

ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Εμμανουήλ Δ. Αδαμίδης
Πανεπιστήμιο Πατρών

ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

- Το τι θα μετρήσουμε και πως θα το μετρήσουμε σχετίζεται άμεσα με τους στρατηγικούς στόχους, δηλαδή το περιεχόμενο της στρατηγικής της παραγωγής, οι δε τιμές των μετρήσεων δηλώνουν το μέγεθος της απόκλισης ή σύγκλησης από τους επιθυμητούς στόχους.
- Η απόκλιση υποδηλώνει το βαθμό της επιτυχίας στην υλοποίηση της στρατηγικής και κατευθύνει τις διορθωτικές ενέργειες είτε είναι μικρής κλίμακας και συνεχείς, είτε λίγες μεγάλου μεγέθους.

Γενικά - Ορισμοί

- Ως **μέτρηση της επίδοσης** (ή απόδοσης) μπορούμε να ορίσουμε τη διαδικασία ποσοτικοποίησης της **αποδοτικότητας** και **αποτελεσματικότητας** των διαφόρων ενεργειών, προγραμμάτων, κλπ.
- **Δείκτης επίδοσης** είναι ένας μετρήσιμος δείκτης που χρησιμοποιείται για την ποσοτικοποίηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας μιας ενέργειας, προγράμματος, έργου, κλπ.
- **Σύστημα μέτρησης της επίδοσης** είναι ένα σύνολο από μετρήσεις/δείκτες που χρησιμοποιούνται για την ποσοτικοποίηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των διαφόρων ενεργειών

Γενικά - Ορισμοί

- Το **πλαίσιο μέτρησης της επίδοσης** (performance measurement framework) βοηθά στην ανάπτυξη ενός *συστήματος μέτρησης της επίδοσης* με τον καθορισμό μιας λογικής πίσω από την επιλογή δεικτών, τη δόμησή τους (σχέσεις μεταξύ των), και τον καθορισμό της διαδικασίας μέσω της οποίας η στρατηγική της επιχείρησης και η οργανωσιακή πραγματικότητα καθορίζουν το σύστημα των δεικτών μέτρησης της επίδοσης.
- Για τη δημιουργία ενός συστήματος μέτρησης της επίδοσης απαιτούνται ένα πλαίσιο που αφορά στη δόμηση του συστήματος των δεικτών (**δομικό πλαίσιο**), ένα πλαίσιο που σχετίζεται με τη διαδικασία δόμησης και ορισμού του, δηλαδή μια διαδικασία για την επιλογή των δεικτών που ταιριάζουν στις ιδιαίτερες συνθήκες της επιχείρησης (**διαδικαστικό πλαίσιο**), καθώς και κάποιες κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με τη διαχείριση των δραστηριοτήτων που επηρεάζουν τις τιμές των δεικτών, δηλαδή που καθορίζουν την επίδοση της επιχείρησης.

Η μέτρηση της επίδοσης του συστήματος παραγωγής

- **Παραγωγικότητα**

Εισροές συστήματος / Εκροές συστήματος

- **Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων**

(αριθμός πλήρων αλλαγών των αποθεμάτων ετήσια – προσέγγιση: μέσο ετήσιο απόθεμα)

Σε καθαρά οικονομικούς όρους

Αξία πωλήσεων (σε χρηματικές μονάδες) /

Αξία αποθεμάτων (σε χρηματικές μονάδες)

Μέτρηση κόστους

Ο λανθασμένος υπολογισμός του κόστους μπορεί να οδηγήσει σε:

- Προσανατολισμό της επιχείρησης σε λάθος αγορές.
- Επικέντρωση του ενδιαφέροντος σε λάθος πελάτες (μεγάλους/μικρούς).
- Ακριβό και χρονοβόρο σχεδιασμό νέων προϊόντων.
- Ακριβό και χρονοβόρο σχεδιασμό νέων διαδικασιών παραγωγής.

