκτιμήσεις με βάση τη συμπεριφορά που αποτελεί στην ουσία μια εκδήλωση του επιτευχθέντος επιπέδου ικανοτήτων που απαιτείται. Η ενίσχυση του πολιτισμού της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης ενισχύει το κίνητρο για μεταφορά της γνώσης στην πράξη (Moore et al., 2002).

Με βάση τα παραπάνω, απεικονίζεται η διασύνδεση της εκπαίδευσης (ανάπτυξη), τα κίνητρα και η απόδοση των εργαζομένων ως διασυνδεδεμένοι και αλληλεπιδρώντες τομείς της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τις ικανότητες των εργαζομένων και αναπτύσσοντας τις δυνατότητές τους. Τα κίνητρα επηρεάζουν την επιτυχία της εκπαίδευσης και την αποτελεσματικότητα στην επίτευξη επιδόσεων. Η εκπαίδευση και η απόδοση αυξάνουν τα κίνητρα των εργαζομένων και, συνεπώς, την προσπάθεια απόδοσης. Η εκπαίδευση (ανάπτυξη) και τα κίνητρα είναι θεμελιώδεις προϋποθέσεις για την απόδοση των εργαζομένων.

Ωστόσο, οι ικανότητες των εργαζομένων μπορούν να αναπτυχθούν μόνο εντός των ορίων που καθορίζονται από τις δυνατότητες τους. Η βιώσιμη διαχείριση ανθρώπινων πόρων πρέπει να επικεντρώνεται κυρίως στην εκμετάλλευση, ανάπτυξη και διατήρηση του δυναμικού των εργαζομένων. Μια τέτοια ολιστική προσέγγιση στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού θα επιτρέψει στους εργαζομένους να συμμετέχουν σε όλους τους τομείς της βιώσιμης ανάπτυξης, τόσο της οικονομικής, όσο και της περιβαλλοντικής και κοινωνικής, ενισχύοντας τη δέσμευση τους με τον οργανισμό (Ehnert et al., 2014).

1.2. Η σημασία της διοίκησης της απόδοσης

Σε μια οικονομία της γνώσης, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στα άυλα περιουσιακά τους στοιχεία για να δημιουργήσουν αξία. Κατά συνέπεια, η διαχείριση της απόδοσης σε επίπεδο μεμονωμένου εργαζομένου είναι απαραίτητη και η περίπτωση στην οποία τα διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης ενδιαφέρονται για την εφαρμογή ενός συστήματος μέτρησης και βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων έχει κάθε λόγο να θεωρείται χρήσιμη. Η δέσμευση του χρόνου της διοίκησης και των στελεχών της και της προσπάθειας για αύξηση της απόδοσης όχι μόνο επιτυγχάνει αυτόν τον στόχο, αλλά και αυξάνει τα ποσοστά του κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου, μια σημαντική ευθύνη του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Human Resources Management, HRM) είναι να επιβλέπει τις διαδικασίες απόδοσης και αξιολόγησης των επιδόσεων των εργαζομένων. Είναι ζωτικής σημασίας να αξιολογηθεί το πόσο καλά οι νέοι εκπαιδευμένοι υπάλληλοι μιας επιχείρησης είναι σε θέση να εκτελούν τις εργασίες τους (Blalock, 1999).

Ως εκ τούτου, η αξιολόγηση απόδοσης είναι ένα σημαντικό μέρος των θέσεων εργασίας των στελεχών και του προσωπικού HRM. Πρέπει να γίνει κατανοητό από τους υπεύθυνους το πώς πρέπει να διαχειρίζονται την απόδοση των εργαζομένων με την πάροδο του χρόνου για να διασφαλίσουν ότι παραμένουν παραγωγικοί και να γίνουν ακόμη πιο ικανοί καθώς προχωρούν στη σταδιοδρομία τους. Επομένως, ο πρωταρχικός σκοπός της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να είναι η προσφορά

βοήθειας στους υπαλλήλους στο να βελτιώνουν συνεχώς την απόδοσή τους (Van Dooren et al., 2010).

Το πιο συνηθισμένο μέρος της διαδικασίας διαχείρισης της απόδοσης, και αυτό με το οποίο οι περισσότεροι άνθρωποι είναι πιο εξοικειωμένοι, είναι η αξιολόγηση της απόδοσης ή πιο απλά η αξιολόγηση. Ωστόσο, η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης δεν είναι το μόνο τμήμα της διαχείρισης απόδοσης. Η διαχείριση της απόδοσης είναι η διαδικασία εντοπισμού, μέτρησης, διαχείρισης και ανάπτυξης της απόδοσης των ανθρώπινων πόρων σε έναν οργανισμό. Επομένως, είναι μια συστηματική ανάλυση και μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων, αλλά και της ανακοίνωσης αυτής της αξιολόγησης στο άτομο, που χρησιμοποιείται για τη βελτίωση της απόδοσης με την πάροδο του χρόνου. Μέσω της διοίκησης της απόδοσης, τα άτομα πρέπει να αξιολογηθούν για την τρέχουσα απόδοσή τους και τις πιθανές δυνατότητες ανάπτυξής τους (Mayer & Gavin, 2005).

Η αξιολόγηση της απόδοσης, από την άλλη πλευρά, είναι μια συνεχής διαδικασία, η οποία δεν θα πρέπει να εφαρμόζεται απλώς με τη μορφή μιας επίσημης συνέντευξης μία ή δύο φορές το χρόνο. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται τακτικά σχόλια σχετικά με την απόδοσή τους. Οι εφαρμογές αξιολόγησης που παρέχουν συνεχή σχόλια αποτελούν μια σχετικά καινούρια μέθοδο αξιολόγησης των εργαζομένων και με την έννοια αυτή, θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς ότι είναι πολύ νωρίς για να αξιολογηθεί το κατά πόσο η μέθοδος αυτή θα βοηθήσει ή θα βλάψει την εταιρική κουλτούρα (Mayer & Gavin, 2005).

Στο σημείο αυτό, κρίνεται σκόπιμο να συζητηθούν τρεις βασικοί λόγοι (επικοινωνία, λήψη αποφάσεων και κίνητρα) για τους οποίους οι αξιολογήσεις των επιδόσεων των εργαζομένων είναι τόσο κρίσιμοι για τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης των οργανισμών.

1.2.1. Επικοινωνία (Ενημέρωση)

Ο πρώτος σημαντικός λόγος για την αξιολόγηση της απόδοσης είναι το να δοθεί μια ευκαιρία για επίσημη επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των

υπαλλήλων σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ο επόπτης πιστεύει ότι αποδίδει κάθε υπάλληλος. Οι οργανισμοί μπορούν να αποτρέψουν ή να θεραπεύσουν τα περισσότερα προβλήματα απόδοσης διασφαλίζοντας ότι πραγματοποιείται αμφίδρομη συνομιλία μεταξύ του διευθυντή και του υπαλλήλου, με αποτέλεσμα την πλήρη κατανόηση του τι απαιτείται, πότε απαιτείται και του τρόπου με τον οποίο ελέγχεται η συνεισφορά όλων. Σε αυτήν την αμφίδρομη αλληλεπίδραση, η διαδικασία απαιτεί το να παρέχεται η ευκαιρία στον υπάλληλο να μιλήσει στους υπεύθυνους της διοίκησης απόδοσης, σχετικά με τους παράγοντες που εμποδίζουν την ικανότητά του να επιτύχει και να ανταπεξέλθει στις προσδοκίες σχετικά με την απόδοσή του (Boyle, 2013).

Παράγοντες σε μια εργασία για τους οποίους η διοίκηση μπορεί να μην γνωρίζει, μπορεί να περιλαμβάνουν την έλλειψη εκπαίδευσης, τον ανεπαρκώς συντηρημένο εξοπλισμό, την έλλειψη των απαραίτητων πόρων, τις πιθανές συγκρούσεις εντός των ομάδων εργασίας και πολλά άλλα πράγματα που η διοίκηση μπορεί να μην βλέπει σε καθημερινή βάση. Έτσι, καθώς θεωρείται δεδομένο ότι είναι δυνατόν να επιλυθούν προβλήματα μόνο όταν αυτά είναι γνωστά, γίνεται σαφές ότι χρειάζεται μια αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των υπαλλήλων, για να γίνει γνωστό στην πρώτη το πότε τα ζητήματα στο περιβάλλον εργασίας προκαλούν απώλεια παραγωγικότητας, ώστε να μπορούν αυτά να επιδιορθωθούν.

1.2.2. Λήψη αποφάσεων (Αξιολόγηση)

Οι ακριβείς πληροφορίες είναι απαραίτητες για τη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση και είναι απολύτως κρίσιμης σημασίας, ώστε να είναι εφικτό για τον διευθυντή να βελτιώσει την παραγωγικότητα της επιχείρησης. Χρησιμοποιούνται πληροφορίες από εκτιμήσεις επιδόσεων για τη λήψη αξιολογικών αποφάσεων σχετικά με το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων των θεμάτων όπως είναι για παράδειγμα, οι αυξήσεις μισθών, οι προαγωγές, η εκπαίδευση και η λήξη της συνεργασίας με άτομα που κρίνεται ότι θα πρέπει να απομακρυνθούν από την επιχείρηση. Όταν υπάρχουν έγκυρες και αξιόπιστες πληροφορίες για κάθε άτομο που εποπτεύεται, υπάρχει η δυνατότητα να λαμβάνονται διοικητικές

αποφάσεις και αποφάσεις σχετικά με την απόδοση που μπορούν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα για την εταιρεία ή τον οργανισμό (Boyle, 2013).

1.2.3. Κίνητρα (Δέσμευση)

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι ρόλος της διοίκησης απόδοσης είναι και η παρακίνηση των υπαλλήλων στο να βελτιώσουν τον τρόπο που εργάζονται, κάτι που με τη σειρά του θα βελτιώσει συνολικά την παραγωγικότητα ολόκληρου του οργανισμού. Τα κίνητρα είναι δυνατόν να ορισθούν ως η προθυμία επίτευξης των οργανωτικών στόχων. Είναι ευνόητο ότι αυτή η προθυμία για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού θα πρέπει να αυξάνεται μεταξύ των εργαζόμενων της επιχείρησης ώστε τελικά να αυξάνεται και η συνολική της παραγωγικότητα (Demoussis & Giannakopoulos, 2007).

1.3. Η οργανωτική απόδοση και η αποτελεσματικότητα των οργανισμών

Αν και η οργανωτική απόδοση που αναφέρεται τόσο στην στρατηγική διοίκηση, αλλά και στα οικονομικά και τη λογιστική, κυριαρχεί στην σχετική βιβλιογραφία ωστόσο, αποτελεί ένα επιστημονικό αντικείμενο στο οποίο συναντώνται διαφορετικές προσεγγίσεις. Η απόδοση αποτελεί στην ουσία έναν τύπο δείκτη μέτρησης της αποτελεσματικότητας και όπως είναι δεδομένο, παρουσιάζει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Ως εκ τούτου, πρέπει πρώτα να λάβει χώρα μια διάκριση μεταξύ της οργανωτικής απόδοσης και της γενικότερης δομής της οργανωτικής αποτελεσματικότητας (Varadarajan & Ramanujam, 1990). Η οργανωτική αποτελεσματικότητα είναι ένα ευρύτερο κατασκεύασμα που συλλαμβάνει την οργανωτική απόδοση, αλλά στηρίζεται στη οργανωτική θεωρία που εντάσσει εναλλακτικούς στόχους απόδοσης (Cameron & Whetten, 1983).

Η έρευνα στον χώρο της διοίκησης γενικά, και η στρατηγική έρευνα διοίκησης ειδικότερα, έχει μια πιο περιορισμένη εμπειρική άποψη, τονίζοντας τον κεντρικό ρόλο των λογιστικών, χρηματοοικονομικών και χρηματιστηριακών αποτελεσμάτων. Έτσι, κρίνεται απαραίτητο να γίνει μια πρώτη διάκριση μεταξύ της οργανωτικής αποτελεσματικότητας και της οργανωτικής απόδοσης. Η οργανωτική απόδοση περιλαμβάνει τρεις συγκεκριμένους τομείς εταιρικών αποτελεσμάτων: (α) Την οικονομική απόδοση (κέρδη, απόδοση περιουσιακών στοιχείων, απόδοση επένδυσης κ.λπ.), (β) Την απόδοση της αγοράς προϊόντων (πωλήσεις, μερίδιο αγοράς κ.λπ.) και (γ) Την απόδοση των μετόχων (συνολική απόδοση μετόχων, οικονομική προστιθέμενη αξία κ.λπ.).

Η οργανωτική αποτελεσματικότητα είναι ευρύτερη και καταγράφει την οργανωτική απόδοση συν την πληθώρα των εσωτερικών αποτελεσμάτων απόδοσης που συνήθως συνδέονται με πιο αποδοτικές ή αποτελεσματικές λειτουργίες και άλλα εξωτερικά μέτρα που σχετίζονται με εκτιμήσεις που είναι ευρύτερες από αυτές που συνδέονται απλώς με την οικονομική αποτίμηση (είτε από τους μετόχους, τους διαχειριστές, ή τους πελάτες), όπως η εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Παρόλο που τα μέτρα καινοτομίας και αποτελεσματικότητας τοποθετούνται γενικά στον ευρύτερο εννοιολογικό τομέα της οργανωτικής αποτελεσματικότητας (Varadarajan & Ramanujam, 1990), άλλοι ερευνητές στον χώρο της διοίκησης έχουν λάβει αυτές τις ίδιες μεταβλητές ως μέτρα αξιολόγησης της απόδοσης (π.χ. Hall et al., 2005). Η εφαρμογή του Balanced Scorecard στο οποίο θα γίνει αναλυτική αναφορά και στο παρόν, αλλά και στο επόμενο κεφάλαιο, έχει επίσης αυξήσει την προσοχή που δίνεται σε ευρύτερες πτυχές της οργανωτικής αποτελεσματικότητας στην έρευνα στον χώρο της διοίκησης. Αν και χρησιμοποιείται κυρίως για εσωτερική διαχείριση και έλεγχο, το μοντέλο του Balanced Scorecard περιλαμβάνει ρητά μέτρα οικονομικής απόδοσης, αποτελεσμάτων πελατών, καινοτομίας και εσωτερικών διαδικασιών (Kaplan & Norton, 1996).

Το μοντέλο του Balanced Scorecard προσαρμόζεται κατάλληλα σε κάθε μεμονωμένη εταιρεία. Αυτή η προσαρμογή καθιστά σχεδόν αδύνατη τη σύγκριση των αποτελεσμάτων του μοντέλου μεταξύ των εταιρειών, δεδομένου ότι η εφαρμογή του για μία εταιρεία είναι ήδη πολύπλοκη και δύσκολη (Schneiderman, 1999). Αυτός είναι ο λόγος που η οργανωτική απόδοση κυριαρχεί στην οργανωτική

αποτελεσματικότητα των ερευνητών στον χώρο της διοίκησης. Ο στενότερος τομέας της οργανωτικής απόδοσης παρέχει το χρήσιμο δυναμικό για ουσιαστικές συγκρίσεις μεταξύ επιχειρήσεων και κλάδων.

Αυτό που είναι προφανές, ωστόσο, είναι ότι ακόμη και με ένα στενότερο πεδίο, η οργανωτική απόδοση δεν αποτελεί ένα μονοδιάστατο θεωρητικό κατασκεύασμα, ούτε είναι πιθανό να χαρακτηριστεί με ένα μόνο επιχειρησιακό μέτρο. Αν και η πολυδιάστατη έννοια της απόδοσης αναγνωρίζεται στη λογιστική (π.χ. Callen, 1991) και στη χρηματοδότηση (π.χ. Henri, 2004) και συζητήθηκε θεωρητικά και στη βιβλιογραφία της διοίκησης (Varadarajan & Ramanujam, 1990), εμπειρικά, η έλλειψη συνέπειας στη μέτρηση της οργανωτικής απόδοσης στην έρευνα της διοίκησης αποκάλυψε μια σημαντική έλλειψη εμπειρικών ερευνών.

Έτσι, οι πηγές της πολυδιάστατης οργανωτικής απόδοσης είναι τρεις: (α) Ποιοι είναι οι ενδιαφερόμενοι για τους οποίους έχει σημασία ένα μέτρο απόδοσης; (β) Ποιο είναι το τοπίο στο οποίο καθορίζεται η απόδοση και (γ) Ποιο χρονικό πλαίσιο είναι κατάλληλο για τη μέτρηση της απόδοσης; Η έγκυρη μέτρηση της απόδοσης απαιτεί ξεκάθαρες απαντήσεις σε αυτά τα τρία ερωτήματα.

1.4. Μοντέλα μέτρησης οργανωτικής απόδοσης

Τα μοντέλα μέτρησης της απόδοσης των οργανισμών και των επιχειρήσεων συνήθως σκοπεύουν να παρέχουν μια ολιστική εικόνα της απόδοσης τους, λαμβάνοντας υπόψη διαφορετικές απόψεις που σχετίζονται με την έννοια της απόδοσης. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η BSC παρέχει τέσσερις προοπτικές για τις οποίες οι στόχοι και οι δείκτες απόδοσης διασφαλίζουν την ευθυγράμμιση μεταξύ στρατηγικής και λειτουργιών (Kaplan & Norton, 2001). Άλλα μοντέλα μέτρησης της οργανωτικής απόδοσης παρέχουν παρόμοιες προοπτικές. Για παράδειγμα, οι Cross & Lynch (1988) προσφέρουν ένα μοντέλο, στο οποίο η έννοια της απόδοσης λαμβάνει τη μορφή μιας πυραμίδας τεσσάρων επιπέδων: (1) ένα ανώτερο επίπεδο στο οποίο κυριαρχεί το όραμα, (2) ένα δεύτερο επίπεδο που περιλαμβάνει στόχους ανά επιχειρηματική μονάδα σε όρους αγοράς και χρηματοδότησης, (3) ένα τρίτο επίπεδο

με στόχους ανά επιχειρησιακό λειτουργικό σύστημα όσον αφορά την ικανοποίηση των πελατών, την ευελιξία και την παραγωγικότητα, και (4) ένα κατώτατο επίπεδο με επιχειρησιακούς στόχους που σχετίζονται με την ποιότητα, τους χρόνους παράδοσης, τον χρόνο και το κόστος διεργασίας.

Μια άλλη εναλλακτική άποψη σχετικά με τη μέτρηση της οργανωτικής απόδοσης που δίνεται στα μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας, είναι αυτή που εστιάζει στην έννοια της αυτοαξιολόγησης και όχι στη στρατηγική ευθυγράμμιση, παρόλο που επίσης προσφέρονται και σε αυτήν την περίπτωση προοπτικές απόδοσης. Για παράδειγμα, το EFQM (2010) διακρίνει τους ενεργοποιητές (enablers) δηλαδή, (1) την ηγεσία, (2) τα άτομα, (3) τη στρατηγική, (4) τις εταιρικές σχέσεις και τους πόρους και (5) τις διαδικασίες, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες, από τα αποτελέσματα (τα οποία διακρίνονται (1) αποτελέσματα ατόμων, (2) αποτελέσματα πελατών, (3) αποτελέσματα κοινωνίας και (4) βασικά αποτελέσματα), και ένα βρόχο ανατροφοδότησης για τη μάθηση, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Δεδομένου ότι το BSC είναι το πιο χρησιμοποιούμενο μοντέλο μέτρησης απόδοσης, επιλέγεται ως μοντέλο αναφοράς για να απεικονιστεί η λειτουργία ενός μοντέλου μέτρησης της οργανωτικής απόδοσης (Kaplan & Norton, 2001).

