



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

**ΠΜΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD ΣΤΙΣ  
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ: ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ  
ΤΟΥ BALANCED SCORECARD ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΤΗΣ  
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΗΠΕΙΡΟΥ**

Ανθή Ψηλού

Επιβλέπων Καθηγητής: Ευστράτιος Κυπριωτέλης  
Λέκτορας Πανεπιστημίου Ιωαννίνων

Ιωάννινα, Φεβρουάριος, 2022

**THE IMPLEMENTATION OF THE BALANCED SCORECARD IN  
THE HOTEL COMPANIES: RESEARCH OF THE BALANCED  
SCORECARD IMPLEMENTATION IN THE HOTELS OF THE  
EPIRUS REGION**

## **Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή**

Πρέβεζα, 17-02-2022

### **ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

1. Επιβλέπων Καθηγητής

Ευστράτιος Κυπριωτέλης,

Λέκτορας Πανεπιστημίου Ιωαννίνων

2. Μέλος επιτροπής

Γεώργιος Κόλιας,

Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστημίου Ιωαννίνων

3. Μέλος επιτροπής

Ειρήνη Τριάρχη,

Λέκτορας Πανεπιστημίου Ιωαννίνων

© Ψηλού, Ανθή, 2022.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

## **Δήλωση μη λογοκλοπής**

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εκ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Ψηλού, Ανθή

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα Καθηγητή μου, κύριο Ευστράτιο Κυπριωτέλη, με τον οποίο είχα την τιμή να συνεργαστώ. Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω τη μεγάλη ευγνωμοσύνη μου και να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος του Τμήματος Χρηματοοικονομικής και Λογιστικής του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, που μου έδωσαν την ευκαιρία να συμμετέχω στο ΠΜΣ «Διοίκησης Επιχειρήσεων και Οργανισμών» από το οποίο αποκόμισα γνώση και εμπειρία.

Τέλος, το μεγαλύτερο ευχαριστώ ανήκει στην οικογένειά μου, που με την αδιάκοπη υποστήριξή τους και την αγάπη τους, μου έδωσαν τη δύναμη να προσπαθήσω και να συνεχίσω την προσπάθειά μου για την επίτευξη των προσωπικών μου στόχων.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα τελευταία χρόνια έχει γίνει αποδεκτή η ανάγκη για συστηματική και ποιοτική μέτρηση της απόδοσης σε όλες τις λειτουργίες των οργανισμών. Η αυξημένη ένταση του ανταγωνισμού σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον ωθεί τις επιχειρήσεις σε συνεχή αναζήτηση ή βελτίωση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος. Με τη χρήση χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών δεικτών στη μέτρηση της απόδοσης συγκεντρώνονται οι κατάλληλες πληροφορίες για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της στρατηγικής και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το Balanced Scorecard αποτελεί μια μέθοδο διοίκησης της στρατηγικής, που μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε οργανισμό. Η δυσκολία καταμέτρησης και ποσοτικοποίησης μη χρηματοοικονομικών δεικτών δημιουργεί μεγάλη ανάγκη ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις υπηρεσιών για χρήση μεθόδων μέτρησης της απόδοσης και σύνδεσή τους με τη στρατηγική.

Στη παρούσα εργασία μελετώνται τα εξής:

1. Το έλλειμα στη διοίκηση της στρατηγικής των οργανισμών.
2. Η συμβολή της μέτρησης της απόδοσης στην αξιολόγηση της στρατηγικής.
3. Το Balanced Scorecard ως εφαρμοσμένη μέθοδος διοίκησης της στρατηγικής.
4. Η εφαρμογή του Balanced Scorecard σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και ειδικότερα στον ξενοδοχειακό κλάδο.
5. Η τουριστική αγορά της Περιφέρειας Ηπείρου.
6. Η δυνατότητα εφαρμογής του Balanced Scorecard στα ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων της Περιφέρειας Ηπείρου.

Στην έρευνα, που έχει μορφή προμελέτης, συμμετέχουν τα ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων της Περιφέρειας Ηπείρου. Οι απαντήσεις αφορούν κυρίως τη χρήση δημοφιλών δεικτών μέτρησης της απόδοσης, οι οποίοι είναι ισορροπημένοι σύμφωνα με τις αρχές του Balanced Scorecard. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός ξενοδοχείων, που δεν χρησιμοποιεί κάποια μέθοδο μέτρησης της απόδοσής τους. Παρόλα αυτά διαπιστώνεται ότι υπάρχει η δυνατότητα να εφαρμοστεί εύκολα το Balanced Scorecard σε όλα τα ξενοδοχεία, αφού χρησιμοποιούν ήδη σε κάποιο βαθμό ισορροπημένους δείκτες απόδοσης.

**Λέξεις-κλειδιά:** Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων, Μέτρηση απόδοσης, Στρατηγική υπηρεσιών, Ξενοδοχειακό Balanced Scorecard.



## ABSTRACT

In recent years, the need for systematic and qualitative measurement of performance in all functions of organizations has been accepted. The increasing intensity of competition in a globalized environment pushes companies to seek or improve their competitive advantage. By using financial and non-financial ratios in measuring performance, the appropriate information is gathered to evaluate the results of the strategy and the competitive advantage. The Balanced Scorecard is a strategy management method that can be applied to any organization. The difficulty of measuring and quantifying non-financial indicators creates a great need especially for service companies to use methods of measuring performance and linking them to the strategy.

In the present work the following are studied:

1. The deficit in the management of the strategy of the organizations.
2. The contribution of performance measurement to strategy evaluation.
3. The Balanced Scorecard as an applied method of strategy management.
4. The application of the Balanced Scorecard in service companies and especially in the hotel industry.
5. The tourist market of the Region of Epirus.
6. The possibility of applying the Balanced Scorecard in 4 and 5 stars hotels in the Region of Epirus.

The research, which takes the form of a preliminary study, involves the 4 and 5 star hotels of the Epirus Region. The answers mainly concern the use of popular performance measurement indicators, which are balanced according to the principles of the Balanced Scorecard. The results of the survey showed that there is a large number of hotels that do not use any method of measuring their performance. However, it is found that there is the possibility to easily apply the Balanced Scorecard in all hotels, since they already use somewhat balanced performance indicators.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Performance Measurement, Service Strategy, Hotel Balanced Scorecard.

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	vi
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	vii
ABSTRACT .....	ix
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ .....	x
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	xiii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ - ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....	xiv
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ .....	xvi
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	xviii
1 Ο ρόλος της στρατηγικής στους οργανισμούς σήμερα .....	1
1.1 Η στρατηγική και η αναγκαιότητα ανάπτυξής της .....	1
1.2 Έλλειμα διοίκησης στρατηγικής .....	3
1.3 Έλεγχος στρατηγικής .....	5
1.3.1 Ο έλεγχος διαδικασία management .....	5
1.3.2 Αξιολόγηση στρατηγικής .....	6
1.3.3 Μέτρηση της απόδοσης .....	9
2 Balanced Scorecard .....	12
2.1 Τι είναι BSC .....	12
2.2 Οι διαστάσεις του Balanced Scorecard .....	14
2.2.1 Χρηματοοικονομική Διάσταση .....	14
2.2.2 Πελατειακή διάσταση .....	17
2.2.3 Διάσταση Εσωτερικής Επιχειρησιακής Διαδικασίας .....	20
2.2.4 Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης .....	22
2.3 Στρατηγικοί Χάρτες .....	26
2.4 Χρήση Δεικτών στο BSC .....	28
2.4.1 Διαδικασία Αναλυτικής Ιεράρχησης .....	30

2.5	Αποτίμηση Άυλων Περιουσιακών Στοιχείων .....	31
2.6	Η Διοίκηση Στρατηγικής στο BSC .....	33
2.7	Μεθοδολογία εφαρμογής του BSC.....	34
2.8	Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα εφαρμογής του BSC.....	39
2.9	Λόγοι αποτυχίας του BSC.....	40
3	Χρήση του BSC στον ξενοδοχειακό κλάδο .....	42
3.1	Ιδιαιτερότητα τουριστικών υπηρεσιών .....	42
3.2	BSC σε ξενοδοχειακές υπηρεσίες .....	44
3.2.1	Κατηγοριοποίηση δεικτών μέτρησης της απόδοσης ξενοδοχείων .....	44
3.2.2	Έρευνα για το BSC στην τουριστική βιομηχανία .....	49
3.2.3	Μέτρηση της απόδοσης του ξενοδοχείου με τη χρήση ΙΚΕ.....	51
3.3	Ο τουρισμός στην Περιφέρεια Ηπείρου .....	53
3.3.1	Η Περιφέρεια Ηπείρου γενικά .....	53
3.3.2	Το ξενοδοχειακό δυναμικό της Περιφέρειας Ηπείρου.....	54
3.3.3	Τουριστικά μεγέθη της Περιφέρειας Ηπείρου .....	56
3.3.4	Βασικοί δείκτες απόδοσης ξενοδοχείων Περιφέρειας Ηπείρου .....	58
4	Ερευνητικοί στόχοι και ερευνητική μεθοδολογία.....	60
4.1	Ερευνητικό πρόβλημα - Σκοπός έρευνας .....	60
4.2	Στόχοι έρευνας.....	62
4.2.1	Δευτερογενής έρευνα .....	62
4.2.2	Ερευνητικοί στόχοι.....	62
4.3	Πληθυσμός και δείγμα της πρωτογενούς έρευνας .....	63
4.4	Ερωτηματολόγιο .....	64
5	Αποτελέσματα έρευνας .....	66
5.1	Ταυτότητα έρευνας.....	66
5.2	Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας.....	68
5.2.1	Προφίλ επιχειρήσεων .....	68

5.2.2	Ερευνητικός στόχος 1: Διερεύνηση του βαθμού χρήσης μεθόδων μέτρησης της απόδοσης και ιδιαίτερα του BSC από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Περιφέρειας Ηπείρου στην υλοποίησης της στρατηγικής τους. ....	72
5.2.3	Ερευνητικός στόχος 2: Διερεύνηση των λόγων για τους οποίους δεν χρησιμοποιείται κάποια μέθοδος μέτρησης της απόδοσης από ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Περιφέρειας Ηπείρου.....	77
5.2.4	Ερευνητικός στόχος 3: Να προσδιοριστεί μέσα από τους χρησιμοποιούμενους δείκτες απόδοσης από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Περιφέρειας Ηπείρου, κατά πόσο μπορούν να θεωρηθούν ισορροπημένοι σύμφωνα με τη μέθοδο του BSC και έμμεσα να προσδιοριστεί ο βαθμός ωριμότητας για την εφαρμογή του.....	79
6	Πρακτικές επιπτώσεις της έρευνας - Συμπεράσματα.....	88
6.1	Πρακτικές επιπτώσεις της έρευνας .....	88
6.2	Προτάσεις περαιτέρω έρευνας και εφαρμογής BSc.....	90
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: «ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ».....	92
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	101

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1: Επίπεδα και Τύποι Ελέγχου.....	6
Πίνακας 2.1: Μέτρηση στρατηγικών επιλογών.....	15
Πίνακας 2.2: Ενδεικτικό Χρονοδιάγραμμα ΙΚΕ.....	38
Πίνακας 3.1: Δείκτες απόδοσης ξενοδοχείων.....	49
Πίνακας 3.2: Ξενοδοχειακό δυναμικό 2019 Περιφέρειας Ηπείρου.....	55
Πίνακας 3.3: Βασικοί δείκτες απόδοσης ξενοδοχείων ανά δωμάτιο, 2018.....	58
Πίνακας 5.1: Δείγμα έρευνας.....	67
Πίνακας 5.2: Κατάταξη ανά διάσταση BSC των δεικτών του ερωτηματολογίου.....	80

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ - ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σχήμα 2.1: Οι 4 διαστάσεις της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων. ....	13
Σχήμα 2.2: Μέτρα Αποτελέσματος στη Διάσταση Πελατών. ....	17
Σχήμα 2.3: Η προσφερόμενη αξία προϊόντος. ....	19
Σχήμα 2.4: Το μοντέλο της Αλυσίδας Αξίας στη Διάσταση Εσωτερικής Διαδικασίας της ΙΚΕ. ....	20
Σχήμα 2.5: Ο χρόνος Ενδοροών των επιχειρηματικών διαδικασιών. ....	22
Σχήμα 2.6: Το πλαίσιο επίτευξης αποτελεσμάτων στη διάσταση Μάθησης - Ανάπτυξης της ΙΚΕ. ....	23
Σχήμα 2.7: Στρατηγικός Χάρτης. ....	27
Σχήμα 2.8: Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων. ....	28
Σχήμα 2.9: Σύστημα στρατηγικής διοίκησης ΙΚΕ. ....	34
Σχήμα 3.1: Αιτιώδεις σχέσεις στο Στρατηγικό Χάρτη. ....	52
Διάγραμμα 3.1: Εξέλιξη των ξενοδοχειακών δωματίων στην Περιφέρεια Ηπείρου. ....	56
Διάγραμμα 5.1: Κατάταξη ξενοδοχείων σε αστέρια. ....	68
Διάγραμμα 5.2: Κατάταξη ξενοδοχείων σε αριθμό δωματίων. ....	69
Διάγραμμα 5.3: Χρόνος λειτουργίας ξενοδοχείων. ....	69
Διάγραμμα 5.4: Κατάταξη ξενοδοχείων σε αριθμό εργαζομένων. ....	70
Διάγραμμα 5.5: Βαθμός ανεξαρτησίας ξενοδοχείων. ....	71
Διάγραμμα 5.6: Κατάταξη ξενοδοχείων σε έτη λειτουργίας. ....	71
Διάγραμμα 5.7: Περιφερειακή Ενότητα λειτουργίας ξενοδοχείων. ....	72
Διάγραμμα 5.8: Πρόβλημα η παρακολούθηση επίτευξης των στρατηγικών στόχων. ....	73
Διάγραμμα 5.9: Χρήση μεθόδου ή εργαλείου μέτρησης της απόδοσης στη στρατηγική. ..	74
Διάγραμμα 5.10: Χαρακτηριστικά μεθόδου ή εργαλείου μέτρησης της απόδοσης. ....	75
Διάγραμμα 5.11: Αξιολόγηση δεικτών σε σχέση με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. ....	76
Διάγραμμα 5.12: Χρήση BSC από ξενοδοχεία. ....	77
Διάγραμμα 5.13: Αξιολόγηση λόγων μη μέτρησης της απόδοσης. ....	78
Διάγραμμα 5.14: Συχνότητα χρήσης χρηματοοικονομικών δεικτών. ....	81
Διάγραμμα 5.15: Συχνότητα χρήσης μη χρηματοοικονομικών δεικτών. ....	82

Διάγραμμα 5.16: Αξιολόγηση πλήθους χρησιμοποιούμενων δεικτών.....	83
Διάγραμμα 5.17: Συχνότητα χρήσης χρηματοοικονομικών δεικτών σε σχέση με τη χρήση ή μη μεθόδου μέτρησης απόδοσης.....	84
Διάγραμμα 5.18: Συχνότητα χρήσης μη χρηματοοικονομικών δεικτών σε σχέση με τη χρήση ή μη μεθόδου μέτρησης απόδοσης.....	85
Διάγραμμα 5.19: Συχνότητα χρήσης χρηματοοικονομικών δεικτών σε σχέση με τη χρήση ή μη BSC.....	86
Διάγραμμα 5.20: Συχνότητα χρήσης μη χρηματοοικονομικών δεικτών σε σχέση με τη χρήση ή μη BSC.....	87

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

ΑΕΠ.....	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
ΔΟΠ.....	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
ΕΚΕ.....	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
ΙΚΕ.....	Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων
ΠΕ.....	Περιφερειακή Ενότητα
ΟΤΑ.....	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΑΗΡ.....	Analytical Hierarchy Process
ΒΕΤ.....	Break Even Time
ΒΡΡ.....	Business Process Reengineering
ΒΣΚ.....	Balanced Scorecard
ΣΕΟ.....	Chief Executive Officer
ΣΡΜ.....	Customer Relationship Management
ΕΡΡ.....	Enterprise Resource Planning
ΕΒΑ.....	Economic Value Added
ΓΡΙ.....	Global Review Index
ΖΙΤ.....	Just In Time
ΚΒΕΙ.....	Kanji Business Excellence Index
ΚΡΙ.....	Keys Performance Indicators
ΜΣΕ.....	Manufacturing Cycle Effectiveness
ΟΣΜ.....	Office Strategy Management



PVA.....	Product Value Analysis
QFD.....	Quality Function Deployment
ROE.....	Return On Equity
ROCE.....	Return On Capital Employed
ROI.....	Return On Investment
SAFe.....	Suitability Acceptability Feasibility
SBSC.....	Sustainability Balanced Scorecard
STAIR.....	Simple Timing Advantage Implementation Resources
SBU.....	Strategic Business Unit
TQM.....	Total Quality Management

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μεγάλη σημασία στο στρατηγικό μάνατζμεντ κάθε οργανισμού κατέχει το στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής. Η επιτυχία της στρατηγικής εξαρτάται από τη συνεχή παρακολούθηση της επίτευξης των στρατηγικών στόχων. Σε αυτό συμβάλουν τα συστήματα μέτρησης της επίδοσης (Performance Measurement Systems – PMS) της επιχείρησης. Τα παραδοσιακά μοντέλα λειτουργικών μετρήσεων δίνουν έμφαση στις χρηματοοικονομικές μετρήσεις παρέχοντας μια εικόνα της αποδοτικότητας, χωρίς να παρέχουν μια συστηματική απεικόνιση της αποτελεσματικότητας ως προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις απεικονίζουν τα αποτελέσματα ενεργειών του παρελθόντος χωρίς να προσδιορίζονται οι αιτίες δημιουργίας τους. Έτσι οι ποσοτικές μετρήσεις είναι ιστορικές και μπορεί να οδηγήσουν στην εμμονή επίτευξης βραχυχρόνιων στόχων, ενώ οι ποιοτικές μετρήσεις σχετίζονται με το στρατηγικό μέλλον και μπορούν να οδηγήσουν στον επαναπροσδιορισμό της στρατηγικής (Phillips, 2007).

Η ανάγκη για μια ισορροπημένη εικόνα στις επιδόσεις της επιχείρησης ενισχύθηκε από την πεποίθηση ότι η ορθή διοίκηση απαιτεί μετρήσιμα μεγέθη της απόδοσης όλων των λειτουργιών από πολλούς δείκτες απόδοσης και όχι μόνο από ένα. Η ολοένα και μεγαλύτερη συμμετοχή των άυλων πόρων στη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η ανάπτυξη πολλών επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μοντέλων – εργαλείων μέτρησης της επίδοσης με ενσωμάτωση ποιοτικών μετρήσεων. Ο έντονος ανταγωνισμός των επιχειρήσεων και οι τεχνολογικές εξελίξεις αύξησαν την ελαστικότητα της ζήτησης και της προσφοράς, ενώ παράλληλα αυξήθηκαν οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες, καθιστώντας απαραίτητο τον προσδιορισμό των δεσμών αιτίου αποτελέσματος μεταξύ μέτρων και στρατηγικών αποτελεσμάτων. Το Balanced Scorecard (BSC) ή Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (IKE) αποτελεί ένα από τα νέα συστήματα αξιολόγησης των επιδόσεων των επιχειρήσεων, το οποίο δίνει λύση, συνδέοντας τους δείκτες επίδοσης μεταξύ τους καθώς και με τους στρατηγικούς στόχους με σχέση αιτίου αποτελέσματος (Kaplan & Norton, 1992).

Σήμερα το BSC έχει υιοθετηθεί από πάρα πολλές επιχειρήσεις διαφορετικών κλάδων, όπως και από μη κερδοσκοπικούς και δημόσιους οργανισμούς, καθώς έχει εξελιχθεί σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης της στρατηγικής. Αποτελεί ένα δυναμικό και

ευέλικτο σύστημα μέτρησης της επίδοσης στρατηγικών δράσεων, το οποίο με τις δυνατότητες των πληροφοριακών συστημάτων παρέχει γρήγορα επικαιροποιημένη και ισορροπημένη εικόνα σε επιλεγμένους στρατηγικούς δείκτες επίδοσης. Ειδικότερα στον τουρισμό και στον κλάδο της φιλοξενίας το BSC καλύπτει την ανάγκη ενός ολοκληρωμένου εργαλείου μέτρησης της απόδοσης, που λαμβάνει υπόψη του επιχειρήσεις υψηλής εντάσεως εργασίας και παροχής σύνθετων τουριστικών προϊόντων - υπηρεσιών (Phillips & Louvieris, 2005).

# 1 Ο ρόλος της στρατηγικής στους οργανισμούς σήμερα

## 1.1 Η στρατηγική και η αναγκαιότητα ανάπτυξής της

Η στρατηγική στο χώρο των επιχειρήσεων ξεκίνησε να μελετάται στα μέσα του 20<sup>ου</sup> αιώνα από την ανάγκη να εξηγηθούν διαφορές στην απόδοση ανάμεσα σε ίδιες μεγέθους και τεχνολογίας επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Εύκολα διαπιστώθηκε ότι επιχειρήσεις φαινομενικά ίδιες ακολουθούσαν διαφορετικές τακτικές και μεθόδους στα προϊόντα, στις αγορές, στους προμηθευτές, στους πελάτες, στο μάρκετινγκ και στις διαδικασίες τους. Αυτή η διαφοροποίησή τους προσδιορίστηκε από τη διαφορετική στρατηγική που ακολουθούν (Παπαδάκης, 2016).

Στη βιβλιογραφία έχουν καταγραφεί πολλοί ορισμοί για την επιχειρηματική στρατηγική, οι οποίοι όλοι περιλαμβάνουν τρία στάδια:

1. Διαμόρφωση ενός ορθολογικού σχεδίου προγραμματισμού και επίτευξης στρατηγικών στόχων, λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον (Εξωτερικό, Κλαδικό, Επιχειρηματικό) της επιχείρησης.
2. Υλοποίηση των επιμέρους προγραμμάτων βάσει χρονοδιαγράμματος και προϋπολογισμού για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.
3. Αξιολόγηση και Έλεγχο της απόδοσης των υλοποιημένων και μη υλοποιημένων στρατηγικών δράσεων σε σχέση με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

Η στρατηγική αποτελεί μια συγκεκριμένη κατεύθυνση της επιχείρησης, που περιλαμβάνει συγκεκριμένες μακροπρόθεσμες δράσεις, με την οποία η επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον χρησιμοποιώντας τους πόρους και τις ικανότητές της με στόχο να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων ομάδων (stakeholders) (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Ragner, 2014).

Σε ένα πολυσύνθετο, ανταγωνιστικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον η στρατηγική αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη μακροχρόνια επιτυχία των επιχειρήσεων για τους εξής λόγους (Παπαδάκης, 2016):

1. Η επιχείρηση με τη στρατηγική θέτει συγκεκριμένη πορεία προς το μέλλον, αφού αναγκάζεται ξεκινώντας από το παρόν να εκφράσει συνειδητά την Αποστολή της συμπεριλαμβάνοντας σε αυτή κοινές επιχειρησιακές αξίες, αρχές και συμπεριφορές και να απευθυνθεί στο μέλλον ορίζοντας το Όραμά της συμπεριλαμβάνοντας σε αυτό τον μελλοντικό στρατηγικό σκοπό της.
2. Με τη στρατηγική η λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων είναι ενιαία και ομοιόμορφη από όλους τους συμμετέχοντες στο σχεδιασμό και στην υλοποίησή της καθιερώνοντας κριτήρια και διαδικασίες. Επιτυγχάνεται συντονισμός μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων, εργαζομένων και διαδικασιών εφαρμόζοντας ως οδηγό τη στρατηγική.
3. Με τη στρατηγική η επιχείρηση τοποθετείται απέναντι στον ανταγωνισμό, αφού αναγνωρίζει τις δυνατότητες του ανταγωνισμού και της ίδιας.
4. Η επιχείρηση με τη στρατηγική μελετά το περιβάλλον της στο παρελθόν και στο παρόν προσπαθώντας να προβλέψει το μέλλον με τη μικρότερη αβεβαιότητα. Αυτό γίνεται αναλύοντας πληροφορίες από την ίδια, τους ανταγωνιστές και το περιβάλλον, προσπαθώντας να εκμεταλλευτεί πλεονεκτήματα και ευκαιρίες και να αποφύγει αδυναμίες και απειλές στο μέλλον.
5. Με τη στρατηγική η επιχείρηση μπορεί να αναγνωρίσει και να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αξιοποιώντας θεμελιώδεις πόρους και ικανότητες.

Στις τελευταίες δεκαετίες η ευρεία χρήση της τεχνολογίας από παραγωγούς και καταναλωτές αλλάζει τις συνθήκες του ανταγωνισμού σε μια εποχή διάχυσης της πληροφορίας. Οι καταναλωτικές ανάγκες μπορούν να διαμορφωθούν και να ικανοποιηθούν γρήγορα και εξατομικευμένα. Οι επιχειρήσεις δεν αρκούνται πλέον μόνο σε οφέλη από οικονομίες κλίμακας και φάσματος, ούτε από τη γρήγορη ενσωμάτωση της τεχνολογίας σε φυσικούς πόρους για να πετύχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σήμερα το βάρος για την επίτευξη ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος πέφτει κυρίως στη δημιουργία στρατηγικών άυλων πόρων και ικανοτήτων (Kaplan & Norton, 1996). Με αυτά οι επιχειρήσεις μπορούν:

- να αναπτύσσουν και να διαχειρίζονται τις σχέσεις με τους πελάτες τους, διατηρώντας τους παλαιούς και προσεγγίζοντας νέους,
- να παράγουν καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες,
- να βελτιώσουν την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών αυξάνοντας την συνολική αξία και μειώνοντας το συνολικό κόστος,

- να αναπτύσσουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες των εργαζομένων παρακινώντας τους σε αύξηση της παραγωγικότητας,
- να χρησιμοποιήσουν νέα συστήματα πληροφόρησης, τα οποία συγκεντρώνουν και αναλύουν πληροφορίες, τόσο χρηματοοικονομικές, όσο και ποιοτικές.

## 1.2 Έλλειμα διοίκησης στρατηγικής

Μολονότι η στρατηγική ως επιχειρηματική διαδικασία έχει κατανοηθεί η αναγκαιότητά της και εφαρμόζεται ευρέως από τις επιχειρήσεις, τα αποτελέσματα πολλές φορές οδηγούν σε αποτυχία. Σύμφωνα με τους Coveney, Ganster, Hartlen, & King, (2003) οι αποτυχημένες στρατηγικές πολλές φορές εξηγούνται από το κενό που υπάρχει ανάμεσα στους μακροχρόνιους στρατηγικούς στόχους και στους βραχυχρόνιους προϋπολογισμούς. Στην επιχείρηση δηλαδή δεν προσδιορίζονται αναλυτικά αυτά τα μεσοπρόθεσμα προγράμματα που είναι ικανά και απαραίτητα για να κτίσουν και να υποστηρίξουν τους στρατηγικούς στόχους. Δημιουργείται έτσι ένα κενό ανάμεσα στο όραμα της επιχείρησης και στην υλοποίηση των στόχων της στρατηγικής.

Οι κυριότερες αιτίες του κενού στη στρατηγική είναι αλληλένδετες μεταξύ τους και ομαδοποιούνται στις παρακάτω τρεις κατηγορίες:

- 1) Ο τρόπος που το μάνατζμεντ δρα για να εφαρμόσει στρατηγικές πρωτοβουλίες.  
Αναλυτικά:
  - i) Αποτυγχάνεται να εξασφαλιστεί ένα σχέδιο υποστήριξης καλλιεργώντας μια ενιαία επιχειρηματική κουλτούρα.
  - ii) Αποτυγχάνεται η αποτελεσματική επικοινωνία της στρατηγικής σε όλο το προσωπικό της επιχείρησης.
  - iii) Αποτυγχάνεται η συνεχής προσκόλληση στο στρατηγικό σχέδιο με την εμμονή διοικητικών στελεχών σε χρήση ανούσιων ή δευτερευόντων αναφορών και δεικτών, οι οποίοι δεν είναι οι κατάλληλοι για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.
  - iv) Αποτυγχάνεται η εφαρμογή συγκεκριμένων αλλαγών στο στρατηγικό σχέδιο εξαιτίας αλλαγών στους κρίσιμους παράγοντες που ελήφθησαν υπόψη στη διαμόρφωσή του.

- 2) Οι παραδοσιακές διαδικασίες προϋπολογισμού, προβλέψεων και αναφορών που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή της στρατηγικής. Αναλυτικά:
- i) Εντοπίζεται έλλειψη στρατηγικής στόχευσης στις εφαρμοζόμενες διαδικασίες.
  - ii) Οι αποφάσεις βασίζονται στις ημερολογιακές αναφορές (μηνιαίες, ετήσιες κ.ά.) της εκτέλεσης του προϋπολογισμού, ενώ ο προϋπολογισμός δεν έχει την απαιτούμενη ευελιξία σε αλλαγές.
  - iii) Η επιχείρηση στοχεύει μόνο σε χρηματοοικονομικούς δείκτες αδιαφορώντας σε άλλους κρίσιμους μη χρηματοοικονομικούς δείκτες που δείχνουν την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων.
  - iv) Η επιχείρηση διατηρεί μια εσωστρεφή στόχευση. Η επίτευξη του στόχου είναι σχετική με άλλους παράγοντες, όπως η ανάπτυξη ή η μείωση της συνολικής αγοράς. Για παράδειγμα, η επίτευξη ενός στόχου αύξησης 10% των εσόδων με αρχική υπόθεση αύξησης 5% της συνολικής αγοράς, στην πραγματικότητα σημαίνει απώλεια στο μερίδιο αγοράς, αν η πραγματική αύξηση της αγοράς ήταν 15%.
  - v) Σε πολλές επιχειρήσεις παίζεται ένα «παιχνίδι» στην κατάρτιση και υλοποίηση του προϋπολογισμού. Οι συντάκτες του προϋπολογισμού αυξάνουν τα κόστη και μειώνουν τα έσοδα γνωρίζοντας ότι η ανώτερη διοίκηση θα μειώσει τα κόστη και θα αυξήσει τα έσοδα με αποτέλεσμα οι προϋπολογισμοί να μην είναι ρεαλιστικοί.
  - vi) Η σύνδεση της πληρωμής των μάνατζερς με την τήρηση του προϋπολογισμού περιορίζει τα απαιτούμενα ρίσκα για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.
- 3) Τα τεχνολογικά συστήματα που χρησιμοποιούνται για να υποστηρίξουν τις στρατηγικές διαδικασίες.
- i) Ο κατακερματισμός των πληροφοριακών συστημάτων δεν προσφέρει ενιαία και έγκυρη πληροφόρηση.
  - ii) Τα πληροφοριακά συστήματα δεν συνάδουν με τους στρατηγικούς στόχους.
  - iii) Δεν υπάρχει ευελιξία σε τροποποίηση των πληροφοριακών συστημάτων ώστε να εναρμονίζονται με τους στρατηγικούς στόχους.
  - iv) Δεν ακολουθούνται οι τεχνολογικές εξελίξεις με αποτέλεσμα να περιορίζονται οι δυνατότητες της επιχείρησης.

Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι πολλοί οργανισμοί παρόλη τη διαμόρφωση του στρατηγικού τους σχεδιασμού, η στρατηγική τους να αποτυγχάνει λόγω αυτού του ελλείματος στη διοίκηση της στρατηγικής τους.

## **1.3 Έλεγχος στρατηγικής**

### **1.3.1 Ο έλεγχος διαδικασία management**

Ο Έλεγχος (controlling/audit) αποτελεί μία από τις τέσσερις βασικές λειτουργίες του management (Προγραμματισμός, Οργάνωση, Διοίκηση – Ηγεσία, Έλεγχος). Περιλαμβάνει έλεγχο συστημάτων, διαδικασιών, αποτελεσμάτων, πόρων για να διαπιστωθεί ο βαθμός υλοποίησης των προγραμματισμένων δράσεων και ο βαθμός επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων, ώστε να πραγματοποιούνται τυχόν διορθωτικές ενέργειες. Σκοπός του Ελέγχου αποτελεί αφενός ο έλεγχος (controlling) του επιλεγμένου μείγματος αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, δηλαδή του επιλεγμένου βαθμού αξιοποίησης των πόρων και επίτευξης των στόχων και αφετέρου ο έλεγχος (audit) των επιλεγμένων συστημάτων διοίκησης και λειτουργίας ανάλογα του επιλεγμένου βαθμού ρίσκου και κινδύνου (Χυτήρης, 2013).

Ο Έλεγχος είναι απαραίτητη εσωτερική διαδικασία της επιχείρησης για τη λήψη πληροφοριών, που μαζί με την έρευνα εξετάζουν την απόδοση και τις αλλαγές σε εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες οι οποίοι είναι απαραίτητοι για τη λήψη αποφάσεων. Η διαδικασία περιλαμβάνει πέντε στάδια (Govindarajan & Newton, 2001):

1. Προσδιορισμός των λειτουργιών που θα ελεγχθούν.
2. Προσδιορισμός των προτύπων, δηλαδή των ποσοτικών – ποιοτικών κριτηρίων και μέτρων, που θα γίνει η αξιολόγηση.
3. Η μέτρηση της απόδοσης στα επιλεγμένα μέτρα με συγκεκριμένη διαδικασία και συχνότητα.
4. Η σύγκριση της απόδοσης με τα πρότυπα για να διαπιστωθούν θετικές ή αρνητικές αποκλίσεις και ανάλογα το αποδεκτό ή μη αποδεκτό εύρος απόκλισης να λαμβάνονται ή όχι διορθωτικές αποφάσεις.



5. Η λήψη αποφάσεων συνέχισης ή διόρθωσης δράσεων ώστε να μειωθούν οι μη αποδεκτές αποκλίσεις, είτε διορθώνοντας την απόδοση, είτε αλλάζοντας τα πρότυπα ελέγχου.

Ο Έλεγχος διακρίνεται σε τρία επίπεδα και τρεις τύπους, όπως αναφέρονται στον Πίνακα 1.1 (Χυτήρης & Αννινος, 2015).

Επίπεδα Ελέγχου	Τύποι Ελέγχου
Στρατηγικό (strategic control)	Προληπτικός έλεγχος (feedforward control)
Τακτικό - Διαχειριστικό (tactical control)	Έλεγχος διεργασιών (concurrent control)
Λειτουργικό (operational control)	Έλεγχος εκροών (feedback control)

Πίνακας 1.1: Επίπεδα και Τύποι Ελέγχου.

Ανάλογα το επίπεδο εφαρμογής στον οργανισμό και το χρόνο επίτευξης των προγραμματισμένων στόχων ο έλεγχος πραγματοποιείται στη στρατηγική όλου του οργανισμού, στα επιμέρους προγράμματα και τις διαδικασίες καθώς και στις λειτουργίες, που ακολουθούνται καθημερινά. Ανάλογα με τον χρόνο υλοποίησης μιας δραστηριότητας ο έλεγχος πραγματοποιείται προληπτικά πριν τη δράση, κατά τη διάρκεια υλοποίησης της δράσης και απολογιστικά στα αποτελέσματα της δράσης.

### 1.3.2 Αξιολόγηση στρατηγικής

Η αξιολόγηση της στρατηγικής αποτελεί το τρίτο στάδιο της διοίκησης της στρατηγικής, το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί εναλλακτικά στο επίπεδο επιχειρηματικού ομίλου ή επιχειρηματικής μονάδας ή επιχειρηματικών λειτουργιών. Η διαδικασία της στρατηγικής περιλαμβάνει τα ακόλουθα τρία στάδια (David, 2012):

1. Ανάλυση περιβάλλοντος, διαμόρφωση στρατηγικών επιλογών και επιλογή κατάλληλης στρατηγικής.
2. Εφαρμογή της στρατηγικής με υλοποίηση επιμέρους στρατηγικών προγραμμάτων.
3. Αξιολόγηση στρατηγικής.

Η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι μια συστηματική διαδικασία ποσοτικής και ποιοτικής ανάλυσης αποτελεσμάτων της εφαρμοζόμενης στρατηγικής μέσω της χρήσης στοιχείων αποτελεσμάτων του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Μέσω της μέτρησης της απόδοσης, τόσο της επιχείρησης, όσο και των ανταγωνιστών, διαπιστώνεται η καταλληλότητα των στρατηγικών στόχων και ο βαθμός επίτευξής τους, αξιολογώντας συγκριτικά τις δράσεις και τα αποτελέσματα της επιχείρησης με τις αρχικές παραδοχές και τα τελικά αποτελέσματα του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Ανάλογα τα συμπεράσματα της αξιολόγησης, η επιχείρηση θα λάβει ή όχι διορθωτικές αποφάσεις στην υλοποίηση της στρατηγικής ή ακόμα και αλλαγής της επιλεγμένης στρατηγικής (Παπαδάκης, 2016).

Για να είναι η αξιολόγηση αποτελεσματική πρέπει να πραγματοποιείται συστηματικά με καθορισμένη συχνότητα, συλλέγοντας τα κατάλληλα και αξιόπιστα στοιχεία, που έχουν προκαθοριστεί για να μετρηθεί η απόδοση των στρατηγικών δράσεων. Ανάλογα το βαθμό ευκολίας συλλογής των πληροφοριών αποτελεσμάτων και του κόστους συλλογής τους η επιχείρηση καθορίζει τη συχνότητα και την ποιότητα συλλογής των πληροφοριών. Με τη χρήση ενδοεπιχειρησιακών πληροφοριακών συστημάτων υπάρχουν αποτελέσματα που καταγράφονται ταυτόχρονα με την υλοποίηση δράσεων παρέχοντας αμέσως πληροφορίες προς αξιολόγηση (Χυτήρης & Άννινος, 2015).

Σύμφωνα με τον McConkey (1988) υπάρχουν πολλοί παράγοντες, που κάνουν δύσκολη τη διαδικασία της αξιολόγησης της στρατηγικής, όπως είναι:

- Η μοναδικότητα των χαρακτηριστικών κάθε επιχειρηματικής μονάδας (πόροι, διαδικασίες, οργάνωση, ηγεσία, κουλτούρα κ.ά.), ακόμα και αν το εξωτερικό περιβάλλον είναι ίδιο με κάποια άλλη μονάδα.
- Η δυσκολία αξιολόγησης αποτελεσμάτων των επιχειρηματικών στόχων σε σχέση με τη διαδικασία της επιλογής και της υλοποίησής τους, προκειμένου να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα για τα αίτια τυχόν αποκλίσεων.
- Η παρέμβαση των συστημάτων αξιολόγησης και αναθεώρησης των στρατηγικών στις λειτουργίες της επιχειρηματικής μονάδας έχει συχνά ως αποτέλεσμα να αλλάζει η βαρύτητα των επιχειρηματικών τμημάτων, να αναθεωρούνται αρμοδιότητες στελεχών και να καταλογίζονται ευθύνες με αποτέλεσμα την ύπαρξη ενδοεπιχειρησιακής σύγκρουσης.

- Η μεγάλη ταχύτητα της τεχνολογικής εξέλιξης έχει ως αποτέλεσμα τη γρήγορη απαξίωση των τεχνολογικών καινοτομιών με συνέπεια τη δύσκολη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Η αύξηση της παγκοσμιοποίησης αυξάνει την ανταγωνιστικότητα με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι προσφερόμενες ευκαιρίες καθώς και οι εμφανιζόμενες απειλές αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν γρήγορα στις μεταβολές τροποποιώντας συχνά τη στρατηγική τους.

