



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης
Πολυτεχνειούπολη, Κουνουπιδιανά, 73100 Χανιά

**Ανάπτυξη και εφαρμογή συστήματος
αξιολόγησης στρατηγικής σε οργανισμό
παροχής υπηρεσιών υγείας**

Διατριβή που υπεβλήθη για τη μερική ικανοποίηση των απαιτήσεων για
την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης

υπό

Ευαγγελίας Ι. Ορφανουδάκη

Χανιά, 2008

© Copyright υπό Ευαγγελία Ορφανουδάκη, Χανιά 2008

Η διατριβή της Ορφανουδάκη Ευαγγελίας εγκρίνεται

Γρηγορούδης Ευάγγελος
Επίκουρος Καθηγητής, Επιβλέπων

Ζοπουνίδης Κωνσταντίνος
Καθηγητής

Δούμπος Μιχαήλ
Επίκουρος Καθηγητής

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ

- 1.1. Γενικά
- 1.2. Αναγκαιότητα μιας νέας στρατηγικής προσέγγισης
- 1.3. Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (Balanced Scorecard)
- 1.4 Σχέσεις αιτιότητας και ισορροπία στο BSC
- 1.5 Δομή και στόχοι της εργασίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ BALANCED SCORECARD

- 2.1 Όραμα, Αποστολή και Αξίες
 - 2.1.1 Το Όραμα της επιχείρησης
 - 2.1.2 Η Αποστολή
 - 2.1.3 Εταιρικές αξίες
- 2.2 Στρατηγική της εταιρίας
- 2.3 Στρατηγικοί στόχοι και δείκτες μέτρησης επίδοσης
- 2.4 Σχεδιασμός των στρατηγικών στόχων
 - 2.4.1 Χρηματοοικονομική διάσταση
 - 2.4.2 Διάσταση Πελατών
 - 2.4.3 Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών:
 - 2.4.4 Διάσταση Ανάπτυξης και Μάθησης
- 2.5 Ανάπτυξη των δεικτών μέτρησης επίδοσης
 - 2.5.1 Διάσταση Χρηματοοικονομικών
 - 2.5.2 Διάσταση Πελατών
 - 2.5.3 Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών
 - 2.5.4 Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ BSC

- 3.1 Σχέσεις Αιτιότητας
- 3.2 Οριοθέτηση στόχων και μέτρων επίτευξης αυτών
- 3.3 Διατήρηση του συστήματος Balanced Scorecard

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 –BSC ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

- 4.1 Σύγχρονα συστήματα παροχής υπηρεσιών υγείας
 - 4.1.1 Το σύστημα υγείας
 - 4.1.2 Νοσοκομεία
 - 4.1.3 Ο κοινωνικός σκοπός του Νοσοκομείου
- 4.2 Ποιότητα των υπηρεσιών υγείας
 - 4.2.1 Γενικά
 - 4.2.2 Αξιολόγηση ποιότητας υπηρεσιών υγείας
 - 4.2.3 Το μοντέλο SERVQUAL
 - 4.2.4 Ικανοποίηση ασθενών
- 4.3 BSC και δημόσιοι οργανισμοί
- 4.4 Προγενέστερες εφαρμογές σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας
 - 4.4.1 Γενικά
 - 4.4.2 Η περίπτωση του νοσοκομείου Benito Menni
 - 4.4.3 Η περίπτωση του κέντρου υγείας EMS LB
 - 4.4.4 Η περίπτωση του Θεαγένειου Νοσοκομείου Θεσσαλονίκης
 - 4.4.5 Συγκριτική αξιολόγηση νοσηλευτικών οργανισμών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΔΙΔΥΜΟΤΕΙΧΟΥ

- 5.1 Ταυτότητα και Σύντομο Ιστορικό του Γενικού Νοσοκομείου Διδυμοτείχου
 - 5.1.1 Αποστολή και Ρόλος του Νοσοκομείου
 - 5.1.2 Αξίες του οργανισμού
 - 5.1.3 Όραμα του οργανισμού
 - 5.1.4 Στρατηγική της εταιρίας
- 5.2 Χρηματοοικονομική ανάλυση
 - 5.2.1 Μεθοδολογία ανάλυσης
 - 5.2.2 Αποτελέσματα ανάλυσης με τη χρήση αριθμοδεικτών
 - 5.2.2.1 Αποτελέσματα έτους 2006
 - 5.2.2.2 Αποτελέσματα έτους 2007
 - 5.2.2.3 Μεταβολές δεικτών 2006-2007
- 5.3 Σύνοψη αποτελεσμάτων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 - ΑΝΑΠΤΥΞΗ BSC ΣΤΟ ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΔΙΔΥΜΟΤΕΙΧΟΥ

- 6.1 Καθορισμός στρατηγικών στόχων
- 6.2 Επιλογή δεικτών μέτρησης επιδόσεων
- 6.3 Σχέσεις αιτιότητας των στρατηγικών στόχων
- 6.4 Οριοθέτηση στρατηγικών στόχων
- 6.5 Υπολογισμός δεικτών επίδοσης
 - 6.5.1 Διάσταση χρηματοοικονομικών
 - 6.5.2 Διάσταση πελατών
 - 6.5.3 Διάσταση εσωτερικών διαδικασιών
 - 6.5.4 Διάσταση ανάπτυξης και μάθησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

- 7.1 Πολυκριτήριο μοντέλο με βάση τους στόχους
 - 7.1.1 Ανάπτυξη μοντέλου
 - 7.1.2 Σημαντικότητα δεικτών επίδοσης
 - 7.1.3 Επιλογή συνάρτησης προτίμησης δεικτών επίδοσης
 - 7.1.4 Αποτελέσματα
- 7.2 Μέθοδος UTASTAR
 - 7.2.1 Παρουσίαση μεθόδου
 - 7.2.2 Ανάπτυξη σεναρίων
 - 7.2.3 Αποτελέσματα κατάταξης
 - 7.2.4 Σημαντικότητα δεικτών μέτρησης
 - 7.2.5 Συναρτήσεις χρησιμότητας
 - 7.2.6 Αποτελέσματα
- 7.3 Συγκριτική ανάλυση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΠΕΚΤΑΣΕΙΣ

- 8.1 Γενικά
- 8.2 Συμπεράσματα και προτάσεις
- 8.3 Μελλοντικές επεκτάσεις

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

A. Ισολογισμός ΓΝΔ 2005

B. Ισολογισμός ΓΝΔ 2006

Γ. Ισολογισμός ΓΝΔ 2007

Δ. Απολογισμός ΓΝΔ 2006

Ε. Απολογισμός ΓΝΔ 2007

ΣΤ. Δεδομένα συστήματος BSC – Διάσταση Χρηματοοικονομικών

Ζ. Δεδομένα συστήματος BSC – Διάσταση Πελατών

Η. Δεδομένα συστήματος BSC – Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών

Θ. Δεδομένα συστήματος BSC – Διάσταση Ανάπτυξης και Μάθησης

Ι. Συναρτήσεις αξιών

Ευχαριστίες

Με το πέρας της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Επίκουρο Καθηγητή κ. Γρηγορούδη Ευάγγελο για την προθυμία, την υπομονή και την αμέριστη συμβολή του κατά την διεκπεραίωση της εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη της τριμελούς επιτροπής Καθηγητή κ. Ζοπουνίδη Κωνσταντίνο και Επίκουρο Καθηγητή Δούμπο Μιχαήλ για την τιμή που μου κάνανε να συμμετέχουν στην εξέταση της παρούσας εργασίας.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τους φίλους μου, με τους οποίους έζησα πολλές και ευχάριστες στιγμές σε όλη τη διάρκεια της φοιτητικής μου ζωής.

Τέλος, θέλω να πω ένα πολύ μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου για την ηθική και υλική συμπαράσταση της όλα αυτά τα χρόνια.

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία αφιερώνεται στη οικογένεια μου.

Σύντομο Βιογραφικό Σημείωμα

Η Ευαγγελία Ι. Ορφανουδάκη γεννήθηκε στο Ηράκλειο Κρήτης το 1982, μεγάλωσε και ολοκλήρωσε τη βασική της εκπαίδευση στο Ηράκλειο στο Λύκειο Αρχανών. Το 2000 εισήχθη στο Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης στα Χανιά. Το 2005 αποφοίτησε με βαθμό 7.48 και στη συνέχεια εισήχθη στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Ειδίκευσης του ιδίου τμήματος, στο τομέα Οργάνωσης και Διοίκησης. Με την εργασία αυτή ολοκληρώνει τις μεταπτυχιακές σπουδές της.

Περίληψη Διατριβής

Η μέθοδος της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων ή Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας – Balanced Scorecard (BSC) αποτελεί ένα προσεκτικά επιλεγμένο σύνολο δεικτών επίδοσης (KPI-Key Performance Indicators) προερχόμενο από τη στρατηγική του οργανισμού. Οι δείκτες αυτοί αντιπροσωπεύουν ένα εργαλείο για τη διοίκηση που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην επικοινωνία με όλους τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους (εργαζόμενους, προμηθευτές, πελάτες, συνεργάτες, κοινωνία γενικότερα, κλπ.) για να παρέχει ενημέρωση για την επιτυχία της αποστολής και των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Το σύστημα BSC προσπαθεί να απαντήσει σε δύο κρίσιμα προβλήματα των σύγχρονων επιχειρήσεων και οργανισμών: την αποτελεσματική μέτρηση των επιχειρηματικών επιδόσεων και την αξιολόγηση της επιτυχούς εφαρμογής της επιχειρηματικής στρατηγικής. Το τελευταίο χρονικό διάστημα, η συγκεκριμένη μεθοδολογία έχει αρχίσει να εφαρμόζεται αποτελεσματικά και σε άλλους τομείς, εκτός του χώρου των επιχειρήσεων (π.χ. μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, δημόσιος τομέας, κλπ).

Η εργασία αυτή έχει ως στόχο να παρουσιάσει την εφαρμογή της μεθοδολογίας BSC σε έναν οργανισμό παροχής υπηρεσιών υγείας. Το σύστημα που αναπτύσσεται μπορεί να λειτουργήσει ταυτόχρονα ως ένα εργαλείο μέτρησης των επιδόσεων, ως ένα σύστημα αξιολόγησης και ελέγχου της στρατηγικής και ως ένα εργαλείο επικοινωνίας για τον οργανισμό. Στο πλαίσιο αυτό παρουσιάζεται μια εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση των εφαρμογών της μεθοδολογίας BSC σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας, δίνοντας έμφαση στις ιδιαιτερότητες του συγκεκριμένου χώρου (π.χ. κοινωνικός χαρακτήρας οργανισμού). Το σύστημα BSC που προτείνεται, εκτός από τους δείκτες οικονομικής διαχείρισης, περιλαμβάνει αναλυτικούς ποσοτικούς δείκτες για κάθε μια από τις υπόλοιπες διαστάσεις της μεθοδολογίας: τη διάσταση των Πελατών (χρήστες υπηρεσιών), τη διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών και τη διάσταση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης. Τέλος, στο πλαίσιο της εργασίας παρουσιάζονται τα πλέον κρίσιμα σημεία σχετικά με την περαιτέρω ανάπτυξη και εφαρμογή του συστήματος BSC, όπως η ανάλυση της ισορροπίας και η μελέτη των σχέσεων αιτιότητας αναφορικά με τους δείκτες επίδοσης.

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

1.1 Γενικά

Οι εταιρίες βρίσκονται στο μέσον μιας επαναστατικής μεταμόρφωσης. Ο ανταγωνισμός της βιομηχανικής εποχής βαθμιαία μετατοπίζεται σε ανταγωνισμό της εποχής της πληροφορίας. Κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής εποχής, από το 1850 μέχρι περίπου το 1975, οι εταιρίες ήταν επιτυχημένες με βάση το πόσο καλά μπορούσαν να συλλάβουν τα οφέλη από τις οικονομίες κλίμακας και φάσματος. Η τεχνολογία μετρούσε, όμως, εντέλει, η επιτυχία προέκυπτε στις εταιρίες που θα μπορούσαν να ενσωματώσουν τη νέα τεχνολογία μέσα σε φυσικά περιουσιακά στοιχεία, τα οποία παρείχαν αποδοτική, μαζική παραγωγή τυποποιημένων προϊόντων (Kaplan and Norton, 1996).

Κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής εποχής, αναπτύχθηκαν χρηματοοικονομικά συστήματα ελέγχου σε εταιρίες, όπως η General Motors, η DuPont, η Matsushita και η General Electric, για να εξυπηρετούν και να παρακολουθούν αποδοτικές κατανομές του χρηματοοικονομικού και φυσικού κεφαλαίου. Ένα συνοπτικό χρηματοοικονομικό μέτρο, όπως η απόδοση του απασχολούμενου κεφαλαίου (ROCE), μπορεί να κατευθύνει και το εσωτερικό κεφάλαιο μιας εταιρίας σε μια πιο παραγωγική χρήση του και να παρακολουθεί την αποδοτικότητα με την οποία οι επιχειρησιακές βαθμίδες χρησιμοποίησαν χρηματοοικονομικό και φυσικό κεφάλαιο για να δημιουργήσουν αξία στους μετόχους.

Η ανάδυση της εποχής της πληροφορίας, ωστόσο, στις τελευταίες δεκαετίες του εικοστού αιώνα, κατέστησε απαρχαιωμένες πολλές από τις θεμελιώδεις προϋποθέσεις του ανταγωνισμού της βιομηχανικής εποχής. Οι εταιρίες δεν μπορούν πλέον να αποκτήσουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απλώς από τη γρήγορη εκμετάλλευση νέας τεχνολογίας σε φυσικά περιουσιακά στοιχεία και από το έξοχο μάνατζμεντ των περιουσιακών στοιχείων και των υποχρεώσεων.

Η επίδραση της εποχής της πληροφορίας είναι ακόμα πιο επαναστατική στις οργανώσεις παροχής υπηρεσιών παρά στις μεταποιητικές εταιρίες. Πολλές οργανώσεις παροχής υπηρεσιών, ειδικότερα εκείνες στους κλάδους των μεταφορών, της εξυπηρέτησης, των επικοινωνιών, των χρηματοοικονομικών και της υγείας, βρίσκονται επί δεκαετίες σε μη ευνοϊκά, μη ανταγωνιστικά περιβάλλοντα. Είχαν περιορισμένη ελευθερία για είσοδο σε νέες επιχειρηματικές δράσεις και στην τιμολόγηση της παραγωγής τους. Σε ανταπόδοση, οι κυβερνητικές ρυθμιστικές αρχές προστάτευαν αυτές τις εταιρίες από δυνητικώς πιο αποδοτικούς ή πιο καινοτόμους ανταγωνιστές, και όριζαν τις τιμές σε επίπεδο το οποίο παρείχε επαρκείς αποδόσεις στη βάση του κόστους και των επενδύσεών τους. Ολοφάνερα, οι τρεις προηγούμενες δεκαετίες μαρτυρούν σημαντικές πρωτοβουλίες απορρύθμισης και ιδιωτικοποίησης για τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών σε ολόκληρο το κόσμο, καθώς οι τεχνολογίες της πληροφορίας δημιούργησαν τους «σπόρους της καταστροφής» στις ρυθμισμένες στη βιομηχανική εποχή εταιρίες παροχής υπηρεσιών.

Το περιβάλλον της εποχής της πληροφορίας, για αμφότερες τις οργανώσεις παραγωγής και παροχής υπηρεσιών, απαιτεί νέες δυνατότητες για ανταγωνιστική επιτυχία. Η ικανότητα μιας εταιρίας να κινητοποιεί και να εκμεταλλεύεται τα άυλα ή τα αόρατα περιουσιακά της στοιχεία, έχει γίνει ακόμα πιο αποφασιστική από το να επενδύει και να διαχειρίζεται φυσικά, υλικά περιουσιακά στοιχεία. Τα άυλα περιουσιακά στοιχεία καθιστούν μια οργάνωση ικανή:

- Να αναπτύσσει τις σχέσεις των πελατών, οι οποίες διατηρούν την πίστη των υφισταμένων πελατών και καθιστά την εξυπηρέτηση της τμηματοποίησης των νέων πελατών και των περιοχών της αγοράς δυνατή αποτελεσματικά και αποδοτικά.
- Να εισαγάγει καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες, τα οποία είναι επιθυμητά σε στοχευμένα τμήματα πελατών.
- Να παραγάγει επί παραγγελία υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες με χαμηλό κόστος και σύντομους χρόνους παράδοσης.
- Να επιστρατεύει τις δεξιότητες των εργαζομένων και την υποκίνηση για συνεχείς βελτιώσεις στις ικανότητες διεργασιών, την ποιότητα και τους χρόνους ανταπόκρισης.
- Να εκμεταλλεύεται τις τεχνολογίες της πληροφορίας, τις βάσεις δεδομένων και τα συστήματα.

Καθώς οι οργανώσεις επιχειρούν να μεταμορφωθούν για να ανταγωνίζονται επιτυχώς στο μέλλον, στρέφονται σε ποικίλες πρωτοβουλίες βελτίωσης:

- Διοίκηση ολικής ποιότητας
- Συστήματα έγκαιρης παραγωγής και διανομής (JIT)
- Ανταγωνισμός βασιζόμενος στη διαχείριση του χρόνου
- Λιτή παραγωγή / Λιτή επιχείρηση (lean manufacturing / lean enterprise)
- Οικοδόμηση οργανώσεων εστιασμένων στο πελάτη
- Διαχείριση κόστους βασισμένου σε δραστηριότητες
- Ενθάρρυνση με παροχή πρωτοβουλιών στον εργαζόμενο
- Ανασχεδιασμός (Reengineering)

Καθένα από τα προγράμματα βελτίωσης έχει να επιδείξει ιστορίες επιτυχίας, πρωταθλητές, γκουρού και συμβούλους. Καθένα ανταγωνίζεται για τον χρόνο, την ενέργεια και τους πόρους των ανώτερων στελεχών. Και καθένα υπόσχεται ριζοσπαστική απόδοση και δημιουργία προσαυξημένης αξίας για πολλούς, αν όχι για όλους, τους υποστηρικτές μιας εταιρίας: μετόχους, πελάτες, προμηθευτές και εργαζομένους. Ο σκοπός αυτών των προγραμμάτων δεν είναι η αυξητική βελτίωση ή επιβίωση. Ο σκοπός είναι η ασυνεχής απόδοση, που θα καταστήσει ικανή μια οργάνωση να πετύχει στο νέο ανταγωνισμό της εποχής της πληροφορίας.

Όμως πολλά από αυτά τα προγράμματα βελτίωσης απέφεραν απογοητευτικά αποτελέσματα. Τα προγράμματα συχνά είναι κατακερματισμένα. Αυτά δεν μπορούν να συνδέονται με τη στρατηγική της οργάνωσης, ούτε να πετύχουν ειδικά χρηματοοικονομικά και οικονομικά αποτελέσματα. Τα σημαντικά βήματα στις επιδόσεις απαιτούν μεγάλη αλλαγή και αυτή περιλαμβάνει αλλαγές στα συστήματα μέτρησης και διοίκησης που χρησιμοποιούνται σε μια οργάνωση. Η διακυβέρνηση σε ένα περισσότερο ανταγωνιστικό, τεχνολογικό και οδηγούμενο από τις ικανότητες μέλλον δεν μπορεί να πραγματοποιείται μόνο από την παρατήρηση και τον έλεγχο χρηματοοικονομικών μέτρων παρελθοντικής απόδοσης.

1.2 Αναγκαιότητα μιας νέας στρατηγικής προσέγγισης

Όλα τα νέα προγράμματα, πρωτοβουλίες και διαδικασίες διοίκησης της αλλαγής από τις επιχειρήσεις της εποχής της πληροφορίας εφαρμόστηκαν σε ένα περιβάλλον εξουσιαζόμενο από τριμηνιαίες και ετήσιες χρηματοοικονομικές εκθέσεις. Η διαδικασία υποβολής χρηματοοικονομικών εκθέσεων παραμένει προσδεδεμένη σε ένα λογιστικό μοντέλο που αναπτύχθηκε πριν από αιώνες για ένα περιβάλλον ισότιμων συναλλαγών μεταξύ ανεξάρτητων οντοτήτων. Αυτό το αξιόσεβαστο χρηματοοικονομικό μοντέλο χρησιμοποιείται ακόμα από τις εταιρίες της εποχής της πληροφορίας, καθώς αποπειρώνται να οικοδομήσουν εσωτερικά περιουσιακά στοιχεία και ικανότητες, και να σφυρηλατήσουν συνδέσεις και στρατηγικές συμμαχίες με εξωτερικά συμβαλλόμενα μέρη.

Ιδεωδώς, αυτό το χρηματοοικονομικό λογιστικό μοντέλο θα έπρεπε να επεκταθεί ώστε να περιλαμβάνει την αξιολόγηση των άυλων και πνευματικών περιουσιακών στοιχείων μιας εταιρίας, όπως τα υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες, ενεργούς και ειδικευμένους εργαζόμενους, τις ανταποκρινόμενες και προβλέψιμες εσωτερικές διαδικασίες, και τους ικανοποιημένους και αφοσιωμένους πελάτες. Μια τέτοια αξιολόγηση των άυλων περιουσιακών στοιχείων και των δυνατοτήτων της εταιρίας θα ήταν ιδιαιτέρως εξυπηρετική αφού για τις επιχειρήσεις της εποχής της πληροφορίας αυτά τα περιουσιακά στοιχεία είναι πιο κρίσιμα για την επιτυχία από τα παραδοσιακά φυσικά και υλικά περιουσιακά στοιχεία. Εάν τα άυλα περιουσιακά στοιχεία και οι δυνατότητες της εταιρίας θα μπορούσαν να αξιολογούνται μέσα στο χρηματοοικονομικό λογιστικό μοντέλο, οι οργανώσεις που προσανέχονταν αυτά τα περιουσιακά στοιχεία και τις ικανότητες θα μπορούσαν να μεταδώσουν αυτή τη βελτίωση στους εργαζόμενους, στους μετόχους, στους πιστωτές και τις κοινότητες. Αντίθετα, όταν οι εταιρίες μείωναν τα αποθέματα τους σε άυλα περιουσιακά στοιχεία και ικανότητες, τα αρνητικά απορούσαν να αντανakλώνται άμεσα στο λογαριασμό αποτελεσμάτων χρήσεως. Ρεαλιστικά ωστόσο οι δυσκολίες να οριστεί μια αξιόπιστη χρηματοοικονομική αξία σε τέτοια περιουσιακά στοιχεία, όπως η γραμμή παραγωγής νέου προϊόντος, οι ικανότητες των διαδικασιών, οι δεξιότητες, η υποκίνηση και η ευελιξία των εργαζομένων, η αφοσίωση του πελάτη, οι βάσεις δεδομένων και τα συστήματα, πιθανόν θα τα απέκλειαν ακόμη και να αναγνωρίζονται σε οργανωσιακούς ισολογισμούς. Εντούτοις, αυτά είναι τα πραγματικά περιουσιακά στοιχεία και ικανότητες που είναι κρίσιμα για την επιτυχία στο σημερινό και στο αυριανό ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Ένα παράδειγμα αποτελεί η Xerox, η οποία μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1970 απόλαυσε ένα πραγματικό μονοπώλιο στα φωτοαντιγραφικά μηχανήματα. Η Xerox δεν πουλούσε τα μηχανήματα της, τα δάνειζε και αποκόμιζε έσοδα για κάθε αντίτυπο που γινόταν σε αυτά τα μηχανήματα. Οι πωλήσεις και τα κέρδη από τη μίσθωση των μηχανημάτων, και εκείνες από την υποστήριξη των ειδών, όπως χαρτί και τόνερ, ήταν μεγάλα και αυξανόμενα. Όμως οι πελάτες εκτός από την έγνοια τους για τα υψηλά κόστη αντιγραφής, για τα οποία καμία εναλλακτική λύση δεν ήταν διαθέσιμη, ήταν δυσαρεστημένοι για τους υψηλούς δείκτες βλαβών και τις δυσλειτουργίες αυτών των ακριβών μηχανημάτων. Αντί να ανασχεδιάσουν τα μηχανήματα, ώστε να υφίστανται βλάβες λιγότερο συχνά, η Xerox άδραξαν την ευκαιρία να προσανέχουν τα χρηματοοικονομικά τους αποτελέσματα ακόμα περισσότερο. Επέτρεψαν την άμεση αγορά των μηχανημάτων τους, και κατόπιν καθιέρωσαν μία εκτενή επιτόπου δύναμη εξυπηρέτησης ως χωριστό κέντρο κέρδους, για να επισκευάζει χαλασμένα μηχανήματα στις εγκαταστάσεις των πελατών. Δοθείσης της ζήτησης για τις υπηρεσίες του, αυτό το τμήμα γρήγορα έγινε ουσιώδης συντελεστής στην ανάπτυξη

των κερδών της Xerox. Επιπλέον, επειδή καμιά εκροή δεν μπορούσε να παραχθεί, ενόσω αναμενόταν το άτομο του σέρβις, οι εταιρίες αγόραζαν πρόσθετα μηχανήματα ως εφεδρικά, και έτσι οι πωλήσεις και τα κέρδη αυξάνονταν σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό. Τοιουτοτρόπως, όλοι οι χρηματοοικονομικοί δείκτες – μεγέθυνσης των πωλήσεων και του κέρδους, απόδοσης επενδύσεων – εξέπεμπαν σήματα για μια άκρως επιτυχημένη στρατηγική.

Όμως, οι πελάτες ήταν ακόμα δυστυχείς και μη φιλικοί. Δεν ήθελαν τον προμηθευτή τους να υπερέχει, έχοντας εξέχουσα δύναμη στο πεδίο της εξυπηρέτησης. Ήθελαν μηχανήματα απόδοσης – κόστους τα οποία δεν θα χαλούσαν. Όταν οι Ιάπωνες και οι Αμερικάνοι εισερχόμενοι ανταγωνιστές ήταν τελικά ικανοί να προσφέρουν μηχανήματα τα οποία παρήγαγαν εφάμιλλα ή ακόμα καλύτερης ποιότητας αντίγραφα, τα οποία δεν χαλούσαν και τα οποία ήταν χαμηλότερα τιμολογημένα, αγκαλιάστηκαν από τους δυσαρεστημένους και μη αφοσιωμένους πελάτες της Xerox.

Η Xerox, μία από τις πλέον επιτυχημένες εταιρίες των Η.Π.Α., από το 1955 έως το 1975, σχεδόν χρεοκόπησε. Μόνο υπό μία νέα διοίκηση, με πάθος για την ποιότητα και την εξυπηρέτηση του πελάτη, το οποίο διέδωσε σε ολόκληρη την οργάνωση, κατόρθωσε η εταιρία να κάνει ένα αξιοσημείωτο γύρισμα στη δεκαετία του 1980.

Από την άλλη πλευρά, έχουμε το παράδειγμα μιας εταιρίας ηλεκτρονικών, η οποία κατά την περίοδο 1987 – 1990 είχε κάνει αξιοσημείωτες βελτιώσεις στην ποιότητα και στην απόδοση της έγκαιρης παράδοσης. Τα εξερχόμενα ποσοστά ελαττωμάτων μειώθηκαν κατά 10%, οι αποδόσεις εσόδων διπλασιάστηκαν και οι μη έγκαιρες ημερομηνίες παράδοσης έπεσαν από 30% σε 4%. Αυτές όμως οι σημαντικές βελτιώσεις στην ποιότητα, την παραγωγικότητα και την εξυπηρέτηση των πελατών απέτυχαν να αποδώσουν χρηματοοικονομικά οφέλη. Κατά τη διάρκεια της ίδιας τριχρονής περιόδου, η εταιρία παρουσίασε αμετάβλητη χρηματοοικονομική απόδοση και οι απογοητευμένοι μέτοχοι είδαν τις τιμές των μετοχών της εταιρίας να πέφτουν κατά 70%.

Όπως φαίνεται τα χρηματοοικονομικά μέτρα είναι ανεπαρκή να καθοδηγήσουν και να εκτιμήσουν τις τροχιές οργάνωσης μέσα σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα. Αυτά είναι δείκτες υστέρησης, οι οποίοι αποτυγχάνουν να συλλάβουν πολλή από την αξία που δημιουργείται ή καταστρέφεται από τις δραστηριότητες των μάνατζερ στην πιο πρόσφατη λογιστική περίοδο. Τα χρηματοοικονομικά μέτρα αφηγούνται αρκετή, αλλά όχι όλη, από την ιστορία σχετικά με παρελθούσες δραστηριότητες και αποτυγχάνουν να παράσχουν επαρκή καθοδήγηση για τις δραστηριότητες που πρόκειται να αναληφθούν σήμερα και την επομένη για να δημιουργήσουν μελλοντική χρηματοοικονομική αξία. Ωστόσο, οι περιοδικές χρηματοοικονομικές καταστάσεις και τα χρηματοοικονομικά μέτρα πρέπει να συνεχίσουν να διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο υπενθυμίζοντας στα στελέχη ότι η βελτιωμένη ποιότητα, οι χρόνοι ανταπόκρισης, η παραγωγικότητα και τα νέα προϊόντα είναι τα μέσα για ένα σκοπό, όχι ο ίδιος ο σκοπός. Τέτοιες βελτιώσεις ωφελούν μια εταιρία μόνο όταν μπορούν να μεταφραστούν σε βελτιωμένες πωλήσεις, σε μειωμένα έξοδα λειτουργίας ή σε υψηλότερη αξιοποίηση περιουσιακών στοιχείων.

Πέρα από τα χρηματοοικονομικά θέματα μιας επιχείρησης, η διατύπωση της στρατηγικής της είναι ενδεχομένως το πιο συζητημένο και ένα από τα θέματα που απασχολεί πολλούς στο επιχειρησιακό τοπίο. Για πολλές γενεές επιχειρησιακών ηγετών η ανάπτυξη μιας στρατηγικής που θα οδηγεί σε επιτυχία, θεωρήθηκε συχνά ως η βασικότερη διαδικασία που θα καθορίσει το μέλλον της εταιρείας και θα διαμορφώσει την διαφορετικότητα της στον κλάδο που ανήκει. Εκείνοι που

ασχολούνται με το αντικείμενο αυτό, ανώτεροι υπάλληλοι, ακαδημαϊκοί και σύμβουλοι, όλοι ψάχνουν για την πανάκεια μιας νικηφόρας στρατηγικής.

Ο στόχος οποιουδήποτε συστήματος μέτρησης πρέπει να είναι η υποκίνηση όλων των μάνατζερ και των εργαζομένων να εφαρμόσουν επιτυχώς τη στρατηγική της επιχειρηματικής μονάδας. Όσες επιχειρήσεις μπορούν να μεταφράσουν τη στρατηγική τους στο σύστημα μέτρησης τους είναι πολύ ικανότερες να εκτελέσουν τη στρατηγική τους, επειδή μπορούν να μεταδώσουν τους σκοπούς και τους στόχους τους. Αυτή η μετάδοση εστιάζει τους μάνατζερ και τους εργαζόμενους στους κρίσιμους οδηγούς, επιτρέποντας τους να ευθυγραμμίσουν τις επενδύσεις, τις πρωτοβουλίες και τις δραστηριότητες με την ολοκλήρωση των στρατηγικών στόχων. Κατά συνέπεια, επιτυχημένη Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων είναι αυτή που μεταδίδει μία στρατηγική, μέσω ενός ολοκληρωμένου συνόλου χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών μετρήσεων (Kaplan and Norton, 1996).

Η κατασκευή μιας κάρτας επιδόσεων που μεταδίδει τη στρατηγική μιας επιχειρηματικής μονάδας είναι σημαντική για τους εξής λόγους:

- Η κάρτα επιδόσεων περιγράφει το όραμα της οργάνωσης για το μέλλον σε ολόκληρη την οργάνωση.
- Δημιουργεί κοινή αντίληψη.
- Η κάρτα επιδόσεων δημιουργεί ένα ολιστικό πρότυπο της στρατηγικής, που επιτρέπει σε όλους τους εργαζομένους να βλέπουν πως συμβάλλουν στην οργανωσιακή επιτυχία. Χωρίς τέτοια σύνδεση, τα άτομα και τα τμήματα μπορούν να βελτιστοποιήσουν την τοπική απόδοση τους, αλλά να μη συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων.
- Η κάρτα επιδόσεων εστιάζει στις προσπάθειες αλλαγής. Εάν προσδιοριστούν οι σωστοί στόχοι και τα μέτρα, είναι πιθανό να λάβει χώρα με επιτυχία η εφαρμογή της. Αν όχι, οι επενδύσεις και οι πρωτοβουλίες θα σπαταληθούν.

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων ή Balanced Scorecard (BSC), επιτρέπει τη γεφύρωση ενός σημαντικού χάσματος που υπήρξε στο παρελθόν σε οργανώσεις: μια θεμελιώδη αποσύνδεση μεταξύ της ανάπτυξης της στρατηγικής και της εφαρμογής της. Η αποσύνδεση μεταξύ της διατύπωσης και της εφαρμογής της στρατηγικής προκαλείται από εμπόδια που ορθώνονται από τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης – τα συστήματα που οι οργανώσεις χρησιμοποιούν:

- Να καθιερώνουν και να μεταδίδουν τη στρατηγική και τις κατευθύνσεις,
- Να κατανέμουν τους πόρους,
- Να προσδιορίζουν τους υπηρεσιακούς, ομαδικούς και τους ατομικούς σκοπούς και τις κατευθύνσεις, και
- Να έχουν ανάδραση.

Ειδικότερα, έχουν προσδιοριστεί τέσσερα συγκεκριμένα εμπόδια στην αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής:

1. Οράματα και στρατηγικές μη δραστηριοποιήσιμα
2. Στρατηγικές που δεν συνδέονται με τους υπηρεσιακούς, τους ομαδικούς και τους ατομικούς σκοπούς

3. Στρατηγικές που δεν συνδέονται με τη μακροπρόθεσμη και βραχυπρόθεσμη κατανομή των πόρων
4. Ανάδραση που είναι τακτική, και όχι στρατηγική

Κάθε εμπόδιο μπορεί να υπερνικηθεί με την ολοκλήρωση του BSC σε ένα νέο στρατηγικό σύστημα διαχείρισης.

Εμπόδιο 1: Όραμα και στρατηγική μη δραστηριοποιήσιμα

Το πρώτο εμπόδιο στη στρατηγική εφαρμογή συμβαίνει όταν δεν μπορεί η οργάνωση να μεταφράσει το όραμα και τη στρατηγική της, σε όρους που μπορούν να γίνουν κατανοητοί και να εκτελεστούν. Όπου υπάρχει θεμελιώδης διαφωνία για το πώς θα μεταφραστούν οι υψηλόφρωνες δηλώσεις περί οράματος και αποστολής σε ενέργειες, η συνέπεια είναι ο κατακερματισμός και η υποβελτιστοποίηση των προσπαθειών. Δίχως σύνεση και σαφήνεια, διαφορετικές ομάδες ακολουθούν διαφορετικές ατζέντες – στη ποιότητα, στη συνεχή βελτίωση, στον ανασχεδιασμό, στην ενθάρρυνση πρωτοβουλιών – σύμφωνα με τις δικές τους ερμηνείες των οραμάτων και της στρατηγικής. Οι προσπάθειες τους δεν είναι ούτε ολοκληρωμένες ούτε σωρευτικές δεδομένου ότι δεν συνδέονται συνεκτικά με μία γενική στρατηγική.

Έχει διαπιστωθεί ότι η διαδικασία δημιουργίας ενός BSC αποσαφηνίζει τους στρατηγικούς στόχους και προσδιορίζει τους κρίσιμους οδηγούς για τη στρατηγική επιτυχία. Η διαδικασία δημιουργεί συναίνεση και ομαδική εργασία μεταξύ όλων των ανώτερων στελεχών, ανεξάρτητα από το προηγούμενο ιστορικό απασχόλησης τους, την εργασιακή εμπειρία ή τη λειτουργική πείρα. Το BSC μεταφράζει ένα όραμα σε στρατηγικά θέματα-κλειδιά που μπορούν έπειτα να μεταδοθούν και να ενεργοποιηθούν σε ολόκληρη την οργάνωση.

Εμπόδιο 2: Στρατηγική μη συνδεδεμένη με τους υπηρεσιακούς, ομαδικούς και ατομικούς σκοπούς

Το δεύτερο εμπόδιο ανακύπτει όταν δεν μεταφράζονται οι μακροπρόθεσμες απαιτήσεις της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας σε σκοπούς για τα υπηρεσιακά τμήματα, τις ομάδες και τα άτομα. Απεναντίας, η επιχειρησιακή απόδοση παραμένει εστιασμένη στην ικανοποίηση των οικονομικών προϋπολογισμών που καθιερώθηκαν ως τμήμα της παραδοσιακής διαδικασίας διοικητικού ελέγχου. Και οι ομάδες και τα άτομα μέσα στα τμήματα συνδέονται με τους σκοπούς τους με την επίτευξη των υπηρεσιακών βραχυπρόθεσμων και τακτικών στόχων, αποκλείοντας την οικοδόμηση των ικανοτήτων που θα επιτρέψουν να επιτευχθούν οι πιο μακροπρόθεσμοι στρατηγικοί στόχοι. Αυτό το εμπόδιο μπορεί ίσως να αποδοθεί στην αποτυχία των μάνατζερ του ανθρώπινου δυναμικού να διευκολύνουν την ευθυγράμμιση των ατομικών και ομαδικών σκοπών στους γενικούς οργανωσιακούς στόχους.

Οι οργανώσεις δυσκολεύονται να εστιάσουν τους εργαζομένους τους στην εφαρμογή των στρατηγικών, οσοδήποτε καλά και αν έχουν συλληφθεί και διατυπωθεί αυτές οι στρατηγικές. Το σύστημα κινήτρων που συνδέεται με τα βραχυπρόθεσμα χρηματοοικονομικά μέτρα, ενισχύει απλά τους παλιούς τρόπους με τους οποίους γίνονται οι επιχειρηματικές δουλειές.

Εμπόδιο 3: Στρατηγική μη συνδεδεμένη με την κατανομή των πόρων

Το τρίτο εμπόδιο στη εφαρμογή της στρατηγικής είναι η αποτυχία να συνδεθούν τα προγράμματα δράσης και η κατανομή των πόρων με τις μακροπρόθεσμες στρατηγικές προτεραιότητες. Γενικά, πολλές οργανώσεις έχουν χωριστές διαδικασίες για τον μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό και για τη βραχυπρόθεσμη (ετήσια) σύνταξη προϋπολογισμού. Η συνέπεια είναι ότι η διακριτική χρηματοδότηση και οι κατανομές κεφαλαίου είναι συχνά άσχετες με τις στρατηγικές προτεραιότητες. Σημαντικές πρωτοβουλίες, όπως ο ανασχεδιασμός, αντιλαμβάνονται με λίγη αίσθηση της προτεραιότητας ή της στρατηγικής επίδρασης, και οι μηνιαίες και τριμηνιαίες αναθεωρήσεις εστιάζουν στην εξήγηση των αποκλίσεων μεταξύ των πραγματικών και προϋπολογισμένων επιχειρησιακών λειτουργιών, και όχι στον αν σημειώνεται πρόοδος στους στρατηγικούς στόχους. Η αποτυχία μπορεί εδώ να αποδοθεί από κοινού στους αντιπροέδρους του στρατηγικού σχεδιασμού και των οικονομικών, επειδή δε βλέπουν πως οι προσπάθειες τους πρέπει αν ολοκληρώνονται, και να μη συνεχίζονται ως χωριστές, λειτουργικές ατζέντες.

Εμπόδιο 4: Ανάδραση που είναι τακτική και όχι στρατηγική

Το τελευταίο εμπόδιο στην εφαρμογή της στρατηγικής είναι η έλλειψη ανάδρασης για το πώς εφαρμόζεται η στρατηγική και αν λειτουργεί. Τα περισσότερα συστήματα διοίκησης παρέχουν σήμερα ανάδραση μόνο για τη βραχυπρόθεσμη, λειτουργική απόδοση και ο όγκος αυτής της ανάδρασης συγκεντρώνεται στα χρηματοοικονομικά μέτρα, συγκρίνοντας συνήθως τα πραγματικά αποτελέσματα με τους μηνιαίους και τριμηνιαίους προϋπολογισμούς. Ελάχιστος ή καθόλου χρόνος δεν ξοδεύεται για την εξέταση των δεικτών της εφαρμογής και της επιτυχίας της στρατηγικής. Το χάσμα εδώ μπορεί να αποδοθεί στις ανεπαρκείς πληροφορίες, με ευθύνη του αντιπροέδρου των συστημάτων πληροφοριών, καθώς επίσης και στις τακτικές διαδικασίες επισκόπησης, που οργανώνονται και εκτελούνται υπό τη δικαιοδοσία του αντιπροέδρου των χρηματοοικονομικών. Η συνέπεια είναι ότι οι οργανισμοί δεν έχουν κανένα τρόπο να λάβουν ανάδραση για τη στρατηγική τους. Και χωρίς ανάδραση δεν έχουν κανένα τρόπο να εξετάσουν και να μάθουν για τη στρατηγική τους.

Το τελικό όφελος από τη χρήση του BSC ως στρατηγικό σύστημα διοίκησης επέρχεται όταν οι οργανώσεις διεξάγουν τις τακτικές στρατηγικές και όχι μόνο τις λειτουργικές, επισκοπήσεις. Μια στρατηγική διαδικασία ανάδρασης και μάθησης βασισμένη στο BSC έχει τρία ουσιώδη συστατικά:

- Ένα κοινό στρατηγικό πλαίσιο εργασίας που μεταδίδει τη στρατηγική και επιτρέπει στους συμμετέχοντες να βλέπουν πως οι ατομικές δραστηριότητες τους συμβάλλουν στην επίτευξη της γενικής στρατηγικής
- Μια διαδικασία ανάδρασης που συλλέγει τα στοιχεία απόδοσης για τη στρατηγική και επιτρέπει αν ελέγχονται οι υποθέσεις για τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των στρατηγικών στόχων και πρωτοβουλιών, και
- Μία διαδικασία επίλυσης προβλημάτων ομάδων που αναλύει και μαθαίνει από τα στοιχεία της απόδοσης και προσαρμόζει τη στρατηγική στους αναδυόμενους όρους και ζητήματα.

1.3 Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (Balanced Scorecard)

Ακριβώς όπως τα μεγάλα πλοία πρέπει να χαρτογραφούν τη θέση τους και κατόπιν να σχεδιάσουν τη πορεία τους, πριν ξεκινήσουν για μακρινά ταξίδια, έτσι και οι επιχειρήσεις πρέπει να μετρήσουν την θέση τους στην αγορά, πριν προγραμματίσουν νέες κινήσεις τους. Η πρόκληση βρίσκεται στην εύρεση εκείνων των εργαλείων που θα βοηθήσουν στη μέτρηση του «ταξιδιού» της επιχείρησης. Η αληθινή πλάνη της μέτρησης είναι ότι δεν αποτελεί το τέλος, αλλά τον τρόπο για ένα νέο ξεκίνημα. Η μέτρηση αποτελεί τον οδηγό της κατεύθυνσης, όχι μόνο στοιχεία που περιγράφουν τη προσωρινή θέση (Nair, 2004).

Η μέτρηση όμως, έχει υιοθετήσει κακή φήμη. Αντιμετωπίζεται ως τιμωρία των υπαλλήλων από τη διοίκηση. Η επιχείρηση χρειάζεται τη μέτρηση εκείνη, που μπορεί να υποστηρίξει τις μεταβαλλόμενες αλλαγές της αγοράς. Οι επιχειρήσεις αδημονούν για την υιοθέτηση ενός στρατηγικού πλαισίου, το οποίο να μπορεί να μετρήσει τη θέση της επιχείρησης στο συνεχές της ταξίδι προς τον τελικό σκοπό ή στόχο. Από τη μέτρηση προκύπτουν οι οδηγοί της διαχείρισης της επιχείρησης και από τους οδηγούς προκύπτει η ίδια η κατεύθυνση της επιχείρησης.

Το BSC γεννήθηκε από την πλούσια ιστορία της μέτρησης και προσπαθεί να μετατοπίσει το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων από τον έλεγχο στη μέτρηση, από τη μέτρηση στη διαχείριση και από τη διαχείριση στην στρατηγική κατεύθυνση:

- **Έλεγχος:** Η τέχνη και η επιστήμη της παρατήρησης της συμπεριφοράς υπαλλήλων.
- **Μέτρηση:** Η τέχνη και η επιστήμη της μέτρησης, χρησιμοποιώντας αριθμούς και δείκτες, για την απόδοση σε ένα στόχο.
- **Διαχείριση:** Η τέχνη και η επιστήμη της δραστηριοποίησης, της εκπαίδευσης, και της παρακίνησης των ατόμων και των ομάδων στην επίτευξη ενός στόχου.
- **Στρατηγική κατεύθυνση:** Η τέχνη και η επιστήμη της ανακάλυψης των στρατηγικών κατευθύνσεων που είναι μοναδικές και δημιουργούν διαφοροποίηση στην αγορά, διαβιβάζοντας αυτό το μήνυμα σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, υπό τη μορφή ότι μπορούν να προσδιοριστούν και να συσχετιστούν οι καθημερινές ενέργειες με τους στόχους της επιχείρησης.

Πολλοί οργανισμοί φοβούνται τη μέτρηση, επειδή, κατά κάποιο τρόπο, τεκμηριώνει ένα όπλο για την απόλυση των υπαλλήλων. Οι ιδρυτές του BSC, καθηγητές Robert Kaplan και David Norton, ξεκίνησαν μια μελέτη στην οποία προσπαθούσαν να καταλάβουν και να αξιολογήσουν νέες μεθόδους για την μέτρηση της απόδοσης. Απευθύνθηκαν σε μεγάλες επιχειρήσεις και τις βοήθησαν να διατυπώσουν μία νέα μέθοδο. Οι ομάδες καταπιάστηκαν με τη διατύπωση της νέας μεθόδου που δεν θα στηριζόταν τόσο πολύ στους χρηματοοικονομικούς δείκτες, αλλά θα παρουσίαζε μια ισορροπία μεταξύ χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών στοιχείων. Το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας ήταν το Balanced Scorecard, μία μέθοδος που μεταφράζει τα στρατηγικά θέματα της επιχείρησης σε μετρήσιμους στόχους και που είναι έτοιμη να εκτελεστεί σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. (Περιογιαννάκη, 2004)

Όταν οι εταιρίες διανύουν καλές περιόδους, όπου τα κέρδη φτάνουν στα ύψη, σπάνια φροντίζουν να ανακαλύψουν τι είναι αυτό στο οποίο οφείλεται η επιτυχία τους. Συχνά, θεωρούν ότι η ύπαρξη στη «σωστή θέση, τη σωστή στιγμή» είναι αυτό που φέρνει την επιτυχία. Αντίθετα, όταν βρίσκονται στο ζενίθ τους, τότε ψάχνουν για απαντήσεις. Φαίνεται ότι, στις καλές εποχές, οι εταιρίες δεν ακούνε τίποτα. Όταν οι

χρόνοι γίνουν κακοί, φαίνεται να ακούνε τον καθέναν και να χρησιμοποιούν οποιαδήποτε μέθοδο για να βγουν από την άσχημη κατάσταση.

Management είναι η τέχνη του να ξέρεις πως και τι να εκμεταλλευτείς κατά τη διάρκεια, τόσο των καλών, όσο και των κακών περιόδων της επιχείρησης. Το BSC είναι μεθοδολογία που προσδιορίζει και τυποποιεί τα κύρια συστατικά της επιτυχίας της επιχείρησης και παρέχει μια γρήγορη άποψη της στρατηγικής της υγείας. Το BSC στρέφεται στην αποκάλυψη των κύριων μη χρηματοοικονομικών δεικτών της επιχείρησης, έχοντας όμως σίγουρα κατά νου, τους χρηματοοικονομικούς δείκτες. Το BSC παρουσιάζει έναν τρόπο ώστε να ενεργοποιηθεί η στρατηγική της επιχείρησης.

Το BSC διατηρεί τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά μέτρα. Ωστόσο, αυτά τα μέτρα είναι ανεπαρκή για την καθοδήγηση και αξιολόγηση του ταξιδιού, το οποίο οι εταιρίες της εποχής της πληροφορίας πρέπει να κάνουν για να δημιουργήσουν μελλοντική αξία μέσω επενδύσεων στους πελάτες, τους προμηθευτές, τους εργαζομένους, τις διαδικασίες, την τεχνολογία και την καινοτομία.

Το BSC συμπληρώνει τα χρηματοοικονομικά μέτρα της απόδοσης του παρελθόντος με τα μέτρα των οδηγών της μελλοντικής απόδοσης. Οι στόχοι και τα μέτρα της κάρτας επιδόσεων αντλούνται από το όραμα και τη στρατηγική μιας οργάνωσης. Οι στόχοι και τα μέτρα εξετάζουν την οργανωσιακή απόδοση από τέσσερις διαστάσεις: τη χρηματοοικονομική, των πελατών, των εσωτερικών διαδικασιών και της ανάπτυξης και μάθησης. Αυτές οι τέσσερις διαστάσεις παρέχουν το πλαίσιο για το BSC.

Το BSC επεκτείνει το σύνολο των στόχων της επιχειρηματικής μονάδας, πέρα από τη σύνοψη των χρηματοοικονομικών μέτρων. Τα στελέχη των εταιριών μπορούν πλέον να μετρήσουν πως οι επιχειρηματικές τους μονάδες δημιουργούν αξία για τρέχοντες και μελλοντικούς πελάτες και πως πρέπει να αναβαθμίζουν τις εσωτερικές ικανότητες και την επένδυση σε ανθρώπους, συστήματα και διαδικασίες που είναι απαραίτητες για να βελτιώσουν τη μελλοντική απόδοση.

Το σύστημα BSC μπορεί να περιγραφεί ως ένα προσεκτικά επιλεγμένο σύνολο δεικτών επίδοσης προερχόμενοι από τη στρατηγική μιας εταιρείας. Οι δείκτες επίδοσης που επιλέγονται για την κάρτα επιδόσεων αντιπροσωπεύουν ένα εργαλείο για τους ιθύνοντες ώστε να το χρησιμοποιήσουν στην επικοινωνία με τους υπάλληλους και τους εξωτερικούς συμμετόχους για να τους ενημερώσουν για τα αποτελέσματα και τους οδηγούς απόδοσης μέσω των οποίων η εταιρεία θα πετύχει την αποστολή της και τους στρατηγικούς της στόχους. Εντούτοις, ο απλός αυτός ορισμός δεν μπορεί να αποδώσει πλήρως την έννοια του BSC. Το εργαλείο αυτό θεωρείται να είναι τρία πράγματα ταυτόχρονα, σύστημα μέτρησης επίδοσης, στρατηγικό σύστημα ελέγχου και εργαλείο επικοινωνίας. (Σχήμα 1.1)

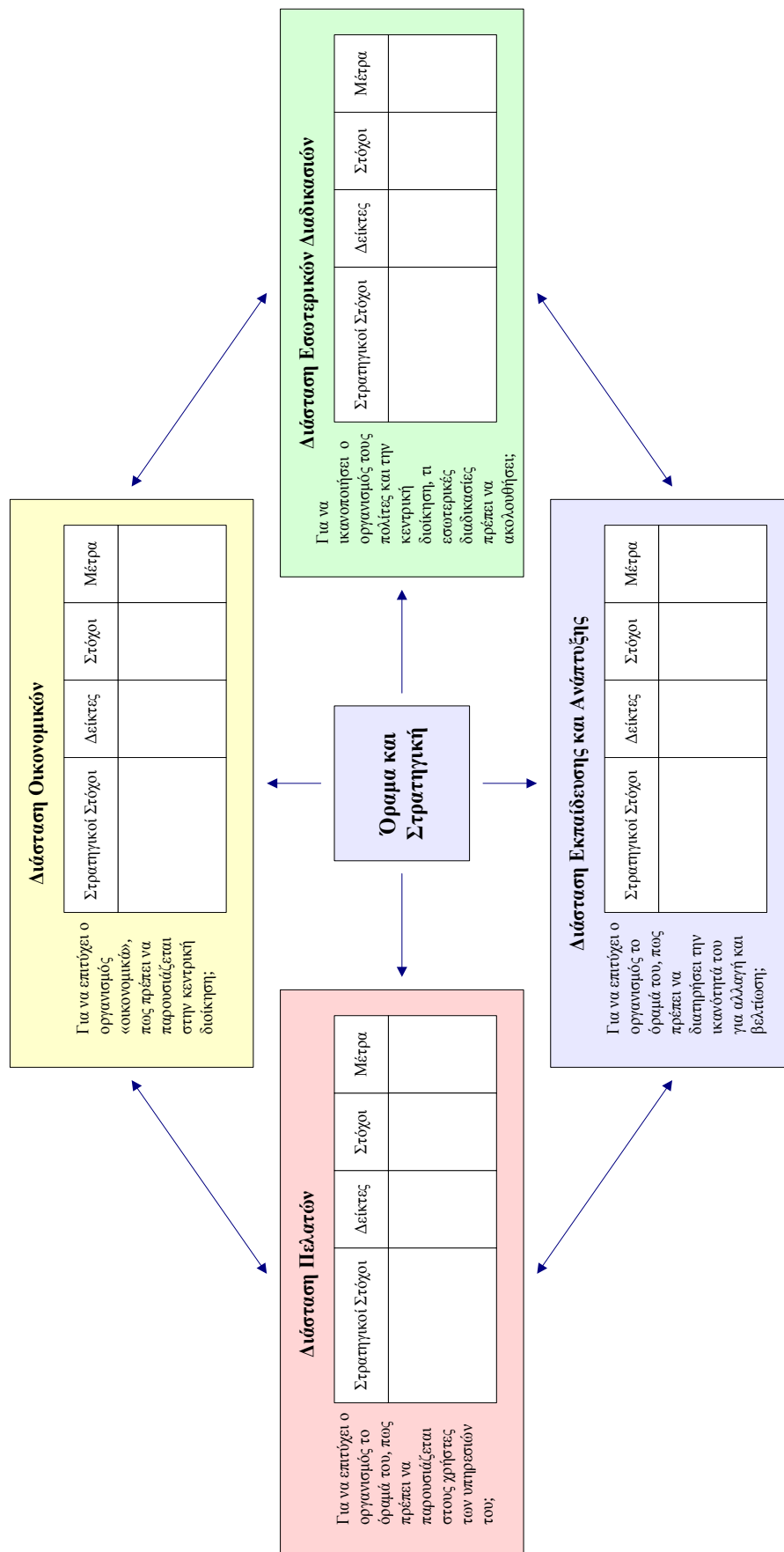


Σχήμα 1.1: Ορισμός BSC (Γρηγορούδης και Ζοπουνίδης, 2006)

Το BSc ως σύστημα μέτρησης επίδοσης

Το σύστημα BSC περιέχει τόσο οικονομικούς δείκτες επίδοσης οι οποίοι είναι δείκτες αποτελεσμάτων (lag indicators) όσο και δείκτες που οδηγούν σε μελλοντική οικονομική επίδοση (lead indicators). Αυτοί οι δείκτες απορρέουν από την στρατηγική της εταιρείας και αποτελούν μετάφραση αυτής. Το σχήμα 1.2 εμφανίζει το σύστημα BSC στο οποίο διαφαίνεται ότι το όραμα και η στρατηγική είναι στο κέντρο του συστήματος και όχι οι οικονομικοί έλεγχοι όπως συμβαίνει σε πολλές επιχειρήσεις (Kaplan and Norton, 1996).

Το BSC επιτρέπει σε κάθε εταιρεία να μεταφράσει το όραμα και την στρατηγική της μέσω ενός νέου πλαισίου το οποίο την ιστορεί μέσω των στρατηγικών στόχων και δεικτών επίδοσης που έχουν επιλεχτεί. Αντί να εστιάζει σε οικονομικούς δείκτες οι οποίοι παρέχουν λίγα στην λήψη μακροπρόθεσμων αποφάσεων, το BSC χρησιμοποιεί νέους δείκτες για να περιγράψει τα βασικά στοιχεία στην επίτευξη της στρατηγικής. Ενώ το BSC διατηρεί τους οικονομικούς δείκτες, τους συμπληρώνει με τρεις άλλες ευδιάκριτες διαστάσεις, την διάσταση των Πελατών, αυτήν των Εσωτερικών Διαδικασιών και την διάσταση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης (Kaplan and Norton, 1992).



Σχήμα 1.2: Παράδειγμα συστήματος BSC

Οι τέσσερις διαστάσεις του συστήματος BSC επεξηγούνται παρακάτω:

Διάσταση Χρηματοοικονομικών

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες ενημερώνουν για το αν η εκτέλεση της στρατηγικής, η οποία διαφαίνεται μέσω των δεικτών που έχουν επιλεγεί στις άλλες διαστάσεις, οδηγεί σε βελτιωμένα αποτελέσματα. Για να γίνει η κατάλληλη επιλογή στρατηγικών στόχων και δεικτών επίδοσης είναι αναγκαίο να διερευνηθούν ποια είναι εκείνα τα απαραίτητα οικονομικά βήματα που πρέπει να πραγματοποιήσει η εταιρεία ώστε να διασφαλίσει την εκτέλεση της στρατηγικής της.

Η χρηματοοικονομική διάσταση δίνει μεγάλο βάρος στις σχέσεις μεταξύ χρηματοοικονομικών και άλλων δεικτών που οδηγούν την επιχείρηση σε επιτυχία. Οι οικονομικές αποδόσεις μπορεί να φαντάζουν το παν, για την ευημερία μιας επιχείρησης, αλλά η χρηματοοικονομική διάσταση μας δίνει τις ακόλουθες υπενθυμίσεις:

- Ο κύριος σκοπός της επιχείρησης είναι η οικονομική της ευρωστία, όπως αυτή μετριέται από μια σειρά στρατηγικών στόχων.
- Ο σκοπός των χρηματοοικονομικών στόχων είναι να παρακινήσουν σε δράση τις λειτουργικές μονάδες, για να διαχειριστούν την απόδοση και να αποκτήσουν τις ικανότητες για μελλοντική επιτυχία.
- Είναι μια από τις πολλές άλλες διαστάσεις που μπορεί να αναπτυχθούν σε ένα BSC, αλλά είναι αυτή η διάσταση η οποία χρηματοδοτεί την αποστολή και το σκοπό της οργάνωσης.
- Αποτελείται από δείκτες αποτελέσματος, καθώς καταγράφει τα γεγονότα αφότου αυτά έχουν πραγματοποιηθεί.

Διάσταση Πελατών

Στην διάσταση των πελατών προσδιορίζονται τα τμήματα των πελατών και της αγοράς στα οποία η επιχειρηματική μονάδα θα ανταγωνίζεται, και τα μέτρα της απόδοσης της επιχειρηματικής μονάδας σε αυτά τα στοχευμένα τμήματα. Αυτή η διάσταση τυπικά περιλαμβάνει αρκετά κομβικά ή γενικά μέτρα των επιτυχημένων αποτελεσμάτων από μια καλά διατυπωμένη και εφαρμοσμένη στρατηγική. Η διάσταση του πελάτη καθιστά ικανές τις επιχειρήσεις να ευθυγραμμίζουν τα μέτρα αποτελέσματος των κομβικών αποτελεσμάτων τους – την ικανοποίηση, την αφοσίωση, τη διατήρηση, την απόκτηση και τη κερδοφορία – σε στοχευμένους πελάτες και σε τμήματα της αγοράς. Η διάσταση των πελατών είναι ικανή να εκφράσει τη βασισμένη στον πελάτη και στην αγορά στρατηγική, η οποία θα παρέχει μελλοντικές χρηματοοικονομικές αποδόσεις.

Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών

Σε αυτήν τη διάσταση του BSC, προσδιορίζονται οι κρίσιμες εσωτερικές διαδικασίες στις οποίες η οργάνωση πρέπει να υπερέχει αν σκοπεύει να πετύχει τους στόχους των μετόχων και των στοχοθετημένων τμημάτων των πελατών. Τα συμβατικά συστήματα μέτρησης απόδοσης εστιάζουν μόνο στην παρακολούθηση και τη βελτίωση του κόστους, της ποιότητας και των βασισμένων στο χρόνο μέτρων των υπάρχουσών επιχειρηματικών διαδικασιών. Αντίθετα, η προσέγγιση του BSC επιτρέπει στις

απαιτήσεις για την απόδοση των εσωτερικών διαδικασιών να προέρχονται από τις προσδοκίες των συγκεκριμένων εξωτερικών πελατών της επιχείρησης. Οι διαδικασίες στη διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών καθιστούν ικανή την επιχειρηματική μονάδα:

→ να διατυπώνει τις προτάσεις αξίας οι οποίες θα ελκύουν και θα διατηρούν τους πελάτες σε στοχευμένα τμήματα της αγοράς, και

→ να ικανοποιεί τις προσδοκίες των μετόχων για έξοχες χρηματοοικονομικές αποδόσεις.

Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης

Η ικανότητα να εκπληρωθούν οι φιλόδοξες επιδιώξεις για τους στόχους των χρηματοοικονομικών, του πελάτη και των εσωτερικών διαδικασιών εξαρτάται από τις οργανωσιακές δυνατότητες για μάθηση και ανάπτυξη. Αυτά που παρέχουν τη δυνατότητα για τη μάθηση και την ανάπτυξη προέρχονται πρώτιστα από τρεις πηγές: τους εργαζομένους, τα συστήματα και την οργανωσιακή ευθυγράμμιση. Οι στρατηγικές για ανώτερη απόδοση θα απαιτήσουν γενικά σημαντικές επενδύσεις σε ανθρώπους, σε συστήματα και σε διαδικασίες που κτίζουν τις οργανωσιακές δυνατότητες. Συνεπώς οι στόχοι και τα μέτρα για αυτά που παρέχουν τη δυνατότητα για ανώτερη απόδοση στο μέλλον πρέπει να είναι αναπόσπαστο τμήμα του BSC κάθε οργάνωσης.

Το BSC ως στρατηγικό σημείο ελέγχου

Το σύστημα BSC μπορεί να αποτελέσει ένα κρίσιμο εργαλείο στην ευθυγράμμιση των βραχυπρόθεσμων ενεργειών με τη στρατηγική της εταιρείας. Χρησιμοποιούμενο κατ' αυτό τον τρόπο το BSC επιλύει πολλά από τα προαναφερθέντα ζητήματα μη αποτελεσματικής εφαρμογής της στρατηγικής, όπως για παράδειγμα είναι σε θέση να υπερνικήσει το εμπόδιο της σωστής μετάφρασης σε στρατηγικούς στόχους του συχνά ασαφές οράματος της εταιρείας ή είναι ικανό να ενώσει τα ξεχωριστά τμήματα, μονάδες και υπαλλήλους ενός οργανισμού στην επίτευξη κοινών στόχων μέσω της διαδικασίας ανάπτυξης επιμέρους BSC στα διάφορα τμήματα του οργανισμού. Επιπλέον αναπτύσσοντας ένα BSC δίνεται η δυνατότητα να συνδυαστούν άριστα ο στρατηγικός προγραμματισμός της εταιρείας και η διαδικασία σύνταξης του προϋπολογισμού της καθώς επίσης και να εξεταστούν αυστηρά τα χιλιάδες τρέχοντα στρατηγικά μέτρα που λαμβάνονται σε μια εταιρεία. Το σύστημα BSC, τέλος, είναι βασικός αρωγός στην προσπάθεια να ληφθούν στρατηγικές αποφάσεις που να ερμηνεύουν άριστα την εκάστοτε στρατηγική του οργανισμού και οι οποίες να οδηγούν στην επιτυχία (Kaplan and Norton, 1996).

Το BSc ως εργαλείο επικοινωνίας

Η ικανότητα του BSC να μεταφράζει την στρατηγική της εταιρείας και να την περιγράφει σε όλους τους υπαλλήλους του προσδίδει το χαρακτήρα του επικοινωνιακού εργαλείου, ένας ρόλος του BSC του οποίου η συνεισφορά μπορεί να θεωρηθεί βασική στην ανάπτυξη του όλου συστήματος. Κατανοώντας τη στρατηγική του οργανισμού οι υπάλληλοι είναι πιθανόν να ξεδιπλώσουν πολλές κρυμμένες

οργανωτικές ικανότητές τους γνωρίζοντας την πορεία του και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να βοηθήσουν στην επίτευξη του οράματος (Malina and Seito, 2000).

1.4 Σχέσεις αιτιότητας και ισορροπία στο BSC

Ένα σωστά σχεδιασμένο BSC πρέπει να περιγράφει τη στρατηγική μιας εταιρείας μέσω των στόχων και των δεικτών επίδοσης που έχουν επιλεγεί. Αυτοί οι δείκτες επίδοσης πρέπει να συνδέονται με κάποιες σχέσεις αιτιότητας, γεγονός το οποίο κάνει το σύστημα BSC να ξεχωρίζει από άλλα συστήματα μέτρησης επίδοσης (Norrklit, 2000).

Ένα καταλλήλως κατασκευασμένο BSC πρέπει να προσδιορίζει και να καθιστά σαφή την αλληλουχία των υποθέσεων για τις σχέσεις αιτίου και αποτελέσματος. Κάθε δείκτης επίδοσης που επιλέγεται πρέπει να είναι στοιχείο σε μια αλυσίδα των σχέσεων αιτίου και αποτελέσματος που μεταδίδει την έννοια της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας στην οργάνωση.

Οι σχέσεις αιτιότητας που αναπτύσσονται μέσα στο σύστημα ξεκινούν από την διάσταση της Μάθησης και Ανάπτυξης, διατρέχουν την διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών και τη διάσταση Πελατών, καταλήγοντας στην βελτίωση της οικονομικής επίδοσης της εταιρείας, όπως αυτή εμφανίζεται στην Χρηματοοικονομική διάσταση του BSC. Κατά αυτόν τον τρόπο γίνεται προσπάθεια να τεκμηριωθεί η στρατηγική μέσω της μέτρησης, αποσαφηνίζοντας τις σχέσεις μεταξύ των δεικτών μέτρησης, ώστε αυτοί να είναι δυνατόν να ελεγχθούν, να ρυθμιστούν, και να επικυρωθούν.

Για παράδειγμα, η απόδοση του απασχολούμενου κεφαλαίου (ROCE) μπορεί να είναι ένα μέτρο της κάρτας επιδόσεων στη χρηματοοικονομική διάσταση. Οι αφοσιωμένοι πελάτες όμως της επιχείρησης αυτής είναι εκείνοι που θα αποφέρουν αύξηση στα κέρδη οπότε και μετράται η αφοσίωση των πελατών στην διάσταση των Πελατών του BSC. Όμως πως θα επιτύχει η οργάνωση την αφοσίωση του πελάτη; Η ανάλυση των προτιμήσεων των πελατών μπορεί να αποκαλύψει ότι η έγκαιρη παράδοση των παραγγελιών αξιολογείται πολύ θετικά από τους πελάτες. Κατά συνέπεια, βελτιωμένος χρόνος παράδοσης αναμένεται να οδηγήσει σε υψηλότερη αφοσίωση πελατών, ο οποίος στη συνέχεια, αναμένεται να οδηγήσει σε υψηλότερη χρηματοοικονομική απόδοση. Έτσι αμφότερες η αφοσίωση των πελατών και ο έγκαιρος χρόνος παράδοσης ενσωματώνονται στη διάσταση των πελατών του BSC. Το επόμενο στάδιο είναι να βρεθούν εκείνες οι εσωτερικές διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρεία προκειμένου να πετύχει εξαιρετική έγκαιρη παράδοση. Για να επιτύχει βελτιωμένο χρόνο παράδοσης, η οργάνωση μπορεί να χρειάζεται να πετύχει βραχείς χρονικούς κύκλους εκπλήρωσης στις επιχειρηματικές λειτουργικές διαδικασίες και υψηλής ποιότητας εσωτερικές διαδικασίες. Και πως βελτιώνουν οι οργανώσεις την ποιότητα και μειώνουν τους χρονικούς κύκλους εκπλήρωσης των εσωτερικών διαδικασιών τους; Με την εκπαίδευση και τη βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων τους, στόχος που θα πρέπει να είναι υποψήφιος για την διάσταση ανάπτυξης και μάθησης.

Συνεπώς ένα καταλλήλως κατασκευασμένο BSC πρέπει να αφηγείται το ιστορικό της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας. Πρέπει να προσδιορίζει και να καθιστά σαφή την αλληλουχία των υποθέσεων για τις σχέσεις αιτίου και αποτελέσματος μεταξύ των δεικτών μέτρησης. Κάθε δείκτης επίδοσης που επιλέγεται πρέπει να είναι

στοιχείο σε μια αλυσίδα των σχέσεων αιτίου και αποτελέσματος που μεταδίδει την έννοια της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας στην οργάνωση.

Συνοπτικά, το BSC παρουσιάζει τα παρακάτω χαρακτηριστικά (Nair, 2004):

- Η μεθοδολογία του είναι κατάλληλη για τη διαχείριση της επιχειρησιακής στρατηγικής.
- Χρησιμοποιεί απλή γλώσσα, κατανοητή σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.
- Χρησιμοποιεί ένα κοινό σύνολο αρχών τόσο για να διαχειριστεί τις καθημερινές διαδικασίες όσο και για τη σύνταξη της στρατηγικής της εταιρίας.
- Είναι σχεδιασμένο για να προσδιορίζει και να διαχειρίζεται επιχειρηματικούς σκοπούς.
- Παρέχει μια ισορροπία μεταξύ ορισμένων σχετικά αντιτιθέμενων δυνάμεων στη στρατηγική:
 - Ισορροπία μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών συστατικών της επιχείρησης
 - Ισορροπία μεταξύ των δεικτών αιτίου και αποτελέσματος
 - Ισορροπία μεταξύ χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών δεικτών
 - Ισορροπία μεταξύ οργανωσιακών τμημάτων και του συνόλου της επιχείρησης
 - Ισορροπία μεταξύ χρηματοοικονομικών και λειτουργικών προτεραιοτήτων
- Απευθύνεται σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης

Πιο συγκεκριμένα, τα θέματα μεταξύ ορισμένων σχετικά αντιτιθέμενων δυνάμεων στη στρατηγική έχουν ως εξής:

Ισορροπία μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών συστατικών της επιχείρησης

Οι μέτοχοι και οι πελάτες αντιπροσωπεύουν τα εξωτερικά συστατικά της επιχείρησης που εκφράζονται μέσα στο BSC ενώ οι υπάλληλοι και οι εσωτερικές διαδικασίες αντιπροσωπεύουν τα εσωτερικά συστατικά. Οι οργανώσεις που χτίζουν τις υποδομές για το αύριο, κερδίζοντας τις μάχες του σήμερα, ανταποκρίνονται στην ανάγκη για ισορροπία. Οι οργανώσεις που καταλαβαίνουν την ισορροπία, αναγνωρίζουν και εκμεταλλεύονται και τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς παράγοντες κατά την αξιολόγηση της στρατηγικής τους. Πολλές φορές, οι οργανώσεις εστιάζουν μόνο στις εσωτερικές πτυχές της επιχείρησής τους, δηλαδή στις λειτουργικές πτυχές ώστε να φτάσει το προϊόν στην αγορά αλλά όχι στις προκλήσεις της πώλησης και του μάρκετινγκ ή τις συνθήκες της αγοράς. Το σύστημα που σχεδιάζεται αναγνωρίζει τη σπουδαιότητα της εξισορρόπησης των περιστασιακά αντιφατικών αναγκών όλων αυτών των ομάδων σε μια αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής της εταιρείας.

Ισορροπία μεταξύ των δεικτών αποτελέσματος (lag indicators) και αιτίου (lead indicators)

Ο Peter Drucker, ιδρυτής του σύγχρονου management, δηλώνει ότι «σε μια επιχείρηση ή μια βιομηχανία είναι χρήσιμες εκείνες οι μετρήσεις που αναφέρονται σε

δείκτες αιτίου και δείκτες αποτελέσματος και που οι οικονομολόγοι έχουν αναπτύξει κατά τη διάρκεια του προηγούμενου μισού αιώνα για να προβλέψουν την κατεύθυνση στην οποία η οικονομία είναι πιθανό να κινηθεί» (Drucker, 1993). Τα οικονομικά στοιχεία που βρίσκονται στους ισολογισμούς και στις εισοδηματικές δηλώσεις και σε άλλες εκθέσεις είναι κυρίως δείκτες αποτελέσματος σε μια επιχείρηση. Με άλλα λόγια, περιγράφουν τι έχει ήδη εμφανιστεί, όχι τι θα μπορούσε να εμφανιστεί στην επιχείρηση. Τα περισσότερα στοιχεία στις ειδήσεις και στα περιοδικά είναι δείκτες αποτελέσματος. Το μεγαλύτερο μέρος των πληροφοριών στις προηγούμενες πωλήσεις, στην απόδοση παραγωγής, και ούτω καθεξής, αφορά δείκτες αποτελέσματος, επειδή περιγράφουν τη θέση και την απόδοση που είχε η επιχείρηση. Οι δείκτες αιτίου είναι σημάδια της μελλοντικής απόδοσης ή των μελλοντικών καταστάσεων. Η δύναμη ενός ισορροπημένου στρατηγικού συστήματος απόδοσης είναι να αναγνωρίζει τόσο τους δείκτες αιτίου, όσο και τους δείκτες αποτελέσματος, πράγμα που επιτρέπει στις εταιρίες να ισορροπούν προηγούμενα αποτελέσματα με τους μελλοντικούς οδηγούς της απόδοσης.

Ισορροπία μεταξύ των οικονομικών και μη οικονομικών δεικτών

Πολλοί διευθυντές τμημάτων τείνουν να σκέφτονται μόνο με αριθμούς. Μετρούν την πρόοδο σε οικονομικούς όρους και θεωρούν ότι η χρηματοοικονομική απόδοση παρακινεί τον καθένα στην επιχείρηση εξίσου. Όταν οι εταιρίες οριοθετούν τα στρατηγικά τους θέματα – τι πρόκειται να κάνουν με μια στρατηγική και πώς πρόκειται να την εκτελέσουν – πρέπει να αναγνωρίσουν το μίγμα μεταξύ των οικονομικών και μη οικονομικών στόχων. Η ισορροπία έρχεται υπό μορφή προσεκτικής, υπολογισμένης διανομής των οικονομικών και μη οικονομικών στόχων που υφαίνονται σε μια στρατηγική. Ήδη είναι γνωστό ότι οι άνθρωποι δεν παρακινούνται απλώς από τα χρήματα αλλά από την απόδοση στους μη οικονομικών στόχους, πράγμα που οδηγεί συνήθως στα χρήματα. Μια κοινή παρερμηνεία είναι ότι οι μη οικονομικοί στόχοι είναι μη ποσοτικής φύσεως. Αυτό δεν ισχύει. Οι μη οικονομικοί στόχοι μπορούν να μετρηθούν. Ακόμη και η αντίληψη μπορεί να μετρηθεί, φυσικά, με ένα ποσοστό απόκλισης.

Ισορροπία μεταξύ οργανωσιακών τμημάτων και του συνόλου της επιχείρησης

Οι επιχειρήσεις καλούνται να ανακαλύψουν την καλύτερη επιχειρησιακή αρχιτεκτονική για την επίτευξη των οικονομικών τους στόχων. Μερικοί θεωρούν ότι οι ανεξάρτητες επιχειρησιακές μονάδες είναι καλύτερες ενώ άλλοι θεωρούν ότι οι εταιρικές δομές με το συγκεντρωμένο έλεγχο είναι καλύτερες. Μερικοί θεωρούν ότι ορισμένες βασικές λειτουργίες στήριξης, όπως το ανθρώπινο δυναμικό και οι τεχνολογίες πληροφορικής, πρέπει να μπουν στο κέντρο του ενδιαφέροντος για να επιτρέψουν τη βελτιστοποίηση των πόρων, ενώ άλλοι θεωρούν ότι καθένας πρέπει να είναι υπεύθυνος μόνο για τους πόρους που έχει υπό τον έλεγχο του.

Για παράδειγμα, το σώμα του Αμερικανικού Ναυτικού έχει δημιουργηθεί βασισμένο σε βασικές επιχειρησιακές αρχές παρά σε επιχειρηματικές πρακτικές. Θέλουν τους ανεξάρτητα σκεπτόμενους στην πρώτη γραμμή, οι οποίοι θα είναι σε θέση να είναι πολυμήχανοι, ενώ επιδιώκουν τη στρατηγική ηγεσία από την διοίκηση. Οι επιχειρησιακές αρχές είναι αυτές που πρέπει να καθοδηγούν την αρχιτεκτονική, παρά το αντίστροφο. Το BSC μπορεί να χρησιμεύσει ως μια ισχυρή επιχειρησιακή αρχή. Το BSC βοηθά στην εκτέλεση μιας στρατηγικής και μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε οργανωτική δομή για να παρέχει σημαντική σαφήνεια στη διατύπωση της.

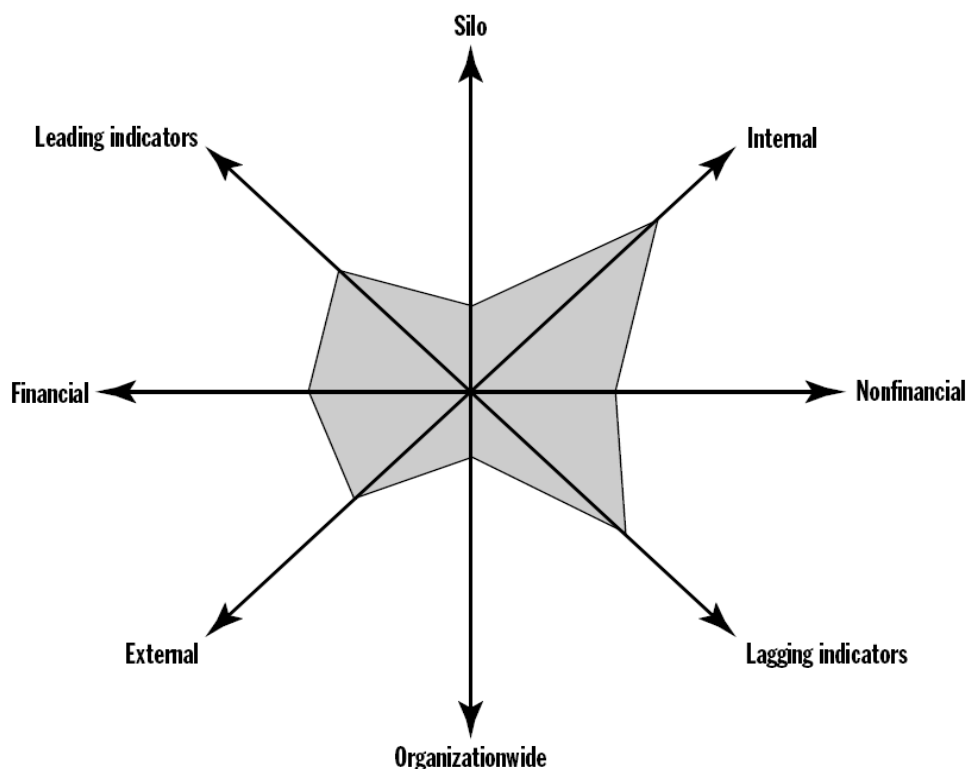
Ισορροπία μεταξύ χρηματοοικονομικών και λειτουργικών προτεραιοτήτων

Από τότε που υπάρχουν οι επιχειρήσεις, οι χρηματοοικονομικές διαδικασίες αναφέρονται ως «το γέμισμα της τσέπης», ενώ οι λειτουργικές διαδικασίες έχουν συνδεθεί με τη δημιουργία προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών. Με το πέρασμα των αιώνων, οι οικονομικές μέθοδοι έχουν αλλάξει για να προσαρμόσουν την εξέλιξη στη επιχειρηματική πρακτική. Μια πρόκληση εμποδίζει ακόμα τις επιχειρήσεις, οι οικονομικοί αριθμοί δεν απεικονίζουν τι πραγματικά συμβαίνει στην επιχείρηση, και ως εκ τούτου, η στρατηγική είναι δύσκολο να μετρηθεί και να διαχειριστεί.

Οι αλλαγές στο χαρακτήρα των επιχειρησιακών στοιχείων έχουν κάνει την πρόκληση ακόμα μεγαλύτερη. Στο παρελθόν, όλα τα στοιχεία της επιχείρησης καταγράφονταν στον ισολογισμό, αλλά τώρα το 85 % της περιουσίας της επιχείρησης είναι άυλο. Ως εκ τούτου, οι παραδοσιακές χρηματοοικονομικά πρακτικές μετρούν μόνο τα απτά στοιχεία, ενώ τα άυλα είναι αυτά που τροφοδοτούν το μέλλον της επιχείρησης. Μια επιχείρηση θα μπορούσε να παράγει χρηματοοικονομική αποδοτικότητα μέσω της ικανότητας συγκέντρωσης των πυρήνων της, αλλά αυτή η ικανότητα δεν θα απεικονιζόταν στις οικονομικές εκθέσεις στους μετόχους.

Φυσικά, η ετήσια έκθεση αποδόσεων θα παρουσίαζε αυτήν την ικανότητα σε διάφορες επιτυχημένες συμφωνίες της επιχείρησης. Αλλά αυτό δεν θα παρουσίαζε την ικανότητα της επιχείρησης. Οι οργανώσεις που ισορροπούν αυτές τις ικανότητες των οικονομικών μέτρων με τις λειτουργικές μονάδες είναι αυτές που έχουν αναλυτική επίβλεψη στις λειτουργικές διαδικασίες τους.

Το Σχήμα 1.3 παρουσιάζει την ισορροπία μεταξύ όλων των βασικών μέτρων και των δεικτών απόδοσης που υποδηλώνουν την ανάγκη για BSC. Το BSC παρέχει στις εταιρίες αυτήν την διορατικότητα.



Σχήμα 1.3: Ισορροπία μεταξύ βασικών μέτρων και δεικτών απόδοσης σε ένα BSC (Nair, 2004)

1.5 Δομή και στόχοι της εργασίας

Η παρούσα εργασία αποτελείται από οκτώ κεφάλαια. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλυτικά το θεωρητικό υπόβαθρο της μεθοδολογίας της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων ή πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας, όπως αναφέρεται αρκετά συχνά (BSC – Balanced Scorecard). Το σύστημα αξιολόγησης του Γενικού Νοσοκομείου Διδυμοτείχου που αναπτύσσεται στο συγκεκριμένο έργο βασίζεται στη μεθοδολογία αυτή και έτσι στο κεφάλαιο αυτό εξηγούνται αναλυτικά τόσο οι διαστάσεις, όσο οι δείκτες αξιολόγησης.

Στο τρίτο παρουσιάζονται ειδικά θέματα που σχετίζονται με την περιγραφόμενη μεθοδολογία. Συγκεκριμένα αναλύουν τις σχέσεις αιτιότητας σε ένα σύστημα BSC, την οριοθέτηση των στόχων αλλά και τη διατήρηση ενός συστήματος BSC.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το σύστημα υγείας, αναλύονται οι διαφορές και οι ιδιαιτερότητες της εφαρμογής ενός συστήματος BSC σε μονάδα παροχής υπηρεσιών υγείας και παρουσιάζονται προγενέστερες μελέτες από το διεθνές και ελληνικό χώρο, στις οποίες αναπτύσσεται και εφαρμόζεται η μεθοδολογία BSC σε νοσηλευτικούς οργανισμούς. Στο κεφάλαιο αυτό δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη μεθοδολογική προσέγγιση που έχει χρησιμοποιηθεί, καθώς και στους δείκτες μέτρησης επιδόσεων που έχουν καθοριστεί. Η σημαντικότητα της βιβλιογραφικής αυτής ανασκόπησης είναι ιδιαίτερα μεγάλη, δεδομένου ότι αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη του συστήματος BSC στο Γενικό Νοσοκομείο Διδυμοτείχου.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το Γενικό Νοσοκομείο Διδυμοτείχου στο οποίο εφαρμόζεται η μεθοδολογία και πραγματοποιείται η χρηματοοικονομική ανάλυση του οργανισμού με τη χρήση αριθμοδεικτών. Η χρηματοοικονομική αυτή ανάλυση αφορά τα έτη 2006-2007, βασίζεται στους δημοσιευμένους ισολογισμούς και λοιπές χρηματοοικονομικές καταστάσεις του οργανισμού και έχει ως βασικό στόχο την αξιολόγηση της χρηματοοικονομικής ισορροπίας του Γενικού Νοσοκομείου Διδυμοτείχου.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλυτικά το σύστημα BSC που έχει αναπτυχθεί για το Γενικό Νοσοκομείο Διδυμοτείχου. Έτσι, δίνονται αναλυτικά οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από τη διοίκηση του νοσοκομείου, καθώς και οι δείκτες μέτρησης επιδόσεων που έχουν επιλεγεί για κάθε έναν από τους προηγούμενους στόχους. Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται και τα ποσοτικά μοντέλα αξιολόγησης που έχουν αναπτυχθεί στα πλαίσια της συγκεκριμένης εργασίας, η οποία βασίζεται στις βασικές αρχές της πολυκριτήριας ανάλυσης αποφάσεων. Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα του προηγούμενου κεφαλαίου, το έκτο κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα της πιλοτικής εφαρμογής του συστήματος BSC που έχει αναπτυχθεί για το νοσοκομείο. Συγκεκριμένα, παρουσιάζεται αναλυτικά ο υπολογισμός των δεικτών μέτρησης επιδόσεων, καθώς και ο καθορισμός των βασικών παραμέτρων της μεθοδολογίας (ποσοτικοποίηση στρατηγικών στόχων, καθορισμός σημαντικότητας δεικτών επίδοσης και επιλογή συνάρτησης προτίμησης για τις επιδόσεις του οργανισμού).

Στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι εναλλακτικές ποσοτικές προσεγγίσεις αξιολόγησης. Δύο είναι οι μεθοδολογίες με τις οποίες προσεγγίζεται το BSC οι οποίες παρουσιάζονται αναλυτικά. Και για τις δύο γίνεται η ανάπτυξη του μοντέλου, ορίζεται η σημαντικότητα των δεικτών επίδοσης – με διαφορετικό τρόπο για τη κάθε μία – και καθορίζονται οι τελικές επιδόσεις ανά δείκτη αλλά και ανά διάσταση για το σύστημα BSC για το Γενικό Νοσοκομείο Διδυμοτείχου.

Στο όγδοο και τελευταίο κεφάλαιο της έκθεσης γίνεται μια σύνοψη των σημαντικότερων αποτελεσμάτων του έργου και παρουσιάζονται οι μελλοντικές επεκτάσεις της μεθοδολογίας που έχει αναπτυχθεί.

Τέλος, στη βιβλιογραφία περιλαμβάνονται τόσο η απαραίτητη βιβλιογραφία που έχει χρησιμοποιηθεί όσο και διάφορα λεπτομερή στοιχεία του οργανισμού που δίνονται στο παράρτημα.