Μέτρηση κόστους

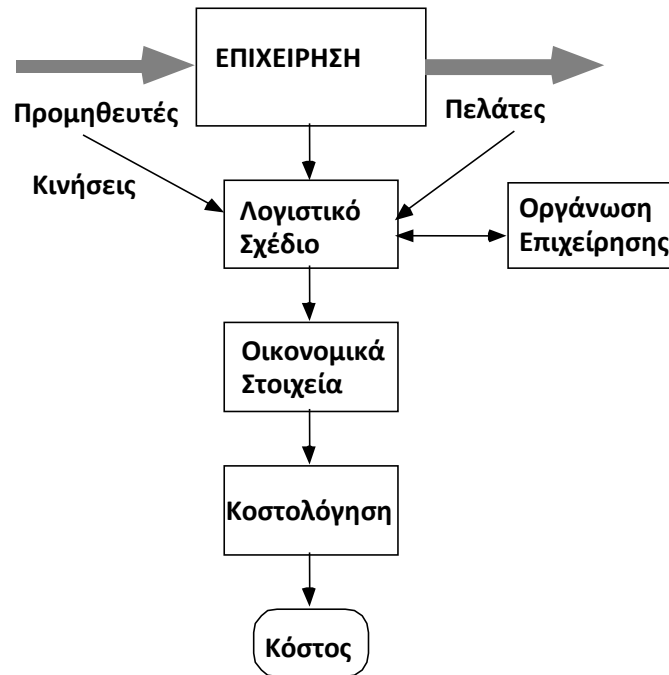
- *Ακριβές οργανωτικές δομές.*
- *Υπέρογκα λειτουργικά έξοδα.*
- *Λανθασμένες αποφάσεις σχετικά με την αγορά πρώτων υλών, υπηρεσιών κλπ.*
- *Αποδοχή μιας ασύμφορης συνεργασίας και αγορά μιας δεξιότητας ή τεχνολογίας αντί της ανάπτυξής της εσωτερικά (και το αντίθετο).*

Συστήματα κοστολόγησης

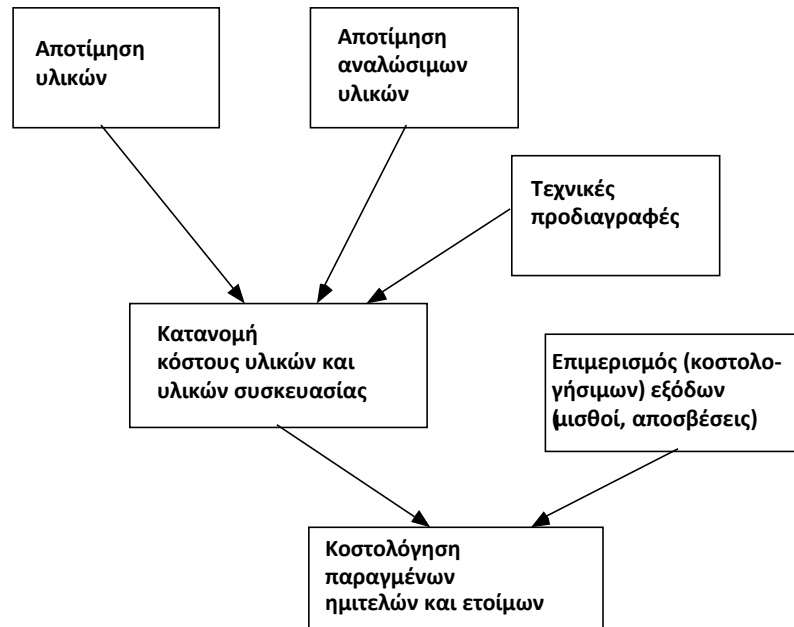
Ποια είναι τα χαρακτηριστικά ενός καλού συστήματος κοστολόγησης:

- Να δίνει πληροφορίες για το τι είναι σημαντικό για τον πελάτη.
- Να μετρά τη συμμετοχή στα κέρδη συγκεκριμένων πελατών και συγκεκριμένων προϊόντων.
- Να είναι εύκολη και φθηνή η υλοποίησή του.
- Να δίνει σαφείς κατευθύνσεις για τη σωστή διαχείριση του κόστους.