Τα κριτήρια που εντοπίζονται περισσότερο στη βιβλιογραφία κατά την αξιολόγηση της στρατηγικής περιγράφονται ως εξής (Παπαδάκης, 2016):

1. Η συμφωνία της στρατηγικής στη δυναμική του εξωτερικού περιβάλλοντος.
2. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δημιουργείται και διατηρείται με την επιλεγμένη στρατηγική.
3. Η συνέπεια της στρατηγικής με τους στόχους και τις δράσεις της επιχείρησης.
4. Η εφικτότητα υλοποίησης της στρατηγικής με ρεαλιστική και ορθολογική χρήση των πόρων.
5. Η απλότητα στόχων, διαδικασιών και προγραμμάτων της στρατηγικής.
6. Η αποδοχή της στρατηγικής από τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) και η δέσμευση τους για την υλοποίησή της.
7. Η χρονική καταλληλότητα υλοποίησης της στρατηγικής ή επιμέρους δράσεων σε σχέση με το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και των σημαντικών μεταβολών του περιβάλλοντος της επιχείρησης, ώστε η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί μια ευκαιρία ή να αποφύγει ένα κίνδυνο.

Στη βιβλιογραφία εντοπίζονται μοντέλα αξιολόγησης της στρατηγικής τόσο κατά το στάδιο της επιλογής της, όσο και στο στάδιο της υλοποίησης (Παπαδάκης, 2016). Η βασική διαφορά τους έγκειται ότι στο στάδιο της επιλογής η αξιολόγηση λαμβάνει δεδομένα εκείνης της στιγμής με εκτιμήσεις για το μέλλον με τη μορφή σεναρίων, ενώ στο στάδιο της υλοποίησης στα δεδομένα συμπεριλαμβάνονται μέρος ή το σύνολο των αποτελεσμάτων της στρατηγικής. Μερικά μοντέλα αξιολόγησης της στρατηγικής κατά το στάδιο της επιλογής είναι το μοντέλο του Rumelt, το μοντέλο SAFe και το μοντέλο STAIR. Κατά το στάδιο της υλοποίησης χρησιμοποιούνται μοντέλα και τεχνικές διοίκησης, που περιλαμβάνουν διαδικασίες αξιολόγησης της στρατηγικής, όπως ο «Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών» (Business Process Reengineering –

BPR), η «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» (Total Quality Management – TQM), η «Σύγκριση Διεπιχειρησιακών Επιδόσεων» (Benchmarking), η «Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων ή Στοχοθεσίας» (Balanced Scorecard – BSC) κ.ά. (Γεωργόπουλος, 2007).

### 1.3.3 Μέτρηση της απόδοσης

Η μέτρηση της απόδοσης μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας αποτελεί πάντα ζητούμενο για τα επιχειρηματικά στελέχη, ώστε να πληροφορηθούν την αποδοτικότητα (efficiency) και την αποτελεσματικότητα (effectiveness) των ενεργειών τους. Ορίζεται ως η διαδικασία ποσοτικοποίησης των αποτελεσμάτων της δράσης, ενώ ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης αποτελεί το σύνολο των διαδικασιών και των μετρήσεων που χρησιμοποιούνται με σκοπό την ποσοτικοποίηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των ενεργειών (Neely, Gregory & Platts, 1995).

Η μέτρηση της απόδοσης άρχισε να εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις τη δεκαετία του 1920 με τη χρήση οικονομικών δεικτών. Παράδειγμα αποτελεί η ανάλυση DuPont, γνωστή ως μοντέλο στρατηγικού κέρδους, που αναλύει τον δείκτη Απόδοσης Ιδίων Κεφαλαίων (ROE) σε τρεις ή πέντε επιμέρους δείκτες επιτρέποντας στους επενδυτές να καθορίσουν ποιες χρηματοοικονομικές δραστηριότητες συνεισφέρουν περισσότερο στις αλλαγές του ROE (Chang, Chichernea & HassabElnaby, 2014). Τα συστήματα μέτρησης της απόδοσης στηρίχθηκαν σε ιστορικά λογιστικά στοιχεία έως τις δεκαετίες του 1980 και 1990, όταν υπήρξε η ανάγκη χρήσης και μη οικονομικών μεγεθών. Οι σύγχρονες απαιτήσεις του ανταγωνισμού με την ανάπτυξη της τεχνολογίας οδήγησαν στη χρήση και λοιπών ποιοτικών δεικτών απόδοσης και η σύνδεσή τους με τη στρατηγική των επιχειρήσεων (Kaplan & Norton, 1992 Kennerley & Neely, 2003). Δημιουργείται έτσι μια «επανάσταση» από την ισάξια χρήση των μη οικονομικών με των οικονομικών δεικτών απόδοσης ως αποτέλεσμα της ανάδειξης της αξίας της ποιότητας ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Eccles, 1991).

Ο Neely (1999) αναλύει επτά λόγους που οδήγησαν σε αυτή τη μεταβολή από τις επιχειρήσεις στη μέτρηση της απόδοσής τους:

1. Η αλλαγή στη φύση της εργασίας.
2. Η αύξηση του ανταγωνισμού.
3. Η ανάπτυξη συστημάτων βελτίωσης ποιότητας όπως ΔΟΠ.
4. Η ανάπτυξη εθνικών και διεθνών βραβείων ποιότητας.

5. Η αλλαγή των οργανωσιακών ρόλων στις επιχειρήσεις λόγω της αυξημένης σημασίας τους στη μέτρηση της απόδοσης.
6. Η ανάγκη προσαρμογής της επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον, όπως η ανάπτυξη του διαδικτύου, η διάδοση των αρχών αειφόρας ανάπτυξης, η εταιρική κοινωνική ευθύνη, η περιβαλλοντική νομοθεσία κ.ά.
7. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και της πληροφορικής και η συμβολή τους στην έρευνα.

Σύμφωνα με τους Neely, Kennerley, & Adams (2007) τα βασικά χαρακτηριστικά του συστήματος μέτρησης της απόδοσης είναι:

1. η εξισορρόπηση των μετρήσεων σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης,
2. η δυνατότητα συνοπτικής αναφοράς των αποτελεσμάτων του συστήματος μέτρησης,
3. η επιλογή μετρήσεων απόδοσης σε όλα τα σημαντικά ανταγωνιστικά στοιχεία της επιχείρησης,
4. η προσαρμογή της μεθόδου καταγραφής του συστήματος σε όλες τις μετρήσεις και η δυνατότητα βελτίωσης,
5. η καθολική εφαρμογή στην επιχείρηση και η εξασφάλιση σύνδεσης στόχων και ενεργειών,
6. η ταυτόχρονη μέτρηση των λειτουργιών και των αποτελεσμάτων τους, ώστε να επιτυγχάνεται η αξιολόγηση και η βελτίωσή τους,
7. η συμβατότητα με τη στρατηγική της επιχείρησης ή τεχνικές βελτίωσης, όπως ΔΟΠ κλπ.

Οι Κοεμτζή, Γκοτζαμάνη, & Τσιότρας (2007) καταγράφουν συνοπτικά από τη βιβλιογραφία τις κατηγοριοποιήσεις των μετρήσεων απόδοσης, που χρησιμοποιούνται σήμερα:

- Ο Meyer διακρίνει δύο κατηγορίες μετρήσεων:
  - I. Αποτελεσμάτων επίτευξης των στόχων.
  - II. Διαδικασιών, που παράγουν επιλεγμένα αποτελέσματα.
- Ο Ross διακρίνει τέσσερις κατηγορίες μετρήσεων:
  - I. Κόστους και παραγωγικότητας.
  - II. Χρόνων, όπως ο χρόνος παραγωγής κ.ά.
  - III. Διαφοροποίησης και ποιότητας, όπως χαρακτηριστικά ελαττωματικών προϊόντων κ.ά.

- IV. Διαδικασιών επιχείρησης εκτός των διαδικασιών που σχετίζονται με την παραγωγή και την ποιότητα, όπως οι σχετιζόμενες με το ανθρώπινο δυναμικό κ.ά.
- Οι Neely et al (1995) διακρίνουν τέσσερις βασικές κατηγορίες μετρήσεων, που αποτελούνται από επιμέρους κατηγορίες:
    - I. Ποιότητας με επιμέρους της αξιοπιστίας, της προσαρμογής κ.α.
    - II. Χρόνου με επιμέρους τους χρόνους παραγωγής, παράδοσης κ.ά.
    - III. Κόστους με επιμέρους του κόστους παραγωγής, της τιμής πώλησης κ.ά.
    - IV. Ευελιξίας με επιμέρους της ευελιξίας παραγωγής, προϊόντος κ.ά.
  - Ο Kanji διακρίνει ένα Κατάλογο Δεικτών Επιχειρηματικής Αριστείας (KBEI), που θεωρεί κάθε οργανισμός ως σημαντικούς και που μετρούν ταυτόχρονα το βαθμό ικανοποίησης των πελατών, των εργαζομένων και των μετόχων.
  - Οι Kaplan, & Norton (1992) ανέπτυξαν την ισορροπημένη κάρτα μετρήσεων BSC στην οποία επιλέγουν τέσσερις κύριες κατηγορίες μετρήσεων, όπου αναλύονται στο 2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο της παρούσας εργασίας:
    - I. Χρηματοοικονομικών.
    - II. Πελατών.
    - III. Επιχειρηματικών διαδικασιών.
    - IV. Μάθησης και ανάπτυξης δεξιοτήτων και ικανοτήτων εργαζομένων.

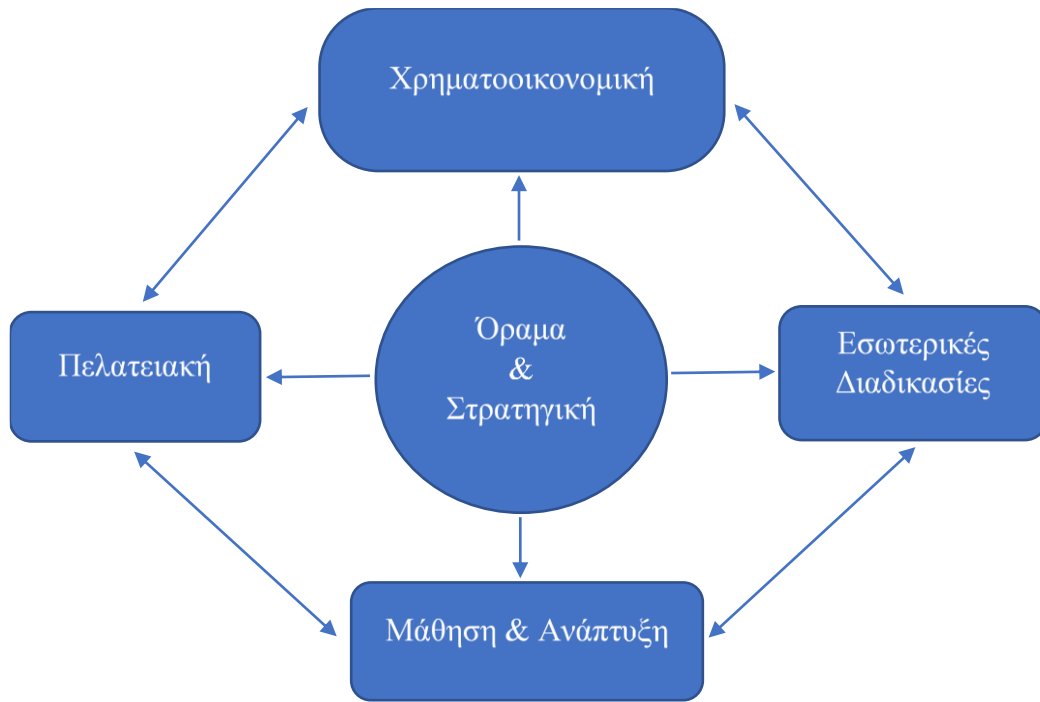
Συμπερασματικά καταλήγουμε ότι η μέτρηση της απόδοσης αποτελεί αναγκαίο και κρίσιμο παράγοντα για την ορθή αξιολόγηση της στρατηγικής ενός οργανισμού. Τα συστήματα μέτρησης της απόδοσης έχουν ενσωματώσει πολλούς μη χρηματοοικονομικούς δείκτες μέτρησης σήμερα, ώστε να λαμβάνουν πολύπλευρη και ολοκληρωμένη πληροφόρηση από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον για το βαθμό απόδοσης του οργανισμού σε σχέση με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Η δυσκολία έγκειται στον εντοπισμό και χρήση αυτών των λίγων μετρήσεων απόδοσης, που ταιριάζουν στους στρατηγικούς στόχους και έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στη μακροχρόνια απόδοση ενισχύοντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## 2 Balanced Scorecard

### 2.1 Τι είναι BSC

Από την εδραίωση της αντίληψης ότι είχαν ξεπεραστεί τα μοντέλα μέτρησης της απόδοσης, που βασίζονταν κυρίως σε χρηματοοικονομικά μέτρα, η KPMG ανέθεσε το 1990 στο ερευνητικό ινστιτούτο Nolan Norton έρευνα για τη μέτρηση της απόδοσης στον οργανισμό του μέλλοντος. Επικεφαλής της μελέτης ήταν ο διευθύνων σύμβουλος Nolan Norton με ακαδημαϊκό σύμβουλο τον καθηγητή του Harvard Business School Robert Kaplan, οι οποίοι οργάνωσαν μια ομάδα με εκπροσώπους επιχειρήσεων με σκοπό την ανάπτυξη ενός νέου μοντέλου μέτρησης της απόδοσης. Εξετάστηκαν καινοτόμα συστήματα, που άρχισαν να αναπτύσσονται, με το ενδιαφέρον τους να επικεντρώνεται στην Επιχειρηματική Κάρτα Επιδόσεων της Analog Devices, στην οποία καταγράφονταν οι μετρήσεις των ρυθμών προόδου στις συνεχείς προσπάθειες βελτίωσης των δραστηριοτήτων της χρησιμοποιώντας εκτός από χρηματοοικονομικά μέτρα της απόδοσης και μέτρα ποιότητας, χρόνου παράδοσης, κύκλου ζωής προϊόντων κ.ά. (Kaplan & Norton, 1996).

Η υιοθέτηση της Επιχειρηματικής Κάρτας Επιδόσεων οδήγησε στην εξέλιξή της, που ονομάστηκε Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (IKE), βασισμένη στην ανάλυση της επίδοσης σε τέσσερις βασικές συνιστώσες του οργανισμού, την χρηματοοικονομική, την πελατειακή, τις εσωτερικές διαδικασίες και τη μάθηση – ανάπτυξη καινοτομίας (Σχήμα 2.1). Η κάρτα ονομάστηκε ισορροπημένη, γιατί παρέχει ισορροπία μεταξύ στόχων, διαφοροποιημένων μέτρων και προοπτικών απόδοσης οδηγώντας σε οφέλη τον οργανισμό, που την εφαρμόζει (Kaplan & Norton, 1992).



Σχήμα 2.1: Οι 4 διαστάσεις της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων.

Στο επόμενο στάδιο ανάπτυξης της ΙΚΕ επισημάνθηκε η σημασία επιλογής μέτρων, τα οποία σχετίζονται με τους στρατηγικούς στόχους και η παρακολούθηση καθώς και η βελτίωσή τους θα οδηγήσουν σε στρατηγική επιτυχία (Kaplan & Norton, 1993). Η εξάπλωση της χρήσης της ΙΚΕ οδήγησε εμπειρικά στο συμπέρασμα ότι για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων δεν ήταν απαραίτητη η χρήση πολυάριθμων μέτρων απόδοσης. Αρκούσε η επιλογή 20-25 μέτρων κατανεμημένων ισορροπημένα στις τέσσερις διαστάσεις της ΙΚΕ με την προϋπόθεση τα μέτρα της ΙΚΕ να συνδέονται με σχέσεις αιτίου και αποτελέσματος. Σχηματίζονταν έτσι μία στρατηγική διαδρομή επίτευξης ενός στρατηγικού στόχου, ξεκινώντας από την βελτίωση δηλαδή της μάθησης, των διαδικασιών και των υπηρεσιών στους πελάτες και καταλήγοντας στη βελτίωση των χρηματοοικονομικών αποδόσεων. Η ΙΚΕ μετατράπηκε από ένα σύστημα μέτρησης αποδόσεων σε ένα σύστημα διοίκησης της στρατηγικής, αφού ένα ανώτατο στέλεχος θα μπορούσε να κατανοήσει την πορεία εξέλιξης της στρατηγικής και να προχωρήσει στις απαιτούμενες αλλαγές (Kaplan & Norton, 1996a). Αργότερα οι Kaplan & Norton (2000) ενσωμάτωσαν στην ΙΚΕ το εργαλείο του στρατηγικού χάρτη στον οποίο αποτυπώνονται τα μέτρα και οι σχέσεις αιτίας αποτελέσματος συνδεδεμένων με τους στρατηγικούς στόχους.



Το BSC λοιπόν διαμορφώθηκε σε ένα δυναμικό εργαλείο διοίκησης της στρατηγικής ενός οργανισμού, με το οποίο μετρείται η επίδοσή του στην μάθηση, στην ανάπτυξη, στις διαδικασίες, στις σχέσεις με τους πελάτες και στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, χρησιμοποιώντας δείκτες συνδεδεμένους με τους στρατηγικούς στόχους και τα αποτελέσματα επίτευξης αυτών, παρέχοντας μακροχρόνια ανταγωνιστική αξία. Στην εφαρμογή του BSC από οργανισμούς συνέβαλε η ραγδαία ανάπτυξη και χρήση των πληροφοριακών συστημάτων, παρέχοντας στα στελέχη τη δυνατότητα να εργάζονται ευθυγραμμισμένα για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και να παρακολουθούν ανά πάσα στιγμή τα αποτελέσματα της προόδου (Kaplan & Norton, 1996b).

## **2.2 Οι διαστάσεις του Balanced Scorecard**

### **2.2.1 Χρηματοοικονομική Διάσταση**

Η δημιουργία ΙΚΕ οδηγεί τις επιχειρηματικές μονάδες να συνδέσουν τους χρηματοοικονομικούς στόχους με τη στρατηγική τους. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι αποτελούν τους βασικούς στόχους της επιχειρηματικής δραστηριότητας για την επιδιωκόμενη απόδοση των μετόχων. Αποτελούν το αποτέλεσμα των στόχων των άλλων διαστάσεων της ΙΚΕ, για αυτό και καθορίζουν αυτούς με σχέση αιτίας - αποτελέσματος. Χρησιμεύουν δηλαδή ως αντικειμενικοί στόχοι για τους στόχους και τα μέτρα των άλλων διαστάσεων. Όλα πρέπει να καταλήγουν στη χρηματοοικονομική βελτίωση. Αυτό επιτυγχάνεται κυρίως με τους εξής τρόπους:

1. Την αύξηση των εσόδων.
2. Τη μείωση του κόστους.
3. Την αύξηση της παραγωγικότητας.
4. Την αύξηση της απόδοσης των περιουσιακών στοιχείων.
5. Τη μείωση του κινδύνου.

Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι συνδέονται με την επίτευξη της στρατηγικής, για αυτό και όταν σε μια επιχείρηση οι επιχειρηματικές μονάδες ακολουθούν διαφορετικές στρατηγικές έχουν διαφοροποιημένους στρατηγικούς στόχους. Επιπλέον οι χρηματοοικονομικοί στόχοι διαφέρουν ανάλογα το στάδιο του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης. Στον Πίνακα 2.1 αναφέρεται η μέτρηση των στρατηγικών επιλογών ανά στάδιο κύκλου ζωής επιχείρησης.

	Στρατηγικές επιλογές		
Στρατηγικές ανά στάδιο κύκλου ζωής.	Ανάπτυξη & Μίγμα Εσόδων	Μείωση Κόστους & Βελτίωση Παραγωγικότητας	Αξιοποίηση Περιουσιακών Στοιχείων
<b>Ανάπτυξη</b>	Ρυθμός ανάπτυξης πωλήσεων ανά τομέα. Ποσοστό εσόδων από νέα προϊόντα, υπηρεσίες, πελάτες.	Έσοδα/Εργαζόμενοι	Επένδυση (ποσοστό επί των πωλήσεων). E&A (ποσοστό επί των πωλήσεων)
<b>Διατήρηση</b>	Μερίδιο στοχευμένων πελατών και λογαριασμών. Διασταυρούμενες πωλήσεις. Ποσοστό εσόδων από νέες εφαρμογές. Κερδοφορία πελατών και γραμμή προϊόντος	Κόστος έναντι ανταγωνιστών. Ρυθμοί μείωσης κόστους. Έμμεσες δαπάνες (ποσοστό επί των πωλήσεων)	Δείκτες κεφαλαίου κίνησης (ταμειακός κύκλος). ROCE ανά κατηγορίες βασικών περιουσιακών στοιχείων. Ρυθμοί χρήσης περιουσιακών στοιχείων.
<b>Συγκομιδή</b>	Κερδοφορία πελατών και γραμμής προϊόντος. Ποσοστό μη κερδοφόρων πελατών.	Κόστη ανά μονάδα εκροής, ανά εμπορική πράξη).	Αποπληρωμή. Συνολική παραγωγή.

Πίνακας 2.1: Μέτρηση στρατηγικών επιλογών. Πηγή: Kaplan & Norton (1996b).

Στο στάδιο της ανάπτυξης η επιχείρηση κάνει πολλές επενδύσεις και δεν προσδοκά γρήγορη κερδοφορία. Ο χρηματοοικονομικός στόχος θα χρησιμοποιήσει μέτρα για να μάθει το ποσοστό των ρυθμών ανάπτυξης στα έσοδα και τα ποσοστά αύξησης των πωλήσεων σε αγορές στόχους και σε περιοχές. Στο στάδιο της διατήρησης η επιχείρηση στοχεύει στην κερδοφορία, επομένως χρησιμοποιεί μέτρα σχετικά με τα έσοδα, όπως είναι τα λειτουργικά έσοδα και το ακαθάριστο περιθώριο κέρδους καθώς και μέτρα σχετικά με το επενδυμένο κεφάλαιο, όπως είναι η απόδοση της επένδυσης (ROI), η απόδοση του απασχολούμενου κεφαλαίου (ROCE) και η οικονομική προστιθέμενη αξία (EVA). Στο στάδιο της συγκομιδής η επιχείρηση στοχεύει στη μεγιστοποίηση των ταμειακών ροών με

μέτρα που επικεντρώνονται στις λειτουργικές ταμειακές ροές πριν την απόσβεση και στη μείωση των απαιτήσεων σε κεφάλαιο κίνησης.

Για να αποφευχθεί ο κίνδυνος ένας χρηματοοικονομικός στόχος να επιτυγχάνεται, είτε με λογιστική αύξηση ή μείωση του μέτρου, είτε με μεγάλη αύξηση ή μείωση των μεταβλητών του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, π.χ. το μέγεθος της αγοράς, η ΙΚΕ δρα εξισορροπητικά χρησιμοποιώντας και άλλα μη χρηματοοικονομικά μέτρα. Για παράδειγμα αν έχει επιλεγεί ως στρατηγικός στόχος η μείωση των λειτουργικών δαπανών μιας επιχειρησιακής μονάδας αυτό μπορεί να γίνει εύκολα μειώνοντας τις διοικητικές δαπάνες ή τις δαπάνες διανομής και μάρκετινγκ, χρησιμοποιώντας ως μέτρο αυτές τις δαπάνες ως ποσοστό επί των πωλήσεων. Η ΙΚΕ εξισορροπεί χρησιμοποιώντας μέτρα σχετικά με τη μέτρηση της ανταπόκριση των πελατών ή της μεταβολής της ποιότητας και της απόδοσης, ώστε ο στόχος της μείωσης των λειτουργικών δαπανών να μην παρεμποδίζει την επίτευξη άλλων στόχων σε σχέση με τους πελάτες και τις εσωτερικές διαδικασίες, οι οποίοι μπορεί να αποτελούν την αιτία ενός σημαντικότερου χρηματοοικονομικού αποτελέσματος-στόχου για την επιχείρηση.

Επιπρόσθετα η επιλογή στόχων και μέτρων εμπεριέχει επιλογές διαχείρισης κινδύνου. Συνεπώς αν επιλεγεί ο στόχος διεύρυνσης των πηγών εσόδων μιας επιχείρησης, πρέπει να επιτυγχάνεται ταυτόχρονα οι στόχοι της ανάπτυξης και της διαχείρισης κινδύνου. Για παράδειγμα η μείωση της αρνητικής απόκλισης των πραγματικών από τα προγραμματισμένα λειτουργικά αποτελέσματα, μπορεί να είναι στόχος διαχείρισης κινδύνων, γιατί οι μεγάλες αποκλίσεις οδηγούν σε αυξημένο δανεισμό και κίνδυνο. Αυτό για να μην αποτελέσει αντικίνητρο ανάπτυξης και κερδοφορίας, λόγω προβλέψεων μηδενικού κινδύνου, πρέπει στην ΙΚΕ να χρησιμοποιηθούν αντίστοιχα μέτρα εξισορρόπησης. Το επίπεδο της ισορροπίας είναι επιλογή της κάθε επιχειρησιακής μονάδας. Για μια επιχείρηση μπορεί να φαίνεται οξύμωρη επιλογή να έχει ως στόχο μείωσης του κινδύνου την αύξηση των ανεκτέλεστων πωλήσεων και παραγγελιών, γιατί εξασφαλίζει αξιοπιστία στα έσοδα και στις προβλέψεις, που ικανοποιούν στόχους ανάπτυξης (Kaplan, & Norton, 1996b).

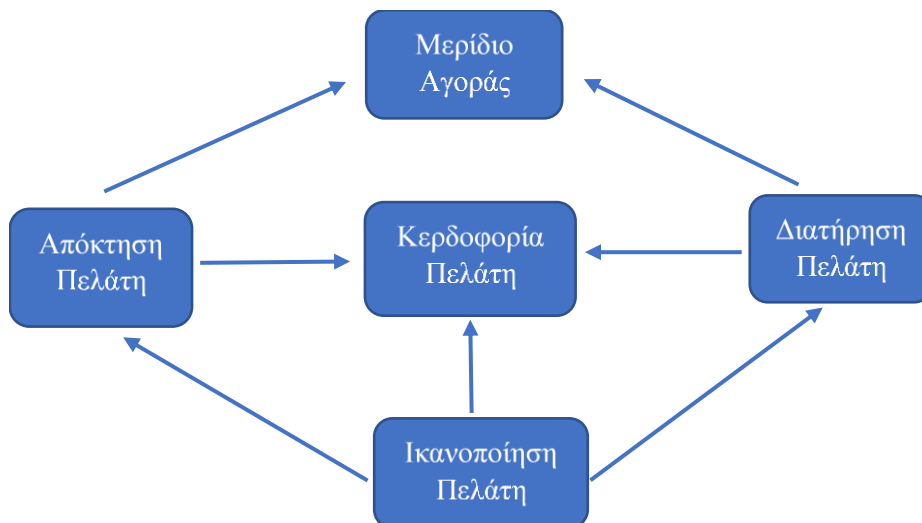
### 2.2.2 Πελατειακή διάσταση

Στη διάσταση των πελατών σε μια ΙΚΕ οι επιχειρήσεις καθορίζουν τους στόχους, τους οδηγούς και τα μέτρα προσαρμοσμένα στα τμήματα των πελατών της αγοράς, που έχουν εστιάσει να ανταγωνίζονται. Οι αγορές-στόχοι αποτελούν τις πηγές προέλευσης των εσόδων και γενικότερα παράγοντες επίτευξης των χρηματοοικονομικών στόχων. Η επιλογή των αγορών-στόχων πραγματοποιείται επί των τμημάτων της αγοράς που η επιχείρηση εντοπίζει ευκαιρία ανάπτυξης και κερδοφορίας, έχοντας τους πόρους και την ικανότητα να πουλά προϊόντα και υπηρεσίες που τους προσφέρουν ανταγωνιστική αξία.

Στην πελατειακή διάσταση οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν δύο κατηγορίες μέτρων απόδοσης:

1. Μέτρα αποτελέσματος.
2. Μέτρα οδηγούς.

Τα μέτρα αποτελέσματος αποτελούν γενικά μέτρα μέτρησης της απόδοσης μιας επιχείρησης σε σχέση με τις ανάγκες των πελατών-στόχων, την καταναλωτική τους συμπεριφορά, την ικανοποίησή τους από συνολικό παρεχόμενο προϊόν-υπηρεσία και την κερδοφορία τους. Χρησιμοποιούνται ευρέως από όλους τους τύπους των οργανώσεων συσχετιζόμενα μεταξύ τους με σχέσεις αιτιώδους συνάφειας (Σχήμα 2.2).



Σχήμα 2.2: Μέτρα Αποτελέσματος στη Διάσταση Πελατών. Πηγή: Kaplan & Norton (1996b).

Τα μέτρα οδηγού απόδοσης των αποτελεσμάτων των πελατών σχετίζονται με τις διαφοροποιημένες προτάσεις αξίας, που θα προσφέρει η επιχείρηση στους πελάτες-στόχους, ώστε αυτοί να είναι ικανοποιημένοι, κερδοφόροι κλπ. Τέτοια μέτρα οδηγού μπορούν για παράδειγμα να μετράνε το βαθμό ποιότητας των προϊόντων-υπηρεσιών, τις καινοτόμες διαδικασίες παραγωγής και υποστήριξης και γενικά οτιδήποτε σημαντικό στοιχείο προσθέτει αξία στην αντίληψη των πελατών για το προϊόν-υπηρεσία και διαμορφώνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για αυτό τα μέτρα οδηγού απόδοσης αποτελούν τους διαφοροποιητές, η επιτυχία των οποίων θα οδηγήσει στην επιτυχία των αποτελεσμάτων.

Ο κύριος σκοπός μιας επιχείρησης για να είναι βιώσιμη, είναι η πώληση προϊόντων – υπηρεσιών, που παρέχουν κάποιου βαθμού ικανοποίηση σε ικανό τμήμα πελατών για την απαιτούμενη κερδοφορία της. Όσο μεγαλύτερος ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη τόσο πιο εύκολα νέοι πελάτες αγοράζουν και επαναλαμβάνουν τις αγορές τους με αποτέλεσμα την αύξηση της κερδοφορίας ή/και του μεριδίου αγοράς αυξάνοντας τα έσοδα. Η ικανοποίηση κάθε πελάτη σχετίζεται με πολλούς υποκειμενικούς παράγοντες, που αφορούν τις ανάγκες του και την αγοραστική του και γενικότερα τη κοινωνική του συμπεριφορά. Τέτοιοι παράγοντες ποικίλουν σε ύπαρξη και σε βαθμό ισχύς, τόσο ως μοναδικά στοιχεία κάθε ατόμου, όσο και στα αποτελέσματα της μεταξύ τους αλληλεπίδραση στο χρόνο, αποτελούμενοι από αξίες, συναισθήματα, γνώσεις, στάσεις, δημογραφικούς και κοινωνικούς παράγοντες κ.ά. Η μέτρηση και η αξιολόγηση της ικανοποίησης των πελατών πραγματοποιείται με ειδικές έρευνες ικανοποίησης πελατών, οι οποίες ανάλογα της συχνότητας διεξαγωγής τους, της γεωγραφικής ή αγοραστικής έκτασης και της εξειδίκευσης – στόχευσης σε επίπεδο προϊόντος και τμήματος αγοράς έχουν αυξημένη ή μειωμένη αξιοπιστία καθώς και κόστος.

Για την απόκτηση πελάτη στην ΙΚΕ χρησιμοποιούνται μέτρα σε απόλυτους ή σχετικούς όρους που μετρούν τον ρυθμό πώλησης σε νέους πελάτες ή νέες δουλειές. Μπορεί να μετρηθεί είτε ο αριθμός νέων πελατών, είτε οι συνολικές πωλήσεις σε νέους πελάτες. Επιχειρήσεις πώλησης προϊόντων ευρείας χρήσης, μικρής διαφοροποίησης και έντονου ανταγωνισμού για την απόκτηση νέων πελατών έχουν μεγάλο κόστος μάρκετινγκ και θα μπορούσαν να μετρήσουν το κόστος πρόσκλησης πελατών ανά νέο πελάτη καθώς και το ποσοστό εσόδων από νέους πελάτες ανά μονάδα κόστους της δαπάνης προσέλκυσης.

Για τη διατήρηση πελάτη η επιχείρηση παρακολουθεί σε απόλυτους ή σχετικούς όρους το ρυθμό διατήρησης των σχέσεων με τους πελάτες της. Μπορεί να μετρήσει τους πελάτες που επαναλαμβάνουν αγορές καθώς και τη συχνότητα και τον όγκο των συναλλαγών.

Για την κερδοφορία του πελάτη η επιχείρηση μπορεί να μετρήσει την κερδοφορία που προσφέρουν τμήματα πελατών ή μεμονωμένοι πελάτες. Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν τη μεγαλύτερη κερδοφορία να την προσφέρουν οι αγορές των ικανοποιημένων πελατών. Σημειωτέων ότι ικανοποιημένος πελάτης δεν είναι αυτός που απλά ικανοποιούνται κάποιες ανάγκες του, αλλά αυτός που ενθουσιάζεται από μια αγορά με μεγάλη αντιληπτή αξία έχοντας την τάση της επανάληψής της. Αυτό συμβαίνει αφενός γιατί η επιχείρηση δεν μπορεί να ικανοποιήσει το σύνολο των στοχευμένων πελατών και αφετέρου κάποιοι πελάτες είναι μη κερδοφόροι. Για αυτό χρησιμοποιείται το μέτρο της αποδοτικότητας των πελατών, ώστε η επιχείρηση να επιλέξει ποιους πελάτες να στοχεύσει καλύτερα, ποιους πελάτες να τους αναπτύξει σε κερδοφόρους και ποιους πελάτες να απορρίψει.

Οι οδηγοί απόδοσης καθορίζουν τις προσφερόμενες αξίες της επιχείρησης μέσω των ιδιοτήτων των προϊόντων και υπηρεσιών που δημιουργούν ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες. Η προσφερόμενη αξία περιγράφεται στο Σχήμα 2.3 και αποτελείται από τις ιδιότητες των προϊόντων-υπηρεσιών, την εικόνα και τη σχέση με τον πελάτη.



Σχήμα 2.3: Η προσφερόμενη αξία προϊόντος.

Οι ιδιότητες των προϊόντων-υπηρεσιών περιλαμβάνουν τη λειτουργικότητά τους, την ποιότητά τους, την τιμή τους και το χρόνο διάθεσης, παράδοσής, εγγύησης και ικανοποίησης αναγκών σε σχέση με την αγοραστική αντίληψη των πελατών. Η εικόνα και η φήμη αποτελούν άυλες ιδιότητες των προϊόντων-υπηρεσιών, των διαδικασιών και ολόκληρης της επιχείρησης. Η διάσταση της σχέσης με τους πελάτες αφορά το σύνολο των προσφερόμενων βοηθητικών υπηρεσιών που προσφέρονται στον κατάλληλο χρόνο πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την αγορά για να προσφέρουν συνολική ικανοποίηση στους πελάτες.

### 2.2.3 Διάσταση Εσωτερικής Επιχειρησιακής Διαδικασίας

Στη διάσταση εσωτερικής επιχειρησιακής διαδικασίας η ΙΚΕ προσδιορίζει τις πιο σημαντικές διαδικασίες για την επίτευξη των στόχων των πελατών και των μετόχων. Τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης της απόδοσης των οργανισμών επικεντρώνονται στη βελτίωση των τηρούμενων διαδικασιών μετρώντας τις χρηματοοικονομικές διακυμάνσεις του κόστους, την απόδοση, την ποιότητα και τους χρονικούς κύκλους των διαδικασιών (Nanni, Dixon & Vollmann, 1990). Η ΙΚΕ ενσωματώνει το παραδοσιακό μοντέλο μέτρησης σε μια ολοκληρωμένη αλυσίδα αξίας του συνόλου των εσωτερικών διαδικασιών Σχήμα 2.4, που συμβάλουν στους στρατηγικούς στόχους. Αυτή περιλαμβάνει τις τρεις κύριες κατηγορίες διαδικασιών «Καινοτομίας», «Επιχειρησιακών Λειτουργιών» και «Εξυπηρέτησης μετά την πώληση». Η διαφορά της ΙΚΕ με τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης απόδοσης είναι ότι επεκτείνεται στις διαδικασίες τόσο πριν την αγορά όσο και μετά την αγορά, ενώ παράλληλα αναζητά λύσεις βελτίωσης τροποποιώντας τις τρέχουσες διαδικασίες και εφαρμόζοντας νέες με σκοπό την προσθήκη αξίας στην προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών των πελατών-στόχων.



Σχήμα 2.4: Το μοντέλο της Αλυσίδας Αξίας στη Διάσταση Εσωτερικής Διαδικασίας της ΙΚΕ.

Στη διαδικασία της καινοτομίας η επιχείρηση σκοπεύει να προσδιορίσει την αγορά-στόχο, που θα επιλέξει στρατηγικά, ερευνώντας τις αναδυόμενες ή τις λανθάνουσες ανάγκες των πελατών καθώς και να σχεδιάσει και να προσφέρει εκείνα τα προϊόντα-υπηρεσίες, που θα ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες. Η διαδικασία της καινοτομίας αποτελεί το μακροχρόνια στάδιο της δημιουργίας αξίας λόγω του απαιτούμενου χρόνου για έρευνα και ανάπτυξη. Η βασική και εφαρμοσμένη έρευνα της E&A μπορεί να χρησιμοποιήσει μέτρα όπως:

- Το ποσοστό των πωλήσεων των νέων προϊόντων.
- Το ποσοστό των πωλήσεων από προϊόντα παραγωγής της επιχείρησης.

- Ο αριθμός εισαγωγής νέων προϊόντων έναντι των ανταγωνιστών.
- Το ποσοστό εισαγωγής νέων προϊόντων έναντι των συνολικών ερευνητικών σχεδίων.
- Ο χρόνος ανάπτυξης της επόμενης γενιάς του προϊόντος.
- Ο αριθμός των επόμενων γενιών επέκτασης του προϊόντος, σύμφωνα με τις τωρινές τεχνολογικές δυνατότητες.

Επειδή η επιχείρηση σκοπεύει σε ανάπτυξη νέων προϊόντων, που η τοποθέτησή τους στην αγορά θα είναι κερδοφόρα με γρήγορη αποπληρωμή του κόστους ανάπτυξης, μπορεί να χρησιμοποιήσει ως μέτρο το ποσοστό του λειτουργικού κέρδους προ φόρων του νέου προϊόντος ή του συνόλου των νέων προϊόντων για μια πενταετία ως προς το αντίστοιχο συνολικό κόστος ανάπτυξης, περιορίζοντας έτσι τη δυνατότητα ανεξέλεγκτης ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Στην ανάπτυξη νέων προϊόντων μπορούν να χρησιμοποιηθούν μέτρα όπως:

- Το ποσοστό αναπτυσσόμενων προϊόντων που περνούν ένα στάδιο ανάπτυξης.
- Ο απαιτούμενος χρόνος παραμονής ενός προϊόντος σε κάθε στάδιο ανάπτυξης.
- Το κόστος κάθε σταδίου ανάπτυξης.
- Το ποσοστό των προϊόντων που ανταποκρίνονται σε ικανοποιητικό βαθμό στις ανάγκες των πελατών.
- Το ποσοστό των τροποποιήσεων των προϊόντων σε εξατομικευμένες πωλήσεις.
- Το «Χρόνο Νεκρού Σημείου» (BET), που πρωτοχρησιμοποίησε η Hewlett-Packard, μετρά το συνολικό χρόνο από την αρχή ανάπτυξης ενός προϊόντος έως τη στιγμή μετά την εισαγωγή του στην αγορά, όπου τα συνολικά κέρδη θα ισούνται με το συνολικό κόστος ανάπτυξης.