Κεφάλαιο 2. Ανάπτυξη συστήματος BSC

Το BSC είναι κάτι παραπάνω από ένα ακόμα νέο σύστημα μέτρησης. Οι καινοτόμες εταιρίες χρησιμοποιούν την κάρτα επιδόσεων ως το κεντρικό, οργανωτικό πλαίσιο για τις διαδικασίες της διοικήσεώς τους. Οι εταιρίες μπορούν να αναπτύξουν ένα αρχικό BSC με αρκετά περιορισμένους στόχους για να αποκτήσουν σαφήνεια, ομοφωνία και εστίαση στη στρατηγική τους, και κατόπιν να μεταδώσουν αυτή τη στρατηγική παντού στην οργάνωση. Η πραγματική ισχύς του BSC, εντούτοις, λαμβάνει χώρα όταν αυτή μεταμορφώνεται από σύστημα μέτρησης σε σύστημα διοίκησης. Καθώς όλο και περισσότερες εταιρίες εργάζονται με το BSC, αναδεικνύεται πως μπορεί να χρησιμοποιηθεί για:

- να αποσαφηνίζουν και να επιτυγχάνουν ομοφωνία γύρω από τη στρατηγική,
- να μεταδίδουν τη στρατηγική παντού στην οργάνωση,
- να ευθυγραμμίζουν τμηματικούς και προσωπικούς σκοπούς στη στρατηγική,
- να συνδέουν στρατηγικούς στόχους με μακροχρόνιους στόχους και ετήσιους προϋπολογισμούς,
- να προσδιορίζουν τη ταυτότητα και να ευθυγραμμίζουν στρατηγικές πρωτοβουλίες,
- να εκτελούν περιοδικές και συστηματικές στρατηγικές επισκοπήσεις, και
- να εξασφαλίζουν ανάδραση για να μαθαίνουν και να βελτιώνουν τη στρατηγική.

Το BSC γεμίζει το κενό το οποίο υφίσταται στα περισσότερα συστήματα διοίκησης – την έλλειψη μιας συστηματικής μεθοδολογίας για να εφαρμόσουν και να εξασφαλίσουν ανάδραση γύρω από τη στρατηγική. Οι διοικητικές διεργασίες, οι οποίες οικοδομούνται γύρω από τη κάρτα επιδόσεων καθιστούν ικανή την οργάνωση να ευθυγραμμίζεται και να εστιάζεται στην εφαρμογή της μακροπρόθεσμης στρατηγικής. Χρησιμοποιούμενη με αυτό τον τρόπο, το BSC γίνεται θεμέλιο για τη διοίκηση των οργανώσεων της εποχής της πληροφορίας.

2.1 Όραμα, Αποστολή και Αξίες

Το management μπορεί να μετασχηματίσει τη μέτρηση σε μια δύναμη παρακίνησης χρησιμοποιώντας την σαν:

- Μία μέτρηση της απόδοσης, παρά ένα εργαλείο για τιμωρία
- Ένα σύστημα ανταμοιβής
- Μία κάρτα επίδοσης για τη μάθηση και την ανάπτυξη
- Ένα προκαταρκτικό εργαλείο για την ανάλυση και προετοιμασία μελλοντικών γεγονότων
- Ένα εργαλείο για τον καθορισμό προτεραιοτήτων στην οργάνωση.

Το BSC χρειάζεται τη μέτρηση της απόδοσης.

Τα συστατικά ενός επιτυχημένου BSC και η ιεραρχία αυτών έχει ως εξής:

1. Το όραμα
2. Η αποστολή
3. Οι εταιρικές αξίες
4. Η στρατηγική και τα στρατηγικά θέματα της επιχείρησης
5. Χαρτογράφηση στρατηγικής με τις διαστάσεις
6. Στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης
7. Δείκτες επίδοσης της διαχείρισης της επιχείρησης

2.1.1 Όραμα της επιχείρησης

«Όραμα είναι ένα όνειρο ή μια εικόνα του μέλλοντος που ωθεί στο μέλλον, δεν τραβάει προς αυτό». (Olve, 2004)

Το εταιρικό όραμα προβάλλει την εικόνα αυτού που η επιχείρηση σκοπεύει τελικά να είναι σε 5, 10, ή 15 έτη στο μέλλον. Δεν πρέπει να είναι αφηρημένο αλλά πρέπει να περιέχει μια όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμένη εικόνα της επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης, καθώς επίσης να είναι η βάση για την δημιουργία στρατηγικών στόχων. Το ισχυρό όραμα παρέχει σε όλους στην επιχείρηση ένα κοινό διανοητικό πλαίσιο το οποίο δίνει μορφή στο συχνά ασαφές μέλλον που βρίσκεται ενώπιον μας. Το όραμα ακολουθεί πάντα την αποστολή (σκοπό) και τις εταιρικές αξίες, γιατί χωρίς μια αποστολή είναι απλά ένας ευσεβής πόθος, που δεν συνδέεται με τίποτα. Χαρακτηριστικά στοιχεία ενός εταιρικού οράματος αποτελούν το επιθυμητό πεδίο των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, το πώς η εταιρεία θα αντιμετωπισθεί από τους συμμετόχους της (πελάτες, υπάλληλοι, προμηθευτές, ρυθμιστές, κ.λ.π.), η ηγεσία στο χώρο, ο διακριτός ανταγωνισμός και η τήρηση των αξιών.

Το όραμα πρέπει να ισορροπήσει τα συμφέροντα όλων των ομάδων που σχετίζονται με μια εταιρεία και να απεικονίσει το μέλλον που θα οδηγεί σε κέρδη για καθεμία από αυτές. Το BSC είναι ο μηχανισμός που χρησιμοποιείται για την επίτευξη αυτού του υψηλού στόχου. Η κύρια αρχή του BSC είναι η ισορροπία, και ακριβέστερα η χρησιμοποίηση της μέτρησης για την σύλληψη της κατάλληλης και σωστότερης ισορροπίας των δυνατοτήτων, των διαδικασιών και των απαιτήσεων των πελατών που οδηγούν στο επιθυμητό μελλοντικό οικονομικό αποτέλεσμα όπως αυτό απεικονίζεται στο όραμα. Η πρόκληση της πραγματοποίησης του οράματός παραμένει κρίσιμη και η αρχιτεκτονική του BSC μπορεί να μοντελοποιηθεί έτσι ώστε να βοηθήσει σε αυτό.

Οι δηλώσεις οράματος παρουσιάζουν στον καθένα πως μπορεί να είναι ο κόσμος. Οι δηλώσεις οράματος είναι:

- Σημαντικοί παρακινητές
- Ένα εργαλείο επικοινωνίας που χρησιμοποιείται από τα μέλη και τους μετόχους
- Ένα όνειρο που οδηγεί στον τρόπο που τα πράγματα μπορούν να είναι.

2.1.2 Αποστολή

Δηλώσεις αποστολής υπάρχουν σχεδόν σε κάθε οργανισμό. Ενώ η στρατηγική είναι ο μοναδικός τρόπος που μια οργάνωση δραστηριοποιείται στην αγορά, η αποστολή

καθορίζει τον άμεσο στόχο που θέλει να επιτύχει ο οργανισμός. Η Southwest Airlines έχει ως αποστολή την «αφιέρωση στην υψηλότερης ποιότητας εξυπηρέτηση των πελατών, η οποία παρέχεται με ζεστασιά, φιλικότητα, ξεχωριστή υπερηφάνεια, εναρμονισμένα με το πνεύμα της επιχείρησης». Η Disney έχει ως αποστολή να κάνει τους ανθρώπους ευτυχισμένους. Συχνά καταχρασμένες και ευτελισμένες, οι δηλώσεις αποστολής είναι κρίσιμες για την εκτέλεση ή την ενεργοποίηση της στρατηγικής.

Οι δηλώσεις αποστολής δεν είναι τόσο σημαντικές στο BSC όσο σημαντικές είναι στην καθοδήγηση της ίδιας της επιχείρησης. Ενεργούν ως αναγνωριστικό σήμα για την επιχείρηση – το οποίο ακολουθείται συνεχώς αλλά ποτέ δεν επιτυγχάνεται επαρκώς. Οι αποστολές, εξ ορισμού, έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Είναι στοχευμένες και συνοπτικές
- Έχουν ισχυρό συναισθηματικό περιεχόμενο.
- Πρέπει να δρουν πέρα από τις λέξεις στο χαρτί, να επιτυγχάνουν ενεργή δράση στον οργανισμό.
- Χρησιμεύουν στο καθορισμό του στόχου του οργανισμού.

Για παράδειγμα, το Γραφείο Κρατικών Ελεγκτών του Τέξας που υιοθέτησε επιτυχώς ένα BSC, δηλώνει την αποστολή του ως την ενεργή παροχή χρήσιμων πληροφοριών που βελτιώνουν την υπευθυνότητα (accountability) σε κυβερνητικούς ηγέτες. Το Qsent, ένας ισχυρός προμηθευτής σε στοιχεία επαφής σε επιχειρήσεις, δηλώνει αντίστοιχα ως αποστολή την τέλεια παροχή πληροφοριών.

Τι είναι αυτό που καθιστά μια αποστολή αξιοπρόσεκτη και αποτελεσματική;

- Οι αποστολές προσδιορίζουν έναν λόγο ύπαρξης
- Οι αποστολές είναι απτές δηλώσεις του οργανωτικού σκοπού.
- Οι αποστολές δηλώνουν τον κοινό σκοπό μεταξύ της επιχείρησης και των μετόχων της – συγκεκριμένα, μεταξύ των υπαλλήλων, των πελατών, των μετόχων και των χορηγών.

Πολλές κερδοσκοπικές οργανώσεις αντλούν τις δηλώσεις αποστολής τους ως μέρος του οργανωτικού πλαισίου που περιλαμβάνει το όραμα και το σύνολο των αξιών της επιχείρησης.

Οι αποστολές είναι βασικό μέρος ενός BSC για τις μη κερδοσκοπικές οργανώσεις και, μερικές φορές, αντικαθιστούν τη χρηματοοικονομική διάσταση στη θέση της ηγούσας διάστασης στη κάρτα επιδόσεων. Το Γραφείο Κρατικών Ελεγκτών του Τέξας καθόρισε τις διαστάσεις του BSC του, με τέτοιο τρόπο ώστε να περιλαμβάνει την επίτευξη αποστολής ως πέμπτη διάσταση, πέραν και υπεράνω όλων των άλλων διαστάσεων, επειδή οι χρηματοοικονομικές αποδόσεις δεν ήταν ο πρωταρχικός σκοπός και λόγος ύπαρξης του.

Ουσιαστικά, η δήλωση αποστολής μιας οποιασδήποτε εταιρίας είναι μια ξεχωριστή διάσταση, δεδομένου ότι είναι η δύναμη που καθοδηγεί όλες τις άλλες διαστάσεις και πρέπει να είναι μία δύναμη ισορροπίας μεταξύ όλων των στόχων.

Για το σύστημα BSC η αποστολή αποτελεί ένα κρίσιμο συστατικό του. Η μέθοδος δεν έχει σκοπό να ενεργήσει ως απομονωμένο διοικητικό εργαλείο, άντ' αυτού, είναι μέρος μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης στην εξέταση μιας επιχείρησής, παρέχοντας τα μέσα για την αξιολόγηση της συνολικής επιτυχίας της. Επάνω από όλα όμως, η κάρτα επίδοσης είναι ένα εργαλείο σχεδιασμένο να προσφέρει πιστή

αποκωδικοποίηση της αποστολής, των αξιών, του οράματος και της στρατηγικής της εταιρείας σε στρατηγικούς στόχους και δείκτες απόδοσης σε κάθε μία από τις τέσσερις διαστάσεις του.

2.1.3 Εταιρικές αξίες

Οι αξίες είναι οι διαχρονικές αρχές που καθοδηγούν μια επιχείρηση. Αντιπροσωπεύουν τις βαθιές πεποιθήσεις μέσα στην επιχείρηση και καταδεικνύονται μέσω των καθημερινών συμπεριφορών όλων των υπαλλήλων της. Κάθε επιχείρηση πρέπει να καθορίσει ή να ανακαλύψει αξίες ουσιώδεις για αυτήν. Ενώ διάφορες πρακτικές, διαδικασίες, και στρατηγικές πρέπει να αλλάζουν μέσα στο χρόνο σε απάντηση πολλών προκλήσεων που προκύπτουν, οι αξίες παραμένουν ίδιες, παρέχοντας μια συνεχή πηγή δύναμης και φρόνησης.

Όπως η αποστολή δικαιολογεί το λόγο ύπαρξης μιας οργάνωσης, έτσι και οι αξίες επικεντρώνονται στον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός θα φέρει εις πέρας την αποστολή. Οι εταιρικές αξίες καθοδηγούν ολόκληρη τη διαδικασία της επιλογής των δεικτών επίδοσης, της στοχοθέτησης και του καθορισμού στρατηγικής. Στην πραγματικότητα, τα κεντρικά στοιχεία της αποστολής, του οράματος, και των αξιών είναι αυτά που κατευθύνουν την επιτυχία οποιασδήποτε εταιρίας. Το Arthur Andersen ήταν μια ισχυρή λογιστική εταιρεία πριν μερικά χρόνια, η οποία τώρα δεν υπάρχει. Οι εταιρικές του αξίες οδήγησαν στην κατάρρευση του σε μικρό χρονικό διάστημα.

Είναι πολύ σημαντικό να υποβληθούν οι ακόλουθες ερωτήσεις σχετικά με τη σχέση των αξιών και της κάρτας επιδόσεων:

- Οι στόχοι του BSC συμμορφώνονται με τις εταιρικές αξίες;
- Πώς εφαρμόζει η εταιρία το BSC χρησιμοποιώντας τις αξίες ως οδηγό;
- Υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες οι ανάγκες των λίγων ξεπέρασαν σε σπουδαιότητα τις ανάγκες των πολλών; Οδηγεί αυτό σε μια αντίφαση αξιών;
- Πώς διαχειρίζονται οι εταιρικές αξίες; Απλά υπάρχουν σαν μια ξεχασμένη δήλωση από τη διοίκηση, ή υπάρχουν παραδείγματα της χρήσης τους στην εταιρία;
- Δημιουργούνται συμμαχίες μέσα στην επιχείρηση χρησιμοποιώντας τις αξίες ως οδηγό;

Μερικές από τις αξίες που συχνά υιοθετούνται από οργανισμούς είναι οι εξής:

- Τιμή: Ακεραιότητα, ευθύνη, υπευθυνότητα
- Θάρρος: Να γίνει το σωστό πράγμα, με το σωστό τρόπο, για τους σωστούς λόγους
- Υποχρέωση: Αφοσίωση στο σώμα και τα συντροφικά σώματα
- Σεβασμός
- Νίκη
- Διαφοροποίηση
- Δέσμευση στην τελειότητα

- **Ισορροπία**

Εν γένει, οι αξίες οδηγούν την επιχείρηση ενώ η αποστολή θέτει τους στόχους.

2.2 Στρατηγική της εταιρίας

Πολλοί διοικητές προσπαθούν να ανακαλύψουν και να καθορίσουν την οργανωτική στρατηγική τους. Αλλά μία στρατηγική που διατυπώνεται χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης είναι τυφλή στρατηγική. Η αληθινή δύναμη της στρατηγικής μπορεί μόνο να εκφραστεί μέσω του έργου που πραγματοποιείται. Ως εκ τούτου, η πραγματική πρόκληση φαίνεται να είναι, όχι μόνο η διατύπωση στρατηγικής, αλλά και η δυνατότητα δημιουργίας ενός λειτουργικού πλαισίου για την εκτέλεση της στρατηγικής.

Πολλοί επιχειρηματικοί διευθυντές αναφέρουν ότι η σημαντικότερη ικανότητα είναι η ικανότητα να είσαι σε θέση να εκπληρώσεις τους στόχους. Επιπλέον, ο επιχειρηματικός κόσμος καθοδηγείται από την αλλαγή. Και η αλλαγή μπορεί να έχει δραστικές επιπτώσεις στα επιχειρησιακά πρότυπα. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές μπορούν να μετασχηματίσουν το ανταγωνιστικό τοπίο. Ως εκ τούτου, η προσκόλληση σε μια στρατηγική όταν τα στρατηγικά δεδομένα αλλάζουν, μπορεί να είναι επικίνδυνη. Για να είναι αποτελεσματικές οι επιχειρήσεις, πρέπει να έχουν τόση δύναμη να αλλάξουν τη στρατηγική τους, ώστε να μπορούν να διατυπώσουν μία καινούρια.

Στρατηγική χωρίς στρατηγική ευθυγράμμιση σε βασικές οργανωτικές δραστηριότητες καθιστά τους οργανισμούς ανίσχυρους. Η δύναμη ενός ευέλικτου οργανισμού προέρχεται από τη δυνατότητά του να αλλάζει τα στρατηγικά του θέματα και αυτό να απεικονίζεται στις ενέργειες και στους αντίστοιχους δείκτες απόδοσης. Αυτή η σύνδεση μεταξύ της στρατηγικής, των στρατηγικών θεμάτων και των δραστηριοτήτων μπορεί να επιτευχθεί χρησιμοποιώντας το BSC.

Ο Henry Mintzberg κάποτε δήλωσε ότι η στρατηγική δεν είναι η συνέπεια του προγραμματισμού, αλλά το αντίθετο, η αφετηρία της. Επιβεβαιώνει αυτό που είναι ενστικτώδες σε όλους τους ηγέτες: για να γίνει κάτι, κάποιος πρέπει να το προγραμματίσει και για να ενεργοποιηθούν αυτοί οι άλλοι να το κάνουν, κάποιος πρέπει πρώτα να δημιουργήσει το αγωνιστικό χώρο της δράσης οριοθετώντας τον με στρατηγικές προθέσεις (Mintzberg, 1994).

Πολλοί έχουν καθορίσει τη στρατηγική ως τα πράγματα που μια εταιρία κάνει για να επιτύχει τους στόχους της. Άλλοι έχουν πει ότι η στρατηγική αφορά τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μία μεταβαλλόμενη αγορά. Πολλοί μπορεί να στηρίζουν ότι η στρατηγική προσδιορίζει τη θέση της επιχείρησης στην αγορά. Η ουσία της στρατηγικής είναι η επιστήμη και η τέχνη της επινόησης των σχεδίων που φέρνουν στην επιχείρηση, πέρα από καινούριους πελάτες, και νέους μετόχους.

Το νόημα της στρατηγικής δεν είναι ούτε να κερδίζει ούτε να διατυπώνεται για να κερδίζει. Κάτω από αυτήν την περιγραφή, η στρατηγική αφορά την εκτέλεση ενός σχεδίου ή ενός συνόλου σχεδίων. Πώς μια εταιρία μετρά εάν ένα στρατηγικό σχέδιο είναι καλό; Οι εταιρίες μπορούν να αξιολογήσουν το στρατηγικό τους σχέδιο με τους ακόλουθους τρόπους:

- Είναι συνεπές;
- Καλύπτει τις ανάγκες των μετόχων – δηλαδή τους πελάτες, τους μετόχους, και τους υπαλλήλους;
- Έχει θετικές επιπτώσεις στα οικονομικά της επιχείρησης;
- Έχει δυσμενείς επιπτώσεις στα οικονομικά των βασικών ανταγωνιστών;
- Είναι εφικτό;
- Έχει πολλά μεταβαλλόμενα σημεία; Απαιτεί πάρα πολλούς όρους για να εξηγηθεί και συνειδητοποιηθεί προτού ξεκινήσει να λειτουργεί;
- Είναι οι υποθέσεις που γίνονται συνεπείς; Οριοθετούνται από πραγματικά στοιχεία;
- Υπάρχουν αντίθετης ιδεολογίας δομημένες στρατηγικές στην επιχείρηση; Τι γίνεται αν οι προϋποθέσεις δεν ικανοποιούνται;
- Τι γίνεται εάν οποιοδήποτε στοιχείο της στρατηγικής αποτυγχάνει να είναι κατανοητό; Ένα τέτοιο ελάττωμα είναι ανεκτό;
- Είναι εύκολο στην επικοινωνία;
- Μπορεί να βελτιώνει, να επιταχύνει, να είναι ανταγωνιστικά φθηνό, αλλά καθιστά την επιχείρηση διαφορετική;
- Είναι μια μοναδική συμβολή στην αγορά;
- Είναι χρονικά εξαρτημένο, ή μπορεί να περιμένει;
- Διευκρινίζει την ιδανική στοχευμένη ομάδα πελατών;

Ο Michael Porter, γκουρού της στρατηγικής και καθηγητής της Οικονομικής Σχολής του Χάρβαρντ, έδωσε έμφαση στην βασική διαφοροποίηση μεταξύ της λειτουργικής τελειότητας και της στρατηγικής. Σε άρθρο του, σημειώνει ότι η στρατηγική αφορά (Porter, 1996):

- τον προσδιορισμό θέσης στις στοχευμένες αγορές,
- την επίτευξη διαφορετικότητας και διακριτικότητας στην αγορά και
- την παράδοση μιας μοναδικής αξίας στους πελάτες.

Καθορίζει τη λειτουργική τελειότητα ως τη βελτίωση μιας δραστηριότητας, ενώ τη στρατηγική ως την ενορχήστρωση ενός συνόλου δραστηριοτήτων. Η λειτουργική τελειότητα έχει τα συστατικά μιας στρατηγικής, ενώ η στρατηγική έχει τη συνταγή για την απόκτηση μιας διαφοροποιημένης λειτουργικής δύναμης.

Το BSC επέτρεψε σε πρόσφατα ανεπτυγμένες επιχειρήσεις να εστιάσουν και να ευθυγραμμίσουν τις διοικητικές ομάδες, τις εμπορικές μονάδες, το ανθρώπινο δυναμικό, την τεχνολογία πληροφοριών και τους οικονομικούς πόρους τους στη στρατηγική της οργάνωσής τους. Μια έρευνα σε επιτυχημένες επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει BSC έχει αποκαλύψει ένα συνεπές σχέδιο της επίτευξης τέτοιων στρατηγικών εστιάσεων και ευθυγραμμίσεων. Αν και κάθε οργάνωση προσέγγισε την πρόκληση από διαφορετικές σκοπιές, σε διαφορετικούς ρυθμούς, και με διαφορετικές ακολουθίες, πέντε κοινές αρχές εντοπίστηκαν (Kaplan and Norton, 1996):

Αρχή 1: Μετάφραση της στρατηγικής σε λειτουργικούς όρους

Το BSC παρέχει ένα πλαίσιο για να περιγράψει και να μεταδώσει τη στρατηγική με έναν συνεπή και οξυδερκή τρόπο. Η στρατηγική δεν μπορεί να εφαρμοστεί εάν δεν έχει πρώτα περιγραφεί. Αντίθετα από τα οικονομικά στοιχεία, όπου τα τυποποιημένα πλαίσια όπως τα γενικά καθολικά, οι εισοδηματικές δηλώσεις, και οι ισολογισμοί υπάρχουν για να τεκμηριώσουν ένα οικονομικό σχέδιο, κανένα γενικά αποδεκτό πλαίσιο δεν υπάρχει για την περιγραφή της στρατηγικής. Υπάρχουν τόσοι τρόποι να περιγραφεί μία στρατηγική, όσες είναι και οι μεθοδολογίες στρατηγικής και αυτοί που τις εξετάζουν.

Ένα γενικό πλαίσιο σχεδιάζεται για την περιγραφή και την εφαρμογή της στρατηγικής που πιστεύεται ότι θα είναι τόσο χρήσιμο όσο το πλαίσιο που χρησιμοποιείται από τους οικονομικούς διευθυντές για τον οικονομικό σχεδιασμό και την υποβολή εκθέσεων – εισοδηματικές δηλώσεις, ισολογισμός, δήλωση των ταμειακών ροών. Το νέο πλαίσιο, που καλείται χάρτης στρατηγικής, είναι μια λογική και περιεκτική αρχιτεκτονική για την περιγραφή της στρατηγικής. Αποτελεί τη βάση για το σχεδιασμό ενός BSC που είναι ο ακρογωνιαίος λίθος ενός νέου στρατηγικού συστήματος διαχείρισης. Με τη μετάφραση της στρατηγικής στη λογική αρχιτεκτονική ενός χάρτη στρατηγικής και ενός BSC, οι οργανώσεις δημιουργούν ένα κοινό και κατανοητό σημείο αναφοράς για όλες τις μονάδες και όλους τους υπαλλήλους τους.

Αρχή 2: Ευθυγράμμιση της επιχείρησης με τη στρατηγική

Η σύμπραξη είναι ο απώτερος στόχος του σχεδίου οργάνωσης. Οι επιχειρήσεις αποτελούνται από πολυάριθμους τομείς, εμπορικές μονάδες και ειδικευμένα τμήματα, κάθε ένα με τη δική του στρατηγική. Για να γίνει η απόδοση της επιχείρησης κάτι παραπάνω από το απλό άθροισμα των αποδόσεων των μονάδων της, οι μεμονωμένες στρατηγικές πρέπει να συνδεθούν και να ενσωματωθούν. Η εταιρία καθορίζει τις σχέσεις που αναμένεται να δημιουργήσουν τη σύμπραξη και εξασφαλίζει την ύπαρξη και διατήρηση αυτών των συνδέσμων – ένας στόχος, εντούτοις, ο οποίος είναι ευκολότερος στα λόγια παρά στη πράξη.

Στις στρατηγικά προσανατολισμένες οργανώσεις, οι διοικητικοί υπάλληλοι αντικαθιστούν τις επίσημες εκθέσεις αναφοράς με στρατηγικά θέματα και προτεραιότητες που παρέχουν ένα συνεπές μήνυμα και ένα συνεπές σύνολο προτεραιοτήτων για να χρησιμοποιηθούν στις διαφορετικές και διασκορπισμένες οργανωτικές μονάδες. Νέα διαγράμματα οργάνωσης δεν είναι απαραίτητα. Οι εμπορικές μονάδες και οι μονάδες υπηρεσιών συνδέονται με τη στρατηγική μέσω των κοινών θεμάτων και των στόχων που διαπερνούν τις κάρτες επιδόσεων τους. Σε κάθε περίπτωση, οι επιτυχημένες εταιρίες χρησιμοποιούν το BSC με έναν συντονισμένο τρόπο, ώστε να εξασφαλίσουν ότι το σύνολο των αποδόσεων υπερβαίνει το άθροισμα των αποδόσεων των τμημάτων της εταιρίας.

Αρχή 3: Να γίνει η στρατηγική καθημερινή εργασία όλων

Οι διοικητικοί υπάλληλοι χρησιμοποιούν το BSC για να επικοινωνήσουν και να εκπαιδεύσουν την εταιρία για τη νέα στρατηγική. Μερικοί είναι δύσπιστοι για τη διαβίβαση της στρατηγικής σε ολόκληρη την εταιρία, φοβούμενοι ότι πολύτιμες

πληροφορίες θα μπορούσαν να διαρρεύσουν στους ανταγωνιστές. Σε αυτήν την κριτική, ο Brian Baker της Mobil απαντά: «Η γνώση της στρατηγικής μας δεν θα τους αναδείξει στο ελάχιστο, εκτός αν μπορούν να την εκτελέσουν. Από την άλλη, δεν έχουμε καμία πιθανότητα εκτέλεσης της στρατηγικής μας εάν οι άνθρωποί μας δεν την ξέρουν. Είναι ένα ρίσκο που απλά θα πρέπει να πάρουμε». Οι επιχειρήσεις μπορούν να εκπαιδεύσουν τους υπαλλήλους τους για τις εκπληκτικά περίπλοκες επιχειρησιακές έννοιες.

Αντί να υποθέσουν ότι το εργατικό δυναμικό είναι ανίκανο να κατανοήσει αυτές τις έννοιες, οι επιχειρήσεις κατέβαλαν κοινές προσπάθειες να εκπαιδεύσουν τους υπαλλήλους όλων των επιπέδων για αυτά τα βασικά στρατηγικά συστατικά.

Έπειτα οι επιχειρήσεις αντικατέστησαν την εταιρική κάρτα επιδόσεων, με αντίστοιχη που αναφέρεται στα χαμηλότερα επίπεδα της εταιρίας. Αντί να ζητηθεί από το προσωπικό η επίτευξη υψηλής απόδοσης σε ορισμένους στόχους, όπως γίνεται συνήθως, η πλήρης στρατηγική έγινε γνωστή σε μια επικοινωνία από τα ανώτερα στρώματα της διοίκησης προς τα κατώτερα. Το κάθε άτομο και το κάθε τμήμα της εταιρίας στα χαμηλότερα επίπεδα θα μπορούσε τώρα να αναπτύξει τους στόχους του, λαμβάνοντας υπόψη τις ευρύτερες προτεραιότητες. Πολλές ευχάριστες εκπλήξεις προέκυψαν από αυτήν την διαδικασία, καθώς μεμονωμένα άτομα αναγνωρίστηκε ότι συμβάλουν εξίσου καλά και σε τομείς έξω από τη λειτουργική τους ευθύνη.

Τέλος, κάθε μια από τις επιτυχείς οργανώσεις που εξετάστηκε συνέδεσε τα συστήματα αποζημίωσης με το BSC. Αντί της σύγχυσης, όπως πολλοί φοβούνταν, τα συστήματα αποζημίωσης της κάρτας επιδόσεων κίνησαν το ενδιαφέρον των υπαλλήλων για όλα τα συστατικά της στρατηγικής και προήγαγαν την απαίτησή τους για γνώση και πληροφορίες σχετικά με τη μέτρηση της κάρτας επιδόσεων. Η στρατηγική έγινε πράγματι η καθημερινή εργασία όλων, επειδή ο καθένας την κατάλαβε και ήταν παρακινημένος για να την εκτελέσει.

Αρχή 4: Να γίνει η στρατηγική μια συνεχής διαδικασία

Οι επιτυχείς επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη μεθοδολογία BSC εισήγαγαν μια διαδικασία για να διαχειριστούν τη στρατηγική. Επειδή δεν είχε υπάρξει προηγουμένως μια διαδικασία διαχείρισης στρατηγικής, κάθε οργάνωση ανέπτυξε την δική της προσέγγιση. Τρία σημαντικά θέματα προέκυψαν από τις εφαρμογές.

Κατ' αρχάς, οι οργανώσεις άρχισαν να συνδέουν τη στρατηγική με τη διαδικασία σύνταξης προϋπολογισμού. Το BSC παρείχε το κριτήριο για την αξιολόγηση των πιθανών επενδύσεων και των πρωτοβουλιών. Το δεύτερο και σημαντικότερο βήμα ήταν η εισαγωγή μιας απλής διοικητικής συνεδρίασης για να αναθεωρεί η στρατηγική. Όσο προφανής κι αν ακούγεται αυτή η πολιτική, τέτοιες συνεδριάσεις δεν υπήρχαν στο παρελθόν. Πλέον, οι διοικητικές συνεδριάσεις συγκαλούνται σε μηνιαία ή τριμηνιαία βάση για να συζητείται το BSC, έτσι ώστε ένα ευρύ φάσμα των μάνατζερ να μπορεί να έχει δικαίωμα λόγου στη στρατηγική. Τέλος, εξελίχθηκε μια διαδικασία για τη μάθηση και την υιοθέτηση της στρατηγικής. Αντί της αναμονής του κύκλου προϋπολογισμών του επόμενου έτους, οι προτεραιότητες και οι κάρτες επιδόσεων θα μπορούσαν να ενημερώνονται άμεσα. Σαν έναν πλοηγό που καθοδηγεί ένα σκάφος σε ένα μακροπρόθεσμο ταξίδι, πάντα σύμφωνα με τους ανέμους και τα ρεύματα και προσαρμόζοντας τη πορεία του, έτσι και οι ανώτεροι υπάλληλοι αυτών των επιτυχημένων επιχειρήσεων χρησιμοποιούν τις ιδέες και τη γνώση που

παράγονται για να καθορίζουν με ακρίβεια συνεχώς τις στρατηγικές τους. Αντί της ύπαρξης ενός ετήσιου γεγονότος, η στρατηγική έγινε μια συνεχής διαδικασία.

Αρχή 5: Ενεργοποίηση της αλλαγής μέσω της εκτελεστικής ηγεσίας

Η εμπειρία έχει επανειλημμένα δείξει ότι ο σημαντικότερος κανόνας για την επιτυχία είναι η ιδιοκτησία και η ενεργός συμμετοχή στην εκτελεστική ομάδα. Η στρατηγική απαιτεί την αλλαγή σε ουσιαστικά κάθε μέρος της οργάνωσης. Η στρατηγική απαιτεί την ομαδική εργασία για να συντονίσει αυτές τις αλλαγές. Και η εφαρμογή της στρατηγικής απαιτεί τη συνεχή προσοχή και εστίαση στις πρωτοβουλίες αλλαγής και στις αποδόσεις στα στοχοθετημένα τμήματα της επιχείρησης. Εάν αυτά τα στοιχεία, που είναι στη κορυφή της προσοχής, δεν είναι οι ενεργοί ηγέτες της διαδικασίας, η αλλαγή δεν θα πραγματοποιηθεί, η στρατηγική δεν θα εφαρμοστεί, και η ευκαιρία για σημαντική και ξεχωριστή απόδοση θα εκλείψει.

Το ανταγωνιστικό τοπίο αλλάζει συνεχώς, έτσι οι στρατηγικές πρέπει συνεχώς να εξελίσσονται για να απεικονίζουν τις μετατοπίσεις στις ευκαιρίες και τις απειλές. Η στρατηγική πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία. Η τέχνη της ηγεσίας είναι να ισορροπηθεί σωστά και προσεκτικά η ένταση μεταξύ της σταθερότητας και της αλλαγής.

2.3 Στρατηγικοί στόχοι και δείκτες μέτρησης επίδοσης

Το BSC μεταφράζει την αποστολή, το όραμα και τη στρατηγική της εταιρίας σε στόχους και μέτρα, που οργανώνονται στις τέσσερις διαφορετικές διαστάσεις: τη χρηματοοικονομική διάσταση, την διάσταση πελατών, αυτή των εσωτερικών διαδικασιών και τέλος τη διάσταση ανάπτυξης και μάθησης. Οι Kaplan και Norton προτείνουν ότι οι τέσσερις αυτές διαστάσεις πρέπει να θεωρηθούν ως πρότυπο και όχι ως αναγκαστικό συστατικό. Δεν υπάρχει μαθηματικό θεώρημα σύμφωνα με το οποίο οι τέσσερις διαστάσεις είναι και αναγκαίες και ικανές. Υπάρχουν παραδείγματα εταιριών, άλλωστε, που χρησιμοποιούν λιγότερες ή περισσότερες διαστάσεις, ανάλογα με την οικονομική κατάσταση της βιομηχανίας και τη στρατηγική μιας επιχειρηματικής μονάδας. Πολλές είναι εκείνες οι επιχειρήσεις που έχουν αναπτύξει διαστάσεις για την καινοτομία, την έρευνα και την ανάπτυξη, το περιβάλλον, τους προμηθευτές, την ηγεσία και την κοινωνία.

Η κάρτα επιδόσεων παρέχει ένα πλαίσιο εργασίας, μία γλώσσα, για να διαδώσει την αποστολή, το όραμα και τη στρατηγική: χρησιμοποιεί τη μέτρηση για να πληροφορήσει τους οδηγούς της τρέχουσας και μελλοντικής επιτυχίας. Εκφράζοντας καθαρά τα αποτελέσματα που επιθυμεί η οργάνωση, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη ελπίζουν να κατευθύνουν τις ενέργειες, τις ικανότητες και την εξειδικευμένη γνώση των ανθρώπων σε ολόκληρη την οργάνωση προς την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων.

Πολλοί θεωρούν τη μέτρηση ως εργαλείο για να ελέγχουν τη συμπεριφορά και να αξιολογούν την απόδοση του παρελθόντος. Τα μέτρα σε ένα BSC θα πρέπει να χρησιμοποιούνται με διαφορετικό τρόπο, για να εκφράζουν καθαρά τη στρατηγική της επιχείρησης και να βοηθούν να ευθυγραμμίζονται τα άτομα, οι οργανωσιακές και δια-τμηματικές πρωτοβουλίες στην επίτευξη ενός κοινού σκοπού. Χρησιμοποιούμενη με αυτό τον τρόπο, η κάρτα επιδόσεων δεν προσπαθεί να συμμορφώσει τα άτομα και

τις οργανωσιακές μονάδες σε ένα προκαθορισμένο σχέδιο, αλλά να λειτουργήσει σαν ένα σύστημα επικοινωνίας, πληροφόρησης και μάθησης.

Οι τέσσερις διαστάσεις της κάρτας επιδόσεων επιτρέπουν μια ισορροπία σε βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους, ανάμεσα σε σκληρά μέτρα των αντικειμενικών σκοπών και σε ηπιότερα, πιο υποκειμενικά μέτρα. Ενώ η πολλαπλότητα των μέτρων σε ένα BSC μπορεί να μοιάζει συγκεχυμένη, οι κατάλληλα κατασκευασμένες κάρτες επιδόσεων περιλαμβάνουν ένα σύνολο επιδιώξεων, εφόσον όλα τα μέτρα κατευθύνονται προς την επίτευξη μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής.

Απαραίτητη διαδικασία, μετά την επιλογή των διαστάσεων που θα χρησιμοποιηθούν στο BSC και πριν οριστούν οι δείκτες μέτρησης ανά διάσταση, κρίνεται η αναζήτηση και συλλογή ιστορικών στοιχείων για την επιχείρηση που θα βοηθήσουν στην κατανόηση της φύσης της και θα αποτελέσουν το υλικό υπόβαθρο για το χτίσιμο του συστήματος. Τέτοιες πληροφορίες περιέχονται σε πηγές όπως:

- **Ετήσιες αναφορές:** Μια ανεκτίμητη πηγή πληροφοριών είναι οι ετήσιες εκθέσεις μιας επιχείρησης, όχι μόνο γιατί περιέχουν λεπτομερείς οικονομικές πληροφορίες αλλά αναφέρεται επίσης η θέση της επιχείρησης στην αγορά, τα βασικά προϊόντα της, προοπτικές για το μέλλον και ίσως ακόμη και μη οικονομικοί δείκτες επιτυχίας.
- **Η αποστολή, οι αξίες, το όραμα και η στρατηγική της επιχείρησης:** Βασικά δομικά συστατικά του BSC για τα οποία γίνεται λόγος στις προηγούμενες παραγράφους.
- **Projects:** Σε κάθε εταιρεία λαμβάνουν χώρα ανά πάσα στιγμή κάποια αναπτυξιακά σχέδια και συγκεκριμένες δραστηριότητες που συνδέονται με την στρατηγική της και έχουν την υποστήριξη της διοίκησης. Αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να είναι υποψήφιες για να παραμείνουν ως σημαντικά προγράμματα δράσης στην επίτευξη ενός ή περισσότερων στρατηγικών στόχων και δεικτών επίδοσης του BSC.
- **Μελέτες συμβούλων:** Τέτοιες μελέτες παράγουν σχεδόν πάντα πολύ χρήσιμες πληροφορίες για τις εταιρείες που πραγματοποιούνται και οι οποίες αποδεικνύονται σημαντικές στη διαδικασία συγκέντρωσης στοιχείων και ανασκόπησης.
- **Αναφορές απόδοσης:** Μπορεί μια επιχείρηση να μην εφαρμόζει το σύστημα BSC, όμως σίγουρα θα εφαρμόζει κάποιο σύστημα που θα εκθέτει την απόδοσή της. Απαραίτητη κρίνεται η συγκέντρωση τέτοιων αναφορών ώστε να καθοριστούν ποιοι δείκτες απόδοσης κρίνονται κρίσιμοι στην επιτυχία της εταιρείας εκείνη την περίοδο.
- **Λεδομένα ανταγωνιστών:** Γνωρίζοντας τι κάνουν οι ανταγωνιστές, εάν είναι δυνατόν, μπορεί να βοηθήσει να καθοριστούν μερικοί βασικοί στόχοι για την επιχείρηση. Δεν πρέπει όμως να γίνει απλή αντιγραφή διαδικασιών από τους ανταγωνιστές γιατί όπως μας θυμίζει και η ουσία της στρατηγικής, κάνοντας διαφορετικά πράγματα από τους ανταγωνιστές δημιουργείται αξία. Μπορεί αυτοί να έχουν ώριμες διαδικασίες που εστιάζουν σε διαφορετικές πτυχές δημιουργίας αξίας, και ως εκ τούτου οι δείκτες μέτρησής τους πραγματικά να αποδειχθούν αντιπαραγωγικοί στις προσπάθειές μιας άλλης εταιρείας.

- **Ιστορικό οργανισμού:** Εάν υπάρχουν αναφορές ή καταγραφές του οράματος και της στρατηγικής από το παρελθόν, είναι πολύ βοηθητικό στοιχείο. Δίνεται έτσι μία πολύ καλή εικόνα του οράματος που είχαν οι ιδρυτές του οργανισμού, ενώ διαμέσου των ιστορικών στοιχείων παίρνονται και πολύ καλά μαθήματα για το μέλλον.
- **Αναφορές αναλυτών:** Προσφέρουν σημαντικές πληροφορίες για την αγορά και μια πληθώρα στατιστικών στοιχείων για την επιχείρηση.
- **Άρθρα στον τύπο:** Παρέχονται στοιχεία για τη γνώμη του επιχειρησιακού τύπου όσον αφορά την εταιρεία και είναι δυνατόν να ασκήσουν ισχυρή επιρροή στους στρατηγικούς στόχους που θα επιλεγούν ώστε να επηρεάσουν την κοινή γνώμη.

Προτού, λοιπόν, αρχίσει η ανάπτυξη των στρατηγικών στόχων της εταιρείας και των δεικτών μέτρησης της επίδοσης σε κάθε ένα από αυτούς, απαραίτητο κρίνεται το γεγονός της συλλογής άφθονου υλικού για την εταιρεία το οποίο θα παράσχει δεδομένα για κρίσιμες αποφάσεις που θα ληφθούν κατά το σχεδιασμό του BSC. Εκτός από όλες τις παραπάνω πηγές, είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν οι επιλεγμένες διαστάσεις του Scorecard για να βοηθήσουν στην ανίχνευση πηγών πληροφοριών. Η εξέταση, δηλαδή μιας διάστασης θα οδηγήσει από μόνη της σε τι είδους πηγές πρέπει να απευθυνθούμε ώστε να γίνει συλλογή των απαραίτητων δεδομένων. Στο Σχήμα 2.1. φαίνεται από που μπορούν να αντληθούν στοιχεία, χρήσιμα στην κατασκευή του BSC, ανά διάσταση. (Niven, 2002)

Χρηματοοικονομικά • Ετήσιες αναφορές • Αναφορές απόδοσης • Αναφορές αναλυτών • Άρθρα στον τύπο • Αναφορές benchmark		Πελάτες • Τμήμα marketing • Άρθρα στον τύπο • Μελέτες συμβούλων • Στρατηγικό πλάνο • Αναφορές απόδοσης • Αναφορές benchmark
	Αποστολή, Αξίες, Όραμα και Στρατηγική • Αποστολή της εταιρίας • Αξίες • Όραμα • Στρατηγικό πλάνο • Ιστορικά εταιρίας • Μελέτες συμβούλων • Project plans	
Εσωτερικές Διαδικασίες • Αναφορές operational • Αναφορές κατασκευαστών • Δεδομένα ανταγωνιστών • Αναφορές benchmark • Άρθρα στον τύπο • Μελέτες συμβούλων • Project plans		Ανάπτυξη και Μάθηση • Δεδομένα ανθρώπινου δυναμικού • Άρθρα στον τύπο • Core values • Αναφορές benchmark • Μελέτες συμβούλων

Σχήμα 2.1: Πηγές άντλησης στοιχείων για την ανάπτυξη BSC (Niven, 2002)

2.4 Σχεδιασμός των στρατηγικών στόχων

Ο καθηγητής Robert Kaplan και ο David Norton δηλώνουν ότι η στρατηγική είναι ένα σύνολο υποθέσεων για την αιτία και το αποτέλεσμα. Η ενεργοποίηση της στρατηγικής στις επιχειρήσεις απαιτεί την εκμετάλλευση όλων των ικανοτήτων μέσα στην επιχείρηση και την άρθρωση της στρατηγικής σε διάφορες διαστάσεις, για να εξασφαλιστεί ότι η ισορροπία διατηρείται. Οι Kaplan και Norton διαμόρφωσαν τέσσερις διαστάσεις που μπορούν να καθοδηγήσουν τις επιχειρήσεις, δεδομένου ότι μεταφράζουν τη στρατηγική με κατανοητούς όρους. Δεν υποστηρίζουν ότι αυτές οι διαστάσεις είναι απαραίτητοι και ικανοποιητικοί όροι για την επιτυχία, εντούτοις. Στην πραγματικότητα, συστήνουν αυτές τις διαστάσεις, ενώ προτείνουν ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να προσθέσουν οποιεσδήποτε επιπλέον διαστάσεις θεωρούν πιο σχετικές (Kaplan and Norton, 1996).

2.4.1 Χρηματοοικονομική διάσταση

Η δημιουργία ενός BSC είναι να ενθαρρύνει τις επιχειρηματικές μονάδες να συνδέουν τους χρηματοοικονομικούς στόχους τους με την εταιρική στρατηγική (Kaplan and Norton, 1996). Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι χρησιμεύουν ως η εστίαση για τους στόχους και τα μέτρα σε όλες τις άλλες διαστάσεις της κάρτας επιδόσεων. Κάθε επιλεγμένο μέτρο πρέπει να είναι μέρος μιας σύνδεσης των σχέσεων αιτίου και αποτελέσματος που καταλήγουν στη βελτίωση της χρηματοοικονομικής απόδοσης. Η κάρτα επιδόσεων πρέπει να αφηγείται την ιστορία της στρατηγικής, αρχίζοντας από τους μακροπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς στόχους και έπειτα συνδέοντας τους με την ακολουθία των δράσεων που πρέπει να αναληφθούν με τις χρηματοοικονομικές διαδικασίες, τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες και τελικά τους εργαζομένους και τα συστήματα για να εκπληρώσει την επιθυμητή μακροπρόθεσμη οικονομική απόδοση.

Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι μπορούν να διαφέρουν σημαντικά σε κάθε στάδιο του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης. Η θεωρία της επιχειρηματικής στρατηγικής προτείνει αρκετές διαφορετικές στρατηγικές που οι επιχειρηματικές μονάδες μπορούν να ακολουθήσουν, κυμαινόμενες από την επιθετική αύξηση του μεριδίου της αγοράς έως τη σταθεροποίηση, την έξοδο και την εκκαθάριση. Για λόγους απλοποίησης, προσδιορίζουμε ακριβώς τρία στάδια:

1. Ανάπτυξη
2. Διατήρηση
3. Συγκομιδή

Ανάπτυξη

Οι επιχειρήσεις της ανάπτυξης βρίσκονται στα αρχικά στάδια του κύκλου ζωής τους. Έχουν προϊόντα ή υπηρεσίες με σημαντική αναπτυξιακή δυνατότητα. Για να κεφαλαιοποιήσουν αυτή τη δυνατότητα, πιθανόν θα πρέπει να δεσμεύσουν σημαντικούς πόρους για να αναπτύξουν και να αναβαθμίσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες, να κατασκευάσουν και να επεκτείνουν τις εγκαταστάσεις παραγωγής, να δομήσουν τις λειτουργικές ικανότητες, να επενδύσουν στα συστήματα, την υποδομή και τα δίκτυα διανομής που θα υποστηρίξουν σφαιρικές σχέσεις και να καλλιεργήσουν και να αναπτύξουν τις σχέσεις των πελατών. Οι επιχειρήσεις στο στάδιο της ανάπτυξης μπορούν όντως να λειτουργήσουν με αρνητικές χρηματοροές και χαμηλές τρέχουσες αποδόσεις στο επενδεδυμένο κεφάλαιο. Οι επενδύσεις που

γίνονται για το μέλλον μπορούν να καταναλώσουν περισσότερα μετρητά από όσα μπορούν να δημιουργηθούν στις παρούσες συνθήκες από την περιορισμένη βάση των υπαρχόντων προϊόντων, των υπηρεσιών και των πελατών. Ο γενικός χρηματοοικονομικός στόχος για επιχειρήσεις στο στάδιο της ανάπτυξης θα είναι τα ποσοστά των ρυθμών ανάπτυξης στα έσοδα και τα ποσοστά αύξησης των πωλήσεων σε στοχευμένες αγορές, σε ομάδες πελατών και σε περιοχές.

Διατήρηση

Πιθανώς, η πλειονότητα των επιχειρηματικών μονάδων σε μια εταιρία θα είναι στο στάδιο της διατήρησης, στο οποίο προσελκύουν ακόμα επενδύσεις και επανεπενδύσεις, αλλά υποχρεούνται να πετυχαίνουν άριστες αποδόσεις του επενδεδυμένου κεφαλαίου. Αυτές οι επιχειρήσεις αναμένεται να διατηρήσουν το υπάρχον μερίδιο αγοράς τους και ίσως να το αυξάνουν από χρόνο σε χρόνο. Τα προγράμματα επενδύσεων θα κατευθυνθούν περισσότερο στην ανακούφιση των δυσχερειών, την επέκταση της δυναμικότητας και την αναβάθμιση της συνεχούς βελτίωσης, παρά στις επενδύσεις μακροχρόνιας αποπληρωμής και αναπτυξιακών επιλογών που έγιναν κατά τη διάρκεια του σταδίου ανάπτυξης. Οι περισσότερες επιχειρηματικές μονάδες στο στάδιο της διατήρησης θα χρησιμοποιήσουν έναν χρηματοοικονομικό στόχο σχετιζόμενο με την κερδοφορία. Άλλες, πιο αυτόνομες επιχειρηματικές μονάδες, καλούνται όχι μόνο να διαχειριστούν τις ροές εσόδων, αλλά και το επίπεδο του επενδεδυμένου κεφαλαίου στην επιχειρηματική μονάδα.

Συγκομιδή

Μερικές επιχειρηματικές μονάδες θα έχουν φτάσει σε μια ώριμη φάση του κύκλου ζωής τους, στην οποία η επιχείρηση θέλει να κάνει τη συγκομιδή από τις επενδύσεις που έγιναν στα δύο προηγούμενα στάδια. Αυτές οι επιχειρήσεις δεν επιτρέπουν πλέον σημαντικές επενδύσεις. Οποιοδήποτε επενδυτικό πρόγραμμα πρέπει να έχει πολύ καθορισμένες και μικρές περιόδους αποπληρωμής. Ο κύριος σκοπός είναι να μεγιστοποιούνται οι ταμειακές ροές προς την εταιρία. Οι συνολικοί χρηματοοικονομικοί στόχοι για τις επιχειρήσεις στο στάδιο της συγκομιδής θα είναι οι λειτουργικές ταμειακές ροές και οι μειώσεις των απαιτήσεων σε κεφάλαιο κίνησης.

2.4.2 Διάσταση Πελατών

Στην διάσταση των πελατών οι επιχειρήσεις προσδιορίζουν τα τμήματα των πελατών και της αγοράς στα οποία έχουν επιλέξει να ανταγωνίζονται. Αυτά τα τμήματα αντιπροσωπεύουν τις πηγές που θα διανέμουν τα έσοδα ως συστατικό στοιχείο των χρηματοοικονομικών σκοπών της επιχείρησης. Αυτή η διάσταση τυπικά περιλαμβάνει αρκετά κομβικά ή γενικά μέτρα των επιτυχημένων αποτελεσμάτων από μια καλά διατυπωμένη και εφαρμοσμένη στρατηγική.

Τα κομβικά μέτρα αποτελεσμάτων περιλαμβάνουν: την ικανοποίηση του πελάτη, τη διατήρηση του πελάτη, την απόκτηση νέων πελατών, την κερδοφορία των πελατών και τα μερίδια αγοράς και λογαριασμού πελατών σε στοχευμένα τμήματα.

Η διάσταση πελατών επιτρέπει, επίσης, στις επιχειρήσεις να προσδιορίζουν και να μετρούν με σαφήνεια τις προτάσεις αξίας που θα παραδώσουν σε στοχευμένους πελάτες και σε τμήματα της αγοράς.

Εκτός από τη γενική αδυναμία, όλες οι επιχειρήσεις να κατέχουν την πρώτη προτίμηση στις επιλογές των πελατών τους, κανένας δεν μπορεί να διαφωνήσει με τις εμπνευσμένες δηλώσεις που εστιάζουν όλους τους εργαζομένους στην ικανοποίηση

των αναγκών των πελατών. Αν οι επιχειρηματικές μονάδες επιδιώκουν να πετύχουν μακροπρόθεσμη ανώτερη χρηματοοικονομική απόδοση, πρέπει να δημιουργήσουν και να παραδώσουν προϊόντα και υπηρεσίες που εκτιμώνται από τους πελάτες.

Πέρα από την επιδίωξη να ικανοποιούν και να ευχαριστούν τους πελάτες, οι μάνατζερ των επιχειρηματικών μονάδων πρέπει να μεταφράσουν τις δηλώσεις αποστολής και στρατηγικής τους σε συγκεκριμένους στόχους βασισμένους στην αγορά και στους πελάτες. Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσδιορίζουν τα τμήματα της αγοράς για τους υπάρχοντες και τους δυνητικούς πληθυσμούς πελατών τους και να επιλέγουν έπειτα τα τμήματα στα οποία προτιμούν να ανταγωνίζονται.

Γενικά, οι υπάρχοντες και δυνητικοί πελάτες δεν είναι ομοιογενείς. Έχουν διαφορετικές προτιμήσεις και εκτιμούν τις ιδιότητες του προϊόντος ή της υπηρεσίας διαφορετικά. Μια διαδικασία διατύπωσης στρατηγικής, που χρησιμοποιεί την σε βάθος έρευνα αγοράς, πρέπει να αποκαλύψει τα διαφορετικά τμήματα της αγοράς ή των πελατών και τις προτιμήσεις τους στο φάσμα των μεγεθών όπως η τιμή, η ποιότητα, η λειτουργικότητα, η εικόνα, η φήμη, η σχέση και η εξυπηρέτηση. Η στρατηγική της επιχείρησης μπορεί έπειτα να καθοριστεί από εκείνα τα τμήματα των πελατών και της αγοράς που επιλέγει να στοχεύσει.

Ο προσδιορισμός των προτάσεων αξίας που θα παραδοθούν στα στοχοθετημένα τμήματα γίνεται το κλειδί στην ανάπτυξη των στόχων και των μέτρων για τη διάσταση του πελάτη. Κατά συνέπεια, η διάσταση πελατών της κάρτας επιδόσεων μεταφράζει την αποστολή και τη στρατηγική μιας οργάνωσης σε συγκεκριμένους στόχους για συγκεκριμένους πελάτες και τμήματα αγοράς, που μπορούν να διαδώσουν σε όλη την οργάνωση.

2.4.3 Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών:

Για την διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών προσδιορίζονται οι πιο κρίσιμες διαδικασίες για την επίτευξη των στόχων των πελατών και των μετόχων. Οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν τυπικά τους στόχους και τα μέτρα τους για αυτή τη διάσταση, μετά από τη διατύπωση των στόχων και των μέτρων για τη χρηματοοικονομική διάσταση και τη διάσταση των πελατών. Αυτή η ακολουθία καθιστά ικανές τις επιχειρήσεις να εστιάζουν τα μέτρα των εσωτερικών διαδικασιών τους σε εκείνες τις διαδικασίες που θα αποδώσουν τους στόχους που καθιερώθηκαν για τους πελάτες και τους μετόχους.

Τα υπάρχοντα συστήματα μέτρησης της απόδοσης των περισσότερων οργανώσεων εστιάζουν στη βελτίωση των υφιστάμενων διαδικασιών λειτουργίας. Στο BSC προσδιορίζεται μια πλήρης αλυσίδα αξίας των εσωτερικών διαδικασιών, που αρχίζει με τη διαδικασία της καινοτομίας, προσδιορίζοντας τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες πελατών και αναπτύσσοντας νέες λύσεις για αυτές της ανάγκες, προχωρά μέσω της διαδικασίας των λειτουργιών, παραδίδοντας υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες σε υφιστάμενους πελάτες, και τελειώνει με τις υπηρεσίες μετά την πώληση, προσφέροντας υπηρεσίες, μετά την ολοκλήρωση της πώλησης, οι οποίες προσθέτουν αξία, που οι πελάτες λαμβάνουν από τις προσφορές των προϊόντων και υπηρεσιών μιας επιχείρησης.

Μια αποκλειστική εστίαση στη βελτίωση του χρονικού κύκλου, της συνολικής απόδοσης, της ποιότητας και του κόστους των υφιστάμενων διαδικασιών μπορεί να μην οδηγήσει σε μοναδικές ικανότητες. Εκτός αν κάποιος υπερβεί τους ανταγωνιστές γενικώς σε όλες τις επιχειρηματικές διαδικασίες, στην ποιότητα, στον χρόνο, στην

παραγωγικότητα και στο κόστος, τέτοιες βελτιώσεις θα διευκολύνουν την επιβίωση, αλλά δεν θα οδηγήσουν σε χαρακτηριστικά και διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Στο BSC, οι στόχοι και τα μέτρα για την διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών προκύπτουν από σαφείς στρατηγικές με σκοπό να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των μετόχων και των στοχευμένων πελατών. Αυτή η διαδοχική, διαδικασία κορυφής – βάσης συνήθως θα αποκαλύψει πλήρως νέες επιχειρηματικές διαδικασίες στις οποίες μια οργάνωση πρέπει να υπερέχει.

2.4.4 Διάσταση Ανάπτυξης και Μάθησης

Η τέταρτη και τελευταία διάσταση στο BSC αναπτύσσει τους στόχους και τα μέτρα για να οδηγήσει την οργανωσιακή μάθηση και ανάπτυξη. Οι στόχοι που καθιερώνονται στις προοπτικές των χρηματοοικονομικών, του πελάτη και των εσωτερικών διαδικασιών προσδιορίζουν που πρέπει να υπερέχει η οργάνωση για επιτύχει σημαντική απόδοση. Οι στόχοι στην διάσταση μάθησης και ανάπτυξης παρέχουν την υποδομή ώστε να καταστούν ικανοί να επιτευχθούν φιλόδοξοι στόχοι στις άλλες τρεις διαστάσεις. Οι στόχοι στην διάσταση μάθησης και ανάπτυξης είναι οι οδηγοί για την επίτευξη των άριστων αποτελεσμάτων στις πρώτες τρεις διαστάσεις της κάρτας επιδόσεων.

Οι μάνατζερ σε διάφορες οργανώσεις έχουν σημειώσει ότι, όταν αξιολογούνται αποκλειστικά με βάση τη βραχυπρόθεσμη χρηματοοικονομική απόδοση, έβρισκαν δύσκολο συχνά να στηρίζουν τις επενδύσεις για να ενισχύσουν τις δυνατότητες των ανθρώπων, των συστημάτων και των οργανωσιακών διαδικασιών. Οι δαπάνες για τέτοιες επενδύσεις αντιμετωπίζονται ως δαπάνες συγκεκριμένης περιόδου από το μοντέλο της χρηματοοικονομικής λογιστικής, ούτως ώστε οι μειώσεις σε αυτές τις επενδύσεις να είναι εύκολος τρόπος να παραγάγουν αυξημένα βραχυπρόθεσμα έσοδα. Οι δυσμενείς μακροπρόθεσμες συνέπειες της σταθερής αποτυχίας να ενισχυθούν οι εργαζόμενοι, τα συστήματα και οργανωσιακές δυνατότητες δεν θα εμφανιστούν βραχυπρόθεσμα, και όταν εμφανιστούν μπορεί να είναι ευθύνη κάποιου άλλου.

Η εφαρμογή συστημάτων BSC σε μια ευρεία ποικιλία οργανώσεων παροχής υπηρεσιών και βιομηχανικών κατασκευαστικών οργανώσεων έχει αποκαλύψει τρεις κύριες κατηγορίες για την διάσταση μάθησης και ανάπτυξης:

- Ικανότητες εργαζομένων
- Δυνατότητες των συστημάτων πληροφοριών
- Υποκίνηση και κίνητρα, ενδυνάμωση και ευθυγράμμιση

Ικανότητες εργαζομένων

Έχει διαπιστωθεί ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν στόχους προερχόμενους από ένα κοινό πυρήνα τριών μετρήσεων του αποτελέσματος. Οι τρεις κομβικές μετρήσεις εργαζομένων είναι:

1. Ικανοποίηση εργαζομένων
2. Διατήρηση εργαζομένων
3. Παραγωγικότητα εργαζομένων

4. Αποδοτικότητα εργαζομένων

Ο στόχος της ικανοποίησης των εργαζομένων αναγνωρίζει ότι το ηθικό των εργαζομένων και η γενική ικανοποίηση από την εργασία θεωρούνται πλέον ιδιαίτερα σημαντικές από τις περισσότερες οργανώσεις. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την αύξηση της παραγωγικότητας, της ποιότητας και της εξυπηρέτησης των πελατών. Έτσι, οι επιχειρήσεις για να πετύχουν υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών, μπορεί να χρειάζεται οι πελάτες τους να εξυπηρετούνται από ικανοποιημένους εργαζομένους.

Η διατήρηση των εργαζομένων συλλαμβάνει το στόχο να διατηρήσει εκείνους τους εργαζομένους για τους οποίους η οργάνωση έχει μακροπρόθεσμο ενδιαφέρον. Η ιδέα που κρύβεται κάτω από αυτό το μέτρο είναι ότι η οργάνωση κάνει μακροπρόθεσμες επενδύσεις στους εργαζομένους της, ούτως ώστε οποιεσδήποτε ανεπιθύμητες αναχωρήσεις να αντιπροσωπεύουν απώλεια για το πνευματικό κεφάλαιο της επιχείρησης.

Η παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι ένα μέτρο του αποτελέσματος του συνολικού αντίκτυπου από την ενίσχυση των δεξιοτήτων και του ηθικού των εργαζομένων, την καινοτομία, τη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών και την ικανοποίηση των πελατών. Ο σκοπός είναι να σχετίζεται η εκροή που παράγεται από τους εργαζομένους με τον αριθμό των εργαζομένων που χρησιμοποιούνται για να παραχθεί αυτή η εκροή.

Δυνατότητες των συστημάτων πληροφοριών

Η υποκίνηση και οι δεξιότητες των εργαζομένων μπορεί να είναι απαραίτητες για να επιτευχθούν οι εντατικοποιημένοι στόχοι για τους στόχους των πελατών και των εσωτερικών διαδικασιών. Εάν οι εργαζόμενοι σκοπεύουν να είναι αποτελεσματικοί στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, χρειάζονται άριστες πληροφορίες, τόσο για τους πελάτες, όσο και για τις εσωτερικές διαδικασίες και τις χρηματοοικονομικές συνέπειες των αποφάσεων τους. Τα άριστα συστήματα πληροφοριών είναι απαίτηση για τους εργαζομένους για να βελτιώνουν τις διαδικασίες, είτε συνεχώς, μέσω των προσπαθειών της διοίκησης ολικής ποιότητας, είτε ασυνεχώς, μέσω του ανασχεδιασμού των διαδικασιών και των προγραμμάτων.

Υποκίνηση και κίνητρα, ενδυνάμωση και ευθυγράμμιση

Ακόμα και οι ειδικευμένοι εργαζόμενοι, που τους παρέχεται επιπλέον πρόσβαση στις πληροφορίες, δεν θα συμβάλλουν στην οργανωσιακή επιτυχία αν δεν υποκινούνται για να ενεργήσουν προς τα καλύτερα συμφέροντα μιας οργάνωσης ή αν δεν τους δίνεται η ελευθερία να λαμβάνουν τις αποφάσεις και να αναλαμβάνουν δράσεις. Κατά συνέπεια, η τρίτη από τις πηγές ικανοτήτων για τους στόχους της μάθησης και ανάπτυξης εστιάζει στο οργανωσιακό κλίμα για την υποκίνηση και την πρωτοβουλία εργαζομένων.

Οι στρατηγικοί στόχοι πρέπει να παρακινήσουν δράση, αλλά δεν πρέπει απαραίτητως να είναι ποσοτικής φύσης. Η παροχή συγκεκριμένων αριθμητικών αποτελεσμάτων επιτυχίας ανήκει στις ιδιότητες των δεικτών μέτρησης της απόδοσης και όχι σε αυτές των στρατηγικών στόχων. Πρέπει να έχουμε πάντα υπόψη ότι το σύστημα BSC μεταφράζει τη στρατηγική της εταιρείας σε στρατηγικούς στόχους, και έπειτα καθορίζονται οι καταλληλότεροι δείκτες για την μέτρηση της επίτευξης εκείνων των στόχων. Οι σχέσεις αιτιότητας μεταξύ των στρατηγικών στόχων των τεσσάρων διαστάσεων, αλλά και των δεικτών μέτρησης επίδοσης, είναι η επόμενη διαδικασία που πρέπει να πραγματοποιηθεί, όμως για αυτήν θα γίνει λόγος παρακάτω.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι από την πληθώρα των στρατηγικών στόχων που θα αναπτυχθούν και θα αναφέρονται στην στρατηγική της επιχείρησης, στο BSC θα περιέχεται ένας μικρός αριθμός αυτών. Αν γίνει η υπόθεση ότι για κάθε στόχο θα δημιουργηθούν περισσότεροι από ένας δείκτης επίδοσης, τότε λιγότεροι από 15 στόχοι μπορούν να περιέχονται στο σύστημα, εκείνοι που θα εκφράζουν ακριβέστερα την επιχειρησιακή στρατηγική.

2.5 Ανάπτυξη των δεικτών μέτρησης επίδοσης

Οι δείκτες μέτρησης της επίδοσης είναι η καρδιά του συστήματος BSC και τα εργαλεία τα οποία χρησιμοποιούνται για να καθοριστεί εάν η επιχείρηση επιτυγχάνει τους στρατηγικούς στόχους της και κινείται προς την επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής της. Συγκεκριμένα, οι δείκτες μπορούν να εκφραστούν ως ποσοτικά προσδιορίσιμα μεγέθη που χρησιμοποιούνται για να αξιολογήσουν την απόδοση σε σχέση με τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Στην περίπτωση που αυτοί δεν προσδιορίζονται ποσοτικά, τότε πραγματοποιείται μετατροπή των ποιοτικών κλιμάκων μέτρησης σε ποσοτικές για την επίτευξη του προηγούμενου σκοπού. Εντούτοις, κανένας απλός ορισμός δεν μπορεί να συλλάβει πραγματικά τη δύναμη που μπορούν να έχουν σε μια επιχείρηση οι καλά σχεδιασμένοι και κοινοποιημένοι δείκτες μέτρησης της επίδοσης (Kaplan and Norton, 1992).

Οι δείκτες μέτρησης της επίδοσης μπορεί να είναι δείκτες αιτίου ή αποτελέσματος, όπως έχει αναφερθεί και προηγούμενα. Οι δείκτες αποτελέσματος αντιπροσωπεύουν τις συνέπειες δραστηριοτήτων που έχουν προηγηθεί, ενώ οι δείκτες αιτίου είναι αυτοί που οδηγούν στα αποτελέσματα που πετυχαίνονται από τους δείκτες αποτελέσματος. Παραδείγματος χάριν, οι πωλήσεις, και το μερίδιο αγοράς μπορούν να θεωρηθούν ως δείκτες αποτελέσματος, ενώ οι ώρες που ξοδεύονται με τους πελάτες και η αναγνώριση του εμπορικού σήματος μπορούν να αποτελούν τους δείκτες αιτίου για αυτά αντίστοιχα. Συνεπώς, οι δείκτες αιτίου πρέπει να προβλέπουν την απόδοση των δεικτών αποτελέσματος.

Το BSC πρέπει να περιέχει ένα μίγμα δεικτών αποτελέσματος και αιτίου. Δείκτες αποτελέσματος χωρίς δείκτες αιτίου δεν δείχνουν πώς επιτυγχάνονται οι στόχοι. Αντιθέτως, δείκτες αιτίου χωρίς δείκτες αποτελέσματος μπορούν να καταδείξουν βραχυπρόθεσμες βελτιώσεις αλλά δεν αποκαλύπτουν εάν αυτές οι βελτιώσεις οδηγούν σε βελτιωμένα αποτελέσματα για τους πελάτες και βελτιωμένα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Η εύρεση των δεικτών αποτελέσματος πιθανώς να μην θεωρείται μια δύσκολη διαδικασία, αφού δείκτες όπως οι πωλήσεις, τα κέρδη, η ικανοποίηση, και πολλοί άλλοι είναι κοινοί στα συστήματα μέτρησης της απόδοσης σήμερα. Ενώ, λοιπόν, τέτοιοι δείκτες θα είναι κοινοί για πολλές εταιρείες, οι δείκτες αιτίου θα ξεχωρίσουν κάποια από αυτές με τον προσδιορισμό συγκεκριμένων δραστηριοτήτων και διαδικασιών που θεωρούνται κρίσιμες στο να οδηγήσουν τους δείκτες αποτελέσματος σε επιτυχή αποτελέσματα. Στο σχηματισμό τέτοιων δεικτών είναι το σημείο που αποτυγχάνουν πολλές εταιρείες κατά την εφαρμογή του συστήματος BSC, αφιερώνοντας την μερίδα του λέοντος στους δείκτες αποτελέσματος. Στη συνέχεια, για κάθε διάσταση του Scorecard θα εξεταστεί αναλυτικά η διαδικασία δημιουργίας δεικτών μέτρησης επίδοσης.

2.5.1 Διάσταση Χρηματοοικονομικών

Όπως συμβαίνει με όλους τους δείκτες επίδοσης του BSC, το μυστικό της επιτυχίας είναι η σύνδεση τους με τη στρατηγική. Επειδή, λοιπόν, οι δείκτες που θα επιλεγούν για τη διάσταση των Οικονομικών θα αποτελέσουν την αφετηρία για τον καθορισμό και των υπολοίπων δεικτών, θα πρέπει να εξασφαλιστεί ότι αυτοί απεικονίζουν τους στόχους στο στρατηγικό σχέδιό της επιχείρησης. Οι πιο βασικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται συχνά σε αυτή τη διάσταση από πολλές επιχειρήσεις είναι το σύνολο του ενεργητικού, το κέρδος ως ποσοστό του ενεργητικού, η δανειακή επιβάρυνση και το καθαρό περιθώριο κέρδους.

Για καθεμία από τις τρεις στρατηγικές της ανάπτυξης, διατήρησης και συγκομιδής, που αναλύθηκαν στην προηγούμενη ενότητα, υπάρχουν τρία χρηματοοικονομικά θέματα που καθοδηγούν την επιχειρηματική στρατηγική (Kaplan and Norton, 1996):

- Ανάπτυξη και μίγμα εσόδων
- Μείωση κόστους / βελτίωση της παραγωγικότητας
- Αξιοποίηση περιουσιακών στοιχείων / επενδυτική στρατηγική

Ανάπτυξη και μίγμα εσόδων

Το πιο κοινό μέτρο ανάπτυξης εσόδων, τόσο για το στάδιο αύξησης όσο και για το στάδιο συγκομιδής των επιχειρηματικών μονάδων θα μπορούσε να ήταν οι ρυθμοί ανάπτυξης των πωλήσεων και το μερίδιο αγοράς για στοχευμένες περιοχές, αγορές και πελάτες.

- Νέα προϊόντα

Οι επιχειρήσεις του σταδίου της ανάπτυξης θα τονίζουν συνήθως τις επεκτάσεις υφιστάμενων γραμμών προϊόντων ή την προσφορά εντελώς νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Ένα κοινό μέτρο για αυτόν τον στόχο είναι το ποσοστό των εσόδων από νέα προϊόντα και υπηρεσίες που εισάγονται στην αγορά εντός μιας καθορισμένης περιόδου.

- Νέες εφαρμογές

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων μπορεί να είναι πολύ δαπανηρή και χρονοβόρα για τις εταιρίες, ειδικά για εκείνες στη φαρμακευτική και γεωργοχημική βιομηχανία, με μακροχρόνιους κύκλους ανάπτυξης προϊόντων και των οποίων τα προϊόντα πρέπει να περάσουν από αυστηρές κυβερνητικές ρυθμιστικές διαδικασίες έγκρισης. Από την άλλη, η διατήρηση των υπάρχοντων προϊόντων σε νέες εφαρμογές απαιτεί από την επιχείρηση να επιδεικνύει αποτελεσματικότητα στη νέα εφαρμογή, αλλά η βασική διαδικασία ανάπτυξης της δεν είναι απαραίτητο να εφευρεθεί, η ασφάλεια της να αποδειχτεί ή η διαδικασία κατασκευής της να αναπτυχθεί και να διορθωθεί. Εάν οι εφαρμογές νέων προϊόντων είναι ένας στόχος, το ποσοστό πωλήσεων στις νέες εφαρμογές θα ήταν ένα χρήσιμο μέτρο του BSC.

- Νέοι πελάτες και αγορές

Η προώθηση των υφισταμένων προϊόντων και των υπηρεσιών σε νέους πελάτες και αγορές μπορεί επίσης να είναι μια επιθυμητή διαδρομή για την αύξηση των εσόδων. Μέτρα, όπως το ποσοστό εσόδων από νέους πελάτες, τμήματα αγοράς και γεωγραφικές περιοχές θα υπογράμμιζαν τη σημασία να διερευνηθεί αυτή η πηγή προσαύξησης των εσόδων.

- **Νέες σχέσεις**

Εάν η στρατηγική της επιχείρησης είναι να αυξήσει τη μεταφορά τεχνολογίας διαμέσου των τμημάτων ή να αυξήσει τις πωλήσεις σε ξεχωριστούς πελάτες από τις πολλαπλές επιχειρηματικές μονάδες μέσα στην εταιρία, ο στόχος μπορεί να μεταφραστεί στο ποσοστό των εσόδων που δημιουργείται από τις συνεργατικές σχέσεις διαμέσου πολλαπλών επιχειρηματικών μονάδων. Όμως, αν οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις είναι οι συνολικές πωλήσεις, τα κέρδη και η ROCE μπορεί να εκπληρώνονται βραχυπρόθεσμοι χρηματοοικονομικοί στόχοι αλλά δεν επιτυγχάνεται η στρατηγική. Οι επιχειρήσεις πρέπει να διακρίνουν πόσες από τις πωλήσεις τους προέρχονται από τις ανταγωνιστικά διατιμημένες προσφορές έναντι των πωλήσεων που πραγματοποιούνται με ένα πριμ ή μέσω των μακροπρόθεσμων σχέσεων λόγω των προστιθέμενης αξίας χαρακτηριστικών και υπηρεσιών.

- **Το μίγμα νέων προϊόντων και υπηρεσιών**

Οι επιχειρήσεις μπορούν να επιλέξουν να αυξήσουν τα έσοδα μετατοπίζοντας το μίγμα προϊόντων και υπηρεσιών. Στη περίπτωση που ακολουθείται αυτή η στρατηγική, πρέπει να μετρηθεί η αύξηση των πωλήσεων στα στοχευμένα τμήματα.

- **Η στρατηγική νέων τιμών**

Η μεγέθυνση των προσόδων, ίσως στο στάδιο της συγκομιδής επιχειρηματικών μονάδων, μπορεί να πραγματοποιηθεί με την αύξηση των τιμών σε προϊόντα, υπηρεσίες και πελάτες, όπου τα έσοδα δεν καλύπτουν τα κόστη. Η αποδοτικότητα από τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τους πελάτες ή τα ποσοστά των μη κερδοφόρων προϊόντων και πελατών παρέχει τα σήματα για την ευκαιρία ανατιμολόγησης ή την επιτυχία και την αποτυχία των στρατηγικών ανατιμολόγησης του παρελθόντος. Για τα λίαν ομοιογενή προϊόντα και υπηρεσίες, ένας απλός δείκτης τιμών, όπως τα καθαρά έσοδα ανά τόνο, η τιμή ανά κλήση, ή η τιμή ανά μονάδα, θα αποκαλύψει τις τάσεις στη στρατηγική τιμολόγησης για την επιχείρηση και τη βιομηχανία.

Μείωση κόστους / βελτίωση της παραγωγικότητας

Εκτός από την καθιέρωση των στόχων για την ανάπτυξη και το μίγμα εσόδων, μια επιχείρηση μπορεί να επιθυμεί να βελτιώσει τα κόστη της και την απόδοση της παραγωγικότητας της.

- **Αύξηση της παραγωγικότητας των εσόδων**

Οι επιχειρηματικές μονάδες στο στάδιο της ανάπτυξης είναι απίθανο να εστιαστούν έντονα στη μείωση τους κόστους. Επομένως, ο στόχος της παραγωγικότητας πρέπει αν εστιάζει στην προσαύξηση των εσόδων, λόγω χάρη τα έξοδα ανά εργαζόμενο, για να ενθαρρύνει τις μετατοπίσεις σε υψηλότερης προστιθέμενης αξίας προϊόντα και υπηρεσίες και για να προσαυξάνει τις ικανότητες των φυσικών και ανθρώπινων πόρων της οργάνωσης.

- **Μείωση του ανά μονάδα κόστους**

Για τις επιχειρήσεις του σταδίου διατήρησης, η επίτευξη ανταγωνιστικών επιπέδων κόστους, η βελτίωση των λειτουργικών περιθωρίων και η παρακολούθηση των επιπέδων των έμμεσων και υποστηρικτικών δαπανών θα συμβάλλουν σε υψηλότερους δείκτες κερδοφορίας και απόδοσης των επενδύσεων. Ίσως ο απλούστερος και σαφέστερος στόχος μείωσης των δαπανών είναι να μειωθεί το κόστος ανά μονάδα εκτελούμενης εργασίας ή παραγόμενης εκροής. Για τις εταιρίες

με σχετικά ομοιογενή παραγωγή, η κάλυψη ενός απλού στόχου για την μείωση του ανά μονάδα κόστους μπορεί να επαρκεί.

- Βελτίωση του μίγματος καναλιών

Μερικές οργανώσεις έχουν πολλαπλά κανάλια από τα οποία οι πελάτες μπορούν να διεξάγουν τις συναλλαγές με αυτούς. Μία ιδιαίτερα υποσχόμενη μέθοδος για την μείωση του κόστους είναι να μετατοπίζονται οι πελάτες και οι προμηθευτές από τα υψηλού κόστους, χειρωνακτικά επεξεργαζόμενα κανάλια στα χαμηλού κόστους ηλεκτρονικά κανάλια. Εάν αυτή η στρατηγική μείωσης του κόστους αναπτύσσεται από μια επιχειρηματική μονάδα, μπορεί να μετρήσει το ποσοστό των δουλειών που πραγματοποιεί συναλλαγές μέσω των διαφόρων καναλιών, με στόχο να μετατοπιστεί το μίγμα από υψηλού σε χαμηλού κόστους κανάλια.

- Μείωση των λειτουργικών δαπανών

Πολλές οργανώσεις προσπαθούν ενεργά να μειώσουν τις δαπάνες των πωλήσεων, καθώς και τις γενικές και διοικητικές δαπάνες. Η επιτυχία αυτών των προσπαθειών μπορεί να μετρηθεί ακολουθώντας το απόλυτο ποσό αυτών των δαπανών ή το ποσοστό τους στα συνολικά κόστη ή στα έσοδα. Οι στόχοι να μειωθούν τα επίπεδα εξόδων και δαπανών, εντούτοις, πρέπει να εξισορροπηθούν, στη κάρτα επιδόσεων, από άλλα μέτρα, λόγου χάριν την ανταπόκριση πελατών, την ποιότητα και την απόδοση, ούτως ώστε η περικοπή των δαπανών να μην παρεμποδίζει την επίτευξη των στόχων σημαντικού πελάτη και της εσωτερικής διαδικασίας.

Αξιοποίηση περιουσιακών στοιχείων / επενδυτική στρατηγική

- Ο ταμειακός κύκλος

Το κεφάλαιο κίνησης, ειδικά οι εισπρακτέοι λογαριασμοί, τα αποθέματα και οι πληρωτέοι λογαριασμοί είναι ένα σημαντικό στοιχείο του κεφαλαίου για πολλές εταιρίες βιομηχανικής παραγωγής, λιανικού εμπορίου, χονδρικού εμπορίου και διανομής. Ένα μέτρο της αποδοτικότητας της διαχείρισης του κεφαλαίου κίνησης είναι ο κύκλος των μετρητών, που μετριέται ως το άθροισμα των ημερών κόστους πωλήσεων σε αποθέματα και των ημερών πωλήσεων στους εισπρακτέους λογαριασμούς μείον τις ημέρες αγορών στους πληρωτέους λογαριασμούς. Ο κύκλος των μετρητών αντιπροσωπεύει τον χρόνο που απαιτείται για την επιχείρηση να μετατρέψει τις πληρωμές μετρητών στους προμηθευτές εισροών, σε εισπράξεις μετρητών από τους πελάτες. Άλλοι δείκτες που χρησιμοποιούνται από επιχειρήσεις σε αυτό το στάδιο είναι το κέρδος σαν ποσοστό του ενεργητικού, η απόδοση επενδύσεων επί του ενεργητικού ή του παθητικού.

- Βελτίωση της χρήσης των περιουσιακών στοιχείων

Πολλοί από τους πόρους μιας οργάνωσης παρέχουν την υποδομή για την ολοκλήρωση της εργασίας: σχεδιασμός, παραγωγή, πώληση και επεξεργασία. Αυτοί οι πόροι μπορούν να απαιτήσουν σημαντικές επενδύσεις κεφαλαίου. Οι επενδύσεις περιλαμβάνουν βεβαίως το φυσικό κεφάλαιο, όπως τα πληροφοριακά συστήματα, ο εξειδικευμένος εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις διανομής και άλλα κτίρια, όπως επίσης και τις φυσικές εγκαταστάσεις. Αλλά οι επενδύσεις περιλαμβάνουν επίσης πνευματικό και ανθρώπινο κεφάλαιο, όπως ειδικευμένους τεχνολόγους, βάσεις δεδομένων και πεπειραμένο προσωπικό στην αγορά και στους πελάτες. Οι εταιρίες μπορούν να αυξήσουν τη μόχλευση από αυτές τις επενδύσεις υποδομής

διαμοιράζοντας τες στις πολλαπλές επιχειρηματικές μονάδες. Εκτός από τα ενδεχόμενα οφέλη εσόδων από τον μερισμό των γνώσεων και των πελατών, μειώσεις κόστους μπορούν να επιτευχθούν από τη μη ύπαρξη παρόμοιων μορφών περιουσιακών και πνευματικών περιουσιακών στοιχείων στις πολλαπλές μονάδες. Κατά συνέπεια, εταιρίες που επιχειρούν να επιτύχουν κάποια οικονομία κλίμακας ή φάσματος με επενδύσεις σε εξειδικευμένο φυσικό και πνευματικό κεφάλαιο, μπορούν να θέσουν στόχους να αυξήσουν το ποσοστό των πόρων του συστήματος που μοιράζονται με άλλες επιχειρηματικές μονάδες. Επίσης, οι επιχειρήσεις μπορούν να εστιάσουν την προσοχή τους σε δείκτες, όπως η δανειακή επιβάρυνση, η μόχλευση, αλλά και τα αποθέματα επί του κόστους των πωλήσεων.

Στόχοι και μέτρα για την διαχείριση κινδύνων

Εκτός από την αύξηση των αποδόσεων, μέσω της ανάπτυξης, της μείωσης του κόστους, της παραγωγικότητας και της αξιοποίησης των περιουσιακών στοιχείων, οι περισσότερες οργανώσεις ενδιαφέρονται για τον κίνδυνο και τη διακύμανση των αποδόσεων τους. Όταν είναι στρατηγικά σημαντικό, αυτές οι οργανώσεις θα θελήσουν να ενσωματώσουν ρητούς στόχους διαχείρισης των κινδύνων στη χρηματοοικονομική διάσταση τους.

Μερικές επιχειρήσεις έχουν αναγνωρίσει τις φτωχές επιδόσεις τους στη πρόβλεψη πραγματικών λειτουργικών αποτελεσμάτων. Οι φτωχές προβλέψεις, ιδίως όταν τα πραγματικά αποτελέσματα ήταν αρκετά κάτω από τα αναμενόμενα, οδήγησαν σε απροσδόκητες δανειοληψίες και επομένως σε υψηλότερο κίνδυνο τις επιχειρήσεις. Αυτές οι επιχειρήσεις επέλεξαν ένα στόχο να μειώσουν την απόκλιση του ποσοστού μεταξύ των πραγματικών και σχεδιασμένων αποτελεσμάτων. Σαφώς, αν αυτό ήταν το μόνο μέτρο στη χρηματοοικονομική διάσταση, οι μάνατζερ θα έτειναν να κάνουν συντηρητικές προβλέψεις που θα μπορούσαν να εκπληρώσουν. Αλλά δεδομένου ότι άλλοι χρηματοοικονομικοί στόχοι παρείχαν τα κίνητρα για να επιτύχουν τους εντατικοποιημένους στόχους για τη μεγέθυνση των εσόδων και την απόδοση επί των περιουσιακών στοιχείων, ο στόχος της αξιοπιστίας της πρόβλεψης θα μπορούσε να εξισορροπηθεί από τους στόχους της ανάπτυξης και κερδοφορίας. Η αύξηση των ανεκτέλεστων πωλήσεων και παραγγελιών ήταν ένας στόχος μείωσης του κινδύνου που επιλέχθηκε από μια επιχείρηση η οποία πίστευε ότι ένας μεγάλος και αναπτυσσόμενος αριθμός ανεκτέλεστων παραγγελιών κατέστησε τα έσοδα και τις προβλέψεις πιο αξιόπιστα.

Όπως συμβαίνει με όλους τους δείκτες επίδοσης του BSC, το μυστικό της επιτυχίας είναι η σύνδεση τους με τη στρατηγική. Επειδή, λοιπόν, οι δείκτες που θα επιλεγούν για τη διάσταση των Οικονομικών θα αποτελέσουν την αφετηρία για τον καθορισμό και των υπολοίπων δεικτών, θα πρέπει να εξασφαλιστεί ότι αυτοί απεικονίζουν τους στόχους στο στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησης. Δείκτες επίδοσης που συνήθως χρησιμοποιούνται σε αυτήν την διάσταση του BSC, είναι:

1. Σύνολο ενεργητικού
2. Έσοδα ως ποσοστό επί του ενεργητικού
3. Καθαρό περιθώριο κέρδους
4. Ποσοστό εσόδων από νέα προϊόντα / υπηρεσίες
5. Ποσοστό πωλήσεων στις νέες εφαρμογές

6. Ποσοστό εσόδων από νέους πελάτες
7. Κέρδος ανά υπάλληλο
8. Καθαρό εισόδημα
9. Μικτό περιθώριο κέρδους
10. Έξοδα πωλήσεων
11. Έξοδα ανά εργαζόμενο
12. Σύνολο δαπανών
13. Ταμειακή ροή
14. Ποσοστό πόρων του συστήματος που μοιράζονται με άλλες επιχειρηματικές μονάδες
15. Απόδοση επενδύσεων
16. Απόδοση επί του ενεργητικού
17. Απόδοση επί του παθητικού
18. Δανειακή επιβάρυνση
19. Μόχλευση
20. Αποθέματα / κόστος πωλήσεων
21. Κόστος ανά μονάδα εκτελούμενης εργασίας

2.5.2 Διάσταση Πελατών

Οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν αντιμετωπίζουν δυσκολία στην παραγωγή πληθώρας δεικτών επίδοσης στη διάσταση των Πελατών. Η ικανοποίηση των πελατών, το μερίδιο αγοράς, η διατήρηση και η κερδοφορία των πελατών θα θεωρηθούν όλα σίγουρα ως υποψήφιοι δείκτες επίδοσης κατά τη διάρκεια της αναζήτησης αυτών. Ενώ κάθε ένας από αυτούς τους δείκτες είναι πολύτιμος, τα αποτελέσματά τους δεν θα αποκαλύψουν πολλά, αφού δεν είναι γνωστό τι πραγματικά οδηγεί την απόδοσή τους. Με άλλα λόγια πρέπει να χρησιμοποιηθούν οι δείκτες αιτίου των παραπάνω δεικτών. Εάν η ικανοποίηση πελατών μειώνεται κατακόρυφα, πρέπει να ξέρουμε το λόγο, ποια είναι η κατευθυντήρια δύναμη πίσω από την μείωση αυτή. Εάν η αποδοτικότητα βρίσκεται σε άνοδο, πρέπει να είναι γνωστό τι έχει οδηγήσει σε αυτό το ευχάριστο αποτέλεσμα και πώς μπορεί η επιχείρηση να το στηρίξει. Περισσότερο από οπουδήποτε αλλού μέσα στο BSC, το μίγμα των δεικτών αιτίου και αποτελέσματος είναι ζωτικής σημασίας στην διάσταση των Πελατών.

