

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΗΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΚΑΙ
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



ΑΝΤΩΝΟΠΟΥΛΟΥ ΠΗΝΕΛΟΠΗ

ΔΙΟΝΥΣΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΡΙΑ

ΔΙΑΜΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ : ΖΑΧΟΥΡΗΣ ΠΑΡΗΣ

ΠΑΤΡΑ 2016

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	7
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	7
1.1 Γενικά στοιχεία	7
1.2 Ιστορική αναδρομή εφαρμογής μεθόδων μέτρησης της απόδοσης	8
1.3 Μέτρηση Απόδοσης.....	9
1.4 Γιατί χρειάζεται σύστημα απόδοσης.....	10
1.5 Στόχοι του συστήματος απόδοσης	11
1.6 Κριτική παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης απόδοσης.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	16
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	16
2.1 Η έννοια της χρηματοοικονομικής ανάλυσης.....	16
2.2 Μέθοδοι χρηματοοικονομικής ανάλυσης	17
2.2.1 Διαστρωματική ή κάθετη ανάλυση (Vertical analysis)	18
2.2.2 Συγκριτική ή διαχρονική ανάλυση (Comparative analysis)	19
2.2.3 Εξειδικευμένοι μέθοδοι – Ανάλυση νεκρού σημείου	20
2.2.4 Χαρακτηριστικά της ανάλυσης με τη μέθοδο των αριθμοδεικτών.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	24
ΑΝΑΛΥΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ	24
3.1 Ρευστότητα.....	24
3.2 Κεφαλαιακή διάρθρωση.....	26
3.3 Αποδοτικότητα	28
3.4 Κερδοφορία.....	29
3.5 Αποδοτικότητα vs Αποτελεσματικότητα	30
3.6 Αποτελεσματικότητα.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	32
ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	32
4.1 Εισαγωγή.....	32
4.2 Στρατηγική Επιχειρηματικών αποφάσεων	33
4.3 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα στρατηγικών αποφάσεων	34
4.4 Επίπεδα Απόδοσης της Επιχείρησης.....	34

4.4.1	Επίπεδα Επιχείρησης	35
4.4.2	Επίπεδο Διαδικασιών	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5		38
ΝΕΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ		38
5.1	SCORECARD BALANCE (BSC).....	38
5.2	Οφέλη από την εφαρμογή του BSC	40
5.3	Υποστηρικτές του BSC	40
5.4	Αντίθετοι με την εφαρμογή του BSC.....	42
5.5	National Marrow Donor Program	44
5.5.1	Το παράδειγμα του National Marrow Donor Program.....	44
5.5.2	Αξιολόγηση του μοντέλου BSC από την (NMDP)	46
5.6	Η πυραμίδα επιδόσεων των Lynch & Cross	47
5.7	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης CAF.....	49
5.8	KPIs (Key Performance Indicators)	49
5.8.1	Ορισμός δεικτών KPIs	50
5.8.2	Παραδείγματα δεικτών KPIs	50
5.9	Μέθοδος 6 Σίγμα.....	52
5.9.1	Στόχος του 6 Σίγμα	53
5.9.2	Στατιστική Έννοια του Έξι Σίγμα.....	54
5.10	Εφαρμογή της Επιχειρησιακής Δυναμικής στο Μοντέλο Ισορροπημένης Στοχοθεσίας για τη Μέτρηση της Επιχειρηματικής Απόδοσης	54
5.10.1	Δυναμική απεικόνιση έναντι στατικών μοντέλων	55
5.10.2	Βασικές αρχές επιχειρησιακής δυναμικής	57
5.10.3	Στρατηγικός χάρτης της επιχείρησης.....	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6		64
BENCHMARKING		64
6.1	Ορισμός : Benchmarking	64
6.2	Αναδρομή στην Ιστορία	65
6.3	Πότε εμφανίστηκε το Benchmarking.....	66
6.4	Λόγοι που χρησιμοποιείται το Benchmarking	67
6.5	Γενική Ταξινόμηση Benchmarking.....	68
6.6	Προτερήματα εφαρμογής της μεθόδου Benchmarking.....	73
6.7	Προϋποθέσεις για ένα επιτυχές Benchmarking	74

6.8	Απαραίτητη η αναγνώριση κοινών «λαθών» αναφορικά με την χρήση του Benchmarking	75
6.9	Ανάγκη για αναγνώριση των περιορισμών στη χρησιμοποίηση του Benchmarking	78
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	81
	ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΑ vs ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	81
7.1	Μέτρηση Απόδοσης Παραδοσιακών Συστημάτων.....	81
7.2	Δυνάμεις επιρροής	85
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	88
	CASE STUDY – ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	88
8.1	Εισαγωγή.....	88
8.2	Το τμήμα για την αγορά της Νέας Υόρκης.....	88
8.3	Ανάπτυξη του Balanced Scorecard	89
8.4	Looking Ahead.....	89
8.5	Η περίπτωση ενός Οργανισμού Βρετανικών νοσοκομείων	90
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	93
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	94

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ζούμε σε μια μεταβιομηχανική κοινωνία, την κοινωνία της γνώσης, των εικόνων, της πληροφορίας και του γρήγορου θεάματος. Ο νέος τρόπος ζωής επιβάλλει ένα νέο σύνολο χαρακτηριστικών λειτουργίας της κοινωνίας μας, ακόμη και στην Ελλάδα.

Αυτό το σύνολο διέπεται από διάφορους παράγοντες και χαρακτηριστικά λειτουργίας, όπως: Παγκοσμιοποίηση αγορών, απελευθέρωση αγορών, οικονομία των υπηρεσιών, συνεχείς εξελίξεις στην τεχνολογία Πληροφορικής, Επικοινωνιών, Βιολογίας, Ιατρικής, Διοίκησης, κτλ., πλουραλισμός στην πληροφόρηση, αύξηση της επιρροής και εστίαση στις ανάγκες των πελατών και πολιτών, και αποδυνάμωση της προσέγγισης της κεντρικής οργάνωσης του παραδοσιακού κράτους σε ένα μοντέλο οργάνωσης πιο αποκεντρωτικό. Όλα αυτά αλληλοσυνδεόμενα, διαμορφώνουν ένα νέο κοινωνικό, οικονομικό, τεχνολογικό, ηθικό και πολιτικό πλαίσιο λειτουργίας της κοινωνίας, της οικονομίας, των επιχειρήσεων, των οργανισμών, των κοινοτήτων, των πολιτών, κτλ.

Αναδεικνύονται πιο σύνθετοι ρόλοι για το κράτος (κεντρική και περιφερειακές διοικήσεις, τοπική αυτοδιοίκηση, κτλ.), για τις επιχειρήσεις (μικρές, μεσαίες, μεγάλες) και για τους οργανισμούς (δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου συμφέροντος), ως βασικοί συντελεστές στην κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη, προοπτική, ευημερία και εξέλιξη σε όλους τους τομείς και πεδία εφαρμογής.
<http://www.epixeiro.gr>

Οι μετρήσεις απόδοσης γενικά, είναι ποσοτικά εργαλεία που εκτιμούν την απόδοση της επιχείρησης σε σχέση με ένα συγκεκριμένο στόχο ή με ένα επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι μετρήσεις απόδοσης μπορεί να είναι οικονομικές ή μη οικονομικές. Οι οικονομικές μετρήσεις απόδοσης περιλαμβάνουν τις επενδύσεις, το εισόδημα και το κόστος αγοράς κακής ποιότητας ως ένα ποσοστό των πωλήσεων. Όλα αυτά τα παραδείγματα χρησιμοποιούν αριθμητικές πληροφορίες για να μετρήσουν την απόδοση ενός κερδοσκοπικού οργανισμού ή τμημάτων του όπως κλάδοι, γραμμές παραγωγής, τμήματα πωλήσεων ή δραστηριότητες λειτουργίας.

Από την μεριά της διοίκησης η μέτρηση της απόδοσης παρέχει την απαραίτητη πληροφόρηση για τους υπεύθυνους λήψης των αποφάσεων και τους υπεύθυνους των

διαδικασιών. Μάλιστα, η μέτρηση της απόδοσης παρέχει την υποστήριξη στον προσδιορισμό της επιτυχίας και των δυνατοτήτων της εφαρμοζόμενης στρατηγικής, καθώς και τη διευκόλυνση της κατανόησης της υφιστάμενης κατάστασης. Συνεπώς, η ακριβής μέτρηση της απόδοσης βοηθά στο να ενταθεί η προσοχή της Διοίκησης σε θέματα αναθεώρησης των επιχειρησιακών στόχων και αναδιοργάνωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

1.1 Γενικά στοιχεία

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις είναι αναγκασμένοι να λειτουργούν μέσα σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό και πολύπλοκο εξωτερικό περιβάλλον. Η υιοθέτηση των συστημάτων στρατηγικής διοίκησης (strategic management) αλλά και μέτρησης της απόδοσης (performance measurement) από κάθε επιχείρηση, ξεκληρίσει να συμβάλει σημαντικά στην αύξηση της ικανότητας κάθε επιχείρησης να ανταγωνιστεί επιτυχώς σε εθνικό είτε διεθνές επίπεδο, εφόσον βέβαια αναπτυχθούν και χρησιμοποιηθούν ορθά (Sink & Tuttle, 1989:1).

Κανένα υποσύστημα δεν καθίσταται τόσο σημαντικό όσο στρατηγικός σχεδιασμός (ή «προγραμματισμός» σύμφωνα με τον H. Mintzberg, 1994:333) αναφορικά με την προσπάθεια των επιχειρήσεων για διαρκή βελτίωση της συνολικής τους απόδοσης. Παρ' όλα αυτά ο στρατηγικός προγραμματισμός δεν διεκπεραιώνεται σωστά από τις επιχειρήσεις των ΗΠΑ και της Ευρώπης. Η πλειονότητα των στρατηγικών προγραμμάτων δεν οδηγεί σε εφαρμογές πρακτικού χαρακτήρα σχετικά με τις στρατηγικές και εξαιτίας αυτού δημιουργείται ένα χάσμα ανάμεσα στις προσδοκίες της ανώτατης διοίκησης, οι οποίες αποτυπώνονται μέσω των στρατηγικών σχεδίων, και στα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα από την εφαρμογή της συγκεκριμένης αυτής στρατηγικής. (Sink & Tuttle, 1989:28).

Από την άλλη μεριά, η μέτρηση της ολικής απόδοσης, προκειμένου να συμβάλει στην επιτυχία μίας επιχείρησης οφείλει να συνδέεται άμεσα με το σύστημα της στρατηγικής διοίκησης καθώς και το στρατηγικό πρόγραμμα. Μόνον όταν η μέτρηση της απόδοσης βρίσκεται στο επίκεντρο της στρατηγικής διοίκησης μπορεί η επιχείρηση να καταβάλλει προσπάθειες για την συνεχή βελτίωση της. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η διαδικασία μέτρησης της συνολικής απόδοσης εξοπλίζει τα στελέχη της επιχείρησης με ένα τέτοιο πληροφοριακό σύστημα ανατροφοδότησης που οδηγεί στην συνεχή βελτίωσή της μέσα από την συνεχή αξιολόγηση των εφαρμοζομένων στρατηγικών της, άρα και της συνολικής της στρατηγικής κατεύθυνσης. Η σύνδεση μεταξύ του συστήματος μέτρησης και βελτίωσης της συνολικής απόδοσης, του

στρατηγικού προγράμματος, και των τεθέντων μακροπροθέσμων και βραχυπροθέσμων στόχων, αποτελεί την σημαντικότερη πρόκληση για τα στελέχη των σημερινών επιχειρήσεων (Campri, 1993:4).

1.2 Ιστορική αναδρομή εφαρμογής μεθόδων μέτρησης της απόδοσης

Η υλοποίηση και εφαρμογή μεθόδων μέτρησης της απόδοσης δεν αποτελεί μία τάση της εποχής. Γύρω στο 1850 παρουσιάζεται το πρώτο εγχείρημα εφαρμογής μεθόδων μέτρησης απόδοσης στο δημόσιο τομέα (Wilcox, 2002). Αντικείμενο αυτών των μεθόδων ήταν η αξιολόγηση της λογιστικής κατάστασης των δημοσίων οργανισμών.

Στις αρχές του 20ού αιώνα ταυτόχρονα με τις μεθόδους λογιστικής απόδοσης, παρουσιάζονται και οι δείκτες της παραγωγικότητας. Εφόσον προηγήθηκε μια περίοδο ύφεσης στη χρήση μεθόδων μέτρησης της απόδοσης και αποδοτικότητας στη δημόσια διοίκηση (1925-1959), το 1960, κατά τη διάρκεια της διακυβέρνησης Kennedy στις Η.Π.Α., πρώτο το Υπουργείο Άμυνας εφήρμοσε μία μέθοδο η οποία προέβη σε οικονομική αξιολόγηση των δεδομένων και των στοιχείων της στρατηγικής. Η μέθοδος αυτή ονομάστηκε *Σύστημα Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού (PPBS)* (Niven,2003). Τη δεκαετία του '60, η συγκεκριμένη διοικητική μέθοδος αξιολόγησης υιοθετήθηκε από αρκετές δημόσιες υπηρεσίες στις Η.Π.Α., αλλά και από μεγάλο αριθμό χωρών-μελών του ΟΟΣΑ (π.χ. Γαλλία, 1969) (<http://www.oecd.org>). Τη δεκαετία του '70, δημόσιοι οργανισμοί που ήδη εφάρμοζαν το Σύστημα Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού (PPBS) καθώς και όσοι για πρώτη φορά αποφάσισαν να χρησιμοποιήσουν τη μέθοδο απόδοσης – αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας, επέλεξαν τη *Μέθοδο Μηδενικής Βάσης (ZBB)* (Niven,2003). Η τελευταία μέθοδος αποτέλεσε ουσιαστικά την εξέλιξη της PPBS και θεωρήθηκε 'μόδα' της εποχής (Niven, 2003).

Περίληπτικά, από το 1850 τα τέλη της δεκαετίας του '70 , οι μέθοδοι μέτρησης απόδοσης – αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας, οι οποίοι τέθηκαν σε εφαρμογή στη Δημόσια Διοίκηση σε διεθνές επίπεδο χαρακτηρίζονταν από εσωστρέφεια, καθώς δόθηκε έμφαση στην αξιολόγηση λογιστικών δεδομένων αλλά και χρηματοοικονομικών δεικτών (Kald & Nilsson, 18 2000).

Εν αντιθέσει , κατά τη δεκαετία του '80 ενδιαφέρον προκάλεσε, στους διοικούντες των δημοσίων οργανισμών, ηπιότητα των υπηρεσιών που παρεχόταν και η μέτρηση της (Niven, 2003). Αναφορικά με τη διάδοση και υλοποίηση των μεθόδων μέτρησης απόδοσης – αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας στη Δημόσια Διοίκηση, καθοριστικό παράγοντα αποτέλεσε η Πράξη Διοικητικής Απόδοσης και αποτελεσμάτων (Government Performance and Results Act – GPRA) η οποία τέθηκε σε ψηφοφορία στις Η.Π.Α. το 1993 από την κυβέρνηση Clinton (<http://www.oecd.org>) και η οποία ουσιαστικά σηματοδότησε την εκκίνηση του εξωστρεφούς προσανατολισμού της Δημόσιας Διοίκησης.

Στο πλαίσιο της Πράξης αυτής Δόθηκε έμφαση, όπως και στις προγενέστερες δεκαετίες, στο λογιστικό έλεγχο των δημοσίων οργανισμών καθώς και στη βελτιστοποίηση του μίγματος απασχολουμένων παραγωγικών συντελεστών καθώς και παραγόμενων υπηρεσιών, στη στοχοθεσία , στη συστηματική παρακολούθηση του βαθμού επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων, στην ικανοποίηση των πολιτών, στη διαφάνεια και τη λογοδοσία . Για τη μέτρηση της απόδοσης εφαρμόστηκαν, τη συγκεκριμένη περίοδο, σύνθετες –πολυκριτήριες μέθοδοι, όπως η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (BalancedScorecard) (Radnor & McGuire, 2004.) Βλ. επίσης Radnor & Lovell, 2003).

1.3 Μέτρηση Απόδοσης

Ως μέτρηση της απόδοσης ορίζεται η διαδικασία ποσοτικοποίησης της αποτελεσματικότητας καθώς και της αποδοτικότητας της μετρούμενης διαδικασίας, συστήματος είτε επιχείρησης .

Στη διοίκηση επιχειρήσεων της σύγχρονης εποχής, η μέτρηση της απόδοσης υπερβαίνει τα όρια των αμιγώς ποσοτικών αλλά και χρηματοοικονομικών μεγεθών , τη στιγμή που τίθεται το ερώτημα “πώς δύναται να διοικήσεις κάτι το οποίο δεν μπορείς να το μετρήσεις “.

Η μέτρηση της Απόδοσης μιας Επιχείρησης θεωρήθηκε από τον Sink ως μια πολύπλοκη, δύσκολη, σημαντική και συχνά λανθασμένα χρησιμοποιούμενη διαδικασία¹, κατά την οποία μάλιστα είχαν και έχουν επινοηθεί και εφαρμοστεί πολλές ιδέες – προσπάθειες για να μπορέσουν να μετρήσουν με τον ορθότερο δυνατό

τρόπο. Επομένως βλέπουμε πως δοθείσας ορισμός είναι επικεντρωμένος στους αριθμούς εκείνους που χρειάζεται η διοίκηση για να μετράει κάθε φορά της Απόδοσης όλης αλλά και κατά μέρος της επιχείρησης.

Ο δείκτης επίδοσης (performance indicator) ή μέτρο επίδοσης (performance metric) είναι μια μεταβλητή που εκφράζει ποσοτικά την αποτελεσματικότητα (effectiveness) ή την αποδοτικότητα (efficiency) ή και τα δύο, μέρους ή του συνόλου μιας διαδικασίας, ή ενός συστήματος, σε σχέση με ένα πρότυπο ή ένα στόχο.

Αν επιθυμούμε να παρατηρήσουμε σε γενικές γραμμές την έννοια της επίδοσης, θα κατανοήσουμε δημιουργούνται μεγάλες διαφορές με την έννοια της απόδοσης, αλλά προκειμένου να μετρήσουμε την επίδοση θα χρειαστούμε το μέτρο της απόδοσης. Η μέτρηση της επίδοσης (performance measurement) Σε ολόκληρη τη δραστηριότητα σχετικά με τη μέτρηση της επίδοσης. Η μέτρηση της επίδοσης είναι μια δραστηριότητα η οποία πραγματοποιείται από τα διευθυντικά στελέχη, ούτως ώστε να γίνουν πραγματικότητα οι στόχοι οι οποίοι έχουν τεθεί βασιζόμενοι στους άξονες στρατηγικής της επιχείρησης.

1.4 Γιατί χρειάζεται σύστημα απόδοσης

Ο διάσημος διανοητής σε θέματα διοίκησης επιχειρήσεων Charles Handy υποστηρίζει ότι πρέπει να επανεξετάσουμε τις βασικές αρχές που διέπουν τις επιχειρήσεις και οργανισμούς, και να αναρωτηθούμε εκ νέου ποιος είναι ο βασικός στόχος του 'επιχειρείν'. (Βλ. Επίσης την μελέτη της Διεθνούς Τράπεζας 'Doing business in a more transparent world 2012').

Το ίδιο ισχύει και για το ρόλο του Ελληνικού κράτους, τόσο στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όσο και στο διεθνές περιβάλλον, με την προσέγγιση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-government), της εξυπηρέτησης από ένα σημείο (one-stop shop services, όπως τα ΚΕΠ) και της παραχώρησης αρμοδιοτήτων σε τοπικές αρχές (περιφέρειες, νομαρχίες, δήμοι, κτλ.).

Όλες αυτές οι καινούργιες και αυξανόμενες εφαρμοσμένες προσεγγίσεις έχουν τις ρίζες τους στην ανάγκη για ταχύτερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση, πιο ορθολογική διαχείριση εταιρικών αλλά και άλλων πόρων αναφορικά με την ωφέλιμη

επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης/ οργανισμού για διαρκή βελτιστοποίηση της ποιότητας εξυπηρέτησης.

Κατ' αυτό τον τρόπο δημιουργείται ένα πλαίσιο εξυπηρέτησης πως απεικονίζεται στο σχήμα ένα, το οποίο βασίζεται στην αντίληψη ότι προκειμένου να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι απαιτείται η σχεδίαση και υλοποίηση ενός καινούργιο μοντέλο λειτουργίας (εταιριών και οργανισμών), το οποίο θα έχει ως βασικό του συστατικό το Πλαίσιο Μέτρησης Απόδοσης.

Πλαίσιο Μέτρησης Απόδοσης
1. Οι Κοινωνικές Ανάγκες (Πελατών Πολιτών) για καλύτερες υπηρεσίες και προϊόντα
2. Απαιτούν μια αποτελεσματική Στρατηγική της Επιχείρησης/Οργανισμού για καλύτερα αποτελέσματα (υπηρεσίες, προϊόντα, απόδοση επιχείρησης)
3. Μέσω της Επίλυσης Προβλημάτων και της Βελτίωσης Παραγωγικών Διαδικασιών
4. Που επιτυγχάνονται πιο αποδοτικά με Μεθόδους, Κίνητρα, Εκπαίδευση και Κατάρτιση του Προσωπικού
5. Και τα οποία (Αποτελέσματα) πρέπει να Μετρηθούν για να βελτιωθούν

Σχήμα 1: Πλαίσιο Αναγκών Μέτρησης Απόδοσης

Επιπλέον η απόδοση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού επηρεάζεται αφενός από το εσωτερικό περιβάλλον λειτουργίας και τη συνολική δυνατότητα και διαθεσιμότητα των πόρων της επιχείρησης ή του οργανισμού και αφετέρου από το εξωτερικό περιβάλλον της (είτε μιλάμε για νομικό, είτε για θεσμικό, ή για κανονιστικό πλαίσιο, είτε για διεθνείς υποχρεώσεις, ή για πρότυπα λειτουργίας, είτε για την κοινωνία).
<http://www.epixeiro.gr>

1.5 Στόχοι του συστήματος απόδοσης

Οι στόχοι του συστήματος μέτρησης απόδοσης καθορίζονται ως εξής:

1. Να γίνει αρωγός και υποστηρικτής της Διοίκησης, των στελεχών και του προσωπικού των επιχειρήσεων και των οργανισμών, ούτως ώστε να εκτελέσουν τη στρατηγική και όλες τις απαιτούμενες εργασίες με το σωστότερο και

αποτελεσματικότερο τρόπο, εντός ενός δημιουργικού επιχειρηματικού αλλά και ειδικού πλαισίου διακυβέρνησης.

2. Να ενισχύσει και να ενδυναμώσει την ορθή διακυβέρνηση και την αποτελεσματική διεκπεραίωση κάθε λειτουργίας, συναλλαγής και δραστηριότητας της επιχείρησης ή του οργανισμού.

3. Να βελτιώσει την αποδοτικότητα της επιχείρησης / οργανισμού και την επισκόπηση της από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (κοινωνικούς και θεσμικούς εταίρους, ρυθμιστικές και κανονιστικές αρχές, επιτροπές ελέγχου, μετόχους, κτλ.)

4. Να ενισχύσει και να ενδυναμώσει τη χρήση και την αξιοποίηση των πιο αποτελεσματικών συστημάτων μέτρησης απόδοσης με την ανταλλαγή πρακτικών εμπειριών από διαφορετικά επιχειρηματικά, κοινωνικά και οικονομικά περιβάλλοντα.

<http://www.epixeiro.gr>

Συμπέρασμα

Ο νέος κόσμος του ανταγωνισμού λειτουργεί με κέντρο τον πελάτη/πολίτη και την ικανοποίηση των αναγκών του και διέπεται, στην πράξη, από τα εξής:

1. Μείωση κόστους. Οι επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να προβούν σε αύξηση των τιμών σε συνάρτηση με το κόστος . Οφείλουν να ελέγχουν το κόστος αλλά και την τιμή των προϊόντων και των υπηρεσιών, γιατί ο πελάτης διαρκώς περιμένει καλύτερα προϊόντα αλλά και υπηρεσίες και δεν είναι διατεθειμένος να υποστεί μεγάλη αύξηση στις τιμές. Ακριβώς το ίδιο ισχύει και για τους πολίτες (πελάτες) αναφορικά με τις κρατικές υπηρεσίες.

2. Άμεση απόδοση. Οι πελάτες/πολίτες ικανοποιούνται από ένα οικονομικό κλάδο, υπηρεσία ή προϊόν και αναμένουν το ίδιο και από τους άλλους κλάδους και υπηρεσίες. Οι επιχειρήσεις, οι οργανισμοί αλλά και οι κρατικές υπηρεσίες, δεν μπορούν παρά να παρέχουν άμεση απόδοση στις υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρουν στον πελάτη.

3. Άριστη εξυπηρέτηση. Ο πελάτης ή αλλιώς πολίτης, έχει την απαίτηση άριστης εξυπηρέτησης και επιθυμεί διαρκώς να αυξάνει το επίπεδο αριστείας που του προσφέρεται. Οι επιχειρήσεις αλλά και οι οργανισμοί δεν πρέπει να θεωρήσουν ότι

καθώς παρέχουν μία καλή βασική εξυπηρέτηση ο πελάτης/πολίτης, θα είναι ικανοποιημένος επ' αόριστον.

4. Καινοτομία. Ο πελάτης/πολίτης αναμένει καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες από την συγκεκριμένη επιχείρηση, οργανισμό και δημόσια υπηρεσία. Αυτό σημαίνει ότι προσδοκεί καλύτερη εξυπηρέτηση, λιγότερο χρονοβόρα και με αξιοποίηση της καινούργιας τεχνολογίας των πληροφοριών και επικοινωνιών.

Το Πλαίσιο Μέτρησης Απόδοσης είναι το εργαλείο που συμβάλλει τα μέγιστα στην αποδοτικότερη λειτουργία των επιχειρήσεων / οργανισμών τόσο του ιδιωτικού, όσο και του δημόσιου τομέα. Μέσω της μέτρησης και της αξιολόγησης της απόδοσής τους, οι επιχειρήσεις / οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να βελτιώνουν συνεχώς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους και να αναπτύσσονται διαχρονικά.

1.6 Κριτική παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης απόδοσης

Στη σύγχρονη εποχή το οικονομικό περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι διαφορετικό όσον αφορά τις ανάγκες της επιχείρησης αλλά και των συστημάτων ελέγχου τα οποία χρησιμοποιούνται. Η αδυναμία των συστημάτων μέτρησης στη δεκαετία του '90 απαξιώθηκαν εξαιτίας των διαρκών αλλαγών και μεταβολών των αναγκών του μάνατζμεντ. Οι αιτίες για τις οποίες τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης της απόδοσης δεν παρέχουν πλέον τα απαραίτητα είναι οι κάτωθι:

1. Οι πληροφορίες που παρέχονται είναι παραπλανητικές αναφορικά με τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Αυτά τα συστήματα παρουσιάζουν στοιχεία κερδοφορίας του κόστους που σχετίζεται με το παρελθόν. Τέτοιου είδους αποφάσεις οδηγούν τη διοίκηση σε λήψη αποφάσεων και ενέργειες οι οποίες δεν μπορούν να αφορούν μελλοντικά σχέδια.

2. Οι πληροφορίες οι οποίες συλλέγονται με τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης της απόδοσης περιορίζονται σε στοιχεία οικονομικά ,τα οποία σχετίζονται με χρηματοοικονομικά αγαθά. Δε λαμβάνεται υπόψη οτιδήποτε σχετίζεται με δείκτες που μετρούν την ποιότητα των προϊόντων, την ικανοποίηση των πελατών, τους ανθρώπινους πόρους και την απόδοσή τους, το χρόνο παράδοσης, την ευελιξία της παραγωγής ή το επίπεδο τεχνογνωσίας των εργαζομένων. Με τόσες ελλείψεις,

δεδομένου του ότι αυτές οι πληροφορίες θεωρούνται σημαντικές , δημιουργείται μια εικόνα ελλιπής σχετικά με την κατάσταση, την αποτελεσματικότητα , την κερδοφορία καθώς και τις προοπτικές της επιχείρησης

3. Οι μάνατζερ, με τις τρέχουσες πληροφορίες, αναλώνονται σε ότι αφορά τη βραχυπρόθεσμη απόκτηση εσόδων γεγονός το οποίο έχει ως απόρροια τα μακροχρόνια επενδυτικά σχέδια, τα οποία δεν έχουν άμεσα οικονομικά οφέλη, να παραμερίζονται. Παραδείγματος χάρη η μείωση των δαπανών για την κατοχύρωση δικαιώματος παραγωγής ενός προϊόντος η οποία δεν έχει άμεσα οικονομικά οφέλη. Η εξισορρόπηση μακροπρόθεσμης και βραχυπρόθεσμης αποτελεσματικότητας είναι η πρόκληση για κάθε επιχείρηση.

4. Η διοίκηση υποχρεούται να παρουσιάζει την κατάσταση της επιχείρησης σε κάθε ενδιαφερόμενο μέλος. Τα μέλη στη συνέχεια δύνανται να έχουν απαιτήσεις για την χρηματοοικονομική πληροφόρηση. Ο σχεδιασμός κάθε συστήματος μέτρησης, επηρεάζεται από τις απαιτήσεις τους, που είναι να πληροφορηθούν ευθέως για εναλλακτικές επενδυτικές κινήσεις. Γι' αυτό το λόγο τα συστήματα σχεδιάζονται ούτως ώστε να εξυπηρετούν περισσότερο αυτούς παρά την ίδια την επιχείρηση.

