

# Análisis de disfuncionalidad del sistema de medición del desempeño en el área de consultoría de Hewlett-Packard Latinoamérica y su relación con el área de ventas

Mercado Díaz, Leopoldo

2015-05-14

---

<http://hdl.handle.net/20.500.11777/937>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Centro Interdisciplinario Posgrados, Investigación y  
Consultoría

Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección de  
Tecnología

Trabajo final para la materia:

Seminario de Investigación II

Título:

*Análisis de disfuncionalidad del sistema de medición del  
desempeño en el área de consultoría de Hewlett-Packard  
Latinoamérica y su relación con el área de ventas*

Alumno:

20400043 Leopoldo Mercado Díaz

Profesora del Curso:

Dra. Beatriz Pico

Mayo del 2008

## **Indice**

### **1. Introducción, propósito y objetivos**

- 1.1 Antecedentes
- 1.2 Descripción de la Problemática
- 1.3 Propósito
- 1.4 Objetivo General
- 1.5 Objetivos Específicos
- 1.6 Justificación
- 1.7 Alcances y limitaciones

### **2. Marco Teórico**

- 2.1 Hewlett-Packard Services en América Latina
- 2.2 Medición del desempeño en los negocios y Balanced Scorecard
- 2.3 Sistemas de administración del desempeño

### **3. Metodología**

- 3.1 Criterios de análisis
  - 3.1.1 Criterios de diseño en un PMS
  - 3.1.2 Impacto en el desempeño del negocio
  - 3.1.3 Uso de mapas de éxito y de estrategia
  - 3.1.4 Alineación del PMS con la estrategia del negocio
  - 3.1.5 Generaciones de sistemas del desempeño
  - 3.1.6 Software utilizado
  - 3.1.7 Métodos de actualización del PMS
  - 3.1.8 Razones por las que falla un PMS

### **4. Resultados**

- 4.1 Análisis comparativo del sistema
- 4.2 Análisis de disfuncionalidad del sistema en Hewlett-Packard
- 4.3 Relaciones causales disfuncionales en la interacción consultoría-ventas
- 4.4 Mapa de éxito para el área de consultoría

### **5. Discusión de los resultados y conclusiones**

## **Referencias**

## **Apéndice 1. Lectura suplementarias**

# 1. **Introducción, propósito y objetivos**

## 1.1 Antecedentes

El uso de sistemas de medición del performance se ha vuelto una práctica administrativa importante en estos tiempos, particularmente entre empresas transnacionales, en la cuales se tiene la necesidad de consolidar esta información al nivel de unidad de negocio, país o región. Sin embargo, y a pesar de lo que pudiera pensarse, en muchos de los casos no se hace uso de una metodología formal para las 4 etapas importantes de un PMS que son:

- a) Diseño del sistema
- b) Implantación del Sistema
- c) Toma de decisiones mediante el sistema
- d) Proceso de actualización de variables de medición

Hewlett-Packard en Latinoamérica, cuenta con una serie de indicadores operacionales para medir el desempeño de la compañía y cuantificar el avance con respecto al logro de las iniciativas estratégicas para el logro de los objetivos corporativos.

Uno de los autores (L Mercado), desarrolló durante el curso de Seminario de Investigación I un trabajo titulado “*Diseño e implementación de un sistema de medición del desempeño y homologación de indicadores de eficiencia en el área de consultoría e integración de Hewlett-Packard Latinoamérica*”, el cual sirve como base y primera etapa del presente estudio.

En dicho estudio encontraron los siguientes problemas, que en el desarrollo del presente análisis se pretenden explicar de acuerdo a las ideas, teorías, metodologías y marcos de referencia encontrados en la literatura disponible.

1. La interpretación de las métricas varía en cada unidad de negocio y en cada país
2. Los sistemas de información para obtención de las métricas no son uniformes en toda la región
3. Indefinición de las reglas de comparación de resultados
4. Falta de entendimiento del grupo gerencial de la interacción de las métricas
5. No hay uniformidad en los roles de la organización para atender el requerimiento
6. Diferentes preferencias y enfoques de las unidades de negocio

7. La integración de los calendarios para obtener la información, consolidarla y presentarla a los países y a la región tiene marcos de tiempo ajustados y sobrepuestos
8. Algunas métricas no se obtienen directamente de los sistemas de información, y tienen que ser integradas y calculadas manualmente
9. El área multi-país (América Latina sin Brasil ni México) presenta un nivel de complejidad mayor, por ser una estructura que comprende varios países
10. El proyecto fue subdimensionado en su esfuerzo de implantación
11. Las métricas no fueron alineadas contra iniciativas estratégicas, ni con el plan estratégico de la región

### Descripción de la Problemática.

El alcance de cada indicador de desempeño, su forma de cálculo y los sistemas de los cuales se extrae la información presentan grandes variaciones dentro de la región. Esta heterogeneidad dificulta o hace imposible la consolidación de los indicadores a nivel regional, además de generar una base de comparación de desempeño injusta.