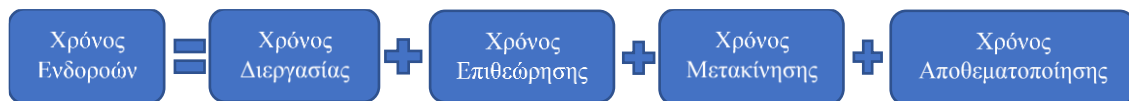
Η διαδικασία των επιχειρησιακών λειτουργιών αποτελεί το βραχυχρόνιο στάδιο της δημιουργίας αξίας. Περιλαμβάνει μια σειρά επιμέρους διαδικασιών από την παραγγελία του προϊόντος έως την παράδοση στον πελάτη. Γενικά μέτρα επίδοσης αποτελούν τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά μέτρα, πρότυπα κόστη, προϋπολογισμοί και αποκλίσεις καθώς και μετρήσεις ποιότητας και χρονικού κύκλου. Η ΙΚΕ περιλαμβάνει και μέτρα για τις διαδικασίες και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που προσφέρουν αξία, όπως είναι η ακρίβεια, το μέγεθος, η ταχύτητα, η κατανάλωση ενέργειας.



Η διαδικασία της εξυπηρέτησης μετά την πώληση περιλαμβάνει δραστηριότητες εγγυήσεων, συντήρησης, επισκευής, αποκατάστασης αστοχιών, επιστροφών και διαχείρισης πληρωμών. Για σημαντικά και ακριβά τεχνολογικά προϊόντα μπορεί να υπάρξει ακόμα και προληπτική συντήρηση. Μέτρα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι η ταχύτητα ανταπόκρισης στα αιτήματα βλάβης, το κόστος της συντήρησης, το ποσοστό των βλαβών στο σύνολο της παραγωγής ή των πωλήσεων, το ποσοστό των επισκευών, που απαιτήσαν δεύτερη επίσκεψη επισκευής, ο χρόνος τιμολόγησης ή είσπραξης από πωλήσεις, ο όγκος και η διάθεση των αποβλήτων ή υποπροϊόντων παραγωγής κ.ά.

Ένα μέτρο, που ξεκίνησε να εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις που εφαρμόζουν συστήματα παραγωγής έγκαιρης ροής JIT, είναι η αποτελεσματικότητα του κύκλου κατασκευής MCE και ορίζεται από το λόγο:

$$MCE = \frac{\text{Χρόνος Διεργασίας}}{\text{Χρόνος Ενδοροών}} \leq 1$$



Σχήμα 2.5: Ο χρόνος Ενδοροών των επιχειρηματικών διαδικασιών.

Το ιδανικό για μια επιχείρηση είναι να πετύχει δείκτη  $MCE=1$ , δηλαδή οι χρόνοι για επιθεωρήσεις, μετακινήσεις και αποθήκευσης να είναι αμελητέοι. Αυτό συμβαίνει επειδή αυτοί οι χρόνοι θεωρούνται σπατάλη και χρόνος, που δεν προσθέτει αξία στο προϊόν. Για παράδειγμα ξενοδοχεία απαλλάσσουν τους μόνιμους και σημαντικούς πελάτες τους από τον απαιτούμενο χρόνο του check in, προσφέροντας αξία στις υπηρεσίες τους και ικανοποίηση στους πελάτες τους.

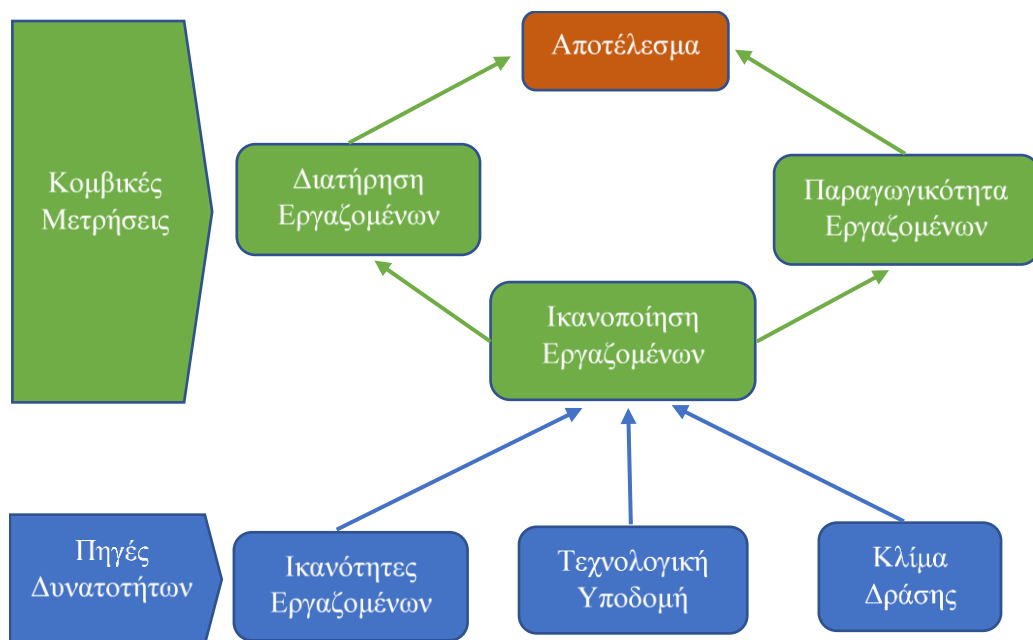
#### 2.2.4 Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης

Η διάσταση της οργανωσιακής μάθησης και ανάπτυξης αποτελεί τη βάση, ώστε οι στόχοι της να οδηγήσουν στην επίτευξη των αποτελεσμάτων στις άλλες τρεις διαστάσεις. Η μακροπρόθεσμη προοπτική της στρατηγικής απαιτεί επενδύσεις σε υποδομή, σε

ανθρώπους, σε διαδικασίες και σε συστήματα. Από την εφαρμογή της ΙΚΕ προκύπτουν τρεις βασικές κατηγορίες στη διάσταση της μάθησης και ανάπτυξης:

1. Ικανότητες εργαζομένων.
2. Πληροφοριακά συστήματα.
3. Υποκίνηση, ενδυνάμωση και ευθυγράμμιση εργαζομένων.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται όλο και περισσότερο η συμβολή των εργαζομένων στη συνεχή βελτίωση διαδικασιών και απόδοσης των επιχειρήσεων, στο πλαίσιο ευρείας εφαρμογής αντίστοιχων συστημάτων μάνατζμεντ, όπως είναι ΔΟΠ. Η μετατόπιση του ρόλου των εργαζομένων απαιτεί σημαντική και διαρκή επανειδίκευσή τους, ώστε να βελτιωθούν οι ικανότητές τους και να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι. Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ως στόχους αποτελέσματος τις κομβικές μετρήσεις της ικανοποίησης, της διατήρησης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων (Σχήμα 2.6) με την ικανοποίηση των εργαζομένων να αποτελεί προϋπόθεση για τους άλλους δύο.



Σχήμα 2.6: Το πλαίσιο επίτευξης αποτελεσμάτων στη διάσταση Μάθησης - Ανάπτυξης της ΙΚΕ.

Οι επιχειρήσεις και ιδιαίτερα αυτές που παρέχουν υπηρεσίες, ωθούνται στην ικανοποίηση των εργαζομένων τους, γιατί γνωρίζουν ότι είναι μία από τις προϋποθέσεις ικανοποίησης

των πελατών τους. Η μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων πραγματοποιείται μέσω αντίστοιχων ερευνών εξετάζοντας το ηθικό τους και τη γενική ικανοποίηση από την εργασία τους περιλαμβάνοντας στοιχεία από:

- την εμπλοκή τους στις αποφάσεις,
- την πρόσβασή τους σε υλικό και πληροφορίες,
- το βαθμό υποστήριξής τους από τις λοιπές λειτουργίες,
- την αναγνώριση της καλής εργασίας,
- το βαθμό ενθάρρυνσης για δημιουργικότητα και ανάληψης πρωτοβουλιών,
- τη γενική ικανοποίηση από την επιχείρηση.

Η επιχείρηση στοχεύει στη διατήρηση εκείνων των εργαζομένων από τους οποίους προσδοκεί ένα μακροχρόνιο αποτέλεσμα, ιδιαίτερα αν έχει επενδύσει στην εκπαίδευσή τους. Επιδίωξη είναι η διατήρηση πιστών εργαζομένων, οι οποίοι ενστερνίζονται το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης και μπορούν να φέρουν αποδοτικότερα στρατηγικά αποτελέσματα. Στην ΙΚΕ μπορεί να μετρηθεί γενικά με το ποσοστό αλλαγής του βασικού προσωπικού.

Για τη μέτρηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων συσχετίζεται η εκροή από τους εργαζόμενους με τον αριθμό των εργαζομένων, που χρησιμοποιείται για αυτή. Ένας γενικός δείκτης που χρησιμοποιείται για την παραγωγικότητα είναι τα παραγόμενα έσοδα ανά εργαζόμενο. Αυτός υπόκειται σε περιορισμούς, γιατί αφενός δεν παρέχεται η πληροφoρία σχετικά με το κόστος και το κέρδος και αφετέρου δίνεται η δυνατότητα στα ανώτατα στελέχη να επιλέξουν αποτέλεσμα αυξομειώνοντας τους όρους του κλάσματος. Η αύξηση των εσόδων ανά εργαζόμενο έχει ένα όριο, γιατί συνεπάγεται αύξηση της πίεσης στους εργαζόμενους με αποτέλεσμα τη μείωση της ικανοποίησής τους. Αντίθετα αν μειωθούν οι εργαζόμενοι, πετυχαίνοντας τεχνητή αύξηση του δείκτη, θα μειωθεί το επίπεδο παραγωγικής ικανότητας της επιχείρησης, ενώ μπορεί να υπάρξει η ανάγκη μεταφοράς δραστηριότητας εκτός της επιχείρησης (outsourcing). Για αυτό μπορεί να μετρηθεί η προστιθέμενη αξία ανά εργαζόμενο στα έσοδα. Επιπλέον σε ανώτατα στελέχη με υψηλές αμοιβές η παραγωγικότητα μπορεί να μετρηθεί με τα έσοδα προς τις συνολικές αμοιβές των εργαζομένων.

Η ανάγκη για επανειδίκευση των εργαζομένων διαπιστώνεται από τη μέτρηση ταυτόχρονα του επιπέδου επανειδίκευσης και του ποσοστού των εργαζομένων που χρήζει σε κάθε επίπεδο επανειδίκευση. Το χαμηλό επίπεδο επανειδίκευσης απαιτεί αναβάθμιση των

κομβικών δεξιοτήτων, ενώ το υψηλό επίπεδο απαιτεί, είτε ανάπτυξη νέων στρατηγικών δεξιοτήτων, είτε μαζική ανανέωση των δεξιοτήτων. Επιπλέον χρησιμοποιείται ο δείκτης κάλυψης της στρατηγικής εργασίας μετρώντας τον αριθμό των κατάλληλων εργαζομένων, που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της στρατηγικής εργασίας. Εξετάζοντας τον χρόνο επανειδίκευσης μπορεί να μετρηθεί το αναγκαίο χρονικό διάστημα για την ανάπτυξη του νέου επιπέδου ικανότητας.

Η δυνατότητα γρήγορης και έγκαιρης άντλησης πληροφοριών για το αγοραστικό προφίλ κάθε πελάτη από πληροφοριακά συστήματα ERP/CRM είναι καθοριστικά για τα αποτελέσματα της εργασίας. Η επάρκεια μετριέται με τον δείκτη κάλυψης στρατηγικών πληροφοριών που απαιτούνται για κάθε στρατηγική εργασία.

Όφελος για την επιχείρηση προκύπτει όταν εφαρμόζονται συνθήκες υποκίνησης των εργαζομένων για ενεργή συμμετοχή τους στη βελτίωση της απόδοσης και συνθήκες ευθυγράμμισης των εργαζομένων με τη στρατηγική. Για τη μέτρηση του οργανωσιακού κλίματος υποκίνησης και ευθυγράμμισης μπορούν να χρησιμοποιηθούν μέτρα όπως:

- Ο αριθμός των υποβληθέντων προτάσεων βελτίωσης ανά εργαζόμενο.
- Ο αριθμός των εφαρμοζόμενων προτάσεων.
- Το μέτρο της ημιζωής με το οποίο μετριέται το απαιτούμενο χρονικό διάστημα ώστε η απόδοση μιας διαδικασίας (κόστος, ποιότητα, χρόνος) να βελτιωθεί κατά 50%. Εφαρμόζεται από ομάδες TQM, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος βελτίωσης με ένα σταθερό ποσοστό (Kaplan, 1990).
- Το βαθμό βελτίωσης των διαδικασιών από τις εφαρμοζόμενες προτάσεις.
- Το ποσοστό των ανώτατων στελεχών ή του προσωπικού, που πληροφορήθηκαν το BSC και ευθυγράμμισαν τους ατομικούς στόχους με αυτό.
- Το ποσοστό των ανώτατων στελεχών ή του προσωπικού που πέτυχαν τους ατομικούς στόχους μετά την ευθυγράμμιση τους με το BSC.

Τέλος επισημαίνεται ότι επειδή η μέτρηση της απόδοσης στη στρατηγική, που οφείλεται στην επίτευξη του στόχου της βελτίωσης των ικανοτήτων των εργαζομένων, έχει μεγάλο κόστος και υψηλό βαθμό αβεβαιότητας και ανακρίβειας, τα ανώτερα στελέχη αντικαθιστούν δείκτες μέτρησης με γενική περιγραφή του αρχικού και τελικού επιπέδου ικανοτήτων καθώς και των αποτελεσμάτων σε μία έκθεση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία αμφιβολιών και τη δυσκολία κατανόησης της σχέσης αιτίας αποτελέσματος

μεταξύ των στόχων της διάστασης της μάθησης και ανάπτυξης με τους στόχους των άλλων διαστάσεων της ΙΚΕ.

### **2.3 Στρατηγικοί Χάρτες**

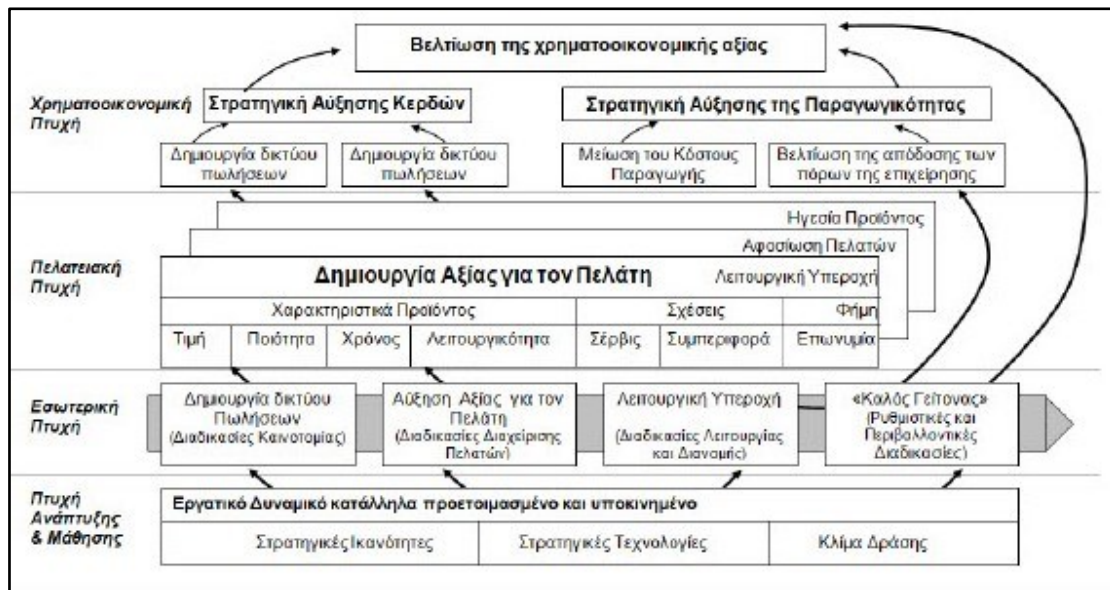
Οι επιχειρήσεις, που είναι ικανότερες να υλοποιήσουν τη στρατηγική τους, έχουν μεταφράσει πρώτα τη στρατηγική τους στο σύστημα μέτρησης μεταδίδοντας ευκολότερα τους στρατηγικούς στόχους. Η ΙΚΕ έχει τη δυνατότητα να μεταφράσει τη στρατηγική χρησιμοποιώντας χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέτρα συμβάλλοντας για την επιχείρηση στα εξής:

- Περιγράφει και επικοινωνεί ξεκάθαρα το όραμα και την αποστολή της.
- Δημιουργεί κοινή στρατηγική αντίληψη και εργασιακή κουλτούρα.
- Δημιουργεί ένα ολιστικό στρατηγικό πλαίσιο ευθυγραμμίζοντας τις στρατηγικές δράσεις τόσο τις ατομικές όσο και τις ομαδικές.
- Αποσκοπεί στη παρακολούθηση και στην υλοποίηση της στρατηγικής με την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη διαχείριση των πόρων επιδιώκοντας δυναμικά αλλαγές σε στόχους, διαδικασίες, μάθηση και οργάνωση.

Η επιτυχία της ΙΚΕ εξαρτάται από το πόσο ξεκάθαρα έχει αποτυπώσει τη στρατηγική σε βαθμό που ένα στέλεχος της επιχείρησης διαβάζοντας την ΙΚΕ να κατανοεί τη στρατηγική. Για να συμβεί αυτό η ΙΚΕ πρέπει να διέπτεται από τρεις αρχές:

1. Δημιουργία σχέσεων αιτίου αποτελέσματος.
2. Καθορισμός οδηγών απόδοσης.
3. Σύνδεση με χρηματοοικονομικά αποτελέσματα.

Η ΙΚΕ πρέπει να αποτελεί μια ακολουθία από υποθέσεις εκφράζοντας σχέσεις αιτίου και αποτελέσματος μεταξύ οδηγών απόδοσης των αποτελεσμάτων και μέτρων αποτελέσματος σε κάθε μία διάσταση. Για παράδειγμα εάν εκπαιδευτεί το προσωπικό στα χαρακτηριστικά των προϊόντων – υπηρεσιών και στις ενδεχόμενες ανάγκες των πελατών-στόχων τότε οι πελάτες θα αυξήσουν το βαθμό ικανοποίησής τους με αποτέλεσμα να αυξηθούν οι πωλήσεις. Όλες αυτές οι σχέσεις μεταξύ αποτελεσμάτων και οδηγών αποτυπώνονται σε ένα στρατηγικό χάρτη ανά διάσταση - πτυχή (Σχήμα 2.7).

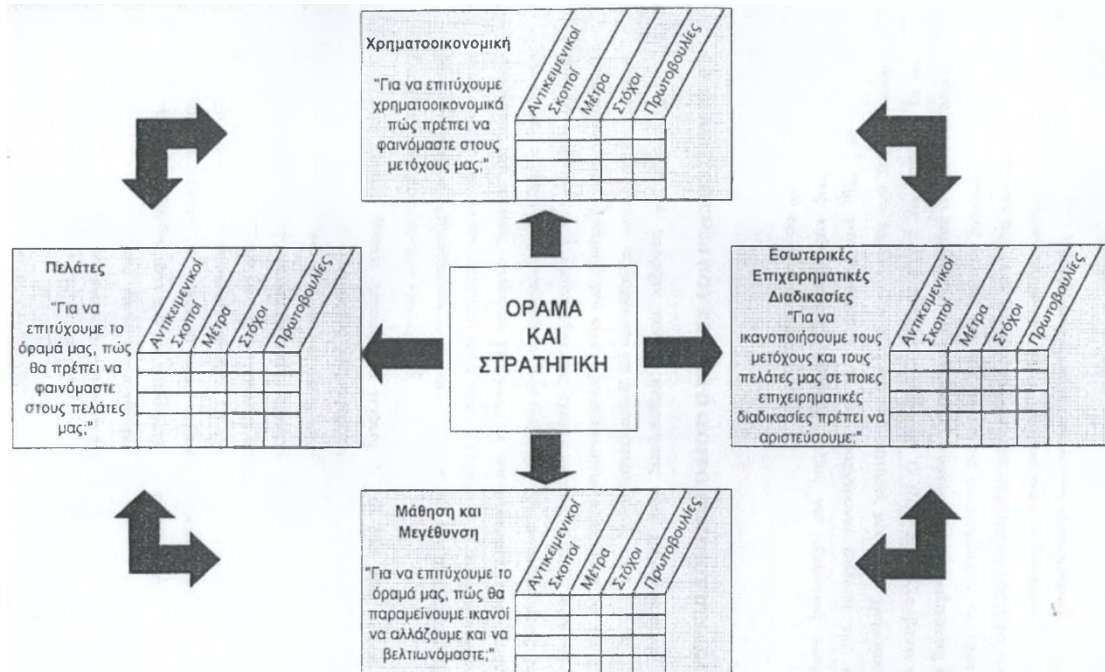


Σχήμα 2.7: Στρατηγικός Χάρτης. Πηγή : Kaplan & Norton (2001).

Οι περισσότερες επιχειρήσεις μπορούν εύκολα να θέσουν μετρήσιμα αποτελέσματα επίτευξης κοινών στρατηγικών στόχων, όπως είναι η αποδοτικότητα, το μερίδιο αγοράς, η ικανοποίηση πελατών κ.ά. Αυτές τείνουν να είναι δείκτες υστέρησης για την επιχείρηση, που καλείται μέσω της στρατηγικής να μειώσει το βαθμό υστέρησης. Ο τρόπος μείωσης της υστέρησης είναι μοναδικός για κάθε επιχείρηση. Ο ίδιος στόχος αποτελέσματος για τις επιχειρήσεις επιτυγχάνεται μέσω της επίτευξης στόχων οδηγών, που προσφέρουν μοναδική ανταγωνιστική αξία στο αποτέλεσμα. Αυτοί οι οδηγοί απόδοσης, μέσω ανάπτυξης ιδιαίτερων ικανοτήτων, διαδικασιών ή λειτουργιών, απεικονίζουν τη μοναδικότητα κάθε στρατηγικής, προσδίδοντας αξία στους πελάτες και στους μετόχους, επιτυγχάνοντας θετικά καταναλωτικά και χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Εφαρμόζοντας μια καλή ΙΚΕ με χρήση μέτρων αποτελέσματος και οδηγών επίδοσης σε ισορροπία θα πρέπει όλη η αλυσίδα των σχέσεων αιτίου αποτελέσματος να καταλήγει στην επίτευξη στρατηγικών χρηματοοικονομικών στόχων και όχι γενικά στη βελτίωση κάποιων οικονομικών μεγεθών (Kaplan & Norton, 2004).

Οι δείκτες επίδοσης συνήθως αποκαλύπτουν ένα χάσμα ανάμεσα σε παρούσες και μελλοντικές στρατηγικές ανάγκες και δυνατότητες. Αυτό το χάσμα εντοπίζεται σε κάθε στρατηγική εργασία και προσδιορίζεται με δείκτη κάλυψής της. Ο προσδιορισμός των σχετικών στρατηγικών πρωτοβουλιών σε μια ΙΚΕ σκοπεύει στη μείωση του δείκτη

κάλυψης στρατηγικών εργασιών, που απαιτούνται για την επίτευξη των οδηγών απόδοσης και των μέτρων αποτελέσματος.



Σχήμα 2.8: Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων. Πηγή: Kaplan & Norton (1996b).

## 2.4 Χρήση Δεικτών στο BSC

Καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων, ως μέθοδος μέτρησης της απόδοσης, παίζουν οι μετρήσεις, που θα επιλεγούν στις τέσσερις διαστάσεις. Οι μετρήσεις της απόδοσης της επιχείρησης ονομάζονται Δείκτες Κλειδιά της Επίδοσης (Keys Performance Indicators - KPI). Η σωστή ισορροπία της Κάρτας Επιδόσεων πραγματοποιείται με την επιλογή των κατάλληλων δεικτών, τόσο των δεικτών μέτρησης του αποτελέσματος (υστέρησης) των στρατηγικών πρωτοβουλιών (Lagging Indicators), όσο και των δεικτών οδηγών των αποτελεσμάτων (Leading Indicators), καθώς και με την αξιολόγηση των δεικτών ως προς το βαθμό επίτευξης των στόχων και συνολικά της στρατηγικής. Επειδή δεν έχουν όλοι οι δείκτες την ίδια στρατηγική αξία είναι σημαντικό για την επιχείρηση να μπορεί να τους αξιολογεί, να τους ιεραρχεί και να τους επιλέγει ανάλογα με το στατιστικό τους βάρος. Η σταθμισμένη αυτή αξιολόγηση είναι μοναδική για κάθε επιχείρηση και εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης, το ανταγωνιστικό περιβάλλον, που δραστηριοποιείται και την επιλεγμένη στρατηγική. Κάθε

επιχείρηση ανάλογα με την τοποθέτησή της στην αγορά και τους πόρους της επιλέγει να υλοποιήσει με μοναδικό τρόπο τη στρατηγική της (Epstein & Manzoni, 1997).

Οι δείκτες εντάσσονται σε ένα στρατηγικό χάρτη και συμβάλουν στον προσδιορισμό αιτίου – αποτελέσματος μεταξύ των επιλεγμένων στρατηγικών στόχων καθώς και στον ακριβή ποσοτικά προσδιορισμό τους στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. Ο στρατηγικός χάρτης συμβάλει στην αποτελεσματική διαμόρφωση μιας ΙΚΕ (Kaplan & Norton, 2001). Συνεπώς η σύνδεση της στρατηγικής με την ΙΚΕ πραγματοποιείται με την κατάλληλη επιλογή των δεικτών και τον προσδιορισμό των στατιστικών βαρών που περιλαμβάνονται στην ΙΚΕ (Schneiderman, 2006a, b, c).

Ο αρχικός εντοπισμός και η επιλογή των δεικτών κλειδιά της επιχειρηματικής επίδοσης γίνεται με τη χρήση μεθόδων, που χρησιμοποιούνται κατά το σχεδιασμό της στρατηγικής της επιχείρησης. Τέτοιοι μέθοδοι περιγράφονται συνοπτικά ως ακολούθως:

- Η γνωστή μέθοδος της ανάλυσης SWOT με την οποία καταγράφονται οι εσωτερικοί παράγοντες της επιχείρησης, δυνατά και αδύναμα στοιχεία, καθώς και οι εξωτερικοί παράγοντες, ευκαιρίες και απειλές του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Ο συνδυασμός των τεσσάρων παραγόντων της ανάλυσης SWOT οδηγεί σε καταγραφή τους, αξιολόγησή τους και επιλογή των ψηλά ιεραρχημένων στόχων. Έτσι η επιχείρηση χρησιμοποιώντας μετρήσιμες απόδοσης για κάθε παράγοντα διαμορφώνει μια στρατηγική, είτε χρησιμοποιώντας τα δυνατά στοιχεία για να αξιοποιήσει ευκαιρίες ή να μειώσει τις απειλές, είτε ελαχιστοποιώντας τα αδύνατα στοιχεία αξιοποιώντας ευκαιρίες ή μειώνοντας τις επιπτώσεις των απειλών (Lee & Sai On Ko, 2000).
- Η μέθοδος της Ανάπτυξης Λειτουργίας Ποιότητας (Quality Function Deployment – QFD) ως στρατηγική επιλογή και επέκτασης σε συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αποσκοπεί στη συνεχή αναζήτηση του μέγιστου δυνατού επιπέδου παραγόμενης ποιότητας από την επιχείρηση. Με τη χρήση πινάκων προσπαθεί να συσχετίσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες τόσο των εξωτερικών πελατών όσο και των «εσωτερικών πελατών», δηλαδή των εργαζομένων της επιχείρησης και να διαμορφώσει ένα επιθυμητό και εφικτό επίπεδο ποιότητας ενσωματωμένο στα παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες. Η πληροφορία για την ικανοποίηση των πελατών και των απαιτούμενων καινοτομιών καταγράφεται με τη χρήση δεικτών κλειδιά επίδοσης σε ένα ενιαίο πίνακα, που ονομάζεται «Το Σπίτι της Ποιότητας»,



με τον οποίο συμπεραίνει η επιχείρηση τους ποιοτικούς της στόχους καθώς και τον τρόπο επίτευξής τους (Eldin, 2002).

- Η μέθοδος της Ανάλυσης Αξίας Προϊόντος (Product Value Analysis – PVA) αποτελεί ένα συσχετισμό της επιλεγμένης στρατηγικής, του κύκλου ζωής του προϊόντος και της αλυσίδας αξίας του προϊόντος επιλέγοντας δείκτες κλειδιά ανάλογα με τον συντελεστή βαρύτητάς τους. Έτσι η επιχείρηση μπορεί να προσδιορίσει τους δείκτες κλειδιά με τη μεγαλύτερη αξία για τη μέτρηση της απόδοσης της ακολουθούμενης στρατηγικής για κάθε προϊόν – υπηρεσία της ή SBU της (Clinton & Graves, 1999).

Μετά την επιλογή μιας ομάδας δεικτών KPI, που σχετίζονται με την επιλεγμένη στρατηγική για κάθε διάσταση της ΙΚΕ, μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος της Αναλυτικής Ιεράρχησης για την επιλογή και τη στάθμιση των βασικών δεικτών KPI.

#### **2.4.1 Διαδικασία Αναλυτικής Ιεράρχησης**

Η Διαδικασία Αναλυτικής Ιεράρχησης (Analytical Hierarchy Process – AHP) αποτελεί μια μέθοδο επίλυσης αδόμητων προβλημάτων κατά την οποία αναλύονται οι παράγοντες του προβλήματος πολυεπίπεδα, αξιολογούνται μετά από υποκειμενική σύγκρισή τους ανά ζεύγη και ιεραρχούνται εισάγοντας αριθμητικές τιμές στις υποκειμενικές κρίσεις ανάλογα τη σχετική σπουδαιότητά τους στην επίλυση του προβλήματος. Κατά τη διαδικασία πρώτα αξιολογούνται τα κριτήρια που επιλέγονται για την επίτευξη του στόχου και μετά αξιολογούνται οι παράγοντες του προβλήματος ανά επιμέρους κριτήριο. Οι ποσοτικοί παράγοντες μετρούνται με τα αντίστοιχα μεγέθη τους, ενώ οι ποιοτικοί μετρούνται μέσω μιας κλίμακας αξιολόγησης από το 1 έως το 9 ανά ζεύγη. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει την απόφαση για το βαθμό σημαντικότητας του κάθε παράγοντα έναντι του άλλου. Τα αποτελέσματα των παραγόντων αθροίζονται για το σύνολο των κριτηρίων και εισάγονται στο λογισμικό σύστημα (Expert Choice) της AHP στο οποίο υπολογίζονται οι συντελεστές βαρύτητας των παραγόντων. Το αποτέλεσμα είναι η σύνταξη ενός πίνακα ιεράρχησης των παραγόντων του προβλήματος ανάλογα με τον συνολικό βαθμό συμβολής τους στο πρόβλημα (Saaty, 1998).

Η διαδικασία υπολογισμού των στατιστικών βαρών των δεικτών κλειδιά που μετέχουν στην ΙΚΕ μπορεί να γίνει με τη Διαδικασία Αναλυτικής Ιεράρχησης στις εξής δύο φάσεις (Clinton, Weber & Hassel, 2002):

1. Με τη χρήση της κλίμακας αξιολόγησης αξιολογούνται οι τέσσερις διαστάσεις της ΙΚΕ ανά ζεύγη βαθμολογώντας τη σημαντικότητα και την προτεραιότητα της κάθε διάστασης έναντι των άλλων ως προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων σύμφωνα με τους προσδιοριστικούς παράγοντες σχεδιασμού της στρατηγικής. Το άθροισμα των συντελεστών των τεσσάρων διαστάσεων στην ΙΚΕ πρέπει να ισούται με τη μονάδα ή ποσοστό 100%.
2. Με τον ίδιο τρόπο αξιολογούνται οι δείκτες κλειδιά για κάθε επιμέρους διάσταση της ΙΚΕ, ώστε να υπολογιστούν τα στατιστικά βάρη τους με τα οποία συμμετέχουν στη κάθε διάσταση. Ο κάθε δείκτης ΚΡΙ συμμετέχει στην ΙΚΕ πολλαπλασιάζοντας το στατιστικό βάρος συμμετοχής του στη διάσταση με το συντελεστή βαρύτητας της κάθε διάστασης στην ΙΚΕ. Το αποτέλεσμα είναι το άθροισμα των στατιστικών βαρών των δεικτών ΚΡΙ να ισούται στην ΙΚΕ με τη μονάδα ή ποσοστό 100%.

## **2.5 Αποτίμηση Άυλων Περιουσιακών Στοιχείων**

Ένα από τα καινοτόμα στοιχεία του Balanced Scorecard είναι η ενσωμάτωση στην στρατηγική υλοποίηση και μέτρηση της απόδοσης άυλων περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης. Στη σημερινή εποχή όσο γίνεται κατανοητή η σημαντικότητα των άυλων περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης στην επιτυχία της στρατηγικής, τόσο προβληματίζει η δυσκολία μέτρησης και παρακολούθησής τους με τα λογιστικά πρότυπα μέτρησης. Στην προσπάθεια αυτή πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να κατηγοριοποιήσουν τους άυλους πόρους και να αναπτύξουν μεθόδους ποσοτικοποίησής τους.

Σύμφωνα με τους Blair & Wallman (2001) τα άυλα περιουσιακά στοιχεία διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

1. Άυλα για τα οποία τα δικαιώματα ιδιοκτησίας είναι σχετικά σαφή και για τα οποία υπάρχουν αγορές (γενικά μπορούν να αγοραστούν και να πωληθούν). Σε αυτήν την κατηγορία, διακρίνονται δύο τύποι άυλων:
  - Περιουσιακά στοιχεία όπως διπλώματα ευρεσιτεχνίας, πνευματικά δικαιώματα και εμπορικές ονομασίες.

- Επιχειρηματικές συμφωνίες, άδειες, εκτελεστές συμβάσεις και βάσεις δεδομένων.
2. Άυλα που ελέγχονται από την εταιρεία αλλά για τα οποία μπορεί να μην υπάρχουν καλά καθορισμένα και νομικά προστατευμένα δικαιώματα ιδιοκτησίας, και οι αγορές είναι αδύναμες ή ανύπαρκτες. Παραδείγματα είναι η E&A, τα επιχειρηματικά μυστικά, το κύρος της φήμης, το ιδιόκτητο συστήματα διαχείρισης και οι επιχειρηματικές διαδικασίες.
  3. Άυλα για τα οποία η εταιρεία έχει λίγα, εάν υπάρχουν, δικαιώματα ελέγχου, ενώ αγορές δεν υπάρχουν, και τα οποία συνδέονται με τους ανθρώπους που εργάζονται για την εταιρεία. Παραδείγματα είναι τα ανθρώπινα περιουσιακά στοιχεία, διαρθρωτικά (ή οργανωτικά) περιουσιακά στοιχεία και περιουσιακά στοιχεία σχέσεων, δηλαδή στοιχεία του πνευματικού κεφαλαίου.

Άλλες ταξινομήσεις, που αναπτύχθηκαν κυρίως από λογιστικά πρότυπα, περιορίστηκαν σε δύο κατηγορίες άυλων περιουσιακών στοιχείων:

1. Τα Εξωτερικά αποκτήσιμα άυλα, τα οποία γενικά δεν δημιουργούν λογιστικά προβλήματα καθώς η τιμή αυτών των περιουσιακών στοιχείων έχει καθοριστεί κατά τη διάρκεια της αγοράς τους.
2. Τα Εσωτερικά παραγόμενα άυλα, τα οποία έχουν σοβαρά λογιστικά προβλήματα, εξαιτίας της δημιουργίας τους ως περιουσιακό στοιχείο εσωτερικά από την επιχείρηση.

Η συνήθης διαφορά ανάμεσα στη μεγαλύτερη αγοραία αξία της επιχείρησης και στη μικρότερη λογιστική αξία οφείλεται στην αξία της άυλης περιουσίας, χωρίς να γνωρίζουμε αν η αξία της επιχείρησης είναι υπερτιμημένη ή αποτιμημένη, λόγω της ελλιπούς πληροφόρησης της αγοράς για την άυλη περιουσία. Για αυτό οι αγορές ανταμείβουν τις επιχειρήσεις που προβαίνουν σε αποκάλυψη «εξωλογιστική» των άυλων περιουσιακών στοιχείων τους (Zeghal & Maaloul, 2011).

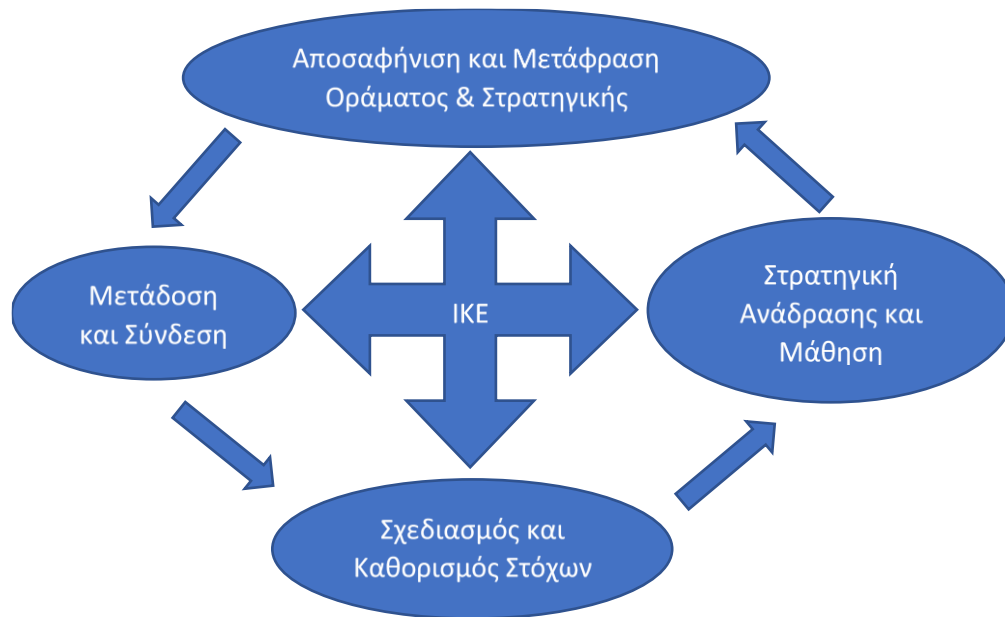
Στην ανάγκη αποτίμησης των άυλων περιουσιακών στοιχείων δημιουργήθηκαν διάφοροι μέθοδοι αποτίμησής τους με τη χρήση δεικτών μέτρησης της απόδοσης. Τέτοιοι μέθοδοι αποτελούν η Skandia Navigator, η Inclusive Variation Method – IVM και η Intangible Asset Monitor – IAM (Καρρά & Παπαδόπουλος, 2007).