5. Οι πληροφορίες που μας παρέχονται για την κατανομή του κόστους καθώς και για τον έλεγχο είναι παραπλανητικές για τις διάφορες λειτουργίες κάθε επιχείρησης. Παραδοσιακά ο έλεγχος του κόστους δεν αναλωνόταν στην αιτία της εμφάνισης του, παρά μόνο στο ύψος και στο κέντρο κόστους το οποίο αφορούσε. Η μέθοδος κατανομής του κόστους με τον επιμερισμό του έμμεσου πάνω στο άμεσο, είναι πλέον αναποτελεσματική. Η σχέση άμεσου και έμμεσου κόστους έχει αλλάξει δραματικά σαν αποτέλεσμα της μεγάλης αύξησης των δαπανών έρευνας και ανάπτυξης, τις συνέργειες, την βελτιστοποίηση της παραγωγής κ.λπ.. Είναι συχνά ακατόρθωτο να μετρηθεί αξιόπιστα το μακροχρόνιο κόστος ανάπτυξης ενός προϊόντος.

6. Ένα ακόμα μειονέκτημα των παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης αποτελεί η ελλιπής πληροφόρηση που παρέχουν στους εργαζομένους . Οι εργαζόμενοι δεν δύνανται να γνωρίζουν τα αποτελέσματα της δουλειάς τους σχετικά με διάφορες αναφορές . Το σύστημα είναι αρκετά πολύπλοκο και έτσι εμποδίζει την ευελιξία των ενεργειών των ανθρώπων, που είναι οι βασικοί ενδιαφερόμενοι.

7. Παραδοσιακά δίνεται μικρή έμφαση στο εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αγνοούνται οι διαστάσεις των πελατών καθώς και των ανταγωνιστών τους και κατ' αυτόν τον τρόπο δεν επιτυγχάνεται η έγκαιρη προειδοποίηση αναφορικά με τις εξελίξεις του κλάδου αλλά και της οικονομίας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Οι δείκτες είναι περισσότερο εσωστρεφείς παρά εξωστρεφείς. Λόγο αυτών είναι πολύ δύσκολο να συγκριθεί μια επιχείρηση με μια ανταγωνιστική της παρόλο που αυτό είναι κάτι που επηρεάζει άμεσα την απόδοση της και τους στόχους της.

8. Η παροχή βραχυπρόθεσμης εικόνας των παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης συνήθως έχει ως απόρροια την αλλοίωση των χρηματοοικονομικών δεικτών οι οποίοι αποτελούν τους πυλώνες σχετικά με τη λήψη των περισσότερων και πολύ σημαντικών αποφάσεων σε μακροχρόνια βάση (Collis, 1995).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1 Η έννοια της χρηματοοικονομικής ανάλυσης

Η χρηματοοικονομική ανάλυση είναι ένα από τα πιο χρήσιμα εργαλεία εξαγωγής συμπερασμάτων, σχετικά με την ευρωστία, τη φερεγγυότητα καθώς και τη δυναμική των επιχειρήσεων και προπαντός ένα ανταγωνιστικό και διαρκώς εσωτερικό και διεθνές οικονομικό γίνεσθαι το οποίο μεταβάλλεται με ρυθμούς ιλιγγιώδεις [Weston & Brigham 1986]. Έως και σήμερα έχουν αποδοθεί αρκετοί ορισμοί σχετικά με τη χρηματοοικονομική ανάλυση. Οι ορισμοί αυτοί σε κάποια σημεία συμβαδίζουν μεταξύ τους· αν αυτό τα σημεία λοιπόν ενωθούν μεταξύ τους μπορούν να δώσουν ένα γενικότερο ορισμό σύμφωνα με τον οποίο « η χρηματοοικονομική ανάλυση αποτελεί ένα σύστημα, που:

- αντλεί τα δεδομένα του από τις δημοσιευμένες χρηματοοικονομικές καταστάσεις αλλά και από πηγές που παρέχουν συμπληρωματικά στοιχεία, τα οποία δεν δίνονται από τις δημοσιευμένες καταστάσεις, αντίθετα συνδέονται με άλλους τομείς της επιχείρησης
- παράγει πληροφόρηση, με τη μελέτη, αξιολόγηση και ερμηνεία σχέσεων και τάσεων μεταξύ των διαφόρων χρηματοοικονομικών δεδομένων, γεγονός που πραγματοποιείται με ποσοτικά και ποιοτικά μέσα, και
- στους εκτός της επιχείρησης, λαμβάνοντας σχετικές με την επιχείρηση αποφάσεις, παρέχει πληροφόρηση, η οποία αναφέρεται σε προβλέψεις, σχετικά με τη μελλοντική κατάσταση και επίδοση της επιχείρησης» (Ζοπουνίδης, 1998)

Ουσιαστικά η χρηματοοικονομική ανάλυση κάθε επιχείρησης αρχίζει εκεί που σταματάει λογιστική. Με άλλα λόγια αποκωδικοποιεί την κρυφή πληροφόρηση που κρύβεται στα νούμερα των λογιστικών καταστάσεων εξάγοντας χρήσιμα συμπεράσματα, βασιζόμενοι στα οποία οι ενδιαφερόμενοι θα πάρουν τις μετέπειτα αποφάσεις. Η χρηματοοικονομική ανάλυση πέρα από την παροχή πληροφοριών προβάλλει αλλά και αναδεικνύει τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων της

διοίκησης και έτσι αποτελεί ταυτόχρονα και εργαλείο αξιολόγησης των επιδόσεων της διοίκησης.

Η διοίκηση της επιχείρησης έχει ως κύριο στόχο της, τη διατήρηση της ισορροπίας ανάμεσα στη ρευστότητα, την αποδοτικότητα, τη σταθερότητα καθώς και τη δυνατότητα ανάπτυξης αυτής. Παρ' όλα αυτά, αρκετές φορές εξαιτίας της φορολογίας, της πιστοληπτικής ικανότητας αλλά και άλλων αιτιών, οι ετήσιες οικονομικές καταστάσεις ενδεχομένως να μην παρουσιάζουν πάντοτε την ακριβή οικονομική κατάσταση της εκάστοτε επιχείρησης.

Επίσης, οι πληροφορίες που παρέχουν τα αριθμητικά δεδομένα δεν αποτελούν πάντα ένα προϊόν έτοιμο προς ανάλυση και γι' αυτό κάθε πληροφορία οφείλει πρώτα να εξετάζεται να συγκρίνεται με άλλες και έπειτα ο καθένας να προβεί στα λογικά συμπεράσματα τα οποία μπορούν να εξαχθούν από αυτές τις διαδικασίες. Επομένως, είναι αυτονόητο ότι μόνο οι ορθές και ακριβείς πληροφορίες είναι σε θέση να οδηγήσουν σε επενδυτικά σωστά αποτελέσματα .

2.2 Μέθοδοι χρηματοοικονομικής ανάλυσης

Είναι γνωστό βάση αυτών που ήδη έχουν αναφερθεί σε προηγούμενες ενότητες , ότι οι οικονομικές καταστάσεις αποτελούν την σημαντικότερη πηγή πληροφόρησης για τους εξωτερικούς χρήστες της επιχείρησης. Ωστόσο, οι πληροφορίες που παρέχουν δεν είναι σε θέση να μας οδηγήσουν από μόνες τους σε κάποιο αποτέλεσμα. Η ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων απαιτεί μία σειρά παραγόντων, που οδηγούν στην πραγμάτωση των σκοπών του κάθε αναλυτή. Αυτές οι μέθοδοι ομαδοποιούνται συνοπτικά στις παρακάτω εξής κατηγορίες:

- 1) Διαστρωματική ή κάθετη ανάλυση (Vertical analysis)
- 2) Συγκριτική ή διαχρονική ανάλυση (Comparative analysis)
- 3) Εξειδικευμένοι μέθοδοι – Ανάλυση νεκρού σημείου
- 4) Ανάλυση με τη χρήση αριθμοδεικτών

Σ' αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί ότι η κάθε μία μέθοδος από τις παραπάνω περιλαμβάνει τα δικά της πλεονεκτήματα είτε μειονεκτήματα. Γι' αυτό το λόγο είναι σημαντικό οι αναλυτές να χρησιμοποιούν μια βασική μέθοδο ενώ ταυτόχρονα να την επαληθεύουν και με κάποια ακόμη . Οι αναλυτές χρησιμοποιούν αρκετά την τελευταία μέθοδο η οποία αναφέρεται στη χρήση αριθμοδεικτών, καθώς είναι η καταλληλότερη σχετικά με την ερμηνεία αποτελεσμάτων τα οποία προκύπτουν από τις λογιστικές καταστάσεις. Στις επόμενες ενότητες θα γίνει μία αναλυτικότερη εξήγηση των παραπάνω μεθόδων .

2.2.1 Διαστρωματική ή κάθετη ανάλυση (Vertical analysis)

Η διαστρωματική ή κάθετη ανάλυση αποτελεί μία μέθοδο κατά την οποία ένα μέγεθος ή ένα στοιχείο μιας συγκεκριμένης οικονομικής κατάστασης χρησιμοποιείται ως βάση υπολογισμού. Έτσι όλα τα υπόλοιπα στοιχεία συγκρίνονται βασιζόμενα σε αυτή . Προς διευκόλυνση των συγκρίσεων μεταξύ αυτών των στοιχείων, ισολογισμοί και οι καταστάσεις των αποτελεσμάτων χρήσης συντάσσονται πλέον ως ποσοστά της βάσης υπολογισμού. Οι καταστάσεις κατά τις οποίες αυτό πραγματώνεται, ονομάζονται καταστάσεις κοινού μεγέθους, καθώς υπολογίζονται πάνω στην ίδια βάση υπολογισμού (Νιάρχος, 2004).

Η μέθοδος της κάθετης ανάλυσης έχει την ονομασία της από το ότι εφαρμόζεται σε οικονομικές καταστάσεις κάθετης μορφής και η μελέτη κατά συνέπεια των ποσοστών που εμφανίζονται σε αυτές πραγματώνεται κατά κάθετο τρόπο . Η σπουδαιότητα της ανάλυσης αυτής έγκειται στους εξής λόγους :

- καθίσταται δυνατή η παρακολούθηση των μεταβολών των επιμέρους στοιχείων των χρηματοοικονομικών καταστάσεων από έτος σε έτος, σε σχέση με το εκάστοτε ποσό της βάσης υπολογισμού. Κάτι τέτοιο είναι αρκετά δύσκολο να πραγματωθεί, στην περίπτωση που οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις παρουσιάζουν τα οικονομικά τους στοιχεία μόνο ως απόλυτα μεγέθη.
- Είναι δυνατή η σύγκριση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων ανάμεσα σε επιχειρήσεις διαφορετικού μεγέθους.
- Με έκφραση των απόλυτων μεγεθών των οικονομικών στοιχείων μιας χρηματοοικονομικής κατάστασης ως ποσοστών πάνω στο απόλυτο μέγεθος

του στοιχείου που λήφθηκε ως βάση υπολογισμού, αποκαλύπτεται το σχετικό μέγεθος ή η βαρύτητα κάθε στοιχείου σε σχέση με το ποσό της βάσης υπολογισμού.

2.2.2 Συγκριτική ή διαχρονική ανάλυση (Comparative analysis)

Η συγκριτική διαχρονική ανάλυση μπορεί να επιτευχθεί με την κατάταξη των στοιχείων κατά κατηγορίες για μια σειρά ετών. Η ονομασία αυτής της μεθόδου οφείλεται στο ότι προσδιορίζονται και μελετώνται οι οριζόντιες μεταβολές στα στοιχεία των διαχρονικών χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Οι διαχρονικές αυτές καταστάσεις ονομάζονται συγκριτικές χρηματοοικονομικές καταστάσεις. Κατ' αυτό τον τρόπο, ετήσια, εξαμηνία, τριμηνιαία ή και μηνιαία στοιχεία, δύνανται εύκολα να συγκριθούν με τα αντίστοιχα προηγούμενων χρήσεων, καθώς και να οδηγήσουν σε συμπεράσματα τα οποία σχετίζονται με την τάση και το ρυθμό τους διαχρονικά. Ωστόσο για να είναι κάτι τέτοιο εφικτό και ορθή η σύγκριση των λογιστικών στοιχείων σε διαχρονικό επίπεδο, οι συγκριτικές καταστάσεις οφείλουν να πληρούν τις προϋποθέσεις που αναγράφονται παρακάτω :

- § Η ταξινόμηση των στοιχείων να είναι ομοιόμορφη σε όλες τις περιόδους που θα συμπεριληφθούν στην ανάλυση.
- § Τα στοιχεία να είναι ενταγμένα στις ίδιες επιμέρους ομάδες στοιχείων.
- § Να τηρούνται οι λογιστικές αρχές, καθ' όλη την περίοδο που εξετάζεται. Σε περίπτωση που παρουσιάζεται κάποια μεταβολή αυτών, θα πρέπει να σημειώνεται, ώστε να λαμβάνεται υπόψη από τον αναλυτή.

Οι παραπάνω προϋποθέσεις καθίστανται εξαιρετικά σημαντικές στην εξαγωγή σωστών συμπερασμάτων, καθώς οι συγκρίσεις δύνανται να παρέχουν μια παραπλανητική εικόνα και έτσι να προβούμε σε λάθος συμπεράσματα (Νιάρχος, 2004).

Η μέθοδος της συγκριτικής ανάλυσης περιλαμβάνει τις εξής υπό-μεθόδους:

1. Συγκριτικές καταστάσεις συνήθους μορφής, διαχρονικά: Στη συγκεκριμένη περίπτωση αναφερόμαστε σε μία μέθοδο ανάλυσης, κατά την οποία συγκρίνεται και αξιολογείται κάθε μεταβολή των διαφόρων στοιχείων των λογιστικών καταστάσεων

και κάθε μεταβολή της χρηματοοικονομικής θέσης μίας επιχείρησης 2 ή 3 ετών. Η παρουσίαση των μεταβολών αυτών πραγματοποιείται διαχρονικά τόσο σε απόλυτα μεγέθη όσο και σε ποσοστά.

2. Υπολογισμός αριθμοδεικτών τάσεως: Στην περίπτωση που οι αναλυτές επιθυμούν να μελετήσουν στοιχεία μεγαλύτερης χρονικής περιόδου (5-10 έτη), χρησιμοποιούν τους αριθμοδείκτες τάσεως. Ο υπολογισμός των αριθμοδεικτών τάσης, από τεχνική άποψη, δεν παρουσιάζει κάποια δυσκολία: επιλέγεται ένα έτος ως βάση των υπολογισμών το οποίο καλείται έτος βάσης. Έπειτα, τα ποσά των επιλεγμένων στοιχείων των επόμενων ετών υπολογίζονται ως ποσοστά πάνω στο ποσοστό του έτους βάσης. Προκειμένου να υπολογιστεί μια σειρά των αριθμοδεικτών τάσης ενός οικονομικού στοιχείου χρησιμοποιείται ο παρακάτω τύπος: $\Deltaείκτης\ τάσεως\ (\Delta.T.) = 100x$ (Τιμή μεγέθους στο υπό κρίση έτος/ Τιμή μεγέθους στο έτος βάσεως)

Έτσι, οι αριθμοδείκτες αυτοί δείχνουν πιο ανάγλυφα τις μεταβολές των οικονομικών στοιχείων διαχρονικά.

3. Διαχρονική ανάλυση κοινών μεγεθών: Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται στην ανάλυση των χρονολογικών σειρών. Ουσιαστικά με την χρήση αυτής της μεθόδου πραγματοποιείται σύγκριση των κοινών μεγεθών μιας επιχείρησης σε διαχρονικό επίπεδο. Παρ' όλα αυτά, χρήζει ιδιαίτερης προσοχής κατά την χρησιμοποίησή της, όσον αφορά την ερμηνεία των μεταβολών και των τάσεων, καθώς ένα ποσοστό είναι σε θέση να μεταβληθεί οποιαδήποτε στιγμή. Γι' αυτό το λόγο, είναι απαραίτητο να εξετάζονται αφενός τα απόλυτα μεγέθη που αντιστοιχούν σε κάθε ποσοστό και αφετέρου η βάση πάνω στην οποία πραγματοποιούνται οι υπολογισμοί.

2.2.3 Εξειδικευμένοι μέθοδοι – Ανάλυση νεκρού σημείου

Μία εξειδικευμένη μέθοδος για την χρηματοοικονομική ανάλυση αποτελεί η ανάλυση του νεκρού σημείου. Ως νεκρό σημείο μιας επιχείρησης, ορίζεται το αναγκαίο ύψος των πωλήσεων (του κύκλου εργασιών), το οποίο σε περίπτωση που η επιχείρηση πραγματοποιήσει, δύναται να καλύψει όλα της τα έξοδα · δηλαδή μόλις φτάσουμε αυτό το σημείο δεν πραγματοποιείται ούτε κέρδος αλλά ούτε και ζημιά. Η ανάλυση του νεκρού σημείου (break even point) αποτελεί ένα σπουδαίο χρηματοοικονομικό

μέσο και ουσιαστικά πρόκειται για μία αναλυτική τεχνική προς μελέτη, έρευνα και εξαγωγή συμπερασμάτων γύρω από τη σχέση των σταθερών εξόδων, των μεταβλητών εξόδων, των εισπράξεων αλλά και των κερδών οποιασδήποτε εκμετάλλευσης. Κάθε επιχείρηση δύναται να μελετά με προσοχή τις σχέσεις ανάμεσα στο κόστος, στον όγκο παραγωγής, τα έσοδα και το κέρδος.

Η βασική αρχή πάνω στην οποία στηρίζεται αυτή η ανάλυση, είναι η συμπεριφορά του, γιατί ένα μέρος του κόστους δεν μεταβάλλεται ενώ ένα άλλο μέρος του υφίσταται μεταβολή ανάλογη των πωλήσεων της επιχείρησης.

- Από τη μία πλευρά οι μεταβλητές δαπάνες, αφορούν δαπάνες οι οποίες προκύπτουν σε περίπτωση που υπάρξει παραγωγή, και αφορούν κόστη όπως τις πληρωμές των εργαζομένων, τις υπερωρίες, τα λειτουργικά έξοδα καθώς και άλλα . Σε γενικές γραμμές πρόκειται για τις δαπάνες που μέχρι ένα σημείο είναι ελεγχόμενες από τη διοίκηση της επιχείρησης.
- Από την άλλη μεριά, οι σταθερές δαπάνες της επιχείρησης, παρουσιάζουν τα κόστη τα οποία υπάρχουν ανεξάρτητα από τη λειτουργία της επιχείρησης και τη φάση στην οποία βρίσκεται , και υφίστανται ακόμη και αν η επιχείρηση είναι κλειστή ή έχει μηδενική παραγωγή. Τέτοιου είδους δαπάνες, αποτελούν τα κόστη για τα ενοίκια κτηρίων ή εξοπλισμών για ασφάλιστρα καθώς και άλλα έξοδα.

Οφείλουμε να τονίσουμε πως δεν είναι πάντα εύκολος ο διαχωρισμός του μεταβλητού από το σταθερό κόστος, προκειμένου να υπολογιστεί λοιπόν το νεκρό σημείο λαμβάνουμε υπόψη μας τα εξής κάτωθι:

- § Το συνολικό κόστος και τα έσοδα προσδιορίζονται με ακρίβεια και η σχέση μεταξύ τους είναι γραμμική, για ένα συγκεκριμένο εύρος παραγωγής.
- § Το κόστος διαχωρίζεται εύκολα σε σταθερό και μεταβλητό, με το σταθερό να μην μεταβάλλεται και το μεταβλητό να καθορίζεται από το ύψος των πωλήσεων.
- § Οι τιμές πώλησης των προϊόντων και οι τιμές των συντελεστών παραγωγής παραμένουν σταθερές.
- § Δεν υπάρχει σημαντική μεταβολή του γενικού επιπέδου των τιμών την περίοδο που ζητείται ο προσδιορισμός του νεκρού σημείου.

- § Οι μέθοδοι παραγωγής και η παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησης δεν μεταβάλλονται.
- § Ο μόνος συντελεστής που επηρεάζει το κόστος είναι το ύψος των πωλήσεων.

Η ανάλυση του νεκρού σημείου, θα ήταν ορθό να λαμβάνετε υπόψη ως οδηγός, προκειμένου να ληφθούν επιχειρηματικές αποφάσεις, και όχι για να κριθούν οι διοικήσεις της κάθε επιχείρησης. Ο υπολογισμός του, παρουσιάζει τον ελάχιστο όγκο παραγωγής που οφείλει να επιτευχθεί, ούτως ώστε η επιχείρηση να καλύψει αφενός στο σταθερό και αφετέρου το μεταβλητό κόστος της. Δηλαδή, ουσιαστικά το νεκρό σημείο παρουσιάζει πόσο μπορεί να μειωθούν οι πωλήσεις μιας επιχείρησης, χωρίς αυτή να είναι ζημιογόνα.

Είναι προφανές, ότι κάθε επιχείρηση έχει το δικό της νεκρό σημείο ανάλογα με τις πωλήσεις και το συνολικό κόστος παραγωγής. Όταν οι πωλήσεις της επιχείρησης είναι ίσες με το συνολικό κόστος παραγωγής τότε το σημείο αυτό λέγεται νεκρό σημείο. Στην περίπτωση που οι πωλήσεις είναι μεγαλύτερες από το συνολικό κόστος παραγωγής τότε υπάρχει κέρδος, ενώ στην αντίθετη περίπτωση υπάρχει ζημία (Νιάρχος, 2004).

2.2.4 Χαρακτηριστικά της ανάλυσης με τη μέθοδο των αριθμοδεικτών

Μια από τις πιο χρήσιμες μεθόδους χρηματοοικονομικής ανάλυσης είναι η χρήση αριθμοδεικτών, όπου είναι σημαντική για την ερμηνεία των οικονομικών στοιχείων των επιχειρήσεων. Με τον όρο αριθμοδείκτης εννοείται η απλή σχέση ενός στοιχείου του ισολογισμού ή της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσεως ως προς ένα άλλο και εκφράζεται μέσα από μια μαθηματική μορφή (Νιάρχος, 2004).

Σκοπός των αριθμοδεικτών είναι να παρέχουν στην επιχείρηση πολύτιμες πληροφορίες για την πορεία της, καθώς με αυτούς προσδιορίζεται η σχέση μεταξύ βασικών επιχειρηματικών μεγεθών, διευκολύνεται η επιχειρηματική δράση και επεξηγούνται τα αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτή. Ένας αριθμοδείκτης είναι σημαντικός εάν η σχέση μεταξύ αριθμητή και παρανομαστή μπορεί να ερμηνευθεί λογικά και να οδηγήσει στη λήψη σωστών αποφάσεων. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά των αριθμοδεικτών είναι η ικανότητα να συνοψίζουν ένα πλήθος διαθέσιμων οικονομικών στοιχείων σε ένα περιορισμένο αριθμό δεικτών

εκφρασμένων είτε σε απόλυτο αριθμό, είτε σε ποσοστό %, καθώς και η δυνατότητα χρήσης τους ώστε να γίνεται αμέσως αντιληπτή η πραγματική αξία και η σπουδαιότητα των απόλυτων μεγεθών.

Παρόλο που η ανάλυση των αριθμοδεικτών αποτελεί ένα πολύ ισχυρό εργαλείο για τους οικονομολόγους, εντούτοις έχει ορισμένα σημαντικά μειονεκτήματα. Τα μειονεκτήματα αυτά πηγάζουν κυρίως από τα τεχνικά χαρακτηριστικά τους, με συνέπεια να μην τους επιτρέπουν να είναι η βάση για την εξαγωγή τελικών συμπερασμάτων. Στην συνέχεια της εργασίας μας θα παρουσιαστούν ορισμένα από τα πιο σημαντικά προβλήματα:

- Οι αριθμοδείκτες παρόλο που παρέχουν πληροφόρηση για την πορεία ενός οικονομικού οργανισμού, δεν δίνουν απαντήσεις για τους λόγους που συνέβη ένα γεγονός αλλά ούτε δίνουν λύσεις για την αντιμετώπιση των τυχόν προβλημάτων που μπορεί να αντιμετωπίζει η επιχείρηση.
- Οι αριθμοδείκτες δείχνουν την τάση ή την πορεία ενός οργανισμού αλλά ο χρηματοοικονομικός αναλυτής είναι αυτός που θα χρησιμοποιήσει τα εργαλεία αυτά με στόχο τη χάραξη της μελλοντικής πορείας ενός οργανισμού ώστε να βελτιώσει την οικονομική θέση του.
- Η εξαγωγή ασφαλών εκτιμήσεων προϋποθέτει στις περισσότερες περιπτώσεις τον συνδυασμό χρηματοοικονομικών δεικτών, καθώς και την εξέλιξη ενός δείκτη για μια σειρά από λογιστικές χρήσεις.

Ο υπολογισμός καθώς και η παρουσίαση των διαφόρων αριθμοδεικτών μιας επιχείρησης αρκετές φορές παρουσιάζει μόνο ενδείξεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της. Γι' αυτό ένας μεμονωμένος αριθμοδείκτης δεν δύναται να δώσει πλήρη εικόνα της οικονομικής θέσης της επιχείρησης, αν δεν συγκριθεί με άλλους αντιπροσωπευτικούς ή πρότυπους αριθμοδείκτες ή αν δεν συσχετιστεί με τους αντίστοιχους αριθμοδείκτες μία σειράς προηγούμενων χρήσεων. Έτσι είναι κατανοητό ότι μια σειρά αριθμοδεικτών έχει συγκριτική αξία. Οι διάφορες κατηγορίες αριθμοδεικτών αλληλοσυμπληρώνονται και συνίστανται να συνδυάζονται καθώς και να παρακολουθούνται για μία σειρά από λογιστικές χρήσεις, ούτως ώστε ο αναλυτής να έχει μία σφαιρική της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης (Νιάρχος, 2004).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΑΛΥΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΑΡΙΘΜΟΛΕΙΚΤΩΝ

3.1 Ρευστότητα

Η εταιρική ρευστότητα αποτελεί έναν από τους καθοριστικότερους παράγοντες σχετικά με τη λειτουργία και τη διοίκηση μιας επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθός της. Γι' αυτό στη συνέχεια θα επιχειρήσουμε μια εκτενέστερη ανάλυση σχετικά με άλλους δύο τομείς που αναφέρθηκαν ήδη. Έπειτα, θα επιχειρηθεί να δοθεί ένας ορισμός σχετικά με την έννοια της ρευστότητας. Παρόλο που δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος ορισμός σχετικά με την έννοια της εταιρικής ρευστότητας, ο όρος της ρευστότητας δύναται να προσεγγιστεί μέσα από την οπτική των κύριων λειτουργιών των επιχειρήσεων.

Συγκεκριμένα βασισμένη στη χρηματοοικονομική προσέγγιση, η ρευστότητα είναι η συνεχής ροή ταμειακών διαθεσίμων ούτως ώστε να ικανοποιούνται οι ταμειακές υποχρεώσεις της. Από την οπτική πλευρά της διαχείρισης της παραγωγής μιας επιχείρησης, η διαθεσιμότητα ρευστοποιήσιμων στοιχείων την κατάλληλη στιγμή θεωρείται ως ένας ακόμη ορισμός της ρευστότητας. Η δυνατότητα τελικών προϊόντων για άμεση προώθηση στο δίκτυο διανομής αποτελεί μία ακόμη πλευρά του προσδιορισμού της έννοιας της εταιρικής ρευστότητας. Επιπλέον, ο όρος εταιρική ρευστότητα επεξηγείται συνήθως ως ικανότητα μίας επιχείρησης να διαθέτει ταμειακά διαθέσιμα ούτως ώστε να καλύπτει τις απαιτήσεις της.

Από τους παραπάνω ορισμούς που δόθηκαν σχετικά με τη ρευστότητα, έναν γενικό και πλήρη ορισμό της εταιρικής ρευστότητας αποτελεί ο παρακάτω: η ικανότητα μιας επιχείρησης να εξοφλεί τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της με τη χρήση περιουσιακών στοιχείων τα οποία δύναται να ρευστοποιηθούν έγκαιρα.

Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό για τον όρο της ρευστότητας, ανακύπτει ο καθορισμός της έννοιας των άμεσα ρευστοποιήσιμων περιουσιακών στοιχείων. Συγκεκριμένα ο βαθμός ρευστοποίησης ενός περιουσιακού στοιχείου εξαρτάται από την ταχύτητα με την οποία δύναται να μετατραπεί σε χρήμα χωρίς να υποβληθεί σε μείωση της αξίας

του. Βάσει των όσων έχουν αναφερθεί, γίνεται σαφές ότι η ύπαρξη ρευστότητας σε μια επιχείρηση επιδρά σε έναν ουσιαστικό παράγοντα σχετικά με τη λειτουργία της, τα κέρδη της, και αυτό γιατί αν τα κυκλοφορούντα στοιχεία της δεν μετατρέπονται εύκολα σε μετρητά ή αν δεν υπάρχουν επαρκή ρευστά διαθέσιμα, τότε η επιχείρηση δεν δύναται να πληρώσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

Η σπουδαιότητα της ρευστότητας για κάθε επιχείρηση δύναται να εκτιμηθεί καλύτερα από την αναγνώριση των επιπτώσεων που ίσως προκύψουν σχετικά με την έλλειψη παρά από την παρουσία της. τέτοιου είδους συνέπειες μπορεί να αποτελέσουν: η αδυναμία αποπληρωμής ξένων δανειακών κεφαλαίων, η αδυναμία της να προχωρήσει σε ανταγωνιστικές εκπτώσεις στους πελάτες της και να χάσει έτσι ευκαιρίες πωλήσεων, καθώς και η αδυναμία να εκμεταλλευτεί η ίδια με την σειρά της αγορές τοις μετρητοίς σε χαμηλές τιμές. Επιπλέον, η έλλειψη ρευστότητας θα αναγκάσει, έστω πρόσκαιρα, την επιχείρηση να καταφύγει σε ασύμφορο ίσως βραχυπρόθεσμο δανεισμό.