Το BSC έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται μια ισορροπία μεταξύ των δεικτών χρηματοοικονομικής και μη χρηματοοικονομικής απόδοσης, μεταξύ των συμφερόντων των εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερομένων, και μεταξύ της παρουσίασης της προηγούμενης απόδοσης και της πρόβλεψης μελλοντικών επιδόσεων. Το BSC ενθαρρύνει τους οργανισμούς να πετυχαίνουν άμεσα (στρατηγικούς) μακροπρόθεσμους στόχους από τη συνολική στρατηγική και να τους συνδέουν με (επιχειρησιακούς) βραχυπρόθεσμους στόχους. Πρέπει να καθοριστούν συγκεκριμένα μέτρα απόδοσης ή δείκτες για την περιοδική μέτρηση των στόχων. Αυτοί οι δείκτες βρίσκονται σε μία από τις τέσσερις προοπτικές απόδοσης.

Κατά τη διάρκεια περιοδικών μετρήσεων χρησιμοποιώντας το BSC, οι διευθυντές μπορούν να εκχωρήσουν ετικέτες με χρωματική κωδικοποίηση σύμφωνα με την πραγματική απόδοση σε βραχυπρόθεσμους στόχους: (1) μια πράσινη ετικέτα εάν ο οργανισμός έχει επιτύχει τον στόχο, (2) μια πορτοκαλί ετικέτα εάν ο στόχος έχει σχεδόν επιτευχθεί, ή (3) μια κόκκινη ετικέτα εάν δεν επιτευχθεί. Οι πορτοκαλί και οι κόκκινες ετικέτες υποδεικνύουν έτσι περιοχές βελτίωσης. Επιπλέον, το BSC

αναλαμβάνει μια αιτιώδη ή λογική σχέση μεταξύ των τεσσάρων προοπτικών απόδοσης. Η αύξηση των ικανοτήτων των εργαζομένων (δηλαδή, η απόδοση που σχετίζεται με τη «μάθηση και ανάπτυξη») αναμένεται να επηρεάσει θετικά την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών (δηλαδή την απόδοση της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας), η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει σε βελτιωμένη αντίληψη των πελατών (δηλαδή, στην απόδοση πελατών). Τα αποτελέσματα για τις προηγούμενες προοπτικές θα συμβάλλουν στη συνέχεια στην οικονομική απόδοση για την τελική υλοποίηση της στρατηγικής, της αποστολής και του οράματος του οργανισμού (Kaplan & Norton, 2001).

Ως εκ τούτου, οι δείκτες που ανήκουν στις προοπτικές των χρηματοοικονομικών και των πελατών υποτίθεται ότι μετρούν τα αποτελέσματα απόδοσης, ενώ από την άλλη πλευρά, οι δείκτες που μετρούν τις προοπτικές των εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών και της «μάθησης και ανάπτυξης» θεωρούνται τυπικοί παράγοντες απόδοσης (Kaplan & Norton, 2004).

Παρά τη διαδεδομένη χρήση και αποδοχή του, το BSC δέχεται επίσης κριτική για την πολύ γενική του μορφή η οποία θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να μεταβάλλεται από τους διευθυντές της εκάστοτε εταιρείας, που καλούνται να το προσαρμόσουν στην κουλτούρα της επιχείρησής τους (Butler et al. 1997) ή να βρουν κατάλληλους δείκτες για να καλύψουν τις διάφορες πτυχές της στρατηγικής του οργανισμού τους (Shah et al. 2012). Επιπλέον, οι ερευνητές αμφισβητούν την επιλογή τεσσάρων διαφορετικών προοπτικών απόδοσης, οι οποίες, σύμφωνα με αυτούς, δεν περιλαμβάνουν προοπτικές που σχετίζονται με θέματα απόδοσης ή βιωσιμότητας σε σχέση με άλλους οργανισμούς. Επιπλέον, η αιτιώδης σχέση μεταξύ των προοπτικών του BSC έχει τεθεί υπό αμφισβήτηση (Norreklit, 2000). Σε κάποιο βαθμό, οι Kaplan & Norton (2004) ανταποκρίθηκαν σε αυτήν την κριτική εισάγοντας στρατηγικούς χάρτες που εστιάζουν περισσότερο στις αιτιώδεις σχέσεις και στην ευθυγράμμιση των άυλων περιουσιακών στοιχείων των εταιρειών.

2. Τα σημαντικότερα συστήματα μέτρησης της εταιρικής απόδοσης

2.1. Η μέθοδος του Balanced Scorecard – Σκοπός, στόχοι και εφαρμογή

Οι πελατοκεντρικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μη χρηματοοικονομικούς δείκτες και συστήματα μέτρησης της απόδοσής τους για να διαπιστώσουν τον βαθμό στον οποίο εκπληρώνονται οι επιχειρησιακοί στόχοι. Η έννοια του Balanced Scorecard αναφέρεται σε ένα ολοκληρωμένο εργαλείο στο οποίο κάθε οργανωτική μονάδα πρέπει να προσαρμόσει τις δραστηριότητές της για να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους σε σχέση με τον καθορισμό μιας επιχειρηματικής στρατηγικής. Οι μεμονωμένες επιχειρηματικές μονάδες σε μεγάλες εταιρείες πρέπει να προσδιορίζουν τις μετρήσεις τους για να συνδέσουν τις τέσσερις βασικές προοπτικές του BSC. Αυτές οι προοπτικές περιλαμβάνουν την προοπτική των πελατών, την προοπτική των εσωτερικών διαδικασιών, την προοπτική της καινοτομίας και της εκπαίδευσης και τις δημοσιονομικές προοπτικές (Sasse, 2014).

Κάθε προοπτική καθορίζεται με τον καθορισμό στρατηγικών στόχων στο δεδομένο πεδίο. Για τους στρατηγικούς στόχους, επιλέγονται μέτρα που χρησιμεύουν ως βάση για ποσοτικό έλεγχο. Είναι επίσης απαραίτητο να επιλέγονται τιμές-στόχοι και στρατηγικές δράσεις, μέσω των οποίων η εταιρεία θα επιτύχει τους καθορισμένους στόχους. Οι στρατηγικοί στόχοι, τα μέτρα, οι τιμές-στόχοι και οι στρατηγικές δράσεις αλληλοσυνδέονται μεταξύ τους με συνδέσμους που λειτουργούν βάσει μιας αρχής αιτίας-αποτελέσματος. Οι εργασίες που ορίζονται με αυτόν τον τρόπο αποτελούν τη βασική αρχή της έννοιας του Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992).

Το Balanced Scorecard βοηθά στην οπτικοποίηση του τρόπου με τον οποίο μπορούν να επιτευχθούν οι καθορισμένοι στόχοι και το ποιοι παράγοντες επιτυχίας είναι απαραίτητοι για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Η ιδέα του BSC

επιτρέπει στις εταιρείες να λαμβάνουν ανατροφοδότηση από κάθε οργανωτική μονάδα που σχετίζεται με τον έλεγχό τους, η οποία θα βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει καλύτερη οικονομική απόδοση και την ικανότητα να καινοτομεί σε μεμονωμένους οργανωτικούς τομείς. Η αιτιώδης χρήση του μοντέλου αυτού αυξάνει την προσοχή στις αντίστοιχες μετρήσεις και επεκτείνει την προσπάθεια αναζήτησης και την ποιότητα της λήψης αποφάσεων για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος (Tabatabaei et al., 2017).

Το Balanced Scorecard αποτελεί ένα μοντέλο που δείχνει το πώς είναι δυνατόν να μεταφέρεται το όραμα και η στρατηγική της επιχείρησης σε στόχους και σε μετρήσεις, έτσι ώστε να καλύπτονται συνολικά, όχι μόνο τομείς της οικονομικής απόδοσης της εταιρείας, αλλά και οι μη χρηματοοικονομικοί τομείς. Οι στόχοι και τα μέτρα οργανώνονται εντός του BSC σε τέσσερις προοπτικές (τις οικονομικές προοπτικές, την προοπτική των πελατών, την προοπτική που αναφέρεται στις εσωτερικές διαδικασίες και σε αυτές που αναφέρονται στην μάθηση και την ανάπτυξη). Το BSC είναι ένα εργαλείο επικοινωνίας της επιχειρησιακής αποστολής και στρατηγικής μεταξύ των διαφόρων επιπέδων διαχείρισης και των απλών υπαλλήλων. Χρησιμοποιείται για την ενημέρωση όλων των εργαζομένων σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την τρέχουσα και τη μελλοντική επιτυχία (Amin & Romli, 2019).

Η σχετική βιβλιογραφία σημειώνει αρκετά προβλήματα στην εφαρμογή του μοντέλου Balanced Scorecard. Ένα από τα κύρια προβλήματα είναι ότι το BSC είναι ένα εργαλείο που είναι πολύ ακριβό για τις επιχειρήσεις. Αυτό δημιουργεί ένα σημαντικό εμπόδιο για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να το εφαρμόσουν στην πράξη. Ο δεύτερος σημαντικός παράγοντας είναι η δυσκολία της εφαρμογής του. Κάθε επιχείρηση έχει το δικό της μοναδικό περιβάλλον και η εφαρμογή του BSC δεν είναι καθολικό ζήτημα που ισχύει εξίσου για όλες τις επιχειρήσεις. Για τη σωστή εφαρμογή του BSC, είναι απαραίτητο να επικοινωνούν οι υπεύθυνοι της κάθε εταιρείας με συμβουλευτικές εταιρείες που εφαρμόζουν αυτήν την ιδέα με σχετικά υψηλό κόστος. Είναι επομένως δύσκολο να κατανοηθούν πλήρως τα πιο σχετικά κριτήρια που είναι προσαρμόσιμα για την αξιολόγηση της συνολικής απόδοσης των εταιρειών (Hristov et al., 2019).

Η έννοια του BSC συνδέεται επίσης με τη δημιουργία ενός στρατηγικού χάρτη, ο οποίος θα επιτρέψει την καλύτερη ανάγνωση των στρατηγικών στόχων και των τρόπων επίτευξής τους με τη μορφή μιας γραφικής απεικόνισης. Τόσο οι βραχυπρόθεσμοι όσο και οι μακροπρόθεσμοι στόχοι πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ανάπτυξη του στρατηγικού χάρτη. Αυτοί οι στόχοι πρέπει στη συνέχεια να κοινοποιηθούν σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα μιας εταιρείας. Υπάρχει επίσης ένα πρόβλημα με αυτήν τη διαδικασία, η οποία σχετίζεται με το ότι είναι δύσκολο να επιλέξει κάποιος υπεύθυνος μιας εταιρείας, να διορθώσει και μετά να επικοινωνήσει τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν. Στην πραγματικότητα, η απουσία σύνδεσης μεταξύ διαχειριστών και στόχων εντοπίστηκε κατά την ανάπτυξη της έννοιας του Balanced Scorecard (Hristov et al., 2019).

Η κύρια αποστολή του μοντέλου Balanced Scorecard είναι η στροφή της διαχείρισης της εταιρείας από τον προσανατολισμό της δράσης της σύμφωνα με το παρελθόν, αλλά σύμφωνα με στρατηγικές προσανατολισμένες στο μέλλον για τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης ύπαρξής της. Είναι σημαντικό να διαμορφωθεί μια στρατηγική που να είναι περιεκτική και να καλύπτει όλους τους επιχειρηματικούς τομείς έτσι ώστε να είναι συγκεκριμένη και διαφανής, να αγγίζει όλους τους συγκεκριμένους εργαζόμενους και να δίνει κίνητρα. Κατά την επιλογή των σωστών στόχων και μέτρων, η Balanced Scorecard εξηγεί τη στρατηγική κατεύθυνση μιας επιχείρησης, ενώ επιτρέπει τη μέτρησή της (Hermawan & Anshari, 2016).

Με την κατάλληλη επιλογή στόχων, η Balanced Scorecard μπορεί να καθοδηγήσει το βασικό μοτίβο συμπεριφοράς της εταιρείας με τη στρατηγική, καθώς οι στόχοι επηρεάζουν τη συμπεριφορά. Το κύριο νόημα του μοντέλου Balanced Scorecard είναι ότι οι στρατηγικοί στόχοι και η εκπροσώπησή τους βρίσκονται στην πρώτη γραμμή. Οι στρατηγικοί στόχοι προέρχονται από ένα όραμα και μια στρατηγική και έτσι γίνονται στρατηγικά σημαντικοί στόχοι της εταιρείας και παίζουν καθοριστικό ρόλο στη συνολική επιτυχία της. Για να προγραμματίσουν οι υπεύθυνοι της εταιρείας και να παρακολουθήσουν την επίτευξη των στόχων αυτών, είναι απαραίτητο να συνδέσουν τους αντίστοιχους χρηματοοικονομικούς και μη χρηματοοικονομικούς δείκτες με αυτούς τους στόχους και τους τελευταίους με τις πραγματικές αξίες αυτών των μέτρων. Οι στρατηγικές δράσεις που ανατίθενται σε κάθε στόχο πρέπει να διασφαλίζουν την επίτευξη των στόχων. Επομένως, κάθε

στρατηγική δράση έχει συγκεκριμένη προθεσμία, προϋπολογισμό και ένα συγκεκριμένο υπεύθυνο άτομο (Hermawan & Anshari, 2016).

Ο κύριος στόχος της έννοιας του BSC είναι η διόρθωση των περιορισμών των παραδοσιακών εργαλείων μέτρησης της απόδοσης, καθώς και η μετατροπή των επιχειρηματικών στρατηγικών σε βασικούς δείκτες απόδοσης (KPI) για τη διασφάλιση της ισορροπίας μεταξύ της βραχυπρόθεσμης απόδοσης που μετράται μέσω χρηματοοικονομικών δεικτών και μη χρηματοοικονομικών παραγόντων που θα πρέπει να κατευθύνει τον οργανισμό προς την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας. Το μοντέλο προσδιορίζει τις βέλτιστες τιμές που χρησιμοποιούνται ως κρίσιμα στοιχεία για την επίτευξη της συνολικής απόδοσης. Αυτό το μοντέλο συνδυάζει έπειτα τα άυλα στοιχεία της μέτρησης της απόδοσης, τα οποία είναι ζωτικής σημασίας για πολλούς οργανισμούς (Brunswick & Vanhaverbeke, 2015).

Η μεθοδολογία του παραδοσιακού μοντέλου BSC έχει εξελιχθεί σε έναν ισολογισμό επιχειρησιακής βιωσιμότητας που έχει ενσωματωμένες θεσμικές, οικονομικές, κοινωνικοπολιτισμικές και περιβαλλοντικές προοπτικές. Όσον αφορά τη βιωσιμότητα, το BSC καθορίζει μια αιτιώδη σχέση μεταξύ επιχειρηματικών παραγόντων προκειμένου να θέτει προτεραιότητες και στόχους σε μια ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τα εργαλεία διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένης της μεθοδολογίας του Balanced Scorecard, αποτελούν αντικείμενο των μελετών εμπειρογνομόνων και διαφόρων συμβουλευτικών εταιρειών (Giannoukou & Beneki, 2018).

Το θέμα του BSC μελετάται τακτικά από σημαντικό αριθμό οργανισμών που διεξάγει μελέτες που εστιάζονται στη χρήση του και στην ικανοποίηση των επιχειρήσεων κάθε χρόνο. Για το 2017, η μεθοδολογία Balanced Scorecard εφαρμόζεται από περίπου το 38% των πολυεθνικών εταιρειών, ενώ χρησιμοποιείται σε περισσότερο από το 44% των μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων (Gartner Group, 2018). Μια άλλη έρευνα που ειδικεύεται στη χρήση της Balanced Scorecard πραγματοποιήθηκε το 2018 και απευθυνόταν στους παράγοντες που παρεμποδίζουν τη χρήση της προαναφερθείσας ιδέας εκτός από τη χρήση του BSC και προσδιόριζε τους οικονομικούς πόρους και την έλλειψη ειδικευμένου εργατικού δυναμικού ως τους κύριους παράγοντες μη εφαρμογής του (CIMA, 2018).

2.2. Η μέθοδος του Benchmarking – Σκοπός, στόχοι και εφαρμογή

Το Benchmarking είναι ένα εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης. Οι Ellibee & Mason (1997) ορίζουν το Benchmarking ως μια συνεχή και συστηματική διαδικασία σύγκρισης προϊόντων, υπηρεσιών, διαδικασιών και αποτελεσμάτων με άλλους οργανισμούς ή παραδείγματα, με σκοπό τη βελτίωση των αποτελεσμάτων, εντοπίζοντας, προσαρμόζοντας και εφαρμόζοντας προσεγγίσεις βέλτιστων πρακτικών. Συγκρίσεις μπορούν να γίνουν για μεμονωμένους συνεργάτες ή ομάδες συγκριτικής αξιολόγησης.

Το Benchmarking διαφέρει από τη χρήση μοντέλων διασφάλισης ποιότητας (QA), καθώς τα μοντέλα QA επικεντρώνονται γενικά σε ελάχιστα αποδεκτά πρότυπα συμμόρφωσης και συχνά επιβάλλονται από απαιτήσεις διαχείρισης ή εξωτερικής επιθεώρησης (Henderson-Smart et al., 2006). Αντίθετα, το Benchmarking αναφέρεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο διαχείρισης ποιότητας και βελτίωσης (Wilson et al., 2000).

Ένα από τα πιο σημαντικά οφέλη της συγκριτικής αξιολόγησης (Benchmarking) είναι η ανακάλυψη καινοτόμων προσεγγίσεων. Η συγκριτική αξιολόγηση επισημαίνει τους προβληματικούς τομείς και τις δυνατότητες βελτίωσης, παρέχοντας ένα κίνητρο για αλλαγή, και βοηθά στον καθορισμό στόχων και στη διαμόρφωση σχεδίων και στρατηγικών. Ως αποτέλεσμα της καλής συγκριτικής αξιολόγησης, οι ηγέτες των επιχειρήσεων είναι δυνατόν να γνωρίζουν τα αποτελέσματα της απόδοσής τους σε ορισμένους τομείς σε σύγκριση με άλλους, να εξακριβώσουν την ανταγωνιστική τους θέση σε σχέση με άλλους, και επίσης να γνωρίζουν πώς μπορεί να βελτιωθεί η επιχείρησή τους (McKinnon et al., 2000).

Τα ευρήματα από τη συγκριτική αξιολόγηση επιτρέπουν στις επιχειρήσεις τους να δώσουν προτεραιότητα στους πόρους και να τους χρησιμοποιήσουν για ένα βέλτιστο αποτέλεσμα. Η συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να διασφαλίσει ότι τα σχέδια εκτελούνται και επιφέρουν μετρήσιμη αξία στους ενδιαφερόμενους. Για να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη της συγκριτικής αξιολόγησης, οι επιχειρήσεις πρέπει να υποβληθούν σε εμπειριστατωμένη αυτό-ανάλυση και να έχουν σαφή κατανόηση των

δικών τους διαδικασιών που μπορεί να είναι πιο χρήσιμες από τη σύγκριση με έναν άλλο οργανισμό (Erper, 1999).

Προκειμένου να είναι επιτυχής και να εξασφαλιστούν θετικά αποτελέσματα για όλους τους εταίρους, η συγκριτική αξιολόγηση πρέπει να προσεγγιστεί με κάποια εικόνα για τις πιθανές παγίδες και τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν. Πιθανές προκλήσεις περιλαμβάνουν την ανάγκη διασφάλισης συμφωνημένων αποτελεσμάτων για όλους τους εταίρους και την επιλογή ενός κατάλληλου συνεργάτη. Υπάρχουν πολλοί τύποι συγκριτικής αξιολόγησης και πολλοί τρόποι κατηγοριοποίησης αυτών των τύπων. Μερικοί όροι χρησιμοποιούνται από διαφορετικούς συγγραφείς με διαφορετικές έννοιες. Κάθε τύπος φαίνεται χρήσιμος για μια συγκεκριμένη κατάσταση. Ωστόσο, ο τύπος συγκριτικής αξιολόγησης δεν είναι τόσο σημαντικός όσο οι στόχοι είναι σαφείς, εφικτοί και επιτυγχάνονται, και ότι η επιλογή των μέτρων που λαμβάνονται από τους υπεύθυνους, ευθυγραμμίζεται με τους στόχους.