## 2.6 Η Διοίκηση Στρατηγικής στο BSC

Η εφαρμογή του BSC από τις επιχειρήσεις έχει οδηγήσει τους μάνατζερ να το χρησιμοποιούν ως εργαλείο που τους επιτρέπει να μειώσουν το χάσμα ανάμεσα στον σχεδιασμό της στρατηγικής και στην εφαρμογή της (Kaplan & Norton, 2006). Στα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης έχουν εντοπιστεί τέσσερα κυρίως εμπόδια στην αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής:

1. Τα οράματα και οι στρατηγικές δεν μεταφράζονται κατάλληλα από την οργάνωση, ώστε να γίνουν κατανοητά σε όλους τους αποδέκτες και να υλοποιηθούν. Αυτό είναι συνήθως αποτέλεσμα της έλλειψης συναίνεσης ανάμεσα στο CEO και τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης. Η διαδικασία της ΙΚΕ δημιουργεί την επιθυμητή συναίνεση μέσα από τον προσδιορισμό των στρατηγικών στόχων και των αντίστοιχων οδηγιών επίτευξής τους. Το όραμα, η αποστολή και η στρατηγική μεταφράζεται με την ΙΚΕ σε κρίσιμους στρατηγικούς όρους και επικοινωνείται σε όλη την οργάνωση.
2. Οι μακροχρόνιοι στόχοι μιας στρατηγικής δεν μεταφράζονται σε επίπεδο τμήματος, ομάδας ή ατόμου, όπου οι ατομικοί ή οι ομαδικοί σκοποί συνδέονται με την επίτευξη βραχυχρόνιων τακτικών στόχων. Δημιουργούνται αντικίνητρα στην ανάπτυξη και βελτίωση των κρίσιμων ικανοτήτων, που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Με την ΙΚΕ επιτυγχάνεται ευθυγράμμιση των ατομικών – ομαδικών σκοπών με τους στρατηγικούς στόχους.
3. Οι στρατηγικές δεν συνδέονται με τη βραχυχρόνια και τη μακροχρόνια κατανομή των πόρων. Αυτό συμβαίνει συχνά όταν οργανώσεις έχουν διαφορετικές διαδικασίες για το στρατηγικό σχεδιασμό και για την ετήσια σύνταξη του προϋπολογισμού. Η μη σύνδεση των δύο διαδικασιών οδηγεί σε λανθασμένη ποσοτικά και χρονικά κατανομή των πόρων ή τη σπατάλη πόρων σε δραστηριότητες που δεν οδηγούν στην επίτευξη των μακροχρόνιων στρατηγικών στόχων. Με την ΙΚΕ συνδέονται οι βραχυχρόνιοι με τους μακροχρόνιους στόχους καθώς συντονίζονται και οι σχετικές δράσεις και πρωτοβουλίες επίτευξής τους.
4. Δεν υπάρχουν διαδικασίες ανάδρασης της στρατηγικής ή όταν υπάρχουν διαδικασίες ανάδρασης αυτές περιορίζονται σε χρηματοοικονομικά μέτρα και προϋπολογισμούς. Χωρίς λήψη της κατάλληλης πληροφορίας για την πορεία υλοποίησης της στρατηγικής δεν μπορεί να γίνει αξιολόγηση της στρατηγικής και να ληφθούν διορθωτικές ή τροποποιητικές πρωτοβουλίες. Με την ΙΚΕ επιβάλλεται

συνεχής τακτική ή και έκτακτη ανάδραση αφού δίνεται η δυνατότητα αξιολόγησης των ατομικών προσπαθειών και η συμβολή τους στους στρατηγικούς στόχους, ελέγχου της συσχέτισης αιτίας αποτελέσματος μεταξύ στόχων και πρωτοβουλιών καθώς και προσαρμογή της στρατηγικής σε προβλήματα και αλλαγές του δυναμικού περιβάλλοντος.



Σχήμα 2.9: Σύστημα στρατηγικής διοίκησης IKE.

Η IKE συμβάλλοντας στον περιορισμό των παραπάνω εμποδίων για την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής διαμορφώνεται σε ένα διαφοροποιημένο σύστημα στρατηγικής διοίκησης (Σχήμα 2.9). Η μετάφραση και η επικοινωνία του οράματος και της στρατηγικής, η ευθυγράμμιση των ατομικών και των στρατηγικών στόχων, η ορθή κατανομή των πόρων και η ανάδραση της στρατηγικής, οδηγεί σε αποσαφήνιση των στόχων, σε μετάδοση και σύνδεση των πρωτοβουλιών, σε αποδοτικό σχεδιασμό και ανασχεδιασμό μέσω της ανάπτυξης της μάθησης (Niven, 2014).

## 2.7 Μεθοδολογία εφαρμογής του BSC

Η διαδικασία δημιουργίας IKE από τους οργανισμούς απαιτεί την εφαρμογή ενός συστήματος που επιδιώκει συναίνεση μεταξύ των ανώτερων μάντζερ και σαφήνεια για

τον κοινό τρόπο μετάφρασης του οράματος, της αποστολής και της στρατηγικής του οργανισμού σε επιχειρησιακούς στόχους και μέτρα. Με την καθοδήγηση ενός υπεύθυνου ανώτερου μάντζερ ή αντιπροέδρου σε ρόλο αρχιτέκτονα υπευθύνου του προγράμματος της ΙΚΕ η ανώτερη διοίκηση πρέπει να συναινέσει για τους κύριους σκοπούς του προγράμματος ώστε:

- να υπάρξει κοινή αντίληψη στον προσδιορισμό των στρατηγικών στόχων και των μέτρων στην ΙΚΕ,
- να δεσμευθεί στην από κοινού υλοποίησή του και
- να καθοριστούν οι διαδικασίες υλοποίησης και διοίκησης κατά τη δημιουργία της ΙΚΕ.

Το αρχικό κίνητρο της ανώτερης διοίκησης για τη δημιουργία της ΙΚΕ μπορεί να προέρθει από την ανάγκη για:

- συναίνεση και συναντίληψη του οράματος και της στρατηγικής,
- δημιουργία μιας νέας ομάδας διοίκησης π.χ. μετά από συγχώνευση οργανισμών,
- μετάδοση και μετάφραση της στρατηγικής σε όλες τις επιχειρηματικές μονάδες και σε όλο το προσωπικό,
- καθορισμό στρατηγικών στόχων π.χ. σε ένα οργανισμό με πολλές SBU,
- ευθυγράμμιση πόρων και στρατηγικών δράσεων,
- σύνδεση των προσωπικών στόχων των μάντζερ και της ανταμοιβής τους με τους στρατηγικούς στόχους,
- ανάπτυξη επενδύσεων σε υψηλής εξειδίκευσης και άυλων κεφαλαίων,
- ανάπτυξη ενιαίας και καθολικής στρατηγικής μάθησης.

Ο υπεύθυνος του προγράμματος για την ΙΚΕ με την επικουρία εξωτερικών συμβούλων ή εξειδικευμένων στελεχών του οργανισμού, που στελεχώνουν ένα αυτοτελές Τμήμα Στρατηγικής Διοίκησης (Office Strategy Management) (Kaplan & Norton, 2005), έχει ως αρμοδιότητα τα εξής:

- Καθοδηγεί τη διαδικασία και τη μεθοδολογία για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη της ΙΚΕ.
- Επιδιώκει τη συναίνεση και τη δέσμευση για εμπλοκή της ανώτερης διοίκησης στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση της ΙΚΕ μέσω συσκέψεων και συνεντεύξεων.

- Αναπτύσσει ένα επαρκές σύστημα μέτρησης της απόδοσης σε δείκτες οδηγούς και αποτελέσματος.
- Εξασφαλίζει έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές.
- Διαμορφώνει και τηρεί το χρονοδιάγραμμα των διαδικασιών σχεδιασμού, υλοποίησης και ανασχεδιασμού της ΙΚΕ.

Αν και δεν υπάρχει αυστηρά καθορισμένη μεθοδολογία στη δημιουργία μιας ΙΚΕ, λόγω της μοναδικότητας κάθε οργανισμού, οι Kaplan & Norton (1996b) ύστερα από έρευνες σε οργανισμούς, που εφάρμοσαν ΙΚΕ, κατέληξαν στα παρακάτω βήματα:

1. Επιλογή της κατάλληλης επιχειρησιακής μονάδας από την ανώτερη διοίκηση για να εφαρμοστεί η ΙΚΕ. Η ΙΚΕ λειτουργεί καλύτερα στο επίπεδο μιας στρατηγικής επιχειρησιακής μονάδας (SBU) παρά στο επίπεδο μιας εταιρείας ομίλου εταιρειών. Ιδανική περίπτωση είναι η SBU να δραστηριοποιείται μέσω μιας ολοκληρωμένης αλυσίδας αξίας. Για να εντοπιστεί το επίπεδο της οργανωσιακής μονάδας, που θα εφαρμοστεί ΙΚΕ, πρέπει η υποψήφια μονάδα να έχει μια αυτόνομη στρατηγική για να πραγματοποιήσει την αποστολή της σε σχέση με τις άλλες SBU ή την εταιρεία όμιλο.
2. Προσδιορισμός των σχέσεων της SBU με τις άλλες SBU και τη μητρική εταιρεία. Μέσω συνεντεύξεων προσδιορίζονται οι χρηματοοικονομικοί στόχοι, οι προτεραιότητες της μονάδας και οι κοινοί ή οι διαφορετικοί πόροι με άλλες SBU.
3. Αφού αξιολογηθούν πληροφορίες γύρω από το ανταγωνιστικό περιβάλλον της SBU η υπεύθυνη ομάδα του OSM παίρνει 90λεπτες συνεντεύξεις από την ανώτερη διοίκηση για να καθοριστούν οι στρατηγικοί στόχοι καθώς και τα μέτρα της ΙΚΕ στις τέσσερις διαστάσεις. Οι συνεντεύξεις είναι ελεύθερες και αδόμητες μέσα από ένα σύνολο κοινών ερωτήσεων με ένα κοινό σύνολο πιθανών απαντήσεων.
4. Η ανώτερη ομάδα σχεδιασμού συνεδριάζει για να συνθέσει προσωρινά, με βάση τις απαντήσεις των συνεντεύξεων, κοινούς στρατηγικούς στόχους, να τους συσχετίσει με σχέση αιτίου αποτελέσματος στις τέσσερις διαστάσεις και να προσδιορίσει τη στρατηγική.
5. Με την καθοδήγηση του υπευθύνου του προγράμματος της ΙΚΕ συνεδριάζει η ομάδα ανώτερης διοίκησης των εκτελεστικών στελεχών (1<sup>ος</sup> κύκλος συσκέψεων) με σκοπό να επιτευχθεί συναίνεση στη δήλωση αποστολής και στην στρατηγική. Στη συνέχεια με βάση τους προσωρινά προτεινόμενους στόχους και των κρίσιμων

- αναγκών των μετόχων και των πελατών, τα ανώτερα στελέχη προτείνουν κρίσιμους στρατηγικούς στόχους απαντώντας στο ερώτημα του τρόπου διαφοροποίησης της απόδοσης απέναντι στους μετόχους, τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες και στην ικανότητα αυτοβελτίωσης. Κάθε προτεινόμενος στόχος εξετάζεται ξεχωριστά, συναποφασίζεται με ψηφοφορία η κατάταξή τους ανά κρισιμότητα και επιλέγονται οι τρεις ή τέσσερις κορυφαίοι ανά επιχειρηματική διάσταση, για τους οποίους δίνεται μια σύντομη περιγραφή τους.
6. Για να διευρυνθεί η βάση της συζήτησης και της συναίνεσης μεταξύ των στελεχών δημιουργούνται τέσσερις υποομάδες, μία για κάθε επιχειρηματική διάσταση, αποτελούμενη από 4-6 στελέχη με επικεφαλής ανώτερο στέλεχος και τη συμμετοχή μεσαίων και κατώτερων στελεχών υπεύθυνων κρίσιμων λειτουργιών. Με το συντονισμό του υπευθύνου του προγράμματος ΙΚΕ οι υποομάδες έχουν ως σκοπό:
    - να βελτιώσουν τη διατύπωση των στρατηγικών στόχων,
    - να προσδιορίσουν τα μέτρα για κάθε στόχο,
    - να προσδιορίσουν ποσοτικά κάθε προτεινόμενο μέτρο και τις πηγές πληροφόρησης,
    - να αποτυπώσουν γραφικά τον τρόπο σύνδεσης των μέτρων μεταξύ των επιχειρηματικών διαστάσεων και τους αντίστοιχους στόχους.
  7. Διενεργείται μια διευρυμένη σύσκεψη εργασίας της ανώτερης ομάδας διοίκησης (2<sup>ος</sup> κύκλος συσκέψεων), όπου οι υποομάδες παρουσιάζουν τα αποτελέσματα της εργασίας τους και μέσα από διαλογική συζήτηση αποφασίζεται ένα σχέδιο εφαρμογής, διατυπωμένου έτσι ώστε να μπορεί εύκολα να γίνει κατανοητό από όλο το προσωπικό. Επιπλέον προσδιορίζονται ποσοτικά οι εντατικοποιημένοι στόχοι των μέτρων και τα ποσοστά βελτίωσης της απόδοσης.
  8. Δημιουργείται ομάδα συνήθως από τους επικεφαλείς των υποομάδων, με σκοπό την ανάπτυξη ενός σχεδίου εφαρμογής της ΙΚΕ, το οποίο περιλαμβάνει τυποποίηση των εντατικοποιημένων στόχων των μέτρων και σύνδεση των μέτρων με τα υπό λειτουργία ή υπο ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων.
  9. Συνεδριάζει η ανώτερη ομάδα διοίκησης (3<sup>ος</sup> κύκλος συσκέψεων), με σκοπό την οριστικοποίηση του σχεδίου εφαρμογής της ΙΚΕ, προσδιορίζοντας προκαταρκτικά προγράμματα δράσης και προσαρμογής ώστε ο οργανισμός να ευθυγραμμιστεί με την ΙΚΕ. Επιπλέον αποφασίζεται η εφαρμογή ενός προγράμματος μετάδοσης της



ΙΚΕ στους εργαζόμενους και την ανάπτυξη ενός πληροφοριακού συστήματος υποστήριξης.

10. Τελικά οριστικοποιείται το σχέδιο εφαρμογής της ΙΚΕ με την υλοποίησή του ενταγμένο στο σύστημα διοίκησης του οργανισμού. Προτείνεται η διοίκηση να αρχίσει την πλήρη εφαρμογή της ΙΚΕ μέσα σε 60 ημέρες, ώστε να δημιουργεί αξία, εφαρμόζοντας ένα μεταβατικό σχέδιο που ξεκινάει από την κρίσιμη πληροφορία, που ήδη συλλέγει ο οργανισμός.

Το χρονοδιάγραμμα εισαγωγής της ΙΚΕ μπορεί να διαρκέσει 16 εβδομάδες ή και συντομότερο διάστημα ανάλογα την ωριμότητα του κάθε οργανισμού Πίνακας 2.2.

Εβδομάδα		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
		Δράσεις													
<b>I.</b>	<b>Αρχιτεκτονική του Προγράμματος Μέτρησης</b>														
	1. Επιλογή Μονάδας Οργανισμού 2. Προσδιορισμός SBU και Εταιρικών Συνδέσεων														
<b>II.</b>	<b>Προσδιορισμός Στρατηγικών Στόχων</b>														
	3. Συνεντεύξεις 4. Συνεδριάσεις Σύνθεσης 5. Σύσκεψη εργασίας Εκτελεστικών Στελεχών (1ος κύκλος)														
<b>III.</b>	<b>Επιλογή Στρατηγικών Μέτρων</b>														
	6. Συνεδριάσεις Υποομάδων 7. Σύσκεψη εργασίας Εκτελεστικών Στελεχών (2ος κύκλος)														
<b>IV.</b>	<b>Δημιουργία Σχεδίου Εφαρμογής</b>														
	8. Ανάπτυξη Σχεδίου Εφαρμογής 9. Σύσκεψη εργασίας Εκτελεστικών Στελεχών (3ος κύκλος) 10. Οριστικοποίηση Σχεδίου Εφαρμογής														

Πίνακας 2.2: Ενδεικτικό Χρονοδιάγραμμα ΙΚΕ.

Ο ρόλος του υπευθύνου του προγράμματος της ΙΚΕ είναι πολύ σημαντικός στα πρώτα στάδια σχεδιασμού της ΙΚΕ περιοριζόμενος από συντονιστικός σε συμβουλευτικός στα τελευταία στάδια στα οποία τα ίδια τα στελέχη του οργανισμού παίρνουν πρωτοβουλίες και αποφασίζουν. Βασική προϋπόθεση για την ολοκλήρωση του χρονοδιαγράμματος είναι

ο οργανισμός να έχει ήδη διατυπώσει την στρατηγική του και όλα τα στελέχη πρέπει να έχουν αποκομίσει σαφήνεια και συναίνεση με τη μετάφραση της στρατηγικής σε στόχους, μέτρα και πρωτοβουλίες στις τέσσερις επιχειρηματικές διαστάσεις.

## **2.8 Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα εφαρμογής του BSC**

Η μεγαλύτερη συνεισφορά της ΙΚΕ στη στρατηγική διοίκηση των οργανισμών είναι η εστίαση σε περιορισμένη ποσότητα και συγκεκριμένη ποιότητα πληροφοριών, που είναι κρίσιμη για την αξιολόγηση της επίδοσης στρατηγικών στόχων. Αποτέλεσμα είναι να μειώνεται η υπερπληροφόρηση και το κόστος διαχείρισης.

Με την ΙΚΕ αποτυπώνονται ολοκληρωμένα οι σχέσεις κρίσιμων στρατηγικών παραγόντων, που αντιμετωπίζονταν στο παρελθόν αποκομμένα. Η παρακολούθηση των θετικών ή αρνητικών συσχετίσεων μεταξύ των στρατηγικών παραγόντων συμβάλει στην ορθή λήψη αποφάσεων.

Η «ισότιμη» χρήση μη χρηματοοικονομικών δεικτών με τους χρηματοοικονομικούς δείκτες σε μία ΙΚΕ ανάγκασε τις διοικήσεις να χρησιμοποιούν και να μη αγνοούν τους μη χρηματοοικονομικούς δείκτες στην αξιολόγησή τους (Lipe & Salterio, 2000, 2002).

Η ΙΚΕ ενσωματώνεται στα συστήματα διοίκησης βελτιώνοντας την αδυναμία σύνδεσης των βραχυχρόνιων ενεργειών με την επίτευξη των μακροχρόνιων στρατηγικών στόχων.

Η ΙΚΕ συμβάλει στη διαμόρφωση κοινής αντίληψης της στρατηγικής και των δράσεων υλοποίησής της μέσω της μετάφρασής της σε όλους τους εργαζόμενους του οργανισμού. Αποτέλεσμα είναι η ευθυγράμμιση των ενεργειών όλων των εργαζομένων με σκοπό τη μεθοδευμένη επίτευξη των στρατηγικών στόχων (Partridge & Perren, 1997).

Ως μειονέκτημα του BSC εντοπίστηκε η χρονική διαφορά ανάμεσα στην υλοποίηση κάποιου αιτίου σε σχέση με την αποτύπωση στο αποτέλεσμα, λόγω της στιγμιαίας εικόνας, που δίνει το BSC. Έτσι για παράδειγμα το αποτέλεσμα της εκπαίδευσης των εργαζομένων θα αργήσει να φανεί, ενώ η βελτίωση του αποτελέσματος του μεριδίου αγοράς δεν γνωρίζουμε απόλυτα την αιτία που προήρθε. Επιπλέον σε πολλές επιχειρήσεις δεν υπάρχει μοναδική κατεύθυνση μεταξύ αιτίου και αποτελέσματος από κάτω προς τα πάνω, λόγω των μοναδικών απαιτήσεων της στρατηγικής. Για παράδειγμα μπορεί η

επίτευξη των χρηματοοικονομικών στόχων να αποτελεί το αίτιο για την επίτευξη στόχων E&A. Αυτά τα προβλήματα στην εφαρμογή του BSC αντιμετωπίστηκαν με τη χρήση της θεωρίας των δυναμικών συστημάτων στο BSC δημιουργώντας τη δυναμική IKE (Norreklit, 2000 Bourne, Mills, Wilcox, Neely & Platts, 2000).

## 2.9 Λόγοι αποτυχίας του BSC

Από τα τόσα χρόνια εφαρμογής του BSC από τις επιχειρήσεις έχουν εντοπιστεί ύστερα από σχετικές μελέτες συγκεκριμένοι λόγοι αποτυχίας του. Οι σημαντικότεροι από αυτούς παρουσιάζονται παρακάτω:

- Η ανεπάρκεια της ηγεσίας έχει πολλαπλά αποτελέσματα, όπως η εμμονή σε κλασικούς δείκτες απόδοσης, η συγκεντρωτική διοίκηση, η ανάθεση αρμοδιοτήτων σε ανεπαρκή στελέχη, η διοίκηση χωρίς τα αποτελέσματα του BSC, κ.ά.
- Η υιοθέτηση αντικρουόμενων στόχων, όπου η βελτίωση του ενός προϋποθέτει την απώλεια του άλλου.
- Η μη ορθή σύνδεση αιτίου αποτελέσματος στους στόχους των τεσσάρων διαστάσεων και στους δείκτες μέτρησης.
- Η χρήση πολλών δεικτών κλειδιά KPI.
- Η λανθασμένη στάθμιση των βαρών των τεσσάρων διαστάσεων και των δεικτών κλειδιά KPI στην IKE.
- Η κακή επικοινωνία της IKE σε όλους τους εργαζόμενους και στους μετόχους.
- Η ανεπάρκεια στη διαδικασία ανασκόπησης των αποτελεσμάτων του BSC.
- Η ανεπάρκεια στην απαιτούμενη επιχειρησιακή οργάνωση και στις εσωτερικές διαδικασίες, ώστε αφενός να υλοποιηθούν οι κατάλληλες στρατηγικές πρωτοβουλίες και αφετέρου να υπάρξει έγκυρη και έγκαιρη ροή πληροφόρησης.

Από τα παραπάνω διακρίνονται δύο κατηγορίες λόγων που οδηγούν σε αποτυχία του BSC. Η πρώτη σχετίζεται με θέματα μανάτζμεντ της επιχείρησης, ενώ η δεύτερη σχετίζεται με λάθη στο σχεδιασμό, την υλοποίηση και τον ανασχεδιασμό του BSC. Επειδή το BSC έχει τη δυνατότητα εύκολης προσαρμογής και ευελιξίας στις ανάγκες των επιχειρήσεων, πολλές φορές αυτό αποτελεί τη γενική αιτία δημιουργίας των λόγων

αποτυχίας, αφού παραλείπονται κρίσιμοι παράγοντες του BSC, που αποτελούν προϋποθέσεις για επιτυχία.

### 3 Χρήση του BSC στον ξενοδοχειακό κλάδο

#### 3.1 Ιδιαιτερότητα τουριστικών υπηρεσιών

Η κύρια διαφοροποίηση ενός προϊόντος από μία υπηρεσία είναι ότι τα προϊόντα είναι υλικά αγαθά και παράγονται, ενώ οι υπηρεσίες είναι άυλα αγαθά και εκτελούνται. Απόρροια αυτής της διαφορετικότητας είναι ότι οι υπηρεσίες έχουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τα οποία μεγεθύνουν τη σημασία τους στις ξενοδοχειακές υπηρεσίες, λόγω της φύσης τους σε σχέση με άλλες υπηρεσίες. Αυτό οφείλεται στις διαμορφούμενες προσδοκίες των πελατών, οι οποίοι δίνουν διαφορετική σημασία σε τυποποιημένες υπηρεσίες «ευκολίας» μικρής αξίας, όπως π.χ. η έκδοση εισιτηρίων του metro, από υπηρεσίες μεγάλης αξίας σχετιζόμενες με τις διακοπές, τη διασκέδαση και τη ξεκούραση (Middleton, Fayall, Morgan & Ranchhod, 2009). Τα ιδιαίτερα αυτά χαρακτηριστικά στα ξενοδοχειακά προϊόντα-υπηρεσίες (Middleton et al., 2009; Χρήστου, 2005) παρουσιάζονται ως εξής:

- Αϋλότητα (intangibility). Η άυλη φύση των ξενοδοχειακών υπηρεσιών καθιστά δύσκολη ως αδύνατη τη μέτρησή τους και την εκ των προτέρων παρουσίαση και το δειγματισμό τους από τους υποψήφιους πελάτες, οι οποίοι δυσκολεύονται στην αγοραστική τους αξιολόγηση, λόγω και της ήδη διαμορφούμενης «εικόνας».
- Αδιαιρετότητα (inseparability), η οποία σχετίζεται με την ετερογένεια και τη μεταβλητότητα. Η αδιαιρετότητα ορίζεται ως η αδυναμία διαχωρισμού της παροχής των υπηρεσιών από την κατανάλωση. Παραγωγή και κατανάλωση συμπίπτουν χρονικά και χωρικά και μάλιστα στον τουρισμό πραγματοποιείται στο χώρο του παραγωγού. Υπάρχει μια αλληλεπίδραση μεταξύ παρόχου και καταναλωτή, που επηρεάζει και από τις δύο πλευρές το αποτέλεσμα της υπηρεσίας, αφού το προσωπικό θεωρείται αδιαχώριστη πτυχή του προϊόντος υπηρεσίας.
- Ετερογένεια (heterogeneity) ή Μεταβλητότητα (variability). Με τη μεταβλητότητα κατανοούμε ότι η αντιλαμβανόμενη ποιότητα μιας υπηρεσίας εξαρτάται από πολλούς παράγοντες του περιβάλλοντος και των ατομικών χαρακτηριστικών του παρόχου (Kotler, 1994). Η ετερογένεια γίνεται κατανοητή στον τουρισμό από τους πολλούς και διαφορετικούς παρόχους υπηρεσιών, που αναμειγνύονται στο τουριστικό προϊόν, μη παρέχοντας εγγύηση στις υπηρεσίες. Το προσωπικό μπορεί

να ενθαρρυνθεί και να παρακολουθείται, αλλά δεν μπορεί για παράδειγμα να αναγκαστεί να χαμογελάει στους πελάτες.

- Φθαρτότητα (perishability), η οποία καθορίζεται από την αϋλότητα των υπηρεσιών και την πεπερασμένη χωρητικότητα των εγκαταστάσεων, που παρέχονται σε συνάρτηση με το χρόνο. Η παραγωγή υπηρεσιών είναι τυπικά σταθερό σε χρόνο και χώρο και έχει σταθερή μέγιστη χωρητικότητα οποιαδήποτε μέρα. Αυτό σημαίνει ότι εάν η ικανότητα εξυπηρέτησης ή τα προϊόντα δεν πωλούνται σε μια συγκεκριμένη ημέρα, τα έσοδα που αντιπροσωπεύει το δυναμικό χάνονται και δεν μπορούν να ανακτηθούν. Συνεπώς παραγωγή υπηρεσιών νοείται καλύτερα ως ικανότητα παραγωγής και όχι ως ποσότητα προϊόντων. Επομένως ένας παραγωγός υπηρεσιών δεν είναι δυνατό να δημιουργήσει ένα απόθεμα προϊόντων για να ικανοποιήσει τις καθημερινές διακυμάνσεις ζήτησης.
- Εποχικότητα (Seasonality) της τουριστικής ζήτησης, η οποία είναι ελαστική σε πολλούς οικονομικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες. Η τουριστική ζήτηση έχει συνδεθεί κυρίως με τις διακοπές, που στο βόρειο ημισφαίριο παραδοσιακά πραγματοποιούνται στους αντίστοιχους μήνες των σχολικών διακοπών του καλοκαιριού, των Χριστουγέννων και του Πάσχα.
- Το υψηλό σταθερό κόστος λειτουργίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, το οποίο προπληρώνεται, σε σχέση με το χαμηλό μεταβλητό κόστος και σε συνδυασμό με τις διακυμάνσεις της εποχικότητας εστιάζουν την προσοχή στην ανάγκη δημιουργίας επιπλέον ζήτησης για να ισορροπήσει με την προσφορά. Η ανάγκη επικεντρώνεται ιδιαίτερα στις πρόσθετες ή οριακές πωλήσεις, που ποσοστιαία αντιπροσωπεύουν «καθαρά» κέρδη εσόδων με μικρό ή καθόλου επιπλέον κόστος.
- Η μεγάλη αλληλεξάρτηση μεταξύ των επιμέρους ξενοδοχειακών προϊόντων με άλλα τουριστικά προϊόντα, που παρέχονται σε ένα συνολικό τουριστικό προϊόν επηρεάζουν τη συνολική εικόνα του πελάτη με αποτέλεσμα να επηρεάζεται θετικά ή αρνητικά η ζήτηση. Αυτό συμβαίνει, γιατί ο τουρίστας αγοράζει συνήθως ένα τουριστικό πακέτο, που περιλαμβάνει παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες από τη στιγμή της αναχώρησης από το σπίτι του μέχρι την επιστροφή του.

Για να μειωθούν οι επιπτώσεις από τις αρνητικές επιδράσεις των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των ξενοδοχειακών προϊόντων υπηρεσιών από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 και με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και της πληροφορικής χρησιμοποιούνται συστήματα διαχείρισης της απόδοσης yield management, ώστε να επιτευχθούν οι μέγιστες

τιμές δωματίων και οι πιο κερδοφόροι επισκέπτες. Ο στόχος της διαχείρισης της απόδοσης είναι να μεγιστοποιήσει το κέρδος από τις πωλήσεις των δωματίων και από τις ξενοδοχειακές υπηρεσίες. Τα μηχανογραφημένα αυτά συστήματα ενσωματώνουν επιμέρους συστήματα διαχείρισης κεντρικών κρατήσεων και ξενοδοχειακών υπηρεσιών καθώς και διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Χρησιμοποιώντας έναν συνδυασμό τιμών και ελέγχου αποθέματος, ένα ξενοδοχείο μπορεί να μεγιστοποιήσει κέρδη από την πώληση δωματίων και υπηρεσιών (Bardi, 2003).

Κυρίαρχο λοιπόν ρόλο στο αποτέλεσμα της απόδοσης του ξενοδοχείου παίζει το προσωπικό, που παρέχει τις υπηρεσίες ως κύριος συντελεστής της παραγωγής σε συνάρτηση με το περιβάλλον, τις διαδικασίες, που εφαρμόζονται και τη δυναμικότητα της παραγωγής σε περιόδους αυξομειώσης της ζήτησης. Οι επιπτώσεις των ιδιαιτεροτήτων των ξενοδοχειακών προϊόντων υπηρεσιών δημιουργούν την ανάγκη για αυξημένη χρήση του μάρκετινγκ και της τεχνολογίας, για συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού και για συνεργασίες με τουριστικούς, κοινωνικούς και κρατικούς φορείς (Middleton & Hawkins, 1998). Το BSC μπορεί να συμβάλει στην ικανοποίηση αυτών των αναγκών ισορροπώντας τους δείκτες απόδοσης του ξενοδοχείου στις τέσσερις διαστάσεις προσθέτοντας ή ενσωματώνοντας δείκτες αειφορίας.

## **3.2 BSC σε ξενοδοχειακές υπηρεσίες**

### **3.2.1 Κατηγοριοποίηση δεικτών μέτρησης της απόδοσης ξενοδοχείων**

Η απόδοση των τουριστικών επιχειρήσεων και ο τρόπος μέτρησή της έχει καθοριστική σημασία για την επιτυχία της στρατηγικής τους, την ανταγωνιστική θέση τους και τη μακροχρόνια οικονομική βιωσιμότητά τους (Claver-Cortés, Molina-Azorin & Pereira-Moliner 2006; Neves & Lourenco, 2009). Η απόδοση του ξενοδοχείου έχει αναγνωριστεί στη διεθνή βιβλιογραφία ως μια πολύπλοκη και πολυδιάστατη έννοια με αποτέλεσμα να χρησιμοποιούνται πολλοί και διαφορετικοί δείκτες απόδοσης για επιστημονικές μετρήσεις. Πολλοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί τα τελευταία χρόνια με την απόδοση και τη μέτρησή της σε τουριστικές επιχειρήσεις. Οι περισσότερες αναφορές αφορούν κατηγορίες ομάδων χρηματοοικονομικών δεικτών απόδοσης και λιγότερο μη χρηματοοικονομικών, ενώ εξετάζονταν πάντα αποσπασματικά ανά ομάδες και όχι ολιστικά στο πλαίσιο λειτουργίας

μιας επιχείρησης φιλοξενίας. Στην ανάγκη για μια ολιστική καταγραφή των δεικτών απόδοσης, που χρησιμοποιήθηκαν στη βιβλιογραφία, ανταποκρίθηκαν οι Pnevmatikouδi και Stavrinouδis (2016) εντοπίζοντας καταρχάς μεγάλο αριθμό και ποικιλία μέτρων και δεικτών στη βιβλιογραφία για την επιστημονική μέτρηση της απόδοσης των ξενοδοχείων και προτείνοντας μια ολιστική κωδικοποίηση σε 10 ομάδες χρηματοοικονομικών δεικτών και 10 ομάδες μη χρηματοοικονομικών δεικτών, όπως αναφέρονται στον Πίνακα 3.1.

<b>Ταξινόμηση των δεικτών μέτρησης της απόδοσης των Ξενοδοχείων</b>			
<b>Κατηγορία</b>	<b>Ομάδα Δεικτών</b>	<b>A/A</b>	<b>Δείκτης</b>
Οικονομικοί Δείκτες	Πωλήσεις / Έσοδα (Sales/revenues)	1	Συνολικά Έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο (TREVPAR)
		2	Έσοδα από πωλήσεις φαγητών & ποτών
		3	Έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο
		4	Λοιπά Έσοδα
		5	Συνολικά Έσοδα
		6	Μέση Ημερήσια Τιμή δωματίου
		7	Έσοδα ανά διανυκτέρευση
		8	Έξτρα έσοδα ανά δωμάτιο
		9	Έσοδα από πωλήσεις φαγητού & ποτών ανά πωληθέν δωμάτιο
Οικονομικοί Δείκτες	Κερδοφορία (Profitability)	1	Μικτό Λειτουργικό Κέρδος ανά διαθέσιμο δωμάτιο (GOPPAR)
		2	Ποσοστό κέρδους, περιθώρια κέρδους ή κερδοφορία του ξενοδοχείου
		3	Καθαρά κέρδη
		4	Συνολικό μικτό λειτουργικό κέρδος
		5	Μικτό λειτουργικό κέρδος ανά ημέρα
		6	Μικτό περιθώριο κέρδους
		7	Μικτό περιθώριο παραγωγής.
		8	Κέρδη των δωματίων
		9	Κέρδη φαγητών και ποτών
		10	Άλλα κέρδη
Οικονομικοί Δείκτες	Απόδοση Επενδυμένου Κεφαλαίου (Return on invested capital)	1	Απόδοση περιουσιακών στοιχείων (ROA)
		2	Απόδοση επένδυσης (ROI)
		3	Απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE)
		4	Απόδοση πωλήσεων (ROS)
Οικονομικοί Δείκτες	Πληρότητα Ξενοδοχείου (Hotel occupancy)	1	Ποσοστό πληρότητας δωματίων ή κρεβατιών
		2	Αριθμός κρατήσεων
Οικονομικοί	Κόστη/Έξοδα	1	Συνολικά λειτουργικά έξοδα του ξενοδοχείου



Δείκτες	(Costs/expenses)	2	Κόστος/έξοδα για φαγητό και ποτό
		3	Κόστος/έξοδα δωματίων
		4	Λοιπά έξοδα/έξοδα (διοικητικά έξοδα, ενεργειακές δαπάνες, μισθοί)
		5	Κόστος λειτουργίας ανά διαθέσιμο δωμάτιο
		6	Ποσοστό κόστους εργασίας/αναλογία κόστους προσωπικού
		7	Λοιπές λειτουργικές δαπάνες
		Οικονομικοί Δείκτες	Ανάπτυξη (Growth)
2	Απόκτηση/αύξηση του μεριδίου αγοράς		
3	Δημιουργία πλούτου		
4	Αύξηση των διεθνών πωλήσεων		
Οικονομικοί Δείκτες	Παραγωγικότητα/ Αξιοποίηση (Productivity/ utilization)	1	Παραγωγικότητα εργασίας/προσωπικού
		2	Παραγωγικότητα πρώτων υλών
		3	Επίπεδο παραγωγικότητας όσον αφορά τη χρήση πηγών ενέργειας
		4	Συνολικός κύκλος εργασιών περιουσιακών στοιχείων (TAT)
Οικονομικοί Δείκτες	Σύνθετοι δείκτες οικονομικής απόδοσης (Composite indicators of economic performance)	1	Η συνολική βαθμολογία οικονομικής απόδοσης του ξενοδοχείου
		2	Σχεσιακό δίκτυο DEA (Data Envelopment Analysis)
		3	Μη ακτινωτό πρότυπο DEA
		4	Η ισότητα των κατανομών των βαθμολογιών αποδοτικότητας της DEA
		5	Bayesian στοχαστικό μοντέλο συνόρων
		6	Δείκτης Malmquist (MI)
Οικονομικοί Δείκτες	Χρηματοοικονομική ρευστότητα & υγεία (Financial liquidity & soundness)	1	Χρηματοοικονομική ρευστότητα
		2	Πληρωμή προμηθευτών και πιστωτών εγκαίρως
		3	Περίοδος αποπληρωμής
		4	Οικονομική ευρωστία
Οικονομικοί Δείκτες	Χρηματοοικονομική αγορά (Financial market)	1	Δείκτης απόδοσης μετοχών (SR) /Δείκτης τρέχουσας τιμής μετοχής ανά κέρδη μετοχής (PER) /Απόδοση μετοχών /Μερίδιο κερδών διανομής στους μετόχους
Μη Οικονομικοί Δείκτες	Ικανοποίηση πελάτη (Customer satisfaction)	1	Ικανοποίηση πελατών/επισκεπτών
		2	Η πιθανότητα επιστροφής των επισκεπτών /Αριθμός επαναλαμβανόμενων πελατών/διατήρησης πελατών
		3	Επίπεδο/αριθμός παραπόνων επισκεπτών
		4	Αξιολογήσεις εργαζομένου από επισκέπτες
		5	Εμπιστοσύνη
		6	Αφοσίωση πελατών
		7	Διαχείριση σχέσεων πελατών/προσφερόμενη ποιότητα στις σχέσεις πελατών

		8	Διάρκεια παραμονής
		9	Ευκολία κυκλοφορίας
		10	Αξιολογήσεις επισκεπτών για το design ανακαινισμένων και συντηρημένων εγκαταστάσεων
		11	Αξιολογήσεις επισκεπτών για τα οφέλη που αποκτήθηκαν (χαλάρωση, άσκηση, κλπ)
Μη Οικονομικοί Δείκτες	Ικανοποίηση εργαζόμενου (Employee satisfaction)	1	Ποσοστά κύκλου εργασιών για διευθυντικά στελέχη και μη υπαλλήλους /Εθελοντικός κύκλος εργασιών
		2	Ικανοποίηση εργαζομένων /Επίπεδο ικανοποίησης του προσωπικού σχετικά με ξενοδοχείο/εργασία
		3	Ηθικό εργαζομένων/επίπεδο κινήτρων
		4	Παράπονα/σχόλια εργαζομένων
		5	Αμοιβές και ανταμοιβές προσωπικού
Μη Οικονομικοί Δείκτες	Εργασία υπαλλήλου / Απόδοση εργασίας (Employee work/Job performance)	1	Επάρκεια εργασιών / προσαρμοστικότητα / προληπτικότητα
		2	Σε σύγκριση με άλλους υπαλλήλους στον ξενοδοχειακό κλάδο ή σε αυτό το ξενοδοχείο, κάνω καλή / εξαιρετική δουλειά
		3	Ο εργαζόμενος που είναι κορυφαίος ή στο κορυφαίο 10% των εργαζομένων πρώτης γραμμής
		4	Ο εργαζόμενος που ταιριάζει καλύτερα με τους πελάτες από τους άλλους
		5	Ο εργαζόμενος που γνωρίζει περισσότερα για τις υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες ή ξέρει τι περιμένουν οι πελάτες του καλύτερα από άλλους
		6	Ο εργαζόμενος που βοηθά οικειοθελώς τους πελάτες ακόμα και αν αυτό σημαίνει υπέρβαση των απαιτήσεων εργασίας
		7	Ο εργαζόμενος που βγαίνει πρόθυμα από το "δρόμο" του για να κάνει έναν πελάτη ικανοποιημένο
		8	Πόσο άπταιστα είναι τα κινέζικά σας /Πόσο δύσκολο είναι για σας να επικοινωνήσετε με Κινέζους πελάτες;
		9	Γνωρίζετε ξένες γλώσσες;
		10	Πόσο συχνά χαμογελάτε για να χαιρετάτε τους επισκέπτες;
		11	Πόσο συχνά ζητάτε / υπαινίσσεται συμβουλές;
		12	Πόσο συχνά κάνετε λάθη στο παιχνίδι καζίνο;
		13	Πόσα παιχνίδια καζίνο μπορείτε να λειτουργήσετε;
		14	Πόσο επιδέξιος είστε με τα παιχνίδια καζίνο που χρησιμοποιείτε;
Μη Οικονομικοί Δείκτες	Συνεχής βελτίωση (Continuous improvement)	1	Αριθμός νέων προϊόντων και υπηρεσιών (που παρέχονται σε πελάτες εντός του ξενοδοχείου)
		2	Αριθμός νέων δραστηριοτήτων που παρέχονται στους πελάτες του ξενοδοχείου
		3	Αριθμός καινοτομιών που πραγματοποιήθηκαν κατά τη διαδικασία παραγωγής υπηρεσιών
		4	Αριθμός καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών ετησίως

Μη Οικονομικοί Δείκτες	Ποιότητα Υπηρεσίας (Service quality)	1	Ποιότητα υπηρεσιών / Ποιότητα που προσφέρεται στους πελάτες
		2	Τυποποίηση υπηρεσιών
Μη Οικονομικοί Δείκτες	Κοινωνική ευθύνη (Social responsibility)	1	Επίπεδο επαίνων για το ξενοδοχείο από την κοινωνία
		2	Το επίπεδο ευαισθησίας του ξενοδοχείου για κοινωνικά προβλήματα
		3	Το επίπεδο εκπλήρωσης των κοινωνικών ευθυνών του ξενοδοχείου
		4	Αριθμός έργων κοινωφελούς εργασίας
		5	Αριθμός εταιρικών χορηγιών
		6	Συμμετοχή σε προγράμματα και έργα προστασίας του περιβάλλοντος
		7	Αριθμός περιβαλλοντικών έργων που έχει αναλάβει το ξενοδοχείο
Μη Οικονομικοί Δείκτες	Ανταγωνιστική θέση (Competitive position)	1	Συνολική ανταγωνιστική θέση
		2	Ποσοστό επιτυχίας στην κυκλοφορία νέων προϊόντων
		3	Ποσοστό αύξησης νέων πελατών
		4	Εικόνα ξενοδοχείου
Μη Οικονομικοί Δείκτες	Εργασία manager/ Αποδοση εργασίας (Manager's job/ Job performance)	1	Χειρισμός παραπόνων επισκεπτών και προώθηση σχέσεων επισκεπτών
		2	Ανάπτυξη στρατηγικής αγοράς και παρακολούθηση προγραμμάτων πωλήσεων
		3	Επικοινωνία με τους εργαζόμενους
		4	Παρακίνηση & τροποποίηση συμπεριφοράς
		5	Εφαρμογή πολιτικής, λήψη αποφάσεων & ανάθεση ευθυνών
		6	Παρακολούθηση λειτουργιών και διατήρηση της ποιότητας του προϊόντος
		7	Χειρισμός αρμοδιοτήτων προσωπικού
		8	Σχεδιασμός
		9	Διερεύνηση
		10	Συντονισμός
		11	Αξιολόγηση
		12	Εποπτεία
		13	Στελέχωση
		14	Διαπραγμάτευση
		15	Εκπροσώπηση
Μη Οικονομικοί Δείκτες	Ευελιξία (Flexibility)	1	Δυνατότητα προσαρμογής στις ανάγκες και τις επιθυμίες των επισκεπτών
		2	Δυνατότητα έγκαιρης κάλυψης των απαιτήσεων των πελατών
		3	Παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών επισκεπτών εγκαίρως

Μη Οικονομικοί Δείκτες	Οργανωτικό επίτευγμα (Organizational achievement)	1	Το επίπεδο επίτευξης των στόχων που καθορίστηκαν στην αρχή της σεζόν
		2	Επίπεδο επίτευξης στόχων σύμφωνα με το μερίδιο αγοράς
		3	Επίπεδο επίτευξης στόχων σύμφωνα με τα ποσοστά πληρότητας

Πίνακας 3.1: Δείκτες απόδοσης ξενοδοχείων. Πηγή: Pnevmatikoudi & Stavrinoudis, 2016.

Οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης των ξενοδοχείων, που εντοπίστηκαν στην βιβλιογραφία, είναι συνολικά 119, 51 χρηματοοικονομικοί δείκτες και 68 μη χρηματοοικονομικοί δείκτες και η καταγραφή των ομάδων δεικτών στον Πίνακα 3.1 γίνεται σύμφωνα με τη συχνότητα επιστημονικής έρευνας σε αντίστοιχες δημοσιεύσεις επιστημονικών εργασιών, αρχίζοντας με αυτές με τη μεγαλύτερη συχνότητα και στις δύο κατηγορίες. Οι ομάδες δεικτών με τη μεγαλύτερη συχνότητα δημοσιεύσεων εργασιών είναι οι «Πωλήσεις / έσοδα», «Κερδοφορία», «Απόδοση επενδυμένου κεφαλαίου», «Πληρότητα ξενοδοχείου» και «Ίκανοποίηση πελατών» με την τελευταία να είναι η μοναδική που ανήκει στην κατηγορία των μη χρηματοοικονομικών δεικτών (Pnevmatikoudi & Stavrinoudis, 2016). Διαπιστώνεται ότι αν και έχει αναγνωριστεί η σημασία και των μη χρηματοοικονομικών δεικτών στη μέτρηση της απόδοσης του ξενοδοχείου η τάση είναι η επιστημονική έρευνα να ασχολείται περισσότερο με τους χρηματοοικονομικούς δείκτες με αποτέλεσμα τα ξενοδοχεία να ακολουθούν αυτή την τάση στη χρήση δεικτών για τη μέτρηση της απόδοσής τους.

### 3.2.2 Έρευνα για το BSC στην τουριστική βιομηχανία

Στον τομέα της διαχείρισης επιδόσεων το BSC έχει αποκτήσει εξέχουσα θέση και έχει υιοθετηθεί από πολλούς βιομηχανικούς κλάδους, λόγω της υπεροχής του σε σχέση με προηγούμενα συστήματα μέτρησης της απόδοσης, που βασίζονται μόνο σε οικονομικά μέτρα. Το BSC εξαπλώθηκε, γιατί αναγνωρίστηκε η χρησιμότητά και των μη χρηματοοικονομικών μέτρων εκτός των οικονομικών, η έμφαση στην ηγεσία, η εξισορρόπηση στόχων και αποτελεσμάτων, η χρήση ταυτόχρονα βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων μέτρων υστέρησης, καθώς και η δυναμική εξέλιξή του σε ένα σύστημα στρατηγικής διαχείρισης (Speckbacher, Bischof & Pfeiffer, 2003; Papalexandris, Ioannou & Prastacos, 2004). Αν και έχει τονιστεί η σημασία υιοθέτησης του BSC στον κλάδο της φιλοξενίας και γενικότερα στην τουριστική βιομηχανία, η έρευνα για το BSC στον

τουρισμό είναι ελάχιστη σε σχέση με άλλες βιομηχανίες (Elbanna, Eid & Kamel, 2015; Fatima & Elbanna, 2020).

Η έρευνα, όπως καταγράφεται στη βιβλιογραφία σχετικά με το BSC στη φιλοξενία και στην τουριστική βιομηχανία, τείνει να διαμορφώνεται σε συγκεκριμένες τάσεις, παρόλο το περιορισμένο μέγεθός της. Τα συστήματα μέτρησης απόδοσης στη βιομηχανία φιλοξενίας και τουρισμού βασίζονται κυρίως στον προϋπολογιστικό έλεγχο για τη δημιουργία εσόδων, στη διαχείριση σχέσεων πελατών για τη διασφάλιση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, στη στρατηγική διαχείριση εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών και στη συνεργασία για την προώθηση της καινοτομίας και της μάθησης (Phillips & Louvieris, 2005). Επιπλέον έχουν διερευνηθεί συγκριτικά ο βαθμός διαφοροποίησης των εφαρμοζόμενων συστημάτων μέτρησης της απόδοσης στις τουριστικές επιχειρήσεις με το BSC (Phillips & Louvieris, 2005; Ribeiro, Vasconcelos & Rocha, 2019) καθώς και οι τρόποι εφαρμογής του BSC προσαρμοσμένου στις απαιτήσεις της βιομηχανίας φιλοξενίας, όπως για παράδειγμα η ενσωμάτωση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) μιας μικρής ξενοδοχειακής επιχείρησης σε ένα BSC με την προσθήκη μιας επιπλέον διάστασης αυτής της αειφορίας, δημιουργώντας το Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) (Kang, Chiang, Huangthanapan, & Downing, 2015). Παράλληλα εντοπίζονται περιγραφικές έρευνες σε τουριστικές επιχειρήσεις που εφάρμοζαν μια μορφή BSC, η χρήση του BSC ως εργαλείο αξιολόγησης ιστοτόπων τουριστικών οργανισμών καθώς και εξειδικευμένες προτάσεις BSC, που ανταποκρίνονται στις ανάγκες τομέων της φιλοξενίας, όπως για παράδειγμα είναι χιονοδρομικά κέντρα, τουριστικά πρακτορεία κ.ά. (Fatima & Elbanna, 2020).

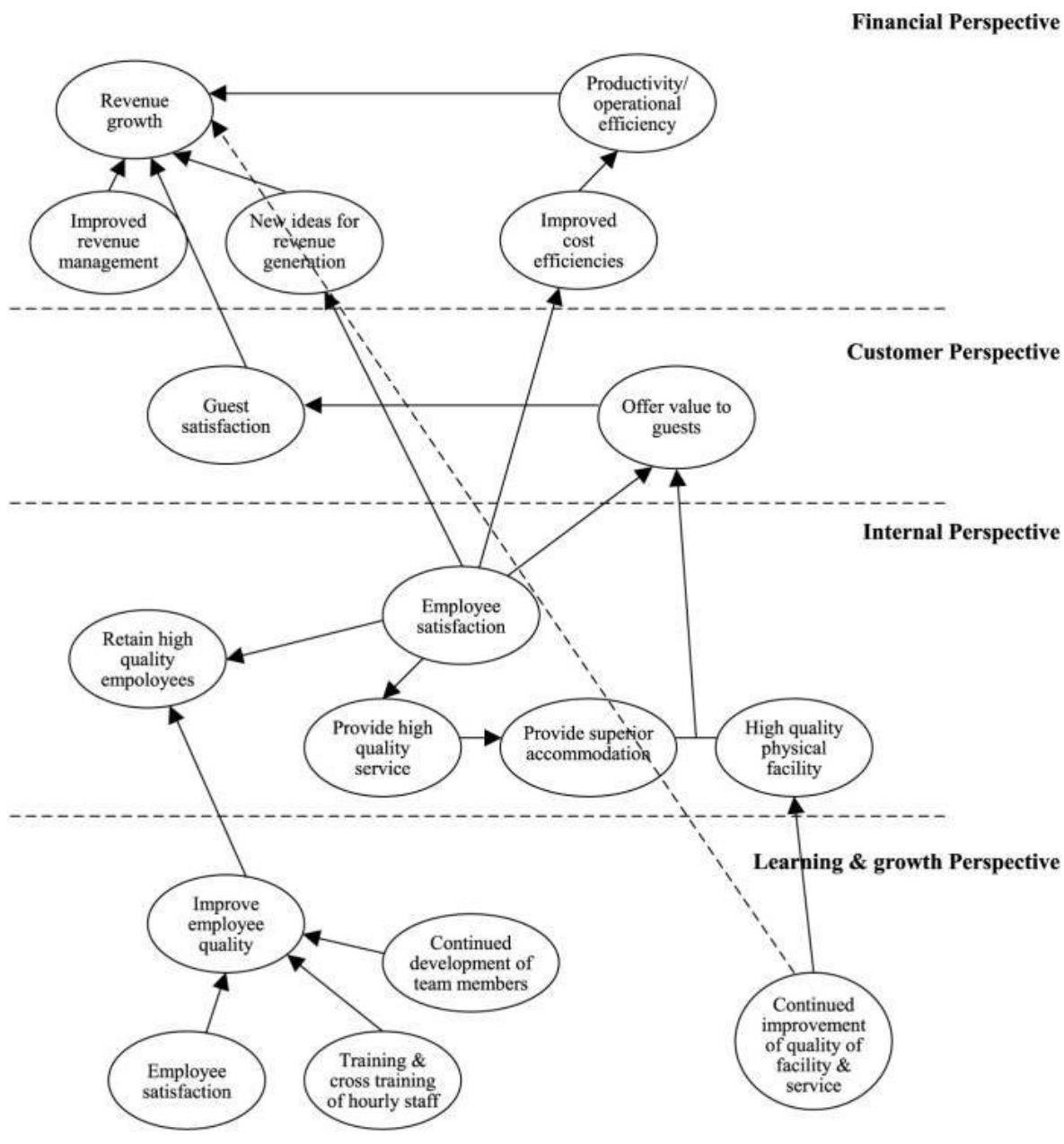
Δεδομένου ότι η έρευνα για το BSC στην τουριστική βιομηχανία βρίσκεται σε αρχικό στάδιο, η μελλοντική έρευνα μπορεί να εξετάσει περαιτέρω σε βάθος και σε έκταση εξειδικευμένα μοντέλα BSC σε κάθε κατηγορία τουριστικών επιχειρήσεων. Επίσης μπορεί να διερευνηθεί η προσθήκη κι άλλων διαστάσεων στο BSC που σχετίζονται με την αειφορία, όπως κοινωνικές και περιβαλλοντικές διαστάσεις, προτείνοντας SBSC αναγκαία για την παρακολούθηση των σύγχρονων στρατηγικών των τουριστικών επιχειρήσεων. Τέλος μπορεί να δοθεί έμφαση στη διερεύνηση των δημιουργούμενων σχέσεων μεταξύ αιτιών και αποτελεσμάτων, λόγω της ιδιαιτερότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων, αλλά και της αλληλεξάρτησης των τουριστικών επιχειρήσεων σε ένα συνολικό παρεχόμενο τουριστικό προϊόν ενός τουριστικού προορισμού.

### 3.2.3 Μέτρηση της απόδοσης του ξενοδοχείου με τη χρήση ΙΚΕ

Η περιορισμένη βιβλιογραφία, που έχει δημιουργηθεί για τη μέτρηση της απόδοσης των ξενοδοχείων εστιάζεται κυρίως στην εφαρμογή των στρατηγικών μέτρων σε σχέση με το BSC (Phillips, 1999). Τα ξενοδοχεία μπορεί να θεωρούνται ότι παρέχουν ενιαίες ξενοδοχειακές υπηρεσίες, όμως αυτές περιλαμβάνουν τρεις διαφορετικούς τύπους βιομηχανικής δραστηριότητας, δωμάτια, ποτά και τρόφιμα, που παρουσιάζουν διαφορετικές δομές κόστους και επιχειρηματικής διαχείρισης (Harris & Mongiello, 2001). Η ιδιομορφία αυτή απαιτεί τη χρήση των κατάλληλων μέτρων υστέρησης και αποτελέσματος για κάθε κατηγορία προϊόντος-υπηρεσίας κατά την εφαρμογή του BSC.

Σε δύο μελέτες, που αφορούσαν τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του BSC στις ξενοδοχειακές αλυσίδες Hilton (Huckestein & Duboff, 1999) και Marriott franchisee White Lodging Services (Denton & White, 2000) διαπιστώθηκε η χρησιμότητα του BSC ως ένα συνεκτικό εργαλείο μέτρησης της απόδοσης. Αν και η εφαρμογή του BSC έχει πιο χαλαρή μορφή στα ξενοδοχεία Hilton, συγκεντρώνονται διαφορετικά μέτρα απόδοσης, που ήδη χρησιμοποιούνταν, ενοποιώντας πληροφορίες όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Επιπλέον στα ξενοδοχεία Hilton ενδυναμώθηκε μια κοινή επιχειρησιακή κουλτούρα από την εφαρμογή του BSC, ενώ τα ανώτατα στελέχη ενθαρρύνθηκαν στη παρακολούθηση τόσο των βραχυπρόθεσμων όσο και των μακροπρόθεσμων μέτρων, επιβραβεύοντας τη συνεργασία και ενισχύοντας τη διάχυση των στρατηγικών επιλογών σε όλο το προσωπικό. (Huckestein and Duboff, 1999).

Σε άλλη μελέτη αμφισβητείται η επιτυχία του BSC, που εφαρμόστηκε στα ξενοδοχεία Hilton και Marriott, σε περίπτωση που εφαρμοστεί καθολικά με παρόμοιο μοντέλο BSC σε άλλα μικρότερα ξενοδοχεία, τονίζοντας την ανάγκη για προσαρμογή και τροποποίηση του BSC για κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση σύμφωνα με τις ανάγκες της και τον τρόπο, που αυτές μεταβάλλονται (Doran, Haddad & Chow, 2002). Επιπρόσθετα τονίζεται η σημασία των αιτιωδών σχέσεων, που επιλέγονται ανάμεσα στους στρατηγικούς στόχους και τις μετρήσεις των αποτελεσμάτων της απόδοσης προτείνοντας την αποτύπωσή τους σε στρατηγικό χάρτη, όπως περιγράφεται στο Σχήμα 3.1.



Source: Adapted from Doran *et al.* (2002)

Σχήμα 3.1: Αιτιώδεις σχέσεις στο Στρατηγικό Χάρτη.

Η εφαρμογή του BSC στα ξενοδοχεία βοηθάει να ξεπεραστούν οι εντοπισμένοι περιορισμοί στην μέτρηση της απόδοσής τους, όπως είναι η υπερβολική εστίαση στο κέρδος, η παρακολούθηση βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων, η μη ισορροπημένη χρήση στόχων και μέτρων μέτρησης, η μονοσήμαντη εστίαση σε χρηματοοικονομικούς δείκτες με ιστορικό προσανατολισμό και η προσήλωση στην ικανοποίηση μόνο των μετόχων αγνοώντας άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως πελάτες και εργαζόμενους (Sainaghi, Phillips

& Corti, 2013). Η ανάγκη για εξάλειψη αυτών των περιορισμών εντοπίζεται στις ξενοδοχειακές διοικήσεις, οι οποίες ανεξάρτητα αν χρησιμοποιούν BSC, χρησιμοποιούν σε κάποιο βαθμό ποικιλία μέτρων απόδοσης από όλες τις διαστάσεις του BSC, κατανοώντας τα οφέλη από επιλεγμένα και ισορροπημένα μέτρα απόδοσης, ενώ φαίνεται να υπάρχει σχέση μεταξύ του μεγέθους του ξενοδοχείου, της επιλεγμένης στρατηγικής και του τρόπου μέτρησης της απόδοσης (Evans, 2005).

### **3.3 Ο τουρισμός στην Περιφέρεια Ηπείρου**

#### **3.3.1 Η Περιφέρεια Ηπείρου γενικά**

Η Περιφέρεια Ηπείρου είναι μία από τις 13 περιφέρειες της Ελλάδας. Τοποθετείται βορειοδυτικά της Ελλάδας με έκταση 9.203 τ.χλμ καλύπτοντας το 6,7% της έκτασης της χώρας. Γεωγραφικά εκτείνεται σε μια κυρίως ορεινή και ημιορεινή περιοχή με όρια ανατολικά την οροσειρά της Πίνδου, νότια τον Αμβρακικό κόλπο, δυτικά τις ακτές του Ιονίου Πελάγους και βόρεια τα σύνορα με την Αλβανία. Διοικητικά αποτελεί β' βαθμό ΟΤΑ και απαρτίζεται από τις τέσσερις Περιφερειακές Ενότητες, Άρτας, Θεσπρωτίας, Ιωαννίνων και Πρέβεζας, ενώ η πόλη των Ιωαννίνων είναι η διοικητική έδρα της Περιφέρειας (INSETE, 2020).

Η Περιφέρεια Ηπείρου είναι ένας αναπτυσσόμενος τουριστικός προορισμός. Παρόλη την ποικιλομορφία της και τους μοναδικής αξίας τουριστικούς πόρους της, λίγοι αξιοποιούνται τουριστικά. Η τουριστική ανάπτυξη της Ηπείρου είναι μεγαλύτερης έντασης σε αναπτυγμένους τουριστικά πόλους όπως είναι παραθαλάσσια η Πάργα, τα Σύβοτα και η πόλη της Πρέβεζας και ορεινά η πόλη των Ιωαννίνων, τα Ζαγοροχώρια και το Μέτσοβο. Τα τελευταία χρόνια διαμορφώνεται μια ήπια και εναλλακτική τουριστική ανάπτυξη σε όλο τον ορεινό όγκο της Πίνδου, σχηματίζοντας νέους τουριστικούς πόλους, όπως οι περιοχές της Κόνιτσας και των Τζουμέρκων.

Το πλούσιο σε έκταση και ποικιλία φυσικό, πολιτιστικό, αρχαιολογικό και αγροδιατροφικό περιβάλλον της Ηπείρου με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά σε σχέση με άλλες περιοχές της Ελλάδας, αποτελούν δυνατό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την ανάπτυξή της ως διεθνής τουριστικός προορισμός. Τα πολλά ποτάμια, οι λίμνες, οι λιμνοθάλασσες, το ορεινό ανάγλυφο και τα 430 χλμ ακτογραμμής διαμορφώνουν πλήθος οικοσυστημάτων με



ξεχωριστή γλωρίδα και πανίδα με πολλές περιοχές να είναι θεσμοθετημένα προστατευόμενες σχηματίζοντας εθνικής και διεθνής σημασίας δρυμούς, πάρκα, υγροτόπους, καταφύγια άγριας ζωής, παραδοσιακούς οικισμούς κ.ά. Στην τουριστική ανάπτυξη συνέβαλε η σημαντική βελτίωση των υποδομών σε δρόμους, αεροδρόμια, λιμάνια, διαχείριση απορριμμάτων και λυμάτων, τηλεπικοινωνίες, ενέργεια και βιώσιμη αστική ανάπτυξη την τελευταία εικοσαετία.

Ο πληθυσμός της Περιφέρειας Ηπείρου υπολογίζεται σε 333.696 κατοίκους το 2019, με τάση μείωσης κατά 2% σε σχέση με το 2014, αποτελώντας το 3% του πληθυσμού της Ελλάδας. Η ηλικιακή κατανομή είναι περίπου ίδια με αυτή όλης της χώρας, εκτός από τις ηλικίες 65+, που υπερβαίνουν τον πανελλήνιο μέσο όρο. Το 2019 είχε το χαμηλότερο ποσοστό (47%) ενεργού πληθυσμού στην Ελλάδα. Το ΑΕΠ της Περιφέρειας Ηπείρου το 2017 αποτελεί το 2% του ΑΕΠ της Ελλάδας, ενώ το κατά κεφαλήν ΑΕΠ είναι το δεύτερο χαμηλότερο των Περιφερειών υπολειπόμενο περίπου 5.000€ από το μέσο όρο της Ελλάδας (INSETE, 2020).

Η συμβολή του τουρισμού στην Ήπειρο το 2019 είναι χαμηλή σε σχέση με τις περισσότερες Περιφέρειες. Τα έσοδα του εισερχόμενου τουρισμού είναι το 1% των συνολικών εσόδων, ενώ στο 8% ήταν η άμεση συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ της Ηπείρου. Η ανεργία στην Ήπειρο μειώθηκε στο 16% το 2019 από το 27% το 2014, όταν ανεργία στη χώρα ήταν 17% και 26% αντίστοιχα. Η συνολική απασχόληση στην Ήπειρο αυξήθηκε 8% το 2019 σε σχέση με το 2014 με τον κλάδο της εστίασης να έχει αύξηση 49% καταλαμβάνοντας το 10% της απασχόλησης, τα καταλύματα μείωση 1% έχοντας το 2% της απασχόλησης και οι λοιποί κλάδοι αύξηση 5% έχοντας το 88% της απασχόλησης (INSETE, 2020).

### **3.3.2 Το ξενοδοχειακό δυναμικό της Περιφέρειας Ηπείρου**

Η Περιφέρεια Ηπείρου αντιπροσωπεύει το 2019 το 4% των μονάδων, το 2% των δωματίων και το 2% των κλινών της χώρας. Συνολικά διαθέτει 433 μονάδες με 8.947 δωμάτια και 18.171 κλίνες (INSETE, 2020).

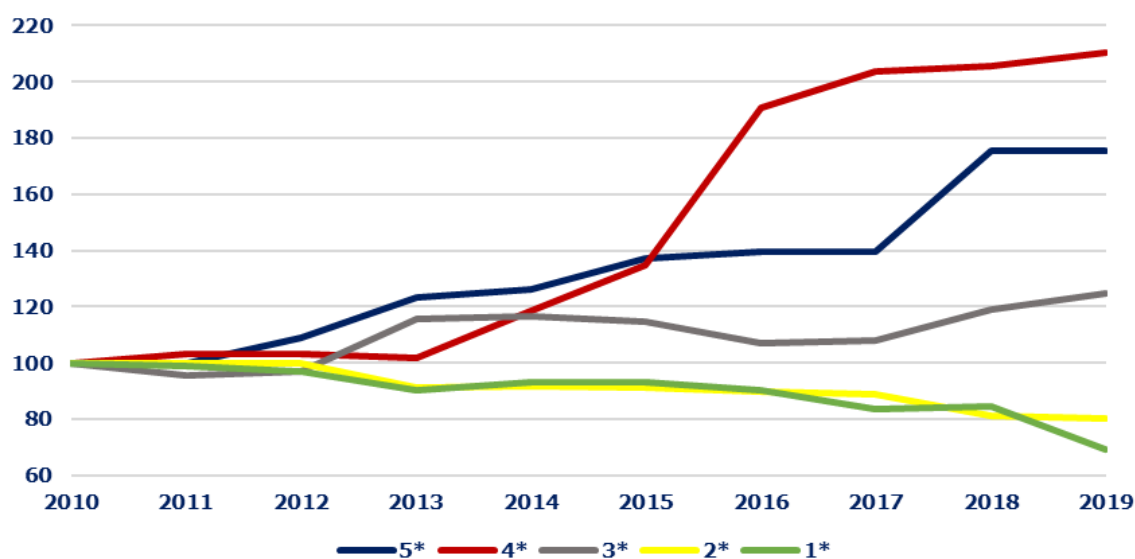
<b>ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΗΠΕΙΡΟΥ</b>							
<b>Ξενοδοχειακό δυναμικό 2019</b>							
<b>Περιφερειακή Ενότητα</b>		<b>5*</b>	<b>4*</b>	<b>3*</b>	<b>2*</b>	<b>1*</b>	<b>Σύνολο</b>
<b>Άρτα</b>	Μονάδες	0	2	7	7	1	<b>17</b>
	Δωμάτια	0	155	130	76	6	<b>367</b>
	Κλίνες	0	346	264	138	10	<b>758</b>
<b>Θεσπρωτία</b>	Μονάδες	2	16	24	18	8	<b>68</b>
	Δωμάτια	184	598	629	306	156	<b>1.873</b>
	Κλίνες	358	1.171	1.225	557	300	<b>3.611</b>
<b>Ιωάννινα</b>	Μονάδες	11	65	101	56	4	<b>237</b>
	Δωμάτια	758	761	1.377	861	40	<b>3.797</b>
	Κλίνες	1.608	1.653	2.840	1.701	78	<b>7.880</b>
<b>Πρέβεζα</b>	Μονάδες	1	20	33	47	10	<b>111</b>
	Δωμάτια	110	582	1.101	946	171	<b>2.910</b>
	Κλίνες	218	1.265	2.235	1.865	339	<b>5.922</b>
<b>Σύνολο</b>	Μονάδες	<b>14</b>	<b>103</b>	<b>165</b>	<b>128</b>	<b>23</b>	<b>433</b>
	Δωμάτια	<b>1.052</b>	<b>2.096</b>	<b>3.237</b>	<b>2.189</b>	<b>373</b>	<b>8.947</b>
	Κλίνες	<b>2.184</b>	<b>4.435</b>	<b>6.564</b>	<b>4.261</b>	<b>727</b>	<b>18.171</b>

Πηγή: Ξ.Ε.Ε. - Επεξεργασία INSETE Intelligence (2020).

Πίνακας 3.2: Ξενοδοχειακό δυναμικό 2019 Περιφέρειας Ηπείρου.

Στον Πίνακα 3.2 παρουσιάζεται η κατανομή των μονάδων, των δωματίων και των κλινών ανά κατάταξη αστεριών και ανά Περιφερειακή Ενότητα. Τα ξενοδοχεία 5\* παρόλο που αντιπροσωπεύουν το 3% των μονάδων κατέχουν το 12% των δωματίων και των κλινών. Στην Περιφερειακή Ενότητα των Ιωαννίνων αν και έχει μεγάλο σχετικά πλήθος ξενοδοχείων 4\* ο αριθμός των δωματίων και των κλινών είναι σχετικά μικρός. Αυτό οφείλεται ότι οι περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες είναι μικρά ξενοδοχεία, είτε σε παραδοσιακά κτίρια, είτε σε boutique ξενοδοχεία κάτω των 10 δωματίων.

## Εξέλιξη των ξενοδοχειακών δωματίων στην Περιφέρεια Ηπείρου (2010=100), 2010-2019



Πηγή: ΞΕΕ - Επεξεργασία INSETE Intelligence

Διάγραμμα 3.1: Εξέλιξη των ξενοδοχειακών δωματίων στην Περιφέρεια Ηπείρου.

Ποσοστιαία στο ξενοδοχειακό δυναμικό σε δωμάτια η ΠΕ Ιωαννίνων έχει το 42%, η ΠΕ Πρέβεζας το 33%, η ΠΕ Θεσπρωτίας το 21% και η ΠΕ Άρτας το 4%. Στο Διάγραμμα 3.1 αποτυπώνεται η τάση στην εξέλιξη των δωματίων ανά κατηγορία ξενοδοχειακής μονάδας, παρατηρώντας τη μεγάλη αύξηση σε δωμάτια 4\*, 5\* και λιγότερο 3\* και αντίστοιχα τη μείωση στις κατηγορίες 2\* και 1\* σηματοδοτώντας την ποιοτική στροφή στην ανάπτυξη της ξενοδοχειακής ανωδομής.

### 3.3.3 Τουριστικά μεγέθη της Περιφέρειας Ηπείρου

Το 2019 οι συνολικοί επισκέπτες στην Ελλάδα ήταν 36,6 εκ. από τους οποίους 1,033 εκ. (3%) επισκέφθηκαν την Ήπειρο. Σε σχέση με τους επισκέπτες του 2017 η Ήπειρος είχε αύξηση 47% σημειώνοντας την 3<sup>η</sup> μεγαλύτερη αύξηση ανάμεσα στις Περιφέρειες, σηματοδοτώντας τη δυναμική στην ανάπτυξη του τουρισμού. Το 17% των επισκεπτών έχουν ως χώρα προέλευσης την Αλβανία, το 7% την Ιταλία, το 6% τη Γερμανία, το 6% το Ην. Βασίλειο και το 65% λοιπές χώρες (INSETE, 2020).

Οι διανυκτερεύσεις το 2019 στην Ελλάδα ήταν 232,464 εκ. από τις οποίες 4,003 εκ. (2%) έγιναν στην Ήπειρο. Το 17% των διανυκτερεύσεων είναι από επισκέπτες της Γερμανίας, το 10% από το Η. Βασίλειο, το 9% από την Ιταλία, το 7% από την Αλβανία και το 58%

από λοιπές χώρες. Οι εισπράξεις της χώρας το 2019 ήταν 17.680 εκ. από τις οποίες οι 261 εκ. (1%) έγιναν στην Ήπειρο. Ο μέσος όρος της μέσης δαπάνης ανά επίσκεψη στη χώρα το 2019 ήταν 482€ με την αντίστοιχη της Ηπείρου μόλις 253€ μειωμένη σε σχέση με το 2017, που ήταν 303€, ενώ οι περισσότερες Περιφέρειες αύξησαν τη μέση δαπάνη ανά επίσκεψη (INSETE, 2020). Αυτό φανερώνει ότι:

- Σε σχέση με άλλες Περιφέρειες ο μέσος αριθμός των διανυκτερεύσεων ανά επίσκεψη είναι μικρός.
- Η αύξηση των επισκεπτών δεν ακολουθήθηκε με αντίστοιχη αύξηση των διανυκτερεύσεων.

Ενώ η μέση δαπάνη ανά επίσκεψη των επισκεπτών από Γερμανία, Ην. Βασίλειο και Ιταλία είναι αρκετά πάνω από το μ.ό. της Ηπείρου, η αντίστοιχη των επισκεπτών από την Αλβανία και λοιπές χώρες είναι αρκετά χαμηλή ρίχνοντας το μ.ό.

Η μέση δαπάνη ανά διανυκτέρευση είναι 65€ στην Ήπειρο το 2019 κατατασσόμενη στην 5<sup>η</sup> θέση ανάμεσα στις Περιφέρειες με την υψηλότερη μέση δαπάνη, αλλά κάτω από το μ.ο. της Ελλάδας με 76€. Η μέση διάρκεια παραμονής το 2019 για τη χώρα ήταν 6,3 διανυκτερεύσεις, ενώ στην Ήπειρο ο δείκτης είναι στις 3,9 διανυκτερεύσεις, έχοντας τις λιγότερες στη χώρα. Η μέση δαπάνη ανά διανυκτέρευση στην Ήπειρο αυξήθηκε κατά 10% από το 2017, ενώ η μέση διάρκεια παραμονής μειώθηκε κατά 24% αντίστοιχα (INSETE, 2020).

Οι αφίξεις σε ξενοδοχειακά καταλύματα το 2019 στην Ήπειρο ήταν 611.459 σημειώνοντας συνολική αύξηση 56% από το 2014 με 150% αύξηση στους αλλοδαπούς και 33% αύξηση στους ημεδαπούς. Οι διανυκτερεύσεις σε ξενοδοχειακά καταλύματα ήταν 1.558.985 στην Ήπειρο το 2019 σημειώνοντας αύξηση 66% από το 2014 με 158% αύξηση στους αλλοδαπούς και 28% αύξηση στους ημεδαπούς. Η πληρότητα των ξενοδοχειακών καταλυμάτων ήταν 30% το 2019 στην Ήπειρο, η οποία παραμένει σταθερή από το 2017 (INSETE, 2020). Αν λάβουμε υπόψη ότι η τουριστική ζήτηση και η ξενοδοχειακή προσφορά αυξάνονται τα χρόνια έως το 2019 με σταθερά τα ποσοστά πληρότητας μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η αύξηση προσφοράς και ζήτησης γίνεται ισόρροπα.

### 3.3.4 Βασικοί δείκτες απόδοσης ξενοδοχείων Περιφέρειας Ηπείρου

Συγκρίνοντας τέσσερις βασικούς δείκτες των ξενοδοχείων ανά δωμάτιο ανάμεσα στους πανελλαδικούς δείκτες και αυτούς της Ηπείρου (Πίνακας 3.3), παρατηρούμε τα εξής:

- Τα 5\* ξενοδοχεία της Ηπείρου έχουν χαμηλότερες τιμές σε όλους τους δείκτες. Αυτό μπορεί να φανερώσει ότι στην Ήπειρο τα 5\* είναι μικρότερης δυναμικότητας, άλλα ο μικρός σχετικά κύκλος εργασιών ακόμα και από τα 4\* φανερώσει ότι ίσως συμπίεζονται οι τιμές ή υπάρχει μεγάλη εποχικότητα ή η ζήτηση των 5\* είναι σχετικά χαμηλή.
- Τα 4\* της Ηπείρου έχουν χαμηλότερες τιμές στα Καθαρά Πάγια ανά Δωμάτιο ενώ έχουν υψηλότερες τιμές στον Κύκλο Εργασιών ανά Δωμάτιο, στα Ίδια Κεφάλαια ανά Δωμάτιο και στα Μακροπρόθεσμα Δάνεια ανά Δωμάτιο. Αυτό φανερώσει ότι στα 4\* της Ηπείρου έχουν γίνει μεγάλες σχετικά επενδύσεις σε μικρά αναπαλαιωμένα παραδοσιακά κτίρια παρέχοντας αυξημένες ποιοτικά υπηρεσίες.
- Τα 3\* της Ηπείρου έχουν χαμηλότερες τιμές στον Κύκλο Εργασιών ανά Δωμάτιο, στα Ίδια Κεφάλαια ανά Δωμάτιο και στα Μακροπρόθεσμα Δάνεια ανά Δωμάτιο και υψηλότερη τιμή στα Καθαρά Πάγια ανά Δωμάτιο.

Βασικοί δείκτες ξενοδοχείων ανά δωμάτιο στην Ελλάδα & στην Περιφέρεια Ηπείρου, 2018						
Κατηγορία	5*		4*		3*	
	Ελλάδα	Ήπειρος	Ελλάδα	Ήπειρος	Ελλάδα	Ήπειρος
<b>Κύκλος Εργασιών/Δωμάτιο</b>	35.501	21.672	18.883	22.707	9.964	7.453
<b>Καθαρά Πάγια/Δωμάτιο</b>	22.850	7.763	9.066	3.046	3.795	6.251
<b>Ίδια Κεφάλαια/Δωμάτιο</b>	67.377	52.159	30.568	48.752	20.544	17.778
<b>Μακροπρόθεσμα Δάνεια/Δωμάτιο</b>	55.126	29.473	13.014	15.534	6.568	8.120
Πηγή: ICAP, ΞΕΕ - Επεξεργασία INSETTE Intelligence						

Πίνακας 3.3: Βασικοί δείκτες απόδοσης ξενοδοχείων ανά δωμάτιο, 2018.

Η ποιότητα των παρεχόμενων ξενοδοχειακών προϊόντων υπηρεσιών υπολογίζεται από την εταιρεία ReviewPro, μετρώντας μεταβλητές ποιότητας για κάθε ξενοδοχείο, χρησιμοποιώντας ένα δείγμα από ξενοδοχεία όλων των κατηγοριών. Η έρευνα αφορά αξιολογήσεις πελατών μέσα από τα κοινωνικά δίκτυα και τις ιστοσελίδες χρησιμοποιώντας και σταθμίζοντας ιστορικά δεδομένα. Από την επεξεργασία των δεδομένων παράγεται ο Γενικός Δείκτης Ικανοποίησης (GRI) πελατών ξενοδοχείου, ο οποίος άνω του 80%

υποδηλώνει θετική εμπειρία, ενώ αθροιστικά αποτυπώνει το ανταγωνιστικό επίπεδο του ελληνικού ξενοδοχειακού προϊόντος. Τα τελευταία χρόνια ο δείκτης GRI της Ελλάδας είναι πάνω από 80%, ενώ ο δείκτης GRI της Ηπείρου στις πρώτες θέσεις με τιμή γύρω στο 90%. Το 2019 ο δείκτης GRI της Ηπείρου ήταν 91% κατατάσσοντάς την στη πρώτη θέση από όλες τις Περιφέρειες με τελευταία τα Ιόνια Νησιά με 85,3%, ενώ ο μ.ό. της Ελλάδας ήταν 87,1% (INSETE, 2020). Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι αφενός η τουριστική ανάπτυξη ακολουθείται από μια συνειδητοποιημένη επένδυση σε ποιοτικά ξενοδοχειακά προϊόντα, αφετέρου η ήπια τουριστική ανάπτυξη δεν έχει δοκιμάσει την προσφορά σε συνθήκες μαζικού τουρισμού, όπως αυτές ισχύουν σε αναπτυγμένες τουριστικά Περιφέρειες.