Έχει διαπιστωθεί ότι οι επιχειρήσεις επιλέγουν γενικά δύο σύνολα μέτρων για την διάσταση των πελατών. Το πρώτο σύνολο αντιπροσωπεύει τα γενικά μέτρα, που ουσιαστικά όλες οι επιχειρήσεις θέλουν να χρησιμοποιήσουν. Επειδή αυτά τα μέτρα, όπως η ικανοποίηση πελατών, το μερίδιο αγοράς και η διατήρηση πελατών, εμφανίζονται σε τόσα πολλά BSC, από δω και στο εξής αναφέρονται ως «ομάδα κομβικών μετρήσεων». Το δεύτερο σύνολο μέτρων αντιπροσωπεύει τους οδηγούς απόδοσης (διαφοροποιητές) των αποτελεσμάτων των πελατών. Αυτά απαντούν στην ερώτηση «τι πρέπει η επιχείρηση να παραδώσει στους πελάτες της για να επιτύχει υψηλούς βαθμούς ικανοποίησης, διατήρησης, απόκτησης και, τελικά, μεριδίου

αγοράς;» Τα μέτρα των οδηγών απόδοσης συλλαμβάνουν τις προτάσεις αξίας, που η επιχείρηση θα προσπαθήσει να παραδώσει στα στοχευμένα τμήματα των πελατών και της αγοράς.

Ομάδα Κομβικών Μετρήσεων Πελατών

Η ομάδα κομβικών μετρήσεων αποτελεσμάτων των πελατών είναι γενική σε όλα τα είδη οργανώσεων. Η ομάδα κομβικών μετρήσεων περιλαμβάνει τα ακόλουθα μέτρα:

- Μεριδίο αγοράς
- Διατήρηση πελάτη
- Απόκτηση πελάτη
- Ικανοποίηση πελάτη
- Κερδοφορία πελάτη

Μεριδίο αγοράς και μερίδιο λογαριασμού πελατών

Η μέτρηση του μεριδίου αγοράς είναι απλή μόλις προσδιοριστεί η ομάδα στοχευμένων πελατών ή το τμήμα της αγοράς. Οι όμιλοι της βιομηχανίας, οι εμπορικές ενώσεις, οι κυβερνητικές στατιστικές υπηρεσίες και άλλες δημόσιες πηγές μπορούν συχνά να παρέχουν εκτιμήσεις του συνολικού μεγέθους της αγοράς. Το μέτρο του μεριδίου αγοράς επεξηγεί πως πρέπει να χρησιμοποιηθεί το BSC για να παρακινήσει και να παρακολουθήσει τη στρατηγική μιας επιχειρηματικής μονάδας.

Όταν οι επιχειρήσεις έχουν στοχεύσει σε ιδιαίτερους πελάτες ή σε τμήματα της αγοράς, μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν ένα δεύτερο μέτρο μεριδίου αγοράς: το μερίδιο λογαριασμού των συνεργασιών με αυτούς τους πελάτες. Το γενικό μέτρο μεριδίου αγοράς, που βασίζεται στις συνεργασίες με αυτές τις επιχειρήσεις θα μπορούσε να επηρεαστεί από το συνολικό ποσό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, που αυτές οι επιχειρήσεις προσφέρουν σε δεδομένη περίοδο. Δηλαδή, το μερίδιο της επιχειρηματικής δραστηριότητας με αυτούς τους στοχευμένους πελάτες θα μπορούσε να μειωθεί, επειδή οι πελάτες έχουν λιγότερες συνεργασίες με όλους τους προμηθευτές τους. Ένα τέτοιο μέτρο παρέχει ισχυρή εστίαση στην επιχείρηση κατά την προσπάθεια της να κυριαρχήσει σε αγορές προϊόντων ή υπηρεσιών στοχευμένων πελατών, σε κατηγορίες που προσφέρει.

Διατήρηση του πελάτη

Ένας επιθυμητός τρόπος για τη διατήρηση ή την αύξηση του μεριδίου αγοράς σε στοχευμένους τομείς πελατών είναι πρωτίστως η συγκράτηση των υπαρχόντων πελατών σε αυτά τα τμήματα. Τα συμπεράσματα από την έρευνα για την αλυσίδα κέρδους υπηρεσιών έχουν καταδείξει τη σημασία της διατήρησης του πελάτη. Πέρα από το να κρατήσουν μόνο τους πελάτες, πολλές επιχειρήσεις μετράνε την πίστη των πελατών από την αύξηση του ποσοστού των συνεργασιών με τους υπάρχοντες πελάτες.

Απόκτηση του πελάτη

Γενικά, οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν να αναπτύξουν τις δουλειές τους θα έχουν στόχο να αυξήσουν τη βάση των πελατών τους στα στοχευμένα τμήματα. Το μέτρο απόκτησης πελατών παρακολουθεί, σε απόλυτους ή σχετικούς όρους, το ποσοστό στο οποίο μια επιχειρηματική μονάδα προσελκύει ή κερδίζει νέους πελάτες ή δουλειές. Η απόκτηση πελατών θα μπορούσε να μετρηθεί είτε από τον αριθμό των νέων πελατών, είτε από τις συνολικές πωλήσεις σε νέους πελάτες σε αυτά τα τμήματα. Εταιρίες, όπως εκείνες στις επιχειρήσεις των χρεωστικών και πιστωτικών καρτών, των συνδρομών περιοδικών, των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, της καλωδιακής τηλεόρασης και των τραπεζικών εργασιών και άλλων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών ζητούν τους νέους πελάτες μέσω ευρέων, συχνά ακριβών, προσπαθειών μάρκετινγκ. Αυτές οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να εξετάσουν τον αριθμό των ανταποκρίσεων των πελατών στο κυνήγι πελατών.

Ικανοποίηση του πελάτη

Η διατήρηση πελατών, όπως και η απόκτηση πελατών, οδηγούνται από την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Τα μέτρα ικανοποίησης πελατών παρέχουν ανάδραση πληροφοριών στο πόσο καλά ενεργεί η επιχείρηση. Πρόσφατες έρευνες έχουν δείξει ότι από μόνη της δεν είναι αρκετή η επίτευξη επίδοσης στην ικανοποίηση πελατών για την επίτευξη υψηλών βαθμών πίστης, διατήρησης και κερδοφορίας. Μόνο όταν οι πελάτες θεωρούν την αγοραστική εμπειρία τους ως εντελώς ή εξαιρετικά ικανοποιημένη, μπορεί μια επιχείρηση να υπολογίζει στην επαναληπτική αγοραστική συμπεριφορά τους.

Τρεις τεχνικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν γενικά: οι έρευνες ταχυδρομείου, οι τηλεφωνικές συνεντεύξεις και οι προσωπικές συνεντεύξεις. Αυτές οι τεχνικές κυμαίνονται μεταξύ χαμηλού και υψηλού κόστους, όπως επίσης και τα ποσοστά απαντήσεων και οι πολύτιμες ιδέες κυμαίνονται από χαμηλά έως υψηλά μέσα σε αυτές.

Η ικανοποίηση των πελατών είναι σίγουρα ένα σημαντικό και πολύτιμο συστατικό της διάστασης των πελατών. Οι επιχειρήσεις απαιτείται να γνωρίζουν εάν η αξία που έχουν δουλέψει σκληρά για να δημιουργήσουν, να τελειοποιήσουν και να μετρήσουν με δείκτες επίδοσης, καταλήγει πραγματικά σε ευτυχέστερους πελάτες οι οποίοι δεν θα σταματήσουν την σχέση τους με την επιχείρηση. Το κλειδί είναι ο κατάλληλος καθορισμός του δείκτη ικανοποίησης έτσι ώστε όταν κάποιος αξιολογεί το αποτέλεσμα να μπορεί γρήγορα να προσδιορίσει τους καθοριστικούς παράγοντες που επηρεάζουν τον δείκτη και να λάβει τις σωστές αποφάσεις βασισμένες στα αποτελέσματα που παρουσιάζονται.

Κερδοφορία του πελάτη

Η επιτυχία στα πρώτα τέσσερα μέτρα κομβικών πελατών δεν εγγυάται ότι μια επιχείρηση έχει κερδοφόρους πελάτες. Δεδομένου ότι η ικανοποίηση πελατών και το υψηλό μερίδιο αγοράς είναι αυτά καθαυτά μόνον τα μέσα για την επίτευξη υψηλότερων χρηματοοικονομικών αποδόσεων, οι επιχειρήσεις επιθυμούν πιθανώς να μετρήσουν όχι μόνο την έκταση της δουλειάς που κάνουν με τους πελάτες, αλλά και την κερδοφορία αυτής της δουλειάς. Τα βασισμένα στη δραστηριότητα συστήματα δαπανών επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να μετρήσουν τη ξεχωριστή και τη συνολική

κερδοφορία των πελατών. Οι επιχειρήσεις πρέπει να θέλουν περισσότερα από ικανοποιημένους και ευτυχείς πελάτες, πρέπει να θέλουν τους κερδοφόρους πελάτες. Αυτές οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να εξετάζουν τις ετήσιες πωλήσεις ανά πελάτη, τα έσοδα από συνεργασίες με νέους πελάτες και τα έσοδα από συνεργασίες με υπάρχοντες πελάτες.

Μέτρηση των προτάσεων αξίας των πελατών

Οι προτάσεις αξίας των πελατών αντιπροσωπεύουν τις ιδιότητες που οι προμηθεύουσες επιχειρήσεις παρέχουν, μέσω προϊόντων και των υπηρεσιών τους, για να δημιουργήσουν αφοσίωση και ικανοποίηση σε στοχευμένα τμήματα πελατών. Η πρόταση αξίας είναι η βασική έννοια για την κατανόηση των οδηγών των κομβικών μετρήσεων της ικανοποίησης, της απόκτησης, της διατήρησης, του μεριδίου αγοράς και του μεριδίου λογαριασμού πελατών.

Ενώ οι προτάσεις αξίας ποικίλλουν ανάμεσα στις βιομηχανίες και στα διαφορετικά τμήματα της αγοράς εντός των βιομηχανιών, έχει παρατηρηθεί ένα κοινό σύνολο ιδιοτήτων που οργανώνει τις προτάσεις αξίας σε όλες τις βιομηχανίες, όπου έχουν αναπτυχθεί κάρτες επιδόσεων. Αυτές οι ιδιότητες μπορούν να οργανωθούν σε τρεις κατηγορίες:

- Ιδιότητες προϊόντων / υπηρεσιών
- Σχέση του πελάτη
- Εικόνα και φήμη

Ιδιότητες των προϊόντων και υπηρεσιών

Οι ιδιότητες των προϊόντων και των υπηρεσιών περιβάλλουν τη λειτουργικότητα του προϊόντος / υπηρεσίας, την τιμή τους και την ποιότητα τους. Υπάρχουν γενικά δύο είδη πελατών. Οι πελάτες που αναζητούν το βασικό προϊόν, παραδομένα αξιόπιστα και έγκαιρα χωρίς ελαττώματα και στην χαμηλότερη πιθανή τιμή. Από την άλλη, είναι οι πελάτες που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν μια τιμή διαμορφωμένη με προσαυξήσεις για τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που αντιλήφθηκαν ως ιδιαίτερα πολύτιμα. Και τα δύο τμήματα, εντούτοις, ήθελαν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, μηδενικών ελαττωμάτων, στις συναλλαγές τους. Αυτή η απαίτηση δίνει και αφορμή για δημιουργία χρήσιμων δεικτών στην διάσταση των πελατών, όπως το ποσοστό ελαττωμάτων, το ποσοστό επιστροφών και η τιμή σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Σχέση με τον πελάτη

Η διάσταση της σχέσης του πελάτη περιλαμβάνει την παράδοση του προϊόντος / υπηρεσίας στον πελάτη, συμπεριλαμβανομένης της χρονικής διάστασης ανταπόκρισης και παράδοσης και το πώς ο πελάτης αισθάνεται για τις αγορές από την επιχείρηση. Η Metro Bank προσδιόρισε τρία στοιχεία-κλειδιά μιας άριστης σχέσης με τους πελάτες της.

1. Πεπειραμένοι άνθρωποι: Διαφοροποίηση μέσω εργαζομένων, ικανών στην αναγνώριση των αναγκών των πελατών και κατόχων της γνώσης για να τους ικανοποιεί προνοητικά.

2. Κατάλληλη πρόσβαση: Διευκόλυνση της πρόσβασης πελατών στις υπηρεσίες ή τις πληροφορίες 24 ώρες την ημέρα.

3. Ανταπόκριση: Πρόσφορη εξυπηρέτηση πελατών. Η επικαιρότητα της ανταπόκρισης πρέπει να ικανοποιεί ή να υπερβαίνει την αντιλαμβανόμενη αίσθηση του πελάτη της επείγουσας ανάγκης.

Μπορούν επιπρόσθετα να χρησιμοποιηθούν ο αριθμός των ωρών που ξοδεύονται με τους πελάτες και ο αριθμός των παραπόνων που λαμβάνονται από τους υπάρχοντες πελάτες, για να αξιολογείται πλήρως η σχέση που δημιουργείται με αυτούς (Jonghye, 2003).

Εικόνα και φήμη

Η διάσταση εικόνας και φήμης απεικονίζει τους άυλους παράγοντες που προσελκύουν έναν πελάτη σε μια επιχείρηση. Μερικές επιχειρήσεις είναι σε θέση, μέσω της διαφήμισης και της παραδοθείσας ποιότητας του προϊόντος και της υπηρεσίας, να δημιουργήσουν την αφοσίωση των πελατών πολύ πέρα από τις αισθητές πτυχές του προϊόντος και της υπηρεσίας. Οι καταναλωτικές προτιμήσεις για ορισμένα εμπορικά σήματα των αθλητικών παπουτσιών, των σχεδιαστών ιματισμού, των θεματικών πάρκων, των τσιγάρων υποδηλώνουν τη δύναμη της εικόνας και της φήμης για τα στοχευμένα καταναλωτικά τμήματα. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις που προσπαθούν να εκμεταλλευτούν τις ιδιότητες εικόνας και φήμης καθορίζουν τον ιδανικό πελάτη τους και προσπαθούν να επηρεάσουν την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών με την εικόνα που συνδέει τις συναλλαγές τους στην αγορά.

Χρησιμοποιώντας τις τεχνικές και τις πηγές που αναφέρθηκαν προηγουμένως, προκύπτουν πολλοί δείκτες, τόσο αιτίου όσο και αποτελέσματος, μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης σε αυτήν την διάσταση του BSC. Πολλοί από αυτούς που συνήθως χρησιμοποιούνται είναι:

1. Ικανοποίηση πελατών
2. Μερίδιο αγοράς
3. Διατήρηση πελατών
4. Αφοσίωση πελατών
5. Ποσοστό νέων πελατών
6. Ποσοστό εσόδων από νέες συνεργασίες
7. Ποσοστό νέων συνεργασιών με υπάρχοντες πελάτες
8. Ετήσιες πωλήσεις ανά πελάτη
9. Ποσοστό επιστροφών
10. Αριθμός παραπόνων
11. Τιμή σε σχέση με ανταγωνιστές
12. Χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πελατών
13. Δυνατότητα πρόσβασης των πελατών σε υπηρεσίες και πληροφορίες
14. Ώρες που ξοδεύονται με τους πελάτες
15. Μέσος χρόνος επαφής με πελάτες

16. Αναγνωρισιμότητα προϊόντος

2.5.3 Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών

Οι περισσότερες οργανώσεις σήμερα έχουν κινηθεί αρκετά πέρα από τη χρησιμοποίηση της ανάλυσης διακύμανσης των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων ως αρχικής μεθόδου τους για αξιολόγηση και έλεγχο. Συμπληρώνουν τις χρηματοοικονομικές μετρήσεις με τα μέτρα ποιότητας, της απόδοσης, των ενδοροών και του χρονικού κύκλου. Οι πιο πρόσφατες τάσεις ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις να μετρούν την απόδοση των εσωτερικών διαδικασιών, όπως την εκπλήρωση παραγγελιών, το σχεδιασμό και έλεγχο προμηθειών και παραγωγής, που γεφυρώνουν διάφορα οργανωσιακά τμήματα.

Κάθε επιχείρηση έχει ένα μοναδικό σύνολο διαδικασιών να δημιουργεί αξία για τους πελάτες και να παραγάγει χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Υπάρχει, ωστόσο, ένα γενικό μοντέλο αλυσίδας αξίας το οποίο παρέχει ένα πρότυπο που οι επιχειρήσεις μπορούν να προσαρμόσουν στην προετοιμασία της διάστασης των εσωτερικών διαδικασιών. Αυτό το μοντέλο περιλαμβάνει τρεις κύριες επιχειρηματικές διαδικασίες:

- Καινοτομία
- Επιχειρησιακές λειτουργίες
- Εξυπηρέτηση μετά την πώληση

Καινοτομία

Η διαδικασία καινοτομίας αποτελείται από δύο συστατικά στοιχεία. Στο πρώτο, διεξάγεται μια έρευνα αγοράς για να προσδιοριστεί το μέγεθος της αγοράς, η φύση των προτιμήσεων των πελατών και τα σημεία τιμών για τα στοχευμένα προϊόντα ή τις υπηρεσίες. Καθώς οι οργανώσεις αναπτύσσουν τις εσωτερικές διαδικασίες τους για να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες πελατών, η κατοχή των σωστών, έγκυρων πληροφοριών για το μέγεθος της αγοράς και τις προτιμήσεις των πελατών γίνεται ζωτικής σημασίας έργο για να εκτελεστεί καλά. Εκτός από την έρευνα των υπαρχόντων και δυνητικών πελατών, αυτό το τμήμα θα μπορούσε επίσης να περιλάβει με φαντασία εντελώς νέες ευκαιρίες και αγορές για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, που η οργάνωση θα μπορούσε να παρέχει. Οι επιχειρήσεις σε αυτό το στάδιο πρέπει να απαντήσουν σε δύο κρίσιμες ερωτήσεις:

1. Ποια οφέλη θα εκτιμήσουν οι πελάτες στα αυριανά προϊόντα;
2. Πως θα μπορούσε η ίδια η επιχείρηση, μέσω της καινοτομίας, να ενεργήσει πριν τους ανταγωνιστές στη διανομή αυτών των οφελειών στην αγορά;

Τα μέτρα για τους πελάτες και το συστατικό της έρευνας αγοράς θα μπορούσαν να είναι ο αριθμός των εντελώς νέων προϊόντων και υπηρεσιών που αναπτύχθηκαν και η επιτυχία στην ανάπτυξη των συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσιών στις στοχευμένες ομάδες πελατών.

Οι πληροφορίες για τις αγορές και τους πελάτες παρέχουν τα στοιχεία εισαγωγής για τις πραγματικές διαδικασίες σχεδιασμού και ανάπτυξης προϊόντων / υπηρεσιών, το δεύτερο βήμα στη διαδικασία καινοτομίας. Κατά τη διάρκεια αυτού του βήματος, πραγματοποιούνται οι εξής ενέργειες:

- Εκτέλεση της βασικής έρευνας για την ανάπτυξη ριζικών νέων προϊόντων και υπηρεσιών για τη διανομή αξίας στους πελάτες
- Πραγματοποίηση εφαρμοσμένης έρευνας για την εκμετάλλευση της υπάρχουσας τεχνολογίας για την επόμενη γενιά των προϊόντων και των υπηρεσιών, και
- Καταβολή εστιασμένων προσπάθειών ανάπτυξης να εισαχθούν τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες στην αγορά.

Η αυξανόμενη σημασία της διαδικασίας έρευνας και ανάπτυξης έχει οδηγήσει τις οργανώσεις να ξοδεύουν περισσότερα χρήματα στις διαδικασίες αυτές. Στην πραγματικότητα, μερικές επιχειρήσεις ξοδεύουν περισσότερα στις διαδικασίες τους για έρευνα, σχεδιασμό και ανάπτυξη από ό,τι για να υποστηρίξουν τις παραγωγικές και λειτουργικές διαδικασίες τους.

Μεταξύ των μέτρων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών είναι τα παρακάτω:

1. Το ποσοστό πωλήσεων από νέα προϊόντα
2. Το ποσοστό των πωλήσεων από ιδιόκτητα προϊόντα
3. Η εισαγωγή νέων προϊόντων έναντι των προϊόντων των ανταγωνιστών
4. Οι ικανότητες κατασκευαστικής διαδικασίας
5. Ο χρόνος που χρειάζεται να αναπτυχθεί η επόμενη γενιά προϊόντων, και
6. Η αναλογία του λειτουργικού κέρδους προς το σύνολο του κόστους ανάπτυξης, για μια προκαθορισμένη χρονική περίοδο.

Επιχειρησιακές λειτουργίες

Η διαδικασία των επιχειρησιακών λειτουργιών αντιπροσωπεύει το βραχύ κύμα της δημιουργίας αξίας στις οργανώσεις. Αρχίζει με την παραλαβή μιας παραγγελίας πελάτη και τελειώνει με την παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας του πελάτη. Αυτή η διαδικασία τονίζει την αποδοτική, συνεπή και έγκαιρη παράδοση των υπάρχοντων προϊόντων και υπηρεσιών στους υπάρχοντες πελάτες.

Οι υπάρχουσες επιχειρησιακές λειτουργίες τείνουν να είναι επαναλαμβανόμενες, ούτως ώστε οι τεχνικές του επιστημονικού μάντζμεντ να μπορούν να εφαρμοστούν εύκολα για να ελέγξουν και να βελτιώσουν την παραλαβή και την επεξεργασία της παραγγελίας πελατών και τις διαδικασίες των πωλητών, της παραγωγής και της παράδοσης. Παραδοσιακά, αυτές οι λειτουργικές διαδικασίες έχουν παρακολουθηθεί και έχουν ελεγχθεί από τα χρηματοοικονομικά μέτρα, όπως τα πρότυπα κόστη, οι προϋπολογισμοί και οι αποκλίσεις. Με το πέρασμα του χρόνου, εντούτοις, η υπερβολική εστίαση σε τέτοια στενά χρηματοοικονομικά μέτρα, όπως η αποδοτικότητα εργασίας, η αποδοτικότητα μηχανών και των διακυμάνσεων των τιμών αγοράς οδήγησε σε ιδιαίτερα δυσλειτουργικές ενέργειες, όπως στη διατήρηση απασχολημένου του εργατικού δυναμικού και των μηχανών δημιουργώντας απόθεμα μη σχετιζόμενο με τις τρέχουσες παραγγελίες πελατών, και αλλάζοντας από προμηθευτή σε προμηθευτή κυνηγώντας φτηνότερες τιμές αγοράς.

Η επιρροή, τα τελευταία χρόνια, της διοίκησης ολικής ποιότητας και των βασισμένων στο χρόνο πρακτικών ανταγωνισμού των κορυφαίων Ιαπώνων βιομηχανικών

κατασκευαστών έχει οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις να συμπληρώσουν τις παραδοσιακές μετρήσεις τους για το κόστος και τα χρηματοοικονομικά με τις μετρήσεις ποιότητας και του χρονικού κύκλου. Οι μετρήσεις της ποιότητας των διαδικασιών των επιχειρησιακών λειτουργιών, του χρονικού κύκλου και του κόστους έχουν αναπτυχθεί εκτενώς κατά τη διάρκεια των προηγούμενων 15 ετών. Η ανάλυση αυτών των μετρήσεων ακολουθεί παρακάτω.

Εξυπηρέτηση μετά την πώληση

Το τελικό στάδιο στην εσωτερική αλυσίδα αξίας είναι η εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Περιλαμβάνει τις δραστηριότητες εγγυήσεων και επισκευής, τη θεραπεία των ατελειών και των επιστροφών και την επεξεργασία των πληρωμών. Οι επιχειρήσεις που πωλούν περίπλοκο εξοπλισμό ή συστήματα ξέρουν ότι οποιοσδήποτε χρόνος διακοπής λειτουργίας στον εξοπλισμό τους είναι εξαιρετικά ακριβός και ενοχλητικός για τους πελάτες τους.

Οι επιχειρήσεις που προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των στοχευμένων πελατών τους για ανώτερη εξυπηρέτηση μετά την πώληση, μπορούν να μετρήσουν την απόδοση τους με την εφαρμογή μερικών μέτρων του ίδιου χρόνου, ποιότητας και κόστους που περιγράφονται παρακάτω, στις διαδικασίες υπηρεσιών τους μετά την πώληση. Κατά συνέπεια, ο χρονικός κύκλος μετρά την ταχύτητα της ανταπόκρισης στις αποτυχίες.

Μια άλλη πτυχή της εξυπηρέτησης μετά την πώληση είναι η διαδικασία τιμολόγησης και είσπραξης. Οι επιχειρήσεις με μεγάλες πωλήσεις επί πιστώσει ή μέσω εταιρικών εξειδικευμένων πιστωτικών καρτών, θα πρέπει πιθανώς να εφαρμόσουν μετρήσεις κόστους, ποιότητας και χρονικού κύκλου ολοκλήρωσης στην τιμολόγηση τους, την είσπραξη και τις διαδικασίες επίλυσης διεκδικήσεων.

Και οι επιχειρήσεις, που έχουν δοσοληψίες με επικίνδυνα ή περιβαλλοντικά ευαίσθητα υλικά και χημικές ουσίες, μπορούν να θεσπίσουν κρίσιμα μέτρα της απόδοσης, που συνδέονται με την ασφαλή διάθεση των αποβλήτων και των υποπροϊόντων από τη διαδικασία παραγωγής. Αναγνωρίζοντας ότι οι άριστες σχέσεις της επιχειρηματικής κοινότητας μπορούν να είναι ένας στρατηγικός στόχος ώστε να συνεχίσουν να απολαμβάνουν ένα προνόμιο εκμετάλλευσης, που να τις επιτρέπει να λειτουργούν, οι επιχειρήσεις θέτουν στόχους, υπό το πλαίσιο εξυπηρέτησης μετά την πώληση, για άριστη περιβαλλοντική απόδοση. Μέτρα, όπως τα απόβλητα και τα απορρίμματα που παράγονται κατά τη διάρκεια των παραγωγικών διεργασιών, μπορεί να είναι σημαντικότερα όσο αφορά τον αντίκτυπο τους στο περιβάλλον σε σχέση με τη μικρή αύξηση τους στα κόστη παραγωγής.

Κάποιες βιομηχανίες, προκειμένου να διατηρούν καλές σχέσεις με συγκεκριμένους ρυθμιστές και άλλους κυβερνητικούς οργανισμούς πρέπει να εμείνουν σε διάφορους περιβαλλοντικούς κανονισμούς. Επιπλέον, όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να προσπαθήσουν να είναι καλοί εταιρικοί πολίτες στις κοινότητες στις οποίες λειτουργούν. Οι επιχειρήσεις αρχίζουν να αναγνωρίζουν ότι αυτό είναι όχι μόνο το σωστό που πρέπει να κάνουν, αλλά έχει και ωφέλιμο επιχειρησιακό νόημα. Μια μελέτη στον Καναδά διαπίστωσε ότι 80 % των διευθυντών θεωρούν ότι η καλή φήμη της επιχείρησής τους συμβάλει αρκετά στην πρόσληψη και την διατήρηση των καλών υπαλλήλων. Κατά την ανάπτυξη της διάστασης των Εσωτερικών διαδικασιών, η χρήση του Scorecard θα βοηθήσει όχι μόνο στη μέτρηση αλλά της συμμόρφωση στους περιβαλλοντικούς κανονισμούς, αλλά και στην δημιουργία κάποιου δείκτη και

ενός αντίστοιχου στόχου για αυτόν που θα καθιερώσει την εταιρεία ως περιβαλλοντικό ηγέτη. Ένας περιβαλλοντικός δείκτης απόδοσης θα καθοδηγήσει τις αποφάσεις σχετικές με αυτήν την προσεκτικά ελεγχόμενη πτυχή της επιχείρησης και θα τονίσει τη σημασία της περιβαλλοντικής διαχείρισης έτσι ώστε όλοι οι υπάλληλοι να διευθετήσουν τις εργασίες τους με έναν τρόπο που θα συμβάλει θετικά σε αυτόν το σημαντικό δείκτη.

Επιπρόσθετα, μια επιχείρηση αποδεικνύει την επιτυχία της κατά τη διάρκεια του χρόνου, τόσο συμβάλλοντας όσο και με το να στηρίζεται σε μεγάλο ποσοστό στην ευημερία της κοινωνίας στην οποία ανήκει. Αν και η επιχείρηση δεν είναι από μόνη της αρμόδια για την ευημερία της περιβάλλουσας κοινότητας, είναι επιβεβλημένο από αυτή και στα άμεσα συμφέροντά της, να ελέγχει την επιτυχία της κοινωνίας και να εξασφαλίσει ότι συμβάλλει στην τρέχουσα ευημερία της περιοχής που λειτουργεί. Η κοινοτική συμμετοχή είναι δυνατόν να μετρηθεί με διάφορες δωρεές της εταιρείας σε φιλανθρωπικούς σκοπούς, με καταγραφή του αριθμού των ωρών εθελοντικής εργασίας των υπαλλήλων (στο χρόνο λειτουργίας της επιχείρησης), ή με τον υπολογισμό του αριθμού των συνεργασιών που πραγματοποιήθηκαν με κοινωνικούς φορείς.

Διαδικασία μέτρησης του χρόνου

Η πρόταση αξίας που παραδίδεται στους στοχοθετημένους πελάτες περιλαμβάνει συχνά σύντομους χρόνους ανταπόκρισης ως κρίσιμη ιδιότητα της απόδοσης. Πολλοί πελάτες εκτιμούν τα ιδιαίτερα σύντομα χρονικά διαστήματα παράδοσης, που μετρούνται ως ο χρόνος που πέρασε από τότε που δίνουν την παραγγελία, μέχρι τον χρόνο που λαμβάνουν το επιθυμητό προϊόν ή την υπηρεσία ή όπως μετρούνται από την έγκαιρη παράδοση. Οι βιομηχανικές κατασκευαστικές εταιρίες έχουν γενικά δύο τρόπους για να προσφέρουν σύντομα και αξιόπιστα χρονικά διαστήματα παράδοσης στους πελάτες. Ο ένας είναι να υπάρξει αποδοτική, αξιόπιστη, χωρίς ελαττώματα, μικρού χρονικού κύκλου εκπλήρωση των παραγγελιών και εκείνες οι διαδικασίες παραγωγής, που μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα στις παραγγελίες των πελατών. Ο άλλος είναι να παραχθούν και να κρατηθούν μεγάλα αποθέματα από τη γκάμα των προϊόντων, ούτως ώστε οποιοδήποτε αίτημα πελατών να μπορεί να καλυφθεί με αποστολές από τα υπάρχοντα αποθέματα τελικών αγαθών.

Δεδομένου ότι πολλές βιομηχανικές επιχειρήσεις προσπαθούν να μετατοπιστούν από τον δεύτερο τρόπο ικανοποίησης των παραγγελιών των πελατών στον πρώτο τρόπο, η μείωση των χρονικών κύκλων ή των χρονικών ενδοροών των εσωτερικών διαδικασιών, γίνεται κρίσιμος στόχος της εσωτερικής διαδικασίας. Οι χρονικοί κύκλοι ή οι χρόνοι ενδοροών μπορούν να μετρηθούν με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Η έναρξη του κύκλου μπορεί να αντιστοιχεί στο χρόνο κατά τον οποίο:

- Λαμβάνεται η παραγγελία του πελάτη
- Σχεδιάζεται η παραγγελία του πελάτη
- Οι πρώτες ύλες παραγγέλλονται για την παραγωγή της ποσότητας
- Παραλαμβάνονται οι πρώτες ύλες
- Αρχίζει η παραγωγή της ποσότητας σε εκτέλεση της παραγγελίας

Αντίστοιχα, το τέλος του κύκλου μπορεί να αντιστοιχεί στον χρόνο κατά τον οποίο:

- Έχει ολοκληρωθεί η παραγωγή της παραγγελίας ή της παρτίδας
- Η παραγγελία ή η παρτίδα βρίσκεται στο απόθεμα των έτοιμων προϊόντων, διαθέσιμη να αποσταλεί
- Φορτώνεται και εκτελείται η παραγγελία
- Η παραγγελία παραλαμβάνεται από τον πελάτη

Ένα μέτρο χρησιμοποιούμενο από πολλές οργανώσεις, που προσπαθούν να κινηθούν προς την κατεύθυνση των διαδικασιών παραγωγής έγκαιρης ροής είναι η αποτελεσματικότητα του κύκλου κατασκευής, που ορίζεται ως:

$$MCE = \text{Χρόνος Διεργασίας} / \text{Χρόνος Ενδοροών}$$

όπου ο χρόνος διεργασίας είναι ο πραγματικός χρόνος επεξεργασίας του προϊόντος και ο χρόνος ενδοροών είναι το άθροισμα του χρόνου διεργασίας, του χρόνου επιθεώρησης, του χρόνου μετακίνησης και του χρόνου αναμονής αποθεματοποίησης.

Διαδικασία μέτρησης της ποιότητας

Σχεδόν όλες οι οργανώσεις έχουν σε ισχύ σήμερα πρωτοβουλίες ποιότητας και προγράμματα ποιότητας. Η μέτρηση είναι ένα κεντρικό μέρος οποιουδήποτε τέτοιου προγράμματος, έτσι οι οργανώσεις εξοικειώνονται ήδη με τις ποικίλες διαδικασίες μέτρησης της ποιότητας:

- Ποσοστά ελαττωματικών εξαρτημάτων ανά εκατομμύριο κατά τη διαδικασία
- Αποδόσεις (λόγος των παραχθέντων καλών ειδών προϊόντων προς τα εισερχόμενα στη διαδικασία είδη προϊόντων)
- Απόβλητα
- Απορρίμματα
- Επανάληψη εργασιών
- Επιστροφές
- Ποσοστό των διαδικασιών υπό στατιστικό έλεγχο διεργασίας

Οι οργανώσεις υπηρεσιών, ειδικά, πρέπει να προσδιορίζουν τις ατέλειες στις εσωτερικές διαδικασίες τους, που θα μπορούσαν να έχουν επιπτώσεις στα κόστη, στην ανταπόκριση ή στην ικανοποίηση πελατών.

Μέτρηση του κόστους των διαδικασιών

Στο μέσο όλης της προσοχής για τις μετρήσεις των χρονικών διαδικασιών και των διαδικασιών ποιότητας, κάποιος μπορεί να χάσει από τη σκέψη του τη διάσταση του κόστους των διαδικασιών. Τα παραδοσιακά συστήματα λογιστικής κόστους μετρούν τις δαπάνες και τις αποδοτικότητες των μεμονωμένων έργων, των λειτουργιών ή των τμημάτων. Αλλά αυτά τα συστήματα αποτυγχάνουν να μετρήσουν τα κόστη στο επίπεδο της διαδικασίας. Χαρακτηριστικά, διαδικασίες όπως η εκπλήρωση των παραγγελιών, οι αγορές ή ο σχεδιασμός και ο έλεγχος της παραγωγής χρησιμοποιούν πόρους και δραστηριότητες από διάφορα κέντρα ευθύνης. Πριν από την εμφάνιση των συστημάτων κόστους που βασίζονται στις δραστηριότητες (ABC), οι μάνατζερ

δεν μπορούσαν να λάβουν μετρήσεις του κόστους των επιχειρηματικών διαδικασιών τους.

Η ανάλυση ABC επιτρέπει στις οργανώσεις να αποκομίσουν τις μετρήσεις κόστους διαδικασίας, που μαζί με την μέτρηση ποιότητας και τη μέτρηση χρονικού κύκλου, θα παράσχουν τρεις σημαντικές παραμέτρους για να χαρακτηρίσουν τις σημαντικές εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες. Δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν είτε τη συνεχή βελτίωση είτε την ασυνεχή βελτίωση των σημαντικών εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών, τα τρία σύνολα μετρήσεων – επί του κόστους, της ποιότητας και του χρόνου – θα παράσχουν τα στοιχεία για το αν οι σκοποί αυτών των προγραμμάτων βελτίωσης επιτυγχάνονται.

Πολλοί από τους δείκτες που χρησιμοποιούνται στη διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών παρουσιάζονται παρακάτω. Οι δείκτες που παρουσιάζονται είναι αρκετά γενικοί αλλά παρέχουν καθοδήγηση ώστε κάθε επιχείρηση να προσδιορίσει εκείνες τις μοναδικές διαδικασίες που οδηγούν στη δημιουργία αξίας και περιγράφουν πλήρως την ιδιαίτερη στρατηγική που ακολουθεί.

1. Αριθμός νέων προϊόντων
2. Το ποσοστό πωλήσεων από νέα προϊόντα
3. Το ποσοστό των πωλήσεων από ιδιόκτητα προϊόντα
4. Η εισαγωγή νέων προϊόντων έναντι των προϊόντων των ανταγωνιστών
5. Οι ικανότητες κατασκευαστικής διαδικασίας
6. Επιτυχίες στην ανάπτυξη προϊόντων / υπηρεσιών σε στοχευμένους πελάτες
7. Ο χρόνος που χρειάζεται να αναπτυχθεί η επόμενη γενιά προϊόντων
8. Αναλογία του λειτουργικού κέρδους προς το σύνολο του κόστους ανάπτυξης, για μια προκαθορισμένη χρονική περίοδο.
9. Ποσοστά ελαττωματικών εξαρτημάτων ανά εκατομμύριο κατά τη διαδικασία
10. Έγκαιρη παράδοση
11. Επανάληψη εργασιών
12. Επιστροφές
13. Ποσοστό των διαδικασιών υπό στατιστικό έλεγχο διεργασίας
14. Αποδόσεις (λόγος των παραχθέντων καλών ειδών προϊόντων προς τα εισερχόμενα στη διαδικασία είδη προϊόντων)
15. Χρόνος ανταπόκρισης σε αιτήματα πελατών
16. Αποτελεσματικότητα κύκλου κατασκευής (MCE)
17. Συχνότητα επιστροφών
18. Απόβλητα
19. Απορρίμματα
20. Περιβαλλοντικές εκπομπές
21. Εφαρμογή περιβαλλοντικών κανόνων

22. Δωρεές για φιλανθρωπικούς σκοπούς
23. Αριθμός συνεργασιών με κοινοτικούς φορείς

2.5.4 Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης

Όπως προαναφέρθηκε, η εφαρμογή Ισορροπημένων Καρτών Επίδοσης σε μια ευρεία ποικιλία οργανώσεων παροχής υπηρεσιών και βιομηχανικών κατασκευαστικών οργανώσεων, έχει αποκαλύψει τρεις κύριες κατηγορίες για την διάσταση μάθησης και ανάπτυξης:

1. Ικανότητες εργαζομένων
2. Δυνατότητες των συστημάτων πληροφοριών
3. Υποκίνηση και κίνητρα, ενδυνάμωση και ευθυγράμμιση

Ικανότητες εργαζομένων

Στην πρώτη κύρια κατηγορία, αυτή των ικανοτήτων των εργαζομένων, διακρίνονται τρεις κομβικές μετρήσεις εργαζομένων:

1. Ικανοποίηση εργαζομένων
2. Διατήρηση εργαζομένων
3. Παραγωγικότητα εργαζομένων
4. Αποδοτικότητα εργαζομένων

Οι επιχειρήσεις μετρούν την ικανοποίηση των εργαζομένων με μια ετήσια έρευνα ή μια κυλιόμενη έρευνα στις οποίες ένα συγκεκριμένο ποσοστό τυχαία επιλεγμένων εργαζομένων ερευνάται κάθε μήνα. Τα στοιχεία σε μια έρευνα ικανοποίησης των εργαζομένων θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν:

- Την εμπλοκή στις αποφάσεις
- Την αναγνώριση για την εκτέλεση μιας καλής εργασίας
- Την πρόσβαση σε επαρκείς πληροφορίες για να κάνουν καλά την εργασία
- Την ενεργό ενθάρρυνση για να είναι δημιουργικοί και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες
- Το επίπεδο υποστήριξης από τις λειτουργίες του προσωπικού
- Τη γενική ικανοποίηση από την επιχείρηση

Ένας συνολικός δείκτης της ικανοποίησης εργαζομένων θα μπορούσε να τοποθετηθεί στο BSC και τα ανώτερα στελέχη που έχουν αναλυτική ικανότητα να προσδιορίζουν την ικανοποίηση ανά βαθμίδα, τμήμα, θέση και επόπτη.

Η ιδέα που κρύβεται κάτω από το μέτρο της διατήρησης των εργαζομένων είναι ότι η οργάνωση κάνει μακροπρόθεσμες επενδύσεις στους εργαζομένους της, ούτως ώστε οποιεσδήποτε ανεπιθύμητες αναχωρήσεις να αντιπροσωπεύουν απώλεια για το πνευματικό κεφάλαιο της επιχείρησης. Οι μακροπρόθεσμοι, πιστοί εργαζόμενοι φέρουν τις αξίες της οργάνωσης, τη γνώση των οργανωσιακών διαδικασιών και την ευαισθησία στις ανάγκες των πελατών. Η διατήρηση των εργαζομένων μετράται γενικά με το ποσοστό της αλλαγής του βασικού προσωπικού.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μετριέται η παραγωγικότητα των εργαζομένων. Το απλούστερο μέτρο παραγωγικότητας είναι τα έσοδα ανά εργαζόμενο. Αυτό το μέτρο αντιπροσωπεύει πόση εκροή μπορεί να παραχθεί ανά εργαζόμενο. Καθώς οι εργαζόμενοι και η οργάνωση γίνονται αποτελεσματικότεροι στην πώληση μιας μεγαλύτερης ποσότητας και ενός υψηλότερης προστιθέμενης αξίας συνόλου προϊόντων και υπηρεσιών, τα έσοδα ανά εργαζόμενο πρέπει να αυξάνονται.

Πολλές επιχειρήσεις μετρούν την παραγωγικότητα, όμως το πρόβλημα που παρουσιάζει αυτός ο δείκτης, τουλάχιστον με την παραδοσιακή του μορφή, είναι ότι διαιρεί το εισόδημα της εταιρείας με τον αριθμό των υπαλλήλων. Αυτό είναι αρκετά εύκολο να χειριστεί με μείωση του αριθμού των υπαλλήλων, εξαιρώντας ολόκληρες λειτουργίες ή αυξάνοντας το εισόδημα σε ενδεχομένως ασύμφορα τμήματα. Επίσης, παρόμοια με τον οικονομικό δείκτη της οικονομικής προστιθέμενης αξίας, μπορεί να μετρηθεί εδώ η προστιθέμενη αξία ανά υπάλληλο με κατάλληλη αφαίρεση στοιχείων από τον αριθμητή. Ακόμα ένας δείκτης που χρησιμοποιείται είναι το ποσοστό συστηματικής αποχής από την εργασία. Εδώ υπάρχουν δύο τρόποι υπολογισμού του. Ο ένας υπολογίζει τις ανθρωπο-ημέρες που σημειώθηκε αποχή από την εργασία σαν ποσοστό επί του συνόλου των ανθρωπο-ημερών του έτους, ενώ ο άλλος τρόπος υπολογίζει το ποσοστό των υπαλλήλων που έκαναν αδικαιολόγητες απουσίες.

Κάθε επιχείρηση έχει τουλάχιστον ένα δείκτη μέτρησης της απόδοσης σχετικά με τις πρωτοβουλίες που λαμβάνονται για την κατάρτιση των υπαλλήλων. Αυτό κρίνεται απαραίτητο, δεδομένου ότι μέσω της κατάρτισης η επιχείρηση κατακτά καλύτερα ειδικευμένους εργαζομένους οι οποίοι είναι πιο ευπροσάρμοστοι και με τις νέες δεξιότητες που αποκτούν και τον νέο τρόπο που βλέπουν πλέον την εργασία τους, επηρεάζουν τη γενική επιτυχία της επιχείρησης. Ένα μέτρο είναι το ποσό της εκπαίδευσης που προσφέρεται στους υπαλλήλους τους, όπως γίνεται με τον δείκτη του αριθμού των ωρών κατάρτισης ανά υπάλληλο, άλλα πρέπει και να αποδειχθεί και να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα της προσφερόμενης κατάρτισης.

Πρέπει, επομένως, να συνδεθεί με τους επιχειρησιακούς σκοπούς και στόχους και τελικά να πρέπει μετρηθούν τα αποτελέσματα της κατάρτισης, δηλαδή, η επίδειξη νέων συμπεριφορών ή δεξιοτήτων από τους υπαλλήλους, και όχι να μετράται μόνο η παρακολούθηση σε συγκεκριμένα προγράμματα εκπαίδευσης.

Πρέπει επίσης να ενθαρρύνονται οι εκπαιδευμένοι υπάλληλοι να μοιράζονται την νέα γνώση που αποκτούν με τους συνάδελφους τους στα πλαίσια της επιχείρησης. Αυτή η διαδικασία προσφέρει πολλά οφέλη και στον εκπαιδευόμενο αλλά και σε αυτόν που πρόκειται να διαδώσει τις γνώσεις του, μιας και ξέροντας κάποιος ότι θα πρέπει να μοιραστεί τις γνώσεις που λαμβάνει από κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης, θα παρακινηθεί να δείξει μεγαλύτερη προσοχή και να αποκτήσει περισσότερες από τις προσφερόμενες πληροφορίες.

Συμπληρωματικά με όσα αναφέρθηκαν, σημασία έχει ο τρόπος με τον οποίο κάθε επιχείρηση αναπτύσσει και καταρτίζει την πιο πολύτιμη πηγή της, το προσωπικό της. Η χρήση των βασικών ικανοτήτων για την μέτρηση της ανάπτυξης των δεξιοτήτων είναι απαραίτητη. Το πρώτο βήμα στη διαδικασία αυτή είναι ο προσδιορισμός των διαφορετικών εκείνων ικανοτήτων που απαιτούνται για την επίτευξη της στρατηγικής. Οι ειδικοί συμφωνούν ότι ο καλύτερος τρόπος να γίνει αυτό είναι να περιληφθούν όσο το δυνατόν περισσότεροι άνθρωποι από όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, ώστε να αξιολογηθούν οι ανάγκες της επιχείρησης και τα κενά στις ικανότητες των υπαλλήλων. Εξάλλου, δεν μπορεί να αξιολογήσει το προσωπικό έναντι κάποιων επιθυμητών δεξιοτήτων έως ότου καταγραφούν εκείνες οι ικανότητες

που κρίνει απαραίτητες η εταιρεία ανάλογα με τις ανάγκες της να δημιουργηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Επανειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού

Πολλές οργανώσεις που αναπτύσσουν BSC υφίστανται ριζική αλλαγή. Οι εργαζόμενοι τους πρέπει να αναλάβουν εντυπωσιακά νέες ευθύνες, αν η επιχείρηση σκοπεύει να πετύχει τους στόχους των πελατών και των εσωτερικών διαδικασιών. Η απαίτηση για επανειδίκευση των εργαζομένων μπορεί να παρατηρηθεί κατά μήκος δύο διαστάσεων: απαιτούμενο επίπεδο επανειδίκευσης και ποσοστό του εργατικού δυναμικού που χρήζει επανειδίκευσης.

Όταν ο βαθμός επανειδίκευσης των εργαζομένων είναι χαμηλός, η κανονική κατάρτιση και η εκπαίδευση θα είναι επαρκείς για να διατηρήσουν τις ικανότητες των εργαζομένων. Σε αυτή τη περίπτωση η επανειδίκευση των εργαζομένων δεν θα είναι ικανοποιητικής προτεραιότητας για να αξίζει μια θέση στο BSC της οργάνωσης. Έτσι σε αυτό το στάδιο ένας βασικός και χρήσιμος δείκτης της διάστασης μάθησης και ανάπτυξης είναι το ποσοστό υπαλλήλων με πτυχίο.

Οι επιχειρήσεις χρειάζονται να επανειδικεύουν σημαντικά τους εργαζομένους τους αν σκοπεύουν να πετύχουν τους στόχους της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας, τους στόχους των πελατών και τους μακροπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς στόχους τους.

Αρκετές οργανώσεις έχουν αναπτύξει ένα νέο μέτρο, τον δείκτη κάλυψης της στρατηγικής εργασίας, για τον στόχο της επανειδίκευσης της. Αυτός ο δείκτης παρακολουθεί τον αριθμό των εργαζομένων που είναι κατάλληλοι για τις συγκεκριμένες στρατηγικές εργασίες, τις σχετικές με τις προβλεφθείσες οργανωσιακές ανάγκες. Συνήθως ο δείκτης αποκαλύπτει σημαντικό χάσμα μεταξύ των μελλοντικών αναγκών και των παρούσων ικανοτήτων. Αυτό το χάσμα παρέχει το κίνητρο για στρατηγικές πρωτοβουλίες που σχεδιάστηκαν να κλείσουν αυτό το χάσμα επάνδρωσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Για τις οργανώσεις που χρειάζονται μαζική επανειδίκευση ένα άλλο μέτρο θα μπορούσε να είναι το αναγκαίο χρονικό διάστημα για να φέρει τους υπάρχοντες εργαζομένους στα νέα, απαιτούμενα επίπεδα ικανότητας. Εάν επιδιώκεται να επιτευχθεί ο στόχος της μαζικής επανειδίκευσης, η ίδια η οργάνωση πρέπει να είναι επιδέξια όσο αφορά τη μείωση του χρονικού κύκλου που απαιτείται ανά εργαζόμενο για επιτύχει την επανειδίκευση.

Δυνατότητες των συστημάτων πληροφοριών

Οι κατώτεροι εργαζόμενοι χρειάζονται έγκυρες και έγκαιρες πληροφορίες για τη συνολική σχέση κάθε πελάτη με την οργάνωση. Πρέπει επίσης να είναι ενημερωμένοι για ποιο τμήμα καταλαμβάνει ένας συγκεκριμένος πελάτης, ούτως ώστε να μπορούν να κρίνουν πόση προσπάθεια μπορεί να χρησιμοποιηθεί, όχι μόνο για να ικανοποιήσει τον πελάτη στην υπάρχουσα σχέση ή τη συναλλαγή, αλλά και στη μάθηση και στην προσπάθεια να ικανοποιήσει τις αναδυόμενες ανάγκες από αυτόν τον πελάτη. Σε αυτό το στάδιο μπορεί να εφαρμοστεί δείκτης πρόσβασης σε πληροφοριακά συστήματα από τους υπαλλήλους.

Οι εργαζόμενοι από την πλευρά των λειτουργιών της επιχείρησης χρειάζονται γρήγορη, έγκαιρη και έγκυρη ανάδραση για το προϊόν που μόλις παρήχθη ή την υπηρεσία που μόλις παραδόθηκε. Μόνο με τέτοια ανάδραση μπορεί να αναμένεται να στηρίξουν οι εργαζόμενοι τα προγράμματα βελτίωσης, με τα οποία αποβάλλουν συστηματικά τις ατέλειες και οδηγούν το υπερβολικό κόστος, το χρόνο και τη σπατάλη έξω από το σύστημα παραγωγής.

Διάφορες επιχειρήσεις έχουν προσδιορίσει έναν δείκτη της κάλυψης στρατηγικών πληροφοριών. Αυτός ο δείκτης, ανάλογος με τον δείκτη κάλυψης στρατηγικής εργασίας της προηγούμενης παραγράφου, αξιολογεί την τρέχουσα διαθεσιμότητα των πληροφοριών σχετικά με τις προβλεφθείσες ανάγκες. Τα μέτρα της διαθεσιμότητας στρατηγικών πληροφοριών θα μπορούσαν να παρακολουθούν, ως ποσοστό των διαδικασιών, την πραγματικού χρόνου ποιότητα, τον χρονικό κύκλο και την διαθέσιμη ανάδραση κόστους και το ποσοστό των εργαζομένων που αντιμετωπίζουν τους πελάτες και έχουν πρόσβαση κατευθείαν στις πληροφορίες για τους πελάτες.

Υποκίνηση και κίνητρα, ενδυνάμωση και ευθυγράμμιση

Το αποτέλεσμα της υποκίνησης, των ενθαρρυνμένων για ανάληψη πρωτοβουλιών εργαζομένων μπορεί να μετρηθεί με διάφορους τρόπους. Ένα απλό και ευρέως χρησιμοποιούμενο μέτρο είναι ο αριθμός των προτάσεων ανά εργαζόμενο. Αυτό το μέτρο συλλαμβάνει την τρέχουσα συμμετοχή των εργαζομένων στη βελτίωση της απόδοσης της οργάνωσης. Ένα τέτοιο μέτρο μπορεί να ενισχυθεί με ένα συμπληρωματικό μέτρο, τον αριθμό των εφαρμοζόμενων προτάσεων, που αποτυπώνει την ποιότητα των προτάσεων που έγιναν, καθώς επίσης και από την κοινοποίηση στο εργατικό δυναμικό ότι οι προτάσεις του εκτιμώνται και αντιμετωπίζονται σοβαρά.

Παραδείγματος χάριν, η ανώτερη διοίκηση σε μια επιχείρηση απογοητεύτηκε από το επίπεδο και την ποιότητα της συμμετοχής των εργαζομένων στην υποβολή προτάσεων για βελτίωση. Έτσι ανέπτυξαν μια πρωτοβουλία που:

- Κοινοποιούσε επιτυχείς προτάσεις για να αυξήσει την ευκρίνεια και την αξιοπιστία της διαδικασίας
- Επεξηγούσε τα οφέλη και τις βελτιώσεις που είχαν επιτευχθεί μέσω προτάσεων των εργαζομένων, και
- Κοινοποιούσε μία νέα δομή ανταμοιβής για τις εφαρμοσθείσες προτάσεις.

Αυτή η πρωτοβουλία οδήγησε σε δραματική αύξηση και του αριθμού των υποβληθεισών προτάσεων και του αριθμού όσων εφαρμόστηκαν.

Ένα άλλο απαραίτητο στοιχείο κατά τη μέτρηση της υποκίνησης και της ευθυγράμμισης με τους γενικούς στόχους είναι το Scorecard της επιχείρησης να συλλάβει και να περιγράψει πλήρως τη στρατηγική της μέσω των στρατηγικών στόχων και των δεικτών που εμφανίζονται σε αυτό. Ένας δείκτης που μπορεί να μετρήσει την ευθυγράμμιση των δεικτών με την εκάστοτε στρατηγική είναι ο αριθμός των επιμέρους Scorecards που δημιουργούνται για τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, ενώ στη συνέχεια μπορεί να χρησιμοποιηθεί και το ποσοστό ευθυγράμμισης των δεικτών, δηλαδή το ποσοστό των δεικτών που σχετίζονται άμεσα με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Παρακάτω παρουσιάζεται ένα δείγμα των δεικτών μέτρησης της απόδοσης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη διάσταση της Μάθησης και Ανάπτυξης του BSC:

1. Ικανοποίηση εργαζομένων
2. Ποσοστό αλλαγής βασικού προσωπικού
3. Έσοδα ανά εργαζόμενο
4. Αριθμός ωρών κατάρτισης ανά υπάλληλο
5. Αριθμός υπαλλήλων που εκπαιδεύονται
6. Ποσοστό επανεκπαίδευσης προσωπικού
7. Ποσοστό υπαλλήλων με πτυχίο
8. Δείκτης παρακίνησης
9. Δείκτης κάλυψης στρατηγικής εργασίας
10. Δείκτης πρόσβασης στρατηγικών πληροφοριών
11. Δείκτης πρόσβασης υπαλλήλων σε πληροφοριακά συστήματα
12. Αριθμός προτάσεων ανά εργαζόμενο
13. Ποσοστό εφαρμοσμένων προτάσεων
14. Συστηματική αποχή από εργασία
15. Αριθμός ανεπτυγμένων scorecards

Κατά τη δημιουργία ενός BSC απαιτείται να γίνει μια δύσκολη επιλογή ανάμεσα σε μια πληθώρα πιθανών δεικτών μέτρησης επίδοσης για την αξιολόγηση της στρατηγικής. Οι δείκτες που θα περιλαμβάνονται τελικά στο Scorecard πρέπει απαραίτητα να συνδέονται με την στρατηγική της επιχείρησης, να μπορούν να μετρηθούν ποσοτικά, να είναι προσιτοί και να μπορούν εύκολα να εξαχθούν αποτελέσματα για αυτούς, να γίνονται εύκολα κατανοητοί, να αντισταθμίζουν καταστάσεις, δηλαδή η χρήση κάποιου δείκτη να μην αποτελεί εμπόδιο για τον τελικό στρατηγικό στόχο που έχει τεθεί, πρέπει ακριβώς να απεικονίζουν τη διαδικασία ή το στόχο που αξιολογείται και, τέλος, να είναι βασισμένοι σε ορολογία κοινή σε όλους που αναμειγνύονται στο σχεδιασμό του συστήματος.

Το BSC εξηγεί και μεταδίδει τη στρατηγική της επιχείρησης. Αρχίζει να έχει επιρροές στη στρατηγική με την ευθυγράμμιση των επιχειρησιακών μονάδων, των μονάδων παροχής υπηρεσιών και των μεμονωμένων ατόμων στην εκτέλεση της διατυπωμένης στρατηγικής, και με τη διάθεση των πόρων – κεφάλαια, διοικητικά έξοδα, άνθρωποι, και τεχνολογία – στις νέες διαδικασίες που απαιτούνται για να εφαρμοστεί αυτή η στρατηγική.

Το BSC έχει σχεδιαστεί για να αποτελέσει ένα δυναμικό εργαλείο, ευέλικτο και ανοιχτό σε αλλαγές ως προϋπόθεση ύπαρξής του. Με το πέρασμα του χρόνου, αναμένεται ένας αριθμός αλλαγών να λάβει χώρα μέσα στη σφαίρα των δεικτών επίδοσης. Σε μια πιο ακραία περίπτωση, η εταιρεία μπορεί να εγκαταλείψει μια στρατηγική που βασίστηκε στα αποτελέσματα του Scorecard, τα οποία απέδειξαν ότι ένα μεγάλο μέρος των υποθέσεων της εταιρείας ήταν ανυπόστατο. Σε αυτήν την περίπτωση, θα πρέπει πιθανώς να αναπτυχθεί μια νέα στρατηγική για την επιχείρηση

και να επιλεγούν αντίστοιχα νέοι δείκτες που να ενεργούν ως άμεση μετάφραση της νέας στρατηγικής.

Η κατάλληλη συμβουλή σχετικά με τέτοιες αλλαγές είναι η διατήρηση των δεικτών, ακόμα και όταν η συλλογή των δεδομένων που τους αφορούν είναι δύσκολη ή τα αποτελέσματα δεν είναι τα αναμενόμενα. Το BSC σχετίζεται άμεσα με την εκμάθηση – την εκμάθηση της στρατηγικής της επιχείρησης, την εκμάθηση των υποθέσεων που έχουν γίνει για να κερδίσει η επιχείρηση την αγορά και η εκμάθηση της πρότασης αξίας που τίθεται από αυτήν. Μερικές φορές τα αποτελέσματα των δεικτών δεν θα είναι απαραίτητα ευχάριστα, αλλά δεν πρέπει να αντιμετωπιστούν αυτές οι αλλαγές στο αναμενόμενο σχέδιο απλά ως ατέλειες, αντ' αυτού πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την εκμάθηση της επιχείρησης.

Οι συναντήσεις των διοικητικών συμβουλίων παρέχουν ένα τρόπο για να εργάζονται μαζί οι ομάδες και να αναγνωρίζουν προβλήματα, να προτείνουν αλλαγές στο λειτουργικό και στρατηγικό περιβάλλον, και να μελετούν νέες ευκαιρίες που έχουν προκύψει από τότε που συντάχθηκε η στρατηγική. Το BSC γίνεται η ατζέντα σε τέτοιες συναντήσεις, δίνοντας τη δυνατότητα στην ομάδα εργασίας να ψάξει έξω από τα όρια του γραφείου για τις λύσεις των προβλημάτων που ταλανίζουν την επιχείρηση. Οι συναντήσεις αυτές προωθούν την ομαδική εργασία και την οργανωσιακή μάθηση.

Δίνοντας στους εργαζομένους συνεχή πρόσβαση στο BSC, η επιχείρηση δίνει έμφαση στις ικανότητες αναγνώρισης και επίλυσης των προβλημάτων, στη δημιουργία ευκαιριών και στη διάδοση των γνώσεων μέσα στην επιχείρηση. Καλλιεργεί τη σύμπνοια και τη συνεργασία όλων των εργαζομένων, και όχι μόνο αυτών που βρίσκονται στις διοικητικές θέσεις.

Πρόσφατες εξελίξεις άλλωστε, στον τομέα της τεχνολογίας πληροφοριών βοηθούν τα δεδομένα να συλλεχθούν και να διαμοιραστούν με πολύ μικρότερο κόστος και ευκολία στην κατανόηση και χρήση. Η ανανέωση, τροφοδότηση και αναθεώρηση των στρατηγικών πληροφοριών βοηθάει στην διατήρηση του ενθουσιασμού στο ταξίδι της στρατηγικής και στην αναβάθμιση του οργανισμού σε ακόμα υψηλότερα επίπεδα απόδοσης.

Κεφάλαιο 3. Ειδικά θέματα BSC

Η επιτυχία του BSC δεν είναι εγγυημένη μετά τη σύνταξη μιας σωστά δομημένης στρατηγικής και ενός ολοκληρωμένου οράματος. Το δυνατό σημείο της μεθοδολογίας βρίσκεται στην διαδικασία του «χτισίματος» της κάρτας επιδόσεων, μια διαδικασία που βοηθάει να εκφραστεί η στρατηγική και το όραμα της οργάνωσης σε απτούς όρους και να διαδωθεί και να υποστηριχτεί από όλη την οργάνωση. Μια οργάνωση μπορεί να λάβει διάφορα μέτρα για να ενθαρρύνει την υποστήριξη στις προσπάθειες βελτίωσης μέσω της μεθοδολογίας BSC (Olive et al., 1999).

- **Δημιουργία επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης:** η ηγεσία της διοίκησης είναι ζωτικής σημασίας σε όλη τη διαδικασία βελτίωσης της απόδοσης. Η διοίκηση πρέπει να οργανώνει συχνές επίσημες και ανεπίσημες συναντήσεις με τους υπαλλήλους και τους διευθυντές τμημάτων για να τους υποστηρίξει στις προσπάθειες βελτίωσης και στις πρωτοβουλίες εφαρμογής.
- **Ανάπτυξη στρατηγικών στόχων:** οι στόχοι πρέπει να διευκρινιστούν και να δημοσιευθούν για να παρέχουν την εστίαση και την κατεύθυνση της οργάνωσης. Για να είναι κατανοητοί, θα πρέπει να περιλαμβάνουν τους μετρήσιμους στόχους μαζί με τα ρεαλιστικά χρονοδιαγράμματα για την επίτευξή τους.
- **Κατάρτιση στις τεχνικές βελτίωσης:** η κατάρτιση πρέπει να παρασχεθεί στο κατάλληλο προσωπικό για να το βοηθήσει κατάλληλα στις διαδικασίες βελτίωσης.
- **Καθιέρωση ενός συστήματος ανταμοιβής και αναγνώρισης για την ενθάρρυνση των βελτιώσεων απόδοσης:** οι οργανώσεις πρέπει να προσπαθήσουν να προωθήσουν συστήματα ανταμοιβής και αναγνώρισης στη βελτίωση απόδοσης όπως αυτή μετριέται από το BSC.
- **Κατάρτιση οργανωτικών εμποδίων:** οι επίσημες χρησιμότητες του BSC πρέπει να γίνουν γνωστές από όλους τους υπαλλήλους, προκειμένου να υπερνικηθούν οι αβάσιμοι φόβοι για δυσμενή αποτελέσματα των αποδόσεων και της βελτίωσης διαδικασίας. Οι μέτοχοι πρέπει να αντιληφθούν ότι μια εταιρική προσπάθεια προς τη βελτίωση της απόδοσης είναι το πιο κατάλληλο σχέδιο δράσης, και ότι υποστηρίζοντας το BSC είναι το συμφέρον τους.
- **Διαμοιρασμένες ευθύνες:** η υιοθέτηση της διαδικασίας βελτίωσης της απόδοσης πρέπει να είναι μια προσπάθεια συνεργασίας.
- **Ανάδειξη μιας σαφούς ανάγκης για βελτίωση:** εάν η ανάδειξη μιας γνήσιας ανάγκης να βελτιωθεί η οργάνωση δεν είναι δυνατή, η αποτυχία είναι μια ζωτική πραγματικότητα.
- **Δημιουργία μιας ρεαλιστικής αρχικής προσπάθειας:** η τελειότητα δεν θα επιτευχθεί σε πρώτη φάση, επομένως οι αρχικές προσπάθειες απαιτούνται για να σημειωθεί πρόοδος στη διαδικασία.
- **Ενσωμάτωση της κάρτας επιδόσεων στην επιχείρηση:** η ενσωμάτωση της διαχείρισης της απόδοσης και της βελτίωσης στην υπάρχουσα διοικητική δομή, θα αυξήσει τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του BSC.
- **Αλλαγή του εταιρικού ιδεώδους:** για να επιτευχθεί μακροπρόθεσμη επιτυχία, είναι επιτακτικό η επιχειρησιακή φιλοσοφία να εξελιχθεί στο σημείο

όπου καλλιεργείται η βελτίωση της απόδοσης ως συνεχή προσπάθεια. Η εξέταση της βελτίωσης της απόδοσης ως μονοδιάστατο χρονικά γεγονός είναι μια συνταγή προς την αποτυχία.

- **Θεσμοθέτηση της διαδικασίας:** η δημιουργία, διανομή, ενίσχυση της διαχείρισης και τεκμηρίωση της γνώσης για το BSC θα παρέχουν κρίσιμο εταιρικό πλεονέκτημα στην εξέλιξη αυτής της συνεχούς διαδικασίας.

3.1 Σχέσεις Αιτιότητας

Σε ένα σωστά σχεδιασμένο BSC όλοι οι δείκτες πρέπει να συνδέονται μεταξύ τους σε μια αλυσίδα σχέσεων αιτιότητας ξεκινώντας από τη διάσταση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης και καταλήγοντας στα βελτιωμένα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα όπως αυτά απεικονίζονται στη διάσταση των Οικονομικών. Γίνεται μια προσπάθεια τεκμηρίωσης της στρατηγική της επιχείρησης μέσω της μέτρησης, καθιστώντας τις σχέσεις μεταξύ των δεικτών σαφείς έτσι ώστε να μπορούν να ελεγχθούν, να αξιολογηθούν και να διαχειριστούν κατάλληλα. Η ανάπτυξη μιας σειράς δεικτών που περιγράφουν τη στρατηγική επιτρέπει στην επιχείρηση όχι μόνο να μετρήσει την εφαρμογή της στρατηγικής της, αλλά και να περιγράψει τον μεγάλης σημαντικότητας τρόπο που η επιχείρηση δημιουργεί αξία (Kaplan and Norton, 1992).

Με το BSC, η τέχνη της κατανόησης των σχέσεων μεταξύ όλων των δεικτών απόδοσης γίνεται χρησιμοποιώντας το στρατηγικό χάρτη – μία τεχνική σχεδιασμού των περίπλοκων σχέσεων αιτίας και αποτελέσματος μεταξύ όλων των διαστάσεων. Αίτια και αποτελέσματα έχουν συνδεθεί στο στρατηγικό χάρτη, χρησιμοποιώντας βέλη που υποδηλώνουν ότι κάθε δράση εξαρτάται από μία άλλη δράση που εκτελείται. Αυτή η φαινομενικά απλή λειτουργία μπορεί να γίνει πρόκληση επειδή δεν είναι κατανοητά ή συνδεδεμένα όλα τα αίτια και τα αιτιατά. Όταν ο στρατηγικός χάρτης σχεδιάζεται για μία μεγάλη οργάνωση μπορεί να είναι εξαιρετικά δύσκολη υπόθεση. Η τέχνη είναι ο χάρτης να κρατηθεί απλός αλλά ακριβής. Γενικά, η διοικητική ομάδα πρέπει να είναι σε θέση να εκφράζει τους κύριους στόχους της οργάνωσης σε μια μορφή όπως: «Να είστε και να αντιλαμβάνεστε τα πράγματα δεδομένου ότι είστε ο ηγέτης σε μια βιομηχανία». Τα υπόλοιπα αφήνονται στη μετάφραση. Το πρόβλημα με αυτήν την μέθοδο είναι ότι η μετάφραση των βασικών στρατηγικών ωθήσεων / θεμάτων που μπορούν πραγματικά να επιτύχουν το στόχο σπάνια χαρτογραφούνται ή προσδιορίζονται σε ένα χάρτη συσχετίσεων.

Οι σχέσεις αιτιότητας υποδηλώνουν μια συνεκτικότητα μεταξύ των φαινομενικά ανόμοιων στοιχείων της επιχειρησιακής στρατηγικής. Δεν μπορεί να γίνει κατανοητή μια επιχείρηση απλά εξετάζοντας κάθε ένα από τα συστατικά μέρη της χωριστά. Εξετάζοντας κάθε ένα από τα μέρη της, πρέπει συγχρόνως η επιχείρηση να αντιμετωπίζεται ως ένα συνεπές σύνολο. Οι σχέσεις που περιγράφονται στον στρατηγικό χάρτη αντιπροσωπεύουν το δεσμευτικό χαρακτήρα που καθιστά ολόκληρο το σύστημα ισχυρότερο και μας οδηγεί στην επίτευξη της στρατηγικής και κατ' επέκταση στην κατάκτηση της επιτυχίας.

Ο χάρτης στρατηγικής αποτελεί τη θεμελίωση του BSC και αναπτύσσεται συνήθως στα πρώτα στάδια της ανάπτυξης μιας μεθοδολογίας BSC. Μερικές φορές οι υπάλληλοι ξεγελιούνται από την απλότητα του προτύπου, επειδή οι συνδέσεις και οι σχέσεις φαίνονται τετριμμένες και αυτονόητες. Όσο σημαντικά όμως, είναι τα συστατικά που εικονίζονται στο χάρτη, άλλο τόσο σημαντικά είναι και τα χαρακτηριστικά εκείνα που εξαιρέθηκαν από το χάρτη στρατηγικής. Ο Michel Porter

έχει πει ότι η στρατηγική είναι «διαχείριση των παραχωρήσεων», δηλαδή ότι η δύναμη της στρατηγικής καθορίζεται από την ικανότητά της να απορρίψει εναλλακτικά σχέδια δράσης. Με τον ίδιο τρόπο ένας καλός χάρτης στρατηγικής περιγράφει τις σχέσεις στις οποίες η οργάνωση πιστεύει, και παράλληλα προσδιορίζει σε ποιες δραστηριότητες η επιχείρηση δεν πρέπει να συμμετέχει (Olve, 2003).

Για να έχουν αποτελεσματική λειτουργική δύναμη οι επιχειρήσεις, θα πρέπει να κατανοούνται και να συντάσσονται η πολυπλοκότητα και οι αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των λειτουργικών μονάδων. Ομοίως, αυτές οι επιχειρήσεις πρέπει να καθορίσουν τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των στρατηγικών προθέσεων και των ελλοχευουσών διαδικασιών ενέργειας που επιτρέπουν αυτές οι προθέσεις.

Ο στρατηγικός χάρτης παρέχει ένα οπτικό πλαίσιο για αυτήν την λειτουργική μετάφραση, με ένα προστιθέμενο πλεονέκτημα, της περιγραφής των σχέσεων της αιτίας και αποτελέσματος. Με άλλα λόγια, οι οικονομικοί στόχοι προκαλούνται συνήθως από άλλες ενέργειες που προέρχονται από τον τομέα των πελατών, των εσωτερικών διαδικασιών ή τον τομέα της ανάπτυξης και μάθησης. Ο χάρτης στρατηγικής εντείνει την προσοχή σε τέσσερις ή περισσότερες διαστάσεις, που υπενθυμίζουν στην επιχείρηση τα σημεία κλειδιά για τη λειτουργική αποτελεσματικότητα και τη μετάφραση της στρατηγικής. Παρουσιάζονται επίσης οι σχέσεις (σχεδιασμένες με βέλη) που τεκμηριώνουν την ιεραρχία ή το δίκτυο των επιρροών και των εξαρτήσεων στο επίτευγμα της στρατηγικής. Αυτό το πλαίσιο μπορεί να ρυθμίζεται και να ενημερώνεται τακτικά, εάν οι στρατηγικές μεταβλητές αλλάζουν. Η δυνατότητα να ρυθμιστεί ένας τέτοιος χάρτης και να ρυθμιστούν συνεπώς τα στρατηγικά θέματα, δημιουργεί μια ευέλικτη οργάνωση, ικανή να αλλάζει και να προσαρμόζεται.

Μεταφράζοντας τη στρατηγική τους μέσω της λογικής αρχιτεκτονικής ενός στρατηγικού χάρτη και ενός BSC, οι επιχειρήσεις δημιουργούν ένα κοινό και κατανοητό σημείο αναφοράς για όλες τις μονάδες τους και όλους τους υπαλλήλους τους.

Ο χάρτης στρατηγικής είναι το στοίχημα της οργάνωσης για το μέλλον. Για αυτό οι σχέσεις που περιγράφονται πρέπει να αντιμετωπίζονται ως υποθέσεις, παρά σαν αδιαμφισβήτητα γεγονότα. Με την πάροδο του χρόνου, εντούτοις, καθώς η κάρτα επιδόσεων χρησιμοποιείται, μερικές σχέσεις θα αποδειχτούν ακόμη και στατιστικά έγκυρες, ενώ άλλες θα παραμείνουν μόνο υποθέσεις – και ως εκ τούτου πρέπει μάλλον να θεωρηθούν ως στρατηγικές επενδύσεις που η επιχείρηση κάνει επειδή θεωρεί ότι θα ωφεληθούν την επιχείρηση στο μέλλον.

Είναι σημαντικό όλα τα μέλη της εταιρίας να συζητούν τις σχέσεις αιτιότητας του χάρτη στρατηγικής. Όσο πιο ισχυρές είναι οι σχέσεις αιτιότητας, τόσο καλύτερα μπορεί να στραφεί η προσοχή της διοίκησης στους δείκτες αιτίας, παρά στα οικονομικά αποτελέσματά, που είναι οι δείκτες αποτελέσματος. Όταν η διοίκηση προσπαθεί να ελέγξει τους δείκτες αιτίου, υπάρχουν πιθανότητες να επιτευχθούν καλύτερες αποδόσεις στους δείκτες αποτελέσματος. Εντείνοντας τη προσοχή στους δείκτες αιτίου σημαίνει ότι θεωρούνται εξίσου σημαντικοί όσο οι δείκτες αποτελέσματος, εάν όχι σημαντικότεροι. Τα κίνητρα μπορούν, παραδείγματος χάριν, να συνδεθούν με τους δείκτες αιτίου παρά με τις αποδόσεις των δεικτών αποτελέσματος. Ομοίως, οι δείκτες αιτίου θα πρέπει να προσελκύουν ιδιαίτερη προσοχή στη διαδικασία επιχειρησιακού προγραμματισμού, για παράδειγμα, όταν θέτονται οι στόχοι ή όταν παίρνονται αποφάσεις σχετικά με τις μελλοντικές επενδύσεις.

Οι λιγότερο ισχυρές συνδέσεις, από την άλλη, πρέπει να παρατηρηθούν και να αναλυθούν για να βρεθεί εάν φέρουν οποιαδήποτε αξία πρόβλεψης. Εάν αυτό ισχύει, αυτές οι συνδέσεις μπορούν απλά να χρησιμοποιούνται σαν παροχείς πληροφοριών, σηματοδοτώντας τις τάσεις και τις πιθανές αλλαγές του περιβάλλοντος. Όταν συζητείται και διερευνείται η κάρτα επιδόσεων στη μηνιαία συνεδρίαση, αυτές οι σχέσεις (και οι δείκτες τους) πρέπει μόνο να διατηρηθούν εφόσον θεωρούνται διαφωτιστικές για κάποια σημαντική πτυχή της λειτουργίας. Εάν δεν περνούν αυτόν τον έλεγχο, πρέπει γρήγορα να αφαιρεθούν από το χάρτη, έτσι ώστε ο χάρτης να αντιπροσωπεύει πάντα την τρέχουσα γνώση της επιχείρησης για τη λογική της λειτουργίας της.

Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται ένας στρατηγικός χάρτης που αποτελείται από μια σειρά συνδεδεμένων στρατηγικών στόχων ή δεικτών επίδοσης μέσω των τεσσάρων διαστάσεων του BSC. Αυτός ο χάρτης αντιπροσωπεύει την καλύτερη εικόνα ως προς τις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να λάβουν χώρα για την επίτευξη της στρατηγικής της επιχείρησης. Χρησιμεύει επίσης ως ένα σπουδαίο εργαλείο για την σύνδεση των ενεργειών των υπαλλήλων με τους γενικούς επιχειρησιακούς στόχους και για τον έλεγχο της εφαρμογής της στρατηγικής.

3.2 Οριοθέτηση στόχων και μέτρων επίτευξης αυτών

Ο τρόπος με τον οποίο μία οργάνωση κάνει τη στοχοθέτηση αποκαλύπτει πολλά για την προσέγγισή του στην κάρτα επιδόσεων. Εάν οι στόχοι τίθενται από μια μικρή ομάδα ειδικών ή από ελεγκτές – ή ακόμα και από τους διευθυντές του αμέσως ανώτερου επιπέδου από αυτό που η κάρτα επιδόσεων καλύπτει – τότε η κάρτα επιδόσεων είναι πιθανό να αντιμετωπιστεί σαν μηχανισμός επιτήρησης. Κάτω από τέτοιες συνθήκες είναι συχνά προς όφελος της ελεγχόμενης μονάδας να είναι σε θέση να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους και ως εκ τούτου θα προσπαθήσει να διαπραγματευτεί τους στόχους για να είναι όσο το δυνατόν χαμηλότεροι. Έτσι, η οριοθέτηση των στρατηγικών στόχων γίνεται μια διαδικασία διαπραγματεύσεων μεταξύ των ανώτερων και κατώτερων μονάδων, με έναν προφανή κίνδυνο ότι οι διαπραγματεύσεις μπορεί να γίνονται με στοιχεία που δεν είναι (εσκεμμένως) γνωστά εκατέρωθεν. Εάν, από την άλλη, οι κάρτες επιδόσεων χρησιμοποιούνται πρώτιστα από τη διοίκηση της μονάδας που περιγράφουν, είναι πιθανότερο οι στόχοι να χρησιμεύσουν ως φιλόδοξα αποτελέσματα που δεν θα είναι εύκολο να επιτευχθούν. Αυτοί οι φιλόδοξοι στόχοι θα χρησιμεύσουν ως οι προκλήσεις, που όλα τα μέλη της επιχείρησης θα πρέπει να κοπιάσουν για να επιτευχθούν.

Κατά τη οριοθέτηση των στόχων μιας κάρτα επιδόσεων, πολλά μπορούν να διδαχθούν από την παραδοσιακή βιβλιογραφία στη σύνταξη προϋπολογισμού. Πολλές επιτυχημένες επιχειρήσεις έχουν διαμορφώσει σύνταξη προϋπολογισμού και διαδικασίες προγραμματισμού που τις βοηθούν να μείνουν στο ύψος των προσδοκιών τους. Όχι μόνο βοηθούν αυτοί οι προϋπολογισμοί τις επιχειρήσεις να προετοιμαστούν για το μέλλον (για τα διαφορετικά πιθανά μέλλοντα που μπορούν να υλοποιήσουν), αλλά προκαλούν κάθε μονάδα της επιχείρησης να αποδώσει στο μέγιστο.

Η θεωρία της σύνταξης προϋπολογισμού απλοποιεί συνήθως τις διαφορετικές προσεγγίσεις στη διαδικασία, είτε με μια διαδικασία από επάνω προς τα κάτω είτε από κάτω προς τα επάνω. Η από επάνω προς τα κάτω προσέγγιση, συνήθως χρησιμοποιείται ως μηχανισμός για να προσδιοριστούν ποσοτικά οι ευθύνες ανά επιχειρησιακό τομέα, που απορρέουν από ένα γενικό στόχο. Με αυτό τον τρόπο, ίδιες

μετρήσεις που χρησιμοποιηθούν σε ιεραρχικά επίπεδα καθορίζουν τους συνολικούς στόχους όλης της επιχείρησης.

Εάν, από την άλλη, χρησιμοποιούνται διαφορετικές μετρήσεις ανά επιχειρησιακή μονάδα, οι στόχοι είναι πιθανό να θέσουν μία από κάτω προς τα επάνω προσέγγιση, δεδομένου ότι απαιτείται κατανόηση των ανά μονάδα διαφορετικών περιστάσεων. Η οριοθέτηση των στόχων από κάτω προς τα επάνω επίσης, ενσωματώνει μερικές προκλήσεις, ειδικά κατά τη διάρκεια του πρώτου έτους όταν η κάρτα επιδόσεων είναι ακόμα καινούρια, όταν δεν υπάρχει καμία προηγούμενη στατιστική. Ο δείκτης του αριθμού των επισκέψεων των πελατών, για παράδειγμα, είναι ένας συνηθισμένος δείκτης αιτίου στην διάσταση των πελατών - αλλά ποιο θα ήταν το κατάλληλο επίπεδο οριοθέτησης του; Μια χαρακτηριστική προσέγγιση είναι να κυλήσει το πρώτο έτος χωρίς στόχους, για να εξεταστεί το αποτέλεσμα. Αυτό χρησιμεύει έπειτα, ως βάση για το στόχο της επόμενης περιόδου.

Η οριοθέτηση των στόχων δεν πρέπει να είναι πολύ εκτενής ή περίπλοκη. Είναι αρκετό να μαζευτούν οι υπάλληλοι για μια ημέρα ή λίγο παραπάνω για να συζητηθούν οι φιλοδοξίες για το ερχόμενο έτος. Η διαδικασία πρέπει να αρχίσει με κάποια συνοπτική παρουσίαση των προηγούμενων αποδόσεων, των γενικών στόχων της επιχείρησης, καθώς και μερικές πληροφορίες για τις σχέσεις στη κάρτα επιδόσεων, όπως ποιες σχέσεις έχουν αποδειχτεί και ποιες είναι ακόμα υποθετικές. Η ομάδα εργασίας μπορεί έπειτα να χωριστεί σε μικρότερες ομάδες και να συζητήσει τη δυναμική του χάρτη στρατηγικής, και να προσδιορίσει σε τι μπορεί να στοχεύσει για κάθε διάσταση, για κάθε δείκτη επίδοσης. Οι ομάδες μπορούν έπειτα να συναντηθούν σε σύνολο πάλι, συγκρίνοντας την πρόταση κάθε ομάδας. Σαν αποτέλεσμα, η ομάδα μπορεί να καθορίσει ενωμένη τους κατάλληλους στόχους της επιχείρησης, βασισμένοι στη συλλογική γνώση που αποκτήθηκε.

Τέσσερα βήματα είναι απαραίτητα για να εξασφαλιστεί ότι τίθενται σε ισχύ οι σωστές ενέργειες στην επιχείρηση. Κατ' αρχήν, η συλλογή όλων των ενεργειών που βρίσκονται εν εξελίξει αυτήν την περίοδο στην επιχείρηση. Πρέπει να συγκεντρωθούν πληροφορίες σχετικά με τις δαπάνες αυτών των προγραμμάτων, τα αναμενόμενα κέρδη, η σύνδεσή τους με τη στρατηγική, οι βασικοί φορείς και τα χρονοδιαγράμματα αυτών. Έπειτα, γίνεται χαρτογράφηση εκείνων των ενεργειών στους στρατηγικούς στόχους που εμφανίζονται στο BSC. Κρίνεται απαραίτητη η στενή συνεργασία με τους υποστηρικτές των ενεργειών για να είναι κατανοητές οι λεπτομέρειες και τα χαρακτηριστικά κάθε προγράμματος πριν ληφθεί η απόφαση ως προς τη σχετικότητά τους με τη στρατηγική. Τρίτον, πρέπει να εξαιρεθούν όσες από τις ενέργειες αυτές δεν συνεισφέρουν στη στρατηγική της επιχείρησης. Τέλος, πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στις στρατηγικές ενέργειες της εταιρείας. Κάθε μία πρέπει να έχει μια αντίστοιχη επιχειρησιακή περίπτωση, που θα παράσχει μια αντικειμενική βάση για τις αποφάσεις που πρόκειται να ληφθούν.

Ο καθορισμός της προτεραιότητας των στρατηγικών ενεργειών του Scorecard είναι μια δύσκολη αλλά σημαντική διαδικασία. Ένα από τα βασικά οφέλη που προκύπτουν από τη διαδικασία αυτή είναι ο προσδιορισμός των προγραμμάτων εκείνων που οδηγούν πραγματικά στα επιθυμητά στρατηγικά αποτελέσματα και εκείνων που στραγγίζουν απλά τους πόρους. Η υπόδειξη αυτής της ενδεχομένως ακριβής διαφοράς με τη χρησιμοποίηση του Scorecard, καταδεικνύει την οικονομική αξία η οποία προέρχεται από το BSC.

3.3 Διατήρηση του συστήματος BSC

Ο ειδικός σε διοικητικά θέματα John Kotter, έχει γράψει εκτενώς για τον τομέα της οργανωτικής αλλαγής και για τα εφόδια που χρειάζονται για να στηριχτεί μια πρωτοβουλία μεγάλης αλλαγής. Συγκεκριμένα αναφέρει: «Μια μεγάλη αλλαγή παίρνει συνήθως πολύ χρόνο, ειδικά στις μεγάλες επιχειρήσεις. Πολλά γεγονότα μπορεί να χρονοτριβήσουν τη διαδικασία από τη γραμμή του τερματισμού: ο κύκλος εργασιών των βασικών στοιχεία αλλαγής, η εξουθένωση ενός μέρους των διοικητών, ή η κακή τύχη». Το BSC δεν είναι απλά ένα έργο δεικτών, ένα έργο τεχνολογίας ή ένα πρόγραμμα ανθρώπινου δυναμικού. Περισσότερο από όλα, το BSC αντιπροσωπεύει μια πρωτοβουλία σημαντικής αλλαγής και μπορεί να πέσει θύμα όλων των θεμάτων που έθιξε ο Kotter. Τα βασικά στοιχεία αλλαγής είναι κρίσιμα για την επιτυχία οποιασδήποτε προσπάθειας αλλά είναι και απολύτως ζωτικής σημασίας στις ελπίδες για θεσμοποίηση των μεθόδων του BSC. Χωρίς ένα πρόσωπο, ή μια ομάδα, που να κατευθύνει την ανανέωση και τη συνεχή ανάπτυξη του συστήματος, μπορεί εύκολα να εκτροχιαστεί, με τους διευθυντές απλά να χαλαρώνουν στα αρχικά σχέδια ανάπτυξης του συστήματος. Η διοίκηση, έχοντας πολλές αρμοδιότητες υπό την επίβλεψη της, μπορεί μην αντέξει όλες αυτές τις αλλαγές. Το BSC θα μπορούσε να πληρώσει το τίμημα αυτής της αδυναμίας, λόγω έλλειψης προσοχής και διαμόρφωσης των απαραίτητων στοιχείων που θέτουν την επιχείρηση σε σωστούς και κατάλληλους ρυθμούς. Ακόμη και η κακή τύχη μπορεί να καταστρέψει τις προσπάθειες που έχουν γίνει για τη κάρτα επιδόσεων. Ένα λογισμικό που απλά δεν θα λειτουργήσει, όπως και άπειροι σύμβουλοι που υπόσχονται περισσότερα από όσα μπορούν να πετύχουν, είναι μερικά παραδείγματα των ανεπιτυχών καταστάσεων που μπορεί να υπονομεύσουν τις προσεκτικά προγραμματισμένες προσπάθειες για BSC. Ίσως η μεγαλύτερη παγίδα που πρέπει να αποφευχθεί, όμως, είναι η έλλειψη συντήρησης και ανανέωσης της κάρτας επιδόσεων. Το BSC, όπως κάθε μεγάλη αλλαγή, πρέπει να δοκιμάζεται και να επιτηρείται συνεχώς για μια μεγάλη περίοδο, προτού ριζώσει στην ιδεολογία και τις πρακτικές διαχείρισης της διοίκησης.