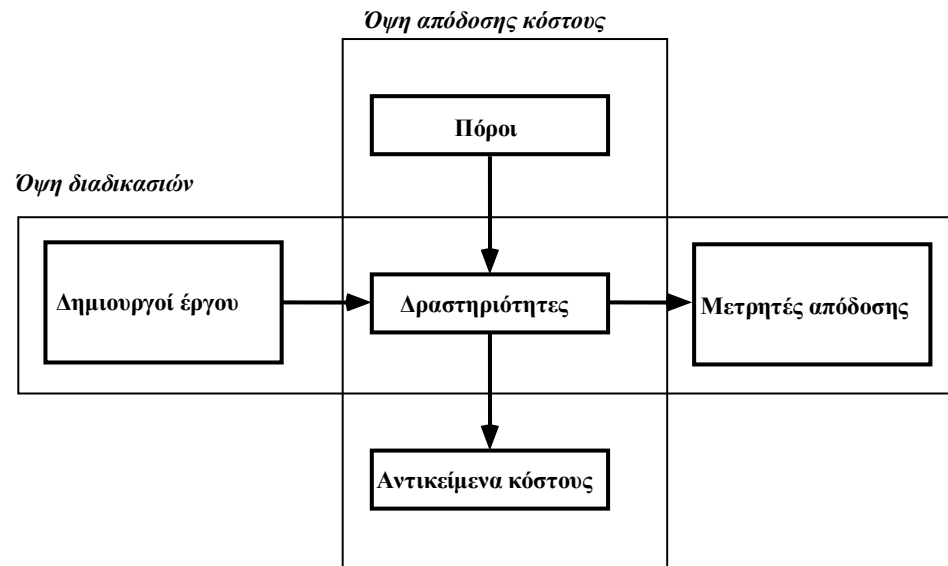
«Κλασικά» συστήματα κοστολόγησης



«Κλασικά» συστήματα κοστολόγησης



Activity Based Costing



Activity Based Costing

- Λειτουργικά, η διαδικασία κοστολόγησης με τη λογική του ABC:
 - A. Κατανέμει όλα τα κόστη, όλων των ειδών, βάσει των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, ανεξάρτητα από τη λειτουργική οργάνωση και το λογιστικό σχέδιο, και
 - B. Σχετίζει την κάθε δραστηριότητα με το προϊόν, την υπηρεσία, ή το έργο στη παραγωγή του οποίου (με τη γενική έννοια) η δραστηριότητα συμμετέχει.

Activity Based Costing

- Σε μια γραμμή παράγονται δύο προϊόντα A και B.
- Το προϊόν A απαιτεί για παραγωγή 100 μονάδων 3 εργατοώρες, ενώ το B μόνο 2.
- Το κόστος της εργατοώρας είναι 10 Ευρώ.
- Σύμφωνα με την παραδοσιακή κοστολόγηση, ο έλεγχος ποιότητας δεν είναι παραγωγική δραστηριότητα και αποτελεί μέρος του overhead.
- Έχει υπολογισθεί ότι το overhead για τις 100 μονάδες ανέρχεται σε 200 Ευρώ.
- Η κατανομή του στα προϊόντα γίνεται βάσει του άμεσου εργατικού κόστους της παραγωγής, δηλ. σε αναλογία 3:2, που σημαίνει ότι το κόστος του ποιοτικού ελέγχου για κάθε προϊόν είναι:
Προϊόν A: $[(3 \times 200) / 5] / 100 = 120 / 100 = 1,2$ Ευρώ
Προϊόν B: $[(2 \times 200) / 5] / 100 = 80 / 100 = 0,8$ Ευρώ

Activity Based Costing

- Στην κοστολόγηση με το σύστημα ABC χρησιμοποιούμε άμεσα τη δραστηριότητα ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ και προσπαθούμε να βρούμε τους άμεσους δημιουργούς κόστους, δηλαδή μονάδες μέτρησης της κατανάλωσης της δραστηριότητας.
- Για τη συγκεκριμένη δραστηριότητα τέτοια μονάδα είναι ο χρόνος.
- Για το προϊόν A (απλό, γνωστό προϊόν) υπολογίσθηκε σε 1 ώρα, ενώ για το πολυπλοκότερο B είναι 5 ώρες.
- Κατανέμοντας τη δραστηριότητα βάσει της αναλογίας 1:5, έχουμε:

Προϊόν A: $[(1 \times 200) / 6] / 100 = 0,33$ Ευρώ

Προϊόν B: $[(5 \times 200) / 6] / 100 = 1,67$ Ευρώ

Παρατηρούμε ότι υπάρχει σημαντική διαφορά στα αποτελέσματα μεταξύ των δύο συστημάτων.