## 4 Ερευνητικοί στόχοι και ερευνητική μεθοδολογία

### 4.1 Ερευνητικό πρόβλημα - Σκοπός έρευνας

Στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον στο οποίο καλούνται να αναπτυχθούν και να λειτουργήσουν οι επιχειρήσεις αποτελεί πρόκληση για αυτές ο σχεδιασμός, η εφαρμογή και η παρακολούθηση στρατηγικών επιλογών, που οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι της αγοράς. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η επιχειρηματική στρατηγική, μέσω της οποίας επιτυγχάνεται, αποτελεί ζωτικής σημασίας παράγοντα για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Από έρευνες προκύπτει ότι οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτου μεγέθους σχεδιάζουν μία στρατηγική με λιγότερο ή περισσότερο μεθοδικό τρόπο, αλλά αντιμετωπίζουν πρόβλημα στην εφαρμογή της στρατηγικής και ιδιαίτερα στην παρακολούθηση των στρατηγικών πρωτοβουλιών και των αποτελεσμάτων τους. Το πρόβλημα της μη αποτελεσματικής παρακολούθησης της στρατηγικής, και άρα και του έγκαιρου ανασχεδιασμού της και της αποτελεσματικής εφαρμογής της, σχετίζεται με τη δυνατότητα συχνής ή και σε πραγματικό χρόνο παρακολούθησης κρίσιμων στρατηγικών δεικτών επίδοσης, οι οποίοι δείχνουν συνεχώς εικόνα στη διοίκηση για το βαθμό επίτευξης ή απόκλισης των στρατηγικών στόχων στο επιδιωκόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το πρόβλημα της μέτρησης της απόδοσης εντάθηκε τα τελευταία τριάντα χρόνια λόγω των εξής κυρίως παραγόντων:

1. Η ευκολία στην πρόσβαση, στην αγορά και στη μετακίνηση οικονομικών πόρων παγκοσμίως καθώς και η ανάπτυξη των επιστημονικών και των τεχνολογικών εφαρμογών έχουν ως αποτέλεσμα τον κίνδυνο γρήγορης μείωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις επιχειρήσεις στην αγορά. Αποτελεί ανάγκη για τις διοικήσεις να έχουν έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση μετρήσεων της επίδοσης.
2. Η συνειδητοποίηση της αυξημένης αξίας των άυλων περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης καθώς και η εκτεταμένη απόκτησή τους ως αποτέλεσμα της έντονης επιχειρηματικής διαφοροποίησης και της έντονης εξειδίκευσης στη γνώση οδήγησε τις επιχειρήσεις να δίνουν ιδιαίτερο βάρος σε αυτά στην στρατηγική τους. Αποτελεί ανάγκη για τις διοικήσεις η μέτρηση και μη χρηματοοικονομικών μεγεθών.

3. Επειδή η επιτυχία της στρατηγικής είναι πολυπαραγοντική και μοναδική για κάθε επιχείρηση, σημαντικό επιμέρους πρόβλημα αποτελεί η ορθή αξιολόγηση και επιλογή των κατάλληλων δεικτών επίδοσης KPI, που συμβάλουν καθοριστικά στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Αποτελεί ανάγκη για τις διοικήσεις η εφαρμογή μιας μεθόδου ορθής αξιολόγησης και επιλογής των κατάλληλων στρατηγικών δεικτών επίδοσης KPI, που καλύπτουν τις ανάγκες σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, διαδικασιών, πελατών και μετόχων.

Το BSC αποτελεί μία ολοκληρωμένη δυναμική μεθοδολογία παρακολούθησης της στρατηγικής ενός οργανισμού, που δίνει λύση στο πρόβλημα της μέτρησης της απόδοσης και της παρακολούθησης της στρατηγικής των επιχειρηματικών ή άλλων οργανισμών καλύπτοντας τις σημερινές ανάγκες των διοικήσεων στη λήψη ορθών στρατηγικών αποφάσεων. Τα τελευταία 25 χρόνια, το BSC έχει καθιερωθεί και υιοθετηθεί από πολλές επιχειρήσεις διαφορετικών κλάδων παγκοσμίως. Αποτελεί όμως αντικείμενο προς διερεύνηση, λόγω της περιορισμένης βιβλιογραφίας, ο τρόπος εφαρμογής και τα αποτελέσματα του BSC στο ξενοδοχειακό κλάδο, ο οποίος περιλαμβάνει επιχειρήσεις κυρίως παροχής υπηρεσιών με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά.

Θεωρείται σκόπιμη στην παρούσα Διπλωματική Εργασία η εκπόνηση πρωτογενούς έρευνας σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην Περιφέρεια Ηπείρου, ώστε να διερευνηθεί γενικά ο βαθμός χρήσης μεθόδων μέτρησης της απόδοσης και ειδικά ο βαθμός ωριμότητας για την εφαρμογή του BSC σε αυτές. Το μοντέλο του BSC εξελίχθηκε σε ένα ολοκληρωμένο εργαλείο διοίκησης της στρατηγικής των επιχειρήσεων, του οποίου η επιτυχία καθορίζεται από συγκεκριμένους παράγοντες, διαδικασίες και στάδια υλοποίησης, έτσι όπως εξετάστηκαν και αναλύθηκαν στα Κεφάλαια 1-3, ύστερα από τη διενέργεια δευτερογενούς έρευνας. Εξετάζεται δηλαδή αν συντρέχουν αυτοί οι παράγοντες στις ξενοδοχειακές μονάδες της Ηπείρου και αν εφαρμόζονται ήδη διαδικασίες μέτρησης της απόδοσης παρόμοιες με αυτές που εφαρμόζονται στο BSC.

Η έρευνα, που σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε τον Ιούλιο του 2021, χαρακτηρίζεται ως ποσοτική και περιγραφική, καθότι από τη φύση του ερευνητικού προβλήματος και από τη μελέτη σε θεωρητικό επίπεδο του BSC σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, έχουν προσδιοριστεί ερευνητικά οι αιτιώδεις σχέσεις των παραγόντων του BSC, που συντελούν στην επιτυχή παρακολούθηση και υλοποίηση της στρατηγικής των επιχειρήσεων.



Κρίνεται λοιπόν επιβεβλημένο για να δοθεί απάντηση στο ερευνητικό πρόβλημα να μετρηθεί ο βαθμός, που οι παράγοντες αυτοί αναγνωρίζονται μέσω της χρήσης διαδομένων δεικτών απόδοσης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καθώς και να αξιολογηθεί ο βαθμός ωριμότητας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της Ηπείρου στην εφαρμογή του μοντέλου του BSC.

## **4.2 Στόχοι έρευνας**

Οι στόχοι της έρευνας διακρίνονται σε θεωρητικούς και ερευνητικούς. Οι θεωρητικοί στόχοι καλύπτονται εν πολλοίς από τα αποτελέσματα της δευτερογενούς έρευνας και της θεωρητικής επισκόπησης, ενώ οι ερευνητικοί στόχοι επιτυγχάνονται κύρια από τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας.

### **4.2.1 Δευτερογενής έρευνα**

Η δευτερογενής έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε μέσω θεωρητικής επισκόπησης της βιβλιογραφίας, αλλά και καταγραφής καλών πρακτικών που έχουν απόλυτη συνάφεια με το θέμα της Διπλωματικής Εργασίας, είχε ως στόχους τη διερεύνηση:

1. του BSC ως μεθόδου μέτρησης της απόδοσης των επιχειρήσεων και διοίκησης της στρατηγικής τους,
2. των παραγόντων και των διαδικασιών, έτσι όπως καθορίστηκαν θεωρητικά και ερευνητικά κατά την εξέλιξη του BSC, που είναι αναγκαίοι για τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής ΙΚΕ,
3. των ιδιαίτερων παραγόντων, που διαμορφώνουν και υλοποιούν το BSC σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Οι παραπάνω παράγοντες, που εντοπίστηκαν στη δευτερογενή έρευνα, θα χρησιμοποιηθούν στην πρωτογενή έρευνα για να διερευνηθεί η χρήση και τα αποτελέσματά τους στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Περιφέρειας Ηπείρου.

### **4.2.2 Ερευνητικοί στόχοι**

Οι ερευνητικοί στόχοι της πρωτογενούς έρευνας καθορίστηκαν ως εξής:

1. Να διερευνηθεί ο βαθμός χρήσης μεθόδων μέτρησης της απόδοσης και ιδιαίτερα του BSC από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Περιφέρειας Ηπείρου στην υλοποίηση της στρατηγικής τους.
2. Να διερευνηθούν οι λόγοι για τους οποίους δεν χρησιμοποιείται κάποια μέθοδος μέτρησης της απόδοσης από ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Περιφέρειας Ηπείρου.
3. Να προσδιοριστεί μέσα από τους χρησιμοποιούμενους δείκτες απόδοσης από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Περιφέρειας Ηπείρου, κατά πόσο μπορούν να θεωρηθούν ισορροπημένοι σύμφωνα με τη μέθοδο του BSC και έμμεσα να προσδιοριστεί ο βαθμός ωριμότητας για την εφαρμογή του.

### **4.3 Πληθυσμός και δείγμα της πρωτογενούς έρευνας**

Στην παρούσα πρωτογενή έρευνα τον πληθυσμό συγκροτούν όλες οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 4 και 5 αστερών, που δραστηριοποιούνται στην Περιφέρεια Ηπείρου. Επιλέγονται μόνο ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 4 και 5 αστερών, δεδομένου ότι αυτές είναι επαρκούς μεγέθους ή είναι επιχειρήσεις υψηλής ποιοτικής διαφοροποίησης για να απαιτηθεί λεπτομερής προσοχή στη μέτρηση της απόδοσης και της στρατηγικής εφαρμογής. Στο δείγμα της έρευνας περιλαμβάνονται πολύ μικρές ξενοδοχειακές μονάδες boutique ή σε παραδοσιακά κτίρια έως πολύ μεγάλες μονάδες, οι οποίες βρίσκονται τόσο σε αστικά κέντρα, όσο και σε τουριστικές περιοχές της υπαίθρου, προσελκύουν τόσο τουρίστες αναψυχής όσο και τουρίστες για επαγγελματικούς ή άλλους λόγους και αναγνωρίζεται ότι ανήκουν ως ένα ποσοστό σε ομίλους επιχειρήσεων ή ξενοδοχειακές αλυσίδες.

Επειδή αναγνωρίζεται ότι οι απαντώντες του ερωτηματολογίου, δηλαδή οι διευθυντές των ξενοδοχείων ή οι ιδιοκτήτες πολύ μικρών μονάδων, ενδέχεται να μη γνωρίζουν την ορολογία που χρησιμοποιείται στη βιβλιογραφία, επιλέχθηκε η έρευνα να επικεντρωθεί σε δημοφιλείς συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης που χρησιμοποιούνται από τις διευθύνσεις των ξενοδοχείων και να αξιολογηθεί κατά πόσο αυτοί θεωρούνται ισορροπημένοι σύμφωνα με το BSC. Οι δείκτες απόδοσης επιλέχθηκαν βάσει δύο κριτηρίων, όπως του βαθμού χρήσης στον ξενοδοχειακό κλάδο και του βαθμού ένταξής τους σε μία από τις τέσσερις διαστάσεις του BSC. Με αυτό τον τρόπο οι ερωτώμενοι αξιολογούν γνωστούς ξενοδοχειακούς δείκτες απόδοσης, οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε ενδεχόμενη εφαρμογή του BSC με αποτέλεσμα να μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με

την ισορροπημένη χρήση των δεικτών απόδοσης και το βαθμό ωριμότητας για την εφαρμογή του ανά ιδιαίτερη κατηγορία ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Οι υπόλοιπες κατηγορίες ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ή καταλυμάτων είναι συνήθως πολύ μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις με πολύ μικρό βαθμό διαφοροποίησης, για τις οποίες υπάρχει ισχυρή βεβαιότητα με μεγάλη πιθανότητα να μη γνωρίζουν ή να μη χρησιμοποιούν ευρέως δείκτες απόδοσης και μάλιστα ισορροπημένα. Κρίνεται λοιπόν σκόπιμο να μην περιληφθούν αυτές οι επιχειρήσεις στον πληθυσμό της πρωτογενούς έρευνας, ώστε να μην αλλοιωθούν τα αποτελέσματά της.

Η έρευνα διεξάχθηκε με ηλεκτρονική συμπλήρωση ενός πλήρως δομημένου ερωτηματολογίου, διαθέσιμου μέσω google forms. Η έρευνα απευθύνθηκε στους διευθυντές των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων 4 και 5 αστέρων. Η έρευνα είναι απογραφική ως προς τα μέλη των τοπικών επαγγελματικών ενώσεων ανά Περιφερειακή Ενότητα της Περιφέρειας Ηπείρου.

Η επιλογή των συγκεκριμένων ομάδων του δείγματος επιλέχθηκαν για δύο λόγους:

1. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 4 και 5 αστέρων περιλαμβάνουν συνήθως ξενοδοχεία αφενός με πολλές κλίνες, αφετέρου με λίγες κλίνες αλλά με υψηλή ποιοτική διαφοροποίηση (ξενοδοχεία boutique ή σε παραδοσιακά κτίρια) και υπάρχει πιθανότητα να χρησιμοποιούν κάποια μέθοδο μέτρησης της απόδοσης.
2. Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 4 και 5 αστέρων υπάρχει πιθανότητα να ανήκουν σε κάποιο όμιλο ή κάποια αλυσίδα ξενοδοχείων, που χρησιμοποιούν σίγουρα κάποια μέθοδο μέτρησης της απόδοσης.

#### **4.4 Ερωτηματολόγιο**

Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε πλήρως δομημένο ερωτηματολόγιο, όπως παρουσιάζεται στο [Παράρτημα](#), το οποίο διαμοιράστηκε και συμπληρώθηκε ηλεκτρονικά με χρήση φόρμας της google. Ο χρόνος συμπλήρωσής του εκτιμήθηκε στα 10 λεπτά. Η πρόσκληση και ο ηλεκτρονικός σύνδεσμος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου στάλθηκε μέσω email. Η διεξαγωγή της έρευνας πραγματοποιήθηκε εντός του Ιουλίου 2021. Μετά από μια σύντομη εισαγωγή, που εξηγούσε τους σκοπούς της έρευνας, οι ερωτήσεις ομαδοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο σε τρία μέρη ως εξής:

A Μέρος: Ερωτήσεις για τη στάση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σχετικά με το ερευνητικό πρόβλημα και τον τρόπο αντιμετώπισής του.

B Μέρος: Ερωτήσεις σχετικά με τη χρήση δεικτών απόδοσης από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις του δείγματος και η συσχέτισή τους με το BSC.

Γ Μέρος: Ερωτήσεις σχετικά με τη «φυσιογνωμία» (προφίλ) των τουριστικών επιχειρήσεων.

Τα Μέρη A και B αντιστοιχούν στους ερευνητικούς στόχους, ενώ το Μέρος Γ περιλαμβάνει δημογραφικά χαρακτηριστικά των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν ήταν κλειστού τύπου, κάτι που επιλέχθηκε αφενός για ευκολία στη συμπλήρωσή τους και αφετέρου λόγω του πολυπαραγοντικού ερευνητικού προβλήματος. Στο ερωτηματολόγιο υπήρχαν ερωτήσεις που αφορούν ποσοτικές και ποιοτικές μεταβλητές, ώστε να καλυφθούν καλύτερα οι στόχοι της έρευνας, ενώ χρησιμοποιήθηκε ευρέως η πεντάβαθμη κλίμακα Likert.

Ειδικότερα, εξετάστηκαν παράγοντες, που εντοπίστηκαν στη δευτερογενή έρευνα σχετικά με το σχεδιασμό και την υλοποίηση του BSC από τις επιχειρήσεις. Επιπλέον, διερευνήθηκαν οι παράγοντες μη χρήσης του από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις του δείγματος μεθόδων ή εργαλείων μέτρησης της απόδοσης. Με τις ερωτήσεις καλύφθηκαν διάφορα είδη περιεχομένου. Έτσι, υπάρχουν ερωτήσεις-φίλτρα για να προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, ερωτήσεις ελέγχου για να διαπιστωθεί η σταθερότητα των απόψεων, ερωτήσεις γνώσεων για να διερευνηθεί η συμπεριφορά των επιχειρήσεων και ερωτήσεις προθέσεων για να διερευνηθούν οι στάσεις των επιχειρήσεων απέναντι στο πρόβλημα της παρακολούθησης και του επανασχεδιασμού της στρατηγικής τους (Χαλικιάς, Μανωλέσσου & Λάλου, 2015).

## 5 Αποτελέσματα έρευνας

### 5.1 Ταυτότητα έρευνας

Η έρευνα διεξήχθη τον Ιούλιο του 2021 με την αποστολή δομημένου ερωτηματολογίου με τη χρήση φόρμας της Google, μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τεσσάρων (4\*) και πέντε (5\*) αστερών της Περιφέρειας Ηπείρου. Συγκεντρώθηκαν 110 διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, οι οποίες ανήκουν σε ισάριθμες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 4\* και 5\* των παρακάτω κατηγοριών:

- Ξενοδοχεία.
- Ξενοδοχεία σε παραδοσιακά κτίρια.
- Ξενοδοχεία διαμερισμάτων.

Η αποστολή του ερωτηματολογίου έγινε στις 110 ηλεκτρονικές διευθύνσεις ως μήνυμα με ιδιαίτερη κοινοποίηση (bcc) στους παραλήπτες. Από τα 110 μηνύματα παραδόθηκαν τα 102, ποσοστό 93%, λόγω διαφόρων προβλημάτων με 8 λογαριασμούς ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Αναλυτικά το δείγμα παρουσιάζεται στον Πίνακα 5.1.

Δείγμα Έρευνας					
Κατηγορία Ξενοδοχείων		Σύνολο	5*	4*	Π.Ε.
1	Ξενοδοχεία	2	0	2	Άρτας
		12	5	7	Θεσπρωτίας
		28	8	20	Ιωαννίνων
		17	0	17	Πρέβεζας
		<b>59</b>	<b>13</b>	<b>46</b>	<b>Σύνολο</b>
		<b>57,84%</b>	<b>12,75%</b>	<b>45,10%</b>	<b>Ποσοστό</b>
2	Ξενοδοχεία σε παραδοσιακά κτίρια	1	0	1	Θεσπρωτίας
		32	3	29	Ιωαννίνων
		2	0	2	Πρέβεζας
		<b>35</b>	<b>3</b>	<b>32</b>	<b>Σύνολο</b>
		<b>34,31%</b>	<b>2,94%</b>	<b>31,37%</b>	<b>Ποσοστό</b>

3	Ξενοδοχεία διαμερισμάτων	2	1	1	Θεσπρωτίας
		6	0	6	Πρέβεζας
		8	1	7	<b>Σύνολο</b>
		7,84%	0,98%	6,86%	<b>Ποσοστό</b>
<b>Σύνολο</b>		<b>102</b>	<b>17</b>	<b>85</b>	
<b>Ποσοστό</b>		<b>100,00%</b>	<b>16,67%</b>	<b>83,33%</b>	

Πίνακας 5.1: Δείγμα έρευνας.

Τελικώς, οι συνολικές απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν είναι από 35 (34,31%) ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όλων των κατηγοριών και από όλες τις Περιφερειακές Ενότητες της Ηπείρου, έτσι όπως αναλύονται στις επόμενες ενότητες. Εξαιτίας του περιορισμένου αριθμού των τελικώς συμπληρωθέντων ερωτηματολογίων κρίνεται σκόπιμο στην ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας να χρησιμοποιηθούν μόνο εργαλεία περιγραφικής στατιστικής, καθώς η σύνθετη στατιστική ανάλυση με χρήση ενός τόσο μικρού δείγματος δεν θα οδηγούσε σε αξιόπιστα συμπεράσματα. Επιπλέον η έρευνα έχει περισσότερο χαρακτήρα προμελέτης για διερεύνηση της χρήσης μεθόδων μέτρησης της απόδοσης για την επίτευξη της επιχειρησιακής στρατηγικής και ειδικότερα του BSC εξαιτίας δύο κυρίως λόγων:

1. Η Περιφέρεια Ηπείρου είναι μια νέα αναπτυσσόμενη τουριστικά περιοχή με τα ξενοδοχεία 4\* και 5\* να αυξάνονται την τελευταία 15ετία.
2. Η πλειοψηφία των ξενοδοχείων 4\* και 5\* αποτελούνται από πολύ μικρές μονάδες οικογενειακού χαρακτήρα με μικρό αριθμό δωματίων.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην υπάρχει κοινό μεθοδολογικό υπόβαθρο στο δείγμα των ξενοδοχείων για τον τρόπο μέτρησης των ποιοτικών δεικτών. Για παράδειγμα ο δείκτης της ικανοποίησης των πελατών για κάποια ξενοδοχεία μπορεί να μετριέται μέσω εργαλείων CRM, Google Analytics, κουτί παραπόνων, follow up ερωτηματολόγια κ.ά., ενώ για άλλα κυρίως πολύ μικρά ξενοδοχεία να μετριέται κατά προσωπική εκτίμηση του ξενοδοχειακού προσωπικού και την εξέταση των βαθμολογιών σε ιστοσελίδες κρατήσεων. Επομένως μια επαγωγική ανάλυση στα ερευνητικά αποτελέσματα θα οδηγούσε σε λανθασμένα συμπεράσματα.

## 5.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας

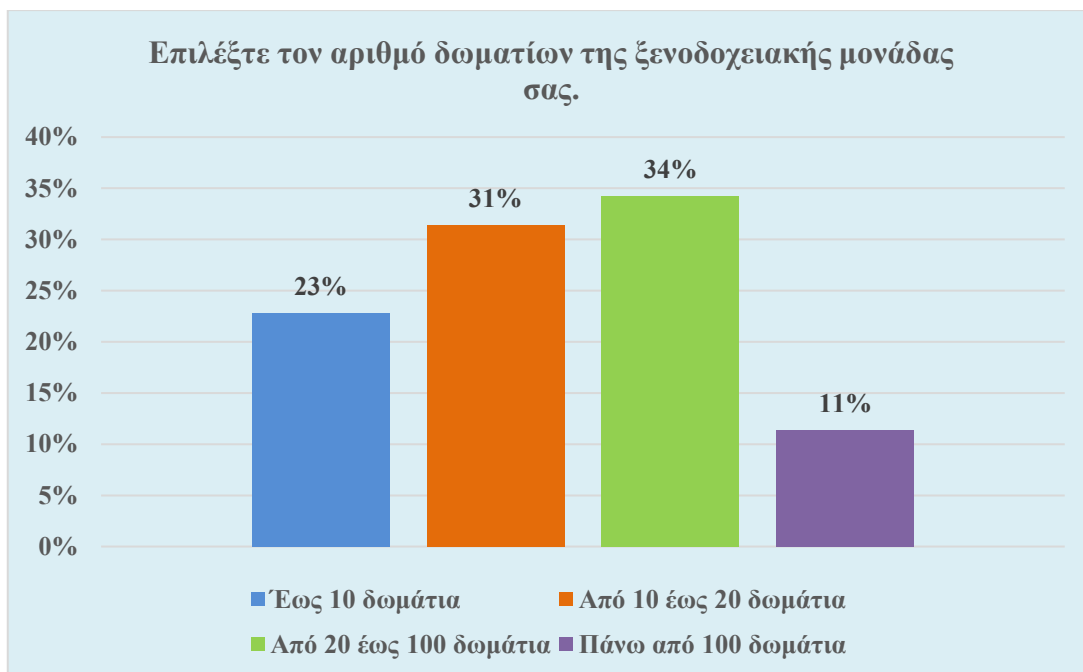
### 5.2.1 Προφίλ επιχειρήσεων

Από το Γ Μέρος του ερωτηματολογίου προκύπτουν απαντήσεις για το προφίλ των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα. Αναλυτικά, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 5.1 για την κατάταξη των ξενοδοχείων του δείγματος σε αστέρια, το 66% των ξενοδοχείων δήλωσε ότι είναι κατηγορίας 4\*, το 31% ότι είναι κατηγορίας 5\* και το 3% ότι είναι άλλης κατηγορίας.



Διάγραμμα 5.1: Κατάταξη ξενοδοχείων σε αστέρια.

Στο Διάγραμμα 5.2 κατατάσσονται τα ξενοδοχεία του δείγματος ανάλογα με τη δυναμικότητά τους σε δωμάτια. Η πλειοψηφία των ξενοδοχείων έχει πολύ μικρό και μικρό αριθμό δωματίων με το 23% να έχει έως 10 δωμάτια και το 31% να έχει από 10 έως 20 δωμάτια. Το 34% είναι ξενοδοχεία με μέτριο αριθμό δωματίων έχοντας από 20 έως 100 δωμάτια, ενώ μόνο το 11% των ξενοδοχείων έχει σχετικά μεγάλο αριθμό δωματίων με πάνω από 100 δωμάτια.



Διάγραμμα 5.2: Κατάταξη ξενοδοχείων σε αριθμό δωματίων.

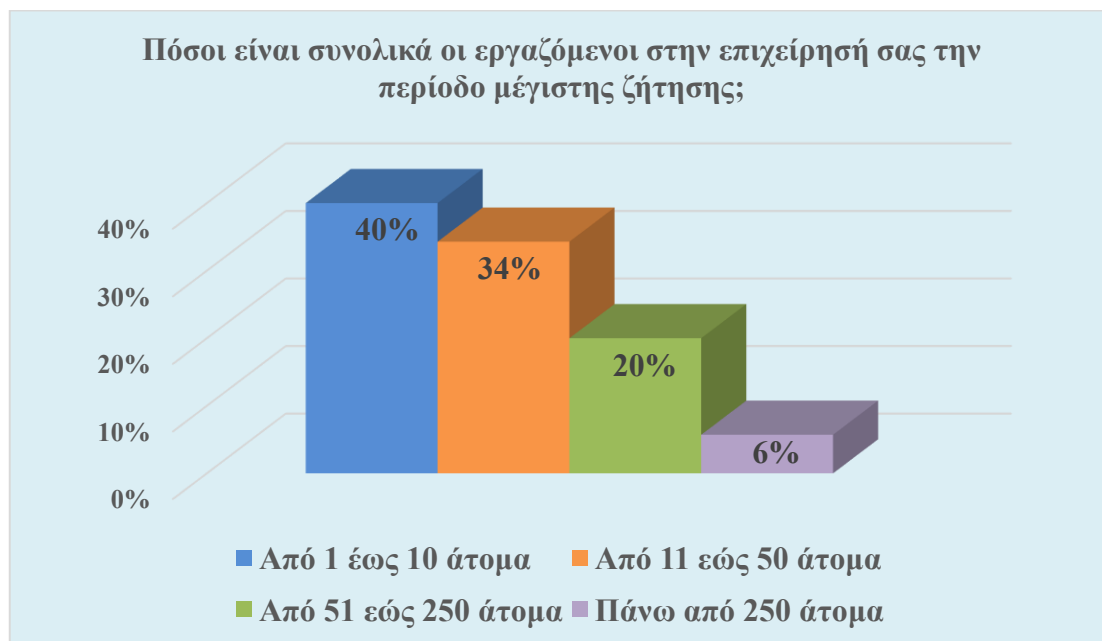
Στο Διάγραμμα 5.3 διαπιστώνεται ότι το 77% των ξενοδοχείων του δείγματος λειτουργεί όλο το χρόνο, ενώ το 23% λειτουργεί εποχικά.



Διάγραμμα 5.3: Χρόνος λειτουργίας ξενοδοχείων.



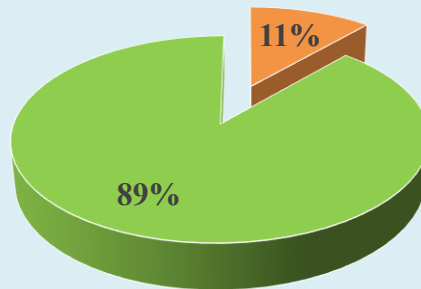
Στο Διάγραμμα 5.4 τα ξενοδοχεία κατατάσσονται ανάλογα με το μέγιστο αριθμό εργαζομένων, που απασχολούν. Το 40% είναι πολύ μικρές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις απασχολώντας έως 10 άτομα. Το 34% είναι μικρές επιχειρήσεις απασχολώντας από 11 έως 50 άτομα. Το 20% αποτελείται από μεσαίου τύπου επιχειρήσεις, ενώ μόνο το 6% ανήκει στις μεγάλες επιχειρήσεις.



Διάγραμμα 5.4: Κατάταξη ξενοδοχείων σε αριθμό εργαζομένων.

Στο Διάγραμμα 5.5 εξετάζεται ο βαθμός ανεξαρτησίας των ξενοδοχειακών μονάδων του δείγματος με το 89% να δηλώνει ότι είναι ανεξάρτητη επιχείρηση, ενώ μόλις το 11% ανήκει σε κάποιο όμιλο επιχειρήσεων ή αλυσίδα ξενοδοχείων.

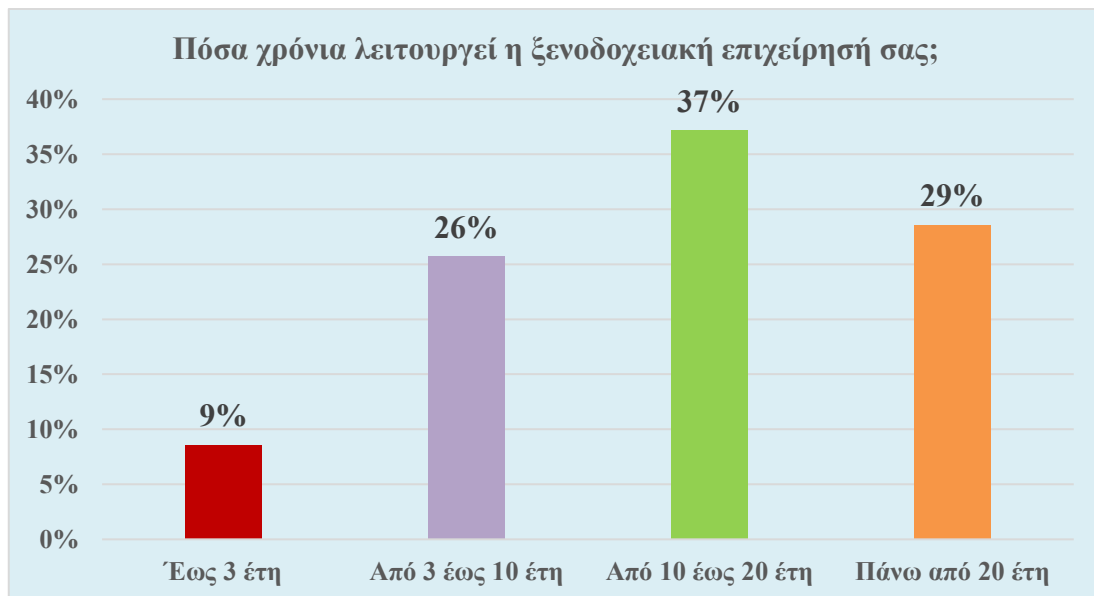
**Ποια από τις παρακάτω προτάσεις ταιριάζει στην ξενοδοχειακή μονάδα σας;**



- Η ξενοδοχειακή μονάδα ανήκει σε κάποιο όμιλο επιχειρήσεων ή αλυσίδα ξενοδοχείων.
- Η ξενοδοχειακή μονάδα είναι ανεξάρτητη επιχείρηση.

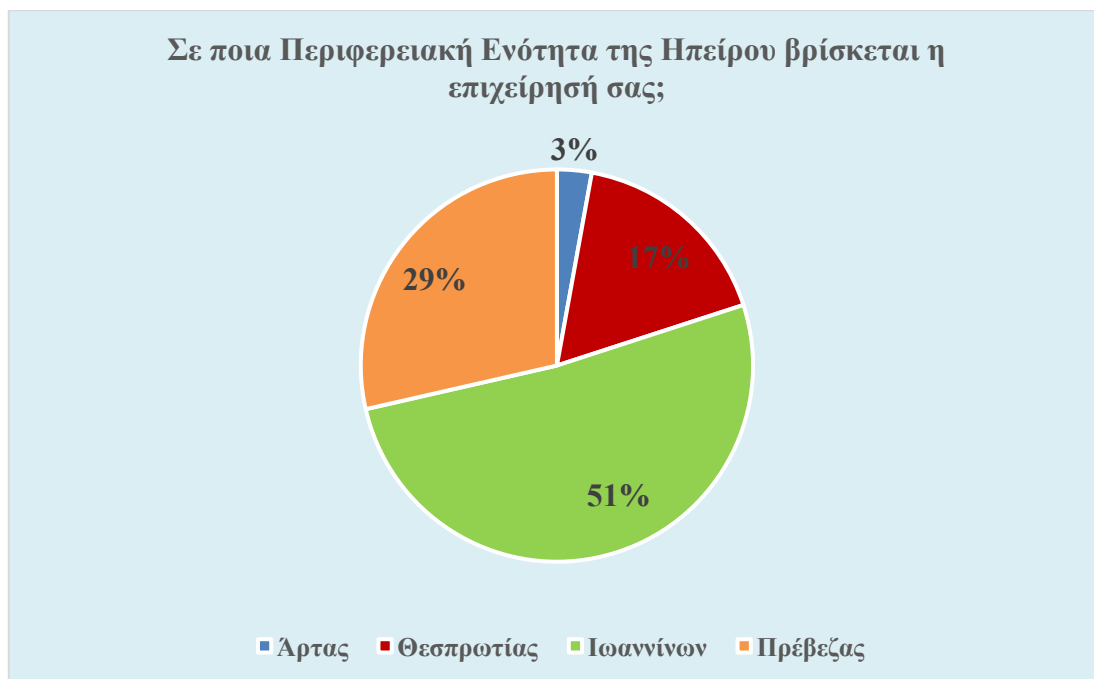
Διάγραμμα 5.5: Βαθμός ανεξαρτησίας ξενοδοχείων.

Στο Διάγραμμα 5.6 παρουσιάζεται ο χρόνος λειτουργίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων με το 9% να δηλώνει ότι λειτουργεί τα τελευταία 3 έτη, το 26% από 3 έως 10 έτη, το 37% από 10 έως 20 έτη και το 29% πάνω από 20 έτη. Από τις απαντήσεις διαπιστώνεται η δυναμική πορεία ανάπτυξης των ξενοδοχειακών υποδομών στην Περιφέρεια Ηπείρου την τελευταία 20ετία.



Διάγραμμα 5.6: Κατάταξη ξενοδοχείων σε έτη λειτουργίας.

Τέλος στο Διάγραμμα 5.7 παρουσιάζεται η Περιφερειακή Ενότητα της Ηπείρου στην οποία λειτουργούν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, με το 3% να προέχεται από την ΠΕ Άρτας, το 17% από την ΠΕ Θεσπρωτίας, το 29% από την ΠΕ Πρέβεζας και το 51% από την ΠΕ Ιωαννίνων, ακολουθώντας περίπου την αναλογία κατανομής του δείγματος στις Περιφερειακές Ενότητες της Ηπείρου.



Διάγραμμα 5.7: Περιφερειακή Ενότητα λειτουργίας ξενοδοχείων.

### 5.2.2 Ερευνητικός στόχος 1: Διερεύνηση του βαθμού χρήσης μεθόδων μέτρησης της απόδοσης και ιδιαίτερα του BSC από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Περιφέρειας Ηπείρου στην υλοποίησης της στρατηγικής τους.

Ο 1<sup>ος</sup> ερευνητικός στόχος διερευνάται κυρίως με τις ερωτήσεις 1, 2 και 4 του Α' Μέρους του ερωτηματολογίου καθώς και τις ερωτήσεις 6 και 8 του Β' Μέρους. Αναλυτικά στην ερώτηση 1 (Διάγραμμα 5.8) το 51% των ξενοδοχείων, που απαντήσανε, θεωρεί ότι αποτελεί πρόβλημα για την επιχείρησή τους η παρακολούθηση της επίτευξης των στρατηγικών στόχων τους, ενώ το 49% θεωρεί ότι δεν αποτελεί πρόβλημα.



Διάγραμμα 5.8: Πρόβλημα η παρακολούθηση επίτευξης των στρατηγικών στόχων.

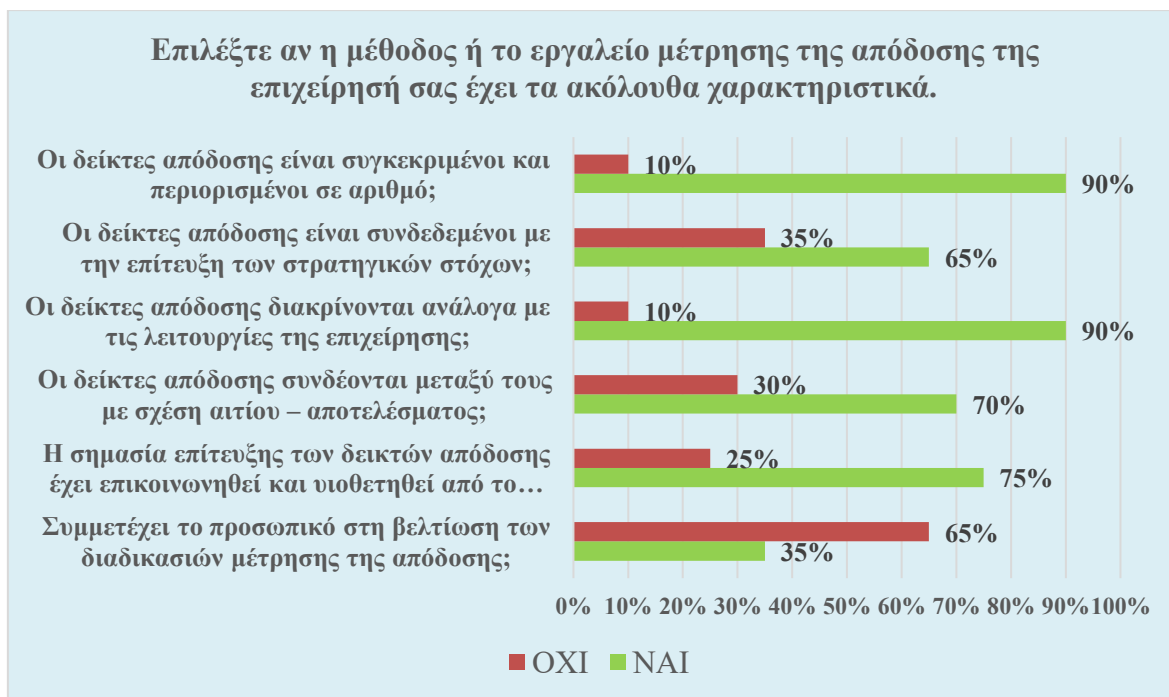
Στην ερώτηση 2 (Διάγραμμα 5.9) το 57% των ξενοδοχείων δηλώνει ότι χρησιμοποιεί κάποια μέθοδο ή εργαλείο μέτρησης της απόδοσης στη στρατηγική τους, ενώ το 43% δηλώνει ότι δεν χρησιμοποιεί. Η ερώτηση είναι γενική αποσκοπώντας να εντοπιστούν τα ξενοδοχεία, που έχουν μπει γενικά σε μια διαδικασία μέτρησης της απόδοσής τους, έστω και σε περιορισμένο βαθμό, της επίτευξης των στρατηγικών τους στόχων. Αυτό υποδηλώνει ως ένα βαθμό την ύπαρξη ανάγκης μέτρησης της απόδοσης στη στρατηγική τους χρησιμοποιώντας κάποια μέθοδο ή εργαλείο.

Σε σχέση με την ερώτηση 1 οι απαντήσεις είναι μοιρασμένες. Έτσι το 50% θεωρεί πρόβλημα την παρακολούθηση των στρατηγικών στόχων, με το άλλο 50% να μη το θεωρεί πρόβλημα από αυτούς που χρησιμοποιούν κάποια μέθοδο ή εργαλείο μέτρησης της απόδοσης. Παρόμοια, αυτοί που δεν χρησιμοποιούν κάποια μέθοδο ή εργαλείο μέτρησης της απόδοσης θεωρούν σε ποσοστό 53% πρόβλημα την παρακολούθηση των στρατηγικών στόχων, ενώ το 47% δεν το θεωρεί πρόβλημα.



