

ΚΑΙΡΙΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (KEY PERFORMANCE INDICATORS, KPIS)

HLB HELLAS SA

ΜΑΡΙΑ ΠΑΝΤΑΖΗ AUDIT & ASSURANCE DEPT.

Τι ακριβώς είναι:

Οι "Καίριοι Δείκτες Απόδοσης" (εφεξής Δείκτες ή KPIS) είναι εργαλεία επιμέτρησης επιδόσεων συγκεκριμένων προσώπων και δραστηριοτήτων στα πλαίσια μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού, ή ακόμα και του οργανισμού ως σύνολο αναφορικά με την επίτευξη ποσοτικών, στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων που έχουν τεθεί.

Η χρήση τους:

Χρησιμοποιούνται κατά κύριο λόγο από τα μεσαία και ανώτερα στελέχη, ώστε να αξιολογηθεί ο βαθμός επιτυχίας των επιμέρους τμημάτων. Μέσα από αυτή την αξιολόγηση επιτυγχάνεται επίσης η ταχύτερη, βαθύτερη και πληρέστερη κατανόηση των βασικών επιχειρησιακών λειτουργιών, καθώς και η διεύρυνση του ελέγχου που ασκείται από τα στελέχη.

Συχνά αναφέρονται και ως "Καίριοι Δείκτες Επιτυχίας" (Key Success Indicators, KSIs). Κατά κύριο λόγο η επιχειρηματική επιτυχία ερμηνεύεται ως η πρόοδος μιας εταιρείας βάσει προκαθορισμένων στρατηγικών οικονομικών στόχων. Όμως, συχνά η επιτυχία έχει και την έννοια του βαθμού επίτευξης, σε περιοδική βάση, λοιπών στόχων που είναι παράλληλοι με τους οικονομικούς και είναι συνυφασμένοι με την επιχειρηματική κουλτούρα, όπως ο

βαθμός ικανοποίησης των πελατών και του εργοδοτούμενου προσωπικού.

Στοχοθεσία. Η βασική προϋπόθεση:

Προκειμένου όμως να αξιολογηθεί η απόδοση (επιτυχία) μιας εταιρείας με βάση την επίτευξη επιχειρηματικών στόχων, είναι ευνόητο ότι προγενέστερος κρίκος στην αλυσίδα της διαδικασίας είναι η στοχοθεσία. Οι διαφορετικές στρατηγικές επίτευξης των στόχων κάθε εταιρείας, η σωστή κατανόηση του βαθμού σημαντικότητας του στόχου, αλλά και η αναπροσαρμογή της στρατηγικής καθώς προσαρμόζεται η επίτευξη του στόχου, καθορίζουν σημαντικά και τους Καίριους Δείκτες Απόδοσης, που η εταιρεία θα επιλέξει να εφαρμόσει. Σημαντικός παράγων στην εξίσωση της διαδικασίας προσδιορισμού και επιλογής του κατάλληλου Δείκτη είναι η μετρησιμότητά του, διότι συνήθως, ό,τι δεν είναι μετρήσιμο είναι δύσκολο να αξιολογηθεί. Από την άλλη πλευρά θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι πολλά μετρήσιμα δεδομένα, δεν είναι καίρια για την επιτυχία της εταιρείας.

Ενδεικτικά, σημαντικοί δείκτες πιθανόν να είναι:

→ για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση το ποσοστό πληρότητας και ο μέσος όρος χρεώσεων δωματίων,

→ για ένα εστιατόριο η κυκλοφοριακή ταχύτητα απασχόλησης διαθέσιμων τραπέζιων,

→ για μια επιχείρηση παροχής επαγγελματικών υπηρεσιών οι χρεώσιμες ώρες προς το σύνολο των ωρών απασχόλησης σε κάθε έργο,

→ για ένα νοσοκομείο ο μέσος όρος ημερών νοσηλείας.

Διαδικασία προσδιορισμού και επιλογής:

Ιεραρχικά τα βήματα ανάπτυξης ενός

KPI είναι τα εξής:

→ Καθορισμός προκαθορισμένης διαδικασίας (business process) για την εκτέλεση μιας βασικής επιχειρηματικής λειτουργίας.