### Propósito

El propósito de esta investigación consiste en determinar las diferencias de interpretación de los indicadores operacionales, sus fuentes de datos y las consecuencias que puede tener el tomar decisiones bajo bases de juicio diferentes. Una vez determinadas las diferencias, se buscará homologar los criterios de interpretación, las fuentes de información utilizada, la mecánica de cálculo y los tiempos de medición. Estas tareas deberán constituirse en un proceso administrativo que cumpla con los requerimientos de la empresa.

### Objetivo General

Diseñar un sistema de medición del desempeño y homologar los indicadores y sus bases de cálculo.

### Objetivos Específicos

1. Diseñar un sistema de medición del desempeño.
2. Analizar los indicadores operacionales del sector servicios de Hewlett-Packard en América Latina, y detectar las diferencias en las fuentes de la información, la mecánica de cálculo, los tiempos de medición y los procesos utilizados.

### 3. Homologar los criterios anteriores.

Generar un proceso para la presentación de los indicadores operacionales en la forma de un Balanced Scorecard y de un Sistema de medición del desempeño

#### Discusión de los resultados y conclusiones

Los resultados obtenidos y las experiencias resultantes de este proyecto confirman en parte los hallazgos de las principales causas de fracaso en la implantación de este tipo de sistemas (Neely and Bourne, 2000). La coincidencia de eventos, son un aviso importante para tener un especial cuidado en detectar los síntomas de manera temprana, y corregir las desviaciones. Esto se pretende lograr mediante el foro de usuarios.

Asimismo, la experiencia confirma lo expuesto por Kaplan, en cuanto a la versatilidad del BSC para ser utilizado como un sistema de medición del desempeño (Kaplan and Norton, 1992).

Una variante interesante observada en este estudio, es la complejidad añadida cuando una misma versión de un conjunto de métricas se pretende implementar en un ambiente con dispersión geográfica. La falta de estandarización del modelo de negocio, impacta directamente en la dificultad de estandarizar un sistema de medición del desempeño.

Sin embargo, dado que todos estos países conforman la región latinoamericana, que la administración regional es responsable ante el corporativo mundial por los resultados consolidados de región, estas diferencias deben de ser detectadas, evaluadas y conciliadas. Dado que esta heterogeneidad fue observada en un solo modelo de negocio de una misma empresa, pero aplicado en diferentes países, abre un vector de investigación al respecto. Futuros estudios en esta área, podrían intentar probar que una dispersión geográfica de un mismo modelo de negocio incrementa el nivel de complejidad para la medición del desempeño, y que estas variantes tienen un impacto significativo en los modelos regionales consolidados de planeación estratégica.

#### 1.1.1 Reflexiones sobre la actividad de medición

La necesidad del hombre de establecer mediciones y establecer comparaciones es tan antigua como su capacidad de discernir y evaluar circunstancias que le permitieran en su momento sobrevivir. Cómo me ubico geográficamente para poder volver a mi hogar o a mi tribu no era una cuestión nada mas de sentido de orientación natural, sino también de ubicación de referencias que me guiaran, tanto en mi camino terrestre como por lo que pudiera observar en el cielo. Conforme se fueron superando los instintos básicos, la edad y

el paso del tiempo tomaron relevancia para determinar muchas de las cosas que se esperaba hiciera en la vida y sirvían (sirven de hecho) para ver que tanto tiempo tengo todavía para realizarlas. Cuanto tengo que pagar por adquirir un bien o un servicio era algo que mientras hubo trueque se medía posiblemente por niveles de esfuerzo entre lo que recibo y lo que doy a cambio, pero pronto evolucionaron a sistemas de pago más sofisticados como establecer una referencia única (cacao, oro, monedas, concepto general del dinero) que estableciera el valor de las cosas y regula desde entonces todas nuestras actividades comerciales y muchas de nuestras actividades personales y sociales.

