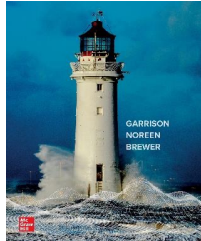


Στρατηγική Μέτρηση Απόδοσης

CHAPTER 12

Managerial Accounting
Eighteenth edition

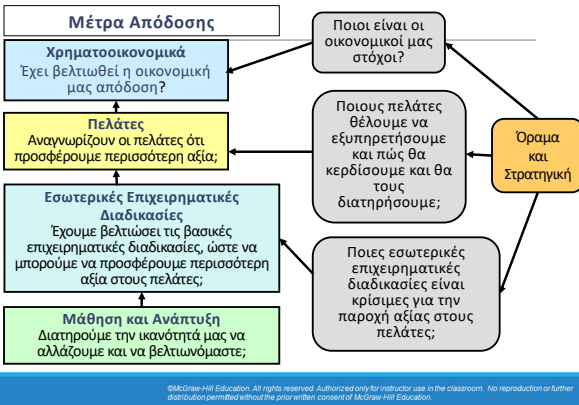


©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

1

The Balanced Scorecard – Στρατηγική και μέτρα απόδοσης

S-2
12-2



2

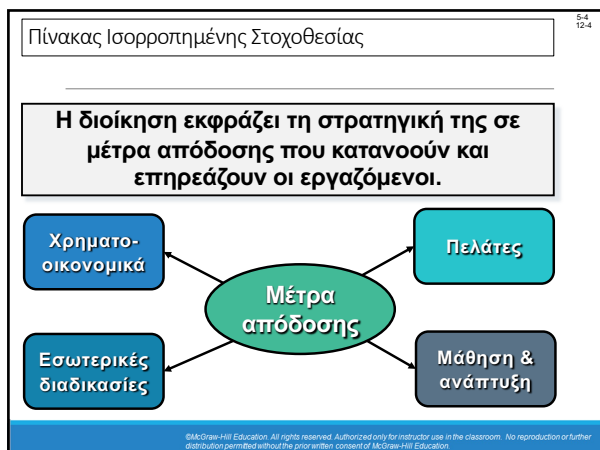
Μαθησιακό Αντικείμενο 1

S-3
12-3

Προσδιορίστε παραδείγματα μετρήσεων απόδοσης που είναι κατάλληλα για καθεμία από τις τέσσερις συνιστώσες του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard)

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

3



4

5-5
12-5

Μέτρα Απόδοσης της Εκπαίδευσης & της Ανάπτυξης

Πρόσληψη: - Ποσοστό «εξαιρετικών» υποψηφίων που αποδέχθηκαν την προσφορά εργασίας (+) - Δαπάνες πρόσληψης ανά μισθωτό (-)	Ευεξία/Ασφάλεια: - Ποσοστό απουσιών (-) - Μέσος αριθμός εργατικών ατυχημάτων ανά εργαζόμενο (-)
Ανάπτυξη δεξιοτήτων: - Το ποσοστό των εργαζομένων που συμφωνεί απόλυτα με τη δήλωση «Μου δίνονται με συνέπεια οι πόροι που χρειάζομαι για να κάνω τη δουλειά μου». (+) - Μέσες ώρες καθοδήγησης ανά εργαζόμενο (+) - Μέσες ώρες εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο (+)	Ικανοποίηση από την εργασία: - Το ποσοστό των εργαζομένων που συμφωνεί απόλυτα με τη δήλωση «αυτό είναι ένα εξαιρετικό μέρος για να εργαστείτε». (+) - Το ποσοστό των εργαζομένων που συμφωνεί απόλυτα με τη δήλωση «Η συνεισφορά μου στην εταιρεία αναγνωρίζεται και γίνεται σεβαστή από τους συναδέλφους μου». (+) - Αριθμός προτάσεων βελτίωσης προόδου ανά εργαζόμενο (+)
Αποζημίωση και προαγωγή: - Ποσοστό ηγετικών θέσεων που πληρούνται με εσωτερικούς υποψηφίους (+) - Ποσοστό του εργατικού δυναμικού που προάγεται τα τελευταία τρία χρόνια (+) - Μέσο ποσοστό αύξησης μισθού ανά εργαζόμενο (+)	Φραγμοί: - Ποσοστό εναλλαγής εργαζομένων (-) - Μέσος όρος ετών θητείας ανά εργαζόμενο (+)