Στην σχετική βιβλιογραφία, η συγκριτική αξιολόγηση ορίζεται με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Αυτό είναι το αποτέλεσμα του ποικίλου θεωρητικού πλαισίου για τη συγκριτική αξιολόγηση και την αδιάκοπη ανάπτυξη του εργαλείου αυτού από τους επαγγελματίες και την προσαρμογή του σε νέες προκλήσεις (Kygo, 2003). Η συγκριτική αξιολόγηση έχει ορίσει τις βέλτιστες πρακτικές των εταιρειών και των κλάδων που αναμένεται να οδηγήσουν σε ανώτερη απόδοση ή την οργανωτική επιτυχία. Ο Drucker (2003) θεωρεί τη συγκριτική αξιολόγηση ως ένα από τα πιο πρόσφατα εργαλεία για τη λήψη πληροφοριών σχετικά με την παραγωγικότητα. Πιστεύει επίσης, ότι όλοι οι οργανισμοί μπορούν να κάνουν τα πάντα εξίσου. Η εξίσωση της ποιότητας σύμφωνα με τον ηγέτη του κλάδου είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ανταγωνιστικότητα.

Το Αμερικανικό Κέντρο Παραγωγικότητας και Ποιότητας θεωρεί τη συγκριτική αξιολόγηση ως «συστηματική και συνεχή διαδικασία μέτρησης και σύγκρισης των επιχειρηματικών διαδικασιών ενός οργανισμού με τις επιχειρηματικές διαδικασίες μιας επιχείρησης ηγέτη στην παγκόσμια αγορά, προκειμένου να αποκτηθούν πληροφορίες που θα βοηθήσουν τον οργανισμό να αναλάβει δράση για τη βελτίωση της απόδοσής του» (O'Dell & Grayson, 2000).

Οι οργανισμοί προσδιορίζουν συστηματικά τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα απόδοσης ενός οργανισμού ηγέτη με εκείνους των ανταγωνιστών του, καθώς και για να συγκρίνουν τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα μέσα στον ίδιο τον οργανισμό στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον (O'Dell & Grayson, 2000).

Πολλοί θεωρούν τη συγκριτική αξιολόγηση ως τεχνική σύγκρισης βασικών αριθμών, συχνά δημοσιονομικών βασικών στοιχείων, για τον λόγο κατάταξης του οργανισμού σε σχέση με τους ανταγωνιστές ή τον μέσο όρο του κλάδου. Αυτή μπορεί να ήταν η κύρια εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης στο παρελθόν, αλλά σήμερα αποτελεί ένα πολύ πιο κυρίαρχο επιχειρηματικό εργαλείο πολύ πιο εκτεταμένο. Ο πυρήνας της υπάρχουσας ερμηνείας της συγκριτικής αξιολόγησης είναι (Kumar et al., 1999):

- Μέτρηση των δεδομένων, τόσο της ίδιας της επιχείρησης, όσο και του επιπέδου των ανταγωνιστών της.
- Σύγκριση, σε επίπεδα επιδόσεων, διαδικασιών, πρακτικών κ.λπ.
- Μάθηση από τα στοιχεία συγκριτικής αξιολόγησης που προκύπτουν, ώστε να ξεκινήσει η πρόοδος και η ουσιαστική ανάπτυξη της επιχείρησής.
- Βελτίωση, που είναι ο τελικός σκοπός οποιασδήποτε μελέτης συγκριτικής αξιολόγησης

Η πρόοδος και το συμπέρασμα της συγκριτικής αξιολόγησης αντιστοιχούν σε μια επιτακτική άσκηση στη μάθηση, την κατανόηση και την εκτίμηση των πολυάριθμων παραγόντων που συμβάλλουν στο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση. Η συγκριτική αξιολόγηση επιτρέπει επίσης σε ενδιαφερόμενα μέρη που είναι εξωτερικά στον ίδιο τον οργανισμό (πχ οι προμηθευτές του) να αποκτήσουν ένα επίπεδο εμπιστοσύνης ότι ο οργανισμός είναι καλά οργανωμένος ή είναι σε θέση να υιοθετήσει δράσεις με προοπτικές για αδιάκοπη βελτίωση (Bruder, 1992). Παρά την παροχή συγκριτικών πληροφοριών για την κατανόηση των επιπέδων από το παρελθόν και το τρέχον επίπεδο από μια αξιολόγηση με ομότιμους οργανισμούς, μια κατάλληλη άσκηση συγκριτικής αξιολόγησης θα προσδώσει επίσης τα ακόλουθα (Meade, 1998):

- ✓ Βελτίωση υπαρχουσών πρακτικών, υπηρεσιών ή προσφορών
- ✓ Ενασχόληση με την εκμάθηση «βέλτιστων πρακτικών» από άλλους
- ✓ Επιτάχυνση του ρυθμού προόδου και βελτιώσεις
- ✓ Συμβολή στη συνεχή διαχείριση της ποιότητας
- ✓ Αποτελεί μια διαρκή διαδικασία
- ✓ Προώθηση της νέας και πρωτοποριακής σκέψης μέσα στον οργανισμό
- ✓ Προσφέρει αντικειμενικά δεδομένα σχετικά με την απόδοση του οργανισμού
- ✓ Επικεντρώνεται όχι μόνο στο τι επιτυγχάνεται, αλλά και στο πώς επιτυγχάνεται
- ✓ Περιλαμβάνει την προσαρμογή, όχι απλώς την αποδοχή, των βέλτιστων πρακτικών, και
- ✓ Προσφέρει αποτελέσματα στον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων

2.3. Διοίκηση ολικής Ποιότητας – Το μοντέλο EFQM

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διαχείρισης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management) έχει αναπτύξει το "EFQM Excellence Model" με σκοπό να ηγηθεί των εταιρειών που αναζητούν μοντέλα διαχείρισης της ποιότητας. Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διαχείρισης Ποιότητας (EFQM) ιδρύθηκε το 1988 από 14 κορυφαίες εταιρείες (Bosch, British Telecom, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestle, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen) στην Ευρώπη με αποστολή να αποτελέσει το ερέθισμα της αειφόρου αριστείας και το όραμα να υπάρξει ένας κόσμος που οι ευρωπαϊκοί οργανισμοί θα επιδιώκουν την αριστεία». Με βάση το σύστημα συμμετοχής, το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διαχείρισης Ποιότητας (EFQM) είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός (Moeller, 2001).

Στο Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διαχείριση Ποιότητας (EFQM) συμμετέχουν πάνω από 800 μέλη σε 38 χώρες σε όλο τον κόσμο. Τα μέλη του EFQM είναι εταιρικές κοινότητες που αποτελούνται από παγκοσμίως γνωστές και επιτυχημένες μάρκες. Εκτός αυτού, το EFQM περιλαμβάνει Ακαδημαϊκά Ιδρύματα, Ερευνητικά Ιδρύματα, Επιτροπές Διαχείρισης, Εθνικές Ενώσεις Εμπορικής Ανάπτυξης και Εθνικούς Οργανισμούς Συνεργασίας. Το EFQM Excellence Model που

χρησιμοποιείται στο National Quality Award δεν είναι ένα μοντέλο του οποίου τα όρια καθορίζονται ακριβώς. Οι οργανισμοί τάσσονται υπέρ διαφορετικών προσεγγίσεων που παρέχουν επίσης μόνιμη αριστεία (Eskildsen & Dahlgard, 2000).

Το EFQM Excellence Model είναι ένα πρακτικό εργαλείο που υποδεικνύει τη θέση των επιχειρηματικών οργανισμών στην πορεία της αριστείας και τους βοηθά να προσδιορίσουν τις αδυναμίες τους και ενθαρρύνει τις κατάλληλες λύσεις. Το EFQM Excellence Model παρουσιάστηκε ως ένα γενικό πλαίσιο στις αρχές του 1992 για τους οργανισμούς που διαγωνίζονται για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας. Το προαναφερθέν μοντέλο χρησιμοποιείται πλέον ευρέως ως οργανωτικό πλαίσιο στην Ευρώπη και παρέχει τη βάση τόσο για τα εθνικά όσο και για τα περιφερειακά βραβεία ποιότητας (Eskildsen & Dahlgard, 2000).

2.3.1. Η σύνδεση του μοντέλου EFQM με την έννοια της οργανωτικής αριστείας

Έτσι, σήμερα, οι περισσότεροι οργανισμοί σε όλο τον κόσμο πρέπει να προσπαθούν να είναι όλο και πιο ανταγωνιστικοί. Κατά κάποιο τρόπο, η φιλοσοφία του Total Quality Management αναγνωρίζεται πραγματικά ως μια εμπνευσμένη ιδέα που υποστηρίζει αυτήν την προσπάθεια. Τα επονομαζόμενα Business Excellence Models (BEMs) έχουν εμφανιστεί ως αποτελεσματικά εργαλεία σε αυτόν τον τομέα πριν από περισσότερα από 30 χρόνια. Η επονομαζόμενη έννοια «οργανωτική αριστεία» συζητείται πολύ συχνά στις μέρες μας.

Η American Society for Quality (ASQ, 2015) ορίζει τον όρο «οργανωτική αριστεία» ως συνεχιζόμενες προσπάθειες για τη δημιουργία ενός εσωτερικού πλαισίου προτύπων και διαδικασιών που αποσκοπούν στην προσέλκυση και παρακίνηση των εργαζομένων να παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες που πληρούν τις απαιτήσεις των πελατών σύμφωνα με τις επιχειρηματικές προσδοκίες. Ο Webster (2016) υποστηρίζει ότι «η οργανωτική αριστεία προσφέρει και διατηρεί την παράδοση προϊόντων εξαιρετικής αξίας σε όλους τους βασικούς ενδιαφερόμενους». Και σύμφωνα με ειδικούς από το EFQM: «Οι άριστοι οργανισμοί είναι εκείνοι που επιτυγχάνουν και διατηρούν εξαιρετικά επίπεδα επιδόσεων που ανταποκρίνονται ή

υπερβαίνουν τις προσδοκίες όλων των ενδιαφερομένων» (EFQM, 2012). Τέλος, οι άριστοι οργανισμοί έχουν κάποιες πτυχές όπως η βιωσιμότητα, η κερδοφορία, η κοινωνική ευθύνη, η φήμη και η χρηστή διακυβέρνηση (Nenadal et al., 2018).

Στην Ευρώπη, το EFQM Excellence Model είναι η πιο γνωστή και υλοποιημένη έκδοση των BEMs όλα αυτά τα χρόνια. Η αρχική έκδοση του ευρωπαϊκού μοντέλου για το TQM αναβαθμίστηκε επανειλημμένα και η τελευταία έκδοση του έγινε πλήρως αποδεκτή από την κοινότητα διαχείρισης παγκοσμίως, ως το πιο προηγμένο εργαλείο για την επίτευξη ενός μακρού επιτυχούς και άριστου επίπεδου οργανωτικής απόδοσης. Η τελευταία έκδοση αυτού του μοντέλου έχει σχεδιαστεί μετά από πολυετή παρακολούθηση σε μεταβαλλόμενες αγορές, με στόχο να κατανοήσει τα οφέλη της οργανωτικής ανάλυσης, των μελλοντικών προβλέψεων και της προγνωστικής ευφυΐας στην καθοδήγηση των επιχειρήσεων στον δρόμο του πραγματικού μετασχηματισμού τους. Κυκλοφόρησε τον Νοέμβριο του 2019 για να αντικαταστήσει την έκδοση που προϋπήρχε από το 2012.

2.3.2. Η προώθηση του μοντέλου EFQM

Για να προωθήσει την υιοθέτηση του μοντέλου, το EFQM ξεκίνησε ένα σύστημα αναγνώρισης, μέσω του οποίου οι οργανισμοί θα μπορούσαν να αναγνωριστούν με έναν τρόπο εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης βάσει των κριτηρίων του μοντέλου EFQM. Κατά συνέπεια, πολλοί οργανισμοί έχουν λάβει μια εξωτερική αναγνώριση σύμφωνα με το μοντέλο EFQM, για το οποίο πρέπει να έχουν αποδείξει ότι έχουν υιοθετήσει ένα ολοκληρωμένο φάσμα πρακτικών διαχείρισης που ενσωματώνονται στα κριτήρια του συστατικού μοντέλου. Η ευρεία υιοθέτηση του μοντέλου μεταξύ των επαγγελματιών έχει προκαλέσει το ενδιαφέρον των μελετητών, οι οποίοι έχουν πραγματοποιήσει ενδιαφέρουσες ακαδημαϊκές μελέτες που αποδεικνύουν τα οφέλη που προκύπτουν από την υιοθέτηση του μοντέλου EFQM (Boulter et al., 2013).

Ωστόσο, βασιζόμενοι στη θεσμική θεωρία, άλλοι μελετητές προειδοποιούν ότι η μιμητική συμπεριφορά φαίνεται να διαδίδει τη χρήση του μοντέλου EFQM, που θα

οδηγούσε σε συμβολική παρά ουσιαστική υιοθέτηση. Αυτή η θεωρία υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί λειτουργούν σε ένα κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο οι θεσμικές πιέσεις θα μπορούσαν να δημιουργήσουν ένα ομοιόμορφο φαινόμενο ασκώντας ισχυρή επιρροή και διαμορφώνοντας τη συμπεριφορά των εταιρειών για να αποκτήσουν νομιμότητα. Από αυτήν την προοπτική, επομένως, οι οργανισμοί μπορούν να ενθαρρυνθούν εξωτερικά να υιοθετήσουν το μοντέλο EFQM και να συμμετάσχουν στο σύστημα αναγνώρισης προκειμένου να συμμορφωθούν με τις αποδεκτές πρακτικές στο περιβάλλον προκειμένου να αποκτήσουν τέτοια νομιμότητα (Escrig & de Menezes, 2015).

Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί τείνουν να αντιγράφουν πρακτικές σε αναζήτηση κοινωνικής υποστήριξης. Ως αποτέλεσμα, η απόκτηση αναγνώρισης θα μπορούσε να έχει συμβολικό χαρακτήρα που μπορεί να εμποδίσει την ενσωμάτωση των οργανισμών και την εξωτερικοποίηση των ορθών πρακτικών διαχείρισης που ενσωματώνονται στο μοντέλο EFQM. Σε αντίθεση με αυτό, υπάρχει μια άποψη, η οποία υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί χτίζουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα από μια σειρά πόρων και εσωτερικών ικανοτήτων και μπορούν επίσης να υιοθετήσουν το μοντέλο EFQM με στόχο την ενσωμάτωση των αρχών του ως πόρων για τη βελτίωση των διαδικασιών και της λειτουργίας τους. Δηλαδή, οι εσωτερικοί (επίσης αποκαλούμενοι λειτουργικοί) λόγοι θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην υιοθέτηση του μοντέλου EFQM, προωθώντας έτσι την ποιοτική κουλτούρα του οργανισμού, ο οποίος θα μπορούσε να ενισχύσει την εσωτερική τους των κατευθυντήριων γραμμών του EFQM (Nair & Prajogo, 2009).

Σε αυτό το πλαίσιο, αν και την τελευταία δεκαετία η εσωτερική τους των προτύπων διαχείρισης όπως το ISO 9000 έχει μελετηθεί στην εξειδικευμένη βιβλιογραφία, λίγα είναι γνωστά για το τι πραγματικά επιτρέπει το μοντέλο EFQM να ενσωματωθεί στον οργανισμό (δηλαδή το να γίνει αποδεκτό από τους ανθρώπους ως μέρος του τρόπου σκέψης και συμπεριφοράς τους, που σημαίνει μια ουσιαστική παρά συμβολική υιοθέτηση) (Nair & Prajogo, 2009).

Ωστόσο, καθώς τόσο τα πρότυπα ISO 9000 όσο και το μοντέλο αριστείας EFQM χρησιμοποιούνται ως πλαίσια για την ανάπτυξη πρακτικών διαχείρισης ποιότητας (QM), ως πιστές ανανακλάσεις των αρχών και μεθόδων του QM (π.χ. Suárez et al., 2017), η ανάλυση της εσωτερικοποίησης του μοντέλου EFQM μπορεί

να βασιστεί στη βιβλιογραφία εσωτερικοποίησης των προτύπων ποιότητας. Στην πραγματικότητα, αρκετές προηγούμενες μελέτες σχετικά με το μοντέλο αριστείας EFQM (π.χ. Raharjo & Eriksson, 2017) έχουν αναπτυχθεί κάτω από την ευρύτερη ομπρέλα της βιβλιογραφίας QM. Σε ένα τμήμα αυτών των ερευνών είναι αφιερωμένο το κεφάλαιο που ακολουθεί.

2.4. Το Μοντέλο Malcolm Baldrige National Quality Award (μοντέλο MBNQA)

Το Malcolm Baldrige National Quality Award Model (μοντέλο MBNQA) είναι ένα ευρέως γνωστό μοντέλο που χρησιμοποιείται ως κανάλι διαχείρισης της συνολικής ποιότητας. Το μοντέλο MBNQA μπορεί να υιοθετηθεί από έναν οργανισμό ή ένα ίδρυμα προκειμένου να εφαρμόσει αυτό τις αρχές της διαχείρισης της ολικής ποιότητας και να επιτύχει την επιθυμητή αριστεία.

Σύμφωνα με τους Porter & Tanners (2004) το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige (MBNQA) είναι ένα από τα πιο γνωστά μοντέλα αξιολόγησης στον κόσμο. Οι ερευνητές αυτοί σημείωσαν επίσης ότι το MBNQA έχει εξελιχθεί από ένα μέσο αναγνώρισης και προώθησης υποδειγματικών πρακτικών διαχείρισης ποιότητας, σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για επιδόσεις παγκόσμιας κλάσης και ως εκ τούτου, πλέον χρησιμοποιείται ευρέως ως μοντέλο βελτίωσης της εταιρικής απόδοσης. Το Malcolm Baldrige National Quality Award Model (μοντέλο MBNQA) αποτελεί βασικό παράγοντα για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της παραγωγικότητας των εταιρειών που το χρησιμοποιούν και για τη γνωστοποίηση ορισμένων επιτυχημένων επιχειρηματικών πρακτικών (Porter & Tanners, 2004).

Το MBNQA καθιερώθηκε από το Κογκρέσο των Ηνωμένων Πολιτειών, στις 20 Αυγούστου 1987. Πήρε το όνομά του από τον Υπουργό Εμπορίου Malcolm Baldrige, ο οποίος υπηρέτησε στην θέση αυτή από το 1981 έως το θάνατό του το 1987. Ο σκοπός του προγράμματος ήταν να προωθήσει την επιχειρηματική αποτελεσματικότητα των ΗΠΑ για την πρόοδο της εθνικής οικονομίας της χώρας,

παρέχοντας ένα σύστημα προσέγγισης για την οργανωτική αξιολόγηση και βελτίωση» (Mouradian, 2002).

Εκτός αυτού, οι Tang & Tummala (1996) υποστήριξαν ότι το Malcolm Baldrige Award προάγει τρία βασικά χαρακτηριστικά: την πεποίθηση ότι η ποιότητα αυξάνει την ανταγωνιστικότητα, την κατανόηση της ανάγκης για αριστεία και την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών και τη διάδοση των πλεονεκτημάτων που απορρέουν εφαρμόζοντας τις στρατηγικές ποιότητας.