Επιπρόσθετα, είναι πιθανή η παρεμπόδιση της καθημερινής δραστηριότητας της και ο περιορισμός των κινήσεων της διοίκησης, η όποια θα αναγκαστεί να καταφύγει σε δραστικά και επώδυνα μέτρα για την αντιμετώπιση της κατάστασης. Στη χειρότερη περίπτωση, η ασφυκτική έλλειψη ρευστότητας μπορεί να προκαλέσει την αναστολή της δραστηριότητας της επιχείρησης, αν δεν υπάρχουν περιθώρια αντιμετώπισης της κατάστασης. Για το λόγο αυτό, η αξιολόγηση της βραχυπρόθεσμης ρευστότητας μιας επιχείρησης συνδέεται με την αξιολόγηση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας.

Στη βιβλιογραφία αναφορικά με την οικονομία των εταιρειών, η ρευστότητά τους συνήθως, ταυτίζεται με τα ταμειακά διαθέσιμα, που περιλαμβάνουν τα μετρητά και τις βραχυπρόθεσμες επενδύσεις των ρευστών διαθεσίμων. Σαφώς, τα ταμειακά διαθέσιμα δεν είναι η μόνη πηγή ρευστότητας, αφού οι εταιρείες μπορούν να παράγουν μετρητά από την ρευστοποίηση των περιουσιακών τους στοιχείων, την μείωση των ορίων πίστωσης τους, τη συσσώρευση των εσωτερικά παραγόμενων ταμειακών τους ροών και την άντληση εξωτερικών κεφαλαίων. Όμως, όλες αυτές οι πιθανές πηγές ρευστότητας, εκτός από τα όρια πίστωσης, διαφέρουν σημαντικά από τα μετρητά διότι δεν παρέχουν την ίδια ευελιξία και ασφάλεια, όπως η φύλαξη μετρητών.

Οι μελλοντικές εσωτερικές ταμειακές ροές είναι συνήθως επικίνδυνες, η εξωτερική χρηματοδότηση μπορεί να μην είναι διαθέσιμη ή μπορεί να είναι πολύ δαπανηρή, και οι ρευστοποιήσεις των περιουσιακών στοιχείων εγγυώνται ότι θα παρέχουν ένα ικανοποιητικό ποσό ρευστότητας στο

μέλλον. Η μόνη πηγή ρευστότητας που προσφέρει τον ίδιο βαθμό ευελιξίας και ασφάλειας, με τα μετρητά, είναι οι αναλήψεις στα διαθέσιμα όρια πίστωσης (Ippolito, Perez, 2012).

Η θεωρητική έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί πάνω στο θέμα αυτό, υποστηρίζει ότι τα όρια πίστωσης αλλά και τα μετρητά χρησιμοποιούνται ως προληπτική αντιστάθμιση, σε περίπτωση που οι τριβές της κεφαλαιαγοράς αποτρέψουν τις επιχειρήσεις από το να αποκτήσουν εξωτερική χρηματοδότηση για την πραγματοποίηση των δραστηριοτήτων τους. Ωστόσο, τα μετρητά παρέχουν μια άνευ όρων ρευστότητα ανά πάσα στιγμή, ενώ τα όρια πίστωσης παρέχουν ρευστότητα υπό όρους, επειδή είναι διαθέσιμα μόνο για όσο διάστημα ο δανειολήπτης εξακολουθεί να πληροί τις ρήτρες που έχουν, δηλαδή τις προϋποθέσεις. Έτσι, υπάρχει η περίπτωση που αυτές οι δύο πηγές άντλησης ρευστότητας να μην πληρούν τον ίδιο προληπτικό ρόλο, αλλά αντ' αυτού να χρησιμοποιούνται για την αντιστάθμιση έναντι διαφόρων κινδύνων [Lins, Servaes, Tufano, 2010].

Επιπλέον, η υπάρχουσα θεωρία προτείνει ότι τα όρια πίστωσης θα πρέπει να είναι σαφώς σε πλεονεκτική θέση έναντι των μετρητών. Όμως, οι εταιρείες χρησιμοποιούν συνήθως μετρητά για να διαχειριστούν τις ανάγκες ρευστότητας τους σε μεγάλο βαθμό, με αποτέλεσμα να δημιουργείται το ερώτημα αναφορικά με τον τρόπο επιλογής της συγκεκριμένης απόφασης (Ippolito, Perez, 2012).

3.2 Κεφαλαιακή διάρθρωση

Με τον όρο διάρθρωση κεφαλαίων παρουσιάζονται τα διάφορα είδη και οι μορφές κεφαλαίων τα οποία χρησιμοποιούνται σχετικά με τη χρηματοδότηση της επιχείρησης. Σαν κεφάλαια της επιχείρησης θεωρούνται τα ίδια κεφάλαια αλλά και οι βραχυπρόθεσμες και Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της (Ηρειώτης, 2008).

Επομένως, η διάρθρωση κεφαλαίων ορίζεται ως η ποσοστιαία συμμετοχή των διαφόρων μορφών κεφαλαίων στο συνολικό κεφάλαιο της επιχείρησης.

Το σημαντικότερο κομμάτι της κεφαλαιακής διάρθρωσης είναι ουσιαστικά η διαφορά που ενέχεται ανάμεσα στα ίδια και τα δανεικά κεφάλαια. Τα ίδια κεφάλαια θεωρούνται μόνιμα και γι' αυτό το λόγο επενδύονται σε μακρόχρονες επενδύσεις ούτως ώστε να εκτίθεται σε κίνδυνος. Χαρακτηριστικό τους αποτελεί το ότι δεν έχουν ορισμένο χρόνο επιστροφής αλλά ούτε και εξασφαλισμένη απόδοση. Αντίθετα τώρα τα δανειακά κεφάλαια οφείλουν απαραίτητα να εξοφληθούν προσαυξημένα με τόκους ανεξάρτητα από την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Στην προκειμένη περίπτωση, αν μια επιχείρηση δεν είναι σε θέση να τα εξοφλήσει τότε αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να υποστούν ζημιά τα ίδια κεφάλαια. (Νιάρχος, 2004).

Ιδιαίτερη λοιπόν σημασία για την επιχείρηση έχει δομή των κεφαλαίων αυτών δηλαδή το ποσοστό επί του συνόλου του παθητικού που καταλαμβάνουν τα ίδια, και το ποσοστό των ξένων κεφαλαίων που επηρεάζεται από τις επιλογές της διοίκησης. Όσα περισσότερα παρουσιάζονται να είναι τα ξένα σε σχέση με τα ίδια κεφάλαια, τόσο πιο χρεωμένοι στην ουσία είναι η επιχείρηση και τόσο μεγαλύτερες είναι οι σταθερές τις υποχρεώσεις. Επομένως υπάρχει μεγάλη πίεση σχετικά με την αποπληρωμή των υποχρεώσεών της, και η πίεση αυτή γίνεται πιο αισθητή σε περιπτώσεις που υπάρχει μείωση των πωλήσεων και των κερδών της (Νιάρχος, 2004).

Σε αυτό το σημείο οφείλουμε να αναφέρουμε ότι ο δανεισμός ξένων κεφαλαίων παρουσιάζει και κάποια σημαντικά πλεονεκτήματα σχετικά με την έκδοση νέων τίτλων από αύξηση κεφαλαίου. Στο παρελθόν ο δανεισμός ήταν αρκετά συχνό φαινόμενο για τις επιχειρήσεις κυρίως εξαιτίας των υψηλών ρυθμών του πληθωρισμού. Εκείνες τις εποχές συνέφερε καλύτερα ο δανεισμός καθώς τα ονομαστικά κέρδη φαίνονταν αυξημένα ενώ οι υποχρεώσεις τους παρέμεναν σταθερές.

Επιπροσθέτως, οι τόκοι των δανειακών κεφαλαίων αφαιρούνται από τα κέρδη και με τον τρόπο αυτό καταβάλλονται λιγότεροι τόκοι. Επίσης, οι μέτοχοι των επιχειρήσεων διατηρούν ένα καλύτερο έλεγχο με το δανεισμό, που όμως μπορεί να αποβεί και μοιραίος διότι η ύπαρξη χρεών περικλείει και ένα ποσοστό κινδύνου απώλειας των

επενδύσεων τους. Ανεξάρτητα όμως με αυτά, είναι μεγάλη η ευθύνη της διοικήσεως και δική της απόφαση να βρει τις ευκαιρίες που υπάρχουν και να δανειστεί κεφάλαια χαμηλού κόστους, αντικαθιστώντας έτσι κάποια άλλα που ίσως είναι πιο υψηλού (Νιάρχος, 200)].

Αυτή η κατηγορία αριθμοδεικτών παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον αφού δίνει σημαντικά στοιχεία για την δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης, δηλαδή κατά ποσό τα ίδια κεφάλαια που διαθέτει καλύπτουν τα ξένα που έχει δανειστεί. Επίσης, παρουσιάζουν την χρηματική διάρθρωση των κεφαλαίων της κάθε εταιρείας, δηλαδή τον τρόπο που η διοίκηση αποφασίζει την αναλογία κεφαλαίων που θα διαχειρίζεται και θα συμπεριλαμβάνεται στο σύνολο του παθητικού. Οι συγκεκριμένοι αριθμοδείκτες είναι περισσότερο ενδεικτικοί για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, αφού εξετάζουν την ορθότητα της χρήσης και των επίλογων των κεφαλαίων που κάνει μια επιχείρηση.

Εξετάζοντας τη μακροχρόνια οικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης, ουσιαστικά μελετάται η ικανότητα της να μπορεί να επιβιώσει και να λειτουργεί μακροπρόθεσμα. Ακόμα μπορούν να βγουν συμπεράσματα για την εξασφάλιση των πιστωτών και δανειστών, από μακροχρόνια σκοπιά, καθώς και τη μακροπρόθεσμη δανειοληπτική ή πιστοληπτική ικανότητα της επιχείρησης, δηλαδή την ικανότητα να συνάπτει μακροχρόνια δάνεια (Schwartz, 1959).

3.3 Αποδοτικότητα

Κύριο στόχο κάθε επιχείρησης μακροχρόνιων αποτελεί επίτευξη κερδών, ενώ βραχυχρόνια η διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου ρευστότητας. Αυτές είναι δύο κύριες αρχές της λειτουργίας μίας επιχείρησης και απασχολούν ιδιαίτερα τη διοίκηση της σχετικά με την επίτευξη μιας υγιούς χρηματοοικονομικής θέσης αλλά και μελλοντικής επιβίωσης. Η πραγματοποίηση κέρδους από την επιχείρηση καθιστά απόλυτα αναγκαία την ανάλυση της αποδοτικότητας ούτως ώστε να διαπιστωθεί εάν είναι ορθή η συνέχιση της παραπέρα αύξησης των ήδη επενδυθέντων κεφαλαίων ή η δέσμευση καινούργιων κεφαλαίων στην επιχείρηση από τους επιχειρηματίες ή τους επενδυτές.

Αποδοτικότητα ονομάζεται η πιθανότητα του κεφαλαίου να παράγει κέρδος καθώς και η ικανότητα που έχει επιχειρήσει να πραγματοποιεί κέρδη από τις διάφορες δραστηριότητές της κυρίως ωστόσο από την κύρια δραστηριότητά της. Η αποδοτικότητα κάθε επιχείρησης είναι το αποτέλεσμα ενός μεγάλου αριθμού επιχειρηματικών αποφάσεων, καθώς και μιας πολιτικής που ακολουθεί κάθε φορά σε θέματα τιμών, διαφήμισης κλπ.

Η ανάλυση της αποδοτικότητας πληροφορεί σχετικά με το δυναμικό κερδών της επιχείρησης και το βαθμό αποτελεσματικότητας με τον οποίο διοικείται. Το γεγονός ότι η ύπαρξη των περισσότερων επιχειρήσεων είναι συνυφασμένη με την πραγματοποίηση κερδών, αυτό καθιστά απόλυτα αναγκαία την ανάλυση αποδοτικότητας.

Οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας αναφέρονται αφ' ενός στις σχέσεις κερδών και απασχολούμενων κεφαλαίων της επιχείρησης και αφ' ετέρου στις σχέσεις μεταξύ κερδών και πωλήσεων και δείχνουν πόσο αποτελεσματικά λειτούργησε η επιχείρηση κατά τη διάρκεια μιας ή και περισσότερων χρήσεων. Γενικά οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας υπολογίζονται είτε με βάση τις πωλήσεις της επιχείρησης κατά τη διάρκεια μιας χρήσης, είτε με βάση τις επενδύσεις της.

Εδώ αξιοσημείωτο γεγονός αποτελεί, ότι και οι τρεις τομείς οι οποίοι αναλύθηκαν πιο πάνω είναι αρκετά σημαντικοί ο καθένας για τους δικούς του λόγους και μέσα από τη μελέτη αυτών, οι επιχειρήσεις λαμβάνουν τις απαραίτητες αποφάσεις και στρατηγικές σχετικά με το μέλλον και την επιτυχημένη πορεία τους.

3.4 Κερδοφορία

Η κερδοφορία αντιπροσωπεύεται από μαθηματικούς τύπους, που εφαρμόζονται στις οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας. Τα αποτελέσματα από αυτούς τους τύπους βοηθάνε τους ενδιαφερόμενους να καθορίσουν το πόσο αποτελεσματικά λειτουργεί μια επιχείρηση.

Η απόδοση ιδίων κεφαλαίων, η απόδοση του ενεργητικού και το περιθώριο κέρδους είναι μερικοί από τους πιο κοινούς δείκτες αποδοτικότητας. Αυτοί οι τύποι μετρούν τόσο το κέρδος που αποκομίζεται από την πώληση αγαθών και υπηρεσιών, όσο και

τις χρηματοοικονομικές αποδόσεις που πραγματοποιούνται από την επένδυση των χρημάτων.

Οι εταιρείες τείνουν να χρησιμοποιούν την ανάλυση της κερδοφορίας ως εργαλείο αναφοράς για να εκτιμήσουν πόσο καλά λειτουργούν σε σύγκριση με προηγούμενες περιόδους ή με έναν ανταγωνιστή.

Το περιθώριο κέρδους μιας επιχείρησης είναι συνήθως το πιο δημοφιλές εργαλείο που χρησιμοποιείται στην ανάλυση δείκτη αποδοτικότητας. Ο βασικός τύπος είναι: έσοδα από πωλήσεις μείον το κόστος των αγαθών που πωλούνται δια εσόδων από τις πωλήσεις.

Το αποτέλεσμα δείχνει τι ποσοστό των πωλήσεων μιας εταιρείας παραμένει μετά την καταβολή των εξόδων απογραφής για όλα τα αγαθά ή υπηρεσίες που πωλούνται κατά τη διάρκεια μιας περιόδου. Αυτό βοηθά την εταιρεία να πληρώσει τις δαπάνες που συνδέονται με τη δημιουργία της. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, οι περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούν αυτόν τον τύπο σε μηνιαία βάση (<http://www.wisegEEK.com>).

3.5 Αποδοτικότητα vs Αποτελεσματικότητα

Οι εταιρείες αρκετά συχνά αναφέρονται στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των υπαλλήλων τους. Αν και ακούγονται παρόμοια η αποτελεσματικότητα είναι κάτι εντελώς διαφορετικό από ότι είναι η απόδοση. Ένας αποτελεσματικός εργαζόμενος παράγει σε αρκετά υψηλό επίπεδο ενώ ένας αποτελεσματικός υπάλληλος παράγει γρήγορα και έξυπνα. Με το συνδυασμό της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας η εταιρεία είναι σε θέση να παράγει καλύτερα προϊόντα και ταχύτερα με λιγότερους πόρους. ([smallbusiness.chron.com/difference-between-efficiency-effectiveness business_26009.html](http://smallbusiness.chron.com/difference-between-efficiency-effectiveness-business_26009.html)).

3.6 Αποτελεσματικότητα

Η αποτελεσματικότητα είναι ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση επιτυγχάνει τους στόχους της. Αν πάρουμε λόγου χάρη, ένα εργαζόμενο ο οποίος εργάζεται στον τομέα των πωλήσεων και διαπιστώσουμε ότι είναι αποτελεσματικός τότε θα

πραγματοποιεί πωλήσεις με συνέπεια. Εάν δεν είναι αποτελεσματικός θα αντιμετωπίσει δυσκολίες ώστε να πείσει τους πελάτες να κάνουν μία αγορά. Οι εταιρείες αρκετά συχνά μετρούν την αποτελεσματικότητα με την διεξαγωγή αξιολογήσεων των επιδόσεων. Η αποτελεσματικότητα του εργατικού δυναμικού έχει ένα εξαιρετικό αντίκτυπο στην ποιότητα του προϊόντος ή και τις υπηρεσίες μιας εταιρίας, που υπαγορεύει αρκετά συχνά τη φήμη της εταιρείας προς ικανοποίηση του πελάτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

4.1 Εισαγωγή

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

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

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

Αναφερόμενοι στο ΣΜΣΑΑ, θα πρέπει να μιλήσουμε για την ποιότητα και για το πώς χρησιμοποιείται σε αυτό το σύστημα. Η ποιότητα διαφοροποιείται και αυτό εξαρτάται από το προϊόν της επιχείρησης. Η ευρύτερη έννοια της ποιότητας είναι «το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος (φυσικό προϊόν ή υπηρεσία)» που

ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών. Όλες οι κατηγορίες των δεικτών που παρέχονται στο ΣΜΣΑΑ αποτελούν διαστάσεις της ποιότητας.

Μία εκ των κατηγοριών των δεικτών οι οποίες περιλαμβάνονται στο ΣΜΣΑΑ αναφέρεται σε δείκτες ποιότητας σε οτιδήποτε δηλαδή αφορά αποκλειστικά και μόνο το φυσικό προϊόν ή την υπηρεσία, που ικανοποιούν τις ουσιαστικές ανάγκες για τις οποίες ο πελάτης εισχώρησε στο σύστημα της επιχείρησης, χωρίς να περιλαμβάνονται στοιχεία παράδοσης, καινοτομίας καθώς και άλλα. Το προτεινόμενο στη συγκεκριμένη περίπτωση ΣΜΣΑΑ έχει διαμορφωθεί από προσαρμογή του ΣΜΑ που προτείνουν οι Lynch & Cross (1991) καθώς και τη μεθοδολογία της βελτίωσης της απόδοσης της εκάστοτε επιχείρησης η οποία προτάθηκε από τους Rummier & Brache (1995). Οι δύο παραπάνω μεθοδολογίες συνδυάζονται πληρώντας κάθε κριτήριο αποτελεσματικότητας. Αυτή η σύνθεση προσφέρει ένα εργαλείο αφενός μέτρησης της απόδοσης σε ΚΠΕ και αφετέρου υποκίνησης προκειμένου να δίνονται κίνητρα για συνεχή βελτίωση των διαδικασιών της εκάστοτε επιχείρησης.

4.2 Στρατηγική Επιχειρηματικών αποφάσεων

Ο όρος στρατηγική επιχειρηματικών αποφάσεων σχετίζεται με τις αποφάσεις που οφείλει να πάρει μία επιχείρηση και πρόκειται να ασκήσουν σημαντική επιρροή σε αυτήν. Εξαιτίας αυτού οι αποφάσεις οφείλουν να εξετάζονται από κάθε στέλεχος της επιχείρησης προσεκτικά και με ακρίβεια. Στην καθημερινή ζωή των επιχειρήσεων κάτι τέτοιο δεν αποτελεί, δυστυχώς, βασική τεχνική αυτής της στρατηγικής επιχειρηματικών αποφάσεων, γεγονός το οποίο έχει ως απόρροια η λήψη των διαφόρων αποφάσεων να μην διεκπεραιώνεται υπο το πρίσμα των απαραίτητων κριτηρίων και να σημειώνονται μεγάλες αποκλίσεις από τα αποτελέσματα στα οποία στοχεύουν. Αυτό παρατηρείται κατά κύριο λόγο σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις και είναι κάτι το οποίο οδηγεί στο να μην κατέχουν την απαραίτητη αξιοπιστία ιδρύματα χρηματοπιστωτικού χαρακτήρα με φυσικό επακόλουθο την έλλειψη ρευστότητας (Κυριαζόπουλος, 1998, σελ.157.).

4.3 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα στρατηγικών αποφάσεων

Στοιχεία τα οποία επηρεάζονται με άμεσο τρόπο από τις στρατηγικές αποφάσεις αποτελούν το περιβάλλον της επιχείρησης, οι επιχειρηματικές δραστηριότητες της σχετικά με την απορρόφηση των πόρων που προσφέρονται σε αυτή , η δομή της οικονομικής μονάδας, επιχειρηματίας καθώς και τα στελέχη της επιχείρησης. Η στρατηγική επιχειρηματικών αποφάσεων ενέχει τρεις κύριες μεταβλητές οι οποίες είναι η εξής: η ανάλυση, η επιλογή, και τέλος η εφαρμογή. Ως ανάλυση ορίζεται ο επιμερισμός και η κατηγοριοποίηση των προβλημάτων και ταυτόχρονα των επιπτώσεων τους. Η ανάλυση χωρίζεται και αυτή σε επιμέρους τμήματα οποία είναι τα κάτωθι: ο εντοπισμός των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων ενδεχόμενων ευκαιριών αλλά και απειλών. Ως επιλογή ορίζεται η επιλογή της λύσης προκειμένου να αντιμετωπιστούν ορισμένα προβλήματα. Η επιλογή χωρίζεται σε απαρίθμηση γενικών στρατηγικών λύσεων καθώς και επιπτώσεις ενδεχόμενων προτεινόμενων λύσεων. Τέλος ως εφαρμογή καλείται η τελική πράξη κάθε προηγούμενη στρατηγικής κατευθύνσεων καθώς και η εκτέλεση της. Διακρίνονται τρεις κατηγορίες στην ενέργεια της εφαρμογής : η εφαρμογή μιας συγκεκριμένης πολιτικής, η εφαρμογή ενός προγράμματος προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί που πρόκειται να εξυπηρετηθούν και τέλος οι εργαζόμενοι και τα συστήματα εργασίας . (Κυριαζόπουλος, 1998, σελ.160).

4.4 Επίπεδα Απόδοσης της Επιχείρησης

Ως βασικός σκοπός ενός ΣΜΑ χαρακτηρίζεται η ικανοποίηση κάθε λειτουργίας σε οποιοδήποτε επίπεδο μίας επιχείρησης. Σχεδόν κάθε προτεινόμενο ΣΜΑ συνδέει τα επίπεδα απόδοσης μιας επιχείρησης με τα ιεραρχικά επίπεδα αυτής. Το ΣΜΣΑΑ αναγνωρίζει κάθε ιεραρχική δομή της επιχείρησης πραγματοποιώντας ωστόσο μία ουσιαστική διάκριση των επιπέδων απόδοσης από την οργανωτική της δομή . Ως επίπεδα της απόδοσης ορίζονται τα παρακάτω: πρώτον το επίπεδο της επιχείρησης ως σύνολο , δεύτερον το επίπεδο των διαδικασιών που υπάρχουν στην επιχείρηση , και τρίτον το επίπεδο των σταδίων καθώς και των θέσεων εργασίας στην εκάστοτε διαδικασία.

Η αποτελεσματικότητα καθώς και η απόδοση κάθε τμήματος και επιπέδου εξαρτάται από τους στόχους που έχουν τεθεί σε ισχύ, τη δομή καθώς και τον τρόπο που

διοικείται. Η διαχείριση των επιχειρησιακών αλλαγών και η αντιμετώπιση οποιουδήποτε προβλήματος απαιτεί παρεμβάσεις και στα τρία επίπεδα. Συνηθέστερα οι επιχειρήσεις ασχολούνται μόνο με ένα επίπεδο όπως είναι για παράδειγμα οι θέσεις εργασίας, και μόνο με μία περιοχή παρέμβασης για παράδειγμα τη διαχείριση. Κατά κύριο λόγο το προσωπικό αξιολογείται περισσότερο ούτως ώστε να διαπιστωθεί αν αποδίδει εφόσον είναι σημαντικό για μια επιχείρηση και κυρίως για αυτές που διεκπεραιώνουν παραγωγικές διαδικασίες. Φαίνεται βέβαια πόσο μεγάλης σημασίας είναι το προσωπικό εξαιτίας του ότι το ελληνικό κράτος καθώς και κάθε άλλο κράτος αλλά και η Ευρωπαϊκή Ένωση διαθέτουν κονδύλια προκειμένου να διεκπεραιωθεί η εκπαίδευση του όπως γίνεται για παράδειγμα στον τομέα των τουριστικών επιχειρήσεων. Το ΣΜΣΑΑ στηρίζεται στα τρία επίπεδα απόδοσης, τα οποία και προαναφέρθηκαν.

4.4.1 Επίπεδα Επιχείρησης

Μία επιχείρηση αποτελείται από ένα σύστημα μετασχηματισμού κάποιων εισροών σε προϊόντα είτε υπηρεσίες τα οποία διανέμονται σε μία αγορά ανταγωνιστικού χαρακτήρα που επικρατούν ορισμένες πολιτικές, οικονομικές καθώς και κοινωνικές συνθήκες. Προκειμένου να γνωρίσουμε καλύτερα αυτό το επίπεδο απόδοσης οφείλουμε να το αναλύσουμε καθώς και να το εξετάσουμε συγκριτικά με τους στόχους, τη δομή καθώς και τον τρόπο διοίκησης του.

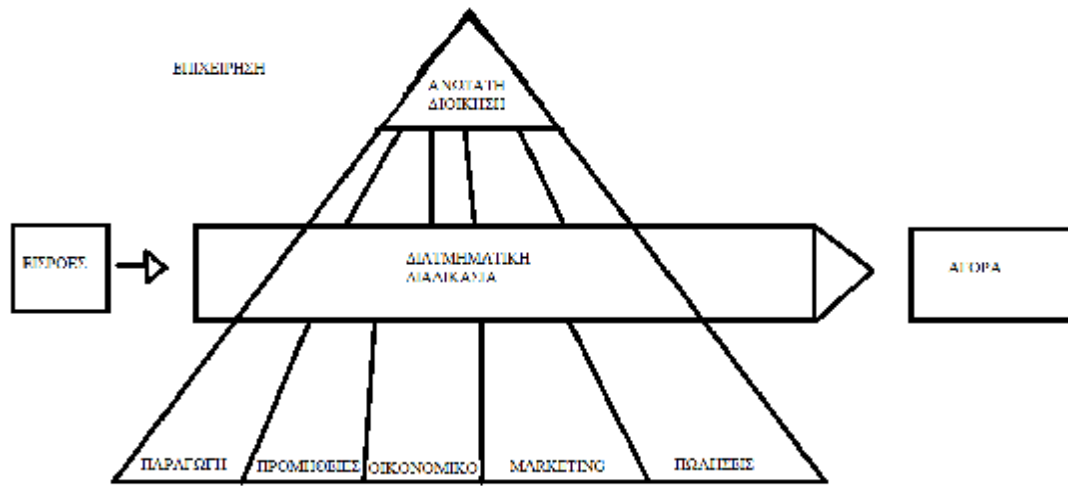
Το σημείο έναρξης αυτού του συστήματος αποτελεί η ανάπτυξη δεικτών στο σύνολο της επιχείρησης. Αυτοί δείκτες οφείλουν να αποτυπώνουν το όραμα της επιχείρησης καθώς και να αποτελούν σημείο αναφοράς για τα δύο επόμενα επίπεδα απόδοσης καθώς με αυτό τον τρόπο επαληθεύεται ο συντονισμός των δεικτών κάθε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

4.4.2 Επίπεδο Διαδικασιών

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

1. Ατομικές διαδικασίες που διενεργούνται από άτομα
2. Τμηματικές διαδικασίες που διεκπεραιώνονται εντός των ορίων ενός τμήματος
3. Διατμηματικές οι οριζόντιες διαδικασίες που υλοποιούνται σε περισσότερα του ενός τμήματα (Bititci, Carrie, McDevitt, 1997).

ΕΠΙΠΤΕΑ ΑΝΑΤΚΑΣΙΩΝ



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗΣ ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΝΕΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

5.1 SCORECARD BALANCE (BSC)

Η ανθρώπινη συμπεριφορά επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το σύστημα μέτρησης της απόδοσης. Στην εποχή της πληροφορίας στην οποία ζούμε, η κάθε επιχείρηση που θέλει να επιβιώσει και να αναπτυχθεί είναι υποχρεωμένη να χρησιμοποιήσει τα συστήματα αξιολόγησης των αποδόσεων. Την δεκαετία του 1990 στις ΗΠΑ αναπτύχθηκε ένα διοικητικό εργαλείο- σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης από τους Northon και Kaplan (1992) που ονομάστηκε scorecard balance. Η ανάπτυξή του υποκινήθηκε από την πεποίθηση ότι τα ήδη υπάρχοντα συστήματα μέτρησης/αξιολόγησης της απόδοσης ενός οργανισμού επικεντρώνονταν πρωταρχικά σε ένα λογιστικό μοντέλο, το οποίο χρησιμοποιούσε αποκλειστικά και μόνο τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα για τη μέτρηση της απόδοσης του οργανισμού, με αποτέλεσμα να κρύβονται αρκετές φορές εκείνες οι δυνατότητες οι οποίες υπήρχαν στον οργανισμό και αφορούσαν άλλες κατευθύνσεις.

Πολλές εταιρείες δίνουν έμφαση και βασίζονται τα συστήματα μέτρησης της απόδοσής τους αποκλειστικά και μόνο σε χρηματοοικονομικά κριτήρια, αποτυγχάνοντας να συμπεριλάβουν άλλα κριτήρια βάσει των οποίων η απόδοση πρέπει να αξιολογείται και να μετριέται, όπως για παράδειγμα τους δείκτες λειτουργικής απόδοσης και τα άυλα περιουσιακά τους στοιχεία (πάγια) - η ικανοποίηση και η εμπιστοσύνη του πελάτη, η ικανοποίηση των εργαζομένων και η παραμονή τους στην εταιρεία για μεγάλο χρονικό διάστημα, οι εσωτερικές διαδικασίες της εταιρείας και η εφαρμογή καινοτόμων προϊόντων ή τεχνικών, με αντικειμενικό σκοπό για έναν οργανισμό να ξεχωρίσει σε αυτούς τους τομείς, να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να αναπτυχθεί. Δυστυχώς, πολλοί οργανισμοί υιοθετούν στρατηγικές που αφορούν στις σχέσεις με τους πελάτες, στις βασικές ικανότητες που έχουν (core competencies), και στις δυνατότητες που έχει ο οργανισμός, ενώ την ίδια στιγμή δίνουν κίνητρα και μετρούν την απόδοσή τους καθαρά και μόνον επάνω σε χρηματοοικονομικούς δείκτες. Τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη αποτυγχάνουν να μετατρέψουν και να επικοινωνήσουν το όραμα και τη στρατηγική σε όλους τους εργαζομένους και να στρέψουν την

προσοχή τους σε άλλα κριτήρια μέτρησης της απόδοσης, εκτός από τα χρηματοοικονομικά, τα οποία μπορούν να οδηγήσουν τις εταιρείες τους στην επιτυχία.