Ουσιαστικά, το BSC δεν είναι ποτέ πραγματικά πλήρες επειδή η επιχείρηση δεν είναι ποτέ πραγματικά πλήρης. Ποτέ δεν θα υπάρξει ένα σημείο που να ισχύει η παραδοχή: «Αυτό ήταν, έχει γίνει ότι ήταν δυνατό να γίνει, δεν υπάρχει τίποτα που να μην έχει κατακτηθεί, μπορούμε να επαναπαυθούμε τώρα». Το περιβάλλον της αγοράς αλλάζει συνεχώς. Νέοι ανταγωνιστές συνεχώς κατακτούν την αγορά παγκοσμίως, η ευρεία και γρήγορη διαθεσιμότητα της γνώσης αναγκάζει τους πελάτες να είναι πιο απαιτητικοί από ότι παλιά, και οι υπάλληλοι επιδιώκουν ικανοποιητικές και γεμάτες πρόκληση θέσεις εργασίας, που να έχουν μια πραγματική συμβολή στην επιτυχία της επιχείρησης και ταυτόχρονα να παρέχουν ποιότητα ζωής. Όλα αυτά έχουν επιπτώσεις στο BSC, αλλά ευτυχώς το κύριο χαρακτηριστικό της μεθοδολογίας είναι η ευελιξία της. Δεδομένου ότι οι καταστάσεις αλλάζουν, οι τρέχουσες στρατηγικές εξετάζονται εξονυχιστικά, και νέες στρατηγικές μπορούν να τεθούν σε δράση. Οι ισχυρές σχέσεις που φαίνεται να υπάρχουν μεταξύ των μετρήσεων μπορεί να απαιτήσουν την υιοθέτηση νέων δεικτών. Η κάρτα επιδόσεων είναι αρκετά ευπροσάρμοστη σε τέτοιες αλλαγές και χρησιμεύει ως ένα πολύτιμο εργαλείο στη μεταβαλλόμενη κατάσταση της επιχείρησης. Τίθεται βέβαια το ερώτημα, πώς εξασφαλίζεται ότι η κάρτα επιδόσεων παραμένει ένα βιώσιμο εργαλείο και είναι πλήρως εναρμονισμένη στο σύστημα διαχείρισης της επιχείρησης, έτσι ώστε να μπορεί να αντιμετωπιστεί ως πυξίδα κατά τη διάρκεια της περιόδου των αλλαγών. Η συντήρηση, η παγιοποίηση και το κτίσιμο πάνω στη τρέχουσα κάρτα επιδόσεων δίνει την απάντηση. Αυτή η προσοχή και η τροφοδότηση συμπεριλαμβάνει τη θέσπιση των επιχειρησιακών

κανόνων και των διαδικασιών για αποτελεσματικές λειτουργίες, και την τοποθέτηση των σωστών ανθρώπων σε πόστο το οποίο να προάγει τη μετάβαση στην νέα μέθοδο διαχείρισης.

Η κάρτα επιδόσεων είναι περισσότερο αντιπροσωπευτική του νέου επιχειρησιακού προτύπου που χαρακτηρίζεται από την ανοικτή διανομή πληροφοριών, τη συνεργασία, την ενδυνάμωση και την ομαδική επίλυση προβλημάτων. Δυστυχώς, η απλή ανάπτυξη μιας κάρτας επιδόσεων δεν θα μετασχηματίσει μαγικά την επιχείρηση σε ένα υπόδειγμα της διοικητικής πρακτικής. Για να γίνει μέρος της καθημερινής ζωής της επιχείρησης, η κάρτα επιδόσεων θα απαιτήσει μερικούς επιχειρησιακούς κανόνες και διαδικασίες για να εξασφαλίσει την ομαλή λειτουργία, ειδικά στα πρώτα στάδια της εφαρμογής. Οι συγκεκριμένες περιοχές που εξετάζονται μόλις το σύστημα Scorecard τίθεται σε εφαρμογή περιλαμβάνουν τα εξής:

- **Μακροπρόθεσμο στρατηγικό προγραμματισμό:** Ο ρόλος του BSC στις μακροπρόθεσμες προσπάθειες στρατηγικού προγραμματισμού της οργάνωσης είναι να βρίσκεται στην πρώτη γραμμή αυτού του προγραμματισμού. Όμως μετά από την αρχική ανάπτυξη ενός Scorecard, μερικές επιχειρήσεις επανέρχονται πίσω στις προηγούμενες μεθόδους τους. Η εργασία της ομάδας του στρατηγικού προγραμματισμού για να καθορίσει το ρόλο του Scorecard πάνω στη βάση μιας διαδικασίας εξέλιξης, βεβαιώνει ότι θα παραμείνει το βασικό εργαλείο στην αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής.
- **Ετήσια ανάπτυξη Scorecard:** Το BSC έχει σχεδιαστεί να είναι ένα εύκαμπτο και δυναμικό εργαλείο, ρυθμιζόμενο στις αλλαγές που συμβαίνουν μέσα στην επιχείρηση. Τουλάχιστον σε ετήσια βάση, το σύστημα πρέπει να στρέφεται στην περιγραφή της συνεχούς ιστορίας της στρατηγικής της εταιρείας. Είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός σχεδίου που θα δίνει αρκετό χρόνο σε καθένα που αναμειγνύεται με τη διαδικασία να διατυπώσει ένα BSC που θα επιδεικνύει λεπτομερώς πώς συμβάλλει στην γενική επιτυχία της επιχείρησης.
- **Έκθεση ημερομηνιών:** Η ευρεία διανομή των ημερομηνιών παραγωγής Scorecard είναι κρίσιμη διαδικασία. Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ότι τουλάχιστον μερικά στοιχεία απαραίτητα για το Scorecard δεν θα εξαχθούν άμεσα από τα συστήματα προέλευσής τους. Εκείνα τα στοιχεία θα χρειαστεί να συλλεχθούν και να εισαχθούν στο σύστημα υποβολής έκθεσης τους, είτε αυτό είναι αυτοματοποιημένο ή όχι. Τα άτομα εκείνα, υπεύθυνα για την παροχή των στοιχείων πρέπει να γνωρίζουν τις υποδείξεις ως προς το χρόνο που συνδέονται με την υποβολή έκθεσης των στοιχείων και τη σημασία της έγκαιρης και ακριβής υποβολής αυτών.
- **Ορολογία:** Είναι σημαντικό για παράδειγμα η έννοια της λέξης «στρατηγικός στόχος» να σημαίνει το ίδιο για ένα ανώτερο διοικητικό στέλεχος, έναν διευθυντή μεσαίου επιπέδου και έναν αντιπρόσωπο εξυπηρέτησης πελατών. Εάν, λοιπόν, υπάρχει πρόθεση το Scorecard να χρησιμοποιηθεί για την δημιουργία μιας νέας γλώσσας μέτρησης της απόδοσης, πρέπει αναμφισβήτητα να αφιερωθεί χρόνος σε ζητήματα ορολογίας στα αρχικά στάδια της διαδικασίας της εφαρμογής του συστήματος.
- **Ρόλοι και ευθύνες:** Απαραίτητος κρίνεται ο καθορισμός του υπεύθυνου για τη διαχείριση του συστήματος Scorecard στην επιχείρηση και ο προσδιορισμός των ευθυνών που θα τον συνοδεύουν.

- **Κατώτατα όρια απόδοσης:** Κατά την χρήση του Scorecard ως σύστημα μέτρησης, της επίδοσης της επιχείρησης συγκρίνονται πραγματικές αποδόσεις με ένα προκαθορισμένο σημείο αναφοράς. Ανεξάρτητα από το επιλεγμένο σημείο σύγκρισης, αρκετές επιχειρήσεις καθιερώνουν ζώνες απόδοσης, οι οποίες μάλιστα χαρακτηρίζονται από συγκεκριμένους χρωματισμούς αναλογικά με την απόδοση που επιτυγχάνουν. Τα όρια απόδοσης είναι ωφέλιμο να μην είναι ακριβείς και αυστηρά τουλάχιστον για το πρώτο έτος εφαρμογής του συστήματος, ώστε να δίδεται η ευκαιρία στο προσωπικό της εταιρείας να εξοικειωθεί με αυτόν τον νέο τρόπο διοίκησης, πριν επιβληθούν τα ακριβή όρια τα οποία απαιτούν υποδειγματική απόδοση.
- **Μεταβαλλόμενοι στρατηγικοί στόχοι, δείκτες και οι αριθμητικοί στόχοι αυτών:** Οι στόχοι που τίθενται είναι ιδιαίτερα τρωτοί δεδομένου ότι πολλές επιχειρήσεις στερούνται μιας ισχυρής ικανότητας καθορισμού στόχων, και οι αρχικές προσπάθειες είναι άλλοτε πάρα πολύ δύσκολο είτε πολύ εύκολο να στεφθούν με επιτυχία. Σε περιπτώσεις όπου έχουν οριοθετηθεί μη ορθοί στρατηγικοί στόχοι είτε σε περιπτώσεις όπου ο υπολογισμός ενός δείκτη οδηγεί σε δυσλειτουργική λήψη απόφασης ή σε αντιληπτή δυσκολία του στόχου η οποία αποθαρρύνει στους υπαλλήλους, επιτρέπονται αλλαγές σε αυτούς και στους δείκτες μέτρησης της επίδοσής τους.
- **Χρονοδιάγραμμα για την σύνδεση του Scorecard με τις διοικητικές διαδικασίες:** Το σύστημα BSC απαιτείται να περιγράφει πού αυτό αναμένεται να φτάσει στο μέλλον και τις απαιτήσεις οι οποίες κρίνονται αναγκαίες για την επίτευξη του στόχου αυτού. Έτσι θα πρέπει να υπάρχει ένα γενικό πλάνο για την μελλοντική εξέλιξη του συστήματος και την σύνδεσή του με όλες εκείνες τις διοικητικές λειτουργίες οι οποίες έχει αναφερθεί ότι σχετίζονται με αυτό.

Με την πάροδο του χρόνου, αναμένονται διάφορες αλλαγές όσο αφορά τους στόχους, και τα μέτρα. Μπορεί στο μέλλον να αποφασιστεί η εγκατάλειψη μιας στρατηγικής που έχει ακολουθηθεί καθώς οι υποθέσεις που είχαν γίνει στη διαμόρφωση του, διαψεύδονται από το ίδιο το σύστημα. Σε μια τέτοια ακραία περίπτωση, θα μπορούσε να αναπτυχθεί μια νέα στρατηγική για την επιχείρηση με ,επιπλέον, νέα επιλογή στόχων και δεικτών που θα λειτουργούν ως άμεσες μεταφράσεις της ενημερωμένης στρατηγικής. Ακόμη και με τις σημερινές, ολοένα πιο σύντομες σε ζωή, στρατηγικές, δεν προβλέπεται να γίνονται ολοκληρωτικές αλλαγές στο BSC, ως προς τους στόχους και τα μέτρα κάθε έτος. Εντούτοις, είναι μια πολύ καλή ιδέα να εξετάζεται αυστηρά η κάρτα επιδόσεων τουλάχιστον ετησίως και να καθορίζεται εάν τα βασικά του στοιχεία είναι ακόμα κατάλληλα στην αφήγηση μιας στρατηγικής ιστορίας με ακρίβεια. Η ετήσια αναθεώρηση της κάρτας επιδόσεων θα πρέπει να γίνει κομμάτι του κύκλου προγραμματισμού της. Οι επιχειρήσεις συμμετέχουν στο στρατηγικό προγραμματισμό, τη σύνταξη προϋπολογισμού, και τον επιχειρησιακό προγραμματισμό κάθε έτος. Η κάρτα επιδόσεων μπορεί να εκμεταλλευτεί αυτές τις δραστηριότητες και να οριστεί ως η βασική διοικητική διαδικασία της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 4. BSC και οργανισμοί παροχής υπηρεσιών υγείας

4.1 Σύγχρονα συστήματα παροχής υπηρεσιών υγείας

Η πρόοδος της επιστήμης και της τεχνολογίας έφερε απίστευτες αλλαγές στον τομέα της υγείας. Το πάντρεμα της ιατρικής και των φυσικών επιστημών, των μαθηματικών και της στατιστικής βοηθούν τους ιατρούς να κατέχουν σε βάθος την επιστήμη αυτή. Ο τομέας της έρευνας σημείωσε άλματα και τα επιτεύγματα είναι απίστευτα. Η επιστήμη αυτή προχώρησε εκεί όπου δεν μπορούσε να φτάσει ο ανθρώπινος παράγοντας πριν από κάτι δεκαετίες (Γκίκα, 2006).

Πέρα από αυτό, έγινε κατανοητό ότι από μόνη της η ιατρική δεν μπορεί να φέρει τα απίστευτα αποτελέσματα που φέρνει σε συνεργασία με άλλες επιστήμες. Άρα, σε συνεργασία με τη φυσική, τα μαθηματικά, τη στατιστική, τη κοινωνιολογία και τα οικονομικά, καθώς και άλλες μεγάλες επιστήμες, η ιατρική παρουσιάζει άλματα προόδου ως προς την επίλυση προβλημάτων υγείας. Παλιότερα, το κόστος παροχής υπηρεσιών υγείας ήταν μικρό διότι και οι απαιτήσεις ήταν ελάχιστες. Τώρα πλέον η «υγεία» προσφέρεται από νοσοκομεία, κέντρα υγείας, ασφαλιστικά ταμεία, ιδιωτικές κλινικές και πολλούς άλλους φορείς. Οι απαιτήσεις των ασθενών – καταναλωτών είναι μεγάλες και η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών πολύ καλύτερη από παλιότερα.

Η παροχή καλών υπηρεσιών ποιοτικά, απαιτεί υψηλό κόστος και καλή οργάνωση του τρόπου λειτουργίας και της διαχείρισης των φορέων υγείας. Η μεγαλύτερη μονάδα παροχής υπηρεσιών υγείας είναι τα Νοσοκομεία. Στα δημόσια νοσοκομεία το κέρδος είναι σχεδόν πάντα αρνητικό, δηλαδή ζημία. Στον ιδιωτικό τομέα, που ο σκοπός είναι το κέρδος και όχι η φιλανθρωπία, συνήθως τα κέρδη είναι μεγάλα.

Το γενικότερο πλαίσιο λειτουργίας του συστήματος υγείας έχει ως εξής. Κάθε είδους ασφάλεια, δημόσια ή ιδιωτική, παρέχει άλλου είδους διευκολύνσεις. Κάποιες ασφάλειες κάνουν μεγάλες κρατήσεις και κάποιες άλλες μικρότερες. Υπάρχουν δημόσιες ασφάλειες που συνεργάζονται και με ιδιωτικά ιατρεία ή και νοσοκομεία. Μερικές από αυτές δίνουν τη δυνατότητα συνεργασίας με ιατρό της επιλογής του ασθενή. Γενικότερα οι ανέσεις και οι υπηρεσίες που προσφέρονται είναι πολύ ικανοποιητικές εφόσον θεωρείται ότι ακολουθείται πιστά ο σχετικός κανονισμός λειτουργίας. Στην πραγματικότητα κάποιοι εκφράζουν παράπονα, ισχυριζόμενοι ότι δεν τους παρέχονται όσα δικαιούνται βάσει κανονισμών. Παρόλα αυτά, σε σχέση με προηγούμενες δεκαετίες, ο τομέας αυτός είναι σε καλύτερη μοίρα και η διαχείριση του συστήματος υγείας κάνει αλματώδεις βελτιώσεις.

4.1.1 Το σύστημα υγείας

Το σύστημα υγείας είναι ένα ανοικτό σύστημα. Κατά τον Donabedian (1990) μπορεί να περιγραφεί σαν μια αλληλουχία «δομών», «διεργασιών» και «αποτελεσμάτων». Δομή είναι το σύνολο των σταθερών και μόνιμων χαρακτηριστικών του συστήματος παροχής υπηρεσιών υγείας, των εργαλείων και των πόρων που διαθέτουν, καθώς και η φυσική και οργανωτική υποδομή τους. Ως διεργασία ονομάζεται το σύνολο των δραστηριοτήτων που συμβαίνουν μεταξύ των επαγγελματιών υγείας, όπως είναι οι γιατροί, και των ασθενών. Τα αποτελέσματα αναφέρονται στην αποτελεσματικότητα μιας διαγνωστικής δοκιμασίας, μιας φαρμακολογικής συνταγής κλπ. Η «τριλογία»

αυτή βρίσκεται σε ισχυρή αλληλεξάρτηση. Το σύστημα υγείας είναι ένα ζωντανό κοινωνικό όν με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του.

Το Εθνικό Σύστημα Υγείας είναι μια εξαιρετικά σύνθετη δομή με διάφορα επίπεδα λήψης αποφάσεων και διαμόρφωσης πολιτικών. Στην κορυφή του συστήματος κυρίαρχο ρόλο έχουν οι πολιτικές δυνάμεις. Σε επίπεδο νοσοκομείου κυρίαρχη θέση κατέχει ο Διοικητής και το Διοικητικό Συμβούλιο. Στα πλαίσια ενός διεθνώς ολοένα αυξανόμενου ανταγωνισμού στο χώρο της υγείας, υφίσταται μια μεγάλη συζήτηση όσον αφορά την αποδοτικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών υγείας που παράγουν και παρέχουν οι διάφορες μονάδες/οργανισμοί. Ένα τόσο σύνθετο σύστημα, όπως το εθνικό δίκτυο παροχής υπηρεσιών υγείας, εμφανίζει έναν υψηλό βαθμό αβεβαιότητας σχετικά με τις αποκρίσεις του στην αποδοχή και εκμετάλλευση αλλαγών ή καινοτομιών. Τέτοιες αλλαγές στον τομέα της υγείας σχετίζονται σήμερα με την εισαγωγή στοιχείων της αγοράς (quasi market) και τον ελεγχόμενο ανταγωνισμό (managed competition).

4.1.2 Νοσοκομεία

Τα νοσοκομεία είναι οι μεγαλύτερες μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας. Ο ιατρός κατέχει την κεντρική θέση στο νοσοκομείο. Ο ιατρός προΐσταται του υποσυστήματος παραγωγής υπηρεσιών υγείας. Υπάρχουν άτομα που έχουν ως καθήκον την οργάνωση του νοσοκομείου και είναι υπεύθυνα ώστε το νοσοκομείο να ανταποκρίνεται στο σκοπό του με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Τα άτομα αυτά δεν απασχολούνται με κλινικές εργασίες αντιμετώπισης των ασθενειών, αλλά αποτελούν τους διοικητικούς υπαλλήλους. Η θέση της διοίκησης είναι πολύ σημαντική και οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών υγείας δεν συνδέονται μονάχα με τους γιατρούς, αλλά και με το διοικητικό προσωπικό.

Στο νοσοκομείο η ιατρική διαφοροποίηση και η τεχνολογική εξειδίκευση κάνει αναγκαία την ύπαρξη manager. Μπορεί, για παράδειγμα, ένα αυτόνομο ιδιωτικό ιατρείο να διοικείται πολύ εύκολα λόγω της απλότητας δομής και λειτουργίας, δε συμβαίνει το ίδιο, όμως, σε μεγάλες μονάδες παροχής υπηρεσιών. Στα νοσοκομεία η εξειδίκευση του υποσυστήματος παραγωγής οδηγεί σε οριζόντια διαφοροποίηση. Η ανάλυση των λειτουργιών ενός νοσοκομείου καταλήγει στη διαμόρφωση 5 διακεκριμένων νοσοκομειακών υποσυστημάτων :

1. Το υποσύστημα παραγωγής υπηρεσιών υγείας (production sub-system).
2. Το υποσύστημα προσαρμογής (adaptive sub-system). Το υποσύστημα αυτό αφορά την ομάδα των εργαζομένων εκείνων που μεριμνούν για την προσαρμογή του υποσυστήματος παραγωγής σε νέες, καινοτόμες καταστάσεις, καθώς και σε εσωτερικά και σε εξωτερικά φορτία.
3. Το υποσύστημα διατήρησης / συντήρησης (maintenance sub-system). Αυτό περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων εκείνων που επιδιώκουν τη διασφάλιση της επιχειρησιακής σταθερότητας, της υψηλής ποιότητας υποδομών και logistics.
4. Το διοικητικό υποσύστημα (managerial sub-system). Αυτό ασχολείται με τον συντονισμό και τον έλεγχο όλων των άλλων υποσυστημάτων. Ακόμα, έχει να κάνει και με τις αλληλεπιδράσεις του νοσοκομείου με το περιβάλλον του.
5. Τέλος, το υποσύστημα ελέγχου της νοσοκομειακής απόδοσης (performance control sub-system).

4.1.3 Ο κοινωνικός σκοπός του Νοσοκομείου

Ο σκοπός ενός συστήματος υγείας είναι η διαφύλαξη και όταν απαιτείται η αποκατάσταση της υγείας. Μέσα στο σύστημα υγείας το νοσοκομείο έχει τελείως συγκεκριμένη αποστολή. Το όλο σύστημα διοίκησης του νοσοκομείου βασίζεται στην ανάλυση του σκοπού του. Ο σκοπός του νοσοκομείου καθορίζεται από τη σχετική νομοθεσία (νομοθεσία νοσοκομείων, διατάγματα για την οργάνωση νοσοκομείων) και τους κανονισμούς λειτουργίας των νοσοκομείων. Ο τύπος και το περιεχόμενο του σκοπού συνήθως διαφέρει από ίδρυμα σε ίδρυμα. Το Υπουργείο Υγείας επιδιώκει μια εξισορροπημένη κλειστή νοσοκομειακή περίθαλψη. Αυτό το επιτυγχάνει με έκδοση οδηγιών που προδιαγράφουν για κάθε νοσοκομειακή μονάδα τον τύπο των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας και τον πληθυσμό / περιοχή αναφοράς του. Πολλές φορές παρατηρούνται διαφοροποιήσεις με οδηγό το επιδιωκόμενο από την κεντρική εξουσία επίπεδο περίθαλψης.

4.2 Ποιότητα των υπηρεσιών υγείας

4.2.1 Γενικά

Η αυξημένη ζήτηση υπηρεσιών υγείας, η άνοδος του κόστους των νοσηλίων και οι διαφορές μεταξύ των ιατρικών πρακτικών έχουν οδηγήσει σε αύξηση του ενδιαφέροντος για την μέτρηση και την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών υγείας. Γενικά, η ποιότητα ορίζεται ως η διαφορά μεταξύ του επιθυμητού και του πραγματικού/αντιληπτού αποτελέσματος μιας διαδικασίας. Ως εκ τούτου, η ποιότητα των υπηρεσιών υγείας μπορεί να καθοριστεί από την διάσταση των προσδοκιών των ασθενών σε συνάρτηση με τις πραγματικές τους εμπειρίες (Γρηγορούδης και Ζοπουνίδης, 2008).

Η ανάπτυξη ενός κοινά αποδεκτού ορισμού για την ποιότητα των υπηρεσιών υγείας είναι αρκετά δύσκολη δεδομένου του μεγάλου πλήθους των εμπλεκόμενων στο συγκεκριμένο χώρο (ασθενείς, γιατροί, ερευνητές, ασφαλιστικά ταμεία ή εταιρίες, διοικήσεις ιδρυμάτων κλπ). Κάθε ένας από τους προηγούμενους μπορεί να εξετάζει το θέμα της ποιότητας από διαφορετική οπτική γωνία, χωρίς να είναι λανθασμένη η θεώρησή του.

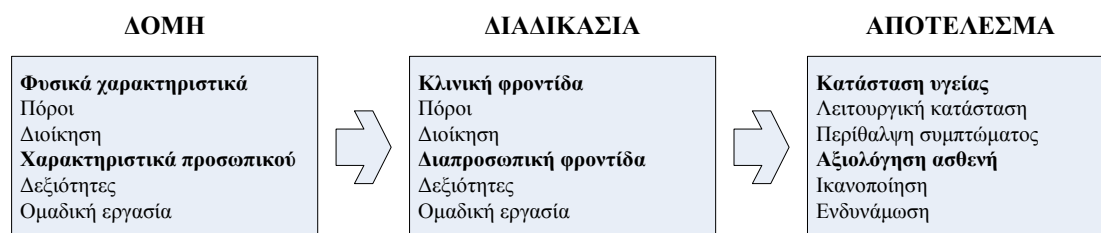
Σύμφωνα με το Institute of Medicine, ως ποιότητα υπηρεσιών υγείας ορίζεται ο βαθμός κατά τον οποίο οι παρεχόμενες υπηρεσίες υγείας αυξάνουν την πιθανότητα για επιθυμητά αποτελέσματα σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα υγείας και είναι σύμφωνες με την σύγχρονη ιατρική γνώση (Kronenfeld, 2006). Όμως, αρκετοί ερευνητές θεωρούν ότι ο συγκεκριμένος ορισμός είναι αρκετά ασαφής, ενώ αποτυγχάνει να τονίσει την ουσία της ποιότητας. Έτσι, σε αρκετές περιπτώσεις επιλέγεται είτε η υιοθέτηση ενός ολοκληρωμένου υποδείγματος με πρόσθετους παράγοντες που καθορίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών υγείας, όπως ικανότητα, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, βελτιστοποίηση, συμμόρφωση, νομιμότητα (Donabedian, 1990), είτε η συσχέτιση της ποιότητας των υπηρεσιών υγείας με την φροντίδα που παρέχεται στους ασθενείς (Jennings and McClure, 2004) και την προσβασιμότητα σε αποτελεσματικές δομές υπηρεσιών υγείας (Campbell et al., 2000).

4.2.2 Αξιολόγηση ποιότητας υπηρεσιών υγείας

Η αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών υγείας θα πρέπει να περιλαμβάνει τον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων που πρέπει να επιτευχθούν, την παρακολούθηση των εισροών, την μέτρηση των αποτελεσμάτων και την εκτίμηση πιθανών ανεπιθύμητων καταστάσεων. Μεταξύ άλλων, οι εναλλακτικές προσεγγίσεις στο συγκεκριμένο πρόβλημα περιλαμβάνουν είτε την αντίληψη του ασθενή ως βασική νόρμα της αξιολόγησης της ποιότητας των υπηρεσιών, είτε την θεώρηση της αξιολόγησης ως μια τεχνική διαδικασία κατά την οποία η απόδοση μετριέται με βάση ένα σύνολο προκαθορισμένων στόχων (Sitzia and Wood, 1997).

Αρκετές προσεγγίσεις στο συγκεκριμένο πρόβλημα αξιολόγησης εστιάζονται στην ανάλυση των 3 βασικότερων παραγόντων ενός συστήματος παροχής υπηρεσιών υγείας (Σχήμα 4.1):

1. *Δομή* (Structure): αναφέρεται στην οργάνωση του οργανισμού και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες παρέχονται οι υπηρεσίες υγείας και περιλαμβάνει τόσο χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το προσωπικό, όσο και άλλα «φυσικά» χαρακτηριστικά.
2. *Διαδικασία* (Process): αφορά στις δραστηριότητες που σχετίζονται με τις υπηρεσίες υγείας και εστιάζεται στην κλινική ή τεχνική φροντίδα που παρέχεται.
3. *Αποτέλεσμα* (Outcome): αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα της δομής και των διαδικασιών παροχής υπηρεσιών υγείας και περιλαμβάνει τόσο την κατάσταση της υγείας, όσο και την αξιολόγησή της από τον ασθενή.



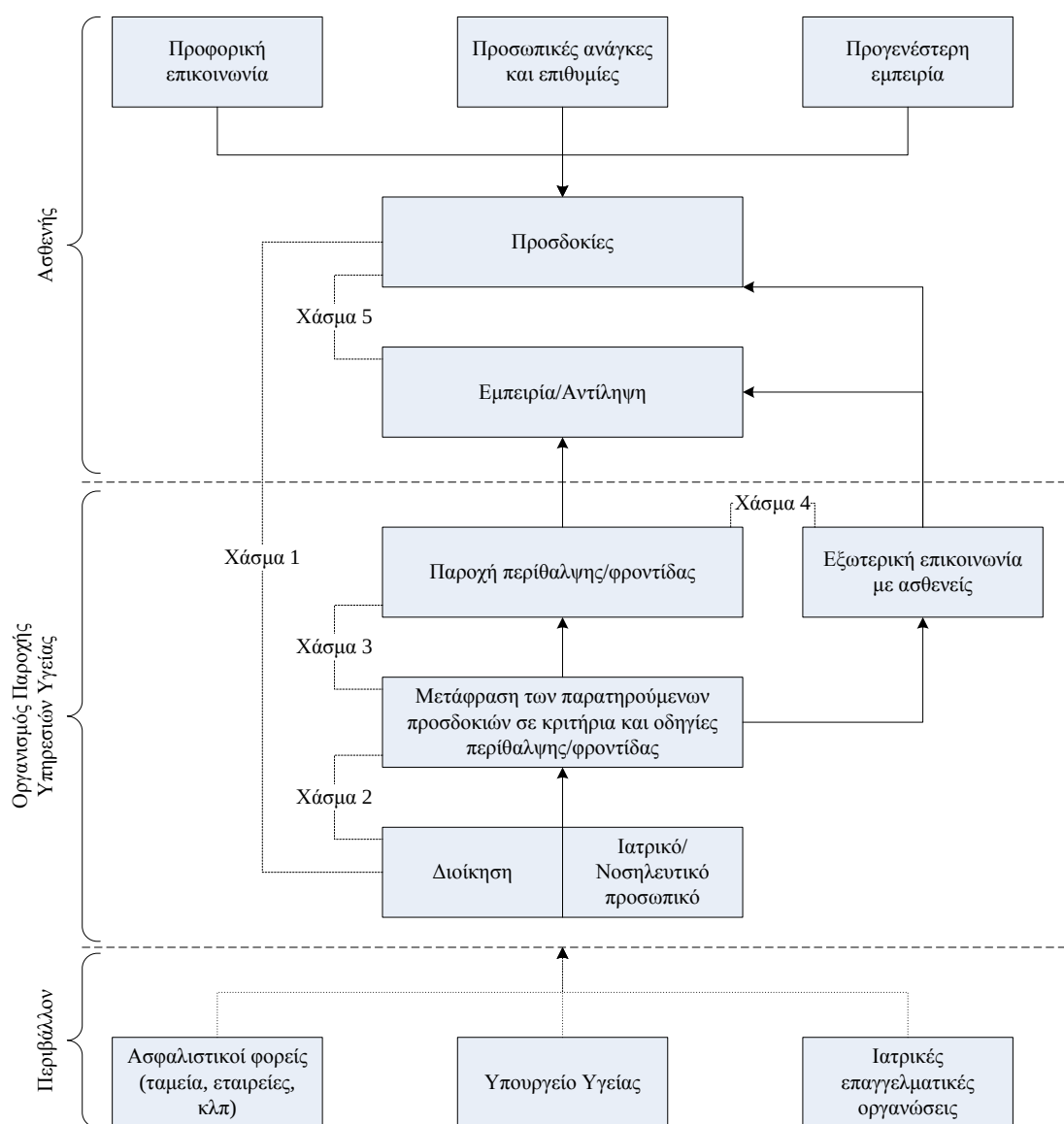
Σχήμα 4.1: Συστατικά της παροχής υπηρεσιών υγείας (Donabedian, 1990)

4.2.3 Το μοντέλο SERVQUAL

Το μοντέλο Servqual (Parasuraman et al., 1988, 1991) αποτελεί μια από τις πλέον δημοφιλείς προσεγγίσεις στο χώρο της ποιότητας των υπηρεσιών, παρά την κριτική που έχει ασκηθεί. Η βασική φιλοσοφία του είναι ο καθορισμός της ποιότητας των υπηρεσιών λαμβάνοντας υπόψη τα διαφορετικά στάδια και τους παράγοντες που την επηρεάζουν. Με αυτόν τον τρόπο, διακρίνονται τα στάδια του σχεδιασμού (προδιαγραφές) και της παροχής μιας υπηρεσίας σε σχέση με τις αρχικές προσδοκίες και την τελική αντίληψη του πελάτη. Το μοντέλο υποθέτει ότι η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να διαφέρει σημαντικά στα προηγούμενα στάδια, γεγονός που αιτιολογεί την ύπαρξη μιας σειράς «χασμάτων» (gaps) ποιότητας (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000).

Η προσέγγιση αυτή μπορεί να προσαρμοστεί και στον χώρο της υγείας, υποθέτοντας ότι ο ασθενής είναι και αυτός χρήστης υπηρεσιών υγείας, όπως φαίνεται στο Σχήμα 4.2. Στην περίπτωση αυτή, τα χάσματα ή διαφορές που δημιουργούνται είναι:

- *Χάσμα 1*: Συνολική διαφορά αξιολόγησης ποιότητα (διαφορά ανάμεσα στο ποια είναι η αντίληψη του οργανισμού για τις επιθυμίες των ασθενών και τι πραγματικά επιθυμούν οι ασθενείς).
- *Χάσμα 2*: Διαφορά μεταξύ του οράματος του οργανισμού και των προδιαγραφών ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας.
- *Χάσμα 3*: Διαφορά ανάμεσα στις προδιαγραφές ποιότητας και στην πραγματική φροντίδα/περίθαλψη που προσφέρεται στον ασθενή.
- *Χάσμα 4*: Διαφορά μεταξύ των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας που προσφέρονται και της υπόσχεσης απόδοσης (τι περιμένουν οι ασθενείς να συμβεί)
- *Χάσμα 5*: Διαφορά μεταξύ των προσδοκιών και της αντίληψης του ασθενή για τη υπηρεσία που παρέχεται.



Σχήμα 4.2: Το τροποποιημένο μοντέλο Servqual για υπηρεσίες υγείας (Harteloh and Verheggen, 1994)

4.2.4 Ικανοποίηση ασθενών

Με βάση τα προηγούμενα, είναι φανερό ότι η μέτρηση και ανάλυση της ικανοποίησης των ασθενών αποτελεί κομβικό σημείο για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών υγείας. Όμως, είναι αρκετά δύσκολος ο σαφής ορισμός και η ανάπτυξη ενός κοινά αποδεκτού τρόπου μέτρησης της ικανοποίησης των ασθενών, δεδομένων των προσδοκιών των ασθενών για το σύστημα υγείας και την φροντίδα/περίθαλψη που αναμένουν. Οι διαφορές αυτές εμφανίζονται τόσο σε ατομικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο, γεγονός που δυσχεραίνει την επίλυση του συγκεκριμένου προβλήματος.

Για τα λόγο αυτό, αρκετοί ερευνητές αποφεύγουν να ορίσουν με ακρίβεια την ικανοποίηση των ασθενών, αλλά προτιμούν να καταγράψουν τους παράγοντες που την επηρεάζουν και χρησιμοποιήσουν μια περισσότερο περιγραφική προσέγγιση στο πρόβλημα (Hawthorne, 2006). Άλλοι ερευνητές θεωρούν την ικανοποίηση των ασθενών ως αποτέλεσμα της επιτυχίας της θεραπείας που τους παρέχονται. Τέλος, στα πλαίσια του μοντέλου Servqual, η ικανοποίηση μπορεί να οριστεί ως ο βαθμός κατά τον οποίο οι προσδοκίες των ασθενών επιβεβαιώνονται με βάση την ποιότητα των υπηρεσιών υγείας που αυτοί αντιλαμβάνονται.

Η υποκειμενικότητα αυτή της αντίληψης των ασθενών, συνδυασμένη με τη σημαντικότητα της επικοινωνίας και των διαπροσωπικών σχέσεων ασθενή-ιατρικού/νοσηλευτικού προσωπικού θα πρέπει να λαμβάνεται πάντα υπόψη κατά τη διαδικασία αξιολόγησης των υπηρεσιών υγείας.

4.3 BSC και δημόσιοι οργανισμοί

Το 1996, η υιοθέτηση του BSC από μη κερδοσκοπικούς και κυβερνητικούς οργανισμούς ήταν στα εμβρυικά στάδιά της. Κατά τη διάρκεια των επόμενων τεσσάρων ετών, η μεθοδολογία έγινε ευρέως αποδεκτή και εφαρμόστηκε σε αρκετούς τέτοιους οργανισμούς σε όλο τον κόσμο. Η στρατηγική παραμένει, και σε αυτούς τους οργανισμούς, στον πυρήνα του συστήματος BSC. Εντούτοις, οι κυβερνητικές οργανώσεις συχνά δυσκολεύονται να καλλιεργήσουν μια σαφή και συνοπτική στρατηγική. Ενώ πολλοί προσπαθούν να αναπτύξουν τις δηλώσεις της στρατηγικής, δεν συγκεντρώνουν τίποτα άλλο, παρά μια λεπτομερή λίστα των προγραμμάτων και των πρωτοβουλιών που χρησιμοποιούνται για να εξασφαλιστεί η ασφάλεια των χρημάτων.

Κατά συνέπεια, οι πρώτες κυβερνητικές προσπάθειες εστίασαν πρώτιστα στα εσωτερικά μέτρα της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας με ελάχιστη προσοχή στο υπέρτατο στόχο της εξυπηρέτησης των πολιτών. Τη δεκαετία του '80 και στις αρχές της δεκαετίας του '90, οι κυβερνητικοί οργανισμοί σημείωσαν άνοδο χάρη στην ποιοτικές αλλαγές, γεγονός που επηρέασε έντονα τη διαχείριση της απόδοσης. Προφανώς, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα έπρεπε πλέον να συμπληρώσουν τους στόχους της στρατηγικής τους με υψηλότερου επιπέδου στόχους, περιγράφοντας για ποιο λόγο υπάρχουν και τι ελπίζουν να επιτύχουν. Με άλλα λόγια, έπρεπε να περιγράψουν την αποστολή τους. «Η μείωση του αναλφαριθμητισμού», «Η μείωση των περιστατικών με HIV», όπως και «Η βελτίωση της δημόσιας ασφαλείας» είναι παραδείγματα των στόχων που αναμένεται να ορίζουν οι δημόσιοι οργανισμοί, αλλά δεν είναι στρατηγικές. Είναι αποστολές, που παρέχουν παρακίνηση για δράση. Αυτοί οι εξέχοντες στόχοι πρέπει να τοποθετηθούν στην κορυφή του BSC για να καθοδηγήσουν την ανάπτυξη των διαχείρισης της απόδοσης, που θα οδηγήσει στην

ολοκλήρωση των οργανισμών. η αποστολή, τοποθετούμενη στην κορυφή του scorecard, διαβιβάζει σε όλους το λόγο που υφίσταται η οργάνωση υπάρχει, και τι είναι αυτό που προσπαθούν να επιτύχουν.

Σαφής είναι η διαφορά μεταξύ συστημάτων BSC ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, λόγω της τοποθέτησης της αποστολής στην κορυφή των διαστάσεων της μεθοδολογίας. Ο οργανισμός πρέπει να καθορίσει ποιους στοχεύει να εξυπηρετήσει και πώς οι απαιτήσεις τους μπορούν να καλυφθούν με το καλύτερο τρόπο. Οι κερδοσκοπικές επιχειρήσεις είναι υπεύθυνες στους κύριους προμηθευτές τους (μετόχους) για τις αποδόσεις, και ελέγχουν αυτήν την υπευθυνότητα μέσω των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται στην οικονομική προοπτική του scorecard. Δεν ισχύει το ίδιο στο δημόσιο τομέα. Εδώ η εστίαση είναι στους πελάτες και στην κάλυψη των αναγκών τους, για να επιτευχθεί η αποστολή. Αλλά το θέμα του «ποιος είναι ο πελάτης» είναι ένα από τα πιο περίπλοκα ζητήματα που οι δημόσιοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν. Στο δημόσιο τομέα, άλλοι σχεδιάζουν την υπηρεσία, άλλοι πληρώνουν για την υπηρεσία, και άλλοι ωφελούνται τελικά από την υπηρεσία. Αυτός ο ιστός των σχέσεων κάνει τον καθορισμό του πελάτη μια τρομερή πρόκληση για πολλούς διοικητές δημόσιου τομέα. Ευτυχώς, το BSC κάνει πιο εύκολη αυτή τη πρόκληση. Για να συμπεριλαμβάνονται όλοι οι πελάτες είναι επιτρεπτή και δυνατή χρησιμοποιώντας ένα BSC δημοσίου τομέα. Μάλιστα, όχι μόνο είναι δυνατό, αλλά είναι και επιθυμητό, αφού η επίτευξη της αποστολής θα συνεπάγεται πιθανότατα την ικανοποίηση ανόμιων ομάδων πελατών, κάθε μια από τις οποίες συμβάλλει στην επιτυχία του οργανισμού. Μόλις οι διοικητές και διευθυντές δημόσιου τομέα βρουν την άκρη μέσα από αυτό το μπλεγμένο λαβύρινθο, η επιλογή των δεικτών μέτρησης απόδοσης σε όλες τις διαστάσεις γίνεται πολύ εύκολη.

Στο μοντέλο BSC δημόσιου τομέα, οι χρηματοοικονομικοί δείκτες μπορούν να αντιμετωπιστούν είτε ως εγγυητές της πελατειακής επιτυχίας είτε ως περιορισμοί μέσα στους οποίους η ομάδα πρέπει να λειτουργήσει. Ο ανώτερος στόχος του δημόσιου οργανισμού είναι να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις της αποστολής και των πελατών, και όχι να επιφέρει οικονομική επιτυχία. Εντούτοις, οι οικονομικές μετρικές έχουν ακόμα μια σημαντική θέση: η αποδοτική εργασία και η δημιουργία της αξίας με το χαμηλότερο κόστος είναι μεγάλης σπουδαιότητας σε κάθε οργανισμό. Ο καθορισμός των δαπανών των υπηρεσιών που παρέχονται μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά συμπεράσματα και να έχει εντυπωσιακές επιπτώσεις στις αποφάσεις χρηματοδότησης. Οι δημόσιοι οργανισμοί, όπως και οι ιδιωτικοί, εστιάζουν όλο και περισσότερο σε εκείνες τις τεχνικές διαχείρισης που τους βοηθούν να καθιερώσουν τους αληθινούς οδηγούς των δαπανών και τον καλύτερο τρόπο να ελαχιστοποιηθούν οι συνολικές εκροές (total outflows) στο μέλλον. Η καθιέρωση, όμως, πειθαρχικών μεθόδων ελέγχου δαπανών και η δημιουργία λεπτομερών οικονομικών δεικτών, μπορεί να γίνει μία ιδιαίτερα επίπονη διαδικασία των διοικητών δημοσίου τομέα. Ένα παράδειγμα είναι εκείνοι που εργάζονται στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, όπως σε υπηρεσίες υιοθέτησης. Θα τονίσουν ότι δεν μπορεί να υπολογιστεί μια τιμή στην εύρεση οικογένειας για ένα παιδιού ή στην επανασύνδεση ενός παιδιού με τους γονείς του, που έχουν συμπληρώσει επιτυχώς ένα συμβουλευτικό πρόγραμμα. Οι γνώστες του scorecard πρέπει να προγυμνάσουν τους απρόθυμους διοικητές να βλέπουν ότι τα οικονομικά μέτρα δεν είναι απαραίτητα σε διαφωνία με τους μη οικονομικούς στόχους τους, αλλά προορίζονται να ισορροπήσουν το τελικό σκοπό της εξυπηρέτησης των πελατών με φορολογική υπευθυνότητα (fiscal accountability) και ευθύνη.

Τα εσωτερικά μέτρα διαδικασίας στο δημόσιο τομέα πρέπει να πηγάζουν από τις προτάσεις αξιών που απεικονίζονται στην διάσταση των πελατών. Ποιες όμως είναι οι διαδικασίες που πρέπει να εκτελεστούν άψογα για να αυξηθεί η πιθανότητα της επίτευξης της πελατειακής επιτυχίας; Η έννοια μιας πρότασης αξίας είναι συχνά νέα στους δημόσιους οργανισμούς, οι οποίοι είναι πιο εξοικειωμένοι με τη σύνταξη απλών προϋπολογισμών και όχι τη δημιουργία συστημάτων ελέγχου. Η παρακαταθήκη των κυβερνητικών προγραμμάτων ποιότητας είναι η εμπιστοσύνη στα μέτρα της εσωτερικής αποτελεσματικότητας και της ποιότητας με λίγο σεβασμό στο ρόλο που αυτές οι μετρήσεις έχουν στο απώτερο σκοπό της εξαιρετικής απόδοσης για τους πελάτες και τελικά στην ίδια την αποστολή. Εντούτοις, οι δημόσιοι οργανισμοί δεν χρειάζεται να εξαρτώνται αποκλειστικά στην απόδοση των λειτουργικών προτάσεων τελειότητας, αλλά με ισχυρό όραμα και ηγεσία μπορεί να αναπτύξουν τους στόχους της ηγεσίας. Οι δείκτες εσωτερικών διαδικασιών μπορούν επίσης να παραχθούν από την αυξανόμενη τάση των κυβερνητικών οργανισμών να συνεργάζονται με τρίτους προμηθευτές για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες πελατών. Οι δείκτες απόδοσης πρέπει να επεξεργαστούν ώστε να μπορούν να ακολουθήσουν αυτή τη σημαντική ανάπτυξη.

Για να επιτευχθούν οι στόχοι στις διαστάσεις των εσωτερικών διαδικασιών, των χρηματοοικονομικών και των πελατών, οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν δείκτες στον τομέα της μάθησης και ανάπτυξης των υπαλλήλων, οι οποίες θα επιτρέψουν θετικά αποτελέσματα. Οι παρακινούμενοι υπάλληλοι με τον κατάλληλο συνδυασμό δεξιοτήτων και εργαλείων, που λειτουργούν σε ένα οργανωτικό πλαίσιο που στηρίζει τη βελτίωση αποδόσεων, είναι τα βασικά συστατικά που οδηγούν σε πελατειακή επιτυχία και εκπλήρωση αποστολής. Οι κυβερνητικές οργανώσεις συνήθως, δεν αντιμετωπίζουν δυσκολία στην ανάπτυξη δεικτών μέτρησης επίδοσης σε αυτή τη διάσταση. Για την ακρίβεια θα μπορούσαν να τη γεμίσουν με δείκτες σχετικούς με επιμορφωτικά προγράμματα, δείκτες πρωτοβουλίας ποικιλομορφίας, και πειραματικά προγράμματα τηλεργασίας. Προφανώς, όλοι οι παραπάνω δείκτες είναι πολύ σημαντικοί και βοηθητικοί, αλλά αυτή η διάσταση δεν μπορεί να ενεργεί απλά ως καταγραφή κάθε πρωτοβουλίας ανθρώπινου δυναμικού. Νέα μέτρα πρέπει να αναπτυχθούν, που να εξετάζουν την αποτελεσματικότητα των επιμορφωτικών προγραμμάτων, να εξετάζουν και να καλύπτουν κενά σε δεξιότητες, να καθιερώσουν την ύπαρξη της ροής πληροφοριών, και να ελέγχουν το οργανωτικό κλίμα.

Ο Kaplan (1996) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το BSC, ως εργαλείο, είναι χρήσιμο στη διοίκηση των μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Και αυτό γιατί προκαλεί:

- Γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ των ασαφών δηλώσεων αποστολής και στρατηγικής με καθημερινά λειτουργικά μέτρα
- Διευκολύνει την ύπαρξη μιας διαδικασίας, με την οποία μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει τη στρατηγική εστίαση
- Μετατοπίζει την εστίαση της επιχείρησης από τα προγράμματα και τις πρωτοβουλίες, στα αποτελέσματα αυτών των προγραμμάτων και των πρωτοβουλιών τα οποία πρέπει να επιτευχθούν
- Βοηθάει τις επιχειρήσεις στην αποφυγή εντυπώσεων ύπαρξης μια στρατηγικής, επειδή απλά διαχειρίζονται ένα σύνολο διαφορετικών προγραμμάτων και πρωτοβουλιών

- Επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ευθυγραμμίζουν τις πρωτοβουλίες, τα τμήματα και τους εργαζομένους, να εργάζονται με τρόπους ώστε να ενισχύουν ο ένας τον άλλον, έτσι ώστε υψηλές βελτιώσεις απόδοσης να μπορούν να επιτευχθούν.

Με ανεπτυγμένο το ενδιαφέρον για τη βελτίωση της διαχείρισης απόδοσης στον κυβερνητικό τομέα, το BSC μπορεί να γίνει ένα πολύτιμο εργαλείο διαχείρισης που ικανοποιεί την ανάγκη για τη βελτίωση και την αλλαγή. Αυτό που ακολουθεί είναι τα αποτελέσματα μιας έρευνας για τους διοικητές, σχετικά με τις εντυπώσεις από την εμπειρία της οργάνωσής τους με το σύστημα μέτρησης απόδοσης καθώς επίσης και με το BSC.

Οι πολύ συχνά αναφερόμενοι ως απαραίτητοι παράγοντες για την επιτυχημένη εφαρμογή του BSC περιλαμβάνουν:

- Κορυφαία διοικητική δέσμευση και συμμετοχή εργαζομένων,
- Συμμετοχή μεσαίου επιπέδου διοίκησης και εργαζομένων, διατμηματικά,
- Επιδίωξη επιχειρηματικής αριστείας,
- Κατάρτιση και εκπαίδευση,
- Διατήρηση απλότητας, ευκολίας στη χρήση και στη κατανόηση,
- Σαφήνεια του οράματος, της στρατηγικής και των επιθυμητών αποτελεσμάτων,
- Σύνδεση BSC με κίνητρα, και
- Πόροι για να εφαρμοστεί η μεθοδολογία.

Κατά συνέπεια, η υποστήριξη από τη διοίκηση και η συμμετοχή των υπαλλήλων είναι κρίσιμα για την επιτυχημένη εφαρμογή του BSC. Επιπλέον, η οργανωτική στρατηγική πρέπει να καθοριστεί και να οριστούν τα κίνητρα που θα την κάνουν να εφαρμοστεί επιτυχώς.

Η εφαρμογή του BSC προσφέρει πολλές ευκαιρίες σε ένα μη κερδοσκοπικό οργανισμό, παρά τα εμπόδια που πρέπει να ξεπεραστούν. Η αυξανόμενη εστίαση στην αποστολή, η υπευθυνότητα για τα αποτελέσματα, και η ευθυγράμμιση των ανθρώπινων και οικονομικών πόρων προς τους γενικούς στόχους μπορούν όλα να προκύψουν από την ανάπτυξη ενός BSC.

4.4 Προγενέστερες εφαρμογές σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας

4.4.1 Γενικά

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται συνοπτικά μια σειρά από πραγματικές εφαρμογές της μεθοδολογίας BSC σε νοσηλευτικούς οργανισμούς, όπου δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στα μεθοδολογικά βήματα που υλοποιήθηκαν κατά την ανάπτυξη και εφαρμογή τέτοιων συστημάτων. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται τόσο ο καθορισμός των διαστάσεων, όσο και η επιλογή των δεικτών μέτρησης με στόχο την ανάπτυξη του γενικού μεθοδολογικού πλαισίου που θα βοηθήσει στην ανάπτυξη του συστήματος BSC στο Νοσοκομείο Διδυμοτείχου.

Οι εφαρμογές αυτές προέρχονται τόσο από τη διεθνή, όσο και από την ελληνική βιβλιογραφία, ενώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο συνολικός αριθμός των δημοσιευμένων προγενέστερων προσπαθειών είναι σχετικά μικρός, δεδομένου ότι η

μεθοδολογία BSC έχει αρχίσει να εφαρμόζεται σχετικά πρόσφατα σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας (απαιτείται φυσικά να μεσολαβήσει και κάποιο ικανό διάστημα, έτσι ώστε να αξιολογηθούν τα αποτελέσματα εφαρμογής). Μεταξύ άλλων, οι σημαντικότερες προσπάθειες ανάπτυξης και εφαρμογής συστημάτων BSC σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας που παρουσιάζονται στις επόμενες παραγράφους αφορούν τις εξής περιπτώσεις:

1. Ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος BSC στο νοσοκομείο Benito Menni της Ισπανίας.
2. Εφαρμογή ενός συστήματος BSC στο κέντρο υγείας EMS LB της Ελβετίας.
3. Ανάπτυξη ενός πιλοτικού συστήματος BSC στο Θεαγένειο Νοσοκομείο Θεσσαλονίκης.
4. Διάφορες μελέτες συγκριτικής αξιολόγησης νοσηλευτικών οργανισμών με χρήση της μεθοδολογίας BSC σε διάφορες χώρες (Κίνα, Ιαπωνία, ΗΠΑ, Μ. Βρετανία, Σουηδία, Αυστραλία, Καναδάς, κλπ).

Σε γενικές γραμμές, το θεωρητικό υπόβαθρο της εφαρμογής συστημάτων BSC σε νοσηλευτικούς οργανισμούς περιλαμβάνει τα επόμενα βασικά βήματα (Μπουρσανίδης, 2005):

A. Ανάπτυξη Στρατηγικής

- Αποσαφήνιση οράματος και στρατηγικής
- Στρατηγική τοποθέτηση σε σχέση με το ανταγωνιστικό περιβάλλον
- Διατύπωση στρατηγικών στόχων (4-5 ανά διάσταση)

B. Επιλογή διαστάσεων και διαμόρφωση λογικά συνεκτικών συσχετίσεων

- Καθορισμός σημαντικών διαστάσεων και αντιστοίχιση στρατηγικών στόχων
- Διαμόρφωση αλυσίδων αιτιών-αποτελεσμάτων (Χάρτης Στρατηγικής)

Γ. Προσδιορισμός μετρήσιμων μεγεθών και αριθμοδεικτών

- Επιλογή μετρήσιμων μεγεθών (2-3 ανά στρατηγικό στόχο)
- Καθορισμός αριθμοδεικτών
- Προσδιορισμός δράσεων (5-10 ανά στρατηγικό στόχο)

Ο Πίνακας 4.1 παρουσιάζει ένα ενδεικτικό παράδειγμα εφαρμογής συστήματος BSC σε νοσηλευτικό οργανισμό, όπου παρατίθενται οι στρατηγικοί στόχοι, τα μετρήσιμα μεγέθη, οι αριθμοδείκτες και τα πιθανά μέτρα δράσης για κάθε μια διάσταση της μεθοδολογίας.

Πίνακας 4.1: Παράδειγμα εφαρμογής BSC σε νοσηλευτικό οργανισμό (Μπουρσανίδης, 2005)

<i>Διάσταση</i>	<i>Στρατηγικοί Στόχοι</i>	<i>Μετρήσιμα Μεγέθη</i>	<i>Δείκτες</i>	<i>Μέτρα-Δράσεις</i>
Δημόσια Εντολή-Αποστολή	Κάλυψη αναγκών ασθενών	Ροή ασθενών	$\leq 5\%$	Μέτρα διαχείρισης ασθενών
	Διασφάλιση ρευστότητας	Ρευστότητα οικονομικών πόρων (σε €)	$\geq 500 \text{ €}$	Διαρκής παρακολούθηση και έλεγχος χρηματοοικονομικών ροών
Πελατών	Προσανατολισμός στις ανάγκες των ασθενών	Ικανοποίηση ασθενών (κλίμακα 1-5)	$\leq 2,3$ επιστροφής ερωτηματολογίων	Δράσεις ερωτηματολογίων Συμμετοχή των «Εκπροσώπων των Ασθενών»
Εσωτερικών Διαδικασιών	Αναδιοργάνωση διαδικασιών	Αριθμός των Clinical Pathways	$\leq 20\%$ των διαδικασιών	Ομάδες διοίκησης έργου Κύκλοι ποιότητας
Μάθησης-Οργανωτικής Ανάπτυξης	Διασφάλιση δεξιοτήτων εργαζομένων σχετικά με τα Clinical Pathways	Αριθμός συμμετεχόντων σε συναφή σεμινάρια κατάρτισης	10% Ιατρών 20% Νοσηλευτών 30% Διοικητικών	Κατάρτιση στελεχών Τεκμηρίωση εκπαιδευόμενου προσωπικού

4.4.2 Η περίπτωση του νοσοκομείου Benito Menni

Το νοσοκομείο Benito Menni είναι ένα ιδιωτικό μη κερδοσκοπικό νοσηλευτικό ίδρυμα στην Ισπανία, που διοικείται από μια ομάδα ατόμων της τοπικής Εκκλησίας. Έχει δυνατότητα νοσηλείας 154 ασθενών και προσωπικό 115 ατόμων. Τα έξοδα του προσωπικού ανέρχονται περίπου στο 70% των συνολικών εξόδων του νοσοκομείου.

Πριν από τη συγκεκριμένη μελέτη που παρουσιάζεται δεν είχε εφαρμοστεί παρόμοιο σύστημα στο νοσοκομείο. Πολύ σημαντικό είναι ότι θεωρήθηκε απαραίτητη η προσθήκη επιπλέον δύο διαστάσεων, αυτή των ασθενών και άλλη μία σχετικά με την επίτευξη σκοπού (Urrutia and Eriksen, 2005).

Ο Πίνακας 4.2 παρουσιάζει αναλυτικά τις διαστάσεις, καθώς και τους δείκτες που χρησιμοποιήθηκαν στην εφαρμογή του συστήματος BSC στο συγκεκριμένο νοσοκομείο.

Πίνακας 4.2: Το σύστημα BSC του νοσοκομείου Benito Menni

<i>Διάσταση</i>	<i>Στρατηγικοί Στόχοι</i>	<i>Δείκτες</i>
Χρηματοοικονομική	Συλλογή πόρων για επένδυση	<u>Δείκτες πληρότητας</u>: Μέση διάρκεια διαμονής ασθενών. <u>Δείκτης διαμονής ασθενών</u>: Ελεύθερα κρεβάτια/Συνολικός αριθμός κρεβατιών, Εισαγωγές, Εξιτήρια, Επεμβάσεις, Ακυρώσεις επεμβάσεων, Επιτυχείς επεμβάσεις, Εναλλαγές ασθενών <u>Περιθώριο νοσηλείας</u>: Περιθώριο νοσηλευτικής μονάδας/Μικτό εισόδημα
Πελατοκεντρική	Διατήρηση ανταγωνιστικής θέσης	<u>Δείκτες ποιότητας υπηρεσιών</u>: Ποσοστό επανεισαγωγών σε διάστημα μικρότερο των 180 ημερών, Ποσοστό θνησιμότητας, Διάστημα νοσηλείας, Ποσοστό μολύνσεων <u>Δείκτες παραπόνων</u>: Παράπονα που διατυπώθηκαν, Ποσοστό εγγράφων παραπόνων (Εγγραφα παράπονα/Συνολικά παράπονα)
	Διατήρηση υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης	
	Δημιουργία νέων μηχανισμών	
	Γνώση και ανάπτυξη ικανοποίησης πελατών	
Εσωτερικών Διαδικασιών	Διατήρηση παραγωγικότητας	Αναλογία προσωπικού προς ασθενείς που νοσηλεύονται
	Συγχώνευση των νοσοκομείων Palencia και Valladolid	Αριθμός διαδικασιών συγχώνευσης
	Ανάπτυξη διαδικασιών	Δημιουργία νέων και ανανέωση παλαιών διαδικασιών και πρωτοκόλλων
	Εφαρμογή του Quality Guarantee Plan	Αριθμός συναντήσεων, Εποπτεία δεικτών ποιότητας
Μάθησης και Οργανωτικής Ανάπτυξης	Εκπαίδευση προσωπικού	Ποσοστό προσωπικού που εκπαιδεύεται ετησίως, Αριθμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων, Κόστος εκπαίδευσης/Συνολικά έξοδα
	Ικανοποίηση και παρακίνηση προσωπικού	Αριθμός ατόμων που έχει αξιολογηθεί
Ασθενείς	Γνώση κατάστασης ασθενούς	Δείκτης γονιμότητας, Δείκτης θνησιμότητας, Λοιπά στατιστικά στοιχεία
Επίτευξης σκοπού	Υψηλό ποσοστό επιτυχίας	Ποσοστό ατόμων που γιατρεύτηκε

4.4.3 Η περίπτωση του κέντρου υγείας EMS LB

Το EMS LB είναι ένα ιδιωτικό κέντρο υγείας για ηλικιωμένους ανθρώπους στην Ελβετία. Έχει 106 κρεβάτια, διαθέτοντας 31 δίκλινα και 44 μονόκλινα δωμάτια.

Η αφορμή για την ανάπτυξη ενός συστήματος BSC στο κέντρο υγείας δόθηκε από μια αναλυτική οικονομική καταγραφή των παρεχόμενων υπηρεσιών, η οποία επεκτάθηκε στη μελέτη που παρουσιάζεται. Μέχρι πρότινος το κέντρο υγείας χρησιμοποιούσε το σύστημα PLAISIR ως βασική μέθοδο αξιολόγησης και κατηγοριοποίησης (Swinarski et al., 2002).

Αρχικά με τη βοήθεια της μεθόδου ABC βρέθηκε η αντικειμενική συνάρτηση κόστους, η οποία εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

- Ποσοστό πληρότητας
- Συνολικοί μισθοί/Συνολικές χρεώσεις
- Ιατρικές αμοιβές/Συνολικές χρεώσεις
- Αριθμός ασθενών
- Αριθμός νοσηλευτικού προσωπικού/Σύνολο εργαζομένων

Στη συνέχεια, η ομάδα ανάπτυξης του BSC, χρησιμοποιώντας διάφορες στατιστικές τεχνικές (βηματική ανάλυση παλινδρόμησης-stepwise regression) μπόρεσε να προσδιορίσει τις 4 βασικές διαστάσεις του συστήματος. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ως πρωτεύων στρατηγικός στόχος του κέντρου υγείας λαμβάνεται η μεγιστοποίηση της ευκολίας και της άνεσης των ασθενών. Όσον αφορά τη χρηματοοικονομική διάσταση, η ομάδα ανάπτυξης του BSC θεώρησε απαραίτητη τη διαχείριση των οικονομικών πόρων ώστε να υπάρχει η δυνατότητα να εξυπηρετηθούν όλοι οι ασθενείς.

Αναλυτικά το σύστημα BSC που αναπτύχθηκε παρουσιάζεται στον Πίνακα 4.3, όπου φαίνονται τόσο οι στρατηγικοί στόχοι, όσο και οι δείκτες επίδοσης για κάθε μια διάσταση της μεθοδολογίας.

4.4.4 Η περίπτωση του Θεαγένειου Νοσοκομείου Θεσσαλονίκης

Το Θεαγένειο Νοσοκομείο Θεσσαλονίκης είναι ένα δημόσιο νοσηλευτικό ίδρυμα, ειδικευμένο σε αντικαρκινικές θεραπείες. Η ανάπτυξη και πιλοτική εφαρμογή του συστήματος BSC πραγματοποιήθηκε το 2005 (Karra and Papadopoulos, 2005).

Για την ανάπτυξη του συστήματος BSC, η ομάδα εργασίας ακολούθησε τα ακόλουθα βασικά μεθοδολογικά βήματα:

1. Προσδιορισμός του οράματος του οργανισμού από τη διοίκηση του νοσοκομείου.
2. Προσδιορισμός και υλοποίησης απαραίτητων αλλαγών για την υιοθέτηση του συστήματος BSC στο συγκεκριμένο νοσοκομείο (οι αλλαγές αφορούν την επιλογή κατάλληλων διαστάσεων ανάλυσης, την προσαρμογή της ορολογίας ώστε να είναι κατάλληλη για ένα νοσηλευτικό οργανισμό, καθώς και την επιλογή κατάλληλων δεικτών μέτρησης).

Πίνακας 4.3: Το σύστημα BSC του κέντρου υγείας EMS LB

<i>Διάσταση</i>	<i>Στρατηγικοί Στόχοι</i>	<i>Δείκτες</i>
Χρηματοοικονομική	Διατήρηση προϋπολογισμού	Μέσο ημερήσιο κόστος ανά κατηγορία ασθενή
		Προστιθέμενη αξία ανά πελάτη
	Αποδοτική χρήση κονδυλίων	Προστιθέμενη αξία ανά εργαζόμενο
Πελατοκεντρική	Ικανοποίηση	Μέσο διάστημα νοσηλείας
		Ποσοστό θνησιμότητας
	Διαθεσιμότητα	Ποσοστό δυσaráσκειας από φαγητό, υπηρεσίες ξενοδοχείου, κ.α.
	Πληροφόρηση	Ποσοστό ασθενικών πελατών/Σύνολο ασθενών
	Υποδοχή	Ικανοποίηση σε κοινωνικό επίπεδο
	Ασφάλεια	Ικανοποίηση παροχής υπηρεσιών
Εσωτερικών Διαδικασιών	Αποδοτικό σύστημα ιατρικής κάλυψης	Χρόνος περίθαλψης ανά κατηγορία ασθενή
		Εφαρμογή συστήματος αξιολόγησης (PLAISIR)
Εργαζόμενοι	Ικανοποίηση από εργασία	Ποσοστό απουσιών
		Διατήρηση προσωπικού
	Εκπαίδευση	Κόστος εκπαίδευσης/Συνολικό κόστος

3. Χρησιμοποίηση διάφορων μεθοδολογιών για τον προσδιορισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων του οργανισμού, τον εντοπισμό πιθανών ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος, την ανάλυση των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας με βάση την αξία που αυτές προσδίδουν στον πελάτη και την αξιολόγηση των επιμέρους δεικτών μέτρηση (χρησιμοποιήθηκαν οι μέθοδοι SWOT, PVA, QFD και AHP). Αξίζει να σημειωθεί η χρήση της Αναλυτικής Ιεραρχικής Διαδικασίας (Analytic Hierarchy Process-AHP), η οποία είναι μια πολυκριτήρια μέθοδος που μπορεί να βοηθήσει στην επιλογή των σημαντικότερων δεικτών, την εκτίμηση της βαρύτητας που αυτοί έχουν, καθώς και τη συνολική αξιολόγηση του οργανισμού.

Ο Πίνακας 4.4 παρουσιάζει αναλυτικά τις διαστάσεις, καθώς και τους δείκτες που χρησιμοποιήθηκαν στην εφαρμογή του συστήματος BSC στο συγκεκριμένο νοσοκομείο.

Πίνακας 4.4: Το σύστημα BSC του Θεαγένειου Νοσοκομείου Θεσσαλονίκης

<i>Διάσταση</i>	<i>Στρατηγικοί Στόχοι</i>	<i>Δείκτες</i>
Χρηματοοικονομική	Αύξηση κεφαλαίου για την προώθηση στόχων με οικονομικά αποδοτικό τρόπο	Συγκριτικά στοιχεία επιδόσεων όσον αφορά τη χρηματοοικονομική διοίκηση με ανταγωνιστικά ιδρύματα
	Διαχείριση χρηματοοικονομικού κεφαλαίου ώστε να διατηρείται και να ανανεώνεται η Ιατρική Ποιότητα (Medical Quality)	Ταμειακές ροές
		Ετήσιο λειτουργικό περιθώριο
		Δείκτης δανειακής επιβάρυνσης
Πελατοκεντρική	Οι ασθενείς να πιστεύουν ότι δέχονται καλή ιατρική περίθαλψη	Ποιότητα και ασφάλεια (ιατρικά λάθη, ποσοστό επανεισαγωγών, ποσοστό θνησιμότητας)
	Το ιατρικό προσωπικό να αναγνωρίζει το νοσοκομείο σαν πρωτοπόρο στη πρόληψη και θεραπεία νεοπλασματικών ασθενειών	Ικανοποίηση ασθενών, Παράπονα
	Οι γιατροί και το υπόλοιπο ιατρικό προσωπικό να πιστεύουν ότι έχουν καλές συνθήκες εργασίας	Μέσος χρόνος αναμονής
	Η κοινωνία της Β. Ελλάδας να θεωρεί το νοσοκομείο σημαντική συνεισφορά στην δημόσια υγεία	Συνθήκες νοσηλείας (αναλογία ασθενών/ γιατρών, αριθμός ασθενών ανά δωμάτιο
Εσωτερικών Διαδικασιών	Το νοσοκομείο να διατηρεί και να προσλαμβάνει διοικητικό προσωπικό που να παρέχει εξαιρετική υποστήριξη σε ιατρικό προσωπικό και ασθενείς	Ανανέωση και διατήρηση προσωπικού
		Αποτελεσματικότητα των λειτουργικών διαδικασιών
	Το νοσοκομείο να έχει ένα φιλόδοξο και αποτελεσματικό πρόγραμμα ανάπτυξης	Ικανοποίηση προσωπικού
		Συστάσεις για βελτίωση από ασθενείς και προσωπικό
Μάθησης και Οργανωτικής Ανάπτυξης	Το νοσοκομείο να παρέχει περιβάλλον που ενθαρρύνει την έρευνα, τον επαγγελματισμό, τη παραγωγή γνώσης, τη διαρκή βελτίωση και τη διαχρονική τελειότητα	Αλληλεπίδραση ιατρών, Σεμινάρια-Διαλέξεις.
		Ποσοστό επιστημονικού προσωπικού που έχουν εκδώσει ή παρουσιάσει εργασίες
	Το νοσοκομείο να ενισχύει τη προσπάθεια για έρευνα, παραγωγή γνώσης και διαρκή βελτίωση	Ανταπόκριση σε επιστημονικές και τεχνολογικές εξελίξεις
		Δυνατότητα διεθνούς μάθησης και ερευνητικές ευκαιρίες για το επιστημονικό προσωπικό

4.4.5 Συγκριτική αξιολόγηση νοσηλευτικών οργανισμών

Η μεθοδολογία BSC μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για τη συγκριτική αξιολόγηση επιχειρήσεων και οργανισμών, δεδομένου ότι παρέχει ένα ενιαίο πλαίσιο μέτρησης επιδόσεων. Στο πλαίσιο αυτό παρουσιάζονται στη συγκεκριμένη παράγραφο 2 χαρακτηριστικές μελέτες συγκριτικής αξιολόγησης που αφορούν νοσηλευτικούς οργανισμούς.

Η πρώτη μελέτη αφορά ένα σχετικά μεγάλο σύνολο νοσοκομείων από διαφορετικές ανεπτυγμένες χώρες που εφαρμόζουν συστήματα BSC. Ο βασικός στόχος της μελέτης είναι να βρεθούν κοινά σημεία και διαφορές σε ανεπτυγμένα συστήματα BSC που έχουν από οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας. Η κύρια αφορμή της εργασίας αυτής είναι το υψηλό ποσοστό αποτυχίας που έχει παρατηρηθεί παγκόσμια στην εφαρμογή τέτοιων συστημάτων σε νοσηλευτικούς οργανισμούς, παρά το γεγονός ότι η μεθοδολογία BSC είναι ευρέως διαδεδομένη (και μάλιστα με υψηλά ποσοστά επιτυχίας) στο σύνολο σχεδόν των επιχειρηματικών κλάδων (Gao and Gurd, 2006).

Τα κύρια σημεία στα οποία επικεντρώνεται η συγκεκριμένη μελέτη είναι:

- Ποιες είναι οι διαστάσεις των συστημάτων BSC που χρησιμοποιούνται από τους νοσηλευτικούς οργανισμούς;
- Ποιες είναι οι μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση των αποτελεσμάτων;
- Ποια «γενιά» BSC χρησιμοποιείται;

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στη συγκεκριμένη μελέτη η ομάδα εργασίας μπόρεσε να μελετήσει 22 νοσοκομεία από διαφορετικές χώρες: 10 από ΗΠΑ, 3 από Μ. Βρετανία, 3 από Σουηδία, 2 από Αυστραλία, 2 από Νέα Ζηλανδία, 1 από Καναδά και 1 από Ταϊβάν.

Ο Πίνακας 4.5 παρουσιάζει τη συγκεντρωτική λίστα των διαστάσεων αξιολόγησης για κάθε νοσηλευτικό ίδρυμα που συμμετείχε στην έρευνα, ενώ οι χρησιμοποιούμενοι δείκτες επίδοσης ανά στρατηγικό στόχο παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.6, για κάθε μια από τις βασικές διαστάσεις του συστήματος BSC.

Πίνακας 4.5: Διαστάσεις συστημάτων BSC στη συγκριτική μελέτη αξιολόγησης

<i>Νοσηλευτικός οργανισμός</i>	<i>Διαστάσεις BSC</i>
Duke's Children's Hospital	Έρευνα, Εκπαίδευση και διδασκαλία
Falls Memorial Hospital	Προσωπικό και νοσοκομειακοί ιατροί, Ποιότητα, Ασθενείς και κοινωνία, Επιχείρηση και ανάπτυξη
Bridgeport Hospital	Μέγεθος και αύξηση μεριδίου αγοράς, Βελτίωση ποιότητας, Βελτίωση διαδικασιών, Οργανωσιακή υγεία (Organizational Health)
Royal Ottawa Hospital	Καινοτομία και ανάπτυξη, Έρευνα, Περίθαλψη και εξυπηρέτηση, Ενσωμάτωση συστημάτων (System Integration)
Hospital Monitoring Directorate	Οργανωσιακή φροντίδα υγείας και μάθηση (Organizational Healthcare & Learning), Διαδικασίες και αποδοτικότητα, Ασθενείς και ποιότητα
Nursing BSC Queensland Health	Δείκτες ασθενών/πελατών, Δείκτες προσωπικού, Δείκτες οργανισμού
Mayo Clinic	Παραγωγικότητα και αποδοτικότητα μονάδας, Αμοιβαίος σεβασμός και ποικιλομορφία, Κοινωνική υποχρέωση, Αξιολόγηση εξωτερικού περιβάλλοντος (External Environmental Assessment), Χαρακτηριστικά Ασθενών
South Canterbury District Health Board	Ποιότητα και ικανοποίηση πελατών Διαδικασίες και αποδοτικότητα, Οργανωσιακή υγεία (Organizational Health)
Cambridge Health Alliance Behavioral Health Services	Ικανοποίηση, Νοσηλεία, Προσβασιμότητα/Συνέχιση, Δαπάνες/Εκμετάλλευση
St. Mary's/Duluth Clinic Health System	Λειτουργικά, Άνθρωποι, Τεχνικά
Mental Health Trusts and Providers of Mental Health Services	Κλινική εστίαση, Εστίαση σε ασθενείς, Ποσότητα και ικανότητα
Royal Brisbane & Women's Hospital	Ασθενείς, Πελάτες, Προσωπικό
A department of a Swedish Hospital	Εκμάθηση και καινοτομία, Πελάτης/Ασθενής, Διαδικασία/Παραγωγικότητα
Clinic of Hogland Hospital	Οικονομία
Long-term Planning at Jonkoping County Council	Διάσταση χρηστών
Silver Cross Hospital	Ποιότητα, Λειτουργική αποδοτικότητα, Τελειότητα εργασιακού χώρου
Bradford PCT and Bradford HIMP	Διάσταση πελατών (διοίκηση και χρήστες), Διάσταση δαπανών

Πίνακας 4.6: Δείκτες επίδοσης και στρατηγικοί στόχοι στη συγκριτική μελέτη αξιολόγησης

Διάσταση	Στρατηγικοί στόχοι	Δείκτες επίδοσης
Χρηματοοικονομικά	Αύξηση εισοδήματος	Αύξηση καθαρού εισοδήματος, Ποσοστό αύξησης από τη βασική γραμμή υπηρεσιών, Κεφάλαιο που συλλέχθηκε, Συμβόλαια /Συμβάσεις που υπογράφηκαν, Ποσοστό συμβάσεων σχετικά με ανταγωνισμό, Έσοδα από νέες συμβάσεις, Απογραφή ασθενών, Ανταγωνιστική θέση, Μεριδίο αγοράς, Έσοδα από κοινότητα (από δωρεές, επενδύσεις, κ.α.), Κεφάλαιο που επενδύεται σε βελτίωση εγκαταστάσεων, Αριθμός εξωτερικών ασθενών, Επιχορηγήσεις προγραμμάτων, Καρδιολογικά επεισόδια ανά μήνα
	Παραγωγικότητα	Κέρδος, Λειτουργικό περιθώριο, Αποσβέσεις, Απόσβεση και δαπάνες εκφραζόμενες σε ποσοστό καθαρού εισοδήματος, Σύνολο ενεργητικού από καθαρό εισόδημα, Αποδοτικότητα μονάδας, Δαπάνες προμηθειών και αντιβιοτικών, Κόστος προσωπικού, Συνταγολόγηση, Επεμβάσεις μέσα στα πλαίσια του προϋπολογισμού, Χρόνος νοσηλείας, Έξοδα προμηθειών χειρουργείου ανά επέμβαση
Πελάτες	Διατήρηση ασθενών	Διατήρηση ασθενών, Ποσοστό ασθενών που θα σύστηνε, Αριθμός συμβάσεων που ανανεώνονται
	Απόκτηση ασθενών	Αριθμός νέων συμβολαίων ανά περίοδο, μερίδιο αγοράς
	Ικανοποίηση ασθενών	Ικανοποίηση ασθενών και προσωπικού, Παρουσία και φήμη, Ικανοποίηση κοινωνίας, Αριθμός δωρεών, Χρηματικό ποσό για διαφήμιση ανά κρεβάτι, Χρόνος νοσηλείας, Ακυρώσεις ραντεβού, Χρόνος αναμονής, Χρόνος ολοκλήρωσης, Ποσοστό επανεισαγωγής, Δείκτης θνησιμότητας, Χρόνος ανταπόκρισης στο τηλεφωνικό κέντρο, Εβδομαδιαία παράπονα ασθενών, Ποσοστό έκτακτων περιστατικών που νοσηλεύτηκαν μέσα σε 15΄
Εσωτερικές διαδικασίες	Ασφάλεια και υγεία	Διαχείριση κινδύνου (π.χ. Ποσοστό μόλυνσης, Ποσοστό σήμανσης κινδύνου, Ιατρικά λάθη σε φάρμακα ανά δόση, Χρήση καταστολής, Σοβαρά περιστατικά)
	Παραγωγικότητα	Κόστος ανά ασθενή και ανά ημέρα, Κόστος διάγνωσης, Κόστος προϊόντων, Κόστος περιστατικών, Καθημερινό προσωπικό σε σχέση με πληρότητα, Δείκτης εκμετάλλευσης κεφαλαίου, Ποσοστό κατειλημμένων κρεβατιών, Ώρες ανά μονάδα δραστηριότητας, Εκμετάλλευση κεφαλαίου
	Καινοτομία	Καινοτομία προϊόντων, Εκπαίδευση προσωπικού, Αριθμός γιατρών που χρησιμοποιούν πληροφοριακά συστήματα
Μάθηση και ανάπτυξη	Ανθρώπινο δυναμικό	Εκπαίδευση προσωπικού (ώρες εκπαίδευσης, δημοσιεύσεις, κονδύλια που επενδύονται σε εκπαίδευση, % του προσωπικού που εκπαιδεύεται)
	Δυναμικό πληροφοριών	Στρατηγική βάση δεδομένων, Δίκτυα υπολογιστών και αντίστοιχη εκπαίδευση.
	Συνεχής καινοτομία	Αριθμός και ποιότητα νέων υπηρεσιών στα τελευταία 5 χρόνια, Νέα ερευνητικά προγράμματα, Αριθμός ιδρυμάτων που συμμετέχουν σε δραστηριότητες.
	Οργανωτικό κεφάλαιο	Επίπεδα ικανοποίησης εργαζομένων, Έρευνα αξιολόγησης εργαζομένων, Ποσοστό ασθένειας, Ποσοστό αποχής από δουλειά, Στατιστικά ηγετικής ικανότητας, Ποσοστό αποδοχής ηγέτη, Στρατηγικές συμμαχίες, Προσαρμογή κινήτρων εργαζομένων.

Μια άλλη ενδιαφέρουσα μελέτη που αφορά τη χρήση της μεθοδολογίας BSC για τη σύγκριση νοσηλευτικών οργανισμών σε Κίνα και Ιαπωνία πραγματοποιήθηκε το 2003 από τους Chen et al. (2006). Για την ανάλυση επιλέχθηκε ένα νοσοκομείο από την Κίνα και ένα από την Ιαπωνία, με στόχο τη συγκριτική αξιολόγηση νοσηλευτικών οργανισμών που παρέχουν διαφορετικού επιπέδου υπηρεσίας υγείας. Θα πρέπει στο σημείο αυτό να σημειωθεί ότι προηγούμενες έρευνες σε παγκόσμιο επίπεδο έχουν δείξει ότι η Ιαπωνία διαθέτει ένα από τα καλύτερα συστήματα υπηρεσιών υγείας με ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο ποιότητα, ενώ η κατάταξη της Κίνας είναι ιδιαίτερα χαμηλή (144^η στη σχετική μελέτη).

Ο βασικός στόχος της μελέτης είναι η συγκριτική αξιολόγηση των νοσηλευτικών ιδρυμάτων και ο εντοπισμός των σημαντικότερων σημείων που θα πρέπει να βελτιωθούν από το κινέζικο νοσοκομείο (ο ιαπωνικός νοσηλευτικός οργανισμός στη συγκεκριμένη περίπτωση έχει το ρόλο του «μέτρου σύγκρισης» στη διαδικασία αυτή, benchmarking).

Πίνακας 4.7: Συστήματα BSC στη σύγκριση νοσηλευτικών ιδρυμάτων σε Κίνα και Ιαπωνία

<i>Διάσταση</i>	<i>Δείκτες</i>
Χρηματοοικονομική	1. Ολικό περιθώριο κέρδους 2. Καθαρό περιθώριο κέρδους 3. Μεταβολή του κόστους ανά περιστατικό 4. Έξοδα προσωπικού σαν ποσοστό των συνολικών εσόδων από ασθενείς 5. Κόστος υλικών σαν ποσοστό των συνολικών εσόδων από ασθενείς
Πελατοκεντρική	1. Ικανοποίηση ασθενών 2. Χρόνος αναμονής ασθενών εξωτερικών ιατρείων
Εσωτερικών Διαδικασιών	1. Ικανοποίηση προσωπικού 2. Διατήρηση προσωπικού 3. Χρόνος νοσηλείας 4. Πληρότητα 5. Εξωτερικοί ασθενείς ανά χρόνο και ανά γιατρό 6. Έκτακτα περιστατικά ανά χρόνο και ανά γιατρό 7. Ποσοστό θνησιμότητας 8. Ποσοστό ιατρικών περιστατικών που καταλήγουν σε δικαστικές αγωγές
Μάθησης και Οργανωτικής Ανάπτυξης	1. Κονδύλια που διατίθενται για έρευνα 2. Ακαδημαϊκές εργασίες γραμμένες στα Αγγλικά ανά χρόνο και ανά ιατρικό μέλος 3. Δραστηριότητα εξωτερικών ιατρείων

Για τη συγκριτική αξιολόγηση χρησιμοποιείται η μεθοδολογία BSC, επιλέγοντας ένα δημόσιο νοσοκομείο από κάθε χώρα. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η επιλογή των νοσοκομείων έχει γίνει με τέτοιο τρόπο ώστε αυτά να παρουσιάζουν παρόμοια χαρακτηριστικά (αριθμός κλινών, αριθμός ιατρών ανά κλίνη, κλπ).

Οι δείκτες αξιολόγησης που χρησιμοποιήθηκαν στη συγκεκριμένη μελέτη παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 4.7 για κάθε μια από τις 4 βασικές διαστάσεις της μεθοδολογίας BSC, ενώ σημειώνεται ότι για τη συγκριτική ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν κυρίως στατιστικά εργαλεία (π.χ. δίπλευρο test X^2).

Κεφάλαιο 5. Παρουσίαση και χρηματοοικονομική ανάλυση Νοσοκομείου Διδυμοτεύχου

5.1 Ταυτότητα και σύντομο ιστορικό

Το Γενικό Νοσοκομείο Διδυμοτεύχου ιδρύθηκε επίσημα το 1946, ως «Προσωρινό Κρατικό Νοσοκομείο Διδυμοτεύχου», δυναμικότητας 40 κλινών με σκοπό την «παροχή ιατρικής αντίληψης στους άπορους πολίτες της επαρχίας Διδυμοτεύχου». Το Νοσοκομείο Διδυμοτεύχου αποτελεί από τότε το μοναδικό ίδρυμα παροχής δευτεροβάθμιας υγειονομικής περίθαλψης στον Βόρειο Έβρο καθιστώντας το τον κύριο φορέα της υγειονομικής πολιτικής της χώρας σε μια από τις πιο ευαίσθητες περιοχές της.

Εξυπηρετεί σήμερα έναν πληθυσμό που ανέρχεται στους 80.000 κατοίκους και τις ανάγκες δευτεροβάθμιας ιατρικής περίθαλψης του στρατιωτικού προσωπικού της περιοχής. Τα αστικά κέντρα της Ορεστιάδας και του Σουφλίου βρίσκονται σε απόσταση 20 χιλιομέτρων και το επόμενο πλησιέστερο νοσοκομείο στην Αλεξανδρούπολη 100 χιλιόμετρα μακριά. Το ακρότατο σημείο που εξυπηρετεί το Νοσοκομείο βρίσκεται στο Ορμένιο στα Ελληνο-βουλγαρικά σύνορα και απέχει από το Διδυμότειχο 80 χιλιόμετρα.

Το 1995 το Νοσοκομείο Διδυμοτεύχου μεταφέρθηκε σε νέο κτίριο, με αποτέλεσμα την αύξηση της δυναμικότητας του νοσοκομείου από 100 σε 150 κλίνες, από τις οποίες σταδιακά αναπτύχθηκαν οι 113. Από τα στατιστικά στοιχεία κίνησης των κλινικών είναι φανερό, ότι (και με την κατάλληλη στελέχωση) υπάρχουν επιπλέον δυνατότητες αύξησης των διαθέσιμων κλινών.

Δεδομένου του πληθυσμιακού μεγέθους και έκτασης της περιοχής, των αναγκών της, της γεωγραφικής της απόστασης από τα μεγάλα αστικά κέντρα της χώρας μας και της εγγύτητας με την Τουρκία και τη Βουλγαρία είναι εθνική επιταγή η περαιτέρω ανάπτυξη του νοσοκομείου Διδυμοτεύχου και η αναβάθμιση και ο εκσυγχρονισμός των ιατρικών υπηρεσιών που παρέχει.

5.1.1 Αποστολή και ρόλος του νοσοκομείου

Ο θεσμός του νοσοκομείου είναι κεντρικός και άμεσα συνδεδεμένος με την οικογένεια και την κοινωνία. Θεσμός που, κατά κοινή αποδοχή, θα μπορούσε ο καθένας κατά προσέγγιση ορθά να εξηγήσει. Μια εικόνα που παρουσιάζει την ιατρική και νοσηλευτική περίθαλψη, ως μέσο θεραπείας και ανακούφισης και εκφράζει τη φιλοσοφία συνεργασίας στα νοσοκομεία και όχι τους εργαζόμενους σε αυτά. Το νοσοκομείο είναι ξεκάθαρα φορέας παροχής βοήθειας. Αυτή η άποψη για τα νοσοκομεία υπαγορεύει αναπόφευκτα και τη σημερινή αποστολή τους. Αποστολή και ρόλος του νοσοκομείου σύμφωνα με τον οργανισμό του είναι:

- Η παροχή στο πλαίσιο και στην έκταση της διάρθρωσης της Ιατρικής του Υπηρεσίας, πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας περίθαλψης, ισότιμα για κάθε πολίτη ανεξάρτητα από την οικονομική, κοινωνική και επαγγελματική του κατάσταση, σύμφωνα με τους κανόνες του Εθνικού Συστήματος Υγείας.
- Η ανάπτυξη και προαγωγή της ιατρικής έρευνας και η εφαρμογή προγραμμάτων ειδίκευσης, συνεχούς εκπαίδευσης γιατρών, καθώς και εκπαίδευσης και επιμόρφωσης λειτουργών άλλων κλάδων Υγείας.