Το πλαίσιο του MBNQA βασίζεται σε επτά ανεξάρτητα κριτήρια ποιότητας τα οποία είναι τα εξής (Porter & Tanners, 2004).

- Ηγεσία,
- Στρατηγικός Σχεδιασμός,
- Εστίαση στους Πελάτες,
- Διαδικασία Διαχείρισης,
- Εστίαση στο Ανθρώπινο Δυναμικό και το Προσωπικό,
- Μέτρηση, Ανάλυση & Διαχείριση γνώσης, και
- Αποτελέσματα οργανωτικής απόδοσης

2.5. Το μοντέλο "Performance Prism"

Ένα επίσης σημαντικό εργαλείο μέτρησης της εταιρικής απόδοσης είναι το "Performance Prism" που εισήγαγαν οι Adams και Neely (2000). Το μοντέλο αυτό προσφέρει μια νέα προσέγγιση στην απόδοση των οργανισμών. Αυτό το πλαίσιο περιλαμβάνει πέντε αλληλένδετες πτυχές:

1. Μέτρηση της ικανοποίησης των ενδιαφερομένων μερών με διερεύνηση του ποιοι είναι οι βασικοί φορείς του οργανισμού και τι θέλουν και χρειάζονται;

2. Μέτρηση της συνεισφοράς των ενδιαφερομένων με διερεύνηση εκείνων των συνεισφορών που απαιτεί ο οργανισμός από τα ενδιαφερόμενα μέρη
3. Μελέτη και διερεύνηση των στρατηγικών που πρέπει να εφαρμόσει ο οργανισμός για να ικανοποιήσει τις επιθυμίες και τις ανάγκες αυτών των βασικών ενδιαφερομένων μερών.
4. Μελέτη και διερεύνηση εκείνων των κρίσιμων διαδικασιών που χρειάζεται ο οργανισμός για να λειτουργήσει και να βελτιώσει τις στρατηγικές που θέλει να εφαρμόσει.
5. Μελέτη και διερεύνηση εκείνων των ικανοτήτων και των δυνατοτήτων που χρειάζεται ο οργανισμός για να λειτουργήσει και να βελτιώσει αυτές τις διαδικασίες.

Οι Neely et al. (2002) υποστηρίζουν ότι ένα από τα μεγαλύτερα λάθη του σχεδιασμού μέτρησης είναι το ότι τα μέτρα απόδοσης θα πρέπει να προέρχονται από τις στρατηγικές. Ωστόσο, σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, οι επιθυμίες και οι ανάγκες των ενδιαφερομένων θα πρέπει να εξεταστούν πρώτα και ως συνέπεια αυτών, θα πρέπει να διαμορφωθούν οι στρατηγικές. Τα μέτρα που σχετίζονται με τις αναφερόμενες πτυχές συνοδεύονται από τα αποτελέσματα, τις τάσεις, τους στόχους, τα πρότυπα, τις πρωτοβουλίες και τα σχέδια δράσης που περιλαμβάνονται στις κάρτες αποτελεσμάτων για τη διευκόλυνση της διαχείρισης των επιδόσεων. Τα μέτρα συνδέονται μεταξύ τους μέσω συνόλων υποθετικών σχέσεων που ονομάζονται συνολικά ως «χάρτης επιτυχίας» (success map).

Αυτό το πλαίσιο ταιριάζει καλύτερα στους οργανισμούς για τους οποίους η δημιουργία αξίας ενδιαφερομένων είναι πρώτη προτεραιότητα. Επίσης, σημαντικά πρόσθετα και λεπτομερή επίπεδα που αναπτύχθηκαν για καθεμία από τις πτυχές διασφαλίζουν ότι το πλαίσιο είναι ολοκληρωμένο, επιτρέποντας τη χαρτογράφηση όλων των μέτρων, ώστε να εντοπίζονται ευκολότερα τα πιθανά κενά στη μέτρηση. Οι Kennerley & Neely (2002) θεωρούν ότι το πλαίσιο είναι πολυδιάστατο, αντικατοπτρίζοντας όλους εκείνους τους τομείς που επηρεάζουν την απόδοση ενός οργανισμού.

Το πλεονέκτημα αυτού του εννοιολογικού πλαισίου είναι ότι αμφισβητεί πρώτα την υπάρχουσα στρατηγική της εταιρείας πριν ξεκινήσει η διαδικασία

επιλογής μέτρων. Με αυτόν τον τρόπο, το πλαίσιο διασφαλίζει ότι τα μέτρα απόδοσης έχουν ισχυρή βάση. Το Performance Prism εξετάζει επίσης τους νέους ενδιαφερόμενους (όπως υπαλλήλους, προμηθευτές ή συνεργάτες) που συνήθως παραμελούνται κατά τη διαμόρφωση μέτρων απόδοσης (Tangen, 2004).

3. Η εφαρμογή των μοντέλων μέτρησης Απόδοσης σε εταιρείες και κλάδους της οικονομίας

3.1. Το Μοντέλο Balanced Scorecard (BSC) και η εφαρμογή του σε εταιρείες

Η αυξανόμενη χρήση του μοντέλου BSC σε εταιρείες έχει καταγραφεί σε επιστημονικές δημοσιεύσεις, ειδικά από το 2002 και έπειτα. Αυτό το θέμα αποκτά σημασία και υπάρχουν όλο και περισσότερες επιστημονικές εργασίες που διερευνούν την εφαρμογή του μοντέλου του Balanced Scorecard (BSC) σε εταιρείες ως μοντέλο μέτρησης της απόδοσης μιας εταιρείας. Υπάρχουν όλο και περισσότεροι χρήστες που είναι ικανοποιημένοι με τα αποτελέσματα του μοντέλου αυτού σε εταιρείες και αυτός είναι ακριβώς ο λόγος για τον οποίο αυτό το μοντέλο έχει επιλεγεί σε πολλές έρευνες ως το βασικό μοντέλο για τη μέτρηση της απόδοσης των εταιρειών και την αξιολόγηση της εφαρμογής καινοτόμων δραστηριοτήτων σε εταιρείες (Tidd et al., 2005).

Οι συγγραφείς και δημιουργοί του μοντέλου αυτού (BSC) Robert Kaplan και David Norton (1993), πραγματοποίησαν έρευνα σε τρεις μεγάλες εταιρείες («Rockwater», «Apple» και «Advanced Micro Devices AMD») και παρουσίασαν τα αποτελέσματα στα ερευνητικά τους έγγραφα. Οι συγγραφείς δηλώνουν ότι το μοντέλο BSC δεν είναι μόνο ένα νέο μοντέλο για τη μέτρηση της απόδοσης μιας εταιρείας, αλλά μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως ένα νέο ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης επιχειρήσεων. Στόχος του μοντέλου είναι να δημιουργήσει συνέργεια σε ολόκληρο το επίπεδο των επιχειρήσεων.

Αυτό το μοντέλο εξελίσσεται και βελτιώνεται συνεχώς, και ως εκ τούτου έχει προκύψει η ιδέα να δημιουργηθεί ένα τροποποιημένο μοντέλο για τις ανάγκες της έρευνας. Η μέτρηση της εισαγωγής και της εφαρμογής καινοτόμων δραστηριοτήτων σε εταιρείες δεν έχει τυποποιημένη διαδικασία και επομένως η εφαρμογή του κλασικού μοντέλου δεν είναι κατάλληλη. Το μοντέλο BSC περιλαμβάνει τον έλεγχο

της απόδοσης μιας εταιρείας από τέσσερις απόψεις που είναι εξίσου σημαντικές και αλληλεξαρτώμενες, ενώ, τα προηγούμενα χρόνια, μόνο τα οικονομικά είχαν σημασία. Το μοντέλο BSC δείχνει ότι τα οικονομικά εξαρτώνται από την προοπτική των πελατών, η οποία συνδέεται σταθερά με την προοπτική των εσωτερικών διαδικασιών και την προοπτική της μάθησης και της ανάπτυξης, καθώς και με την καινοτομία. Δεν μπορεί να υπάρξει μια επιτυχημένη επιχείρηση χωρίς ένα από αυτά τα τέσσερα στοιχεία (Kaplan & Norton, 2001).

Η έρευνα διεξήχθη για να αποκτηθεί μια ρεαλιστική εικόνα των σημερινών μικρομεσαίων επιχειρήσεων και να παράσχει οδηγίες για τη βελτίωση της εκάστοτε επιχείρησής, καθώς και για τον έλεγχο της εφαρμογής του μοντέλου BSC στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ως μοντέλο που εστιάζει στην αξιολόγηση των καινοτομιών που έχουν ήδη πραγματοποιηθεί.

Το μοντέλο αυτό έχει επιβληθεί ως ένα αποδεδειγμένο και αποτελεσματικό εργαλείο για τη μέτρηση των συνολικών χαρακτηριστικών μιας εταιρείας, επειδή συνδέει τέσσερις διαφορετικές προοπτικές της εταιρείας: Την χρηματοοικονομική, η οποία στοχεύει στην αξιολόγηση των οικονομικών αποτελεσμάτων, την προοπτική του πελάτη ή του καταναλωτή, η οποία αξιολογεί τα αποτελέσματα του οργανισμού από την αντίληψη του καταναλωτή, την καινοτομία και τη μάθηση, η οποία εκτιμά τις δυνατότητες του οργανισμού και τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες, που αξιολογούν τις εσωτερικές λειτουργίες του οργανισμού. Αυτές οι τέσσερις προοπτικές υποστηρίζουν διάφορες τεχνικές που χρησιμοποιούνται από ανώτατα στελέχη για τη διαχείριση της επιχείρησής τους πιο εύκολα και αποτελεσματικά. Η ουσία αυτής της προσέγγισης είναι η δημιουργία ενός αναγνωριστικού που θα επιτρέπει τη μέτρηση ή την αξιολόγηση όλων των πτυχών των επιχειρήσεων, τόσο των μη χρηματοοικονομικών (πελάτες, καινοτομίες και εσωτερικές διαδικασίες) όσο και των οικονομικών (Kaplan & Norton, 2001).

Οι στόχοι των εταιρειών είναι να γίνουν όσο το δυνατόν πιο επιτυχημένοι, να είναι ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό, να προστατευθούν από τη μίμηση, αλλά και να κάνουν τους πελάτες τους να αποδεχτούν τις καινοτομίες που φέρνουν στην αγορά. Οι Holzl et al. (2010) δηλώνουν ότι η υπόθεση της ύπαρξης ενός ανεξάρτητου και καθολικά εφαρμόσιμου μοντέλου αξιολόγησης της διαδικασίας καινοτομίας έχει οδηγήσει σε σημαντική σύγχυση στην κατανόηση των διαφορετικών

τρόπων με τους οποίους αναπτύσσονται και εφαρμόζονται οι καινοτομίες. Δεδομένου ότι δεν υπάρχει ενοποιημένη κατανόηση ή ενοποιημένος ορισμός της επιχειρηματικότητας, η εμπειρική εκτίμηση της επιχειρηματικότητας απαιτεί από τους ερευνητές, είτε να δημιουργήσουν τα δικά τους μέτρα επιχειρηματικής δραστηριότητας, είτε να αποδεχθούν τον υπάρχοντα δείκτη.

Η επιχείρηση επηρεάζεται από την παγκόσμια αγορά, τις νέες τεχνολογίες που αλλάζουν και αναπτύσσονται από μέρα σε μέρα, τη συντομευμένη περίοδο χρήσης προϊόντων και υπηρεσιών και πολλούς άλλους παράγοντες. Από την άλλη πλευρά, το μοντέλο BSC, που εισήχθη το 1990, προσδιορίζει στρατηγικούς δείκτες που πρέπει να επιτύχει μια εταιρεία για να επιτύχει ένα μακροπρόθεσμο όραμα, που σημαίνει ότι προσανατολίζεται προς το μέλλον, καθώς και στη βελτίωση της ίδιας της επιχείρησης.

Το μοντέλο BSC συνδυάζει και τα τέσσερα στοιχεία, στα οποία έγινε ήδη αναφορά. Όταν υπάρχει επένδυση στην εκπαίδευση των εργαζομένων (μάθηση και ανάπτυξη), η ποιότητα των επιχειρήσεων (εσωτερικές διαδικασίες) βελτιώνεται και αυτό επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση των πελατών, η οποία συμβάλλει στην καλύτερη λειτουργία των επιχειρήσεων (οικονομικά). Οι Chang & Cho (2008) δηλώνουν στο έργο τους ότι η εφαρμογή του μοντέλου BSC επιτρέπει τον προσδιορισμό των κύριων στόχων που μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της απόδοσης της εταιρείας, ενώ διάφοροι άλλοι συγγραφείς Madrid-Guijaro et al., 2009, δηλώνουν ότι η εφαρμογή του μοντέλου BSC είναι το κλειδί για τη βελτίωση της κερδοφορίας μιας εταιρείας. Οι Dumond et al. (2011) έχουν δείξει στην έρευνά τους ότι η εφαρμογή του μοντέλου BSC είχε ως αποτέλεσμα άλλα θετικά αποτελέσματα, όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων και η κατανόηση της λειτουργίας της επιχείρησης.

3.2. Η εφαρμογή του Benchmarking σε κλάδους της οικονομίας

3.2.1 Η εφαρμογή του Benchmarking στον κλάδο της Υγείας

Το Benchmarking παρέχει στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης ένα εργαλείο για τη συλλογή πληροφοριών για την εκτίμηση της απόδοσης του έργου από διάφορες οπτικές γωνίες, τόσο εντός όσο και εκτός των ορίων των οργανισμών. Το Benchmarking στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1990 με τις ανάγκες της μεικτής επιτροπής για τη διαπίστευση οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης στις ΗΠΑ, η οποία το χαρακτήρισε ως τεχνική αξιολόγηση για την παρακολούθηση των κλινικών, των λογιστικών και των διαχειριστικών λειτουργιών (Ettorchi-Tardy et al., 2012).

Έκτοτε, στον τομέα αυτό έχουν δημιουργηθεί αρκετά πλαίσια Benchmarking, όπως το Εργαλείο Αξιολόγησης Επιδόσεων για Βελτίωση Ποιότητας σε Νοσοκομεία (Performance Assessment Tool for Quality Improvement in Hospitals, PATH) που σχεδιάστηκε από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (ΠΟΥ) και τους Δείκτες Ποιότητας Υγείας (Health Care Quality Indicators, HCQI) που ξεκίνησαν από το Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) και το πρόγραμμα Benchmarking που διαχειρίζεται η International Facility Management Association. Ωστόσο, ο κοινός στόχος αυτών των επιχειρήσεων επικεντρώθηκε στη βελτίωση της ποιότητας της παροχής υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης, της φροντίδας ασθενών ή της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας των εγκαταστάσεων, παρά στην απόδοση των εγκαταστάσεων (IFMA, 2014).

Μια ερευνητική ομάδα εμπειρογνομόνων από ακαδημαϊκούς και κορυφαίους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης ανέπτυξε το National Healthcare Facility Benchmarking Metrics (NHFBP) για τη μέτρηση της απόδοσης των προγραμμάτων υγειονομικής περίθαλψης και τη σύγκριση των αποτελεσμάτων με άλλους οργανισμούς του κλάδου. Κατά την ανάπτυξη του προγράμματος, η ερευνητική ομάδα εντόπισε και έδωσε προτεραιότητα σε συγκεκριμένα μεγέθη για τη μέτρηση της απόδοσης των έργων υγειονομικής περίθαλψης λαμβάνοντας υπόψη τους βασικούς δείκτες απόδοσης (KPI). Κυρίως, οι μετρήσεις μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες, δηλαδή, τις απόλυτες και τις σχετικές μετρήσεις. Οι απόλυτες μετρήσεις περιλαμβάνουν τους λόγους του κόστους (σε δολάρια), τις χρονικές περιόδους (σε ημέρες) και άλλα (Hwang et al., 2010).

Οι απόλυτες μετρήσεις για το NHFBP σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά του έργου του κόστους, του χρονοδιαγράμματος, της διάστασης και της απόδοσης

σχεδιασμού, το οποίο περιλαμβάνει 254 συγκεκριμένες μετρήσεις απόδοσης για την υγειονομική περίθαλψη που αξιολογούνται χρησιμοποιώντας δεδομένα έργου που συλλέγονται από τους συμμετέχοντες. Σε αντίθεση με τις απόλυτες μετρήσεις, οι σχετικές μετρήσεις συχνά αντιπροσωπεύονται ως ποσοστά ή αναλογίες της προγραμματισμένης έναντι της πραγματικής απόδοσης. Ορισμένες σχετικές μετρήσεις χρησιμοποιούνται επίσης στο πρόγραμμα, το οποίο βασικά μετρά δύο ίδια στοιχεία πληροφοριών έργου. Για παράδειγμα, το προβλεπόμενο σε σχέση με το πραγματικό κόστος ή το πρόγραμμα αξιολογούνται σε ποσοστό. Παραδείγματα απόλυτων και σχετικών μετρήσεων που χρησιμοποιούνται για το NHFBP παρουσιάζονται στον πλήρη κατάλογος μετρήσεων παρέχεται στους Choi et al. (2018).

Το NHFBP έχει αναγνωριστεί ως ένα σημαντικό εργαλείο που επιτρέπει τη διαδικασία ποσοτικού προσδιορισμού της αποτελεσματικότητας και της αποτελεσματικότητας των έργων υγειονομικής περίθαλψης. Εντούτοις, εντοπίστηκαν ορισμένες αδυναμίες που σχετίζονται με την εφαρμογή του, γεγονός που εμποδίζει την ευρεία υιοθέτησή του. Το κύριο ζήτημα είναι ότι το πρόγραμμα, από τη φύση του, απαιτεί μεγάλο αριθμό πληροφοριών έργου που συλλέγονται και υποβάλλονται από συμμετέχοντες οργανισμούς. Δεδομένου ότι ένα έργο αποθηκεύει και διατηρεί αυτά τα δεδομένα με κατακερματισμένο τρόπο με πολλαπλές μορφές, ο χρόνος και οι ενέργειες που απαιτούνται για τη συλλογή τους αποτελούν μείζονα ανησυχία για τους συμμετέχοντες (Choi et al., 2018).

Η ποιότητα των δεδομένων είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της δημιουργίας αξιόπιστων κριτηρίων αναφοράς, επειδή τα ανακριβή ή ελλιπή δεδομένα του έργου παράγουν κακά αποτελέσματα συγκριτικής αξιολόγησης. Ενώ ένα καλά διαμορφωμένο και σαφές μέσο έρευνας μπορεί να μειώσει την πιθανότητα κακής ή ελλιπούς συλλογής δεδομένων, υπάρχει πάντα η πιθανότητα για ανθρώπινο σφάλμα, ιδίως όταν υποβάλλεται ένα μεγάλο σύνολο δεδομένων. Ως ένας τρόπος να βοηθηθούν οι συμμετέχοντες να διασφαλίσουν τη συμμόρφωση με την καταλληλότητα των δεδομένων που πρέπει να υποβληθούν, παρέχεται επίσημη εκπαίδευση σε τακτική βάση. Η εκπαίδευση, γενικά, καλύπτει τους ορισμούς του προγράμματος και τις οδηγίες που αφορούν λεπτομερείς οδηγίες βήμα προς βήμα (Kang et al., 2012).

