

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ (PROJECT MANAGEMENT & PRODUCT
DEVELOPMENT)

[ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΟΥ
BALANCED SCORECARD ΓΙΑ ΕΡΓΑ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ]

ΜΠΑΣΙΑΚΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2017

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF INDUSTRIAL MANAGEMENT &
TECHNOLOGY



MASTER DEGREE IN INDUSTRIAL MANAGEMENT &
TECHNOLOGY

AREA OF EXPERTISE: PROJECT MANAGEMENT &
PRODUCT DEVELOPMENT

[PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS -
BALANCED SCORECARD METHODOLOGY
EVALUATION FOR IT PROJECTS]

BASIAKOU PANAGIOTA

PIRAEUS, OCTOBER 2017

Στους γονείς μου & τον σύζυγο μου.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας ,θα ήθελα να ευχαριστήσω την Qualco S.A. για την ευκαιρία που μου έδωσε να αποκτήσω εργασιακή εμπειρία στον τρέχον τομέα σπουδών μου .Ειδικότερα θα ήθελα να ευχαριστήσω την Όλγα Σταμαθιουδάκη για το πολύτιμο υλικό που αφορούσε την στρατηγική της εταιρείας καθώς και τον Χρήστο Μηνά για τους οδηγούς μέτρησης απόδοσης στο Project Management Office.

Ταυτόχρονα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή Ιωάννη Πολλάλη για την πολύτιμη συνεισφορά-βοήθεια για να καταφέρω να ολοκληρώσω την διπλωματική εργασία.

Περίληψη

Με την παρούσα διπλωματική εργασία, γίνεται μια προσπάθεια για ανάδειξη της εξελικτικής πορείας των συστημάτων μέτρησης της απόδοσης καθώς και αναφορά του τρόπου εφαρμογής των συστημάτων αυτών ώστε να υλοποιηθεί με επιτυχία η στρατηγική των επιχειρήσεων .

Για να γίνει εφικτή η σωστή επιλογή του συστήματος που εξυπηρετεί την κουλτούρα και την οργανωσιακή δομή της κάθε επιχείρησης, γίνεται διεξοδική παρουσίαση των σύγχρονων συστημάτων μέτρησης της απόδοσης(EFQM,SMART,Performance Prism,Theory of Constrains,Performance Measurement Matrix).Για κάθε ένα από τα παραπάνω συστήματα εξηγείται ο τρόπος δράσης του, καθώς και τα πλεονεκτήματα-μειονεκτήματα που το χαρακτηρίζουν.

Στην συνέχεια γίνεται εκτενής αναφορά της μεθόδου Balanced Scorecard που αποτελεί το πλέον διαδεδομένο και πιο εύκολο- προσαρμόσιμο σύστημα μέτρησης της απόδοσης. Εξηγούνται τα χαρακτηριστικά των 4 προοπτικών που αποτελούν το σύστημα και των οδηγιών σύνδεσης των μέτρων με την στρατηγική της επιχείρησης. Τέλος γίνεται αναφορά στον τρόπο υλοποίησης μια Σκοροκάρτα.

Η διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται με ανάλυση της μεθόδου Balanced Scorecard για την αξιολόγηση του Project Management Office της εταιρείας Qualco,καταγράφοντας σκοροκάρτες για τις 4 προοπτικές και συνδέοντας τους τρόπους επίτευξης με την στρατηγική της εταιρείας.

Abstract

This thesis attempts to assess the evolution of performance measurement systems as well as how to apply these systems to successfully implement business strategy in corporates.

In order to make the right choice of the system that serves the culture and organizational structure of each company, a detailed analysis of the modern performance measurement systems (EFQM, SMART, Performance Prism, Theory of Constraints and Performance Measurement Matrix) is presented. The way of apply is explained for each of the above systems, as well as the advantages-disadvantages that characterize them.

The method Balanced Scorecard is extensively described which is the most widely used and easy-to-use performance measurement system. The characteristics of the 4 perspectives that make up the system are also explained together with the guidelines for connecting the measures to the company strategy. Finally, reference is made to the way of Balanced Scorecard implementation.

The thesis ends with the analysis of the Balanced Scorecard method for evaluating the Qualco Project Management Office (PMO), recording scorecards for the 4 perspectives and linking the ways to achieve with the company's strategy.

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Συγκριση Παραδοσιακών & Νέων συστημάτων μέτρησης της απόδοσης	12
Πίνακας 2. Αποτελέσματα από την χρήση Balanced Scorecard	27
Πίνακας 3. Βασικά βήματα υλοποίησης Balanced Scorecard	35
Πίνακας 4. SWOT ανάλυση για την Qualco.....	39
Πίνακας 5. Scorecard για την Χρηματοοικονομική προοπτική της Qualco	45
Πίνακας 6. Scorecard για την προοπτική πελατών της Qualco	46
Πίνακας 7. Scorecard για την προοπτική εσωτερικών διαδικασιών της Qualco.....	47
Πίνακας 8. Scorecard για την προοπτική μάθησης και ανάπτυξης	48

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1. Performance Prism	21
Εικόνα 2. Συσχέτιση των τεσσάρων προοπτικών της Balanced Scorecard.....	26
Εικόνα 3. Συσχέτιση μέτρων αποτελέσματος με στρατηγικούς στόχους, για την προοπτική του πελάτη.	29
Εικόνα 4. Συσχέτιση κριτηρίων αποτελέσματος με κριτήρια απαιτήσεων για την προοπτική των εργαζομένων	31
Εικόνα 5. Βήματα δημιουργίας Balanced Scorecard για την Qualco.....	44

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	5
Abstract	6
Κατάλογος Πινάκων.....	7
Κατάλογος Εικόνων	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	11
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	11
1.1 Εισαγωγή.....	11
1.2 Ορισμός Performance Measurement System	12
1.3 Χαρακτηριστικά των Performance Measurements Systems	12
1.4 Ευρέως Διαδεδομένα Συστήματα.....	13
1.5 Αποτελέσματα Χρήσης Performance Measurements Systems	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	15
ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	15
2.1 EFQM (European Foundation for Quality Management)	15
2.1.1 Το Μοντέλο EFQM.....	15
2.1.2 Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα Μοντέλου EFQM	17
2.2 The SMART Performance Systems	18
2.2.1 Το Μοντέλο SMART Performance Systems.....	18
2.2.2 Πως εφαρμόζεται - υλοποιείται η Μέθοδος SMART	19
2.2.3 Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα Μοντέλου SMART.....	19
2.3 The Performance Prism	20
2.3.1 Το Μοντέλο Performance Prism	20
2.3.2 Περιοχές Εστίασης του Μοντέλου Performance Prism	21
2.3.3 Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα Μοντέλου Performance Prism.....	22
2.4 The Theory of Constraints (TOC)	22
2.4.1 Το Μοντέλο Theory of Constraints	22
2.4.2 Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα Μοντέλου Theory of Constrains.....	23
2.5 Performance Measurement Matrix	24
2.5.1 Το Μοντέλο Performance Measurement Matrix	24
2.5.2 Αρχές Performance Measurement Matrix	24
2.5.3 Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα Μοντέλου Performance Measurement Matrix.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	25
ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ BALANCED SCORECARD	25

3.1 Ιστορική Αναδρομή.....	25
3.2 Το Μοντέλο Balanced Scorecard	26
3.3 Οι Τέσσερις Προοπτικές της Μεθόδου Balanced Scorecard.....	28
3.3.1 Χρηματο-Οικονομική Προοπτική	28
3.3.2 Η Προοπτική των Πελατών.....	28
3.3.3 Η Προοπτική της Εσωτερικής Επιχειρηματικής Διαδικασίας.....	30
3.3.4 Η Προοπτική της Μάθησης και Ανάπτυξης.....	30
3.4 Συσχέτιση - Σύνδεση των Μέτρων της Balanced Scorecard με τη Στρατηγική της Εταιρείας	32
3.5 Πλεονεκτήματα Μεθόδου Balanced Scorecard.....	33
3.6 Υλοποίηση Μεθόδου Balanced Scorecard	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	36
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ BALANCED SCORECARD ΓΙΑ ΤΟ PROJECT MANAGEMENT OFFICE ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ QUALCO.....	36
4.1 Μελέτη Περίπτωσης της Εταιρείας Qualco	36
4.1.1 Το Όραμα της Qualco.....	36
4.1.2 Οι Βασικές Αξίες της Qualco	37
4.1.3 Το Ανθρώπινο δυναμικό της Qualco.....	37
4.2 Ο Κλάδος Πληροφορικής.....	38
4.2.1 Ο Κλάδος Πληροφορικής στην Ελλάδα.....	38
4.2.2 Οι Κυρίαρχοι της Αγοράς Πληροφορικής.....	38
4.3 Στρατηγική της Qualco.....	38
4.3.1 SWOT Ανάλυση για την εταιρεία Qualco.....	39
4.3.2 Στόχοι της Qualco για το 2017 – 2018	39
4.4 Το Project Management Office της Qualco	40
4.4.1 Διαδικασία Εκτέλεσης των IT Projects στην Qualco	41
4.4.2 Προσδοκίες χρήσης της μεθόδου Balanced Scorecard στο Project Management Office της Qualco	42
4.5 Scorecards για το Project Management Office της Qualco.....	44
4.5.1 Scorecard για τα Οικονομικά	45
4.5.2 Scorecard για τον Πελάτη	46
4.5.3 Scorecard για τις Εσωτερικές Διαδικασίες.....	47
4.5.4 Scorecard για τη Μάθηση και Ανάπτυξη	48
4.6 Αναμενόμενα Αποτελέσματα από την Εφαρμογή της Μεθόδου στο Project Management Office της Qualco	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	50
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	50

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... 51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

1.1 Εισαγωγή

Η μεταβολή των εξωτερικών παραγόντων μιας επιχείρησης και η συνεχής αύξηση του ανταγωνισμού ,στρέφουν τις επιχειρήσεις στην επανεξέταση και βελτίωση των στρατηγικών τους καθώς και των συστημάτων διοίκησης. Βασική προϋπόθεση των επιχειρήσεων, ώστε να φτάσουν σε επιχειρηματική αριστεία, είναι να αναπτύξουν και να υλοποιήσουν ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης(Performance Measurement), που θα βασίζεται στην στρατηγική της επιχείρησης.

Το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις σήμερα είναι δυναμικό και για να καταφέρουν να φτάσουν στην κορυφή πρέπει να ικανοποιήσουν όλες τις ανάγκες των Stakeholders. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την χρήση ενός κέντρο-επιχειρησιακού μοντέλου μέτρησης της απόδοσης. Οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη ενός συστήματος αξιολόγησης που θα λαμβάνει υπόψιν τους πελάτες, τους προμηθευτές, τα οικονομικά της επιχείρησης και την καινοτομικότητα, ώστε να καταφέρουν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που επικρατεί.

Πλέον η επιστήμη της διοίκησης διαθέτει πολλά εργαλεία μέτρησης της απόδοσης. Το πρόβλημα έγκειται στο γεγονός ότι πολλά από τα KPI's που επιθυμεί η κάθε επιχείρηση να χρησιμοποιήσει, δεν είναι σε θέση να τα μετρήσει. Στο παρελθόν τα μέτρα αποδόσεων βασίζονταν μόνο σε χρηματοοικονομικά μέτρα. Η εμπειρία έδειξε ότι τα χρηματοοικονομικά στοιχεία δεν είναι αρκετά ικανοποιητικά για να αποτυπώσουν την πραγματικότητα.

Η συσχέτιση των παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης απόδοσης σε σχέση με τα σύγχρονα συστήματα αντικατοπτρίζεται στον παρακάτω πίνακα:

Παραδοσιακά συστήματα μέτρησης απόδοσης	Νέα συστήματα μέτρησης απόδοσης
Είναι βασισμένα στο παραδοσιακό λογιστικό σύστημα	Βασίζονται στην επιχειρηματική στρατηγική
Αποτελούν κυρίως οικονομικά μέτρα	Είναι κυρίως μη οικονομικά μέτρα
Απευθύνονται σε μεσαία και υψηλόβαθμα στελέχη	Απευθύνονται σε όλους τους εργαζομένους
Έχουν καθυστερήσεις στις μετρήσεις τους	Οι μετρήσεις τους είναι πρόσφατες
Είναι πολύπλοκα και αποπροσανατολιστικά	Είναι απλά, ακριβή και εύχρηστα
Μπερδεύουν τους εργαζόμενους	Ίκανοποιούν τους εργαζόμενους
Έχουν συγκεκριμένη δομή	Δεν έχουν συγκεκριμένη δομή
Δεν διαφοροποιούνται τοπικά	Διαφοροποιούνται τοπικά
Δεν αλλάζουν με το χρόνο	Αλλάζουν με τον χρόνο
Έχουν σκοπό την παρακολούθηση της απόδοσης	Βελτιώνουν την απόδοση
Εμποδίζουν την συνεχή βελτίωση	Βοηθούν στην συνεχή βελτίωση

Πίνακας 1. Συγκριση Παραδοσιακών & Νέων Συστημάτων Μέτρησης της Απόδοσης

1.2 Ορισμός Performance Measurement System

Τα Performance Measurement συστήματα είναι εργαλεία που αξιολογούν πόσο καλά διοικείται η εταιρεία, καθώς επίσης να προσδιορίσουν την αξία που παραδίδει η εταιρεία στους stakeholders.

1.3 Χαρακτηριστικά των Performance Measurements Systems

- Είναι μέτρα που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να παρέχει μια ισορροπημένη εικόνα της.
- Είναι το σύστημα μετρήσεων που παρέχει μια περιεκτική εικόνα για την απόδοση της επιχείρησης.
- Είναι πολυδιάστατα εργαλεία.
- Ενοποιούν όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης σε όλες τις ιεραρχίες.

- Λαμβάνουν πληροφορίες από παλαιότερα συστήματα απόδοσης και δημιουργούν μελλοντικά συστήματα.