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

5.2 Οφέλη από την εφαρμογή του BSC

Τα βασικότερα οφέλη από την εφαρμογή είναι:

1. Η ευθυγράμμιση των προτεραιοτήτων του οργανισμού
2. Η βελτίωση της επικοινωνίας σχετικά με την απόδοση του οργανισμού
3. Η διασύνδεση της στρατηγικής με τις λειτουργικές δραστηριότητες
4. Η συστηματοποίηση της παρακολούθησης της απόδοσης του οργανισμού μέσω διασυνδεδεμένων δεικτών και στόχων
5. Η βελτίωση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των μετρήσεων και αναφορών (reports) που εκδίδονται.

5.3 Υποστηρικτές του BSC

Όπως είμαστε σε θέση να καταλάβουμε από όλα όσα έχουν αναφερθεί, αρκετοί συγγραφείς τονίζουν τα οφέλη του BSC το οποίο και παρουσιάζουν ως ένα εξαιρετικό εργαλείο προκειμένου να επικοινωνούμε και να μοιραζόμαστε το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης, που αναπτύσσονται από το κορυφαίο μάνατζμεντ, σε όλους τους υπαλλήλους.

Πιο συγκεκριμένα, όπως υποστήριξε ο Reynolds (2000), η εφαρμογή/υλοποίηση ενός BSC, θεωρητικά τουλάχιστον, μοιάζει με μια χρήσιμη πρωτοβουλία που συνδέει την αποστολή και τους στόχους (δηλ. στρατηγική της επιχείρησης) με τις μετρήσεις απόδοσης και ευθυγραμμίζει τα διαφορετικά ενδιαφέροντα μέσα σε έναν οργανισμό. Έτσι, ο εν λόγω συγγραφέας δίνει έμφαση στους ακόλουθους τρόπους με τους οποίους το BSC θα μπορούσε να είναι ένα χρήσιμο εργαλείο (Reynolds, 2000):

παρέχει μια συγκεκριμένη και ξεκάθαρη σύνδεση μεταξύ της αποστολής που περιγράφεται και της στρατηγικής που ακολουθείται. Επομένως, θα μπορούσε να υποστηριχτεί ότι αυτή η σύνδεση μπορεί να ωθήσει το ηθικό των υπαλλήλων και την

υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση δίνοντας το αίσθημα της επίτευξης και της συμμετοχής στους στόχους της επιχείρησης – σύνδεση με το σύστημα αμοιβών

□ Η εφαρμογή του BSC εμπλέκει όλα τα επίπεδα του οργανισμού (που

προσφέρει τη δυνατότητα να φέρει κοντά τους υπαλλήλους μεταξύ τους για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού και να λειτουργήσει ως εργαλείο για να εισάγει αλλαγές (change management tool) καθώς επίσης

□ □ **BSC** μπορεί να βοηθήσει να αυξηθεί η επικοινωνία μεταξύ του ανώτατου μάνατζμεντ και των κατώτερων διοικητικών επιπέδων.

Σύμφωνα με τους Milis & Mercken (2004, pp. 90) το BSC ενθαρρύνει μια μετατόπιση από τις παραδοσιακές τεχνικές των χρηματοοικονομικών κριτηρίων στη στρατηγική και την αποστολή – σε ένα μίγμα ενός συνόλου διαστάσεων, τεχνικών και δεικτών/μετρήσεων, όπου τα χρηματοοικονομικά είναι ένα μέρος μόνο αυτού.

Επομένως, όπως ο Sohn και λοιποί (2003, pp 280) επισήμαναν “οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν αυτήν την μετατόπιση λόγω της ανάγκης να αναδείξουν τη δύναμη των «κρυμμένων» περιουσιακών τους στοιχείων” - π.χ. η γνώση είναι μη χρηματοοικονομικό (non-financial) και άυλο (intangible) στοιχείο.

Αυτό το μοντέλο (BSC) προσπαθεί να ενσωματώσει όλες τις ανάγκες των βασικών συμφεροντούχων (key stakeholders) αναζητώντας μια ισορροπία μεταξύ των οικονομικών και μη οικονομικών μέτρων. Επιπλέον, η στρατηγική είναι το βασικό σημείο: “διατυπώνεται ως απάντηση στην αβεβαιότητα που αντιμετωπίζει η διοίκηση για τους ανταγωνιστές, τους πελάτες και το περιβάλλον” (Sohn et al, 2003, 280).

Έτσι, η στρατηγική θα πρέπει να ταιριάζει με το επιχειρησιακό περιβάλλον (Burton & Pennotti, 2003) και όπως αναφέρει ο Sohn και λοιποί (2003) υπάρχουν τέσσερις διαφορετικοί τύποι στρατηγικών που μπορεί κανείς να ακολουθήσει:

στρατηγικές άμυνας, στρατηγικές ανάπτυξης, στρατηγικές ανάλυσης και στρατηγικές αντίδρασης. Οι συγγραφείς αυτοί κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι, κατά το κτίσιμο ενός BSC, η επιχείρηση θα πρέπει να σχεδιάσει την εταιρική της στρατηγική γύρω

από μια στρατηγική ανάπτυξης ή ανάλυσης, αποφεύγοντας τις άλλες δύο (Sohn et al, 2003).

Οι Mooraj, Oyon & Hostettler (1999) στο άρθρο τους – “Το BSC: ένα απαραίτητο καλό ή ένα μη αναγκαίο κακό” παρουσίασαν τις ακόλουθες ιδέες που ενισχύουν την άποψη ότι το BSC έχει αποδειχθεί να έχει οφέλη:

- □ Παρέχει Παρέχει σχετικές και ισορροπημένες πληροφορίες με έναν συνοπτικό και σαφή τρόπο,
- □ Μειώνει Μειώνει χρόνο για την «πένη» των πληροφοριών
- □ Αυξάνει Αυξάνει χρόνο για τη λήψη αποφάσεων (δηλ. η ανώτατη διοίκηση έχει περισσότερο χρόνο και εστιάζει στα σημαντικά θέματα) και
- □ Δημιουργεί Δημιουργεί περιβάλλον που συντελεί στη δημιουργία μαθησιακών οργανισμών, μέσω της δοκιμής των υποθέσεων σχετικά με τις σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος και της οργανωσιακής αλλαγής προς μια πιο ευέλικτη δομή.

Επιπλέον, μια σημαντική αναφορά όσον αφορά στα οφέλη του BSC έγινε από τον Daly (1996), που δείχνει ότι αναλυτές επενδύσεων στις εκτιμήσεις τους για επιχειρήσεις, συμπεριέλαβαν στην αξιολόγηση της αξίας τους και τη χρήση του BSC για όσες το χρησιμοποιούσαν – γεγονός που αναγνωρίζει την σπουδαιότητα αυτού του μοντέλου.

Ως εκ τούτου, μπορεί να συμπεραθεί ότι, τουλάχιστον θεωρητικά, το BSC εμφανίζεται να είναι ο τέλειος τρόπος για κερδηθεί η δέσμευση (commitment) όλων των υπαλλήλων και, το σημαντικότερο, προς τη «καθιέρωση» ενός «μαθησιακού οργανισμού» (Senge, 1990 citing to Kaplan & Norton, 1996) και να καταστεί πιθανή μια «οργανωσιακή αλλαγή» (organizational change),(Reynolds, 2000).

5.4 Αντίθετοι με την εφαρμογή του BSC

Εντούτοις, το BSC δεν απαλλάσσεται της κριτικής. Παραδείγματος χάριν, οι κριτικές (1999) από το άρθρο των Mooraj, Oyon & Hostettler και Maltz, Shenhar & Reilly (2003) έδειξαν ότι αυτό το μοντέλο αποτυγχάνει:

- □ Δίνει έμφαση στις συνεισφορές των εργαζομένων και των προμηθευτών,
- □ Προσδιορίζει το ρόλο των υφιστάμενων κοινοτήτων (απομονώνοντας την ατομική απόδοση και επίτευξη) και
- □ Προσδιορίζει ένα PMS με μια διαδικασία διπλής κατεύθυνσης (αντίθετα εστιάζει στην από πάνω προς τα κάτω κατεύθυνση)(topdown)

Ως εκ τούτου, αυτοί οι συγγραφείς υποστήριξαν ότι το μοντέλο του BSC “θα κριθεί για το αν είναι καλό εάν προσθέσει αξία στον οργανισμό και θα θεωρηθεί απαραίτητο εάν αποδειχθεί να είναι αναγκαίο στο μάνατζμεντ” (Mooraj, Oyon & Hostettler, 1999, pp. 481) και “παρά την ευρεία χρήση του BSC, παρουσιάζεται να είναι ανεπαρκή σε διάφορες περιστάσεις και σε διαφορετικούς τύπους εταιρειών” (Maltz, Shenhar & Reilly, 2003, pp. 204).

Επιπλέον, οι Mooraj, Oyon & Hostettler (1999) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το BSC θα μπορούσε να είναι ένα καλό εργαλείο, εντούτοις πολλά παρόμοια συστήματα έχουν αναπτυχθεί πρόσφατα – tableaux de board (Epstein & Manzoni, 1998), performance prism (Andy Neely, et al, 2002) - έτσι, το ερώτημα είναι «είναι το BSC πραγματικά αναγκαίο;»

Οι Maltz, Shenhar & Reilly (2003) υποστήριξαν ότι η έλλειψη έμφασης στην κατηγορία του ανθρώπινου δυναμικού (HR) είναι η κύρια αδυναμία του BSC. Παρουσίασαν την περίπτωση της αμερικανικής επιχείρησης "Best Foods" (τόρα μέρος της Unilever) που χρησιμοποιούσε αυτό το μοντέλο για μερικά έτη και αισθάνθηκε την ανάγκη να προσθέσει μια πέμπτη κατηγορία - "Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού" -. Εντούτοις, πρέπει να αναφερθεί ότι η εργασία του Kaplan & Norton (1996, 2001) δεν περιόρισε τη χρήση BSC μόνο σε 4 κατηγορίες. Αντίθετα, υπέδειξαν ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργούν τα δικά τους BSC και να προσθέτουν περισσότερες κατηγορίες εάν διαπιστώνουν ότι κάποιο κρίσιμο χαρακτηριστικό γνώρισμα της επιχείρησης δεν μπορεί να καλυφθεί από τις τέσσερις παραδοσιακές κατηγορίες. Ως εκ τούτου, η κριτική αυτών των συγγραφέων στην αρχική εργασία του Kaplan & Norton θα μπορούσε να θεωρηθεί ως άδικη.

Επιπλέον, μια τρέχουσα κριτική στο BSC είναι βασισμένη στον καθορισμό στρατηγικής. Όπως έδειξαν οι Veen- Dirks & Wijn (2002), αναφέροντας την εργασία του καθ. David Otley, το BSC δεν δίνει επαρκή ανατροφοδότηση στη στρατηγική και δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον έλεγχο των στρατηγικών.

Αυτοί οι συγγραφείς επισήμαναν ένα κρίσιμο ελάττωμα του BSC: πώς μπορεί να ελέγξει τη λογική της στρατηγική; Το BSC θα μπορούσε να λειτουργεί τέλεια, αλλά να είναι άχρηστο, λόγω ενός φτωχού καθορισμού της εταιρικής στρατηγικής. Εντούτοις, οι κύριες κριτικές προέρχονται από τη Δανή μελετήτρια Anne Norreklit. Αυτή η συγγραφέας υποστηρίζει (2003) ότι το BSC λαμβάνει πάρα πολλή προσοχή και πρόκειται περισσότερο για πειστική ρητορική παρά πειστική θεωρία – “η ερώτηση είναι: το BSC λαμβάνει τόσο μεγάλη προσοχή λόγω της ουσίας και του περιεχομένου του ή απλά λόγω της προωθητικής ρητορικής του;”

Σύμφωνα με αυτήν, το BSC αναπτύχθηκε με την πρόθεση να πειστεί ο αναγνώστης για την αλήθειά του – “αντιπροσωπεύει ένα δράμα και δημιουργεί ένα δράμα, απευθύνεται στη συγκίνηση του ακροατηρίου και λιγότερο στη λογική τους”. Επομένως, η Norreklit (2003) υποστηρίζει ότι ο πρωταρχικός στόχος του BSC είναι οι σύμβουλοι και οι επαγγελματίες (δεν είναι ένα ακαδημαϊκό κείμενο) και χρησιμοποιεί ένα «γλωσσικό παιχνίδι» - μεταφορές και αναλογίες (Norreklit, 2000).

Κατά συνέπεια, πρέπει να αντιμετωπισθεί ως ένα μοντέλο «γκουρού μανάτζμεντ», με έλλειψη αξιόπιστης θεωρητικής βάσης, και πολύ κοντά στην προπαγάνδα (ο αναγνώστης επαναπαύεται στον εκδότη του, Harvard Business School Press και ειδικά στον καθ. Kaplan). Πρόκειται για ένα αναμύσημα παλαιών ιδεών, (Norreklit, 2003).

5.5 National Marrow Donor Program

5.5.1 Το παράδειγμα του National Marrow Donor Program

Στις αρχές του 2007, οι ηγέτες του National Marrow Donor Program ® (NMDP) Gordy Bryan, Chief Financial Officer, και Michael Boo, Chief Strategy Officer, άρχισαν να ψάχνουν για ένα νέο και διαφορετικό τρόπο σκέψης που να σχετίζεται με την μακροπρόθεσμη στρατηγική, προκειμένου να βεβαιωθούν ότι η NMDP ήταν ικανή να μεταφέρει 10.000 μεταμοσχεύσεις ετησίως μέχρι το 2015. Η

διευθυντική ομάδα αξιολόγησε τις επιλογές για την ένταξη ευρύτερων στρατηγικών μετρήσεων με το υφιστάμενο στρατηγικό επιχειρηματικό σχέδιο και η προσέγγιση της Balanced Scorecard αναδείχθηκε ως ο κορυφαίος υποψήφιος κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης των προτύπων σχεδιασμού. Οι λόγοι που συνετέλεσαν σε αυτό ήταν οι εξής:

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

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

5.5.2 Αξιολόγηση του μοντέλου BSC από την (NMDP)

Αφού επέλεξαν το μοντέλο scorecard balanced και έλαβαν την απαραίτητη καθοδήγηση από το ινστιτούτο scorecard balanced, το NMDP ξεκίνησε την προσπάθεια σχεδιασμού της στρατηγικής ανάπτυξης. Μετά τη διεξαγωγή μιας παραδοσιακής ανάλυση SWOT, το NMDP αξιολόγησε και ανέπτυξε την αποστολή, το όραμα και τα ζητήματα στρατηγικής. Εν συνεχεία, ενώθηκαν τέσσερις χάρτες σε ένα ενιαίο στρατηγικό NMDP χάρτη ο οποίος περιελάμβανε κάθε σχετικό κομμάτι από κάθε θέμα. Αυτός ο στρατηγικός χάρτης αποτελείται από 13 στρατηγικούς στόχους, 46 στρατηγικά μέτρα και επτά στρατηγικές πρωτοβουλίες.

Εφόσον τα κομμάτια είναι στη θέση τους, τίθεται ένα συντονισμένο σχέδιο επικοινωνιών σε εφαρμογή, προκειμένου να βοηθήσει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν καθώς και να διεκπεραιώσουν τη νέα μέθοδο στρατηγικής. Αυτό ήταν ένα αναπόσπαστο κομμάτι στην εξέλιξη της διαφάνειας και δημιούργησε ενθουσιασμό γύρω από τα οφέλη της προσπάθειας αυτής. Κάθε τμήμα στο NMDP ανέπτυξε στόχους τμήματος, μέτρα καθώς και πρωτοβουλίες. Οι προσπάθειες οι οποίες διεκπεραιώθηκαν ανά τμήμα παρέχουν μία σειρά από οφέλη για τον εκάστοτε οργανισμό, συμπεριλαμβανομένης της προσφοράς κάθε τμήματος στην οργανωτική στρατηγική, και τελικά η NMDP Mission έγινε ένα εργαλείο για κάθε υπηρεσία.

Τώρα τα τμήματα κάνουν χρήση των στρατηγικών χαρτών οι οποίοι θα οδηγήσουν σε συζητήσεις με το προσωπικό, αναφορικά με τη μέτρηση της απόδοσης καθώς και ένα σύστημα λογισμικού διαχείρισης της απόδοσης που χρησιμοποιείται προκειμένου να διευκολυνθεί η συζήτηση σχετικά με τα διαρθρωτικά μέτρα που οφείλουν να ληφθούν στα τμήματα που χρήζουν βελτίωσης.

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

Η χρήση του Balanced Scorecard στο NMDP με διαφανή και πειθαρχημένο τρόπο, και με πλήρη ορατή στήριξη από την εκτελεστική ηγεσία, έχει κάνει το NMDP μια πραγματικά στρατηγικά εστιασμένη οργάνωση (<http://balancedscorecard.org/Resources/ExamplesSuccessStories/tabid/57/Default>).

5.6 Η πυραμίδα επιδόσεων των Lynch & Cross

Οι Lynch και Cross (1991) προτείνουν μια σειρά μέτρων που εκτείνονται πολύ πέρα από τα παραδοσιακά οικονομικά μέτρα, όπως η αποδοτικότητα, οι ταμειακές ροές και η απόδοση απασχολούμενου κεφαλαίου. Τα μέτρα τα οποία προτάθηκαν από αυτούς σχετίζονται με λειτουργικά συστήματα των επιχειρήσεων, και είναι σχεδιασμένα ούτως ώστε να αντιμετωπίσουν τις κινητήριες δυνάμεις που καθοδηγούν τους στρατηγικούς στόχους της κάθε οργάνωσης. Προτείνουν την ικανοποίηση του πελάτη την ευελιξία καθώς και την παραγωγικότητα που αποτελούν δυνάμεις κινητήριες στις οποίες βασίζονται οι στόχοι της εταιρείας. Υποστηρίζουν αφενός ότι η κατάσταση αυτών των κινητήριων δυνάμεων δύναται να παρακολουθείται με διάφορους δείκτες που μπορούν να προέρχονται από χαμηλότερο επίπεδο όπως είναι για παράδειγμα τα μέτρα του χρόνου των αποβλήτων, η παράδοση, η ποιότητα καθώς και ο κύκλος. Η πυραμίδα απόδοσης προέρχεται από την ιδέα ότι ένας οργανισμός τίθεται σε λειτουργία σε διαφορετικά επίπεδα καθένα από τα οποία κατέχει μία διαφορετική εστίαση. Ωστόσο σημαντικό καθίσταται το γεγονός ότι αυτά τα διαφορετικά επίπεδα αλληλοϋποστηρίζονται. Στη χρήση των επιδόσεων πυραμίδας Lynch και Cross προτείνεται η μέτρηση της επίδοσης σε εννέα διαστάσεις.

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

Ένα λειτουργικό σύστημα μπορεί να έχει εισαγωγή νέων προϊόντων ως στόχο του και είναι πιθανό να περιλαμβάνει μια σειρά από υπηρεσίες. Σε αυτό το επίπεδο, το επίκεντρο των επιδόσεων θα είναι σε τρεις φάσεις. Πρώτον, θα δοθεί έμφαση στην ανάγκη να διασφαλιστεί η ικανοποίηση του πελάτη. Δεύτερον, θα τονιστεί η ανάγκη για ευελιξία, προκειμένου να ληφθούν υπόψη οι αλλαγές στις μεθόδους και τις απαιτήσεις των πελατών. Τρίτον δίνεται έμφαση στην ανάγκη επίτευξης της παραγωγικότητας που απαιτεί να βρεθούν αποδοτικότερα και έγκαιρα μέσα ούτως ώστε να επιτευχθεί η ικανοποίηση του πελάτη μέσω της ευελιξίας. Το

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

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

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

1) Τα μέτρα που επιλέγονται θα πρέπει να συνδέουν τις επιχειρήσεις με τους στρατηγικούς στόχους. Είναι ζωτικής σημασίας οι υπηρεσίες να έχουν επίγνωση του βαθμού στον οποίο συμβάλλουν -χωριστά και από κοινού- στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

2) Τα μέτρα που θα επιλεγούν πρέπει να κάνουν χρήση των οικονομικών και μη-οικονομικών πληροφοριών με τέτοιο τρόπο ώστε να έχει αξία για τους διευθυντές τμημάτων.

3) Η πραγματική αξία του συστήματος έγκειται στην ικανότητά της να επικεντρωθούν όλες οι επιχειρηματικές δραστηριότητες στις απαιτήσεις των πελατών της.

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

5.7 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης CAF

Το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης είναι σχεδιασμένο ούτως ώστε να γίνεται χρήση και αξιοποίηση του από κάθε τμήμα της επιχείρησης και ιδιαίτερα για σημεία εξυπηρέτησης αλλά και πρόσβασης του δημόσιου τομέα. Η εξειδίκευση του το καθιστά κατάλληλο για ένα γενικό σύνολο περιπτώσεων όπως είναι για παράδειγμα το μέρος προγράμματος μεταρρυθμίσεις, πιστοποιημένες παρεμβάσεις και βελτίωση των δημοσίων υπηρεσιών ή συγκεκριμένων λειτουργιών τους. Οι κύριοι σκοποί του κοινού πλαισίου αξιολόγησης που έχουν τεθεί σε εφαρμογή είναι οι κάτωθι: πρώτον η έκφραση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των οργανισμών του δημόσιου τομέα , δεύτερον η χρήση του ως εργαλείο βελτίωσης δημόσιου τομέα , και τρίτον το να αποτελέσει τον συνδυαστικό κρίκο ανάμεσα στις διάφορες μεθόδους που δύνανται να χρησιμοποιηθούν.

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

5.8 KPIs (Key Performance Indicators)

«Οι κύριοι δείκτες απόδοσης (KPI) Αποτελούν σημαντικό μετρικό στοιχείο που προβαίνουμε στη χρήση του, προκειμένου να παρακολουθήσουμε την απόδοση βασιζόμενοι στους επιχειρηματικούς στόχους. οι δείκτες KPI μετρούν την βελτίωση την επιδείνωση της απόδοσης μιας δραστηριότητας που σηματοδοτεί αξιόλογο παράγοντα για την επιτυχημένη λειτουργία μίας επιχείρησης σύμφωνα με την ιστοσελίδα της IBM.

<http://publib.boulder.ibm.com/infocenter/dmndhelp/v6r1mx/index.jsp?topic=/com.ibm.btools.help.modeler.doc/doc/concepts/measurements/kpis.html>

Οι δείκτες KPI διαφοροποιούνται ανάλογα με την επιχείρηση. Σε ένα κέντρο τηλεφωνικής εξυπηρέτησης λόγου χάρη η έγκαιρη απάντηση στις κλήσεις των πελατών αποτελεί μία σημαντική επιχειρησιακή δραστηριότητα. Ένας δείκτης KPI δύναται να είναι ο μεσαίος χρόνος απαντήσεων σε κλήσεις πελατών έχοντας ως στόχο λιγότερο από ένα λεπτό. Οι δείκτες KPI βασίζονται στους επιχειρησιακούς στόχους. Ο επιχειρηματικός στόχος είναι ποσοτικοποιημένος, μετρήσιμος αλλά και προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα. Ο εκάστοτε στόχος μετατρέπεται σε ένα δείκτη KPI σύμφωνα με τον οποίο ο οργανισμός δύναται να μετρήσει κάποια διάσταση της διεργασίας ως προς το στόχο που έχει τεθεί και το σύνολο των εύρων. Στο WebSphere Business Monitor, ο δείκτης KPI συγκρίνεται με τον στόχο και τα εύρη για να καθοριστεί το επίπεδο της επιτυχίας. Οι δείκτες KPI δεν αφορούν μία συγκεκριμένη εκτέλεση μιας διεργασίας αλλά υπολογίζονται με χρήση δεδομένων από πολλαπλές εκτελέσεις».

5.8.1 Ορισμός δεικτών KPIs

«Οι κύριοι δείκτες απόδοσης (KPI) είναι σημαντικά μετρικά στοιχεία που χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση της απόδοσης με βάση τους επιχειρησιακούς στόχους. Για τους δείκτες KPI καθορίζεται ένας στόχος ή εύρη ή και τα δύο για να μετράται κατά πόσο η επιχείρηση επιτυγχάνει τους στόχους της. Οι δείκτες KPI υπολογίζονται με χρήση δεδομένων από πολλαπλές εκτελέσεις τις διεργασίας».<http://publib.boulder.ibm.com/infocenter/dmndhelp/v6r1mx/index.jsp?topic=/com.ibm.btools.help.modeler.doc/doc/concepts/measures/kpis.html>

5.8.2 Παραδείγματα δεικτών KPIs

5.8.2.1 Δείκτης KPI διάρκειας αποστολής

«Για τη διεργασία παράδοσης, παρακολουθείται η ημερομηνία παραγγελίας σε σχέση με την ημερομηνία παράδοσης και εντοπίζονται οι περιπτώσεις όπου ο μέσος χρόνος αποστολής επιτυγχάνει του στόχο των 5 ημερών που ορίζει ο δείκτης KPI.

Ορίστε ένα δείκτη KPI με όνομα Δείκτης KPI διάρκειας αποστολής με στόχο τις 5 ημέρες και κυλιόμενη χρονική περίοδο 90 ημερών.

Προαιρετικά, μπορείτε να ορίσετε ένα μετρικό στοιχείο χρήσης (με βάση το πρότυπο Διάρκεια εργασίας) με όνομα Διάρκεια παραγγελίας, το οποίο θα παρακολουθεί το χρόνο παράδοσης κάθε παραγγελίας.

Καθορίστε ότι ο δείκτης KPI θα βασίζεται στο μετρικό στοιχείο χρήσης Διάρκεια αποστολής και στη συναθροιστική συνάρτηση **Μέσος όρος**».

5.8.2.2 Δείκτης KPI μέσου ποσού παραγγελίας

«Για τη διεργασία παραγγελίας πελάτη, παρακολουθείται το μέσο ποσό κάθε παραγγελίας.

Ορίστε ένα δείκτη KPI με όνομα Δείκτης KPI μέσου ποσού παραγγελίας με στόχο τα 500 ευρώ και διάφορα εύρη που ορίζουν τα μη αποδεκτά, καλά και εξαιρετικά ποσά παραγγελίας. Καθορίστε μια επαναλαμβανόμενη ημερήσια χρονική περίοδο. Προαιρετικά, μπορείτε να ορίσετε ένα μετρικό στοιχείο χρήσης (με βάση το πρότυπο εισαγωγής επιχειρησιακού στοιχείου) με όνομα Ποσό παραγγελίας το οποίο θα παρακολουθεί το ποσό κάθε παραγγελίας. Καθορίστε ότι ο δείκτης KPI θα βασίζεται στο μετρικό στοιχείο Ποσό παραγγελίας και στη συναθροιστική συνάρτηση **Μέσος όρος**».

5.8.2.3 Δείκτης KPI μη αυτόματης έγκρισης παραγγελίας

«Για μια διεργασία χειρισμού παραγγελιών, παρακολουθείται ο μέσος χρόνος μη αυτόματης έγκρισης παραγγελίας και εντοπίζονται οι περιπτώσεις υπέρβασης των 48 ωρών.

Για μια διεργασία εκτέλεσης παραγγελίας όπου η έγκριση της παραγγελίας μπορεί να γίνεται με αυτόματο ή μη αυτόματο τρόπο, ορίστε ένα δείκτη KPI με όνομα Δείκτης μη αυτόματης έγκρισης παραγγελίας με στόχο τις 48 ώρες και διάφορα εύρη που ορίζουν τον μη αποδεκτό, καλό και εξαιρετικό χρόνο έγκρισης παραγγελίας με μη αυτόματο τρόπο. Προαιρετικά, μπορείτε να ορίσετε ένα μετρικό στοιχείο χρήσης με το όνομα Χρόνος μη αυτόματης έγκρισης παραγγελίας. Αυτό το μετρικό στοιχείο υπολογίζει το χρόνο που παρήλθε για κάθε μη αυτόματη έγκριση παραγγελίας αφαιρώντας την ώρα εμφάνισης του συμβάντος που απαιτεί μη αυτόματη έγκριση

από την ώρα εμφάνισης του συμβάντος που δήλωσε ότι η παραγγελία εγκρίθηκε (ή απορρίφθηκε). Καθορίστε ότι ο δείκτης KPI θα βασίζεται στο μετρικό στοιχείο Χρόνος μη αυτόματης έγκρισης παραγγελίας και στη συναθροιστική συνάρτηση **Μέσος όρος**».

5.8.2.4 Κυλιόμενη χρονική περίοδος

«Επιλέξτε μια κυλιόμενη χρονική περίοδο για να γίνεται αποτίμηση των δεδομένων του δείκτη KPI σε μια χρονική περίοδο (λεπτών, ωρών, ημερών, μηνών ή ετών) που μετακινείται συνεχώς. Για παράδειγμα, μπορείτε να βλέπετε τις πωλήσεις για τις τελευταίες 90 ημέρες. Αν ορίσετε κυλιόμενη περίοδο 90 ημερών, θα εμφανίζεται πάντα η τιμή του δείκτη KPI για τις τελευταίες 90 ημέρες μέχρι την τρέχουσα ώρα».