3.2.2. Η εφαρμογή του Benchmarking στην περίπτωση των αεροδρομίων

Η μελέτη των Baltazar & Silva (2020) χρησιμοποιεί ένα εργαλείο MCDA για την ανάλυση και τη βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των ισπανικών αεροδρομίων. Έτσι, χρησιμοποιείται μια ολιστική μελέτη που χρησιμοποιεί το μοντέλο MACBETH (Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique, με PESA-AGB). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι παρόμοια μελέτη με αυτή των Baltazar & Silva δεν έχει εφαρμοστεί ποτέ πριν στα ισπανικά αεροδρόμια. Πρώτον, πραγματοποιείται ανασκόπηση βιβλιογραφίας που σχετίζεται με αυτές τις λέξεις-κλειδιά της μελέτης, καθώς και σχετικά με την έννοια συγκριτικής αξιολόγησης που εφαρμόζεται ειδικά στα αεροδρόμια. Δεύτερον, εξετάζονται και συγκρίνονται διάφορες μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται για τη συγκριτική αξιολόγηση των αεροδρομίων. Τρίτον, αντιμετωπίζονται και περιγράφονται θέματα απόδοσης και αποδοτικότητας του αεροδρομίου. Τέλος, το εργαλείο MCDA-MACBETH (με PESA-AGB) εφαρμόζεται σε 4 ισπανικά αεροδρόμια.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το Airport Council International (ACI) ορίζει τη συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) ως ένα οικονομικό πρότυπο για τη μέτρηση της επιχειρηματικής απόδοσης συγκρίνοντας την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα, αξιολογώντας συγκεκριμένες διαδικασίες, πολιτικές και στρατηγικές και για να προσδιοριστεί η συνολική επιχειρηματική απόδοση. Έτσι, αυτό καθιστά τη συγκριτική αξιολόγηση του αεροδρομίου μια συνιστώσα για τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού των αεροδρομίων και ένα εργαλείο για την παρακολούθηση και τη σύγκριση των οικονομικών, επιχειρησιακών και υπηρεσιακών επιδόσεων του αεροδρομίου.

Έτσι, αξιολογώντας την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού του αεροδρομίου, το σημείο αναφοράς μετρά την εμφάνιση των διακριτών λειτουργιών του αεροδρομίου και με τον εντοπισμό και την υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών, το αεροδρόμιο μπορεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητα, την ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών του. Με άλλα λόγια, η συγκριτική αξιολόγηση των αεροδρομίων συνδέει τις καθημερινές στρατηγικές λειτουργίες και διαχείρισης με τα

σχέδια και πρωτοβουλίες βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων δράσεων των αερολιμένων (Baltazar et al., 2018).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής, τα ισπανικά αεροδρόμια που ανήκουν στην AENA μετέφεραν 263.753.406 επιβάτες το 2018 με αύξηση σε σύγκριση με το 2017 κατά 5,8%. Τα γενικά δεδομένα επιτρέπουν το συμπέρασμα σύμφωνα με το οποίο, το ισπανικό σύστημα αεροπορικών μεταφορών αυξάνεται κάθε χρόνο και ως εκ τούτου υπάρχει ανάγκη βελτίωσης της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των αερολιμένων, καθώς και η διατήρηση των υψηλών επιπέδων ποιότητας για την αντιμετώπιση της αυξανόμενης ζήτησης.

Το ισπανικό σύστημα αεροπορικών μεταφορών αυξάνεται ετησίως και είναι εξαιρετικά σημαντικό να διατηρηθούν υψηλά επίπεδα ποιότητας για την αντιμετώπιση αυτής της ζήτησης. Μέσω αυτής της μελέτης, επιδιώκονται βελτιώσεις απόδοσης και απόδοσης σε διάφορους βασικούς τομείς του αεροδρομίου, όπως η Ασφάλεια, η Ποιότητα των προσφερόμενων Υπηρεσιών, η Παραγωγικότητα και η Αποτελεσματικότητα, τόσο σε Οικονομικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο προστασίας του Περιβάλλοντος (Baltazar & Silva, 2020).

3.3 Η εφαρμογή μεθόδων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον κατασκευαστικό κλάδο

Υπάρχουν αρκετές έρευνες που ασχολούνται με τις πρακτικές εφαρμογές του TQM σε διάφορους κλάδους της οικονομίας. Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται κάποιες που αναφέρονται στον τομέα των κατασκευών.

Επιπλέον, εντοπίζονται τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες των σχετικών αυτών ερευνών. Οι εργασίες των Thiagaran et al. (2006) δίνουν έμφαση στις οδηγίες για την εφαρμογή του TQM στον κατασκευαστικό τομέα, αλλά δεν αξιολογούν την υλοποίηση του TQM. Είναι κατανοητό δεδομένου ότι υπήρχαν περιορισμένες μελέτες για την εφαρμογή του TQM στον κατασκευαστικό κλάδο κατά τη διάρκεια της περιόδου που δεν έχει ακόμη γίνει αξιολόγηση της εφαρμογής του TQM. Οι

προτεινόμενες εργασίες των Afida et al. (2013) δίνουν έμφαση στον εντοπισμό ζητημάτων ποιότητας στον κατασκευαστικό κλάδο. Είχαν δίκιο όταν ανέφεραν ότι τα αρχικά βήματα για την εφαρμογή των δεδομένων της διαχείρισης της ποιότητας στο κατασκευαστικό περιβάλλον είναι το να αναγνωριστούν τα ζητήματα στο ίδιο το περιβάλλον και τα ζητήματα στην ποιότητα της κατασκευής. Ωστόσο, δεν μπόρεσαν να υποστηρίξουν την υπόθεσή τους σύμφωνα με την οποία, οι εταιρείες που εφαρμόζουν πρακτική ποιότητας θα έχουν άμεσο, θετικό αντίκτυπο στα αποτελέσματά τους. Δεν πραγματοποιήθηκε επίσης πρακτική αξιολόγησης TQM στη μελέτη αυτή.

Η ισχύς των εργασιών Seng & Loon (2014) έγκειται στην υπογράμμιση διαφόρων ζητημάτων και στην εξερεύνηση τρόπων να ξεπεραστούν εμπόδια, τα οποία μπορούν να βοηθήσουν εκείνες τις κατασκευαστικές εταιρείες που σκόπευαν να εφαρμόσουν το TQM να γνωρίζουν τα εμπόδια και να τα ξεπεράσουν πρώτα πριν από την εφαρμογή. Ωστόσο, το δείγμα-στόχος τους ήταν από μηχανικούς που δεν μπορούν να αντιπροσωπεύσουν ολόκληρη την πρόταση της εφαρμογής TQM, με αποτέλεσμα την μικρότερη αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Περαιτέρω μελέτες μπορούν να γίνουν με τη διανομή της έρευνας σε όλα τα επίπεδα οργανισμών από πάνω προς τα κάτω και άλλες που να είναι επικεντρωμένες στις εταιρείες που υιοθέτησαν τη σειρά ISO στους οργανισμούς τους μόνο εφόσον αυτό διασφαλίζει ότι οι εταιρείες εφάρμοσαν TQM στις λειτουργίες και τις διοικήσεις τους. Δεν πραγματοποιήθηκε επίσης αξιολόγηση της πρακτικής TQM στη μελέτη.

Οι Likita et al. (2018) είναι ερευνητές από τοπικά πανεπιστήμια της Μαλαισίας με τον τίτλο του άρθρου τους να αναφέρεται σε «Μια επισκόπηση του TQM στις κατασκευές», ωστόσο καμία από τις επιλεγμένες μελέτες που δεν κατέληξε σε συγκεκριμένες προτάσεις επίλυσης πραγματικών προβλημάτων. Επιπλέον, ο αριθμός των επιλεγμένων μελετών που εξετάστηκαν ήταν μόνο πέντε, οι οποίες δεν μπορούν να θεωρηθούν ως επισκόπηση της υλοποίησης του TQM στις κατασκευές, επειδή υπάρχουν πολλές μελέτες σχετικά με το TQM στον κατασκευαστικό τομέα παγκοσμίως. Τέλος, η έρευνα των Jong et al. (2019) παρέχει περαιτέρω πληροφορίες σχετικά με τους ρόλους του TQM για τη βελτίωση της απόδοσης του έργου.

Η παραγωγικότητα του κατασκευαστικού κλάδου, εξάλλου, επηρεάζει όλες τις πτυχές ενός έργου, από την εκτίμηση και την υποβολή προσφορών έως τον

προγραμματισμό, την ασφάλεια και την ποιότητα κατά την παράδοση του έργου. Οι τεχνικές διαχείρισης, όπως η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (TQM) έχουν αποδειχθεί ότι παρέχουν θετικό αντίκτυπο και αυξάνουν την παραγωγικότητα. Ωστόσο, αυτές οι τεχνικές σπάνια χρησιμοποιούνται σε διεθνή έργα ή σε μηχανικές, ηλεκτρικές και υδραυλικές υπερβολαβίες. Υπήρχε μια μοναδική ευκαιρία για να εξερευνηθεί κανείς τον αντίκτυπο της χρήσης του TQM σε μια ηλεκτρική υπερβολαβία χρησιμοποιώντας ένα τρέχον έργο στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα. Το έργο που χρησιμοποιήθηκε για αυτήν την εξέταση ήταν συμμετρικό γύρω από την κεντρική γραμμή ανάπτυξης. Η μία πλευρά του έργου κατασκευάστηκε και διαχειρίστηκε χρησιμοποιώντας διαδικασίες status-quo, οι οποίες ήταν γενικά από πάνω προς τα κάτω και αυταρχικής φύσης. Η άλλη πλευρά του έργου, περιείχε όλες τις ίδιες εργασίες, αλλά κατασκευάστηκε και διαχειρίστηκε ενσωματώνοντας τις αρχές του TQM (Small et al., 2017).

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, μια ευκαιρία να μελετηθεί η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών TQM παρουσιάστηκε κατά τη διάρκεια μιας ηλεκτρικής υπερβολαβίας σε μια μεγάλη επένδυση πολλαπλών χρήσεων στα Emirates του Ντουμπάι. Αυτή η επένδυση περιελάμβανε πολλά εμπορικά και λιανικά καταστήματα, καθώς και χώρους στάθμευσης και ψυχαγωγικές δυνατότητες, μαζί με τοπία και έργα πολιτικής υποστήριξης. Το έργο αποτελούνταν από πάνω από ένα εκατομμύριο τετραγωνικά πόδια ανάπτυξης σε μια συμμετρική διάταξη καθρέφτη-εικόνας. Η κλίμακα του σχεδίου δεν δείχνει τη λεπτομερή διάταξη μιας τόσο μεγάλης προσπάθειας έργου, αλλά αποδεικνύει τη συμμετρία των λειτουργιών. Η ηλεκτρική υπερβολαβία απαιτούσε σχεδόν όλες τις ηλεκτρικές εγκαταστάσεις για ισχύ και φως στις δύο σειρές καταστημάτων λιανικής που αντιπροσωπεύονται από την καμπύλη πορεία και το σχήμα δομής σχήματος L (Small et al., 2017).

Τα δεδομένα συλλέχθηκαν και πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξίας για να συγκριθεί η απόδοση των δύο προσεγγίσεων κατά τη διάρκεια του έργου. Αποδεικνύεται ότι η προσέγγιση TQM παρουσίασε πραγματικό όφελος όσον αφορά την παραγωγικότητα και την πρόοδο του έργου. Τα δεδομένα αξιολογούνται, συζητούνται καθημερινές προκλήσεις και αναπάντεχα αποτελέσματα και περιγράφονται οι μελλοντικές ερευνητικές προσπάθειες στην έρευνα αυτή (Small et al., 2017).

Η μελέτη των Singh et al. (2018) εξάλλου, επικεντρώνεται κυρίως στην εφαρμογή της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας (TQM) στις βιομηχανίες της Ινδίας και στη μελέτη της επιρροής της στην οργανωτική απόδοση. Η μελέτη έχει διεξαχθεί σε πέντε κατασκευαστικές εταιρίες και σε τρεις εταιρίες παροχής υπηρεσιών στη Βόρεια Ινδία. Οι επιλεγμένες εταιρίες είναι εισηγμένες στη Συνομοσπονδία Ινδικών Βιομηχανιών (Confederation of Indian Industries, CII). Τα δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν για αυτήν τη μελέτη ήταν ο συνδυασμός πρωτογενών και δευτερογενών δεδομένων και το επίκεντρο της έρευνας ήταν το να εξεταστεί η έκταση της εφαρμογής του TQM στις βιομηχανίες της Ινδίας.

Οι υποθέσεις και το εννοιολογικό πλαίσιο σχεδιάστηκαν σύμφωνα με το ινδικό πλαίσιο. Τα 236 άτομα του δείγματος συλλέχθηκαν από οκτώ μικρές και μεσαίες ινδικές εταιρίες παραγωγής και παροχής υπηρεσιών. Τα άτομα του δείγματος ταξινομήθηκαν σε δύο κατηγορίες, δηλαδή σε Διευθυντές και σε απλούς Εργαζόμενους. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν στη συνέχεια αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας το SPSS-AMOS 24. Όλες οι υποθέσεις ήταν θετικές με το εννοιολογικό μοντέλο και ως εκ τούτου έδειξαν τη θετική επίδραση του TQM στην οργανωτική απόδοση (organizational performance, OP). Όλες οι τιμές ήταν σημαντικές και συνεπείς με προηγούμενες μελέτες. Διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σχετικά με το TQM μεταξύ των δύο ομάδων και τα στοιχεία TQM σχετίζονται θετικά με τους παράγοντες απόδοσης των ινδικών επιχειρήσεων (Singh et al., 2018).

Η θετική σχέση μεταξύ των πρακτικών TQM και των μέτρων απόδοσης της οργάνωσης δείχνει τη σημασία καθεμιάς από αυτές τις πρακτικές για τη βελτίωση της επιχείρησης. Οι διευθυντές μπορούν να χρησιμοποιούν αυτό το ανεπτυγμένο μοντέλο περιοδικά για να αναλύουν πού βρίσκεται η εταιρεία τους στο θέμα της διαχείρισης ποιότητας. Μπορούν επίσης να αναλύσουν τις επιπτώσεις των πρακτικών TQM στα μέτρα απόδοσης, καθώς τα επιχειρηματικά αποτελέσματα και τα αποτελέσματα ικανοποίησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εκτιμηθεί η επιτυχία των πρακτικών TQM.

Οι θετικές σχέσεις μεταξύ των πρακτικών TQM και των μέτρων απόδοσης της επιχείρησης μπορούν να παρακινήσουν την ανώτατη διοίκηση των εταιρειών να εμπλακεί στον καλύτερο σχεδιασμό των στόχων των οργανισμών, να οργανώσει τους

πόρους του οργανισμού σε πραγματικό για την εφαρμογή των πρακτικών TQM, με στόχο την επιδίωξη βελτίωσης της ποιότητας. Τα αποτελέσματά δείχνουν ότι οι εταιρείες μπορούν να συνδυάσουν την ικανοποίηση των πελατών, τους ανθρώπινους πόρους, τον στρατηγικό σχεδιασμό και τη διαχείριση ποιότητας για τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης (Singh et al., 2018).

4. Μεθοδολογία Έρευνας

4.1. Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι η ανάλυση πραγματικών δεδομένων από υπάρχουσες εταιρίες σχετικά με την εφαρμογή στην πράξη του μοντέλου της Balanced Scorecard, ώστε να προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα από την ανάλυσή τους.

4.2. Ερευνητική προσέγγιση

Η προσέγγιση που επιλέχτηκε είναι αυτή της μελέτης περίπτωσης. Ωστόσο, όπως σημειώνεται και παρακάτω στην εργασία, καθώς η συλλογή πρωτογενών δεδομένων δεν κατέστη εφικτή εξαιτίας της ευαισθησίας των εταιρικών δεδομένων, ακολουθήθηκε η εναλλακτική προσέγγιση αναζήτησης μελετών περίπτωσης σε δημοσιευμένα επιστημονικά περιοδικά και έγκυρους διαδικτυακούς LLLL τύπους.

4.3. Η μελέτη περίπτωσης

Η έρευνα περιπτωσιολογικής μελέτης είναι όλο και πιο δημοφιλής καθώς έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως σε πολλούς κλάδους με την εκτεταμένη χρήση της στις κοινωνικές επιστήμες. Ιδιαίτερα έχει αποκτήσει την αξιοπιστία του ως ερευνητική μεθοδολογία για την εξερεύνηση σύνθετων φαινομένων με βάση το πραγματικό πλαίσιο.

Η ποιοτική μελέτη περίπτωσης, ένα είδος της οποίας είναι και η μελέτη περίπτωσης, είναι μια ερευνητική μεθοδολογία που βοηθά στην εξερεύνηση ενός φαινομένου μέσα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο μέσω διαφόρων πηγών δεδομένων και αναλαμβάνει την εξερεύνηση τους, προκειμένου να αποκαλύψει πολλαπλές πτυχές του φαινομένου. Ειδικά η μελέτη περίπτωσης ασχολείται με ένα φαινόμενο σε πραγματικό χρόνο, το οποίο διερευνάται στο φυσικό του περιβάλλον, με την παραδοχή ότι το ερευνητικό πλαίσιο ωστόσο, να αναμένεται να δημιουργήσει μια διαφορά.

Εξάλλου, στην ποιοτική έρευνα, η μελέτη περίπτωσης είναι μια από τις συχνά χρησιμοποιούμενες μεθοδολογίες. Ωστόσο, εξακολουθεί να μην κατέχει μια πλήρως αναγνωρίσιμη θέση ως ερευνητική στρατηγική των κοινωνικών επιστήμων, καθώς δεν διαθέτει καλά δομημένα και πλήρως καθορισμένα πρωτόκολλα. Σε κάθε περίπτωση, ωστόσο, οι περιπτώσεις που αναλύονται στο επόμενο κεφάλαιο έλαβαν χώρα στα πλαίσια σημαντικών ερευνών, οι οποίες δημοσιοποιήθηκαν σε έγκριτα επιστημονικά περιοδικά.

5. Τα αποτελέσματα της έρευνας

5.1. Η εταιρεία που αναλύεται στο άρθρο των Papalexandris, Ioannou & Prastacos (2004)

Το Balanced Scorecard (BSC) αποτελεί, όπως έχει σημειωθεί και προηγουμένως, μια προσέγγιση στη στρατηγική διαχείριση και την μέτρηση και τον έλεγχο της εταιρικής απόδοσης, η οποία έχει δημιουργήσει σημαντικό ενδιαφέρον τόσο στον ακαδημαϊκό χώρο, όσο και στον χώρο της πρακτικής εφαρμογής. Το άρθρο των Papalexandris et al. (2004) παρουσιάζει την εμπειρία από την εφαρμογή ενός συγκεκριμένου μοντέλου BSC σε μια μεγάλη εταιρεία ανάπτυξης λογισμικού στην Ελλάδα. Η μελέτη απεικονίζει και αξιολογεί τα κύρια εμπόδια και τις αδυναμίες, καθώς και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας που χαρακτηρίζουν τέτοια έργα BSC.

Η υπό μελέτη Εταιρεία Ανάπτυξης Λογισμικού (SDC) είναι μια στρατηγική επιχειρηματική μονάδα (SBU) μιας μεγάλης πολυεθνικής επιχείρησης με κύκλο εργασιών μεγαλύτερο από 4,5 δισεκατομμύρια ευρώ και περισσότερους από 400.000 υπαλλήλους παγκοσμίως. Η ελληνική μονάδα ιδρύθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1980 για την ανάπτυξη ολοκληρωμένων λύσεων για συστήματα επικοινωνίας, τεχνολογίας πληροφοριών και ασφάλειας. Η πελατειακή της βάση συγκεντρώνεται στην Ελλάδα και στα Βαλκάνια. Το όραμα της εταιρείας αναφέρεται ρητά στον επίσημο διαδικτυακό της τόπο και περιλαμβάνει την διάθεσή της να γίνει «ο κορυφαίος οίκος λογισμικού στην Ελλάδα, τα Βαλκάνια και τη διεθνή αγορά, επεκτείνοντας τις δραστηριότητες στον κόσμο της πληροφορίας και των επικοινωνιών, με καινοτόμες και πελατοκεντρικές λύσεις λογισμικού, με σεβασμό και στόχο την βελτίωση της ποιότητας ζωής των πελατών».