Τα τελευταία χρόνια έχει δοθεί μεγάλη βάση στην μελέτη συστημάτων μέτρησης της απόδοσης. Στόχος των συστημάτων αυτών είναι να μεταφράσουν την στρατηγική σε δράση.

1.4 Ευρέως Διαδεδομένα Συστήματα

Τα πλέον διαδεδομένα συστήματα μέτρησης απόδοσης είναι :

- Balanced Scorecard
- EFQM Business Excellence Model
- Performance Measurement Matrix
- SMART Performance Pyramid
- Performance Prism
- Theory of Constraints

Τα παραπάνω συστήματα βασίζονται σε διαφορετικά χαρακτηριστικά και στόχους. Επίσης κάθε ένα από αυτά έχει θετικό και αρνητικό αντίκτυπο στο σύστημα μέτρησης της απόδοσης.

1.5 Αποτελέσματα Χρήσης Performance Measurements Systems

Με την βοήθεια των Performance Measurement Tools, οι επιχειρήσεις μπορούν να παρακολουθούν την υλοποίηση των πλάνων και των στρατηγικών τους και κατά συνέπεια να προσεγγίσουν την επιτυχία της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Atkinson, τα συστήματα μέτρησης απόδοσης πρέπει να συμβάλλουν στα παρακάτω:

- Να βοηθούν την εταιρεία να αξιολογήσει την συνεισφορά εργαζομένων και προμηθευτών.
- Να βοηθούν την εταιρεία να αξιολογήσει την συνεισφορά των Stakeholders, στην επίτευξη των κύριων στόχων της.
- Να βοηθούν την εταιρεία να χτίσει διαδικασίες, ώστε να επιτευχθούν οι κύριες στρατηγικές.
- Να βοηθούν την εταιρεία στον στρατηγικό σχεδιασμό, σε σχέση με συμφωνίες που έχει πραγματοποιήσει με τους Stakeholders.

Σύμφωνα με τον Parker(2000), τα performance measurement tools πέραν της βοήθειας στην λήψη αποφάσεων, συμβάλλουν:

- Στον καθορισμό της επιτυχίας.
- Καθορισμό της ικανοποίησης του πελάτη.
- Στην αποτύπωση και κατανόηση των διαδικασιών που ακολουθούν οι εταιρείες.
- Κατανόηση των προβλημάτων που πρέπει να διορθωθούν στην εταιρεία.
- Στην διασφάλιση λήψης αποφάσεων.

Επιπρόσθετα σύμφωνα με τους Sinclair & Zairi (1995), τα performance measurements tools είναι απαραίτητα αφού:

- Υποστηρίζουν και ενθαρρύνουν την διενέργει βελτιωτικών κινήσεων.
- Διασφαλίζουν στους Managers μακροπρόθεσμη προοπτική.
- Κάνουν την επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων της επιχείρησης πιο αποτελεσματική.
- Βοηθούν την επιχείρηση στην σωστή κατανομή των πόρων, ώστε να επέλθουν βελτιώσεις.
- Αποτελούν το βασικό εργαλείο του ικανού και αποτελεσματικού προγραμματισμού, ελέγχου-αξιολόγησης.
- Επηρεάζουν τα ατομικά κίνητρα και ενδυναμώνουν την συμπεριφορά του οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

2.1 EFQM (European Foundation for Quality Management)

2.1.1 Το Μοντέλο EFQM

Το EFQM model δημιουργήθηκε το 1990 στα πλαίσια της ενιαίας πολιτικής ποιότητας που διακατείχε το European foundation for Quality Management. Το μοντέλο αυτό αποτελεί ένα πρότυπο αξιολόγησης των Ευρωπαϊκών Οργανισμών και Επιχειρήσεων. Το μοντέλο αυτό συνδέει την εξυπηρέτηση του πελάτη με εννιά κριτήρια-προϋποθέσεις, που θεωρούνται απαραίτητα για την επιτυχημένη οργάνωση της επιχείρησης, καθώς επίσης και για την επίτευξη των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Το μοντέλο δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στον ανθρώπινο παράγοντα.

2.1.1.1 Οι Βασικές Αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας

- Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα: Επιχειρηματική αριστεία σημαίνει επιτυχία αποτελεσμάτων τα οποία ικανοποιούν τις ανάγκες όλων των συμμετεχόντων του οργανισμού.
- Εστίαση στον πελάτη: Επιχειρηματική αριστεία σημαίνει να απολαμβάνει ο πελάτης προστιθέμενη αξία.
- Ηγεσία και εμμονή στους στόχους: Επιχειρηματική αριστεία είναι η διορατική και εμπνευστική ηγεσία σε συνδυασμό με την εμμονή για την επίτευξη των στόχων.
- Διοίκηση βάση διαδικασιών και δεδομένων: Επιχειρηματική αριστεία είναι η διαχείριση του οργανισμού μέσα από ένα σύνολο αλληλεξαρτώμενων και αλληλένδετων συστημάτων, διαδικασιών και δεδομένων.
- Ανάπτυξη και εμπλοκή των ανθρώπων: Επιχειρηματική αριστεία σημαίνει να μεγιστοποιείται η συνεισφορά του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από την εξέλιξη και εμπλοκή του.
- Συνεχής γνώση βελτίωση και καινοτομία: Επιχειρηματική αριστεία σημαίνει να προκαλεί κάποιος το καθεστώς και να υλοποιεί την αλλαγή

χρησιμοποιώντας την γνώση για δημιουργία καινοτομιών και ευκαιριών για βελτίωση.

- Ανάπτυξη συνεργασιών: Επιχειρηματική αριστεία είναι η δημιουργία και η διατήρηση προστιθέμενης αξίας σε όλες τις συνεργασίες.
- Εταιρική και κοινωνική ευθύνη: Επιχειρηματική αριστεία σημαίνει να ξεπερνιούνται τα ελάχιστα νομοθετικά πλαίσια για την λειτουργία του οργανισμού, στοχεύοντας στην κατανόηση και ανταπόκριση των προσδοκιών των συμμετεχόντων και της κοινωνίας.
- Αξιολόγηση αποτελεσμάτων: Επιχειρηματική αριστεία σημαίνει επιμέτρηση της ικανοποίησης των πελατών και αναθεώρηση ή βελτίωση των βασικών προϋποθέσεων για αύξηση της ικανοποίησης.

Η αναθεώρηση ή βελτίωση των βασικών προϋποθέσεων από τα κριτήρια αξιολόγησης βασίζεται στην μέθοδο R.A.D.A.R (Results, Approach, Deployment, Assessment, Review) .

Έτσι κάθε άριστος οργανισμός που ακολουθεί το μοντέλο EFQM ,θα πρέπει:

- Να καθορίζει τα αποτελέσματά του με βάση την πολιτική και την στρατηγική του, εμφανίζοντας τα αποτελέσματα των τάσεων που επικρατούν, την επίτευξη ή βελτιώσεις των στόχων του οργανισμού.
- Να σχεδιάζει και να αναπτύσσει σωστές μεθόδους για να φτάνει στα απαιτούμενα αποτελέσματα, χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες πρακτικές ή τεχνικές, με τα κατάλληλα εργαλεία.
- Να εφαρμόζει πλήρως και με σωστό τρόπο με τη χρήση της συγκεκριμένης προσέγγισης.
- Να παρακολουθεί και να αναθεωρεί τα πιο πάνω συνεχώς, και να επεμβαίνει όπου υπάρχει πρόβλημα ή αδυναμία, αναζητώντας διαρκώς τρόπους βελτίωσης μέσω της ανασκόπησης.

2.1.2 Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα Μοντέλου EFQM

2.1.2.1 Πλεονεκτήματα EFQM

- Συστημικό και μη-στατικό μοντέλο.
- Αποτελεί αυτό-αξιολογούμενης προσέγγισης για επίτευξη οργανωσιακής αριστείας.
- Ενδυναμώνει την αίσθησης ποιότητας.
- Αναγνώριζει δυνατά-αδύνατα σημεία του οργανισμού.
- Εμπεριέχει ιεραρχικά κριτήρια.
- Επιτρέπει χρήση λιγότερων δεικτών, βασισμένων σε καλά παραδείγματα.
- Δημιουργεί συνθήκες συγκριτικής ανάλυσης επιχειρηματικών διαδικασιών, σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις.
- Δημιουργεί ανατροφοδότηση μέσω αποτελεσμάτων και βοηθάει στη βελτίωση των εμπλεκόμενων.

2.1.2.2 Μειονεκτήματα EFQM

- Δεν εστιάζει.
- Δεν προτεραιοποιεί.
- Δε συνδέει.
- Τα κριτήρια μέσα στην εταιρεία δεν είναι συγκεκριμένα, δεν υπάρχει δυνατότητα διαφοροποίησης.
- Δεν αποτελεί εργαλείο στρατηγικής διοίκησης, γι' αυτό και δεν είναι εργαλείο εφαρμογής στρατηγικής.
- Δεν είναι κατάλληλο για επιχειρηματική επικοινωνία.
- Υπάρχει τάση για γραφειοκρατία.
- Δε δίνει οδηγίες πως να σχεδιάσεις και να επιτύχεις αποτελεσματικά μέτρα απόδοσης.

2.2 The SMART Performance Systems

2.2.1 Το Μοντέλο SMART Performance Systems

Το SMART system προτάθηκε από τους Cross και Lynch. Βασικός στόχος της μεθόδου είναι να επικοινωνηθούν οι στόχοι (που συμβαδίζουν με τη στρατηγική της εταιρείας) από την ανώτατη διοίκηση έως τους εργαζομένους και να μετρηθούν. Η μέθοδος αποτελείται από 3 επίπεδα στόχων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Πρώτο επίπεδο: Καθορίζει το εταιρικό όραμα που μοιράζεται σε κάθε τμήμα μέσω των στόχων που θέτονται.

Δεύτερο επίπεδο: Περιέχει όλους τους στόχους που πρόκειται να υλοποιηθούν σύντομα και να μεταβάλλουν θετικά τη χρηματοροή και την κερδοφορία, καθώς και μακροπρόθεσμους στόχους που θα αναπτύξουν τη θέση της εταιρείας στην αγορά.

Τρίτο επίπεδο: Περιέχει τη μέτρηση απόδοσης σε καθημερινή βάση, σε σχέση με την ικανοποίηση του πελάτη και την παραγωγικότητα.

2.2.1.1 Χαρακτηριστικά των SMART Επιχειρηματικών Στόχων.

Specific (Συγκεκριμένοι): Οι στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και ευδιάκριτοι, ώστε να αυξηθούν οι πιθανότητες να έρθουν καλύτερα αποτελέσματα. Η ύπαρξη μη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων οδηγεί στην ασάφεια. Οι στόχοι πρέπει να οριοθετούν τι θέλουμε να πετύχουμε, γιατί θέλουμε να το πετύχουμε, τότε θα δουλέψουμε για αυτούς τους στόχους, και ποιοι άλλοι θα συμμετέχουν.

Measurable (Μετρήσιμοι): Οι στόχοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι, δηλαδή πρέπει να έχει οριστεί ένα ξεκάθαρο σύστημα μέτρησης της επιτυχίας.

Attainable (Επιτεύξιμοι): Οι στόχοι πρέπει να είναι φιλόδοξοι, αλλά ταυτόχρονα να μπορούν να επιτευχθούν.

Relevant (Σχετικοί): Οι στόχοι πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένοι με τους γενικότερους στόχους της εταιρείας. Η επίτευξη των στόχων θα βοηθήσει τη γενικότερη προσπάθεια εφαρμογής των στρατηγικών στόχων.

Time-bound (Χρονικά προκαθορισμένοι): Οι στόχοι θα πρέπει να επιτευχθούν εντός των ορίων που έχουν τεθεί εξ 'αρχής. Σε διαφορετική περίπτωση θα θεωρηθούν ως απλές "nice to have" προτάσεις.

2.2.2 Πως εφαρμόζεται - υλοποιείται η Μέθοδος SMART

- Συνοψίζοντας τον στόχο: Συνοπτική καταγραφή των στόχων και αξιολόγησή τους.
- Κατηγοριοποίηση των στόχων: Όστε να είναι σαφές που εστιάζει ο κάθε ένας από αυτούς.
- Ορισμός συγκεκριμένων μετρήσιμων στόχων.
- Χρονικό πλαίσιο επίτευξης των στόχων.
- Ανάλυση πιθανών εμποδίων–κινδύνων, ώστε να υπάρχουν τρόποι αποφυγής, ή ανάκαμψης μετά την εμφάνισή τους.

Η παραπάνω διαδικασία ορίζει την επιθετική πολιτική που πρέπει να ακολουθηθεί ώστε να επιτευχθεί ο στόχος.

2.2.2.1 Διαδικασία Προγραμματισμού

Η διοίκηση με στόχους αποτελεί μια διαδικασία μέσω της οποίας οι στόχοι θέτονται στα πλαίσια συνεργασίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Οι στόχοι αυτοί αποτελούν τη βάση για προγραμματισμό, διαχείριση, συντονισμό και έλεγχο της επιχείρησης.

Τα βήματα της υλοποίησης είναι τα εξής:

- Καθορισμός των συνολικών στόχων της επιχείρησης.
- Καθορισμός των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν σε μια συγκεκριμένη χρονική διάρκεια ανά τμήμα και ανά υπάλληλο.
- Καθορισμός πλάνων δράσης. Τα πλάνα δράσης περιγράφουν τί πρέπει να γίνει, πως, πότε και από ποιόν θα επιτευχθεί ο στόχος.
- Αξιολόγηση του αποτελέσματος και ανάλυση των αιτιών που αποκλίνουν από τους επιθυμητούς στόχους.
- Καθορισμός νέων στόχων για την επόμενη οικονομική χρήση.

