



**ΤΕΙ ΠΑΤΡΩΝ**  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ  
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΤΑΜΠΑΚΑΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

# «Αξιολόγηση Επιχειρήσεων & Οργανισμών με χρήση Balance Scorecard & Benchmarking»



**ΜΑΡΙΑ ΓΚΡΕΤΑ ΜΗΤΡΟΥ**

Πάτρα, Μάρτιος 2012



**ΤΕΙ ΠΑΤΡΩΝ**  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ  
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΤΑΜΠΑΚΑΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Αξιολόγηση Επιχειρήσεων &  
Οργανισμών με χρήση Balance  
Scorecard & Benchmarking»**

**ΜΑΡΙΑ ΓΚΡΕΤΑ ΜΗΤΡΟΥ**

Πάτρα, Μάρτιος 2012

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Τις θερμές μου ευχαριστίες στον καθηγητή μου κ. Βασίλειο Ταμπακά καθώς και τον κ. Δημήτριο Νταλαπέρα για τη συμβολή τους στην συγγραφή της πτυχιακής μου καθώς και τις συμβουλές και την διευκόλυνση που μου προσέφεραν οποτεδήποτε ζητήθηκε ώστε να μπορέσω να διεκπεραιώσω την παρούσα πτυχιακή εργασία.

Επίσης, η παρούσα εργασία χρησιμοποίησε ως βασικό σημείο αναφοράς την κριτική διερεύνηση της κα. Καρρά , Ε. Δ. Παπαδόπουλος, στο 2<sup>ο</sup> ετήσιο συνέδριο (2003) και αποτέλεσε ένα σημαντικό βοήθημα για την συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία.

# ΠΡΟΛΟΓΟΣ

---

Υπό το φως της παγκοσμιοποίησης, οι παραδοσιακοί αναπτυξιακοί σχεδιασμοί μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού θεωρούνται κατά κανόνα ξεπερασμένοι και απαρχαιωμένοι. Είναι συνεπώς, αδήριτη η ανάγκη να κατανοηθούν και να εμπεδωθούν πρώτα οι νέοι κανόνες του παιχνιδιού και εν συνεχεία οι τρόποι διαχείρισης και αντιμετώπισής τους.

Είναι γνωστό στον καθένα από εμάς πως η οικονομία, λειτουργεί σε ένα παγκόσμιο επίπεδο και συνδέεται με κοινά δομικά στοιχεία από χώρα σε χώρα. Η πρόσφατη παγκόσμια οικονομική κρίση που ξεκίνησε από τις Η.Π.Α., εξαπλώθηκε με ταχύτατους ρυθμούς και επηρέασε την οικονομία σχεδόν όλου του πλανήτη. Τα προβλήματα που γεννηθήκαν όμως από αυτή την κρίση, έδειξαν και κάτι ακόμα.

Οι εξελίξεις στο διεθνές στερέωμα, και στα πλαίσια της διεθνοποίησης της οικονομίας, σημειώθηκαν σημαντικές αλλαγές στις αγορές. Ζούμε σε μία νέα εποχή παγκοσμιοποίησης και ολοκλήρωσης των οικονομιών και των αγορών χρήματος, συναλλάγματος και κεφαλαίου όπου κυρίαρχο ρόλο διαδραματίζουν η ορθή αντίληψη και αξιολόγηση των πραγμάτων και οι γρήγορες αντιδράσεις που μεταφράζονται σε βραχυχρόνιες κινήσεις.

Στο νέο επιχειρηματικό τοπίο, οι βασικές λειτουργικές δομές των εταιριών οφείλουν να προσαρμοστούν και να εξοπλιστούν κατάλληλα, ώστε να αξιολογούνται διαρκώς να αυτοαξιολογούνται και να παραδειγματίζονται σε σχέση με τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις ώστε να λειτουργούν αποτελεσματικά και να υποστηρίζουν την επιχείρηση του σήμερα.

Η εξέλιξη του θέματος στην εργασία αυτή ξεκινάει από μία γενική θεώρηση των εννοιών της αξιολόγησης μέσω της μεθόδου του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balance Scorecard και εν συντομία BSC) και της συγκριτικής αξιολόγησης (Benchmarking) (κεφάλαιο 1 & κεφάλαιο 3) και στη συνέχεια ο αναγνώστης περνάει αρμονικά στην ανάλυση ακολουθώντας μία ιστορική αναδρομή στα ίδια κεφάλαια συγκεκριμενοποιείται δίνοντας μας λεπτομερή στοιχεία χρήσης του BSC και αναλύοντας τα οφέλη αλλά και τα μειονεκτήματα του, δίνοντας μας ταυτόχρονα τρόπους επίλυσης αυτών.

Είναι αξιοσημείωτο ότι πέραν της θεωρητικής προσέγγισης του θέματος της συγκριτικής αξιολόγησης, παρατίθεται και παράδειγμα εφαρμογής αυτής(κεφάλαιο 3, ενότητα 8)

Στο κεφάλαιο 4 το ενδιαφέρον εστιάζεται στις βασικές αρχές και προσεγγίσεις των της συγκριτικής αξιολόγησης και κατόπιν η σύνδεσή της με τους προϋπολογισμούς ως ένα εκ των σημαντικότερων εργαλείων της λογιστικής.

Τέλος, αφού παραθέσουμε (κεφάλαιο 5) κάποια συμπεράσματα και προτάσεις, πλεονεκτήματα μειονεκτήματα για τις προαναφερθείσες μεθόδους καθώς και τις προοπτικές εξέλιξής τους στο μέλλον.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	4
---------------	---

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1. 1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ.....	8
1. 2 ΠΙΝΑΚΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ-ΟΡΙΣΜΟΣ-ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΠΤΥΧΕΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΟΥ BSC-ΟΙ ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΙ -ΟΙ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥΣ ΚΑΙ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ BSC.....	11

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 ΔΙΟΙΚΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΕΝΑ...ΠΙΛΟΤΗΡΙΟ ΣΚΑΦΟΣ ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ	
2. 2.ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ.....	17
2. 3 BALANCED SCORECARD ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ .....	18
2. 4 Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ .....	20
2. 5 Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΒΑΡΩΝ ΜΕ ΤΑ ΟΠΟΙΑ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΜΕΤΕΧΟΥΝ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ BSC ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ.....	21
2. 6 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΜΕ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΔΙΚΤΥΑΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ-ΚΛΕΙΔΙΑ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΒΑΡΩΝ ΤΟΥΣ.....	22
2. 7 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΜΕ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΔΙΚΤΥΑΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ-ΚΛΕΙΔΙΑ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΒΑΡΩΝ ΤΟΥΣ .....	24
2. 8 ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΠΙΣΤΗΣ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΪΛΩΝ ΠΑΓΙΩΝ.....	25
2.9 ΠΙΝΑΚΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ (BALANCED SCORECARD) ΚΑΙ ΑΕΙΦΟΡΙΑ.....	29

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ BENCHMARKING.....	35
3.2 ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΤΕΧΝΙΚΗ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	38
3.3 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ & ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	39
3. 4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	41
3. 5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ - ΒΗΜΑΤΑ .....	43

3. 6 ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ, ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΠΑΓΙΔΕΣ .....	44
3. 7 Η ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΥΝΕΠΑΓΕΤΑΙ ΓΝΩΣΗ ΣΕ ΠΟΛΛΑ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΣΙΓΟΥΡΑ ΘΑ ΑΦΟΡΟΥΝ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ .....	47
3. 8 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΧΡΗΣΗΣ BENCHMARKING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	56

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

4. 1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ.....	60
4. 2 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ .....	62
4. 3 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ .....	62

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ ΤΟΥ ΠΙΝΑΚΑ ΙΣΣΟΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ .....	65
5. 2 Η ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΙΝΑΚΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....	66
5. 3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ BENCHMARKING.....	66
5. 4 ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΟΣ ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΑΙΤΙΟΥ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ .....	69

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	70
--------------------	----

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο - ΠΙΝΑΚΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ (BALANCE SCORECARD)

---

## 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

Πρόκειται για την πλέον διαδεδομένη μέθοδο διαχείρισης της επιχειρησιακής απόδοσης και ανάπτυξης συστήματος μέτρησης αυτής. Με τη χρήση του *Balanced Scorecard* αξιολογείται και μετράται κατά πόσο οι καθημερινές και λειτουργικές δραστηριότητες είναι σύμφωνες και ευθυγραμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Σήμερα τα οικονομικά αποτελέσματα από μόνα τους δεν μπορούν να απεικονίσουν την πραγματική κατάσταση μιας επιχείρησης. Ο προληπτικός προσανατολισμός της διοίκησης των επιχειρήσεων απαιτεί δείκτες που να εντοπίζουν τα προβλήματα πριν από την εμφάνισή τους. Σήμερα η ποιότητα, η ταχύτητα παράδοσης των προϊόντων, η ακρίβεια παράδοσης, η ευελιξία, η καινοτομία, κλπ είναι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι κατάλληλοι δείκτες θα πρέπει να μετρούν τις επιδόσεις μιας επιχείρησης σε τέτοιους παράγοντες, οι οποίοι θα πρέπει να εξετάζονται και να αξιολογούνται με την ίδια βαρύτητα με τους αντίστοιχους οικονομικούς. Η σύγχρονη πολυπλοκότητα απαιτεί την κατανόηση των σχέσεων μεταξύ των παραγόντων και των αντίστοιχων δεικτών. Ο σκοπός αυτής της εργασίας είναι να διερευνήσει πως γίνεται ο προσδιορισμός και η επιλογή των δεικτών μέτρησης της επίδοσης και ο καθορισμός του συντελεστή βαρύτητας – σπουδαιότητας με τον οποίο ο κάθε ένας από τους δείκτες μετέχει στην δημιουργία του BSC.

### ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Τα συστήματα μέτρησης της επίδοσης (Performance Measurement Systems -PMS) της επιχείρησης αποτελούν εργαλεία ζωτικής σημασίας για το μάνατζμεντ.



Επιπλέον αποτελούν ένα μηχανισμό που αυξάνει την πιθανότητα της επιτυχούς εισαγωγής της στρατηγικής και της επίτευξης των αντικειμενικών στόχων της επιχειρηματικής οντότητας.

Οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις ήταν το κυρίαρχο στοιχείο των συστημάτων μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης μέχρι το πρόσφατο παρελθόν. Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας, κυκλοφοριακής ταχύτητας, δανειακής επιβάρυνσης και αποδοτικότητας ήταν τα κύρια μέσα μέτρησης της επίδοσης. Όμως οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις απεικονίζουν τα αποτελέσματα των ενεργειών της διοίκησης που έγιναν στο παρελθόν και δίνουν την τελική εικόνα της επίδοσης της επιχείρησης χωρίς να υπεισέρχονται στους παράγοντες που τη δημιούργησαν. Η αποκλειστική χρήση των χρηματοοικονομικών μετρήσεων ενέχει τον κίνδυνο να θυσιαστεί η μακροχρόνια ανάπτυξη της εταιρίας για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων οικονομικών στόχων.

Το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων προκειμένου να αντιμετωπίσει αυτές τις ελλείψεις των χρηματοοικονομικών μετρήσεων εισήγαγε νέες συμπληρωματικές μετρήσεις οι οποίες αφορούσαν την λειτουργική επίδοση της επιχείρησης. Αυτά τα νέα συστήματα αξιολόγησης που δημιουργήθηκαν ήταν περισσότερο απλές λίστες με μετρήσεις και όχι ένα ολοκληρωμένο σύστημα με συνδεδεμένους μεταξύ τους δείκτες επίδοσης. Όμως η επιλογή διαφόρων ασύνδετων μεταξύ τους μετρήσεων δεν ήταν η λύση για την ορθή απεικόνιση της επίδοσης της επιχείρησης [Smith 1998].

Η απάντηση στο πρόβλημα της ορθής απεικόνισης της επίδοσης της επιχείρησης, δόθηκε από τους Kaplan και Norton στις αρχές της δεκαετίας του 90 με την παρουσίαση μιας νέας προσέγγισης στα συστήματα αξιολόγησης της επίδοσης των Επιχειρήσεων, την οποία ονόμασαν Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard - BSC). Η προσέγγισή τους αποτελεί μια σωστά «σταθμισμένη» ομάδα από βασικούς δείκτες επίδοσης οι οποίοι αξιολογούν την επίδοση σε επιμέρους τομείς οι οποίοι είναι κρίσιμοι για την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης. [Kaplan and Norton 1997]

Το BSC αντικατοπτρίζει την αλλαγή που έχει συντελεστεί στη φύση της τεχνολογίας και των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των επιχειρήσεων τις τελευταίες δεκαετίες. Στη βιομηχανική εποχή, οι εταιρίες εξασφάλιζαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τις επενδύσεις τους και από την διοίκηση των μετρήσιμων μεγεθών τους όπως τα αποθέματα, ο εξοπλισμός. Σε μια οικονομία

που κυριαρχούσαν τα μετρήσιμα μεγέθη οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις ήταν οι πιο ακριβείς για να αποτυπώσουν την απόδοση των επενδύσεων της επιχείρησης. Προς το τέλος όμως του 20ου αιώνα τα άυλα περιουσιακά στοιχεία (intangible assets) έγιναν βασική πηγή των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μιας επιχείρησης. Αυτό το γεγονός είχε σαν αποτέλεσμα την αλλαγή της στρατηγικής των επιχειρήσεων από την διαχείριση μετρήσιμων πόρων στην δημιουργία και διαχείριση άυλων περιουσιακών στοιχείων.

Η βασική αρχή του BSC είναι ότι εξετάζει την επιχείρηση υπό το πρίσμα τεσσάρων βασικών πτυχών. Αυτές είναι: η χρηματοοικονομική, η πελατειακή, η εσωτερική και η πτυχή ανάπτυξης και μάθησης [Kaplan and Norton 1992]. Οι παραπάνω τέσσερις πτυχές δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Αντίθετα συνδέονται με άμεσους ή έμμεσους τρόπους και τελικά όλες οδηγούν στην δημιουργία του οικονομικού αποτελέσματος της επιχείρησης, της χρηματοοικονομικής πτυχής. Οι αλληλεπιδράσεις αυτές δημιουργούν πολύπλοκες αλυσίδες αιτίου – αποτελέσματος, των οποίων ο προσδιορισμός είναι εξαιρετικά σημαντικός, για την ορθή οργάνωση του BSC.

Το BSC είναι ένα γενικό πλαίσιο, που συνθέτουν οι τέσσερις πτυχές που αναφέρθηκαν παραπάνω, αλλά στην υλοποίηση του είναι τόσο μοναδικό όσο και η επιχείρηση που το εφαρμόζει. Κι αυτό γιατί κάθε επιχειρηματική μονάδα έχει το δικό της όραμα, αποστολή και στρατηγική, τα δικά της μοναδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και διαχειρίζεται τους υλικούς και άυλους πόρους της με το δικό της μοναδικό τρόπο [Epstein and Manzoni 1997]. Πρέπει λοιπόν να υπάρχει μια σαφής σύνδεση του BSC με την στρατηγική της επιχείρησης. Το BSC είναι ο πίνακας που προκύπτει ως το γινόμενο των επιλεγέντων συγκεκριμένων δεικτών – κλειδιά (Key Performance Indicators - KPI) της επίδοσης κάθε πτυχής με τα αντίστοιχα στατιστικά βάρη της. Είναι προφανές ότι η επιτυχία στη χρησιμοποίηση του BSC εξαρτάται τόσο από την κατάλληλη επιλογή των δεικτών επίδοσης για την κάθε μια πτυχή, όσο και τον ορθό καθορισμό του συντελεστή με τον οποίο ο κάθε ένας δείκτης συμμετέχει στο συνολικό BSC.

**1.2 ΠΙΝΑΚΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ – ΟΡΙΣΜΟΣ – ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΠΤΥΧΕΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΟΥ BSC, ΟΙ ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΙ, ΟΙ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥΣ ΚΑΙ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ BSC :**

**ΓΕΝΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ**

Με λίγα λόγια, το Balanced Scorecard έχει ως αντικείμενο την στρατηγική με την οποία μπορούμε να κρατήσουμε ικανοποιημένους τους ‘shareholders’- δηλαδή όλους όσους έχουν προσδοκίες από την εταιρεία μας (μετόχους, δανειστές, προσωπικό), καθώς και τους πελάτες μας, όπως αυτή αναπτύχθηκε από τους Kaplan and Norton το 1996 με το μοντέλο αυτό. Το εν λόγω μοντέλο αποτελεί ένα εργαλείο μέτρησης (καθώς όπως γνωρίζουμε δεν μπορούμε να βελτιώσουμε ότι δεν μπορούμε να μετρήσουμε!) το οποίο χρησιμεύει μετατρέποντας τη στρατηγική μας σε πράξη.

**ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ‘ΤΟΜΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ’ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΟ BSC**

**A. Η ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗ ΠΤΥΧΗ (CUSTOMER PERSPECTIVE)**

Η ερώτηση - κλειδί αναφορικά με τους πελάτες μας είναι η “για να πραγματοποιήσουμε το όραμά μας, πως πρέπει να φανούμε στους πελάτες μας;” Δίνουμε βαρύτητα σε θέματα όπως: ικανοποίηση πελατών, χρόνοι ανταπόκρισης, προσφερόμενες υπηρεσίες, ποιότητα, διατήρηση πελατών.

## **B. Η ΠΤΥΧΗ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ (INTERNAL PROCESS PERSPECTIVE)**

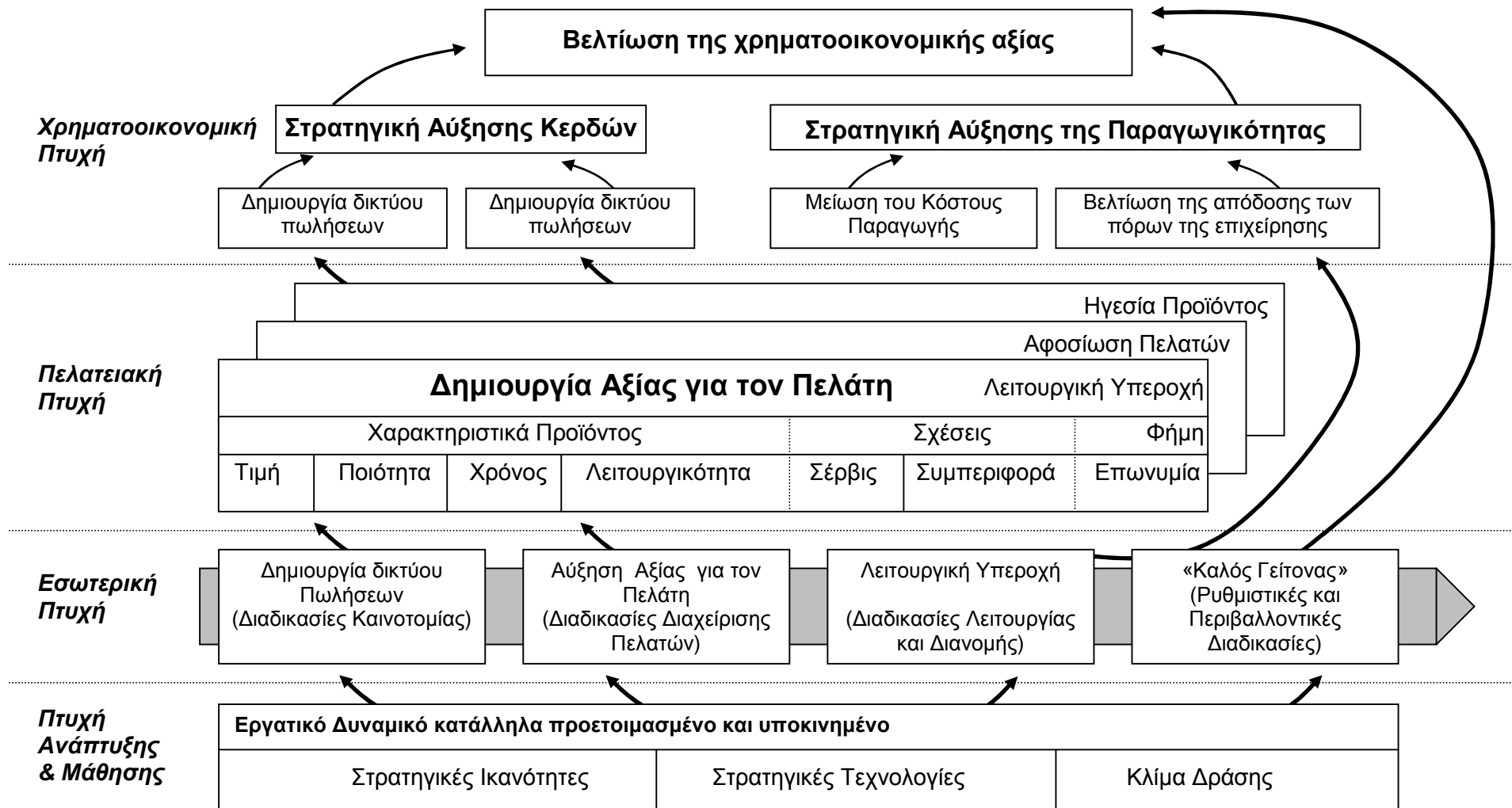
Η ερώτηση – κλειδί αναφορικά με τις εσωτερικές μας διαδικασίες είναι η “για να ικανοποιήσουμε τους μετόχους, δανειστές, προσωπικό και πελάτες, τι να τελειοποιήσουμε;” Δίνουμε βαρύτητα σε θέματα όπως: επίπεδα ποιότητας, παραγωγικότητα, τεχνολογία. Ελέγχουμε τις διαδικασίες στρατηγικού management της εταιρείας μας αλλά και τις υποστηρικτικές.

## **Γ.Η ΠΤΥΧΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΗΣ (LEARNING AND GROWTH PERSPECTIVE)**

Η ερώτηση – κλειδί αναφορικά με τον τρόπο που εξελισσόμαστε και αναπτυσσόμαστε είναι η “για να πραγματοποιήσουμε το όραμά μας, πως θα διατηρήσουμε την αλλαγή;” Δίνουμε βαρύτητα σε θέματα όπως: έρευνα και ανάπτυξη, νέα προϊόντα, βελτιώσεις, ανάπτυξη εργαζομένων, βελτίωση διαδικασιών.