Η εν λόγω εταιρεία περιλαμβάνει τρία ξεχωριστά τμήματα που αναπτύσσουν λογισμικό διαφορετικής τεχνολογίας. Απασχολεί 150 άτομα στην Ελλάδα, σχεδόν εξίσου χωρισμένα μεταξύ των τριών τμημάτων, και στοχεύει να επεκταθεί σε βαθμό που να απασχολεί 200 υπαλλήλους μέσα στα επόμενα δυο χρόνια, από την στιγμή

δημοσιοποίησης της εν λόγω έρευνας. Οι υπάλληλοι λειτουργικού επιπέδου χωρίζονται σε δύο κύριες κατηγορίες: Τους προγραμματιστές λογισμικού που ασχολούνται με την ανάπτυξη του προϊόντος και δοκιμαστές ή ελεγκτές (testers), οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την διασφάλιση ότι το παραδοτέο προϊόν διατίθεται στους πελάτες χωρίς σφάλματα και λειτουργεί σύμφωνα με τις προδιαγραφές του πελάτη.

Η μητρική εταιρεία έχει δομή μήτρας και, επομένως, κάθε επιχείρηση φέρει κοινή ευθύνη του έργου και των τεχνικών διαχειριστών. Τα έργα παρακολουθούνται μέσω οριοθετημένων ορόσημων που επιτρέπουν τον εντοπισμό καθυστερήσεων στο προγραμματισμένο χρονοδιάγραμμα. Μετά την ολοκλήρωση του έργου και την υποβολή στον πελάτη, η εταιρεία αναλαμβάνει την υποστήριξη και τις σχετικές παρεχόμενες υπηρεσίες μετά την πώληση του προϊόντος. Εάν ο πελάτης εντοπίσει σφάλματα, υποβάλλεται αναφορά σφάλματος στην εταιρεία. Οι προτεραιότητες αποδίδονται σε σφάλματα ανάλογα με την απομείωση που προκαλείται και η οποία κατατάσσεται σε τέσσερα επίπεδα, ανάλογα με τον χαρακτηρισμό της ως κρίσιμη, σημαντική, μικρή και χαμηλή. Με βάση αυτήν την ταξινόμηση, η εταιρεία διορθώνει τα σφάλματα εντός προκαθορισμένων χρονικών πλαισίων.

Εξάλλου, οι μελλοντικοί στόχοι της ανώτατης διοίκησης της εταιρείας είναι οι εξής:

- (α) Αύξηση του αριθμού των εργαζομένων κατά περισσότερο από 30 τοις εκατό τα επόμενα δύο χρόνια ·
- (β) Επένδυση σε νέες και κερδοφόρες τεχνολογίες ·
- (γ) Εκκίνηση του επιθετικού ανταγωνισμού σε παγκόσμιο επίπεδο.

Για την επίτευξη αυτών των στόχων, απαιτείται συνεχής εκπαίδευση. Ωστόσο, ο αυξανόμενος κύκλος εργασιών αύξησε το κόστος που απαιτείται για την πρόσληψη, την εκπαίδευση και την κατάρτιση των υπαλλήλων και καθιστούσε δύσκολη την εκπαίδευση κατά την εργασία, θέτοντας ταυτόχρονα σε κίνδυνο την ποιότητα των παραδοτέων προϊόντων.

Υπό αυτές τις ασταθείς επιχειρηματικές και εσωτερικές συνθήκες, η διοίκηση ήθελε:

(i) να προσδιορίσει τους σημαντικούς παράγοντες της επιχειρηματικής της απόδοσης και να εστιάσει σε κοινούς νέους στόχους.

(ii) να αξιοποιήσει τα βασικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης και να εντοπίσει τομείς ενδεχόμενης βελτίωσης.

(iii) να εφαρμόσει ένα σύστημα μέτρησης που δεν θα βασίζεται αποκλειστικά σε χρηματοοικονομικά μέτρα και θα επιτρέπει την αξιολόγηση της απόδοσης των επιχειρήσεων στο σύνολό της.

5.1.1. Μεθοδολογική προσέγγιση και εφαρμογή της ερευνητικής μεθοδολογίας στην πράξη

Το έργο της προετοιμασίας, του σχεδιασμού, της υλοποίησης και της διάθεσης του BSC στην εταιρεία βασίστηκε στο παραδοσιακό μοντέλο των τεσσάρων διαστάσεων BSC των Kaplan & Norton που παρουσιάστηκε και νωρίτερα στην εργασία και περιελάμβανε επτά διακριτές διαδοχικές φάσεις. Στην συνέχεια, γίνεται αναφορά σε κάθε μία από τις φάσεις αυτές

Φάση I (προετοιμασία έργου)

Η πρώτη φάση αποτελούσε την προετοιμασία του έργου που περιλαμβάνει:

(α) Τον οραματισμό του έργου, την διασαφήνιση της εμβέλειας του και τον προγραμματισμό.

(β) Την αξιολόγηση της επιτακτικής ανάγκης για αλλαγή, και

(γ) Την επιλογή της ομάδας του έργου.

Φάση II (αποσαφήνιση του οράματος και προσδιορισμός της στρατηγικής)

Η φάση II περιλάμβανε την αποσαφήνιση του οράματος της εταιρείας, την αξιολόγηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος και τη σύνθεση της λεπτομερούς στρατηγικής και εξελίχθηκε ως εξής:

(α) Συγκεντρώθηκαν δομημένα ερωτηματολόγια και διανεμήθηκαν στους ερωτηθέντες (για υποστήριξη / καθοδήγηση των συνεντεύξεων).

(β) Πραγματοποιήθηκαν εργαστήρια και συνεντεύξεις μιας ώρας.

(γ) Τα αποτελέσματα αναλύθηκαν και συγκεντρώθηκαν οι περιλήψεις τους.

(δ) Πραγματοποιήθηκαν δράσεις ως work-shops με στόχο να επανεξετάσουν το όραμα και η αποστολή της εταιρείας.

ε) Καθιερώθηκε ανάλυση SWOT.

(στ) Αναπτύχθηκε ανάλυση Porter πέντε δυνάμεων.

(ζ) Οι λεπτομέρειες της στρατηγικής επεξηγήθηκαν και ταξινομήθηκαν σε στρατηγικά θέματα, τα οποία παρείχαν τα μέσα για τον διαχωρισμό της στρατηγικής σε συγκεκριμένους τομείς εστίασης.

(η) Τα συμπεράσματα αναφέρθηκαν και εγκρίθηκαν από τη διαχειριστική επιτροπή.

Φάση III (προσδιορισμός και ιεράρχηση στρατηγικών στόχων)

Η φάση III ήταν η πιο κρίσιμη φάση υλοποίησης. Ασχολήθηκε με τον προσδιορισμό και την ιεράρχηση των στρατηγικών στόχων, με σκοπό:

(α) Την κατάταξη των στρατηγικών στόχων που είναι εγγενείς σε κάθε στρατηγικό θέμα.

(β) Την κατανομή των στόχων στις διάφορες διαστάσεις του μοντέλου BSC.

Φάση IV (επιλογή των μέτρων)

Η φάση IV περιελάμβανε την επιλογή των μέτρων για την παρακολούθηση των στρατηγικών στόχων και τους υπεύθυνους για το κάθε μέτρο, για ένα ή περισσότερα από αυτά. Κατά την απόφαση σχετικά με τα μέτρα, η ομάδα του έργου προσπάθησε να προσδιορίσει αυτά που αντιπροσωπεύουν καλύτερα κάθε στρατηγικό στόχο και να το κοινοποιήσει σε ολόκληρη την εταιρεία. Για την επιλογή τέτοιων μέτρων, πρώτα, οι υπάρχουσες μετρήσεις απόδοσης αναθεωρήθηκαν σε σχέση με τη σύνδεσή τους με την κεντρική στρατηγική, δεδομένου ότι η ενσωμάτωση τέτοιων

μετρήσεων στο μοντέλο BSC θα αξιοποιούσε την προσπάθεια που έχει ήδη γίνει στη μέτρηση της απόδοσης και θα μπορούσε να συμβάλει στη χρήση μετρήσεων γνωστών και κοινώς κατανοητών από τους υπαλλήλους της εταιρείας.

Φάση V (ρύθμιση στόχου και προγραμματισμός)

Η Φάση V περιλάμβανε τη ρύθμιση των στόχων και τον καθορισμό της συχνότητας μέτρησης της απόδοσης. Συγκεκριμένα ορόσημα καθορίστηκαν επίσης για κάθε στόχο σύμφωνα με την καταλληλότερη περίοδο μέτρησης. Για την απόκτηση των καταλληλότερων στόχων και των συχνοτήτων, χρησιμοποιήθηκε η εξέταση των βέλτιστων πρακτικών και της συγκριτικής αξιολόγησης έναντι της μητρικής εταιρείας, αλλά και άλλων κορυφαίων εταιρειών στον τομέα. Ωστόσο, η τελική επιλογή εξαρτάται σε κάθε περίπτωση, από την έγκριση και την δέσμευση των υπεύθυνων για το κάθε μέτρο καθώς αυτό θα οδηγούσε σε αυξημένα κίνητρα και προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων και τη βελτίωση επιλεγμένων μέτρων και θα συνέβαλε επίσης στη διασφάλιση της τήρησης των χρονοδιαγραμμάτων μέτρησης.

Φάση VI (ανάπτυξη στρατηγικών πρωτοβουλιών)

Η Φάση VI περιελάμβανε την ανάπτυξη στρατηγικών πρωτοβουλιών που θα συνέβαλλαν στην επίτευξη των στόχων που τέθηκαν στη Φάση V και τον καθορισμό συγκεκριμένου προϋπολογισμού για αυτές τις πρωτοβουλίες. Το σκεπτικό που χρησιμοποιήθηκε για την απεικόνιση και τον καθορισμό των στόχων ήταν η βάση για τον εντοπισμό πιθανών πρωτοβουλιών που θα είχαν ως αποτέλεσμα τη βελτίωση των μέτρων. Ωστόσο, η ομάδα του έργου χρησιμοποίησε επίσης την ανάλυση SWOT της Φάσης II και τη συγκριτική αξιολόγηση για να διαμορφώσει τομείς εστίασης για πρωτοβουλίες βελτίωσης, δίνοντας έμφαση στην προοπτική μάθησης και ανάπτυξης και σε άλλους παράγοντες απόδοσης, λόγω της ισχυρής συσχέτισης τους με τα μέτρα άλλων προοπτικών

Φάση VII (διατύπωση του σχεδίου εφαρμογής)

Η φάση VII αφορούσε τη διαμόρφωση του σχεδίου εφαρμογής, συμπεριλαμβανομένης της ανακοίνωσης και της ανάλυσης των μέτρων σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα, καθώς και την επιλογή της απαραίτητης τεχνογνωσίας για την παρακολούθηση των Δεικτών Απόδοσης. Εξετάστηκαν πολλές λύσεις λογισμικού

BSC, που κυμαίνονται από μονάδες BSC συστημάτων ERP (π.χ. Oracle και SAPd), έως και ειδικά προσαρμοσμένες εφαρμογές. Για να ξεκινήσει γρήγορα το BSC, επιλέχθηκε μια λύση μεσαίου εύρους, όπου τα περισσότερα δεδομένα θα χρησιμοποιούνται απευθείας από τη λειτουργική βάση δεδομένων της εταιρείας με ελάχιστες απαιτήσεις εισαγωγής δεδομένων με το χέρι. Η επιλογή IT συνοδεύτηκε από παρουσίαση του σχεδίου υλοποίησης του μοντέλου BSC σε όλους τους υπαλλήλους της εταιρείας (συμπεριλαμβανομένων των ευθυνών τους τόσο στην επίτευξη στόχων όσο και στη συνεχή «λειτουργία» και παροχή πληροφοριών για το BSC). Τέλος, δημιουργήθηκε ένα σχέδιο για την επιβεβαίωση της εγκυρότητας των στρατηγικών στόχων, των επιλεγμένων μέτρων και των αλυσίδων αιτίου και αποτελέσματος, μία φορά το χρόνο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι όλες οι φάσεις της υλοποίησης του εν λόγω μοντέλου BSC ολοκληρώθηκαν με επιτυχία και μετά από μια εβδομάδα συλλογής δεδομένων για τη μέτρηση των επιλεγμένων δεικτών απόδοσης, το BSC χρησιμοποιήθηκε ως το κύριο σύστημα ελέγχου διαχείρισης. Ο χρόνος υλοποίησης από την εναρκτήρια παρουσίαση έως την ανάπτυξη και τη χρήση του BSC ήταν τρεις μήνες, σε συμφωνία με το τυπικό χρονοδιάγραμμα για ένα πρόγραμμα ανάπτυξης BSC. Παρόλο που διατηρήθηκε το χρονοδιάγραμμα εφαρμογής, οι προϋπολογισμοί ανθρωπίνων ωρών που αφιερώθηκαν στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας για το έργο ξεπέρασαν το 30 τοις εκατό, γεγονός που αποδόθηκε κυρίως στην ποικιλομορφία της ομάδας του έργου και στις εντάσεις που προέκυψαν μεταξύ των διαχειριστών διαφορετικών διαιρέσεων.

5.2. Η εταιρεία που αναλύεται στο άρθρο των Kartalis, Velentzas & Broni (2013)

Ο σκοπός της ερευνητικής εργασίας των Kartalis et al. (2013) ήταν η προσπάθεια ενασχόλησης τους με την ανάλυση της έννοιας του Balance Scorecard και της μέτρησης απόδοσης σε μια τουριστική εταιρεία χρησιμοποιώντας τη μέθοδο μελέτης περίπτωσης. Η έρευνα περιέγραψε την εφαρμογή του μοντέλου BSC σε μια

εταιρεία περιορισμένης ευθύνης που βρίσκεται στις Σέρρες, στην Ελλάδα. Η εταιρεία αυτή δραστηριοποιείται στον τομέα της βαριάς βιομηχανίας. Η εν λόγω εταιρεία έχει περισσότερα από 1.000.000 ευρώ κέρδη και διαθέτει περισσότερους από 200 υπαλλήλους.

Η πρώτη φάση περιελάμβανε συνεντεύξεις με διευθυντές σε διάφορα επίπεδα λήψης αποφάσεων. Έγινε συνέντευξη σε έναν αριθμό διευθυντών σε κάθε τμήμα, με καθεμία από τις συνεντεύξεις να διαρκεί κατά μέσο όρο δύο ώρες. Οι ερωτήσεις της συνέντευξης αφορούσαν τη διαχείριση και τις διαδικασίες που ακολούθησαν στην αξιολόγηση της απόδοσης. Οι ερωτώμενοι κατάλαβαν ότι η βασική ώθηση της έρευνας αφορούσε τη χρήση του Balance Scorecard. Η αλληλεπίδραση μεταξύ του ερευνητή και του ερωτώμενου κατά καιρούς οδήγησε σε αποτελέσματα που δεν θα μπορούσαν να είχαν προβλεφθεί. Κάποια ευελιξία στην υποβολή ερωτήσεων μερικές φορές οδήγησε στην επέκταση της συνέντευξης, με αποτέλεσμα, μερικές φορές αυτή να διαρκεί πάνω από δύο ώρες.

Επιπλέον, έχει γίνει συνέντευξη με τον Οικονομικό Διευθυντή του κλάδου και οι ερωτήσεις αφορούσαν, το περιβάλλον, τις προκλήσεις και τις διαδικασίες της οργάνωσης. Οι διευθυντές εργάζονται καθ' όλη τη διάρκεια του έτους για λογαριασμό της εταιρείας, ενώ το υπόλοιπο προσωπικό αυτού του έργου προσαρμόζεται στο πλαίσιο των εποχιακών διακυμάνσεων της απασχόλησης ανάλογα με την εποχή. Αυτή η εταιρεία, αν και υπάρχει στον τομέα της βιομηχανίας για πάνω από τέσσερις δεκαετίες, έχει αλλάξει ιδιοκτησία τα τελευταία χρόνια, γεγονός που την καθιστά μια πολύ ενδιαφέρουσα μελέτη περίπτωσης της εφαρμογής του BSC.

Ως εκ τούτου, η ανάγκη είναι λογική, για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των μεθόδων που έχουν χρησιμοποιηθεί μέχρι τώρα, για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων, με τη χρήση ενός στρατηγικού εργαλείου όπως το BSC. Το ερωτηματολόγιο κλήθηκε να απαντηθεί από τη διοίκηση και το προσωπικό της εταιρείας και αναφέρεται στις τέσσερις πτυχές και διαστάσεις του BSC: Τους πελάτες, την καινοτομία, τις εσωτερικές διαδικασίες και τις διαδικασίες μάθησης ανάπτυξης πελατών. Αρχικά η εφαρμογή ενός ειδικά σχεδιασμένου ερωτηματολογίου απαντήθηκε από στελέχη της εταιρείας και τους πελάτες της. Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε όλες τις απαραίτητες μετρήσεις λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραμέτρους.

Το πρώτο βήμα στην ανάπτυξη της έρευνας ήταν η δημιουργία Ανάλυσης S.W.O.T χρησιμοποιώντας κατάλληλα ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις με τους διευθυντές της εταιρείας. Η ανάλυση S.W.O.T. κατέγραψε τα πλεονεκτήματα, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές της εταιρείας. Όλες οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν για τη δημιουργία του στρατηγικού εργαλείου αυτόματα απεικονίζουν τις πτυχές που, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, χαρακτηρίζουν και διαμορφώνουν το προφίλ αυτής της επιχείρησης.

Μετά τη δημιουργία του πίνακα S.W.O.T., που αποτέλεσε τη βάση επιλογής των ερωτηθέντων, χρησιμοποιήθηκε η ιεραρχική ανάλυση και οριοθετήθηκαν οι επιλογές. Αυτή η διαδικασία επιχειρούσε να αναδείξει ποιες από τις τέσσερις πτυχές του μοντέλου είναι πιο σημαντικές σε σχέση με τις άλλες και στην συνέχεια, ο ερευνητής καλείται να κατασκευάσει μια προβολή πίνακα των περιβαλλόντων των ερωτηθέντων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας των Kartalis et al. (2013), φαίνεται ότι τον πιο σημαντικό ρόλο, σύμφωνα με αυτούς που ερευνήθηκαν, καταλαμβάνει η εικόνα που παρουσιάζει η επιχείρηση και αυτό χαρακτηρίζεται ως πρώτη προτεραιότητα για την αλλαγή της εικόνας της εταιρείας στο ευρύ κοινό. Επιπλέον, ακολουθεί ο στρατηγικός στόχος που απαιτεί προσαρμογή του κόστους του προϊόντος. Τέλος, πολύ σημαντική άποψη φαίνεται να είναι ο διακανονισμός των χρεών σχετικά με την οικονομική κρίση.

5.3. Η εταιρεία που αναλύεται στο άρθρο των Denton & White (2000)

Η White Lodging Services Corporations είναι μια εταιρική οντότητα που διαχειρίζεται τα franchise περιορισμένης εξυπηρέτησης της Marriott που περιλαμβάνουν τις θυγατρικές Courtyard, Fairfield Inn και Residence Inn. Η εταιρεία άρχισε να εφαρμόζει το σύστημα Balanced Scorecard τόσο σε επίπεδο θυγατρικών εταιρειών όσο και σε επίπεδο της μητρικής, τον Ιανουάριο του 1997.