2.2.3 Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα Μοντέλου SMART

2.2.3.1 Πλεονεκτήματα SMART

- Είναι ένα εργαλείο ανάπτυξης διαδικασιών.
- Καθορίζει με λεπτομέρεια τα μετρήσιμα (Measurable) αποτελέσματα.

2.2.3.2 Μειονεκτήματα SMART

- Δεν περιλαμβάνει τους πελάτες ή τους εργαζομένους ως διάσταση απόδοσης.
- Δεν παρέχει μια αληθοφανή-ισορροπημένη εικόνα της απόδοσης.
- Αποτελείται από αρκετά διαφορετικά εργαλεία που ίσως είναι δύσκολο να γίνει αντιληπτή η χρησιμότητά τους.
- Αποτυγχάνει στο να παρέχει μια διαδικασία ανάπτυξης ενός εργαλείου Project Management.

2.3 The Performance Prism

2.3.1 Το Μοντέλο Performance Prism

Πρόκειται για ένα από τα νεότερα εργαλεία μέτρησης απόδοσης που τείνει να θεωρείται ως 2ης γενιάς σύστημα project management.

Οι 3 βασικοί λόγοι που καθιστούν το performance prism σύστημα ικανό να αντικαταστήσει τα συστήματα προηγούμενης γενιάς είναι ότι τα άλλα συστήματα μέτρησης απόδοσης:

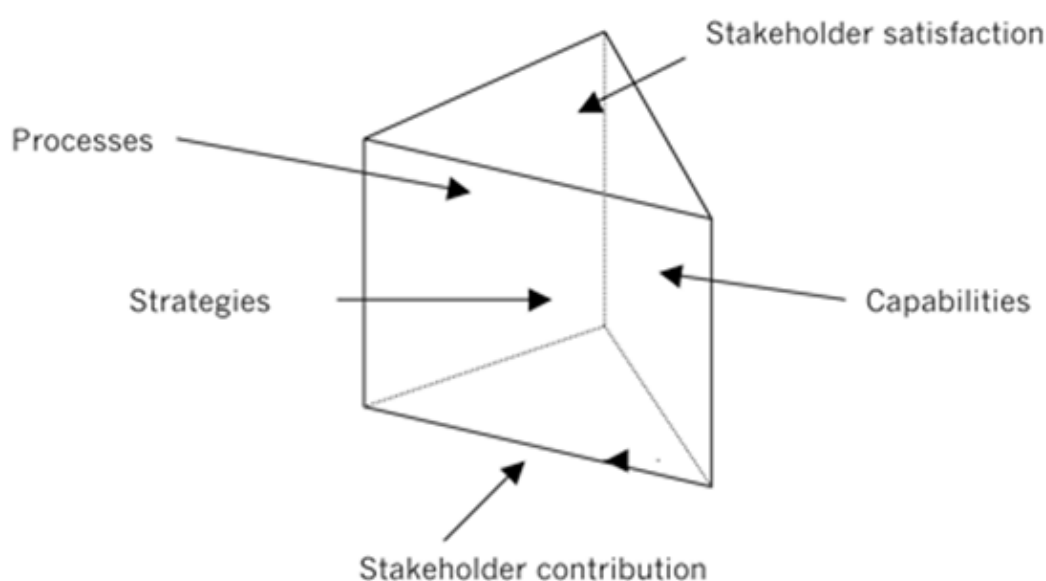
- Αδυνατούν να εστιάσουν στις ανάγκες ενός ή δύο Stakeholder groups. Τα περισσότερα εργαλεία μέτρησης απόδοσης εστιάζουν στις ανάγκες των ιδιοκτητών και ίσως στους πελάτες της επιχείρησης. Συνήθως στην πλειονότητα των επιχειρήσεων, οι πελάτες και οι προμηθευτές τείνουν να είναι ξεχασμένοι.
- Αγνοούν τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν σε επίπεδο στρατηγικής, διαδικασιών και ικανοτήτων, ώστε να θεωρηθούν ότι αν μετρούν τα σωστά πράγματα, όλα τα άλλα θα γίνονται αυτόματα, κάτι που δυστυχώς επιβεβαιώνεται.
- Οι Stakeholders αποζητούν κάτι από την επιχείρηση, αλλά και η επιχείρηση αποζητά κάτι από εκείνους σαν αντάλλαγμα. Οπότε το σύστημα μέτρησης της απόδοσης πρέπει να εξετάζει ποιοι εργαζόμενοι αποδίδουν στην επιχείρηση αυτά που η επιχείρηση αναμένει από αυτούς.

Η μεθοδολογία του Performance Prism έρχεται σε αντίθεση με την όλο και αυξανόμενη τάση των άλλων μεθόδων μέτρησης απόδοσης που οδηγούν την επιχείρηση σε Micro-Managed διαδικασίες με αποτέλεσμα να χάνουν την οπτική της στρατηγικής διοίκησης. Αυτό που πλέον χρειάζεται το Management είναι οι γνώσεις για το τι οδηγεί την

επιχείρηση στη βελτίωση. Η μέτρηση της απόδοσης πρέπει να είναι μια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και όχι απλή μέτρηση των πάντων.

2.3.2 Περιοχές Εστίασης του Μοντέλου Performance Prism

- Ικανοποίηση συμμετεχόντων : Με ποιον τρόπο θα επιτευχθεί η ικανοποίηση τους & τι επιθυμούν οι συμμετέχοντες.
- Συμμετοχή - συμβολή των συμμετεχόντων: Τι θέλουμε να μας αποδώσουν οι Stakeholders.
- Στρατηγικές :Ποιες στρατηγικές πρέπει να υιοθετήσουμε ώστε να ικανοποιηθούν οι επιθυμίες και οι ανάγκες των συμμετεχόντων, καθώς και ο οργανισμός.
- Διαδικασίες: Ποιες διαδικασίες πρέπει να λάβει υπόψιν η επιχείρηση, ώστε να υλοποιήσει τις στρατηγικές της.
- Ικανότητες: Ποιες ικανότητες χρειάζεται η επιχείρηση ώστε να καταφέρει να λειτουργήσει τις διαδικασίες.



Εικόνα 1. Performance Prism

Το πρίσμα σχεδιάστηκε ώστε να είναι ένα εύκαμπτο-ευέλικτο εργαλείο. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε πολλά είδη επιχειρήσεων. Στις φυσικές επιστήμες όταν το λευκό φως διέλθει από ένα πρίσμα, αναλύεται στα χρώματα που το αποτελούν, έτσι με την

ίδια λογική και το Performance Prism αναλύει την πολυπλοκότητα του Performance Management.

2.3.3 Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα Μοντέλου Performance Prism

2.3.2.1 Πλεονεκτήματα Μοντέλου Performance Prism

- Εκφράζει και εμπλέκει τους νέους Stakeholder, οι οποίοι είχαν αμεληθεί όταν λήφθηκαν τα μέτρα απόδοσης.
- Θεωρεί δεδομένη τη συμβολή των Stakeholders στην αποδοτικότητα της εταιρείας.
- Θεωρεί ότι τα συγκεκριμένα μέτρα απόδοσης έχουν στοιχεία ιδρυματισμού.

2.3.2.2 Μειονεκτήματα Μοντέλου Performance Prism

- Κάποια μέτρα απόδοσης (Measures) δεν είναι αποτελεσματικά στην πράξη.
- Δεν προσφέρει αρκετά στοιχεία για το πως θα εφαρμοστούν υλοποιηθούν τα μέτρα απόδοσης(Performance Measures).
- Έλλειψη λογικής ανάμεσα στα μέτρα(Measures) και μη ικανή αντιστοίχιση μεταξύ αποτελεσμάτων -οδηγών.
- Δε δίνει βάση στα υπάρχοντα συστήματα μέτρησης απόδοσης(Performance Measures Systems).

2.4 The Theory of Constraints (TOC)

2.4.1 Το Μοντέλο Theory of Constraints

Η Θεωρία των constraints αναπτύχθηκε στη δεκαετία του 1980. Βασίζεται στο γεγονός ότι η αποδοτικότητα της επιχείρησης δεν μπορεί να βελτιωθεί γιατί κάποια προβλήματα την κρατούν δέσμια. Οπότε, ιεραρχούνται και καθορίζονται οι αιτίες που δημιουργούν προβλήματα και στη συνέχεια γίνονται αλλαγές στις βασικότερες αιτίες προβλημάτων. Παρατηρείται ότι υπάρχουν βελτιώσεις αλλά και πάλι κάποια άλλη αιτία θα προκαλεί πρόβλημα και θα χρίζει βελτίωσης, οπότε και η διαδικασία επαναλαμβάνεται. Προκειμένου να μπορέσουν οι Managers να υλοποιήσουν τις αλλαγές με τη χρήση της μεθοδολογίας πρέπει να απαντήσουν τις παρακάτω ερωτήσεις:

- Τι πρέπει να αλλάξουν για να αυξηθεί η αποδοτικότητα;
- Με ποια λύση θα καταφέρουν να το αλλάξουν;
- Πως θα δικαιολογήσουν -επιχειρηματολογήσουν- την αλλαγή (Change Management);

Για να καταφέρουν να απαντήσουν στα παραπάνω ερωτήματα πρέπει να ακολουθηθεί μια σειρά πέντε βημάτων:

- Προσδιορισμός των περιορισμών του συστήματος.
- Απόφαση για το πώς θα αξιολογηθούν οι περιορισμοί του συστήματος.
- Ενίσχυση με οποιαδήποτε άλλη αιτιολογία της παραπάνω απόφασης.
- Ιεράρχηση των περιορισμών και προσπάθεια άμεσης βελτίωσης.
- Αν κάποιο από τα παραπάνω βήματα σπάσει επιστρέφουμε στο πρώτο βήμα.

2.4.2 Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα Μοντέλου Theory of Constrains

2.4.2.1 Πλεονεκτήματα Μοντέλου Theory of Constraints

- Παροχή μεγάλου όγκου πληροφοριών
- Τα μέτρα απόδοσης εντός της διαδικασίας είναι εύκολα στην πρόσβαση και εύκολα στην κατανόηση.

2.4.2.2 Μειονεκτήματα Μοντέλου Theory of Constrains

- Απέχει πολύ απ' το να είναι ένα Project Management System.
- Απλοποιεί πολύ τους περιορισμούς και θεωρεί ότι πάντα υπάρχει ένας ευανάγνωστος περιορισμός, που δεν είναι πάντα αλήθεια.

2.5 Performance Measurement Matrix

2.5.1 Το Μοντέλο Performance Measurement Matrix

Πρόκειται για τα παλαιότερα συστήματα Performance Measurement Systems. Τα μέτρα απόδοσης που θέτει κινούνται σε 4 διαστάσεις. Το Matrix είναι χωρισμένο σε 4 κελιά.

- Εξωτερικά / κόστος
- Εξωτερικά / χωρίς κόστος
- Εσωτερικά / κόστος
- Εσωτερικά / χωρίς κόστος

2.5.2 Αρχές Performance Measurement Matrix

- Τα μέτρα απόδοσης πρέπει να προέρχονται από τη στρατηγική.
- Τα μέτρα απόδοσης πρέπει να ενσωματώνονται κάθετα και οριζόντια
- Τα μέτρα απόδοσης πρέπει να υποστηρίζουν ένα πολυδιάστατο περιβάλλον.
- Τα μέτρα απόδοσης πρέπει να βασίζονται στην κατανόηση των σχέσεων και της συμπεριφοράς.

2.5.3 Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα Μοντέλου Performance Measurement Matrix

2.5.3.1 Πλεονεκτήματα Μοντέλου Performance Measurement Matrix

- Εξηγεί λεπτομερώς πως θα πρέπει να μοιάζουν τα μέτρα.
- Παρέχει μια χρήσιμη διαδικασία ανάπτυξης.

2.5.3.2 Μειονεκτήματα Μοντέλου Performance Measurement Matrix

- Δεν περιλαμβάνει τους πελάτες και το ανθρώπινο δυναμικό ως διαστάσεις απόδοσης.
- Δεν παρέχει μια ισορροπημένη εικόνα της απόδοσης.
- Αποτελείται από πολλά εργαλεία με αποτέλεσμα να είναι δύσκολη η κατανόησή του, και κατά συνέπεια η χρήση του.
- Αποτυγχάνει στο να παρέχει μια σαφή (ακριβή) διαδικασία χρήσης του μοντέλου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ BALANCED SCORECARD

3.1 Ιστορική Αναδρομή

Το 1922 ο Robert Kaplan και ο David Norton εισήγαγαν το Concept του Balanced Scorecard που έφερε την επανάσταση σε σχέση με τα μέχρι τότε εργαλεία μέτρησης της απόδοσης. Το νέο εργαλείο της Balanced Scorecard παρείχε στους Managers καλύτερη κατανόηση για το πως αποδίδουν οι εταιρείες τους.

Τα μη χρηματοοικονομικά Metrics είχαν πολύ μεγαλύτερη αξία σε σχέση με τα παλαιότερα συστήματα μέτρησης απόδοσης που βασίζονταν στα χρηματοοικονομικά μέτρα (Metrics) και που προέβλεπαν μελλοντικές χρηματοοικονομικές αποδόσεις. Η κάρτα ισορροπημένης απόδοσης βοηθάει στο να ευθυγραμμιστεί το όραμα της επιχείρησης με τις δραστηριότητες και τη στρατηγική της.

Πολλοί οργανισμοί σε Ευρώπη και Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής έχουν υιοθετήσει σαν σύστημα μέτρησης της απόδοσης το Balanced Scorecard και πλέον ανήκει στα καλύτερα εργαλεία που χρησιμοποιούνται από το Management.