En la evolución de la historia del hombre observamos cómo estos sistemas de medición/comparación han ido sofisticándose poco a poco, en forma tal que es ahora casi imposible imaginar una vida en la que no tengamos que convivir permanentemente con ellos, empezando por la medición de nuestros bienes acumulados y la forma en que los generamos y por extrapolación el nivel potencial de calidad de vida que podremos tener, hasta la cantidad de colesterol que tenemos en la sangre que determina que tanto nuestra salud está en riesgo. Los sistemas de medición han permeado a tal grado en nuestra vida diaria que incluso los dejamos de percibir como tal y los consideramos como un proceso más de los muchos que son parte integral de nuestro diario acontecer.

En las actividades comerciales, en donde el término negocio tiene su nido, los sistemas de medición han sido considerados desde que se están llevando a cabo. Es difícil pensar en una empresa, entendida esta como la manifestación y lugar explícito en donde se llevan a cabo los negocios, no tenga un mecanismo de medición que permitan saber a los involucrados como se está desarrollando. En un principio era cuestiones básicas como saber si ganamos o perdimos en una transacción o en una acumulación de transacciones pero poco a poco se han ido sofisticando (al igual que en nuestra vida diaria) para tratar de medir todo aquello que es susceptible de ser medido, que es literalmente todo en lo que puedas pensar. Desde el nivel acumulado de transacciones rentables de un empleado en un periodo dado, a ciertas horas, por tipo de industria y por tipo de actividad, hasta el nivel de decibeles que alcanza la voz del jefe cuando grita en las reuniones para intimidar a los empleados o la cantidad de grasa que han acumulado en promedio los empleados por estar sentados enfrente de la computadora y que potencialmente puede afectar su rendimiento.

Ante el maremágnum de mediciones que esto potencialmente implica (ni hablar de la potencial complejidad e implicaciones en gestión costo) salta la palabra “relevancia”. Relevancia es probablemente el término más significativo cuando hablamos de medir algo, porque naturalmente conlleva la pregunta “para que?”, esto es, para que queremos medir algo?, cual es su relevancia con

respecto a lo que administramos o controlamos o convivimos? Cuando analizamos las mediciones bajo esta perspectiva es muy probable que nos demos cuentas que muchas de las cosas que actualmente medimos, tanto en nuestra vida personal como en nuestra vida relacionada con el trabajo y los negocios, son cuestionables y que tales mediciones son posiblemente innecesarias porque no son relevantes para aquellas cosas que son importantes para nosotros. En el mejor de los casos empleamos tiempo y recursos en ello para algo inútil y en el peor viciamos nuestra percepción del concepto de importancia y distraemos nuestra atención en cosas no relevantes.

El segundo aspecto que salta es la necesidad de tener referencias contra lo cual determinar qué cosa es relevante o no. Esto implica necesariamente tener una definición previa de aquello que es importante que normalmente está relacionada con una serie de logros sucesivos tendientes a alcanzar un estado final deseado. Y para saber si se alcanza o mantiene ese estado final deseado el hombre requiere una medición explícita que le permita conocer cómo va avanzando hacia él y que tan bien va su progreso conforme se esfuerza, o que tan bien está haciéndolo en mantenerse ahí. Las referencias se pueden establecer en términos absolutos o en términos relativos. La primera está relacionados con los valores y las cosas que tienen significancia por sí mismas y que normalmente son binarias (eres honrado o no lo eres, no hay punto intermedio) y la segunda que solamente adquieren sentido cuando los relacionas con los resultados de otros, siempre y cuando sean comparables (soy rico comparado con quien o con respecto a qué?)

Aunque no es el tema de este artículo, estudiar este fenómeno es un asunto que parece interesante. Hay bibliografía general sobre el tema que si bien no hace mención en términos explícitos de mecanismos de medición relevantes a nuestras vidas, si lo hacen de forma tangencial o indirecta al hablar y enfatizar en aquellas cosas que tienden a hacer feliz al hombre.

En lo que se refiere a las empresas hay mucho más bibliografía y la medición es un tema que está siempre relacionado con la capacidad que tienen de nacer, sobrevivir, desarrollarse y potencialmente perdurar, beneficiando en el camino a los socios en temas que van desde trascendencia hasta ingreso contante y sonante.