Η κάθετη όψη του ABC

- Στην κάθετη όψη του ABC το κόστος μοιράζεται/αποδίδεται από τους **πόρους** στις **δραστηριότητες** και από αυτές, μέσω των δημιουργών κόστους στα **αντικείμενα** κόστους (προϊόντα, υπηρεσίες, πελάτες).
- Η όψη του αυτή χρησιμοποιείται για τη λήψη αποφάσεων σχετικά την τιμή πώλησης ενός προϊόντος, το «μίγμα» προϊόντος-πληροφορίας-υπηρεσίας, το «μίγμα» των προϊόντων της επιχείρησης, το σχεδιασμό των νέων προϊόντων και τις προτεραιότητες για τη βελτίωση των λειτουργιών της παραγωγής και της επιχείρησης γενικότερα.

Η οριζόντια όψη του ABC

- Η οριζόντια όψη του ABC δίνει πληροφορίες σχετικά με τα γεγονότα και τις ενέργειες που επηρεάζουν την απόδοση των δραστηριοτήτων, καθώς επίσης και για την ίδια την απόδοση των δραστηριοτήτων αυτή καθαυτή. Δηλαδή, για το τι προκαλεί την εκτέλεση μιας εργασίας και για το πόσο καλά ή κακά εκτελείται.
- Οι πληροφορίες αυτές χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση της απόδοσης της παραγωγής και για την καλύτερη γενική εξυπηρέτηση του πελάτη.

Παράδειγμα χρήσης ABC

Η CLEANAIR A.B.E. είναι μια επιχείρηση που παράγει κλιματιστικά.

Πέντε προϊόντα:

- ΤΥΠΟΣ Α: Low-end προϊόν, μικρής ισχύος αποτελούμενο από 35 εξαρτήματα με ετήσια παραγωγή 5.000 μονάδων σε παρτίδες των 500.
- ΤΥΠΟΣ Β: Μεσαίο προϊόν, αποτελούμενο από 50 εξαρτήματα με ετήσια παραγωγή 3.000 μονάδων σε παρτίδες των 600.
- ΤΥΠΟΣ Γ: Μεσαίο προϊόν, αποτελούμενο από 75 εξαρτήματα με ετήσια παραγωγή 3.000 μονάδων σε παρτίδες των 600.
- ΤΥΠΟΣ Δ: High-end, προϊόν αποτελούμενο από 70 εξαρτήματα με ετήσια παραγωγή 1.000 μονάδων σε παρτίδες των 100.
- ΤΥΠΟΣ Ε: Βιομηχανικό προϊόν, αποτελούμενο από 50 εξαρτήματα με ετήσια παραγωγή 500 μονάδων σε παρτίδες των 50.

Παράδειγμα χρήσης ABC

Οι δραστηριότητες της **αλυσίδας παραγωγής αξίας** που χρησιμοποιούνται στο μοντέλο της κοστολόγησης είναι:

- ΠΥ – ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΥΛΙΚΩΝ
- ΑΥ – ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ ΥΛΙΚΩΝ
- ΠΠ – ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ & ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
- Π1 – ΠΑΡΑΓΩΓΗ-1^η φάση
- Π2 – ΠΑΡΑΓΩΓΗ-2^η φάση
- Π3 – ΠΑΡΑΓΩΓΗ-3^η φάση
- Π4 – ΠΑΡΑΓΩΓΗ-4^η φάση
- ΠΕ – ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ
- ΠΚ – ΠΑΚΕΤΑΡΙΣΜΑ
- ΑΠ – ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ
- ΠΡ – ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΛΗΨΙΑ
- ΔΙ – ΑΠΟΣΤΟΛΗ/ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ
- ΥΠ – ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Άλλες **έμμεσες (overhead)** δραστηριότητες που συμμετέχουν στο κόστος είναι:

- ΛΟ – ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ
- ΜΚ – ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ
- ΠΛ – ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ
- ΔΚ – ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Παράδειγμα χρήσης ABC

Πόροι	Κόστος πόρων (ετήσια δαπάνη)
Ανθρώπινοι πόροι (μισθοί, εισφορές, παροχές)	500.000
Μηχανές (κόστος λειτουργίας, αποσβέσεις)	500.000
Οχήματα (κόστος λειτουργίας, αποσβέσεις)	50.000
Ενέργεια	90.000
Χώροι	150.000
Κόστος χρήματος	200.000
Υλικά και σχέδια	3.000.000
Άλλα έξοδα	150.000