Στο παρελθόν οι Managers λειτουργούσαν με παραδοσιακούς χρηματοοικονομικούς, λογιστικούς δείκτες, οι οποίοι ήταν χρήσιμοι με βάση τα δεδομένα της εποχής. Όμως η ανάπτυξη των επιχειρήσεων, καθώς και το πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον, οδήγησε τους Managers να κατανοήσουν ότι η μελέτη των παραπάνω δεικτών δε θα βοηθήσει στον έλεγχο των ικανοτήτων. Οπότε, έπειτα από μελέτες οι Managers, κατέληξαν ότι θα πρέπει, αρχικά, να επικεντρωθούν σε επιχειρησιακούς δείκτες, και στη συνέχεια στους οικονομικούς. Έτσι κατέληξαν ότι χρειάζονται ένα ισορροπημένο εργαλείο που θα παρατηρούν, τόσο τους οικονομικούς δείκτες, όσο και τους επιχειρησιακούς. Η συνέπεια των παραπάνω ήταν η δημιουργία της ισορροπημένης κάρτας που αποτελείται από δείκτες που εκφράζουν την ολότητα της επιχείρησης. Ουσιαστικά, η Balanced Scorecard ενισχύει τους χρηματοοικονομικούς στόχους με επιχειρησιακούς δείκτες που αφορούν την ικανοποίηση του πελάτη, τις εσωτερικές διαδικασίες, την καινοτομία, και τη βελτίωση των δραστηριοτήτων.

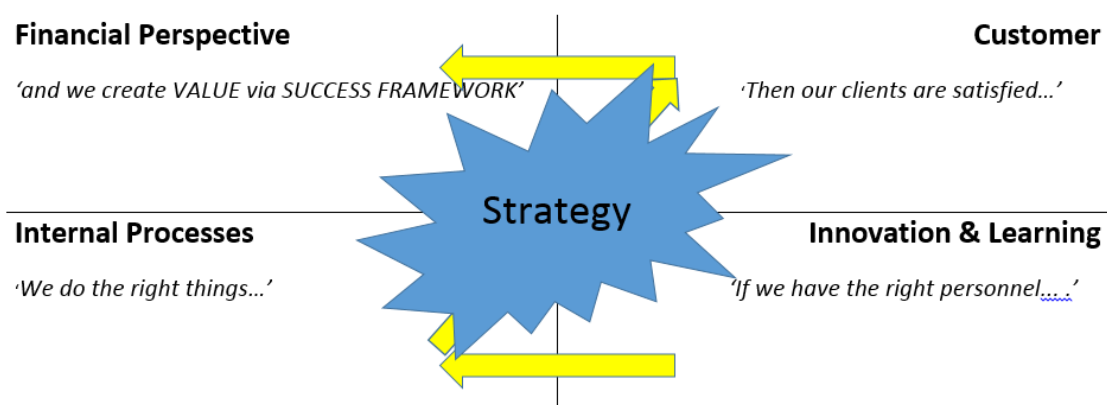
3.2 Το Μοντέλο Balanced Scorecard

Η Balanced Scorecard είναι το εργαλείο που δημιουργεί στόχους και μέτρα βασισμένα στην αποστολή της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τη Balanced Scorecard κινητοποιούν τους εργαζόμενους για μεγαλύτερες αποδόσεις. Σε αυτό βοηθάει το γεγονός ότι οι στόχοι είναι σχεδιασμένοι ώστε οι εργαζόμενοι να παροτρύνονται αυτοβούλως, ώστε να επιτευχθεί ο κοινός στόχος.

Η μεθοδολογία της Balanced Scorecard είναι σύμφωνη με τις διαδικασίες λειτουργίας των επιχειρήσεων. Έχει παρατηρηθεί ότι η χρήση της Balanced Scorecard βελτιώνει τις σχέσεις πελάτη - καταναλωτή, βοηθάει στη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης και ενισχύει την ομαδικότητα εντός της επιχείρησης.

Η Balanced Scorecard συμπληρώνει τα χρηματοοικονομικά μέτρα απόδοσης με τα μέτρα μελλοντικής απόδοσης. Η επιχείρηση, βασισμένη στο όραμα και τη στρατηγική της, θέτει τους στόχους και τα μέτρα που εξετάζουν την οργανωτική απόδοση από τέσσερις προοπτικές.

- Τη χρηματοοικονομική προοπτική.
- Την προοπτική των πελατών.
- Την προοπτική των εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών.
- Την προοπτική της μάθησης και ανάπτυξης.



Εικόνα 2. Συσχέτιση των τεσσάρων προοπτικών της Balanced Scorecard

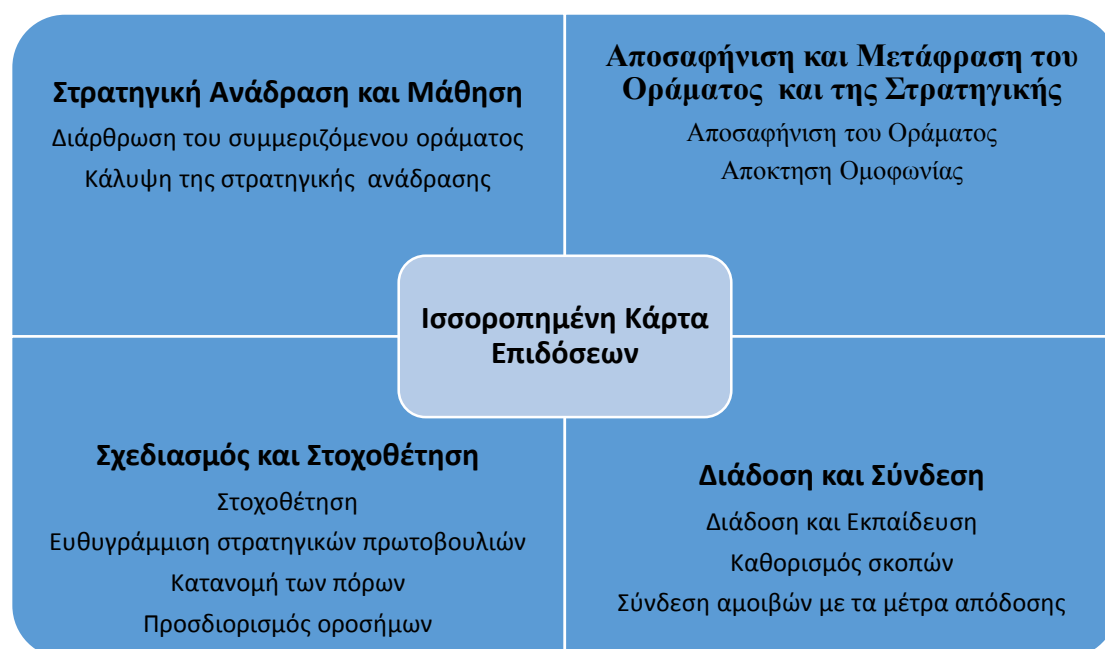
Έτσι πλέον οι Managers έχουν εικόνα πέραν των χρηματοοικονομικών στοιχείων, όπως πως η επιχείρησή τους δημιουργεί αξία για τους νέους ή παλιούς πελάτες, καθώς και ποιες βελτιώσεις πρέπει να γίνουν στην επιχείρηση, στους ανθρώπους, στα συστήματα και στις διαδικασίες, για να βελτιωθεί η απόδοση της επιχείρησης. Παρ' ότι μελετά τα

χρηματοοικονομικά στοιχεία που θα δώσουν αποδόσεις σύντομα, δημιουργεί οδηγούς αξίας για μεγαλύτερες αποδόσεις μακροχρόνια.

Η Balanced Scorecard δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο γεγονός ότι τα μέτρα της πρέπει να είναι γνωστά σε όλους τους εργαζομένους και σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης. Έτσι οι εργαζόμενοι στα κατώτερα επίπεδα οργάνωσης πρέπει να γνωρίζουν τις χρηματοοικονομικές συνέπειες των αποφάσεων και των πράξεων τους. Στόχος της εφαρμογής της μεθόδου Balanced Scorecard είναι να μεταφράσει την αποστολή, το όραμα, την στρατηγική μιας επιχείρησης, σε στόχους και μέτρα ικανά να επιτευχθούν. Τα μέτρα πρέπει να έχουν μια ισορροπία μεταξύ ,εξωτερικών (που θα αφορούν πελάτες και προμηθευτές) και εσωτερικών μέτρων (που θα αφορούν κρίσιμες επιχειρηματικές διαδικασίες καινοτομίας, μάθησης και ανάπτυξης).

Μέσω της κάρτας ισορροπημένων αποδόσεων οι εταιρείες:

- Αποσαφηνίζουν και μεταφράζουν το όραμα και τη στρατηγική.
- Βοηθούν στην επικοινωνία και συνδέουν στρατηγικούς στόχους και μέτρα.
- Οδηγούνται στην αναβάθμιση της στρατηγικής ανάδρασης και μάθησης.
- Δημιουργούν πρόγραμμα, ομάδα στόχων και ευθυγράμμιση των στρατηγικών πρωτοβουλιών.



Πίνακας 2.Αποτελέσματα από την χρήση Balanced Scorecard

3.3 Οι Τέσσερις Προοπτικές της Μεθόδου Balanced Scorecard

3.3.1 Χρηματο-Οικονομική Προοπτική

Οι Χρηματο-οικονομικοί στόχοι αποτελούν τον μακροπρόθεσμο στόχο κάθε επιχείρησης. Η χρήση Balanced Scorecard δίνει τη δυνατότητα να κάνει τους στόχους σαφείς, και τους προσαρμόζει σε κάθε επιχείρηση ανάλογα με τα στάδια του κύκλου ανάπτυξης που βρίσκονται. Η κάρτα επιδόσεων επιτρέπει στους Managers να καθορίζουν το μέτρο με το οποίο θα αξιολογηθεί μακροπρόθεσμα η επιχείρηση, καθώς επίσης και τις μεταβλητές που θεωρούνται σημαντικές για να δημιουργήσουν μακροπρόθεσμους στόχους αποτελεσμάτων. Κατά τη δημιουργία στόχων, στο πλαίσιο της χρηματοοικονομικής προοπτικής πρέπει να ληφθεί υπόψιν ο κλάδος, το ανταγωνιστικό περιβάλλον και η στρατηγική της επιχείρησης. Επιπλέον θα πρέπει να πραγματοποιηθεί ταξινόμηση, όπου οι επιχειρήσεις θα επιλέξουν χρηματοοικονομικούς στόχους από θέματα που σχετίζονται με την ανάπτυξη των εσόδων, τη βελτίωση της παραγωγικότητας, τη συμπίεση του κόστους, την αξιοποίηση περιουσιακών στοιχείων και τέλος τη διαχείριση κινδύνου.

Τα μέτρα που επιλέγονται στην κάρτα επιδόσεων πρέπει να έχουν μια σχέση -σύνδεση - μεταξύ αιτίου και αποτελέσματος, που θα απεικονίζεται στον στόχο και θα αποτελεί ένα στρατηγικό θέμα για την επιχείρηση. Έτσι η κάρτα επιδόσεων δεν αποτελεί μια ομάδα ασύνδετων - συγκρουόμενων - στόχων, άλλα εξιστορεί μια αλυσίδα πράξεων που πρέπει να πραγματοποιηθούν στις χρηματοοικονομικές διαδικασίες, τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες, τους εργαζομένους και τα συστήματα, ώστε να επιτευχθεί η μακροπρόθεσμη οικονομική απόδοση.

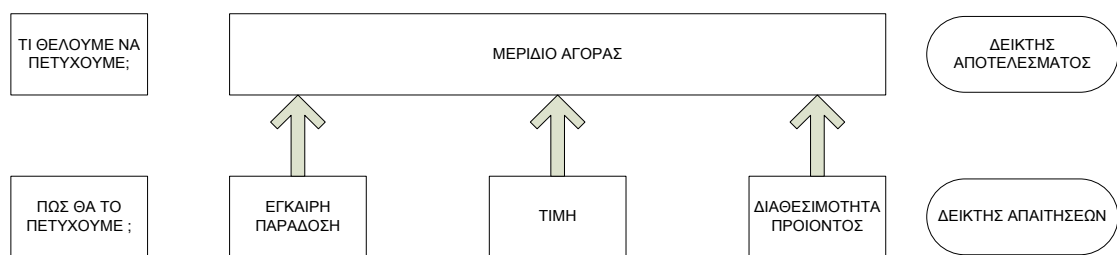
3.3.2 Η Προοπτική των Πελατών

Στην προοπτική των πελατών της κάρτας ισορροπημένης απόδοσης, οι Managers εντοπίζουν τους πελάτες και την αγορά που επιθυμούν να ανταγωνιστεί η επιχείρηση. Οι πελάτες αυτοί θα αποτελέσουν τις πηγές εσόδου της επιχείρησης και κατά συνέπεια θα συμβάλλουν στην επίτευξη των χρηματοοικονομικών σκοπών. Η προοπτική του πελάτη βάζει τις επιχειρήσεις στην διαδικασία καθορισμού των κομβικών μετρήσεων αποτελεσμάτων. Η ομάδα κομβικών μετρήσεων αποτελεσμάτων αποτελείται από τα παρακάτω μέτρα:

- Μερίδιο αγοράς.

- Διατήρηση του πελάτη.
- Απόκτηση του πελάτη.
- Ικανοποίηση του πελάτη.
- Κερδοφορία του πελάτη.

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να πετύχουν μεγιστοποίηση στις αποδόσεις ανάπτυξης και κερδοφορίας, θα πρέπει να ταξινομήσουν τους πελάτες και να εφαρμόσουν τα μέτρα σε συγκεκριμένες ομάδες πελατών.



Εικόνα 3. Συσχέτιση μέτρων αποτελέσματος με στρατηγικούς στόχους, για την προοπτική του πελάτη.