5.8.2.5 Σταθερή χρονική περίοδος

«Επιλέξτε μια σταθερή χρονική περίοδο εάν επιθυμείτε να υπολογίζεται ο δείκτης KPI σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Ορίστε μια αρχική ημερομηνία και μια τελική ημερομηνία, για παράδειγμα, από την 1η Ιανουαρίου 2008 έως την 31η Ιανουαρίου 2008. Αν καθορίσετε μόνο αρχική ημερομηνία, ο δείκτης KPI υπολογίζεται από αυτή την ημερομηνία έως την τρέχουσα. Αν καθορίσετε μόνο τελική ημερομηνία, ο δείκτης KPI υπολογίζεται από την ώρα υλοποίησης της διεργασίας έως την τελική ημερομηνία».
<http://publib.boulder.ibm.com/infocenter/dmndhelp/v6r1mx/index.jsp?topic=/com.ibm.btools.help.modeler.doc/doc/concepts/measures/kpis.html>

5.9 Μέθοδος 6 Σίγμα

Πρόκειται για μια στρατηγική ελέγχου της ποιότητας στην οποία δεν επιτρέπουν περισσότερο από 3.4 ελαττώματα ανά εκατομμύριο. Το 1986 ο Bill Smith ένας ανώτερος μηχανικός της Motorola Inc. Εισήγαγε την έννοια του 6 Σίγμα. Το 6 Σίγμα, παρέχει συγκεκριμένους τρόπους σχετικά με τον επανασχεδιασμό της διαδικασίας ή και τον σχεδιασμό από την αρχή της διαδικασίας ούτως ώστε οποιαδήποτε ατέλεια και λάθος να μην ξαναπροκύψει σε αρχική φάση. Πρόκειται για 1 μέτρο με προληπτικό χαρακτήρα.

Αυτή η μεθοδολογία η οποία αποκαλείται και best in class σαν αποτέλεσμα έχει την μείωση του αριθμού των ελαττωματικών προϊόντων και την σπατάλη του λειτουργικού κόστους κατά συνέπεια την βελτίωση των κερδών, της ποιότητας των προϊόντων και την ικανοποίηση του πελάτη, την αύξηση της κερδοφορίας των εταιρειών που τη χρησιμοποιούν. Χαρακτηριστικά παραδείγματα μερικών από αυτές τις εταιρείες είναι η ίδια η Motorola Inc. η οποία εξοικονόμησε πάνω από 17 δισεκατομμύρια US \$ με αυτή της την καινοτομία, η General Electric με πάνω από 300 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ κατά το πρώτο χρόνο εφαρμογής του 6 Σίγμα, όπως επίσης και η Ford, η Caterpillar, η Microsoft, η Raytheon, Quest Diagnostics, Seagate Technology, η Siemens, η Merrill Lynch, Lear, 3M και πολλές άλλες.

Η συμμετοχή όλων των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική. Η εταιρεία πρέπει να παρέχει ευκαιρίες και κίνητρα για τους εργαζόμενους, να εστιάζου τα ταλέντα και την ικανότητα να ικανοποιούν τους πελάτες.

Πέντε βασικά στοιχεία του 6 Σίγμα είναι :

Καθορισμός στόχων

Καθορισμός διαδικασιών

Καθορισμός των μετρήσεων

Ικανοποίηση των πελατών και

Συμμετοχή των εργαζομένων

Η εφαρμογή του 6 Σίγμα συνέβαλε επίσης ώστε η Motorola να κερδίσει το βραβείο Malcolm Baldrige Εθνικής Ποιότητας το 1988.

5.9.1 Στόχος του 6 Σίγμα

Κύριος σκοπός της μεθόδου 6 Σίγμα είναι η απόκτηση γνώσης στο πώς θα βελτιωθούν οι διαδικασίες έτσι ώστε όλα να γίνονται καλύτερα, γρηγορότερα και σε χαμηλότερο κόστος. Η επιτυχής εφαρμογή του 6 Σίγμα , προϋποθέτει ότι σε κάθε μια διαδικασία το ελαττωματικό αποτέλεσμα της δεν πρέπει να ξεπερνά τα 3.4 ελαττώματα ανά εκατομμύριο.

Στόχος του 6 Σίγμα είναι η βελτίωση της ικανότητας και η μείωση των ελαττωμάτων σε οποιαδήποτε διαδικασία με βάση τις πελατοκεντρικές

προδιαγραφές. Ποιότητα 6 Σίγμα σημαίνει ότι η ποσοστιαία απόδοση εντός των προδιαγραφών είναι της τάξης του 99.99966%, ένας στόχος που αγγίζει την τελειότητα. Αυτός είναι βασικά και στις Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που θα δούμε στο επόμενο κεφάλαιο.

5.9.2 Στατιστική Έννοια του Έξι Σίγμα

Ο όρος **σίγμα** είναι το ελληνικό γράμμα (σ) της αλφαβήτου και χρησιμοποιείται για να περιγράψει την τυπική απόκλιση στα στατιστικά στοιχεία από τον μέσο όρο. Στο 6 Σίγμα, δείκτης κοινής μέτρησης είναι το DPMO (ελαττώματα ανά εκατομμύριο ευκαιρίες) και μπορεί να περιλαμβάνουν οτιδήποτε, από ένα συστατικό, το κομμάτι του υλικού, ή γραμμή του κώδικα, σε διοικητική μορφή, το χρονικό πλαίσιο ή την απόσταση. Το επίπεδο ποιότητας σίγμα προσφέρει μια ένδειξη του πόσο συχνά είναι πιθανό να προκληθούν ελαττώματα, όταν ένα υψηλότερο επίπεδο ποιότητας σίγμα υποδεικνύει μια διαδικασία που είναι λιγότερο πιθανό να δημιουργηθούν ελαττώματα. Κατά συνέπεια, όταν το επίπεδο ποιότητας σίγμα αυξάνεται τότε αυξάνεται η αξιοπιστία των προϊόντων, μειώνεται η ανάγκη για έλεγχο, το κόστος μειώνεται και η ικανοποίηση του πελάτη αυξάνεται. Αυτό συνδυάζεται παράλληλα και με την χρήση της μεθοδολογίας DMAIC (Define, Measure, Analyse, Improve, Control – ορισμός, μέτρηση, ανάλυση, βελτίωση και έλεγχος) που είναι μια μεθοδολογία για τις ήδη υφιστάμενες διαδικασίες οι οποίες επιδέχονται βελτιωτικών αλλαγών ή με την χρήση της μεθοδολογίας DMADV (Define, Measure, Analyse, Design, Verify - ορισμός, μέτρηση, ανάλυση, σχεδιασμός, επαλήθευση) για την ανάπτυξη και σχεδιασμό νέων διαδικασιών ή προϊόντων βάσει του 6 Σίγμα.
<http://www.six-sigma.gr/Default.aspx?tabid=93>

5.10 Εφαρμογή της Επιχειρησιακής Δυναμικής στο Μοντέλο Ισορροπημένης Στοχοθεσίας για τη Μέτρηση της Επιχειρηματικής Απόδοσης

Η φιλοσοφία της επιχειρησιακής δυναμικής – Business Dynamics – αναπτύχθηκε αρχικά κατά τη δεκαετία του 1960 στο Πανεπιστήμιο του MIT στην Αμερική, από τον Jay Forrester (1961). Η πρώτη προσέγγιση στο θέμα της επιχειρησιακής

δυναμικής περιελάμβανε τη δημιουργία ενός συνόλου εργαλείων, των οποίων η χρησιμότητα εστιάζοταν στην προσομοίωση της δομής πολύπλοκων συστημάτων διοίκησης και στην εξαγωγή αποτελεσμάτων σχετικά με την απόδοσή τους στον χρόνο. Η βασική αρχή στην οποία αρχικά βασίστηκε η επιχειρησιακή δυναμική, ήταν αυτή της ανατροφοδότησης, η οποία και σήμερα αποτελεί την κύρια αρχή λειτουργίας όλων των ηλεκτρονικών και μηχανικών συστημάτων ελέγχου. Στη συνέχεια η ευρύτερη ανάπτυξη της επιχειρησιακής δυναμικής υποστηρίχθηκε από δύο παγκοσμίως θεμελιώδεις προσεγγίσεις στον χώρο της προσομοίωσης:

- Συστημική Σκέψη (Systems Thinking), και
- Συστημική Δυναμική (System Dynamics)

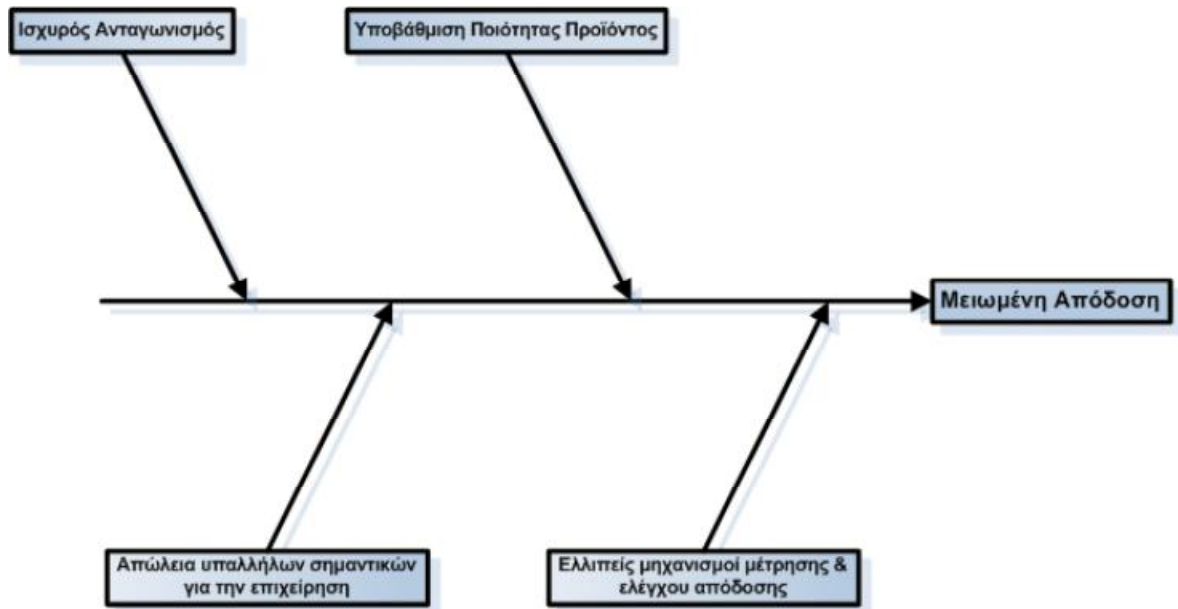
οι οποίες παρέχουν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο σχεδιασμού στρατηγικής διοίκησης και συστηματικής οργάνωσης και ανάλυσης των επιχειρησιακών προβλημάτων. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιούνται μέθοδοι και εργαλεία προσομοίωσης, η χρησιμότητα των οποίων έγκειται στην υποστήριξη των διοικητικών στελεχών μιας επιχείρησης στο να κατανοήσουν τις αλληλοσυνδέσεις και αλληλεπιδράσεις διαφόρων στρατηγικών και οργανωτικών θεμάτων.

5.10.1 Δυναμική απεικόνιση έναντι στατικών μοντέλων

Η συνήθης αντιμετώπιση που ακολουθείται όταν παρουσιάζεται ένα πρόβλημα (π.χ. μειωμένη απόδοση) σε μια επιχείρηση, είναι η δημιουργία μιας λίστας με τα πιθανά αίτια του προβλήματος.

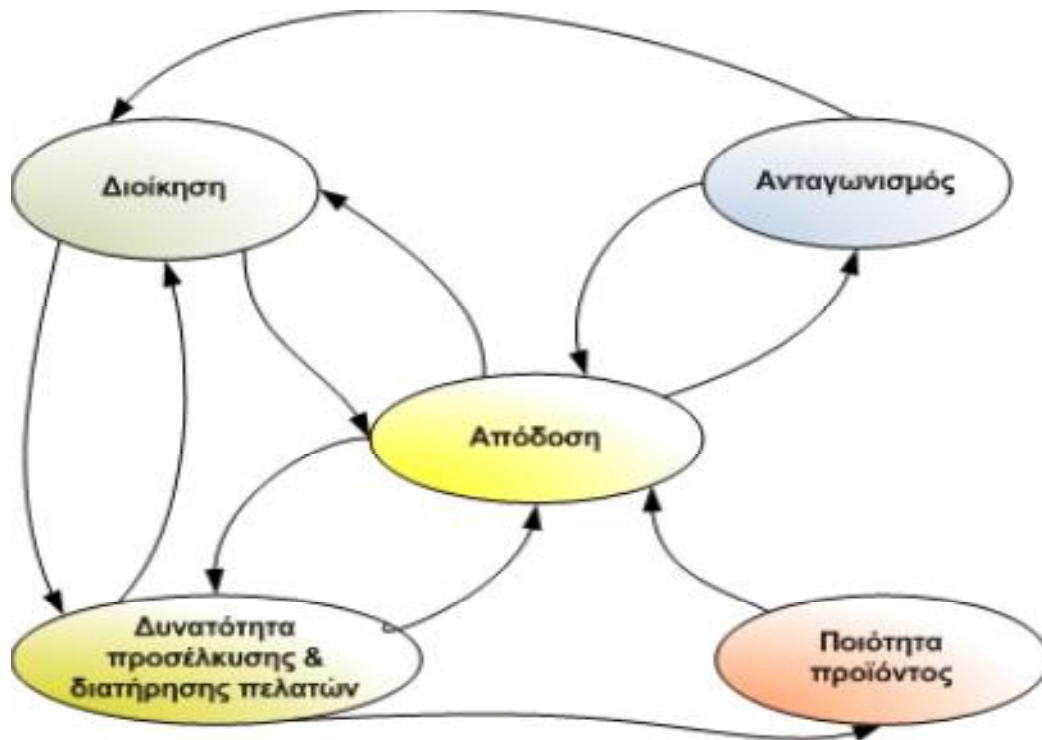
Όμως η προσέγγιση αυτή οδηγεί σε μία στατική απεικόνιση, η οποία καταλήγει στην εξεύρεση πρόχειρων λύσεων όπως:

- Η βελτίωση της ποιότητας ή
- Η πρόσληψη νέου προσωπικού, κλπ.



Σχήμα 3: Διάγραμμα Αιτίας – Αποτελέσματος (Cause-Effect Diagram):
 “Παραδοσιακή Προσέγγιση”

Προκειμένου να γίνει μια πιο ρεαλιστική προσέγγιση της επιχειρησιακής πραγματικότητας, εφαρμόζεται η επιχειρησιακή δυναμική – Business Dynamics – με βάση την οποία δημιουργείται ένα επιχειρησιακό μοντέλο, στο οποίο παρουσιάζονται όλες οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των χρησιμοποιούμενων μεταβλητών (Sterman, 2000). Κατά αυτό τον τρόπο με βάση την επιχειρησιακή δυναμική, το μοντέλο του προηγούμενου παραδείγματος διαμορφώνεται ως εξής:



Σχήμα 4: Δυναμική Απεικόνιση Επιχειρησιακής Πραγματικότητας

Από τα παραπάνω γίνεται εμφανές ότι σε ένα επιχειρησιακό μοντέλο δεν παίζει ρόλο η ιεράρχηση των αιτιών του προβλήματος ανάλογα με τη σημασία τους. Σημαντικά αίτια μπορεί να προκύψουν οποιαδήποτε χρονική στιγμή για αυτό και χρειάζεται να ακολουθείται μια **δυναμική προσέγγιση** ώστε να μπορούν να ενσωματωθούν στο μοντέλο αποτελεσματικά.

5.10.2 Βασικές αρχές επιχειρησιακής δυναμικής

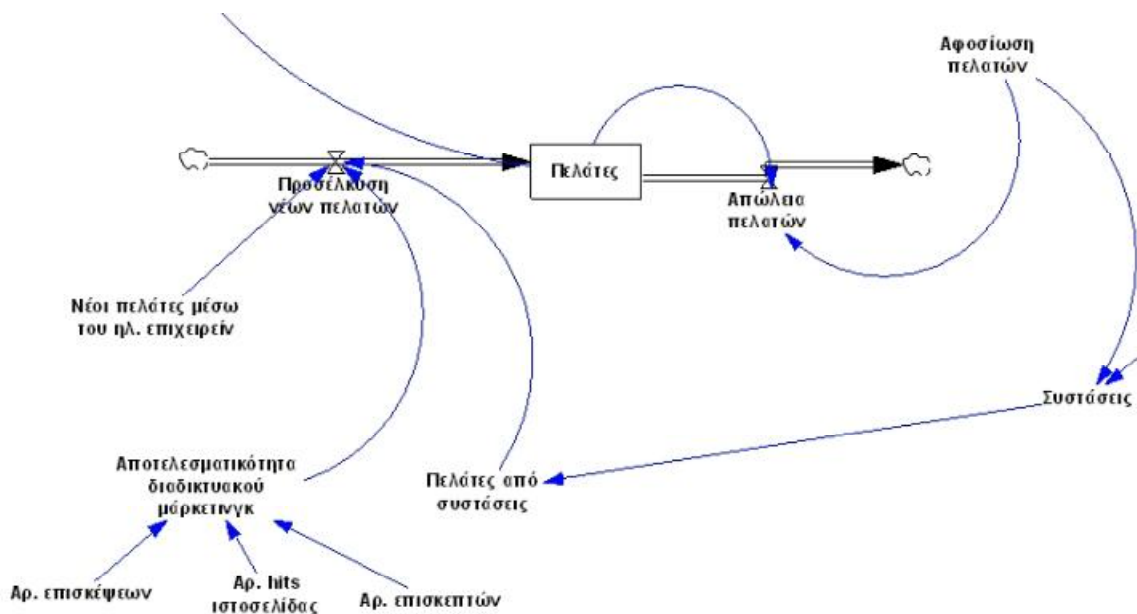
1^η Αρχή: Η προσομοίωση της λειτουργίας της επιχείρησης γίνεται πιο ρεαλιστική εφόσον χρησιμοποιηθούν οι έννοιες του αποθέματος (stocks) και των ροών διασύνδεσης (flows) μεταξύ των οντοτήτων.

Οι οντότητες οι οποίες χαρακτηρίζονται ως αποθεματικές έχουν την ιδιότητα να δέχονται στοιχεία εισαγωγής και να εξάγουν κάποιο αποτέλεσμα. Για παράδειγμα στο απλό μοντέλο του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας μπορεί να γίνει η εξής διασύνδεση:



Σχήμα 5: 1^η Αρχή Επιχειρησιακής Δυναμικής: Στατικό Μοντέλο

Η εστίαση στην πολιτική αύξησης της διαφήμισης θα οδηγήσει στην προσέλκυση νέων πελατών, που με τη σειρά της θα οδηγήσει στην αύξηση του κέρδους. Η αλληλουχία των αλληλεπιδράσεων αυτών φαίνεται εκ πρώτης να εμπίπτει στα πλαίσια της λογικής, παρόλα αυτά όμως δεν λαμβάνονται υπόψη πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν το τελικό αποτέλεσμα. Προκειμένου να γίνει μια ρεαλιστικότερη και πιο αξιόπιστη αποτύπωση της πραγματικότητας κρίνεται αναγκαία η χρησιμοποίηση των εννοιών των αποθεμάτων (stocks) και των ροών (flows). Με βάση αυτά, το παραπάνω απλό - στατικό μοντέλο του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας μετατρέπεται σε δυναμικό και παίρνει την ακόλουθη μορφή:



Σχήμα 6: 1^η Αρχή Επιχειρησιακής Δυναμικής: Δυναμικό Μοντέλο

2^η Αρχή: Τα αποθέματα και οι ροές συνδέονται μεταξύ τους μέσω βρόχων ανατροφοδότησης (feedback loops).

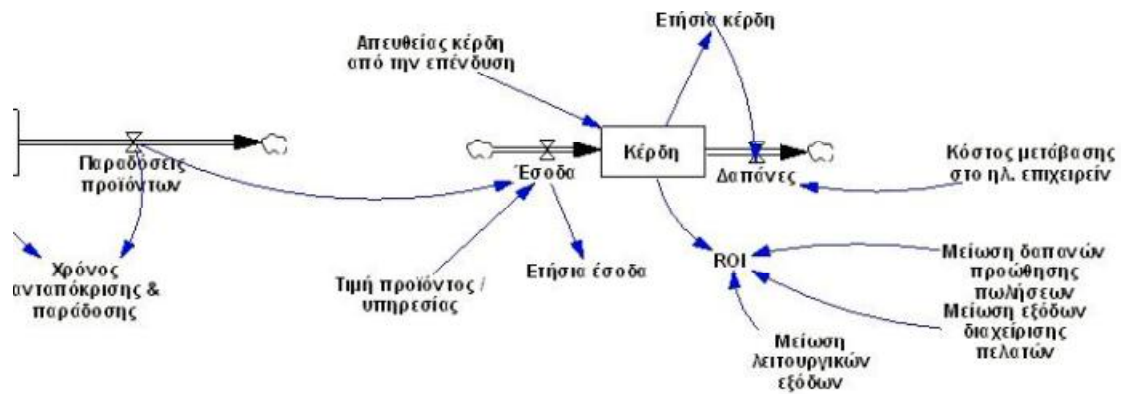
Στο απλό μοντέλο του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας η λογική δημιουργίας των διαγραμμάτων αιτίας – αποτελέσματος ακολουθεί μία bottom-up προσέγγιση, στην οποία είναι ευδιάκριτα και σαφή τα αίτια και τα αποτελέσματά τους, όπως για παράδειγμα φαίνεται στο επόμενο σχήμα:



Σχήμα 7: 2^η Αρχή Επιχειρησιακής Δυναμικής: Στατικό Μοντέλο

Με βάση αυτό το μοντέλο, η μεταβολή σε μια μεταβλητή-αίτιο προκαλεί αντίστοιχη μεταβολή στη μεταβλητή-αποτέλεσμα και η επίδραση αυτή δεν θα αλλάξει εάν δεν μεταβληθεί η κατάσταση στην οποία βρίσκεται η μεταβλητή-αίτιο. Η λογική αυτή δημιουργίας των διαγραμμάτων αιτίας –αποτελέσματος καταλήγει στη δημιουργία ενός επιχειρησιακού μοντέλου το οποίο χαρακτηρίζεται από έλλειψη κυκλικής ανατροφοδότησης, η οποία πάντοτε εμφανίζεται στις δραστηριότητες των επιχειρήσεων.

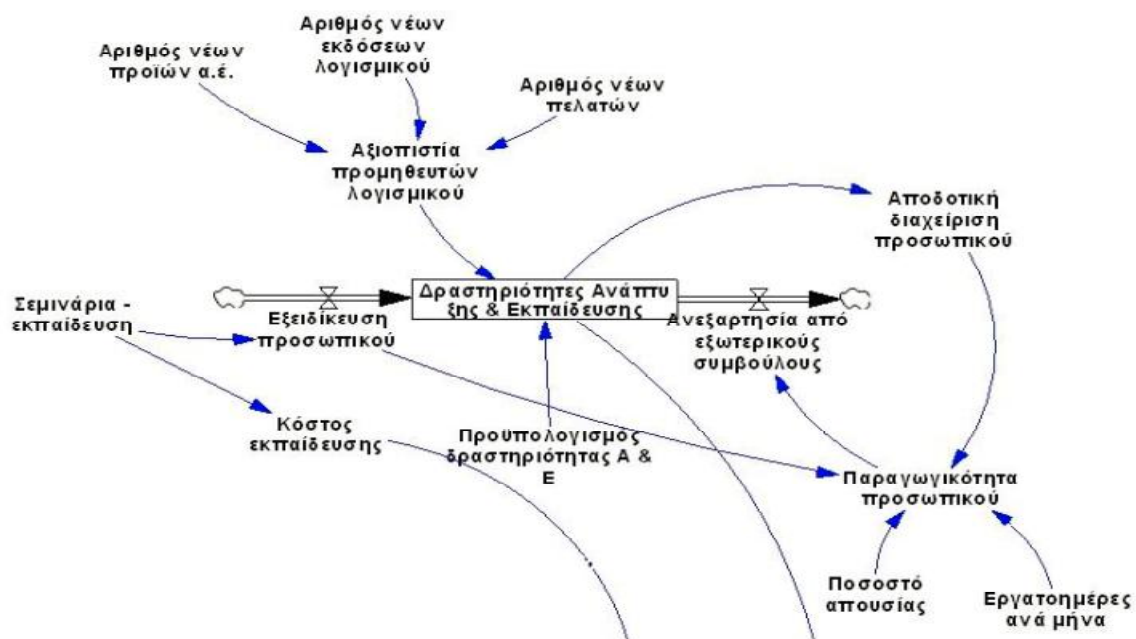
Προκειμένου να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα αυτό, **το δυναμικό μοντέλο** του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας δημιουργεί τα διαγράμματα αιτίας – αποτελέσματος με βάση τη λογική «up and down» δηλαδή οι διασυνδέσεις αιτιών-αποτελεσμάτων μπορεί να κατευθύνονται τόσο από κάτω προς τα πάνω όσο και αντίστροφα, με αρκετές επιμέρους ενδιάμεσες διασυνδέσεις:



Σχήμα 8. 2^η Αρχή Επιχειρησιακής Δυναμικής: Δυναμικό Μοντέλο

3^η Αρχή: Οι βρόχοι ανατροφοδότησης εμπεριέχουν μη γραμμικές συσχετίσεις, οι οποίες μεταβάλλουν την ισχύ των συσχετίσεων των οντοτήτων με το χρόνο.

Το απλό-στατικό μοντέλο του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας δημιουργεί συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών οι οποίες είναι πάντα γραμμικές, το οποίο σημαίνει ότι η μεταβολή σε μια μεταβλητή θα προκαλέσει γραμμική μεταβολή της μεταβλητής την οποία επηρεάζει ($Y = mX$). Στην πραγματικότητα όμως η επίδραση που έχει μια μεταβλητή σε μια άλλη μεταβάλλεται ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν συνολικά στο μοντέλο σε κάθε χρονική περίοδο. Συνεπώς οι αλληλεπιδράσεις που συνθέτουν την επιχειρησιακή πραγματικότητα είναι μη γραμμικές και μη στατικές, δηλαδή δυναμικές. Για αυτό το λόγο το απλό μοντέλο του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας αδυνατεί στο να αποτυπώσει τέτοιου είδους αλληλεπιδράσεις, σε αντίθεση με το δυναμικό μοντέλο, όπως αυτό φαίνεται και στο ακόλουθο σχήμα.

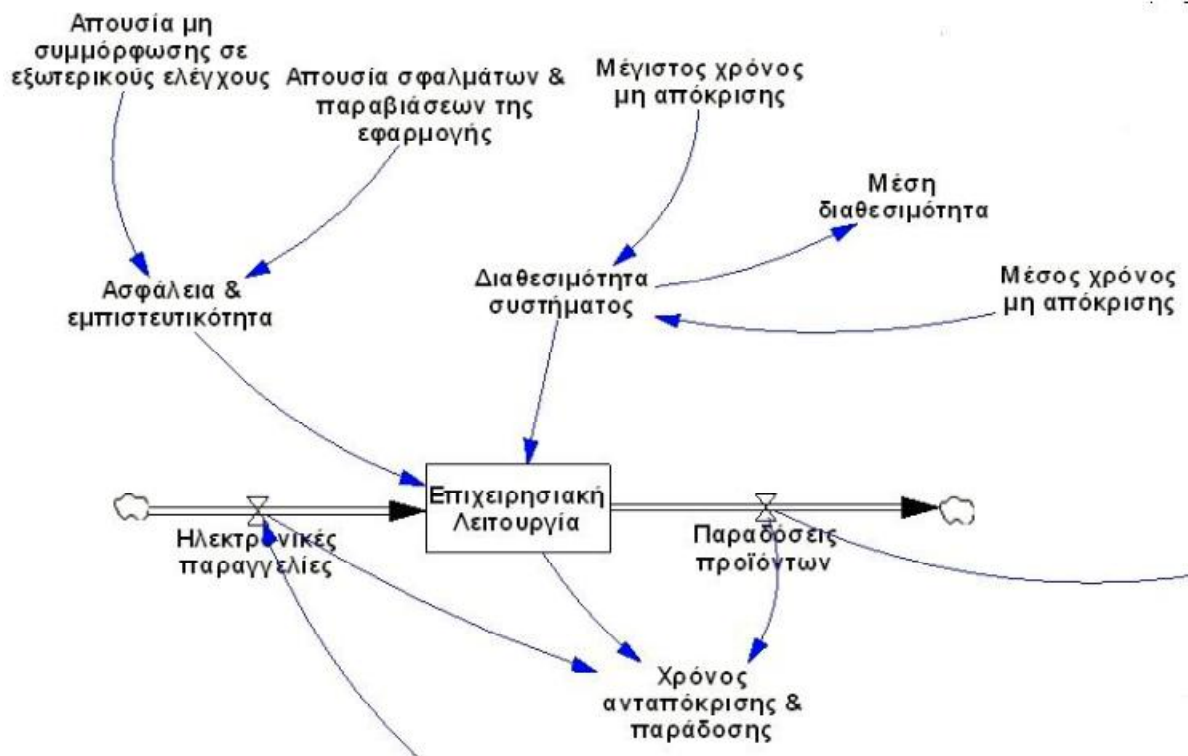


Σχήμα 9: 3^η Αρχή Επιχειρησιακής Δυναμικής: Δυναμικό Μοντέλο

4^η Αρχή: Οι βρόχοι ανατροφοδότησης περιέχουν χρονικές καθυστερήσεις οι οποίες επηρεάζουν τις χρονικές προβλέψεις για τις επερχόμενες επιπτώσεις.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό γνώρισμα της επιχειρησιακής πραγματικότητας είναι οι χρονικές καθυστερήσεις. Χρονικές καθυστερήσεις ενυπάρχουν σε όλες τις επιχειρησιακές λειτουργίες και διαδικασίες, όπως για παράδειγμα η γνώμη που διαμορφώνει η αγορά για το προϊόν ή την ποιότητα εξυπηρέτησης. Η λογική των χρονικών καθυστερήσεων είναι πολύ σημαντική σε μια επιχείρηση διότι σύμφωνα με αυτές, η λήψη αποφάσεων στηρίζεται σε προβλέψεις και όχι σε στατικά δεδομένα.

