

Εξισορροπημένη Αξιολόγηση και Βασικοί Δείκτες Απόδοσης (Balanced Scorecard & KPIs)

Η μεθοδολογία της Εξισορροπημένης Αξιολόγησης (Balanced Scorecard) χρησιμοποιείται ευρέως σήμερα προκειμένου να προσδιοριστούν οι κατάλληλοι ποιοτικοί, στρατηγικοί και επιχειρησιακοί στόχοι σε συνδυασμό με τους αντίστοιχους δείκτες. Παράλληλα, συνδέεται η στρατηγική ανάπτυξη της εταιρείας με την ανάληψη συγκεκριμένων δράσεων και τον προσδιορισμό των μελλοντικών σημείων βελτίωσης.

Οι βασικοί τομείς εφαρμογής του συγκεκριμένου εργαλείου είναι:

1. η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
2. οι απαιτήσεις των χρηστών των διαφόρων υπηρεσιών
3. η βελτίωση των εσωτερικών διεργασιών
4. η διατήρηση της οικονομικής ισορροπίας προς όφελος της επιχείρησης

Σε όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις, παρατηρείται η ανάγκη προσδιορισμού δεικτών KPIs (Key Performance Indicators) για την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής που εφαρμόζεται και των διαδικασιών και δραστηριοτήτων που τη στηρίζουν. Η συμβολή των δεικτών αυτών αλλάζει με τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και με τις ανάγκες αναπροσαρμογής της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Συνεπώς μια από τις βασικές προϋποθέσεις επιτυχίας είναι η ανάπτυξη ενός Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος Διοίκησης μέτρησης της απόδοσης που ικανοποιεί τις διαφορετικές ανάγκες πληροφόρησης σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο της επιχείρησης.

Σε μια αγορά που διαρκώς αλλάζει και μετεξελίσσεται σε έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, τα εταιρικά οικονομικά αποτελέσματα από μόνα τους δεν μπορούν να απεικονίσουν απόλυτα την πραγματική κατάσταση της επιχείρησης παρά μόνο μία εικόνα spot στη συγκεκριμένη περίοδο.

Ο προληπτικός προσανατολισμός όμως της διοίκησης των επιχειρήσεων απαιτεί δείκτες που να μπορούν να εντοπίζουν τα προβλήματα πριν από την εμφάνισή τους.

Οι δείκτες αυτοί πρέπει να μετρούν τις επιδόσεις μιας επιχείρησης σε παράγοντες, οι οποίοι 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.

Για την εκτίμηση των μεταβολών απόδοσης στους Κρίσιμους Παράγοντες Επιτυχίας μιας επιχείρησης σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή απαιτείται ένα Σύστημα Διοίκησης Επιχειρησιακής Απόδοσης με σκοπό τον σχεδιασμό, τον έλεγχο και τη βελτίωση των επιδόσεων στους παράγοντες αυτούς.

Το Σύστημα Διοίκησης Επιχειρησιακής Απόδοσης αποτελείται από ένα σύνολο διοικητικών και αναλυτικών διαδικασιών, υποστηριζόμενων από την τεχνολογία, που επιτρέπουν τις επιχειρήσεις να ορίσουν στρατηγικούς στόχους και έπειτα να μετρήσουν και να διαχειριστούν την απόδοση ενάντια σε αυτούς τους στόχους.

Οι βασικοί άξονες των διαδικασιών Διοίκησης Επιχειρηματικής Απόδοσης περιλαμβάνουν τον Οικονομικό Σχεδιασμό, τον Επιχειρηματικό Σχεδιασμό, τη Σύνταξη και Υποβολή Εκθέσεων, την Επιχειρηματική Μοντελοποίηση, την Ανάλυση και Παρακολούθηση των Βασικών Δεικτών Απόδοσης (KPIs) που συνδέονται με τη στρατηγική.

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν αναπτύξει τέτοια συστήματα έχουν επιδόσεις σε οικονομικούς και μη οικονομικούς δείκτες που ξεπερνούν το μέσο όρο του κλάδου στον οποίο ανήκουν. Σημαντικές βελτιώσεις απόδοσης σε σχέση με το παρελθόν σημείωσαν επιχειρήσεις μετά την ανάπτυξη και εφαρμογή τέτοιων συστημάτων.

Η “μετάφραση” των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης σε λειτουργικούς επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη κατάλληλων δεικτών σε όλα τα ιεραρχικά της επίπεδα. Η αποτελεσματικότητα της “μετάφρασης” αυτής εξαρτάται από την συντονισμένη κάθετη και οριζόντια διαμόρφωση αυτών των δεικτών σε όλα τα επίπεδα. Δεν είναι απαραίτητο τα επίπεδα απόδοσης - που αναγνωρίζονται σε μια επιχείρηση - να είναι αντίστοιχα με τα ιεραρχικά επίπεδά της, όπως αυτά απεικονίζονται στα σχετικά οργανογράμματα.

Απαιτείται όμως η αναγνώριση της φυσικής ροής των εργασιών που πραγματοποιούνται σε μια επιχείρηση προκειμένου η διοίκηση να μπορεί να διαχειριστεί τις διατμηματικές σχέσεις που υπάρχουν. Η αναγνώριση των διατμηματικών σχέσεων μέσα στην επιχείρηση και η κατανόηση της έννοιας των διαδικασιών απαιτεί ανάλογους δείκτες μέτρησης της απόδοσης σε Κρίσιμους Παράγοντες Επιτυχίας.

Η DASO BUSINESS PERFORMANCE σε συνεργασία με το στελεχιακό δυναμικό των επιχειρήσεων σχεδιάζει και αναπτύσσει προγράμματα Balanced Scorecard ενώ παράλληλα εκπονεί επιχειρησιακά μοντέλα με ολοκληρωμένα συστήματα Key Performance Metrics, μέσω των οποίων διασφαλίζονται:

1. Οι βασικοί Δείκτες Απόδοσης που μετρούν πραγματοποιηθέντα και αποκλίσεις από τα εκτιμώμενα προϋπολογισθέντα.
2. Ένα ολοκληρωμένο Σύστημα Δεικτών για την ικανοποίηση των διαφορετικών αναγκών πληροφόρησης σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, εστιάζοντας σε Κρίσιμους Παράγοντες και Σημεία Μόχλευσης, όπου με μικρή προσπάθεια επιτυγχάνονται σημαντικά αποτελέσματα.
3. Διεργασίες “μετάφρασης” των δεδομένων που παρέχουν οι Δείκτες σε ενδεδειγμένες Ενέργειες και Σχέδια Δράσης.
4. Διαδικασίες συνεχούς ροής εκπόνησης Άμεσων Διορθωτικών Ενεργειών, όταν οι μετρήσεις παρεκκλίνουν των συμφωνημένων στόχων.