Τα παραπάνω μέτρα αποτελέσματος αποτελούν τους στόχους ανάπτυξης του marketing, της ανάπτυξης διαδικασιών λειτουργίας καθώς και της ανάπτυξης εφοδιαστικής αλυσίδας της επιχείρησης. Το πρόβλημα με τα παραπάνω μέτρα είναι ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν έγκαιρη ανατροφοδότηση ώστε να προβούν σε βελτιωτικές κινήσεις, πριν ο πελάτης παραλάβει το τελικό προϊόν. Επιπλέον τα παραπάνω μέτρα αποτελέσματος δεν υποδεικνύουν την καθημερινή διαδικασία που πρέπει να ακολουθήσει ο εργαζόμενος για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τέλος, οι Managers πρέπει να επιλέξουν τους πελάτες που θα τους παρέχουν προτάσεις αξίας, ώστε να τους μεταβάλλουν σε αφοσιωμένους και ικανοποιημένους πελάτες. Οι προτάσεις αξίας αποτελούνται από ένα σύνολο ιδιοτήτων όπως:

- Ιδιότητες προϊόντων και υπηρεσιών: Λειτουργικότητα, ποιότητα, τιμή.
- Σχέση πελατών: Ποιότητα της εμπειρίας στη λειτουργία αγοράς και των προσωπικών σχέσεων.
- Εικόνα και φήμη.

Συνοψίζοντας, η προοπτική του πελάτη μετατρέπει τη στρατηγική και το όραμα της επιχείρησης σε συγκεκριμένους στόχους για ένα στοχευμένο μερίδιο αγοράς.

3.3.3 Η Προοπτική της Εσωτερικής Επιχειρηματικής Διαδικασίας

Στην προοπτική της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας, οι Managers εντοπίζουν τις βασικότερες λειτουργίες που πρέπει να υπερέχουν ώστε να επιτευχθούν οι χρηματοοικονομικοί στόχοι. Τα προηγούμενα συστήματα μέτρησης της απόδοσης εστιάζουν στα μέτρα κόστους, ποιότητας και χρόνου. Πλέον, με τη χρήση της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων, οι Managers, προσδιορίζουν μια αλυσίδα αξίας της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας. Η αλυσίδα αξίας αποτελείται από τρεις κύριες επιχειρηματικές διαδικασίες:

- Καινοτομία.
- Επιχειρηματικές λειτουργίες.
- Εξυπηρέτηση μετά την πώληση.

Η διαδικασία της καινοτομίας προσπαθεί να προσδιορίσει τα μελλοντικά χαρακτηριστικά των προϊόντων που θα έχουν ανάγκη οι στοχευμένοι πελάτες της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο προσπαθεί να ικανοποιήσει μελλοντικές ανάγκες των αγοραστών. Η διαδικασία της καινοτομίας δίνει έμφαση στην έρευνα, στον σχεδιασμό και στις διαδικασίες ανάπτυξης που παράγουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Η διαδικασία των επιχειρησιακών λειτουργιών εστιάζει στα παλαιά συστήματα μέτρησης της απόδοσης (κόστος, ποιότητα, χρόνο, χαρακτηριστικά απόδοσης), που θα δώσουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να δώσει στους στοχευμένους πελάτες τους ανώτερα προϊόντα και υπηρεσίες.

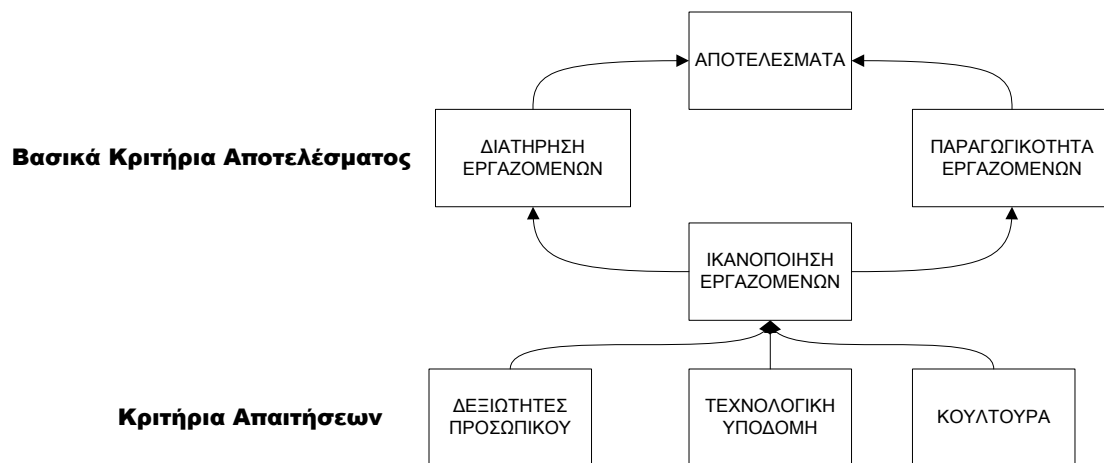
Η διαδικασία της εξυπηρέτησης του πελάτη μετά την πώληση περιλαμβάνει εγγύηση καλής λειτουργίας ή service, διόρθωση ατελειών ή επιστροφών, τεχνική υποστήριξη. Πολλές επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει τη διαδικασία σε τέτοιο επίπεδο που παρέχεται εξοπλισμός προληπτικού ελέγχου και εξ' αποστάσεως επισκευή. Τέλος, όταν το λάθος από μεριά επιχείρησης είναι κρίσιμο για τον αγοραστή, υπάρχουν ρήτρες SLA που θεσπίζουν τη χρονική απόκριση που πρέπει να έχει η επιχείρηση στον αγοραστή, καθώς και οικονομικά πρόστιμα σε αντίθετη περίπτωση.

3.3.4 Η Προοπτική της Μάθησης και Ανάπτυξης

Η επίτευξη της χρηματοοικονομικής προοπτικής, της προοπτικής του πελάτη και της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας, εξαρτώνται από την προοπτική της μάθησης και ανάπτυξης. Η κάρτα ισορροπημένης απόδοσης υποδεικνύει μόνο συνηθισμένες

προοπτικές επένδυσης, οι οποίες δεν είναι ικανές για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Έτσι οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύουν σε :

- Ικανότητες εργαζομένων.
- Δυνατότητες των συστημάτων πληροφοριών.
- Υποκίνηση και κίνητρα, ενδυνάμωση και ευθυγράμμιση σε περίπτωση που επιθυμούν να επιτύχουν τους μακροπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς στόχους.



Εικόνα 4. Συσχέτιση κριτηρίων αποτελέσματος με κριτήρια απαιτήσεων για την προοπτική των εργαζομένων

Η βασική ομάδα 3 μέτρων που αφορά στους εργαζόμενους, αφορά τις παρακάτω μετρήσεις:

- Ικανοποίηση εργαζομένων.
- Διατήρηση εργαζομένων.
- Παραγωγικότητα εργαζομένων.

Παρέχει τα μέτρα απόδοσης των επενδύσεων σε εργαζομένους, συστήματα και οργανωσιακή ευθυγράμμιση.

3.4 Συσχέτιση - Σύνδεση των Μέτρων της Balanced Scorecard με τη Στρατηγική της Εταιρείας

Το σύστημα απόδοσης για να είναι πετυχημένο και αποδοτικό πρέπει να υποκινεί τους Managers και τους εργαζομένους, να εφαρμόζει τη στρατηγική της επιχείρησης. Για να είναι εφικτό αυτό, θα πρέπει οι επιχειρήσεις να έχουν μεταφράσει τη στρατηγική τους στο σύστημα. Ο λόγος που χρειάζεται να μεταφραστεί η στρατηγική της επιχείρησης στο σύστημα απόδοσης είναι γιατί με αυτόν τον τρόπο είναι εφικτό να επικοινωνηθούν στους εργαζομένους οι στόχοι και οι σκοποί που έχουν τεθεί.

Η σωστή μετάδοση των στόχων και των σκοπών θα βοηθήσει τους Managers και τους εργαζόμενους να εστιάσουν στους κρίσιμους οδηγούς. Έτσι, η κάρτα ισορροπημένων επιδόσεων θα είναι ισορροπημένη αφού με την χρήση χρηματοοικονομικών και μη μέτρων θα "μεταφράζει" τη στρατηγική της εταιρείας.

Τα οφέλη από τη δημιουργία κάρτας ισορροπημένης απόδοσης είναι τα εξής:

- Περιγραφή του οράματος της επιχείρησης σε όλους τους εργαζομένους.
- Δημιουργία κοινής αντίληψης.
- Επιτρέπει στους εργαζομένους να κατανοήσουν πως συμβάλλουν στην επίτευξη του οράματος της εταιρείας, και πώς συμβάλλουν οι υπόλοιποι συνάδελφοί τους.
- Βοηθάει τους εργαζομένους να αντιληφθούν τα οφέλη της αλλαγής που προσπαθεί να εφαρμόσει η επιχείρηση.

Οι βασικές αρχές που θα επιτρέψουν στην κάρτα ισορροπημένης απόδοσης να εκφράσει τη στρατηγική της είναι:

- Τα μέτρα πρέπει να συνδέονται με σχέση αιτίου - αποτελέσματος.
- Να υπάρχουν οδηγοί απόδοσης.
- Τα μέτρα να συνδέονται με τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης.

Σχέσεις αιτίου – αποτελέσματος: Η κάρτα ισορροπημένης απόδοσης θα πρέπει να εκφράζει τη στρατηγική της επιχείρησης μέσω σχέσεων αιτίου - αποτελέσματος.

Επιπρόσθετα θα πρέπει να είναι ξεκάθαρες οι υποθέσεις για τις σχέσεις αιτίου και αποτελέσματος μεταξύ των μέτρων αποτελέσματος και των οδηγιών απόδοσης.

Οδηγοί αποτελεσμάτων και απόδοσης: Η κάρτα ισορροπημένης απόδοσης πρέπει να διαθέτει ένα μείγμα μέτρων αποτελέσματος και οδηγιών απόδοσης. Τα μέτρα αποτελέσματος χωρίς τους οδηγούς απόδοσης δεν υποδεικνύουν πως θα επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα, και δεν παρέχουν ενδείξεις για τον αν η στρατηγική εφαρμόζεται επιτυχώς. Απ' την άλλη, αν υπάρχουν οδηγοί απόδοσης, χωρίς μέτρα αποτελέσματος, θα καταφέρει η επιχείρηση να πετύχει λειτουργικές βελτιώσεις, αλλά δεν είναι σίγουρο ότι θα επιτευχθεί η ιδανική χρηματοοικονομική απόδοση.

Η σύνδεση με τα χρηματοοικονομικά: Η ισορροπημένη κάρτα πρέπει να συνεχίσει να δίνει έμφαση στις χρηματοοικονομικές αποδόσεις και να έχει αιτιώδεις πορείες που θα συνδέονται με τους χρηματοοικονομικούς στόχους.

3.5 Πλεονεκτήματα Μεθόδου Balanced Scorecard

- Είναι ένα πολυδιάστατο εργαλείο που μετράει και διαχειρίζεται την απόδοση της επιχείρησης. Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη σύνδεση των μέτρων απόδοσης με τη στρατηγική της επιχείρησης.
- Δεν εκτελεί μετάφραση της στρατηγικής με επιχειρησιακούς όρους, αλλά εστιάζει στις επιχειρηματικές μονάδες και τους εργαζομένους, ώστε να εκπληρώσουν το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης.
- Είναι ένα σύστημα που ιεραρχεί τους στρατηγικούς στόχους σε 4 πυλώνες, με απώτερο στόχο την επίτευξη των χρηματοοικονομικών στόχων.
- Είναι ένα εργαλείο μέτρησης της απόδοσης που εστιάζει την προσοχή της διοίκησης σε μερικά βήματα και γεφυρώνει διαφορετικές λειτουργικές περιοχές της εταιρείας.
- Φέρνει ισορροπία μεταξύ του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Δίνει ιδιαίτερη βάση - σημασία- στις εσωτερικές διαδικασίες, προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα, αλλά δίνει επίσης σημασία στην εξωτερική εικόνα της επιχείρησης προς τον πελάτη και τη θέση της επιχείρησης στην αγορά.