Μερικοί από τους εταιρικούς στρατηγικούς στόχους ήταν (Denton & White, 2000):

- ✓ Η καταγραφή ετήσιας αύξησης των εσόδων κατά 15%
- ✓ Η δημιουργία 300 εκατομμύριων δολαρίων σε έσοδα έως το 2003
- ✓ 20% αύξηση στις βαθμολογίες αξιολόγησης των επισκεπτών
- ✓ Η υπέρβαση των επίπεδων της μέσης απόδοσης και των εσόδων
- ✓ Η μείωση του ωριαίου κόστους μισθοδοσίας κατά 60% ετησίως
- ✓ Η μείωση του ωριαίου κόστους διοίκησης κατά 20% ετησίως
- ✓ Η εξασφάλιση υψηλής απόδοσης της επένδυσης τουλάχιστον κατά 15%

Προκειμένου να επιτευχθεί η νέα στρατηγική και όλοι οι στρατηγικοί στόχοι που προσδιορίστηκαν, η πρόκληση που προέκυψε ήταν η δημιουργία και εφαρμογή ενός μοντέλου BSC με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Denton & White, 2000):

- ✓ Το μοντέλο BSC να παρακολουθεί οικονομικά και μη οικονομικά μέτρα που είναι σημαντικά για την μακροχρόνια ανάπτυξη και την δημιουργία αξίας
- ✓ Να κοινοποιεί τους στόχους των ιδιοκτητών για ανάπτυξη, κερδοφορία και εσωτερικές διαδικασίες
- ✓ Να είναι απλό να παρακολουθείται και να γίνεται κατανοητό και αποδεκτό από τους διαχειριστές λειτουργίας
- ✓ Να εφαρμοστεί σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης και να επικεντρωθεί μόνο στους βασικούς δείκτες απόδοσης (KPI) καθεμιάς από τις τέσσερις αρχικές προοπτικές του Balanced Scorecard.

Προκειμένου να εξασφαλιστεί μια εύκολη διαδικασία ελέγχου της εταιρικής απόδοσης και να δοθεί η δυνατότητα στους διαχειριστές να παρακολουθούν την απόδοσή τους σε σχέση με τους στόχους, πραγματοποιήθηκε μια επιλογή από τα πιο σημαντικά KPI για κάθε προοπτική. Για κάθε KPI, δημιουργήθηκε ένα σύστημα αριθμητικών σημείων και πέντε συνδυασμών βαθμολογίας χρώματος με συγκεκριμένους στόχους

Δύο χρόνια μετά την εφαρμογή της Balanced Scorecard, οι υπηρεσίες White Lodging Services κατέγραψαν βελτίωση της απόδοσης σε διάφορους τομείς ως εξής (Denton & White, 2000):

- ✓ Ποσοτικές βελτιώσεις τόσο στα έσοδα όσο και στην κερδοφορία
- ✓ Μεγαλύτερη ευθυγράμμιση των στρατηγικών στόχων
- ✓ Καλύτερη κατανόηση για τους διαχειριστές, των μακροπρόθεσμων προσδοκιών των ιδιοκτητών

5.4. Η εταιρεία που αναλύεται στο άρθρο του Janota (2008)

Η παρούσα μελέτη περίπτωσης που αναπτύχθηκε από τον Janota (2008) παρουσιάζει τη διαδικασία υλοποίησης της Balanced Scorecard στην εταιρεία Alpharma της Πορτογαλίας. Η Alpharma είναι μια παγκοσμίως κορυφαία φαρμακευτική εταιρεία που ειδικεύεται σε προϊόντα τόσο για ανθρώπους όσο και για ζώα. Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1903 στη Νορβηγία και έχει πλούσια ιστορία πάνω από 100 χρόνια και παγκόσμια παρουσία στην Ευρώπη, την Ασία, τη Λατινική Αμερική, τις Ηνωμένες Πολιτείες και τον Καναδά.

Στο πλαίσιο της διαδικασίας επέκτασής της, προκειμένου να διαχειριστεί καλύτερα τις δραστηριότητές της σε όλο τον κόσμο, τα εταιρικά στελέχη αποφάσισαν το 1997 την εφαρμογή της Balanced Scorecard ως συστήματος στρατηγικής διαχείρισης της επιχείρησης. Η εφαρμογή της Balanced Scorecard ξεκίνησε το 1998 με ένα πιλοτικό έργο στη θυγατρική εταιρεία που εδρεύει στις ΗΠΑ. Την ίδια ημερομηνία, το Alpharma Internal Scorecard Development Handbook κυκλοφόρησε σε όλες τις θυγατρικές εταιρίες προκειμένου να εξοικειωθούν οι υπάλληλοι με τη νέα ιδέα, καθώς και να χρησιμεύσει ως επίσημος εσωτερικός οδηγός σε θέματα που αφορούσαν την υιοθέτηση του BSC.

Ενώ στην αρχή της διαδικασίας εφαρμογής του Balanced Scorecard στη θυγατρική της Alpharma των ΗΠΑ, η εισαγωγή του BSC στις θυγατρικές της εταιρείας δεν ήταν υποχρεωτική, η υιοθέτηση του BSC έγινε δεσμευτική πραγματικότητα για όλες τις εταιρικές οντότητες από τον Ιανουάριο του 2001. Η θυγατρική της Alpharma στην Πορτογαλία ήταν μία από τις πρώτες στον φαρμακευτικό όμιλο που υιοθέτησε την Balanced Scorecard. Η πρωτοβουλία σχετικά με την Balanced Scorecard συντονίστηκε από τον υπεύθυνο της εταιρείας για την

χώρα και τους διαχειριστές χρηματοοικονομικών και μάρκετινγκ που βοήθησαν μια ομάδα εξωτερικών συμβούλων και αποτελούνταν από τρία σημαντικά βήματα:

- ✓ Τη διαμόρφωση της επικουρικής στρατηγικής για τη χώρα, η οποία με τη σειρά της έγινε η βάση της εφαρμογής του BSC στην Πορτογαλία
- ✓ Την εκπαίδευση του προσωπικού στη μεθοδολογία Balanced Scorecard και
- ✓ Την ανάπτυξη ενός μοντέλου διασύνδεσης για τους κρίσιμους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας και τον καθορισμό των κατάλληλων βασικών δεικτών απόδοσης (KPI) και των στόχων.

Το BSC στην AlphaGamma της Πορτογαλίας χωρίζεται σε τέσσερις προοπτικές, για τις οποίες προσδιορίζονται βασικοί στρατηγικοί στόχοι και μέτρα απόδοσης. Αρχικά, θα πρέπει να διασαφηνιστεί ότι το Όραμα της εταιρείας, προσδιορίζεται στον επίσημο διαδικτυακό τόπο της εταιρείας ως εξής: «μέσω υπέροχων ανθρώπων, ανώτερων διαδικασιών και καινοτόμων λύσεων, είμαστε ηγετική εταιρεία στην κατασκευή προσβάσιμων σε όλους, φαρμάκων». Έτσι, στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά, οι στρατηγικοί στόχοι και οι αντίστοιχοι δείκτες, για την εφαρμογή του μοντέλου στην περίπτωση αυτή

Πίνακας 1. Οι στρατηγικοί στόχοι για την εταιρεία AlphaGamma στην Πορτογαλία

Διαστάσεις	Στρατηγικοί στόχοι
Χρηματοοικονομική διάσταση	<ul style="list-style-type: none"> • Έσοδα • Κόστη • Ακαθάριστο οριακό περιθώριο
Διάσταση της αγοράς	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Χρησιμοποίηση γενόσημων προϊόντων ✓ Αύξηση της συμμετοχής στους διαγωνισμούς νοσοκομείων ✓ Διαχείριση της μετάβαση από τα υπάρχοντα επώνυμα προϊόντα σε γενόσημα φάρμακα ✓ Λόμπι για προεπιλεγμένη υποκατάσταση ✓ Εστίαση στην προώθηση στους Γιατρούς για τη συνταγή γενόσημων φαρμάκων

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Δημιουργία και διατήρηση συνεργασιών με φαρμακεία ✓ Δημιουργία γέφυρων μεταξύ Ιατρών και φαρμακείων για την χρήση γενόσημων φαρμάκων ✓ Εξασφάλιση της ποιότητας του προϊόντος ✓ Παραγωγή και εμπορία ευρέος φάσματος προϊόντων γενικής χρήσης
Διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Προσδιορισμός των συνεργατών και των λόμπι που αποτελούν στόχους της εταιρείας ✓ Προσδιορισμός του στόχους συνταγογράφησης των γιατρών ✓ Αξιοποίηση της γνώσης της τοπικής αγοράς γενόσημων προϊόντων ✓ Λειτουργία ως διανομέας για άλλες πολυεθνικές εταιρείες γενόσημων προϊόντων ✓ Ενεργοποίηση των γρήγορων διαδικασιών έγκρισης κανονιστικών ρυθμίσεων ✓ Υπηρεσίες In-Source από τη διεθνή δομή της Alpharma ✓ Τοποθέτηση της εταιρείας στην πορτογαλική αγορά γενόσημων προϊόντων ✓ Δημιουργία μιας εσωτερικής ομάδας εργασίας για την υποστήριξη της διάθεσης γενόσημων φαρμάκων στα νοσοκομεία ✓ Εξασφάλιση μιας καλύτερης γεωγραφικής διαχείρισης των πωλήσεων ✓ Δημιουργία και ενημέρωση μια λίστας επιθυμιών προϊόντος ✓ Αναζήτηση τοπικών ευκαιριών απόκτησης μελλοντικών δικαιωμάτων
Διάσταση του Know-how και της εταιρικής	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ανάπτυξη εμπορικών δεξιοτήτων ✓ Ενσωμάτωση των δεξιοτήτων της μητρικής Alpharma

κουλτούρας	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Καλλιέργεια και ανάπτυξη της κουλτούρας των γενόσημων φαρμάκων ✓ Βελτίωση των δεξιοτήτων πληροφορικής ✓ Βελτίωση των δεξιοτήτων προμήθειας προϊόντων ✓ Καθορισμός νέων εμπορικών αξιών εντός του οργανισμού
-------------------	--

Πηγή: Janota (2008)

Η διαδικασία υλοποίησης της Balanced Scorecard ξεκίνησε στην Alpharma Portugal στις αρχές του 1999 και ολοκληρώθηκε στα τέλη του ίδιου έτους. Συνολικά ολόκληρη η διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης διήρκεσε 7-8 μήνες. Μετά την ολοκλήρωση της εφαρμογής, το BSC εισήλθε στη φάση συντήρησης. Σύμφωνα με τον συγγραφέα της μελέτης περίπτωσης, το 2001, «η Balanced Scorecard είχε γίνει ένα φυσικό μέσο στη διαχείριση και όχι μόνο ένας νέος τρόπος οργάνωσης της διαχειριστικής εργασίας».

Για να καταστεί η Balanced Scorecard προσβάσιμη για όλους τους υπαλλήλους της εταιρείας, αυτοματοποιήθηκε με τη βοήθεια του λογισμικού Lotus Notes. Αυτή η εξέλιξη έκανε το BSC όχι μόνο πιο προσιτό για όλους τους υπαλλήλους, επιτρέποντάς τους να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με τους KPI τους και να αναφέρουν τα επιτεύγματά τους, αλλά θα μπορούσε να παρακολουθείται και από τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας. Όπως προτείνει η ερευνητική μελέτη της Janota (2008), η Balanced Scorecard διαδόθηκε σε ολόκληρο τον οργανισμό κατά την περίοδο 2001-2002, καθώς:

- ✓ Χρησιμοποιήθηκε για την αναφορά αποτελεσμάτων στους οργανισμούς στις ομάδες διαχείρισης
- ✓ Χρησιμοποιήθηκε ενεργά στις ετήσιες δραστηριότητες προγραμματισμού
- ✓ Χρησιμοποιήθηκε ως βάση συζήτησης στα τμήματα
- ✓ Βελτίωσε την οργανωτική στρατηγική κατεύθυνση
- ✓ Βελτίωσε την καλύτερη κατανόηση της εργασίας σε επίπεδο τμήματος

Το 2003, λόγω της εισαγωγής μιας νομοθετικής εσωτερικής ελεγκτικής πολιτικής για όλες τις εισηγμένες εταιρείες (η νομοθεσία Sarbanes-Oxley), η Balanced Scorecard στο τμήμα της Πορτογαλίας, έχασε τη διοικητική υποστήριξη και τελικά εγκαταλείφθηκε. Αυτό προέκυψε ως αποτέλεσμα όχι μιας αποτυχίας εφαρμογής, αλλά λόγω της νέας νομοθεσίας που επέβαλε μια νέα διαδικασία εσωτερικού ελέγχου. Η υποχρεωτική εφαρμογή του νόμου Sarbanes-Oxley το 2003, σήμαινε ότι κάθε δραστηριότητα της εταιρείας έπρεπε να περιγραφεί και να τεκμηριωθεί. Για μια μικρή θυγατρική, με περιορισμένους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους, αυτό σήμαινε ότι όλες οι δυνάμεις έπρεπε να στραφούν προς την εκπλήρωση των νέων επιβληθέντων κανονισμών, οι οποίοι ήταν συνώνυμοι με την ανάγκη αναστολής της χρήσης της Balanced Scorecard (Janota, 2008).

5.5. Η εταιρεία που αναλύεται στο άρθρο των Neely, Micheli & Martinez (2006)

Η τελευταία μελέτη περίπτωσης παρουσιάζει τη διαδικασία διαχείρισης απόδοσης Balanced Scorecard στην εταιρεία EDF Energy, έναν από τους μεγαλύτερους παρόχους ηλεκτρικής ενέργειας στο Ηνωμένο Βασίλειο. Η μελέτη περίπτωσης είναι μέρος του ερευνητικού έργου «Ενέργεια στην πληροφόρηση - Διαχείριση επιδόσεων στο δημόσιο τομέα», υποστηριζόμενο από τον Andy Neely (2006) και τους συναδέλφους του, Pietro Micheli και Veronica Martinez για λογαριασμό του Advanced Institute of Management Research στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Η EDF Energy είναι μέρος του Ομίλου EDF, μιας από τις τρεις μεγαλύτερες εταιρείες ενέργειας στην Ευρώπη. Η EDF Energy απασχολεί πάνω από 20.000 άτομα και είναι ο μεγαλύτερος παραγωγός ηλεκτρικής ενέργειας στο Ηνωμένο Βασίλειο. Η εταιρεία είναι επίσης ένας από τους μεγαλύτερους προμηθευτές ηλεκτρικής ενέργειας στη χώρα, παρέχοντας υπηρεσίες ηλεκτρικής ενέργειας σε περισσότερους από 8 εκατομμύρια πελάτες, σπίτια και επιχειρήσεις.

Η EDF Energy διαρθρώνεται σε τέσσερις επιχειρηματικές μονάδες δίκτυο (EDF Energy, 2010):

- ✓ Υφιστάμενο πυρηνικό τμήμα που λειτουργεί 8 πυρηνικούς σταθμούς
- ✓ Πυρηνικό τμήμα νέας γενιάς που είναι επιφορτισμένο με την παράδοση της νέας γενιάς πυρηνικών σταθμών
- ✓ Ενεργειακή προμήθεια και προμήθεια πελατών που διαχειρίζεται σταθμούς παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας και αιολικά πάρκα, ανταλλάσσει ενέργεια και ασχολείται με όλη την ομάδα πελατών
- ✓ Υποκατάστημα δικτύου που διαχειρίζεται και λειτουργεί το δημόσιο δίκτυο

Ως η μεγαλύτερη εταιρεία ενέργειας του Ηνωμένου Βασιλείου, η EDF Energy έχει στρατηγική σημασία για το Ηνωμένο Βασίλειο και επομένως λειτουργεί σε ένα ρυθμιζόμενο περιβάλλον που διαχειρίζεται τις απαιτήσεις πολλών ενδιαφερομένων, μεταξύ των οποίων:

- ✓ Το κυβερνητικό τμήμα που ρυθμίζει τις παρεχόμενες υπηρεσίες
- ✓ Τοπικές αρχές που ελέγχουν και διαπραγματεύονται την παροχή υπηρεσιών
- ✓ Τους τελικούς χρήστες των υπηρεσιών

Κατά το 2000, η εταιρεία αντιμετώπισε αρκετές προκλήσεις μεταξύ των οποίων:

- ✓ Μείωση εισοδήματος 3%
- ✓ Αναπροσαρμογή του ρυθμιστικού πλαισίου
- ✓ Ισχυρή πίεση για τη βελτίωση των προμηθειών των πελατών
- ✓ Ενσωμάτωση δύο νεοαποκτηθέντων εταιρειών

Προκειμένου να αντιμετωπίσει όλες αυτές τις προκλήσεις, η εταιρεία αποφάσισε την εφαρμογή της διαχείρισης της απόδοσης της και της μέτρησης βάσει της Balanced Scorecard που θα μπορούσε να επιτύχει τέσσερις κρίσιμους στρατηγικούς στόχους:

- ✓ Την βελτίωση της παραγωγικότητας
- ✓ Την βελτίωση της φήμης
- ✓ Την βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών και
- ✓ Στο να εστιάσει περισσότερο στη χρήση των πόρων της

Το πλαίσιο EDF Balanced Scorecard βασίζεται στον χάρτη στρατηγικής της εταιρείας που μεταφράζει τη στρατηγική και τις φιλοδοξίες της εταιρείας μέσω ενός αλληλοσυνδεδεμένου συνόλου στρατηγικών στόχων που έχουν χαρτογραφηθεί σύμφωνα με τις τέσσερις παραδοσιακές προοπτικές του Balanced Scorecard.