## **Δ. Η ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΤΥΧΗ (FINANCIAL PERSPECTIVE)**

Η ερώτηση – κλειδί αναφορικά με τους χρηματοοικονομικούς παράγοντες είναι η “για να πετύχουμε οικονομικά πως πρέπει να φανούμε σε όσους έχουν προσδοκίες από την εταιρεία μας;” Δίνουμε βαρύτητα σε θέματα όπως: κερδοφορία, ρευστότητα, απόδοση κεφαλαίων, αξία μετοχής, αύξηση εσόδων, μερίδιο αγοράς. Δημιουργούμε μια εταιρική βάση δεδομένων προσβάσιμη από όλο το προσωπικό και δίνουμε σημασία σε θέματα όπως η αξιολόγηση των κινδύνων και η σχέση κόστους/οφέλους των δραστηριοτήτων μας.[1]



Πίνακας 1 Στρατηγικός Χάρτης του Πίνακα Ισορροπημένης Στοιχοθεσίας [Kaplan and Norton 2001a]

## ΠΟΥ ΣΤΟΧΕΥΕΙ ΤΟ BALANCED SCORECARD

Το σύστημα μέτρησης της απόδοσης επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά των ανθρώπων μέσα και έξω από έναν οργανισμό. Εάν οι εταιρίες ή οι οργανισμοί πρέπει να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν στην εποχή της πληροφορίας στην οποία ζούμε, θα πρέπει να χρησιμοποιούν συστήματα μέτρησης της απόδοσης μέσα από τις στρατηγικές που διαμορφώνουν και ανάλογα με τις ικανότητες που έχουν (Norton and Kaplan). Το διοικητικό εργαλείο – σύστημα μέτρησης της απόδοσης ‘The Balanced Scorecard’ αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1990 στις Η.Π.Α από τους Norton και Kaplan στο πανεπιστήμιο του Harvard. Η ανάπτυξή του υποκινήθηκε από την πεποίθηση ότι τα ήδη υπάρχοντα συστήματα μέτρησης/αξιολόγησης της απόδοσης ενός οργανισμού επικεντρώνονταν πρωταρχικά επάνω σε ένα λογιστικό μοντέλο, το οποίο χρησιμοποιούσε αποκλειστικά και μόνο τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα για τη μέτρησή της απόδοσης του οργανισμού με αποτέλεσμα να κρύβονται αρκετές φορές εκείνες οι δυνατότητες οι οποίες υπήρχαν στον οργανισμό και αφορούσαν άλλες κατευθύνσεις. Πολλές εταιρίες δίνουν έμφαση και βασίζονται τα συστήματα μέτρησης της απόδοσης τους αποκλειστικά και μόνο σε χρηματοοικονομικά κριτήρια, αποτυγχάνοντας να συμπεριλάβουν άλλα κριτήρια βάσει των οποίων η απόδοση πρέπει να αξιολογείται και να μετριέται, όπως τους δείκτες λειτουργικής απόδοσης και τα άυλα περιουσιακά τους στοιχεία (πάγια) – όπως η ικανοποίηση και η εμπιστοσύνη του πελάτη, η ικανοποίηση των εργαζομένων και η παραμονή τους στην εταιρία για μεγάλο χρονικό διάστημα, οι εσωτερικές διαδικασίες της εταιρίας 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 σχέσεις με τους πελάτες, τις βασικές ικανότητες που έχουν (core competencies), και τις 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 εταιρίες τους στην επιτυχία. Έτσι, το μοντέλο (διοικητικό εργαλείο) ‘The Balanced Scorecard’ μεταφράζει το όραμα, την αποστολή και τη στρατηγική ενός οργανισμού σε μια 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), το μοντέλο ‘The Balanced Scorecard’ χρησιμοποιεί άλλους τρεις επιμέρους άξονες/κατευθύνσεις για την μέτρηση της απόδοσης. Αυτοί είναι: πελατοκεντρικός προσανατολισμός, εσωτερικές διαδικασίες, μάθηση και ανάπτυξη της εταιρίας. Κάτω από αυτούς τους άξονες (perspectives) το κάθε επιμέρους τμήμα της εταιρίας ή γενικότερα 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 αποτελεσμάτων) και μπορεί ο καθένας να τους ορίσει ανάλογα με τη στρατηγική και το όραμα της εταιρίας. Ενδεικτικά αναφέρονται παρακάτω οι άξονες και οι αντίστοιχες κατηγορίες των αντικειμενικών στόχων που θέτει η εταιρία ώστε να ξεχωρίσει, βάσει των οποίων θα πρέπει να ορισθούν και οι αντίστοιχοι δείκτες μέτρησης. Πολλοί άνθρωποι νομίζουν ότι η μέτρηση της απόδοσης χρησιμοποιείται ως εργαλείο για να ελέγχουμε τη συμπεριφορά και να αξιολογούμε την απόδοση του παρελθόντος. Οι δείκτες μέτρησης του Balanced Scorecard πρέπει να χρησιμοποιούνται με διαφορετικό τρόπο: να εκφράζεται καθαρά η στρατηγική της εταιρίας, 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 για να επιτυγχάνονται η πλήρης ικανοποίηση των πελατών και οι στόχοι των μετόχων. [2&3]

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο - ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΟΥ BSC ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

### 2.1 ΔΙΟΙΚΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ ΜΕΣΑ ΑΠΟ..... ΕΝΑ ΠΙΛΟΤΗΡΙΟ ΣΚΑΦΟΣ

#### ΤΟ ΕΡΓΟ ΚΑΙ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD

Ας θεωρηθεί ότι το Balanced Scorecard λειτουργεί ως όργανο για τις ενδείξεις στο πιλοτήριο ενός αεροσκάφους. Για να ανταπεξέλθουν στο πολύπλοκο έργο της πτήσης και της πλοήγησης ενός αεροσκάφους, οι πιλότοι χρειάζονται λεπτομερή πληροφόρηση για πολλαπλά θέματα σε κάθε στιγμή. Χρειάζονται πληροφόρηση για τα καύσιμα , τον καιρό , την ταχύτητα του ανέμου , το ύψος , την πίεση , την πορεία , το σημείο προορισμού και γενικά δείκτες που συνοψίζουν την παρούσα κατάσταση και το τι προβλέπει να συμβεί. Εάν σε ένα και μόνο όργανο , η πτήση θα μπορούσε να προβεί μοιραία.

Κατά παρόμοιο τρόπο το management ενός οργανισμού σήμερα , απαιτεί την παρακολούθηση πληροφοριών σχετικών με την απόδοση της εταιρείας σε πολλούς τομείς ταυτόχρονα. Οι οικονομικοί δείκτες από μόνοι τους δεν αρκούν , γιατί αποτυπώνουν μόνο τις οικονομικές επιδόσεις της παρούσης στιγμής , ή το αποτέλεσμα της έως τώρα οικονομικής πορείας της επιχείρησης. Δεν περικλείουν και δεν μετρούν , δηλαδή , τη συνεισφορά ‘άυλων’ περιουσιακών στοιχείων που είναι σημαντικά στη διάκριση μιας επιχείρησης , όπως οι γνώσεις των εργαζομένων , ο βαθμός ικανοποίησης και ο βαθμός πιστότητας των πελατών , οι επιχειρηματικές λειτουργίες και οι η εταιρική κουλτούρα που ενθαρρύνει την πρωτοπορία.

Η μεθοδολογία επεκτείνεται πέραν της παρατήρησης και στην εξαγωγή συμπερασμάτων για το πώς θα επιτευχθεί βελτίωση σε κάθε ένα από αυτούς τους τομείς. Η ισόρροπη κατανομή των δεικτών και το σωστό σύστημα αναφορών επιτυγχάνεται, σε μεγάλο βαθμό, από τη δυνατότητα ορθής αποτύπωσης του Επιχειρηματικού Σχεδίου για την αποτελεσματική διαχείριση της εφοδιαστικής



αλυσίδα υπό μορφή Χάρτη Στρατηγικής (Strategy Maps) Με την υλοποίηση των ‘Strategy Maps’, οι εταιρείες μπορούν να μετρήσουν, να αξιολογήσουν και να αναβαθμίσουν τις κρισιμότερες λειτουργίες και να κατευθύνουν κατάλληλα τις επενδύσεις τους στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, πληροφοριακών και οργανωτικών συστημάτων και δομών ανταγωνιστικής εξυπηρέτησης των πελατών τους. Τα ‘Strategy Maps’ είναι ένα πολύ ισχυρό εργαλείο που χρησιμοποιείται κατά την υλοποίηση της μεθοδολογίας του Balanced Scorecard και επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσδιορίζουν με πολύ μεγάλη διαύγεια την σύνδεση των άυλων περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας με τη δημιουργία αξίας.

## **2.2 ΤΕΣΣΕΡΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ**

Το Balanced Scorecard προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα. Τα τέσσερα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά όμως που το κάνουν να ξεχωρίζει είναι τα εξής :

1. Αντανακλά το όραμα και τη στρατηγική της εταιρείας από την κορυφή προς τη βάση. Δηλαδή λειτουργεί σε συμφωνία με τη στρατηγική. Αντίθετα , τα κλασικά οικονομικά συστήματα παρακολούθησης/μέτρησης, που βασίζονται σε απλές οικονομικές αναφορές, μεταφέρουν τις επιδόσεις της βάσης προς την κορυφή. Με αυτόν τον τρόπο όμως δεν λαμβάνεται υπόψη η στρατηγική.
2. Στοχεύει στο μέλλον. Αναφέρεται στο πώς θα πετύχει η εταιρεία στο παρόν και στο μέλλον. Τα παραδοσιακά οικονομικά συστήματα αποτυπώνουν την απόδοση της εταιρείας για το τελευταίο διάστημα μέτρησης, χωρίς να δια φωτίζουν τους λήπτες των αποφάσεων για το πώς θα βελτιώσουν την απόδοση κατά το επόμενο διάστημα μέτρησης.
3. Αποτελεί ένα περιεκτικό, ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης. Με το να ενημερώνει σφαιρικά τους λήπτες των αποφάσεων, και παρουσιάζοντάς τους όλες τις σημαντικές μετρήσεις, τους επιτρέπει να διαπιστώνουν πώς θα εξασφαλίσουν τη βελτίωση σε ένα τομέα χωρίς να υποστούν αρνητικές συνέπειες σε άλλο.

4. Βοηθάει στην εστίαση. Συχνά οι εταιρείες θεσπίζουν πολύ περισσότερους δείκτες από αυτούς που πραγματικά χρειάζονται με αποτέλεσμα να η παρακολούθηση να απαιτεί πολύ χρόνο, ενώ η προσοχή των managers διασπάται. Πολλές φορές δε, οι δείκτες αυτοί συμβαίνει να είναι και ακατάλληλοι. Η μεθοδολογία του Balanced Scorecard βοηθάει τους λήπτες των αποφάσεων να δημιουργήσουν ειδικά κατασκευασμένους ανά τμήμα δείκτες, οι οποίοι είναι κρίσιμοι για την επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής.

### **2.3 BALANCED SCORECARD ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ**

Το Balanced Scorecard αρχικά είχε σχεδιαστεί ως ένα βελτιωμένο σύστημα μέτρησης της απόδοσης. Ωστόσο, γρήγορα έγινε εμφανές ότι θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως ένα σύστημα διαχείρισης για την εφαρμογή της στρατηγικής σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης διευκολύνοντας τις ακόλουθες λειτουργίες:

1. **Η αποσαφήνιση της στρατηγικής** – τη μετάφραση των στρατηγικών στόχων σε ποσοτικά μέτρα διευκρινίζει κατανόηση της ομάδας διαχείρισης της στρατηγικής και βοηθά να αναπτύξει μια συνεκτική συμφωνία.
2. **Την επικοινωνιακή προβολή των στρατηγικών στόχων** – το Balanced Scorecard μπορεί να χρησιμεύσει για να μεταφράσει στόχων υψηλού επιπέδου σε επιχειρησιακούς στόχους και να επικοινωνούν αποτελεσματικά τη στρατηγική της σε ολόκληρο τον οργανισμό.
3. **Σχεδιασμός ανατροφοδότηση και τη μάθηση** – στελέχη θα κάνουν ανατροφοδότηση σχετικά με το πόσο η εφαρμογή της στρατηγικής είναι η

διαδικασία σύμφωνα με το σχέδιο και από το αν η ίδια η στρατηγική είναι επιτυχής.

4. **Σχεδιασμός, τον καθορισμό στόχων, και την ευθυγράμμιση στρατηγικές πρωτοβουλίες** – είναι φιλόδοξοι , αλλά εφικτοί στόχοι που καθορίζονται για κάθε προοπτική και πρωτοβουλίες έχουν αναπτυχθεί για την ευθυγράμμιση των προσπαθειών και για την επίτευξη των στόχων.

Αυτές οι λειτουργίες έχουν κάνει το Balanced Scorecard ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης για την εφαρμογή της στρατηγικής. Το Balanced Scorecard έχει εφαρμοστεί με επιτυχία σε εταιρείες του ιδιωτικού τομέα , μη κερδοσκοπικών οργανώσεων , και κυβερνητικές υπηρεσίες.

## **2.4 Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ**

Το πρώτο στάδιο αφορά την επιλογή από ένα μεγάλο πλήθος δεικτών επίδοσης, οι οποίοι προσδιορίστηκαν με την εφαρμογή των προηγούμενων μεθόδων SWOT, QFD, PVA. Το SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας **επιχείρησης**, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους. Το QFD είναι μία σειρά πίνακες στους οποίους εισάγονται πληροφορίες για τις διάφορες ιδέες για νέα προϊόντα. Μέσω αυτών των πινάκων, είτε επισημαίνονται οι καλύτερες ιδέες για νέα προϊόντα, είτε δημιουργείται ένα πλήρες σχέδιο ανάπτυξης της καλύτερης ιδέας από αυτές που έχουν εισαχθεί σε νέο προϊόν. Το PVA (είναι μια μέθοδος ανάλυσης της αξίας προϊόντος η οποία συνδέει τις μεθόδους ανάλυσης της αλυσίδας αξίας, του κύκλου ζωής του προϊόντος, των πηγών κόστους, και των ανταγωνιστικών του πλεονεκτημάτων σε συνδυασμό με την ακολουθούμενη επιχειρησιακή στρατηγική, των πιο κατάλληλων για την ορθότερη εκτίμηση της επίδοσης της επιχείρησης, και την εφαρμογή της επιθυμητής στρατηγικής .

Η Αναλυτική ιεραρχική διαδικασία (Analytic Hierarchy Process ή AHP) αποτελεί ένα από τα πιο διαδεδομένα εργαλεία λήψης αποφάσεων. Το πρώτο βήμα στην AHP αποτελεί η διαμόρφωση μίας ιεραρχίας που αντικατοπτρίζει το πρόβλημα σχετικά με το οποίο πρέπει να ληφθεί μία απόφαση. Το δεύτερο βήμα είναι ο σχηματισμός των πινάκων κατά ζεύγη συγκρίσεων ή αλλιώς πινάκων AHP, στους οποίους αποτυπώνονται οι κρίσεις του αποφασίζοντα ανά ζεύγη των υπό εξέταση στοιχείων. Το επόμενο βήμα, συνιστά ο υπολογισμός των προτεραιοτήτων των στοιχείων του πίνακα AHP. Ο συνολικός αριθμός τους πρέπει να είναι μικρότερος του 10 ώστε να είναι εφικτή η εύκολη παρακολούθησή τους. Η μέθοδος εφαρμόζεται

για τους δείκτες της κάθε μιας από τις τέσσερις πτυχές του BSC χωριστά. Εφαρμόζοντας την AHP, οι παράγοντες βαθμολογούνται κατά ζεύγη και με τη βοήθεια ενός κατάλληλου λογισμικού συστήματος, που χρησιμοποιεί τους αλγόριθμους του AHP, προκύπτει η τελική τους ιεράρχηση, με βάση την οποία μπορούμε να επιλέξουμε τους περισσότερο σημαντικούς δείκτες επίδοσης της κάθε πτυχής και να τους εντάξουμε στον πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας.

Μια πολύ σημαντική προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή της AHP στην δημιουργία του BSC είναι η **σωστή επιλογή των ατόμων** που θα συμμετέχουν στην διαδικασία, αφού οι αποφάσεις τους θα κρίνουν τόσο τον καθορισμό των δεικτών, όσο και τον καθορισμό των αντίστοιχων στατιστικών τους βαρών, διαδικασία που θα περιγραφεί αναλυτικά στην επόμενη ενότητα.. Για την γενική αξιολόγηση των τεσσάρων πτυχών του BSC πρέπει να επιλέγονται άτομα από τα ανώτερα κλιμάκια διοίκησης ώστε να έχουν μια όσο το δυνατό πιο πλήρη εικόνα για την επιχείρηση και την ακολουθούμενη στρατηγική της. Αντίθετα, στην ομάδα των ατόμων που θα αξιολογήσουν τους δείκτες της κάθε μιας από τις τέσσερις πτυχές του BSC, είναι σκόπιμο να μετέχουν, πέραν των μελών της διοίκησης και κατώτερα στελέχη από τους αντίστοιχους τομείς, ώστε να γνωρίζουν καλά τους δείκτες επίδοσης που θα κληθούν να ιεραρχήσουν και τον βαθμό συμμετοχής τους στη συνολική επίδοση της επιχείρησης.

## **2.5 Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΒΑΡΩΝ ΜΕ ΤΑ ΟΠΟΙΑ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΜΕΤΕΧΟΥΝ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ BSC ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ**

Η επιλογή της ομάδας των Δεικτών-κλειδιά που έχουν τη μεγαλύτερη σπουδαιότητα για την επιχείρηση ακολουθείται από τον υπολογισμό των στατιστικών βαρών με τα οποία οι δείκτες αυτοί θα εμφανιστούν στο BSC. Η διαδικασία υπολογισμού των στατιστικών βαρών διενεργείται σε δύο επίπεδα [Clinton, Weber and Hassel 2002] :

**Το πρώτο επίπεδο** αφορά την ιεράρχηση των τεσσάρων βασικών πτυχών του BSC και τον προσδιορισμό των συντελεστών με τους οποίους θα συμμετέχουν στον τελικό πίνακα. Για τον λόγο αυτό οι τέσσερις πτυχές εξετάζονται ανά ζεύγη και βαθμολογείται η σχετική προτεραιότητα της μιας έναντι της άλλης πτυχής με μια

κλίμακα η οποία είναι συνήθως από το ένα έως το εννέα. Ο βαθμός ένα δίνεται όταν οι δύο πτυχές είναι ισοδύναμες, ενώ ο βαθμός εννέα δίνεται όταν η διαφορά ανάμεσα στις δύο πτυχές είναι τόσο ισχυρή ώστε η μία πρακτικά να αγνοείται.

Οι παράγοντες που θα ληφθούν υπόψη κατά την αξιολόγηση είναι η ακολουθούμενη στρατηγική και η θέση του προϊόντος/επιχείρησης στον κύκλο ζωής όπως περιγράφηκαν αναλυτικά στην ανάλυση της αξίας του προϊόντος (PVA).

Το άθροισμα των συντελεστών των τεσσάρων πτυχών του BSC που θα προκύψουν με την ολοκλήρωση της AHP πρέπει να είναι ίσο με τη μονάδα.

**Το δεύτερο επίπεδο** αφορά τον υπολογισμό των στατιστικών βαρών των δεικτών της κάθε μιας πτυχής του BSC ξεχωριστά. Οι δείκτες συγκρίνονται ανά ζεύγη ώστε να βρεθεί η σχετική τους ιεράρχηση. Το άθροισμα των στατιστικών βαρών των δεικτών κάθε κατηγορίας είναι ίσο με τη μονάδα. Τα στατιστικά βάρη που υπολογίζονται για το κάθε ένα επίπεδο ανάλυσης ξεχωριστά χαρακτηρίζονται ως τοπικά (local weights), ενώ τα τελικά στατιστικά βάρη με τα οποία οι δείκτες κλειδιά θα εμφανιστούν στο BSC λέγονται ολικά (καθολικά, πλήρη) στατιστικά βάρη (global weights).

Τα καθολικά βάρη κάθε πτυχής υπολογίζονται, πολλαπλασιάζοντας τον συντελεστή βαρύτητας της κάθε μιας πτυχής, με τα στατιστικά βάρη των δεικτών που περιέχονται σε αυτή. Σαν συνέπεια του τρόπου υπολογισμού τους, το άθροισμα των καθολικών βαρών του BSC είναι επίσης ίσο με τη μονάδα.

## **2.6 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΜΕ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΔΙΚΤΥΑΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ-ΚΛΕΙΔΙΑ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΒΑΡΩΝ ΤΟΥΣ.**

Η μέθοδος AHP βασίζεται σε δομημένες σχέσεις ιεράρχησης μεταξύ των παραγόντων που εμπλέκονται στο πρόβλημα που πρέπει να επιλυθεί. Τοποθετείται ο στόχος στο ανώτερο επίπεδο λήψεως αποφάσεων και με γραμμικές σχέσεις αιτίας - αποτελέσματος περνούμε στις διάφορες εναλλακτικές λύσεις των κατώτερων επιπέδων που θα οδηγήσουν στην υλοποίησή του. Στις πιο πολλές περιπτώσεις όμως, συμπεριλαμβανομένης και της δημιουργίας του BSC οι σχέσεις μεταξύ των

διάφορων παραγόντων που λαμβάνουν μέρος στο πρόβλημα δεν είναι ευθείες ή γραμμικές, ούτε επίσης περιορίζονται μόνο μεταξύ δύο συγκεκριμένων παραγόντων κάθε φορά. Αντίθετα είναι δυνατό να υπάρχουν πολλαπλές αλληλεπιδράσεις μεταξύ διαφορετικών μη διαδοχικών επιπέδων απόφασης, οι οποίες δεν μπορούν να απεικονισθούν σωστά με την AHP.