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

5

5-6
12-6

Μέτρα Απόδοσης των Εσωτερικών Διαδικασιών

Καινοτομία: - Αριθμός νέων προϊόντων που σχεδιάστηκαν (+) - Αριθμός εγκεκριμένων διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας (+) - Ποσοστό προηγούμενων σχεδιασμένων εξαρτημάτων που χρησιμοποιούνται σε νέα προϊόντα (+)	Κόστος: - Κόστος ποιότητας (-) - Κόστος δραστηριότητας χωρίς προστιθέμενη αξία (-) - Χαμένες πωλήσεις λόγω μη αποθεμάτων εμπορευμάτων (-)
Ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών: - Αριθμός αξιώσεων εγγύησης (-) - Μονάδες χωρίς ελαττώματα ως ποσοστό των ολοκληρωμένων μονάδων (+) - Ποσοστό των παραπόνων πελατών που διευθετήθηκαν με την πρώτη επαφή (+)	Χρόνος: - Χρόνος κύκλου παράδοσης (-) - Χρόνος απόδοσης (κύκλος παραγωγής) (-) - Αποδοτικότητα κύκλου παραγωγής (MCE) (+)
Ευκρινσία: - Αριθμός αρθρωτών σχεδίων προϊόντων (+) - Ποσοστό προμηθευτών με μακροπρόθεσμες συμβάσεις (+) - Μέσο μέγεθος παρτίδας (-)	Λιτή διαχείριση πόρων: - Συνολική αποτελεσματικότητα εξοπλισμού (OEE) (+) - Το απόθεμα WIP ως τέλειο των πωλήσεων (+) - Βαθμολογία καθαριότητας σταθμού εργασίας (+)

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

6

Μέτρα Απόδοσης Πελατειακής Συνιστώσας

Ικανοποίηση των πελατών:

- Το ποσοστό των πελατών που συμφωνεί απόλυτα με τη δήλωση "Θα πρότεινα εύκολα την εταιρεία σας σε κάποιον άλλο" (+)
- Αριθμός παραπομπών πελατών (+)

Απόκτηση/διατήρηση πελατών:

- Ποσοστό μεριδίου αγοράς (+)
- Ποσοστό εκτροπής πελατών (-)
- Μέσο κόστος απόκτησης πελατών (-)

Αξία διάρκειας ζωής πελάτη:

- Μέσος όρος εσόδων ανά παραγγελία (+)
- Μέσο μικτό περιθώριο κέρδους ανά παραγγελία (+)
- Μέσος χρόνος μεταξύ αγορών (-)

Πιστότητα πελατών:

- Ποσοστό των δαπανών των πιστών πελατών στην εταιρεία μας (+)
- Αριθμός συνεργατικών καινοτομιών προϊόντων με γνώμονα τον πελάτη (+)

Εξυπηρέτηση πελατών:

- Ποσοστό πελατών που συμφωνεί με τη δήλωση "η παραγγελία μου παραδόθηκε έγκαιρα" (+)
- Ποσοστό πελατών που συμφωνεί με τη δήλωση "το πρόβλημά μου επιλύθηκε γρήγορα" (+)
- Ποσοστό πελατών που συμφωνεί με τη δήλωση "Οι υπάλληλοί σας μου φέρθηκαν ευγενικά" (+)

Πρόταση αξίας πελάτη:

- Η αντίληψη των πελατών για την ηγεσία του προϊόντος μας (+)
- Η αντίληψη των πελατών για τη λειτουργική μας αριστεία (+)
- Η αντίληψη των πελατών για την μεταξύ μας οικειότητα (+)

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

7

Μέτρα Χρηματοοικονομικής Απόδοσης

Πωλήσεις:

- Πωλήσεις σε νέους πελάτες (+)
- Πωλήσεις σε προϊόντα ηλικίας μικρότερης των τριών ετών (+)
- Πωλήσεις που προστατεύονται με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας (+)

Δείκτες κερδοφορίας:

- Ποσοστό μεικτού περιθωρίου (+)
- Ποσοστό περιθωρίου καθαρού κέρδους (+)
- Απόδοση περιουσιακών στοιχείων (ROA) (+)
- Απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE) (+)

Ταμειακές ροές:

- Καθαρές ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες (+)
- Καθαρές ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες ÷ μέσος όρος λειτουργικών περιουσιακών στοιχείων (+)
- Καθαρές ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες ÷ πωλήσεις (+)

Κέρδη:

- Περιθώριο συνεισφοράς (+)
- Καθαρά λειτουργικά έσοδα (+)
- Υπολειμματικό εισόδημα (+)

Επίδοση τάσεων:

- Ρυθμός αύξησης πωλήσεων (+)
- Ρυθμός αύξησης περιθωρίου συνεισφοράς (+)
- Ρυθμός αύξησης καθαρού λειτουργικού κέρδους (+)
- Καθαρές ταμειακές ροές από ρυθμό αύξησης λειτουργικών δραστηριοτήτων (+)

Απόδοση αγοραίας αξίας:

- Τιμή μετοχής (+)
- Κέρδη ανά μετοχή (EPS) (+)
- Αναλογία τιμής-κέρδους (+)

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

8

The Balanced Scorecard – Χρηματοοικονομικά & Μη Χρηματοοικονομικά Μέτρα

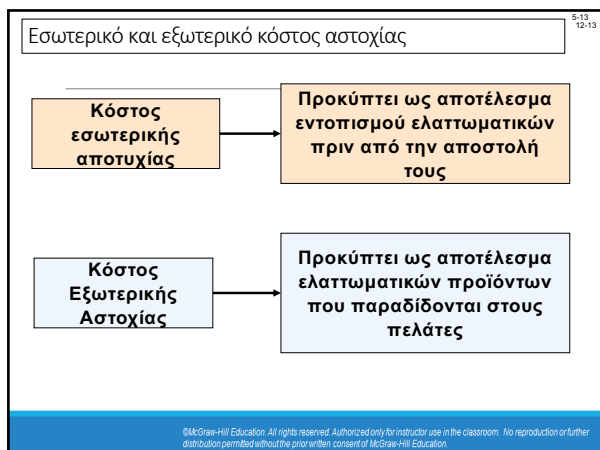
Ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας απορρίπτει την ιδέα ότι η βελτίωση μέτρων που προσανατολίζονται στη διαδικασία οδηγεί αυτόματα σε οικονομική επιτυχία

Η συμπερίληψη των δημοσιονομικών προοπτικών εξυπηρετεί το σκοπό να καταστήσει τους οργανισμούς υπεύθυνους για τη μετατροπή των βελτιώσεων στη μη χρηματοοικονομική απόδοση σε αποτελέσματα "κατώτατης γραμμής".

Εάν οι ευνοϊκές τάσεις στη μάθηση και την ανάπτυξη μιας εταιρείας, στις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες και στα μέτρα πελατών δεν βελτιώνουν τα οικονομικά αποτελέσματα, ο πίνακας έχει σχεδιαστεί για να αναγκάσει τον οργανισμό να επανεξετάσει τη στρατηγική του για διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

9



13



14

Αναφορές Κόστους Ποιότητας

Οι αναφορές κόστους ποιότητας παρέχουν μια εκτίμηση των οικονομικών συνεπειών του τρέχοντος ποσοστού ελαττωμάτων της εταιρείας.

Quality Cost Report For Years 1 and 2				
	Year 2		Year 1	
	Amount	Percent*	Amount	Percent*
Prevention costs:				
Systems development	\$ 400,000	0.80%	\$ 270,000	0.54%
Quality training	210,000	0.42%	130,000	0.26%
Supervision of prevention activities	70,000	0.14%	40,000	0.08%
Quality improvement	320,000	0.64%	210,000	0.42%
Total prevention cost	1,000,000	2.00%	650,000	1.30%
Appraisal costs:				
Inspection	600,000	1.20%	560,000	1.12%
Reliability testing	580,000	1.16%	420,000	0.84%
Supervision of testing and inspection	120,000	0.24%	80,000	0.16%
Depreciation of test equipment	200,000	0.40%	140,000	0.28%
Total appraisal cost	1,500,000	3.00%	1,200,000	2.40%
Internal failure costs:				
Net cost of scrap	900,000	1.80%	750,000	1.50%
Rework labor and overhead	1,430,000	2.86%	810,000	1.62%
Downtime due to defects in quality	170,000	0.34%	100,000	0.20%
Disposal of defective products	500,000	1.00%	340,000	0.68%
Total internal failure cost	3,000,000	6.00%	2,000,000	4.00%
External failure costs:				
Warranty repairs	400,000	0.80%	300,000	0.60%
Warranty replacements	870,000	1.74%	2,300,000	4.60%
Allowances	130,000	0.26%	630,000	1.26%
Cost of field servicing	600,000	1.20%	1,320,000	2.64%
Total external failure cost	2,000,000	4.00%	5,350,000	10.80%
Total quality cost	\$ 6,500,000	13.00%	\$ 8,000,000	16.00%