Έσοδα του νοσοκομείου είναι οι επιχορηγήσεις από τον Κρατικό Τακτικό Προϋπολογισμό και από τον Προϋπολογισμό Δημοσίων Επενδύσεων, οι εισπράξεις από νοσηλεία, εξέταστρα και λοιπές αμοιβές για παροχή υπηρεσιών, οι πρόσοδοι από την ίδια περιουσία του νοσοκομείου καθώς και τα έσοδα από δωρεές, κληροδοτήματα και εκποιήσεις.

5.1.2 Αξίες του οργανισμού

Θα πρέπει να δίδεται ιδιαίτερη σημασία τόσο στην ύπαρξη συγκεκριμένων αξιών οι οποίες θα δεσμεύουν ταυτόχρονα την διοίκηση του οργανισμού και τους εργαζόμενους, όσο και στη τήρηση και εφαρμογή αυτών των αξιών.

Οι κυριότερες αξίες στις οποίες θα πρέπει να γίνεται ιδιαίτερη μνεία από το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού είναι:

- **Η εξειδίκευση:** Η εργασία την οποία προσφέρει η κάθε θέση εργασίας πρέπει να είναι εξειδικευμένη. Στο βαθμό που δεν μπορεί να εφαρμοσθεί η αρχή αυτή απόλυτα τότε πρέπει να ανατεθούν στη θέση εργασίας συγγενικές εργασίες.
- **Η ενότητα στη διοίκηση:** Σε κάθε ενότητα εργασιών (θέσεων εργασίας) που καλύπτουν το ίδιο αντικείμενο αντιστοιχεί μια διοίκηση (μια κεφαλή).
- **Ενότητα στην εντολή:** Κάθε εργαζόμενος παίρνει εντολή μόνο από τον ανώτερό του και δίνει αναφορά μόνο σ' αυτόν.
- **Η αρμοδιότητα και η υπευθυνότητα:** Εάν κάποια θέση εργασίας έχει την αρμοδιότητα να προβεί σε κάποιες ενέργειες, να κάνει χρήση κάποιων μέσων με στόχο την επίτευξη κάποιου αποτελέσματος, τότε το άτομο αυτό πρέπει να είναι υπεύθυνο και για το τελικό αποτέλεσμα των ενεργειών του.
- **Το εύρος του ελέγχου:** Κάθε άτομο που ασκεί διοίκηση έχει εκ των πραγμάτων περιορισμένη δυνατότητα, ικανότητα να ασκήσει έλεγχο επί του έργου των υφισταμένων του. Η οργάνωση πρέπει να λάβει υπόψη της τις πραγματικές συνθήκες λειτουργίας και να ορίσει το εύρος ελέγχου.
- **Η κατανομή, ανάθεση της ευθύνης:** Κάθε θέση εργασίας καλείται να διεκπεραιώσει ένα συγκεκριμένο έργο. Η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της θέσης εργασίας κρίνεται μόνον για το συγκεκριμένο έργο και όχι για το συνολικό έργο της Μονάδας.
- **Η συντομότερη οδός μεταβίβασης εντολών:** Η οδός μεταβίβασης εντολών από πάνω προς τα κάτω και η μεταβίβαση αναφορών από κάτω προς τα πάνω πρέπει να είναι η συντομότερη δυνατή. Δεν πρέπει να παρεμβάλλονται πολλά επίπεδα και πολλές θέσεις εργασίας.
- **Το ισοζύγιο ενδιαφέροντος:** Το άτομο που ασκεί διοίκηση επί θέσεων εργασίας που ασχολούνται με διαφορετικό αντικείμενο (επιστημονικό, επαγγελματικό, κ.λ.π.) πρέπει να διατηρεί ένα ισοζύγιο ενδιαφέροντος χωρίς να παρασύρεται από την πιθανή εξειδίκευση που έχει ως άτομο ή από προτιμήσεις ή συμπάθειες.

5.1.3 Όραμα του οργανισμού

Η φιλοσοφία του οργανισμού πάνω στην οποία βασίζεται η επιτυχία του, εστιάζεται σε συνεχείς επενδύσεις τόσο σε νέες τεχνολογίες όσο και σε ανθρώπινο δυναμικό και σε θέματα και διαδικασίες εκπαίδευσής του. Με φόντο την κουλτούρα του νοσοκομείου και βάσει της φιλοσοφίας του και των υποδειγμάτων μπορούν να συναχθούν νοσοκομειακοί στόχοι, οι οποίοι διαμορφώνουν με προσανατολισμό το μέλλον και τους ασθενείς τα πλαίσια των δραστηριοτήτων του marketing. Αφού και οι κλινικές κατά κανόνα επιδιώκουν περισσότερους στόχους συγχρόνως, έχουμε και εδώ να κάνουμε με ένα σύστημα αντικειμενικών επιχειρηματικών στόχων. Το σύστημα αυτό αποτελείται από κύριους και δευτερεύοντες στόχους, οι οποίοι θα πρέπει να πραγματοποιούνται βάσει των συναγόμενων συνοδευόμενων και ενδιάμεσων στόχων.

Ο κύριος στόχος ενός νοσοκομείου είναι η βασική κάλυψη των αναγκών του πληθυσμού για νοσοκομειακές παροχές, προσφέροντας ιατρικές υπηρεσίες και νοσοκομειακή περίθαλψη. Εδώ ο στόχος ενός νοσοκομείου διαφέρει από τους στόχους καθαρά οικονομικών επιχειρήσεων, για τους οποίους η παραγωγή αγαθών ή η προσφορά υπηρεσιών αποτελεί μόνο ένα εργαλείο για την πραγματοποίηση, όσο το δυνατό υψηλότερου κέρδους, ή όσο το δυνατό υψηλότερης απόδοσης των απασχολουμένων κεφαλαίων.

Ο κύριος στόχος του νοσοκομείου, «κάλυψη των αναγκών του πληθυσμού για ιατρικές υπηρεσίες και νοσοκομειακή περίθαλψη», είναι πολύ γενικός και θα πρέπει, για να λειτουργήσει, ως γνώμονας της επιχειρησιακής δραστηριότητας, να συγκεκριμενοποιηθεί, μέσω ενδιάμεσων και συνοδευόμενων στόχων.

Οι ενδιάμεσοι στόχοι είναι:

- **Ο στόχος κατάρτισης παροχών:** Με τη βοήθεια αυτού του στόχου καθορίζονται η μορφή, η ποσότητα και η ποιότητα των νοσοκομειακών παροχών, καθώς και η διαμόρφωση της διαδικασίας κατάρτισης παροχών.
- **Ο στόχος κάλυψης αναγκών:** Αυτός ο στόχος αναφέρεται στην εναρμόνιση των προσφερόμενων παροχών με την επικρατούσα ανάγκη για νοσοκομειακές, όσον αφορά την αναγκαιότητα της κάλυψής τους και της χρονικής και τοπικής διανομής της.
- **Ο οικονομικός στόχος των παροχών:** Αυτός καθορίζει τη διαμόρφωση των τιμών του νοσοκομείου και των επαφών του νοσοκομείου με το περιβάλλον του (γιατροί που παραπέμπουν, ασφαλιστικά ταμεία υγείας, νοσοκομεία, άλλα ιδρύματα του συστήματος υγείας και γενικά η δημοσιότητα).
- **Ο οικονομικός στόχος:** Αυτός ο στόχος αναφέρεται στην μακροπρόθεσμη οικονομική εξασφάλιση της κατάρτισης παροχών.
- **Ο στόχος αυτονομίας και προσαρμογής:** Με τη βοήθεια αυτού του στόχου καθορίζεται ο βαθμός της αυτονομίας απέναντι σε τρίτους και ο τρόπος και η έκταση των συνεργασιών με άλλες οικονομικές μονάδες.

Οι συνοδευόμενοι στόχοι είναι για παράδειγμα, ο στόχος της διοίκησης της επιχείρησης, ο στόχος της οικονομικής αποτελεσματικότητας των παροχών ή ο στόχος της οικονομικότητας των δαπανών. Αυτό το σύστημα αντικειμενικών επιχειρηματικών στόχων συμπληρώνεται – πάντα σε σχέση με τις απόψεις που έχει ο φορέας του νοσοκομείου σχετικά με τους στόχους – με πρόσθετους ενδιάμεσους

στόχους, οι οποίοι υφίστανται παράλληλα, όπως για παράδειγμα την έρευνα ιατρικής και περίθαλψης, καθώς και την εκπαίδευση του νοσοκομειακού προσωπικού. Κατά κανόνα οι δευτερεύοντες στόχοι μπαίνουν στο παρασκήνιο, όσον αφορά τη σημαντικότητά τους σε σχέση με τον κύριο στόχο. Υπάρχει όμως και η πιθανότητα, εφόσον αυξάνεται η σημασία ενός δευτερεύοντος στόχου, να πρέπει να μετατραπούν και μεμονωμένα στοιχεία του κύριου στόχου.

Μόνο με τον καθορισμό των νοσοκομειακών στόχων, δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί μια ορθολογιστική-οικονομική διοίκηση του νοσοκομείου, θα πραγματοποιηθεί, όταν όλοι οι φορείς αποφάσεων ταυτίζονται με αυτό το στόχο.

5.1.4 Στρατηγική της εταιρείας

Η ανάπτυξη των σύγχρονων προτύπων διοίκησης στα νοσοκομεία για το Γενικό Νοσοκομείο Διδυμοτείχου γίνεται ταυτόχρονα και παράλληλα σε δύο διαφορετικούς πόλους λειτουργιών:

- των κύριων λειτουργιών (κλινικό έργο, νοσηλευτικές υπηρεσίες - ανθρώπινοι πόροι, εργαστηριακό έργο κλπ.) και
- των υποστηρικτικών λειτουργιών, που λειτουργούν για την στήριξη του πρώτου πόλου (συστήματα μηχανογράφησης, διοικητικές υπηρεσίες κλπ.).

Για τις κύριες λειτουργίες του οργανισμού, η επιχειρηματική του στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί ότι έγκειται στα επόμενα σημεία:

- Ικανοποίηση της ζήτησης υπηρεσιών περιοχής ευθύνης
- Βελτίωση της ποιότητας και της αξιοπιστίας των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας
- Αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας
- Μείωση του κόστους των υπηρεσιών
- Ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων

Αντίστοιχα για τις υποστηρικτικές λειτουργίες, η στρατηγική του οργανισμού έγκειται στα παρακάτω σημεία:

- Μείωση της γραφειοκρατίας
- Βελτίωση διοικητικών λειτουργιών
- Αποτελεσματική οργανωτική διάρθρωση
- Αύξηση παραγωγικότητας
- Αποδοτικότερη αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού
- Μείωση των γενικών και λειτουργικών εξόδων
- Υποστήριξη των διαδικασιών λήψης αποφάσεων
- Ενίσχυση της υποστήριξης των παραγωγικών διαδικασιών

Ακόμη, ο επιχειρησιακός σχεδιασμός του Γενικού Νοσοκομείου Διδυμοτείχου καταλήγει σε συγκεκριμένες δράσεις που απαντούν στους άξονες στρατηγικής και ανάπτυξης όπως καθορίζονται από την πολιτική υγείας στην χώρα για την:

- Αναβάθμιση κτιριακών υποδομών και ενίσχυσης ιατρικού εξοπλισμού των μονάδων υγείας
- Ανάπτυξη συστημάτων πληροφορικής του τομέα υγείας
- Υλοποίηση δράσεων κατάρτισης στον τομέα υγείας
- Εισαγωγή και εφαρμογή συγχρόνων προτύπων διοίκησης των νοσηλευτικών μονάδων.
- Εισαγωγή και εφαρμογή προτύπων διασφάλισης ποιότητας των υπηρεσιών υγείας στον δημόσιο τομέα.

5.2 Χρηματοοικονομική ανάλυση

5.2.1 Μεθοδολογία ανάλυσης

Τα περισσότερα χαρακτηριστικά της χρηματοοικονομικής κατάστασης μιας επιχείρησης (όπως χρηματοοικονομική ισορροπία, χρέος, ανάπτυξη, κλπ) μπορούν να ποσοτικοποιηθούν με την βοήθεια δεικτών που επεξεργάζονται βάσει των πληροφοριών που βρίσκονται μέσα στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις - ισολογισμούς, λογαριασμούς αποτελεσμάτων χρήσης (Ζοπουνίδης, 2003).

Είναι δυνατό να κατασκευαστούν εύκολα πολλές κατηγορίες χρηματοοικονομικών δεικτών. Αυτό που έχει σημασία όμως, είναι να εξεταστούν οι δείκτες εκείνοι, οι οποίοι σχετίζονται με το όραμα και τη στρατηγική της οργάνωσης. Πρέπει δηλαδή, να επιλεγούν δείκτες που περιγράφουν δυναμικά όλες τις οικονομικές δραστηριότητες της επιχείρησης και μετρούν την αποδοτικότητα της.

Οι δείκτες πρέπει να επιλέγονται με βάση τη σημαντικότητα για τον οργανισμό, ώστε να εκφράζουν τους αντικειμενικούς σκοπούς του και τους περιορισμούς που περιορίζουν το πεδίο δράσης του.

Βασικό χαρακτηριστικό επίσης είναι να επιλεγούν ανεξάρτητοι χρηματοοικονομικοί δείκτες. Υπάρχουν δύο περιπτώσεις εξάρτησης χρηματοοικονομικών δεικτών σε μια επιχείρηση:

1. η λογική εξάρτηση και
2. η εξάρτηση συσχέτισης.

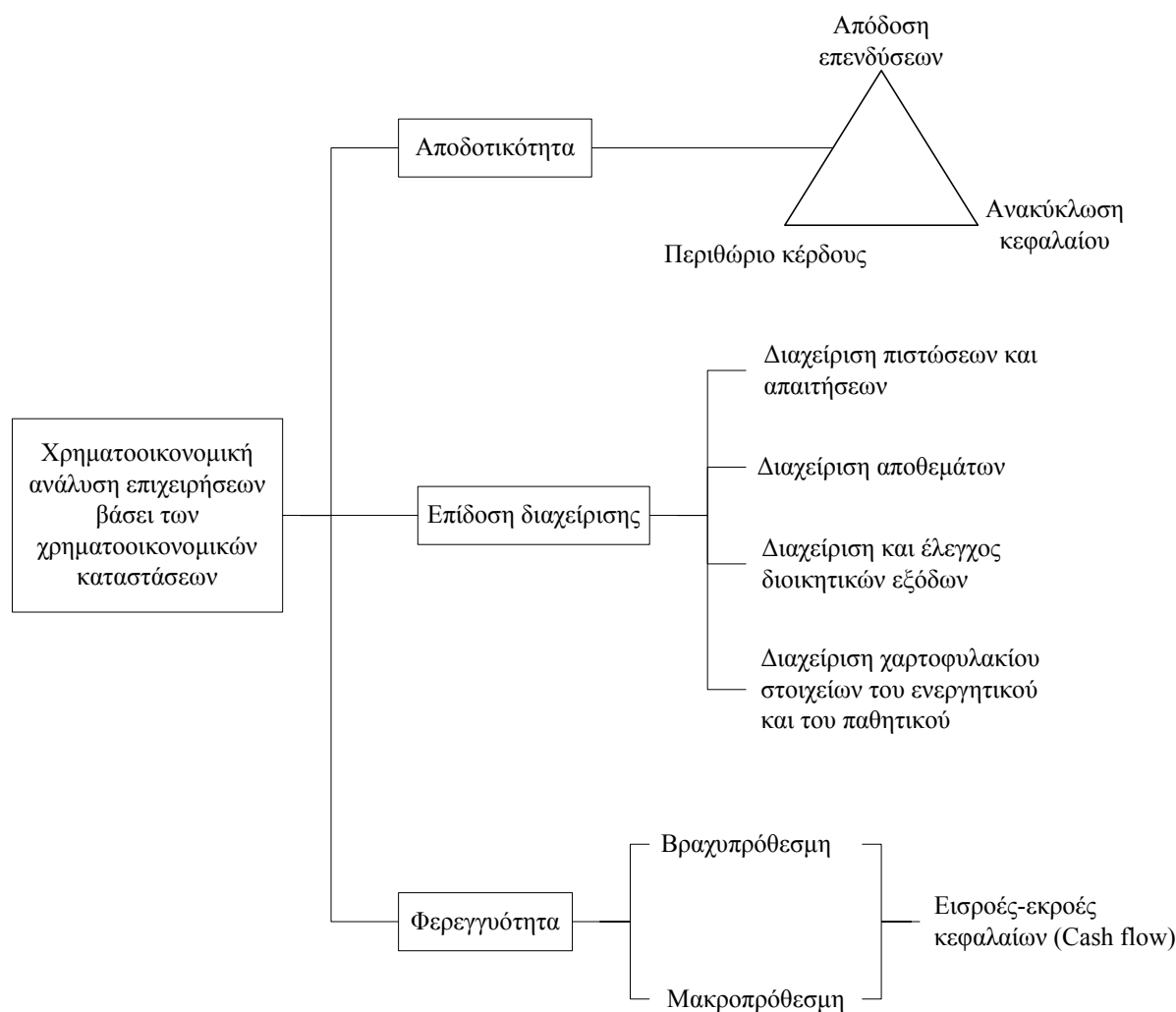
Λογική εξάρτηση μεταξύ τριών, για παράδειγμα, δεικτών προκύπτει όταν αρκεί να διααιρεθούν οι δύο για να βγει ο τρίτος. Εξάρτηση συσχέτισης προκύπτει σε περιπτώσεις όπου τα στοιχεία ενός δείκτη μπορούν να εκμαιευτούν από έναν άλλο.

Τελικά, αν εφαρμοστούν όλα τα παραπάνω, η χρηματοοικονομική θέση του οργανισμού μπορεί να περιγραφεί και να αξιολογηθεί δυναμικά από ένα σύνολο δεικτών, το ονομαζόμενο «πακέτο» χρηματοοικονομικών δεικτών (Ζοπουνίδης 2003).

Με βάση τα προηγούμενα, στο πλαίσιο υλοποίησης του συγκεκριμένου έργου πραγματοποιήθηκε η χρηματοοικονομική ανάλυση του οργανισμού με τη βοήθεια αριθμοδεικτών, η οποία και παρουσιάζεται στο κεφάλαιο αυτό.

Η μεθοδολογία χρηματοοικονομικής ανάλυσης που χρησιμοποιείται παρουσιάζεται στο Σχήμα 5.1. Η μεθοδολογία αυτή που πλησιάζει αρκετά τη μεθοδολογία του Ελληνικού Λογιστικού Σχεδίου, αναπτύχθηκε από τον Courtis το 1978. Έχοντας ως βάση τη συγκεκριμένη μεθοδολογία, ο αξιολογητής μπορεί να ταξινομήσει κάθε δείκτη σε μια από τις τρεις κατηγορίες δεικτών.

Συγκεκριμένα, ο ορισμός και η ταξινόμηση των χρηματοοικονομικών δεικτών έχει ως εξής (Ζοπουνίδης, 2003):



Σχήμα 5.1: Μεθοδολογία χρηματοοικονομικής ανάλυσης (Ζοπουνίδης, 2003)

1. Δείκτες αποδοτικότητας

Αυτοί οι δείκτες μετρούν την αποδοτικότητα του οργανισμού στο τομέα των επενδύσεων, συνδέονται με την ικανότητα του οργανισμού στις πωλήσεις και επιπρόσθετα ελέγχουν την ανακύκλωση του κεφαλαίου.

Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει δείκτες που σχετίζονται με το *περιθώριο κέρδους*, ως εξής:

$$1.1 \text{ Μικτό Περιθώριο Κέρδους: } \frac{\text{Πωλήσεις-Κόστος πωλήσεων}}{\text{Πωλήσεις}}$$

$$1.2 \text{ Καθαρό Περιθώριο Κέρδους: } \frac{\text{Κέρδη μετά από φόρους}}{\text{Πωλήσεις}}$$

Επίσης, περιλαμβάνονται οι ακόλουθοι δείκτες που αφορούν την *απόδοση των επενδύσεων*:

$$1.3 \text{ Χρηματοοικονομική αποδοτικότητα: } \frac{\text{Καθαρά κέρδη μετά από φόρους}}{\text{Ίδια κεφάλαια}}$$

$$1.4 \text{ Βιομηχανική αποδοτικότητα: } \frac{\text{Κέρδη πριν από τόκους και φόρους}}{\text{Σύνολο ενεργητικού}}$$

Τέλος, η συγκεκριμένη κατηγορία δεικτών περιέχει δείκτες που σχετίζονται με την *ανακύκλωση του κεφαλαίου*:

$$1.5 \text{ Δείκτης κυκλοφορίας ενεργητικού: } \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Σύνολο ενεργητικού}}$$

$$1.6 \text{ Δείκτης κυκλοφορίας ιδίων κεφαλαίων: } \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Ίδια κεφάλαια}}$$

$$1.7 \text{ Δείκτης κυκλοφορίας υποχρεώσεων: } \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Υποχρεώσεις}}$$

2. Δείκτες φερεγγυότητας

Αυτοί οι δείκτες μετρούν τη φερεγγυότητα του οργανισμού, ελέγχοντας τη σε μακροπρόθεσμο και βραχυπρόθεσμο επίπεδο. Για τον έλεγχο της φερεγγυότητας χρησιμοποιούνται οι εισροές και οι εκροές κεφαλαίων:

$$2.1 \text{ Δείκτης συνολικής ικανότητας δανεισμού: } \frac{\text{Σύνολο υποχρεώσεων}}{\text{Σύνολο ενεργητικού}}$$

$$2.2 \text{ Δείκτης μακροπρόθεσμης ικανότητας δανεισμού: } \frac{\text{Ίδια Κεφάλαια}}{\text{Ίδια Κεφάλαια + Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

$$2.3 \text{ Δείκτης γενικής ρευστότητας: } \frac{\text{Κυκλοφορούν ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$$

$$2.4 \text{ Δείκτης άμεσης ρευστότητας: } \frac{\text{Κυκλοφορούν ενεργητικό-αποθέματα}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$$

$$2.5 \text{ Δείκτης κάλυψης αναγκών σε ΚΚ από διαρκή κεφάλαια: } \frac{\text{Κεφάλαιο κίνησης}}{\text{Ανάγκες σε κεφάλαιο κίνησης}}$$

$$2.6 \text{ Δείκτης ικανότητας αποπληρωμής υποχρεώσεων: } \frac{\text{Σύνολο υποχρεώσεων}}{\text{Περιθώριο αυτοχρηματοδότησης}}$$

$$2.7 \text{ Δείκτης κεφαλαίου κίνησης: } \frac{\text{Διαρκή κεφάλαια}}{\text{Καθαρό πάγιο ενεργητικό}}$$

3. Δείκτες επίδοσης της διαχείρισης

Αυτοί οι δείκτες εξετάζουν την επίδοση της διαχείρισης του οργανισμού. Ελέγχεται η διαχείριση πιστώσεων και απαιτήσεων, η διαχείριση αποθεμάτων, η διαχείριση και ο έλεγχος διοικητικών εξόδων, καθώς και η διαχείριση χαρτοφυλακίου από στοιχεία του ενεργητικού και του παθητικού.

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες που περιλαμβάνονται στη συγκεκριμένη κατηγορία έχουν ως εξής:

$$3.1 \text{ Μέση περίοδος είσπραξης των απαιτήσεων: } \frac{\text{Απαιτήσεις} \times \text{Ημέρες του χρόνου}}{\text{Ετήσιες πιστωτικές πωλήσεις}}$$

$$3.2 \text{ Μέση περίοδος εξόφλησης πληρωτέων λογαριασμών: } \frac{\text{Πληρωτέοι λογαριασμοί} \times \text{Ημέρες του χρόνου}}{\text{Αγορές πρώτων και βοηθητικών υλών}}$$

$$3.3 \text{ Δείκτης κυκλοφορίας των αποθεμάτων: } \frac{\text{Κόστος πωλήσεων}}{\text{Μέσο επίπεδο αποθεμάτων}}$$

$$3.4 \text{ Βασικό Διάστημα Βιωσιμότητας: } \frac{\text{Συνολικά στοιχεία εξασφάλισης βιωσιμότητας}}{\left(\frac{\text{Προβλεπόμενα ημερήσια έξοδα λειτουργίας}}{\text{Αριθμός ημερών στο χρόνο}} \right)}$$

Για το συγκεκριμένο δείκτη θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο αριθμητής περιλαμβάνει: τα μετρητά, τα εμπορεύσιμα χρεόγραφα, τα γραμμάτια εισπρακτέα, τις απαιτήσεις, ενώ ο παρανομαστής περιλαμβάνει: το κόστος πωλήσεων, τα έξοδα πωλήσεων, τα γενικά και διοικητικά έξοδα.

$$3.5 \text{ Δείκτης σημασίας χρηματοοικονομικών εξόδων: } \frac{\text{Χρηματοοικονομικά έξοδα}}{\text{Πωλήσεις}}$$

$$3.6 \text{ Δείκτης σημασίας γενικών και διοικητικών εξόδων: } \frac{\text{Γενικά και διοικητικά έξοδα}}{\text{Πωλήσεις}}$$

$$3.7 \text{ Δείκτης σημασίας εξόδων λειτουργίας διάθεσης: } \frac{\text{Έξοδα λειτουργίας διάθεσης}}{\text{Πωλήσεις}}$$

Επίσης στη συγκεκριμένη κατηγορία εξετάζονται και οι ακόλουθοι χρηματοοικονομικοί δείκτες που σχετίζονται με τη δομή των ενεργητικών-παθητικών στοιχείων του οργανισμού:

$$3.8 \frac{\text{Υποχρεώσεις}}{\text{Κεφάλαιο κινήσεως}}$$

$$3.9 \frac{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}{\text{Κεφάλαιο κίνησης}}$$

3.10 $\frac{\text{Λογ/μός κυκλοφορούντος ενεργητικού}}{\text{Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού}}$

3.11 $\frac{\text{Πάγιο ενεργητικό}}{\text{Σύνολο ενεργητικού}}$

Για την χρηματοοικονομική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό Financial Advisor, το οποίο έχει εγκατασταθεί στο Γενικό Νοσοκομείο Διδυμοτείχου και περιλαμβάνει τις χρήσεις 2005-2006-2007. Το λογισμικό αυτό αποτελεί ένα template στο Microsoft Excel, γεγονός που το καθιστά ιδιαίτερο φιλικό και εύχρηστο. Ο Πίνακας 5.1 παρουσιάζει αναλυτικά τις κατηγορίες δεικτών που χρησιμοποιούνται από το λογισμικό Financial Advisor.

Πίνακας 5.1: Χρηματοοικονομικοί δείκτες στο λογισμικό Financial Advisor

<i>Κατηγορία</i>	<i>Δείκτες</i>	<i>Μεταβλητές χρηματοοικονομικής ισορροπίας</i>
Αποδοτικότητα	Χρηματοοικονομική αποδοτικότητα	Κέρδη μετά (προ) φόρων/Ίδια κεφάλαια
	Βιομηχανική αποδοτικότητα	Κέρδη προ τόκων και φόρων/Σύνολο ενεργητικού
	Μικτό περιθώριο κέρδους	Μικτά κέρδη/Πωλήσεις
	Καθαρό περιθώριο κέρδους	Καθαρά κέρδη/Πωλήσεις
	Ταχύτητα κυκλοφορίας ενεργητικού	Πωλήσεις/Σύνολο ενεργητικού
	Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίων	Πωλήσεις/Πάγιο ενεργητικό
	Καθαρά κέρδη/Κεφάλαιο κίνησης	
Φερεγγυότητα	Δανειακή επιβάρυνση	Σύνολο υποχρεώσεων/Σύνολο ενεργητικού
	Δείκτης μόχλευσης	Ίδια κεφάλαια/Υποχρεώσεις
	Σύνολο υποχρεώσεων/Κεφάλαιο κίνησης	
	Μακρ/σμη Δανειακή επιβάρυνση	Μακρ/σμες υποχρεώσεις/(Μακρ. Υποχρ.+Ίδια κεφάλαια)
	Ίδια κεφάλαια/καθαρό πάγιο ενεργητικό	
	ΚΠΤΦ/Χρηματοοικονομικά έξοδα	
	Γενική ρευστότητα	Κυκλοφορούν ενεργητικό/Βραχ. υποχρεώσεις
	Άμεση ρευστότητα	(Κυκλ. ενεργητικό-Αποθέματα)/Βραχ. υποχρεώσεις

	Δείκτης ταμειακής ρευστότητας	Διαθέσιμα/Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις
	Κεφάλαιο κίνησης/Ανάγκες σε κεφ. Κίνησης	
	Κεφάλαιο κίνησης/Σύνολο ενεργητικού	
Επίδοση διαχείρισης	Ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων	360 X Μέσο επίπεδο αποθεμάτων/Κόστος πωλήσεων
	Αποθέματα/Κυκλοφορούν ενεργητικό	
	Απαιτήσεις X 360/Πωλήσεις	
	Βραχ. υποχρεώσεις X 360/Κόστος πωλήσεων	
	Χρηματοοικονομικά έξοδα/Πωλήσεις	
	Γενικά και διοικητικά έξοδα/Πωλήσεις	
	Κεφάλαιο κίνησης	Κυκλοφορούν ενεργητικό-Βραχ/σμες υποχρεώσεις
	Ανάγκες σε κεφάλαια κίνησης	Αποθέματα+(Απαιτήσεις-Κεφάλαιο εισπρακτέο στην επόμενη χρήση) -(Βραχ. Υποχρ.-Βραχ. Τραπ. Υποχρ.)
	Ταμειακό αποτέλεσμα	Κεφάλαιο κίνησης-Ανάγκες σε κεφάλαιο κίνησης

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η ανάλυση που ακολουθεί επικεντρώνεται στα έτη 2006 και 2007, έτσι ώστε να συμβαδίζει με τα αποτελέσματα του συστήματος BSC που έχει εφαρμοστεί για το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Επίσης για την ανάλυση έχουν χρησιμοποιηθεί οι ισολογισμοί του οργανισμού, όπως παρουσιάζονται στο Παράρτημα της συγκεκριμένης έκθεσης, ενώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι ειδικά για τον ισολογισμό του 2007 εκκρεμεί η διαδικασία ελέγχου από το σώμα των ορκωτών ελεγκτών.

5.2.2. Αποτελέσματα ανάλυσης με χρήση αριθμοδεικτών

5.2.2.1. Αποτελέσματα έτους 2006

Τα αποτελέσματα της χρηματοοικονομικής ανάλυσης με τη βοήθεια δεικτών παρουσιάζονται συγκεντρωτικά στον Πίνακα 5.2, όπου μπορούν να παρατηρηθούν τα εξής:

1. Σε γενικές γραμμές η χρηματοοικονομική αποδοτικότητα είναι σε ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα, γεγονός που κρίνεται αναμενόμενο δεδομένου του συστήματος χρηματοδότησης των ελληνικών δημόσιων νοσοκομείων.

Πίνακας 5.2: Χρηματοοικονομική ανάλυση έτους 2006

<i>Κατηγορία</i>	<i>Δείκτες</i>	<i>Τιμές</i>
Αποδοτικότητα	Χρηματοοικονομική αποδοτικότητα	-354,47%
	Βιομηχανική αποδοτικότητα	-32,16%
	Μικτό περιθώριο κέρδους	-170,36%
	Καθαρό περιθώριο κέρδους	-54,78%
	Ταχύτητα κυκλοφορίας ενεργητικού	0,63
	Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίων	1,23
	Καθαρά κέρδη/Κεφάλαιο κίνησης	0,83
Φερεγγυότητα	Δανειακή επιβάρυνση	90,20%
	Δείκτης μόχλευσης	0,11
	Σύνολο υποχρεώσεων/Κεφάλαιο κίνησης	-2,16
	Μακρ/σμη. Δανειακή επιβάρυνση	0,00%
	Ίδια κεφάλαια/καθαρό πάγιο ενεργητικό	18,99%
	ΚΠΤΦ/Χρηματοοικονομικά έξοδα	-
	Γενική ρευστότητα	0,54
	Άμεση ρευστότητα	0,43
	Δείκτης ταμειακής ρευστότητας	0,07
	Κεφάλαιο κίνησης/Ανάγκες σε κεφ. κίνησης	87,32%
	Κεφάλαιο κίνησης/Σύνολο ενεργητικού	-41,83%
Επίδοση διαχείρισης	Ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων	20
	Αποθέματα/Κυκλοφορούν ενεργητικό	19,21%
	Απαιτήσεις Χ 360/Πωλήσεις	187
	Βραχ. υποχρεώσεις Χ 360/Κόστος πωλήσεων	189
	Χρηματοοικονομικά έξοδα/Πωλήσεις	0,00%
	Γενικά και διοικητικά έξοδα/Πωλήσεις	73,89%
	Κεφάλαιο κίνησης	-4.047.745
	Ανάγκες σε κεφάλαια κίνησης	-4.635.742
	Ταμειακό αποτέλεσμα	587.996

2. Η χαμηλή πάντως χρηματοοικονομική αποδοτικότητα οφείλεται αφενός στο γεγονός ότι ο οργανισμός καταγράφει ζημιές αντί για κέρδη και αφετέρου στο χαμηλό επίπεδο Ιδίων Κεφαλαίων.
3. Οι δείκτες περιθωρίου κέρδους (μικτού και καθαρού) κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα και μάλιστα σε πολύ αρνητικές τιμές.

4. Το προηγούμενο αποτέλεσμα, σε συνδυασμό με τη Δανειακή Επιβάρυνση, η οποία είναι σε πολύ υψηλά επίπεδα (το σύνολο των υποχρεώσεων ανέρχεται στο 90% περίπου του συνολικού ενεργητικού), υποδεικνύει το πρόβλημα υπερχρέωσης του οργανισμού.
5. Από την άλλη πλευρά, οι δείκτες ρευστότητας κυμαίνονται γύρω στο 0,5 (δηλ. το Κυκλοφορούν Ενεργητικό είναι σε θέση να καλύψει το 50% περίπου των Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων), το οποίο θεωρείται μέτρια προς μη ικανοποιητική απόδοση.
6. Το προηγούμενο αποτέλεσμα σχετίζεται και με την υψηλή τιμή του δείκτη Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις Χ 360 / Κόστος Πωλήσεων, ο οποίος εκτιμάται στο 190 περίπου (δηλ. οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις ξεπερνούν το 50% του κόστους πωλήσεων).
7. Ταυτόχρονα, η υψηλή τιμή των Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων είναι υπεύθυνη για την αρνητική τιμή του Κεφαλαίου Κίνησης που εκτιμάται το συγκεκριμένο έτος.
8. Επίσης θα πρέπει να σημειωθεί ότι ένα από τα σημαντικότερα αρνητικά αποτελέσματα του οργανισμού επικεντρώνεται στα Γενικά και Διοικητικά Έξοδα, τα οποία κυμαίνονται σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα (ο δείκτης Γενικά και Διοικητικά Έξοδα προς Πωλήσεις ανέρχεται στο 73%).
9. Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί η σχετικά καλή επίδοση του οργανισμού σε κάποιους δείκτες επίδοσης διαχείρισης. Για παράδειγμα, ο δείκτης Αποθέματα προς Κυκλοφορούν Ενεργητικό είναι σχετικά χαμηλός (περίπου 19%), γεγονός που υποδεικνύει τη σωστή διαχείριση των αποθεμάτων από την πλευρά του οργανισμού (δηλ. δεν υπάρχουν μεγάλες ποσότητες αποθέματος που μένουν αχρησιμοποίητες).

5.2.2.2. Αποτελέσματα έτους 2007

Η χρηματοοικονομική ανάλυση με τη βοήθεια αριθμοδεικτών για το έτος 2007 παρουσιάζεται στον Πίνακα 5.3, όπου με βάση τα αποτελέσματα μπορούν να παρατηρηθούν τα εξής:

1. Το σύνολο σχεδόν των δεικτών αποδοτικότητας κυμαίνονται σε ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα, κυρίως λόγω του γεγονότος ότι ο οργανισμός έχει σημειώσει ζημίες αντί για κέρδη για το συγκεκριμένο έτος.
2. Για το λόγο αυτό, λαμβάνοντας υπόψη και το γεγονός ότι τα Ίδια Κεφάλαια παρουσιάζονται αρνητικά για το 2007, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι σχετικοί δείκτες αποδοτικότητας πρέπει να εξετάζονται με ιδιαίτερα προσοχή (π.χ. ο δείκτης Χρηματοοικονομικής Αποδοτικότητας είναι αποτέλεσμα λόγου 2 αρνητικών μεγεθών, παρά το γεγονός ότι παρουσιάζει ιδιαίτερα υψηλή τιμή).
3. Οι δείκτες που σχετίζονται με το περιθώριο κέρδους παρουσιάζουν μια σχετική βελτίωση σε σχέση με το προηγούμενο έτος, αν και πάλι παρουσιάζουν αρνητικές τιμές.

Πίνακας 5.3: Χρηματοοικονομική ανάλυση έτους 2007

<i>Κατηγορία</i>	<i>Δείκτες</i>	<i>Τιμές</i>
Αποδοτικότητα	Χρηματοοικονομική αποδοτικότητα	-
	Βιομηχανική αποδοτικότητα	-16,79%
	Μικτό περιθώριο κέρδους	-72,55%
	Καθαρό περιθώριο κέρδους	-24,99%
	Ταχύτητα κυκλοφορίας ενεργητικού	0,56
	Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίων	1,63
	Καθαρά κέρδη/Κεφάλαιο κίνησης	0,34
Φερεγγυότητα	Δανειακή επιβάρυνση	106,93%
	Δείκτης μόχλευσης	-0,06
	Σύνολο υποχρεώσεων/Κεφάλαιο κίνησης	-2,58
	Μακρ/σμη. Δανειακή επιβάρυνση	0,00%
	Ίδια κεφάλαια/καθαρό πάγιο ενεργητικό	-20,11%
	ΚΠΤΦ/Χρηματοοικονομικά έξοδα	-1.612,50
	Γενική ρευστότητα	0,61
	Άμεση ρευστότητα	0,52
	Δείκτης ταμειακής ρευστότητας	0,12
	Κεφάλαιο κίνησης/Ανάγκες σε κεφ. κίνησης	75,85%
	Κεφάλαιο κίνησης/Σύνολο ενεργητικού	-41,42%
Επίδοση διαχείρισης	Ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων	36
	Αποθέματα/Κυκλοφορούν ενεργητικό	14,84%
	Απαιτήσεις X 360/Πωλήσεις	273
	Βραχ. υποχρεώσεις X 360/Κόστος πωλήσεων	397
	Χρηματοοικονομικά έξοδα/Πωλήσεις	0,02%
	Γενικά και διοικητικά έξοδα/Πωλήσεις	116,92%
	Κεφάλαιο κίνησης	-5.846.940
	Ανάγκες σε κεφάλαια κίνησης	-7.708.757
	Ταμειακό αποτέλεσμα	1.861.817

4. Ο δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης ξεπερνάει το 100% (δηλ. το σύνολο των Υποχρεώσεων είναι μεγαλύτερο από το σύνολο του Ενεργητικού), γεγονός ιδιαίτερα ανησυχητικό για τον οργανισμό.
5. Από την άλλη πλευρά, οι δείκτες ρευστότητας κυμαίνονται στα ίδια, μη ικανοποιητικά, επίπεδα συγκριτικά με το προηγούμενο έτος.

6. Το προηγούμενο αποτέλεσμα σχετίζεται και με την ιδιαίτερα υψηλή τιμή που παρουσιάζει ο δείκτης Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις Χ 360 / Κόστος Πωλήσεων, ο οποίος εκτιμάται στο 400 περίπου (δηλ. οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις ξεπερνούν το 110% του κόστους πωλήσεων), τονίζοντας την άμεση ανάγκη ρευστότητας του οργανισμού.
7. Επίσης, ο δείκτης που αφορά τη σημαντικότητα των Γενικών και Διοικητικών Εξόδων (δείκτης Γενικά και Διοικητικά Έξοδα προς Πωλήσεις) κυμαίνεται σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα (για το έτος 2007 ξεπερνάει το 100%, δηλαδή τα συγκεκριμένα έξοδα είναι μεγαλύτερα από τις Πωλήσεις).
8. Τέλος, ο δείκτης Αποθέματα προς Κυκλοφορούν Ενεργητικό είναι ιδιαίτερα χαμηλός γεγονός που υποδεικνύει τη σωστή διαχείριση των αποθεμάτων από τη διοίκηση του οργανισμού.

5.2.2.3. Μεταβολές δεικτών 2006-2007

Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα της χρηματοοικονομικής ανάλυσης με τη βοήθεια δεικτών για τα έτη 2006-2007 (βλ. Πίνακες 5.2-5.3) είναι δυνατό να προσδιοριστούν οι σημαντικότερες μεταβολές της χρηματοοικονομικής ισορροπίας του οργανισμού στο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Τα σημαντικότερα στοιχεία της συγκριτικής αυτής ανάλυσης εστιάζονται στα εξής:

1. Σε γενικές γραμμές, η διαχείριση των αποθεμάτων από τον οργανισμό παρουσιάζει μια σημαντική βελτίωση το τελευταίο έτος. Συγκεκριμένα, ο δείκτης Αποθέματα προς Κυκλοφορούν Ενεργητικό μειώθηκε κατά 23% περίπου, παρά το γεγονός ότι είχε σχετικά χαμηλή τιμή και το 2006. Στο ίδιο πλαίσιο, ο δείκτης της Ταχύτητας Κυκλοφορίας του Ενεργητικού αυξήθηκε κατά 80%, γεγονός που υποδηλώνει τη μη ύπαρξη πλεονάζοντος αποθέματος.
2. Επίσης, παρά το γεγονός ότι οι δείκτες του περιθωρίου κέρδους (μικτό και καθαρό) παρουσιάζονται αρνητικοί κατά την περίοδο 2006-2007, υπάρχει μια σημαντική βελτίωση της τάξης του 50% κατά το τελευταίο έτος.
3. Η ρευστότητα του οργανισμού παρουσιάζει μια μικρή σχετικά βελτίωση το τελευταίο έτος, όπως φαίνεται από τους σχετικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες (οι δείκτες Γενικής και Άμεσης Ρευστότητας έχουν αυξηθεί κατά 13% και 21% αντίστοιχα, ενώ ο δείκτης Ταμειακής Ρευστότητας έχει αυξηθεί κατά 70% περίπου).
4. Ταυτόχρονα, ο οργανισμός παρουσιάζεται βελτιωμένος όσον αφορά το δείκτη της Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Παγίων (αύξηση κατά 33% περίπου το τελευταίο έτος), γεγονός που υποδηλώνει βελτίωση των πωλήσεων συγκριτικά με το Πάγιο Ενεργητικό.

Πίνακας 5.4: Συγκριτική χρηματοοικονομική ανάλυση ετών 2006-2007

<i>Κατηγορία</i>	<i>Δείκτες</i>	<i>Τιμές 2006</i>	<i>Τιμές 2007</i>	<i>Μεταβολή (%)</i>
Αποδοτικότητα	Χρηματοοικονομική αποδοτικότητα	-354,47%	202,31%	-
	Βιομηχανική αποδοτικότητα	-32,16%	-16,79%	-47,8%
	Μικτό περιθώριο κέρδους	-170,36%	-72,55%	-57,4%
	Καθαρό περιθώριο κέρδους	-54,78%	-24,99%	-54,4%
	Ταχύτητα κυκλοφορίας ενεργητικού	0,63	0,56	-11,1%
	Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίων	1,23	1,63	32,5%
	Καθαρά κέρδη/Κεφάλαιο κίνησης	0,83	0,34	-59,0%
Φερεγγυότητα	Δανειακή επιβάρυνση	90,20%	106,93%	18,5%
	Δείκτης μόχλευσης	0,11	-0,06	-154,5%
	Σύνολο υποχρεώσεων/Κεφάλαιο κίνησης	-2,16	-2,58	19,4%
	Μακρ/σμη. Δανειακή επιβάρυνση	0,00%	0,00%	-
	Ίδια κεφάλαια/καθαρό πάγιο ενεργητικό	18,99%	-20,11%	-205,9%
	ΚΠΤΦ/Χρηματοοικονομικά έξοδα	-	-1.612,50	-
	Γενική ρευστότητα	0,54	0,61	13,0%
	Άμεση ρευστότητα	0,43	0,52	20,9%
	Δείκτης ταμειακής ρευστότητας	0,07	0,12	71,4%
	Κεφάλαιο κίνησης/Ανάγκες σε κεφ. κίνησης	87,32%	75,85%	-13,1%
	Κεφάλαιο κίνησης/Σύνολο ενεργητικού	-41,83%	-41,42%	-1,0%
	Ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων	20	36	80,0%
Επίδοση διαχείρισης	Αποθέματα/Κυκλοφορούν ενεργητικό	19,21%	14,84%	-22,7%
	Απαιτήσεις X 360/Πωλήσεις	187	273	46,0%
	Βραχ. υποχρεώσεις X 360/Κόστος πωλήσεων	189	397	110,1%
	Χρηματοοικονομικά έξοδα/Πωλήσεις	0,00%	0,02%	-
	Γενικά και διοικητικά έξοδα/Πωλήσεις	73,89%	116,92%	58,2%
	Κεφάλαιο κίνησης	-4.047.745	-5.846.940	44,4%
	Ανάγκες σε κεφάλαια κίνησης	-4.635.742	-7.708.757	66,3%
	Ταμειακό αποτέλεσμα	587.996	1.861.817	216,6%

5. Ο δείκτης της Βιομηχανικής Αποδοτικότητας φαίνεται να παρουσιάζει μια βελτίωση κατά το τελευταίο έτος, παρά το γεγονός ότι λαμβάνει αρνητικές τιμές σε όλο το χρονικό διάστημα 2006-2007.
6. Σε γενικές γραμμές φαίνεται ότι υπάρχει επιδείνωση της δανειακής επιβάρυνσης του οργανισμού κατά το τελευταίο έτος, γεγονός που φαίνεται και από τους σχετικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες (δείκτες Δανειακής Επιβάρυνσης, Μόχλευσης, Απαιτήσεις προς Πωλήσεις, Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις προς Κόστος Πωλήσεων, κλπ).
7. Επίσης, η αρνητική τιμή που παρουσιάζουν τα Ίδια Κεφάλαια κατά το 2007 έχει άμεση επίπτωση και στους σχετικούς δείκτες (π.χ. ο δείκτης Ίδια Κεφάλαια προς Καθαρό Πάγιο Ενεργητικό παρουσιάζει μια επιδείνωση της τάξης του 200%).
8. Τέλος, φαίνεται ο σημαντικότητα των Γενικών και Διοικητικών Εξόδων ως προς τις Πωλήσεις παρουσιάζουν μια σημαντική επιδείνωση κατά το τελευταίο έτος (επιδείνωση της τάξης του 60%). Αντίθετα, ο δείκτης των Χρηματοοικονομικών Εξόδων προς τις Πωλήσεις λαμβάνει ιδιαίτερα χαμηλές τιμές και στα 2 έτη της ανάλυσης.

Ο Πίνακας 5.4 παρουσιάζει αναλυτική τις τιμές των χρηματοοικονομικών δεικτών για τα έτη 2006-2007, καθώς και τη μεταβολή των τιμών τους το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

5.3 Σύνοψη αποτελεσμάτων

Με βάση την ανάλυση που παρουσιάζεται στις προηγούμενες παραγράφους του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι δυνατό να προσδιοριστούν τα πλέον σημαντικά δυνατά και αδύνατα σημεία του οργανισμού.

Πιο συγκεκριμένα, η χρηματοοικονομική ανάλυση των ετών 2006-2007 δείχνει ότι τα σημαντικότερα θετικά σημεία του οργανισμού, συγκριτικά με τη συνολική χρηματοοικονομική εικόνα που αυτός παρουσιάζει, αφορούν τα εξής:

1. Σωστή διαχείριση αποθεμάτων
2. Μικρό ύψος χρηματοοικονομικών εξόδων

Από την άλλη πλευρά, τα σημαντικότερα αρνητικά σημεία της χρηματοοικονομικής εικόνας του οργανισμού επικεντρώνονται στα εξής:

1. Χαμηλή αποδοτικότητα (χρηματοοικονομική και βιομηχανική)
2. Μικρά περιθώρια κέρδους (μικτό και καθαρό)
3. Υψηλές υποχρεώσεις και δανειακή επιβάρυνση
4. Μεγάλο ύψος γενικών και διοικητικών εξόδων

Τέλος, η συγκριτική ανάλυση της μεταβολής των χρηματοοικονομικών δεικτών το χρονικό διάστημα 2006-2007, είναι σε θέση να προσδιορίσει τόσο τους τομείς που παρουσίασαν βελτίωση κατά το τελευταίο έτος, όσο και αυτούς που επιδεινώθηκαν κατά το 2007.

Συγκεκριμένα, με βάση την ανάλυση που έχει προηγηθεί, η χρηματοοικονομική εικόνα του οργανισμού παρουσιάζει βελτίωση στους παρακάτω τομείς:

1. Πευστότητα (άμεση και γενική)
2. Βιομηχανική αποδοτικότητα
3. Ταχύτητα κυκλοφορίας παγίων
4. Περιθώριο κέρδους (μικτό και καθαρό)

Από την άλλη πλευρά, η εικόνα του οργανισμού φαίνεται να επιδεινώνεται στους παρακάτω χρηματοοικονομικούς τομείς:

1. Δανειακή επιβάρυνση και υποχρεώσεις
2. Ίδια κεφάλαια
3. Γενικά και διοικητικά έξοδα
4. Χρηματοοικονομική αποδοτικότητα

Τα προηγούμενα δυνατά και αδύνατα σημεία της χρηματοοικονομικής εικόνας του οργανισμού, καθώς και η τάση που παρατηρείται κατά τα έτη 2006-2007 (σημεία που παρουσιάζουν σημαντική βελτίωση ή επιδείνωση) είναι σε θέση να βοηθήσουν τη διοίκηση του Γενικού Νοσοκομείου Διδυμοτείχου στη συνολικότερη χάραξη της στρατηγικής του οργανισμού, τουλάχιστον όσον αφορά την επίτευξη συγκεκριμένων οικονομικών στόχων.

Κεφάλαιο 6. Ανάπτυξη Balanced Scorecard στο Γενικό Νοσοκομείο Διδυμοτείχου

Η μέθοδος BSC, όπως έχει αναλυθεί, αποτελεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο υποστήριξης στρατηγικών αποφάσεων, το οποίο επιχειρεί να συνδέσει το κενό που υφίσταται ανάμεσα στο στρατηγικό όραμα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και τα άμεσα αποτελέσματα αυτού. Το σύστημα αυτό έχει προκύψει ως ένα αποδεδειγμένο και αποτελεσματικό εργαλείο στην αναζήτηση της σύλληψης, της περιγραφής και της μετάφρασης των άυλων περιουσιακών στοιχείων σε πραγματική αξία για όλους τους εμπλεκόμενους σε έναν οργανισμό και στη διαδικασία που επιτρέπει στους οργανισμούς να εφαρμόσουν επιτυχώς διαφοροποιημένες στρατηγικές.

Η αποκόμιση των οφελών της συγκεκριμένης μεθόδου μέτρησης των επιχειρηματικών αποδόσεων, ώθησε το Γενικό Νοσοκομείο Διδυμοτείχου στην ανάπτυξη ενός συστήματος BSC. Για τον οργανισμό η μέθοδος BSC αποτελεί ένα αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης των επιχειρηματικών επιδόσεων της, μιας και θα καταστεί εφικτή η μετάφραση του οράματος και της στρατηγικής του οργανισμού σε στρατηγικούς στόχους και δείκτες επίδοσης, γεγονός το οποίο θα επιτρέψει την μέτρηση της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής αυτής. Επιπρόσθετα με την χρήση του BSC το νοσοκομείο θα σταματήσει να εστιάζει σε οικονομικούς δείκτες ως εργαλείο μέτρησης της επίδοσης του.

Ως εκ τούτου η εφαρμογή ενός συστήματος BSC σε όλο τον οργανισμό αποτελεί την καταλληλότερη επιλογή αφού η προσοχή που θα επιδοθεί στους στρατηγικούς στόχους και δείκτες που αφορούν όλο τον οργανισμό είναι σε θέση να ενώσει διαφορετικά τμήματά του προς τον κοινό στόχο της εφαρμογής της στρατηγικής. Οι δείκτες επίδοσης που θα χρησιμοποιηθούν στο συνολικό BSC θα αποτελέσουν την πρώτη ύλη για την εφαρμογή επιμέρους Scorecards σε πολλά τμήματά του, γεγονός το οποίο θα επιτρέψει σε όλους τους συμμετέχοντες να καθορίσουν συγκεκριμένες ενέργειες και δραστηριότητες που θα συνεισφέρουν στην επίτευξη του μακροπρόθεσμου στόχου του νοσοκομείου.

Τα συστατικά ανάπτυξης ενός επιτυχημένου συστήματος BSC για το συγκεκριμένο νοσοκομείο, η αποστολή του οργανισμού, οι εταιρικές του αξίες, το όραμα και η στρατηγική του, και η προσεκτική μελέτη αυτών, οδήγησαν στην επιλογή και χρήση από το σύστημα 12 στρατηγικών στόχων και 24 δεικτών μέτρησης της επίδοσης αυτών για τις τέσσερις βασικές διαστάσεις του. Στις επόμενες παραγράφους δίνονται αναλυτικά οι διαστάσεις και οι αντίστοιχοι δείκτες επίδοσης για το προτεινόμενο BSC.

6.1 Καθορισμός στρατηγικών στόχων

Οι στρατηγικοί στόχοι πρέπει να παρακινούν σε δράση, αλλά δεν πρέπει απαραίτητως να είναι ποσοτικής φύσεως. Η παροχή συγκεκριμένων αριθμητικών αποτελεσμάτων επιτυχίας ανήκει στις ιδιότητες των δεικτών μέτρησης της απόδοσης και όχι σε αυτές των στρατηγικών στόχων.

Οι στόχοι που παρατίθενται εδώ είναι αυτοί που τελικώς χρησιμοποιούνται στο σύστημα BSC και έχουν καθοριστεί σε συνεργασία με τη διοίκηση του οργανισμού

(Φούντουκας, 2007). Στη συνέχεια παρατίθενται και εξηγούνται οι στόχοι για κάθε μια διάσταση του συστήματος BSC.

Διάσταση Χρηματοοικονομικών

Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι αντιπροσωπεύουν τον μακροπρόθεσμο σκοπό του οργανισμού: παροχή ανώτερων αποδόσεων βασισμένες στο επενδυμένο κεφάλαιο στη μονάδα. Στην χρηματοοικονομική προοπτική, το σύστημα BSC επιτρέπει στα ανώτερα στελέχη να καθορίζουν όχι μόνο το μέτρο με το οποίο η μακροπρόθεσμη επιτυχία του οργανισμού θα αξιολογηθεί, αλλά και τις μεταβλητές που θεωρούνται σημαντικότερες για να δημιουργήσουν και να οδηγήσουν τους μακροπρόθεσμους στόχους των αποτελεσμάτων. Οι στόχοι που προτείνονται σχετίζονται με μείωση κόστους και αύξηση ρευστότητας καθώς αναφερόμαστε σε δημόσιο νοσηλευτικό ίδρυμα. Πιο συγκεκριμένα, οι στόχοι για τη διάσταση Χρηματοοικονομικών είναι:

1. Μείωση κόστους υπηρεσιών και αύξηση ρευστότητας
2. Μείωση υποχρεώσεων και γενικών & λειτουργικών εξόδων

Το Γενικό Νοσοκομείο Διδυμοτείχου, όπως και τα περισσότερα δημόσια νοσηλευτικά ιδρύματα, στοχεύει όχι τόσο στην αποφορά εσόδων από τις υπηρεσίες που παρέχει, αλλά κυρίως στη μείωση κόστους υπηρεσιών, εξόδων και υποχρεώσεων και στην αύξηση ρευστότητας.

Διάσταση Πελατών

Οι στόχοι που αφορούν τους πελάτες, δηλαδή τους ασθενείς, εντοπίζονται κυρίως στην αυξημένη ποιότητα και στην κάλυψη των αναγκών που δημιουργούνται στη περιοχή ευθύνης. Πιο συγκεκριμένα, οι στόχοι στην διάσταση των πελατών είναι:

1. Βελτίωση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών
2. Ικανοποίηση ζήτησης υπηρεσιών περιοχής ευθύνης
3. Αξιοπιστία υπηρεσιών
4. Αύξηση παραγωγικότητας-αποτελεσματικότητας

Το Γενικό Νοσοκομείο Διδυμοτείχου δίνει μεγάλο βάρος στην αξιοπιστία των υπηρεσιών που υπάρχει και στην ικανοποίηση των ασθενών από αυτές. Σημαντικός στόχος επίσης θεωρείται και η αύξηση παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας των ήδη υπαρχόντων υπηρεσιών και διαδικασιών.

Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών

Στην διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών, η διοίκηση του νοσοκομείου εντοπίζει τους στρατηγικούς της στόχους στην εκμετάλλευση και ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Ταυτόχρονα στοχεύει στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας. Συγκεκριμένα, οι στόχοι της διοίκησης στην διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών είναι:

1. Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού
2. Αύξηση παραγωγικότητας – αποτελεσματικότητας

Διάσταση Ανάπτυξης και Μάθησης

Οι στόχοι της διοίκησης σχετικά με την ανάπτυξη και μάθηση εντοπίζονται κυρίως στην διάδοση πληροφοριακών συστημάτων και τεχνολογίας, αλλά και με την κατάρτιση του προσωπικού. Συγκεκριμένα, οι στόχοι για την διάσταση Ανάπτυξης και Μάθησης είναι οι εξής:

1. Αύξηση παραγωγικότητας – αποτελεσματικότητας
2. Ανάπτυξη συνεργασιών
3. Τεχνολογική ανάπτυξη
4. Αξιοποίηση (Διαχείριση) ανθρώπινου δυναμικού

Η ανάπτυξη συνεργασιών αποτελεί βασικό στρατηγικό στόχο για τον οργανισμό, καθώς έτσι μεταδίδεται τεχνογνωσία. Η τεχνολογική ανάπτυξη, όπως φαίνεται, είναι εξίσου σημαντική, όπως επίσης και η σωστή και πλήρης διαχείριση του δυναμικού της. Η αύξηση παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας αποτελεί και σε αυτή τη διάσταση σημαντικό στρατηγικό στόχο.

6.2 Επιλογή δεικτών μέτρησης επιδόσεων

Οι δείκτες μέτρησης της επίδοσης είναι η καρδιά του συστήματος BSC, ενώ ταυτόχρονα αποτελούν και τα εργαλεία τα οποία χρησιμοποιούνται για να καθοριστεί εάν ο οργανισμός επιτυγχάνει τους στρατηγικούς στόχους του και κινείται προς την επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής του.

Συγκεκριμένα, οι δείκτες μπορούν να εκφραστούν ως ποσοτικά προσδιορίσιμα μεγέθη που χρησιμοποιούνται για να αξιολογήσουν την απόδοση σε σχέση με τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Στην περίπτωση που αυτοί δεν προσδιορίζονται ποσοτικά, τότε πραγματοποιείται μετατροπή των ποιοτικών κλιμάκων μέτρησης σε ποσοτικές για την επίτευξη του προηγούμενου σκοπού.

Εντούτοις, κανένας απλός ορισμός δεν μπορεί να συλλάβει πραγματικά τη δύναμη που μπορούν να έχουν σε μια επιχείρηση οι καλά σχεδιασμένοι και κοινοποιημένοι δείκτες μέτρησης της επίδοσης (Kaplan and Norton, 1992). Λειτουργούν ως ένα εργαλείο που καθοδηγεί προς την επιθυμητή δράση, παρέχει σε όλους τους υπαλλήλους την κατεύθυνση για το πώς μπορούν να συμβάλουν στους γενικούς στόχους του οργανισμού και εφοδιάζει τη διοίκηση με ένα εργαλείο που καθορίζει την γενική πρόοδο στους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει. Έτσι, οι δείκτες μέτρησης της επίδοσης είναι αυστηρά σημαντικοί στο BSC.

Διάσταση Χρηματοοικονομικών

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες που έχουν επιλεγεί είναι, όπως έχει ήδη αναφερθεί, αφενός σημαντικοί για το νοσοκομείο ώστε να εκφράσουν τους αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού και τους περιορισμούς που περιορίζουν το πεδίο δράσης του και αφετέρου ανεξάρτητοι (να μην υπάρχει λογική εξάρτηση ή εξάρτηση συσχέτισης) ώστε να είναι έγκυρη η συγκεκριμένη ανάλυση.

Για τον υπολογισμό των δεικτών στη χρηματοοικονομική διάσταση χρησιμοποιούνται στοιχεία από τον ισολογισμό του νοσοκομείου των ετών 2006-2007, οι οποίοι φαίνονται στο παράρτημα.

Ως καταλληλότεροι δείκτες για τον έλεγχο **μείωσης κόστους υπηρεσιών** έχουν καθοριστεί οι εξής (βλ. Πίνακα 6.1):

1. Καθαρό περιθώριο κέρδους: το ποσοστό των καθαρών αποτελεσμάτων χρήσεως προ φόρων προς τον κύκλο εργασιών (πωλήσεις).
2. Ταχύτητα κυκλοφορίας ενεργητικού: ο αριθμός που εκφράζει τον κύκλο εργασιών ως προς το σύνολο του ενεργητικού.
3. Γενική ρευστότητα: ποσοστό του συνόλου του κυκλοφορούντος ενεργητικού ως προς τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.

Αντίστοιχα για τον έλεγχο **μείωσης γενικών και λειτουργικών εξόδων** έχουν επιλεγεί οι ακόλουθοι δείκτες μέτρησης (βλ. Πίνακα 6.1):

1. Δανειακή επιβάρυνση: το σύνολο των υποχρεώσεων προς το γενικό σύνολο ενεργητικού.
2. Γενικά και διοικητικά έξοδα προς πωλήσεις: τα γενικά και διοικητικά έξοδα σαν ποσοστό του κύκλου των εργασιών.
3. Ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων: ο αριθμός που υποδηλώνει τα ετήσια αποθέματα επί του κόστους πωλήσεων.

Πίνακας 6.1: Δείκτες μέτρησης επιδόσεων στη διάσταση των Χρηματοοικονομικών

<i>Στρατηγικοί στόχοι</i>	<i>Δείκτες επίδοσης</i>
Μείωση κόστους υπηρεσιών και αύξηση ρευστότητας	Καθαρό περιθώριο κέρδους
	Ταχύτητα κυκλοφορίας ενεργητικού
	Γενική ρευστότητα
Μείωση υποχρεώσεων και γενικών & λειτουργικών εξόδων	Δανειακή επιβάρυνση
	Γενικά και Διοικητικά έξοδα / Πωλήσεις
	Ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων

Άλλοι δείκτες που θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στη διάσταση των Χρηματοοικονομικών φαίνονται στη χρηματοοικονομική ανάλυση που παρουσιάζεται στο 5^ο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

Διάσταση Πελατών

Η διάσταση των πελατών αφορά δείκτες μέτρησης επίδοσης που σχετίζονται με τους ασθενείς, όσον αφορά την ικανοποίηση και την εξυπηρέτηση που τους παρέχεται. Παρακάτω παρουσιάζονται οι δείκτες μέτρησης επίδοσης που επιλέχθηκαν για τη συγκεκριμένη διάσταση στο Γενικό Νοσοκομείο Διδυμοτείχου.

Αναφορικά με το στρατηγικό στόχο **βελτίωσης ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών**, οι δείκτες που αποτυπώνουν καλύτερα τα σχετικά στοιχεία του οργανισμού είναι (βλ. Πίνακα 6.2):

1. Δείκτης ικανοποίησης ασθενών: υπολογίζεται ως το ποσοστό ικανοποίησης των ασθενών από τις υπηρεσίες που παρέχει το νοσοκομείο. Στα πλαίσια του συγκεκριμένου έργου έχουν αναπτυχθεί ερωτηματολόγια μέτρησης ικανοποίησης τόσο των εξωτερικών (ασθενείς), όσο και των εσωτερικών πελατών (προσωπικό), όπως παρουσιάζονται στο παράρτημα της συγκεκριμένης έκθεσης. Τα ερωτηματολόγια αυτά έχουν λάβει υπόψη τις διαστάσεις ικανοποίησης που προτείνονται στα πλαίσια της διεθνούς βιβλιογραφίας, ενώ έχει γίνει σημαντική προσπάθεια για την ανάπτυξη ενός σύντομου, απλού και εύχρηστου εργαλείου το οποίο θα καθιστά εύκολη τη συμμετοχή τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πελατών στην έρευνα.
2. Αριθμός παρατηρήσεων και παραπόνων: καταγράφεται ο αριθμός των παρατηρήσεων και των παραπόνων που δέχτηκε εγγράφως το νοσοκομείο από τους ασθενείς.
3. Μέσος χρόνος αναμονής: υπολογίζεται ο μέσος χρόνος αναμονής μεταξύ ημερομηνίας κλεισίματος ραντεβού και ημερομηνίας ραντεβού.

Σχετικά με την **ικανοποίηση ζήτησης υπηρεσιών στην περιοχή ευθύνης** εξετάζονται οι εξής δείκτες (βλ. Πίνακα 6.2):

1. Αναλογία νοσηλευτικών κλινών/Πληθυσμός περιοχής: υπολογίζεται ο αριθμός των κλινών που αντιστοιχεί ανά 1000 κατοίκους (στην περιοχή που προσφέρει τις υπηρεσίες του το νοσοκομείο).
2. Ποσοστό περιστατικών που μετακομίστηκαν/Σύνολο εισαγωγών: εξετάζονται τα περιστατικά εκείνα τα οποία δεν μπόρεσαν να εξυπηρετηθούν στο Νοσοκομείο Διδυμοτείχου και αναγκάστηκαν να μετακομιστούν σε άλλα νοσηλευτικά ιδρύματα. Τα περιστατικά εξετάζεται σαν ποσοστό ως προς το σύνολο των εισαγωγών του εκάστοτε έτους.

Ως προς το στόχο της **αξιοπιστίας υπηρεσιών** ορίζεται η μέτρηση το επόμενου δείκτη (βλ. Πίνακα 6.2):

1. Ποσοστό επανεισαγωγών: ποσοστό των επανεισαγωγών σε σχέση με το σύνολο των εισαγωγών του τρέχοντος έτους. Σαν επανεισαγωγή λαμβάνεται η εισαγωγή που έγινε μέσα σε διάστημα 40 ημερών από την ημερομηνία εξόδου της τελευταίας εισαγωγής του ασθενούς στην ίδια κλινική.

Τέλος, αναφορικά με το στόχο της **αύξησης παραγωγικότητας-αποτελεσματικότητας** ελέγχεται ο δείκτης (βλ. Πίνακα 6.2):

1. Μέση διάρκεια νοσηλείας: υπολογίζεται το χρονικό διάστημα που παραμένει ένας ασθενής κατά μέσο όρο στο νοσοκομείο (σε ημέρες). Ο δείκτης έχει υπολογιστεί ήδη στο αρχείο Ρυθμός Εισροής Ασθενών.

Άλλοι δείκτες που θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στη διάσταση των Πελατών είναι το ποσοστό των μολύνσεων, το ποσοστό των νοσηλευόμενων που οι ημέρες νοσηλείας τους ξεπερνούν ένα συγκεκριμένο όριο, ο αριθμός αρνητικών δημοσιεύσεων, όπως επίσης θα μπορούσε να κατηγοριοποιηθεί ο μέσος χρόνος αναμονής ανά κατηγορία νόσου ή ανά κλινική.

Πίνακας 6.2: Δείκτες μέτρησης επιδόσεων στη διάσταση των Πελατών

<i>Στρατηγικοί στόχοι</i>	<i>Δείκτες επίδοσης</i>
Βελτίωση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών	Δείκτης ικανοποίησης ασθενών
	Αριθμός παρατηρήσεων/παραπόνων
	Μέσος χρόνος αναμονής
Ικανοποίηση ζήτησης υπηρεσιών περιοχής ευθύνης (ποσοστό κάλυψης αναγκών πληθυσμού)	Αναλογία νοσηλευτικών κλινών έτους/Πληθυσμός περιοχής
	Ποσοστό περιστατικών που μετακομίστηκαν/Αριθμό εισαγωγών
Αξιοπιστία υπηρεσιών	Ποσοστό επανεισαγωγών
Αύξηση παραγωγικότητας/ αποτελεσματικότητας	Μέση διάρκεια νοσηλείας

Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών

Η διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών περιέχει τους δείκτες εκείνους που ασχολούνται σε μεγάλο βαθμό με το προσωπικό. Ειδικότερα, οι δείκτες μέτρησης αφορούν την ικανοποίηση, τη διατήρηση και το ποσοστό απουσιών του προσωπικού, ενώ άλλοι πρόσθετοι δείκτες μέτρησης σχετίζονται με τις κλίνες και τα αποθέματα του νοσοκομείου. Ειδικότερα αναπτύσσονται οι παρακάτω δείκτες μέτρησης επίδοσης:

Πρώτος βασικός στρατηγικός στόχος στη διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών είναι η **αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού**. Επιλέχθηκαν οι παρακάτω δείκτες μέτρησης επίδοσης (βλ. Πίνακα 6.3):

1. Δείκτης ικανοποίησης ιατρικού προσωπικού: υπολογίζεται το ποσοστό ικανοποίησης του ιατρικού προσωπικού, με τον ίδιο τρόπο που έγινε και με την μέτρηση ικανοποίησης των ασθενών.
2. Δείκτης ικανοποίησης νοσηλευτικού και λοιπού προσωπικού: υπολογίζεται το ποσοστό ικανοποίησης του νοσηλευτικού και λοιπού προσωπικού, με τον ίδιο τρόπο που έγινε και με την έρευνα ικανοποίησης ασθενών.
3. Ποσοστό διατήρησης προσωπικού: εξετάζεται το ποσοστό του προσωπικού που συνεχίζει να εργάζεται στο νοσοκομείο σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Διακοπή της συνεργασίας μπορεί να θεωρηθεί, για παράδειγμα, μία παραίτηση, μετάθεση ή συνταξιοδότηση.
4. Μέσος αριθμός απουσιών: Εξετάζεται το ποσοστό του συνόλου των ημερών των απουσιών ως προς τις συνολικές άνθρωπο-ημέρες. Σαν απουσίες εδώ λαμβάνονται όλες οι άδειες εκτός από τις απόλυτα δικαιολογημένες, όπως για παράδειγμα κανονική άδεια, άδεια εγκυμοσύνης, κλπ.

Αναφορικά με την **αύξηση παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας** εξετάζονται οι παρακάτω δείκτες (βλ. Πίνακα 6.3):

1. Συνολική αξία υπεραποθέματος: υπολογίζεται το ποσοστό της συνολικής αξίας υπεραποθέματος ως προς το σύνολο του κυκλοφορούντος ενεργητικού.
2. Μέση κάλυψη κλινών: υπολογίζεται το μέσο ποσοστό κάλυψης των κλινών σε ετήσια βάση.

Άλλοι δείκτες που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στη διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών είναι οι νέες ειδικότητες, οι νέες κλινικές ή νέες εξετάσεις/διαγνώσεις/θεραπείες. Επίσης θα μπορούσαν να καταγραφούν δείκτες διαχείρισης αποβλήτων, όπως επίσης και δείκτες που αφορούν προβλήματα εσωτερικής επικοινωνίας στον οργανισμό (π.χ. μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού).

Πίνακας 6.3: Δείκτες μέτρησης επιδόσεων στη διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών

<i>Στρατηγικοί στόχοι</i>	<i>Δείκτες επίδοσης</i>
Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού	Δείκτης ικανοποίησης ιατρικού προσωπικού
	Δείκτης ικανοποίησης νοσηλευτικού και λοιπού προσωπικού
	Ποσοστό διατήρησης προσωπικού
	Μέσος αριθμός απουσιών
Αύξηση παραγωγικότητας/ αποτελεσματικότητας	Συνολική αξία υπεραποθέματος
	Μέση κάλυψη κλινών

Διάσταση Ανάπτυξης και Μάθησης

Οι δείκτες που αναπτύσσονται στην διάσταση Ανάπτυξης και Μάθησης αφορούν την εκπαίδευση του προσωπικού μέσα από προγράμματα κατάρτισης ή συνέδρια, τη διάδοση των πληροφοριακών συστημάτων και της νέας τεχνολογίας, αλλά και τη βελτίωση της τεχνογνωσίας του οργανισμού. Ειδικότερα, αναπτύσσονται οι εξής δείκτες:

Στη διάσταση Ανάπτυξης και Μάθησης κατάλληλος δείκτης επίδοσης που ελέγχει την *αύξηση παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας* θεωρείται ο ακόλουθος (βλ. Πίνακα 6.4):

1. Χρήση πληροφοριακών συστημάτων: υπολογίζεται το συνολικό ποσό που χρησιμοποιήθηκε για την αγορά πληροφοριακών συστημάτων σε σχέση με το σύνολο της αξίας των παγίων του τρέχοντος έτους.

Σχετικά με την *ανάπτυξη συνεργασιών* κατάλληλος δείκτης θεωρείται ο εξής (βλ. Πίνακα 6.4):

1. Αριθμός συνεργασιών με ΑΕΙ, ΤΕΙ, εταιρίες: υπολογίζεται ο αριθμός των συνεργασιών με ακαδημαϊκά ιδρύματα ή εταιρίες που μπορούν να μεταφέρουν τεχνογνωσία στον οργανισμό.

Ο δείκτης που επιλέγεται για τη *μέτρηση της τεχνολογικής ανάπτυξης* είναι ο ακόλουθος (βλ. Πίνακα 6.4):

1. Ποσοστό προϋπολογισμού για αγορά νέας τεχνολογίας: υπολογίζεται το συνολικό ποσό που δαπανήθηκε σε αγορά νέας τεχνολογίας σε σχέση με τις συνολικές αγορές του έτους.

Οι δείκτες που εκφράζουν καλύτερα το στρατηγικό στόχο σχετικά με την **αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού** είναι (βλ. Πίνακα 6.4):

1. Ποσοστό νοσηλευτικού και λοιπού προσωπικού που εκπαιδεύτηκε: υπολογίζεται το ποσοστό του νοσηλευτικού και λοιπού προσωπικού που έλαβε μέρος σε τουλάχιστον ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα το τρέχον έτος ως προς το σύνολο του νοσηλευτικού προσωπικού που απασχολείται στο νοσοκομείο. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο συγκεκριμένος δείκτης επικεντρώνεται στο ποσοστό του προσωπικού που έχει εκπαιδευτεί έστω και μία φορά (δεν λαμβάνονται υπόψη περιπτώσεις προσωπικού που έχει συμμετάσχει περισσότερες φορές ανά έτος σε προγράμματα κατάρτισης).
2. Ποσοστό ιατρικού προσωπικού που συμμετείχε σε συνέδρια/διαλέξεις: υπολογίζεται το ποσοστό του ιατρικού προσωπικού που έλαβε μέρος σε συνέδρια ή διαλέξεις. Και σε αυτή την περίπτωση ο δείκτης μετρά το ποσοστό του ιατρικού προσωπικού που συμμετείχε τουλάχιστον μία φορά σε συνέδριο ή διάλεξη (περιπτώσεις με περισσότερες φορές ανά έτος δεν μεταβάλλουν αριθμητικά τον δείκτη).

Άλλοι δείκτες που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στη διάσταση Ανάπτυξης και Μάθησης είναι ο μέσος χρόνος αδράνειας κλίνης (ο οποίος είναι ένας άλλος τρόπος ελέγχου της πληρότητας του νοσοκομείου). Επίσης θα μπορούσε να αναπτυχθεί και δείκτης διαχείρισης εξοπλισμού, όπου να καταγράφεται ο νεκρός χρόνος εξοπλισμού.

Πίνακας 6.4: Δείκτες μέτρησης επιδόσεων στη διάσταση Ανάπτυξης και Μάθησης

<i>Στρατηγικοί στόχοι</i>	<i>Δείκτες επίδοσης</i>
Αύξηση παραγωγικότητας-αποτελεσματικότητας	Χρήση πληροφοριακών συστημάτων
Ανάπτυξη συνεργασιών	Αριθμός συνεργασιών με ΑΕΙ/ΤΕΙ και εταιρίες
Τεχνολογική ανάπτυξη	Ποσοστό προϋπολογισμού για αγορά νέας τεχνολογίας
Αξιοποίηση (διαχείριση) ανθρώπινου δυναμικού	Ποσοστό νοσηλευτικού προσωπικού που εκπαιδεύτηκε
	Ποσοστό ιατρικού προσωπικού που συμμετείχε σε συνέδρια/ διαλέξεις, κλπ

6.3 Σχέσεις αιτιότητας των στρατηγικών στόχων

Η τέχνη της κατανόησης των σχέσεων μεταξύ όλων των δεικτών απόδοσης γίνεται χρησιμοποιώντας το στρατηγικό χάρτη, μία τεχνική σχεδιασμού των περίπλοκων σχέσεων αιτίας και αποτελέσματος μεταξύ όλων των διαστάσεων. Η επισήμανση των σχέσεων αιτιότητας ανάμεσα στους στρατηγικούς στόχους του αναπτυσσόμενου BSC

σε μια εταιρεία, κρίνεται ως θέμα πρώτιστης σημασίας για την επιτυχή εφαρμογή του συστήματος. Αίτια και αποτελέσματα συνδέονται στο στρατηγικό χάρτη, χρησιμοποιώντας βέλη που υποδηλώνουν ότι κάθε δράση εξαρτάται από μία άλλη δράση που εκτελείται. Αυτή η φαινομενικά απλή λειτουργία μπορεί να γίνει πρόκληση επειδή δεν είναι κατανοητά ή συνδεδεμένα όλα τα αίτια και τα αιτιατά.

Όταν ο στρατηγικός χάρτης σχεδιάζεται για μία τόσο μεγάλη οργάνωση, όσο ένα δημόσιο νοσοκομείο είναι δύσκολη και περίπλοκη υπόθεση. Ο χάρτης στρατηγικής πρέπει να κρατηθεί απλός και πλήρης ταυτόχρονα. Σε ένα σύστημα BSC με 24 δείκτες μέτρησης επίδοσης είναι πολλές οι σχέσεις αιτιότητας. Αυτές που πρέπει να αποτυπωθούν όμως στο χάρτη είναι οι άμεσες σχέσεις και αυτές που έχουν μεγαλύτερη επίδραση.

Η εν λόγω διαδικασία για τον οργανισμό παροχής υπηρεσιών υγείας απεικονίζεται στο Σχήμα 6.1, στο οποίο όπως διαφαίνεται έχουν καθοριστεί συνδέσεις τόσο ανάμεσα σε στρατηγικούς στόχους της ίδιας διάστασης του BSC όσο και εκείνες που ορίζουν οι στόχοι όλων των διαστάσεων, ξεκινώντας από αυτήν της Μάθησης και Ανάπτυξης και καταλήγοντας τελικά στη διάσταση των Χρηματοοικονομικών. Αυτή η προσέγγιση αντιστοιχεί στη βασική ιδέα της έννοιας του συστήματος BSC κατά την οποία οι στόχοι των διάφορων διαστάσεων στηρίζονται ο ένας πάνω στον άλλο και εν τέλει επηρεάζουν την επίτευξη των εταιρικών οικονομικών στόχων.

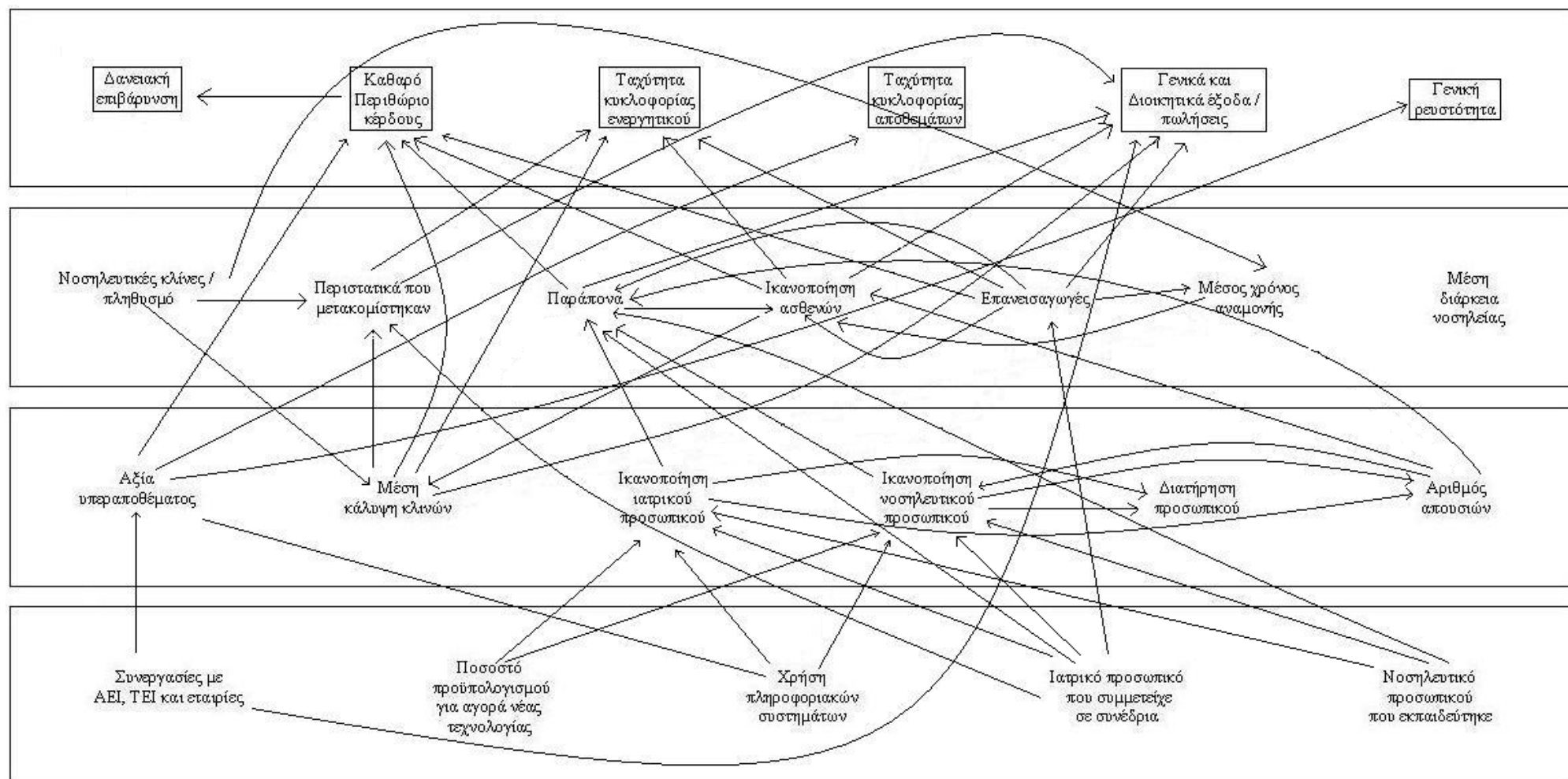
Σε αυτό το δίκτυο των αλυσιδωτών συνδέσεων των στρατηγικών στόχων του οργανισμού, οι οποίοι έχουν επιλεγεί να αποτελούν συστατικό του προτεινόμενου για αυτήν συστήματος BSC, έχει επισημανθεί μια διαδοχή βελών με σκοπό την περιγραφή των συνδέσεων των σχέσεων αιτιότητας.

- Είναι βέβαιο ότι η εκπαίδευση του προσωπικού θα αυξήσει την ικανοποίηση του και θα μειώσει πιθανά παράπονα από ασθενείς. Επίσης, θα αυξήσει και την ικανοποίηση του ιατρικού προσωπικού, καθώς θα υπάρχει καλύτερη και αποδοτικότερη συνεργασία.
- Αντίστοιχα, η συμμετοχή του ιατρικού προσωπικού σε συνέδρια θα επηρεάσει θετικά την ικανοποίηση του και θα συμβάλει στην αναβάθμιση των γνώσεων του, ώστε να αντιμετωπίζει αποτελεσματικότερα τις καταστάσεις στο νοσοκομείο. Ακόλουθο είναι να μειωθεί το ποσοστό επανεισαγωγών, αλλά και τα περιστατικά που μετακομίστηκαν σε άλλο νοσοκομείο, πιθανώς από έλλειψη γνώσεων των ιατρών σε εξειδικευμένες καταστάσεις. Ακόλουθο επίσης είναι η ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού και η μείωση του αριθμού των παραπόνων.
- Οι συνεργασίες του νοσοκομείου με πανεπιστημιακά και τεχνολογικά ιδρύματα, καθώς και με εταιρίες, μεταφέρει στον οργανισμό την τεχνογνωσία που χρειάζεται για να μειώσει τα γενικά και διοικητικά έξοδα, τον έλεγχο αποθέματος, ο οποίος ακολούθως προκαλεί μείωση της υπεραξίας αποθεμάτων και της ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων. Οι συνεργασίες αυτές μπορούν επίσης να οδηγήσουν σε αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού και φυσικά σε αύξηση της χρήσης των πληροφοριακών συστημάτων.
- Προορίζοντας ένα ποσοστό του προϋπολογισμού του νοσοκομείου για αγορά νέας τεχνολογίας, αυξάνεται η ικανοποίηση τόσο του ιατρικού όσο και του νοσηλευτικού προσωπικού, ενώ διευρύνεται η χρήση πληροφοριακών συστημάτων.

- Η χρήση πληροφοριακών συστημάτων, με τη σειρά της, συμβάλλει στην ικανοποίηση του προσωπικού και στην καλύτερη αποτύπωση των αποθεμάτων του οργανισμού, συνεπώς και σε μείωση της υπεραξίας του αποθέματος.
- Σχετικά με τους δείκτες στην διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών, η ικανοποίηση του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού οδηγεί σε μείωση του αριθμού των παραπόνων των ασθενών, σε υψηλό ποσοστό διατήρησης του προσωπικού, αλλά και σε μείωση του αριθμού των αδικαιολόγητων απουσιών.
- Με τη σειρά της, η μείωση του αριθμού των απουσιών επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση των ασθενών και μειώνει τον αριθμό των παραπόνων που δέχεται ο οργανισμός από τους ασθενείς. Λειτουργώντας το νοσοκομείο με τον ελάχιστο αριθμό απουσιών, δηλαδή με το μέγιστο αριθμό προσωπικού, μειώνεται ο χρόνος αναμονής των ασθενών στα ιατρεία.
- Η μεγάλη κάλυψη κλινών αυξάνει τα περιστατικά που μετακομίζονται από το νοσοκομείο του Διδυμοτείχου σε άλλα νοσηλευτικά ιδρύματα. Αντίθετα, έχει θετική επίπτωση στο καθαρό περιθώριο κέρδους και στην ταχύτητα κυκλοφορίας ενεργητικού, αλλά και στα γενικά και διοικητικά έξοδα προς πωλήσεις.
- Η μείωση της αξίας του υπεραποθέματος οδηγεί σε αύξηση του καθαρού περιθωρίου κέρδους, σε μείωση της ταχύτητας αποθεμάτων και σε μείωση της γενικής ρευστότητας.
- Στη διάσταση των Πελατών, η αύξηση της μέσης διάρκειας νοσηλείας οδηγεί σε μείωση της ικανοποίησης των ασθενών, καθώς αυτό που ζητάει ο ασθενής είναι η αντιμετώπιση της ασθένειας στο μικρότερο δυνατό χρονικό διάστημα. Ακόμα, η αύξηση της μέσης διάρκειας νοσηλείας επιδρά αρνητικά στο μέσο χρόνο αναμονής, καθώς δεν αδειάζουν κλίνες ώστε να εξυπηρετηθούν και άλλοι ασθενείς.
- Η αύξηση του μέσου χρόνου αναμονής οδηγεί προφανώς σε μείωση της ικανοποίησης των ασθενών, αφού δεν εξυπηρετούνται στον χρόνο που ζητάνε.
- Μείωση της ικανοποίησης των ασθενών προκαλεί και η αύξηση του ποσοστού των επανεισαγωγών, η οποία ακολούθως οδηγεί σε αύξηση του μέσου χρόνου αναμονής, καθώς οι κλίνες είναι κατειλημμένες από αυτούς που επανεισάγονται και τυχόν νέοι ασθενείς πρέπει να περιμένουν.
- Η αύξηση του ποσοστού των επανεισαγωγών προκαλεί αύξηση των παραπόνων των ασθενών.
- Αντίθετα, όσο το ποσοστό επανεισαγωγών αυξάνεται, το ποσοστό της μέσης κάλυψης κλινών διατηρείται σε υψηλά επίπεδα, με αποτέλεσμα τις αντίστοιχες υψηλές αποδόσεις στους δείκτες καθαρού περιθωρίου κέρδους, ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού, αλλά και του δείκτη που αναφέρεται στα γενικά και διοικητικά έξοδα. Αυτό συμβαίνει γιατί οι τρεις παραπάνω δείκτες συνδέονται άμεσα με τον κύκλο εργασιών (πωλήσεις) του οργανισμού.
- Είναι προφανές επίσης, ότι η αύξηση του αριθμού παραπόνων από τους ασθενείς, οδηγεί σε μείωση του ποσοστού ικανοποίησης των ασθενών, το

οποίο με τη σειρά του επιδρά αρνητικά στους τρεις δείκτες που συνδέονται άμεσα με τον κύκλο εργασιών. Αυτό συμβαίνει, καθώς όσο το ποσοστό ικανοποίησης των ασθενών μειώνεται, τόσο μικρότερο θα είναι το ποσοστό κάλυψης κλινών, και τόσο μικρότερα αντίστοιχα θα είναι και το κέρδος του οργανισμού, το οποίο αποτυπώνεται άμεσα στους δείκτες στους δείκτες καθαρού περιθωρίου κέρδους, ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού, και στον δείκτη γενικών και διοικητικών εξόδων προς πωλήσεις.