Η εξέλιξη και η γενίκευση της Μεθόδου Αναλυτικής Ιεράρχησης (AHP) οδήγησε στη **Διαδικασία Δικτυακής Ανάλυσης** (Analytical Network Process – ANP) [Saaty 1999b]. Η μέθοδος αυτή εξετάζει τις αλληλεπιδράσεις τόσο μεταξύ των παραγόντων μιας συγκεκριμένης ομάδας δεδομένων που σχετίζονται άμεσα μεταξύ τους (εσωτερική αλληλεπίδραση – inner dependence), όσο και μεταξύ παραγόντων που ανήκουν σε διαφορετικές ομάδες (εξωτερική αλληλεπίδραση – Outer dependence). Η δομή της ANP είναι πιο χαλαρή και αντιμετωπίζει τα προβλήματα λήψεως αποφάσεων χωρίς να θεωρεί απαραίτητη την ιεράρχηση των παραγόντων που τα δομούν, όπως η AHP, αντίθετα κάνει εφικτή την παράλληλη επεξεργασία τους. Δίνει ένα γενικό πλαίσιο χειρισμού αποφάσεων χωρίς να θεωρεί απαραίτητο ότι οι αποφάσεις των ανώτερων επιπέδων εξαρτώνται από εκείνες των κατώτερων, Χρησιμοποιεί ένα δίκτυο συσχετισμών μεταξύ των διαφόρων επιπέδων λήψεως αποφάσεων χωρίς την αναγκαιότητα της κατάταξης των επιπέδων αυτών σε συγκεκριμένη ιεραρχία.

**Η βάση της θεωρίας της ANP δεν είναι η κατάταξη αλλά η αλληλεπίδραση. Η διαδικασία εφαρμογής της ANP έχει δύο στάδια. Το πρώτο** αφορά τον προσδιορισμό του δικτύου των αλληλεπιδράσεων οι οποίες υποδηλώνουν ισχυρές σχέσεις εξάρτησης μεταξύ των παραγόντων ή των ομάδων που μετέχουν στη διαδικασία. **Το δεύτερο** είναι ο καθορισμός του δικτύου των επιρροών, δηλαδή των χαλαρών σχέσεων αλληλεπίδρασης μεταξύ των παραγόντων και των ομάδων αυτών. Στην συνέχεια και αφού προσδιοριστούν οι σχέσεις αυτές το πρόβλημα που πρέπει να επιλυθεί εξετάζεται από τέσσερις διαφορετικούς μηχανισμούς ελέγχου. Αυτοί είναι: α. Τα **κέρδη - ωφέλη** (benefits) β. Το **κόστος** (cost) γ. Οι **ευκαιρίες** (opportunities) δ. οι **κίνδυνοι** (risks).

Στη συνέχεια λαμβάνεται το πηλίκο του γινομένου κέρδη επί ευκαιρίες δια το γινόμενο του κόστους επί τον κίνδυνο.

Το πηλίκο αυτό υπολογίζεται για όλους τους δυνατούς συνδυασμούς των εναλλακτικών λύσεων. Τα αποτελέσματα κανονικοποιούνται ώστε η καλύτερη λύση να έχει συντελεστή βαρύτητας ίσο με τη μονάδα.

Η ANP είναι **μία καινοτομική προσέγγιση** στις διαδικασίες λήψεως αποφάσεων, η οποία αγνοήθηκε για μεγάλο χρονικό διάστημα γιατί οι παραδοσιακές δομές οργάνωσης των επιχειρήσεων εμφάνιζαν απλούς γραμμικούς συσχετισμούς, μεταξύ των διαφόρων παραγόντων επίδοσης και δεν έκαναν λεπτομερειακή και πλήρη ανάλυση των αλυσίδων αιτίας – αποτελέσματος που οδηγούν στην υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης. Επίσης δεν περιελάμβαναν διαδικασίες ανατροφοδότησης ώστε να εισάγουν εναλλακτικές λύσεις σε περίπτωση θετικών ή αρνητικών συνεπειών των αρχικών αποφάσεων.

## **2.7 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΠΙΤΥΧΗ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΚΛΕΙΔΙΑ ΣΤΟΝ ΠΙΝΑΚΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ**

### **ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΙΝΑΚΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΣΕ ΚΑΘΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ**

Το πρώτο στάδιο της εφαρμογής του BSC και της χρησιμοποίησης του σαν μέσο αξιολόγησης αλλά και σαν οδηγό για τα σωστή εκτέλεση της στρατηγικής, είναι η δημιουργία του **εταιρικού BSC** που αφορά ολόκληρη την επιχείρηση σαν οργανισμό. Το δεύτερο στάδιο είναι η δημιουργία των **επιχειρησιακών BSC** που αναφέρονται στις επιμέρους μονάδες της επιχείρησης. Αυτά προκύπτουν χρησιμοποιώντας το βασικό BSC σαν οδηγό και μετασχηματίζοντας το σύμφωνα με τους στρατηγικούς στόχους της κάθε επιμέρους μονάδας οι οποίοι συνδυάζονται για την υλοποίηση της κεντρικής επιχειρησιακής στρατηγικής [Kaplan and Norton 1996a]. Το επόμενο βήμα είναι να εφαρμόσουμε την AHP όχι μόνο για τον καθορισμό της ολικής επίδοσης της επιχείρησης, αλλά και της **επίδοσης των διαφόρων επιμέρους τμημάτων της**.

Τα τοπικά βάρη, όπως αναφέρθηκε προηγούμενα για κάθε ομάδα μετρήσεων έχουν άθροισμα 1,00 (ή 100%), οπότε η εταιρία μπορεί να κάνει χρήση αυτών ώστε να λάβει την **επίδοση του κάθε τμήματος**. Ειδικότερα ένα τμήμα μπορεί να βαθμολογείται ως προς τους δείκτες του BSC και να χαρακτηρίζεται για κάθε έναν



από αυτούς ως «εξαιρετο» (1,00), «ικανοποιητικό» (0,75), «μέτριο» (0,50) ή ανεπαρκές (0,25). Η βαθμολογία αυτή θα σταθμίζεται σύμφωνα με τα βάρη που υπολογίστηκαν από την εφαρμογή της μεθόδου AHP και τελικά θα προκύπτει η ολική επίδοση του κάθε τμήματος ξεχωριστά . Αν το τμήμα παρουσίαζε εξαιρετική επίδοση σε όλους τους δείκτες η ολική του επίδοση θα ήταν ίση με τη μονάδα (ή το 100%)[Clinton, Weber and Hassel 2002]. Με την μέθοδο αυτή είναι ευκολότερη η ανίχνευση των προβλημάτων σε ορισμένα τμήματα τα οποία αφορούν συγκεκριμένους δείκτες επίδοσης , και διαφορετικά θα καλύπτονταν από την συνολική επίδοση της επιχείρησης. Είναι γνωστό ότι ο εντοπισμός ενός προβλήματος είναι το πρώτο βήμα για την επίλυση του με συνέπεια την ακόμη μεγαλύτερη βελτίωση της συνολικής επίδοσης.

Το τελευταίο και πιο αμφιλεγόμενο επίπεδο εφαρμογής του BSC είναι η δημιουργία των **ατομικών BSC**, που δημιουργούνται από τους ίδιους τους εργαζομένους σε συνεργασία με τα ανώτερα στελέχη [Kaplan and Norton 1996α]. Με τον τρόπο αυτό ο κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά μπορεί να αντιληφθεί τι ακριβώς περιμένει η επιχείρηση από αυτόν και να προσπαθήσει να το υλοποιήσει. Με τη συντονισμένη δράση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, αποφεύγονται αποφάσεις και ενέργειες οι οποίες δεν εξυπηρετούν στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Η εφαρμογή των ατομικών BSC είναι ο προπομπός της άμεσης σύνδεσης της αμοιβής με την επίδοση, θέμα που ακόμα βρίσκεται σε αρχικό στάδιο και αντιμετωπίζεται με σκεπτικισμό από τον επιχειρηματικό κόσμο.[4]

## **2.8 ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΠΙΣΤΗΣ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΨΩΝ ΠΑΓΙΩΝ**

Η αναγνώριση και η συνεπακόλουθη άνοδος της σημασίας και της αξίας των άυλων περιουσιακών στοιχείων αποτελεί χαρακτηριστικό της διοίκησης και διαχείρισης των επιχειρήσεων εδώ και καιρό. Παραδείγματα όπως η διαχείριση της γνώσης (Knowledge Management), τα Balanced Scorecards (BSC) και ο στρατηγικός σχεδιασμός (Strategic Planning), προσπαθούν να πολιτικοποιήσουν και να

μετατρέψουν σε υλικά, περιουσιακά στοιχεία επιχειρήσεων που από φύσεώς τους είναι άυλα. Αν και είναι πολλά τα παραδείγματα των εργαλείων και μεθόδων που χρησιμοποιούνται για τη μετατροπή των άυλων στοιχείων σε απτά, παρ' όλα αυτά είναι χρήσιμο να αναρωτηθεί κανείς πώς έχει ξεκινήσει αυτή η τάση και ποια είναι τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από αυτό.

Οι **τρεις ιδέες** οι οποίες ρίχνουν φως στους παράγοντες που καθορίζουν τη σπουδαιότητα των άυλων περιουσιακών στοιχείων είναι οι εξής:

- Οικονομία
- Εκτέλεση
- Εμπειρία

Η οικονομική πλευρά των άυλων στοιχείων αποτελείται από δύο βασικούς τομείς. Ο πρώτος είναι η γενική ιδέα ότι τα άυλα περιουσιακά στοιχεία συνεισφέρουν στην αύξηση της χρηματοοικονομικής επίδοσης. Παραδείγματα αποτελούν η εκτίμηση της αξίας της μάρκας (brand valuation), και το ανθρώπινο κεφάλαιο (human capital).

Η δεύτερη οικονομική πλευρά των άυλων περιουσιακών στοιχείων εξετάζει την αύξηση της αποδοτικότητας και την μείωση του κόστους μέσω της βελτιωμένης κατανόησης των κοστών των άυλων στοιχείων και των παραγόντων παραγωγής.

Η λογιστική κόστους δραστηριότητας (activity based costing) είναι ένα παράδειγμα αυτής της προσέγγισης. Η καλύτερη κατανόηση των κοστών παραγωγής των υλικών και των άυλων περιουσιακών στοιχείων, οδηγεί σε καλύτερη και αποδοτικότερη κατανομή των πόρων.

Η εκτέλεση, που αποτελεί τη δεύτερη ιδέα, μπορεί να αποτυπωθεί καλύτερα με την εξής φράση « δεν μπορείς να διαχειριστείς αυτό που δεν μπορείς να μετρήσεις». Μέσω του καθορισμού και της μέτρησης της άυλης πλευράς μιας επιχείρησης, είναι δυνατά ο έλεγχος, η διαχείριση και η σχετική εκτέλεση.

Η τρίτη ιδέα αφορά την εμπειρία. Τα περισσότερα από αυτά που διαχειρίζονται οι managers είναι άυλα, οπότε οδηγούνται στη συμπεριφορά τους από την εμπειρία. Η φράση του Albert Einstein «η μόνη πηγή της γνώσης είναι η εμπειρία» αποτυπώνει αυτήν ακριβώς την ιδέα. Με την απόκτηση και την κωδικοποίηση των εμπειριών τους, οι managers, μπορούν να μετατρέψουν τα άυλα περιουσιακά στοιχεία σε υλικά, διευρύνοντας ακόμη περισσότερο τις γνώσεις τους και αναζητώντας συνεχώς καινούριους τρόπους διαχείρισης και μετατροπής των άυλων στοιχείων σε υλικά.

Ο πλούτος και η ανάπτυξη των σύγχρονων οικονομιών εξαρτώνται κυρίως από τα άυλα πάγια, τα οποία ορίζονται ως τα μελλοντικά οφέλη που δεν έχουν μια φυσική ή χρηματοοικονομική υπόσταση. Οι πατέντες, τα εμπορικά σήματα, οι στρατηγικές συμμαχίες, οι λίστες των πελατών, και οι μειωμένου κόστους αλυσίδες προμηθειών μέσω ίντερνετ αποτελούν κάποια παραδείγματα άυλων παγίων. Τα παραδοσιακά φυσικά και χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία γίνονται πλέον 'εμπορεύματα', με την έννοια ότι είναι εξίσου προσβάσιμα στους ανταγωνιστές και κατά συνέπεια παράγουν στη καλύτερη περίπτωση μια ανταγωνιστική απόδοση για την επένδυση. Την σημερινή εποχή, μια κυρίαρχη θέση στην αγορά, τα υπερβολικά κέρδη και τα προσωρινά μονοπωλιακά πλεονεκτήματα επιτυγχάνονται ευκολότερα μέσω της ανάπτυξης και της εκμετάλλευσης των άυλων παγίων.

Κατά συνέπεια, τα άυλα στοιχεία του ενεργητικού έχουν αρχίσει να καταλαμβάνουν όλο και περισσότερη κυρίαρχη θέση στις επιχειρηματικές στρατηγικές της επιχείρησης. Απαντώντας στον αυξανόμενο ανταγωνισμό που προκλήθηκε από την παγκοσμιοποίηση του εμπορίου και τις επιταχυνόμενες τεχνολογικές αλλαγές, οι εταιρίες αλλάζουν ριζικά τα επιχειρηματικά τους μοντέλα. Πολλές από αυτές περιλαμβάνουν ή δημιουργούν τα άυλα πάγια. Οι εταιρίες αντικαθιστούν τα ενσώματα πάγια με ασώματα και επιτυγχάνουν τον ρυθμό με τον οποίο καινοτομούν μέσω της πραγματοποίησης επενδύσεων σε αυτά.

Η σημασία των άυλων παγίων τονίζεται από το γεγονός ότι δεν είναι απαγορευτικά στον τομέα της υψηλής τεχνολογίας, αλλά αντίθετα κυριαρχούν σε κάθε τέτοια επιχείρηση που λειτουργεί σωστά. Παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων είναι η Microsoft Intel, America Online, και Cisco Systems αλλά και οι General Electric, Wal-Mart, Coca-Cola και Alcoa. Στην σημερινή οικονομία τα άυλα πάγια διεισδύουν ουσιαστικά σε όλους τους επιχειρηματικούς τομείς και σε κάθε μεγάλη βιομηχανικά χώρα.

Η κατάρρευση πολλών εταιριών του Ίντερνετ, η φούσκα του NASDAQ και η συνέπεια της μετάδοσης της σε άλλες αγορές υψηλής τεχνολογίας ανά τον κόσμο σε συνδυασμό με την κατάρρευση των Enron, Winstar, Global Crossing και άλλων ηγετικών επιχειρήσεων τράβηξαν την προσοχή των παρατηρητών στην ευπάθεια των άυλων παγίων. Το γεγονός ότι τα δικαιώματα ιδιοκτησίας στα άυλα πάγια δεν είναι πλήρως ασφαλισμένα, το γεγονός ότι δεν υπάρχουν ευδιάκριτες και ανταγωνιστικές αγορές για τα άυλα πάγια και η ελλιπής λογιστική για αυτά υποβάλλουν τους ιδιοκτήτες των άυλων και τους επενδυτές των εταιριών εντάσεως άυλων σε

απρόβλεπτες αλλαγές εξαιτίας των επιχειρηματικών αλλαγών. Αυτή η ευπάθεια τονίζει την ανάγκη για μια εις βάθος κατανόηση των οικονομικών και άυλων και την ανάπτυξη εργαλείων για την καλύτερη διαχείριση και αποτίμηση τους.

Τα άυλα πάγια είναι και μεγάλης αξίας και σημαντικά. Παρόλα αυτά, στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις μέχρι σήμερα παρουσιάζονται πολύ λίγες πληροφορίες για αυτά τα στοιχεία. Ακόμα χειρότερα, πολλές πληροφορίες που εμφανίζονται είναι ατελείς, αντιφατικές και μπερδεμένες μεταξύ τους δημιουργώντας σημαντικά κόστη στις εταιρίες, τους επενδυτές και την κοινωνία ως σύνολο. Για την επίλυση αυτού του προβλήματος απαιτούνται πολλές επιπρόσθετες χρηματοοικονομικές αποκαλύψεις. Οι προσθήκες αυτές μπορούν να επιτευχθούν μόνο αν οι χρήστες των χρηματοοικονομικών πληροφοριών επιμείνουν για αυτές τις βελτιώσεις των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

Ο Leonard Nakamura της Federal Reserve Bank of Philadelphia στο άρθρο του ‘What is the U.S. Gross Investment in Intangibles?’ χρησιμοποιεί τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις για να εκτιμήσει την ποσότητα της επένδυσης μιας εταιρίας σε άυλα πάγια. Η πρώτη προσέγγιση βασίζεται στην λογιστική των επενδύσεων σε έρευνα και ανάπτυξη (R&D), λογισμικό, ανάπτυξη εμπορικού σήματος και άλλου είδους άυλα πάγια. Η δεύτερη χρησιμοποιεί τους μισθούς του δημιουργικού προσωπικού (creative workers), δηλαδή του προσωπικού που δημιουργεί τα άυλα πάγια. Η τρίτη προσέγγιση είναι περισσότερο καινοτόμος και εξετάζει τις αλλαγές του λειτουργικού περιθωρίου της εταιρίας, δηλαδή της διαφοράς ανάμεσα στις πωλήσεις και το κόστος πωληθέντων.

Αν και οι τρεις αυτές προσεγγίσεις διαφέρουν ελάχιστα στους υπολογισμούς της αξίας των επενδύσεων σε άυλα πάγια, οι εκτιμήσεις αυτές συγκλίνουν περίπου στο ποσό του 1 τρις δολαρίων, δηλαδή ένα τεράστιο ποσό επένδυσης σχεδόν ίσο με την ποσό της επένδυσης σε ακίνητα περιουσιακά στοιχεία και σε μηχανήματα, το 2000. Το συμπέρασμα του είναι ότι η καθαρή κεφαλαιοποιημένη αξία αυτών των επενδύσεων είναι γύρω στα 6 δις δολάρια, ένα σημαντικό ποσοστό της συνολικής αξίας όλων των μετοχών στις ΗΠΑ.

Για την εκτίμηση των πιθανών μελλοντικών οικονομικών οφελών που αναμένονται από ένα άυλο στοιχείο του ενεργητικού, η επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιεί κάποιες λογικές και βάσιμες παραδοχές. Οι παραδοχές αυτές αντιπροσωπεύουν την ορθή εκτίμηση της διοίκησης, αναφορικά με το πλαίσιο των

οικονομικών συνθηκών που υπάρχουν κατά την διάρκεια της ωφέλιμης ζωής του στοιχείου του ενεργητικού.

Κάποια μελλοντικά οφέλη μπορεί να είναι τα έσοδα ή η μείωση των εξόδων που θ προκύψουν από την πώληση αγαθών μέσω της χρήσης ενός άυλου στοιχείου του ενεργητικού. Για παράδειγμα, τα έξοδα έρευνας και ανάπτυξης που οδήγησαν στην παραγωγή ενός καινούριου προϊόντος θα φέρουν έσοδα από τις πωλήσεις του προϊόντος, ενώ η χρήση κάποιων πνευματικών δικαιωμάτων μπορεί να μειώσει τα έξοδα παραγωγής.

Τέλος, μια ακόμα προϋπόθεση για την αναγνώριση ενός άυλου στοιχείου του ενεργητικού είναι η δυνατότητα αξιόπιστης αποτίμησής του. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι μέτρησης του κόστους ανάλογα με τον τρόπο κτήσης του στοιχείου όμως, σε κάθε περίπτωση, η αρχική μέτρηση του στοιχείου θα πρέπει να γίνεται στο κόστος του.[5]

## **2.9 ΠΙΝΑΚΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ (BALANCED SCORECARD) ΚΑΙ ΑΕΙΦΟΡΕΙΑ**

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας χρησιμοποιείται ο ορισμός της αειφορίας σε εταιρικό επίπεδο που προτείνουν οι Bieker et al. (2001), σύμφωνα με τους οποίους ‘μια στρατηγική για την αειφορία σε εταιρικό επίπεδο πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες των μετόχων μιας επιχείρησης χωρίς συμβιβασμό της δυνατότητάς της να ικανοποιεί επίσης τις ανάγκες των μελλοντικών μετόχων’.

Τα τελευταία χρόνια η προσέγγιση της ‘τριπλής κατώτατης γραμμής (triple – bottom line)’ ήτοι της οικονομικής, περιβαλλοντικής και κοινωνικής διάστασης της αειφορίας έχει αναδειχθεί ως το ενδεικνύμενο πρότυπο για τις επιχειρήσεις, η εφαρμογή του οποίου συμβάλλει στην ερμηνεία της αειφορίας. Καθεμιά διάσταση της αειφορίας αντιπροσωπεύει ήδη μια πρόκληση για τις επιχειρήσεις και στην προκείμενη περίπτωση το ζητούμενο είναι με ποιο τρόπο οι επιχειρήσεις μπορούν να ανταποκριθούν στην αναγκαιότητα της ταυτόχρονης εξέτασης και των τριών διαστάσεων της αειφορίας. Η ενδεικνύμενη λύση εντοπίζεται όχι στις περιοχές που οριοθετεί καθεμιά διάσταση της αειφορίας, αλλά στις διεπαφές των περιοχών αυτών (βλ. Bieker et al. 2001). Με βάση τα προηγούμενα, οι εναλλακτικές προσεγγίσεις που προκύπτουν είναι (Bieker et al. 2001) :

Η ‘επιχειρησιακή περίπτωση’ (Business case) που σχετίζεται με τον τρόπο που η περιβαλλοντική και η κοινωνική διάσταση της αειφορίας συμβάλλουν στην επίτευξη των οικονομικών στόχων.

Η ‘ανθρωποκεντρική περίπτωση’ (human case) που σχετίζεται με τον τρόπο που η οικονομική και περιβαλλοντική διάσταση της αειφορίας συμβάλλουν στην επίτευξη των κοινωνικών στόχων.

Η ‘περιβαλλοντική περίπτωση’ (green case) που σχετίζεται με τον τρόπο που η οικονομική και η κοινωνική διάσταση της αειφορίας συμβάλλουν στους περιβαλλοντικούς στόχους.

Ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας ενώ παρέχει μια σειρά μεμονομένων ποσοτικών δεικτών δεν παρέχει τη δυνατότητα σύνθεσης των δεικτών αυτών με στόχο την παραγωγή ενός συνολικού μέτρου τόσο για κάθε πτυχή του πίνακα όσο και για το σύνολο των πτυχών αυτού. Στην πράξη η σύνθεση αυτή πραγματοποιείται από τους χρήστες του πίνακα και παρουσιάζει διαφοροποιήσεις ανάλογα με τη μέθοδο που χρησιμοποιείται για την σύνθεση των δεικτών.[6]

Οι τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν με στόχο την παραγωγή συνολικών μέτρων είναι (Abran and Buglione 2003):

- α) Η προσέγγιση της ‘πυραμίδας επίδοσης’ (Performance pyramid approach)
- β) Το ‘πρίσμα επίδοσης’ (Performance prism)
- γ) Το γενικό πλαίσιο για τη μέτρηση της επίδοσης (General framework for performance measurement) που βασίζεται στην τεχνική της Περιβάλλουσας Ανάλυσης Δεδομένων (Data Envelopment Analysis, DEA)
- δ) Το μοντέλο QEST (Quality factor , economic , Social and Technical dimensions/view points model)

Η προσέγγιση της ‘πυραμίδας προσέγγισης’ (Lynch and Cross 1995) χρησιμοποιεί μια πυραμίδα για τον καθορισμό των σχετικών στόχων και μέτρων για κάθε επίπεδο της επιχειρησιακής οργάνωσης. Κάθε παράπλευρη έδρα της πυραμίδας αντιπροσωπεύει και μια πτυχή σύμφωνα με τον κλασικό πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας.

Το ‘πρίσμα επίδοσης’ (Neely and Adams University- homepage) λαμβάνει υπόψη πέντε διαστάσεις της επίδοσης οι οποίες αντιστοιχίζονται με τις έδρες ενός πρίσματος: ικανοποίηση μετόχων, στρατηγικές, διαδικασίες, δυνατότητες, συνεισφορά μετόχων.

Το γενικό πλαίσιο για τη μέτρηση της επίδοσης (Rouse et al. 1997) βασίζεται στη τεχνική της Περιβάλλουσας Ανάλυσης Δεδομένων (Data Envelopment Analysis , DEA) και μέσω αυτού η επίδοση αναπαρίσταται με μία τρισδιάστατη πυραμίδα που έχει τετραγωνική βάση όπου καθεμιά από τις τέσσερις παράπλευρες έδρες αντιστοιχεί στις τέσσερις πτυχές του κλασικού πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας. Τα μέτρα συνδέονται με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας (critical success factors) και με τις διαδικασίες ή τους οδηγούς κόστους (processes or cost drivers).

Το μοντέλο QEST στην αρχική του μορφή περιλάμβανε τρεις διαστάσεις, αλλά στην εξελιγμένη του μορφή (QEST nD) είναι ένα πολυδιάστατο ανοικτό μοντέλο. Ο βασικός σκοπός αυτού του μοντέλου είναι να εκφράσει την επίδοση ως συνδυασμό συγκεκριμένων μέτρων (ή συνόλων μέτρων) που επιλέγονται για κάθε μία από τις διαστάσεις της επίδοσης, οι οποίες λαμβάνονται υπόψη σε ένα σύστημα μέτρησης της επίδοσης.

Από τις παρακάτω τεχνικές το μοντέλο QEST, στην εξελιγμένη του μορφή, αποτελεί ένα μοντέλο που δεν περιορίζεται από τον αριθμό των πτυχών του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας και το οποίο παρέχει εναλλακτικά τις δυνατότητες :

- α) ενσωμάτωσης του μοντέλου QEST στον πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας και
- β) ενσωμάτωσης του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας στο μοντέλο QEST.

Στην πρώτη περίπτωση σε κάθε πτυχή του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας εφαρμόζεται το μοντέλο QEST και στη δεύτερη περίπτωση κάθε πτυχή του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας αντιπροσωπεύει μία από τις διαστάσεις που μελετάται μέσω του μοντέλου QEST.

Στην πρώτη περίπτωση ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας διαχειρίζεται ξεχωριστά και συχνά ασύνδετα μεταξύ τους μέτρα επίδοσης, με αποτέλεσμα την παραγωγή διαφορετικών ποσοτικών μέτρων για κάθε πτυχή του πίνακα χωρίς να είναι εμφανής η ποσοτική συνεισφορά καθεμιάς πτυχής στο συνολικό μέτρο επίδοσης που αναφέρεται στο εταιρικό επίπεδο της στρατηγικής.

Στη δεύτερη περίπτωση, επιτυγχάνεται κοινή εφαρμογή του μοντέλου QEST και του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας και το μοντέλο QEST εφαρμόζεται στο σύνολο των πτυχών του πίνακα που παρέχει ένα συνολικό μέτρο επίδοσης για το σύνολο των πτυχών του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας.

Το μέτρο αυτό είναι ομογενοποιημένο μέτρο (normalized measure) που αντιπροσωπεύει το μέτρο επίδοσης για το σύνολο του πίνακα. Επαναλαμβάνοντας αυτή τη διαδικασία υπολογισμού σε τακτά χρονικά διαστήματα παράγεται ένα

συνολικό μέτρο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο πλαίσιο της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking) στο εσωτερικό της επιχείρησης υπό την προϋπόθεση ότι η επιχείρηση δεν έχει μεταβάλλει την δομή του πλαισίου σύνδεσης στόχων – οδηγών – δεικτών/μέτρων επίδοσης (goal – driver – indicator architecture, βλ. Abran and Buglione 2003).

Αναφορικά με τις απαιτήσεις του μοντέλου QEST, απαιτούνται ομογενοποιημένες τιμές για τους συνδυασμούς δεικτών – οδηγών από τους οποίους προκύπτουν οι συνολικοί δείκτες επίδοσης ως σταθμοί μέσοι όροι (εφόσον καθοριστούν οι συντελεστές βαρύτητας). Για την παραγωγή ομογενοποιημένων μέτρων απαιτείται η επιλογή μιας τεχνικής ομογενοποίησης και η συγκέντρωση των απαραίτητων στοιχείων για την εφαρμογή αυτής.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι δύο δυνατότητες που παρέχει το μοντέλο QEST δεν είναι αμοιβαία αποκλειόμενες, αλλά αντίθετα μπορεί να θεωρηθεί ότι η μια είναι συμπληρωματική της άλλης. Η πρώτη φάση συνίσταται στην κατασκευή του χάρτη στρατηγικής στο πλαίσιο της εφαρμογής του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας, ο οποίος περιγράφει τους αιτιώδεις δεσμούς μεταξύ των στόχων της επιχείρησης. Η επόμενη φάση συνίσταται στην εφαρμογή της ενσωμάτωσης του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας στο μοντέλο QEST, όπως περιγράφηκε παραπάνω, με στόχο την παραγωγή συνολικών μέτρων, που προέκυψαν από την δεύτερη φάση, μέσω της εφαρμογής του μοντέλου QEST, με στόχο την παραγωγή ενός μέτρου για το σύνολο του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας (εφαρμογή της ενσωμάτωσης του μοντέλου QEST στον πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας, όπως περιγράφηκε παραπάνω)

Η μεθοδολογία του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο, που μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις να υλοποιήσουν τη στρατηγική που έχουν υιοθετήσει σε συνδυασμό με το μετασχηματισμό αυτής σε μετρήσιμους στόχους. Η ανάπτυξη μετρήσιμων στόχων που συνδέονται με τη στρατηγική σε εταιρικό επίπεδο, παρέχει τη δυνατότητα της διαρκούς αξιολόγησης και προσαρμογής της στρατηγικής μιας επιχείρησης στους στόχους και στο όραμα αυτής.

Η μεθοδολογία του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας συμβάλλει στον προσδιορισμό των σχέσεων αιτίου και αποτελέσματος που αναπτύσσονται μεταξύ στόχων και συστημάτων αξιολόγησης. Η καινοτομία του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας εντοπίζεται στο ότι η επιχείρηση έχει την δυνατότητα και τα εργαλεία



για να περιγράψει την στρατηγική της, μη αγνοώντας τα άυλα περιουσιακά της στοιχεία ως συντελεστές δημιουργίας αξίας και καθιστά εμφανή τον τρόπο με τον οποίο τα άυλα στοιχεία συνδέονται με τα οικονομικά αποτελέσματα που επιδιώκει.

Οι τέσσερις πτυχές που περιλαμβάνει ο κλασικός πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας από τους Kaplan και Norton φαίνεται να αποτελούν μια πρώτη/αρχική προσέγγιση δεδομένου ότι στη βιβλιογραφία αναφέρονται νέες προσεγγίσεις με στόχο την διεύρυνση του πίνακα. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η ανάπτυξη ενός πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας με βάση τις αρχές της αειφορίας και την εφαρμογή του πίνακα μόνο σε μερικά τμήματα αυτών (Sustainability services SBSC).

Ο κλασικός πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας όπως και οι δυνατές εκδοχές αυτού με βάση τις αρχές της αειφορίας δεν παρέχουν συνολικά μέτρα τόσο κατά την πτυχή όσο και στο σύνολο του πίνακα. Για τον λόγο αυτό είναι απαραίτητο τα συστήματα μέτρησης της επίδοσης που βασίζονται στον πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας να συνδυάζονται με μοντέλα που η εφαρμογή τους να παρέχει τη δυνατότητα παραγωγής τέτοιων συνολικών μέτρων. Στη παρούσα εργασία παρουσιάζονται οι δυνατότητες διεύρυνσης του κλασικού πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας με στόχο την ανάπτυξη ενός πίνακα με βάση τις αρχές της αειφορίας σε συνδυασμό με την ενσωμάτωση του μοντέλου QEST. Το οποίο παρέχει τη δυνατότητα παραγωγής συνολικών μέτρων.

Η εμπειρία της εφαρμογής μελετών περίπτωσης δείχνει ότι η παρουσία υπαρχόντων μέτρων και παράλληλων πρωτοβουλιών στο πλαίσιο των συστημάτων μέτρησης της επίδοσης μπορεί να μεταβάλει τη διαδικασία της ανάπτυξης ενός συστήματος μέτρησης της επίδοσης από μια προσέγγιση σχεδιασμού (design approach) σε μια προσέγγιση συντονισμού (coordination approach) που στρέφεται ουσιαστικά στην ευθυγράμμιση της διαδικασίας ανάπτυξης του συστήματος μέτρησης της επίδοσης με τα υπάρχοντα μέτρα επίδοσης. Επίσης, η κατανομή/αντιστοίχιση των μέτρων επίδοσης με βάση τις πτυχές του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας καθώς και η σύνθεση των μέτρων με στόχο την παραγωγή ενός συνολικού μέτρου επίδοσης συμβάλλει στη μείωση της πολυπλοκότητας που κατά κανόνα χαρακτηρίζει την όλη διαδικασία της ανάπτυξης του συστήματος μέτρησης της επίδοσης.

Θα πρέπει τέλος να σημειωθεί ότι η ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης της επίδοσης σε μια επιχείρηση δεν μπορεί να γενικευτεί και να θεωρηθεί ως ένα γενικό πλαίσιο που μπορεί να εφαρμοστεί σε ομοειδείς επιχειρήσεις, δεδομένου ότι η

στρατηγική και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων λαμβάνονται υπόψη για το σχεδιασμό του συστήματος σε συνδυασμό με την ύπαρξη ή μη των συστημάτων μέτρησης απόδοσης. [7]

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο - ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ BENCHMARKING ΚΑΙ Η ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥΣ

---

### 3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ BENCHMARKING

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον η συγκριτική αξιολόγηση αποτελεί το μονόδρομο για την επιχειρηματική υπεροχή. Οι περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμοί, ανεξαρτήτως του οικονομικού κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται, ανησυχούν στις μέρες μας για:

- το βαθμό απόδοσής τους
- τους μη ικανοποιητικούς οικονομικούς δείκτες
- τη σύγκρουση προτεραιοτήτων στο εσωτερικό του οργανισμού
- την αναποτελεσματική υλοποίηση ειλημμένων αποφάσεων
- την αποδυνάμωση του συγκριτικού τους πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού.

Η λύση σε αυτούς τους κοινούς προβληματισμούς του επιχειρηματικού κόσμου έγκειται στον εντοπισμό των διαδικασιών που χρήζουν άμεσης προσοχής και αναδιοργάνωσης, στη μέτρηση και την αξιολόγηση της απόδοσης, στην ορθολογική στοχοθέτηση, στην εφαρμογή των κατάλληλων πρακτικών και στον συνεχή έλεγχο της απόδοσης. “Σύμμαχο” στην προσπάθειά τους αυτή έχουν μια νέα μέθοδο management που ήδη βρίσκει ευρεία εφαρμογή στη διεθνή αγορά. Πρόκειται για τη μέθοδο του **benchmarking** (συγκριτική αξιολόγηση) με τη χρήση του οποίου, κάθε επιχείρηση και οργανισμός έχει την ευκαιρία να διαγνώσει με ακρίβεια τις αστοχίες της σε επίπεδο λειτουργιών και απόδοσης, καθώς και να εντοπίσει, να υιοθετήσει και να ενσωματώσει δημιουργικά τις λύσεις που ήδη έδωσαν σε παρόμοιες αστοχίες, πρότυπες επιχειρήσεις του τομέα της (Best In Class). Η συγκριτική αξιολόγηση της προσφέρει, με αυτόν τον τρόπο, τη δυνατότητα να διαπιστώσει πόσο κοντά βρίσκεται στην επιχειρηματική υπεροχή και να κάνει ευστοχότερες επιλογές που την οδηγούν σε θεαματική βελτίωση δεικτών και αποτελεσμάτων.

Το benchmarking επιτρέπει την ακριβή μέτρηση και αξιολόγηση της εταιρείας σε μια σειρά από βασικές λειτουργίες όπως Sales & Marketing, Customer Service, Supply Chain / Logistics & Operations, Human Resources, E-Business, Quality Level, Accounting & Finance κ.ά. Η μεθοδολογία προσέγγισης, βέβαια, του Best in

Class του τομέα δραστηριοποίησης της εταιρείας, δεν μπορεί παρά να είναι εξειδικευμένη και προσεκτικά εφαρμοσμένη στις απαιτήσεις και στις δυνατότητές της, ώστε να εναρμονίζεται με τη γενική στρατηγική και τους απώτερους στόχους της.

## ΙΣΤΟΡΙΚΑ

Η διαδικασία του Benchmarking αναπτύχθηκε πρώτη τη φορά το 1979 από τον Xerox. Οι αρχικές προσπάθειες έγιναν με σκοπό τη σύγκριση επιμέρους κατασκευαστικών κοστών. Με τα χρόνια χρησιμοποιήθηκε ως διαδικαστική έρευνα και ως ένα αξιοσημείωτο εργαλείο στρατηγικής. Οι επιχειρήσεις ξεκίνησαν από νωρίς την νέα αυτή πρακτική του Benchmark (δοκιμασία επιδόσεων/ σημείο αναφοράς μετρήσεων), για να κάνουν σύγκριση της αποτίμησης της αξίας των μισθών και των τιμών σε σχέση με αυτές του ανταγωνισμού. Το κυμαινόμενο επίπεδο αυτών των στοιχείων μορφοποίησε τη βάση για διαπραγμάτευση με τις επιμέρους επιχειρήσεις, και η σύγκριση των τιμών βοήθησε στην «εγκαθίδρυση» των νέων τιμών σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Από την αρχή του 1980, έρευνες αναφέρουν ότι οι εταιρίες ένιωθαν όλο και περισσότερο τις επιδράσεις του παγκόσμιου ανταγωνισμού και ότι ο ανταγωνισμός αυξάνονταν με τη συνεχή σύγκριση των τιμών μεταξύ των εταιριών. Για παράδειγμα, το 1984 η GTE μέτρησε τα ελαττωματικά επίπεδα και βρήκε ότι οι Ιάπωνες ανταγωνιστές της είχαν 100 φορές λιγότερο ελαττωματικά επίπεδα. Έτσι με τη βοήθεια του benchmark παρακινήθηκε για να επινοήσει πως θα βελτιώσουν τις διαδικασίες και θα μειώσουν τη διαφορά. Πολλές εταιρίες επίσης επισκέφθηκαν άλλες εταιρίες προκειμένου να πάρουν νέες ιδέες για να βελτιώσουν τις διαδικασίες τους.

Η εφαρμογή του παραγωγικού συστήματος JIT (Just In Time) είχε σκοπό να ελαχιστοποιήσει τα περιττά προϊόντα που παράγονται κατά τη παραγωγική διαδικασία με τη 'μείωση του αποθέματος'. Η ιδέα εφευρέθηκε από τον Taiichi Ohno της βιομηχανίας της Toyota, αφότου είδε πόσο πολύ ήταν το απόθεμα στα supermarkets της Αμερικής. Ο Xerox ήταν ο πρώτος που όρισε μια επίσημη διαδικασία για το συγκεκριμένο πρόβλημα με την εγκαθίδρυση του benchmark.

## Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ BENCHMARKING

Το Benchmarking αναπτύχθηκε και εξελίχθηκε ως μεθοδολογία βελτίωσης διαδικασιών στη παραγωγή. Με το Benchmarking «μετρούνται» προϊόντα, υπηρεσίες και εφαρμογές έτσι ώστε να επιτευχθεί βελτιωμένη εικόνα στην επιχείρηση. Όταν ακολουθείται η διαδικασία συστηματικά και σωστά, τότε επιτυγχάνεται και το Benchmarking. Ο Xerox το θεωρεί ως μια διαδικασία που «ψάχνει» εκτός του οργανισμού. Θεωρείται ως μια εκπαιδευτική εμπειρία που μπορεί να θέσει ρεαλιστικούς στόχους και ως μια διαδικασία ανακάλυψης που βοηθά να βρεθούν τρόποι για καλύτερη ποιότητα εργασίας. Οι εταιρίες που χρησιμοποιούν το Benchmarking αναγνωρίζουν τα σημαντικά πλεονεκτήματα που έχουν έναντι αυτών που δε το χρησιμοποιούν, με αποτέλεσμα να:

1. Πείθουν τους εργαζόμενους ότι οι προκλητικοί στόχοι μπορούν να επιτευχθούν με το να θεσπίζονται στόχοι που βασίζονται σε πραγματική πληροφορία και όχι στη διαίσθηση. Ο Bogan και ο English (1994) σημειώνουν ότι το Benchmarking βοηθά σημαντικά τις προσπάθειες μηχανολογικών διορθώσεων, αυξάνοντας τη βελτίωση του 5-10%, στο θεαματικό ποσοστό του 50-70%.
2. Επίσης, διευκολύνει την εφαρμογή της διαδικασίας βελτίωσης. Ο χρονικός κύκλος μειώνεται καθώς και το κόστος για την εφαρμογή της διαδικασίας βελτίωσης.
3. Επιτυγχάνει μεγαλύτερα οφέλη με τη χρήση της νέας τεχνολογίας. Το *bar coding* είναι μια τεχνολογία που χρησιμοποιήθηκε από αλυσίδες τροφίμων 5 χρόνια προτού το χρησιμοποιήσουν άλλου είδους βιομηχανίες. Εάν αυτές οι εταιρίες χρησιμοποιούσαν το Benchmarking, η εφαρμογή της νέας τεχνολογίας θα μπορούσε να ήταν πιο γρήγορη.

Το Benchmarking βασίζεται στη βελτίωση ήδη υπαρχόντων προϊόντων και διαδικασιών. Με τα χρόνια διευρύνθηκε η φιλοσοφία του, με σκοπό να περιέχει βελτιωμένες στρατηγικές και εφαρμογές κατά του ανταγωνισμού. Το 1981 ο Xerox αποφάσισε να διευρύνει την αντίληψη του Benchmarking σε μη κατασκευαστικές λειτουργίες. Το Benchmarking των προϊόντων ήταν ιδεολογικά ίδιο με αυτό των

διαδικασιών. Η διαφορά έγκειται στο ότι τα προϊόντα μπορούσαν να αποσυναρμολογηθούν και να «αναστραφούν» μηχανικά, κάτι που δε μπορούσε να γίνει με τις εκτελεστικές διαδικασίες. Έτσι ο Xerox ανέπτυξε μια έρευνα για τη μεθοδολογία με την οποία γίνονταν οι διαδικασίες. Οι αρχικές αυτές έρευνες εξακολούθησαν να στρέφονται γύρω από τον ανταγωνισμό. Στη συνέχεια ο Xerox έθεσε στόχους μελετώντας την εξωτερική πλευρά της βιομηχανίας των εταιριών (λειτουργικό Benchmarking).

Το Benchmarking εξακολούθησε να αναπτύσσεται και να βελτιώνει στρατηγικές διαδικασιών. Οι εταιρίες αναγνώρισαν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του να μπορούν να ‘παρακολουθούν’ τους ανταγωνιστές για να βελτιώσουν τις δικές τους διαδικασίες. Οι οργανισμοί ολικής ποιότητας το θεωρούν ως ένα ουσιώδες εργαλείο για την ποιοτική ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

### **3.2 ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΤΕΧΝΙΚΗ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Η συγκριτική Αξιολόγηση αφορά τη διαδικασία βελτίωσης των επιδόσεων, μέσω συνεχούς καθορισμού, κατανόησης, και προσαρμογής συγκεκριμένων πρακτικών και διαδικασιών, που εντοπίζονται εντός και εκτός των πλαισίων δραστηριότητας ενός οργανισμού (εταιρία, δημόσιος οργανισμός, Πανεπιστήμιο, ερευνητικός φορέας, κ.τ.λ.).

Μια Επιχειρησιακή Διαδικασία είναι ένα σύνολο συσχετιζόμενων λογικά ενεργειών που εκτελούνται για να επιτευχθεί ένα ορισμένο επιχειρησιακό αποτέλεσμα. Η συγκριτική Αξιολόγηση των επιχειρηματικών διαδικασιών πραγματοποιείται συνήθως με εταιρίες υψηλών επιδόσεων σε άλλους βιομηχανικούς τομείς. Αυτό είναι εφικτό για το λόγο ότι πολλές επιχειρηματικές διαδικασίες δεν διαφέρουν κατά πολύ από τομέα σε τομέα.

Βασικός στόχος της τεχνικής είναι η βελτίωση οποιασδήποτε δεδομένης επιχειρηματικής διαδικασίας κυρίως με την αξιοποίηση «βέλτιστων πρακτικών», παρά απλώς με τη μέτρηση επιδόσεων. Οι βέλτιστες πρακτικές επιφέρουν και βέλτιστη επίδοση. Οι επιχειρήσεις που μελετούν τις βέλτιστες πρακτικές έχουν περισσότερες ευκαιρίες να αποκομίσουν στρατηγικό, λειτουργικό και οικονομικό πλεονέκτημα. Η συστηματική χρήση της τεχνικής αποβλέπει στον εντοπισμό, τη μελέτη, την ανάλυση και την προσαρμογή βέλτιστων πρακτικών, καθώς και στην εφαρμογή των βέλτιστων αποτελεσμάτων. Για μια σταθερή συγκομιδή οφελών από τη διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη χρειάζεται

να προβούν σε σημαντικές αλλαγές όσον αφορά της γενικότερη φιλοσοφία της επιχείρησης.