→ Σαφής στοχοθεσία ως αποτέλεσμα της προαναφερθείσας διαδικασίας.

→ Αξιόπιστες ποσοτικές αλλά και ποιοτικές μετρήσεις των αποτελεσμάτων, καθώς και σύγκρισή τους με τους στόχους που έχουν προκαθοριστεί.

→ Διερεύνηση τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους και διενέργεια των αναγκαίων τροποποιήσεων στην εκτέλεση της διαδικασίας, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι.

Έμφαση στην απλότητα:

Ένα από τα προβλήματα που είναι σύμφυτα με αρκετούς Καίριους Δείκτες Απόδοσης αφορά στην τάση να περιλαμβάνουν πολύπλοκη και ευρεία πληροφόρηση, ώστε να απαιτείται σημαντικός χρόνος εκπαίδευσης για την αξιολόγησή τους.

Οι δείκτες αυτοί σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να αντικαθιστούν την πληροφόρηση και την κριτική αξιολόγηση που προσφέρουν οι οικονομικές καταστάσεις. Θα πρέπει να είναι συνοπτικοί και περιεκτικοί και να μην θυσιάζουν την προσήλωση στα αληθινά οφέλη από την αξιολόγησή τους στο βωμό της υπερπληροφόρησης, που θα είχε ως αποτέλεσμα την ανάλωση πολύτιμου χρόνου.

Κάθε οντότητα έχει τη δική της προσωπικότητα και χαρακτήρα και η ανάπτυξη KPIs είναι μια προσωπική διαδικασία για κάθε στέλεχος. Πολλές εταιρείες του ίδιου κλάδου δείχνουν παρόμοιες, αλλά στην πραγματικότητα μπορεί να είναι εντελώς διαφορετικές και επομένως πρέπει να αναπτύσσουν KPIs που θα φέρουν αποτελέσματα, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητές τους.

Ο στόχος θα πρέπει να είναι να αναπτυ-

χθούν συγκεκριμένοι και περιορισμένοι σε αριθμό δείκτες, που σε περιοδική βάση δίνουν στα στελέχη το βασικό έλεγχο των λειτουργιών που επιθυμούν να αξιολογήσουν. Κατόπιν τούτου ο διάλογος και οι εποικοδομητικές ερωτήσεις θα επικεντρώνονται στη μείωση των προβλημάτων ή την ενίσχυση των πετυχημένων δράσεων.

Ανατροφοδότηση:

Η ορθή και αποτελεσματική χρήση των Καίριων Δεικτών Απόδοσης, προϋποθέτει τη γνωστοποίηση των μετρήσεων και των αποτελεσμάτων στις ανώτερες αλλά και κατώτερες ιεραρχικές ομάδες στελεχών που αφορούν. Οι σημαντικές αποκλίσεις από τους στόχους θα πρέπει να δημιουργούν εποικοδομητικό προβληματισμό αλλά και κίνητρα βελτίωσης. Επιπρόσθετα η τυχόν υπέρβαση των στόχων σε συνδυασμό με την επιβράβευση θα τονώνει το ηθικό των εργοδοτούμενων, καθώς θα γνωρίζουν ότι η πυξίδα της στοχοθεσίας και της επιτυχίας δείχνει το σωστό δρόμο.

Χαρακτηριστικά του "έξυπνου" Δείκτη: Ένας "Καίριος Δείκτης Απόδοσης" για να είναι "Καίριος" για την επιτυχία της εταιρείας πρέπει να πληροί τα εξής "Έξυπνα" κριτήρια "SMART":

- Specific and simple, να έχει συγκεκριμένο σκοπό για την εταιρεία και να είναι απλός
- Measurable, να είναι μετρήσιμος
- Achievable, να είναι επιτεύξιμος
- Relevant, να είναι σχετικός με την επιτυχία της εταιρείας
- Time phased, οι μετρήσεις και τα αποτελέσματά του να αναφέρονται σε καθορισμένη χρονική περίοδο, η οποία να ταυτίζεται με την περίοδο για την οποία έχουν προκαθοριστεί οι στόχοι.