- Η αύξηση του ποσοστού των νοσηλευτικών κλινών προς τον πληθυσμό της περιοχής ευθύνης μειώνει το ποσοστό των περιστατικών που μετακομίστηκαν, επιδρά θετικά στον μέσο χρόνο αναμονής και αρνητικά στη μέση κάλυψη κλινών, καθώς αυξάνονται οι κλίνες του νοσοκομείου.
- Όλοι οι δείκτες που παρουσιάστηκαν στις διαστάσεις Ανάπτυξης και Μάθησης, Εσωτερικών Διαδικασιών και Πελατών, έχουν άμεσα ή έμμεσα αποτελέσματα στους δείκτες της Χρηματοοικονομικής διάστασης, οι οποίοι ελέγχουν και διασφαλίζουν τη συνέχιση της λειτουργίας του νοσοκομείου Διδυμοτείχου. Μένει να συνδεθεί η δανειακή επιβάρυνση στο στρατηγικό χάρτη, η οποία δεν ενώνεται άμεσα με κάποιο δείκτη άλλων διαστάσεων, αλλά αποτελεί ένα σημαντικό στρατηγικό στόχο για τη αειφορία του νοσοκομείου. Ο δείκτης δανειακής επιβάρυνσης επηρεάζεται άμεσα από όλους τους χρηματοοικονομικούς δείκτες. Αν ο οργανισμός έχει υψηλές χρηματοοικονομικές αποδόσεις, εκλείπει η ανάγκη δανειοδότησης για την ασφαλή και σωστή λειτουργία του.



Σχήμα 6.1: Σχέσεις αιτιότητας των στρατηγικών στόχων του προτεινόμενου συστήματος στο νοσοκομείο Διδυμοτείχου

6.4 Οριοθέτηση στρατηγικών στόχων

Ο καθορισμός και η ποσοτικοποίηση των στρατηγικών στόχων πραγματοποιήθηκε αφού προηγήθηκε έρευνα για να αποτυπωθεί το εύρος των δυνατών τιμών που λαμβάνουν οι συγκεκριμένες μεταβλητές σε άλλα αντίστοιχα νοσηλευτικά ιδρύματα.

Διάσταση Χρηματοοικονομικών

Για την οριοθέτηση των δεικτών της Χρηματοοικονομικής διάστασης βρέθηκαν πρώτα αντίστοιχα στοιχεία για ιδιωτικά νοσηλευτικά ιδρύματα της χώρας μας (Γκίκα, 2006). Από τις τιμές αυτές δόθηκε ένα περιθώριο απόκλισης της τάξης του 20%, μιας και το νοσοκομείο Διδυμοτείχου είναι ένα δημόσιο νοσηλευτικό ίδρυμα. Έτσι, όσο αφορά το καθαρό περιθώριο κέρδους, τα ιδιωτικά ιδρύματα δίνουν μια απόδοση που κυμαίνεται μεταξύ 0% και 20%. Για τον νοσοκομείο Διδυμοτείχου επιλέχθηκε το όριο να είναι 0%.

Για την ταχύτητα κυκλοφορίας ενεργητικού, η έρευνα έδειξε ότι οι αποδόσεις στα ιδιωτικά ιδρύματα κυμαίνονται συνήθως από 0.50 έως 0.65, αλλά μπορούν να φτάσουν και πολύ χαμηλότερες τιμές. Για το νοσοκομείο Διδυμοτείχου επιλέχθηκε το όριο να είναι 0.65, το οποίο μάλιστα δεν φαίνεται να είναι δύσκολο να το καταφέρει, καθώς οι αποδόσεις στα περασμένα έτη ήταν πολύ κοντά στο όριο που τίθεται.

Όσο αφορά τη δανειακή επιβάρυνση, στα ιδιωτικά νοσηλευτικά ιδρύματα οι αποδόσεις κυμαίνονται στο 40% με 60%. Για το νοσοκομείο Διδυμοτείχου αυτός ο δείκτης οριοθετήθηκε στο 70%.

Σχετικά με τη γενική ρευστότητα, οι τιμές που αποδίδουν τα ιδιωτικά νοσηλευτικά ιδρύματα ποικίλλουν. Σε μερικές περιπτώσεις οι αποδόσεις ήταν κοντά στο 0.8, σε άλλες όμως υπερέβαιναν το 6. Καθώς όμως η πλειοψηφία των τιμών κυμαίνονταν κάτω από το μηδέν και κοντά σε αυτό, το όριο για το νοσοκομείο Διδυμοτείχου τέθηκε στο 0.6.

Η ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων για τα ιδιωτικά ιδρύματα έχει συνήθως αποδόσεις μεταξύ του 10 και του 28. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις που αυτή η απόδοση υπερβαίνει αυτό το πλαίσιο κατά πολύ. Για το νοσοκομείο Διδυμοτείχου, υπολογίστηκε ο δείκτης να οριοθετηθεί στο 20.

Τέλος, όσο αφορά τα γενικά και διοικητικά έξοδα προς πωλήσεις, οι συνήθεις τιμές απόδοσης στα ιδιωτικά νοσηλευτικά ιδρύματα είναι μεταξύ του 10% και 20%. Για το νοσοκομείο Διδυμοτείχου ο δείκτης οριοθετείται στο 25%. Το σύνολο των στόχων δηλώνει μία προσπάθεια αυτοχρηματοδότησης του νοσοκομείου, ελαττώνοντας ταυτόχρονα στο ελάχιστο τα γενικά και διοικητικά του έξοδα.

Διάσταση Πελατών

Στη διάσταση των Πελατών δίνεται έμφαση στις αντιλήψεις και προτιμήσεις των ασθενών. Ο δείκτης ικανοποίησης των ασθενών οριοθετείται στο 100% και ο δείκτης του αριθμού των παραπόνων οριοθετείται στο μηδέν. Με τη συγκεκριμένη οριοθέτηση η διοίκηση επιδιώκει τη βέλτιστη παροχή υπηρεσιών και την ελαχιστοποίηση των παραπόνων από πλευράς ασθενών.

Ο μέσος χρόνος αναμονής αφορά εξετάσεις και τίθεται στις 3 μέρες από τη διοίκηση λόγω φόρτου των εξετάσεων. Εδώ πρέπει να τονιστεί η αυξημένη ζήτηση που υπάρχει λόγω ιδιαίτερων συνθηκών, όπως για παράδειγμα οι εξετάσεις λαθρομεταναστών.

Ο στόχος για την αναλογία κλινών προς τον πληθυσμό της περιοχής ταυτίζεται με τον αντίστοιχο δείκτη σε εθνικό επίπεδο (όπως ισχύει για το 2007, με βάση τα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας). Έτσι, υπολογίστηκε ο αριθμός κλινών στα δημόσια

νοσηλευτικά ιδρύματα σαν ποσοστό επί του πληθυσμού της χώρας. Με αυτό τον τρόπο ο δείκτης οριοθετείται στο 1.54.

Ο δεύτερος δείκτης που αφορά την ικανοποίηση ζήτησης των υπηρεσιών στην περιοχή ευθύνης, το ποσοστό περιστατικών που μετακομίστηκαν σαν ποσοστό επί του αριθμού των εισαγωγών του έτους, οριοθετείται στο μηδέν. Εδώ φαίνεται η επιδίωξη της διοίκησης για απόλυτη ικανοποίηση ζήτησης των κατοίκων που εξυπηρετεί το νοσοκομείο.

Στα πλαίσια της ίδιας λογικής, αλλά και στα πλαίσια της βέλτιστης παροχής υπηρεσιών, το ποσοστό επανεισαγωγών οριοθετείται στο 0%, θέλοντας η διοίκηση με αυτό τον τρόπο να επισημάνει και να εξαλείψει πιθανά προβλήματα στη διαδικασία της διάγνωσης ή της αντιμετώπισης ασθενειών.

Η μέση διάρκεια νοσηλείας οριοθετείται στις 5 μέρες, το οποίο προκύπτει εμπειρικά από άλλα νοσηλευτικά ιδρύματα, αλλά και από ιστορικά στοιχεία.

Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών

Και σε αυτή τη διάσταση υπάρχει δείκτης που αφορά την ικανοποίηση του προσωπικού, νοσηλευτικού, ιατρικού και λοιπού. Η διοίκηση του νοσοκομείου θέτει ως στόχο στην ικανοποίηση του προσωπικού το 50%. Η οριοθέτηση αυτή είναι σε χαμηλά επίπεδα λόγω δυσμενών συνθηκών εργασίας γνωστών στη διοίκηση, όπως οι αμοιβές, η έλλειψη προσωπικού και άλλα. Όσο αφορά τώρα το ποσοστό διατήρησης προσωπικού, οριοθετείται στο 100%, δείχνοντας με αυτό τον τρόπο τη τακτική της η διοίκηση να διατηρεί το προσωπικό του.

Ο μέσος αριθμός απουσιών υπολογίζει το ποσοστό του συνόλου των ημερών των απουσιών ως προς τις συνολικές άνθρωπο-ημέρες. Ως απουσίες βέβαια καταγράφονται όλες οι αποχές από την εργασία εκτός των απολύτως απαραίτητων ή απόλυτα δικαιολογημένων. Η διοίκηση οριοθέτησε το μέσο αριθμό απουσιών στο 3%.

Η συνολική αξία υπεραποθέματος ορίζεται ως τη συνολική αξία υπεραποθέματος προς το σύνολο του κυκλοφορούντος ενεργητικού και οριοθετείται από τη διοίκηση στο 5%

Η μέση κάλυψη κλινών οριοθετείται στο 85%, το οποίο είναι το όριο που ισχύει σε όλα τα νοσηλευτικά ιδρύματα, πάνω από το οποίο ουσιαστικά ο οργανισμός έχει κέρδος.

Διάσταση Ανάπτυξης και Μάθησης

Η χρήση πληροφοριακών συστημάτων υπολογίζει το συνολικό ποσό που χρησιμοποιήθηκε για την αγορά πληροφοριακών συστημάτων και οριοθετείται στο 5% από τη διοίκηση.

Σχετικά με τον αριθμός των συνεργασιών με ΑΕΙ, ΤΕΙ και εταιρίες, εμπειρικά θεωρείται ότι αυτός ο αριθμός πρέπει να ανέρχεται στις 10 με 15 ετησίως. Ο στόχος για το νοσοκομείο Διδυμοτείχου οριοθετήθηκε στις 10 συνεργασίες ετησίως. Αυτό προκύπτει άλλωστε αν αναλογιστεί κανείς ότι τα κύρια θέματα που απασχολούν διοίκηση είναι κυρίως χρηματοοικονομικά (π.χ. σύνταξη ισολογισμού, καστολόγηση, κ.λ.π.), θέματα management, ιατρικά και πληροφοριακά. Κατά μέσο όρο είναι καλό να γίνονται 2-3 έρευνες-μελέτες ετήσιες ανά θέμα, οι οποίες πραγματοποιούνται με συνεργασίες με ΑΕΙ, ΤΕΙ και εταιρίες που παρέχουν τη κατάλληλη τεχνογνωσία.

Το ποσοστό προϋπολογισμού για αγορά νέας τεχνολογίας αντιστοιχεί στο συνολικό ποσό που δαπανήθηκε σε αγοράς νέας τεχνολογίας σε σχέση με τις συνολικές αγορές του έτους. Το ποσοστό αυτό οριοθετείται από τη διοίκηση στο 5%

Τέλος, το ποσοστό στο οποίο οριοθετεί η διοίκηση την εκπαίδευση, τουλάχιστον μίας φορές, του νοσηλευτικού και λοιπού προσωπικού της είναι το 20%, ενώ το ποσοστό του ιατρικού

προσωπικού που συμμετέχει, τουλάχιστον μία φορά, σε συνέδριο οριοθετείται πιο υψηλά, στο 50%.

Συνοπτικά, η οριοθέτηση των δεικτών απόδοσης παρουσιάζεται στον πίνακα 6.5.

Πίνακα 6.5: Ποσοτικοποίηση στρατηγικών στόχων

<i>Διάσταση</i>	<i>Στρατηγικοί Στόχοι</i>	<i>Δείκτες</i>	<i>Στόχος</i>
Χρηματο-οικονομικών	Μείωση κόστους υπηρεσιών & αύξηση ρευστότητας	Καθαρό περιθώριο κέρδους	0%
		Ταχύτητα κυκλοφορίας ενεργητικού	0,65
		Δανειακή επιβάρυνση	70%
	Μείωση υποχρεώσεων και γενικών & λειτουργικών εξόδων	Γενική ρευστότητα	0,6
		Ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων	20
		Γενικά και Διοικητικά έξοδα / Πωλήσεις	25%
Πελατών	Βελτίωση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών	Δείκτης ικανοποίησης ασθενών	100%
		Αριθμός παρατηρήσεων – παραπόνων	0
		Μέσος χρόνος αναμονής	3
	Ικανοποίηση ζήτησης υπηρεσιών περιοχής ευθύνης	Αναλογία νοσηλευτικών κλινών έτους / Πληθυσμό	4,72
		Ποσοστό περιστατικών που μετακομίστηκαν / Αριθμό εισαγωγών	0%
	Αξιοπιστία υπηρεσιών	Ποσοστό επανεισαγωγών	0%
Εσωτερικών Διαδικασιών	Αύξηση παραγωγικότητας / αποτελεσματικότητας	Μέση διάρκεια νοσηλείας	5
	Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού	Δείκτης ικανοποίησης ιατρικού προσωπικού	50%
		Δείκτης ικανοποίησης νοσηλευτικού και λοιπού προσωπικού	50%
		Ποσοστό διατήρησης προσωπικού	100%
		Μέσος αριθμός απουσιών	3%
	Αύξηση παραγωγικότητας / αποτελεσματικότητας	Συνολική αξία υπεραποθέματος	5%
		Μέση κάλυψη κλινών	85%
Ανάπτυξης & Μάθησης	Αύξηση παραγωγικότητας - αποτελεσματικότητας	Χρήση πληροφοριακών συστημάτων	5%
	Ανάπτυξη συνεργασιών	Αριθμός συνεργασιών με ΑΕΙ - ΤΕΙ – Εταιρίες	10
	Τεχνολογική ανάπτυξη	Ποσοστό προϋπολογισμού για αγορά νέας τεχνολογίας	5%
	Αξιοποίηση (διαχείριση) ανθρώπινου δυναμικού	Ποσοστό νοσηλευτικού & λοιπού προσωπικού που πέρασε από εκπαίδευση	20%
		Ποσοστό ιατρικού προσωπικού που συμμετείχε σε συνέδρια	50%

6.5 Υπολογισμός δεικτών επίδοσης

6.5.1 Διάσταση χρηματοοικονομικών

Για τον υπολογισμό των δεικτών στη χρηματοοικονομική διάσταση χρησιμοποιούνται στοιχεία από τον ισολογισμό των ετών 2006-2007, οι οποίοι παρουσιάζονται στο παράρτημα 1.

Μείωση κόστους υπηρεσιών και αύξηση ρευστότητας:

1. Καθαρό περιθώριο κέρδους (ποσοστό):

Καθαρά Αποτελέσματα χρήσεως προ φόρων προς Κύκλο Εργασιών(Πωλήσεις).

Για το 2006: $-3.362.476 / 6.138.271,30 = -54,78 \%$

Για το 2007: $-1.980.222 / 7.925.516,92 = -24,99 \%$

2. Ταχύτητα κυκλοφορίας ενεργητικού (αριθμός):

Κύκλο Εργασιών προς Σύνολο Ενεργητικού.

Για το 2006: $6.138.271,30 / 9.677.083 = 0,63$

Για το 2007: $7.925.516,92 / 14.114.841 = 0,56$

3. Γενική ρευστότητα (αριθμός):

Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού προς Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις.

Για το 2006: $(3.993.985 + 686.757) / (7.878.963 + 849.524) = 0,54$

Για το 2007: $(8.533.098 + 713.591) / (15.066.287 + 27.342) = 0,61$

Μείωση γενικών – λειτουργικών εξόδων:

4. Δανειακή επιβάρυνση (ποσοστό): Σύνολο Υποχρεώσεων προς Γενικό Σύνολο Ενεργητικού.

Για το 2006: $(7.878.963 + 849.524) / 9.677.083 = 90,20 \%$

Για το 2007: $(15.066.287 + 27.342) / 14.114.841 = 106,93 \%$

5. Γενικά και διοικητικά έξοδα προς πωλήσεις (ποσοστό): Γενικά και Διοικητικά έξοδα προς Κύκλο Εργασιών.

Για το 2006: $4.535.547 / 6.138.271,30 = 73,89 \%$

Για το 2007: $9.266.617 / 7.925.516,92 = 116,92 \%$

6. Ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων (αριθμός): Αποθέματα επί 360 προς Κόστος πωλήσεων.

Για το 2006: $899.170 \times 360 / 16.595.613,85 = 19,51$

Για το 2007: $1.372.413 \times 360 / 13.675.213,32 = 36,13$

6.5.2 Διάσταση πελατών

Βελτίωση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών:

1. Δείκτης ικανοποίησης ασθενών (ποσοστό): Υπολογίζεται από την έρευνα ικανοποίησης των ασθενών. Τα στοιχεία παίρνονται από την έρευνα που είχε

πραγματοποιηθεί ήδη στο νοσοκομείο το 2007. Τα ίδια αποτελέσματα χρησιμοποιήθηκαν για τον 2006, δεδομένου ότι δεν υπήρχε αντίστοιχη έρευνα για εκείνο το έτος. Στον τομέα των ασθενών η έρευνα εξέταζε 9 κριτήρια. Τα αποτελέσματα φαίνονται στο παράρτημα. Κάθε κριτήριο έχει 5-βάθμια κλίμακα. Για να βρεθεί η ολική ικανοποίηση ασθενών υπολογίζεται το σταθμισμένο άθροισμα της απόδοσης κάθε κριτηρίου. Η μέση τιμή αυτών των τιμών δίνει το ζητούμενο δείκτη. Η μαθηματικές σχέσεις που χρησιμοποιούνται είναι:

$$S = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^5 \frac{j-1}{4} \cdot f_{ij}$$

όπου S είναι ο συνολικός δείκτης ικανοποίησης ασθενών, n είναι ο αριθμός των κριτηρίων ικανοποίησης και f_{ij} είναι η συχνότητα των απαντήσεων των πελατών στο j επίπεδο ικανοποίησης του i κριτηρίου ικανοποίησης.

Για το 2006-7: 89,97 %

2. **Αριθμός παρατηρήσεων-παραπόνων** (αριθμός): Ο αριθμός παρατηρήσεων ή παραπόνων που δέχτηκε το νοσοκομείο από τους ασθενείς είναι:

Για το 2006: 63

Για το 2007: 52

3. **Μέσος χρόνος αναμονής** (σε ημέρες): Υπολογίζεται ο μέσος χρόνος αναμονής μεταξύ ημερομηνίας κλεισίματος ραντεβού και ημερομηνίας ραντεβού. Τα δεδομένα παίρνονται από το αρχείο ημέρες αναμονής 2006 και 2007. Παρατηρήθηκε μεγάλος αριθμός αρνητικών και μηδενικών καταχωρήσεων, καθώς μεγάλος αριθμός ημερών αναμονής σε ορισμένα ιατρεία. Για τον υπολογισμό του μέσου χρόνου αναμονής αφαιρούνται όλες οι καταχωρήσεις με μηδενικό ή αρνητικό χρόνο αναμονής. Επίσης εκτός των καταχωρήσεων σε ορθοπεδικά ιατρεία, αφαιρούνται οι καταχωρήσεις με χρόνο αναμονής μεγαλύτερο των 15 ημερών. Στις υπόλοιπες καταχωρήσεις αθροίζεται ο χρόνος αναμονής τους και το άθροισμα διαιρείται με τον αριθμό των καταχωρήσεων.

Για το 2006: $160.820 / 20.934 = 7,68$

Για το 2007: $183.775 / 20.279 = 9,06$

Ικανοποίηση ζήτησης υπηρεσιών στην περιοχή ευθύνης:

4. **Αναλογία νοσηλευτικών κλινών έτους/Πληθυσμό** (αριθμός): Για τον υπολογισμό του δείκτη διαιρείται ο αριθμός των ανεπτυγμένων νοσηλευτικών κλινών του τρέχοντος έτους προς τον πληθυσμό της περιοχής ευθύνης του νοσοκομείου, ο οποίος εκτιμάται στους 80.000 κατοίκους. Ο αριθμός των κλινών πολλαπλασιάζεται με το 1000, ώστε το αποτέλεσμα να εκφράζει τον αριθμό των κλινών που αναλογεί σε 1000 κατοίκους.

Για το 2006: $123 * 1000 / 80.000 = 1,54$

Για το 2007: $123 * 1000 / 80.000 = 1,54$

5. **Ποσοστό περιστατικών που μετακομίστηκαν/Σύνολο εισαγωγών έτους** (ποσοστό): Υπολογίζονται τα περιστατικά που δεν μπόρεσαν να εξυπηρετηθούν στο νοσοκομείο Διδυμοτείχου και αναγκάστηκαν να μετακομίστουν σε άλλα νοσοκομεία προς το σύνολο των εισαγωγών του τρέχοντος έτους. Τα στοιχεία παίρνονται από το αρχείο

απολογισμού φορέων και από τους πίνακες αριθμού διακομιδών και αριθμού εισαγωγών αντίστοιχα, οι οποίοι φαίνονται και στο παράρτημα.

Για το 2006: $172 / 11.260 = 1,53 \%$

Για το 2007: $165 / 9.608 = 1,72 \%$

Αξιοπιστία υπηρεσιών:

- 6. Ποσοστό επανεισαγωγών (ποσοστό):** Υπολογίζεται το ποσοστό των επανεισαγωγών σε σχέση με το σύνολο των εισαγωγών του τρέχοντος έτους. Όπως τονίστηκε και προηγουμένως, σαν επανεισαγωγή λαμβάνεται η εισαγωγή που έγινε μέσα σε διάστημα 40 ημερών από την ημερομηνία εξόδου της τελευταίας εισαγωγής του ασθενούς στην ίδια κλινική.

Για το 2006: $1.395 / 11.260 = 12,39 \%$

Για το 2007: $1.639 / 9.608 = 17,06 \%$

Αύξηση παραγωγικότητας – αποτελεσματικότητας:

- 7. Μέση διάρκεια νοσηλείας (σε ημέρες):** Υπολογίζεται το χρονικό διάστημα που παραμένει ένας ασθενής κατά μέσο όρο στο νοσοκομείο. Ο δείκτης έχει υπολογιστεί ήδη στο αρχείο Ρυθμός Εισροής Ασθενών.

Για το 2006: 3,41

Για το 2007: 3,68

6.5.3 Διάσταση εσωτερικών διαδικασιών

Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού:

- 1. Δείκτης ικανοποίησης ιατρικού προσωπικού (ποσοστό):** Υπολογίζεται από την έρευνα ικανοποίησης του ιατρικού προσωπικού, με τον ίδιο τρόπο που έγινε και με την έρευνα ικανοποίησης ασθενών. Εδώ εξετάζονται 6 κριτήρια και πάλι σε 5-βάθμια κλίμακα.

Για το 2006-7: 59,46 %

- 2. Δείκτης ικανοποίησης νοσηλευτικού και λοιπού προσωπικού (ποσοστό):** Υπολογίζεται από την έρευνα ικανοποίησης του νοσηλευτικού και λοιπού προσωπικού, με τον ίδιο τρόπο που έγινε και με την έρευνα ικανοποίησης ασθενών. Εξετάζονται 5 κριτήρια σε 5-βάθμια κλίμακα.

Για το 2006-7: 48,30 %

- 3. Ποσοστό διατήρησης προσωπικού (ποσοστό):** Υπολογίζεται το ποσοστό του προσωπικού που συνεχίζει να εργάζεται στο νοσοκομείο σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Τα δεδομένα παίρνονται από το αρχείο του απολογισμού φορέων και τον πίνακα Προσλήψεων, Παραιτήσεων και Συνταξιοδοτήσεων, ο οποίος φαίνεται και στο παράρτημα και από τον πίνακα Εργαζομένων. Για τον υπολογισμό του προσωπικού που συνεχίζει να εργάζεται στο νοσοκομείο, βρίσκεται πρώτα ο αριθμός των εργαζομένων στο νοσοκομείο Διδυμοτείχου (από τον πίνακα των εργαζομένων του εκάστοτε έτους αφαιρεθεί ο συνολικός αριθμός εργαζομένων που απασχολείται στα Κέντρα Υγείας).

Εργαζόμενοι στο νοσοκομείο Διδυμοτείχου:

Για το 2006: $445 - 88 - 26 - 12 = 319$

Για το 2007: $449 - 85 - 28 - 13 - 2 = 321$

Ποσοστό διατήρησης προσωπικού:

Για το 2006: $(319 - 11) / 319 = 96,55 \%$

Για το 2007: $(321 - 26) / 321 = 91,90 \%$

- 4. Μέσος αριθμός απουσιών (ποσοστό):** Υπολογίζεται το ποσοστό του συνόλου των ημερών των απουσιών ως προς τις συνολικές άνθρωπο-ημέρες. Οι συνολικές άνθρωπο-ημέρες είναι το γινόμενο των άνθρωπο-ημερών (220) επί το σύνολο του προσωπικού του νοσοκομείου, το οποίο υπολογίστηκε στον προηγούμενο δείκτη.

Για το 2006: $4188 / (220 \times 319) = 5,97 \%$

Για το 2007: $3002 / (220 \times 321) = 4,25 \%$

Αύξηση παραγωγικότητας – αποτελεσματικότητας:

- 5. Συνολική αξία υπεραποθέματος (ποσοστό):** Υπολογίζεται η συνολική υπεραξία αποθέματος προς το σύνολο του κυκλοφορούντος ενεργητικού.

Για το 2006: $198.526,68 / (3.993.985 + 686.757) = 4,24 \%$

Για το 2007: $261.860,44 / (8.533.098 + 713.591) = 2,83 \%$

- 6. Μέση κάλυψη κλινών (ποσοστό):** Υπολογίζεται το ποσοστό κάλυψης των κλινών. Ο δείκτης έχει υπολογιστεί ήδη στο αρχείο Ρυθμός Εισροής Ασθενών.

Για το 2006: 78,57 %

Για το 2007: 85,80 %

6.5.4 Διάσταση ανάπτυξης και μάθησης

Αύξηση παραγωγικότητας – αποτελεσματικότητας:

- 1. Χρήση πληροφοριακών συστημάτων (ποσοστό):** Υπολογίζεται το συνολικό ποσό που χρησιμοποιήθηκε για την αγορά πληροφοριακών συστημάτων σε σχέση με το σύνολο της αξίας των παγίων του τρέχοντος έτους (οι δείκτες έχουν υπολογιστεί με βάση τα δεδομένα από τον πίνακα παγίων του οργανισμού).

Για το 2006: $15.447 / 502.701,78 = 3,07 \%$

Για το 2007: $29.729 / 306.407,4 = 9,7 \%$

Ανάπτυξη συνεργασιών:

- 2. Αριθμός συνεργασιών με ΑΕΙ, ΤΕΙ, εταιρίες (αριθμός).** Ο αριθμός των συνεργασιών με ιδρύματα ή εταιρίες που δίνουν τη δυνατότητα μεταφοράς τεχνογνωσίας στον οργανισμό είναι:

Για το 2006: 5

Για το 2007: 7

Τεχνολογική ανάπτυξη:

- 3. Ποσοστό προϋπολογισμού για αγορά νέας τεχνολογίας (ποσοστό):** Υπολογίζεται το συνολικό ποσό που δαπανήθηκε σε αγορά νέας τεχνολογίας σε σχέση με τις συνολικές αγορές του έτους. Συγκεκριμένα υπολογίζεται από το αρχείο Απολογισμός Φορέων και τον πίνακα Αγορές, το άθροισμα: Ηλεκτρομηχανολογικό Υλικό, Πάγιος Ιατρικός Εξοπλισμός και Υπηρεσίες Πληροφορικής το οποίο διαιρείται με το Σύνολο των Αγορών από τον ίδιο πίνακα. Ο συγκεκριμένος πίνακας δίνεται και στο παράρτημα.

Για το 2006: $(20.362,31 + 364.815,29 + 61.802,78) / 8.722.285,02 = 5,12 \%$

Για το 2007: $(24.631,31 + 120.876,28 + 61.884,99) / 10.855.263,96 = 1,91 \%$

Αξιοποίηση (Διαχείριση) ανθρώπινου δυναμικού:

- 4. Ποσοστό νοσηλευτικού και λοιπού προσωπικού που εκπαιδεύτηκε (ποσοστό):** Υπολογίζεται το ποσοστό του νοσηλευτικού και λοιπού προσωπικού που έλαβε μέρος σε τουλάχιστον ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα το τρέχον έτος ως προς το σύνολο του νοσηλευτικού προσωπικού που απασχολείται στο νοσοκομείο Διδυμοτείχου. Στον αντίστοιχο πίνακα στο παράρτημα φαίνεται ο αριθμός του προσωπικού που εκπαιδεύτηκε το 2006 και 2007. Ο αριθμός του νοσηλευτικού και λοιπού προσωπικού προκύπτει αφαιρώντας από το σύνολο του συγκεκριμένου προσωπικού, το αντίστοιχο προσωπικό που εργάζεται στα Κέντρα Υγείας.

Αριθμός νοσηλευτικού και λοιπού προσωπικού νοσοκομείου Διδυμοτείχου:

Για το 2006: $220 + 45 - 41 - 5 - 7 - 5 - 6 - 1 = 200$

Για το 2007: $222 + 38 - 38 - 4 - 8 - 4 - 6 - 2 = 198$

Ποσοστό νοσηλευτικού προσωπικού που εκπαιδεύτηκε:

Για το 2006: $41 / 200 = 20,50 \%$

Για το 2007: $27 / 198 = 13,64 \%$

- 5. Ποσοστό ιατρικού προσωπικού που συμμετείχε σε συνέδρια/διαλέξεις (ποσοστό):** Υπολογίζεται το ποσοστό του ιατρικού προσωπικού που έλαβε μέρος σε συνέδρια ή διαλέξεις. Ο αριθμός του ιατρικού προσωπικού προκύπτει αφαιρώντας από το σύνολο ιατρικού προσωπικού, το αντίστοιχο προσωπικό που εργάζεται στα Κέντρα Υγείας.

Αριθμός ιατρικού προσωπικού νοσοκομείου Διδυμοτείχου:

Για το 2006: $83 - 28 - 11 - 1 = 43$

Για το 2007: $93 - 30 - 11 - 1 = 51$

Ποσοστό νοσηλευτικού προσωπικού που συμμετείχε σε συνέδρια / διαλέξεις:

Για το 2006: $27 / 43 = 62,79 \%$

Για το 2007: $32 / 51 = 62,75 \%$

Στον Πίνακα 6.6 συνοψίζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τον υπολογισμό των δεικτών μέτρησης της επίδοσης για κάθε διάσταση του προτεινόμενου συστήματος BSC.

Πίνακα 6.6: Δεδομένα δεικτών επίδοσης για τα έτη 2006-2007

<i>Διάσταση</i>	<i>Δείκτες</i>	<i>Τιμή 2006</i>	<i>Τιμή 2007</i>
Χρηματοοικονομικών	Καθαρό περιθώριο κέρδους	-54,78%	-24,99%
	Ταχύτητα κυκλοφορίας ενεργητικού	0,63	0,56
	Δανειακή επιβάρυνση	90,20%	106,93%
	Γενική ρευστότητα	0,54	0,61
	Ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων	20	36
	Γενικά και Διοικητικά έξοδα / Πωλήσεις	73,89%	116,92%
Πελατών	Δείκτης ικανοποίησης ασθενών	89,97%	89,97%
	Αριθμός παρατηρήσεων - παραπόνων	63	52
	Μέσος χρόνος αναμονής	7,68	9,06
	Αναλογία νοσηλευτικών κλινών έτους/Πληθυσμός περιοχής	1,54	1,54
	Ποσοστό περιστατικών που μετακομίστηκαν/Αριθμό εισαγωγών	1,53%	1,72%
	Ποσοστό επανεισαγωγών	12,39%	17,06%
	Μέση διάρκεια νοσηλείας	3,41	3,68
Εσωτερικών Διαδικασιών	Δείκτης ικανοποίησης ιατρικού προσωπικού	59,46%	59,46%
	Δείκτης ικανοποίησης νοσηλευτικού και λοιπού προσωπικού	48,30%	48,30%
	Ποσοστό διατήρησης προσωπικού	96,55%	91,90%
	Μέσος αριθμός απουσιών	5,97%	4,25%
	Συνολική αξία υπεραποθέματος	4,24%	2,83%
	Μέση κάλυψη κλινών	78,57%	85,80%
Ανάπτυξης-Μάθησης	Χρήση πληροφοριακών συστημάτων	3,07%	9,70%
	Αριθμός συνεργασιών με ΑΕΙ - ΤΕΙ - Εταιρίες	5	7
	Ποσοστό προϋπολογισμού για αγορά νέας τεχνολογίας	5,12%	1,91%
	Ποσοστό νοσηλευτικού & λοιπού προσωπικού που πέρασε από εκπαίδευση	20,50%	13,64%
	Ποσοστό ιατρικού προσωπικού που συμμετείχε σε συνέδρια	62,79%	62,75%

Κεφάλαιο 7. Εναλλακτικές ποσοτικές προσεγγίσεις αξιολόγησης

7.1 Πολυκριτήριο μοντέλο με βάση τους στόχους

7.1.1 Ανάπτυξη μοντέλου

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται για την ανάλυση των δεδομένων των επιδόσεων του νοσοκομείου αφορά τη σύνθεση των επιμέρους δεικτών απόδοσης, για κάθε μία από τις βασικές διαστάσεις του BSC, καθώς και τον έλεγχο των διαφορών απόδοσης κατά το εξεταζόμενο χρονικό διάστημα.

Η εκτίμηση της συνολικής απόδοσης για κάθε βασική διάσταση S_i βασίζεται στις γενικές αρχές της πολυκριτήριας ανάλυσης και ειδικότερα στη θεωρία των συστημάτων αξιών. Η συνολική απόδοση μπορεί να εκτιμηθεί με τη χρήση ενός απλού σταθμισμένου μέσου:

$$S_i = \sum_{j=1}^{n_i} w_{ij} u(d_{ij}) \quad (7.1)$$

όπου S_i είναι το συνολικό score της i διάστασης, w_{ij} , d_{ij} και $u(d_{ij})$ είναι αντίστοιχα το βάρος, η σχετική απόκλιση και το score της σχετικής απόκλισης του j δείκτη της i διάστασης, ενώ n_i είναι ο αριθμός των δεικτών μέτρησης της i διάστασης.

Τα βάρη στην παρούσα μελέτη καθορίζονται σε συνεργασία με τη Διοίκηση του οργανισμού, μέσω μιας διαδικασίας όπου ζητείται από τον αποφασίζοντα να κατανείμει τους σχετικούς βαθμούς σημαντικότητας στους δείκτες κάθε διαφορετικής διάστασης. Για τα βάρη ισχύει:

$$\sum_{j=1}^{n_i} w_{ij} = 1 \quad \text{για } i=1,2,3,4 \quad (7.2)$$

Επίσης, οι σχετικές αποκλίσεις από τους εκάστοτε στόχους υπολογίζονται με βάση τη σχέση (για $T_{ij} \neq 0$):

$$d_{ij} = \frac{x_{ij} - T_{ij}}{T_{ij}} \quad \forall i, j \quad (7.3)$$

$$\text{και } T_{ij} \neq 0 \quad (7.4)$$

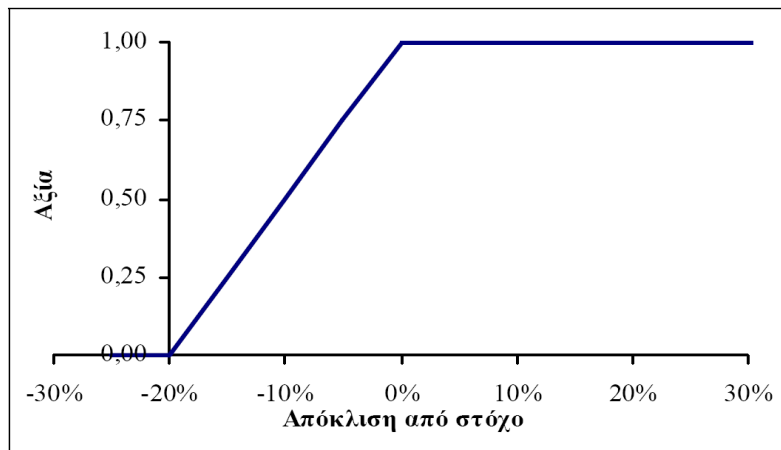
όπου T_{ij} και x_{ij} είναι αντίστοιχα ο στόχος και η πραγματική τιμή του j δείκτη απόδοσης της i διάστασης. Στη περίπτωση που ο στόχος για έναν δείκτη τίθεται στο μηδέν ($T_{ij} = 0$) διακρίνουμε τις εξής δύο περιπτώσεις:

$$d_{ij} = \begin{cases} -100\%, & \alpha \vee x_{ij} < 0 \\ 0, & \alpha \vee x_{ij} = 0 \\ 100\%, & \alpha \vee x_{ij} > 0 \end{cases} \quad (7.5)$$

Οι συναρτήσεις αξιών $u(.)$ που χρησιμοποιούνται έχουν μια προκαθορισμένη μορφή, η οποία όμως είναι σε θέση να αντικατοπτρίσει τις προτιμήσεις του αποφασίζοντα όσον αφορά την επίτευξη των στόχων. Για τον σκοπό αυτό θεωρούνται πέντε περιπτώσεις μορφών συναρτήσεων (γενικευμένα κριτήρια), οι οποίες παρατηρούνται συνήθως σε πολλές πρακτικές εφαρμογές. Οι συναρτήσεις αυτές χρησιμοποιούνται και σε άλλες πολυκριτήριες τεχνικές (π.χ. μέθοδος PROMETHEE).

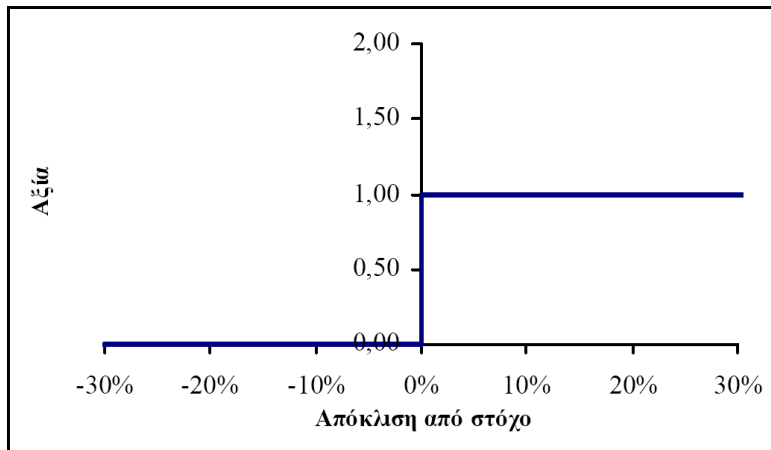
Τέτοιες συναρτήσεις κριτηρίων όπως είναι για παράδειγμα ένα κριτήριο τελείως αυστηρό (αυστηρή προτίμηση), είτε ένα κριτήριο αυστηρό αλλά με περιοχή αδιαφορίας, είτε κριτήριο με γραμμική προτίμηση, ή ακόμα κριτήριο με περιοχές προτίμησης, συμβάλλουν ώστε η εκτιμώμενη σχέση υπεροχής να είναι λιγότερο ευαίσθητη σε μικρές τροποποιήσεις και κατά συνέπεια να είναι εύκολη η ερμηνεία της. Η επιλογή της συνάρτησης προτίμησης καθώς και ο καθορισμός των παραμέτρων για κάθε κριτήριο αξιολόγησης γίνεται από τον αποφασίζοντα. Μεγαλύτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι τύποι κριτηρίων με ύπαρξη περιοχής αδιαφορίας, διότι ο αποφασίζων δεν δύναται να είναι αυστηρός στην επιλογή μιας εναλλακτικής λύσης η οποία έχει πολύ μικρή διαφορά στην αξία της από μια άλλη. Αναφέρεται, ακόμα, ότι οι παράμετροι εκφράζουν ακριβώς το περιεχόμενο των κριτηρίων στα οποία πρόκειται να εφαρμοστούν οι συναρτήσεις προτίμησης. Οι βασικοί αυτοί τύποι των συναρτήσεων προτίμησης οι οποίοι κρίνεται ότι είναι χρήσιμοι στην διοίκηση της επιχείρησης για την εξαγωγή ολικών δεικτών απόδοσης για κάθε διάσταση του BSC, παρουσιάζονται στη συνέχεια.

1. Συνάρτηση α (κριτήριο γραμμικής προτίμησης με περιοχής αδιαφορίας)



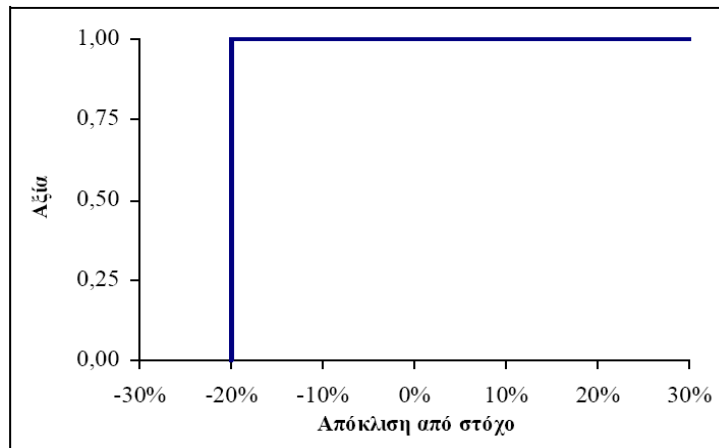
$$u(d_{ij}) = \begin{cases} 0 & \text{αν } d_{ij} \leq -0,2 \\ (d_{ij} + 0,2)/0,2 & \text{αν } d_{ij} \in (-0,2, 0] \\ 1 & \text{αν } d_{ij} > 0 \end{cases} \quad (7.6)$$

Στη περίπτωση που ο αποφασίζων επιλέξει αυτή τη συνάρτηση θεωρείται ουδέτερος, καθώς δηλώνει μία γραμμική προτίμηση για απόκλιση από το στόχο από -20% μέχρι 0%, ενώ μετά την επίτευξη αυτού δηλώνει αδιαφορία.

2. Συνάρτηση β (σύνηθες κριτήριο)

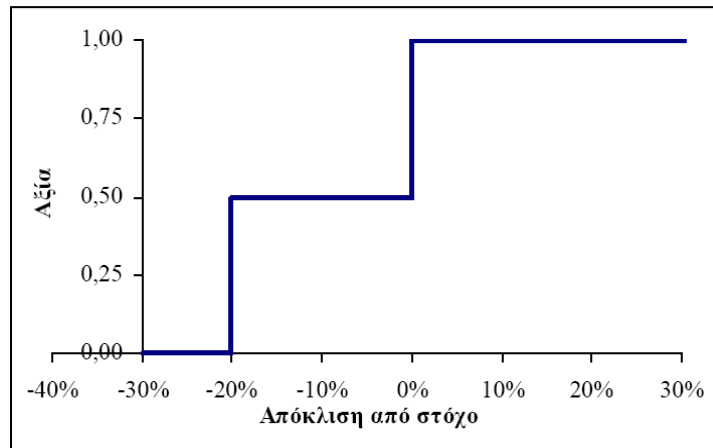
$$u(d_{ij}) = \begin{cases} 0 & \text{αν } x_{ij} < T_{ij} \\ 1 & \text{αν } x_{ij} \geq T_{ij} \end{cases} \quad (7.7)$$

Στη περίπτωση επιλογής της συνάρτησης β ο αποφασίζων θεωρείται αυστηρός, καθώς δίνει μηδενική αξία αν δεν έχει επιτευχθεί ο στόχος, ενώ μετά δηλώνει αδιαφορία.

3. Συνάρτηση γ (σχεδόν κριτήριο)

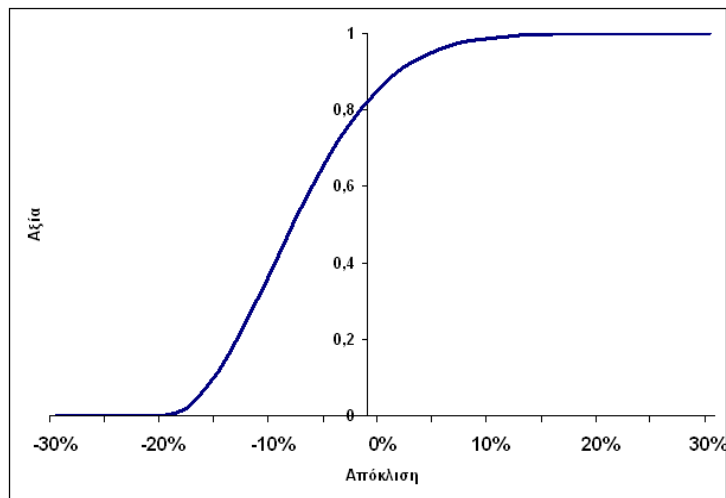
$$u(d_{ij}) = \begin{cases} 0 & \text{αν } d_{ij} \leq -0,2 \\ 1 & \text{αν } d_{ij} > -0,2 \end{cases} \quad (7.8)$$

Στην περίπτωση που ο αποφασίζων επιλέξει τη συνάρτηση γ θεωρείται ελαστικός, αφού ακόμα και για απόκλιση από το στόχο έως και 20%, δηλώνει ικανοποίηση.

4. Συνάρτηση δ (κριτήριο επιπέδου)

$$u(d_{ij}) = \begin{cases} 0 & \text{αν } d_{ij} \leq -0,2 \\ 0,5 & \text{αν } d_{ij} \in (-0,2, 0] \\ 1 & \text{αν } d_{ij} > 0 \end{cases} \quad (7.9)$$

Στην περίπτωση που ο αποφασίζων επιλέξει τη συνάρτηση δ θεωρείται κλιμακούμενα αυστηρός, καθώς δηλώνει αδιαφορία για τιμές αποκλίσεων κάτω του 10% όπου κ αποδίδει τη μισή αξία από την επίτευξη του στόχου.

5. Συνάρτηση ε (κριτήριο Gauss)

$$u(d_{ij}) = \begin{cases} 1 - \exp[-(d - \mu)^2 / 2\sigma^2] & \text{αν } d_{ij} \geq \mu \\ 0 & \text{αλλιώς} \end{cases} \quad \text{με } \sigma = 10\% \text{ και } \mu = -20\% \quad (7.10)$$

Στην περίπτωση που ο αποφασίζων επιλέξει τη συνάρτηση ε θεωρείται αυστηρός, καθώς όπως φαίνεται και από το σχήμα δίνει πολύ μικρή αξία για μικρές αποκλίσεις από το στόχο.

7.1.2 Σημαντικότητα δεικτών επίδοσης

Στη συγκεκριμένη παράγραφο παρουσιάζεται ο καθορισμός της σημαντικότητας των δεικτών επίδοσης. Η σημαντικότητα αυτή (βάρος δεικτών μέτρησης) αποτελεί μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους του μοντέλου αξιολόγησης.

Στη διάσταση Χρηματοοικονομικών οι πιο σημαντικοί δείκτες θεωρούνται η ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων και ο δείκτης γενικά και διοικητικά έξοδα προς πωλήσεις. Οι υπόλοιποι δείκτες της διάστασης θεωρούνται ισοβαρείς. Παρατηρείται ότι η διοίκηση θέτει σαν πρώτη προτεραιότητα την αποφυγή αποθήκευσης αποθέματος πάνω από το επίπεδο συναγερμού αλλά και τον περιορισμό των γενικών και διοικητικών εξόδων. Το καθαρό περιθώριο κέρδους και η δανειακή επιβάρυνση έρχονται σε δεύτερη προτεραιότητα και αυτό εξηγείται διότι το προτεινόμενο σύστημα BSC αφορά ένα δημόσιο νοσηλευτικό ίδρυμα (στην περίπτωση ενός ιδιωτικού νοσηλευτικού οργανισμού η σημαντικότητα των προηγούμενων δεικτών θα μπορούσε να είναι διαφορετική).

Αναφορικά με τη διάσταση Πελατών, μεγάλη βαρύτητα δίνεται στην ικανοποίηση αλλά και στη δυσaréσκεια των ασθενών, καθώς επίσης και στη μέση διάρκεια νοσηλείας. Εντοπίζεται δηλαδή το ενδιαφέρον της διοίκησης στον τρόπο παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών υγείας στους ασθενείς. Το ποσοστό κάλυψης των αναγκών στην περιοχή ευθύνης έρχεται σε δευτερεύουσα θέση, όπως επίσης και το ποσοστό των επανεισαγωγών.

Στη διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών, δίνεται μεγάλο βάρος στην αποφυγή περίσσειας αποθέματος. Επόμενη προτεραιότητα είναι η πλήρωση των κλινών του νοσοκομείου και ο αριθμός απουσιών του προσωπικού. Φαίνεται δηλαδή ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται για τα στοιχεία εκείνα που κάνουν το νοσοκομείο να δουλεύει σωστά, την παρουσία του μέγιστου αριθμού προσωπικού, αλλά και την κάλυψη κλινών σε ένα καλό επίπεδο. Χαμηλότερη βαρύτητα σε αυτή τη διάσταση έχουν οι δείκτες ικανοποίησης προσωπικού και το ποσοστό διατήρησης του.

Τέλος, όσο αφορά τη διάσταση Ανάπτυξης και Μάθησης, πολύ υψηλή βαρύτητα φαίνεται να δίνεται στη χρήση πληροφοριακών συστημάτων μέσα στον οργανισμό. Αυτό βεβαίως συμβαίνει γιατί η τεχνολογία διαρκώς εξελίσσεται και η ανάγκη για εξοικείωση με πληροφοριακά συστήματα είναι όλο και μεγαλύτερη. Σημαντικό επίσης αξιολογείται από τον οργανισμό το ποσοστό του προϋπολογισμού που δαπανάται σε αγορά νέας τεχνολογίας. Όπως και παραπάνω, η εξέλιξη της τεχνολογίας, αλλά και η ικανοποίηση των αναγκών που δημιουργούνται, φαίνεται να απασχολούν τη διοίκηση. Οι υπόλοιποι δείκτες κρίνονται ισοβαρείς και είναι αυτοί που αφορούν την αναβάθμιση του προσωπικού μέσα από εκπαίδευση και συνέδρια, αλλά και την παροχή τεχνογνωσίας μέσω ιδρυμάτων και εταιριών.

Μια γενική εικόνα δείχνει ότι όλοι οι δείκτες μέτρησης έχουν παραπλήσια σημαντικότητα. Ο δείκτης που υπερέχει αισθητά των υπολοίπων είναι η χρήση πληροφοριακών συστημάτων ενώ αμέσως πιο σημαντική καταδεικνύεται η συνολική αξία υπεραποθέματος. Όλοι οι υπόλοιποι δείκτες μέτρησης κυμαίνονται μεταξύ 0.10 και 0.20.

Συγκεντρωτικά, ο Πίνακας 7.1 παρουσιάζει τη σημαντικότητα των δεικτών μέτρησης για κάθε μια από τις διαστάσεις του προτεινόμενου συστήματος BSC.

Πίνακας 7.1: Σημαντικότητα δεικτών μέτρησης

<i>Διάσταση</i>	<i>Στρατηγικοί Στόχοι</i>	<i>Δείκτες</i>	<i>Βάρος</i>
Χρηματοοικονομικών	Μείωση κόστους υπηρεσιών & αύξηση ρευστότητας	Καθαρό περιθώριο κέρδους	0,15
		Ταχύτητα κυκλοφορίας ενεργητικού	0,15
		Δανειακή επιβάρυνση	0,15
	Μείωση υποχρεώσεων και γενικών & λειτουργικών εξόδων	Γενική ρευστότητα	0,15
		Ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων	0,20
		Γενικά και Διοικητικά έξοδα / Πωλήσεις	0,20
Πελατών	Βελτίωση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών	Δείκτης ικανοποίησης ασθενών	0,16
		Αριθμός παρατηρήσεων – παραπόνων	0,16
		Μέσος χρόνος αναμονής	0,16
	Ικανοποίηση ζήτησης υπηρεσιών περιοχής ευθύνης	Αναλογία νοσηλευτικών κλινών έτους / Πληθυσμός περιοχής	0,12
		Ποσοστό περιστατικών που μετακομίστηκαν / Αριθμό εισαγωγών	0,12
	Αξιοπιστία υπηρεσιών	Ποσοστό επανεισαγωγών	0,12
Εσωτερικών Διαδικασιών	Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού	Μέση διάρκεια νοσηλείας	0,16
		Δείκτης ικανοποίησης ιατρικού προσωπικού	0,10
		Δείκτης ικανοποίησης νοσηλευτικού και λοιπού προσωπικού	0,10
		Ποσοστό διατήρησης προσωπικού	0,10
	Αύξηση παραγωγικότητας / αποτελεσματικότητας	Μέσος αριθμός απουσιών	0,20
		Συνολική αξία υπεραποθέματος	0,30
Ανάπτυξης-Μάθησης	Αύξηση παραγωγικότητας - αποτελεσματικότητας	Μέση κάλυψη κλινών	0,20
		Χρήση πληροφοριακών συστημάτων	0,35
	Ανάπτυξη συνεργασιών	Αριθμός συνεργασιών με ΑΕΙ - ΤΕΙ – Εταιρίες	0,15
	Τεχνολογική ανάπτυξη	Ποσοστό προϋπολογισμού για αγορά νέας τεχνολογίας	0,20
	Αξιοποίηση (διαχείριση) ανθρώπινου δυναμικού	Ποσοστό νοσηλευτικού & λοιπού προσωπικού που πέρασε από εκπαίδευση	0,15
		Ποσοστό ιατρικού προσωπικού που συμμετείχε σε συνέδρια	0,15

7.1.3 Επιλογή συνάρτησης προτίμησης δεικτών επίδοσης

Η επιλογή των συναρτήσεων προτίμησης δείχνει κατά πόσο ελαστικός, ουδέτερος ή αυστηρός είναι ο αποφασίζων.

Συνοπτικά, θα πρέπει να αναφερθεί ότι με την επιλογή συνάρτησης α ο αποφασίζων θεωρείται ουδέτερος, με την επιλογή συνάρτησης β και ε ο θεωρείται αυστηρός, με την επιλογή συνάρτησης γ ελαστικός, ενώ με την επιλογή συνάρτησης δ ο αποφασίζων θεωρείται κλιμακούμενα αυστηρός.

Η τελική επιλογή συνάρτησης για κάθε δείκτη μέτρησης επίδοσης έγινε σε συνεργασία με τη διοίκηση του Γενικού Νοσοκομείου Διδυμοτείχου και παρουσιάζεται αναλυτικά στον Πίνακα 7.2.

Όπως φαίνεται, οι δείκτες καθαρό περιθώριο κέρδους και δανειακή επιβάρυνση κρίνονται αυστηρά, ενώ οι δείκτες που αφορούν την ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων και τα γενικά και διοικητικά έξοδα προς τις πωλήσεις έχουν μία κλιμακούμενη αυστηρότητα. Από την άλλη πλευρά, οι δείκτες ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού και γενικής ρευστότητας παρουσιάζονται με ένα ουδέτερο επίπεδο αυστηρότητας.

Στην διάσταση Πελατών υπάρχει ελαστικότητα στις αποκλίσεις από την επίτευξη του στόχου όσον αφορά τους δείκτες που σχετίζονται με το μέσο χρόνο αναμονής και το ποσοστό κάλυψης των αναγκών του πληθυσμού. Αντίθετα, μεγαλύτερη αυστηρότητα παρατηρείται στην ικανοποίηση των ασθενών, τα παράπονα των ασθενών αλλά και το ποσοστό των επανεισαγωγών. Η μέση διάρκεια νοσηλείας παρουσιάζει ένα ουδέτερο επίπεδο αυστηρότητας.

Στη διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών κυριαρχεί η αυστηρότητα, καθώς οι μόνοι δείκτες που αντιμετωπίζονται με ελαστικότητα και ουδετερότητα είναι το ποσοστό διατήρησης προσωπικού και ο μέσος αριθμός απουσιών αντίστοιχα.

Τέλος, στη διάσταση Ανάπτυξης και Μάθησης, η χρήση πληροφοριακών συστημάτων και το ποσοστό προϋπολογισμού για αγορά νέας τεχνολογίας κρίνεται με ένα ουδέτερο επίπεδο αυστηρότητας, ενώ οι υπόλοιποι δείκτες κρίνονται με αυστηρότητα, εκτός από το δείκτη συνεργασιών με ιδρύματα και εταιρίες, ο οποίος παρουσιάζει μία κλιμακούμενη αυστηρότητα.

Πίνακας 7.2: Συναρτήσεις προτίμησης για τους δείκτες μέτρησης

<i>Διάσταση</i>	<i>Στρατηγικοί Στόχοι</i>	<i>Δείκτες</i>	<i>Τύπος Συνάρτησης</i>
Χρηματο- οικονομικών	Μείωση κόστους υπηρεσιών & αύξηση ρευστότητας	Καθαρό περιθώριο κέρδους	ε
		Ταχύτητα κυκλοφορίας ενεργητικού	α
		Δανειακή επιβάρυνση	ε
	Μείωση υποχρεώσεων και γενικών & λειτουργικών εξόδων	Γενική ρευστότητα	α
		Ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων	δ
		Γενικά και Διοικητικά έξοδα / Πωλήσεις	δ
Πελατών	Βελτίωση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών	Δείκτης ικανοποίησης ασθενών	ε
		Αριθμός παρατηρήσεων - παραπόνων	β
		Μέσος χρόνος αναμονής	γ
	Ικανοποίηση ζήτησης υπηρεσιών περιοχής ευθύνης	Αναλογία νοσηλευτικών κλινών έτους / Πληθυσμός περιοχής	γ
		Ποσοστό περιστατικών που μετακομίστηκαν / Αριθμό εισαγωγών	γ
	Αξιοπιστία υπηρεσιών	Ποσοστό επανεισαγωγών	ε
Εσωτερικών Διαδικασιών	Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού	Μέση διάρκεια νοσηλείας	α
		Δείκτης ικανοποίησης ιατρικού προσωπικού	ε
		Δείκτης ικανοποίησης νοσηλευτικού και λοιπού προσωπικού	ε
		Ποσοστό διατήρησης προσωπικού	γ
	Αύξηση παραγωγικότητας / αποτελεσματικότητας	Μέσος αριθμός απουσιών	α
		Συνολική αξία υπεραποθέματος	ε
Ανάπτυξης- Μάθησης	Αύξηση παραγωγικότητας - αποτελεσματικότητας	Μέση κάλυψη κλινών	β
		Χρήση πληροφοριακών συστημάτων	α
	Ανάπτυξη συνεργασιών	Αριθμός συνεργασιών με AEI - TEI - Εταιρίες	δ
	Τεχνολογική ανάπτυξη	Ποσοστό προϋπολογισμού για αγορά νέας τεχνολογίας	α
	Αξιοποίηση (διαχείριση) ανθρώπινου δυναμικού	Ποσοστό νοσηλευτικού & λοιπού προσωπικού που πέρασε από εκπαίδευση	β
		Ποσοστό ιατρικού προσωπικού που συμμετείχε σε συνέδρια	β

7.1.4 Αποτελέσματα

Τα δεδομένα που παρουσιάστηκαν στις προηγούμενες παραγράφους λειτουργούν ως βασική είσοδος για το πολυκριτήριο μοντέλο αξιολόγησης. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 7.3, για κάθε ένα δείκτη υπολογίζεται το ποσοστό απόκλισης από το στόχο που έχει ορισθεί και με βάση αυτό εκτιμάται το score χρησιμοποιώντας την αντίστοιχη συνάρτηση προτίμησης. Τέλος, υπολογίζεται το σταθμισμένο score ως το γινόμενο του βάρους με το score κάθε δείκτη. Οι συγκεκριμένοι υπολογισμοί πραγματοποιούνται χωριστά για κάθε έτος.

Ο Πίνακας 7.4 και το Σχήμα 7.1 παρουσιάζουν τα συνολικά αποτελέσματα αξιολόγησης του συστήματος BSC για κάθε μια από τις εξεταζόμενες βασικές διαστάσεις. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το συνολικό score κάθε διάστασης υπολογίζεται ως το άθροισμα του σταθμισμένου score των επιμέρους δεικτών της συγκεκριμένης διάστασης. Τα συνολικά αυτά score είναι κανονικοποιημένα στο διάστημα $[0, 1]$, όπου το 1 σημαίνει βέλτιστη απόδοση του οργανισμού (είτε επίτευξη του ποσοτικού στόχου, είτε επίτευξη ενός αποτελέσματος αρκετά κοντά με βάση τη συνάρτηση προτίμησης που έχει ορισθεί) και το 0 σημαίνει ελάχιστη απόδοση του οργανισμού (είτε μη επίτευξη του ποσοτικού στόχου, είτε πραγματοποίηση μιας απόδοσης αρκετά κάτω από τον ποσοτικό στόχο). Με αυτόν τον τρόπο η αποτύπωση των αποδόσεων του Γενικού Νοσοκομείου Διδυμοτείχου γίνεται άμεσα αντιληπτή από το Σχήμα 7.1.

Με βάση τα προηγούμενα συνολικά αποτελέσματα αξιολόγησης, τα σημαντικότερα συμπεράσματα που προκύπτουν είναι τα εξής (βλ. Πίνακα 7.4 και Σχήμα 7.1):

- Η υψηλότερη απόδοση και για τα δύο έτη παρατηρείται στη διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών. Με σκορ 0,574 για το 2006 και 0,775 για το 2007 ηγείται των άλλων διαστάσεων.
- Μάλιστα, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών είναι ο τομέας κατά το οποίο παρατηρείται σημαντική βελτίωση κατά το τελευταίο έτος (παρουσιάζει ένα άλμα ανόδου της τάξης του 25% περίπου).
- Το προηγούμενο αποτέλεσμα φαίνεται να οφείλεται στην επίτευξη του ποσοτικού στόχου για τη μέση κάλυψη κλινών (το 2006 είναι 78%, ενώ το 2007 ξεπερνά το 85%).
- Ακολουθεί η διάσταση Ανάπτυξης και Μάθησης με 0,5 και για τα δύο έτη.
- Έπειτα έρχονται οι διαστάσεις Οικονομικών και Πελατών, οι οποίες και τα δύο χρόνια έχουν παραπλήσιες αποδόσεις, αν και οι δύο παρουσιάζουν μικρή βελτίωση το 2007.

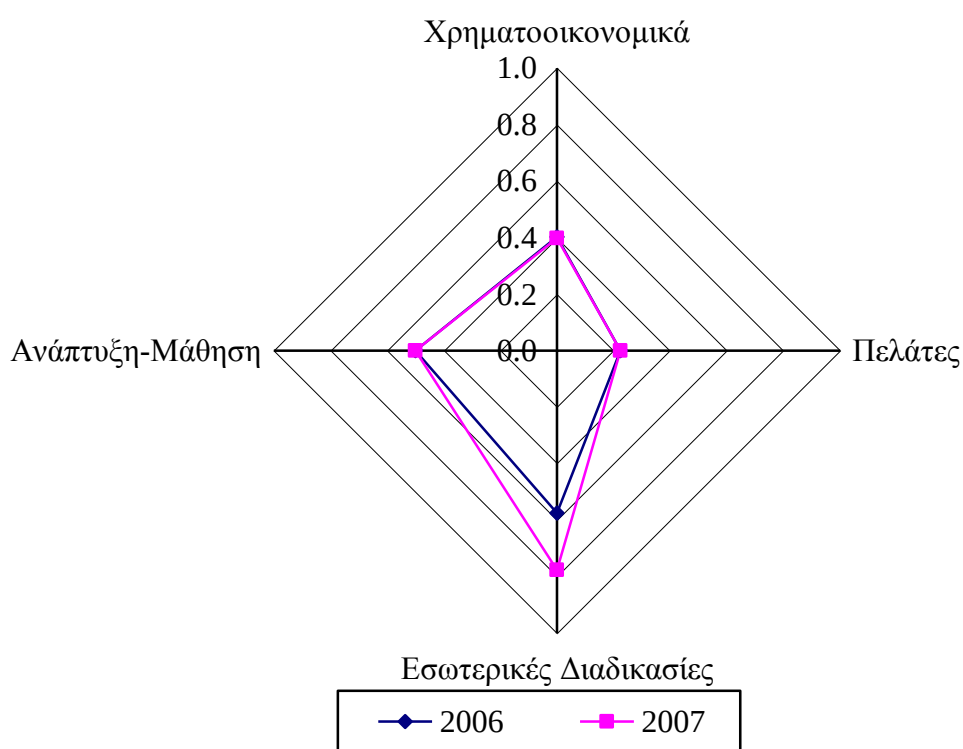
Πίνακας 7.3: Υπολογισμοί με βάση το πολυκριτήριο μοντέλο αξιολόγησης

Διάσταση	Δείκτες	Βάρη	Απόκλιση 2006	Score 2006	Σταθμισμένο score 2006	Απόκλιση 2007	Score 2007	Σταθμισμένο score 2007
Διάσταση Χρηματο- Οικονομικών	Καθαρό περιθώριο κέρδους	0,15	-100,00%	0,000	0,000	-100,00%	0,000	0,000
	Ταχύτητα κυκλοφορίας ενεργητικού	0,15	-3,08%	0,846	0,127	-13,62%	0,319	0,048
	Δανειακή επιβάρυνση	0,15	-28,86%	0,000	0,000	-52,76%	0,000	0,000
	Γενική ρευστότητα	0,15	-10,00%	0,500	0,075	1,67%	1,000	0,163
	Ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων	0,2	0,00%	1,000	0,200	80,64%	1,000	0,200
	Γενικά και Διοικητικά έξοδα / Πωλήσεις	0,2	-195,56%	0,000	0,000	-367,69%	0,000	0,000
Διάσταση Πελατών	Δείκτης ικανοποίησης ασθενών	0,16	-10,03%	0,392	0,063	-10,03%	0,392	0,063
	Αριθμός παρατηρήσεων - παραπόνων	0,16	-100,00%	0,000	0,000	-100,00%	0,000	0,000
	Μέσος χρόνος αναμονής	0,16	-156,00%	0,000	0,000	-202,00%	0,000	0,000
	Αναλογία νοσηλευτικών κλινών έτους / Πληθυσμό	0,12	-67,43%	0,000	0,000	-67,43%	0,000	0,000
	Ποσοστό περιστατικών που μετακομίστηκαν / Αριθμό εισαγωγών	0,12	-100,00%	0,000	0,000	-100,00%	0,000	0,000
	Ποσοστό επανεισαγωγών	0,12	-100,00%	0,000	0,000	-100,00%	0,000	0,000
	Μέση διάρκεια νοσηλείας	0,16	31,80%	1,000	0,160	26,40%	1,000	0,160

Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών	Δείκτης ικανοποίησης ιατρικού προσωπικού	0,1	18,92%	0,999	0,100	18,92%	0,999	0,100
	Δείκτης ικανοποίησης νοσηλευτικού και λοιπού προσωπικού	0,1	-3,40%	0,748	0,075	-3,40%	0,748	0,075
	Ποσοστό διατήρησης προσωπικού	0,1	-3,45%	1,000	0,100	-8,10%	1,000	0,100
	Μέσος αριθμός απουσιών	0,2	-99,00%	0,000	0,000	-41,67%	0,000	0,000
	Συνολική αξία υπεραποθέματος	0,3	15,20%	0,998	0,299	43,40%	1,000	0,300
	Μέση κάλυψη κλινών	0,2	-7,56%	0,000	0,000	0,94%	1,000	0,200
Διάσταση Ανάπτυξης & Μάθησης	Χρήση πληροφοριακών συστημάτων	0,35	-38,54%	0,000	0,000	94,05%	1,000	0,350
	Αριθμός συνεργασιών με ΑΕΙ - ΤΕΙ - Εταιρίες	0,15	-50,00%	0,000	0,000	-30,00%	0,000	0,000
	Ποσοστό προϋπολογισμού για αγορά νέας τεχνολογίας	0,2	2,49%	1,000	0,200	-61,79%	0,000	0,000
	Ποσοστό νοσηλευτικού & λοιπού προσωπικού που πέρασε από εκπαίδευση	0,15	2,50%	1,000	0,150	-31,80%	0,000	0,000
	Ποσοστό ιατρικού προσωπικού που συμμετείχε σε συνέδρια	0,15	25,58%	1,000	0,150	25,49%	1,000	0,150

Πίνακας 7.4: Αποτελέσματα μεθοδολογίας BSC (score ανά διάσταση)

<i>Διάσταση</i>	<i>Score 2006</i>	<i>Score 2007</i>
Διάσταση Χρηματοοικονομικών	0,402	0,398
Διάσταση Πελατών	0,223	0,223
Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών	0,574	0,775
Διάσταση Ανάπτυξης - Μάθησης	0,500	0,500

**Σχήμα 7.1: Αποτελέσματα μεθοδολογίας BSC (score ανά διάσταση)**

7.2 Μέθοδος UTASTAR

7.2.1 Παρουσίαση μεθόδου

Η πολυκριτήρια μέθοδος UTASTAR (Siskos και Yannacopoulos, 1985) αποτελεί παραλλαγή της μεθόδου UTA (UTilites Additives, Jacquet-Lagrange και Siskos, 1982). Η πολυκριτήρια αυτή μέθοδος έχει τη δυνατότητα:

1. Να εκτιμήσει μια ολική χρησιμότητα των εναλλακτικών λύσεων (ένα σκορ για κάθε σενάριο αποτελούμενο από τιμές δεικτών απόδοσης).
2. Να κατατάσσει τις εναλλακτικές με βάση το σκορ αυτό από τις πιο σημαντικές ως τις πιο αναξιόπιστες και επικίνδυνες (σημαντικότητα των σεναρίων).

Η μέθοδος UTASTAR λειτουργεί με τον εξής τρόπο: Έστω A το σύνολο των εναλλακτικών ενεργειών (λύσεων) ενός πολυκριτήριου προβλήματος και $g = (g_1, g_2, \dots, g_m)$ μια συνεπής οικογένεια κριτηρίων εκτίμησης των εναλλακτικών λύσεων. Για την ανάπτυξη ενός μοντέλου το οποίο εκφράζει τις προτιμήσεις του αποφασίζοντα, γίνεται η σύνθεση των κριτηρίων σε μια προσθετική συνάρτηση χρησιμότητας της μορφής:

$$U(g) = \sum_{i=1}^m u_i(g_i) \quad (7.11)$$

όπου οι συναρτήσεις χρησιμότητας $u_i(g_i)$, ονομάζονται μερικές συναρτήσεις χρησιμότητας και αναπαριστούν τη σημασία του κάθε κριτηρίου.

Για το κάθε κριτήριο εκτίμησης ορίζονται η περισσότερο και η λιγότερο προτιμητέα τιμή g_i^* και g_i^* , αντίστοιχα, για τις εναλλακτικές ενέργειες του συνόλου A . Το κάθε διάστημα $[g_i^*, g_i^*]$, χωρίζεται σε a_i-1 ίσα διαστήματα $[g_i^j, g_i^{j+1}]$, όπου ο αριθμός των υποδιαστημάτων δίνεται από τον αποφασίζοντα ο οποίος καθορίζει έτσι τον αριθμό των σημείων για τα οποία θα εκτιμηθεί η μερική συνάρτηση χρησιμότητας. Το κάθε σημείο g_i^j υπολογίζεται από την παρακάτω σχέση:

$$g_i^j = g_i^* + \frac{j-1}{a_i-1} (g_i^* - g_i^*) \quad (7.12)$$

Η μερική χρησιμότητα μιας εναλλακτικής ενέργειας a προσεγγίζεται επίσης με γραμμική παρεμβολή, ως εξής:

$$u_i[g_i(a)] = u_i(g_i^j) + \frac{g_i(a) - g_i^j}{g_i^{j+1} - g_i^j} [u_i(g_i^{j+1}) - u_i(g_i^j)] \quad (7.13)$$

Μια βασική υπόθεση της μεθόδου είναι το γεγονός ότι οι προτιμήσεις του αποφασίζοντα πάνω στα κριτήρια εκτίμησης είναι μονότονες συναρτήσεις των τιμών των κριτηρίων (αύξουσες ή φθίνουσες). Για την ικανοποίηση της υποθέσεως αυτής τίθεται ο ακόλουθος περιορισμός:

$$u_i(g_i^{j+1}) - u_i(g_i^j) \geq s_i \quad (7.14)$$

όπου $s_i \geq 0$, είναι ένα όριο αδιαφορίας που καθορίζεται για το κάθε κριτήριο g_i .

Αυτοί οι περιορισμοί μονοτονίας, μπορούν να απλουστευθούν μετατρέποντάς τους σε περιορισμούς μη αρνητικότητας, χρησιμοποιώντας τους ακόλουθους μετασχηματισμούς:

$$w_{ij} = u_i(g_i^{j+1}) - u_i(g_i^j) \geq 0 \quad (7.15)$$

$$u_i(g_i^*) = 0 \quad (7.16)$$

$$u_i(g_i^j) = \sum_{k=1}^{j-1} w_{ik} \quad (7.17)$$

Σύμφωνα με τους παραπάνω μετασχηματισμούς τα βάρη των κριτηρίων μπορούν να υπολογιστούν ως εξής:

$$u_i(g_i^*) = \sum_{k=1}^{a_i-1} w_{ik} \quad (7.18)$$

Συνεπώς η σχέση για τον υπολογισμό της μερικής χρησιμότητας μιας εναλλακτικής ενέργειας α με γραμμική παρεμβολή, μπορεί τώρα να γραφτεί ως:

$$u_i[g_i(a)] = \sum_{k=1}^{j-1} w_{ik} + \frac{g_i(a) - g_i^j}{g_i^{j+1} - g_i^j} \left[\sum_{k=1}^j w_{ik} - \sum_{k=1}^{j-1} w_{ik} \right] \quad (7.19)$$

Έχοντας καθορίσει ο αποφασίζων μια προδιάταξη των εναλλακτικών ενεργειών από τις καλύτερες προς τις χειρότερες, σύμφωνα με τις προτιμήσεις του, σκοπός της μεθόδου UTASTAR είναι η ανάπτυξη ενός μοντέλου προσθετικής χρησιμότητας το οποίο να αναπαριστά όσο το δυνατόν πιο πιστά την πολιτική και τις προτιμήσεις του αποφασίζοντα. Οι πιθανές ασυμφωνίες μεταξύ του μοντέλου και των προτιμήσεων του αποφασίζοντα είναι δύο ειδών: (i) το σφάλμα υπερεκτίμησης $\sigma^+(a)$, και (ii) το σφάλμα υποεκτίμησης $\sigma^-(a)$. Το σφάλμα υπερεκτίμησης αφορά περιπτώσεις όπου ο αποφασίζων έχει κατατάξει μια εναλλακτική ενέργεια σε υψηλότερη θέση στην προδιάταξη σε σχέση με τη θέση που κατατάσσεται η εναλλακτική με βάση την ολική της χρησιμότητα. Ανάλογα το σφάλμα υποεκτίμησης αφορά περιπτώσεις όπου ο αποφασίζων έχει κατατάξει μια εναλλακτική ενέργεια σε χαμηλότερη θέση στην προδιάταξη σε σχέση με τη θέση που κατατάσσεται η εναλλακτική με βάση την ολική της χρησιμότητα.

Ανάλογα με την προδιάταξη που καθορίστηκε από τον αποφασίζοντα, για δύο εναλλακτικές ενέργειες α και β , θα πρέπει να ισχύουν οι ακόλουθοι δύο βασικοί περιορισμοί:

$$U(\alpha) - U(\beta) \geq \delta \Leftrightarrow \alpha P \beta \quad (7.20)$$

$$U(\alpha) - U(\beta) \geq 0 \Leftrightarrow \alpha I \beta \quad (7.21)$$

όπου τα P και I συμβολίζουν αντίστοιχα τις σχέσεις προτίμησης και αδιαφορίας μεταξύ των δύο εναλλακτικών ενεργειών. Το δ είναι ένας μικρός πραγματικός θετικός αριθμός, η τιμή του οποίου εξαρτάται από το πλήθος των εναλλακτικών λύσεων, τον αριθμό των κλάσεων ισοδυναμίας και από τις τιμές των ορίων αδιαφορίας δ_i .

Οι παραπάνω περιορισμοί, βάσει του ορισμού της αθροιστικής συνάρτησης χρησιμότητας, λαμβάνοντας υπόψη και τα σφάλματα, γράφονται ως εξής:

$$u_i[g_i(a)] - u_i[g_i(\beta)] + \sigma^+(a) - \sigma^-(a) - \sigma^+(\beta) + \sigma^-(\beta) \geq \delta \quad (7.22)$$

$$u_i[g_i(a)] - u_i[g_i(\beta)] + \sigma^+(a) - \sigma^-(a) - \sigma^+(\beta) + \sigma^-(\beta) = 0 \quad (7.23)$$

Η επίλυση του προβλήματος που περιγράφηκε παραπάνω, γίνεται μέσω του ακόλουθου γραμμικού προβλήματος:

Ελαχιστοποίηση

$$F = \sum_{\alpha \in A} \{ \sigma^+(\alpha) + \sigma^-(\alpha) \} \quad (7.24)$$

υπό τους περιορισμούς:

$$u_i[g(a)] - u_i[g(\beta)] + \sigma^+(a) - \sigma^-(a) - \sigma^+(\beta) + \sigma^-(\beta) \geq \delta, \text{ εάν } \alpha P \beta \quad (7.25)$$

$$u_i[g(a)] - u_i[g(\beta)] + \sigma^+(a) - \sigma^-(a) - \sigma^+(\beta) + \sigma^-(\beta) = 0, \text{ εάν } \alpha P \beta \quad (7.26)$$

$$\sum_i \sum_j w_{ij} = 1 \quad (7.27)$$

$$w_{ij} \geq 0, \sigma^+(a) \geq 0, \sigma^-(\beta) \geq 0, u_i(g_i^*) = \sum_{k=1}^{a_i-1} w_{ik} \forall a \in A, \forall i, j \quad (7.28)$$

Στη συνέχεια εξετάζεται η ευαισθησία της παραπάνω λύσης που επιτεύχθηκε, χρησιμοποιώντας τεχνικές μεταβελτιστοποίησης (post-optimality analysis), έτσι ώστε να εξεταστεί η περίπτωση ύπαρξης και άλλων βέλτιστων ή σχεδόν βέλτιστων λύσεων, οι οποίες ικανοποιούν τον περιορισμό: $F \leq F^* + k(F^*)$, όπου $k(F^*)$ είναι ένα μικρό τμήμα της βέλτιστης τιμής του συνολικού σφάλματος που επιτυγχάνεται από την επίλυση του παραπάνω γραμμικού προβλήματος. Λαμβάνοντας υπόψη το νέο αυτό περιορισμό επιλύεται μια σειρά νέων γραμμικών προβλημάτων έχοντας ως αντικειμενικές συναρτήσεις τη μεγιστοποίηση των βαρών του κάθε κριτηρίου.

7.2.2 Ανάπτυξη σεναρίων

Για την ανάλυση που ακολουθεί στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, δημιουργήθηκαν δέκα εναλλακτικά σενάρια μετρήσεων των δεικτών απόδοσης του BSC του νοσοκομείου Διδυμοτείχου για κάθε διάσταση του συστήματος, τα οποία και συνοψίζονται στους πίνακες 7.5 - 7.8:

Πίνακας 7.5: Σενάρια τιμών των δεικτών απόδοσης για τη διάσταση Χρηματοοικονομικών

Σενάρια	Δείκτες					
	X1	X2	X3	X4	X5	X6
1	0	0.3	0.7	0.5	50	0.75
2	-0.5	0.6	0.7	0.8	20	0.9
3	-0.5	0.9	0.5	0.5	50	0.9
4	-0.5	0.6	0.9	0.5	20	0.75
5	-0.5	0.3	0.5	0.5	20	0.25
6	0	0.3	0.9	0.3	20	0.9
7	0	0.6	0.9	0.5	50	0.9
8	0	0.9	0.7	0.5	20	0.75
9	0	0.6	0.9	0.5	20	0.25
10	-0.5	0.9	0.9	0.3	20	0.75

Όπου:

X1 : Καθαρό Περιθώριο Κέρδους = Καθαρά κέρδη (μετά φόρους) / Πωλήσεις (%)

X2 : Ταχύτητα Κυκλοφορίας Ενεργητικού = Πωλήσεις / Σύνολο ενεργητικού

X3 : Δανειακή Επιβάρυνση = Σύνολο υποχρεώσεων / Σύνολο ενεργητικού (%)

X4 : Γενική Ρευστότητα = Κυκλοφορούν Ενεργητικό / Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις

X5 : Ταχύτητα Κυκλοφορίας Αποθέματος = 360* Μέσο επίπεδο αποθεμάτων / Κόστος πωλήσεων

X6 : Γενικά και Διοικητικά Έξοδα / Πωλήσεις = Γενικά και Διοικητικά Έξοδα / Πωλήσεις (%)

Πίνακας 7.6: Σενάρια τιμών των δεικτών απόδοσης για τη διάσταση Πελατών

Σενάρια	Δείκτες						
	Π1	Π2	Π3	Π4	Π5	Π6	Π7
1	1	50	8	1.5	1.5	0.15	3.5
2	0.9	50	8	5	2.5	0	1
3	0.75	50	12	5	2.5	0.15	5
4	0.75	90	12	1.5	2.5	0.15	3.5
5	1	50	12	0.5	0	0.15	1
6	0.9	50	3	1.5	1.5	0.15	5
7	0.75	50	3	0.5	0	0	3.5
8	0.9	90	3	5	0	0.15	3.5
9	0.9	90	12	0.5	1.5	0	5
10	0.9	0	12	1.5	0	0.15	1

Όπου:

Π1 : Ικανοποίηση Ασθενών = Μέσος δείκτης ικανοποίησης σε κλίμακα 0-100% από έρευνα που διενεργήθηκε

Π2 : Αριθμός Παραπόνων - Παρατηρήσεων Ασθενών = Παρατηρήσεις ή παράπονα που έλαβε γνώση η διοίκηση

Π3 : Μέσος Χρόνος Αναμονής = Μέσος χρόνος αναμονής για το σύνολο των εξωτερικών ιατρείων (σε ημέρες)

Π4 : Αναλογία Κλινών / Πληθυσμό = Αφορά την αναλογία κλινών ανά 1000 κατοίκους στην περιοχή ευθύνης

Π5 : Περιστατικά που Μετακομίστηκαν = Περιστατικά που μετακομίστηκαν / Σύνολο εισαγωγών (%)

Π6 : Ποσοστό Επανεισαγωγών = Αριθμός ασθενών που επανεισάχθηκαν στην ίδια κλινική μέσα σε διάστημα 40 ημερών / Σύνολο εισαγωγών (%)

Π7 : Μέση Διάρκεια νοσηλείας = Μέση διάρκεια νοσηλείας (σε ημέρες)

Πίνακας 7.7: Σενάρια τιμών των δεικτών απόδοσης για τη διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών

Σενάρια	Δείκτες					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
1	0.3	0.8	1	0.05	0.05	0.9
2	0.5	0.5	1	0.03	0.05	0.8
3	0.3	0.5	0.85	0.03	0.03	0.7
4	0.8	0.3	0.85	0.03	0.05	0.9
5	0.3	0.3	0.85	0.05	0.05	0.8
6	0.8	0.5	1	0.05	0.03	0.8
7	0.8	0.5	0.85	0.05	0.07	0.9
8	0.3	0.5	1	0.03	0.07	0.9
9	0.5	0.8	0.85	0.03	0.07	0.8
10	0.5	0.5	1	0.05	0.05	0.9

Όπου:

E1 : Ικανοποίηση Ιατρικού Προσωπικού = Μέσος δείκτης ικανοποίησης σε κλίμακα 0-100% από έρευνα που διενεργήθηκε

E2 : Ικανοποίηση Νοσηλευτικού και Λοιπού Προσωπικού = Μέσος δείκτης ικανοποίησης σε κλίμακα 0-100% από έρευνα που διενεργήθηκε

E3 : Διατήρηση Προσωπικού = Ποσοστό του προσωπικού που συνεχίζει να εργάζεται στο νοσοκομείο, σε σχέση με το προηγούμενο έτος (%)

E4 : Μέσος Αριθμός Απουσιών = Ποσοστό αριθμού απουσιών / Συνολικές ετήσιες ανθρωποημέρες (εξαιρούνται οι απόλυτα δικαιολογημένες άδειες, σοβαρές ασθένειες, κ.τ.λ.) (%)

E5 : Συνολική Αξία Υπεραποθέματος = Αξία υπεραποθέματος / Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (%)

E6 : Μέση Κάλυψη Κλινών = Ποσοστό κάλυψης των κλινών

Πίνακας 7.8: Σενάρια τιμών των δεικτών απόδοσης για τη διάσταση Ανάπτυξης και Μάθησης

Σενάρια	Δείκτες				
	M1	M2	M3	M4	M5
1	0.05	7	0.05	0.6	0.65
2	0.05	5	0.02	0.6	0.65
3	0.03	12	0.05	0.1	0.65
4	0.05	5	0.05	0.1	0.5
5	0.09	7	0.05	0.1	0.5
6	0.05	7	0.02	0.1	0.5
7	0.09	5	0.02	0.1	0.65
8	0.09	5	0.05	0.25	0.65
9	0.05	5	0.02	0.25	0.5
10	0.03	7	0.02	0.25	0.65

Όπου:

M1 : Χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων = Αξία αγοράς παγίων πληροφοριακών συστημάτων / Σύνολο αξίας παγίων που αγοράστηκαν (%)

M2 : Αριθμός Συνεργασιών με ΑΕΙ, ΤΕΙ και Εταιρίες = Αριθμός συνεργασιών μέσω των οποίων μεταφέρεται τεχνογνωσία στον οργανισμό

M3 : Ποσοστό Προϋπολογισμού για Αγορά Νέας Τεχνολογίας = Αξία αγοράς νέας τεχνολογίας / Σύνολο δαπανών τρέχοντος έτους

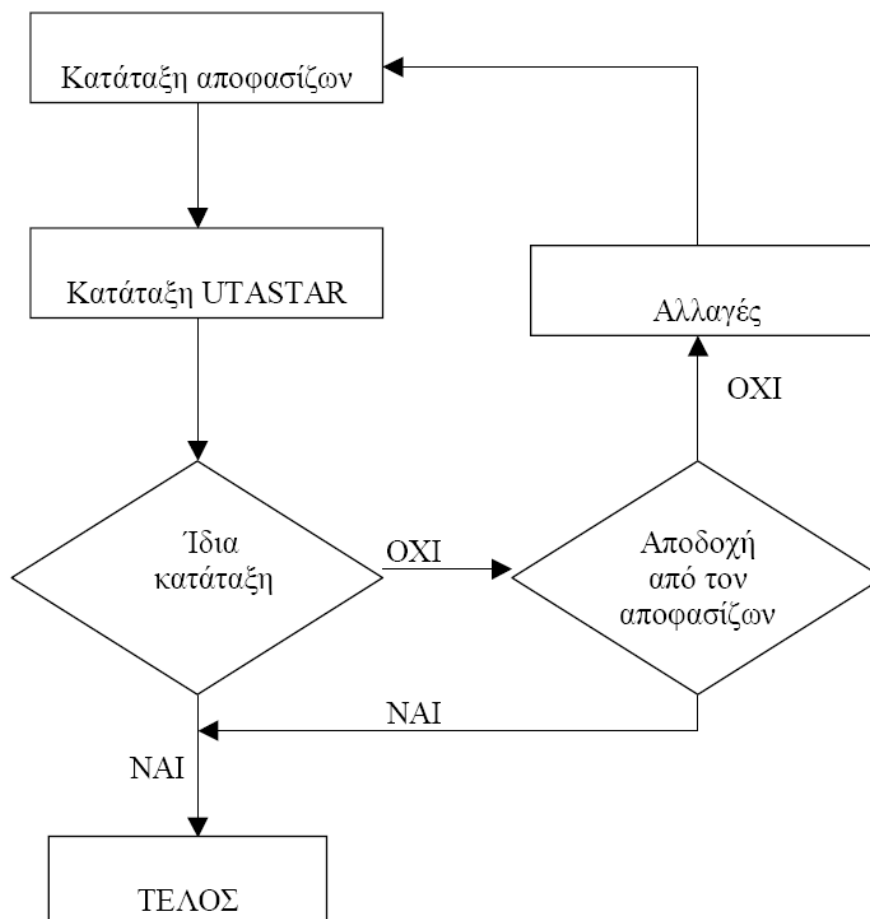
M4 : Ποσοστό Νοσηλευτικού και Λοιπού Προσωπικού που Πέρασε από Εκπαίδευση = Ποσοστό νοσηλευτικού και λοιπού προσωπικού που εκπαιδεύτηκε τουλάχιστον μία φορά (υπολογίζεται βάσει των αδειών) (%)

M5 : Ποσοστό Ιατρικού Προσωπικού που Συμμετείχε σε Συνέδρια = Ποσοστό του προσωπικού που πήρε μέρος σε συνέδρια τουλάχιστον μία φορά (υπολογίζεται βάσει των αδειών) (%)

Για τη δημιουργία των σεναρίων επιλέχθηκαν αυθαίρετα δύο ή τρεις τιμές αντίστοιχα, για κάθε δείκτη, οι οποίες αντιπροσωπεύουν μία χαμηλή, μέτρια και πολύ καλή απόδοση του δείκτη (αν οι τιμές είναι δύο εκφράζουν μία χαμηλή και μία καλή τιμή). Για τη δημιουργία σεναρίων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS. Περίπτωση κυριαρχίας κάποιου σεναρίου επί ενός άλλου δεν υφίσταται.