Το απλό μοντέλο του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας αδυνατεί να συμπεριλάβει την έννοια των χρονικών καθυστερήσεων εφόσον οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών σχεδιάζονται έτσι ώστε να έχουν άμεσες επιπτώσεις. Η αντιμετώπιση του προβλήματος αυτού γίνεται με τη χρήση του δυναμικού μοντέλου του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας, όπως μπορεί να φανεί και στο ακόλουθο σχήμα.



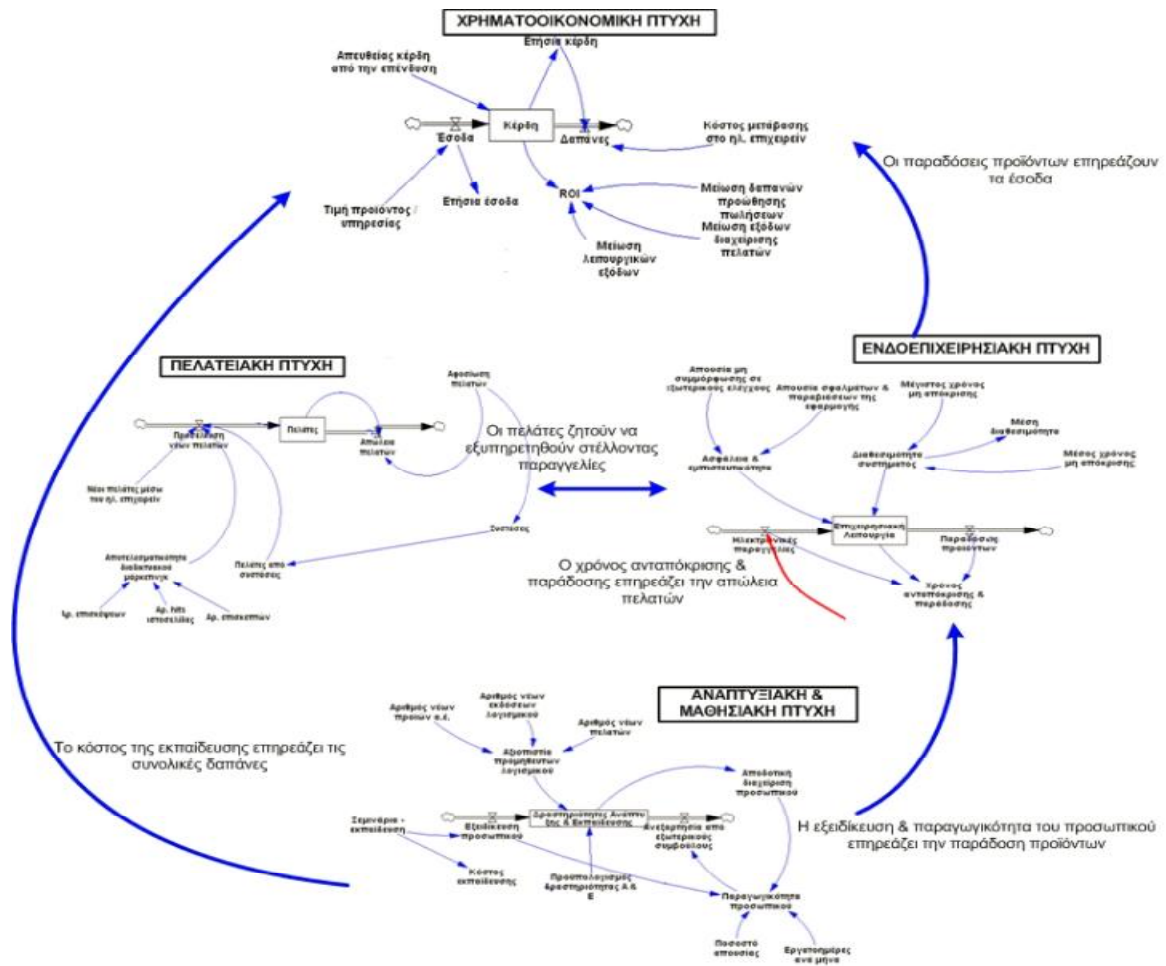
Σχήμα 10: 4^η Αρχή Επιχειρησιακής Δυναμικής: Δυναμικό Μοντέλο

5.10.3 Στρατηγικός χάρτης της επιχείρησης

Όπως διαπιστώσαμε, οι τέσσερις πτυχές, του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας, δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Αντίθετα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με σχέσεις αιτίου – αποτελέσματος, και τελικά οδηγούν στην χρηματοοικονομική πτυχή της επίδοσης της επιχείρησης. Ο προσδιορισμός των συσχετισμών αυτών είναι εξαιρετικά σημαντικός, για την ορθή σχεδίαση του τελικού πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας.

Προκειμένου να γίνει εφικτός ο ακριβής προσδιορισμός των σχέσεων εξάρτησης μεταξύ των τεσσάρων πτυχών του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας,, απαιτείται η εισαγωγή της έννοιας του **Στρατηγικού Χάρτη** (Strategy Map) της επιχείρησης. Ο στρατηγικός χάρτης είναι μια σχηματική διάταξη που απεικονίζει τις βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης ταξινομημένες στις τέσσερις βασικές πτυχές του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας και τους τρόπους με τους οποίους συνδυάζονται μεταξύ τους ώστε να συνεισφέρουν στο τελικό οικονομικό αποτέλεσμα της επιχείρησης.

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε τον στρατηγικό χάρτη για το δυναμικό μοντέλο του πίνακα ισοροπημένης στοχοθεσίας προσαρμοσμένο κατάλληλα για το ηλεκτρονικό επιχειρείν με τις αντίστοιχες αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στις τέσσερις πτυχές του πίνακα ισοροπημένης στοχοθεσίας.



Σχήμα 11: Στρατηγικός Χάρτης Ηλεκτρονικού Επιχειρείν

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

BENCHMARKING

6.1 Ορισμός : Benchmarking

Σύμφωνα με τον ορισμό του European Foundation of Quality Management (EFQM), η πρακτική Benchmarking είναι η συστηματική διαδικασία κατά την οποία συγκρίνονται οι τιμές των διαδικασιών και των επιδόσεων ενός οργανισμού , αναφορικά με τους οργανισμούς που αναγνωρίζονται για την καλή τους πρακτική παγκοσμίως, και έχουν ως στόχο ο οργανισμός αυτός να επιδιώξει την επιχειρηματική τελειότητα. (Ταβλάκη Έλενα: “Στρατηγική σύγκριση ανταγωνιστικότητας Benchmarking)

Βασικό στόχο αποτελεί η πρόοδος της επιχείρησης μέσα από τη σύγκριση με τους καλύτερους ανταγωνιστές ενώ παράλληλα δίνεται η δυνατότητα να διεκπεραιωθούν τα παρακάτω:

- να ποσοτικοποιηθούν οι υπάρχουσες διαφορές επίδοσης όπου αυτό καθίσταται δυνατό,
- να τεκμηριωθεί ο λόγος για τον οποίο υπάρχουν αυτές οι διαφορές,
- να αναγνωριστούν αυτά τα βήματα που πρέπει να υιοθετήσει προκειμένου να προλάβει και να ξεπεράσει τους καλύτερους από τους ανταγωνιστές της.

Με τον όρο ‘επίδοση’ εννοείται ο βαθμός κατά τον οποίον τα στελέχη και οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν τους οργανωσιακούς τους στόχους με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα . (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος: «Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική», 2001)

Από τα παραπάνω διακρίνουμε ότι η τεχνική του *benchmarking* δεν είναι απλώς μια προσπάθεια αντιγραφής των διαδικασιών και πρακτικών άλλων επιχειρήσεων με εξαιρετικές επιδόσεις, αλλά μια συστηματική προσπάθεια εκμάθησης και προσαρμογής των καλύτερων διαδικασιών, σε αρμονία με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αυτή η τεχνική είναι δυνατόν να εφαρμοστεί σε κάθε σχεδόν λειτουργία καθώς και διαδικασία υποστήριξης μιας επιχείρησης, ενώ τον τελευταίο

καιρό υπάρχει τάση προσαυξημένης εφαρμογής αυτής της τεχνικής, που κύριος στόχος της αποτελεί η επιβίωση, η ανάπτυξη και η ανταγωνιστική οικονομία της κάθε επιχείρησης.

6.2 Αναδρομή στην Ιστορία

Οι πρώτες εφαρμογές της τεχνικής benchmarking κάνουν την εμφάνισή τους, στις αρχές της δεκαετίας του 1880, όταν η αμερικανική εταιρεία ραπτομηχανών Singer Sewing Machine ίδρυσε το πρώτο παγκοσμίως εργοστάσιο μαζικής παραγωγής και το ενδιαφέρον κινήθηκε προς την από κοντά εξέταση της βιομηχανικής αυτής καινοτομίας. Πολλοί βιομήχανοι της εποχής εκείνης στις ΗΠΑ, φάνηκαν πρόθυμοι να μάθουν με ποιο τρόπο θα ήταν σε θέση να εφαρμόσουν την καινούρια τεχνολογία στον δικό τους κλάδο και να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματά της. Το 1912, ο Henry Ford, παρατηρώντας την κοπή κρέατος σ' ένα σφαγείο στο Σικάγο, (κάθε εργαζόμενος έκανε στη σειρά διαφορετικό έργο στα σφάγια που περνούσαν από μπροστά του), σκέφτηκε και δημιούργησε έξι μόλις μήνες αργότερα, την πρώτη βιομηχανική σειριακή γραμμή παραγωγής. Η καινοτόμα ιδέα του, που έφερε πραγματικά την επανάσταση στο χώρο της αυτοκινητοβιομηχανίας και της βιομηχανικής παραγωγής γενικότερα, δεν προήλθε από το περιβάλλον της αυτοκινητοβιομηχανίας, αλλά από μια Τρίτη παραγωγική διαδικασία. *Christopher E. Bogan, Michael J. English: "Benchmarking for best practices. Winning Through innovative adaptation", McGraw-Hill, Inc 1994.*

Το 1980 το Massachusetts Institute of Technology διόρισε επιτροπή από ειδικούς εμπειρογνώμονες για να εξετάσει την κατάσταση της αμερικανικής βιομηχανίας. Το συμπέρασμα που προέκυψε από την σχετική έρευνα ήταν ότι οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις εξακολουθούν να έχουν ως κοινό χαρακτηριστικό "την /TT4 12 Τέμφαση την οποία δίνουν στο ανταγωνιστικό benchmarking: δηλαδή στη σύγκριση της επίδοσης των προϊόντων τους καθώς και των διαδικασιών που χρησιμοποιούν με αυτά των εταιρειών που ηγούνται παγκοσμίως στον κλάδο τους" (Οικονομικός Ταχυδρόμος: "Benchmarking:τι είναι και πώς εφαρμόζεται", 27 Ιουλίου 2002)

6.3 Πότε εμφανίστηκε το Benchmarking

Η πλειονότητα των μεγαλύτερων και πιο πετυχημένων ιαπωνικών επιχειρήσεων είναι ευρέως γνωστές για την ικανότητά τους στη συλλογή, την επεξεργασία καθώς και την αξιοποίηση των πληροφοριών αναφορικά με τις ανταγωνίστριες εταιρείες του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται, τα προϊόντα ή τις πρακτικές τους. Παρ' όλα αυτά το benchmarking σαν ολοκληρωμένη τεχνική αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του '80 από την επιχείρηση Rank Xerox. Την περίοδο εκείνη η Rank Xerox αντιμετώπιζε αυξανόμενη ανταγωνιστική πίεση στις διεθνείς αγορές, η οποία συνοδευόταν με ραγδαία πτώση των μεριδίων αγοράς, με σοβαρά χρηματοοικονομικά προβλήματα, καθώς και με προβλήματα ελέγχου του συνολικού κόστους και της ποιότητας των προϊόντων. (Walker: "Rank Xerox- Management Revolution", Long Range Planning, 1992, σελ.1, 9- 21). Για την αντιμετώπιση των παραπάνω δυσμενών συνθηκών, ελήφθη η απόφαση να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί ένα φιλόδοξο πρόγραμμα benchmarking, σχεδόν για το σύνολο των λειτουργιών της επιχείρησης. Το πρόγραμμα αυτό περιελάμβανε τη σύγκριση μεγάλου αριθμού δεικτών, συμπεριλαμβανομένων του κατά μονάδα κόστους της επιχείρησης έναντι των βασικών ανταγωνιστών, της ποιότητας και των λοιπών χαρακτηριστικών των προϊόντων. Η όλη διαδικασία ξεκίνησε με έρευνα σε βάθος της ικανοποίησης των καταναλωτών και της αντίδρασης των χρηστών ως προς τα προϊόντα της Xerox.

Στη συνέχεια έγινε προσπάθεια σύγκρισης για την ποιότητα των προϊόντων, των υπηρεσιών καθώς και των πρακτικών της επιχείρησης με αυτήν των βασικότερων Ιαπόνων ανταγωνιστών. Αρχικά το κύριο αντικείμενο ανάλυσης αποτελούσαν από σχετικά εύκολα και μετρήσιμα μεγέθη όπως είναι για παράδειγμα το κόστος. Έπειτα, καθώς τα στελέχη απέκτησαν εμπειρία μεγαλύτερη μέσω της μεθόδου, επιχειρήθηκε η εξέταση πρακτικών και κρίσιμων παραγόντων οι οποίες καθόριζαν το κατά πόσο τα διάφορα είδη του κόστους τα οποία είναι αντικείμενο benchmarking, ως κύρια φιλοσοφία της επιχείρησης είχαν ως απόρροια την μεγάλη μείωση του κόστους, με την παράλληλη πρόοδο της ποιότητας των προϊόντων καθώς επίσης και τη σταδιακή ελαχιστοποίηση του χρόνου ανάπτυξης καινούργιων προϊόντων. Το τελικό αποτέλεσμα ήταν σε λιγότερο από μία δεκαετία η επιχείρηση να έχει ανακτήσει κάθε μερίδιο αγοραστής στη διεθνή αγορά.. Η εμπειρία της Xerox την οδήγησε να υιοθετήσει το benchmarking σαν μια προσπάθεια που κάλυπτε το σύνολο της

επιχείρησης και έγινε αναπόσπαστο μέρος της επιχειρησιακής της κουλτούρας, στην προσπάθεια επίτευξης καλύτερης ποιότητας και ανταγωνιστικής επιτυχίας. Έτσι, σήμερα τόσο τα στρατηγικά όσο και τα λειτουργικά προγράμματα της Xerox περιέχουν αναλύσεις benchmarking (Ταβλάκη Έλενα: “Στρατηγική σύγκριση ανταγωνιστικότητας Benchmarking), ενώ μερικές από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κόσμου π.χ. Eastman Kodak, GTE, General Motors, Motorola, AT&T, DuPont, Corning, NYNEX, Ford, έχουν αναπτύξει δικά τους προγράμματα benchmarking. Κάπου εδώ είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι εκτός από τις επιχειρήσεις, οργανισμοί όπως για παράδειγμα είναι κυβερνητικές αντιπροσωπείες, τα νοσοκομεία αλλά και τα πανεπιστήμια έχουν ανακαλύψει την αξία της εφαρμογής του benchmarking και την επιδιώκουν ούτως ώστε να βελτιώσουν τις διαδικασίες και τα συστήματα τα οποία χρησιμοποιούν. Επιπροσθέτως στο χώρο της βιομηχανίας γίνεται υιοθέτηση τεχνικών benchmarking ούτως ώστε να επιτευχθεί πρόοδος σε εξειδικευμένους τομείς ενώ σχετικά πρόσφατα, κρατικοί φορείς ξεκίνησαν την έρευνα της χρήσης των συγκεκριμένων πρακτικών, ως εργαλεία για τις διαδικασίες πολιτικής εφαρμογής, κεντρίζοντας το ενδιαφέρον τους στα πλαίσια εργασίας τα οποία βρίσκονται κάτω από το επιχειρηματικό περιβάλλον και την οικονομία σε ευρύτερο πλαίσιο. <http://www.benchmarking-in-europe.com/1024.htm>

6.4 Λόγοι που χρησιμοποιείται το Benchmarking

Ο κινέζος στρατηγός Sun Tzu συχνά ισχυριζόταν ότι: “εάν γνωρίζεις καλά τόσο τον αντίπαλό σου, όσο και τον ίδιο σου τον εαυτό, τότε δεν πρέπει να φοβάσαι την έκβαση εκατό μαχών”. Το γνωμικό αυτό έχει τύχει σημαντικής εφαρμογής στο χώρο των επιχειρήσεων. Με γνώμονα την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ανταγωνιστούν στην αγορά προσφέροντας ανώτερα προϊόντα, μειώνοντας το κόστος παραγωγής, βελτιώνοντας την ποιότητα, υιοθετώντας πιο επιτυχημένες στρατηγικές κλπ.

Βασικός σκοπός του benchmarking είναι η ‘αποκρυπτογράφηση’ των στρατηγικών, πρακτικών και διαδικασιών των ανταγωνιστών, η ανίχνευση των δυνατών σημείων και των αδυναμιών τους, καθώς και η χρήση της πληροφόρηση αυτής για τη σχεδίαση των βημάτων που πρέπει να ακολουθηθούν ώστε να ξεπεραστούν οι ανταγωνιστές.

Στην περίπτωση που δεν ακολουθηθεί η παραπάνω διαδικασία, η

επιχείρηση οδηγείται σε μειονεκτική θέση, αδυνατεί να προσαρμοστεί στο μεταβαλλόμενο, πολύπλοκο και αβέβαιο περιβάλλον και τελικά χάνει την ανταγωνιστικότητά της.

Οι λόγοι που συντελούν στην επιδείνωση της κατάστασης είναι:

- *Η απώλεια επαφής με τις πραγματικές ανάγκες των πελατών, που έχει ως συνέπεια την αποδυνάμωση της επιχείρησης σε θέματα ποιότητας των προϊόντων και εξυπηρέτησης των πελατών.*
- *Η απώλεια επαφής με τους εργαζομένους, η αδυναμία εύρεσης τυχόν παραπόνων τους και τελικά η μείωση της παραγωγικότητας και η αύξηση των γενικών εξόδων στις βασικές δραστηριότητες, αλλά και στις δραστηριότητες υποστήριξης.*
- *Η απώλεια επαφής με τους προμηθευτές, περιορίζοντας την ευκαιρία για την αξιοποίηση σημαντικών διασυνδέσεων και συνεργασιών με προμηθευτές σε θέματα σχετικά με την επιδιωκόμενη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, με τη συχνότητα και το μέγεθος παραγγελιών κτλ.*
- *Η απώλεια επαφής με άλλα σημαντικά ενδιαφερόμενα μέρη για τις δραστηριότητες της επιχείρησης, όπως το κοινωνικό σύνολο, οι μέτοχοι*
- *κ.α.*

Μέσω του Benchmarking πολλές ‘προβληματικές’ επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να αναζητήσουν τους λόγους για τη μειονεκτική θέση τους, να εντοπίσουν τις κύριες αιτίες υστέρησής τους και στη συνέχεια να προχωρήσουν στην αναδιάρθρωση πολλών δραστηριοτήτων τους με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας. Ταυτόχρονα, έγινε εφικτή η μείωση των γενικών εξόδων, που απέκρυπταν τη μεγάλη σπατάλη πόρων και τη σοβαρή δυσκαμψία προσαρμογής της επιχείρησης στις επικρατούσες συνθήκες της αγοράς.

6.5 Γενική Ταξινόμηση Benchmarking

Από τα πρώτα στάδια εφαρμογής πρακτικών benchmarking έχουν προταθεί από διαφορετικούς αναλυτές εναλλακτικά συστήματα κατηγοριοποίησης των εν λόγω

τεχνικών. Θεωρώντας ως δεδομένο το γεγονός ότι κάθε κατηγορία έχει τα δικά της πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν εκείνες τις κατηγορίες benchmarking που υποβοηθούν στην προώθηση της ευρύτερης πολιτικής και συντελούν στη διατύπωση ποικίλων και συγκεκριμένων στόχων που σε μετέπειτα στάδια θα μεταφραστούν σε ατομικά προγράμματα δράσης. Η κατηγοριοποίηση που ακολουθεί βασίζεται σε τρία διαφορετικά κριτήρια και περιλαμβάνει έντεκα κατηγορίες benchmarking. (Sik Wah Fong, Eddie W.L. Cheng and Danny C.K. Ho: “Benchmarking: a general reading for management practitioners”)

Έχοντας ως κριτήριο κατηγοριοποίησης το σημείο αναφοράς στο οποίο βασίζονται οι συγκρίσεις και η εξαγωγή συμπερασμάτων, έχουμε τις παρακάτω κατηγορίες benchmarking:

1. **Εσωτερικό (Internal):** Περιλαμβάνει την εφαρμογή τεχνικών Benchmarking μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών και αποτελεί μια από τις πιο απλές μορφές σύγκρισης, εφόσον οι περισσότερες επιχειρήσεις εφαρμόζουν παρεμφερείς διαδικασίες στην εσωτερική τους οργάνωση. Ως αντικείμενο σύγκρισης μπορεί να αναγνωριστεί κατά κύριο λόγο κάποιο προϊόν, υπηρεσία ή κάποια συγκεκριμένη λειτουργία. Το άμεσο όφελος το οποίο προκύπτει μέσω της εφαρμογής αυτής της τεχνικής είναι η αναγνώριση αποτελεσματικότερων πρακτικών τόσο σε χρόνο όσο και σε κόστος καθώς και η μεταφορά τους σε κάθε τμήμα της επιχείρησης. Σ' αυτό το σημείο οφείλουμε να αναφέρουμε ότι μία χρήση αποκλειστικά και μόνο του εσωτερικού benchmarking δίχως το συνδυασμό του με τα οφέλη άλλων τεχνικών είναι σε θέση να αποβεί μοιραία, εκτός και αν γίνει χρήση της βασιζόμενης στην εφαρμογή του εξωτερικού benchmarking καθώς και σε μετέπειτα στάδια ωρίμανσης της επιχείρησης .

2. **Ανταγωνιστών (Competitor):** Περιλαμβάνει τη σύγκριση συγκεκριμένων πρακτικών με τις αντίστοιχες που εφαρμόζουν αποτελεσματικότερα οι ανταγωνιστές, με στόχο την αντιγραφή τους. Η σύγκριση αυτή μπορεί να περιλαμβάνει γενικές διαδικασίες ή υπηρεσίες, συγκεκριμένα μέτρα σχεδιασμού των προϊόντων, επιχειρηματικές διεργασίες ή διοικητικές μεθόδους. Οι εν λόγω συγκρίσεις συχνά είναι δύσκολο να ολοκληρωθούν, εφόσον οι ανταγωνιστές δεν αποκαλύπτουν πάντα τους παράγοντες-κλειδιά, στους οποίους στηρίζεται η επιτυχία τους. Γι' αυτόν το λόγο το “competitor benchmarking” είναι καλύτερα να εφαρμόζεται στις περιπτώσεις

συμπράξεων ή συνεταιρισμών, όπου τα ενδιαφερόμενα μέρη ανταλλάσσουν χρήσιμες πληροφορίες και αποκομίζουν τα αντίστοιχα οφέλη. Ταυτόχρονα, προκειμένου να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα, μπορεί να διορισθεί ένας εξωτερικός αντιπρόσωπος εξειδικευμένος στην οργάνωση της όλης διαδικασίας, με στόχο τη συλλογή χρήσιμων πληροφοριών και την εφαρμογή τεχνικών brainstorming.

3. Κλαδικό (Industry): Το industry benchmarking παρουσιάζει πολλά

κοινά στοιχεία με το competitor benchmarking. Το στοιχείο το οποίο καθιστά τις διαφορές ανάμεσα στις δύο ομάδες είναι ότι στην πρώτη ανάμεσα στα μέρη που συγκρίνονται λαμβάνουν μέρος και οι ανταγωνιστές της ενδιαφερόμενης επιχείρησης. Κατ' αυτό τον τρόπο, η σύγκριση πραγματοποιείται πάνω σε παρεμφερή μέτρα τα οποία εφαρμόζουν εταιρείες κοινού βιομηχανικού κλάδου και ακολουθεί υιοθέτηση ίδιων χαρακτηριστικών, τα οποία σχετίζονται με την τεχνολογία είτε με τις τάσεις της αγοράς. Επειδή στην όλη διαδικασία δε λαμβάνουν μέρος ανταγωνιστές, οι συμμετέχοντες είναι πρόθυμοι να μοιραστούν τα μυστικά της επιτυχίας τους, ενώ το μόνο πρόβλημα που μπορεί να παρουσιαστεί είναι η άρνηση συμμετοχής από επιχειρήσεις που έχουν πλεόνασμα σχετικών στοιχείων, λόγω χρόνιας εφαρμογής τεχνικών benchmarking.

4. Γενικό (Generic): Εστιάζεται στην εύρεση άριστων πρακτικών ανεξάρτητα από το βιομηχανικό κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση.

Περιλαμβάνει:

- Συγκρίσεις με άλλους οργανισμούς για τον προσδιορισμό στρατηγικών που θα συντελέσουν στη βελτίωση του ίδιου του οργανισμού.
- Προσδιορισμό των καλύτερων πρακτικών και εφαρμογή τους στον οργανισμό.

Μέσω του generic benchmarking οι επιχειρήσεις μπορούν να πιστοποιήσουν πόσο καλά πρέπει να αποδώσουν για να επιτύχουν την 'καλύτερη πρακτική' και να παρακινήσουν το προσωπικό της εταιρείας προς την αναζήτηση φιλοδοξών και καινοτόμων σχεδίων βελτίωσης.

5. Παγκόσμιο (Global): Περιλαμβάνει συγκρίσεις με οργανισμούς των οποίων η γεωγραφική τοποθεσία βρίσκεται εκτός των συνόρων της χώρας στην οποία εδρεύει η ενδιαφερόμενη επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα να υιοθετηθούν πολιτικές που εφαρμόζουν οργανισμοί σε άλλα κράτη.

Με κριτήριο *το αντικείμενο της σύγκρισης*, οι κατηγορίες Benchmarking που διαμορφώνονται είναι οι ακόλουθες:

1. Διαδικασιών (Process): Σε αυτή την κατηγορία υλοποιείται σύγκριση παρεμφερών διαδικασιών σε επιχειρήσεις που δηλώνουν ανομοιογένεια. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων διαδικασιών αποτελούν η διαχείριση παραπόνων των πελατών, η έλλειψη καθώς και η διεκπεραίωση παραγγελιών, οι διαφημιστικές εκστρατείες, οι μέθοδοι στρατολόγησης προσωπικού είτε η μεθοδολογία η οποία ακολουθείται κατά το στρατηγικό σχεδιασμό. Αν και αποτελεί σχετικά αποτελεσματική μέθοδο είναι δύσκολη στην εφαρμογή της, καθώς οι απαιτήσεις της υπάρχουν σε βάθος κατανόησης αλλά και ολοκλήρωσης της διαδικασίας καθώς και των επιμέρους εργασιών.

Συχνά εκτός από τις διαδικασίες, οι οργανισμοί συγκρίνουν και την επίδοση. Κύριο στόχο αποτελεί ο προσδιορισμός του πώς άλλοι οργανισμοί επιτυγχάνουν την αποτελεσματικότητα, την ανώτερη ποιότητα, τη μείωση του κόστους, την εισαγωγή βελτιώσεων και καινοτομιών και κατά συνέπεια τη βελτίωση των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων.

2. Λειτουργικό (Functional): Αποτελεί μια εφαρμογή του process benchmarking, καθώς περιλαμβάνει τη σύγκριση συγκεκριμένων επιχειρηματικών λειτουργιών μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων του ίδιου βιομηχανικού κλάδου. Συγκεκριμένα, αφορά τη συγκριτική αξιολόγηση των λειτουργιών, των διαδικασιών, των δομών, των συστημάτων, του κλίματος, της κουλτούρας και των δεικτών αποδοτικότητας-παραγωγικότητας. Ένα κοινό χαρακτηριστικό του functional benchmarking και του generic benchmarking είναι ότι παράγουν την ύψιστη χρησιμότητα όταν συνδυαστούν με το process benchmarking. Και αυτό συμβαίνει καθώς η σύγκριση μέτρησης απόδοσης και στρατηγικών αποφάσεων όντας διαφορετική, δεν παρέχει χρήσιμα αποτελέσματα. Μελέτες έχουν παρουσιάσει ότι καλύτερη πρακτική αποτελεί ο συνδυασμός των αποτελεσμάτων του process

benchmarking με αυτά άλλων επιχειρήσεων από διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους (functional benchmarking ή generi benchmarking).

3. Επίδοσης (Performance): Διευκολύνει τα διευθυντικά στελέχη στην εκτίμηση της ανταγωνιστικής ισχύος της επιχείρησης, μέσω της σύγκρισης των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Αντικείμενο της σύγκρισης αποτελούν οι όροι διαμόρφωσης των τιμών, η ποιότητα, η ταχύτητα εξυπηρέτησης, η αξιοπιστία της επιχείρησης και άλλα τεχνικά χαρακτηριστικά. Οι βιομηχανίες παραγωγής ηλεκτρονικών υπολογιστών, αυτοκινήτων, φωτοτυπικών μηχανημάτων και οι επιχειρήσεις παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών εφαρμόζουν το performance benchmarking ως ένα καθιερωμένο και πολύ χρήσιμο εργαλείο.

4. Στρατηγικό (Strategic): Σχετίζεται με την σύγκριση κύριων στρατηγικών της επιχείρησης με αυτές τις οποίες είχαν καθώς και με την αναγνώριση των κυριότερων μεταβολών που οφείλουν να υιοθετηθούν ούτως ώστε να προκύψει μία από που θα είναι επιτυχής.