Παράδειγμα χρήσης ABC

κατανεμητές δραστηριοτήτων

- ΠΥ: Αριθμός εξαρτημάτων
- ΑΥ: Αριθμός εξαρτημάτων
- ΠΠ: Αριθμός παρτίδων x Αριθμός εξαρτημάτων
- Π1: Ετήσια συνολική παραγωγή (προϊόντα) x Αριθμός εξαρτημάτων
- Π2: Ετήσια συνολική παραγωγή (προϊόντα) x Αριθμός εξαρτημάτων
- Π3: Ετήσια συνολική παραγωγή (προϊόντα) x Αριθμός εξαρτημάτων
- Π4: Ετήσια συνολική παραγωγή (προϊόντα) x Αριθμός εξαρτημάτων
- ΠΕ: Ετήσια συνολική παραγωγή (προϊόντα) x Αριθμός εξαρτημάτων
- ΠΚ: Ετήσια συνολική παραγωγή (προϊόντα)
- ΑΠ: Ετήσια συνολική παραγωγή (προϊόντα) x Όγκος (Ο τύπος Ε έχει 1.5 φορές μεγαλύτερο όγκο από ότι όλοι οι άλλοι τύποι)
- ΠΡ: Αριθμός παραγγελιών που αντιστοιχεί στον κάθε τύπο προϊόντος (Η επί τοις εκατό αναλογία είναι 20,20,10,30,20)
- ΔΙ: Αριθμός παραγγελιών που αντιστοιχεί στον κάθε τύπο προϊόντος (Η επί τοις εκατό αναλογία είναι 20,20,10,30,20)
- ΥΠ: Αριθμός τηλεφωνημάτων για κάποιο πρόβλημα ανά τύπο προϊόντος (Η επί τοις εκατό αναλογία είναι 10,10,20,20,40)
- ΜΚ: Η επί τοις εκατό αναλογία είναι 20,30,20,20,10
- ΔΥ: Λογιστικές εργασίες, πληροφορική υποστήριξη και γενική διοίκηση (Η επί τοις εκατό αναλογία είναι 20,20,20,20,20)

Παράδειγμα χρήσης ABC

Διαδικασίες παραγωγής

Το προϊόν Α ακολουθεί τις φάσεις παραγωγής Π1 και Π2

Το προϊόν Β ακολουθεί τις φάσεις παραγωγής Π1, Π2 και Π3

Το προϊόν Γ ακολουθεί τις φάσεις παραγωγής Π1, Π2, και Π3

Το προϊόν Δ ακολουθεί τις φάσεις παραγωγής Π1, Π2, Π3 και Π4

Το προϊόν Ε ακολουθεί τις φάσεις παραγωγής Π1 και Π4

Παράδειγμα χρήσης ABC

Παράγοντες κατανομής πόρων (δαπάνες) σε δραστηριότητες

	<i>ΜΙΣΘΟΙ</i>	<i>ΜΗΧΑΝΕΣ</i>	<i>ΟΧΗΜΑΤΑ</i>	<i>ΕΝΕΡΓΕΙΑ</i>	<i>ΧΩΡΟΙ</i>	<i>ΧΡΗΜΑ</i>	<i>ΥΛΙΚΑ</i>	<i>ΆΛΛΑ ΕΞΟΔΑ</i>
	500.000	500.000	50.000	90.000	150.000	200.000	3.000.000	150.000
ΠΥ	0,02			0,03				
ΑΥ	0		0,1					
ΠΠ	0,04					0,1		
Π1	0,08	0,1		0,18		0,1	0,3	
Π2	0,07	0,2		0,1		0,1	0,2	
Π3	0,15	0,25		0,17		0,1	0,2	
Π4	0,05	0,2		0,2		0,2	0,2	
ΠΕ	0,125	0,1		0,1				0,2
ΠΚ	0,05	0,1		0,05			0,1	
ΑΠ	0,1		0,45	0,05	0,5	0,3		0,2
ΠΡ	0,07	0,05		0,02				
ΔΙ	0,08		0,45	0,05	0,5			0,2
ΥΠ	0,05			0,01		0,1		
ΜΚ	0,015			0,02				0,2
ΔΥ	0,1			0,02				0,2