Τα χαρακτηριστικά του συστήματος BSC για την εταιρεία είναι τα εξής:

- ✓ Ο εταιρικός χάρτης αποτελεσμάτων και ο χάρτης στρατηγικής διανέμονται στον οργανισμό, σχηματίζοντας τη βάση των καρτών αποτελεσμάτων και των χαρτών στρατηγικής από το επίπεδο του τμήματος
- ✓ Το σύστημα BSC είναι ευθυγραμμισμένο σε ολόκληρο τον οργανισμό που αναπτύσσεται σε ατομικό επίπεδο. Κάθε υπάλληλος είναι επιφορτισμένος με την εφαρμογή τριών έως πέντε μέτρων
- ✓ Ο εταιρικός χάρτης BSC και στρατηγικής έχει περιορισμένο αριθμό μέτρων προκειμένου να τονίσει την κρίσιμη στρατηγική τους σημασία και να χρησιμεύσει ως σημείο αναφοράς για όλους τους υπαλλήλους
- ✓ Σε στρατηγικό επίπεδο, η διαδικασία BSC διευκολύνεται από τον υπεύθυνο και τους ανώτερους διευθυντές που συμφωνούν για τον στρατηγικό στόχο, τα μέτρα και τους στόχους για την εταιρική BSC
- ✓ Οι στόχοι βασίζονται στην προηγούμενη απόδοση και τις μελλοντικές φιλοδοξίες, είναι συγκεκριμένοι αλλά δεν επιβάλλονται
- ✓ Οι εργαζόμενοι μπορούν να θέσουν τους δικούς τους στόχους και να τους αλλάξουν υπό την επίβλεψη των ανώτερων διευθυντών τους
- ✓ Σε επιχειρησιακό επίπεδο τα μέτρα σχεδιάζονται σε συνεργασία με υπαλλήλους και μεσαία στελέχη
- ✓ Η βελτίωση της απόδοσης και η μάθηση διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στη διαδικασία διαχείρισης και εμπλέκουν υπαλλήλους ολόκληρου του οργανισμού

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων ισορροπημένης κάρτας αποτελεσμάτων περιγράφεται με συντομία στην συνέχεια. Η αρχιτεκτονική της διαχείρισης επιδόσεων που βασίζεται στην Balanced Scorecard επιτρέπει στην εταιρεία να:

- ✓ Επισημαίνει την τρέχουσα κατάσταση της οργανωτικής απόδοσης
- ✓ Δίνει προτεραιότητα στις ενέργειες

- ✓ Παρέχει συγκριτικές πληροφορίες σχετικά με την απόδοση του κλάδου
- ✓ Παρέχει ιστορικά στοιχεία για τις πληροφορίες απόδοσης
- ✓ Αξιοποιεί προηγούμενες αποφάσεις με τη μορφή εμπειριών

Η διαδικασία διαχείρισης της απόδοσης στην εταιρεία EDF Energy βασίζεται στα ακόλουθα βήματα:

- ✓ Συγκέντρωση δεδομένων απόδοσης
- ✓ Συγκέντρωση δεδομένων με βάση τα συμφραζόμενα - πότε και πώς προέκυψε το πρόβλημα
- ✓ Συζήτηση σχετικά με τα δεδομένα απόδοσης
- ✓ Αξιολόγηση του αντίκτυπου και της προτεραιότητας συγκεκριμένων ζητημάτων σε σχέση με τις κατευθύνσεις του χάρτη στρατηγικής
- ✓ Ανάλυση των ζητημάτων που πρέπει να αντιμετωπιστούν και δημιουργία πιθανών λύσεων
- ✓ Καθιέρωση ενός κατάλογου πρωτοβουλιών και προσδιορισμός του αντίκτυπου κάθε πιθανής δράσης
- ✓ Εφαρμογή των σχεδίων δράσης
- ✓ Συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση της κατάστασης των πρωτοβουλιών
- ✓ Ανάλυση του αντίκτυπου των λύσεων, βελτίωση των λύσεων και εντοπισμός του σημείου που δεν είναι αυτές απαραίτητες πλέον
- ✓ Χρησιμοποίηση μιας διαδικασίας ελέγχου δομημένης απόδοσης σε διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού
- ✓ Ανατροφοδότηση από επιχειρησιακό σε στρατηγικό επίπεδο και ενεργοποίηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων
- ✓ Διάδοση της γνώσης που έχει αντληθεί για να επιτρέψει και να βελτιώσει την οργανωτική διαδικασία μάθησης

Συμπεράσματα

Αποτελεί ιδιαίτερα σημαντική ανάγκη για τους ιδιοκτήτες και τους διευθυντές των μεγάλων, ειδικά, εταιρειών, η γνώση και η αξιολόγηση της απόδοσης των επιχειρήσεων, καθώς αυτή αποτελεί μια από τις σημαντικότερες, αν όχι την σημαντικότερη πτυχή της εταιρικής δράσης, η οποία συνδέεται τόσο με την εκμετάλλευση των δυνατοτήτων των πόρων της εταιρείας, όσο και του καθορισμού του τελικού ποσοστού κέρδους της. Με αυτήν την έννοια, είναι κατανοητό το ενδιαφέρον τόσο της ακαδημαϊκής κοινότητας που ασχολείται με την επιχειρηματικότητα, όσο και των διευθυντικών στελεχών των εταιρειών, σχετικά με το θέμα αυτό. Το ενδιαφέρον αποτυπώνεται στο εύρος των επιστημονικών προσεγγίσεων στο θέμα της μέτρησης της εταιρικής απόδοσης, οι σημαντικότερες από τις οποίες παρουσιάστηκαν κριτικά στο θεωρητικό τμήμα της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Αναφορικά με τα συμπεράσματα που προέκυψαν από το ερευνητικό τμήμα της εργασίας, θα πρέπει αρχικά να σημειωθεί ότι για λόγους καλύτερης ανάλυσης, επιλέχθηκε η αναζήτηση μελετών περίπτωσης που αναφέρονται μόνο σε μία προσέγγιση, την εφαρμογή του Balanced Scorecard. Έτσι, η εργασία παρουσίασε πέντε διαφορετικές περιπτώσεις εφαρμογής του μοντέλου αυτού, εκ των οποίων οι δυο αφορούσαν επιχειρήσεις στην Ελλάδα και οι άλλες τρεις ήταν περιπτώσεις από το εξωτερικό.

Αρχικά, θα πρέπει να σημειωθούν οι δυσκολίες εύρεσης πρωτογενών δεδομένων από μια εταιρεία, καθώς τα στοιχεία που αφορούν στην μέτρηση της απόδοσης δεν είναι διαθέσιμα στο ευρύ κοινό, όπως συμβαίνει για παράδειγμα, με τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις και τους ισολογισμούς των εταιρειών και έτσι, η πληροφόρηση περιορίστηκε σε ήδη δημοσιευμένα στοιχεία ερευνητών που κατόρθωσαν να συγκεντρώσουν όλα τα απαραίτητα στοιχεία, μέσα από ειδικές διαδικασίες αδειοδότησης τους από τις επιχειρήσεις που μελέτησα. Όπως είναι ίσως ευνόητο, μια τέτοια διαδικασία δεν θα ήταν εφικτή στα πλαίσια εκπόνησης μιας διπλωματικής εργασίας.

Σε κάθε περίπτωση, τα συμπεράσματα που είναι δυνατόν να προκύψουν έστω και από αυτήν την δευτερογενή ανάλυση των διαθέσιμων στοιχείων, όπως αυτά παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, δείχνουν τα πλεονεκτήματα, αλλά και τα μειονεκτήματα της εφαρμογής του μοντέλου BSC στις επιχειρήσεις, όπως αυτά αναλύθηκαν διεξοδικά και στο θεωρητικό τμήμα της εργασίας.

Αναλυτικότερα και οι πέντε επιχειρήσεις που παρουσιάστηκαν κατάφεραν μέσα από την εφαρμογή του μοντέλου να προσδιορίσουν την σημαντικότερη διάσταση στην οποία θα πρέπει να δώσουν βάση, σε σχέση με τους στρατηγικούς στόχους που είχαν θέσει στην αρχή της διαδικασίας. Θα πρέπει να σημειωθεί επίσης ο σημαντικός ρόλος των συνεντεύξεων, ως μέσο άντλησης πληροφοριών για τους σχεδιαστές του μοντέλου, με τα άτομα της διοίκησης της κάθε εταιρείας. Επιπλέον, θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι σε αρκετούς τομείς, μετά από ένα εύλογο χρονικό διάστημα, σημειώθηκαν βελτιώσεις από την εφαρμογή του μοντέλου, κάτι που καταδεικνύει την έμπρακτη χρησιμότητα του.

Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι και οι πέντε εταιρίες που παρουσιάστηκαν ήταν μεγάλες επιχειρήσεις, που μπορούσαν να διαχειριστούν το κόστος εφαρμογής του μοντέλου, το οποίο είναι σημαντικό. Επίσης φάνηκε η ανάγκη για ύπαρξη συγκεκριμένων μέτρων που θα πρέπει να εφαρμόζονται ώστε να επιτυγχάνονται οι εκάστοτε στρατηγικοί στόχοι, αλλά και η σημασία του καταλογισμού των μέτρων αυτών σε συγκεκριμένους ρόλους μέσα στην επιχείρηση, ώστε να είναι ξεκάθαρες οι υποχρεώσεις αυτών που τις αναλαμβάνουν. Επίσης είναι ιδιαίτερα σημαντική η καταγραφή των μέτρων και των στόχων, ώστε στην συνέχεια να επιλεγτούν οι κατάλληλοι δείκτες απόδοσης.

Βιβλιογραφία

Afida, N., Janipha, I., Ismail, F. (2013). Conceptualisation of quality issues in Malaysian construction environment. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*. 101:53–61.

American Society for Quality. (2015). What is Organizational Excellence? Available at: <https://asq.org/quality-resources/organizational-excellence>. [17/7/2020].

Amin, Z., Romli, A. (2019). Investigation of key performance indicators using balanced scorecard approach to evaluate academicians' tacit knowledge. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*. 8:139–148.

Baltazar, M., Rosa, T., Silva, J. (2018). Global decision support for airport performance and efficiency assessment. *Journal of Air Transport Management*. 71:220–242.

Baltazar, M., Silva, J. (2020). Spanish airports performance and efficiency benchmark. A PESA-AGB study. *Journal of Air Transport Management*. 89:1-19.

Blalock, B. (1999). Evaluation Research and the Performance Management Movement: From Estrangement to Useful Integration? *Evaluation*. 5(2):117 – 149.

Boulter, L., Bendell, T., Dahlgard, J. (2013). Total quality beyond North America: a comparative analysis of the performance of European excellence award winners. *International Journal of Operations & Production Management*. 33(2):197-215.

Boyle, I. (2013). Individual Performance Management: A Review of Current Practices. *Asia Pacific Management and Business Application*. 1:157-170.

Bruder, A. (1992). International benchmarking. *Competitive Intelligence Review*. 14: 5-11.

Brunswicker, S., Vanhaverbeke, W. (2015). Open Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): External Knowledge Sourcing Strategies and Internal Organizational Facilitators. *Journal of Small Business Management*. 53:1241–1263.

- Butler, A., Letza, S., Neale, B. (1997). Linking the balanced scorecard to strategy. *Long Range Planning*. 30(2):242–253.
- Callen, L. (1991). Data envelope analysis: Partial survey and applications for management accounting. *Journal of Accounting Management Research*. 3:35–56.
- Cameron, K., Whetten, D. (1983). Organizational effectiveness: One model or several? In: K., Cameron, D., Whetten. (Eds.). *Organizational effectiveness: A comparison of multiple methods*. (pp:1–24). New York: Academic Press.
- Chang, A., Huang, C. (2010). The impact of human resource capabilities on internal customer satisfaction and organizational effectiveness. *Total Quality Management*. 21:633–648.
- Chang, R. Cho, H. (2008). Organizational Memory Influences New Product Success. *Journal of Business Research*. 61:13–23.
- Chartered Institute of Management Accountants (2018). Management Accounting Survey. 2018. Available at: <http://www.cimaglobal.com/Thought-leadership/Research-topics/Management-accounting-in-different-sectors/Management-accounting-survey/>. [14/7/2020].
- Choi, F., Leite, D., de Oliveira, F. (2018). BIM-based benchmarking system for healthcare projects: feasibility study and functional requirements. *Automation in Construction*. 96:262–279.
- Cross, K., Lynch, R. (1988). The “SMART” way to define and sustain success. *Journal of Accounting Management Research*. 8(1):1–23.
- Demoussis, M., Giannakopoulos, N. (2007). Exploring Job Satisfaction in Private and Public Employment: Empirical Evidence from Greece. *Labour*. 21(2):333-359.
- Denton, G., White, B. (2000). Implementing a Balanced-scorecard Approach to Managing Hotel Operations. The Case of White Lodging Services. *Cornell Hospitality Quarterly*. 41(1):94-107.
- Drucker, P. (2003). *My view on management*. New York: Harper & Row.

Dumond, E., Ettlé, E., Rosenthal, R. (2011). Service vs manufacturing innovation. *Journal of Product Innovation Management*. 28:285–299.

EFQM. (2010) EFQM—the official website. Available at: <http://www.efqm.org>. [15/6/2020].

EFQM. (2012). *EFQM Excellence Model 2013*. Brussels: EFQM Representative Office.

Ehnert, I., Harry, W., Zink, J. (2014). Sustainability and Human Resource Management. *Developing Sustainable Business Organizations*. Berlin:Springer.

Ellibee, A., Mason, A. (1997). Benchmarking for quality curriculum: The heart of school-to-work. *New Directions for Community Colleges*. 97:15-21.

Epper, M. (1999). Applying benchmarking to higher education: Some lessons from experience. *Change*. 31(6):24-31.

Escrig, B., de Menezes, M. (2015). What characterizes leading companies within business excellence models? An analysis of ‘EFQM recognized for excellence’ recipients in Spain. *International Journal of Production Economics*. 169:362-375.

Eskildsen, K., Dahlgard, D. (2000). A Causal Model for Employee Satisfaction. *The TQM Magazine*. 11(8):1081-1094.

Ettorchi-Tardy, A., Levif, P. Michel, P. (2012). Benchmarking: A Method for Continuous Quality Improvement in Health. *Healthcare Policy*. 7:E101–E119.

Gartner Group. Gartner Group Strategic Planning 2018. Available at: <https://www.gartner.com/en/insights/strategic-planning>. [14/7/2020].

Giannoukou, I., Beneki, C. (2018). Towards sustainability performance management system of tourism enterprises: A tourism sustainable balanced scorecard framework. *International Journal of Global Environmental Issues*. 17:175–196.

Gruman, A., Saks, M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resources Management Review*. 21:123–136.

Hall, B., Jaffe, A., Trajtenberg, M. (2005). Market value and patent citations. *Rand Journal of Economics*. 36: 16–38.

Henderson-Smart, C., Winning, T., Gerzina, T., King, S., Hyde, S. (2006). Benchmarking learning and teaching: Developing a method. *Quality Assurance in Education*. 14(2):143-155.

Henri, F. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap. *Managerial Finance*. 30:93-123.

Hermawan, A., Anshari, M. (2016). Performance measurement of project management by using FANP Balanced Scorecard. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 83:262–269.

Hözl, W., Reinstaller, A., Janger, J., Unterlass, F., Stadler, I., Daimer, S., Stehnen, T. (2010). Barriers to Internationalisation of Innovative Firms in the EU. WIFO Monatsberichte. 84. 141-156.

Hristov, I., Chirico, A., Appolloni, A. (2019). Sustainability Value Creation, Survival, and Growth of the Company: A Critical Perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). *Sustainability*. 11:2119-2132.

Hwang, S., Thomas, C., Caldas, D. (2010). Performance metric development for pharmaceutical construction projects. *International Journal of Project Management*. 28:265–274.

International Facility Management Association. (2013). Benchmarking 2.0 - Health Care Facility Management Report. Available at: http://community.ifma.org/knowledge_library/m/members_only_content/1056899. [31/8/2020].

Janota, G. (2008). The Balanced Scorecard in a Pharmaceutical Company, ISCTE Business School. Available at: <http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/1148/1/TESE%20RMGJ.pdf>. [15/9/2020].

- Jong, C., Sim, A., Lew, T., Nonino, F. (2019). The relationship between TQM and project performance: Empirical evidence from Malaysian construction industry. *Cogent Business & Management*. 6(1):1–31.
- Kaplan, R., Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive performance. *Harvard Business Review*. 70:71–79.
- Kaplan, R., Norton, D. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*. 5:134–142.
- Kaplan, R., Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., Norton, D. (2001). *The strategy-focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., Norton, D. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management. *Accounting Horizons*. 15:87–105.
- Kaplan, R., Norton, D. (2004) *Strategy maps. Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press
- Kartalis, N., Velentzas, J., Broni, G. (2013). Balance Scorecard and Performance Measurement in Greek Industry. *Procedia Economics and Finance*. 5:413 – 422.
- Kennerley, M., Neely, A. (2002). *Performance measurement frameworks-a review. Business Performance Measurement-Theory & Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kumar, A., Motwani, J., Douglas, C., Das, N. (1999). A quality competitiveness index for Benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*. 6(1):12-21.
- Kyro, P. (2003). Revising the concept and forms of benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*. 10(3):210-225.

- Likita, A., Zainun, N., Rahman, I., Awal, A., Alias, A., Rahman, M., Ghazali, F. (2018). An Overview of Total Quality Management (TQM) practice in Construction Sector. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 140:85-115.
- Madrid-Guijaro, A., Garcia, D., Van Auken, H. (2009). Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*. 47:465–488.
- Mayer, C., Gavin, B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss. *Academy of Management Journal*. 48(5):874-888.
- Mazur, B. (2014). Sustainable Human Resource Management in theory and practice. *Management and Economics Research Journal*. 1:158–170.
- McKinnon, R., Walker, H., Davis, D. (2000). *Benchmarking: A manual for Australian universities*. Canberra, Australia: Department of Education, Training and Youth Affairs, Higher Education Division.
- Meade, H. (1998). *A guide to benchmarking*. Dunedin, New Zealand: University of Otago.
- Moeller, J. (2001). The EFQM Excellence Model. German Experiences with the EFQM Approach in Health Care. *International Journal of Health Care*. 13(1):45-49.
- Moore, D., Cheng, M., Dainty, A. (2002). Competence, competency and competencies: Performance assessment in organizations. *Work Study*. 51:314–319.
- Mouradian, G. (2002). *The quality revolution*. USA: University Press of America.
- Nair, A., Prajogo, D. (2009). Internalization of ISO 9000 standards: the antecedent role of functionalist and institutionalism drivers and performance implications. *International Journal of Production Research*. 47(16):545-568.
- Neely, A., Adams, C., Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. London: Financial Times/Prentice Hall.

Neely, A., Micheli, P., Martinez, V. (2006). Acting on information. Performance management in the public sector. Available at: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/4254>. [19/9/2020].

Nenadal, J., Vykydal, D., Waloszek, D. (2018). Organizational Excellence: Approaches, Models and their use in Czech Organizations. *Quality Innovation Prosperity*. 22(2):47-64.

Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard. A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*. 11(1):65–88.

O'Dell, C. Grayson, C. (2000). *Identifying and Transferring Internal Best Practices*. Houston, USA: American Productivity & Quality Center.

Ozola, I. (2014). The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Turnover. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 156:223–226.

Papalexandris, A., Ioannou, G., Prastacos, G. (2004). Implementing the Balanced Scorecard in Greece: a Software Firm's Experience. *Long Range Planning*. 37:351-366.

Porter, L., Tanners, S. (2004). *Assessing Business Excellence*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Raharjo, H., Eriksson, H. (2017). Exploring differences between private and public organizations in business excellence models. *International Journal of Operations & Production Management*. 37(12):1795-1816.

Rao Tummala, V., Tang, S. (1996). Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification: Core concepts and comparative analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 13(4):8–38.

Sasse, C. (2014). *The Balanced Scorecard. A Literature Review on the Balanced Scorecard's Impact on Performance*. Leader Point, USA.

Schneiderman, M. (1999). Why balanced scorecards fail. *Journal of Strategic Performance Measurement*. 3:6–11.

Seng, G., Loon, O. (2014). Exploring the Barriers and the Level of TQM Implementation in Malaysian Construction Industry. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*. 7:3419-3424.

Shah, L., Etienne, A., Siadat, A., Vernadat, F. (2012). Value, Risk-Based performance evaluation of manufacturing processes. Available at: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00707726/document>. [1/7/2020].

Simanova, L., Gejdos, P. (2019). Application of selected methods and approaches for improvement of processes and their use in practice in companies of wood processing industry in Slovakia. *Management Systems in Production Engineering*. 27:162–165.

Singh, V., Kumarb, A., Singh, T. (2018). Impact of TQM on organizational performance: The case of Indian manufacturing and service industry. *Operations Research Perspectives*. 5:199-217.

Tabatabaei, N., Omran, E., Hashemi, S., Sedaghat, M. (2017). Presenting Sustainable HRM Model Based on Balanced Scorecard in Knowledge-based ICT Companies (The Case of Iran). *Economics and Sociology*. 10:107–124.

Tangen, S. (2004). Performance measurement-from philosophy to practice. *International Journal of Productivity & Performance Management*. 53:726-737.

Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organisational Change*. Hoboken, USA: John Wiley Sons Ltd.

Van Dooren, W., Bouckaert, G., Halligan, J. (2010). *Performance Management in the Public Sector*. Oxon: Routledge.

Varadarajan, R., Ramanujam, V. (1990). The corporate performance conundrum: A synthesis of contemporary views and an extension. *Journal of Management Studies*. 27: 463–483.

Webster, M. (2016). So what is organizational excellence. Available at: <https://realorganisationalexcellence.com/2011/08/25/so-what-is-organisational-excellence/>. [18/7/2020].