Οι αλλαγές αυτές, αποδεσμεύοντας το πλήρες δυναμικό της τεχνικής, έχουν σαν αποτέλεσμα σημαντικές αποσβέσεις και στρατηγικά πλεονεκτήματα. Η διαδικασία της συγκριτικής αξιολόγησης συνίσταται στη σύγκριση των επιδόσεων μιας επιχείρησης, στη βάση μιας σειράς μετρήσιμων παραμέτρων στρατηγικής σημασίας, ως προς μια άλλη επιχείρηση που έχει επιτύχει τις βέλτιστες επιδόσεις σε αυτούς τους δείκτες. Η ανάπτυξη της τεχνικής αποτελεί μια επαναληπτική και συνεχή διαδικασία που προϋποθέτει πιθανότατα την ανταλλαγή πληροφοριών με άλλους οργανισμούς, έτσι ώστε σε συνεργασία μαζί τους να διαμορφωθεί ένα αποδεκτό σύστημα μέτρησης.

Η τεχνική θα πρέπει πάνω από όλα να εστιάζεται στον πελάτη, και να υπαγορεύεται από τις ανάγκες του πελάτη και της επιχείρησης. Από την άλλη, η σύγκριση από μόνη της αποτελεί μια πρακτική που συνίσταται στη μετριοπάθεια, έτσι ώστε να γίνεται αποδεκτή η υπεροχή κάποιου άλλου σε έναν τομέα, καθώς και στη σύνεση ώστε να γίνει αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει ισάξιος του ή ακόμη και να τον ξεπεράσει.

### **3.3 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ & ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Από όλες τις παραπάνω αναφορές μας στο benchmarking καταλήγουμε στο εξής ορισμό:

**«Benchmarking (Συγκριτική Αξιολόγηση) είναι η διαδικασία σύγκρισης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού σε σχέση με μία επιχείρηση που παρουσιάζει ξεχωριστή απόδοση στην ανάπτυξη της ή με μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων του ίδιου ή συναφούς κλάδου. Η σύγκριση μπορεί να αφορά την επιχείρηση ως σύνολο ή διακριτές λειτουργίες (ή τμήματα) εντός της επιχείρησης και γίνεται σε έναν μεγάλο αριθμό από μετρήσιμες παραμέτρους λειτουργίας.»**

#### *Κατηγορίες/είδη benchmarking*

Το benchmarking μπορεί να είναι εκτεταμένο, δηλαδή να αφορά το σύνολο των ζητημάτων μιας επιχείρησης ή εστιασμένο σε ένα μόνο ζήτημα (π. χ διαδικασία προσλήψεων, διαχείριση αποθεμάτων, εκτέλεση παραγγελιών). Οι κατηγορίες benchmarking που έχουν καθιερωθεί είναι οι παρακάτω:

### **1. Ανταγωνιστικό Benchmarking**

Αυτή η κατηγορία benchmarking είναι γνωστή ως benchmarking επιδόσεων. Αυτή δίνει πληροφορίες για το τι κάνουν οι ανταγωνιστικές εταιρείες και αξιολογείται το κόστος των ανταγωνιστών, με σεβασμό πάντα στο σχεδιασμό του προϊόντος. Η ανάλυση δεδομένων εξετάζει τους λόγους για τους οποίους ο ανταγωνιστής παρουσιάζει μεγαλύτερη επίδοση. Αυτή η εφαρμογή επικεντρώνεται σε στοιχεία όπως η τιμή, η ποιότητα, η ταχύτητα, η αξιοπιστία και άλλα χαρακτηριστικά επίδοσης. Εφαρμόζεται εφόσον οι ανταγωνιστές συμφωνούν να συγκρίνουν τις διαδικασίες τους.

### **2. Διαδικαστικό Benchmarking**

Επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες διαδικασίες και συστήματα λειτουργίας. Μπορεί για παράδειγμα να εξετάζει τις υπηρεσίες στον πελάτη, την τιμολόγηση ή την διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού. Στόχος αυτού του είδους benchmarking είναι να προσδιορίσει τα πιο αποτελεσματικά συστήματα λειτουργίας από άλλες επιχειρήσεις οι οποίες έχουν παρόμοια δραστηριότητα ή παρέχουν παρόμοιες υπηρεσίες. Η συγκεκριμένη κατηγορία αφορά την συγκριτική αξιολόγηση των λειτουργιών, των διεργασιών, των διαδικασιών, των δομών, των συστημάτων, των μεθόδων, του κλίματος, της κουλτούρας, των δεικτών αποδοτικότητας-παραγωγικότητας κλπ.

### **3. Στρατηγικό Benchmarking**

Η διαδικασία είναι ανάλογη με το διαδικαστικό Benchmarking. Η διαφορά έγκειται στο ότι ο σκοπός εδώ είναι η δημιουργία και η εφαρμογή νέας στρατηγικής, έτσι ώστε να υπάρξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Αυτή η κατηγορία εξετάζει το πώς ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις μεταξύ τους. Αφορά την συγκριτική αξιολόγηση των στρατηγικών της επιχείρησης με αυτές των ανταγωνιστών, με σκοπό την προσαρμογή και την διαμόρφωση περισσότερο επιτυχημένων στρατηγικών. Αυτό επιτυγχάνεται με την αναζήτηση των καλών πρακτικών που επέτρεψαν στους έχοντες υψηλές επιδόσεις να είναι επιτυχημένοι στις αγορές τους. Αυτή η εφαρμογή benchmarking επηρεάζει κυρίως τα μακροπρόθεσμα σχέδια μιας επιχείρησης ή οργανισμού και τα θετικά αποτελέσματα φαίνονται με πολύ αργότερους ρυθμούς από ότι στο benchmarking διαδικασιών. Κάποια από τα ζητήματα που αξιολογούνται εδώ είναι οι στρατηγικές marketing των ανταγωνιστών σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, οι στρατηγικές συνεργασίες, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα-μειονεκτήματα, οι στρατηγικές επιδόσεις κλπ.



#### **4. Γενικευμένο benchmarking**

Αυτή η κατηγορία εξετάζει τις τεχνολογικές πλευρές, την εφαρμογή και ανάπτυξη της τεχνολογίας. Το ερώτημα που έγκειται εδώ είναι «σε τι διαφέρει η επιχείρησή μας από τις άλλες όσον αφορά την τεχνολογία»; Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση πηγή μπορεί να προέρχεται από τον βιομηχανικό ή διαφορετικό χώρο.

#### **5. Εσωτερικό benchmarking**

Το εσωτερικό benchmarking εκφράζει την συγκριτική αξιολόγηση εσωτερικά στην ίδια την επιχείρηση. Δηλαδή, η σύγκριση γίνεται μεταξύ των διαφόρων οργανωτικών μονάδων της επιχείρησης, όπως εργοστάσια, τμήματα, θυγατρικές σε διαφορετικές χώρες, υποκαταστήματα κλπ. Το εσωτερικό benchmarking είναι εξίσου χρήσιμο με το εξωτερικό ιδιαίτερα στις μεγάλες επιχειρήσεις, αφού συχνά σε ορισμένες οργανωτικές μονάδες αναπτύσσονται υποδειγματικές πρακτικές οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από τις υπόλοιπες (π.χ στην PepsiCo ομάδα στελεχών από εταιρείες της, διαφορετικών χωρών έχει την ευθύνη του εσωτερικού benchmarking ώστε να μεταφέρονται οι υποδειγματικές πρακτικές σε όλες τις χώρες). Ουσιαστικά πρόκειται για σύγκριση της απόδοσης ενός μέρους της επιχείρησης με άλλα μέρη της ίδιας επιχείρησης. Η ενδοεπιχειρησιακή συγκριτική αξιολόγηση απαιτεί λιγότερο χρόνο και χρήμα και γίνεται ευρέως αποδεκτή μέσα στην επιχείρηση, καθώς από αυτή επωφελούνται όλα τα παραρτήματα- τμήματα της επιχείρησης.

### **3.4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Η εφαρμογή της τεχνικής αποτελείται από πέντε φάσεις:

#### **1. Σχεδιασμός**

Στη φάση αυτή ο οργανισμός καθορίζει το πεδίο εφαρμογής της σύγκρισης (ολόκληρη η επιχείρηση, επιμέρους τμήματα, επιμέρους λειτουργίες, διαδικασίες ή συστήματα) και τον τύπο του οργανισμού ο οποίος θα αποτελέσει τη βάση σύγκρισης. Ουσιαστικά προσδιορίζονται οι στόχοι και το περιεχόμενο της συγκριτικής αξιολόγησης. Επιπλέον σε αυτό το στάδιο επιλέγονται οι επιχειρήσεις που θα αποτελέσουν το σημείο αναφοράς-σύγκρισης, η επιλογή των οποίων εξαρτάται από τους στόχους και το περιεχόμενο του benchmarking. Στο τέλος αυτού του σταδίου πραγματοποιείται η διαδικασία συλλογής δεδομένων που γίνεται όλο και πιο δύσκολη όταν απαιτείται συλλογή δεδομένων σχετικά με τους άμεσους ανταγωνιστές.

## 2. Ανάλυση

Μετά από τη συγκέντρωση των δεδομένων, αναλύεται η διαφορά της επίδοσης μεταξύ του οργανισμού – πηγή και του οργανισμού – αποδέκτη. Με τον τρόπο αυτόν γίνεται προφανής η βέλτιστη πρακτική. Στην συνέχεια τίθενται συγκεκριμένοι στόχοι οι οποίοι συντελούν στην ανάπτυξη μιας νέας βελτιωμένης πρακτικής. Σημαντικό ρόλο σε αυτό το στάδιο παίζει η ικανότητα της επιχείρησης να αναλύσει σωστά τις πληροφορίες πριν προχωρήσει σε συμπεράσματα και προτάσεις για εφαρμογή.

## 3. Ενσωμάτωση

Αφορά το στάδιο προετοιμασίας του οργανισμού – αποδέκτη προκειμένου να υλοποιήσει τις δράσεις. Διασφαλίζει την συγκατάθεση του management στο προτεινόμενο προσχέδιο δράσης. Η αποδοχή των νέων διαδικασιών από την κεντρική διοίκηση και τους διευθυντές των τμημάτων, είναι απαραίτητη για την επιτυχία του project.

## 4. Δράση

Πρόκειται για τη φάση υλοποίησης των δράσεων από τον αποδέκτη οργανισμό. Εδώ γίνεται αρχικά μια παρουσίαση ενός λεπτομερούς σχεδίου δράσης το οποίο περιλαμβάνει χρονικούς περιορισμούς, επιλογή προσωπικού για την ανάθεση καθηκόντων, προβλέψεις πιθανών εμποδίων ή προβλημάτων στην διεξαγωγή των διαδικασιών, σχέδια επίλυσης τους κλπ. Αν και φαίνεται το πιο απλό στάδιο, ουσιαστικά αυτό είναι το στάδιο στο οποίο πολλά προγράμματα benchmarking αποτυγχάνουν.

## 5. Ωρίμανση

Η φάση αυτή περιλαμβάνει τη συνεχή παρακολούθηση της διαδικασίας benchmarking, την ανάδειξη ωφελειών που προκύπτουν από αυτή, την αντιμετώπιση πιθανών εμποδίων και καθιστά δυνατή τη συνεχή εκμάθηση, καθώς και την εισροή στοιχείων για τη συνεχή βελτίωση του αποδέκτη οργανισμού.



ΣΧΗΜΑ . 2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ BENCHMARKING

### 3.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ - ΒΗΜΑΤΑ

Τα βήματα που ακολουθούνται για τη διαδικασία Συγκριτικής αξιολόγησης απεικονίζονται στο Σχήμα και περιγράφονται ως εξής:

1. **Εντοπισμός του πεδίου εφαρμογής της τεχνικής συγκριτικής αξιολόγησης:** μπορεί να είναι μια υπηρεσία, διαδικασία ή πρακτική.
2. **Δημιουργία της ομάδας εργασίας** για την διεξαγωγή της συγκριτικής αξιολόγησης μέσα στην επιχείρηση.
3. **Εντοπισμός ενός ή περισσότερων οργανισμών που θα αποτελέσουν το σημείο αναφοράς της σύγκρισης.** Μπορεί να είναι άλλες μονάδες της εταιρίας, ανταγωνιστικές ή μη σχετικές εταιρίες. Ωστόσο, ότι και να επιλεγεί, πρέπει να είναι ηγετικές ή «οι άριστες στην κατηγορία», στο πεδίο όπου θα διεξαχθεί η συγκριτική αξιολόγηση.
4. **Καθορισμός των δεικτών και της μεθόδου συλλογής δεδομένων.**
5. **Συλλογή δεδομένων.**

6. **Καθορισμός των επιπέδων επίδοσης:** περιλαμβάνει τον εντοπισμό του χάσματος μεταξύ του οργανισμού – αποδέκτη και των οργανισμών – πηγή.
7. **Καθορισμός των μελλοντικών επιπέδων επίδοσης και πρόβλεψη των αναμενόμενων βελτιώσεων** των οργανισμών με τους οποίους έγινε η σύγκριση, έτσι ώστε οι στόχοι που τέθηκαν για το πρόγραμμα βελτίωσης να μην ξεπεραστούν γρήγορα.
8. **Διάδοση των αποτελεσμάτων από τη σύγκριση και αποδοχή τους από την πλευρά των ανώτατων στελεχών και των εργαζομένων** οι οποίοι θα κληθούν να θέσουν σε εφαρμογή το πρόγραμμα βελτίωσης. Παρουσίαση της μεθοδολογίας, των αποτελεσμάτων και της στρατηγικής βελτίωσης.
9. **Ανάπτυξη σχεδίου δράσης / βελτίωσης**, με βάση την στρατηγική που έχει διαμορφωθεί.
10. **Υλοποίηση συγκεκριμένων δράσεων και ανάπτυξη διαδικασιών παρακολούθησης.** Περιλαμβάνει τη συλλογή δεδομένων για διαπίστωση των νέων επιπέδων επίδοσης, την ανίχνευση προβλημάτων με τη χρησιμοποίηση ομάδων εργασίας επίλυσης προβλημάτων και προσαρμογή της διαδικασίας βελτίωσης σε περίπτωση που δεν επιτυγχάνονται οι στόχοι.
11. **Αναπροσαρμογή των προτύπων αναφοράς.** Περιλαμβάνει την εκ νέου αξιολόγηση και ενημέρωση για τα πιο πρόσφατα δεδομένα επιδόσεων.

### **3.6 ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ, ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΠΑΓΙΔΕΣ**

Η τεχνική συγκριτικής αξιολόγησης προσφέρει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα και οφέλη σε επιχειρήσεις και οργανισμούς:

- Επισημαίνει πεδία πρακτικής και επιδόσεων που απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή και βελτίωση.
- Εντοπίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία σε ένα σύνολο συμμετεχόντων επιχειρήσεων.
- Καταγράφει την πραγματική θέση της εταιρίας απέναντι στις υπόλοιπες, διευκολύνοντας με τον τρόπο την εταιρία να εντείνει την οργανωτική της προσπάθεια για αλλαγές και ανάπτυξη σχεδίων δράσης.
- Συμβάλλει στη μέτρηση της τρέχουσας επίδοσης της εταιρίας.

- Αποτρέπει την εκ νέου ανακάλυψη του τροχού: για ποιο λόγο να επενδύσει κανείς χρόνο και χρήμα για κάτι που μπορεί να το έχει κάνει κάποιος άλλος – και μάλιστα τις περισσότερες φορές καλύτερα, φτηνότερα και γρηγορότερα.
- Επιταχύνει τη διαδικασία αλλαγών και αναδόμησης:
  - Û Χρησιμοποιώντας δοκιμασμένες και ενδεδειγμένες πρακτικές,
  - Û Πείθοντας τους αμφισβητίες όταν διαπιστώνουν ότι φέρνει αποτελέσματα,
  - Û Αντιμετωπίζοντας την αδράνεια και την αδιαφορία και δημιουργώντας ένα αίσθημα επιτακτικής ανάγκης για δράση, όταν εμφανίζονται χάσματα.
- Οδηγεί σε απεγκλωβισμό των ιδεών αναζητώντας τρόπους βελτίωσης πέρα από το χώρο της συγκεκριμένης επιχείρησης.
- Αναγκάζει τους οργανισμούς να εξετάζουν τις υπάρχουσες διαδικασίες, οδηγώντας συχνά σε βελτιώσεις στο εσωτερικό μιας διαδικασίας, αλλά και όλης αυτής της ίδιας διαδικασίας.
- Αυξάνει τις πιθανότητες εφαρμογής, διότι συνεπάγεται τη συμμετοχή των κατόχων της διαδικασίας.
- Καθιστά δυνατό τον εντοπισμό άλλων εταιριών ή οργανισμών που εφαρμόζουν διαδικασίες οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα υψηλότερες επιδόσεις και στη συνέχεια προωθεί στην υιοθέτηση των παραπάνω διαδικασιών.

Η θετική επίδραση της συγκριτικής αξιολόγησης δεν περιορίζεται μόνο στη βελτίωση μιας συγκεκριμένης επιχειρησιακής διαδικασίας. Προωθεί την εμφάνιση και ανάπτυξη μιας «φιλοσοφίας απόκτησης γνώσεων» μέσα στην επιχείρηση, που αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα μακροπρόθεσμα για συνεχείς βελτιώσεις, ολική ποιότητα και ανταγωνιστικότητα.

Η συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ των μονάδων μιας ίδιας επιχείρησης και με αυτές άλλων επιχειρήσεων, έχει ως αποτέλεσμα να αποκτούν οι επιχειρήσεις τις απαραίτητες πληροφορίες προκειμένου να προσαρμόσουν με τον καλύτερο τρόπο τους στόχους για τις επιδόσεις τους και να ανακαλύψουν τρόπους για να τους πετύχουν. Οι ιδέες βρίσκονται παντού η πρόκληση έγκειται στη σταθερή αναζήτηση

και προσαρμογή τους. Η πείρα αποδεικνύει ότι πολλές ιδέες δεν προκύπτουν μόνο στο εσωτερικό της επιχείρησης αλλά και εκτός αυτής.

Οι πιθανές παγίδες της συγκριτικής αξιολόγησης διακρίνονται σε αυτές της ανάλυσης και σε πολιτικές: **Οι παγίδες ανάλυσης αφορούν την εγκυρότητα των παρεχόμενων δεδομένων, την ορθότητα της μεθοδολογίας, την υποστήριξη των αποτελεσμάτων με δεδομένα. Οι παγίδες πολιτικής φύσης αφορούν την εξασφάλιση του απορρήτου των δεδομένων, την υποστήριξη και εξασφάλιση μιας ειδικά προσανατολισμένης στήριξης πρωτοβουλιών για βελτίωση.** Ένας ενδεικτικός κατάλογος των παγίδων στην εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης δίνεται στον Πίνακα 1:

ΠΙΝΑΚΑΣ . 1

Ανεπαρκής δέσμευση	Ανεπάρκεια υψηλού επιπέδου ή ειλικρίνειας
Ανυπαρξία προκαταρκτικού σχεδιασμού	Ανεπαρκής σχεδιασμός, νοοτροπία αυτό είναι εύκολο ας το κάνουμε
παρανόηση	Ως προς την επαναλαμβανόμενη και συνεχιζόμενη φύση της τεχνικής ή εφαρμογή θεωρητικής συγκριτικής αξιολόγησης
Έλλειψη σύνδεσης της τεχνικής με την διαδικασία	Προσκόλληση στις μετρήσεις και αδυναμία κατανόησης του τρόπου διεξαγωγής της διαδικασίας
Σύγκριση ανόμοιων στοιχείων	Σύγκριση με ανεπαρκή ανάλυση διαδικασίας ή ακατάλληλο συνεργάτη
Μετρήσιμοι παράμετροι	Μέτρηση εύκολων και όχι ουσιαστικών παραγόντων
Έλλειψη εκπαίδευσης	Έλλειψη εκπαίδευσης και ενημέρωσης /ευαισθητοποίησης των υπευθύνων ή των συμμετεχόντων στην συγκριτική αξιολόγηση
Έλλειψη επικοινωνίας	Ή ασαφής επικοινωνία. Η συγκριτική

	αξιολόγηση δεν συνδέεται με άλλη δραστηριότητα / στόχους της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να υποβαθμίζεται η ποιότητα της επικοινωνίας και της συνάφειας
Παράλειψη καθορισμού προτεραιοτήτων	Πρόσθεση για άμεσες ριζικές και συνολικές αλλαγές χωρίς εκ των προτέρων εντοπισμό των θεμάτων, που σχετίζονται με βασικές επιχειρησιακές διαδικασίες.

### 3.7 Η ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΥΝΕΠΑΓΕΤΑΙ ΓΝΩΣΗ ΣΕ ΠΟΛΛΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:

#### 1. ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Αφορούν τα σταθερά στοιχεία από την ανάγνωση των δημοσιευμένων καταστάσεων μιας επιχείρησης, αλλά και στοιχεία που παράγονται όταν εφαρμόζουμε χρηματοοικονομικούς και άλλους δείκτες. Γνωρίζοντας ότι οι περισσότεροι επιχειρηματίες δεν έχουν ειδικές γνώσεις χρηματοοικονομικής ανάλυσης θα ήταν καλό να μπορεί να γίνει μια σύντομη παρουσίαση των βασικών συμπερασμάτων που προκύπτουν από την ανάλυση καταστάσεων.

- Ø **Ο ισολογισμός** (balance sheet) είναι η «φωτογραφία» της οικονομικής θέσης μιας επιχείρησης
- Ø **Τα αποτελέσματα χρήσεως** (income statement) δείχνουν τα κέρδη ή ζημιές μιας επιχείρησης σε μια δεδομένη χρονική περίοδο
- Ø **Οι ταμιακές ροές** (cash flow statement) περιγράφουν πως προήλθε το ρευστό σε μια επιχείρηση και πως ξοδεύτηκε
- Ø **Η ετήσια αναφορά ελέγχου** εξηγεί όλες τις οικονομικές λειτουργίες που έλαβαν χώρα την τελευταία χρονιά και συντάσσεται από ορκωτούς λογιστές.