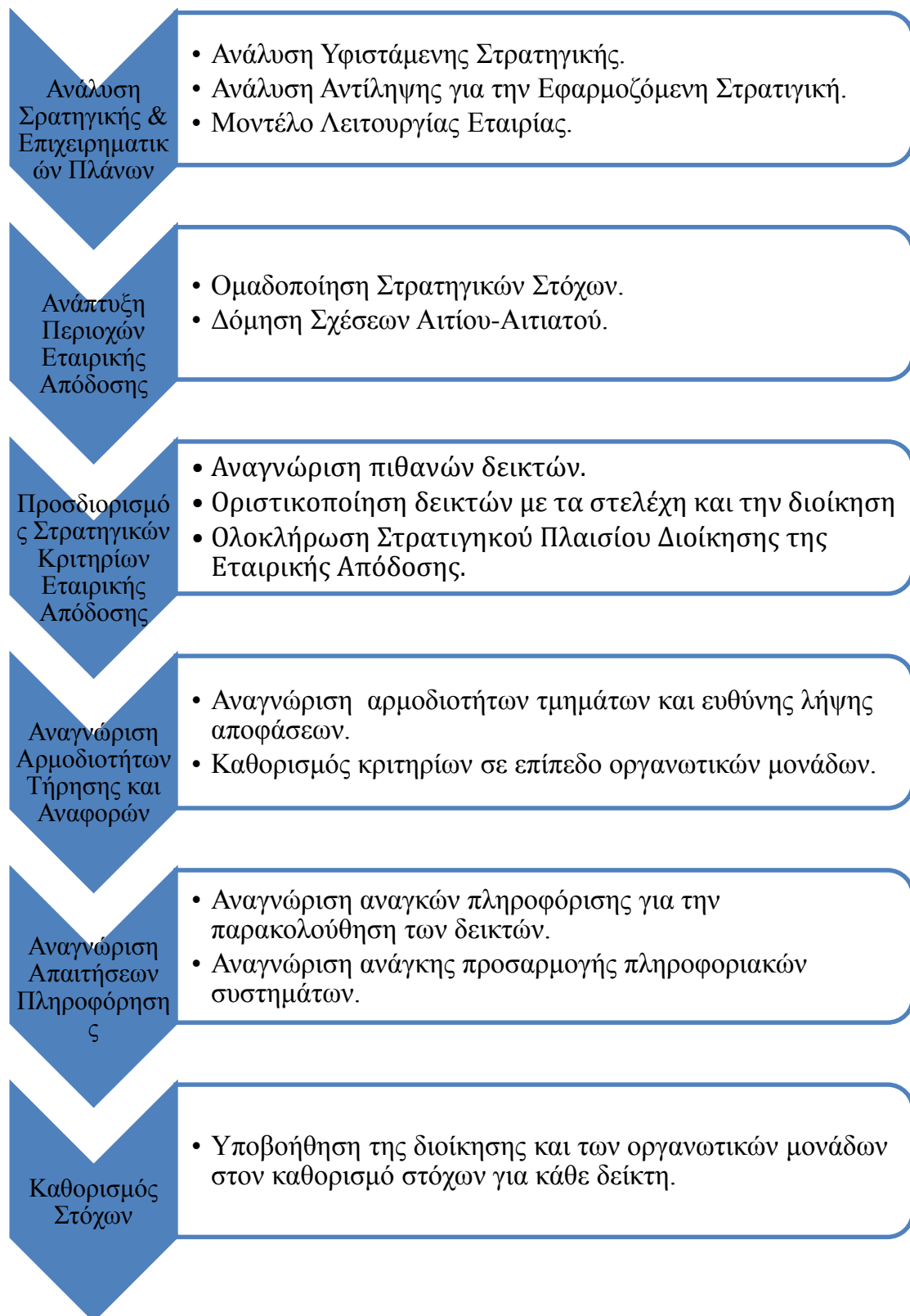
- Επιτρέπει στους εργαζόμενους να αντιληφθούν τη στρατηγική και τους στόχους, φέρνοντάς τους σε καθημερινή επαφή. Διευκολύνει την αξιολόγηση - ανατροφοδότηση σε καθημερινή βάση.
- Μπορεί να εφαρμοστεί σε εταιρείες οποιουδήποτε μεγέθους.
- Η επικοινωνιακή στρατηγική της Balanced Scorecard, επιτρέπει στους Managers να αντιληφθούν πώς μετρούνται τα αποτελέσματα, καθώς και το πώς επηρεάζονται τα αποτελέσματα από τις πράξεις των Managers.

3.6 Υλοποίηση Μεθόδου Balanced Scorecard

Για να δημιουργηθεί μια επιτυχημένη Balanced Scorecard στο πλαίσιο Διοίκησης Εταιρικής Απόδοσης πρέπει :

- Τα κριτήρια που θα επιλεγούν να είναι σχεδιασμένα με βάση τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας και της ανάγκες της εταιρείας.
- Να γίνει προσπάθεια συλλογής απαραίτητων στοιχείων, για τον υπολογισμό των δεικτών(ειδικά για τους μη χρηματοοικονομικούς δείκτες).
- Απαιτείται προσπάθεια κατανόησης της φιλοσοφίας Balanced Scorecard σε όλη την εταιρεία ,διαφορετικά δεν θα ευοδώσει.
- Είναι αναγκαία η επικοινωνία μεταξύ όλων των επιπέδων της εταιρείας για να αναγνωρισθούν οι αξίες και οι τρόποι εργασίας που θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση των πελατών και την κερδοφόρο ανάπτυξη.

Τα βασικά βήματα υλοποίησης περιγράφονται στο διάγραμμα που ακολουθεί.



Πίνακας 3. Βασικά βήματα υλοποίησης Balanced Scorecard

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ BALANCED SCORECARD ΓΙΑ ΤΟ PROJECT MANAGEMENT OFFICE ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ QUALCO

Η επιλογή της διπλωματικής εργασίας μου δεν έγινε τυχαία. Εξαιτίας των επαγγελματικών μου υποχρεώσεων σαν Project Management Coordinator σε εταιρεία Λογισμικού, προέκυψε η ανάγκη εφαρμογής ενός συστήματος μέτρησης της αποδοτικότητας των Project που υλοποιούμε.

4.1 Μελέτη Περίπτωσης της Εταιρείας Qualco

Η Qualco είναι ένας εξειδικευμένος πάροχος λογισμικού διαχείρισης ληξιπρόθεσμων οφειλών και άλλων τεχνολογικών εφαρμογών. Ιδρύθηκε το 1993 με στόχο να προσφέρει ποιότητα σε πελάτες και εργαζομένους.

Το 2005 η Qualco ανέπτυξε για τον Χρηματοπιστωτικό κλάδο ένα πρωτοποριακό προϊόν το ‘Qualco Collections & Recoveries’. Η διαχείριση των ληξιπρόθεσμων οφειλών από τα τραπεζικά συστήματα δεν ήταν αποδοτική και αυτό είχε σαν αποτέλεσμα το νέο προϊόν της Qualco να διευκολύνει την αποτελεσματική διαχείριση των όλο και αυξανόμενων ληξιπρόθεσμων χαρτοφυλακίων. Το ‘κενό’ των τραπεζικών συστημάτων σε συνδυασμό με την συγκυρία της κρίσης οδήγησαν την Qualco στην επιτυχία, αφού το προϊόν που δημιούργησε ήταν πρωτοποριακό στην αγορά της εποχής.

Πλέον η Qualco καλύπτει το σύνολο των αναγκών που σχετίζονται με την ανάγκη διαχείρισης ληξιπρόθεσμων οφειλών όπως:

- Τεχνολογία (Software Platform, Infrastructure).
- Διαχείριση πορτοφολιών (Portfolio Management).
- Διαχείριση Ληξιπρόθεσμων δανείων (Servicer).

4.1.1 Το Όραμα της Qualco

Να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που ταλαντούχοι άνθρωποι, θα αναπτύσσονται συνεχώς.

4.1.2 Οι Βασικές Αξίες της Qualco

Αριστεία και ποιότητα: Κατά την Qualco η αριστεία δεν είναι δεξιότητα αλλά το σύνθημα αποτέλεσμα της προσπάθειας να κάνει το καλύτερο. Σαν εταιρεία και εργαζόμενοι η Qualco προσπαθεί να χτίζει την επιτυχία ,να μαθαίνει από τις αποτυχίες και να γίνεται καλύτερη μέρα με την μέρα. Κάθε εργασία, κάθε παραδοτέο και κάθε αποτέλεσμα ανεξαρτήτως αποτελέσματος κάνει την Qualco περήφανη.

Ακεραιότητα: Η Qualco δεν παρεκκλίνει από τις αρχές της ανεξάρτητα του πειρασμού. Είναι μια ειλικρινής εταιρεία που κερδίζει τον σεβασμό των συναδέλφων μέρα με την μέρα.

Πάθος για αποτέλεσμα: Η Qualco δέχεται τις προκλήσεις με χαμόγελο και θεωρεί ότι κανένα πρόβλημα δεν είναι δύσκολο για να λυθεί και καμία κατάσταση δεν είναι τόσο δύσκολη για να αντιμετωπιστεί. Η Qualco φροντίζει στην επίλυση όλων των προβλημάτων αφού βασίζεται στο γεγονός ότι η ευθύνη είναι προνόμιο και όχι βάρος.

Ομαδικότητα: Η Qualco θεωρεί ότι η ομαδική συνεργασία δίνει καλύτερα αποτελέσματα σε σχέση με την ατομική εργασία. Η επιτυχία ή η αποτυχία μοιράζεται με τους εργαζομένους. Η Qualco προσπαθεί για το κοινό καλό κάνοντας θυσίες με χαμόγελο. Στόχος της Qualco είναι να τοποθετείται η ομάδα πάνω από τα προσωπικά συμφέροντα και η εταιρεία να είναι πάνω από την ομάδα.

Πελατοκεντρικότητα: Η Qualco θεωρεί τον πελάτη το βασικό συστατικό της και προσβλέπει σε μακροχρόνιες σχέσεις μαζί του. Θεωρεί ότι τα συμφέροντα του πελάτη και της Qualco πρέπει να συμπορεύονται και οι στόχοι να είναι κοινοί. Χτίζει σχέσεις εμπιστοσύνης, σεβασμού με τον πελάτη και επικοινωνεί με αυτόν ανοιχτά και με ιδιαίτερη προσήλωση. Στόχος της Qualco είναι να κάνει τους πελάτες της τους μεγαλύτερους οπαδούς της.

Ευελιξία και καινοτομία: Η Qualco ακούει μαθαίνει καινοτομεί και αλλάζει. Αμφισβητεί το παλιό και δοκιμάζει νέες ιδέες χωρίς να φοβάται την αποτυχία. Κοιτάει μπροστά οραματιζόμενη το μέλλον και προσπαθεί για την επίτευξη των στόχων της.

4.1.3 Το Ανθρώπινο δυναμικό της Qualco

Η Qualco απασχολεί 257 εργαζομένους αποφοίτους πανεπιστημιακών σχολών .Το 43% των εργαζομένων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ενώ το 4% των εργαζομένων είναι κάτοχοι διδακτορικού. Η μέση ηλικία του προσωπικού είναι τα 37 έτη.

4.2 Ο Κλάδος Πληροφορικής

4.2.1 Ο Κλάδος Πληροφορικής στην Ελλάδα

Ανοδικά θα κινηθεί το 2017 η παγκόσμια βιομηχανία Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών(ΤΠΕ). Σύμφωνα με την έρευνα του Ευρωπαϊκού παρατηρητηρίου για την Πληροφορική(ΕΙΤΟ) η αξία της παγκόσμιας αγοράς αναμένεται να φτάσει τα 3,18 τρίς ευρώ από τα 3,11 τρίς που ήταν το 2016.

Στην Ελλάδα σύμφωνα με τον σύνδεσμο Πληροφορικής & Επικοινωνιών Ελλάδος (ΣΕΠΕ) η Παγκόσμια αγορά ΤΠΕ παρά την διεθνή οικονομική κρίση κινείται σε θετικό έδαφος τα τελευταία χρόνια. Αποδεικνύεται έτσι στην πράξη ο κομβικός ρόλος του κλάδου για την επιβίωση της οικονομίας και των επιχειρήσεων. Η ανοδική πορεία στη διετία 2016 – 2017 έρχεται σε συνέχεια των προηγούμενων θετικών επιδόσεων του κλάδου το 2015, οπότε και η αγορά ενισχύθηκε κατά 4,1% ενώ το 2014 η αύξηση ήταν της τάξης του 2,2%.

4.2.2 Οι Κυρίαρχοι της Αγοράς Πληροφορικής

Ινδία: Με πρόβλεψη ανάπτυξης 5,2% το 2017 έναντι του 4,7% το 2016.

Ηνωμένες πολιτείες Αμερικής: Έντονα ανοδική η πορεία της αγοράς ΤΠΕ στις ΗΠΑ με πρόβλεψη για αύξηση κατά 4% για το 2017 σε σχέση με το 3,2% που πέτυχε το 2016. Σε απόλυτα μεγέθη η αξία της αγοράς ΤΠΕ στις ΗΠΑ θα αντιστοιχεί στο 1/3 της παγκόσμιας αγοράς. Το 2017 θα πλησιάσει το 1 τρίς ευρώ σε σχέση με το 2016 που διαμορφώθηκε στα 953 δις ευρώ.

Κίνα: Η αγορά της Κίνας θα κινηθεί ανοδικά κατά 2,4% το 2017 έναντι ρυθμού 3% που ήταν το 2016. Σε απόλυτα μεγέθη η Κίνα θα προσεγγίσει τα 389 δις ευρώ από τα 380 δις ευρώ το 2016.

4.3 Στρατηγική της Qualco

Η Qualco πριν από την έναρξη της χρηματοοικονομικής κρίσης αντιλήφθηκε την ανάγκη που θα προέκυπτε για διαχείριση των ληξιπρόθεσμων οφειλών των τραπεζικών ιδρυμάτων καθώς και άλλων επιχειρήσεων στο χώρο της ηλεκτρικής ενέργειας, τηλεπικοινωνιών, ασφαλειών και του εμπορίου. Έτσι την περίοδο της κρίσης δημιούργησε ένα προϊόν, βασισμένο στην ανάγκη που προέκυψε από την ίδια την κρίση για διαχείριση των καθυστερημένων πληρωμών. Η ανάγκη των τραπεζών καθώς

και μη τραπεζικών επιχειρήσεων να συγκεντρώσουν – διαχειριστούν τα χρήματα και τις επισφάλειες από τους πελάτες τους, ήταν αυτό που διέκριναν τα στελέχη της Qualco ώστε να ξεκινήσουν την ανάπτυξη του πλέον βασικού λογισμικού της εταιρείας.