Τα κυριότερα ερωτήματα που πρέπει να τεθούν είναι:

- Σε ποια τμήματα της αγοράς εστιάζουν οι ανταγωνιστές;
- Τι είδους στρατηγικές εφαρμόζουν οι ανταγωνιστές στα διάφορα τμήματα της αγοράς;
- Ποιες είναι οι επενδυτικές πολιτικές των ανταγωνιστών;
- Σε ποιες λειτουργίες εντοπίζονται τα ισχυρά και αδύναμα σημεία των ανταγωνιστών;

Από τη στιγμή που θα βρεθούν οι απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εντοπίσει τα κύρια στοιχεία των στρατηγικών των ανταγωνιστών που συνεισφέρουν περισσότερο στην επίτευξη υψηλότερων αποδόσεων. Συχνά το benchmarking φέρνει στο φως στοιχεία των ανταγωνιστών που έχουν διαφύγει της προσοχής της επιχείρησης.

Τέλος, με κριτήριο *το σκοπό της διαδικασίας*, το benchmarking κατηγοριοποιείται σε:

1.Ανταγωνιστικό (Competitive): Περιλαμβάνεται η σύγκριση κάθε διαδικασίας, κάθε προϊόντος και κάθε υπηρεσίας με αυτά των ανταγωνιστών και ως στόχος

καθίσταται η πρόοδος ούτως ώστε να κατακτηθεί μία αρχηγική θέση στον κλάδο, είτε στη χειρότερη των περιπτώσεων να ξεπεραστούν οι ανταγωνιστές. Είναι η δυσκολότερη, αναφορικά με την εφαρμογή της, κατηγορία benchmarking καθώς οι ανταγωνιστές συνήθως δεν είναι πρόθυμοι να αποκαλύψουν τα μυστικά της επιτυχίας τους. Κατ' αυτό τον τρόπο η συλλογή κάθε πληροφορίας είναι χρονοβόρα και ιδιαίτερα δύσκολη ως προς την πραγμάτωση της, απαιτώντας προσεκτική ανάλυση με σκοπό να εξαχθούν ορθά συμπεράσματα.

2. Συνεργατικό (Collaborative): Το collaborative benchmarking δεν έχει ανταγωνιστική φύση όπως το competitive benchmarking και στοχεύει στη δημιουργία κλίματος συνεργασίας προς κοινό όφελος. Μια ομάδα επιχειρήσεων ανταλλάσσει γνώσεις και πληροφορίες για μια συγκεκριμένη δραστηριότητα με στόχο όλοι οι συμμετέχοντες να μάθουν κάτι καινούριο. Συχνά λαμβάνει μέρος ένα τρίτο πρόσωπο που βοηθάει στο συντονισμό, τη συλλογή και τη διανομή δεδομένων. Έχοντας αναφέρει τις κυριότερες κατηγορίες benchmarking, πρέπει να τονιστεί ότι οι επιχειρήσεις είναι απαραίτητο να λάβουν κάποια μέτρα για την επιλογή των πρακτικών που θα ακολουθήσουν. Συγκεκριμένα, χρειάζεται να συνυπολογίζουν βασικούς παράγοντες, όπως το κατά πόσο εξαρτώνται από άλλες επιχειρήσεις, τον αριθμό των οργανισμών που συμμετέχουν στην εφαρμογή τεχνικών benchmarking, την ύπαρξη κλίματος εμπιστοσύνης, καθώς και τις αποφάσεις στρατηγικής σημασίας που επηρεάζουν τις τελικές αποφάσεις.

6.6 Προτερήματα εφαρμογής της μεθόδου Benchmarking¹

Οι επιχειρήσεις που έχουν πάρει μέρος σε εφαρμογές των τεχνικών

Benchmarking, έχουν αναγνωρίσει σημαντικό αριθμό από οφέλη τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τα μέλη του προσωπικού της. Τα κυριότερα από αυτά είναι:

- Εντοπισμός των αποτελεσματικότερων δραστηριοτήτων και διαδικασιών που κρίνονται καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξη της επιχείρησης.

¹ Henczel. S., “Benchmarking-measuring and comparing for continuous improvement”, July 2002.

- Καλύτερη και ταχύτερη ανταπόκριση στις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις του πελάτη.
- Εφαρμογή πιο αποδοτικού Marketing.
- Θέσπιση και υποστήριξη στρατηγικών, συγκεκριμένων και αξιόπιστων στόχων.
- Βελτίωση των επιπέδων της διοίκησης υποστήριξης.
- Καλύτερη και πιο γρήγορη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Αύξηση ανταγωνιστικότητας.
- Επίτευξη ανωτερότητας απόδοσης.
- Μεθόδευση οργανωτικών αλλαγών και τρόπων υποκίνησης του ανθρώπινου παράγοντα που μπορούν να συμβάλουν στη δημιουργία μιας νέας νοοτροπίας σε όλα τα επίπεδα και για το σύνολο των εργαζομένων, με απώτερο στόχο την εισαγωγή βελτιώσεων.

Επιπλέον, στα κυριότερα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει η επιχείρηση από μια συγκριτική ανάλυση επιδόσεων σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της συγκαταλέγονται τα ακόλουθα:

- Εφαρμογή αποτελεσματικών συστημάτων διασφάλισης ποιότητας.
- Επιτάχυνση ταχύτητας εξυπηρέτησης.
- Βελτίωση διαδικασιών.
- Καθορισμός εσωτερικών δεικτών μέτρησης της απόδοσης.
- Αποδοτική διαχείριση των πόρων.
- Αλλαγή του εφαρμοζόμενου ηγετικού στυλ από τα ανώτερα στελέχη.

6.7 Προϋποθέσεις για ένα επιτυχές Benchmarking

Κάθε συστηματική προσπάθεια, η οποία έχει ως στόχο τη βελτίωση της ποιότητας είτε της αύξησης της ανταγωνιστικότητας, οφείλει να πληροί ορισμένες προϋποθέσεις ούτως ώστε κάθε ενδιαφερόμενη επιχείρηση να έχει όσο το δυνατόν περισσότερα οφέλη μπορεί. Σε αυτήν την περίπτωση της εφαρμογής τεχνικών benchmarking οι προϋποθέσεις καθίστανται οι εξής παρακάτω:

- Υποστήριξη του προγράμματος από την ανώτατη διοίκηση, κατά τρόπο αντιληπτό από όλους, εντός κι εκτός της επιχείρησης.

- Η ενεργός συμμετοχή και η κατάλληλη εκπαίδευση των μελών του προσωπικού που είναι υπεύθυνοι για τις δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στη συγκριτική αξιολόγηση.
- Η εστίαση του προγράμματος στην πληρέστερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.
- Χρήση τεχνικών benchmarking για την επίτευξη ανταγωνιστικών προτεραιοτήτων και την εισαγωγή βελτιώσεων.
- Ευθυγράμμιση έργων συγκριτικής αξιολόγησης με αντικειμενικές στρατηγικές (κρίσιμα επιχειρησιακά θέματα με υψηλές αποδόσεις, τα οποία είναι ευθυγραμμισμένα με τη στρατηγική και τις αξίες της επιχείρησης).
- Θέσπιση ρεαλιστικών και αντικειμενικών στόχων.
- Επιλογή του καλύτερου συνεταιίρου (partner) για benchmarking.
- Διαθεσιμότητα των κατάλληλων πόρων, ιδιαίτερα με τη μορφή του χρόνου, των χρημάτων και του απαραίτητου υλικού.
- Τήρηση μιας αυστηρής διαδικασίας (σχεδιασμός, ανάλυση, εφαρμογή και επανεξέταση).
- Η συνεχής και ουσιαστική προσπάθεια καλλιέργειας μιας τέτοιας νοοτροπίας στο προσωπικό η οποία διευκολύνει τις συνεχείς βελτιώσεις για την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών.
- Κατανόηση της επιχειρησιακής κουλτούρας, έτσι ώστε να υλοποιηθούν οι απαραίτητες αλλαγές με τον πιο κατάλληλο τρόπο.
- Αφοσίωση στην υλοποίηση των αλλαγών που απαιτούνται.
- Εφαρμογή κατάλληλων μεθόδων μέτρησης της επίδοσης.

6.8 Απαραίτητη η αναγνώριση κοινών «λαθών» αναφορικά με την χρήση του Benchmarking

Έχοντας ως στόχο την όσο το δυνατόν καλύτερη αξιοποίηση της τεχνικής benchmarking, η ανώτατη διοίκηση υποχρεούται να γνωρίζει όχι μόνο τα σημαντικότερα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της, αλλά και την ύπαρξη

συγκεκριμένων «λαθών» που αποτελούν τροχοπέδη για την επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων. Τα πιο συνηθισμένα λάθη είναι τα ακόλουθα² :

Ø *Μη ορθολογική ευθυγράμμιση των τεχνικών benchmarking με τη στρατηγική της επιχείρησης.* Συχνά παρατηρείται να επιλέγεται ως αντικείμενο benchmarking ένα θέμα το οποίο δε σχετίζεται ή έρχεται σ' ολοκληρωτική αντίθεση με κάποια άλλη προτεραιότητα που έχει τεθεί από την επιχείρηση. Στο σημείο αυτό η ευθύνη εναπόκειται στην αρμόδια ομάδα για τη διεξαγωγή της διαδικασίας benchmarking, η οποία πρέπει να προβαίνει στα κατάλληλα μέτρα για την πρόληψη ή διόρθωση σχετικών καταστάσεων.

Ø *Όταν συγχέεται η έννοια του benchmarking με τη συμμετοχή σε μια έρευνα.* Η εφαρμογή του benchmarking προϋποθέτει την αξιολόγηση μιας

Ø ενεργούς διαδικασίας, η οποία υφίσταται για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, ικανό για να υπάρχουν σαφή δεδομένα για την αποτελεσματικότητά της και τους πόρους της. Όταν μία επιχείρηση ξεκινά την εφαρμογή μιας νέας διαδικασίας, για παράδειγμα τη δημιουργία εγχειριδίου διασφάλισης ποιότητας, συλλέγοντας αντίστοιχα εγχειρίδια άλλων εταιρειών, τότε δεν πρόκειται για benchmarking, αλλά για έρευνα.

Ø *Όταν αγνοείται η προσπάθεια επίτευξης της ικανοποίησης του πελάτη.* Αναρίθμητες είναι οι περιπτώσεις επιχειρήσεων όπου χρησιμοποιώντας τις τεχνικές benchmarking, έγιναν τόσο ανελαστικές στο κόστος παροχής τους προϊόντος ή της υπηρεσίας τους, που παρέλειψαν να λάβουν υπ' όψιν τους τις απαιτήσεις του αγοραστικού κοινού, με τελικό αποτέλεσμα να χάσουν σημαντικό μέρος του μεριδίου της αγοράς. Γενικά, είναι προτιμότερο η διοίκηση να ακολουθεί μία ισορροπημένη προσέγγιση, κατά την ανάπτυξη μετρήσεων στο benchmarking.

Ø *Όταν οι υπεύθυνοι για το benchmarking επιδιώκουν να εντοπίσουν και να αξιοποιήσουν προϋπάρχουσες μετρήσεις.* Κάθε επιχείρηση δεν είναι λογικό να προσδοκά ότι μπορεί να συγκρίνει την επίδοσή της με προκαθορισμένα πρότυπα. Υπάρχουν πολλά στοιχεία που την διαφοροποιούν από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, όπως η διαφορά της εταιρικής της κουλτούρας, των πελατών, του τμήματος της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται ή των διαθέσιμων πόρων της. Η πιο

² Anne Evans: "Avoid These Ten Benchmarking Mistakes", 1997, Benchmarking Link-Up Australia <http://www.benchmrk@ozemail.com.au>

επιτυχημένη σύγκριση εξασφαλίζεται όταν αφού έχουν επιλεγεί οι συνεργάτες για το benchmarking, καταβάλλεται προσπάθεια επίτευξης παρόμοιας επίδοσης.

Ø Όταν η διαδικασία που έχει επιλεγεί ως αντικείμενο του benchmarking είναι πολύ μεγάλη και πολυσύνθετη για να εφαρμοστεί με ευκολία. Κάθε σύστημα αποτελείται από ένα σύνολο διαδικασιών, ενώ κάθε διαδικασία είναι ένα σύνολο συγκεκριμένων καθηκόντων. Γενικά, είναι προτιμότερο να αποφεύγεται η σύγκριση δεικτών ανταγωνιστικότητας σ' ολόκληρο το σύστημα, καθώς η υλοποίηση είναι εξαιρετικά δαπανηρή και χρονοβόρα. Ο αποτελεσματικότερος τρόπος προσέγγισης είναι να επιλεγούν και να αναλυθούν μία ή περισσότερες διαδικασίες αντιπροσωπευτικές του συνόλου και στη συνέχεια να χρησιμοποιηθούν ως πρότυπο για τις διαδικασίες των υπόλοιπων συστημάτων.

Ø Επιλογή αντικειμένου, το οποίο δεν είναι από και τυγχάνει εξαιρετικής δυσκολίας μετρήσεως. Συχνά επιλέγονται ως αντικείμενο του benchmarking θέματα τα οποία είναι αρχικά πολύ δύσκολο να μετρηθούν.

Ø Για παράδειγμα, η «επικοινωνία των εργαζομένων» αποτελεί ένα από τα ολισθηρότερα θέματα που υπάρχουν σε μια επιχείρηση. Στην περίπτωση που απαιτούνται σχετικές μετρήσεις, συνηθίζεται η υπεύθυνη ομάδα για το benchmarking να επιλέγει ένα τμήμα του ευρύτερου θέματος που μπορεί να παρατηρηθεί και να μετρηθεί, όπως η διαδικασία διανομής υπηρεσιακών σημειωμάτων μέσα στην επιχείρηση.

Ø Ανεπαρκής καθορισμός του σημείου αναφοράς για τη διεξαγωγή συγκρίσεων. Η εφαρμογή των τεχνικών benchmarking προϋποθέτει ότι η ενδιαφερόμενη επιχείρηση γνωρίζει άριστα τα χαρακτηριστικά των εσωτερικών διαδικασιών της, κυρίως μέσω συστηματικής και εμπεριστατωμένης ανάλυσης. Τα στοιχεία που θα προκύψουν από τις σχετικές έρευνες αποτελούν τη σημαντική πληροφόρηση που θα προσφέρει η επιχείρηση στην εταιρεία – συνεργάτη στο benchmarking, σ' αντάλλαγμα των πληροφοριών που επιζητά από την τελευταία. Με βάση τα παραπάνω, είναι απαραίτητο πριν προσεγγιστεί ο υποψήφιος συνεργάτης, η υπεύθυνη ομάδα για το benchmarking, να έχει αποφασίσει τι στοιχεία επιθυμεί να αντλήσει.

Ø Όταν οι εταιρείες – συνεργάτες για το benchmarking δεν έχουν επιλεγεί κατόπιν εκτενούς έρευνας. Η επιλογή των κατάλληλων συνεργατών είναι εξαιρετικής σπουδαιότητας, για να αποφευχθούν χρονοβόρες διαδικασίες. Κοινή πρακτική που ακολουθείται συνήθως είναι να μην ερωτάται ένας συνεργάτης οτιδήποτε μπορεί να εντοπιστεί από τη μελέτη της βιβλιογραφίας ή των ανακοινώσιμων πηγών.

Ø *Να μην υπάρχει ένας κώδικας δεοντολογίας ή συμβόλαιο μεταξύ των συνεργατών για το benchmarking.* Το Αμερικάνικο Κέντρο Παραγωγικότητας (American Productivity and Quality Center) παρέχει ένα εύχρηστο μοντέλο του κώδικα δεοντολογίας για το benchmarking. Είναι απαραίτητο οι συνεργάτες να γνωρίζουν τι επιδιώκουν να μάθουν ο ένας από τον άλλον, πώς θα πραγματοποιηθεί η διαχείριση των σχετικών πληροφοριών, ποιος θα έχει πρόσβαση σ' αυτές και για ποιους σκοπούς θα χρησιμοποιηθούν τα στοιχεία που θα προκύψουν από τη σχετική έρευνα.

6.9 Ανάγκη για αναγνώριση των περιορισμών στη χρησιμοποίηση του Benchmarking

Προκειμένου να αποφευχθούν τα παραπάνω συχνός εμφανιζόμενα «λάθη» κατά την εφαρμογή των τεχνικών benchmarking, τα μέλη της ανώτατης διοίκησης οφείλουν να γνωρίζουν κάποιους εξαιρετικής σπουδαιότητας περιορισμούς που προκύπτουν από τη χρήση του benchmarking και έχουν σχέση τους παρακάτω παράγοντες :

- Ø Το μέγεθος της επιχείρησης και το επίπεδο των επιδόσεων που έχει ήδη επιτευχθεί.
- Ø Την ανάγκη κατανόησης των συστημικών σχέσεων που δημιουργούνται στο πλέγμα του συνόλου των διαδικασιών μιας επιχείρησης.
- Ø Την εισαγωγή καινοτομιών και βελτιώσεων στις τρέχουσες διαδικασίες για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα με έρευνα που έχει διεξαχθεί από τη διεθνή συμβουλευτική εταιρεία Ernst and Young το 1992, έχουν αναγνωριστεί δύο εξαιρετικής σπουδαιότητας παράγοντες που επηρεάζουν την καταλληλότητα του benchmarking ως προς την επίτευξη επιχειρηματικής τελειότητας (business excellence).

Τον πρώτο παράγοντα αποτελεί το μέγεθος μιας επιχείρησης και σύμφωνα με την έρευνα το benchmarking μπορεί να χρησιμοποιηθεί πιο εύκολα ως τεχνική εισαγωγής βελτιώσεων κυρίως από μεγάλες επιχειρήσεις. Η ευκολία έγκειται στην ικανότητα των μεγάλων επιχειρήσεων να απασχολούν εξειδικευμένο προσωπικό, ικανό να διεξάγει αποτελεσματικές αναλύσεις και να διαμορφώνει χρήσιμες προτάσεις, όπως προβλέπεται από την εφαρμογή των τεχνικών benchmarking.

Ο δεύτερος παράγοντας σχετίζεται με *το επίπεδο των επιδόσεων που έχει ήδη πετύχει μια επιχείρηση* και σύμφωνα με την έρευνα, οι επιχειρήσεις οι οποίες είχαν ήδη αναπτύξει ένα υψηλό επίπεδο ανταγωνιστικότητας, ήταν ευκολότερο να προσαρμοστούν στις καλύτερες πρακτικές του κλάδου τους.

Ένας τρίτος παράγοντας που πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα από τους υπεύθυνους για το benchmarking είναι *οι συστημικές σχέσεις στο πλέγμα των επιχειρησιακών διαδικασιών*. Οι επιχειρησιακές διαδικασίες αποτελούν το συνηθέστερο σημείο αναφοράς για τις επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για εισαγωγή βελτιώσεων. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, αποτελεί κοινή πρακτική να επιλέγονται οι διαδικασίες εκείνες που θεωρούνται πιο κρίσιμες στον κλάδο και στη συνέχεια να συγκρίνονται με τις αντίστοιχες διαδικασίες επιχειρήσεων με υψηλές επιδόσεις, συνήθως μη ανταγωνιστικών. Μετά τη συλλογή των απαραίτητων στοιχείων, ακολουθεί ο προσδιορισμός σημαντικών «κενών» σε κρίσιμες επιδόσεις και με βάση αυτά τα «κενά», ακολουθεί ο σχεδιασμός προγραμμάτων δράσης με κύριο στόχο την εισαγωγή αλλαγών για την πραγματοποίηση καλύτερων επιδόσεων. Στο σημείο αυτό, μια επικίνδυνη παγίδα για την ειδική ομάδα για το benchmarking είναι η παράλειψη του τρόπου με τον οποίο μια επιλεγμένη διαδικασία για βελτίωση συνδέεται και αλληλεπιδρά με άλλες διαδικασίες, όπως συμβαίνει σε κάθε οργανικό σύνολο. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, τα όποια παρατηρούμενα κενά στις επιδόσεις μιας διαδικασίας δεν αποκαλύπτουν τις ενδεδειγμένες παρεμβάσεις για την επίτευξη ανταγωνιστικής τελειότητας.

Ο τέταρτος πολύ σημαντικός παράγοντας που χρειάζεται να εκτιμηθεί προκειμένου οι συγκρίσεις να έχουν νόημα είναι το στάδιο ωρίμανσης μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με εκτενείς έρευνες, η τεχνική benchmarking αποδίδει τα καλύτερα αποτελέσματα όταν το πλαίσιο και ο τρόπος άσκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας παραμένουν σταθερά. Η κατάσταση αυτή ισχύει σε μεγαλύτερο βαθμό για μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις, όπου η ανώτατη διοίκηση έχει πραγματοποιήσει σημαντικές επενδύσεις για μεγάλα χρονικά διαστήματα, έχει οδηγηθεί σε υψηλά επίπεδα κερδοφορίας και έχει τύχει γενικής αναγνώρισης για τις επιτυχίες της.

Σε αυτήν την περίπτωση, συνήθως αποτρέπονται οι δραστικές αλλαγές, ενώ ενθαρρύνεται η εφαρμογή μικρών βελτιώσεων στα υπάρχοντα προϊόντα και διαδικασίες. Σύμφωνα με τις εξελίξεις των τελευταίων ετών, οι επαναστατικές

αλλαγές που διαμορφώνουν τη νέα οικονομία και η εισαγωγή πρωτοποριακών μέτρων ξεκινούν από μικρές και άγνωστες στον ευρύ επιχειρηματικό κόσμο επιχειρήσεις. Οι καινοτόμες αυτές επιχειρήσεις συχνά εισάγουν επαναστατικές αλλαγές σε έναν κλάδο, συντελούν στη δημιουργία νέων αγορών, προσδιορίζουν νέους όρους ανταγωνισμού και έχουν τη δυνατότητα να αλλάξουν με μη αναστρέψιμο τρόπο το οικονομικό πεδίο.

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα των αντιπροσωπευτικών εταιρειών στους Η/Υ, της IBM και της DEC, όταν μία μικρή εταιρεία, η Apple Computers, που ίδρυσαν δύο οραματιστές, οι Steve Jobs και Steve Wosniac, επηρέασε με τις καινοτομίες τις τον τρόπο ανταγωνισμού. Το ίδιο φαινόμενο συνέβη και σε άλλους κλάδους της οικονομίας, όπως αυτόν της χαλυβουργίας, όπου μικρές και νέες επιχειρήσεις με καινοτομίες οδήγησαν στην παρακμή μεγάλες, παραδοσιακές και πετυχημένες επιχειρήσεις που είχαν παραμείνει προσηλωμένες σε ξεπερασμένο τρόπο σκέψης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΑ vs ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

7.1 Μέτρηση Απόδοσης Παραδοσιακών Συστημάτων

Τα τελευταία είκοσι χρόνια έχει σημειωθεί μία «επανάσταση» στη **μέτρηση της απόδοσης** των επιχειρήσεων. Το συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον για τα συστήματα μέτρησης απόδοσης έχει εκδηλωθεί ποικιλοτρόπως σε πολλά επαγγελματικά συνέδρια και εκδόσεις καθώς επίσης και στην ακαδημαϊκή κοινότητα. Η έρευνα έχει δείξει ότι οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν ισορροπημένα συστήματα μέτρησης απόδοσης ως βάση για την διοίκηση, αποδίδουν καλύτερα από εκείνους που δεν ακολουθούν παρόμοιες πρακτικές (Lingle and Schiemann, 1996).

Προκειμένου να αντιληφθούμε το πλεονέκτημα αυτό, είναι απαραίτητη για τους οργανισμούς η υιοθέτηση ενός συστήματος που να μετρά την απόκρουση που διευκολύνει τις λήψεις αποφάσεων και πράξεων καθώς μετατρέπει σε ποσοστά την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα παρελθοντικών κινήσεων μέσα από την απόκτηση, την αντιπαραβολή, την ταξινόμηση, την ανάλυση, την ερμηνεία καθώς και τη διάχυση συγκεκριμένων πληροφοριών (Neely, 1998). Αυτός ο ορισμός καθίσταται σημαντικός καθώς παρουσιάζει ότι ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης αποτελείται από έναν αριθμό συνιστώντων κομματιών.

1. Ξεχωριστά μέτρα (δείκτες) που ποσοτικοποιούν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των δράσεων.
2. Ένα σύνολο δεικτών που συνδυάζονται για να αποτιμηθεί η απόδοση ενός οργανισμού συνολικά.

Μία υποστηρικτική υποδομή προς διευκόλυνση της απόκτησης, αντιπαραβολής, ταξινόμησης, ανάλυσης, ερμηνείας, καθώς και διάχυσης των δεδομένων. Για να αξιοποιήσουν οι οργανισμοί εκτενώς τα συστήματα μέτρησης απόδοσης, οφείλουν να φροντίσουν να μεγιστοποιήσουν την καταλληλότητα καθώς και την αποτελεσματικότητα της δραστηριότητας μέτρησης σε κάθε ένα από τα παραπάνω επίπεδα. Ως προς αυτό, έχουν γίνει αρκετές προτάσεις σχετικά με διαδικασίες οι οποίες οφείλουν να ακολουθούνται στο σχεδιασμό καθώς και στην υλοποίηση των

συστημάτων μέτρησης απόδοσης, ενώ ταυτόχρονα έχει υπάρξει ανάπτυξη μοντέλων, που στη συνέχεια θα υποστηρίζουν τις εν λόγω διαδικασίες. Ο στόχος αυτών των μοντέλων είναι να σταθούν ως αρωγοί στις επιχειρήσεις ως προς τον καθορισμό ενός συνόλου δεικτών, που θα αντικατοπτρίζει τους εταιρικούς στόχους και θα αποτιμά την απόδοσή τους αντικειμενικά αλλά και αποτελεσματικά.

Γενικά, οι κύριοι λόγοι της αναγκαιότητας των συστημάτων μέτρησης απόδοσης για όλους τους οργανισμούς μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα:

- Είναι δύσκολο να γίνει αντιληπτό εάν μία επιχείρηση βελτιώνει την ποιότητα ή την απόδοση χωρίς την ύπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων. Τα αισθήματα και οι εντυπώσεις δεν είναι ακριβείς αρκετά ώστε οι αποφάσεις να στηριχθούν επάνω τους. Για παράδειγμα, ένας λογικός διευθυντής δε μπορεί να επιτρέψει σε μία ενστικτώδη ένδειξη να καθορίσει τους βαθμούς ικανοποίησης των πελατών. Επιπλέον, τα αισθήματα δεν μπορούν ποτέ να προσδιορίσουν τα ελλείμματα σε έναν προϋπολογισμό.
- Οι μετρήσεις δύνανται να κρατήσουν τους διευθυντές συγκεντρωμένους σε όσα οφείλουν να γίνουν με ορθό τρόπο, καθώς και σε αυτά που πρέπει να βελτιωθούν στην πράξη. Διοικητικά και αναφορικά με τη φιλοσοφία της διοίκησης υπάρχει ένα ρητό το οποίο υποστηρίζει ότι: 'σε περίπτωση που δεν μπορείς να το μετρήσεις, μην το κάνεις'. Από την άλλη πλευρά η χρήση συγκεκριμένων μετρήσεων απόδοσης κάνει επιτρεπτό τον προσδιορισμό ρεαλιστικών αλλά και ειδικών στόχων, ούτως ώστε να υπάρξει εστίαση σε πράξεις οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την επίτευξη αυτών των στόχων.
- Η μέτρηση αποτρέπει τις αυθαίρετες οργανωτικές και πολιτισμικές αλλαγές σε έναν οργανισμό. Για παράδειγμα, βοηθά στην αποφυγή της παγίδας της αναδόμησης των οργανισμών χωρίς πρώτα να υπάρχει μία βασική γραμμή και στόχοι για βελτίωση της απόδοσης, και ταυτόχρονα καθιστά δυνατή την σύνδεση των αλλαγών σε επίπεδο πολιτισμού μίας επιχείρησης (business culture) με τα επιθυμητά αποτελέσματα.

- Η δραστηριότητα μέτρησης δίνει τις αφορμές στην διοίκηση να «γιορτάσει» αληθινά αποτελέσματα τα οποία ο κόσμος μπορεί να δει και να πιστέψει.
- Οι μετρήσεις ενθαρρύνουν τα άτομα να εμπλακούν στις αλλαγές καθώς παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την δουλειά τους και προσφέρουν τις γνώσεις τους σχετικά με αυτά που είναι απαραίτητο να γίνουν στο μέλλον.
- Συνδέοντας τις βελτιώσεις με τις μετρήσεις μεταξύ τους, αποφεύγεται η ανάμιξη, αντιστοίχιση ή σύγχυση διαφόρων τύπων δραστηριοτήτων.

Για αρκετά χρόνια διάφορες επιχειρήσεις στήριζαν συστήματα μέτρησης της απόδοσης τους σε παραδοσιακές προσεγγίσεις όπως είναι για παράδειγμα η καθαρά λογιστική προσέγγιση ευρέως γνωστή και με τον όρο : προσθήκη οικονομικής αξίας. Έννοιες όπως τα κέρδη από επενδύσεις, το μετοχικό και ενεργητικό κεφάλαιο καθώς και άλλοι μέθοδοι αποτίμησης της απόδοσης των εκάστοτε εταιρειών έχουν χρησιμοποιηθεί έως και τη σύγχρονη εποχή, την οποία και διανύουμε. Η κύρια ιδέα η οποία ενυπάρχει σε αυτές τις μεθόδους ήταν ότι ο καλύτερος τρόπος ελέγχου μιας εταιρίας αποτελεί ο έλεγχος κάθε υλικού περιουσιακού στοιχείου της. Συνεπώς, η μέτρηση εφαρμοζόταν ευκολότερα σε κάθε οικονομικό τομέα και παραδοσιακά, οι δείκτες απόδοσης είχαν κατά κύριο λόγο βασιστεί σε συστήματα οικονομικής αλλά και λογιστικής διαχείρισης. Κάτι τέτοιο είχε ως απόρροια, ούτως ώστε η πλειονότητα των δεικτών να εστιάζει στα οικονομικά μεγέθη. Η παραγωγικότητα ορίζεται ως ο βασικός δείκτης της απόδοσης μίας επιχείρησης ενώ οι περισσότεροι επιστήμονες έχουν κεντρίσει το ενδιαφέρον τους σε τέσσερις πτυχές αναφορικά με τη σημασία μέτρησης της παραγωγικότητας. Αυτές είναι όσες ακολουθούν στη συνέχεια: (α) **στρατηγική** (δηλ., σύγκριση με ανταγωνιστές ή παρεμφερείς εταιρείες), (β) **τακτική** (δηλ., διοικητικός έλεγχος της απόδοσης της εταιρείας), (γ) **σχεδιασμός** (δηλ., σύγκριση των σχετικών πλεονεκτημάτων από την χρήση διαφορετικών εισερχομένων), και (δ) **εσωτερική διοίκηση** (π.χ., συλλογικές διαπραγματεύσεις με τα εργατικά σωματεία).