7.2.3 Αποτελέσματα κατάταξης

Τα σενάρια που αναπτύχθηκαν παραπάνω για τους δείκτες απόδοσης παρουσιάζονται στην διοίκηση του νοσοκομείου, η οποία και καλείται να τα κατατάξει σε σειρά σημαντικότητας από το καλύτερο έως και το χειρότερο για αυτήν σενάριο. Έπειτα όλα τα δεδομένα εισάγονται στο λογισμικό της μεθόδου UTASTAR, από το οποίο και εξάγονται αποτελέσματα που αφορούν τον υπολογισμό των χρησιμότητων των εναλλακτικών σεναρίων καθώς και την κατάταξη που προκύπτει από τη μέθοδο. Η διαδικασία που ακολουθεί απεικονίζεται στο επόμενο Σχήμα 7.2 :



Σχήμα 7.2: Περιγραφή διαδικασίας εφαρμογής της μεθόδου UTASTAR

Έτσι εάν η κατάταξη που έχει ορίσει ο αποφασίζων, στην συγκεκριμένη περίπτωση η διοίκηση του νοσοκομείου, συμφωνεί με αυτήν που προκύπτει από τη μέθοδο UTASTAR, τότε παρουσιάζονται τα εξαγόμενα αποτελέσματα και η διαδικασία τερματίζεται. Σε αντίθετη περίπτωση, καλείται ο αποφασίζων να απαντήσει εάν συμφωνεί με τα αποτελέσματα της

μεθόδου και να λήξει η διαδικασία, ειδικά υφίσταται να πραγματοποιήσει αλλαγές στην κατάταξή του και να επαναληφθούν οι ίδιες ενέργειες.

Πίνακας 7.9: Αποτελέσματα UTASTAR για τη Διάσταση Χρηματοοικονομικών

<i>Σενάρια</i>	<i>Χρησιμότητες</i>	<i>Κατάταξη μοντέλου</i>	<i>Κατάταξη αποφασίζοντος</i>	<i>Kendal</i>
1	0.553	2	2	0.899
2	0.428	4	4	
3	0.504	3	3	
4	0.180	8	5	
5	0.095	10	9	
6	0.139	9	8	
7	0.603	1	1	
8	0.348	5	5	
9	0.329	6	6	
10	0.189	7	7	

Πίνακας 7.10: Αποτελέσματα UTASTAR για τη Διάσταση Πελατών

<i>Σενάρια</i>	<i>Χρησιμότητες</i>	<i>Κατάταξη μοντέλου</i>	<i>Κατάταξη αποφασίζοντος</i>	<i>Kendal</i>
1	0.360	6	6	0.854
2	0.716	1	1	
3	0.161	8	9	
4	0.090	10	7	
5	0.663	2	2	
6	0.406	5	5	
7	0.216	7	8	
8	0.488	4	4	
9	0.161	9	9	
10	0.654	3	3	

Πίνακας 7.11: Αποτελέσματα UTASTAR για τη Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών

<i>Σενάρια</i>	<i>Χρησιμότητες</i>	<i>Κατάταξη μοντέλου</i>	<i>Κατάταξη αποφασίζοντος</i>	<i>Kendal</i>
1	0.572	5	5	1.000
2	0.504	6	6	
3	0.703	2	2	
4	0.653	3	3	
5	0.355	7	7	
6	0.753	1	1	
7	0.269	9	9	
8	0.305	8	8	
9	0.160	10	10	
10	0.602	4	4	

Πίνακας 7.12: Αποτελέσματα UTASTAR για τη Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης

<i>Σενάρια</i>	<i>Χρησιμότητες</i>	<i>Κατάταξη μοντέλου</i>	<i>Κατάταξη αποφασίζοντος</i>	<i>Kendal</i>
1	0.655	4	3	0.809
2	0.464	6	6	
3	0.288	9	8	
4	0.514	5	5	
5	0.835	2	1	
6	0.450	7	7	
7	0.655	3	3	
8	0.839	1	2	
9	0.444	8	4	
10	0.131	10	9	

Πίνακας 7.13: Αθροίσματα σφαλμάτων

	Άθροισμα σφαλμάτων	
Διάσταση Οικονομικών	0,207	0,207
Διάσταση Πελατών	0,222	0,222
Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών	0,033	0,033
Διάσταση Ανάπτυξης & Μάθησης	0,2121	0,212

Στους Πίνακες 7.9 – 7.12 φαίνονται τα αποτελέσματα των κατατάξεων των σεναρίων που προέκυψαν από τη UTASTAR, σε σύγκριση με τη κατάταξη που έδωσε ο αποφασίζοντας, δηλαδή η διοίκηση του νοσοκομείου, για τα ίδια σενάρια. Στη τελευταία στήλη κάθε πίνακα παρατίθεται και ο δείκτης τ του Kendal. Ο δείκτης αυτός είναι ένα δείγμα του πόσο κοντά είναι αυτές οι δύο κατατάξεις. Στον Πίνακα 7.13 συνοψίζονται τα αθροίσματα των σφαλμάτων από τη μέθοδο UTASTAR.

Από τους Πίνακες 7.9 – 7.13 φαίνεται ότι:

- Ο δείκτης τ του Kendal κυμαίνεται σε όλες τις διαστάσεις κοντά στο 1, πράγμα θετικό, καθώς δηλώνει ότι υπάρχει μια σχετική συμφωνία μεταξύ της κατάταξης που έδωσε ο αποφασίζοντας σε σχέση με την κατάταξη που έδωσε η UTASTAR.
- Αντίθετα, σε χαμηλά επίπεδα κυμαίνεται το άθροισμα των σφαλμάτων σε όλες τις διαστάσεις, επιβεβαιώνοντας τη παρατήρηση της σχετικής συμφωνίας της κατάταξης των σεναρίων.
- Αναλυτικότερα, για τη διάσταση των Οικονομικών το τ του Kendal υπολογίζεται στο 0.899 και αντίστοιχα το άθροισμα των σφαλμάτων εκτιμάται στο 0,207.
- Στη διάσταση των Πελατών, όπου υπάρχουν περισσότεροι δείκτες από τις άλλες διαστάσεις το τ του Kendal κυμαίνεται στο 0.854 με το άθροισμα των σφαλμάτων να εκτιμάται στο 0.222.
- Η διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών είναι αυτή που η κατάταξη των σεναρίων της παρουσιάζεται κοινή. Συνεπώς εδώ το τ του Kendal είναι 1, ενώ το άθροισμα των σφαλμάτων είναι πολύ χαμηλό.

- Τέλος στη διάσταση της Ανάπτυξης και Μάθησης, τόσο το τ του Kendal όσο και το άθροισμα των σφαλμάτων κυμαίνονται στα ίδια επίπεδα με τις πρώτες δύο διαστάσεις.

Στην περίπτωση μας, η διοίκηση συμφώνησε με την κατάταξη που προέκυψε με την εφαρμογή της μεθόδου και η διαδικασία έληξε με τα αποτελέσματα και τους υπολογισμούς της να συνοψίζονται στους παρακάτω πίνακες:

7.2.4. Σημαντικότητα δεικτών μέτρησης

Στον Πίνακα 7.14 παρουσιάζονται τα βάρη των δεικτών μέτρησης της επίδοσης όπως προέκυψαν από τη μεθοδολογία UTASTAR.

- Παρατηρείται ότι την υψηλότερη σημαντικότητα στη διάσταση των Οικονομικών την κατέχει η ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων με 33.93%, ενώ η γενική ρευστότητα έρχεται 2^η με 30.29%. Ακολουθούν με διαφορά το καθαρό περιθώριο κέρδους και η ταχύτητα κυκλοφορίας ενεργητικού. Πολύ χαμηλή βαρύτητα στις προτιμήσεις του αποφασίζοντα φαίνεται να έχει η Δανειακή επιβάρυνση και το ποσοστό Γενικών και Διοικητικών εξόδων. Η χαμηλή αυτή βαρύτητα στους δύο τελευταίους δείκτες ήταν αναμενόμενη μιας και ο οργανισμός που εξετάζουμε είναι δημόσιο νοσοκομείο.
- Στη διάσταση των Πελατών πρωταρχική θέση καταλαμβάνει η μέση διάρκεια νοσηλείας, που είναι καθοριστικό στοιχείο για τη σωστή λειτουργία ενός νοσοκομείου. Ακολουθεί το ποσοστό ικανοποίησης των ασθενών, ενώ ο αριθμός παρατηρήσεων, το ποσοστό των περιστατικών που μετακομίστηκαν και το ποσοστό των επανεισαγωγών σημειώνουν πολύ χαμηλά αποτελέσματα, κάτω του 3% το καθένα. Φαίνεται ότι η διοίκηση δίνει μεγαλύτερη σημαντικότητα σε παράγοντες που μπορεί με μεγαλύτερη ευκολία να ασκήσει πολιτική και να επηρεάσει.
- Όσο αφορά τη διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών, ένα πολύ μεγάλο ποσοστό βαρύτητας, 62.4%, συγκεντρώνει η συνολική αξία υπεραποθέματος. Το ποσοστό αυτό είναι τόσο υψηλό κυρίως λόγω της παλαιότερης ύπαρξης μεγάλου υπεραποθέματος στις αποθήκες. Η περίοδος που εξετάζεται είναι αφότου έχουν γίνει βελτιώσεις στο συγκεκριμένο τομέα, δε παύει όμως η προσοχή της διοίκησης να ήταν στραμμένη εκεί, καθώς οι αλλαγές είναι πρόσφατες. Αμέσως επόμενος δείκτης σε σημαντικότητα με ποσοστό 19.79% είναι η μέση κάλυψη κλινών, ενώ τα βάρη όλων των υπόλοιπων δεικτών είναι κάτω του 7%.
- Τέλος στη διάσταση Ανάπτυξης και Μάθησης, πολύ σημαντικός δείκτης για τη διοίκηση είναι η χρήση πληροφοριακών συστημάτων και ακολουθούν ο αριθμός συνεργασιών με ιδρύματα και εταιρίες που μπορούν να μεταφέρουν τεχνογνωσία στον οργανισμό και το ποσοστό προϋπολογισμού που δαπανάται για την αγορά νέας τεχνολογίας. Όπως καταγράφεται, η διοίκηση δίνει μεγάλη βάση στη δυνατότητα μηχανογράφησης και ηλεκτρονικής αποτύπωσης όλων των διαδικασιών και λειτουργιών του οργανισμού, ενώ μικρό βάρος δίνεται στη εκπαίδευση του προσωπικού μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα και συνέδρια, κυρίως λόγω της αδυναμίας αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Πίνακας 7.14: Βάρη των δεικτών

	<i>Δείκτης Απόδοσης</i>	<i>Βάρος από UTASTAR</i>
Διάσταση Οικονομικών	Καθαρό περιθώριο κέρδους	13.86%
	Ταχύτητα κυκλοφορίας ενεργητικού	13.42%
	Δανειακή επιβάρυνση	2.03%
	Γενική ρευστότητα	30.29%
	Ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων	33.93%
	Γενικά και Διοικητικά έξοδα / Πωλήσεις	6.47%
Διάσταση Πελατών	Δείκτης ικανοποίησης ασθενών	23.92%
	Αριθμός παρατηρήσεων - παραπόνων	2.03%
	Μέσος χρόνος αναμονής	16.51%
	Αναλογία νοσηλευτικών κλινών έτους / Πληθυσμό	15.14%
	Ποσοστό περιστατικών που μετακομίστηκαν / Αριθμό εισαγωγών	2.02%
	Ποσοστό επανεισαγωγών	1.03%
	Μέση διάρκεια νοσηλείας	39.35%
Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών	Δείκτης ικανοποίησης ιατρικού προσωπικού	6.08%
	Δείκτης ικανοποίησης νοσηλευτικού και λοιπού προσωπικού	2.00%
	Ποσοστό διατήρησης προσωπικού	2.83%
	Μέσος αριθμός απουσιών	6.90%
	Συνολική αξία υπεραποθέματος	62.40%
	Μέση κάλυψη κλινών	19.79%
Διάσταση Ανάπτυξης & Μάθησης	Χρήση πληροφοριακών συστημάτων	64.45%
	Αριθμός συνεργασιών με ΑΕΙ - ΤΕΙ - Εταιρίες	15.07%
	Ποσοστό προϋπολογισμού για αγορά νέας τεχνολογίας	12.71%
	Ποσοστό νοσηλευτικού & λοιπού προσωπικού που πέρασε από εκπαίδευση	6.73%
	Ποσοστό ιατρικού προσωπικού που συμμετείχε σε συνέδρια	1.04%

7.2.5 Συναρτήσεις αξιών

Οι συναρτήσεις αξιών για κάθε δείκτη επίδοσης υπολογίσθηκαν και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο Παράρτημα 12. Τα κυριότερα συμπεράσματα που εξάγονται από τις συναρτήσεις αξιών είναι οι εξής:

- Η διοίκηση του οργανισμού φαίνεται να είναι ιδιαίτερα απαιτητική στο δείκτη γενικής ρευστότητας. Αντίθετα, πολύ ελαστική είναι όσο αφορά το δείκτη της ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού. Στις υπόλοιπες συναρτήσεις αξιών η προτίμηση είναι σχεδόν γραμμική, δηλαδή η διοίκηση δεν είναι ούτε απαιτητική αλλά ούτε και ελαστική.
- Στη διάσταση των Πελατών, οι δείκτες μέσου χρόνου αναμονής και μέσης διάρκειας νοσηλείας παρουσιάζουν μία κοίλη μορφή. Σε συνδυασμό με το γεγονός ότι και οι

δύο είναι φθίνοντες δείκτες παρατηρείται ότι ο οργανισμός είναι απαιτητικός ως προς τις αποδόσεις τους. Όλοι οι υπόλοιποι δείκτες παρουσιάζουν σχεδόν γραμμική πορεία.

- Στη διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών, ο μόνος δείκτης στον οποίο είναι απαιτητική η διοίκηση είναι η μέση κάλυψη κλινών. Οι υπόλοιποι δείκτες έχουν σχεδόν γραμμική πορεία.
- Τέλος στη διάσταση Ανάπτυξης και Μάθησης, η διοίκηση φαίνεται ουδέτερη ως προς το σύνολο των δεικτών, δεν είναι ούτε απαιτητική αλλά ούτε και ελαστική.

Χρησιμοποιώντας την πραγματική τιμή των δεικτών επίδοσης για τα έτη 2006 και 2007 και τις προκύπτουσες συναρτήσεις χρησιμότητας αυτών, είναι δυνατή η εύρεση της ολικής χρησιμότητας κάθε διάστασης του συστήματος BSC. Η μέθοδος της γραμμικής παρεμβολής χρησιμοποιείται όπου δεν είναι προφανής η χρησιμότητα κάποιας δεδομένης τιμής ενός δείκτη. Οι υπολογισμοί αυτής της διαδικασίας περιλαμβάνονται στο Παράρτημα 12.

7.2.6 Αποτελέσματα

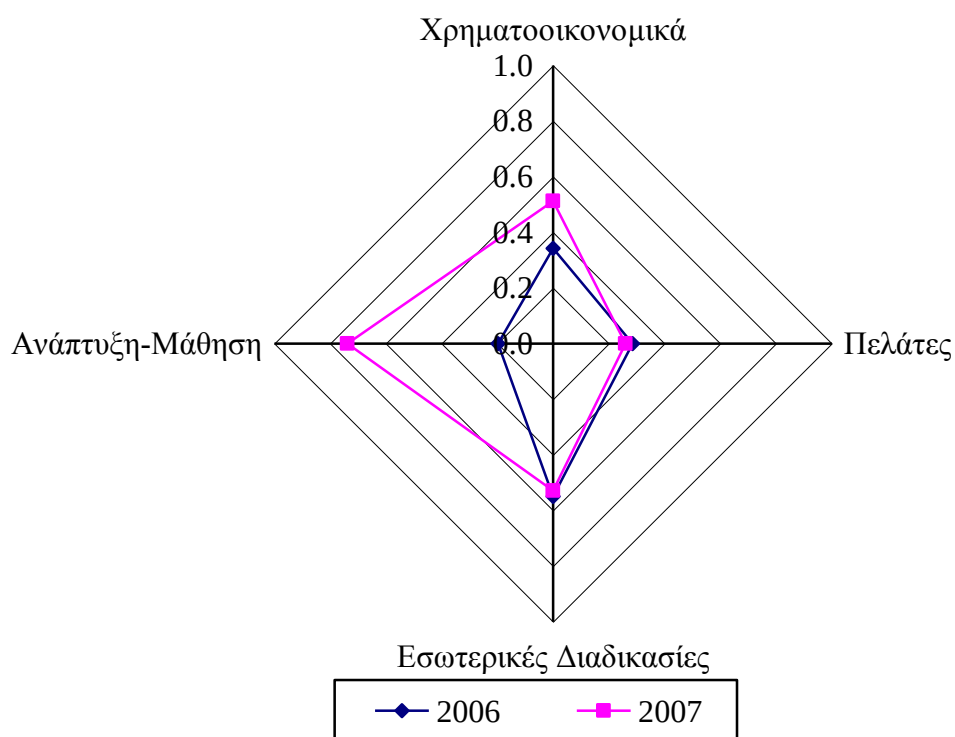
Οι ολικοί δείκτες απόδοσης για κάθε διάσταση για τα έτη 2006 και 2007 που εξετάσαμε παρουσιάζονται στον Πίνακα 7.15, ενώ παρουσιάζεται και σχηματικά η απόδοση του νοσοκομείου Διδυμοτείχου τις δύο αυτές χρονιές στο Σχήμα 7.3.

Με βάση τα συνολικά αποτελέσματα αξιολόγησης που παρουσιάζονται παραπάνω, τα σημαντικότερα συμπεράσματα που προκύπτουν είναι τα εξής:

- Η διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών σημειώνει παραπλήσιες αποδόσεις τα δύο χρόνια. Συγκεκριμένα, το 2006 ηγείται των άλλων διαστάσεων με σκορ 0,548 και το 2007 σημειώνει 0,528.
- Η διάσταση Ανάπτυξης και Μάθησης το 2006 έρχεται τελευταία με απόδοση 0.197. Το 2007 όμως, κάνει ένα μεγάλο άλμα βελτίωσης και έρχεται στη πρώτη θέση με σκορ που ξεπερνάει το 70%, συγκεκριμένα σημειώνει 0.738. Αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο γεγονός ότι ο δείκτης που αναφέρεται στην χρήση πληροφοριακών συστημάτων έχει τη μεγαλύτερη βαρύτητα σε αυτή τη διάσταση αλλά και τη μεγαλύτερη άνοδο. Ενώ ο στρατηγικός στόχος του συγκεκριμένου δείκτη κυμαίνεται στο 5% και η επίδοση του για το 2006 έφτανε το 3%, το 2007 σημείωσε μεγάλη βελτίωση φτάνοντας το 9%.
- Η διάσταση Χρηματοοικονομικών σημειώνει και αυτή βελτίωση, μικρότερης εμβέλειας βέβαια. Το 2006 το σκορ κυμαινόταν στο 0,344 ενώ το 2007 ανέβηκε στο 0.512. Η βελτίωση σε αυτή τη διάσταση φαίνεται να οφείλεται αφ' ενός στις καλές επιδόσεις του δείκτη της ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων ο οποίος έχει μεγάλη βαρύτητα, και αφ' ετέρου στον δείκτη καθαρού περιθωρίου κέρδους, ο οποίος το 2007 σημειώνει άνοδο της τάξης του 25%.
- Τέλος, η διάσταση των Πελατών σημειώνει χαμηλές αποδόσεις και τα δύο χρόνια, το 2006 με σκορ 0.284 και το 2007 με σκορ 0.259.

Πίνακας 7.15: Αποτελέσματα μεθοδολογίας BSC (score ανά διάσταση)

<i>BSc</i>	<i>Score 2006</i>	<i>Score 2007</i>
Διάσταση Οικονομικών	0.344	0.512
Διάσταση Πελατών	0.284	0.259
Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών	0.548	0.528
Διάσταση Ανάπτυξης - Μάθησης	0.197	0.738

**Σχήμα 7.3: Διάγραμμα radar δεικτών απόδοσης των διαστάσεων (UTASTAR)**

7.3 Συγκριτική ανάλυση αποτελεσμάτων μεθοδολογιών

Σε αυτή τη παράγραφο γίνεται η σύγκριση μεταξύ των αποτελεσμάτων των 2 μεθοδολογιών που αναπτύχθηκαν. Η σύγκριση γίνεται σε βάσει των βαρών σημαντικότητας που υπολογίστηκε σε κάθε μεθοδολογία, το σκορ ανά δείκτη και το συνολικό σκορ της κάρτας επιδόσεων κάθε φορά και για τα δύο έτη.

7.3.1 Σύγκριση σημαντικότητας κριτηρίων

Στον πίνακα 7.16 που ακολουθεί φαίνονται τα βάρη που προέκυψαν από τις μεθοδολογίες. Στη 1^η μεθοδολογία, τη μέθοδο προσέγγισης συναρτήσεων αξιών παρατηρείται μια ανομοιομορφία, ενώ στη μέθοδο UTASTAR είναι εμφανές ότι ορισμένοι δείκτες τραβούν περισσότερο τη προσοχή της διοίκησης. Στη μεθοδολογία προσέγγισης αξιών ο πίνακας της σημαντικότητας του κάθε δείκτη συντάσσεται από τον ίδιο τον αποφασίζοντα, δηλαδή τη διοίκηση του οργανισμού. Η 2^η μέθοδος, η μέθοδος UTASTAR υπολογίζει τη σημαντικότητα του κάθε κριτηρίου βάσει της κατάταξης των διαφορετικών σεναρίων που έχει δώσει η διοίκηση.

- Στη Χρηματοοικονομική διάσταση τα βάρη του καθαρού περιθωρίου κέρδους και της ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού κυμαίνονται στα ίδια επίπεδα και για τις δύο μεθόδους. Οι υπόλοιποι δείκτες όμως παρουσιάζουν διαφορές. Σύμφωνα με τη μέθοδο UTASTAR η διοίκηση του οργανισμού φαίνεται να δίνει υψηλή σημαντικότητα στη ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων και στη γενική ρευστότητα, πράγμα όμως που δεν φαίνεται από τη πρώτη μέθοδο. Η διαφορά αυτή στους δύο δείκτες οδηγεί σε αντίστοιχη διαφορά και στους υπόλοιπους δύο δείκτες της διάστασης.
- Στη διάσταση των Πελατών παρατηρούνται μεγάλες αποκλίσεις στα βάρη που δίνει και στα βάρη που υπολογίζει η UTASTAR. Σε γενικά πλαίσια η διοίκηση θεωρεί τέσσερα κριτήρια σε αυτή τη διάσταση πιο σημαντικά από τα άλλα. Σε παρόμοια αποτελέσματα φαίνεται να καταλήγει και UTASTAR αλλά με μεγάλες αποκλίσεις. Για παράδειγμα, η διάρκεια νοσηλείας έχει βαρύτητα 39,35% με τη 2^η μεθοδολογία και 16% με τη 1^η.
- Στη διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών, οι αποκλίσεις είναι μικρότερες. Οι δύο μεθοδολογίες δίνουν ίδια αποτελέσματα για τη κάλυψη κλινών και παραπλήσιο για το δείκτη ικανοποίησης ιατρικού προσωπικού. Μεγάλη απόκλιση έχει συνολική αξία υπεραποθέματος, της οποίας το βάρος υπολογίζεται διπλάσιο με τη UTASTAR, ενώ για τους άλλους δείκτες, αν και δεν ταυτίζονται τα βάρη όπως υπολογίζονται με τις δύο μεθόδους, καταδεικνύουν και οι δύο την ίδια σειρά σημαντικότητας μεταξύ των κριτηρίων.
- Στη διάσταση Ανάπτυξης και Μάθησης, η σειρά σημαντικότητας των κριτηρίων είναι κοινή και για τις 2 μεθόδους. Αυτό που αλλάζει είναι τα ποσοστά. Στη μέθοδο προσέγγισης συναρτήσεων αξιών η χρήση πληροφοριακών συστημάτων έρχεται σε πρώτη θέση. Στη UTASTAR έρχεται επίσης στη πρώτη θέση, αλλά συγκεντρώνει το διπλάσιο ποσοστό. Τα άλλα κριτήρια κυμαίνονται σε σχετικά παραπλήσιες τιμές για τις δύο μεθόδους, με μεγαλύτερη διαφορά το ποσοστό ιατρικού προσωπικού που συμμετείχε σε συνέδρια με διαφορά 14%.

Πίνακας 7.16: Σύγκριση σημαντικότητας κριτηρίων όπως προέκυψαν από τις 2 μεθοδολογίες

Διάσταση	Δείκτες	Βάρη από 1η μεθοδολογία	Βάρη από 2η μεθοδολογία
Χρηματο-οικονομική	Καθαρό περιθώριο κέρδους	15%	13.86%
	Ταχύτητα κυκλοφορίας ενεργητικού	15%	13.42%
	Δανειακή επιβάρυνση	15%	2.03%
	Γενική ρευστότητα	15%	30.29%
	Ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων	20%	33.93%
	Γενικά και Διοικητικά έξοδα / Πωλήσεις	20%	6.47%
Πελατών	Δείκτης ικανοποίησης ασθενών	16%	23.92%
	Αριθμός παρατηρήσεων – παραπόνων	16%	2.03%
	Μέσος χρόνος αναμονής	16%	16.51%
	Αναλογία νοσηλευτικών κλινών έτους / Πληθυσμός περιοχής	12%	15.14%
	Ποσοστό περιστατικών που μετακομίστηκαν / Αριθμό εισαγωγών	12%	2.02%
	Ποσοστό επανεισαγωγών	12%	1.03%
	Μέση διάρκεια νοσηλείας	16%	39.35%
Εσωτερικών Διαδικασιών	Δείκτης ικανοποίησης ιατρικού προσωπικού	10%	6.08%
	Δείκτης ικανοποίησης νοσηλευτικού και λοιπού προσωπικού	10%	2.00%
	Ποσοστό διατήρησης προσωπικού	10%	2.83%
	Μέσος αριθμός απουσιών	20%	6.90%
	Συνολική αξία υπεραποθέματος	30%	62.40%
	Μέση κάλυψη κλινών	20%	19.79%
Ανάπτυξης και Μάθησης	Χρήση πληροφοριακών συστημάτων	35%	64.45%
	Αριθμός συνεργασιών με ΑΕΙ - ΤΕΙ – Εταιρίες	15%	15.07%
	Ποσοστό προϋπολογισμού για αγορά νέας τεχνολογίας	20%	12.71%
	Ποσοστό νοσηλευτικού & λοιπού προσωπικού που πέρασε από εκπαίδευση	15%	6.73%
	Ποσοστό ιατρικού προσωπικού που συμμετείχε σε συνέδρια	15%	1.04%

7.3.2 Σύγκριση score δεικτών

- Στη Χρηματοοικονομική διάσταση και για το 2006 η καλύτερη απόδοση σημειώνεται στη ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων σύμφωνα με τη πρώτη μεθοδολογία και στη ταχύτητα κυκλοφορίας ενεργητικού σύμφωνα με τη UTASTAR. Για το 2007 η καλύτερη απόδοση σημειώνεται στο ίδιο κριτήριο και με τις δύο μεθοδολογίες, στο κριτήριο της ταχύτητας κυκλοφορίας των αποθεμάτων.
- Σχετικά με τη διάσταση των Πελατών και με τη μεθοδολογία της UTASTAR καλύτερο score και για τα δύο χρόνια σημειώνεται στο δείκτη ικανοποίησης ασθενών με κοινό score 0.141. Σύμφωνα με τη μέθοδο προσέγγισης συναρτήσεων αξιών η μέση διάρκεια έχει την καλύτερη απόδοση σε αυτή τη διάσταση με 0.16 και για τα δύο χρόνια.
- Όσο αφορά τη διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών, το καλύτερο score και για τα δύο χρόνια και για τις δύο μεθοδολογίες σημειώνεται από το δείκτη της αξίας υπεραποθέματος.
- Τέλος για τη διάσταση Ανάπτυξης και Μάθησης υπάρχει συμφωνία μεταξύ των δύο μεθόδων που θέλουν το δείκτη του ποσοστού του προϋπολογισμού για αγορά νέας τεχνολογίας να αποδίδει καλύτερα το 2006 και τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων το 2007.

7.3.3 Σύγκριση τελικών αποτελεσμάτων (score)

Για το 2006 και οι δυο μέθοδοι δίνουν παραπλήσια αποτελέσματα εκτός από τη διάσταση Ανάπτυξης και Μάθησης. Αυτό παρατηρείται γιατί με τη μέθοδο UTASTAR η σημαντικότητα του κριτηρίου της χρήσης πληροφοριακών συστημάτων ήταν διπλάσια από την αντίστοιχη σημαντικότητα με τη μέθοδο προσέγγισης συναρτήσεων αξιών, η οποία κυμαινόταν στο 64%. Το 2006 επίσης, η χρήση πληροφοριακών συστημάτων ήταν σε ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα, πράγμα που αντικατοπτρίζεται στο σκορ της διάστασης για το συγκεκριμένο έτος.

Για το 2007 τα σκορ του συστήματος BSC έχουν κάποιες διαφορές κυρίως όσο αφορά τη διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών και τη διάσταση Ανάπτυξης και Μάθησης. Με τη μέθοδο UTASTAR, το 2007 η διάσταση Ανάπτυξης και Μάθησης «σκοράρει» πιο υψηλά. Αυτό συμβαίνει για τον ίδιο λόγο που η ίδια διάσταση το 2006 «σκοράρει» τελευταία, αλλά αντίστροφα. Ενώ το 2006 η χρήση πληροφοριακών συστημάτων ήταν κάτω του αποδεκτού, το 2007 ξεπέρασε τις προσδοκίες και λόγω της υψηλής σημαντικότητας του κριτηρίου, όπως τονίστηκε και παραπάνω, η διάσταση Ανάπτυξης και Μάθησης συγκέντρωσε πολύ υψηλό ποσοστό.

Πίνακας 7.17: Σύγκριση αποδόσεων δεικτών βάσει εναλλακτικών μεθοδολογιών

Διάσταση	Δείκτες	2006		2007	
		Score 1ης μεθοδολογίας	Score 2ης μεθοδολογίας	Score 1ης μεθοδολογίας	Score 2ης μεθοδολογίας
Χρηματο-οικονομική	Καθαρό περιθώριο κέρδους	0,000	0.012	0,000	0.081
	Ταχύτητα κυκλοφορίας ενεργητικού	0,127	0.117	0,048	0.100
	Δανειακή επιβάρυνση	0,000	0.006	0,000	0.003
	Γενική ρευστότητα	0,075	0.069	0,163	0.098
	Ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων	0,200	0.085	0,200	0.222
	Γενικά και Διοικητικά έξοδα / Πωλήσεις	0,000	0.055	0,000	0.009
Πελατών	Δείκτης ικανοποίησης ασθενών	0,063	0.141	0,063	0.141
	Αριθμός παραπόνων	0,000	0.007	0,000	0.010
	Μέσος χρόνος αναμονής	0,000	0.020	0,000	0.008
	Αναλογία νοσηλευτικών κλινών έτους / Πληθυσμός περιοχής	0,000	0.080	0,000	0.080
	Ποσοστό περιστατικών που μετακομίστηκαν / Αριθμό εισαγωγών	0,000	0.009	0,000	0.009
	Ποσοστό επανεισαγωγών	0,000	0.003	0,000	0.002
	Μέση διάρκεια νοσηλείας	0,160	0.024	0,160	0.009
Εσωτερικών Διαδικασιών	Δείκτης ικανοποίησης ιατρικού προσωπικού	0,100	0.037	0,100	0.037
	Δείκτης ικανοποίησης νοσηλευτικού και λοιπού προσωπικού	0,075	0.011	0,075	0.011
	Ποσοστό διατήρησης προσωπικού	0,100	0.023	0,100	0.016
	Μέσος αριθμός απουσιών	0,000	0.029	0,000	0.062
	Αξία υπεραποθέματος	0,299	0.422	0,300	0.273
	Μέση κάλυψη κλινών	0,000	0.026	0,200	0.127
Ανάπτυξης και Μάθησης	Χρήση πληροφοριακών συστημάτων	0,000	0.014	0,350	0.629
	Αριθμός συνεργασιών με ΑΕΙ - ΤΕΙ – Εταιρίες	0,000	0.032	0,000	0.063
	Ποσοστό προϋπολογισμού για αγορά νέας τεχνολογίας	0,200	0.105	0,000	0.023
	Ποσοστό νοσηλευτικού & λοιπού προσωπικού που εκπαιδεύτηκε	0,150	0.040	0,000	0.014
	Ποσοστό ιατρικού προσωπικού που συμμετείχε σε συνέδρια	0,150	0.007	0,150	0.009

Πίνακας 7.18: Σύγκριση συνολικών score όπως προέκυψαν από τις 2 μεθοδολογίες

	2006		2007	
	Score 1ης μεθοδολογίας	Score 2ης μεθοδολογίας	Score 1ης μεθοδολογίας	Score 2ης μεθοδολογίας
Χρηματοοικονομική	0,402	0.344	0,398	0.512
Πελατών	0,223	0.284	0,223	0.259
Εσωτερικών Διαδικασιών	0,574	0.548	0,775	0.528
Ανάπτυξης και Μάθησης	0,500	0.197	0,500	0.738

Κεφάλαιο 8. Συμπεράσματα και Επεκτάσεις

8.1 Γενικά

Η κατασκευή μιας κάρτας επιδόσεων που μεταδίδει τη στρατηγική μιας επιχειρηματικής μονάδας είναι σημαντική για τους εξής λόγους:

- Η κάρτα επιδόσεων περιγράφει το όραμα της οργάνωσης για το μέλλον σε ολόκληρη την οργάνωση.
- Δημιουργεί κοινή αντίληψη.
- Η κάρτα επιδόσεων δημιουργεί ένα ολιστικό πρότυπο της στρατηγικής, που επιτρέπει σε όλους τους εργαζομένους να βλέπουν πως συμβάλλουν στην οργανωσιακή επιτυχία. Χωρίς τέτοια σύνδεση, τα άτομα και τα τμήματα μπορούν να βελτιστοποιήσουν την τοπική απόδοση τους, αλλά να μη συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων.
- Η κάρτα επιδόσεων εστιάζει στις προσπάθειες αλλαγής. Εάν προσδιοριστούν οι σωστοί στόχοι και τα μέτρα, είναι πιθανό να λάβει χώρα με επιτυχία η εφαρμογή της. Αν όχι, οι επενδύσεις και οι πρωτοβουλίες θα σπαταληθούν.

Το σύστημα BSC που αναπτύχθηκε στα πλαίσια της συγκεκριμένης εργασίας αναφέρεται στην ελληνική βιβλιογραφία ως Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων ή Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας και αποτελεί ένα προσεκτικά επιλεγμένο σύνολο δεικτών επίδοσης (KPI-Key Performance Indicators) προερχόμενο από τη στρατηγική του οργανισμού. Οι δείκτες αυτοί αντιπροσωπεύουν ένα εργαλείο για τη διοίκηση που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην επικοινωνία με όλους τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους (εργαζόμενους, προμηθευτές, πελάτες, συνεργάτες, κοινωνία γενικότερα, κλπ.) για να παρέχει ενημέρωση για την επιτυχία της αποστολής και των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Εντούτοις, ο απλός αυτός ορισμός δεν μπορεί να αποδώσει πλήρως την έννοια του BSC, δεδομένου ότι το εργαλείο αυτό θεωρείται να είναι τρία πράγματα ταυτόχρονα:

1. *Σύστημα μέτρησης επίδοσης*: Το σύστημα BSC περιέχει οικονομικούς και μη-οικονομικούς δείκτες επίδοσης που απορρέουν από τη στρατηγική του οργανισμού και αποτελούν μετάφραση αυτής.
2. *Στρατηγικό σύστημα ελέγχου*: Το BSC μπορεί να αποτελέσει ένα κρίσιμο εργαλείο στην ευθυγράμμιση των βραχυπρόθεσμων ενεργειών με τη στρατηγική του οργανισμού.
3. *Εργαλείο επικοινωνίας*: Η ικανότητα του BSC να μεταφράζει τη στρατηγική του οργανισμού και να την περιγράφει σε όλους τους εμπλεκόμενους.

Το όραμα και η στρατηγική ενός οργανισμού είναι στο κέντρο ενός συστήματος BSC (και όχι οι οικονομικοί έλεγχοι όπως συμβαίνει σε πολλές περιπτώσεις), ενώ ταυτόχρονα οι οικονομικοί δείκτες συμπληρώνονται από τρεις άλλες ευδιάκριτες διαστάσεις: την διάσταση των Πελατών (χρήστες υπηρεσιών), των Εσωτερικών Διαδικασιών και την διάσταση της Ανάπτυξης-Μάθησης.

Η συγκεκριμένη εργασία έχει ως κύριο στόχο την ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης επιδόσεων του Γενικού Νοσοκομείου Διδυμοτείχου, σύμφωνα με τη μεθοδολογία BSC, ενώ περιλαμβάνει και την πιλοτική εφαρμογή του συγκεκριμένου συστήματος στο σύνολο του οργανισμού του νοσοκομείου, με στόχο τον έλεγχο της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των αποτελεσμάτων.

Η μέτρηση της αποδοτικότητας των οργανισμών παροχής υπηρεσιών υγείας (λαμβάνοντας υπόψη και το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών υγείας που παρέχονται) αποτελεί πλέον σήμερα ένα από τα σημαντικότερα θέματα που απασχολεί φορείς που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο χώρο, αλλά και γενικότερα την επιστήμη του management. Δεν είναι τυχαίο ότι η Αμερικανική Εταιρεία Ποιότητας (American Society for Quality) έχει δημιουργήσει σχετικά πρόσφατα ξεχωριστές ομάδες εργασίας και έχει συνάψει συνεργασίες με επιστημονικούς φορείς (Institute for Healthcare Improvement, American Hospital Association) για το συγκεκριμένο αντικείμενο (<http://www.asq.org/healthcare-use/why-quality/overview.html>).

Η εφαρμογή της μεθοδολογίας BSC είναι σχετικά περιορισμένη στις Ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς, τουλάχιστον όσον αφορά ολοκληρωμένες μελέτες που έχουν δημοσιευτεί, παρά την ύπαρξη ενός διαρκούς αυξανόμενου ενδιαφέροντος (Γρηγορούδης και Ζοπουνίδης, 2006). Αναφορικά με τους δημόσιους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας, δεν υπάρχει καταγεγραμμένη στον ελληνικό χώρο η ανάπτυξη ενός συστήματος BSC, εκτός από μια πιλοτική εφαρμογή στο Αντικαρκινικό Νοσοκομείο Θεσσαλονίκης «Θεαγένειο» (Karra and Papadopoulos, 2005) και κάποιες μεμονωμένες προσπάθειες, ακαδημαϊκού περιεχομένου, από τη Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (βλ. Παράγραφο 4.4).

Για τους προαναφερόμενους λόγους, το προτεινόμενο έργο είναι σε θέση να βοηθήσει τη διοίκηση του νοσοκομείου στη συνολική προσπάθεια υιοθέτησης σύγχρονων προσεγγίσεων διοίκησης, όπως είναι η μεθοδολογία BSC, και παρακολούθησης της προόδου που συντελείται στο χώρο του μάνατζμεντ υγείας σε διεθνές επίπεδο.

8.2 Συμπεράσματα και προτάσεις

Τα σημαντικότερα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας αφορούν τόσο τις συνολικές επιδόσεις του οργανισμού σχετικά με την αξιολόγηση της στρατηγικής (μεθοδολογία BSC), όσο και τη χρηματοοικονομική ανάλυση που προηγήθηκε. Συγκεκριμένα αυτά είναι:

- Το σημαντικότερο θετικό σημείο του οργανισμού, συγκριτικά με τη χρηματοοικονομική εικόνα που αυτός παρουσιάζει, αφορά τη σωστή διαχείριση των αποθεμάτων. Φαίνεται λοιπόν ότι οι προσπάθειες που έχει καταβάλει η διοίκηση του νοσοκομείου στον συγκεκριμένο τομέα έχουν άμεσα αποτελέσματα τα οποία είναι ορατά τόσο στους σχετικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες, όσο και στα αποτελέσματα των δύο μεθοδολογιών. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα επιβεβαιώνεται επίσης από την απόδοση του αντίστοιχου δείκτη στη διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών.
- Από την άλλη πλευρά, τα σημαντικότερα αρνητικά σημεία της χρηματοοικονομικής εικόνας του οργανισμού επικεντρώνονται σε θέματα που αφορούν τη μικρή αποδοτικότητα και τις υψηλές υποχρεώσεις του οργανισμού (χαμηλή χρηματοοικονομική και βιομηχανική αποδοτικότητα, μικρά περιθώρια κέρδους, υψηλές υποχρεώσεις και δανειακή επιβάρυνση, μεγάλο ύψος γενικών και διοικητικών εξόδων). Βέβαια, θα πρέπει να σημειωθούν οι μειωμένες δυνατότητες παρέμβασης της διοίκησης του νοσοκομείου στους προηγούμενους τομείς, δεδομένου του συστήματος λειτουργίας και χρηματοδότησης των δημόσιων ελληνικών νοσηλευτικών ιδρυμάτων.
- Στη διάσταση των Πελατών, δύο δείκτες φαίνεται να υπερέχουν σε αποδόσεις των άλλων, η μέση διάρκεια νοσηλείας και ο δείκτης ικανοποίησης ασθενών. Η μέση διάρκεια νοσηλείας σημειώνει επιδόσεις πολύ κοντά σε αυτές που επιθυμεί η διοίκηση

του οργανισμού, ενώ οι ασθενείς του Νοσοκομείου Διδυμοτείχου φαίνονται ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που τους παρέχονται.

- Τέλος, η μεγαλύτερη απόδοση του συστήματος BSC στο Νοσοκομείο Διδυμοτείχου σημειώθηκε στον δείκτη χρήσης πληροφοριακών συστημάτων για το 2007. Πρέπει να αναφερθεί ότι ο ίδιος δείκτης σημείωνε πολύ χαμηλές αποδόσεις το 2006, πράγμα που αναδεικνύει τα άμεσα αποτελέσματα από τις βελτιώσεις που έγιναν στον οργανισμό.

Συμπερασματικά, λαμβάνοντας υπόψη και τη συγκριτική ανάλυση της μεταβολής των χρηματοοικονομικών δεικτών το χρονικό διάστημα 2006-2007, φαίνεται ότι η διοίκηση του νοσοκομείου θα πρέπει να επικεντρώσει τις προσπάθειες βελτίωσης της χρηματοοικονομικής εικόνας του οργανισμού στους παρακάτω τομείς:

1. Περαιτέρω βελτίωση της ρευστότητας
2. Διατήρηση της καλής απόδοσης όσον αφορά τη διαχείριση των αποθεμάτων
3. Μείωση όσο το δυνατό της δανειακής επιβάρυνσης και των υποχρεώσεων
4. Βελτίωση των ταμειακών ροών

Από την άλλη πλευρά, τα αποτελέσματα της μεθοδολογίας BSC δείχνουν ότι η αξιολόγηση του νοσοκομείου για το 2006 είναι σχετικά υψηλή στη διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών και μέτρια στις υπόλοιπες 3 διαστάσεις (Χρηματοοικονομικά, Πελάτες, Ανάπτυξη και Μάθηση). Το γεγονός αυτό οφείλεται στις σχετικά καλές επιδόσεις του νοσοκομείου στους παρακάτω τομείς:

1. Ικανοποίηση προσωπικού (ιατρικό, νοσηλευτικό και λοιπό προσωπικό)
2. Διατήρηση προσωπικού
3. Αξία υπεραποθέματος
4. Μέση κάλυψη κλινών

Το αποτέλεσμα αλλάζει για το 2007. Η διάσταση Ανάπτυξης και Μάθησης παρουσιάζει τη μεγαλύτερη βελτίωση κατά το διάστημα 2006-2007, δημιουργώντας μία σχετική ισοβαθμία για τη πρώτη θέση στο BSC μεταξύ διάστασης Εσωτερικών Διαδικασιών και διάστασης Ανάπτυξης και Μάθησης. Το γεγονός αυτό οφείλεται βασικότερα στη βελτίωση της χρήσης πληροφοριακών συστημάτων.

Επίσης, είναι αρκετά ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι παρά τη σχετικά χαμηλή απόδοση του οργανισμού με βάση τη χρηματοοικονομική ανάλυση, η διάσταση των Χρηματοοικονομικών δεν είναι αυτή με τη χαμηλότερη απόδοση. Με βάση τα αποτελέσματα του προηγούμενου κεφαλαίου, η χαμηλότερη απόδοση στην αξιολόγηση της στρατηγικής του νοσοκομείου παρατηρείται στη διάσταση των πελατών. Το αποτέλεσμα αυτό οφείλεται στη σχετικά χαμηλή απόδοση του οργανισμού στους παρακάτω τομείς:

1. Παράπονα ασθενών
2. Αριθμός κλινών
3. Χρόνοι αναμονής
4. Αριθμός επανεισαγωγών

Τα προηγούμενα σημεία αποτελούν και τους σημαντικότερους τομείς στους οποίους η διοίκηση του νοσοκομείου θα πρέπει να επικεντρώσει πιθανές προσπάθειες βελτίωσης. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο θέμα της μεταφοράς τεχνογνωσίας, είτε με τη μορφή ανάπτυξης νέων συνεργασιών με ακαδημαϊκούς οργανισμούς και

επιχειρήσεις, είτε με την αύξηση των προμηθειών νέας τεχνολογίας. Οι τομείς αυτοί αποτελούν βασικά συστατικά της διάστασης Ανάπτυξης-Μάθησης και η βελτίωσή τους αναμένεται να αποφέρει βελτίωση σε άλλους πρόσθετους δείκτες άλλων διαστάσεων (υπενθυμίζεται ότι η συγκεκριμένη διάσταση αποτελεί τη βάση του συστήματος BSC και επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα και τις υπόλοιπες διαστάσεις).

Γενικά, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η εφαρμογή του προτεινόμενου συστήματος BSC στο Γενικό Νοσοκομείο Διδυμοτείχου είναι σε θέση αποφέρει σημαντικά οφέλη στη διοίκηση του οργανισμού, τα κυριότερα εκ των οποίων είναι:

- Ευελιξία και προσαρμογή του συστήματος BSC στους περιορισμούς που θέτει η διοίκηση
- Βελτίωση της γνώσης των διαφορετικών πτυχών του οργανισμού
- Υιοθέτηση μιας πολυδιάστατης ποιοτικής προσέγγισης αξιολόγησης
- Βελτίωση του εσωτερικού συστήματος συλλογής πληροφοριών

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η συμμετοχή του προσωπικού αποτελεί έναν από τους κρίσιμότερους παράγοντες επιτυχίας ενός συστήματος BSC. Έτσι, η περαιτέρω ανάπτυξη και εφαρμογή του συστήματος BSC στο Γενικό Νοσοκομείο Διδυμοτείχου απαιτεί τη δημιουργία μιας μεικτής ομάδας εργασίας BSC (από διοίκηση, εργαζόμενους, εξωτερικούς συμβούλους, κλπ), καθώς και την ανάπτυξη ενός πλάνου επικοινωνίας, το οποίο θα βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση και αποδοχή του συστήματος.

8.3 Μελλοντικές επεκτάσεις

Ο τρόπος ανάπτυξης ενός συστήματος BSC εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το μέγεθος και το είδος του οργανισμού. Έτσι, μπορεί να υπάρξουν διάφορες πιθανές εναλλακτικές λύσεις.

Η πλέον ενδιαφέρουσα εναλλακτική, η οποία προσαρμόζεται αρκετά καλά στην περίπτωση του Γενικού Νοσοκομείου Διδυμοτείχου, αφορά την ανάπτυξη ενός ιεραρχικά δομημένου συστήματος BSC.

Στην περίπτωση αυτή (Nair, 2004):

1. Δημιουργείται αρχικά ένα συνολικό σύστημα BSC στην κορυφή του οργανισμού, όπου αναπτύσσεται ένα γενικό σύνολο «εταιρικών» (corporate) δεικτών επίδοσης.
2. Ένα τέτοιο εταιρικό BSC (Corporate Balanced Scorecard), το οποίο αναφέρεται σε όλο τον οργανισμό, παρέχει την επικοινωνία των στρατηγικών στόχων και των δεικτών επίδοσης στο πλαίσιο ολόκληρης του νοσοκομείου. Οι συνολικές αυτές μετρήσεις επικεντρώνονται κυρίως στην εναρμόνιση των ανόμοιων στοιχείων του οργανισμού προς έναν κοινό στόχο: την εφαρμογή της στρατηγικής του.
3. Στη συνέχεια, οι δείκτες του εταιρικού BSC αποτελούν την είσοδο σε μια σειρά επιμέρους BSC σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, αναπτύσσοντας με αυτόν τον τρόπο μια σειρά άμεσα σχετιζόμενων συστημάτων μέτρησης, που επιτρέπουν σε όλους τους συμμετέχοντες να συμβάλλουν στην εκπλήρωση των μακροπρόθεσμων στόχων του νοσοκομείου.
4. Με αυτόν τον τρόπο, για παράδειγμα, το συνολικό σύστημα BSC του οργανισμού θα μπορούσε να αποτελεί σύνθεση ενός συνόλου επιμέρους συστημάτων BSC στις κλινικές ή τα τμήματα του νοσοκομείου.

Η διατήρηση και η βελτίωση ενός συστήματος BSC αποτελεί τη βασική προϋπόθεση ώστε να μπορέσει αυτό να αποτελεί ένα ολοκληρωμένο και ενσωματωμένο στις διαδικασίες της επιχείρησης στρατηγικό σύστημα διαχείρισης (Kaplan and Norton, 1996a).

Η υιοθέτηση επιχειρησιακών κανόνων, διαδικασιών και ενεργειών βοηθά το σύστημα BSC να εξελιχθεί από ένα σύστημα μέτρησης της επίδοσης σε ένα ολοκληρωμένο στρατηγικό εργαλείο. Για να είναι εφικτό όμως κάτι τέτοιο, οι επιχειρήσεις πρέπει να αξιολογήσουν πώς το BSC τοποθετείται μέσα στο μακροπρόθεσμο στρατηγικό προγραμματισμό τους, πώς και πότε ένα νέο BSC θα αναπτυχθεί, κάτω από ποιες περιστάσεις μπορούν να εξεταστούν αλλαγές σε στρατηγικούς στόχους και δείκτες μέτρησης αυτών και πώς τελικά συνδέεται με τις διοικητικές διαδικασίες τους (Kaplan and Norton, 1996b). Το BSC, όπως οποιαδήποτε σημαντική αλλαγή, πρέπει να βρίσκεται συνεχώς σε καθεστώς συντήρησης για ένα σημαντικό χρονικό διάστημα, προτού ενσωματωθεί στην κουλτούρα και τις τρέχουσες διοικητικές πρακτικές της επιχείρησης.

Πέρα όμως από τη στήριξη που μπορεί να προσφέρει ο οργανισμός, το BSC δεν είναι ποτέ πραγματικά πλήρες, επειδή ουσιαστικά μια επιχείρησή δεν μπορεί να είναι ποτέ ολοκληρωμένη. Οι συνεχείς αλλαγές, τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, απαιτούν την αναπροσαρμογή του συστήματος BSC και των συστατικών στοιχείων του (στρατηγικοί στόχοι, δείκτες επίδοσης, σχέσεις αιτιότητας κ.λπ.).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Campbell, S.M., M.O., Roland and S.A., Buetow (2000). Defining quality of care, *Social Science and Medicine*, 51 (11), 1611-1625.
- Chen, X.-Y., K. Yamauchi, K. Kato, A. Nishimura and K. Ito (2006). Using the balanced scorecard to measure Chinese and Japanese hospital performance, *International Journal of Health Care, Quality Assurance*, 19 (4), 339-350.
- Donabedian, A. (1990). The seven pillars of quality, *Archives of Pathology and Laboratory Medicine*, 114 (11), 1115-1118.
- Drucker, P. (1993). *Managing in a Time of Great Change*, TT Dutton, New York.
- Gao, T. and B. Gurd (2006). Lives in the balance: Managing with the scorecard in not-for-profit healthcare settings, Australia and New Zealand Third Sector Research: Eighth Biennial Conference, *Navigating New Water*, 26-28 November, Adelaide.
- Harteloh, P.P.M. and F.W.S., Verheggen (1994). Quality assurance in health care: From a traditional towards a modern approach, *Health Policy*, 27 (3), 261-270.
- Hawthorne, G. (2006). *Review of patient satisfaction measures*, Australian Government Department of Health and Ageing, Canberra.
- Jennings, B.N. and M.L., McClure (2004). Strategies to advance health care quality, *Nursing Outlook*, 52 (1), 17-22.
- Jonghye, K, Euiho Suh, Hyunseok Wang (2003), A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard, *Journal of Interactive Marketing*, 17, (2).
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-80.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton (1993). Putting the balanced scorecard to work, *Harvard Business Review*, 134-142, 71 (5), 134-147.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton (1996a). *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton (1996b). Using the balanced scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*, 74 (1), 75-85.
- Karra, E.D. and D.L. Papadopoulos (2005). Measuring performance of Theagenion hospital of Thessaloniki, Greece through a balanced scorecard, *Operational Research: An International Journal*, 5, (2), 66-81.
- Kronenfeld, J.J. (2006). Access, quality and satisfaction: Three critical concepts in health services and health care delivery, *Research in the Sociology of Health Care*, 24, 3-14.
- Malina, M.A. and F.H., Seito (2000), Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard, Project Management 101.
- Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, Hemel Hempstead.
- Nair, M. (2004). *Essentials of balanced scorecards*, John Wiley and Sons, New Jersey.
- Niven, P.R. (2002). *Balanced Scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*, John Wiley and Sons, New York.

- Norrklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard: A critical analysis of some of its assumptions, *Management Accounting Research*, 11 (1), 65-88.
- Olve, N.G., J., Roy, M., Wetter (1999), *Performance Drivers – a Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, Chichester: Wiley.
- Olve, N.G., C.J., Petri, J., Roy and S., Roy (2004), *Makind Scorecards actionable*, John Wiley & Sons Ltd, England
- Parasuraman, A., V.A., Zeithaml and L.L., Berry (1988). SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, 64, (1), 14-40
- Parasuraman, A., V.A., Zeithaml and L.L., Berry (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale, *Journal of Retailing*, 67, (4), 420-450.
- Porter, M. (1996). *What Is Strategy*, Harvard Business Review (November–December 1996)
- Sitzia, J. and Wood, N. (1997). Patient satisfaction: A review of issues and concepts, *Social Science and Medicine*, 45 (12), 1829-1843.
- Swinarski, Z.H., N. Martinot and B. Morard (2002). Balanced Scorecard in a social health care institution, *Proceedings of the Academy of Commercial Banking and Finance*, 2 (1), Nashville.
- Urrutia, I. and S.D. Eriksen (2005). Application of the balanced scorecard in Spanish private health-care management, *Measuring Business Excellence*, 9 (4), 16-26.
- Webster's 9th New Collegiate Dictionary (Springfield, MA: Merriam Webster Inc., 1991)
- Γκίκα, Ε. (2006). *Αξιολόγηση του συστήματος υγείας: Μια εφαρμογή σε Πανεπιστημιακά Νοσοκομεία στην Ελλάδα και την Τσεχία*, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πολυτεχνείο Κρήτης, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Χανιά.
- Γρηγορούδης, Β. και Σίσκος, Γ. (2000). *Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη: Το σύστημα MUSA*, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα
- Γρηγορούδης, Ε. και Κ. Ζοπουνίδης (2006). Balanced Scorecards, *Ανοικτό MBA-TA NEA*, Τεύχος 16, Σελ. 2, 13 Νοεμβρίου 2006.
- Γρηγορούδης, Ε. και Κ. Ζοπουνίδης (2008). Η αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών υγείας, *Χανιώτικα Νέα*, Αριθμός Φύλλου 12516, 28 Ιουλίου 2008, 18.
- Ζοπουνίδης, Κ. (2003). *Βασικές αρχές και σύγχρονα θέματα του χρηματοοικονομικού μανάτζμεντ*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Μπουρσανίδης, Χ. (2005). Στρατηγικό Μάνατζμεντ στη Δημόσια Διοίκηση: Μία συστηματική παρουσίαση του Balanced Scorecard ως εργαλείο Στρατηγικού Μάνατζμεντ στα Νοσοκομεία (www.pspa.uoa.gr/data/download/ede/conferences/SDE_2005/papers/Boursanidis_Christos.pdf).
- Περογιαννάκη, Σ. (2004). *Αξιολόγηση επιχειρηματικής στρατηγικής και επιδόσεων με τη χρήση της μεθοδολογίας Balanced Scorecard: Εφαρμογή σε ιδιωτική εταιρεία παροχής υπηρεσιών, Διπλωματική εργασία*, Πολυτεχνείο Κρήτης, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Χανιά.
- Φούντουκας, Χ. (2007). *Σύγχρονα πρότυπα διοίκησης στα νοσοκομεία: Το παράδειγμα του Γενικού Νοσοκομείου Λιδυμοτείχου*, Πτυχιακή Εργασία, ΤΕΙ Σερρών, ΣΔΟ, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Σέρρες.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Α. Ισολογισμός ΓΝΔ 2005



ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2005

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

Β. ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ

4. Λοιπές έσοδα εγκατεστάσεως

Αξιοκλήσεις	Αποσβέσεις	Αναπόσβεστο
180,887.08	120,902.07	59,985.01
180,887.08	120,902.07	59,985.01

Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

II. Ενσώματες ακινητοποιήσεις

1. Γήπεδο - Οικόπεδο 1,108,781.65 0.00 1,108,781.65
2. Αφρο-φυτίες-δίοση 0.00 0.00 0.00
3. Κόβρι και πεχονάκι έργα 3,503,608.25 200,792.77 3,202,815.48
4. Μηχ.-Τεχν. Εγκατασ. και λοιπός μηχανικός εξοπλισμός 1,338,733.94 1,127,344.82 211,389.12
5. Μεταφορικά μέσα 239,054.26 216,812.01 22,242.25
6. Επιπλκ και λοιπός εξοπλισμός 989,759.94 794,335.58 195,423.36
7. Ακινήτοποιήσεις υπό εκτέλεση και προεκτεβόλες 0.00 0.00 0.00

Σύνολο ακινήτοποιήσεων (ΓII)

7,177,937.04	2,339,285.18	4,838,651.86
--------------	--------------	--------------

III. Τέλοι πάγιας επένδυσης και άλλες μακροπρόθεσμες

χρηματοοικονομικές απαιτήσεις

1. Τίτλοι πέντης επένδυσης 0.00
- Προβλέψεις για υποτίμηση 0.00 0.00
2. Λοιπές μακροχρόνιες απαιτήσεις 0.00
- Σύνολο τίτλων και πέντης επένδυσης 0.00

Σύνολο πάγιου ενεργητικού (ΓII+ΓIII+ΓIV)

4,838,651.86

Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΑ

I. Αποθέματα

4. Πρώτες & βοηθητικές ύλες 754,355.40
- Αποθέματα και Εδρα συσκευασίας 0.00
5. Προκαταβόλες για αγορές αποθεμάτων 754,355.40

II. Απαιτήσεις

1. Απαιτήσεις από πώληση «γεθών και υπηρεσιών» 2,489,934.39
2. Απαιτήσεις από επιχορηγήσεις & περιεχόμενες ασχολίες 0.00
4. Επισφαλείς-επίδικες απαιτήσεις 233,525.81
- ΜΕΙΟΝ Προβλέψεις 0.00 233,525.81
5. Χρεώστες διέφοροι 0.00
6. Λογισμικοί διευκόλυνσης προκαταβολών & πιστώσεων 0.00

2,723,460.20

III. Χρεώγραφα

1. Μετοχές 0.00

IV. Διαθέσιμα

1. Ταμείο 0.00
3. Κατεβέσεις όψεως και προθεσμίες 1,200,533.98

1,200,533.98

Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔI+ΔII+ΔIII+ΔIV)

4,778,345.58

Ε. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ

2. Έσοδα χρήσης εισπρακτέα 471,162.31
3. Λοιποί μεταβλητικοί λογαριασμοί 0.00

471,162.31

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (B+Γ+Δ+E)

10,148,146.76

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΥ

1. Αλλότρη περιουσιακά στοιχεία 0.00
2. Χρεωστικοί λογαριασμοί Δημόσιου Λογιστικού 0.00

0.00

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ:

ΠΑΘΗΤΙΚΟ

Α. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ

I. Κεφάλαιο

4,734,897.12

II. Διαφορές αναπροσαρμογής και επιχορηγήσεις επενδύσεων - δωρεές παγίων

4. Επιχορηγήσεις επενδύσεων

778,783.35

III. Αποθεματικά κεφάλαια

1. Τεκτικά αποθεματικά 0.00
2. Αποθεματικά και πιστωτικού 0.00
3. Εδικά αποθεματικά 0.00

0.00

IV. Αποαελέσματα εν νέο

- Υπόλοιπο πλεονίσματα προς χρήσεως εν νέο 279,557.48
- Υπόλοιπο ελλείμματα προς χρήσεως εν νέο 0.00

279,557.48

Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (ΑI - ΑIV)

5,793,237.95

Β. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ

1. Προβλέψεις για αποζημίωση προσωπικού 0.00
2. Λοιπές προβλέψεις 0.00

0.00

Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ

I. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις

3. Δάνεια Ταμείου 0.00
4. Λοιπές μακροχρόνιες υποχρεώσεις 0.00

0.00

II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις

1. Προμηθευτές 3,513,371.57
2. Επιτελεστές πληρωτέες στην επόμενη χρήση 278.51
4. Προκαταβόλες για πώληση υπηρεσιών 0.00
5. Υποχρεώσεις από φόρους-τέλη 0.00
6. Ασφαλιστικοί οφειλόμενοι 0.00
7. Μικροσπ. υποχρεώσεις πληρωτέες στην επόμενη χρήση 0.00
8. Ποσά τής διέφοροι 291,260.73

3,804,908.81

Σύνολο υποχρεώσεων (Γ+ΓII)

3,804,908.81

Δ. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ

1. Έσοδα επομένως χρήσεως 550,000.00

550,000.00

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Β+Γ+Δ)

10,148,146.76

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ

1. Αλλότρη περιουσιακά στοιχεία 0.00
2. Πιστωτικοί λογαριασμοί Δημόσιου Λογιστικού 0.00

0.00

Ο ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ ΤΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ

ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΤΣΙΑΦΟΥΛΗΣ

Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΖΑΓΚΟΥΛΟΥΔΗΣ

Η ΠΡΟΣΤΑΜΕΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΒΑΤΙΑ ΚΑΛΑΜΠΟΥΚΑ

Ο ΛΟΓΙΣΤΗΣ

B. Ισολογισμός ΓΝΔ 2006

		ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ Δ.Υ.Π.Ε. ΑΝΑΤ. ΜΑΚ - ΘΡΑΚΗΣ			ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΔΙΑΥΜΟΤΕΙΧΟΥ			ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2006			ΧΡΗΣΗ (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 2006 - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2006)			ΠΑΘΗΤΙΚΟ		
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		(Ποσά σε Ευρώ)			Ποσά κλειόμενης χρήσης 2006			Ποσά προηγούμενης χρήσης 2005						Ποσά κλειόμενης χρήσης 2006		
					Διά κτήσεως	Αποβέσεις	Αντιστοίχια	Διά κτήσεως	Αποβέσεις	Αντιστοίχια						
B. ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ					180.887,08	140.184,60	40.702,48	180.887,08	120.902,07	59.985,01	A. ΙΔΙΑ ΚΕ-ΦΑΛΑΙΑ			I. Κεφάλαιο		
4. Λοιπά εξοδα εγκαταστάσεων					180.887,08	140.184,60	40.702,48	180.887,08	120.902,07	59.985,01	1. Καπιτωμένο			4.175.661,26		
Γ. ΠΑΠΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ											III. Διεκδικούμενα - Επικυρωθέντα					
II. Ενσώματα ενεργήματα											Επενδύσεις - Διεκδικούμενα					
1. Γηπέδα - οικοπέδα					1.110.781,65	0,00	1.110.781,65	1.110.781,65	0,00	1.110.781,65	4. Επικυρωθέντα επενδύσεων			748.709,97		
3. Κτίρια και τεχνικά έργα					3.545.603,35	377.078,32	3.168.525,03	3.503.608,25	200.792,77	3.302.815,48				748.709,97		
4. Μηχανήματα-Τεχνικές εγκαταστάσεις και λοιπές μηχανολογικές εξοπλισμοί					1.346.924,71	1.182.392,91	164.531,80	1.338.733,94	1.127.344,82	211.389,12	V. Αποτέλεσματα εις νέο					
5. Μεταφορικά μέσα					239.054,26	228.561,45	10.492,81	239.054,26	216.812,01	22.242,25	Υπόλοιπο ελλείμματος εις νέο			(4.122.510,36)		
6. Έπιπλα και λοιπές εξοπλισμοί					1.442.274,85	943.608,66	498.666,19	989.758,94	794.373,58	195.423,36	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων			801.860,87		
Σύνολο ενεργημάτων					7.684.638,82	2.731.641,54	4.952.997,28	7.181.937,04	2.359.285,18	4.842.651,86	B. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΑΥΝΟΥΝΣ & ΕΞΟΔΑ			2. Λοιπές προβλέψεις		
III. Δημιουργίες και άλλες μακροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις														146.735,14		
2. Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις											Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ					
Σύνολο πάγιου ενεργητικού											II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις					
A. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ											1. Προμηθευτές			7.031.351,02		
I. Απαιτήσεις											2. Επταετής πληρωτέες			27.706,37		
4. Πρόστιμα και βοηθητικές ύλες - Ανταλλάξιμα τίτλοι - Ανταλλάξιμα και Ειδή αποσκευασίας											5. Υποχρεώσεις από φόρους - τέλη			4.823,91		
											6. Πιστωτές διάφοροι			291.264,46		
II. Απαιτήσεις											Σύνολο υποχρεώσεων			7.878.962,86		
1. Απαιτήσεις από πώληση αγαθών και υπηρεσιών											Δ. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ					
2. Χρεωστικοί λογαριασμοί Δημοσίου Λογιστικού											3. Λοιποί μεταβατικοί λογαριασμοί			849.523,74		
3. Χρεωστικοί λογαριασμοί εγγυήσεων, εγγυήτρ. Ασφαλείων και αμοιροπρεσβόρων συμβάσεων														201.747,08		
5. Χρεώσεις διάφοροι											ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ			9.677.082,61		
											ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ			9.677.082,61		
IV. Διαθέσιμα											ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ					
3. Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας											2. Πιστωτικοί λογαριασμοί Δημοσίου Λογιστικού			61.730,747,47		
Σύνολο κυκλοφορούντων ενεργητικού											3. Πιστωτικοί λογαριασμοί εγγυήσεων, εγγυήτρ. Ασφαλείων και αμοιροπρεσβόρων συμβάσεων			302.647,74		
E. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ														62.033.395,21		
2. Έσοδα χρήσεως παρηκτά											ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ			9.677.082,61		
											ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΥ					
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ											2. Πιστωτικοί λογαριασμοί Δημοσίου Λογιστικού			61.730,747,47		
											3. Πιστωτικοί λογαριασμοί εγγυήσεων, εγγυήτρ. Ασφαλείων και αμοιροπρεσβόρων συμβάσεων			302.647,74		
														62.033.395,21		

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ
31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2006 (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 2006 - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2006)

		Ποσά κλειόμενης χρήσης 2006			Ποσά προηγούμενης χρήσης 2005			Ποσά κλειόμενης χρήσης 2006			Ποσά προηγούμενης χρήσης 2005		
I. Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως													
1. Έσοδα από πώληση αγαθών και υπηρεσιών													
Μείον: Έσοδα αγαθών και υπηρεσιών													
Μικτά αποτελέσματα (ζημιές) εκμεταλλεύσεως													
Μείον: Άλλα έσοδα													
Σύνολο													
ΜΕΙΟΝ:													
1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας													
Μικτά αποτελέσματα (ζημιές) εκμεταλλεύσεως													
ΠΑΕΟΝ:													
4. Πιστωτικοί τόκοι & συναφή έσοδα													
Ολικά αποτελέσματα (ζημιές) εκμεταλλεύσεως													
II. ΠΑΕΟΝ: Έκτακτα αποτελέσματα													
1. Έκτακτα και ανάγλυφα έσοδα													
2. Έσοδα προηγούμενων χρήσεων													
Μείον:													
3. Έξοδα προηγούμενων χρήσεων													
Οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα (ζημιές)													
ΜΕΙΟΝ: Σύνολο αποβλήτων πηγών στοιχείων													
Μείον: Οι από απρές ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος													
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΖΗΜΙΕΣ) ΧΡΗΣΕΩΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ													

Ο ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ ΤΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ

Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η ΠΡΟΪΤΑΜΕΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

B.O.S.-B.K.A.I.N.A.P.I.E. & ΣΙΑ ΟΕ

ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΤΕΛΕΦΟΥΛΗΣ

Γ. Ισολογισμός και λοιπές χρηματοοικονομικές καταστάσεις ΓΝΔ 2007

 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ Δ.Υ.ΠΕ.ΑΝΑΤ.ΜΑ.Κ.-ΘΡΑΚΗΣ ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΔΙΔΥΜΟΤΕΙΧΟΥ			ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2007		
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			Από κτήσεων	Αποσβέσεων	Αναπόσβεστο
Β. ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ					
4. Λοιπά έσοδα εγκαταστάσεων			180.887,08	157.329,84	23.557,24
			180.887,08	157.329,84	23.557,24
Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
II. Ενσώματες ακινητοποιήσεις					
1. Γήπεδο - Οικόπεδο	1.110.781,85	0,00	1.110.781,85		
2. Αεροί-φωτοί-ζέση	0,00	0,00	0,00		
3. Κόβη και τεχνικά έργα	3.545.803,35	553.263,87	2.992.239,48		
4. Μηχ.-Τεχν. Εγκατ. και λοιπός μηχανικός εξοπλισμός	1.443.163,58	1.231.892,55	211.271,03		
5. Μεταφορικά μέσα	239.054,26	235.537,68	3.516,58		
6. Επτάκι και λοιπός εξοπλισμός	1.654.004,61	1.129.859,89	524.144,72		
7. Ακτινοποιήσεις υπό εκτέλεση και προκαταβολές	0,00	0,00	0,00		
Σύνολο ακινητοποιήσεων (ΓII)	7.992.807,45	3.150.653,99	4.841.953,46		
III. Τέλος πάγια επένδυσης και άλλες μακροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις					
1. Τίτλοι πένες επένδυσης	0,00				
Προβλέψεις για υποθήκη	0,00	0,00			
2. Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις		2.841,23			
Σύνολο τίτλων πένες επένδυσης		2.841,23			
Σύνολο πάγιου ενεργητικού (ΓII+ΓIII)		4.844.594,69			
Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
I. Αποθέματα					
4. Πρώτες βοηθητικές ύλες					
Αποβλαβικοί και Εξοχιστικές		1.372.412,88			
5. Προκαταβολές για αγορές αποθεμάτων		0,00			
		1.372.412,88			
II. Απαιτήσεις					
1. Απαιτήσεις από πώληση αγαθών και υπηρεσιών		4.892.830,23			
2. Απαιτήσεις από τη χορήγηση δ. περιεχόμενες ενοχλίες		0,00			
4. Επισφαλείς-επίδοτες απαιτήσεις	649.464,86				
ΜΕΙΟΝ Προβλέψεις	244.938,33	404.526,53			
5. Χρεώστες διάφοροι		1.711,71			
6. Λογισμικοί και μερίσματα προκαταβολών δ. πιστώσεων		0,00			
		5.298.868,47			
III. Χρεώματα					
1. Μετοχές		0,00			
IV. Διαθέσιμα					
1. Ταμείο		0,00			
3. Κατεβόστες όψεως και προθεσμίες		1.861.816,87			
		1.861.816,87			
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔI+ΔII+ΔIII+ΔIV)		8.533.098,22			
Ε. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ					
2. Έσοδα χρήσης εισπρακτέα		713.590,66			
3. Λοιποί μεταβατικοί λογαριασμοί		0,00			
		713.590,66			
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Β+Γ+Δ+Ε)		14.114.840,81			
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΥ					
1. Αλλότρια περιουσιακά στοιχεία		0,04			
2. Χρεώστες λογαριασμοί δημόσιου λογιστικού		92.027.403,97			
3. Χρεώστες λοιποί εγγυήσεων, εμπόρων, ασφαλειών και εμπροσθρομένων συμβάσεων		259.259,88			
		92.286.663,89			
ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ:					
ΔΙΔΥΜΟΤΕΙΧΟ 31/5/2008					
Ο ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ ΤΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ			Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Η ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΤΣΑΦΟΥΛΗΣ			ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΖΑΓΚΟΥΛΗΤΟΥΔΗΣ	ΒΑΛΑ ΚΑΛΑΜΠΟΥΚΑ	ΒΟ.Σ.-Ε.ΚΛΩΝΑΡΗΣ Ε.Σ.Α. ΟΕ
					ΑΡ.ΑΔΕΛΣ.ΟΕΕ 761
					ΒΑΣ.ΚΑΒΟΥΡΔΗΣ
					ΑΡ.ΑΔΕΛΣ.ΟΕΕ 595



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΔΥΠΕ ΑΝΑΤ.ΜΑΚ.-ΘΡΑΚΗΣ
ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΔΙΔΥΜΟΤΕΙΧΟΥ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ
31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2007 (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2007)

Ποσά κλειόμενης χρήσεως 2007

I. Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως		
1. Έσοδα από πώληση αγαθών και υπηρεσιών		7,925,516.92
Σύνολο		7,925,516.92
Μείον: Κόστος αγαθών και υπηρεσιών		13,675,213.32
Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως		-5,749,696.40
Πλέον: Άλλα έσοδα (επιχορηγήσεις-ενοίκια)		12,646,304.82
Σύνολο		6,896,608.42
Μείον: 1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	9,266,617.31	
2. Έξοδα λειτουργίας παραγωγής	0.00	9,266,617.31
Μερικά αποτελέσματα (ζημίες-κέρδη) εκμεταλλεύσεως		-2,370,008.89
Πλέον: 4. Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	13,557.46	
Μείον: 3. Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	1,469.77	12,087.69
Ολικά αποτελέσματα (ζημίες-κέρδη) εκμεταλλεύσεως		-2,357,921.20
II. ΠΛΕΟΝ: Έκτακτα αποτελέσματα		
1. Έκτακτα και ανόργανα έσοδα	12,850.45	
3. Έσοδα προηγούμενων χρήσεων	364,849.16	377,699.61
Μείον: 1. Έκτακτα και ανόργανα έξοδα		0.30
3. Έξοδα προηγούμενων χρήσεων		0.00
Οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα (κέρδη)		377,699.31
Μείον: Σύνολο αποσβέσεων παγίων στοιχείων	436,157.89	-1,980,221.89
Μείον: Οι από αυτές ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος	436,157.89	0.00
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΖΗΜΙΕΣ) ΧΡΗΣΕΩΣ		-1,980,221.89

Ο Δ/ΤΗΣ ΤΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ

Ο Δ/ΝΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ

Η ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Β.Ο.Σ.-Β.ΚΛΩΝΑΡΗΣ & ΣΙΑ ΟΕ
ΑΡ.ΑΔΕΙΑΣ ΟΕΕ 761

ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΤΣΙΑΦΟΥΛΗΣ

ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΖΑΓΚΟΥΛΗΤΟΥΔΗΣ

ΒΑΪΑ ΚΑΛΑΜΠΟΥΚΑ

ΒΑΣ.ΚΑΒΟΥΡΙΔΗΣ
ΑΡ.ΑΔΕΙΑΣ ΟΕΕ 5995
Α' ΤΑΞΗΣ



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΔΥΠΕ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ-ΘΡΑΚΗΣ
ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΔΙΑΔΥΜΟΤΕΙΧΟΥ
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ (Λ/80)
31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2007(1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2007)

	ΧΡΕΩΣΗ	ΠΙΣΤΩΣΗ
1.ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΕΝΑΡΞΕΩΣ ΧΡΗΣΗΣ		
24.Α΄ ΥΛΕΣ (ΦΑΡΜΑΚΑ-ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟ ΥΛΙΚΟ)	855,043.33	
25.ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ	44,127.07	
26.ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΠΑΓΙΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	0.00	
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΕΝΑΡΞΗΣ	899,170.40	
2.ΑΓΟΡΕΣ ΧΡΗΣΗΣ		
24.Α΄ ΥΛΕΣ (ΦΑΡΜΑΚΑ-ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟ ΥΛΙΚΟ)	7,260,587.26	
25.ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ	1,429,509.50	
26.ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΠΑΓΙΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	0.00	
ΣΥΝΟΛΟ ΑΓΟΡΩΝ ΧΡΗΣΗΣ	8.690,096.76	
ΣΥΝΟΛΟ ΑΡΧ.ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ & ΑΓΟΡΩΝ	9,589,267.16	
3. ΜΕΙΟΝ:ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΤΕΛΟΥΣ ΧΡΗΣΕΩΣ		
24.Α΄ ΥΛΕΣ (ΦΑΡΜΑΚΑ-ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟ ΥΛΙΚΟ)	1,198,632.35	
25.ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ	173,780.53	
ΣΥΝΟΛΟ ΤΕΛΙΚΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	1,372,412.88	
ΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ(ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘ.)	8,216,854.28	
4.ΟΡΓΑΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ		
60.00 ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	12,732,611.02	
61.ΑΜΟΙΒ.ΕΞΟΔΑ ΤΡΙΤΩΝ	726,361.25	
62.ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΡΙΤΩΝ	356,541.06	
63.ΦΟΡΟΙ - ΤΕΛΗ	6,471.60	
64.ΔΙΑΦ.ΕΞΟΔΑ	471,657.44	
64.00 ΕΞΟΔΑ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ	13,332.74	
64.01 ΕΞΟΔΑ ΤΑΞΙΔΙΩΝ	22,658.84	
64.09 ΕΞΟΔΑ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΩΝ	11,529.14	
64.98 ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ	424,136.72	
65.ΤΟΚΟΙ & ΣΥΝΑΦΗ ΕΞΟΔΑ	1,469.77	
66.ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΠΑΓΙΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	436,157.89	
69.ΟΡΓΑΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	0.00	
Β.ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΞΟΔΩΝ	14,731,270.03	
ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΕΩΣΗΣ (Α+Β)	22,948,124.31	
	22,948,124.31	
Γ.1. ΕΞΟΔΑ ΚΥΡΙΑΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ		
70. ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ		0.00
72.ΕΞΟΔΑ ΑΠΟ ΛΟΙΠΟΥΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ		0.00
73. ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ		8,079,789.11
		8,079,789.11
Δ.2.ΛΟΙΠΑ ΟΡΓΑΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ		
74.ΕΞΟΔΑ ΑΠΟ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ(ΤΑΚΤΙΚΕΣ)	12,538,235.47	
75.ΕΞΟΔΑ ΠΑΡΕΠΟΜΕΝΩΝ ΑΣΧΟΛΙΩΝ	81,833.54	
76.ΕΞΟΔΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	13,557.46	
	12,633,626.47	
ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΩΣΗΣ	20,713,415.58	
ΟΡΓΑΝΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΖΗΜΙΕΣ) ΧΡΗΣΕΩΣ	2,234,708.73	
	22,948,124.31	
Ο Δ/ΤΗΣ ΤΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ	Ο Δ/ΝΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Η ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
	ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΤΣΙΑΦΟΥΛΗΣ	ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΖΑΓΚΟΥΛΑΝΤΟΥΔΗΣ	ΒΑΪΑ ΚΑΛΑΜΠΟΥΚΑ
		Β.Ο.Σ.-Β.ΚΛΩΝΑΡΗΣ & ΣΙΑ ΟΕ
		ΑΡ.ΑΔΕΙΑΣ ΟΕΕ 761
		ΒΑΣ.ΚΑΒΟΥΡΙΔΗΣ
		ΑΡ.ΑΔΕΙΑΣ ΟΕΕ 5995
		Α' ΤΑΞΗΣ



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΔΥΠΕ ΑΝΑΤ.ΜΑΚ.-ΘΡΑΚΗΣ
ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΔΙΔΥΜΟΤΕΙΧΟΥ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

	Ποσά κλειόμενης χρήσεως 2007
Καθαρά αποτελέσματα (ζημιές) χρήσεως	-1,980,221.89
(+) Υπόλοιπο αποτελεσμάτων προηγούμενων χρήσεων	-4,122,510.36
ΖΗΜΙΕΣ ΕΙΣ ΝΕΟ	-6,102,732.25

Ο Δ/ΤΗΣ ΤΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ	Ο Δ/ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Η ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ Β.Ο.Σ.-Β.ΚΛΩΝΑΡΗΣ & ΣΙΑ ΟΕ ΑΡ.ΑΔΕΙΑΣ ΟΕΕ 761 ΒΑΣ.ΚΑΒΟΥΡΙΔΗΣ ΑΡ.ΑΔΕΙΑΣ ΟΕΕ 5995 Α' ΤΑΞΗΣ
ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΤΣΙΑΦΟΥΛΗΣ	ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΖΑΓΚΟΥΛΑΝΤΟΥΔΗΣ	ΒΑΪΑ ΚΑΛΑΜΠΟΥΚΑ	

Δ. Απολογισμός ΓΝΔ 2006**Β. ΒΑΣΙΚΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΑ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ****Ι. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (Ημερομηνία αποτύπωσης 31/12/06)****α. Εργαζόμενοι**

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ - ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	Προβλεπόμενες οργανικές θέσεις	Κατεληγμένες οργανικές θέσεις	Προσωποπαγείς θέσεις	Αποσπασμένοι από τον Φορέα	Αποσπασμένοι προς τον Φορέα	ΙΔΑΧ	ΙΔΟΧ	Πραγματικά Υπηρετούντες
ΙΑΤΡΙΚΟ (σύνολο)	133	83						83
Διευθυντής	16	10						10
Αναπλ. Διευθυντής	**	13						13
Επιμελητής Α	42	6						6
Επιμελητής Β	23	12						12
Επιμελητής Γ								
Ειδικευόμενος	12	10						10
Αγροτικός	27	24						24
Επικουρικός							5	5
Μέλη ΔΕΠ / Τριμηνίτες							3	3
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	264	192		14	42			220
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ/ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ	68	45		8	4		4	45
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ	39	26		1	2			27
ΤΕΧΝΙΚΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ	33	25						25
ΛΟΙΠΟ	111	44			1			45
ΣΥΝΟΛΟ								

****** Ενώ στον Οργανισμό του Γ.Ν.Δ. δεν προβλέπονται θέσεις Αναπληρωτών Διευθυντών, σύμφωνα με τις διατάξεις των Νόμων 1397/83, 1579/85, 2071/92, 2194/94, 2256/94, 2519/97 και 2737/99 σε 13 Ιατρούς Επιμελητές Α' έχει απονεμηθεί ο τίτλος του Αναπλ. Διευθυντή. Αυτό εμφανίζεται στον πίνακα κόστους μισθοδοσίας.