4.3.1 SWOT Ανάλυση για την εταιρεία Qualco

Δυνατά (Strengths)	Αδύναμα(Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Προϊόντα & Υπηρεσίες υψηλής καινοτομικότητα • Προϊόντα & Υπηρεσίες υψηλής ποιότητας • Πιστοληπτική ικανότητα • Brand name ποιότητας στην Ελληνική αγορά • Δημιουργία προϊόντων για αγορές του εξωτερικού • Ευέλικτη οργανωσιακή δομή • Ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική στο εξωτερικό • Υψηλή κεφαλαιοποίηση από μεγάλο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα του εξωτερικού. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αδύναμο brand name στο εξωτερικό ,εξατίας της χώρας προέλευσης της εταιρείας. • Δημιουργία προϊόντων για αγορές του εσωτερικού • Χαμηλή χρηματοδότηση από τις ελληνικές τράπεζες για νέες επενδύσεις • Έλλειψη στελεχών παραγωγής & διοίκησης στα υποκαταστήματα εξωτερικού.
Ευκαιρίες(Opportunities)	Απειλές(Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Λόγω της κρίσης πολλοί οργανισμοί θα αναζητήσουν λογισμικό διαχείρισης ληξιπρόθεσμων οφειλών ώστε να διαχειριστούν το συνεχώς αυξανόμενο ληξιπρόθεσμο χαρτοφυλάκιο. • Μειωμένο κόστος ανθρώπινου δυναμικού (μειωμένοι μισθοί στους νεοπροσλαμβανόμενους). • Πρόβλεψη για cloud Πλατφόρμα λογισμικού (βρίσκεται ήδη σε μεγάλη ζήτηση) • Η πληθώρα καταξιωμένων εργαζομένων που ταυτόχρονα διαθέτουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο. 	<ul style="list-style-type: none"> • Το Ελληνικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται η εταιρεία αφού η Ελλάδα ανήκει στις χώρες υψηλού κινδύνου για χρεοκοπία. • Το αβέβαιο φορολογικό σύστημα • Οι υψηλοί φορολογικοί συντελεστές • Ο ανταγωνισμός από ισχυρές πολυεθνικές

Πίνακας 4.SWOT ανάλυση για την Qualco

4.3.2 Στόχοι της Qualco για το 2017 – 2018

4.3.2.1 Χρηματοοικονομικά

- Ο μέσος ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης 2016 – 2018 – Compound Annual Growth Rate CAGR να αγγίξει το 30%.
- Τα κέρδη της επιχείρησης προ τόκων και αποσβέσεων EBITDA να αυξηθούν κατά 25% κατά τη διάρκεια της διετίας 2016 – 2018.
- Αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων με στόχο τα έσοδα ανά εργαζόμενο να αυξάνονται ετησίως κατά 5%.

4.3.2.2 Πελάτες

- Διατήρηση όλων των υφιστάμενων πελατών
- Προσέγγιση – συνεργασία με νέους πελάτες στη διετία 2016 – 2018.
- Ικανοποίηση των πελατών σε ποσοστό μεγαλύτερο του 80%.

4.3.2.3 Εσωτερικές Επιχειρηματικές Διαδικασίες

- Συνεχή βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών της εταιρείας.
- Ανάπτυξη του λογισμικού ώστε να μπορεί να εξυπηρετεί εύκολα και με αποτελεσματικότητα τους πελάτες παγκοσμίως.
- Ανάπτυξη νέων λειτουργικοτήτων στην υπάρχουσα πλατφόρμα.
- Ανάπτυξη ικανοτήτων ώστε να καθοριστεί το κομμάτι των πελατών που ενδιαφέρει την Qualco και στοχευμένη διαφήμιση.
- Προσέγγιση νέων πελατών
- Ανάπτυξη του κοινωνικού προφίλ της εταιρείας.

4.3.2.4 Μάθηση και Ανάπτυξη

- Παροχή των κατάλληλων εργαλείων στους εργαζομένους ώστε να επιτευχθεί επιχειρησιακή αριστεία.
- Στόχος της Qualco είναι να αποτελεί την επιλογή των εργαζομένων.
- Ανάπτυξη της πελατοκεντρικής κουλτούρας στους εργαζομένους.

4.4 Το Project Management Office της Qualco

Η λειτουργία του Project Management Office (PMO) της Qualco εστιάζει στην παράδοση του λογισμικού διαχείρισης ληξιπρόθεσμων οφειλών σε νέους πελάτες ή στην αναβάθμιση του λογισμικού υπάρχοντων πελατών και εγκατάσταση νέων υπομονάδων του λογισμικού στους πελάτες (new modules).

Το PMO αποτελείται από του υπεύθυνο Project Managers Head, τον Project Management Office Coordinator και 6 Senior Project Managers.

Ο ρόλος μου σαν Project Management Office Coordinator εστιάζει στην μηνιαία αξιολόγηση των παραδοτέων Projects, την καταγραφή -έλεγχο και αξιολόγηση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει το κάθε project καθώς και την εκτέλεση των καλύτερων δυνατών λύσεων για την ομαλή εκτέλεση του Project.

Η μέχρι τώρα μέθοδος αξιολόγησης την εκτέλεσης του Project βασιζόταν στην σύγκριση της τιμής πώλησης της εργατο-ημέρας (Actual EDR) σε σύγκριση με τη τιμή εργατο-ημέρας που θα έχει το Project με την υλοποίηση του. Όπως γίνεται αντιληπτό, δεν εξετάζεται με αυτόν τον τρόπο, η γνώμη του πελάτη, ούτε τα ιστορικά στοιχεία εκτέλεσης παλαιότερων Project καθώς επίσης και άλλοι δείκτες που θα έδιναν λύσεις για βελτιωμένη εκτέλεση των Projects και θα βοηθούσαν στην αξιολόγηση των PMs και του τμήματος συνολικά.

4.4.1 Διαδικασία Εκτέλεσης των IT Projects στην Qualco

Ο τρόπος εκτέλεσης των Project, στην πλειονότητά τους έχει μια συγκεκριμένη λογική.

- Οι πωλητές σε High-Level έχουν προσδιορίσει τις ανάγκες του πελάτη και έχουν προδιαγράψει το Standard και Customize προϊόν που επιθυμεί ο πελάτης, ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες του. Επιπλέον έχει γίνει ένα χρονοδιάγραμμα σε High Level για τις ημερομηνίες που υπάρχει η δυνατότητα από τον πελάτη και από την εταιρεία να επιτευχθεί η ολοκλήρωση του έργου.
- Όταν το έργο έχει πλέον ωριμάσει στο τμήμα των πωλήσεων, γίνεται η παράδοση στο PMO Office. Εκεί πλέον το Project ανατίθεται στον Project Manager ανάλογα με την εμπειρία και το διαθέσιμο χρόνο που διαθέτει μετά την παράδοση του Project στον Project Manager ξεκινάει η διαδικασία στόχευσης της Release που θα μπορούσε να υλοποιηθεί ο κώδικας του Project.

Σε αυτό το στάδιο ο Demand Manager που γνωρίζει τις απαιτήσεις όλων των άλλων Projects: Ιεραρχεί τις ανάγκες των πελατών και καθορίζει ποια Project μπορούν να μπουν στην τρέχουσα Release. Η Release έχει διάρκεια δύο μηνών, περιλαμβάνει το Development και το Testing και η διαθεσιμότητα της είναι 2000 εργατο - ημέρες.

- Έπειτα ξεκινάει η υλοποίηση των customizations της πλατφόρμας, ώστε να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις του πελάτη. Κατά την περίοδο της υλοποίησης αν ο πελάτης είναι νέος γίνονται όλες οι απαραίτητες διαδικασίες integration(διασύνδεσης)με τα υπάρχοντα συστήματα του πελάτη και στήνεται η υλικοτεχνική υποδομή.

- Όταν ο κώδικας είναι έτοιμος (περίπου 2 μήνες από την έναρξη της υλοποίησης) η πλατφόρμα έχει αναβαθμιστεί κατά μια version και πλέον το προϊόν είναι έτοιμο να εγκατασταθεί στα συστήματα του πελάτη.
- Η εγκατάσταση γίνεται σε 3 περιβάλλοντα UAT,LM,LIVE. Πλέον η ομάδα του πελάτη είναι σε θέση να ελέγξει- δοκιμάσει την πλατφόρμα με Scenarios που είτε θα δοθούν από την Qualco (σε πελάτες που δεν έχουν γνώση του Business Logic) είτε θα ετοιμαστούν από τον πελάτη. Κατά την εκτέλεση των σεναρίων αν δεν προκύπτει το κατάλληλο αποτέλεσμα από την εκτέλεση του κάθε σεναρίου, τότε ανοίγει ένα αίτημα αλλαγής (Change Request)που περιγράφει το πρόβλημα που έχει προκύψει.
- Η ομάδα του Development αναλαμβάνει να επιλύσει τα προβλήματα που έχει εντοπίσει ο πελάτης και να κατεβάσει στον πελάτη διορθωτικά πακέτα υλοποίησης. Κατά την διάρκεια της διαδικασίας ελέγχου από τον πελάτη είναι πιθανόν να βρεθούν 'κενά' στην υλοποίηση που ο πελάτης θεωρούσε ότι τα είχε καλύψει στην φάση της ανάλυσης ή που προέκυψαν κατά την επαφή του πελάτη με το σύστημα.
- Τα 'κενά' ή 'οι απαιτήσεις' για νέα υλοποίηση δημιουργούν ένα νέο κύκλο ανάλυσης-κατάταξης σε Release εκτός αν η παραπάνω υλοποίηση καταταχθεί σε ένα συντομότερο κύκλο υλοποίησης (Tactical Demand) που ακολουθεί την διαδικασία εγκατάστασης και ελέγχου-αποδοχής από τον πελάτη.
- Όταν πλέον ο πελάτης έχει ελέγξει το σύνολο της υλοποίησης και είναι ικανοποιημένος από τις παραδόσεις των Releases,Tactical Demand Cycles & Bug Fixing Cycles δίνεται από τον πελάτη το επίσημο Sign off.
- Στην συνέχεια κατεβαίνει ο κώδικας στο Live περιβάλλον του πελάτη όπου και ολοκληρώνεται το έργο. Στην συνέχεια το Project παραδίδεται στο τμήμα υποστήριξης πελατών (Qualco Support Department) για την υποστήριξη και επίλυση προβλημάτων παραγωγής.

4.4.2 Προσδοκίες χρήσης της μεθόδου Balanced Scorecard στο Project Management Office της Qualco

Στόχος μου είναι να διατηρήσω τη διαδικασία του οργανισμού και να τη φέρω σε μια μορφή πιο "Standard" , ώστε να δημιουργηθούν οικονομίες κλίμακας κατά την

εκτέλεση των Projects.Σαν Project Coordinator είμαι φορέας καταγραφής, καθοδήγησης, και μέτρησης της απόδοσης εκτέλεσης ενός έργου.

Βάση της στρατηγικής της Qualco προσδοκώ να δημιουργήσω μία κάρτα ισορροπημένης απόδοσης για το PMO, ώστε να είναι αποτελεσματικότερη η αξιολόγησή του κάθε Project και να περιλαμβάνει :

- Ένα διαφανές και αυτοτελές εννοιολογικό πλαίσιο που θα είναι κατανοητό από τους PMs και το προσωπικό θα υποστηρίζει τους στόχους και τη συλλογή των αποτελεσμάτων.
- Αποτελεσματικότερη επικοινωνία με εργαζόμενους, τελικούς χρήστες & συμμετέχοντες αφού είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή ανάπτυξη και εγκατάσταση του συστήματος μέτρησης την απόδοσης.
- Ξεκάθαρους στόχους που θα φέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα, οι οποίοι και θα πρέπει να είναι ανατεθειμένοι στον υπεύθυνο που θα πρέπει να τους φέρει εις πέρας.
- Τη Δυνατότητα να συνδέει τις ανταμοιβές των εργαζομένων σε σχέση με τα μέτρα απόδοσης.
- Τη δυνατότητα τα αποτελέσματα προόδου να είναι "ανοιχτά" στους υπαλλήλους, πελάτες και συμμετέχοντες.

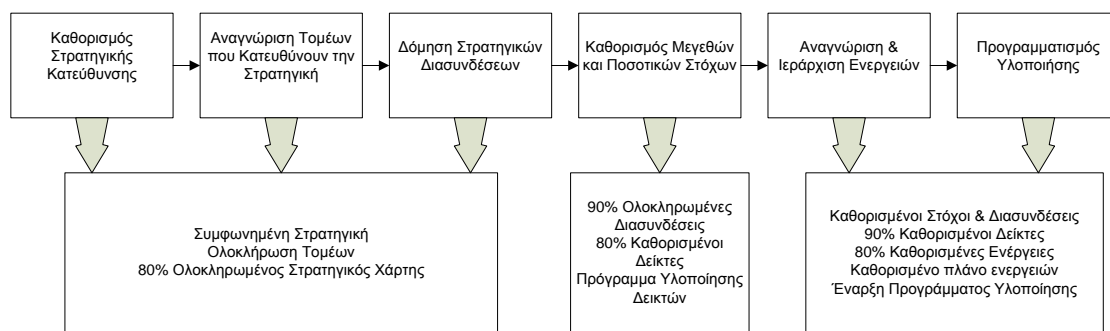
Έπειτα από μελέτη πολλών καρτών ισορροπημένης απόδοσης οδηγήθηκα στα βασικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχουν οι scorecards.

- Απλότητα στην Παρουσίαση: Οι καλύτερες scorecards αποτελούνται από 10-20 μέτρα απόδοσης που δεν είναι γραμμένοι με τεχνικούς όρους.
- Πρέπει να συνδέονται με τη Στρατηγική: Η scorecards πρέπει να είναι στενά συνδεδεμένη με τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού και να βοηθάει στο να παρακολουθεί την πρόοδο σε σχέση με τους στρατηγικούς στόχους και σκοπούς.
- Να δημιουργεί ευρεία δέσμευση :Θα πρέπει όλοι οι εμπλεκόμενοι να συμμετέχουν στη μεθοδολογία υλοποίησης και εκτέλεσης την μεθόδου Balanced Scorecard.
- Να περιλαμβάνει Standard επιχειρηματικές πρακτικές: Θα πρέπει να υπάρχει συναίνεση στους ορισμούς των μέτρων αποδόσεων, ώστε στις συναντήσεις των στελεχών να εστιάζουν στις αποφάσεις και όχι στα μέτρα απόδοσης.

- Να παρέχει δυνατότητα "drill-down" σε υπάρχον υλικό : Οι κάρτες που απευθύνονται στα στελέχη διοίκησης θα δίνουν τη δυνατότητα να ελέγχουν τις τάσεις ή τις αποκλίσεις ,παρέχοντας περισσότερη ανάλυση σε κάθε συστατικό στοιχείο της κάρτας.
- Ανταμοιβές συνδεδεμένες με τη scorecard:Οι υλικές ανταμοιβές του κάθε στελέχους θα πρέπει να είναι συνδεδεμένες με την απόδοση της scorecard.