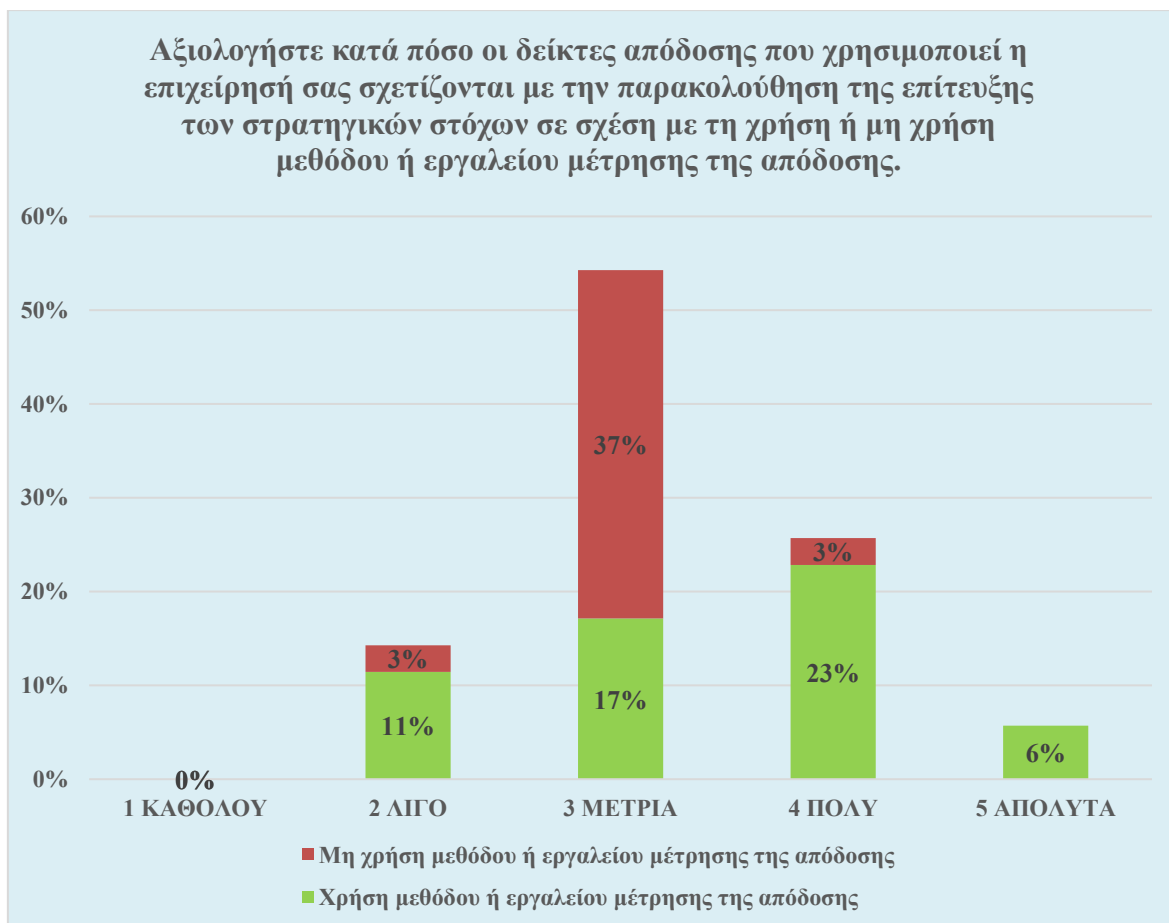
Διάγραμμα 5.9: Χρήση μεθόδου ή εργαλείου μέτρησης της απόδοσης στη στρατηγική.

Από τα 20 ξενοδοχεία που απάντησαν στην ερώτηση 2 ότι χρησιμοποιούν κάποια μέθοδο ή εργαλείο μέτρησης της απόδοσης ζητήθηκε να απαντήσουν την ερώτηση 4 (Διάγραμμα 5.10) επιλέγοντας αν η μέθοδος ή το εργαλείο μέτρησης της απόδοσης, που χρησιμοποιούν, έχει τα ακόλουθα 6 χαρακτηριστικά, τα οποία εντοπίζονται στο BSC. Ένα υψηλό ποσοστό 90% δηλώνει ότι οι δείκτες απόδοσης, που χρησιμοποιεί, είναι συγκεκριμένοι και περιορισμένοι σε αριθμό και διακρίνονται ανάλογα με τις λειτουργίες της επιχείρησης. Το 70% δηλώνει ότι οι δείκτες απόδοσης συνδέονται μεταξύ τους με σχέση αιτίου – αποτελέσματος, ενώ στο 65% οι δείκτες απόδοσης είναι συνδεδεμένοι με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Το 75% δηλώνει ότι η σημασία επίτευξης των δεικτών απόδοσης έχει επικοινωνηθεί και υιοθετηθεί από το σύνολο του προσωπικού, αλλά μόνο το 35% δηλώνει ότι το προσωπικό συμμετέχει στη βελτίωση των διαδικασιών μέτρησης της απόδοσης.



Διάγραμμα 5.10: Χαρακτηριστικά μεθόδου ή εργαλείου μέτρησης της απόδοσης.

Στην ερώτηση 6 (Διάγραμμα 5.11) ζητείται από το σύνολο των ερωτώμενων (35 απαντήσεις) να αξιολογήσουν κατά πόσο οι δείκτες απόδοσης, που χρησιμοποιεί η επιχείρησή τους σχετίζονται με την παρακολούθηση της επίτευξης των στρατηγικών στόχων. Η ερώτηση αφορά το σύνολο των ξενοδοχείων ανεξάρτητα αν χρησιμοποιούν κάποια μέθοδο ή εργαλείο στη μέτρηση της απόδοσής τους. Σε πεντάβαθμη κλίμακα το 54% απάντησε μέτρια, το 26% πολύ, το 14% λίγο, το 6% απόλυτα και 0% καθόλου.



Διάγραμμα 5.11: Αξιολόγηση δεικτών σε σχέση με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

Συσχετίζοντας με την ερώτηση 2 (Διάγραμμα 5.9) παρατηρούμε ότι τα ξενοδοχεία που χρησιμοποιούν κάποια μέθοδο ή εργαλείο μέτρησης της απόδοσης τείνουν να δηλώνουν ότι οι δείκτες απόδοσης, που χρησιμοποιούν, σχετίζονται πολύ ή απόλυτα με την παρακολούθηση της επίτευξης των στρατηγικών στόχων σε αντιδιαστολή με τα ξενοδοχεία, που δεν χρησιμοποιούν εργαλεία μέτρησης της απόδοσης. Έτσι οι ξενοδοχειακές μονάδες, που χρησιμοποιούν κάποια μέθοδο ή εργαλείο μέτρησης της απόδοσης, απάντησαν επί του συνόλου 11% ΛΙΓΟ, 17% ΜΕΤΡΙΑ και 29% ΠΟΛΥ και ΑΠΟΛΥΤΑ, ενώ οι ξενοδοχειακές μονάδες, που δεν χρησιμοποιούν κάποια μέθοδο ή εργαλείο μέτρησης της απόδοσης, απάντησαν επί του συνόλου 3% ΛΙΓΟ, 37% ΜΕΤΡΙΑ και μόλις 3% ΠΟΛΥ και ΑΠΟΛΥΤΑ.



Διάγραμμα 5.12: Χρήση BSC από ξενοδοχεία.

Τέλος στην ερώτηση 8 (Διάγραμμα 5.12) μόλις το 14% δηλώνει ότι εφαρμόζει, έστω και σε μικρό βαθμό, τη μέθοδο στρατηγικής διοίκησης «Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων» BSC, ενώ το 86% δηλώνει ότι δεν την εφαρμόζει.

### **5.2.3 Ερευνητικός στόχος 2: Διερεύνηση των λόγων για τους οποίους δεν χρησιμοποιείται κάποια μέθοδος μέτρησης της απόδοσης από ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Περιφέρειας Ηπείρου.**

Οι 15 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, που απάντησαν στην ερώτηση 2 (Διάγραμμα 5.9) ότι δεν χρησιμοποιούν κάποια μέθοδο ή εργαλείο μέτρησης της απόδοσης καλούνται να απαντήσουν αποκλειστικά την ερώτηση 3 (Διάγραμμα 5.13) βαθμολογώντας σε πεντάβαθμη κλίμακα έξι πιθανούς λόγους, που θεωρούν ασήμαντους ή πολύ σημαντικούς για αυτή τη στάση τους.

Αναλυτικά το 33% θεωρεί ως λίγο σημαντικό λόγο ότι αρκούν μόνο οι απολογιστικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες απόδοσης της λογιστικής, το 33% το θεωρεί μέτρια σημαντικό λόγο και το υπόλοιπο 33% ως σημαντικό ως πολύ σημαντικό λόγο.





Διάγραμμα 5.13: Αξιολόγηση λόγων μη μέτρησης της απόδοσης.

Το 47% θεωρεί ως λίγο σημαντικό λόγο το αυξημένο κόστος εγκατάστασης και χρήσης ενός εργαλείου μέτρησης της στρατηγικής απόδοσης, το 40% το θεωρεί μέτρια σημαντικό λόγο και το 13% ως πολύ σημαντικό λόγο.

Το 46% θεωρεί ως ασήμαντο και λίγο σημαντικό λόγο ότι το ξενοδοχείο είναι μικρό και δεν χρειάζεται τέτοιου είδους εργαλεία, το 40% το θεωρεί μέτρια σημαντικό λόγο και το 14% ως σημαντικό και πολύ σημαντικό λόγο.

Το 73% θεωρεί ως ασήμαντο και λίγο σημαντικό λόγο ότι η επιχείρηση είναι οικογενειακή και δεν χρειάζεται τέτοιου είδους εργαλεία, το 20% το θεωρεί μέτρια σημαντικό λόγο και το 7% ως πολύ σημαντικό λόγο.

Το 20% θεωρεί ως ασήμαντο λόγο ότι η επιχείρηση θα εφαρμόσει στο μέλλον τέτοιου είδους εργαλεία, το 40% το θεωρεί μέτρια σημαντικό λόγο και το 40% ως σημαντικό και πολύ σημαντικό λόγο.

Το 27% θεωρεί ως ασήμαντο και λίγο σημαντικό λόγο ότι το ξενοδοχείο χρησιμοποιεί κάποιους δείκτες απόδοσης από το πληροφοριακό σύστημα κρατήσεων, το 13% το θεωρεί μέτρια σημαντικό λόγο και το 60% ως σημαντικό και πολύ σημαντικό λόγο.

**5.2.4 Ερευνητικός στόχος 3: Να προσδιοριστεί μέσα από τους χρησιμοποιούμενους δείκτες απόδοσης από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Περιφέρειας Ηπείρου, κατά πόσο μπορούν να θεωρηθούν ισορροπημένοι σύμφωνα με τη μέθοδο του BSC και έμμεσα να προσδιοριστεί ο βαθμός ωριμότητας για την εφαρμογή του.**

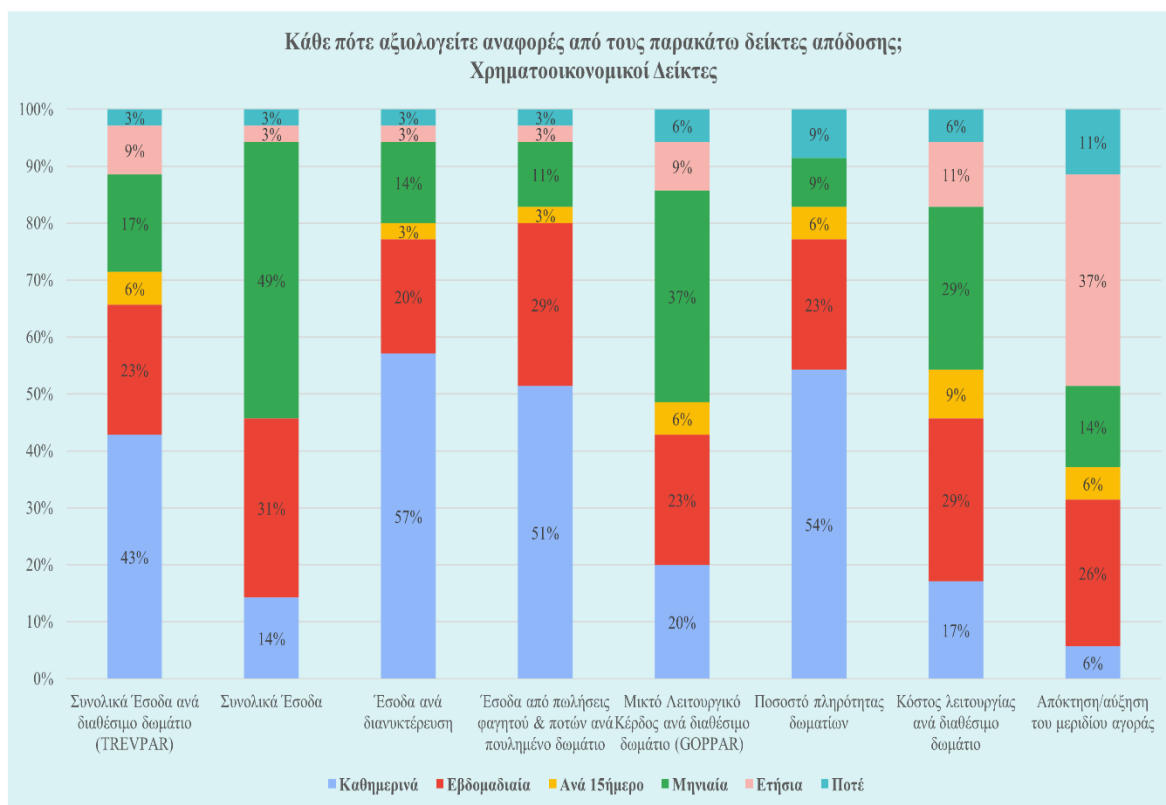
Για τη διερεύνηση αυτού του στόχου οι ξενοδοχειακές μονάδες του δείγματος κλήθηκαν όλες να απαντήσουν κυρίως τις ερωτήσεις 5 και 7 του Β' μέρους του ερωτηματολογίου και σε συνδυασμό με τις ερωτήσεις 2, 6 και 8 να προσδιοριστεί κατά πόσο ήδη χρησιμοποιούμενοι δείκτες μέτρησης της απόδοσης, ανεξάρτητα αν εντάσσονται ή όχι σε ένα εργαλείο μέτρησης της απόδοσης, μπορούν να θεωρηθούν ισορροπημένοι σύμφωνα με τη μέθοδο του BSC και έμμεσα να προσδιοριστεί ο βαθμός ωριμότητας για την εφαρμογή του. Για το λόγο αυτό επιλέχτηκαν 16 δημοφιλείς δείκτες απόδοσης στα ξενοδοχεία, έτσι όπως αναφέρονται στην υποενότητα 3.2.1, χωρισμένους σε 8 χρηματοοικονομικούς δείκτες και σε 8 μη χρηματοοικονομικούς δείκτες. Οι μη χρηματοοικονομικοί δείκτες περιλαμβάνουν δείκτες και από τις τρεις ποιοτικές διαστάσεις του BSC, Πελατειακή, Εσωτερικών Διαδικασιών και Μάθησης – Ανάπτυξης (Πίνακας 5.2). Για κάθε δείκτη ζητείται να δηλωθεί η συχνότητα, που οι διευθυντές των ξενοδοχείων αξιολογούν αναφορές τους. Προφανώς όσο πιο συχνά αξιολογείται κάθε δείκτης τόσο πιο σημαντικός θεωρείται ή τόσο πιο μεγάλη είναι η δυνατότητα καταγραφής του και εξαγωγής αναφορών του μέσω ενός πληροφοριακού εργαλείου. Η διερεύνηση της συχνότητας αυτών των δεικτών απόδοσης θα δώσει ενδείξεις για το βαθμό ωριμότητας των ξενοδοχείων 4 και 5 αστέρων της Περιφέρειας Ηπείρου να εφαρμόσουν, έστω και περιορισμένα το σύστημα της στρατηγικής διοίκησης του BSC.

Αναλυτικά στην ερώτηση 5 (Διάγραμμα 5.14) διαπιστώνουμε ότι από τους χρηματοοικονομικούς δείκτες αυτοί που αξιολογούνται καθημερινά και εβδομαδιαία με ποσοστό άνω του 50% είναι οι «Συνολικά Έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο», «Έσοδα ανά διανυκτέρευση», «Έσοδα από πωλήσεις φαγητού & ποτών ανά πουλημένο δωμάτιο» και «Ποσοστό πληρότητας δωματίων». Στους υπόλοιπους χρηματοοικονομικούς δείκτες,

«Συνολικά Έσοδα», «Μικτό Λειτουργικό Κέρδος ανά διαθέσιμο δωμάτιο», «Κόστος λειτουργίας ανά διαθέσιμο δωμάτιο» και «Απόκτηση/αύξηση του μεριδίου αγοράς» το αντίστοιχο ποσοστό κυμαίνεται από 32% έως 46%. Στους χρηματοοικονομικούς δείκτες υπάρχει η δυνατότητα αξιολόγησης σε έναν ή περισσότερους καθημερινά σε 6% έως 57% των ξενοδοχείων, εβδομαδιαία σε 20% έως 31%, ανά 15ήμερο σε 0% έως 9%, μηνιαία σε 11% έως 49%, ετήσια σε 0% έως 37%, ενώ σε 3% έως 11% των ξενοδοχείων δεν αξιολογούνται ποτέ.

	<b>Χρηματοοικονομικοί Δείκτες</b>	<b>Μη Χρηματοοικονομικοί Δείκτες</b>	<b>Ποιοτικές Διαστάσεις BSC</b>
<b>Χρηματοοικονομική Διάσταση BSC</b>	Συνολικά Έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο (TREVPAR)	Ικανοποίηση πελατών/επισκεπτών	<b>Πελατειακή</b>
	Συνολικά Έσοδα	Αφοσίωση πελατών	
	Έσοδα ανά διανυκτέρευση	Διάρκεια παραμονής πελατών	
	Έσοδα από πωλήσεις φαγητού & ποτών ανά πουλημένο δωμάτιο	Ικανοποίηση εργαζομένων /Επίπεδο ικανοποίησης του προσωπικού σχετικά με ξενοδοχείο - εργασία	<b>Μάθησης &amp; Ανάπτυξης</b>
	Μικτό Λειτουργικό Κέρδος ανά διαθέσιμο δωμάτιο (GOPPAR)	Επάρκεια εργασιών - διαδικασιών / προσαρμοστικότητα υπαλλήλων	
	Ποσοστό πληρότητας δωματίων	Συγκριτική αξιολόγηση απόδοσης υπαλλήλου σε σχέση με άλλους υπαλλήλους στον ξενοδοχειακό κλάδο ή στο ξενοδοχείο	
	Κόστος λειτουργίας ανά διαθέσιμο δωμάτιο	Αριθμός νέων προϊόντων και υπηρεσιών (που παρέχονται σε πελάτες εντός του ξενοδοχείου)	<b>Εσωτερικών Διαδικασιών</b>
	Απόκτηση/αύξηση του μεριδίου αγοράς	Αριθμός καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών	

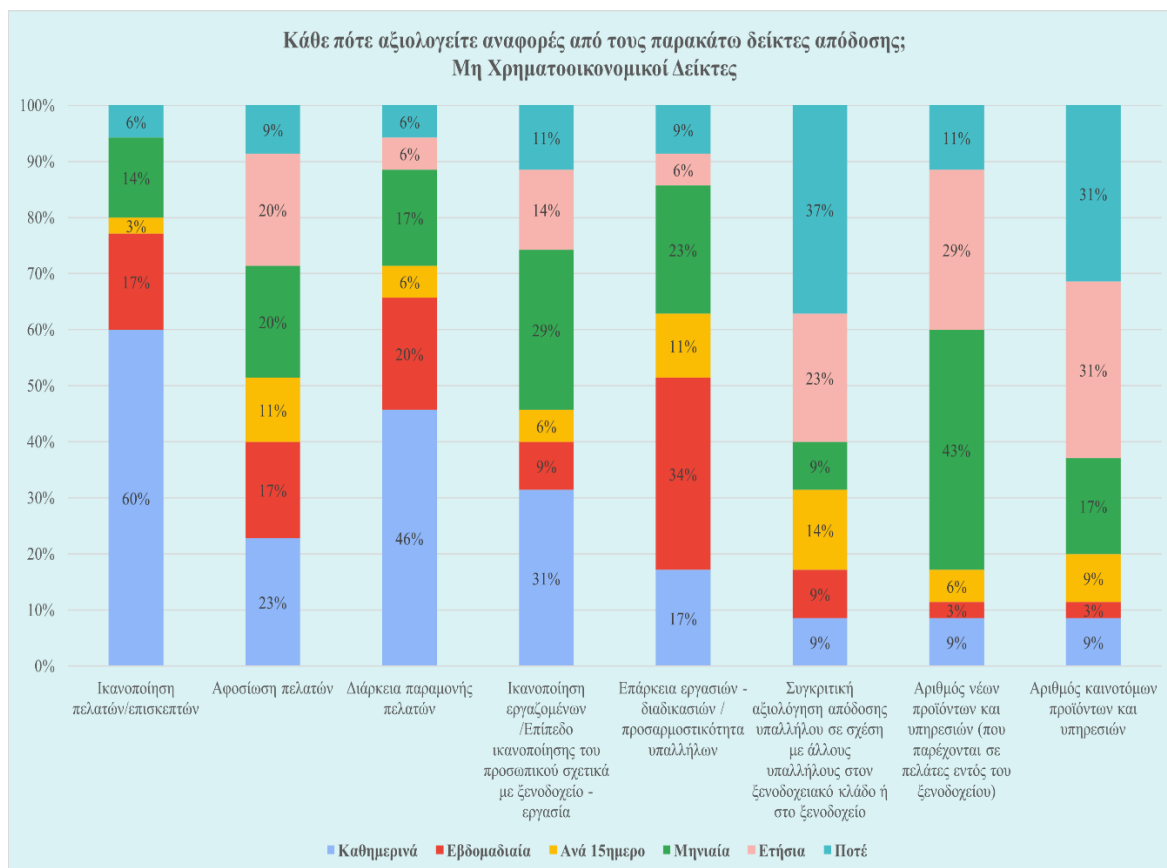
Πίνακας 5.2: Κατάταξη ανά διάσταση BSC των δεικτών του ερωτηματολογίου.



Διάγραμμα 5.14: Συχνότητα χρήσης χρηματοοικονομικών δεικτών.

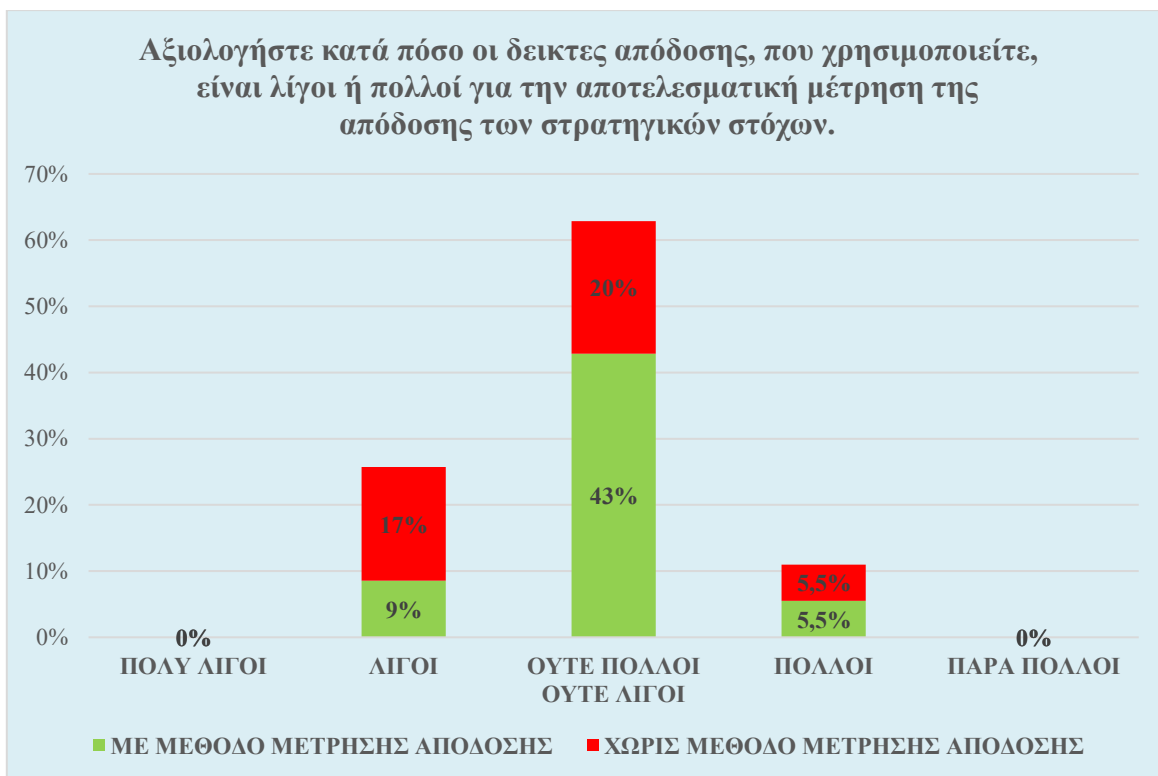
Στους μη χρηματοοικονομικούς δείκτες (Διάγραμμα 5.15) υπάρχει η δυνατότητα αξιολόγησης σε έναν ή περισσότερους καθημερινά σε 9% έως 60% των ξενοδοχείων, εβδομαδιαία σε 3% έως 34%, ανά 15ήμερο σε 3% έως 14%, μηνιαία σε 9% έως 43%, ετήσια σε 0% έως 31%, ενώ σε 6% έως 37% των ξενοδοχείων δεν αξιολογούνται ποτέ. Συγκεκριμένα οι δείκτες «Ικανοποίηση πελατών/επισκεπτών», «Διάρκεια παραμονής πελατών» και «Επάρκεια εργασιών - διαδικασιών / προσαρμοστικότητα υπαλλήλων» αξιολογούνται καθημερινά και εβδομαδιαία σε 51% έως 67% των ξενοδοχείων. Οι δείκτες «Αφοσίωση πελατών» και «Ικανοποίηση εργαζομένων /Επίπεδο ικανοποίησης του προσωπικού σχετικά με ξενοδοχείο – εργασία» αξιολογούνται καθημερινά και εβδομαδιαία σε ποσοστό 40%, ενώ αξιολογούνται μηνιαία και ετήσια σε ποσοστό 40% και 43% αντίστοιχα. Ο δείκτης «Αριθμός νέων προϊόντων και υπηρεσιών» αξιολογείται σε ποσοστό 72% μηνιαία και ετήσια και μόλις 12% καθημερινά και εβδομαδιαία. Οι δείκτες «Συγκριτική αξιολόγηση απόδοσης υπαλλήλου σε σχέση με άλλους υπαλλήλους» και «Αριθμός καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών» αξιολογούνται καθημερινά και

εβδομαδιαία σε ποσοστό 18% και 12% αντίστοιχα, μηνιαία και ετήσια σε ποσοστό 32% και 48% αντίστοιχα, ενώ δεν αξιολογούνται ποτέ σε ποσοστό 37% και 31% αντίστοιχα.



Διάγραμμα 5.15: Συχνότητα χρήσης μη χρηματοοικονομικών δεικτών.

Στην ερώτηση 7 (Διάγραμμα 5.16) τα ξενοδοχεία αξιολογούν κατά πόσο θεωρούν λίγους ή πολλούς του δείκτες που χρησιμοποιούν για να έχουν μια αποτελεσματική μέτρηση της απόδοσης των στρατηγικών στόχων. Το 26% θεωρεί τους δείκτες λίγους με το 9% να χρησιμοποιεί κάποια μέθοδο μέτρησης της απόδοσης. Το 63% θεωρεί τους δείκτες ούτε πολλούς, ούτε λίγους, με το 43% να χρησιμοποιεί κάποια μέθοδο μέτρησης της απόδοσης. Πολλούς θεωρεί τους δείκτες το 11% των ξενοδοχείων με το 5,5% να χρησιμοποιεί κάποια μέθοδο μέτρησης της απόδοσης. Τις ακραίες τιμές να θεωρούνται οι δείκτες πολύ λίγοι ή πάρα πολλοί δεν επιλέχτηκαν από κανένα ξενοδοχείο. Αξιοσημείωτο είναι ότι τα 5 ξενοδοχεία που χρησιμοποιούν το BSC απάντησαν ότι οι δείκτες που χρησιμοποιούν δεν είναι ούτε πολλοί, ούτε λίγοι, καταδεικνύοντας την ισορροπία στους δείκτες απόδοσης.

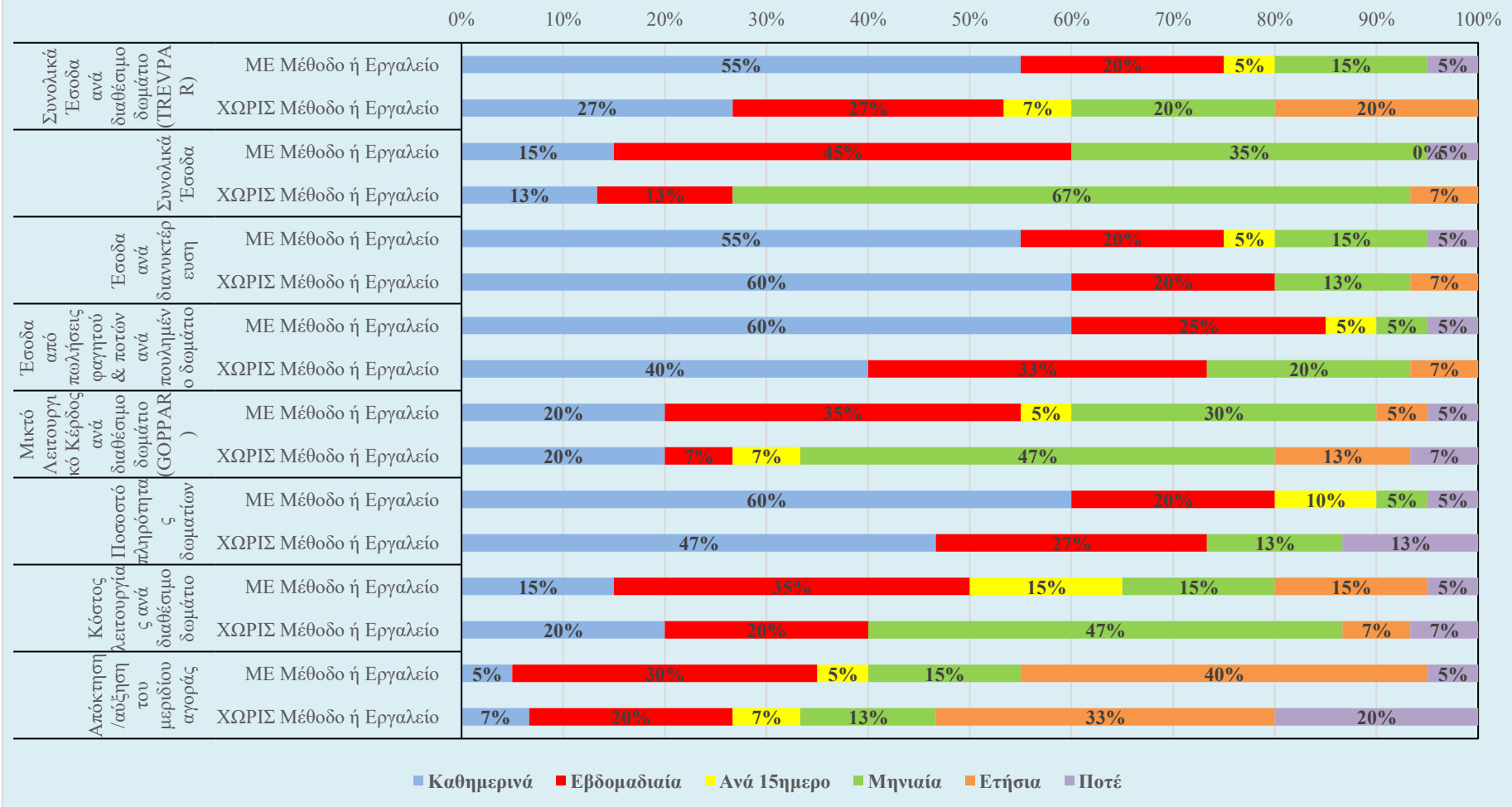


Διάγραμμα 5.16: Αξιολόγηση πλήθους χρησιμοποιούμενων δεικτών.

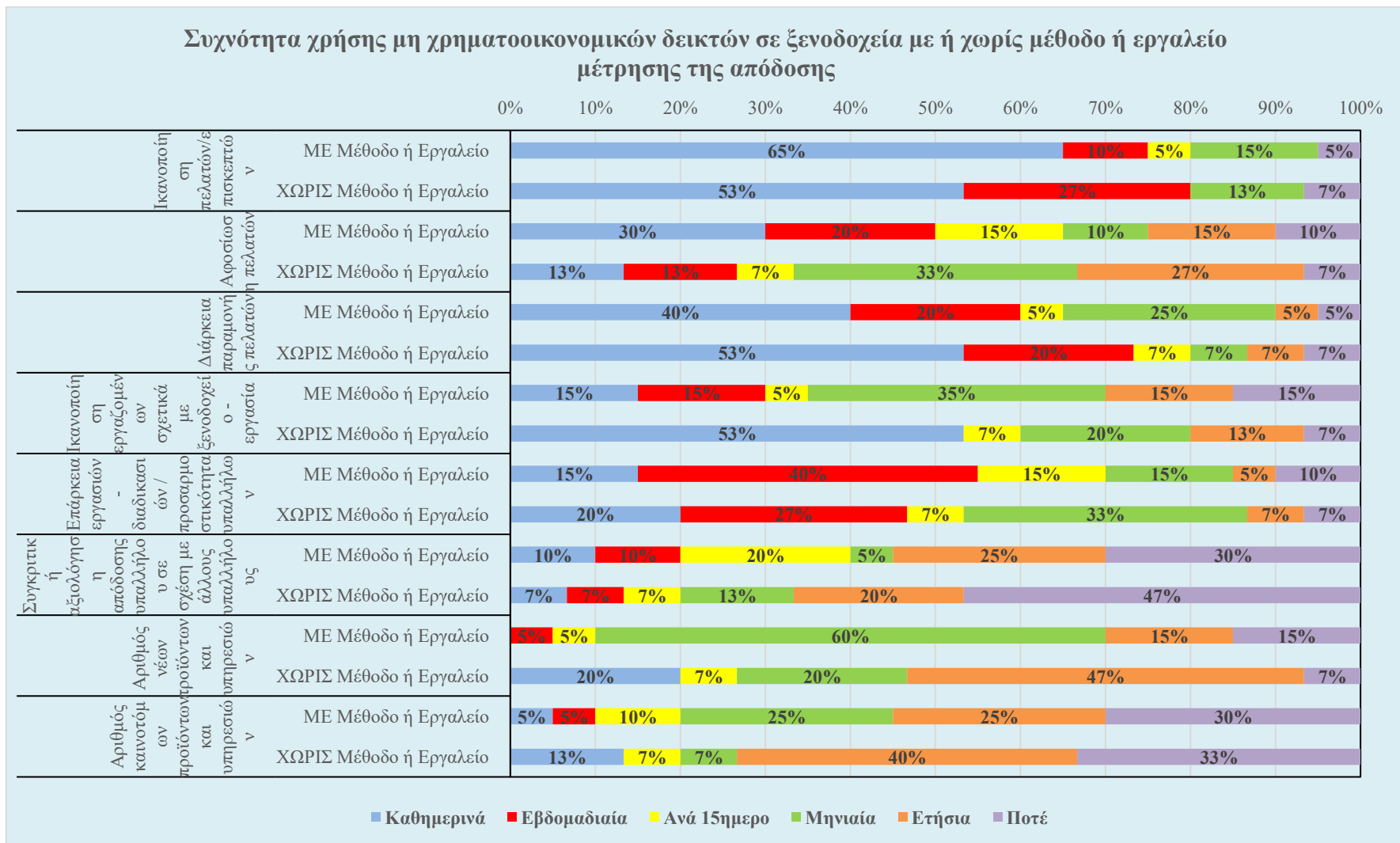
Αναλύοντας τις απαντήσεις της ερώτησης 5 σε σχέση με τις απαντήσεις της ερώτησης 2 διαπιστώνεται πιθανή συσχέτιση ανάμεσα στη συχνότητα αξιολόγησης των δεικτών και της χρήσης κάποιας μεθόδου ή εργαλείου μέτρησης της απόδοσης, όπως φαίνεται στα Διαγράμματα 5.17 και 5.18. Στα ξενοδοχεία, που χρησιμοποιείται κάποια μέθοδο ή εργαλείο μέτρησης της απόδοσης, διακρίνεται σε μικρό βαθμό η τάση να αξιολογούνται οι δείκτες συχνότερα σε σχέση με αυτούς, που δεν χρησιμοποιούν καμία μέθοδο. Επιπλέον η απάντηση «Ποτέ» φαίνεται να σχετίζεται περισσότερο με τα ξενοδοχεία που δεν χρησιμοποιούν κάποια μέθοδο μέτρησης της απόδοσης.

Αναλύοντας τις απαντήσεις της ερώτησης 5 σε σχέση με τις απαντήσεις της ερώτησης 8 διαπιστώνεται πιθανή συσχέτιση ανάμεσα στη συχνότητα αξιολόγησης των δεικτών και της χρήσης BSC από τα ξενοδοχεία, όπως φαίνεται στα Διαγράμματα 5.19 και 5.20. Στα ξενοδοχεία, που χρησιμοποιείται BSC, διακρίνεται σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με την προηγούμενη περίπτωση, η τάση να αξιολογούνται οι δείκτες συχνότερα σε σχέση με αυτούς, που δεν χρησιμοποιούν. Επιπλέον η απάντηση «Ποτέ» δεν εντοπίζεται σε κανέναν δείκτη στα ξενοδοχεία, που χρησιμοποιείται BSC.

### Συχνότητα χρήσης χρηματοοικονομικών δεικτών σε ξενοδοχεία με ή χωρίς μέθοδο ή εργαλείο μέτρησης της απόδοσης

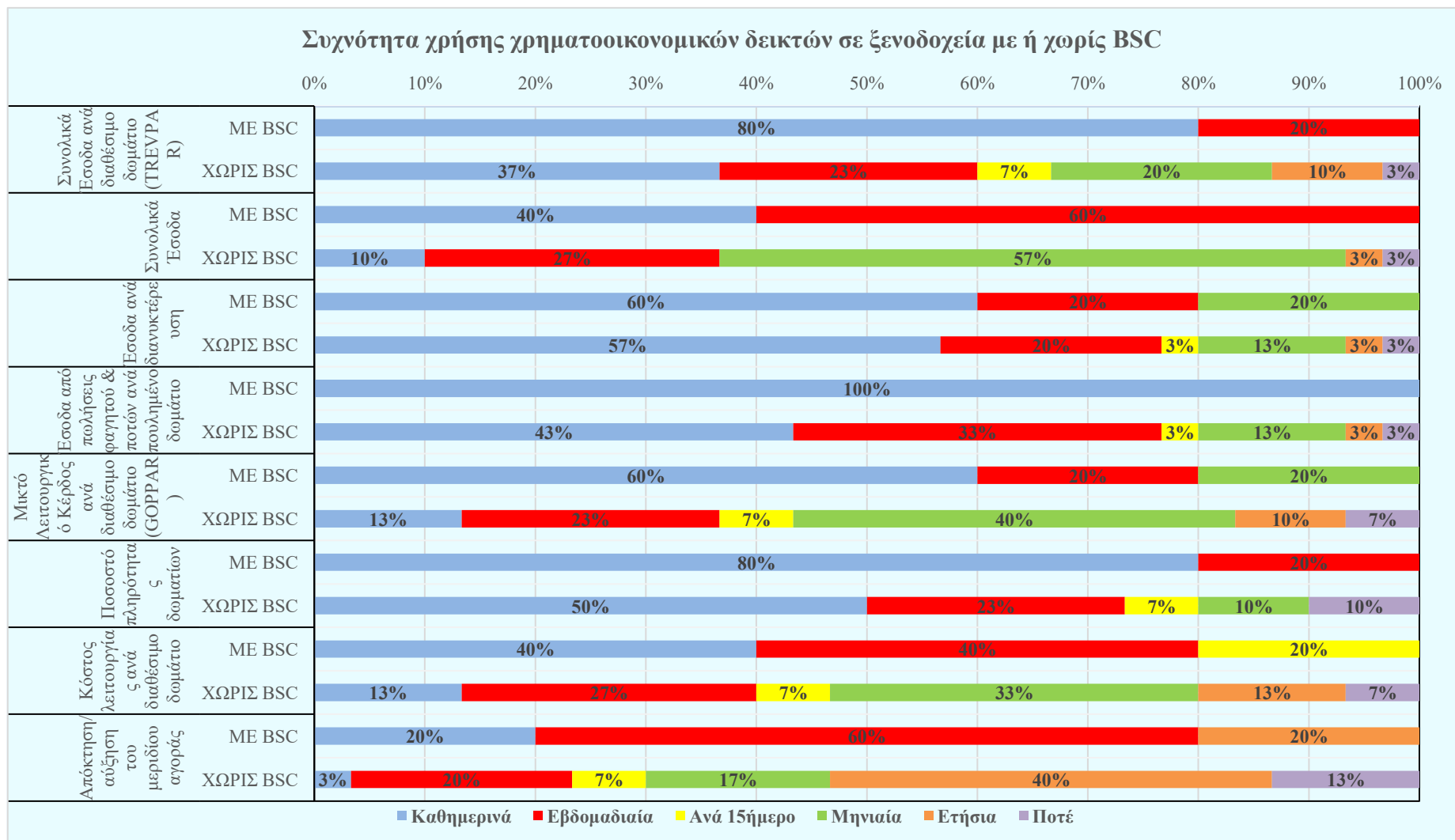


Διάγραμμα 5.17: Συχνότητα χρήσης χρηματοοικονομικών δεικτών σε σχέση με τη χρήση ή μη μεθόδου μέτρησης απόδοσης.