Παράδειγμα χρήσης ABC

Κατανομή πόρων (χρηματικές δαπάνες σε €) σε δραστηριότητες

	<i>ΜΙΣΘΟΙ</i>	<i>ΜΗΧΑΝΕΣ</i>	<i>ΟΧΗΜΑΤΑ</i>	<i>ΕΝΕΡΓΕΙΑ</i>	<i>ΧΩΡΟΙ</i>	<i>ΧΡΗΜΑ</i>	<i>ΥΛΙΚΑ</i>	<i>ΆΛΛΑ ΕΞΟΔΑ</i>
Σύνολο	500.000	500.000	50.000	90.000	150.000	200.000	3.000.000	150.000
ΠΥ	10.000			2.700				
ΑΥ	0		5.000					
ΠΠ	20.000					20.000		
Π1	40.000	50.000		16.200		20.000	900.000	
Π2	35.000	100.000		9.000		20.000	600.000	
Π3	75.000	125.000		15.300		20.000	600.000	
Π4	25.000	100.000		18.000		40.000	600.000	
ΠΕ	62.500	50.000		9.000				30.000
ΠΚ	25.000	50.000		4.500			300.000	
ΑΠ	50.000		22.500	4.500	75.000	60.000		30.000
ΠΡ	35.000	25.000		1.800				
ΔΙ	40.000		22.500	4.500	75.000			30.000
ΥΠ	25.000			900		20.000		
ΜΚ	7.500			1.800				30.000
ΔΥ	50.000			1.800				30.000

Παράδειγμα χρήσης ABC

Συνολικό κόστος εκτέλεσης δραστηριοτήτων

<i>ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ</i>	<i>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ (€)</i>
ΠΥ	12.700
ΑΥ	5.000
ΠΠ	40.000
Π1	1.026.200
Π2	764.000
Π3	835.300
Π4	783.000
ΠΕ	151.500
ΠΚ	379.500
ΑΠ	242.000
ΠΡ	61.800
ΔΙ	172.000
ΥΠ	45.900
ΜΚ	39.300
ΔΥ	81.800
Συνολικές δαπάνες	4.640.000

Παράδειγμα χρήσης ABC

Παράγοντες κατανομής δραστηριοτήτων σε προϊόντα

<i>Τύπος προϊόντος</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>Γ</i>	<i>Δ</i>	<i>E</i>
<i>ΠΥ</i>	0,125	0,178571429	0,267857143	0,25	0,178571429
<i>ΑΥ</i>	0,125	0,178571429	0,267857143	0,25	0,178571429
<i>ΠΠ</i>	0,16091954	0,114942529	0,172413793	0,32183908	0,229885057
<i>Π1</i>	0,271317829	0,23255814	0,348837209	0,108527132	0,03875969
<i>Π2</i>	0,282258065	0,241935484	0,362903226	0,112903226	
<i>Π3</i>		0,337078652	0,505617978	0,157303371	
<i>Π4</i>				0,736842105	0,263157895
<i>ΠΕ</i>	0,271317829	0,23255814	0,348837209	0,108527132	0,03875969
<i>ΠΚ</i>	0,4	0,24	0,24	0,08	0,04
<i>ΑΠ</i>	0,392156863	0,235294118	0,235294118	0,078431373	0,058823529
<i>ΠΡ</i>	0,2	0,2	0,1	0,3	0,2
<i>ΔΙ</i>	0,2	0,2	0,1	0,3	0,2
<i>ΥΠ</i>	0,1	0,1	0,2	0,2	0,4
<i>ΜΚ</i>	0,2	0,3	0,2	0,2	0,1
<i>ΔΥ</i>	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2