4.5 Scorecards για το Project Management Office της Qualco

Η διαδικασία δημιουργία των Scorecards για την Qualco προέκυψε από την παρακάτω διαδικασία:



Εικόνα 5.Βήματα δημιουργίας Balanced Scorecard για την Qualco

4.5.1 Scorecard για τα Οικονομικά

Στρατηγική Qualco	Στρατηγική PMO	Τρόποι Επίτευξης
<ul style="list-style-type: none"> • CAGR αύξηση 30% για το 2016-2018 • EBITDA αύξηση 25% για το 2016-2018 • Αύξηση στο κατά κεφαλή εισόδημα στόχος κατά 5% 	<ul style="list-style-type: none"> • Πρέπει ο αριθμός των άνθρωπων ημερών που ορίζει ο Demand Manager σαν Baseline στα projects , να μην υπερβαίνει κατά την ολοκλήρωση των έργων. 	<ul style="list-style-type: none"> • Εβδομαδιαία παρακολούθηση του effort /project , ώστε να αποφεύγονται οι υπερβάσεις από το project team σε σχέση με την αρχική εκτίμηση. • Λεπτομερής περιγραφή των απαιτήσεων του πελάτη στην ομάδα έργου, ώστε να προσδιοριστεί επακριβώς το effort που απαιτείται για την εκτέλεση του έργου. • Εβδομαδιαία ενημέρωση της πρόβλεψης για το effort που υπολείπεται μέχρι την ολοκλήρωση (estimated at completion) • Ενημέρωση του Demand Management σε περίπτωση που ο πελάτης χρειάζεται επιπλέον υπηρεσίες πέραν των συμφωνημένων. Στην παραπάνω περίπτωση αναπροσαρμόζεται το baseline effort του έργου και διευθετείται η οικονομική προσφορά. • Ενημέρωση των ορόσημων πληρωμής (invoicing) ανάλογα με την εκτέλεση των εργασιών του έργου, ώστε να εξασφαλίζει η εταιρεία τα απαραίτητα ταμειακά διαθέσιμα.

Πίνακας 5. Scorecard για την Χρηματοοικονομική προοπτική της Qualco

4.5.2 Scorecard για τον Πελάτη

Στρατηγική Qualco	Στρατηγική ΡΜΟ	Τρόποι Επίτευξης
<ul style="list-style-type: none"> • Διατήρηση των υφιστάμενων πελατών. • Προσέγγιση-συνεργασία 40 νέων πελατών το 2016-2018. • Ικανοποίηση των πελατών σε ποσοστό μεγαλύτερο του 80%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Οι πελάτες θα πρέπει να είναι ικανοποιημένοι από την εκτέλεση του έργου. • Οι πελάτες θα πρέπει να καλύπτουν το σύνολο των αναγκών τους μέσω της πλατφόρμας που τους παραδίδεται. 	<ul style="list-style-type: none"> • Η εγκατάσταση του λογισμικού στον πελάτη πρέπει να αποδίδει αναμενόμενα αποτελέσματα βάσει των αρχικών προδιαγραφών . • Οι κίνδυνοι κατά την διάρκεια εκτέλεσης του έργου θα πρέπει να έχουν προβλεφθεί και σε περίπτωση που δεν υπάρχει δυνατότητα εξάλειψης ,να υπάρχει σχέδιο αντιμετώπισης. • Οι Project Managers πρέπει με την επίτευξη των οροσήμων του έργου να ζητούν ανατροφοδότηση από τον πελάτη ,ώστε να γίνονται διορθωτικές κινήσεις στον τρόπο εκτέλεσης των έργων. • Ο Project Manager πρέπει να προτείνει νέα modules που υλοποιεί η εταιρεία ώστε να βελτιστοποιείται συνεχώς η διαχείριση του ληξιπρόθεσμου χαρτοφυλακίου του πελάτη.

Πίνακας 6.Scorecard για την προοπτική πελατών της Qualco

4.5.3 Scorecard για τις Εσωτερικές Διαδικασίες

Στρατηγική Qualco	Στρατηγική PMO	Τρόποι Επίτευξης
<ul style="list-style-type: none"> • Συνεχή βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών της εταιρείας. • Ανάπτυξη του λογισμικού ώστε να μπορεί να εξυπηρετεί εύκολα και με αποτελεσματικότητα τους πελάτες παγκοσμίως. • Ανάπτυξη νέων λειτουργικότητων. • Ανάπτυξη ικανοτήτων ώστε να καθοριστεί το κομμάτι των πελατών που ενδιαφέρει την Qualco και διενέργεια στοχευμένης διαφήμισης. • Προσέγγιση νέων πελατών. • Ανάπτυξη του κοινωνικού προφίλ της εταιρείας. 	<ul style="list-style-type: none"> • Καθορισμός & βελτιστοποίηση της διαδικασίας εκτέλεσης έργων. • Ο Project Manager λόγω της καθημερινής επαφής με τον πελάτη, πρέπει να βοηθάει στους τρόπους ανάπτυξης νέων λειτουργικότητων που θα φανούν χρήσιμες στον πελάτη. 	<ul style="list-style-type: none"> • Βελτίωση στον χρόνο απόκρισης του backlog αιτημάτων των πελάτων με την συνεισφορά του Demand Management. • Μεταφορά δυνητικών απαιτήσεων των πελατών στην ομάδα σχεδιασμού του προϊόντος.

Πίνακας 7. Scorecard για την προοπτική εσωτερικών διαδικασιών της Qualco

4.5.4 Scorecard για τη Μάθηση και Ανάπτυξη

Στρατηγική Qualco	Στρατηγική PMO	Τρόποι Επίτευξης
<ul style="list-style-type: none"> • Παροχή των κατάλληλων εργαλείων στους εργαζόμενους ώστε να επιτευχθεί επιχειρησιακή αριστεία. • Η Qualco θέλει να αποτελεί την επιλογή των εργαζομένων. • Ανάπτυξη πελατοκεντρικής κουλτούρας 	<ul style="list-style-type: none"> • Ο Project Manager αποτελεί παράδειγμα επαγγελματισμού-συνέπειας στην εταιρεία. • Οι Project Managers πρέπει να αποτελούν πυλώνα καινοτομίας, καταγραφής διαδικασιών, ελέγχου του χρόνου-κόστους-ποιότητας του Project. • Οι Project Managers πρέπει να ενθαρρύνουν τον πελάτη ,σε επικείμενες νέες λειτουργικότητες που θα βελτιώσουν την καθημερινότητα του πελάτη. 	<ul style="list-style-type: none"> • Εγκατάσταση Portal προς διευκόλυνση των εσωτερικών επικοινωνιών μεταξύ Project Manager και Project Team. • Εγκατάσταση λογισμικού διαχείρισης των οικονομικών των έργων. • Δυνατότητα εργασίας από το σπίτι. • Δημιουργία συστήματος ανταμοιβών. • Συνεχή μεταφορά και επικοινωνία της στρατηγικής και πλήρη ευθυγράμμιση όλων των εργαζομένων. • Βελτίωση της αίσθησης Ασφάλειας στον τομέα της υγείας. • Δημιουργία βάσης Lessons Learned σε σχέση με προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν σε άλλα Projects. • Δημιουργία σεναρίων διαχείρισης του πελάτη, με στόχο την ανάπτυξη πελατοκεντρικής κουλτούρας. • Εκπαίδευση των νέων Project Managers στις λειτουργικότητες του προϊόντος εκτενώς. • Διενέργεια Project Initiation Meeting με στόχο της πλήρη κατανόηση του score του έργου από όλα τα μέλη της ομάδας.

Πίνακας 8.Scorecard για την προοπτική μάθησης και ανάπτυξης

4.6 Αναμενόμενα Αποτελέσματα από την Εφαρμογή της Μεθόδου στο Project Management Office της Qualco

Η εφαρμογή της μεθόδου Balanced Scorecard αναμένεται να βοηθήσει τους project managers να επιλύσουν το πιο σημαντικό ζήτημά τους, που είναι ο τρόπος εφαρμογής της στρατηγικής. Η διαδικασία ανάπτυξης μιας καλής Balanced Scorecard θα δώσει στο Project Management Office της Qualco και στην ανώτερη διοίκηση μια σαφή εικόνα του μέλλοντος καθώς και την πορεία που θα ακολουθήσει για να φτάσει εκεί. Η μέθοδος θα βοηθήσει να δεσμεύσει ολόκληρη την ομάδα, να παραμείνει εστιασμένη στις υποχρεώσεις και τις ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν, ώστε να έρθει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Δεδομένου ότι υπάρχει αποσαφήνιση της στρατηγικής και σύνεση στη διοίκηση για το πως πρέπει να μοιάζει η μελλοντική οργάνωση του project management office, αναμένεται να δημιουργηθεί ενθουσιασμός και ορμή από τους Project Managers. Η μοναδική αμφιβολία που θα έχουν τα μέλη του Project Management Office είναι η επισφάλεια της επίτευξης του οράματος που προσδιορίζει η κάρτα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η Balanced Scorecard αποτελεί το εργαλείο των ανώτερων στελεχών διοίκησης που θα τους βοηθήσει να εστιάσουν τα μέλη της επιχείρησής τους σε στρατηγικές για μακροπρόθεσμη επιτυχία. Αυτό θα επιτευχθεί προσδιορίζοντας τους σημαντικότερους στόχους στους οποίους μια επιχείρηση πρέπει να εστιάσει την προσοχή και τους πόρους της. Η Balanced Scorecard αποτελεί το πλαίσιο εργασίας για ένα σύστημα στρατηγικής διοίκησης που οργανώνει τις πληροφορίες και τις διαδικασίες της επιχείρησης. Οι στόχοι για τους πελάτες, τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες, τους εργαζομένους και τα συστήματα συνδέονται για να επιτευχθεί η μακροπρόθεσμη χρηματοοικονομική απόδοση. Οι επαγγελματικοί, ομαδικοί και προσωπικοί στόχοι ευθυγραμμίζονται με την επίτευξη της στρατηγικής απόδοσης. Οι κατανομές των πόρων, οι στρατηγικές πρωτοβουλίες και οι ετήσιοι προϋπολογισμοί οδηγούνται από την στρατηγική. Η Balanced Scorecard δεν εξαλείφει τον ρόλο των χρηματοοικονομικών μετρήσεων σε ένα σύστημα διοίκησης, αντιθέτως εισάγει τις χρηματοοικονομικές μετρήσεις σε ένα ισορροπημένο σύστημα διοίκησης που συνδέει τους βραχυπρόθεσμους με τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Gomes J., Romao M. (n.d.). *Advantages and Limitations of Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard*. Lisbon: Lisbon University.
- Graham, Brown Mark. (2000). *Winning Score (How to Design and Implement Organizational Scorecards)*. United States of America: Productivity Press.
- Kaplan R., Norton D. (2004). *Strategy Maps (Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes)*. United States: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan R., Norton D. (2008). *Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων- The Balanced Scorecard*. Αθήνα: Επίκεντρο.
- Michaela Striteska, Marieta Spickova. (2012). Review and Comparison of Performance Measurement Systems. *Journal of Organizational Management Studies*.
- Nowakowska J., Moroz Grunt-Eva. (2013). *Theory of Constrains as an effective tool for Supply Chain Management*.
- Qualco.eu. (n.d.). Ανάκτηση από <http://www.qualco.eu/>
- Ryan Nick. (2015). *The Performance Prism*. Ανάκτηση από <http://www.accaglobal.com>
- Salloum Mohammed. (2010). *Towards Dynamic Performance Measurement Systems*. Eskilstuna.
- Ανδρίτσου Ελένη. (2014). *Πτυχιακή Εργασία Διοίκηση με στόχους - Η Ελληνική πραγματικότητα στα Χρηματοπιστωτικά ιδρύματα*. Ανάκτηση από http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/bah/2014/AndritsouEleni/attached-document-1406126156-255124-21871/Andritsou_Eleni.2014.pdf
- Δρ.Μηνάς Χρήστος. (2015). *KPI Definition for Qualco Project Management Office*. Αθήνα.
- Θετικοί ρυθμοί ανάπτυξης για τον κλάδο Πληροφορικής και Επικοινωνιών. (n.d.). Ανάκτηση από Καθημερινή.gr: <http://www.kathimerini.gr/910901/article/oikonomia/epixeirhseis/8etikoi-ry8moi-anarty3hs-gia-ton-klado-technologias-plhrofrikhs-kai-epikoinwniwn>
- Καραγιάννης Αλέξανδρος, Φουρνιώτη Γεωργία. (n.d.). *Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας*. Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διαχείρισης Ποιότητας.
- Λιούκας, Σ. (n.d.). *Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών*. Ανάκτηση από http://www.mke.aueb.gr/system/resources/2015/03/02/14_26_01_822_Qualco_Case_Study_.pdf
- Παναγιώτου Νικόλαος. (2010). *Σύστημα Διαχείρισης Δεικτών-Balanced Scorecard*. Αθήνα: Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

- Πετρατζάς Σταύρος. (2005). *Σχεδιασμός και εφαρμογή κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων & Ισορροπημένης κάρτας επίδοσης στα Ελληνικά ΜΜΕ*. Χανιά: Πολυτεχνείο Κρήτης-Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης.
- Πολλάλας Γ., Βοζίκης Α. (2012). *Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων*. Αθήνα: Utopia.
- Σαρανταένas Θέμης. (2013). *Θέστε με επιτυχία τους στόχους μάρκετινγκ της επιχείρησης σας για το 2013!Smart Στόχοι*. Ανάκτηση από <https://marketingconsultantgr.wordpress.com>
- Σταμαθιουδάκη Όλγα. (2016). *Qualco Strategy Plan* . Αθήνα: Qualco.
- Ψωμάς Ευάγγελος. (2015). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας & Επιχειρηματική Αριστεία. Το μοντέλο επιχειρηματικής Αριστείας EFQM*. Ανάκτηση από <https://eclass.upatras.gr>