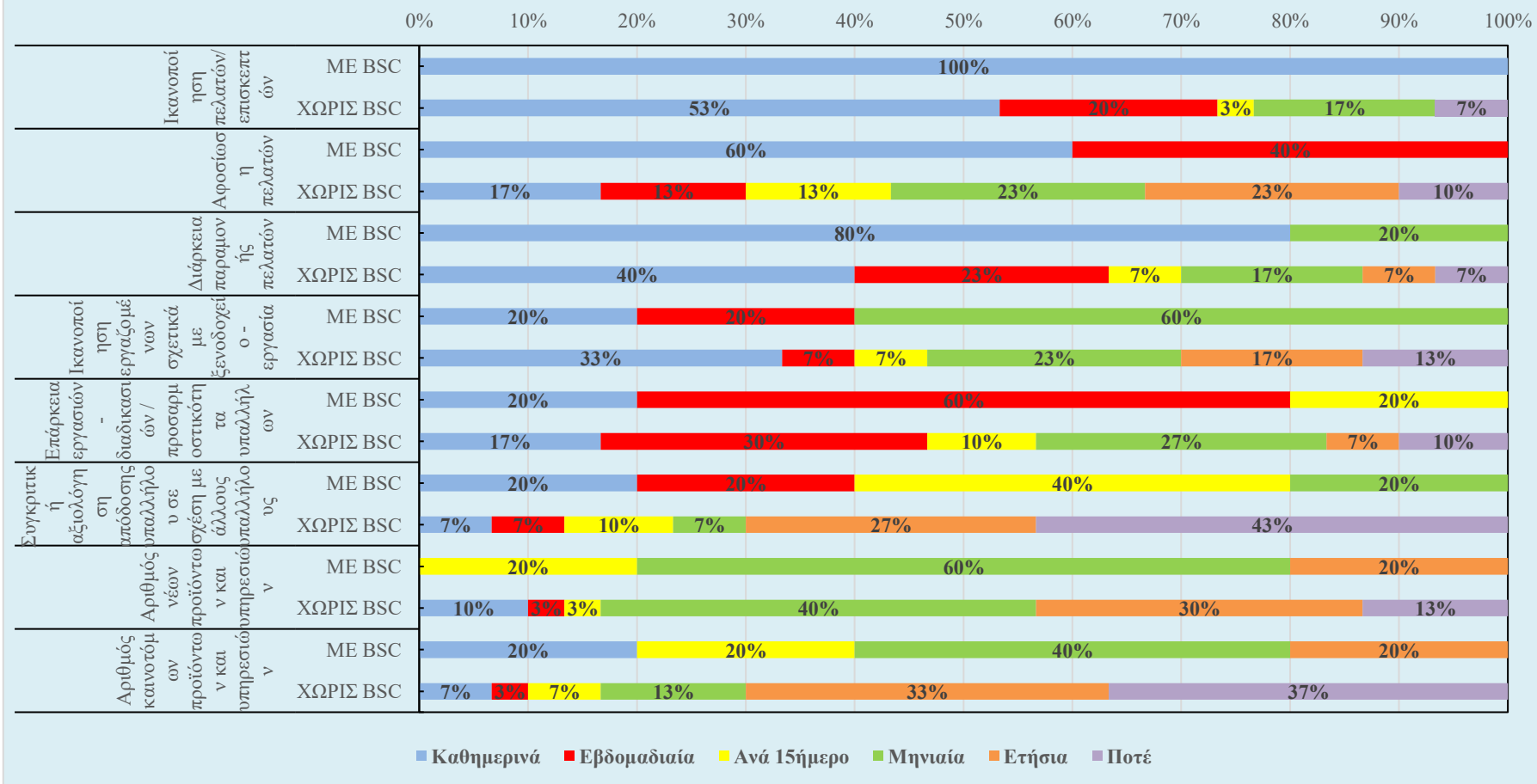
Διάγραμμα 5.18: Συχνότητα χρήσης μη χρηματοοικονομικών δεικτών σε σχέση με τη χρήση ή μη μεθόδου μέτρησης απόδοσης.





Διάγραμμα 5.19: Συχνότητα χρήσης χρηματοοικονομικών δεικτών σε σχέση με τη χρήση ή μη BSC.

### Συχνότητα χρήσης μη χρηματοοικονομικών δεικτών σε ξενοδοχεία με ή χωρίς BSC



Διάγραμμα 5.20: Συχνότητα χρήσης μη χρηματοοικονομικών δεικτών σε σχέση με τη χρήση ή μη BSC.

## 6 Πρακτικές επιπτώσεις της έρευνας - Συμπεράσματα

### 6.1 Πρακτικές επιπτώσεις της έρευνας

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση της έρευνας και λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς της έρευνας, καταλήγουμε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

1. Παρόλο που το 51% των ξενοδοχείων θεωρεί πρόβλημα την παρακολούθηση της επίτευξης των στρατηγικών στόχων τους, πρέπει να διερευνηθούν οι λόγοι που το υπόλοιπο 49% δεν το θεωρεί πρόβλημα. Θα πρέπει δηλαδή να διερευνηθεί αν για αυτά τα ξενοδοχεία υπήρχε το πρόβλημα στο παρελθόν και με ποιο τρόπο έδωσαν λύση ή ανέκαθεν δεν θεωρούν αυτό πρόβλημα, οπότε θα πρέπει για αυτή την ομάδα των ξενοδοχείων η έρευνα να μη θεωρεί ως δεδομένο ότι ακολουθείται μια διαδικασία στρατηγικής διοίκησης.
2. Το 57% των ξενοδοχείων δηλώνουν ότι εφαρμόζουν γενικά μια διαδικασία μέτρησης της απόδοσής τους στη στρατηγική τους. Αν και αυτό υποδηλώνει την ύπαρξη ανάγκης μέτρησης της απόδοσης πρέπει να διερευνηθούν ποιες μεθόδους ή εργαλεία και σε τι βαθμό χρησιμοποιούνται. Δεν φαίνεται να υπάρχει συσχέτιση της χρήσης ή μη μεθόδου μέτρησης της απόδοσης με το αν θεωρείται ή όχι πρόβλημα η παρακολούθηση επίτευξης των στρατηγικών στόχων.
3. Στην πλειοψηφία των ξενοδοχείων που χρησιμοποιούν κάποια μέθοδο ή εργαλείο μέτρησης της απόδοσης εντοπίστηκαν 5 από 6 χαρακτηριστικά, τα οποία εντοπίζονται και στο BSC. Συγκεκριμένα εντοπίστηκε ότι οι δείκτες απόδοσης, που χρησιμοποιούνται, είναι συγκεκριμένοι και περιορισμένοι σε αριθμό, διακρίνονται ανάλογα με τις λειτουργίες της επιχείρησης, συνδέονται μεταξύ τους με σχέση αιτίου – αποτελέσματος, είναι συνδεδεμένοι με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και η σημασία επίτευξής τους έχει επικοινωνηθεί και υιοθετηθεί από το σύνολο του προσωπικού. Παρόλα αυτά φαίνεται να υπάρχει πρόβλημα σε αρκετά ξενοδοχεία (35%) στη σύνδεση των δεικτών μέτρησης της απόδοσης με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Σε παρόμοια ερώτηση επί του συνόλου των ξενοδοχείων διαπιστώνεται ότι στα ξενοδοχεία που χρησιμοποιούν κάποια μέθοδο μέτρησης της απόδοσης σε σχέση με αυτά που δεν χρησιμοποιούν, οι δείκτες απόδοσης σχετίζονται περισσότερο με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

Αντίθετα διαπιστώνεται ότι στην πλειοψηφία των ξενοδοχείων, που χρησιμοποιούν κάποια μέθοδο ή εργαλείο μέτρησης της απόδοσης, το προσωπικό δεν συμμετέχει στη βελτίωση των διαδικασιών μέτρησης της απόδοσης.

4. Περίπου 1 στα 7 ξενοδοχεία στην Περιφέρεια Ηπείρου δηλώνει ότι εφαρμόζει, έστω και σε μικρό βαθμό, τη μέθοδο στρατηγικής διοίκησης «Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων» BSC.
5. Διερευνήθηκε η στάση των ξενοδοχείων, που απάντησαν στην ερώτηση 2 ότι δεν χρησιμοποιούν κάποια μέθοδο ή εργαλείο μέτρησης της απόδοσης, βαθμολογώντας έξι πιθανούς λόγους. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων διαπιστώνονται 3 περίπου ισοδύναμες τάσεις. Η πρώτη τάση είναι θετική για τη χρήση μεθόδου ή εργαλείου μέτρησης της απόδοσης, η οποία αν και θεωρεί ότι δεν αρκούν οι χρηματοοικονομικοί δείκτες απόδοσης και ότι δεν επηρεάζεται εξαιτίας του μικρού μεγέθους ή του οικογενειακού χαρακτήρα της επιχείρησής τους, δηλώνει ότι προβληματίζεται λίγο από το κόστος εφαρμογής και ότι θα το εφαρμόσει στο μέλλον παρόλο που χρησιμοποιεί κάποιους δείκτες απόδοσης από το πληροφοριακό σύστημα κρατήσεων. Η δεύτερη τάση είναι επιφυλακτική με τη χρήση κάποιας μεθόδου ή εργαλείου μέτρησης της απόδοσης, προβληματίζεται για το κόστος και τη χρησιμότητα σε πολύ μικρές επιχειρήσεις και προς το παρόν αρκούνται σε χρηματοοικονομικούς δείκτες και σε δείκτες από το σύστημα κρατήσεων. Η τρίτη τάση είναι αρνητική, φαίνεται σίγουρη ότι δεν χρειάζεται τέτοια εργαλεία, είτε γιατί είναι μικρή ή οικογενειακή επιχείρηση, είτε λόγω αυξημένου κόστους, είτε γιατί αρκείται στους χρηματοοικονομικούς δείκτες.
6. Από τη διερεύνηση της συχνότητας αξιολόγησης 8 χρηματοοικονομικών και 8 μη χρηματοοικονομικών δεικτών διαπιστώνεται ότι τα ξενοδοχεία, ανεξάρτητα αν χρησιμοποιούν κάποια μέθοδο ή εργαλείο μέτρησης της απόδοσής τους, αξιολογούν εκτός από χρηματοοικονομικούς και μη χρηματοοικονομικούς δείκτες της απόδοσής τους. Διαπιστώνεται μια ισορροπία ως προς τη χρήση δεικτών, που ανήκουν και στις τέσσερις διαστάσεις του BSC, σε αντίθεση με τη συχνότητα αξιολόγησης των δεικτών. Φαίνεται λοιπόν το βάρος της αξιολόγησης να είναι περισσότερο στους δείκτες της χρηματοοικονομικής και πελατειακής διάστασης, λιγότερο στους δείκτες της διάστασης της μάθησης - ανάπτυξης και πολύ λιγότερο στους δείκτες της διάστασης των εσωτερικών διαδικασιών.
7. Η πλειοψηφία των ξενοδοχείων θεωρεί ότι το πλήθος των δεικτών απόδοσης, που χρησιμοποιεί, είναι ιδανικό για την αποτελεσματική μέτρησης της επίτευξης των

στρατηγικών στόχων με το ποσοστό αυτών των ξενοδοχείων, που χρησιμοποιούν κάποια μέθοδο μέτρησης της απόδοσης, να είναι διπλάσιο σε σχέση με το ποσοστό των ξενοδοχείων, που δεν χρησιμοποιούν.

8. Τα ξενοδοχεία που κάνουν χρήση κάποιας μεθόδου ή εργαλείου μέτρησης της απόδοσης φαίνεται να έχουν πιο ισορροπημένη χρήση δεικτών και πιο συχνή αξιολόγησή τους σε σχέση με αυτά που δεν κάνουν χρήση.
9. Τα ξενοδοχεία που κάνουν χρήση του BSC φαίνεται να έχουν την πιο ισορροπημένη χρήση δεικτών απόδοσης και την πιο συχνή αξιολόγησή τους σε σχέση με όλα τα άλλα ξενοδοχεία.

Καταλήγοντας ως γενικό συμπέρασμα από την έρευνα διαπιστώνεται ότι τα ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων της Περιφέρειας Ηπείρου χρησιμοποιούν δείκτες μέτρησης της απόδοσης ισορροπημένα σε ικανοποιητικό βαθμό σε πλήθος και σε συχνότητα αξιολόγησης, ενώ οι μέθοδοι ή τα εργαλεία μέτρησης της απόδοσης των ξενοδοχείων έχουν σε ικανοποιητικό βαθμό τα γενικά χαρακτηριστικά του BSC. Επομένως τα περισσότερα ξενοδοχεία της Ηπείρου μπορούν να εφαρμόσουν προσαρμοσμένο κατάλληλα στο μέγεθος και στις ανάγκες τους το BSC.

## **6.2 Προτάσεις περαιτέρω έρευνας και εφαρμογής BSc.**

Η περιορισμένη έρευνα σε πλήθος και σε βάθος στους τρόπους μέτρησης της απόδοσης σε ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και ιδιαίτερα στον ξενοδοχειακό κλάδο κάνουν επιτακτική την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα. Ειδικότερα, θα πρέπει να εντοπιστούν τα ξενοδοχεία, που χρησιμοποιούν συνειδητά συγκεκριμένα εργαλεία μέτρησης της απόδοσης για την παρακολούθηση επίτευξης των στρατηγικών στόχων καθώς και αυτά που χρησιμοποιούν το BSC. Κατόπιν πρέπει να διερευνηθεί μέσω προσωπικών συνεντεύξεων με τους μάνατζερς η συμβολή κάθε εργαλείου στη παρακολούθηση και στον επανασχεδιασμό της στρατηγικής.

Για το BSC πρέπει να διερευνηθεί ο τρόπος, που εφαρμόζεται από τα ξενοδοχεία της Ελλάδας, ώστε να εντοπιστούν οι καλές ή οι κακές πρακτικές καθώς και οι λόγοι επιτυχίας ή αποτυχίας σε συνάρτηση των ειδικών χαρακτηριστικών ανάπτυξης του ελληνικού τουρισμού. Ειδικότερα το βάρος μελλοντικής έρευνας για το BSC στα ελληνικά ξενοδοχεία πρέπει να πέσει στη διερεύνηση των λόγων:

- μη ισορροπημένου BSC,
- μη σύνδεσης των μέτρων απόδοσης με σχέση αιτίου και αποτελέσματος και τελικώς σύνδεσης με το στρατηγικό στόχο,
- μη ευθυγραμμισμένου BSC, συνέπεια της μη ενεργής συμμετοχής του συνολικού προσωπικού στο σχεδιασμό και την αξιολόγηση του BSC,
- μη χρήσης του BSC από μικρά ξενοδοχεία και
- μη επαρκούς χρήσης σύγχρονων τεχνολογικών μέσων.

Επιπλέον η μελλοντική έρευνα πρέπει να επιδείξει προσοχή στον ακριβή προσδιορισμό των ποιοτικών μέτρων απόδοσης, εξαιτίας των πολλών μεθόδων προσδιορισμού τους, ώστε τα αποτελέσματα να είναι συγκρίσιμα. Τα αποτελέσματα της μελλοντικής έρευνας θα αποσκοπούν στη βελτίωση χρήσης του BSC ως συστήματος διοίκησης της στρατηγικής από τα ξενοδοχεία της Ελλάδας και ειδικότερα της Περιφέρειας Ηπείρου.

Κρίνεται κρίσιμης σημασίας για τα ξενοδοχεία, ως επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, η μερική ή ολική εφαρμογή του BSC ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης της στρατηγικής τους. Η προσαρμοστικότητα του BSC στο μέγεθος και στις στρατηγικές ανάγκες κάθε επιχείρησης αποτελούν πλεονέκτημα, που μπορούν να εκμεταλλευτούν με μικρό κόστος μικρές ξενοδοχειακές μονάδες. Στη μείωση του κόστους, τουλάχιστον μακροχρόνια, συμβάλει η ενσωμάτωση σύγχρονων τεχνολογικών λύσεων, που βοηθούν στην αποτελεσματική παρακολούθηση των επιδόσεων για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Η προσαρμοστικότητα του BSC δίνει τη δυνατότητα τα ξενοδοχεία να συμπεριλάβουν δείκτες, είτε στις τέσσερις προτεινόμενες διαστάσεις, είτε προσθέτοντας νέες διαστάσεις, που να μετρούν κρίσιμες στρατηγικές επιδόσεις αειφορίας, εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ή ακόμα και εξειδικευμένων δραστηριοτήτων, όπως εναλλακτικών και ήπιων μορφών τουρισμού στο πλαίσιο σύνθετων τουριστικών προϊόντων. Τα επιμέρους επιχειρησιακά BSC των ξενοδοχείων της Περιφέρειας Ηπείρου μπορούν να αποτελέσουν συνέχεια ενός BSC της τουριστικής στρατηγικής της Περιφέρειας Ηπείρου ως τουριστικός προορισμός και ως συνολικό τουριστικό προϊόν, επιφέροντας εναρμόνιση και ευθυγράμμιση των στρατηγικών στόχων μεταξύ των ξενοδοχείων και της Περιφέρειας ή άλλου οργανισμού υπεύθυνου για τη διαχείριση του συνολικού τουριστικού προϊόντος.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: «ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ»**

### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Αγαπητέ κύριε / Αγαπητή κυρία,

η παρούσα έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο εκπόνησης διπλωματικής εργασίας του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών» του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων.

Στόχος της είναι η διερεύνηση της χρήσης μεθόδων μέτρησης της απόδοσης και ιδιαίτερα του Balanced Scorecard από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Περιφέρειας Ηπείρου στην υλοποίησης της στρατηγικής τους. Η συνεισφορά σας στη διεξαγωγή της έρευνας είναι πολύτιμη και μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, η οποία γίνεται ανώνυμα και διαρκεί λιγότερο από 10 λεπτά.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την πρόθεση να συμβάλλετε στη διεξαγωγή της συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο.

Με εκτίμηση,

Ανθή Ψηλού

E-mail: [pacf00268@uoi.gr](mailto:pacf00268@uoi.gr)

**Μέρος Α: Χρήση και χαρακτηριστικά μεθόδων και εργαλείων μέτρησης της απόδοσης της ξενοδοχειακής επιχείρησης.**

1. Η επιχείρησή σας θεωρεί πρόβλημα την παρακολούθηση της επίτευξης των στρατηγικών στόχων της;

1	ΝΑΙ	
2	ΟΧΙ	

2. Η επιχείρησή σας χρησιμοποιεί κάποια μέθοδο ή εργαλείο μέτρησης της απόδοσης στη στρατηγική της;

1	ΝΑΙ	
2	ΟΧΙ	

3. Αν απαντήσατε ΟΧΙ στην ερώτηση 2, βαθμολογήστε πόσο σημαντικούς θεωρείτε τους παρακάτω λόγους, που η επιχείρηση δεν μετράει την απόδοση στη στρατηγική της;

(Επιλέξτε από την κλίμακα βαθμών από 1 έως 5 με το 1 να αντιστοιχεί στο ασήμαντο και το 5 στο πολύ σημαντικό).

		1	2	3	4	5
1	Αρκούν μόνο οι απολογιστικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες απόδοσης της λογιστικής.					
2	Το αυξημένο κόστος εγκατάστασης και					



	χρήσης ενός εργαλείου μέτρησης της στρατηγικής απόδοσης.					
3	Το ξενοδοχείο είναι μικρό και δεν χρειάζεται τέτοιου είδους εργαλεία.					
4	Η επιχείρηση είναι οικογενειακή και δεν χρειάζεται τέτοιου είδους εργαλεία.					
5	Η επιχείρηση θα εφαρμόσει στο μέλλον τέτοιου είδους εργαλεία.					
6	Το ξενοδοχείο χρησιμοποιεί κάποιους δείκτες από το πληροφοριακό σύστημα κρατήσεων.					

4. Αν απαντήσατε ΝΑΙ στην ερώτηση 2, επιλέξτε αν η μέθοδος ή το εργαλείο μέτρησης της απόδοσης της επιχείρησή σας έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά.

		ΝΑΙ	ΟΧΙ
1	Οι δείκτες απόδοσης είναι συγκεκριμένοι και περιορισμένοι σε αριθμό;		
2	Χρησιμοποιεί δείκτες απόδοσης συνδεδεμένους με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων;		
3	Οι δείκτες απόδοσης διακρίνονται ανάλογα με τις λειτουργίες της επιχείρησης;		
4	Οι δείκτες απόδοσης συνδέονται μεταξύ τους με σχέση αιτίου – αποτελέσματος;		

5	Η σημασία επίτευξης των δεικτών απόδοσης έχουν επικοινωνηθεί και υιοθετηθεί από το σύνολο του προσωπικού;		
6	Συμμετέχει το προσωπικό στη βελτίωση των διαδικασιών μέτρησης της απόδοσης;		

### Μέρος Β: Χρήση δεικτών απόδοσης ξενοδοχείων.

5. Κάθε πότε αξιολογείτε αναφορές από τους παρακάτω δείκτες απόδοσης;

		Καθημ ερινά	Εβδομα διαία	Ανά 15ημερ ο	Μηνιαί ως	Ετησίω ς	Ποτέ
1	Συνολικά Έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο (TREVPAR)						
2	Συνολικά Έσοδα						
3	Έσοδα ανά διανυκτέρευση						
4	Έσοδα από πωλήσεις φαγητού & ποτών ανά πουλημένο δωμάτιο						
5	Μικτό Λειτουργικό Κέρδος ανά διαθέσιμο δωμάτιο (GOPPAR)						
6	Ποσοστό πληρότητας δωματίων ή κρεβατιών						

7	Κόστος λειτουργίας ανά διαθέσιμο δωμάτιο					
8	Απόκτηση/αύξηση του μεριδίου αγοράς					
9	Ικανοποίηση πελατών/επισκεπτών					
10	Αφοσίωση πελατών					
11	Διάρκεια παραμονής					
12	Ικανοποίηση εργαζομένων /Επίπεδο ικανοποίησης του προσωπικού σχετικά με ξενοδοχείο/εργασία					
13	Επάρκεια εργασιών / προσαρμοστικότητα / προληπτικότητα					
14	Σε σύγκριση με άλλους υπαλλήλους στον ξενοδοχειακό κλάδο ή σε αυτό το ξενοδοχείο, κάνω καλή / εξαιρετική δουλειά					
15	Αριθμός νέων προϊόντων και υπηρεσιών (που παρέχονται σε πελάτες εντός του ξενοδοχείου)					
16	Αριθμός καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών ετησίως					

6. Αξιολογήστε κατά πόσο οι δείκτες απόδοσης, που χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας, σχετίζονται με την παρακολούθηση της επίτευξης των στρατηγικών στόχων.

(Επιλέξτε από την κλίμακα 1 – 5 με το 1 να αντιστοιχεί στο «ΚΑΘΟΛΟΥ» και το 5 στο «ΑΠΟΛΥΤΑ»)

1	2	3	4	5
ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΑΠΟΛΥΤΑ

7. Αξιολογήστε κατά πόσο οι δείκτες απόδοσης, που χρησιμοποιείτε, είναι λίγοι ή πολλοί για την αποτελεσματική μέτρηση της απόδοσης των στρατηγικών στόχων..

(Επιλέξτε από την κλίμακα 1 – 5 με το 1 να αντιστοιχεί στο «ΠΟΛΥ ΛΙΓΟΙ» και το 5 στο «ΠΑΡΑ ΠΟΛΛΟΙ»).

1	2	3	4	5
ΠΟΛΥ ΛΙΓΟΙ	ΛΙΓΟΙ	ΟΥΤΕ ΛΙΓΟΙ ΟΥΤΕ ΠΟΛΛΟΙ	ΠΟΛΛΟΙ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΛΟΙ

8. Η επιχείρησή σας εφαρμόζει, έστω και σε μικρό βαθμό, τη μέθοδο στρατηγικής διοίκησης, «Ισορροπημένη Κάρτας Επιδόσεων» (Balanced Scorecard);

1	ΝΑΙ	
2	ΟΧΙ	

### Μέρος Γ: Προφίλ επιχείρησης

9. Επιλέξτε την κατηγορία αστεριών της ξενοδοχειακής μονάδας σας.

1	4*	
2	5*	
3	Άλλο	

10. Επιλέξτε τον αριθμό δωματίων της ξενοδοχειακής μονάδας σας.

1	Έως 10 δωμάτια	
2	Από 10 έως 20 δωμάτια	
3	Από 20 έως 100 δωμάτια	
4	Πάνω από 100 δωμάτια	

11. Πότε λειτουργεί η επιχείρησή σας;

1	Όλο το χρόνο	
2	Εποχικά	

12. Πόσοι είναι συνολικά οι εργαζόμενοι στην επιχείρησή σας την περίοδο μέγιστης ζήτησης;

(Συμπεριλαμβάνονται οι επιχειρηματίες και μέλη των οικογενειών τους εφόσον απασχολούνται στην επιχείρηση).

1	1 άτομο	
2	Από 2 έως 10 άτομα	
3	Από 11 έως 50 άτομα	
4	Από 51 έως 250 άτομα	
5	Πάνω από 250 άτομα	

13. Ποια από τις παρακάτω προτάσεις ταιριάζει στην ξενοδοχειακή μονάδα σας;

1	Η ξενοδοχειακή μονάδα ανήκει σε κάποιο όμιλο επιχειρήσεων ή αλυσίδα ξενοδοχείων.	
2	Η ξενοδοχειακή μονάδα είναι ανεξάρτητη επιχείρηση.	

14. Πόσα χρόνια λειτουργεί η ξενοδοχειακή επιχείρησή σας;

1	Έως 3 έτη	
2	Από 3 έως 10 έτη	
3	Από 10 έως 20 έτη	
4	Πάνω από 20 έτη	

15. Σε ποια Περιφερειακή Ενότητα βρίσκεται η επιχείρησή σας.

1	Άρτας	
2	Θεσπρωτίας	
3	Ιωαννίνων	
4	Πρέβεζας	

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bardi, J.A. (2003). *Hotel front office management*, 3rd Edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Beker, E. B., Huselid, A. M. & Ulrich, D. (2001). *THE HR SCORECARD Linking PEOPLE, STRATEGY and PERFORMANCE*. Boston: Harvard Business School Press.
- Blair, M. M., & Wallman, S. M. H. (2001). *Unseen wealth: Report of the Brookings Task Force on Intangibles*. Washington, DC: The Brookings Institution Press.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (7), 754-771. Doi: 10.1108/01443570010330739
- Chang, K. J., Chichernea, D. C. & HassabElnaby, H. R. (2014). On the DuPont analysis in the health care industry. *Journal of Accounting and Public Policy*, 33 (1), 83-103. Doi: 10.1016/j.jaccpubpol.2013.10.002
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorin, J. & Pereira-Moliner, J. (2006). Strategic groups in the hospitality industry: Intergroup and intragroup performance differences in Alicante, Spain. *Tourism Management*, 27 (6), 1101-1116. Doi: 10.1016/j.tourman.2005.11.006
- Clinton, B. D. & Graves, A. H. (1999). Product value analysis: Strategic analysis over the entire product life cycle. *Journal of Cost Management*, 13 (3), 22-29.
- Clinton, B. D., Weber, S. A. & Hassel, J. M. (2002). Implementing the Balanced Scorecard Using the Analytic Hierarchy Process. *Management Accounting Quarterly*, 3 (3), 1-11.
- Coveney, M. Ganster, D. Hartlen, B. & King, D. (2003). *The Strategy Gap Leveraging Technology to Execute Winning Strategies*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- David, R. (2012). *Strategic management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Denton, G.A. & White, B. (2000). Implementing a Balanced-scorecard Approach to Managing Hotel Operations: The Case of White Lodging Services. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (1), 94-107. Doi: 10.1177/001088040004100127
- Doran, M.S., Haddad, K. & Chow, C.W. (2002). Maximising the Success of Balanced Scorecard Implementation in the Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 3 (3), 33-58. Doi: 10.1300/J149v03n03\_05



- Eccles, R. G. (1991). The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review*, January-February, pp. 131-137.
- Elbanna, S., Eid, R. & Kamel, H. (2015). Measuring hotel performance using the balanced scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 105–114.
- Eldin, N. (2002). A Promising Planning Tool: Quality Function Deployment. *Cost Engineering*, 44 (3), 28-36.
- Epstein, M. J. & Manzoni J. F. (1997). The Balanced Scorecard and Tableaux de Bord: Translating Strategy into Action. *Management Accounting*, (August), 28-36.
- Evans, N. (2005). Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (5), 376 – 390. Doi:10.1108/09596110510604805
- Fatima, T. & Elbanna, S. (2020). Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future. *International Journal of Hospitality Management*, 91 (4), 102656. Doi:10.1016/j.ijhm.2020.102656
- Govindarajan, V. & Newton, R. (2001). *Management Control Systems*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Harris, P.J. & Mongiello, M. (2001). Key performance indicators in European hotel properties: general managers' choices and company profiles. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (3), 120-128. Doi:10.1108/09596110110388909
- Huckestein, D. & Duboff, R. (1999). Hilton Hotels: A Comprehensive Approach to Delivering Value for All Stakeholders. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40 (4), 28-38. Doi:10.1177/001088049904000411
- INSETE. (2020). ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΗΕΠΠΡΟΥ, Ετήσια έκθεση ανταγωνιστικότητας και διαρθρωτικής προσαρμογής στον τομέα του τουρισμού για το έτος 2019. INSETE Intelligence.
- Johnson, G. Whittington, R. Scholes, K. Angwin D. & Ragner, P. (2014). *Exploring Strategy, 10<sup>th</sup> Edition*. Edinburgh: Pearson.
- Kang, J.S., Chiang, C.F., Huangthanapan, K., & Downing, S. (2015). Corporate social responsibility and sustainability balanced scorecard: The case study of family-owned hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 124-134. Doi:10.1016/j.ijhm.2015.05.001

- Kaplan, R. (1990). Analog Devices, Inc.: The Half-Life System. *Harvard Business School*, 190-061.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-79.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review*, September-October, pp. 2-15.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a Strategy Management. *Harvard Business Review*, January-February, pp. 37-48.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996b). *The Balanced Scorecard Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2000). Having trouble with your Strategy? Then Map it. *Harvard Business Review*, September-October, pp. 51-60.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management Part I. *Accounting Horizons*, 15 (1), 87-104. Doi: 10.2308/acch.2001.15.1.87
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004). *STRATEGY MAPS. CONVERTING INTANGIBLE ASSETS INTO TANGIBLE OUTCOMES*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2005). Creating the Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*, October,
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2006). *ALIGNMENT. Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kennerley, M. & Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations and Production Management*, 23 (2), 213-229.
- Kotler, P. (1994). *MARKETING MANAGEMENT*. Αθήνα: EMI.
- Lee, S. F. & Sai On Ko, A. (2000). Building Balanced Scorecard with SWOT analysis and implementing “Sun Tzu’s The art of Business Management Strategies” on QFD Methodology. *Managerial Auditing Journal*, 15 (1/2), 68-76. Doi: 10.1108/02686900010304669
- Lipe, M. & Salterio, S. (2000). The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measure. *The Accounting Review* 75 (3), 283-298. Doi: 10.2308/accr.2000.75.3.283

- Lipe, M. & Salterio, S. (2002). A note of The Judgmental Effects of the Balanced Scorecard's Information Organization. *Accounting Organizations and Society* 27 (6), 531-540. Doi:10.1016/S0361-3682(01)00059-9
- McConkey, D. (1988). Planning in a Changing Environment. *Business Horizons*, 31 (5), 64-72. Doi: 10.1016/0007-6813(88)90056-0
- Middleton, V., Fayall, A., Morgan, M. & Ranchhod, A. (2009). *Marketing in Travel and Tourism*. London and New York: Routledge.
- Middleton, V. & Hawkins, R. (1998). *Sustainable tourism: A marketing perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Nanni, A., Dixon, R. & Vollmann, T. (1990). Strategic Control and Performance Measurement. *Journal of Cost Management*, 4, 33-42.
- Neely, A. (1999). The Performance measurement revolution: Why now and what next?. *International Journal of Operations and Production Management*, 19 (2), 205-228. Doi: 10.1108/01443579910247437
- Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations Management*, 15 (4), 80-116. Doi: 10.1108/01443570510633639
- Neely, A., Kennerley, M. & Adams, C. (2007). Performance measurement frameworks: A review. In A. Neely (Ed.), *Business Performance Measurement, 2<sup>nd</sup> edition* (pp 143-162), Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Neves, J. & Lourenco, S. (2009). Using data envelopment analysis to select strategies that improve the performance of hotel companies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21 (6), 698-712. Doi:10.1108/09596110910975963
- Niven, R. P. (2014). *Balanced Scorecard Evolution. A Dynamic Approach to Strategy Execution*. Hoboken: Wiley.
- Norreklit, H. (2000). The Balance on the Balanced Scorecard – A Critical Analysis of Some of Its Assumptions. *Management Accounting Research*, 11 (1), 65-88 Doi:10.1006/mare.1999.0121
- Partridge, M. & Perren, L. (1997). Winning ways with the Balanced Scorecard. *Accountancy*, 120 (1248), 50-51.
- Papalexandris, A., Ioannou, G. & Prastacos, G. (2004). Implementing the Balanced Scorecard in Greece: A Software Firm's Experience. *Long Range Planning*, 37 (4), 351–366. Doi:10.1016/j.lrp.2004.05.002

- Person, R. (2009). *Balanced Scorecards and Operational Dashboards with Microsoft Excel*. Indianapolis: Wiley.
- Phillips, P. (1999). Performance measurement systems and hotels: a new conceptual framework. *International Journal of Hospitality Management*, 18 (2), 171-82.
- Phillips, P. & Louvieris, P. (2005). Performance Measurement Systems in Tourism, Hospitality, and Leisure Small Medium-sized Enterprises: A Balanced Scorecard Perspective. *Journal of Travel Research*, 44 (2), 201-211. Doi:10.1177/0047287505278992.
- Phillips, P. (2007). The balanced scorecard and strategic control: a hotel case study analysis. *Service Industries Journal*, 27 (6), 731–746. Doi:10.1080/02642060701453213.
- Pneumatikoudi, K. & Stavrinoudis, T. (2016). Classification of hotel performance measurement indicators presented in international scientific research. *European Journal of Tourism Research*, 12, pp. 82-98.
- Ribeiro, M.L., Vasconcelos, M.L. & Rocha, F. (2019). Monitoring performance indicators in the Portuguese hospitality sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31 (2), 790–811. Doi: 10.1108/ijchm-03-2017-0178
- Saaty, T. L. (1998). *Multicriteria Decision Making: The Analytic Hierarchy Process*. Pittsburgh: RSW Publications.
- Sainaghi, R., Phillips, P. & Corti, V. (2013). Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach. *International Journal of Hospitality Management*, 34 (1), 150–159. Doi:10.1016/j.ijhm.2013.02.008
- Schneiderman, A. M. (2006a). How to Build a Balanced Scorecard. Part 1: The Strategic Planning Process. Ανακτήθηκε 25 Μαΐου, 2021, από <http://www.schneiderman.com/>.
- Schneiderman, A. M. (2006b). How to Build a Balanced Scorecard. Part 2: Setting Improvement Priorities. Ανακτήθηκε 25 Μαΐου, 2021, από <http://www.schneiderman.com/>.
- Schneiderman, A. M. (2006c). How to Build a Balanced Scorecard. Part 3: Selecting Scorecard Metrics. Ανακτήθηκε 25 Μαΐου, 2021, από <http://www.schneiderman.com/>.
- Speckbacher, G., Bischof, J. & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, 14 (4), 361-388. Doi:10.1016/j.mar.2003.10.001

- Wiraeus, D. & Creelman, J. (2019). *Agile Strategy Management in the Digital Age*. London: Palgrave Macmillan.
- Zeghal, D. & Maaloul, A. (2011). The accounting treatment of intangibles – A critical review of the literature. *Accounting Forum*, 35, 262-274. Doi: 10.1016/j.accfor.2011.04.003
- Γεωργόπουλος, Β. Ν. (2007). ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ: Η ΜΙΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΔΥΟ ΟΥΕΙΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ. Στο *Τιμητικός τόμος για τον ομότιμο καθηγητή Αριστοκλή Ιγνατιάδη*. (σσ. 121-139). Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών.
- Καρρά, Δ. Ε. & Παπαδόπουλος Α. Δ. (2007). ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ - ΚΛΕΙΔΙΑ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΠΙΝΑΚΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ: ΚΡΙΤΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ. Στο *Τιμητικός τόμος για τον ομότιμο καθηγητή Αριστοκλή Ιγνατιάδη*. (σσ. 269-324). Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών.
- Κοεμτζή, Δ. Μ., Γκοτζαμάνη, Δ. Κ., & Τσιότρας Δ. Γ. (2007). ΤΟ BENCHMARKING ΚΑΙ Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΑΝΤΙΚΡΟΥΟΜΕΝΑ Ή ΑΛΛΗΛΕΝΔΕΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ;. Στο *Τιμητικός τόμος για τον ομότιμο καθηγητή Αριστοκλή Ιγνατιάδη*. (σσ. 395-413). Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών.
- Παπαδάκης, Μ. Β. (2016). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνή εμπειρία, Τόμος Α΄*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. ΜΠΕΝΟΥ.
- Χαλικιάς, Μ., Μανωλέσσου, Α. & Λάλου, Π. (2015). *Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS*. Ζωγράφου: ΣΕΑΒ.
- Χρήστου, Ε. (2005). *ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ: Στρατηγικός Σχεδιασμός και Εφαρμογές*, 4η Έκδοση. Θεσσαλονίκη: ΤΕΙ Θεσσαλονίκης.
- Χυτήρης, Λ. (2013). *Μάνατζμεντ-Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*. Αθήνα: Φαίδιμος.
- Χυτήρης, Λ. & Άννινος Λ. (2015). *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*. Αθήνα: ΣΕΑΒ.