* As a percentage of total sales. In each year, sales totaled \$50,000,000.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

15

Χρήσεις της Ποιοτικής Πληροφορίας Κόστους

Βοηθήστε τους μάνατζερ να δουν την οικονομική σημασία των ελαττωμάτων..

Βοηθήστε τους μάνατζερ να αναγνωρίσουν τη σχετική σημασία των προβλημάτων ποιότητας.

Βοηθήστε τους μάνατζερ να δουν αν το κόστος ποιότητας τους είναι κακώς κατανοημένο.

© McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

16

Περιορισμοί Ποιότητας Πληροφορίες Κόστους

Η απλή μέτρηση και αναφορά προβλημάτων κόστους ποιότητας δεν επιλύει προβλήματα ποιότητας.

Τα αποτελέσματα συνήθως υστερούν σε σχέση με τα προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας.

Το πιο σημαντικό κόστος ποιότητας, οι χαμένες πωλήσεις, συχνά παραλείπεται από τις αναφορές κόστους ποιότητας.

© McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

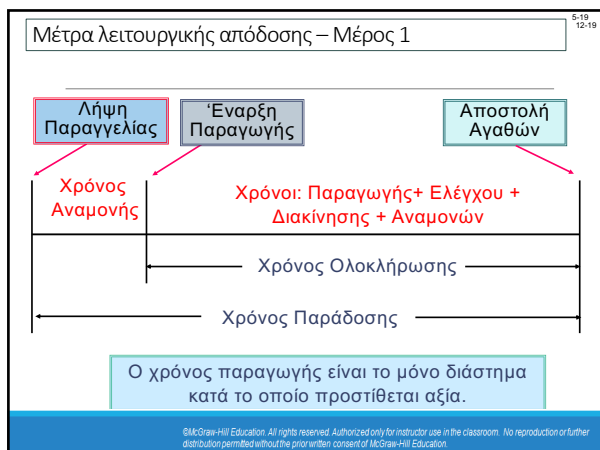
17

Μαθησιακό Αντικείμενο 3

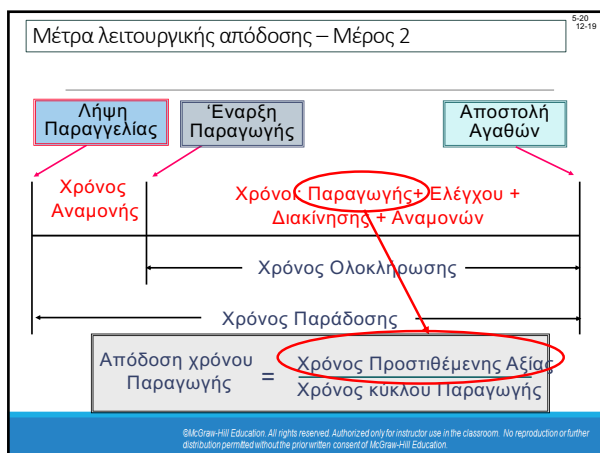
Κατανόηση του τρόπου υπολογισμού του χρόνου ολοκλήρωσης του κύκλου παραγωγής, του χρόνου παράδοσης, της απόδοσης του κύκλου παραγωγής (ΑΚΠ) και της αποτελεσματικότητας του συνολικού εξοπλισμού (ΑΣΕ)

© McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

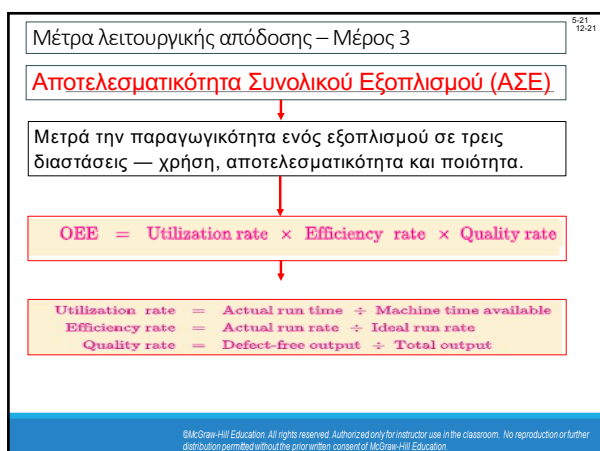
18



19



20



21

5:22

12/22

Γρήγορος Έλεγχος 6

Μια ομάδα TQM της Narton Corp έχει καταγράψει τους ακόλουθους μέσους χρόνους παραγωγής:

Αναμονή	3,0 ημέρες	Μετακινήσεις	0,5 ημέρες
Επιθεώρηση	0,4 ημέρες	Αναμονές	9,3 ημέρες
Παραγωγή	0,2 ημέρες		

Ποιος είναι ο χρόνος διεκπεραίωσης;

- 10,4 ημέρες.
- 0,2 ημέρες.
- 4,1 ημέρες.
- 13,4 ημέρες.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

22

5:23

12/22

Γρήγορος Έλεγχος 6α

Μια ομάδα TQM της Narton Corp έχει καταγράψει τους ακόλουθους μέσους χρόνους παραγωγής:

Αναμονή	3,0 ημέρες	Μετακινήσεις	0,5 ημέρες
Επιθεώρηση	0,4 ημέρες	Αναμονές	9,3 ημέρες
Παραγωγή	0,2 ημέρες		

Ποιος είναι ο χρόνος διεκπεραίωσης;

- 10,4 ημέρες.
- 0,2 ημέρες.

Χρόνος διεκπεραίωσης = Παραγωγή + Επιθεώρηση + Μετακίνηση + Αναμονές = 0,2 ημέρες + 0,4 ημέρες + 0,5 ημέρες + 9,3 ημέρες

= 10,4 ημέρες

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

23

5:24

12/24

Γρήγορος Έλεγχος 7

Μια ομάδα TQM της Narton Corp έχει καταγράψει τους ακόλουθους μέσους χρόνους παραγωγής:

Αναμονή	3,0 ημέρες	Μετακινήσεις	0,5 ημέρες
Επιθεώρηση	0,4 ημέρες	Αναμονές	9,3 ημέρες
Παραγωγή	0,2 ημέρες		

Ποιος είναι ο χρόνος κύκλου παράδοσης;

- 0,5 ημέρες.
- 0,7 ημέρες.
- 13,4 ημέρες.
- 10,4 ημέρες.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

24

5:26

12:24

Γρήγορος Έλεγχος 7

Μια ομάδα TQM της Narton Corp έχει καταγράψει τους ακόλουθους μέσους χρόνους παραγωγής:

Αναμονή	3,0 ημέρες	Μετακινήσεις	0,5 ημέρες
Επιθεώρηση	0,4 ημέρες	Αναμονές	9,3 ημέρες
Παραγωγή	0,2 ημέρες		

Ποιος είναι ο χρόνος κύκλου παράδοσης;

- 0,5 ημέρες.
- 0,7 ημέρες.
- 13,4 ημέρες.
- 10,4 ημέρες.

DCT = Χρόνος αναμονής + Χρόνος διεκπεραίωσης

= 3,0 ημέρες + 10,4 ημέρες

= 13,4 ημέρες

© McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

25

5:26

12:38

Γρήγορος Έλεγχος 8

Μια ομάδα TQM της Narton Corp έχει καταγράψει τους ακόλουθους μέσους χρόνους παραγωγής:

Αναμονή	3,0 ημέρες	Μετακινήσεις	0,5 ημέρες
Επιθεώρηση	0,4 ημέρες	Αναμονές	9,3 ημέρες
Παραγωγή	0,2 ημέρες		

Ποια είναι η απόδοση του κύκλου παραγωγής (ΑΚΠ);

- 50,0%.
- 1,9%.
- 52,0%.
- 5,1%.

© McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

26

5:27

12:28

Γρήγορος Έλεγχος 8α

Μια ομάδα TQM της Narton Corp έχει καταγράψει τους ακόλουθους μέσους χρόνους παραγωγής:

Αναμονή	3,0 ημέρες	Μετακινήσεις	0,5 ημέρες
Επιθεώρηση	0,4 ημέρες	Αναμονές	9,3 ημέρες
Παραγωγή	0,2 ημέρες		

Ποια είναι η απόδοση του κύκλου παραγωγής (ΑΚΠ);

- 50,0%.
- 1,9%.
- 52,0%.
- 5,1%.