γ. Προσλήψεις – Παραίτησεις - Συνταξιοδοτήσεις

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ	ΠΑΡΑΙΤΗΣΕΙΣ	ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΕΙΣ
ΙΑΤΡΙΚΟ	5	0	0
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	7	6	1
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ/ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ	1	2	0
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ	1	1	0
ΤΕΧΝΙΚΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ	0	1	0
ΛΟΙΠΟ	1	0	0
ΣΥΝΟΛΟ	15	10	1

α. Αγορές σε € (έτους 2006)

ΑΓΟΡΕΣ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΜΕ ΣΥΜΒΑΣΗ				ΧΩΡΙΣ ΣΥΜΒΑΣΗ	ΣΥΝΟΛΟ
	ΑΠ' ΕΥΘΕΙΑΣ ΑΝΑΘΕΣΗ	ΠΡΟΧΕΙΡΟΣ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	ΚΛΕΙΣΤΟ Σ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	ΑΝΟΙΚΤΟΣ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ		
ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ					2.502.069,89	2.502.069,89

ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟ ΥΛΙΚΟ		200.963,67		507.155,89	556.915,95	1.265.035,51
ΟΡΘΟΠΕΔΙΚΟ ΥΛΙΚΟ					897.281,32	897.281,32
ΧΗΜΙΚΑ ΑΝΤΙΔΡΑΣΤΗΡΙΑ				553.767,84		553.767,84
ΟΦΘΑΛΜΟΛΟΓΙΚΟ ΥΛΙΚΟ						
ΦΙΛΤΡΑ ΑΙΜΟΚΑΘΑΡΣΗΣ					103.468,50	103.468,50
ΥΛΙΚΟ ΑΙΜΟΔΟΣΙΑΣ		27.015,30				27.015,30
ΒΗΜΑΤΟΔΟΤΕΣ-ΑΠΙΝΙΔΩΤΕΣ						
ΥΛΙΚΑ ΚΑΡΔΙΟΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΗΣ						
ΗΛΕΚΤΡΟΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟ ΥΛΙΚΟ	20.362,31					20.362,31
ΑΝΤΑΛΑΚΤΙΚΑ ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝ.	53.837,63					53.837,63
ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΗΜ.					6.819,91	6.819,91
ΚΑΥΣΙΜΑ	24.426,98				307.017,86	331.444,84
ΙΑΤΡΙΚΑ ΑΕΡΙΑ				108.006,90		108.006,90
ΥΛΙΚΑ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ		43.197,91				43.197,91
ΤΡΟΦΙΜΑ ΠΟΤΑ				184.825,74	664,45	185.490,19
ΕΝΤΥΠΑ-ΓΡΑΦΙΚΗ ΥΛΗ		58.666,39			2.268,40	60.934,79
ΠΑΓΙΑ ΙΑΤΡΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ				36.4815,29		364.815,29
ΠΑΓΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΙΑΚΟΣ ΕΞΟΠΛ.				131.877,77		131.877,77
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ						
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ				371.075,88		371.075,88
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ/ΦΥΛΑΞΗΣ				56.816,76		56.816,76
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	15.121,40	5.823,86				20.945,26
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΜΙΣΘΩΣΗΣ						
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡ.	61.802,78					61.802,78
ΛΟΙΠΑ	785.675,04				770.543,40	1.556.218,44
ΣΥΝΟΛΟ	961.226,14	335.667,13	0,00	2.278.342,07	5.147.049,68	8.722.285,02

α. Σύνολο προβλεπόμενων και ανεπτυγμένων κλινών

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ:	150	ΦΕΚ:	935/16-12-1994 τ.β	ΑΝΕΠΤΥΓΜΕΝΕΣ:	123
-----------------------	------------	-------------	---------------------------	----------------------	------------

β. Ανάλυση ανεπτυγμένων κλινών

ΠΑΘΟΛΟΓΙΚΟΣ	ΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΟΣ	ΨΥΧΙΑΤΡΙΚΟΣ	ΕΙΔΙΚΗΣ ΝΟΣΗΛΕΙΑΣ			
			ΜΕΘ	ΜΑΦ	ΜΤΝ	ΛΟΙΠΕΣ
41	62	0	0	4	10	6

Α. ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ (2006)

ΜΗΝΑΣ	2006				
	ΠΑΘ/ΚΟΣ	ΧΕΙΡ/ΚΟΣ	ΨΥΧ/ΚΟΣ	ΕΙΔΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ
Ιανουάριος	525	397		36	958
Φεβρουάριος	432	358		27	817
Μάρτιος	533	372		45	950
Απρίλιος	464	328		34	826
Μάιος	527	425		35	987
Ιούνιος	494	392		42	928
Ιούλιος	431	413		36	880
Αύγουστος	473	448		44	965
Σεπτέμβριος	494	487		42	1.023
Οκτώβριος	517	448		47	1.012
Νοέμβριος	539	456		43	1.038

Δεκέμβριος	476	360		40	876
ΣΥΝΟΛΟ:	5.905	4.884		471	11.260

Β. ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ ΑΝΑ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ (2006)

ΙΚΑ	ΟΓΑ	ΟΠΑΔ	ΟΑΕΕ	ΆΛΛΑ ΤΑΜΕΙΑ	ΙΔΙΩΤΕΣ	ΑΠΟΡΟΙ	ΣΥΝΟΛΟ
1.873	6.060	439	199	2.182	213	294	11.260

Γ. ΗΜΕΡΕΣ ΝΟΣΗΛΕΙΑΣ (2006)

ΜΗΝΑΣ	2006				
	ΠΑΘ/ΚΟΣ	ΧΕΙΡ/ΚΟΣ	ΨΥΧ/ΚΟΣ	ΕΙΔΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ
Ιανουάριος	1.208	1.305		108	2.621
Φεβρουάριος	1.172	1.257		99	2.528
Μάρτιος	1.312	1.290		153	2.755
Απρίλιος	1.172	1.097		96	2.365
Μάιος	1.320	1.434		113	2.867
Ιούνιος	1.100	1.241		116	2.457
Ιούλιος	1.210	1.242		173	2.625
Αύγουστος	1.205	1.380		157	2.742
Σεπτέμβριος	1.261	1.479		165	2.905
Οκτώβριος	1.314	1.476		160	2.950
Νοέμβριος	1.303	1.513		137	2.953
Δεκέμβριος	1.244	1.178		122	2.544
ΣΥΝΟΛΟ:	14.821	5.892		1.599	32.312

Δ. ΛΟΙΠΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ

	2006
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ Τ.Ε.Ι.:	64.686
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΣΚΕΨΕΩΝ ΣΕ Τ.Ε.Π.:	22.485
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΣΚΕΨΕΩΝ ΣΕ ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΑ ΙΑΤΡΕΙΑ.:	0
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΞΕΤΑΣΕΩΝ ΕΡΓ/ΚΟΥ ΤΟΜΕΑ:	456.848
ΑΡΙΘΜΟΣ ΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΠΕΜΒΑΣΕΩΝ:	1.993

Ε. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ

ΜΕΣΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΝΟΣΗΛΕΙΑΣ 2006 :			
ΠΑΘΟΛΟΓΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ:	ΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ:	ΨΥΧΙΑΤΡΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ:	ΕΙΔΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ:
2,71	3,61	0	3.78

ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΑΛΥΨΗΣ ΚΛΙΝΩΝ 2006 :			
ΠΑΘΟΛΟΓΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ:	ΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ:	ΨΥΧΙΑΤΡΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ:	ΕΙΔΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ:
99,04	70,22	0	43,75

ΣΤ. ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΙΑΚΟΜΙΔΩΝ (ΕΤΟΣ 2006)

ΠΕΡΙΟΧΗ	ΑΠΟ ΤΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ	ΠΡΟΣ ΤΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ
ΑΘΗΝΑ - ΠΕΡΑΙΑΣ	0	0
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	4	0
ΠΑΤΡΑ	0	0

ΗΡΑΚΛΕΙΟ	0	0
ΛΑΡΙΣΑ	0	0
ΙΩΑΝΝΙΝΑ	0	0
ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΗ	149	0
ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΑΚΟΜΙΔΕΣ ΕΝΤΟΣ Υ.Π.Ε.	19	0
ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΑΚΟΜΙΔΕΣ ΕΚΤΟΣ Υ.Π.Ε.	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΑΚΟΜΙΔΩΝ	172	0

Ζ. ΑΡΙΘΜΟΣ ΘΑΝΑΤΩΝ

	2006
ΑΡΙΘΜΟΣ ΘΑΝΑΤΩΝ	261

ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΦΟΡΕΑ	ΚΕΝΤΡΟ ΥΓΕΙΑΣ ΟΡΕΣΤΙΑΔΑΣ	ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ	Ν.Π.Δ.Δ
		ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ	1986

α. Εργαζόμενοι

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ - ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	Προβλεπόμενες οργανικές θέσεις	Κατεληγμένες οργανικές θέσεις	Προσωποπαγείς θέσεις	Αποσπασμένοι από τον Φορέα	Αποσπασμένοι προς τον Φορέα	ΙΔΑΧ	ΙΔΟΧ	Πραγματικά Υπηρετούντες
ΙΑΤΡΙΚΟ	55	28						28
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	44	18	4	1	20			41
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ/ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ	16	10	1	2				9
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ	4	3						3
ΤΕΧΝΙΚΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ	2	2						2
ΛΟΙΠΟ	16	4	1					5
ΣΥΝΟΛΟ	116	65	6	3	20			88

δ. Προσλήψεις – Παραιτήσεις - Συνταξιοδοτήσεις

ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ 2006			
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ	ΠΑΡΑΙΤΗΣΕΙΣ	ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΕΙΣ
ΙΑΤΡΙΚΟ			
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ			
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ/ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ			
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ			
ΤΕΧΝΙΚΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ			
ΛΟΙΠΟ			
ΣΥΝΟΛΟ			

Ε. ΑΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΦΟΡΕΑ**Ι. ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΕΥΘΥΝΗΣ (Απογραφή πληθυσμού 2001)**

21.730

ΙΙ. ΚΛΙΝΕΣ

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ:	8	ΦΕΚ:	222/22-4-1986	ΑΝΕΠΤΥΓΜΕΝΕΣ:	5
----------------	---	------	---------------	---------------	---

ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΦΟΡΕΑ	ΚΕΝΤΡΟ ΥΓΕΙΑΣ ΔΙΚΑΙΩΝ	ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ	Ν.Π.Δ.Δ.
		ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ	1986

α. Εργαζόμενοι

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ - ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	Προβλεπόμενες οργανικές θέσεις	Κατεληγμένες οργανικές θέσεις	Προσωποπαγείς θέσεις	Αποσπασμένοι από τον Φορέα	Αποσπασμένοι προς τον Φορέα	ΙΔΑΧ	ΙΔΟΧ	Πραγματικά Υπηρετούντες
ΙΑΤΡΙΚΟ	19	11						11
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	14	7	1	1				7
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ/ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ	5	3						3
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ	3	-						-
ΤΕΧΝΙΚΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ	1	-						-
ΛΟΙΠΟ	12	4					1	5
ΣΥΝΟΛΟ	48	25	1	1			1	26

δ. Προσλήψεις – Παραιτήσεις - Συνταξιοδοτήσεις

ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ 2006			
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ	ΠΑΡΑΙΤΗΣΕΙΣ	ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΕΙΣ
ΙΑΤΡΙΚΟ			
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ			
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ/ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ			
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ			
ΤΕΧΝΙΚΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ			
ΛΟΙΠΟ			
ΣΥΝΟΛΟ			

Ε. ΑΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΦΟΡΕΑ**Ι. ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΕΥΘΥΝΗΣ (Απογραφή πληθυσμού 2001)**

6.890

ΙΙ. ΚΛΙΝΕΣ

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ:	2	ΦΕΚ:	222/24-4-1986	ΑΝΕΠΤΥΓΜΕΝΕΣ:	2
----------------	---	------	---------------	---------------	---

ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΦΟΡΕΑ	ΚΕΝΤΡΟ ΨΥΧΙΚΗΣ ΥΓΕΙΑΣ ΟΡΕΣΤΙΑΔΑΣ	ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ	Ν.Π.Δ.Δ
		ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ	1986

α. Εργαζόμενοι

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ - ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	Προβλεπόμενες οργανικές θέσεις	Κατεληγμένες οργανικές θέσεις	Προσωποπαγείς θέσεις	Αποσπασμένοι από τον Φορέα	Αποσπασμένοι προς τον Φορέα	ΙΔΑΧ	ΙΔΟΧ	Πραγματικά Υπηρετούντες
ΙΑΤΡΙΚΟ	8	1						1
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	6	4			2			6
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ/ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ	3	3						3
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ	2	1						1
ΤΕΧΝΙΚΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ	1							
ΛΟΙΠΟ	3	1						1
ΣΥΝΟΛΟ	23	10			2			12

δ. Προσλήψεις – Παραιτήσεις - Συνταξιοδοτήσεις

ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ 2006			
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ	ΠΑΡΑΙΤΗΣΕΙΣ	ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΕΙΣ
ΙΑΤΡΙΚΟ			
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ			
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ/ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ			
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ			
ΤΕΧΝΙΚΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ			
ΛΟΙΠΟ	1		
ΣΥΝΟΛΟ	1		

Ι. ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΕΥΘΥΝΗΣ (Απογραφή πληθυσμού 2001)

21730

ΙΙ. ΚΛΙΝΕΣ

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ:	0	ΦΕΚ:	1120/29/8/2001	ΑΝΕΠΤΥΓΜΕΝΕΣ:	0
----------------	---	------	----------------	---------------	---

ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΦΟΡΕΑ	ΔΙΑΣΥΝΟΡΙΑΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑ	ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ	Ν.Π.Δ.Δ
		ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ	2001

α. Εργαζόμενοι

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ - ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	Προβλεπόμενες οργανικές θέσεις	Κατεληγμένες οργανικές θέσεις	Προσωποπαγείς θέσεις	Αποσπασμένοι από τον Φορέα	Αποσπασμένοι προς τον Φορέα	ΙΔΑΧ	ΙΔΟΧ	Πραγματικά Υπηρετούντες
ΙΑΤΡΙΚΟ								
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ								
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ/ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ								
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ								
ΤΕΧΝΙΚΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ								
ΛΟΙΠΟ								
ΣΥΝΟΛΟ								

δ. Προσλήψεις – Παραιτήσεις - Συνταξιοδοτήσεις

ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ 2006			
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ	ΠΑΡΑΙΤΗΣΕΙΣ	ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΕΙΣ
ΙΑΤΡΙΚΟ			
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ			
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ/ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ			
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ			
ΤΕΧΝΙΚΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ			
ΛΟΙΠΟ			
ΣΥΝΟΛΟ			

Ι. ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΕΥΘΥΝΗΣ (Απογραφή πληθυσμού 2001)

ΙΙ. ΚΛΙΝΕΣ

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ:		ΦΕΚ:	181/Β/22-2-2001	ΑΝΕΠΤΥΓΜΕΝΕΣ:	
----------------	--	------	-----------------	---------------	--

Ε. Απολογισμός ΓΝΔ 2007**Ι. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (Ημερομηνία αποτύπωσης 31/12/07) Γ.Ν. ΔΙΔΥΜΟΤΕΙΧΟΥ****α. Εργαζόμενοι**

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ - ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	Προβλεπόμενες οργανικές θέσεις	Κατειλημμένες οργανικές θέσεις	Προσωποπαγείς θέσεις	Αποσπασμένοι από τον Φορέα	Αποσπασμένοι προς τον Φορέα	ΙΔΑΧ	ΙΔΟΧ	Πραγματικά Υπηρετούντες
ΙΑΤΡΙΚΟ (σύνολο)	133	83						93
Διευθυντής	16	11						11
Αναπλ. Διευθυντής	**	11						11
Επιμελητής Α	42	6						6
Επιμελητής Β	23	17						17
Επιμελητής Γ								
Ειδικευόμενος	14	13						13
Αγροτικός	27	24						24
Επικουρικός							5	5
Μέλη ΔΕΠ / Τριμηνίτες							6	6
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	264	190		13	41		4	222
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ/ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ	68	45		8	2		2	41
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ	39	30		2	2			31
ΤΕΧΝΙΚΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ	33	25		1				24
ΛΟΙΠΟ	133	39		2	1			38
ΣΥΝΟΛΟ	792	494	0	26	46		17	542

γ. Προσλήψεις – Παραιτήσεις - Συνταξιοδοτήσεις

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ	ΠΑΡΑΙΤΗΣΕΙΣ	ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΕΙΣ
ΙΑΤΡΙΚΟ	3		2
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	14	3	12
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ/ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ	2		3
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ	4		
ΤΕΧΝΙΚΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ	1		1
ΛΟΙΠΟ	1	1	4
ΣΥΝΟΛΟ	25	4	22

α. Αγορές σε € (έτους 2007)

ΑΓΟΡΕΣ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΜΕ ΣΥΜΒΑΣΗ				ΧΩΡΙΣ ΣΥΜΒΑΣΗ	ΣΥΝΟΛΟ
	ΑΠ' ΕΥΘΕΙΑΣ ΑΝΑΘΕΣΗ	ΠΡΟΧΕΙΡΟΣ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	ΚΛΕΙΣΤΟ Σ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	ΑΝΟΙΚΤΟΣ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ		
ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ					3.173.201,48	3.173.201,48
ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟ ΥΛΙΚΟ	146.212,50	231.402,04		1.003.141,88	750.721,05	2.131.477,47

ΟΡΘΟΠΕΔΙΚΟ ΥΛΙΚΟ					1.583.148,83	1.583.148,83
ΧΗΜΙΚΑ ΑΝΤΙΔΡΑΣΤΗΡΙΑ				525.625,88		525.625,88
ΟΦΘΑΛΜΟΛΟΓΙΚΟ ΥΛΙΚΟ						
ΦΙΛΤΡΑ ΑΙΜΟΚΑΘΑΡΣΗΣ					147.324,40	147.324,40
ΥΛΙΚΟ ΑΙΜΟΔΟΣΙΑΣ		29.162,15				29.162,15
ΒΗΜΑΤΟΔΟΤΕΣ-ΑΠΙΝΙΔΩΤΕΣ						
ΥΛΙΚΑ ΚΑΡΔΙΟΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΗΣ						
ΗΛΕΚΤΡΟΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟ ΥΛΙΚΟ	24.631,31					24.631,31
ΑΝΤΑΛΑΚΤΙΚΑ ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝ.	41.815,71					41.815,71
ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΗΜ.					5.858,14	5.858,14
ΚΑΥΣΙΜΑ	24.389,68				291.080,65	315.470,33
ΙΑΤΡΙΚΑ ΑΕΡΙΑ				109.421,21		109.421,21
ΥΛΙΚΑ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ		37.862,08				37.862,08
ΤΡΟΦΙΜΑ ΠΟΤΑ				193.922,18		193.922,18
ΕΝΤΥΠΑ-ΓΡΑΦΙΚΗ ΥΛΗ	15.607,26	38.628,55				54.235,81
ΠΑΓΙΑ ΙΑΤΡΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	30.555,28			90.321,00		120.876,28
ΠΑΓΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΙΑΚΟΣ ΕΞΟΠΛ.	15.806,61	20.458,33				36.264,94
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ						
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ				355.716,47		355.716,47
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ/ΦΥΛΑΞΗΣ				59.909,10		59.909,10
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	153.534,17	65.201,55				218.735,72
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΜΙΣΘΩΣΗΣ						
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡ.	61.884,99					61.884,99
ΛΟΙΠΑ	614.330,16				1.014.389,32	1.628.719,48
ΣΥΝΟΛΟ	1.128.767,67	422.714,70	0,00	2.338.057,72	6.965.723,87	10.855.263,96

α. Σύνολο προβλεπόμενων και ανεπτυγμένων κλινών

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ:	150	ΦΕΚ:	935/16-12-1994 τ.Β	ΑΝΕΠΤΥΓΜΕΝΕΣ:	130
-----------------------	------------	-------------	---------------------------	----------------------	------------

β. Ανάλυση ανεπτυγμένων κλινών

ΠΑΘΟΛΟΓΙΚΟΣ	ΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΟΣ	ΨΥΧΙΑΤΡΙΚΟΣ	ΕΙΔΙΚΗΣ ΝΟΣΗΛΕΙΑΣ			
			ΜΕΘ	ΜΑΦ	ΜΤΝ	ΛΟΙΠΕΣ
46	62	0	0	4	12	6

Α. ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ (2007)

ΜΗΝΑΣ	2007				
	ΠΑΘ/ΚΟΣ	ΧΕΙΡ/ΚΟΣ	ΨΥΧ/ΚΟΣ	ΕΙΔΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ
Ιανουάριος	419	360		13	792
Φεβρουάριος	392	348		12	752
Μάρτιος	487	447		8	942
Απρίλιος	399	350		14	763
Μάιος	440	428		18	886
Ιούνιος	363	388		13	764
Ιούλιος	349	385		10	744
Αύγουστος	387	378		16	781
Σεπτέμβριος	357	420		12	789
Οκτώβριος	402	461		9	872
Νοέμβριος	375	463		12	850

Δεκέμβριος	331	334		8	673
ΣΥΝΟΛΟ:	4.701	4.762		145	9.608

Β. ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ ΑΝΑ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ (2007)

ΙΚΑ	ΟΓΑ	ΟΠΑΔ	ΟΑΕΕ	ΑΛΛΑ ΤΑΜΕΙΑ	ΙΔΙΩΤΕΣ	ΑΠΟΡΟΙ	ΣΥΝΟΛΟ
1.820	6.325	366	206	366	234	291	9.608

Γ. ΗΜΕΡΕΣ ΝΟΣΗΛΕΙΑΣ (2007)

ΜΗΝΑΣ	2007				
	ΠΑΘ/ΚΟΣ	ΧΕΙΡ/ΚΟΣ	ΨΥΧ/ΚΟΣ	ΕΙΔΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ
Ιανουάριος	1.214	1.345		126	2.685
Φεβρουάριος	1.062	1.410		110	2.582
Μάρτιος	1.287	1.664		109	3.060
Απρίλιος	1.114	1.363		85	2.562
Μάιος	1.255	1.576		103	2.934
Ιούνιος	1.015	1.541		123	2.679
Ιούλιος	1.062	1.410		96	2.568
Αύγουστος	1.120	1.449		80	2.649
Σεπτέμβριος	1.075	1.587		117	2.779
Οκτώβριος	1.149	1.633		121	2.903
Νοέμβριος	1.117	1.536		164	2.817
Δεκέμβριος	1.082	1.385		62	2.529
ΣΥΝΟΛΟ:	13.552	17.899		1.296	32.747

Δ. ΛΟΙΠΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ

	2007
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ Τ.Ε.Ι.:	68.473
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΣΚΕΨΕΩΝ ΣΕ Τ.Ε.Π.:	30.332
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΣΚΕΨΕΩΝ ΣΕ ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΑ ΙΑΤΡΕΙΑ.:	0
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΞΕΤΑΣΕΩΝ ΕΡΓ/ΚΟΥ ΤΟΜΕΑ:	477.084
ΑΡΙΘΜΟΣ ΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΠΕΜΒΑΣΕΩΝ:	1.812

Ε. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ

ΜΕΣΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΝΟΣΗΛΕΙΑΣ 2007 :			
ΠΑΘΟΛΟΓΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ:	ΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ:	ΨΥΧΙΑΤΡΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ:	ΕΙΔΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ:
2,88	3,76	0	8,94

ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΑΛΥΨΗΣ ΚΛΙΝΩΝ 2007 :			
ΠΑΘΟΛΟΓΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ:	ΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ:	ΨΥΧΙΑΤΡΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ:	ΕΙΔΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ:
80,71	79,09	0	16,14

ΣΤ. ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΙΑΚΟΜΙΔΩΝ (ΕΤΟΣ 2007)

ΠΕΡΙΟΧΗ	ΑΠΟ ΤΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ	ΠΡΟΣ ΤΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ
---------	-------------------	--------------------

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	6	0
ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΗ	116	0
ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΑΚΟΜΙΔΕΣ ΕΝΤΟΣ Υ.Π.Ε.	43	0
ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΑΚΟΜΙΔΕΣ ΕΚΤΟΣ Υ.Π.Ε.	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΑΚΟΜΙΔΩΝ	165	0

Ζ. ΑΡΙΘΜΟΣ ΘΑΝΑΤΩΝ

	2007
ΑΡΙΘΜΟΣ ΘΑΝΑΤΩΝ	289

ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΦΟΡΕΑ	ΚΕΝΤΡΟ ΥΓΕΙΑΣ ΟΡΕΣΤΙΑΔΑΣ	ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ	Ν.Π.Δ.Δ
		ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ	1986

Ι. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (Ημερομηνία αποτύπωσης 31/12/07)**α. Εργαζόμενοι**

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ - ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	Προβλεπόμενες οργανικές θέσεις	Κατεληγμένες οργανικές θέσεις	Προσωποπαγείς θέσεις	Αποσπασμένοι από τον Φορέα	Αποσπασμένοι προς τον Φορέα	ΙΔΑΧ	ΙΔΟΧ	Πραγματικά Υπηρετούντες
ΙΑΤΡΙΚΟ	55	30						30
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	44	17	2		19			38
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ/ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ	16	9	1	2				8
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ	4	3						3
ΤΕΧΝΙΚΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ	2	2						2
ΛΟΙΠΟ	16	4						4
ΣΥΝΟΛΟ	116	65	3	2	19			85

Ι. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (Ημερομηνία αποτύπωσης 31/12/07) Γ.Ν. ΔΙΔΥΜΟΤΕΙΧΟΥ**α. Εργαζόμενοι**

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ - ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	Προβλεπόμενες οργανικές θέσεις	Κατεληγμένες οργανικές θέσεις	Προσωποπαγείς θέσεις	Αποσπασμένοι από τον Φορέα	Αποσπασμένοι προς τον Φορέα	ΙΔΑΧ	ΙΔΟΧ	Πραγματικά Υπηρετούντες
ΙΑΤΡΙΚΟ (σύνολο)	133	83						93
Διευθυντής	16	11						11
Αναπλ. Διευθυντής	**	11						11
Επιμελητής Α	42	6						6
Επιμελητής Β	23	17						17
Επιμελητής Γ								
Ειδικευόμενος	14	13						13
Αγροτικός	27	24						24
Επικουρικός							5	5
Μέλη ΔΕΠ / Τριμηνίτες							6	6
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	264	190		13	41		4	222
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ/ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ	68	45		8	2		2	41
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ	39	30		2	2			31
ΤΕΧΝΙΚΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ	33	25		1				24
ΛΟΙΠΟ	133	39		2	1			38
ΣΥΝΟΛΟ	792	494	0	26	46		17	542

γ. Προσλήψεις – Παραιτήσεις - Συνταξιοδοτήσεις

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ	ΠΑΡΑΙΤΗΣΕΙΣ	ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΕΙΣ
ΙΑΤΡΙΚΟ	3		2
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	14	3	12
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ/ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ	2		3
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ	4		
ΤΕΧΝΙΚΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ	1		1
ΛΟΙΠΟ	1	1	4
ΣΥΝΟΛΟ	25	4	22

α. Αγορές σε € (έτους 2007)

ΑΓΟΡΕΣ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΜΕ ΣΥΜΒΑΣΗ				ΧΩΡΙΣ ΣΥΜΒΑΣΗ	ΣΥΝΟΛΟ
	ΑΠ' ΕΥΘΕΙΑΣ ΑΝΑΘΕΣΗ	ΠΡΟΧΕΙΡΟΣ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	ΚΛΕΙΣΤΟ Σ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	ΑΝΟΙΚΤΟΣ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ		
ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ					<u>3.173.201,48</u>	<u>3.173.201,48</u>
ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟ ΥΛΙΚΟ	<u>146.212,50</u>	<u>231.402,04</u>		<u>1.003.141,88</u>	<u>750.721,05</u>	<u>2.131.477,47</u>
ΟΡΘΟΠΕΔΙΚΟ ΥΛΙΚΟ					<u>1.583.148,83</u>	<u>1.583.148,83</u>
ΧΗΜΙΚΑ ΑΝΤΙΔΡΑΣΤΗΡΙΑ				<u>525.625,88</u>		<u>525.625,88</u>
ΟΦΘΑΛΜΟΛΟΓΙΚΟ ΥΛΙΚΟ						
ΦΙΛΤΡΑ ΑΙΜΟΚΑΘΑΡΣΗΣ					<u>147.324,40</u>	<u>147.324,40</u>
ΥΛΙΚΟ ΑΙΜΟΔΟΣΙΑΣ		<u>29.162,15</u>				<u>29.162,15</u>
ΒΗΜΑΤΟΔΟΤΕΣ-ΑΠΙΝΙΔΩΤΕΣ						
ΥΛΙΚΑ ΚΑΡΔΙΟΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΗΣ						
ΗΛΕΚΤΡΟΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟ ΥΛΙΚΟ	<u>24.631,31</u>					<u>24.631,31</u>
ΑΝΤΑΛΑΚΤΙΚΑ ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝ.	<u>41.815,71</u>					<u>41.815,71</u>
ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΗΜ.					<u>5.858,14</u>	<u>5.858,14</u>
ΚΑΥΣΙΜΑ	<u>24.389,68</u>				<u>291.080,65</u>	<u>315.470,33</u>
ΙΑΤΡΙΚΑ ΑΕΡΙΑ				<u>109.421,21</u>		<u>109.421,21</u>
ΥΛΙΚΑ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ		<u>37.862,08</u>				<u>37.862,08</u>
ΤΡΟΦΙΜΑ ΠΟΤΑ				<u>193.922,18</u>		<u>193.922,18</u>
ΕΝΤΥΠΑ-ΓΡΑΦΙΚΗ ΥΛΗ	<u>15.607,26</u>	<u>38.628,55</u>				<u>54.235,81</u>
ΠΑΓΙΑ ΙΑΤΡΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	<u>30.555,28</u>			<u>90.321,00</u>		<u>120.876,28</u>
ΠΑΓΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΙΑΚΟΣ ΕΞΟΠΛ.	<u>15.806,61</u>	<u>20.458,33</u>				<u>36.264,94</u>
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ						
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ				<u>355.716,47</u>		<u>355.716,47</u>
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ/ΦΥΛΑΞΗΣ				<u>59.909,10</u>		<u>59.909,10</u>
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	<u>153.534,17</u>	<u>65.201,55</u>				<u>218.735,72</u>
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΜΙΣΘΩΣΗΣ						
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡ.	<u>61.884,99</u>					<u>61.884,99</u>
ΛΟΙΠΑ	<u>614.330,16</u>				<u>1.014.389,32</u>	<u>1.628.719,48</u>
ΣΥΝΟΛΟ	<u>1.128.767,67</u>	<u>422.714,70</u>	<u>0,00</u>	<u>2.338.057,72</u>	<u>6.965.723,87</u>	<u>10.855.263,96</u>

α. Σύνολο προβλεπόμενων και ανεπτυγμένων κλινών

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ:	150	ΦΕΚ:	935/16-12-1994 τ.Β	ΑΝΕΠΤΥΓΜΕΝΕΣ:	130
----------------	-----	------	--------------------	---------------	-----

β. Ανάλυση ανεπτυγμένων κλινών

ΠΑΘΟΛΟΓΙΚΟΣ	ΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΟΣ	ΨΥΧΙΑΤΡΙΚΟΣ	ΕΙΔΙΚΗΣ ΝΟΣΗΛΕΙΑΣ			
			ΜΕΘ	ΜΑΦ	ΜΤΝ	ΛΟΙΠΕΣ
46	62	0	0	4	12	6

Α. ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ (2007)

ΜΗΝΑΣ	2007				
	ΠΑΘ/ΚΟΣ	ΧΕΙΡ/ΚΟΣ	ΨΥΧ/ΚΟΣ	ΕΙΔΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ
Ιανουάριος	419	360		13	792
Φεβρουάριος	392	348		12	752
Μάρτιος	487	447		8	942
Απρίλιος	399	350		14	763
Μάιος	440	428		18	886
Ιούνιος	363	388		13	764
Ιούλιος	349	385		10	744
Αύγουστος	387	378		16	781
Σεπτέμβριος	357	420		12	789
Οκτώβριος	402	461		9	872
Νοέμβριος	375	463		12	850
Δεκέμβριος	331	334		8	673
ΣΥΝΟΛΟ:	4.701	4.762		145	9.608

Β. ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ ΑΝΑ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ (2007)

ΙΚΑ	ΟΓΑ	ΟΠΑΔ	ΟΑΕΕ	ΑΛΛΑ ΤΑΜΕΙΑ	ΙΔΙΩΤΕΣ	ΑΠΟΡΟΙ	ΣΥΝΟΛΟ
1.820	6.325	366	206	366	234	291	9.608

Γ. ΗΜΕΡΕΣ ΝΟΣΗΛΕΙΑΣ (2007)

ΜΗΝΑΣ	2007				
	ΠΑΘ/ΚΟΣ	ΧΕΙΡ/ΚΟΣ	ΨΥΧ/ΚΟΣ	ΕΙΔΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ
Ιανουάριος	1.214	1.345		126	2.685
Φεβρουάριος	1.062	1.410		110	2.582
Μάρτιος	1.287	1.664		109	3.060
Απρίλιος	1.114	1.363		85	2.562
Μάιος	1.255	1.576		103	2.934
Ιούνιος	1.015	1.541		123	2.679
Ιούλιος	1.062	1.410		96	2.568
Αύγουστος	1.120	1.449		80	2.649
Σεπτέμβριος	1.075	1.587		117	2.779
Οκτώβριος	1.149	1.633		121	2.903
Νοέμβριος	1.117	1.536		164	2.817
Δεκέμβριος	1.082	1.385		62	2.529
ΣΥΝΟΛΟ:	13.552	17.899		1.296	32.747

Δ. ΛΟΙΠΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ

	2007
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ Τ.Ε.Ι.:	68.473
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΣΚΕΨΕΩΝ ΣΕ Τ.Ε.Π.:	30.332

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΣΚΕΨΕΩΝ ΣΕ ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΑ ΙΑΤΡΕΙΑ.:	0
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΞΕΤΑΣΕΩΝ ΕΡΓ/ΚΟΥ ΤΟΜΕΑ:	477.084
ΑΡΙΘΜΟΣ ΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΠΕΜΒΑΣΕΩΝ:	1.812

Ε. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ

ΜΕΣΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΝΟΣΗΛΕΙΑΣ 2007 :			
ΠΑΘΟΛΟΓΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ:	ΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ:	ΨΥΧΙΑΤΡΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ:	ΕΙΔΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ:
2,88	3,76	0	8.94

ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΑΛΥΨΗΣ ΚΛΙΝΩΝ 2007 :			
ΠΑΘΟΛΟΓΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ:	ΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ:	ΨΥΧΙΑΤΡΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ:	ΕΙΔΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ:
80,71	79,09	0	16,14

ΣΤ. ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΙΑΚΟΜΙΔΩΝ (ΕΤΟΣ 2007)

ΠΕΡΙΟΧΗ	ΑΠΟ ΤΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ	ΠΡΟΣ ΤΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	6	0
ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΗ	116	0
ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΑΚΟΜΙΔΕΣ ΕΝΤΟΣ Υ.Π.Ε.	43	0
ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΑΚΟΜΙΔΕΣ ΕΚΤΟΣ Υ.Π.Ε.	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΑΚΟΜΙΔΩΝ	165	0

Ζ. ΑΡΙΘΜΟΣ ΘΑΝΑΤΩΝ

	2007
ΑΡΙΘΜΟΣ ΘΑΝΑΤΩΝ	289

ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΦΟΡΕΑ	ΚΕΝΤΡΟ ΥΓΕΙΑΣ ΟΡΕΣΤΙΑΔΑΣ	ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ	Ν.Π.Δ.Δ
		ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ	1986

Ι. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (Ημερομηνία αποτύπωσης 31/12/07)**α. Εργαζόμενοι**

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ - ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	Προβλεπόμενες οργανικές θέσεις	Κατεληγμένες οργανικές θέσεις	Προσωποπαγείς θέσεις	Αποσπασμένοι από τον φορέα	Αποσπασμένοι προς τον φορέα	ΙΔΑΧ	ΙΔΟΧ	Πραγματικά Υπηρετούντες
ΙΑΤΡΙΚΟ	55	30						30
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	44	17	2		19			38
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ/ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ	16	9	1	2				8
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ	4	3						3
ΤΕΧΝΙΚΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ	2	2						2
ΛΟΙΠΟ	16	4						4
ΣΥΝΟΛΟ	116	65	3	2	19			85

δ. Προσλήψεις – Παραιτήσεις - Συνταξιοδοτήσεις

ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ 2007			
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ	ΠΑΡΑΙΤΗΣΕΙΣ	ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΕΙΣ
ΙΑΤΡΙΚΟ	1		2
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	1		5
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ/ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ			1
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ			
ΤΕΧΝΙΚΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ			
ΛΟΙΠΟ			
ΣΥΝΟΛΟ	2		8

Ε. ΑΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΦΟΡΕΑ**Ι. ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΕΥΘΥΝΗΣ (Απογραφή πληθυσμού 2001)**

21.730

ΙΙ. ΚΛΙΝΕΣ

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ:	8	ΦΕΚ:	222/22-4-1986	ΑΝΕΠΤΥΓΜΕΝΕΣ:	5
----------------	---	------	---------------	---------------	---

ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΦΟΡΕΑ	ΚΕΝΤΡΟ ΥΓΕΙΑΣ ΔΙΚΑΙΩΝ	ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ	Ν.Π.Δ.Δ.
		ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ	1986

Ι. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (Ημερομηνία αποτύπωσης 31/12/07)**α. Εργαζόμενοι**

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ - ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	Προβλεπόμενες οργανικές θέσεις	Κατεληγμένες οργανικές θέσεις	Προσωποπαγείς θέσεις	Αποσπασμένοι από τον φορέα	Αποσπασμένοι προς τον φορέα	ΙΔΑΧ	ΙΔΟΧ	Πραγματικά Υπηρετούντες
ΙΑΤΡΙΚΟ	19	11						11
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	14	8	1	1				8
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ/ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ	5	3						3
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ	3	2						2
ΤΕΧΝΙΚΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ	1	-						-
ΛΟΙΠΟ	12	4						4
ΣΥΝΟΛΟ	48	28	1	1				28

δ. Προσλήψεις – Παραιτήσεις - Συνταξιοδοτήσεις

ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ 2007			
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ	ΠΑΡΑΙΤΗΣΕΙΣ	ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΕΙΣ
ΙΑΤΡΙΚΟ	2	1	
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ			
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ/ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ			
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ			
ΤΕΧΝΙΚΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ			
ΛΟΙΠΟ			
ΣΥΝΟΛΟ	2	1	

ΙΙ. ΚΛΙΝΕΣ

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ:	2	ΦΕΚ:	222/24-4-1986	ΑΝΕΠΤΥΓΜΕΝΕΣ:	2
----------------	---	------	---------------	---------------	---

ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΦΟΡΕΑ	ΚΕΝΤΡΟ ΨΥΧΙΚΗΣ ΥΓΕΙΑΣ ΟΡΕΣΤΙΑΔΑΣ	ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ	Ν.Π.Δ.Δ
		ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ	1986

Ι. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (Ημερομηνία αποτύπωσης 31/12/07)**α. Εργαζόμενοι**

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ - ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	Προβλεπόμενες οργανικές θέσεις	Κατεληγμένες οργανικές θέσεις	Προσωποπαγείς θέσεις	Αποσπασμένοι από τον Φορέα	Αποσπασμένοι προς τον Φορέα	ΙΔΑΧ	ΙΔΟΧ	Πραγματικά Υπηρετούντες
ΙΑΤΡΙΚΟ	8	1						1
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	6	4			2			6
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ/ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ	3	3						3
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ	2	1						1
ΤΕΧΝΙΚΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ	1							
ΛΟΙΠΟ	3	2						2
ΣΥΝΟΛΟ	23	11			2			13

δ. Προσλήψεις – Παραιτήσεις - Συνταξιοδοτήσεις

ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ 2007			
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ	ΠΑΡΑΙΤΗΣΕΙΣ	ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΕΙΣ
ΙΑΤΡΙΚΟ			
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ			
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ/ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ			
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ			
ΤΕΧΝΙΚΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ			
ΛΟΙΠΟ	1		
ΣΥΝΟΛΟ	1		

ΙΙ. ΚΛΙΝΕΣ

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ:	0	ΦΕΚ:	1120/29/8/2001	ΑΝΕΠΤΥΓΜΕΝΕΣ:	0
----------------	---	------	----------------	---------------	---

ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΦΟΡΕΑ	ΔΙΑΣΥΝΟΡΙΑΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ	ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ	Ν.Π.Δ.Δ
		ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ	2001

α. Εργαζόμενοι

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ - ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	Προβλεπόμενες οργανικές θέσεις	Κατεληγμένες οργανικές θέσεις	Προσωποπαγείς θέσεις	Αποσπασμένοι από τον Φορέα	Αποσπασμένοι προς τον Φορέα	ΙΔΑΧ	ΙΔΟΧ	Πραγματικά Υπηρετούντες
ΙΑΤΡΙΚΟ								
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ								
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ/ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ		1						1
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ		1						1
ΤΕΧΝΙΚΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ								
ΛΟΙΠΟ								
ΣΥΝΟΛΟ		2						

δ. Προσλήψεις – Παραιτήσεις - Συνταξιοδοτήσεις

ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ 2007			
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ	ΠΑΡΑΙΤΗΣΕΙΣ	ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΕΙΣ
ΙΑΤΡΙΚΟ			
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ			
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ/ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ			
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ			
ΤΕΧΝΙΚΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ			
ΛΟΙΠΟ			
ΣΥΝΟΛΟ			

Ι. ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΕΥΘΥΝΗΣ (Απογραφή πληθυσμού 2001)

ΙΙ. ΚΛΙΝΕΣ

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ:		ΦΕΚ:	181/Β/22-2-2001	ΑΝΕΠΤΥΓΜΕΝΕΣ:	
----------------	--	------	-----------------	---------------	--

ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ 2007			
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ	ΠΑΡΑΙΤΗΣΕΙΣ	ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΕΙΣ
ΙΑΤΡΙΚΟ	1		2
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	1		5
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ/ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ			1
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ			
ΤΕΧΝΙΚΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ			
ΛΟΙΠΟ			
ΣΥΝΟΛΟ	2		8

Ε. ΑΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΦΟΡΕΑ

Ι. ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΕΥΘΥΝΗΣ (Απογραφή πληθυσμού 2001)

21.730

ΙΙ. ΚΛΙΝΕΣ

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ:	8	ΦΕΚ:	222/22-4-1986	ΑΝΕΠΤΥΓΜΕΝΕΣ:	5
-----------------------	----------	-------------	----------------------	----------------------	----------

ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΦΟΡΕΑ	ΚΕΝΤΡΟ ΥΓΕΙΑΣ ΔΙΚΑΙΩΝ	ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ	Ν.Π.Δ.Δ.
		ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ	1986

Ι. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (Ημερομηνία αποτύπωσης 31/12/07)**α. Εργαζόμενοι**

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ - ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	Προβλεπόμενες οργανικές θέσεις	Κατεληγμένες οργανικές θέσεις	Προσωποπαγείς θέσεις	Αποσπασμένοι από τον Φορέα	Αποσπασμένοι προς τον Φορέα	ΙΔΑΧ	ΙΔΟΧ	Πραγματικά Υπηρετούντες
ΙΑΤΡΙΚΟ	19	11						11
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	14	8	1	1				8
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ/ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ	5	3						3
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ	3	2						2
ΤΕΧΝΙΚΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ	1	-						-
ΛΟΙΠΟ	12	4						4
ΣΥΝΟΛΟ	48	28	1	1				28

δ. Προσλήψεις – Παραιτήσεις - Συνταξιοδοτήσεις

ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ 2007			
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ	ΠΑΡΑΙΤΗΣΕΙΣ	ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΕΙΣ
ΙΑΤΡΙΚΟ	2	1	
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ			
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ/ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ			
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ			
ΤΕΧΝΙΚΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ			
ΛΟΙΠΟ			
ΣΥΝΟΛΟ	2	1	

ΙΙ. ΚΛΙΝΕΣ

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ:	2	ΦΕΚ:	222/24-4-1986	ΑΝΕΠΤΥΓΜΕΝΕΣ:	2
----------------	---	------	---------------	---------------	---

ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΦΟΡΕΑ	ΚΕΝΤΡΟ ΨΥΧΙΚΗΣ ΥΓΕΙΑΣ ΟΡΕΣΤΙΑΔΑΣ	ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ	Ν.Π.Δ.Δ
		ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ	1986

Ι. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (Ημερομηνία αποτύπωσης 31/12/07)**α. Εργαζόμενοι**

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ - ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	Προβλεπόμενες οργανικές θέσεις	Κατεληγμένες οργανικές θέσεις	Προσωποπαγείς θέσεις	Αποσπασμένοι από τον Φορέα	Αποσπασμένοι προς τον Φορέα	ΙΔΑΧ	ΙΔΟΧ	Πραγματικά Υπηρετούντες
ΙΑΤΡΙΚΟ	8	1						1
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	6	4			2			6
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ/ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ	3	3						3
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ	2	1						1
ΤΕΧΝΙΚΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ	1							
ΛΟΙΠΟ	3	2						2
ΣΥΝΟΛΟ	23	11			2			13

δ. Προσλήψεις – Παραιτήσεις - Συνταξιοδοτήσεις

ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ 2007			
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ	ΠΑΡΑΙΤΗΣΕΙΣ	ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΕΙΣ
ΙΑΤΡΙΚΟ			
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ			
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ/ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ			
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ			
ΤΕΧΝΙΚΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ			
ΛΟΙΠΟ	1		
ΣΥΝΟΛΟ	1		

ΙΙ. ΚΛΙΝΕΣ

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ:	0	ΦΕΚ:	1120/29/8/2001	ΑΝΕΠΤΥΓΜΕΝΕΣ:	0
----------------	---	------	----------------	---------------	---

ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΦΟΡΕΑ	ΔΙΑΣΥΝΟΡΙΑΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ	ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ	Ν.Π.Δ.Δ
		ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ	2001

α. Εργαζόμενοι

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ - ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	Προβλεπόμενες οργανικές θέσεις	Κατεληγμένες οργανικές θέσεις	Προσωποπαγείς θέσεις	Αποσπασμένοι από τον Φορέα	Αποσπασμένοι προς τον Φορέα	ΙΔΑΧ	ΙΔΟΧ	Πραγματικά Υπηρετούντες
ΙΑΤΡΙΚΟ								
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ								
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ/ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ		1						1
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ		1						1
ΤΕΧΝΙΚΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ								
ΛΟΙΠΟ								
ΣΥΝΟΛΟ		2						

δ. Προσλήψεις – Παραιτήσεις - Συνταξιοδοτήσεις

ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ 2007			
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ	ΠΑΡΑΙΤΗΣΕΙΣ	ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΕΙΣ
ΙΑΤΡΙΚΟ			
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ			
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ/ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ			
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ			
ΤΕΧΝΙΚΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ			
ΛΟΙΠΟ			
ΣΥΝΟΛΟ			

Ι. ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΕΥΘΥΝΗΣ (Απογραφή πληθυσμού 2001)

ΙΙ. ΚΛΙΝΕΣ

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ:		ΦΕΚ:	181/Β/22-2-2001	ΑΝΕΠΤΥΓΜΕΝΕΣ:	
----------------	--	------	-----------------	---------------	--

ΣΤ. Δεδομένα συστήματος BSC – Διάσταση Χρηματοοικονομικών

<i>Δείκτης</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>Στόχος</i>	<i>Βάρος</i>	<i>Ερμηνεία</i>	<i>Συνάρτηση</i>
Καθαρό περιθώριο κέρδους	-54,78%	-24,99%	0%	15%	Καθαρά κέρδη/ Πωλήσεις	ε
Ταχύτητα κυκλοφορίας ενεργητικού	0,63	0,56	0,65	15%	Πωλήσεις/ Σύνολο ενεργητικού	α
Δανειακή επιβάρυνση	90,20%	106,93%	70%	15%	Σύνολο υποχρεώσεων/ Σύνολο ενεργητικού	ε
Γενική ρευστότητα	0,54	0,61	0,6	15%	Κυκλοφορούν ενεργητικό/ Βραχ. υποχρεώσεις	α
Ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων	20	36	20	20%	360*Μέσο επίπεδο αποθεμάτων/ Κόστος πωλήσεων	δ
Γενικά & Διοικητικά έξοδα/Πωλήσεις	73,89%	116,92%	25%	20%	Γενικά & Διοικητικά έξοδα/ Πωλήσεις	δ

Ζ. Δεδομένα συστήματος BSC – Διάσταση Πελατών

<i>Δείκτης</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>Στόχος</i>	<i>Βάρος</i>	<i>Ερμηνεία</i>	<i>Συνάρτηση</i>
Δείκτης ικανοποίησης ασθενών	89,97%	89,97%	100%	0,16	Μέσο δείκτης ικανοποίησης σε κλίμακα 0-100% από έρευνα που διενεργήθηκε	ε
Αριθμός παρατηρήσεων – παραπόνων	63	52	0	0,16	Παρατηρήσεις-Παράπονα από ασθενείς που έλαβε γνώση η διοίκηση	β
Μέσος χρόνος αναμονής	7,68	9,06	3	0,16	Για το σύνολο των εξωτερικών ιατρείων (σε ημέρες)	γ
Αναλογία νοσηλευτικών κλινών έτους/ Πληθυσμό	1,54	1,54	4,72	0,12	Κλίνες/1000 κατοίκους (για περιοχή ευθύνης)	γ
Ποσοστό περιστατικών που μετακομίστηκαν	1,53%	1,72%	0%	0,12	Περιστατικά που μετακομίστηκαν/ σύνολο εισαγωγών	γ
Ποσοστό επανεισαγωγών	12,39%	17,06%	0%	0,12	Αριθμός ασθενών που επανεισήχθησαν στην ίδια κλινική μέσα σε ένα διάστημα 40 ημερών/ σύνολο εισαγωγών	ε
Μέση διάρκεια νοσηλείας	3,41	3,68	5	0,16	(σε ημέρες)	α

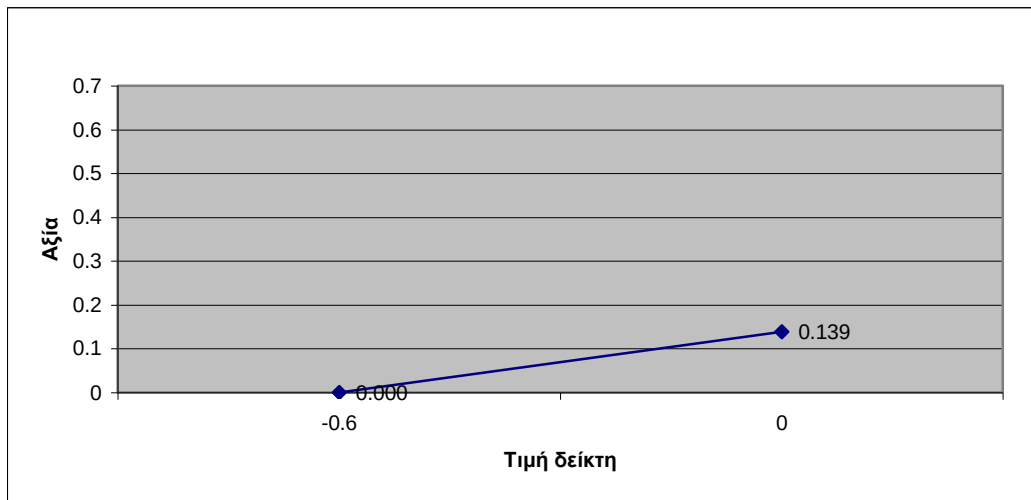
Η. Δεδομένα συστήματος BSC – Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών

<i>Δείκτης</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>Στόχος</i>	<i>Βάρος</i>	<i>Ερμηνεία</i>	<i>Συνάρτηση</i>
Δείκτης ικανοποίησης ιατρικού προσωπικού	59,46%	59,46%	50%	0,1	Μέσο δείκτης ικανοποίησης σε κλίμακα 0-100% από έρευνα που διενεργήθηκε	ε
Δείκτης ικανοποίησης νοσηλευτικού & λοιπού προσωπικού	48,30%	48,30%	50%	0,1	Μέσο δείκτης ικανοποίησης σε κλίμακα 0-100% από έρευνα που διενεργήθηκε	ε
Ποσοστό διατήρησης προσωπικού	96,55%	91,90%	100%	0,1	Ποσοστό προσωπικού που συνεχίζει να εργάζεται στο νοσοκομείο (σε σχέση με προηγούμενο έτος)	γ
Μέσος αριθμός απουσιών	5,97%	4,25%	3%	0,2	Ποσοστό αριθμού απουσιών/ συνολικές ετήσιες ανθρωπομήρες (εξαιρ. οι δικαιολογημένες απουσίες, π.χ. κανονικές άδειες, σοβαρές ασθένειες, κλπ)	α
Συνολική αξία υπεραποθέματος	4,24%	2,83%	5%	0,3	Αξία υπεραποθέματος/ σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού	ε
Μέση κάλυψη κλινών	78,57%	85,80%	85,00%	0,2	(με βάση τον κλασικό ορισμό)	β

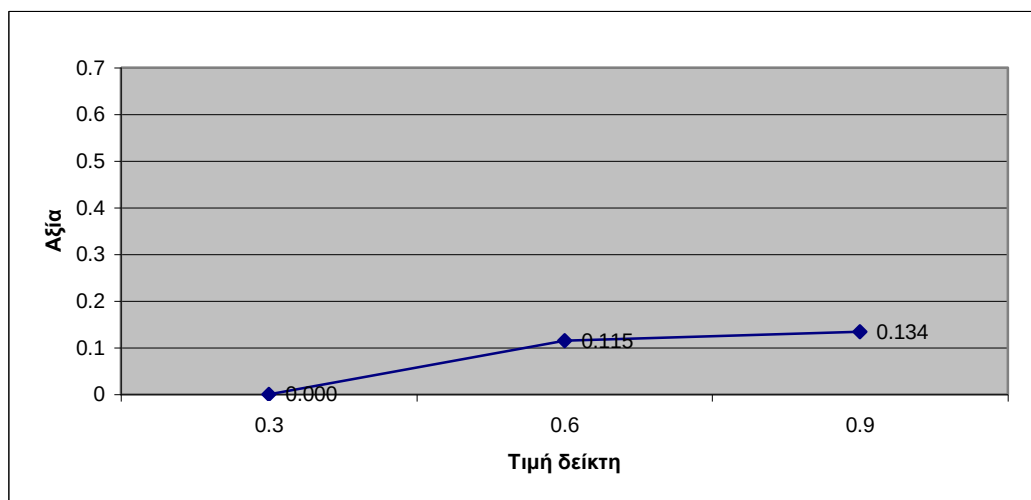
Θ. Δεδομένα συστήματος BSC – Διάσταση Ανάπτυξης και Μάθησης

<i>Δείκτης</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>Στόχος</i>	<i>Βάρος</i>	<i>Ερμηνεία</i>	<i>Συνάρτηση</i>
Χρήση πληροφοριακών συστημάτων	3,07%	9,70%	5%	0,35	Αξία αγορά ΠΣ/ Σύνολο αξίας παγίων που αγοράστηκαν	α
Αριθμός συνεργασιών με ΑΕΙ-ΤΕΙ- Εταιρίες	5	7	10	0,15	Αριθμός συνεργατών που είναι σε θέση να μεταφέρουν τεχνογνωσία	δ
Ποσοστό προϋπολογισμού για αγορά νέας τεχνολογίας	5,12%	1,91%	5%	0,2	Αξία αγοράς νέας τεχνολογίας/ Σύνολο δαπανών τρέχοντος έτους	α
Ποσοστό νοσηλευτικού & λοιπού προσωπικού που εκπαιδεύτηκε	20,50%	13,64%	20%	0,15	Ποσοστό προσωπικού (με βάση τις εκπαιδευτικές άδειες)	β
Ποσοστό ιατρικού προσωπικού που συμμετείχε σε συνέδρια	62,79%	62,75%	50%	0,15	Ποσοστό προσωπικού (με βάση τις εκπαιδευτικές άδειες)	β

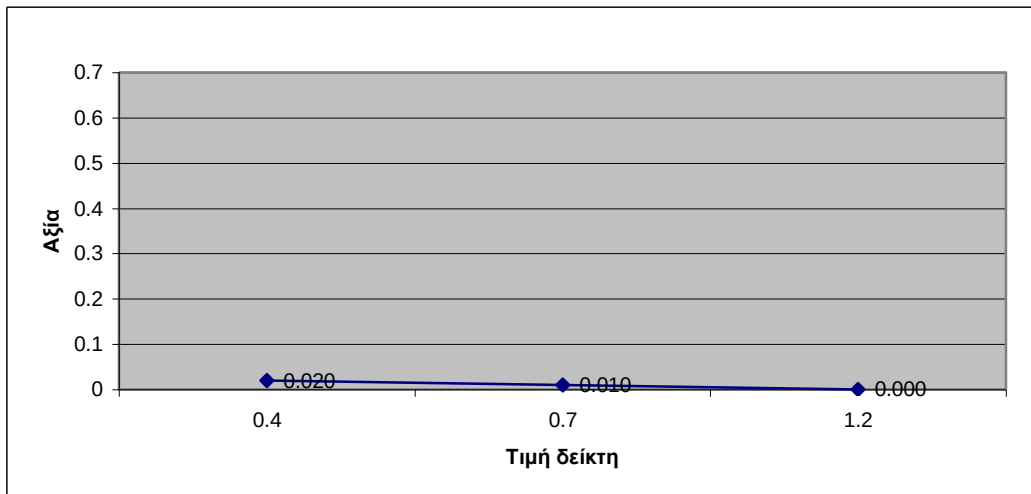
I. Συναρτήσεις αξιών



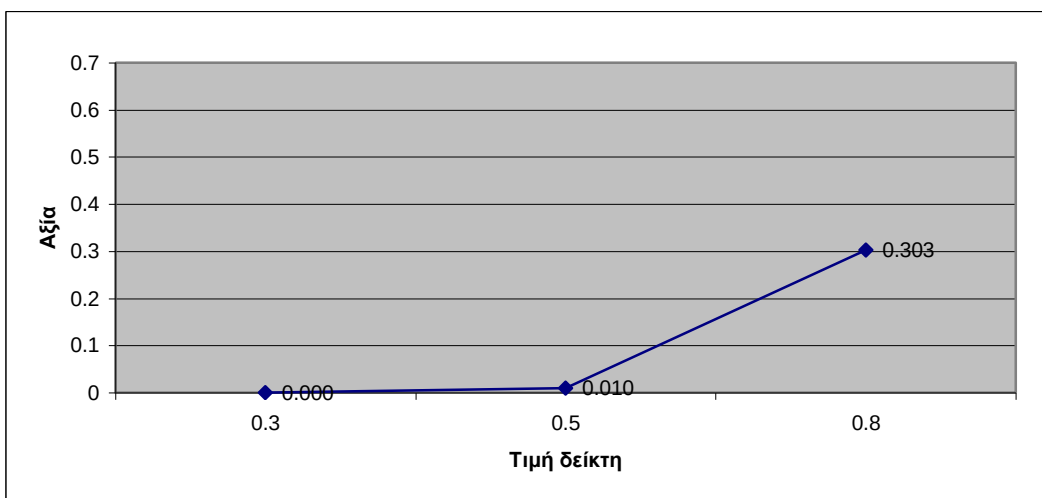
Συνάρτηση χρησιμότητας δείκτη Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους



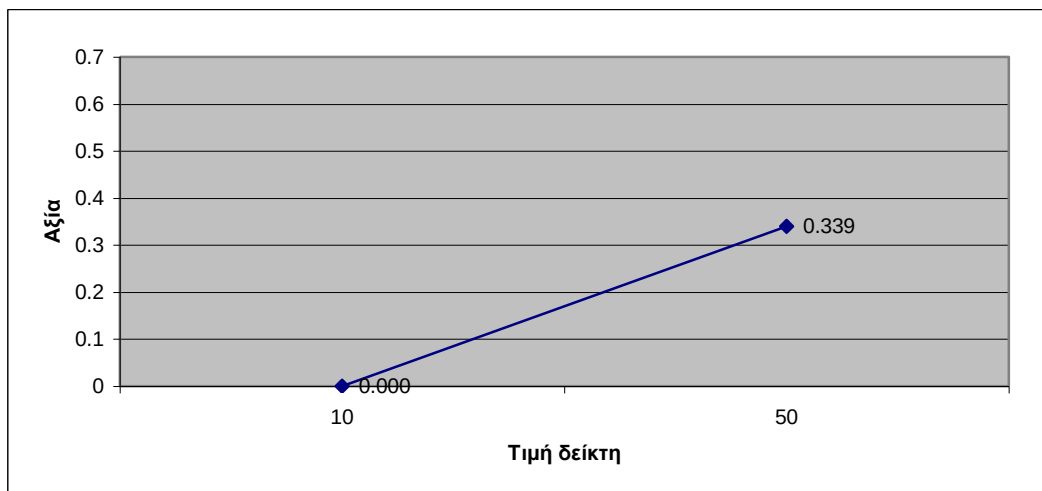
Συνάρτηση χρησιμότητας δείκτη Ταχύτητας Κυκλοφορίας Ενεργητικού



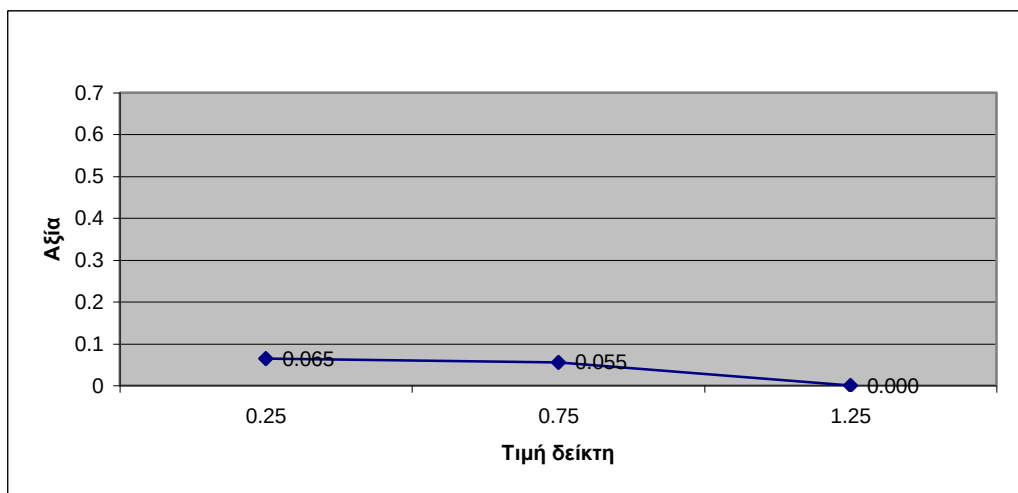
Συνάρτηση χρησιμότητας δείκτη Δανειακής Επιβάρυνσης



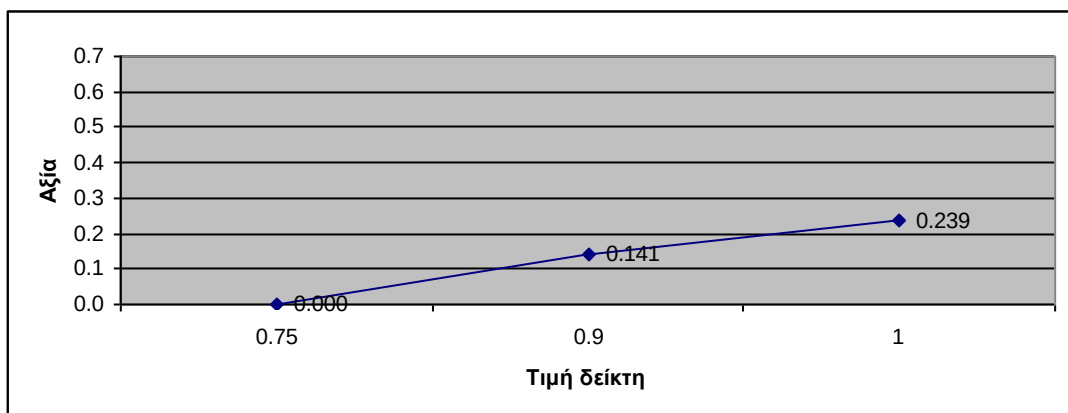
Συνάρτηση χρησιμότητας δείκτη Γενικής Ρευστότητας



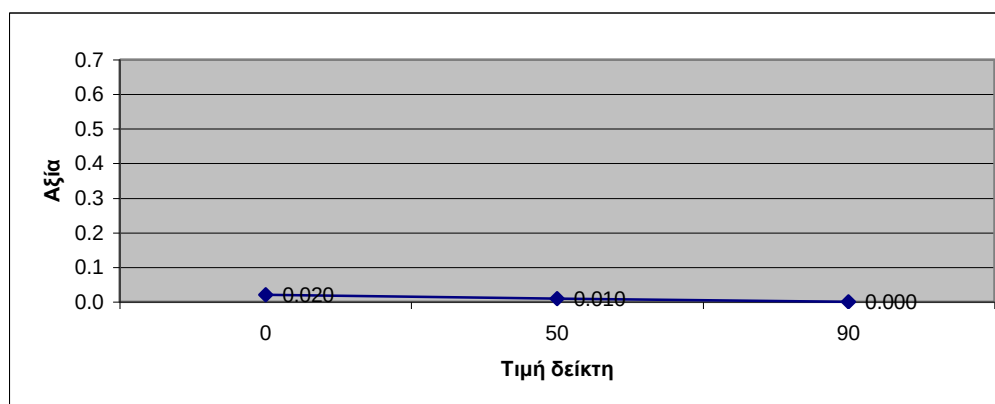
Συνάρτηση χρησιμότητας δείκτη Ταχύτητας Κυκλοφορίας Αποθεμάτων



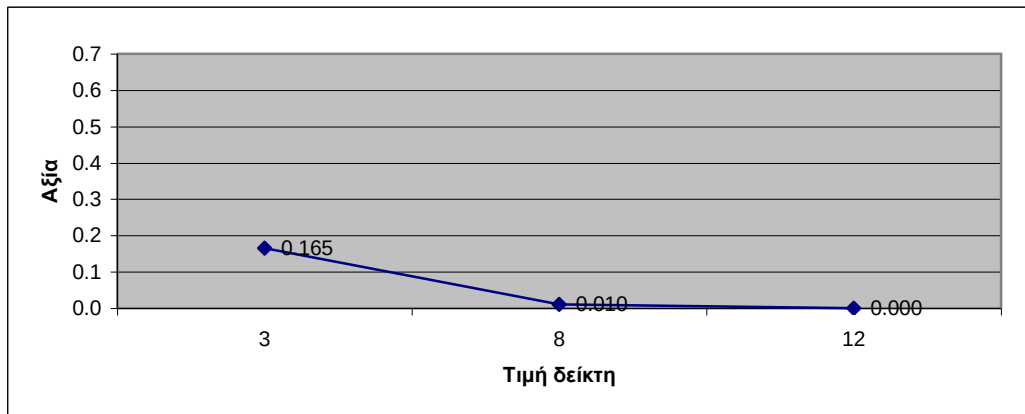
Συνάρτηση χρησιμότητας δείκτη Γενικών και Διοικητικών Εξόδων προς Πωλήσεις



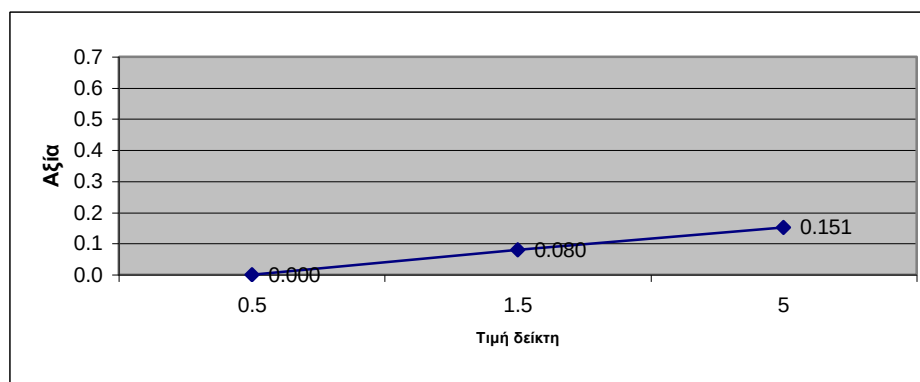
Συνάρτηση χρησιμότητας δείκτη Ικανοποίησης Ασθενών



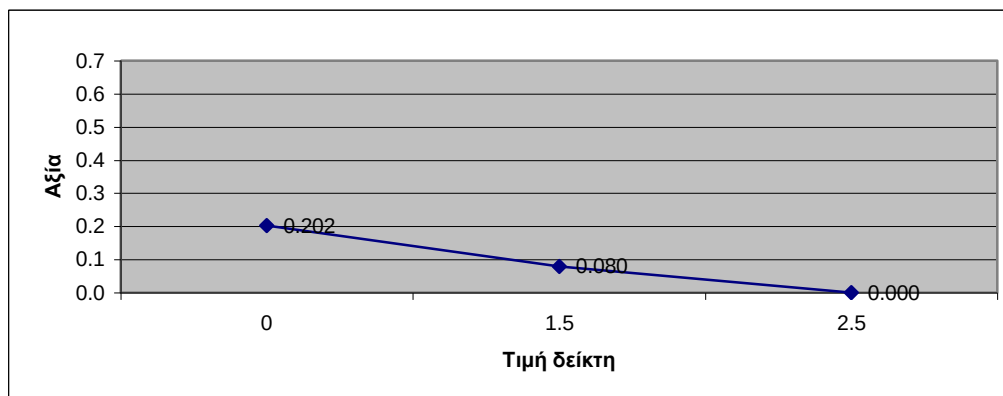
Συνάρτηση χρησιμότητας δείκτη Αριθμού Παρατηρήσεων - Παραπόνων



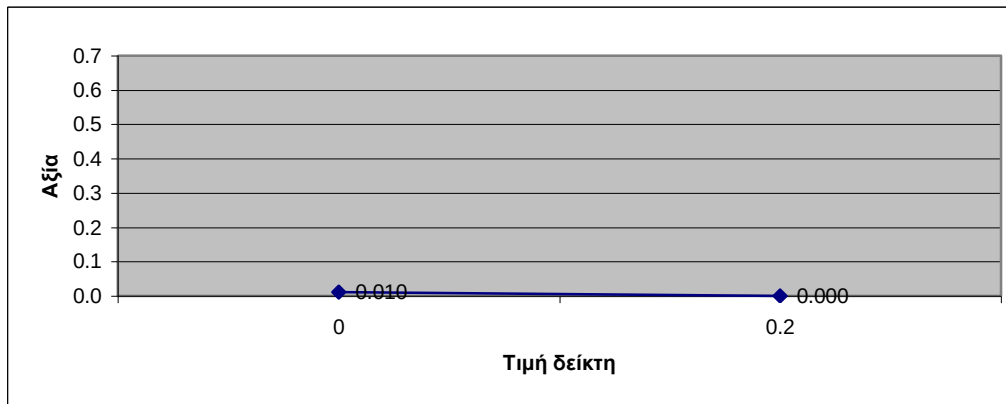
Συνάρτηση χρησιμότητας δείκτη Μέσου Χρόνου Αναμονής



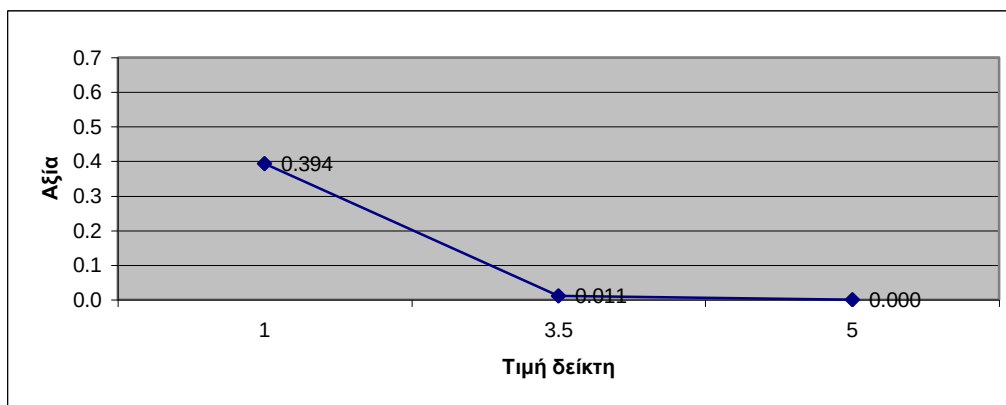
Συνάρτηση χρησιμότητας δείκτη Αναλογίας Νοσηλευτικών Κλινών προς Πληθυσμό



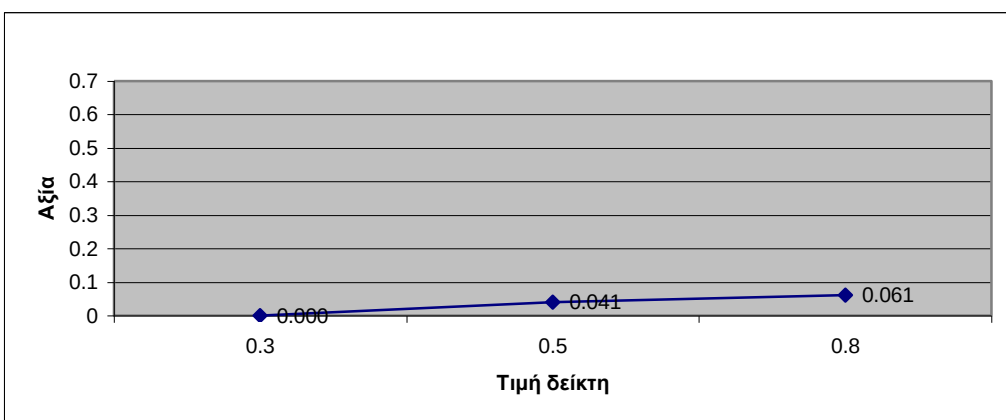
Συνάρτηση χρησιμότητας δείκτη Ποσοστού Περιστατικών που Μετακομίστηκαν



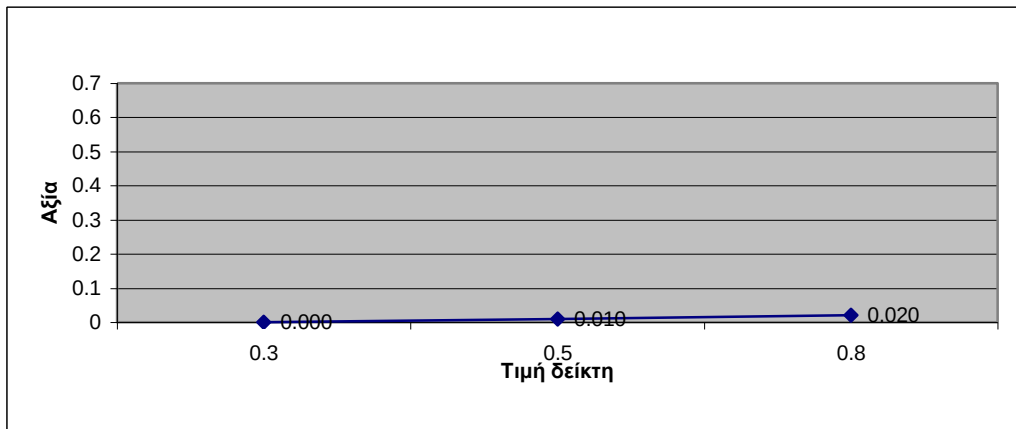
Συνάρτηση χρησιμότητας δείκτη Ποσοστού Επανεισαγωγών



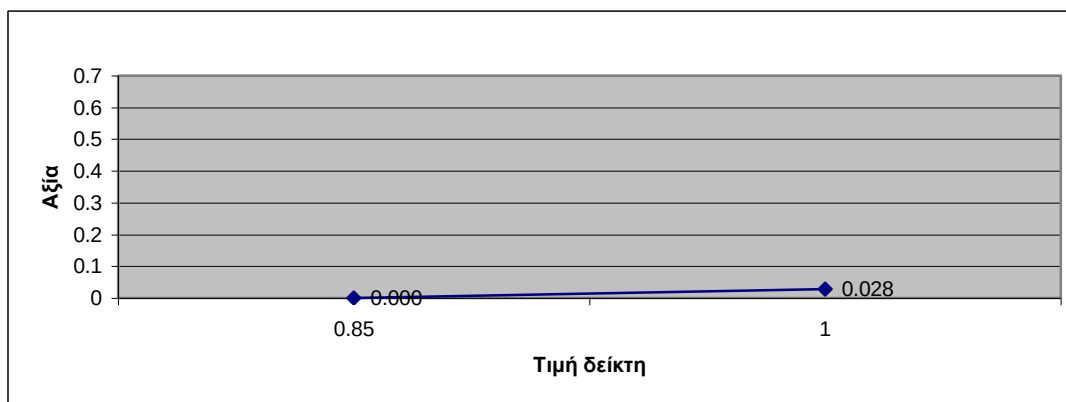
Συνάρτηση χρησιμότητας δείκτη Μέσης Διάρκειας Νοσηλείας



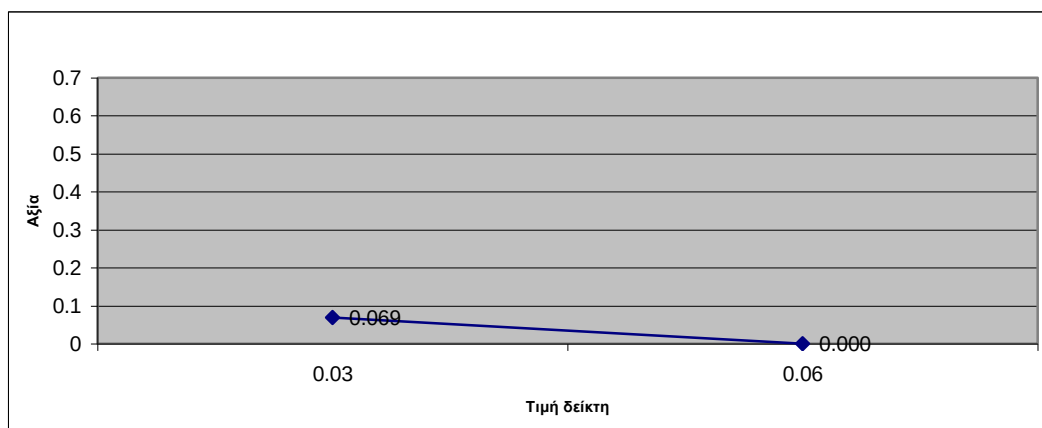
Συνάρτηση χρησιμότητας δείκτη Ικανοποίησης Ιατρικού Προσωπικού



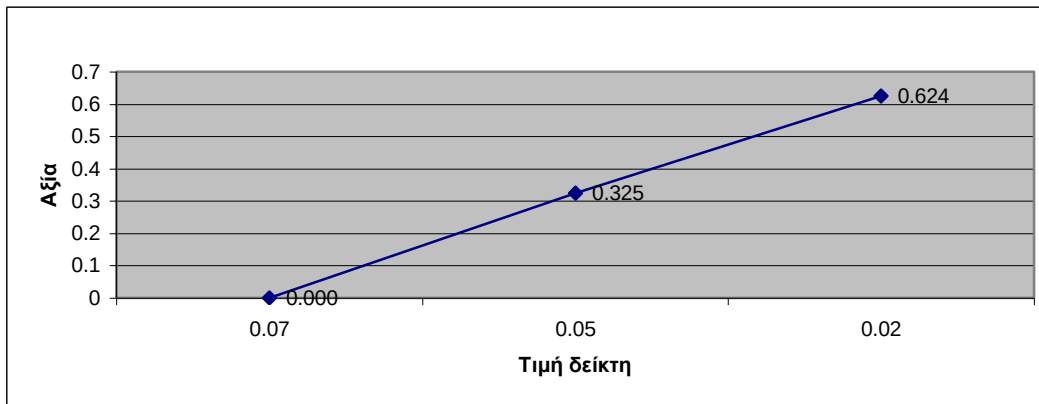
Συνάρτηση χρησιμότητας δείκτη Ικανοποίησης Νοσηλευτικού και Λοιπού Προσωπικού



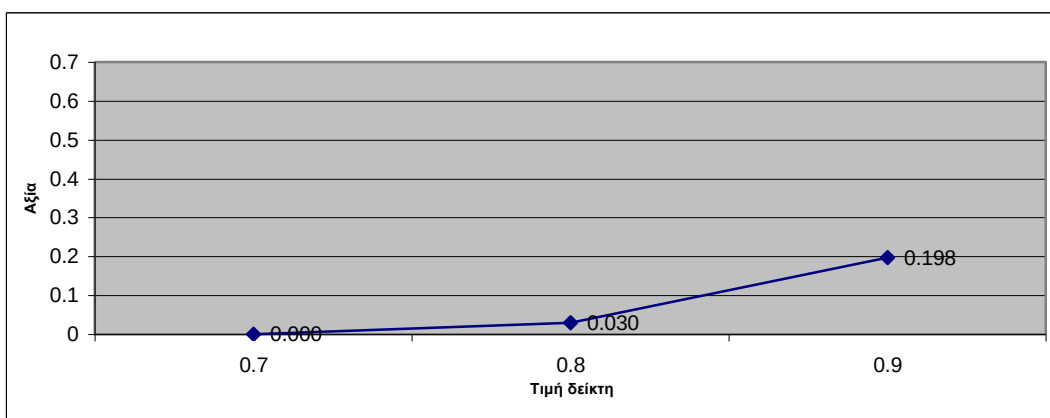
Συνάρτηση χρησιμότητας δείκτη Ποσοστού Διατήρησης Προσωπικού



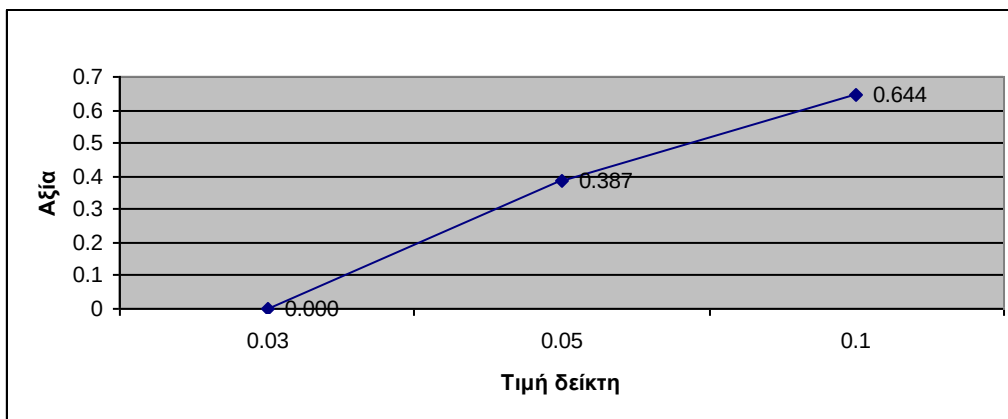
Συνάρτηση χρησιμότητας δείκτη Μέσου Αριθμού Απουσιών



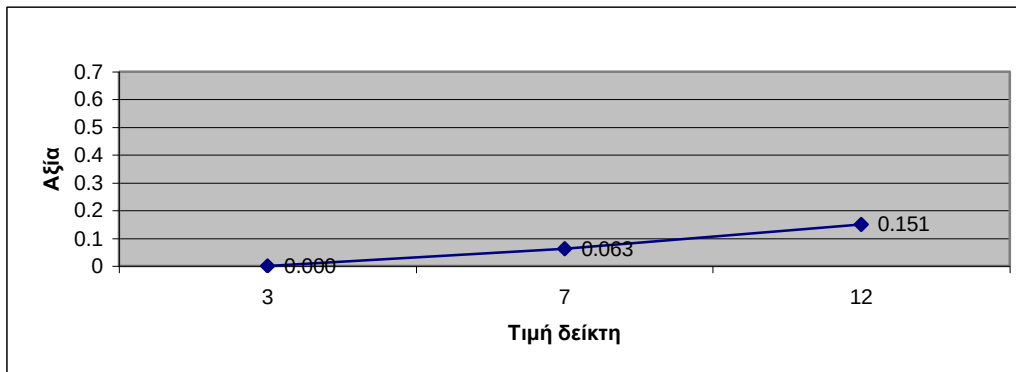
Συνάρτηση χρησιμότητας δείκτη Συνολικής Υπεραξίας Αποθέματος



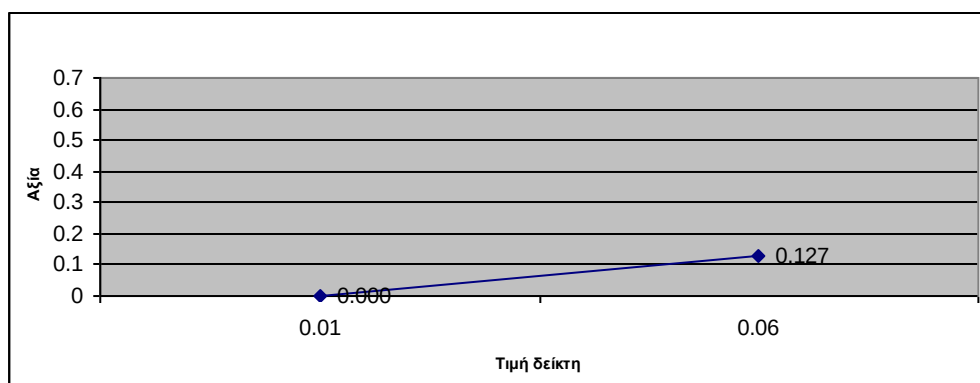
Συνάρτηση χρησιμότητας δείκτη Μέσης Κάλυψης Κλινών



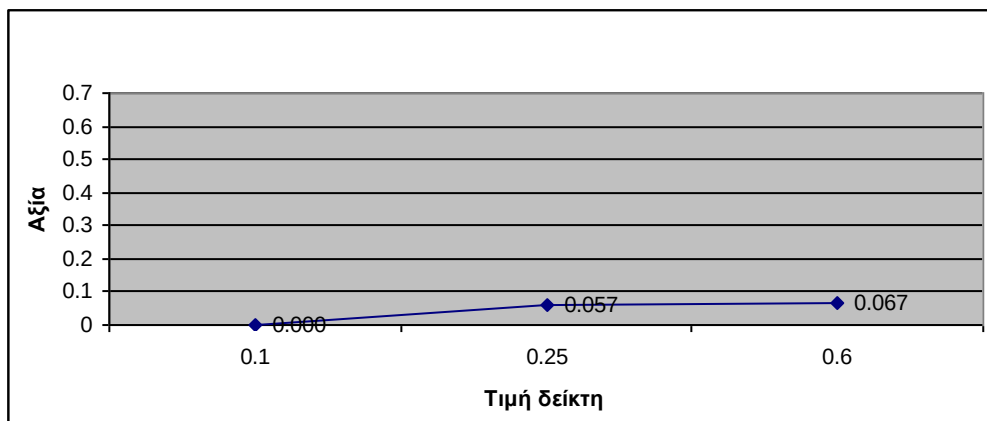
Συνάρτηση χρησιμότητας δείκτη Χρήσης Πληροφοριακών Συστημάτων



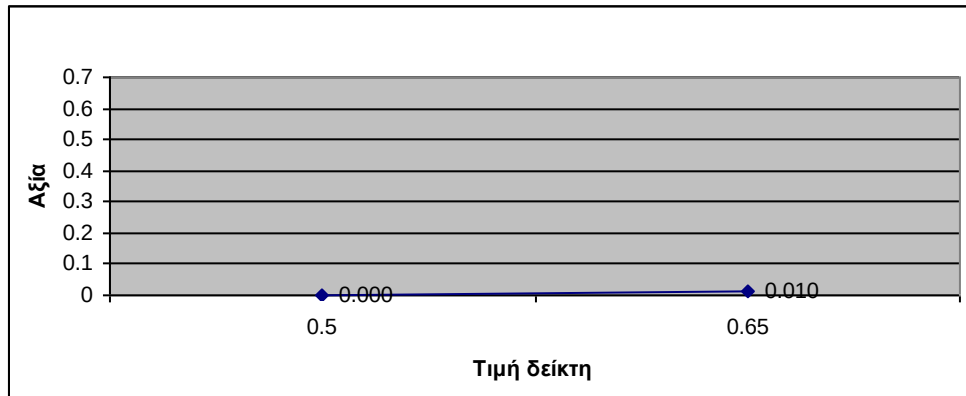
Συνάρτηση χρησιμότητας δείκτη Αριθμού Συνεργασιών με ΑΕΙ, ΤΕΙ και εταιρίες



Συνάρτηση χρησιμότητας δείκτη Ποσοστού Προϋπολογισμού για Αγορά Νέας Τεχνολογίας



Συνάρτηση χρησιμότητας δείκτη Ποσοστού Νοσηλευτικού και Λοιπού Προσωπικού που Πέρασε από Εκπαίδευση



Συνάρτηση χρησιμότητας δείκτη Ποσοστού Ιατρικού Προσωπικού που Συμμετείχε σε Συνέδρια