Από τον **ισολογισμό** προκύπτουν μερικά ενδιαφέροντα στοιχεία σχετικά με τη ρευστότητα της επιχείρησης όπως το:

ü *Κεφάλαιο Κίνησης (working capital) = Κυκλοφορούν Ενεργητικό*  
– *Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις* όπου κυκλοφορούν ενεργητικό είναι οι χρεώστες και τα αποθέματα και τα διαθέσιμα.

Τα **αποτελέσματα χρήσης** εξηγούν το κείμενο του ισολογισμού. Η μορφή της κατάστασης έχει ως εξής:

- ü *Κύκλος Εργασιών- κόστος πωληθέντων= Μικτός Κέρδος Εκμετάλλευσης*
- ü *Μικτός Κέρδος Εκμετάλλευσης - έξοδα περιόδου = Λειτουργικό Αποτέλεσμα*
- ü *Λειτουργικό Αποτέλεσμα - έξοδα τόκων = Αποτελέσματα προ αποσβέσεων και φόρων*
- ü *Αποτελέσματα προ αποσβέσεων και φόρων – φόροι και αποσβέσεις (καθαρές – μη ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος) = Καθαρά Κέρδη για διανομή*

Ενδιαφέρον παρουσιάζει πάντοτε η **ταμιακή κατάσταση ή κατάσταση Εσόδων – Εξόδων** μιας εταιρίας. Τα στοιχεία των εσόδων είναι οι πωλήσεις της εταιρίας είτε από την κανονική της λειτουργία είτε από δευτερεύουσες πηγές. Τα στοιχεία εξόδων αποτελούνται από:

- ü Έξοδα Παραγωγής (δαπάνες επενδύσεων, αποσβέσεις υπαρχόντων
- ü παγίων, λειτουργικά έξοδα)
- ü Έξοδα Εμπορίας (προώθηση πωλήσεων, διαφήμιση, ταξίδια, συμμετοχές σε εκθέσεις κ.τ.λ.)
- ü Χρηματοοικονομικά Έξοδα (Τόκοι για εξυπηρέτηση δανείων, κεφάλαιο κίνησης κ.τ.λ.)

Η **ανάλυση αριθμοδεικτών** προσπαθεί να εξηγήσει την επίδοση της επιχείρησης δυναμικά στο χρόνο αφενός και έναντι του ανταγωνισμού ή του δείγματος σύγκρισης στην περίπτωση της συγκριτικής αξιολόγησης που συζητάμε. (δεν θα γίνει ανάλυση γιατί αφορά τον οδηγό των χρηματοοικονομικών). Πιο συγκεκριμένα οι δείκτες, μας είναι χρήσιμοι για να συγκρίνουμε και τις επιδόσεις της ίδιας της επιχείρησης με προηγούμενες χρήσεις, με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου, με υποκαταστήματα ή θυγατρικές ομίλων, με στόχους που είχαν τεθεί από την αρχή της χρονιάς, με κλαδικούς δείκτες από επίσημες πηγές. Φυσικά υπάρχουν περιορισμοί στη χρήση των δεικτών που έχουν να κάνουν με το ότι τα στοιχεία πολλές φορές προέρχονται από εταιρίες με διαφορετικές πρακτικές στη



μεταχείριση ορισμένων λογιστικών δεδομένων (π.χ. αποσβέσεις στο κόστος πωληθέντων) και με την αναξιοπιστία των δημοσιευμένων καταστάσεων λόγω «μαγειρέματος».

## 2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Μας αφορούν τα εξής θέματα που αφορούν τη διοίκηση όταν κάνουμε συγκριτική αξιολόγηση:

- Η στρατηγική και οι στόχοι της επιχείρησης
- Το μοντέλο διοίκησης και ηγεσίας
- Τα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων
- Τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού
- Θέματα εργονομίας, υγιεινής και ασφάλειας
- Οι τάσεις του εξωτερικού και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος
- Οι υπάρχουσες υποδομές πληροφορικής και επικοινωνιών

Όσον αφορά τη στρατηγική θα γίνει προσπάθεια να επιβεβαιωθεί αν υπάρχει και σε τι έκταση υπάρχει επίσημα εκφρασμένη στρατηγική και πως η επιχείρηση συσχετίζει την επίδοσή της με τους στρατηγικούς στόχους που τίθενται. Η διοίκηση αφορά τον ρόλο που παίζουν τα εταιρικά στελέχη στο να διαμορφώσουν την εταιρική εικόνα, με βασική αξία το «όραμα» που βγαίνει προς τα έξω. Πολύ μεγάλη σημασία δίνεται στο πόσο δεσμεύονται τα στελέχη στη εξυπηρέτηση των πελατών της εταιρίας. Πάντα πρέπει να αναζητάει κανείς ποιος ασκεί τη διοίκηση και αν υπάρχει διαχωρισμός ιδιοκτησίας και διοίκησης. Στην ιδανικότερη μορφή υπάρχει και εμπλοκή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Αναζητείται επίσης ο βαθμός στον οποίο η εταιρία «ακούει» την αγορά και προσπαθεί να βελτιωθεί ανάλογα με τις παρατηρήσεις και τα σχόλια που δέχεται.

Η επικοινωνία αφορά την ανταλλαγή των πληροφοριών. Η εμπειρία έχει δείξει ότι οι πιο σημαντικές βελτιώσεις στον τρόπο λειτουργίας έρχονται μέσα από την ίδια την εταιρία. Ακόμα και τα πιο καινοτόμα προϊόντα αναπτύχθηκαν χάρη σε παρατηρήσεις και ιδέες που προήλθαν από το προσωπικό της εταιρίας και όχι από το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης. Η διαδικασία επίσης της αξιολόγησης των τμημάτων

και των εργαζομένων είναι από τις βασικές διαδικασίες όπου απαιτείται αμφίδρομη ροή πληροφοριών και κατά το στάδιο που ορίζονται τα κριτήρια και κατά τη βαθμολόγησή τους.

Η εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό βοηθά την επιχείρηση να εξετάσει τον τρόπο με τον οποίο οι ανάγκες για εκπαίδευση του προσωπικού συσχετίζονται με τις ανάγκες της επιχείρησης. Ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων σχετίζεται με το χρόνο παραμονής στην εταιρία και το ρυθμό αποχώρησης από αυτήν αντίστοιχα. Πρέπει να υπάρχει επίσημη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης η οποία να είναι γνωστή σε όλους. Πρέπει να διερευνούμε την ύπαρξη καταρχήν και τη συχνότητα προγραμμάτων εκπαίδευσης προς το προσωπικό της εταιρίας ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν. Όταν υπάρχει σύστημα καταγραφής προτάσεων, υποδείξεων και ιδεών από τους εργαζομένους φανερώνεται και η ύπαρξη συστήματος κινήτρων προς αυτούς. Όταν ακόμη μετράται η ικανοποίησή τους φαίνεται ο βαθμός που η επιχείρηση σέβεται την προσωπικότητα και τις ανάγκες τους. Το πόσο εύκολα αποχωρεί κάποιος δείχνει το πόσο ελκυστικό είναι το περιβάλλον εργασίας και η φύση της.

Όσον αφορά το θέμα της υγιεινής και της ασφάλειας καλό είναι να ερωτούνται οι επιχειρήσεις αν υπάρχουν συστήματα εργονομίας και υγιεινής-ασφάλειας στους χώρους εργασίας. Υπάρχουν νομικά ζητήματα που σχετίζονται με τα θέματα αυτά. Εξαιρετικά κρίσιμο σημείο είναι η παρακολούθηση των τάσεων του εξωτερικού και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος γιατί μόνο έτσι κατανοείται η δύναμη του ανταγωνισμού και δίνεται χρόνος στην επιχείρηση να αντιδράσει κατάλληλα. Γενικά το benchmarking δίνει μια αντικειμενική εικόνα για την επίδοση της επιχείρησης γι αυτό και πρέπει να ερωτάται αν το εφαρμόζει περιστασιακά ή σε τακτά χρονικά διαστήματα.

### 3. ΟΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

Η ύπαρξη και η εκμετάλλευση ενός σύγχρονου πληροφοριακού συστήματος δεν θεωρείται σήμερα ότι προσδίδει αναγκαστικά και το συγκριτικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση, αλλά είναι απαραίτητο για να υποστηρίζεται ολόκληρο το διαχειριστικό κύκλωμα της επιχείρησης. Πρέπει να εξετάσουμε εάν υπάρχει ανεπτυγμένη υποδομή πληροφορικής στην εταιρία και **να κάνουμε πάντα την επεξήγηση ότι δεν θεωρούνται λογιστικά πακέτα τα πληροφοριακά συστήματα.**

Η εταιρία πρέπει να ρωτηθεί για το πόσες μονάδες διοίκησης, παραγωγής, διανομής, έρευνας και ανάπτυξης διαθέτει. Εάν επίσης υπάρχει λειτουργική σύνδεση μεταξύ των μονάδων και χωρική σύνδεση μεταξύ τους – η οποία θεωρητικά συνεπάγεται πιο άμεση εποπτεία και επικοινωνία. Εάν υπάρχει τέλος ηλεκτρονική διασύνδεση που λύνει το πρόβλημα της χωρικής διασποράς.

#### 4. ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΑΓΟΡΕΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ

Πάντα το συγκεκριμένο ζήτημα είναι καλό να μελετάται μαζί με το marketing λόγω της σχέσης που υπάρχει ανάμεσα στις αγορές και στη στρατηγική marketing – προώθησης και διανομής. Μελετούμε τις κατηγορίες και το εύρος των προϊόντων μια επιχείρησης, τη συχνότητα εισαγωγής καινούργιων στην αγορά, την ανταγωνιστικότητα και τον εξαγωγικό προσανατολισμό της εταιρίας. Προσοχή πρέπει να δοθεί στις περιπτώσεις που οι επιχειρήσεις δεν παράγουν προϊόντα αλλά υπηρεσίες, στον τρόπο που τις κωδικοποιούν καθώς και στην έννοια του κύκλου ζωής των προϊόντων – υπηρεσιών γενικότερα. Φυσικά και λόγω φύσης εργασιών αλλά και λόγω αντικειμενικής δυσκολίας **δεν είναι εύκολη η μέτρηση του κύκλου ζωής**, για την οποία απαιτείται ιδιαίτερη τεχνική. Συνήθως τα προϊόντα ομαδοποιούνται με βάση συγκεκριμένη επωνυμία, τεχνικά χαρακτηριστικά και τιμή διάθεσης. Όταν ρωτούμε πόσα διαφορετικά προϊόντα παράγει η επιχείρηση αναφερόμαστε στους κωδικούς προϊόντων που αντιστοιχούν στη λογιστική παρακολούθηση καθώς και την αποθήκη.

Ο βέλτιστος συνδυασμός εύρους προϊόντων πρέπει να περιλαμβάνει μια ισορροπία μεταξύ των προϊόντων που βρίσκονται στις διάφορες φάσεις του κύκλου ζωής τους, έτσι ώστε να υπάρχει ικανοποιητικός κύκλος εργασιών και κερδοφορία, μείωση του ρίσκου και των δαπανών από την ανάπτυξη νέων προϊόντων και την εισαγωγή τους στην αγορά, αλλά και στρατηγική και σχεδιασμός ανάπτυξης με μακροπρόθεσμους στόχους.

Είναι σημαντικό επίσης να ρωτάται η επιχείρηση για την ανταγωνιστικότητα σε σχέση με τα χαρακτηριστικά και την αγορά των προϊόντων της. Η ανταγωνιστικότητα μπορεί να βασίζεται στην τιμή, στο brand name, στην υψηλή ποιότητα και στην καινοτομία του προϊόντος ή την υψηλή τεχνολογία. Εξετάζεται λοιπόν ο παράγοντας που έχει τη μεγαλύτερη επίδραση στην ανταγωνιστικότητα των προϊόντων της επιχείρησης. Τέλος είναι σημαντικό να εξετάζεται η πορεία της

επιχείρησης σε σχέση το μερίδιο αγοράς που κατέχει και η πορεία της σε σχέση με τον εξαγωγικό της προσανατολισμό.

## 5. ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητά της να καινοτομεί και να αφομοιώνει τις τεχνολογικές εξελίξεις, με στόχο την ανάπτυξη και αποτελεσματική εισαγωγή στην αγορά νέων ανταγωνιστικών προϊόντων καθώς και τον εκσυγχρονισμό και βελτίωση της οργάνωσης και λειτουργίας της. Το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης είναι αυτό που διαχειρίζεται την εν λόγω διεργασία και σε μεγάλες επιχειρήσεις υπάρχει δυνατότητα αυτόνομης λειτουργίας του. Όσο για το ανθρώπινο δυναμικό, όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο εξειδίκευσης και εκπαίδευσής του, τόσο μεγαλύτερη είναι και η ικανότητα ανάπτυξης νέων ιδεών και προϊόντων, όχι μόνο στα πλαίσια ενός τμήματος E & A αλλά σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

Οι δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη αναφέρονται τόσο σε ανθρώπινους πόρους όσο και σε υλικούς πόρους (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, εργαλεία, αναλώσιμα), οι οποίοι χρησιμοποιούνται ειδικά για έργα έρευνας και ανάπτυξης προϊόντων. Οι δαπάνες αυτές είναι δυνατόν να περιλαμβάνουν και δαπάνες για αγορά, μεταφορά και χρήση τεχνογνωσίας ή τεχνολογίας. Μπορούμε να κάνουμε την ερώτηση στην επιχείρηση και για την ετήσια δαπάνη που κάνει σε αγορά πνευματικών δικαιωμάτων (royalties) τεχνογνωσίας ή τεχνολογίας.

Οι πηγές από τις οποίες αντλούνται ιδέες και πληροφορίες για την ανάπτυξη νέων ή και τη βελτίωση υπαρχόντων προϊόντων είναι δυνατόν να προέρχονται είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνισμός κ.τ.λ.), είτε από το εσωτερικό της (ανθρώπινο δυναμικό, ανάπτυξη και διαχείριση γνώσης). Καλό είναι να ερωτάται η εταιρία για τη συχνότητα με την οποία συνεργάζεται με ερευνητικά κέντρα για την ανάπτυξη νέων ή βελτιωμένων προϊόντων, με εξειδικευμένες εταιρίες συμβούλων και με εξειδικευμένα διεθνή δίκτυα και βάσεις δεδομένων για τη διερεύνηση, αξιολόγηση και μεταφορά τεχνογνωσίας / τεχνολογίας στην επιχείρηση. Δεδομένου ότι η επένδυση σε E & A έχει σημαντικό βαθμό ρίσκου και μακροπρόθεσμα οικονομικά αποτελέσματα, τόσο η εθνική πολιτική όσο και η πολιτική της ευρωπαϊκής ένωσης δίνει προοπτικές για συμμετοχή στις δαπάνες μέσω χρηματοδοτικής ενίσχυσης καινοτομικών προτάσεων που μπορούν να δώσουν ενδείξεις για επιτυχία.

## 6. ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Η διαχείριση της ποιότητας αναφέρεται τόσο στη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων όσο και στο σύστημα οργάνωσης και λειτουργίας μιας επιχείρησης. Για την εφαρμογή του συστήματος ποιότητας είναι δυνατό να ακολουθούνται διεθνώς εφαρμοζόμενα πρότυπα είτε γενικά (π.χ. ISO 9001) είτε εξειδικευμένα ανά κλάδο (π.χ. ISO 14001 για τη βελτίωση περιβαλλοντικών επιδόσεων της επιχείρησης). Τα πρότυπα αυτά οδηγούν συνήθως σε πιστοποίηση από τρίτο ανεξάρτητο και διεθνώς αναγνωρισμένο φορέα και αποτελούν το πρώτο βήμα για την υιοθέτηση από την πλευρά της επιχείρησης μιας γενικότερης φιλοσοφίας – προσέγγισης που αναφέρεται με τον όρο Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management).

Ερωτήσεις σε ειδικά πρότυπα όπως για παράδειγμα το HACCP αναφέρεται στον κλάδο των τροφίμων, ενώ το TickIT αναφέρεται στην πιστοποίηση εφαρμογής συστήματος διαχείρισης ποιότητας στον κλάδο παραγωγής λογισμικού. Είναι καλό να ρωτάμε αν η επιχείρηση έχει λάβει κάποιο ειδικό βραβείο ή άλλο πιστοποιητικό ποιότητας τα οποία δεν αντιστοιχούν κατ' ανάγκη σε αντίστοιχα πρότυπα ή κανονισμούς. Επίσης αν βρίσκεται σε διαδικασία απόκτησης πιστοποιητικού ποιότητας και αν έχει αποκτήσει κάποιο σήμα ποιότητας όπως το eco – label για ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Ο δειγματοληπτικός έλεγχος πριν την παράδοση στον πελάτη είναι σημαντικός. Μπορεί να αφορά και την επαλήθευση της ποιότητας των υλικών / υπηρεσιών που χρησιμοποιεί, ώστε να προλαμβάνει τυχόν σφάλματα στην ποιότητα του τελικού προϊόντος που είναι δυνατόν να προκληθούν από ελαττωματικά υλικά.

Σαν αποτελέσματα διασφάλισης ποιότητας μπορούμε να έχουμε δείκτες όπως το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων που απορρίπτονται καθώς δεν υπάρχει συμπληρωματική επεξεργασία ή επισκευή, το ποσοστό αριθμού ωρών παραγωγής που χάνονται (μετράει παραγωγικότητα) και το ποσοστό προϊόντων που επιστράφηκαν από τους πελάτες ως ελαττωματικά μέσα στο τελευταίο έτος, παράγων που έχει σημασία καθότι έχει αντίκτυπο στο βαθμό ικανοποίησης του πελάτη.

## 7. MARKETING

Εδώ καλύπτεται τόσο η στρατηγική marketing που χαρακτηρίζει μια επιχείρηση όσο και οι πρακτικές – διαδικασίες που ακολουθούνται για την επίτευξη της επιθυμητής «τοποθέτησης» ( positioning ) στην αγορά. Η ύπαρξη στρατηγικής στο marketing απαιτεί τη συνεργασία των στελεχών από όλα τα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης, τη συλλογή και επεξεργασία στοιχείων από την αγορά και τον ανταγωνισμό και την εξέταση των παραγόντων που επηρεάζουν τις σχέσεις της εταιρίας με τους πελάτες της. Είναι χρήσιμο να διαπιστώσουμε αν το τμήμα marketing οριοθετείται με τις αρμοδιότητες και διαδικασίες που περιέχονται σε ένα ανεξάρτητο τμήμα, αν είναι δηλαδή αυτόνομο.

Επίσης αν πραγματοποιούνται έρευνες αγοράς ώστε να κατανοηθεί το προφίλ του πελάτη και οι ανταγωνιστές της εταιρίας. Εάν γίνεται και τμηματοποίηση των αγορών καθώς οι αγοραστές μπορεί να διαφέρουν στις ανάγκες τους, στην αγοραστική τους δύναμη, στον τόπο, στις συνήθειές τους κ.λπ. Με την τμηματοποίηση η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει προφίλ ανάλογο με αυτό των τμημάτων που έχουν επισημανθεί.

Το δίκτυο διανομής αποτελεί κρίσιμο εξωτερικό πόρο της επιχείρησης, χρειάζεται μεγάλο διάστημα για να στηθεί και δεν αλλάζει εύκολα, απαιτεί δε ισχυρή δέσμευση με τους συνεργάτες. Μπορούμε να μάθουμε αν μια επιχείρηση έχει δικό της δίκτυο διανομής, συνεργάζεται με μεγάλες αλυσίδες διανομής, έχει συμφωνίες με κατά τόπους αντιπροσώπους ή εμπορικά καταστήματα, επεμβαίνει ή όχι στο έργο των αντιπροσώπων, έχει ή όχι μακροπρόθεσμες σχέσεις μαζί τους καθώς και συμμαχίες – συμβόλαια και αν υπάρχει ξεχωριστή διαχείριση των μεγάλων λογαριασμών.

Η ύπαρξη επώνυμων προϊόντων απαιτεί διαφοροποίηση στον στρατηγικό και τακτικό σχεδιασμό marketing. Οι διαφορές συνίστανται στην ισχυροποίηση του brandawareness και brand loyalty. Μπορούν να ανιχνευτούν: η ένταση της διαφημιστικής δραστηριότητας ανάλογα με τη γεωγραφική ακτίνα δράσης, αν γίνεται διαφημιστική προβολή της εταιρικής εικόνας ανεξαρτήτως προϊόντων ( corporate branding ), ποιο είναι το ποσοστό δαπάνης για διαφήμιση επί του κύκλου εργασιών.

Η λειτουργία του marketing αποτελεί χώρο στον οποίο η πληροφορική έχει περιθώρια διεύρυνσης και επίτευξης αποτελεσμάτων. Οι εφαρμογές των νέων τεχνολογιών συναντώνται κυρίως στις δραστηριότητες marketing “below the line” δηλαδή πέρα από μαζική διαφήμιση στα MME.

## 8. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΗΚΗΣ

Επηρεάζει τόσο το συνολικό οικονομικό αποτέλεσμα όσο και το βαθμό εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των πελατών. Το σύστημα αποθήκευσης και η διαχείριση των αποθεμάτων (α' υλών, έτοιμων προϊόντων και εμπορευμάτων) είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με το σύστημα που ακολουθείται στην παραγωγή (για μεταποιητική μονάδα) ή με το σύστημα αγορών και πωλήσεων (για εμπορική επιχείρηση).

Η μέση στάθμη του αποθέματος που διατηρεί η επιχείρηση δίνει ως ένα βαθμό το ύψος του δεσμευμένου κεφαλαίου στην αποθήκη, στοιχείο που επηρεάζει τη ρευστότητα της επιχείρησης. Από την άλλη η επάρκεια σε απόθεμα επηρεάζει θετικά το επίπεδο εξυπηρέτησης ( service level ) προς τους πελάτες. Όσο βέβαια μεγαλύτερη είναι η γκάμα των προϊόντων και ο όγκος των πωλήσεων τόσο δυσκολότερη γίνεται η διαχείριση της αποθήκης και των αποθεμάτων. Λύσεις δίνονται με την εφαρμογή του γραμμωτού κώδικα και την ασύρματη επικοινωνία. Μερικές φορές η επιλογή του bar code γίνεται υποχρεωτική από ένα γκρουπ πελατών με μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη.

## 9. ΑΛΥΣΙΔΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ – ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ – ΠΕΛΑΤΩΝ

Σε πολλές περιπτώσεις όταν οι οικονομίες κλίμακας δεν το επιτρέπουν, γίνεται η χρήση εξωτερικών υπεργολάβων για την κατασκευή μέρους ή ακόμη και ολόκληρου του προϊόντος. Επειδή όμως η εταιρία που δίνει την υπεργολαβία είναι υπεύθυνη για τον πελάτη και το επίπεδο εξυπηρέτησης, είναι πολύ σημαντικό να έχει επιλέξει τους υπεργολάβους της με τέτοιο τρόπο που να συμβαδίζουν με τις προτεραιότητες και τα πρότυπα που η ίδια έχει θέσει. Οι σχέσεις δε με τους προμηθευτές επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη μεσοπρόθεσμη λειτουργία της επιχείρησης. Ο αριθμός των προμηθευτών δίνει μια πρώτη εικόνα της διασποράς των συνολικών δαπανών για τις προμήθειές της. Το καίριο σημείο είναι να διαφανεί ο βαθμός εξάρτησης και κατ' αντιστοιχία η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

Η διαπραγματευτική δύναμη έχει να κάνει και με τους πελάτες όπου επιπρόσθετα πρέπει να εξετάζεται το θέμα της ικανοποίησής τους από τη συνεργασία

με την εταιρία, όταν ως πελάτες δε θεωρούνται μόνον οι τελικοί αγοραστές αλλά και οι ενδιαμέσοι μεταπωλητές στο δίκτυο της επιχείρησης. Είναι φανερό ότι η εφαρμογή του benchmarking απαιτεί σφαιρική γνώση γύρω από καίρια ζητήματα που αφορούν μια επιχείρηση.

*«Η συγκριτική αξιολόγηση είναι η πρακτική του να είναι κανείς αρκετά μετριοφρων ώστε να παραδεχτεί ότι κάποιος άλλος είναι καλύτερος σε κάτι και αρκετά συνετός ώστε να μάθει να γίνει εφάμιλλος του ή και καλύτερος σε αυτό».*

### **3.8 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΧΡΗΣΗΣ BENCHMARKING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Ο Σεπτέμβριος του 2009 είναι ομολογουμένως ιδιαίτερα δύσκολος για την Ελλάδα. Εν μέσω παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, ενώ έχουν ήδη προκηρυχθεί εθνικές εκλογές, δημοσιεύθηκαν και τ' αποτελέσματα των διεθνών δεικτών της χώρας για το έτος 2009. Σ' ένα μπαράζ αρνητικών αποτελεσμάτων η χώρα κατέβηκε εννέα θέσεις στην Έκθεση Doing Business της Παγκόσμιας Τράπεζας, τέσσερις θέσεις στην Ετήσια έκθεση του World Economic Forum, ενώ βρέθηκε και στην προτελευταία θέση μεταξύ των χωρών-μελών του ΟΟΣΑ στην «εξαργύρωση» του πτυχίου στην αγορά εργασίας. Τα πράγματα δύσκολα θα μπορούσαν να είναι χειρότερα.

Παρόμοιες εκθέσεις δημοσιεύονται δεκάδες κατ' έτος, από διάφορους διεθνείς οργανισμούς. Μετρούν τα πάντα, από δείκτες της οικονομίας μέχρι την ψηφιακή διείσδυση και από την ηλεκτρονική διακυβέρνηση μέχρι τη διαφθορά της κοινωνίας. Προέρχονται από αξιόπιστους ή λιγότερο αξιόπιστους συντάκτες. Στην Ελλάδα βρίσκουν προβολή στα ΜΜΕ αφού συχνά με τα αποτελέσματά τους εξασφαλίζουν ενδιαφέρουσες ιστορίες για δημοσίευση.

Περισσότερο από προσωπική διαστροφή, αφού βομβαρδίστηκα μια ολόκληρη Κυριακή από απαισιόδοξα μηνύματα και αφού μετά από το στάδιο της κατάθλιψης έφτασα στο στάδιο της άρνησης, είπα να το ψάξω λίγο περισσότερο, έστω δειγματοληπτικά. Αφετηρία ήταν ένας πίνακας που δημοσιεύτηκε στην Έκθεση της



Παγκόσμιας Τράπεζας Doing Business, σύμφωνα με τον οποίο για την έναρξη επιχείρησης (ΕΠΕ, 5 εταίρων, δέκα υπαλλήλων) απαιτούνται συνολικά 19 ημέρες. Γνωρίζοντας από προσωπική εμπειρία ότι αυτό δεν είναι αλήθεια (αν τα πράγματα είναι απλά, οποιοσδήποτε ικανός δικηγόρος και λογιστής στήνουν νέα εταιρεία σε διάστημα 2-5 εργάσιμων ημερών), είπα να το ψάξω λίγο περισσότερο.

Επισκέφτηκα το site της Παγκόσμιας Τράπεζας για την αντίστοιχη έκθεση (Doing Business), μπήκα στην ιστοσελίδα του με την γαλανόλευκη [\(<http://www.doingbusiness.org/ExploreEconomies/?economyid=77>\)](http://www.doingbusiness.org/ExploreEconomies/?economyid=77)

είδα τους δείκτες

και κατέβασα και την Έκθεση

[\(<http://www.doingbusiness.org/Documents/CountryProfiles/GRC.pdf>\)](http://www.doingbusiness.org/Documents/CountryProfiles/GRC.pdf)

Παρατήρηση πρώτη: Η Έκθεση μιλά για case studies, δηλαδή για παραδείγματα, και όχι για πραγματικά γεγονότα. Η Τράπεζα εκπόνησε καμιά δεκαριά θεωρητικά ερωτήματα (πχ. σύσταση ΕΠΕ 5 ημεδαπών εταίρων, 10 υπαλλήλων) και συγκέντρωσε τις απαντήσεις σχετικά από 183 κράτη. Με άλλα λόγια, το κατά τη γνώμη μου «δραματοποιημένο» άρθρο της Καθημερινής (13.09.2009) που αρχικά με στεναχώρησε και στη συνέχεια με υποκίνησε να το ψάξω λίγο περισσότερο («*Τον Ιανουάριο του 2009 μια ελληνική επιχείρηση ξεκίνησε τη διαδικασία κατασκευής ενός αποθηκευτικού χώρου. Το γραφειοκρατικό κόστος ξεπέρασε τα 10.600 ευρώ, ενώ η συνολική διαδικασία πήρε περίπου 11 μήνες ή 211 εργάσιμες ημέρες!*» κοκ.) δεν είναι ακριβές, κατά το ότι δεν διευκρινίζεται ότι πρόκειται για θεωρητικό κατασκεύασμα της Παγκόσμιας Τράπεζας και όχι για πραγματικό περιστατικό. Τέλοσπάντων λεπτομέρειες, θα πει κανείς.

Για τη συνέχεια, αν το καλοσκεφτεί κανείς παρατηρεί και άλλα ενδιαφέροντα για την Ελλάδα στην εν λόγω Έκθεση. Για παράδειγμα, φαίνεται ότι στην Ελλάδα οι

άνθρωποι, και ιδιαίτερα οι επιχειρηματίες και οι βοηθοί τους (δικηγόροι, λογιστές) κάνουν μια δουλειά την ημέρα: κάπως έτσι βγαίνει το άθροισμα των 19 ημερών για το στήσιμο ΕΠΕ. Την πρώτη μέρα παίρνουν έγκριση από το Επιμελητήριο, τη δεύτερη κάνουν την επόμενη ενέργεια, την τρίτη μέρα πηγαίνουν στον συμβολαιογράφο κοκ. Αθροίζονται επομένως οι ενέργειες, όπου μαθηματικά κάθε μια ισούται με μια τουλάχιστον ημέρα, και όχι ο χρόνος που πραγματικά απαιτείται για να εκτελεστούν. Αυτή η παραδοχή, πάντα κατά τη γνώμη μου, είναι θεμελιωδώς λάθος (και άδικη για κράτη που μπορεί να έχουν περισσότερες αλλά «μηχανικές» διαδικασίες, σε σχέση με άλλα που μπορεί να έχουν μια ή δύο αλλά «ουσίας»).

Στην ίδια Έκθεση για την Ελλάδα ως μόνη μεταρρύθμιση αναφέρεται η βελτίωση των αρχείων του Τειρεσία – ελπίζεται, δεν έχω χρόνο να το ελέγξω, ότι η μείωση του απαιτούμενου εταιρικού κεφαλαίου τουλάχιστον για τις ΕΠΕ αναφέρθηκε πέρυσι (ίσως τελικά και να αξιολογήθηκε θετικά πέρυσι και έτσι να φτάσαμε πλασματικά εννιά θέσεις πάνω και φέτος να επανήλθαμε στην πραγματική μας θέση...).

Πέρα από το όποιο αστείο της υπόθεσης, το θέμα έχει γενική εφαρμογή και είναι σοβαρό. Όλες αυτές οι εκθέσεις (και ο εκάστοτε «δημιουργικός» δημοσιογραφικός χειρισμός τους) δημιουργούν κλίμα, μέσα και έξω από τη χώρα. Το κλίμα αυτό, εφόσον είναι διαρκώς αρνητικό και εσωστρέφειας, δεν βοηθά κανέναν. Πολύ χειρότερα μάλιστα είναι τα πράγματα όταν οι ισχυρισμοί στις εκθέσεις αυτές δεν απεικονίζουν την πραγματικότητα.

Υπάρχει επομένως θέμα μεθοδολογίας. Έστω ότι οι εκάστοτε δείκτες είναι σωστοί. (Αν και, και γι αυτούς θα μπορούσε να γίνει εθνική προετοιμασία.) Ποιος είναι υπεύθυνος στην Ελλάδα να μετρά; Ποιος κάνει το εθνικό μας benchmarking;

Στην ίδια Έκθεση της Παγκόσμιας Τράπεζας στην ιστοσελίδα της μεθοδολογίας για την Ελλάδα

<http://www.doingbusiness.org/MethodologySurveys/StartingBusiness.aspx>

ενημερωνόμαστε ότι η ίδια η Τράπεζα εκπονεί το μοντέλο (πχ. Ίδρυση ΕΠΕ με 10 υπαλλήλους / απόκτηση άδειας πολεοδομίας για αποθήκη, κοκ.), βρίσκει από μόνη της τις διαδικασίες από καταλόγους, καταγράφει και μετρά ημέρες και, τελικά, επιβεβαιώνει με ντόπιους δικηγόρους και δημόσιους υπάλληλους (*local incorporation lawyers and government officials complete and verify the data.*) Ποιοι και τι ακριβώς γνώση έχουν αυτοί οι τελευταίοι κανείς δεν γνωρίζει.

Από την άλλη μεριά, όσες φορές γνωρίζουμε όσους μετρούν, ενδέχεται να διαφωνούμε με τα ευρήματά τους. Κάπως έτσι συνέβη φέτος (βλ. δημοσίευμα στο Πρώτο Θέμα της 20.09.2009) αλλά και το 2008, όταν ξέσπασε διαφωνία μεταξύ ΣΕΒ και Υπουργείου Οικονομίας για τη λίστα του World Economic Forum «The Global Information Report 2007-2008».

## 4ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΕΦΑΡΜΟΓΗ BENCHMARKING ΣΤΟΥΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥΣ

---

### 4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

Ο προϋπολογισμός αποτελεί ένα από τα κυριότερα εργαλεία που διαθέτει η διοίκηση για το συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων της. Στις περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμούς, ο προϋπολογισμός αποτελεί την οικονομική κατάσταση στην οποία καταγράφονται όλα τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις, αλλά και οι εισροές και εκροές που θα έχει μια επιχείρηση / οργανισμός, σε ένα αλλά και για ένα, συγκεκριμένο διάστημα χρόνου.

Ο προϋπολογισμός είναι η ποσοτική έκφραση των στόχων της διοίκησης και το μέσο για την παρακολούθηση της προόδου πραγματοποίησης των στόχων αυτών. Τα στελέχη αναπτύσσουν προϋπολογισμούς για τις επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες των οποίων προΐστανται. Ο συνδυασμός των επιμέρους προϋπολογισμών συνιστά το συνολικό προϋπολογισμό της επιχείρησης. Έτσι, ο **συνολικός προϋπολογισμός** (master budget) αποτελεί την περίληψη των χρηματοοικονομικών προβλέψεων όλων των επιχειρηματικών μονάδων μιας επιχείρησης όσον αφορά τα μελλοντικά κέρδη, τις ταμειακές ροές και τη χρηματοοικονομική θέση της επιχείρησης.

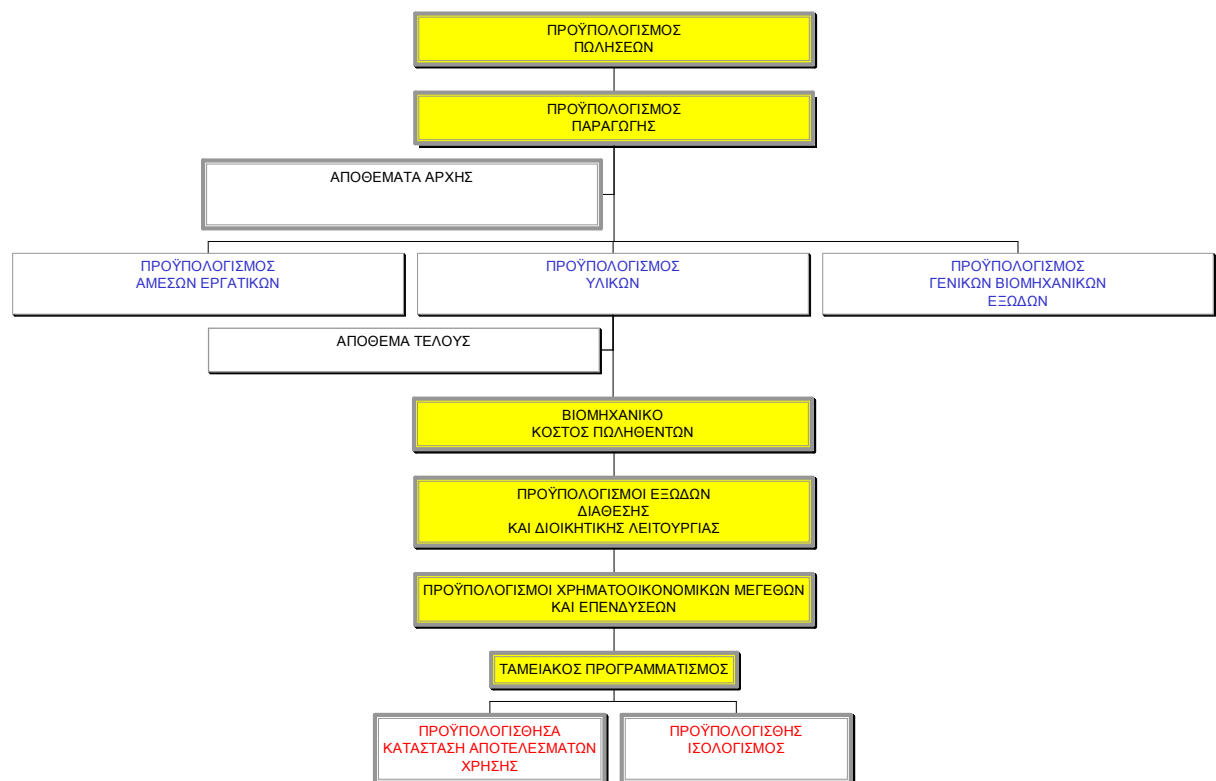
Με βάση την Ελληνική και τη διεθνή βιβλιογραφία, οι προϋπολογισμοί που συνθέτουν τον **συνολικό προϋπολογισμό** πλαίσιο μίας παραγωγικής επιχείρησης είναι κυρίως αυτοί που αφορούν:

- α) τα έσοδα από τις πωλήσεις (**προϋπολογισμός πωλήσεων** - sales budget),
- β) την παραγωγή (**προϋπολογισμός παραγωγής** - production budget),
- γ) τα έξοδα υποστηρικτικών δραστηριοτήτων όπως τα έξοδα πωλήσεων (selling and marketing budget), τα έξοδα διοίκησης (administration expenses budget), τα έξοδα έρευνας και ανάπτυξης (research & development budget), τα έξοδα διάθεσης (distribution budget), κτλ.
- δ) την ταμειακή θέση της επιχείρησης (**ταμειακός προϋπολογισμός** - cash budget), δηλαδή τη διαφορά μεταξύ των διαθέσιμων στην αρχή της εκάστοτε περιόδου, των εισπράξεων και των πληρωμών της σε τακτά χρονικά διαστήματα, και

ε) το **αναμενόμενο χρηματοοικονομικό αποτέλεσμα** από τη δραστηριότητα (budgeted income statement), καθώς και την **αναμενόμενη χρηματοοικονομική θέση της επιχείρησης στο τέλος της χρήσης** όπως αυτή αντανακλάται στον προϋπολογιστικό Ισολογισμό (budgeted balance sheet).

Τα επιμέρους στοιχεία που συνθέτουν το συνολικό προϋπολογισμό μιας βιομηχανικής επιχείρησης αλλά και η διαδικασία κατάρτισής του παρουσιάζονται διαγραμματικά στο ακόλουθο σχήμα.

**ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΣΕΙΡΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ**



ΣΧΗΜΑ .1

**4.2 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ**

Οι προϋπολογισμοί επιτελούν μία πολυδιάστατη λειτουργία και συνεισφέρουν ποικιλοτρόπως στη διαδικασία της διοίκησης των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα οι προϋπολογισμοί:

1. Αναγκάζουν τα στελέχη να προγραμματίζουν.

2. Αποκαλύπτουν νέα στοιχεία αναφορικά με το μέλλον της επιχείρησης και επομένως μειώνουν τον κίνδυνο από τις δραστηριότητες που αναλαμβάνουν.
3. Ενισχύουν την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων.
4. Βοηθούν στην ταύτιση των στόχων στελεχών και επιχείρησης.
5. Παρέχουν ένα σχέδιο δράσης και λειτουργούν και ως μέσο αποτύπωσης των προσυμφωνημένων προτεραιοτήτων μιας επιχείρησης αναφορικά με τη διάθεση των πόρων.
6. Λειτουργούν ως βάση για τη μέτρηση και την αξιολόγηση της απόδοσης των τμημάτων και των στελεχών τους.

#### **4.3 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ**

Οι προϋπολογισμοί διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με:

1. **Το χρονικό διάστημα που καλύπτουν** - εάν δηλαδή άπτονται του έτους ή αναφέρονται σε μεγαλύτερες χρονικές περιόδους- διακρίνονται σε **λειτουργικούς προϋπολογισμούς** (operational budgets) και **επιχειρηματικά σχέδια** (business plans). Οι επιχειρήσεις πολλές φορές χρησιμοποιούν παράλληλα με τους λειτουργικούς προϋπολογισμούς και **κυλιόμενους προϋπολογισμούς** (rolling budgets) αλλά και **αναμορφωμένες εκτιμήσεις** μέχρι το τέλος του έτους καθώς εξελίσσεται ο απολογισμός οι οποίες βασίζονται στα περισσότερο πρόσφατα δεδομένα που είναι διαθέσιμα.
2. **Τη διαδικασία που ακολουθείται κατά την κατάρτισή τους**, εάν δηλαδή συντάσσονται από τα στελέχη και εγκρίνονται από τη διοίκηση (bottom - up προσέγγιση), επιβάλλονται από τη διοίκηση στα στελέχη (top - down προσέγγιση) ή για την ανάπτυξή τους ακολουθείται μια συνεργατική διαδικασία μεταξύ των στελεχών όλων των βαθμίδων (participative budgeting).
3. **Τη φιλοσοφία προσδιορισμού των προϋπολογιστικών ποσών**, εάν δηλαδή ο υπολογισμός των εκάστοτε κονδυλίων γίνεται λαμβάνοντας υπόψη ένα ποσοστό ή ποσό μεταβολής (αύξησης ή μείωσης) επί των πραγματοποιηθέντων - απολογιστικών ποσών της προηγούμενης χρήσης λόγω αύξησης των τιμών (πληθωρισμός), αλλαγών στον επίπεδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης, αλλαγών στην τεχνολογία, κτλ. ή γίνεται από **μηδενική βάση**.
4. **Το είδος τους**, εάν δηλαδή αφορούν ένα συγκεκριμένο επίπεδο δραστηριοποίησης και επομένως είναι στατικοί προϋπολογισμοί ή αναφέρονται σε εναλλακτικά επίπεδα δραστηριότητας (ελαστικοί προϋπολογισμοί).

Κατά την κατάρτιση των προϋπολογισμών χρησιμοποιείται συνήθως ένα πρόγραμμα **benchmarking** που βασίζεται στα συνολικά έσοδα. Στο πρόγραμμα αυτό, τα στοιχεία κόστους υπολογίζονται ως ποσοστό των συνολικών εσόδων. Ένα τέτοιο **benchmarking** σύστημα, το οποίο βασίζεται στα συνολικά έσοδα, έχει το πλεονέκτημα ότι συνδέει τα διοικητικά και τα γενικά βιομηχανικά έξοδα απευθείας με τον όγκο και την πολυπλοκότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων. Έτσι όταν αυξάνεται ο όγκος των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών αυξάνεται ανάλογα και το κόστος των εξόδων.