Παράδειγμα χρήσης ABC

Κατανομή κόστους δραστηριοτήτων στα αντικείμενα κόστους

<i>Τύπος</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>Γ</i>	<i>Δ</i>	<i>E</i>
<i>ΠΟΥ</i>	1587,5	2267,857143	3401,785714	3175	2267,857143
<i>ΑΥ</i>	625	892,8571429	1339,285714	1250	892,8571429
<i>ΠΠ</i>	6436,781609	4597,701149	6896,551724	12873,56322	9195,402299
<i>Π1</i>	278426,3566	238651,1628	357976,7442	111370,5426	39775,1938
<i>Π2</i>	215645,1613	184838,7097	277258,0645	86258,06452	0
<i>Π3</i>	0	281561,7978	422342,6966	131395,5056	0
<i>Π4</i>	0	0	0	576947,3684	206052,6316
<i>ΠΕ</i>	41104,65116	35232,55814	52848,83721	16441,86047	5872,093023
<i>ΠΚ</i>	151800	91080	91080	30360	15180
<i>ΑΠ</i>	94901,96078	56941,17647	56941,17647	18980,39216	14235,29412
<i>ΠΡ</i>	12360	12360	6180	18540	12360
<i>ΔΙ</i>	34400	34400	17200	51600	34400
<i>ΥΠ</i>	4590	4590	9180	9180	18360
<i>ΜΚ</i>	7860	11790	7860	7860	3930
<i>ΔΥ</i>	16360	16360	16360	16360	16360
<i>Σύνολο</i>	866097,4114	975563,8203	1326865,142	1092592,297	378881,3291
<i>Κόστος μονάδας</i>	173,22	325,19	442,29	1092,59	757,76

Συστήματα μέτρησης της επίδοσης

Μεμονωμένοι δείκτες

<i>Κόστος</i>	Κόστος ανά ώρα λειτουργίας Ημερήσιο κόστος χρήσης πόρου Παραγωγικότητα εργαζομένων Κόστος μονάδας προϊόντος Απόκλιση κόστους
<i>Ευελιξία</i>	Χρόνος ανάπτυξης νέου προϊόντος Γκάμα προϊόντος Χρόνος προετοιμασίας εξοπλισμού Μέσο μέγεθος παρτίδας Χρόνος αλλαγής χρονοπρογράμματος Απαιτούμενος χρόνος αύξησης ρυθμού παραγωγής Μέση/μέγιστη δυναμικότητα Ποσοστό εργατών που είναι εκπαιδευμένοι για πάνω από μια εργασία
<i>Ποιότητα</i>	Ποσοστό προϊόντων που παράγονται με σύστημα kanban Αριθμός παραπόνων για προϊόντα σε εγγύηση Αριθμός παραπόνων για προϊόντα εκτός εγγύησης Ποσοστό ελαττωματικών
<i>Ταχύτητα</i>	MTBF Χρόνος ανταπόκρισης σε αίτημα πελάτη Χρόνος εκπλήρωσης παραγγελίας Συχνότητα παράδοσης Χρόνος κύκλου
<i>Αξιοπιστία στην παράδοση</i>	Ποσοστό αργοπορημένων παραδόσεων Μέση καθυστέρηση παραγγελιών Μέση απόκλιση από προγραμματισμένες παραδόσεις Ποσοστό προϊόντων σε στοκ

Συστήματα μέτρησης της επίδοσης

BALANCED SCORECARD

Στρατηγικός στόχος	Δείκτης απόδοσης
ΧΡΗΜΑΤΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΟΨΗ	
<i>Επιβίωση</i>	Cash-flow
<i>Επιτυχία</i>	Αύξηση τζίρου τριμήνου
<i>Ανάπτυξη</i>	Αύξηση μεριδίου αγοράς
ΟΨΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	
<i>Νέα προϊόντα</i>	Μερίδιο αγοράς νέων προϊόντων
<i>Αξιοπιστία</i>	Παράδοση σε συμφωνημένες ημερομηνίες
<i>Εξάρτηση από προμηθευτές</i>	Μερίδιο προμηθειών στα σημαντικά προϊόντα
<i>Συνεργασία με πελάτες</i>	Ανάπτυξη προϊόντων από κοινού
ΟΨΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	
<i>Αποδοτικότητα παραγωγής</i>	Χρόνος κύκλου παραγωγής
<i>Κόστος παραγωγής</i>	Κόστος παραγωγής
<i>Ταχύτητα R&D</i>	Χρόνος ανάπτυξης νέων προϊόντων
<i>Τεχνολογική ικανότητα</i>	Επίπεδο βασικής τεχνολογικής γνώσης
ΟΨΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	
<i>Τεχνολογική δεξιότητα</i>	Χρόνος εισαγωγής νέας γενιάς προϊόντων
<i>Ικανότητα μάθησης στην παραγωγή</i>	Χρόνος μέχρι την τελειοποίηση της διαδικασίας παραγωγής (ramp-up)