Η ανωτέρω προσέγγιση σε συνδυασμό με άλλες παραδοσιακές μετρήσεις απόδοσης παρουσιάζουν αρκετούς περιορισμούς που περιλαμβάνουν τα εξής:

• **Παλαιωμένα Συστήματα Λογιστικής Διοίκησης:** Ο σημαντικότερος όλων περιορισμός των παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης απόδοσης είναι το ότι βασίζονται σε παρελθοντικά και αναπαλαιωμένα λογιστικά συστήματα, που έχουν αναπτυχθεί πρωτίστως έχοντας ως σκοπό την ταξινόμηση και κατηγοριοποίηση των συνολικών δαπανών για κάθε λειτουργική δραστηριότητα μίας εταιρείας και ειδικότερα για προϊόντα, τμήματα και δραστηριότητες αυτής. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης κάθε δαπάνη σχετικά με το εργατικό δυναμικό, αποτελούσε τον κύριο μοχλό που οδηγούσε το κόστος λειτουργίας μιας εταιρείας, και σ' αυτές δινόταν έμφαση μέσω των συστημάτων λογιστικής διοίκησης ενώ άλλα κόστη ήταν περιθωριοποιημένα και τοποθετημένα με τον εξής τίτλο : «Γενικά ή Λοιπά έξοδα» (Ghalayini and Noble, 1996).

• **Καθυστερημένες μετρήσεις και εκθέσεις:** Οι οικονομικές εκθέσεις συνήθως ολοκληρώνονται στο τέλος κάθε μήνα ή τριμήνου. Συνεπώς, παρουσιάζουν καθυστερημένες μετρήσεις που αντιπροσωπεύουν παλαιότερες αποφάσεις. Ως αποτέλεσμα, οι διάφοροι χειριστές, προϊστάμενοι, και διευθυντικά στελέχη θεωρούν τις οικονομικές εκθέσεις πολύ παλιές ώστε να είναι χρήσιμες για την αποτίμηση της επιχειρηματικής απόδοσης.

• **Σχεδιασμός:** Οι παραδοσιακές μετρήσεις απόδοσης επιχειρούν να ποσοτικοποιήσουν την απόδοση με οικονομικούς όρους. Παρά ταύτα, οι περισσότερες προσπάθειες βελτίωσης είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν με όρους χρηματικής μονάδας (π.χ., Ευρώ ή δολάρια). Επιπλέον, οι υπάλληλοι συναντούν δυσκολίες στην κατανόηση των τυπικών οικονομικών εκθέσεων, γεγονός που οδηγεί πολλές φορές σε σύγχυση, κακή επικοινωνία του οράματος και της στρατηγικής της επιχείρησης, και τελικά οδηγεί σε συνολική δυσαρέσκεια. Γι' αυτό το λόγο, οι παραδοσιακές μετρήσεις απόδοσης συχνά αγνοούνται στα τελικά στάδια υλοποίησης του σχεδιασμού της εταιρείας.

• **Ανελαστικές εκθέσεις και μετρήσεις:** Οι παραδοσιακές οικονομικές εκθέσεις είναι ανελαστικές στο ότι έχουν μία προκαθορισμένη μορφή, η οποία χρησιμοποιείται σε όλα τα τμήματα μίας εταιρείας. Εντούτοις, ακόμη και τμήματα που ανήκουν στην ίδια επιχείρηση έχουν τα δικά τους

χαρακτηριστικά και προτεραιότητες. Κατά συνέπεια, οι μετρήσεις απόδοσης και οι εκθέσεις που χρησιμοποιούνται σε ένα τμήμα μπορεί να μην είναι κατάλληλες για άλλα τμήματα.

- **Κοστοβόρες και μη χρηστικές εκθέσεις:** Η προετοιμασία των παραδοσιακών οικονομικών εκθέσεων απαιτεί ένα εκτεταμένο σύνολο δεδομένων, το οποίο είναι συνήθως δαπανηρό στην απόκτησή του, και κατά συνέπεια, πολύ δύσκολο στην κατανόηση και στην ορθή χρησιμοποίησή του.
- **Χωρίς αποτέλεσμα τεχνικές προσδιορισμού απαιτήσεων πελατών:** Οι παραδοσιακές μετρήσεις απόδοσης δεν είναι πλέον χρήσιμες αφού προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες των πελατών για προϊόντα υψηλότερης ποιότητας, μικρότερου χρόνου παραγωγής, και λιγότερου κόστους διαχείρισης, έχουν δώσει στα κατώτερα επίπεδα διοίκησης περισσότερες ευθύνες και εξουσίες στην δουλειά τους. Συνεπώς οι παραδοσιακές οικονομικές εκθέσεις οι οποίες χρησιμοποιούνται από τα μεσαία στελέχη δεν ανταποκρίνονται σε μία περισσότερο αυτόνομη προσέγγιση διοίκησης.
- **«Μυωπία» εταιρικής στρατηγικής:** Οι παραδοσιακές προσεγγίσεις δεν ενσωματώνουν τη στρατηγική και το όραμα. Αντιθέτως, οι στόχοι τους είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους, η αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού και η βελτιστοποίηση της χρηστικότητας των μηχανών με αποτέλεσμα ο πειραματισμός και οι στρατηγικές πρωτοβουλίες να έχουν περιοριστεί σε «μυωπικές», προσανατολισμένες στο κόστος δραστηριότητες.

7.2 Δυνάμεις επιρροής

Στην ενότητα που προηγήθηκε έγινε αναφορά για τους παράγοντες που οδηγούν σε συμπεράσματα ότι τα παραδοσιακά ΣΜΑ αποτελούν ακατάλληλα στοιχεία για τα δεδομένα του σήμερα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Υπάρχουν σημαντικές εξελίξεις, οι οποίες οδηγούν τα διοικητικά στελέχη στην αναζήτηση καινούργιων ΣΜΑ.

Η πρώτη και κυριότερη εξέλιξη αναφορικά με την ανάγκη δημιουργίας καινούργιων

ΣΜΑ είναι η **κίνηση της ποιότητας**. Η ποιότητα έγινε αντιληπτή από κάθε επιχείρηση ως ένα κύριο εργαλείο που βοηθά την εξέλιξη του ανταγωνισμού. Κάτι τέτοιο οδήγησε την αύξηση των πόρων για την αναβάθμιση συγκεκριμένων διαστάσεων ποιότητας όπως οι απαιτήσεις των πελατών, η ποιότητα εξυπηρέτησης τους, και λοιπά. Ειδικότερα μεγάλη ώθηση δόθηκε διεθνώς από την διάδοση **διοίκησης ολικής ποιότητας**. Στην Ιαπωνία η προσπάθεια ξεκίνησε στα τέλη του Β΄ παγκοσμίου πολέμου, με αξιόλογα θετικά αποτελέσματα σε επίπεδο ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Απόδειξη αυτών αποτελεί η διεθνής αποδοχή προϊόντων εταιρειών όπως είναι για παράδειγμα η Sony, η Honda καθώς και άλλες. Στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής διακρίνεται η θέσπιση του Malcolm Baldrige National Quality Award, όπου εκτός των άλλων πράξεων που πρέπει να πραγματοποιούν από μία επιχείρηση ούτως ώστε να διεκδικηθεί το βραβείο, θα πρέπει να επινοηθεί και μία σειρά από δείκτες μέτρησης της απόδοσης σε ΚΠΕ με κυρίαρχη αυτών την ποιότητα. Στην Ευρώπη διακρίνεται μία ανάλογη κίνηση με τη δημιουργία του **ευρωπαϊκού οργανισμού για την ποιότητα** καθώς και για τη **διοίκηση ολικής ποιότητας**, που καθιέρωσαν το αντίστοιχο ευρωπαϊκό βραβείο από το 1991, καθώς και την ίδρυση αλλά και λειτουργία μεταπτυχιακών προγραμμάτων εκπαίδευσης σε 10 χώρες. Οι δείκτες ποιότητας είναι καθοριστικό κριτήριο αξιολόγησης της επιχειρηματικής απόδοσης.

Επιπροσθέτως μία ακόμη είναι και η **κίνηση της ποιότητας** καθώς η σημασία που αποδόθηκε στη δεκαετία του 90 ήταν η ικανοποίηση του πελάτη. Ο χαρακτήρας των επιχειρηματικών στρατηγικών ήταν πελατοκεντρικός και είχε τοποθετήσει τους δείκτες ικανοποίησης των πελατών σε υψηλό επίπεδο της ιεραρχικής δομής.

Η ανάπτυξη της συγκριτικής αξιολόγησης επιδόσεων σε ΚΠΕ ανάμεσα στις επιχειρήσεις έκαναν εμφανέστερη ακαταλληλότητα καθώς και τον ξεπερασμένο χαρακτήρα των παραδοσιακών ΣΜΑ. Η μεθοδολογία αυτή καθιστά επιτρεπτό σήμερα στις επιχειρήσεις να συγκρίνουν κυρίως οικονομικούς δείκτες με επιχειρήσεις εξαιρετικών επιδόσεων. Το παραπάνω επιτρέπει την μεταφορά καλών πρακτικών παρέχοντας ταυτόχρονα μία ρεαλιστική αίσθηση των επιδόσεων μίας επιχείρησης.

Η σύγκριση αποκλειστικά των οικονομικών δεικτών, σχετικά με τους αντίστοιχους παρελθοντικών περιόδων, δημιουργεί μία επιφανειακή αίσθηση ασφάλειας και

αγνοεί τις βελτιώσεις σε ΚΠΕ οι οποίες αποκτούν νόημα αποκλειστικά όταν συγκρίνονται με τις αντίστοιχες των ανταγωνιστών.

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

CASE STUDY – ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

8.1 Εισαγωγή

Το 1995 ο Michael Hegarty, πρόεδρος της Chemical Bank, διέγινωσε ότι έπρεπε να γίνουν ορισμένες σημαντικές αλλαγές στην τράπεζά του προκειμένου να ανταπεξέλθει στις νέες συνθήκες της αγοράς. Πιο συγκεκριμένα, μέχρι τώρα τα κύρια έσοδα της τράπεζας προέρχονταν από τις καταθέσεις των πελατών της. Όμως, αυτό το γεγονός δεν διασφάλιζε ένα σίγουρο μέλλον για την τράπεζα, καθώς τα δεδομένα στην αγορά είχαν αλλάξει.

Οι πελάτες πλέον αναζητούσαν νέου είδους υπηρεσίες, πιο ποιοτικές και αυτοματοποιημένες από ότι στο παρελθόν, καθώς κάτι τέτοιο ήταν δυνατό εξαιτίας των εξελίξεων στον τομέα της τεχνολογίας. Η τράπεζα, προκειμένου να διατηρήσει ή και να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς που κατείχε έπρεπε να βρει τρόπους να ικανοποιήσει τις νέες και διαφοροποιημένες, σε σχέση με το παρελθόν, ανάγκες των πελατών και να εφεύρει και να προσφέρει νέα προϊόντα, με ότι αυτό συνεπάγονταν στην κουλτούρα των εργαζόμενων και στον τρόπο λειτουργίας της τράπεζας.

Η αρχή για να αντιμετωπιστεί η νέα κατάσταση είχε γίνει το 1991 με τη συγχώνευση της Chemical Bank με τη Manufacturers Hanover Corporation

8.2 Το τμήμα για την αγορά της Νέας Υόρκης

Το τμήμα της Νέας Υόρκης συνεργάζονταν και είχε ως πελατεία το μεγαλύτερο ποσοστό (24%) των μικρομεσαίων εμπορικών επιχειρήσεων στη Νέα Υόρκη, καθώς επίσης και το 16-17% των ιδιωτών. Το 1993 είχε καθαρά κέρδη \$15,3 εκατομμύρια, ενώ για το 1994 προγραμματιζόνταν κέρδη \$28,6 εκατομμύρια. Ο Ted Francavilla, διευθυντής στρατηγικού σχεδιασμού και οικονομικών του τμήματος που ήταν υπεύθυνο για την αγορά της Νέας Υόρκης διέγινωσε ότι προκειμένου να αντιμετωπιστεί η νέα κατάσταση έπρεπε να δοθεί έμφαση σε έξι κρίσιμους παράγοντες:

- Στροφή προς την παροχή πιο ποιοτικών υπηρεσιών

- Εφαρμογή διαδικασιών διαρκούς διάγνωσης και κατανόησης των αναγκών της αγοράς
- Εσωτερικές διαδικασίες που θα επικεντρώνονται πιο πολύ στον πελάτη
- Ανάπτυξη ευέλικτων και εύκολα ανταποκρίσιμων στις ανάγκες της αγοράς δικτύων διανομής των υπηρεσιών
- Εκμετάλλευση της δυνατότητας για πληροφόρηση και χρησιμοποίησή της για την επίτευξη των εμπορικών στόχων
- Μείωση ή συγκράτηση του κόστους

8.3 Ανάπτυξη του Balanced Scorecard

Ο Francavilla αποφάσισε να εφαρμόσει το BSC αφού πρώτα είχε παρακολουθήσει και κάποια σεμινάρια σχετικά με αυτό. Είδε ότι οι 4 σκοπιές του συστήματος αυτού εάν εφαρμόζονταν θα εξυπηρετούσαν απόλυτα τους στόχους της Chemical Bank για αλλαγή και προσαρμογή στις νέες απαιτήσεις.

Μάλιστα, συμβουλευόμενος και τον Tony LoFrumento, αντιπρόεδρο στρατηγικού σχεδιασμού και οικονομικών της τράπεζας και γνώστη του BSC, αποφάσισε να εισηγηθεί στον Hegarty την ανάθεση του σχεδιασμού και της εφαρμογής του σε top-managers και όχι σε μεσαία στελέχη. Πράγματι, σχηματίστηκαν 4 ομάδες από τα κορυφαία στελέχη και κάθε μια είχε επιφορτιστεί το σχεδιασμό των μέτρων για κάθε μια από τις 4 σκοπιές του BSC αντίστοιχα.

8.4 Looking Ahead

Συμπερασματικά, ο Francavilla διαπίστωσε από τη μία τις ευεργετικές συνέπειες της εφαρμογής του BSC, καθώς υπήρχαν επίσημα στοιχεία βελτίωσης των επιδόσεων της τράπεζας σε διάφορους τομείς, και από την άλλη ορισμένα προβλήματα που προέκυψαν στην πορεία και που δεν μπόρεσαν να αντιμετωπιστούν εύστοχα. Τα προβλήματα αυτά κυρίως δημιουργήθηκαν λόγω του ότι το 1994 ήταν η πρώτη χρονιά εφαρμογής των νέων μέτρων. Ο Francavilla μαζί με τον LoFrumento σχεδίαζαν ότι μέσα στο 1995 θα γίνονταν μία αναθεώρηση ορισμένων μέτρων που

αποδείχτηκαν ακατάλληλα, ενώ η εμπειρία αυτού του χρόνου θα βοηθούσε στην θέσπιση νέων πιο αποδοτικών κριτηρίων. Παράλληλα υπολόγιζαν ότι οι αρχές και τα μέτρα του BSC θα γίνονταν ακόμα πιο γνωστά στις κατώτερες τάξεις των εργαζόμενων και το BSC θα εφαρμόζονταν με ακόμα μεγαλύτερη επιτυχία.

8.5 Η περίπτωση ενός Οργανισμού Βρετανικών νοσοκομείων

Ο οργανισμός North Trust είναι ένας οργανισμός ο οποίος είναι υπεύθυνος για την παροχή υπηρεσιών υγείας σε περίπου 250,000 ασθενείς, παρέχοντας 32 μείζονες υπηρεσίες (major health care services) και δίνοντας εργασία σε πάνω από 2000 προσωπικό (time equivalent staff).

Το σύστημα το οποίο εφαρμόζονταν έως την περίοδο της μελέτης περίπτωσης ξεκίνησε να εφαρμόζεται από το 1988 στα ανώτατα στελέχη, ενώ από το 1994 εφαρμόστηκε εκ νέου, με μερικές αλλαγές, για να περιλαμβάνει μέχρι και τους προϊσταμένους «πρώτης γραμμής» (front line managers) μετά από έρευνα η οποία έδειξε τη μη σωστή εφαρμογή του παλιού συστήματος, καθώς και τη γενική απροθυμία της διοίκησης να το εφαρμόσει σωστά. Στην εκ νέου εφαρμογή και στις όποιες αλλαγές του συστήματος σημαντικό ρόλο έπαιξε ο νέος διευθύνων σύμβουλος του οργανισμού.

Πριν την εφαρμογή του νέου συστήματος, οι λεπτομέρειες του κοινοποιήθηκαν στα συνδικάτα και στους προϊσταμένους για τυχόν σχόλια / αλλαγές και υπογράφηκε συμφωνία για την ορθή εφαρμογή του νέου συστήματος. Μια τυπική εκπαίδευση ολόκληρου του προσωπικού προηγήθηκε την έναρξη του προγράμματος. Η εκπαίδευση διάρκεσε μισή μέρα για προσωπικό το οποίο δεν θα χρειαζόταν να κάνει κάποια αξιολόγηση και δύο μέρες για αυτούς που θα έκαναν τις αξιολογήσεις. Κύριος στόχος της εκπαίδευσης ήταν να αυξήσει τη θέληση για την εφαρμογή του νέου προγράμματος αξιολόγησης.

Το νέο σύστημα αξιολόγησης βασιζόταν σε τέσσερα σημεία: στην ετήσια στοχοθέτηση η οποία θα γίνονταν από τον ίδιο τον εργαζόμενο (appraisee – driven objectives), στην αναπληροφόρηση (feedback) από πλευράς των προϊσταμένων σχετικά με την απόδοση το προηγούμενο έτος, τη δημιουργία ενός σχεδίου προσωπικής εξέλιξης (personal development plan) και την εφαρμογή της

μισθολόγησης ανάλογα με την απόδοση (performance related pay). Η εφαρμογή του θα γίνονταν σε τρία στάδια. Στο πρώτο στάδιο ο αξιολογούμενος θα συμπλήρωνε ένα έντυπο αυτό-αξιολόγησης, το οποίο δεν χρειάζεται να κοινοποιήσει στον αξιολογητή, πριν τη συνέντευξη αξιολόγησης. Το δεύτερο στάδιο συμπεριλάμβανε την συνέντευξη αξιολόγησης, της οποίας τα ενυπόγραφα πρακτικά θα κρατούνταν και τόσο ο αξιολογητής, όσο και ο αξιολογούμενος θα κρατούσαν από ένα αντίτυπο. Το τρίτο και τελευταίο στάδιο ήταν μία συνάντηση στο μέσο της χρονιάς για να αξιολογηθεί, άτυπα και χωρίς βαρύτητα στην τελική αξιολόγηση, η πρόοδος σχετικά με τους στόχους που είχαν τεθεί.

Κατά το σχεδιασμό της η αξιολόγηση θα ακολουθούσε χρονικά την ετήσια στοχοθέτηση από πλευράς διοίκησης και θα ολοκληρώνονταν σε σχετικά σύντομο

χρονικό διάστημα. Ο φόρτος εργασίας και το πλήθος των αξιολογούμενων δεν επέτρεψαν το πλάνο αυτό να λειτουργήσει στην πράξη για όλες τις περιπτώσεις. Το έτος το οποίο ακολούθησε την εφαρμογή του νέου συστήματος και παρά τις προσπάθειες της διοίκησης αξιολογήθηκε μόνο 25%-30% του προσωπικού και μάλιστα αρκετά στελέχη εξέφρασαν τη δυσαρέσκεια τους επειδή ενώ αυτά είχαν επενδύσει ένα μεγάλο μέρος του χρόνου τους προκειμένου να εφαρμοστεί το νέο πρόγραμμα υπήρχαν στελέχη τα οποία αδιαφόρησαν εντελώς. Για τις αξιολογήσεις οι οποίες έγιναν χρησιμοποιήθηκαν διαφορετικά έντυπα, είτε γιατί τα ήδη υπάρχοντα δεν κάλυπταν επαρκώς τη θέση προς αξιολόγηση, είτε γιατί ήταν πολύ πολύπλοκα. Υπήρξαν δε και περιπτώσεις στις οποίες ο αξιολογητής παραδέχτηκε ότι δεν μπόρεσε καν στον κόπο να διαβάσει το έντυπο αξιολόγησης.

Οι αξιολογητές βρέθηκε ότι έκαναν εποικοδομητικά σχόλια κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, ενώ το ένα τρίτο από αυτούς παραδέχθηκε ότι η αξιολόγηση και τα σχόλια που έκαναν ήταν ευνοϊκότερα από ότι θα έπρεπε προκειμένου να διατηρηθεί ένα θετικό κλίμα μέσα στο χώρο εργασίας. Τέλος, παρά την έμφαση την οποία δόθηκε από την πλευρά της διοίκησης για τις ενδιάμεσες συνεντεύξεις αυτές σπάνια έγιναν.

Από την μεριά των εργαζομένων, ένα μεγάλο μέρος ένιωθε ότι κάποιιοι από τους προϊσταμένους τους χρησιμοποίησαν το σύστημα της αξιολόγησης είτε για να προβάλλουν την εξουσία τους είτε για να τους εκδικηθούν για προγενέστερες

διαφορές μεταξύ τους. Από πλευράς εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι πίστευαν ότι το θέμα συζητήθηκε επιφανειακά και κάποιοι από αυτούς ένιωσαν ότι συζητήθηκε μόνο και μόνο επειδή υπήρχε ως θέμα στη λίστα των αξιολογητών και όχι για να αντληθούν συμπεράσματα. Αυτήν την άποψη ήρθε να ενισχύσει και η στάση της διοίκησης, η οποία προωθούσε δαπανηρά προγράμματα αξιολόγησης τα οποία δεν μπορούσε να χρηματοδοτήσει για όλους όσους δήλωσαν συμμετοχή. Παρά τα παραπάνω περίπου τα δύο τρίτα των εργαζομένων δήλωσαν ότι το νέο σύστημα συνείσφερε στο να έχουν παραπάνω κίνητρα και να νιώθουν ικανοποίηση από την εργασία τους. Ενώ το μεγαλύτερο μέρος της εμπειρίας της αξιολόγησης χαρακτηρίζεται θετικό, υπάρχει και μία εξαίρεση. Όποτε χρειάστηκε να εφαρμοστεί η μέθοδος ανταμοιβής ανάλογα με την απόδοση, τότε τα σχόλια ήταν πάντοτε αρνητικά.

Είδαμε παραπάνω ότι το σύστημα αξιολόγησης το οποίο εφαρμόστηκε ήταν μια σκιά αυτού το οποίο σχεδιάστηκε. Παρά τα σωστά βήματα της διοίκησης, όπως η αφιέρωση σημαντικών πόρων, ο τονισμός της θέληση της για την εφαρμογή του, και η εμπλοκή του προσωπικού και των συνδικάτων, το σύστημα αξιολόγησης συνάντησε πολλά προβλήματα στη σωστή εφαρμογή του. Τα μεσαία και κατώτερα στελέχη αρνούσαν να το εφαρμόσουν σωστά, φθάνοντας έως το σημείο να μην το εφαρμόζουν καθόλου. Παρά όμως τα προβλήματα τα οποία παρουσιάστηκαν, βλέπουμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είδε την κίνηση θετικά, και ενώ τα αποτελέσματα αυτού καθαυτού του συστήματος δεν μπορούν να θεωρηθούν επιτυχημένα, εφόσον βελτιώθηκε η αυτοεκτίμηση και διάθεση των εργαζομένων, αυτόματα βελτιώνεται και η απόδοση τους.

Βέβαια, το ότι ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης και ειδικά το τμήμα του το οποίο αφορά στην αμοιβή ανάλογα με την απόδοση συνάντησε σημαντικά προβλήματα κατά την εφαρμογή του στο δημόσιο τομέα δεν είναι κάτι το οποίο θα πρέπει να εκπλήσσει. Ακόμη και στη μετά-Thatcher εποχή όπου τα συνδικάτα στη Μ.Β. δεν είχαν τη δύναμη ή την αίγλη του παρελθόντος, εξακολουθούσαν να παίζουν σημαντικό ρόλο στο δημόσιο τομέα και ο δημόσιος τομέας ήταν και είναι παραδοσιακός «εχθρός» της αλλαγής.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι μετρήσεις απόδοσης γενικά, είναι ποσοτικά εργαλεία που εκτιμούν την απόδοση της επιχείρησης σε σχέση με ένα συγκεκριμένο στόχο ή με ένα επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι μετρήσεις απόδοσης μπορεί να είναι οικονομικές ή μη οικονομικές. Οι οικονομικές μετρήσεις απόδοσης περιλαμβάνουν τις επενδύσεις, το εισόδημα και το κόστος αγοράς κακής ποιότητας ως ένα ποσοστό των πωλήσεων. Όλα αυτά τα παραδείγματα χρησιμοποιούν αριθμητικές πληροφορίες για να μετρήσουν την απόδοση ενός κερδοσκοπικού οργανισμού ή τμημάτων του όπως κλάδοι, γραμμές παραγωγής, τμήματα πωλήσεων ή δραστηριότητες λειτουργίας.

Από την μεριά της διοίκησης η μέτρηση της απόδοσης παρέχει την απαραίτητη πληροφόρηση για τους υπεύθυνους λήψης των αποφάσεων και τους υπεύθυνους των διαδικασιών. Μάλιστα, η μέτρηση της απόδοσης παρέχει την υποστήριξη στον προσδιορισμό της επιτυχίας και των δυνατοτήτων της εφαρμοζόμενης στρατηγικής, καθώς και τη διευκόλυνση της κατανόησης της υφιστάμενης κατάστασης. Συνεπώς, η ακριβής μέτρηση της απόδοσης βοηθά στο να ενταθεί η προσοχή της Διοίκησης σε θέματα αναθεώρησης των επιχειρησιακών στόχων και αναδιοργάνωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Ηρειώτης Ν., Βασιλείου Δ., “Χρηματοοικονομική Διοίκηση”, *Εκδοτικός Οίκος Rosili*, 2008.

Ζοπουνίδης Κ., “Ανάλυση και διαχείριση χρηματοοικονομικών κινδύνων”, *Εκδόσεις Κλειδάριθμος*, Αθήνα, 1998.

Νιάρχος Ν., “Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων”, *Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ*, Αθήνα, 2004.

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

Οικονομικός Ταχυδρόμος: “Benchmarking:τι είναι και πώς εφαρμόζεται”, 27 Ιουλίου 2002

Ταβλάκη Έλενα: “Στρατηγική σύγκριση ανταγωνιστικότητας (Benchmarking) τηλεπικοινωνιακών οργανισμών”, Πειραιάς 2002.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Campi, J. P. (1993). Breaking the Paradigm of Performance Measurement, in Christopher,

W.F. & Thor, C. G. (1993): *Handbook for Productivity Measurement and Improvement*, Portland, Oregon: Productivity Press, p. 8-45.

Sink, D.S. & Tuttle, T.C (1989). *Planning and Measurement in your organization of the future*, Georgia: Industrial Engineering and Management Press, Institute of Industrial Engineer's,

(Βλ. Επίσης την μελέτη της Διεθνούς Τράπεζας ‘Doing business in a more transparent world 2012’).

Ippolito F., Perez A., “Credit Lines: The other side of Corporate Liquidity”, *Barcelona GSE Working Paper Series*, No. 618, 2012.

Lins K., Servaes H., Tufano P., “What drives Corporate Liquidity? An international survey of Cash Holdings and Line of Credit”, *Elsevier Journal of Financial Economics*, Vol. 98, 2010.

Schwartz, “Theory of Capital Structure of the firm”, *Journal of Finance*, 1959.

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

Niven, P., *Balanced Scorecard: Step-by-step for government and Nonprofit Agencies.*

Christopher E. Bogan, Michael J. English: “Benchmarking for best practices. Winning Through innovative adaptation”, *McGraw-Hill, Inc 1994.*

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

Henczel. S., “Benchmarking-measuring and comparing for continuous improvement”, July 2002

Anne Evans: “Avoid These Ten Benchmarking Mistakes”, 1997, Benchmarking Link-Up Australia <http://www.benchmrk@ozemail.com.au>

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

Sik Wah Fong, Eddie W.L. Cheng and Danny C.K. Ho: “Benchmarking: a general reading for management practitioners”.

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

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

(Walker: “Rank Xerox- Management Revolution”, Long Range Planning, 1992, σελ.1, 9- 21).

INTERNET

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

<http://publib.boulder.ibm.com/infocenter/dmndhelp/v6r1mx/index.jsp?topic=/com.ibm.btools.help.modeler.doc/doc/concepts/measures/kpis.html>.

[.http://publib.boulder.ibm.com/infocenter/dmndhelp/v6r1mx/index.jsp?topic=/com.ibm.btools.help.modeler.doc/doc/concepts/measures/kpis.html](http://publib.boulder.ibm.com/infocenter/dmndhelp/v6r1mx/index.jsp?topic=/com.ibm.btools.help.modeler.doc/doc/concepts/measures/kpis.html)

<http://www.six-sigma.gr/Default.aspx?tabid=93>

<http://www.epixeiro.gr>

(<http://www.wisegeek.com>).

<http://www.benchmarking-in-europe.com/1024.htm>