Επιπλέον η ανάλυση αριθμοδεικτών η οποία αποτελεί ένα είδος **benchmarking**, θα μπορούσε να μας δώσει σημαντικά στοιχεία για την κατάρτιση των προϋπολογισμών. Οι αποφάσεις της διοίκησης της επιχείρησης και η ενσωμάτωση τους στους προϋπολογισμούς λαμβάνονται ύστερα από λεπτομερειακές αναλύσεις, μετρήσεις και συγκρίσεις όλων των στοιχείων που συνθέτουν την δραστηριότητα της, με την βοήθεια ενός οργανωμένου συστήματος αριθμοδεικτών. Έτσι συγκρίνοντας την τιμή ενός δείκτη μιας επιχείρησης με την τιμή του ίδιου δείκτη ανταγωνιστικών επιχειρήσεων ή της πρότυπης ή της μέσης επιχείρησης, οδηγούμαστε σε συμπεράσματα για την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και για τις διορθωτικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν. Οι ενέργειες αυτές ενσωματώνονται στους επόμενους προϋπολογισμούς. Για παράδειγμα, ένας χαμηλός αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων μπορεί να σημαίνει την διατήρηση υπερεπαρκών αποθεμάτων σε σχέση με την παραγωγική της δραστηριότητα κάτι το οποίο θα πρέπει να αποφευχθεί στην επόμενη χρήση.

Ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα εφαρμογής του **benchmarking** στους προϋπολογισμούς είναι ότι τα ποσά των στοιχείων κόστους προσδιορίζονται με βάση πραγματικά δεδομένα. Ένα συχνό μειονέκτημα των προϋπολογισμών είναι ότι συχνά οι στόχοι που θέτονται είναι μη ρεαλιστικοί και ανέφικτοι. Επομένως ο ρόλος τους πολλές φορές απαξιώνεται και καταλήγουν να μην έχουν πρακτική σημασία. Με την βοήθεια όμως του **benchmarking** τα ποσά που αναφέρονται στους προϋπολογισμούς συνδέονται άμεσα με τον όγκο και την πολυπλοκότητα των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα μέσω των προϋπολογισμών να υιοθετούνται πιο εφικτοί και αποτελεσματικοί στόχοι. Με αυτόν τον τρόπο ο ρόλος των προϋπολογισμών γίνεται ουσιαστικότερος και η προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων πιο εντατική.

Επιπρόσθετα με την εφαρμογή του **benchmarking** επισημαίνονται πεδία πρακτικής και επιδόσεων που απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή και βελτίωση. Στην συνέχεια κατά την κατάρτιση των προϋπολογισμών δίνεται ιδιαίτερη προσοχή σε αυτά τα στοιχεία του κόστους και διαμορφώνονται έτσι ώστε να είναι εφικτοί οι στόχοι που υιοθετούνται αλλά παράλληλα να πραγματοποιούνται και διορθωτικές ενέργειες για τις αδύνατες διαδικασίες και επιδόσεις της επιχείρησης.

Για όλους τους παραπάνω λόγους, η επιχείρηση έμμεσα γίνεται πιο ανταγωνιστική, αφού τοποθετεί τους ανταγωνιστές της στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος, βελτιώνει τις διαδικασίες και τις επιδόσεις ενώ παράλληλα κάνει πιο ουσιαστικά το ρόλο των προϋπολογισμών.

Παρόλα αυτά η εφαρμογή του **benchmarking** κατά την κατάρτιση των προϋπολογισμών θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτική. Είναι συχνό το φαινόμενο κατά το οποίο οι επιχειρήσεις καταρτίζουν τους προϋπολογισμούς τους βασιζόμενοι σε αυτούς των ανταγωνιστών τους. Στην διαδικασία, όμως αυτή, δε λαμβάνουν υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης τους, όπως η κουλτούρα, η αποστολή και το ανθρώπινο δυναμικό της. Αυτό συνεπάγεται την υιοθέτηση μη εφικτών στόχων και στη συνέχεια τον παραγκωνισμό του προϋπολογισμού.

Αυτό που θα πρέπει να τονιστεί, είναι ότι η εφαρμογή του **benchmarking** στους προϋπολογισμούς προϋποθέτει την εφαρμογή του και σε άλλες διαδικασίες της επιχείρησης όπως π.χ. στην τεχνολογία της παραγωγής, στον χρηματοοικονομικό τομέα, στη διαχείριση των αποθεμάτων κλπ. Για παράδειγμα, η εφαρμογή του **benchmarking** σε επιχειρήσεις με διαφορετική τεχνολογία παραγωγής θα κατέληγε σε προϋπολογισμούς που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, είναι και πολύ σημαντική η επιλογή της πρότυπης εταιρείας.

Τέλος ένα από τα βασικά μειονεκτήματα είναι η δυσκολία πρόσβασης στα στοιχεία κόστους και στα δεδομένα εκείνα που χρειάζεται η επιχείρηση για να καταρτίσει τον προϋπολογισμό της, βασιζόμενη στις αποδόσεις των άλλων επιχειρήσεων.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ

---

### **5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ ΤΟΥ ΠΙΝΑΚΑ ΙΣΣΟΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ**

Η ανακεφαλαίωση της προηγηθείσας ανάλυσης μας επιτρέπει να τονίσουμε ότι το κλειδί, για την επιτυχή εφαρμογή του BSC σε μια επιχείρηση, είναι η ορθή επιλογή των δεικτών μέτρησης της επίδοσης και των αντίστοιχων στατιστικών τους βαρών, ώστε αυτοί να αντικατοπτρίζουν την στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης.

Ο Πίνακας Ισοροπημένης Στοχοθεσίας βέβαια δεν στερείται αδυναμιών, πρόκειται όμως για μια από τις πιο αποτελεσματικές νέες μεθόδους αξιολόγησης της επίδοσης της επιχείρησης και υπόκειται σε συνεχείς βελτιώσεις με στόχο την εξάλειψη των προβλημάτων του και την τελειοποίησή του, τόσο σαν μέθοδο αξιολόγησης της επίδοσης, όσο και σαν μέσο στρατηγικής διοίκησης της επιχείρησης. Θεωρούμε ότι χρειάζεται περαιτέρω διερεύνηση των θεμάτων που συνδέονται με τη μέθοδο της Δικτυακής Ανάλυσης, με την εισαγωγή της θεωρίας των Δυναμικών Συστημάτων για την αντιμετώπιση των προβλημάτων της χρονικής υστέρησης κ.α. που όμως είναι πέρα από τα όρια της παρούσας εργασίας.

### **5.2 Η ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΙΝΑΚΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Η επιτυχής χρήση του BSC, απαιτεί όπως υπάρχει προσαρμογή του στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος. Τόσο οι επιλεγμένοι δείκτες, όσο και τα στατιστικά τους βάρη, πρέπει να ελέγχονται μέσω μιας εσωτερικής

διαδικασίας ανατροφοδότησης (double loop feedback) [Kaplan and Norton 1996a.] και να μεταβάλλονται αν αυτό θεωρηθεί αναγκαίο. Ένας σωστά σταθμισμένος πίνακας αξιολόγησης της επιχείρησης, αποτελεί πολύτιμο οδηγό, για την κατανομή των κεφαλαίων της επιχείρησης στους διάφορους τομείς της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton « η επιχείρηση πρέπει να συνδέσει τον στρατηγικό σχεδιασμό με την κατανομή των κεφαλαίων της, ώστε να μπορέσει να μετατρέψει το όραμά της σε πράξη». Σαν συνέπεια αυτού μπορεί να κατανείμει τα κεφάλαια της ακολουθώντας τους αντίστοιχους συντελεστές βαρύτητας του BSC. [Kaplan and Norton 1996c]

### **5.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ BENCHMARKING**

Σκοπός της εργασίας ήταν να παρουσιάσει την μέθοδο της συγκριτικής αξιολόγησης και τα περιθώρια εφαρμογής της στον οικονομικό προγραμματισμό των επιχειρήσεων. Ο έντονος ανταγωνισμός οδηγεί στην αναζήτηση βέλτιστων πρακτικών από τις επιχειρήσεις για την βελτίωση της αποδοτικότητας τους. Στη διαδικασία αυτή βοηθά το benchmarking. Η μέθοδος χρησιμοποιείται από πλήθος επιχειρήσεων και έχει πολλά οφέλη. Το κυριότερο εμπόδιο για την πραγματοποίηση της μεθόδου είναι η επιφύλαξη των επιχειρήσεων για την τήρηση της εμπιστευτικότητας των πληροφοριών.

#### Χαρακτηριστικά προϊόντων Benchmarking

1. Το ανταγωνιστικό Benchmarking προορίζεται για την ανάλυση των ανταγωνιστών και τη σύγκριση μεταξύ των εταιριών. Η αναζήτηση των στοιχείων γίνεται με την βοήθεια της έρευνας αγοράς και των ομάδων συγκεντρώσεως. Τα χαρακτηριστικά που αναλύονται συνήθως είναι τα στοιχεία που κάνουν το πελάτη να κοιτάξει και να προσέξει αμέσως σε ένα προϊόν, έτσι ώστε να το αγοράσει (ποιο είναι το καλύτερο στην κατηγορία του).
2. Το κόστος είναι ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που ελέγχεται στις επιχειρήσεις και βοηθά την κάθε εταιρεία να κατασκευάζει ανάλογα προϊόντα με μικρότερο κόστος από αυτό των ανταγωνιστών.

#### Κόστος των Benchmarking προϊόντων

Σύμφωνα με τη νομοθεσία τα προσωπικά δεδομένα και οι πληροφορίες πρέπει να προστατεύονται γιατί η τυχόν έκθεσή τους μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στις επιχειρήσεις. Το κόστος των προϊόντων της κάθε εταιρείας μπορεί να εκτιμηθεί και από τον τρόπο λειτουργίας των συναλλαγών της. Πολλές φορές όμως αυτό προκαλεί σύγχυση γιατί η κάθε εταιρία ορίζει το κόστος διαφορετικά. Για παράδειγμα η κοστολογική κατάσταση μιας αλυσίδας fast food μπορεί να περιλαμβάνει απόθεμα (πλεόνασμα) στο κόστος των υλικών, ενώ μια άλλη εταιρία να το συλλάβει ως μια κατευθυνόμενη μεταβλητή πρώτιστης σημασία. Ισάξια κόστη θεωρούνται τα *cost drivers*. Μερικά τυπικά τους στοιχεία είναι:

1. Πρώτες ύλες (εφόδια/ προμήθεια/ απόθεμα, κόστος φορτίων/ εμπορεύματα, καθήκοντα, παραγωγή/ απόδοση)
2. Άμεση εργασία (μέσος όρος εργασίας ανά βδομάδα). Εξαρτάται από το επίπεδο γνώσης και των προσόντων των εργατών
3. Έμμεση εργασία (συντονιστική ομάδα, επιθεωρητές κτλ). Εξαρτάται από την εμπειρία, το επίπεδο του μισθού κτλ
4. Κόστος πωλήσεων, που καθοδηγείται από το σχέδιο αποζημίωσης, κόστος δειγμάτων, απόδοση του προσωπικού πώλησης κτλ
5. R&D, marketing και administration κόστος που εξαρτάται από τη παραγωγικότητα, το επίπεδο εμπειρίας, και τους μισθούς.

Το Benchmarking είναι ένα σημαντικό εργαλείο υποστήριξης για τη συνεχή βελτίωση. Αναπτύχθηκε αρχικά ως ανταγωνιστικό Benchmarking, μετέπειτα εξελίχθηκε σε διαδικαστικό και σήμερα αναφέρεται ως στρατηγική. Έχει αποδειχθεί ότι είναι αποτελεσματικό για τις άμεσες βελτιώσεις-διορθώσεις που πρέπει να γίνουν στην εταιρεία. Επίσης, έρευνες δείχνουν ότι μια εταιρία με φτωχή εικόνα μπορεί να ωφεληθεί από παγκόσμιας εμβέλειας εταιρίες, μέσω του Benchmarking. Η έρευνα αγοράς μέσω του Benchmarking, έχει σίγουρα οφέλη για μια εταιρία. Ωστόσο, η εταιρία πρέπει να μορφοποιήσει τη δομή της έτσι ώστε να επιτύχει και καλύτερα αποτελέσματα.

Το Benchmarking θεωρείται ο έλεγχος της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης, χρησιμοποιώντας ως δείκτες μέτρησης της, τις επιδόσεις άλλων ομοειδών, ισχυρότερων επιχειρήσεων (κυρίως παγκόσμιας κλίμακας).

*Σκοποί του:*

10. Καθορισμός των σταθερών απόδοσης σε στρατηγικό επίπεδο,

- κατανόηση των καλύτερων πρακτικών λειτουργίας σε λειτουργικό ή τακτικό επίπεδο (ικανοποίηση πελάτη, παρακίνηση και ικανοποίηση εργαζομένων, μερίδιο αγοράς και απόδοση κεφαλαίων). Εσωτερικό:

Γίνεται κυρίως σε πολυεθνικές που έχουν δύο ή περισσότερα τμήματα με παρόμοιες αρμοδιότητες ή λειτουργίες. Ο έλεγχος γίνεται από τους διαχειριστές διαφόρων λειτουργιών και επιπέδων, με βάση τις επιδόσεις των συναδέλφων τους σε άλλα ομοειδή τμήματα.

- Ανταγωνιστικό :

Οι διαχειριστές πληροφορούνται για τις επιδόσεις των συγγενών τμημάτων άλλων, συνήθως καλύτερων, εταιριών. Χρειάζεται προσοχή στην προσπάθεια απομίμησης και της εξασφάλισης ότι οι συγκρίσεις έχουν νόημα, κυρίως όταν τα μεγέθη των συγκρινόμενων επιχειρήσεων διαφέρουν κατά πολύ.

- Λειτουργικό ή γενικό:

Συγκρίνει λειτουργίες, όπως διανομή, εξυπηρέτηση και γενικά το πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης με το καλύτερο της κατηγορίας του.

Τι είναι όμως τελικά ο κύκλος ζωής ενός προϊόντος; - με βάση τον αντίστοιχο κύκλο εργασιών και το κέρδος από τις πωλήσεις του προϊόντος μπορούμε να πούμε ότι έχει σχέση με τις παρακάτω φάσεις :

- **Έρευνα και σχεδιασμός ( development )**: Στη διάρκεια της φάσης αυτής ο κύκλος εργασιών είναι μηδενικός, ενώ λόγω εξόδων έρευνας και ανάπτυξης, το κέρδος είναι αρνητικό.
- **Εισαγωγή στην αγορά ( introduction )**: Υπάρχουν έσοδα από πωλήσεις προϊόντων αλλά όχι αρκετά ώστε να δημιουργήσουν κέρδος.
- **Ανάπτυξη ( growth )**: Υπάρχει εκθετική αύξηση του κύκλου εργασιών από τις πωλήσεις και μείωση της ζημίας.
- **Ωριμότητα ( maturity )**: Πρόκειται για την καλύτερη φάση του προϊόντος.

Τα έξοδα στη διάρκεια των προηγούμενων φάσεων αποδίδουν, με αποτέλεσμα να παρατηρείται η μεγαλύτερη αύξηση κέρδους. Όσο περισσότερο διαρκεί η φάση αυτή τόσο το καλύτερο για την επιχείρηση.

- **Ύφεση ( decline )**: Παρατηρείται μιαστασιμότητα στη μεταβολή του κύκλου εργασιών και των κερδών από πωλήσεις, δείκτες που έχουν ήδη φτάσει στο μέγιστο δυνατό σημείο και στη συνέχεια παρατηρείται σταδιακή και συνεχιζόμενη μείωσή

τους. Υπάρχουν τεχνικές που μπορούν να επεκτείνουν το στάδιο της ωριμότητας και να καθυστερήσουν την ύφεση.

#### **5.4 ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΟΣ ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΑΙΤΙΟΥ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ**

Η δομή του BSC δεν μπορεί να διαχωρίσει χρονικά την αιτία και το αποτέλεσμα. Σε πολλές σχέσεις αιτίας – αποτελέσματος απαιτείται η μεσολάβηση ενός χρονικού διαστήματος. Αυτό δεν μπορεί να φανεί στο BSC διότι μετρά την αιτία και το αποτέλεσμα την ίδια χρονική στιγμή. Μια άλλη αδυναμία είναι ότι μπορεί να καθορίσει τους στόχους της επιχείρησης όχι όμως τον τρόπο με τον οποίο αυτοί θα υλοποιηθούν.

Η αντιμετώπιση αυτών των αδυναμιών και η περαιτέρω βελτίωση του BSC επιχειρείται με τη χρησιμοποίηση κάποιων μεθόδων, όπως π.χ. η εισαγωγή της θεωρίας δυναμικών συστημάτων [Akkermans and Oorshot 2002], για την αντιμετώπιση του προβλήματος χρονικής υστέρησης μεταξύ αιτίου και αποτελέσματος, και η εφαρμογή μιας γενικευμένης μορφής QFD για τον καθορισμό των απαιτούμενων ενεργειών που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης [Schnaiderman 1999, Lee and Ko 2000]. Η εξέταση αυτών των μεθόδων και των αποτελεσμάτων τους είναι πέρα από τα όρια της παρούσας εργασίας.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

---

- Bontis N. (2000) Framework paper : “ Assessing Knowledge Assets: A review of the models used to measure intellectual capital” Queen’s Management Research Centre for Knowledge-Based Enterprises.[1]
- Bontis N. Dragonetti N. Jacobsen K. Roos G. The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources.[2]
- Bourne M. The Emperor’s new Scorecard (2002) Financial world (August) p.48-50[3]
- Buglione, L. and Abran A.(2002) QEST nD: n-dimensional extension and generalization of a software performance measurement model. Advances in Engineering Software, 33(1), pp 1-7.
- Καρρά Ε Δ. και Παπαδόπουλος Δ. Λ. Μέθοδοι προσδιορισμού και επιλογής της επιχείρησης στον πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας Κριτική διερεύνηση. Σύνδεσμος επιστημόνων χρηματοοικονομικής και λογιστικής επιστήμης, 2<sup>ο</sup> Ετήσιο Συνέδριο – 8 Νοεμβρίου 2003, <http://www.aislab.aueb.gr/hfaa/ar/KARRA.doc>. [4]
- Clinton B.D. S.A. Weber and J.M. Hassel (2002) Implementing the Balanced Scorecard Using the Analytic Hierachy Process . Management Accounting Quarterly (spring 2002 vol.3 no 3)
- Epstein M.J. and Manzoni J.F. (1997) The Balanced Scorecard and Tableaux de Bord : Translating Strategy into Action Management Accounting (August)
- Eldin N. (2002 ) A Promising Planning Tool: Quality Function Deployment. Cost Engineering Vol.44 no.3 (March) p.p.28-37
- Neely, A. and Adams, C. Perspectives on performance : the performance prism. Center for Business Performance (CBP), Cranfield

University, School of Management, URL:  
<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/cbp/prismarticle.pdf>.

- Lynch, R.L and Cross, K.F. (1995). Measure up! Yardsticks for Continuous improvement, Blackwell, Boston, MA.
- Kaplan R.S. and D.P. Norton (1992). The Balanced Scorecard : Measures that drive performance. Harvard Business Review (January-February) [4]
- Kaplan R.S. and D.P. Norton (1996a). Using The Balanced Scorecard as a Strategic management system. Harvard Business Review (January-February) [4]
- Park, C. (2002). Intergrating Social and environmental issues into Business Strategy and Operations. The case study of mountain Equipment Co-op, MSc thesis, Lund University, Sweden, International Institute for industrial Environmental Economics (IIIEE) Reports2002:3,p.116,  
[http://www.iiiee.lu.se/Publication.nsf/\\$webAll/7716FDBA62497FABC1256CCC00291B71](http://www.iiiee.lu.se/Publication.nsf/$webAll/7716FDBA62497FABC1256CCC00291B71). [5]
- Arban, A. and Buglione L.(2003). A multidimensional performance model for consolidating balanced scorecard. Advances in Engineering Software, 34, pp 339-349.[6]
- Kaplan R.S. and D.P. Norton (1997). Why does business need a Balanced Scorecard ; Journal of cost management (May-June) [5]
- Kaplan R.S. and D.P. Norton (2000). Having problem with your strategy; then Map it Harvard Business Review (September – (October)
- Kaplan R.S. and D.P. Norton (2001a). Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management Part I. Accounting Horizons (March) [4]
- Kaplan R.S. and D.P. Norton (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management Part II. Accounting Horizons (June) [5]
- Kaplan R.S. and D.P. Norton (2001c). Building a Strategy Focused Organization. Ivey Business Journal (May June)[5]

- Lipe M and S. Salterio (2000). The Balanced Scorecard : Judgmental effects of common and unique performance measure. The Accounting Review (July)[7]
- Lipe M and S. Salterio (2002). A note of the Judgmental effects of the balanced scorecards information organization Accounting Organizations and Society (vol.27)[7]
- Saaty T.L (1990) Multiriteria Decision Making:The Analytic Hierarchy Process, RSW Publications.
- Silk S. (1998) Automating The Balanced Scorecard. Management Accounting (May)[7]
- Skyrme D.J. and D.M.Amidon (1998) New measures of success . Journal of Business Strategy (January-February)
- Cho-Hoi Hui, Tak-Chuenwong, Chi-Fai lo, Andming-Xi Huang, (2006), Benchmarking Model of Default Probabilities of Listed Companies (citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.139.2532...)
- Olympia Kyriakidou, Julie Gore, (2009), Learning by Example: Benchmarking Organizational Culture in Hospitality, Tourism and Leisure Smes
- Sharika Gupta Sr. (2002) The Realities of Benchmarking ([http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=631924](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=631924))
- Dirk Bergemann , Ulrich Hege, (2002),The Value of Benchmarking ([http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=327184](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=327184))
- Yasin M. Mahmond, (2002), The Theory and Practice of benchmasrking: then and now.



## ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

- [www.specisoft.gr/news/docs/arthro\\_budget.pdf](http://www.specisoft.gr/news/docs/arthro_budget.pdf)
- [www.telecom.ntua.gr/ees/downloads/...apodoshs/p8\\_notes.doc](http://www.telecom.ntua.gr/ees/downloads/...apodoshs/p8_notes.doc)
- [www.benchmarkindex.com](http://www.benchmarkindex.com)
- [www.ebenchmarking.org](http://www.ebenchmarking.org)
- [www.scisce.eu/images/Benchmarking\\_value.pdf](http://www.scisce.eu/images/Benchmarking_value.pdf)
- [www.keta-ionion.gr/Files/egheiridio%20benchmarking.doc](http://www.keta-ionion.gr/Files/egheiridio%20benchmarking.doc)
- [http://62.103.39.56:8080/keta\\_kemak/articles/result.jsp?context=105](http://62.103.39.56:8080/keta_kemak/articles/result.jsp?context=105)
- [www.urenio.org/benchmark/el/consultants.html](http://www.urenio.org/benchmark/el/consultants.html)
- ([http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1498278](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1498278))