ΑΚΠ = Χρόνος προστιθέμενης αξίας ÷ Χρόνος διεκπεραίωσης

= Χρόνος παραγωγής ÷ Χρόνος διεκπεραίωσης

= 0,2 ημέρες ÷ 10,4 ημέρες

= 1,9%

© McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

27

5:28

12:28

Γρήγορος Έλεγχος 8

Η Narton Corp δίνει τις ακόλουθες πληροφορίες για ένα μηχάνημα του οποίου η περιορισμένη δυναμικότητα απαγορεύει στην εταιρεία να παράγει και να πουλά επιπλέον μονάδες:

Πραγματικός χρόνος εκτέλεσης αυτήν την εβδομάδα	4.550 λεπτά
Διαθέσιμος χρόνος μηχανής/εβδομάδα	6.500 λεπτά
Πραγματικός χρόνος εκτέλεσης αυτήν την εβδομάδα	3,8 μονάδες / λεπτό
Ιδανικός ρυθμός τρεξίματος	6.500 λεπτά
Έξοδος χωρίς ελαττώματα αυτήν την εβδομάδα	16.000 μονάδες
Συνολική παραγωγή αυτή την εβδομάδα (συμπεριλαμβανομένων των ελαττωμάτων)	17.290 μονάδες

Τι είναι το ΑΚΠ του μηχανήματος;

- 50,3
- ,615
- ,984
- 1,7

© McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

28

5:29

12:28

Γρήγορος Έλεγχος 8

Η Narton Corp δίνει τις ακόλουθες πληροφορίες για ένα μηχάνημα του οποίου η περιορισμένη δυναμικότητα απαγορεύει στην εταιρεία να παράγει και να πουλά επιπλέον μονάδες:

Πραγματικός χρόνος εκτέλεσης αυτήν την εβδομάδα	4.550 λεπτά
Διαθέσιμος χρόνος μηχανής/εβδομάδα	6.500 λεπτά
Πραγματικός χρόνος εκτέλεσης αυτήν την εβδομάδα	3,8 μονάδες / λεπτό
Ιδανικός ρυθμός τρεξίματος	6.500 λεπτά
Έξοδος χωρίς ελαττώματα αυτήν την εβδομάδα	16.000 μονάδες

Συνολική παραγωγή (συμπεριλαμβανομένων των ελαττωμάτων)

Τι είναι το ΟΕΕ τ

- 50,3
- ,615
- ,984
- 1,7

Ποσοστό χρήσης: .70 (4.550 λεπτά ÷ 6.500 λεπτά)
Ποσοστό απόδοσης: ,95 (3,8 μονάδες ανά λεπτό ÷ 4 μονάδες ανά λεπτό)
Ποσοστό ποιότητας: 0,925 (16.000 μονάδες ÷ 17.290 μονάδες)
ΑΚΠ: ,615 (.70 × ,95 × ,925)

© McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

29

5:30

12:30

Μαθησιακό Αντικείμενο 4

Κατανοήστε πώς να κατασκευάζετε και να χρησιμοποιείτε έναν πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας.

© McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

30

Επιλογή μετρήσεων πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας

Οι τέσσερις συνιστώσες ενός πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας είναι αλληλένδετες μεταξύ τους.

Οι υπάλληλοι μιας εταιρείας πρέπει να μαθαίνουν και να αναπτύσσονται συνεχώς προκειμένου να βελτιώνουν τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες

Η βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών είναι απαραίτητη για τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών

Η βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών είναι απαραίτητη για τη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

31

The Balanced Scorecard – Παράδειγμα Jaguar

Financial
Residual Income (+) Contribution margin per car sold (+)

Customer
Customer surveys: satisfaction with options available (+) Luxury car market share percentage (+)

Internal Business Processes
Number of options available (+) Average number of errors per vehicle (-) Average time to properly install an option (-)

Learning and Growth
Employee retention rate (+) Average training hours per employee (+)

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

32

The Balanced Scorecard – Παράδειγμα Jaguar – Μέρος 2^ο

•Ουσιαστικά, ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας παρουσιάζει μια θεωρία για το πώς η εταιρεία μπορεί να προβεί σε συγκεκριμένες ενέργειες για να επιτύχει τα επιθυμητά της αποτελέσματα (οικονομικά, σε αυτήν την περίπτωση)

•Η στρατηγική της Jaguar φαίνεται εύλογη, αλλά θα πρέπει να θεωρείται απλώς μια θεωρία.

• Ένα από τα πλεονεκτήματα του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας είναι ότι δοκιμάζει συνεχώς τις θεωρίες που διέπουν τη στρατηγική της διοίκησης

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

33

Δέσμευση αποζημίωσης με το Balanced Scorecard

Η αποζημίωση κινήτρων θα πρέπει να συνδέεται με μετρήσεις απόδοσης του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας

Οι διευθυντές πρέπει να είναι βέβαιοι ότι τα μέτρα απόδοσης είναι αξιόπιστα, λογικά, κατανοητά από αυτούς που αξιολογούνται και δεν χειραγωγούνται εύκολα.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

34

Μέτρα Απόδοσης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSR) είναι μια έννοια σύμφωνα με την οποία οι οργανισμοί λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες όλων των ενδιαφερομένων, όταν λαμβάνουν αποφάσεις, πέρα από εκείνα που παράγουν οικονομικά αποτελέσματα για την ικανοποίηση των μετόχων.

Πολλές από τις μεγαλύτερες εταιρείες στον κόσμο συντάσσουν εκθέσεις απόδοσης εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ονομάζονται επίσης αναφορές βιωσιμότητας) που κοινοποιούνται στους εξωτερικούς τους ενδιαφερόμενους.

Η Global Reporting Initiative (GRI) είναι ένας κορυφαίος οργανισμός στον τομέα της μέτρησης της κοινωνικής και περιβαλλοντικής απόδοσης

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

35

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Balanced Scorecard – Part 2

Ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας παρέχει ένα χρήσιμο πλαίσιο για την οργάνωση και τη διαχείριση των μέτρων κοινωνικής και περιβαλλοντικής απόδοσης που οι εταιρείες συχνά περιλαμβάνουν στις εκθέσεις βιωσιμότητας.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

36

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Balanced Scorecard – Part 2

5-37
12-37

Μέτρηση και ανάπτυξη:

- Αριθμός επαγγελματιών-τραυματισμών/ατυχημάτων (-)
- Μέση αμοιβή για γυναίκες υπαλλήλους + μέση αποζημίωση για άνδρες εργαζόμενους (+)
- Αριθμός αιτούντων εργασία από υποεκπροσωπούμενες ομάδες (+)
- Μέσες ώρες κοινωνικού έργου ανά υπάλληλο (+)

Εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες:

- Μέσος όρος κέρους που καταναλώνεται ανά παραγόμενη μονάδα (-)
- Ποσοστό εισροών πρώτων υλών που έχουν ανακυκλωθεί (+)
- Μέσες εκπομπές άνθρακα ανά παραγόμενη μονάδα (-)
- Κιλά απορριμμάτων που παράγονται (-)

Πελάτης:

- Ποσοστό πελατών που συμφωνεί απόλυτα με τη δήλωση "Η εταιρεία σας ενδιαφέρεται για τις κοινότητες όπου δραστηριοποιείται" (+)
- Το ποσοστό των πελατών που συμφωνεί απόλυτα με τη δήλωση "η εταιρεία σας έχει μια ανώτερη δέσμευση για την ασφάλεια των προϊόντων" (+)
- Ποσοστό πελατών που συμφωνεί απόλυτα με τη δήλωση "Η εταιρεία σας δεσμεύεται στην περιβαλλοντική διαχείριση" (+)
- Το ποσοστό των πελατών που συμφωνεί απόλυτα με τη δήλωση "Η εταιρεία σας μου παρέχει τις πληροφορίες που χρειάζομαι για να αξιολογήσω την κοινωνική και περιβαλλοντική της απόδοση" (+)

Χρηματοοικονομική:

- Ποσοστό εσόδων από οικολογικά προϊόντα (+)
- Μέσο κόστος καυσίμου ανά δολάριο πωλήσεων (-)
- Συνολικό κόστος αποζημίωσης εργαζομένων
- Κεφαλαιουχικές δαπάνες για «πράσινα» προϊόντα και διαδικασίες

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

End of Chapter 12



©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.