Los sistemas de medición en empresas han evolucionado mucho al punto en que actualmente se les concibe ya con parte formal de los procesos que les dan forma y vida. En un principio se definieron ciertos aspectos que presuntamente podían definir las capacidades esperadas de las empresas, casi todos ellos relacionados con temas financieros, pero desde hace aproximadamente tres décadas han habido esfuerzos para extender el alcance de lo deseable de medir. A esta actividad se le denomina genéricamente “Mediciones de



Desempeño” y se han desarrollado técnicas y metodologías tendientes a crear, mantener y explotar Sistemas que permitan hacer tal función. Esta tendencia aunada al desarrollo de las Tecnologías de Información que permiten ahora organizar, administrar y explotar los datos que se generan de una manera eficientemente y en tiempo real han hecho que en los últimos diez años haya habido una verdadera explosión en el interés de empresarios de controlar los diversos aspectos de sus empresas bajo estos llamados Sistemas de Gestión y Medición del Rendimiento.

Desde luego, una vez definido que es relevante medir, se enfrenta la problemática de establecer el cómo, que está lleno de detalles. Como ya sabemos, el diablo vive en los detalles:

- Como determino los aspectos que me interesa medir
- Como defino el Indicador correspondiente a cada variable
- Como recopilo la medición
- Como la agrego y le doy sentido referencial, si es requerido
- Como evito que se contamine la medición
- Como evito comportamientos no deseados en los responsables del valor de cada métrica
- Como aseguro relevancia de lo que voy a medir
- Como lo hago eficiente
- Como distraigo al personal lo menos posible

Las metodologías desarrolladas para enfrentar justamente el cómo han adquirido un alto grado de sofisticación y hay disponibles una gran variedad. Es importante tratar de entender los alcances y bondades de cada una de ellas y una forma de hacerlo es analizarlas bajo diversos aspectos:

- Por las fases del desarrollo de una empresa que enfoca
- Por la cantidad de involucrados que considera
- Por los Niveles organizacionales que atiende
- Por el grado de consistencia interna que guardan
- Por el ajuste a las variables relevantes
- Por la facilidad de reflejar la intención real de cada métrica
- Por la estructura de soporte que requieren
- Por el grado de balance que genera entre aspectos financieros y no financieros
- Por la seguridad y confiabilidad de lo que generan
- Por el tipo de Información que presentan
- Por los actores internos y externos involucrados
- Por la aplicabilidad de los conceptos que propone a una Industria en particular
- Por el nivel de agregación que permiten
- Por su foco en la historia, en el presente o el potencial futuro de las empresas

- Por la capacidad de ajustarse rápidamente al entorno cambiante (es dinámico o estático?)
- Por la capacidad de provocar los comportamientos esperados en los involucrados en las mediciones
- Por el grado el tamaño de empresa al que van dirigido
- Por la potencialidad de comparación entre diferentes tipos de Industrias
- Por la capacidad de ser sensible a la medición contextual de riesgo
- Por el nivel de automatización
- Por los niveles de seguridad que evitan contaminación y/o manipulación
- Por la capacidad de crear mediciones tipo “Bala de Plata”
- Por la capacidad de generar pronósticos
- Por el nivel de rastreabilidad de responsabilidades

Cada Sistema de Medición tiene sus propias capacidades y lo importante es crear aquel que se ajuste a los requerimientos específicos de las empresas tomando en cuenta lo que se desea llevar a cabo. Hay algunas características que son compatibles, como nivel de agregación con rastreabilidad de responsabilidades, pero hay otras que no, como los que están orientados a dar una imagen futura de la empresa y los que están orientados a medir el rendimiento específico de cada empleado para pagarle.

La bibliografía existente es muy útil porque permite revisar que la estructura de análisis y diseño de lo que se pretende implantar considere todos los aspectos que son necesarios para configurar el más adecuado, conforme a las mejores prácticas sobre el tema.

Un error común en las organizaciones es que ante la gran cantidad de definiciones que requieren hacer para implantar un sistema de este tipo y ante el desconocimiento de cómo hacerlo, tienden a ir por el concepto de “mas es mejor” y acaban ahogándose en datos recolectados y reportados que solamente generan una sobre carga tremenda de trabajo sin ningún uso relevante.

Otro asunto en el que todavía hay mucho por delante es el de consistencia entre las diversas metodologías: asegurar que un mismo conjunto de variables que se miden bajo diferentes metodologías generen una foto similar de la empresa. Este es un tema polémico y porque el conjunto de reglas que norman la medición que genera información de uso oficial (por ejemplo, para la requerida por la Bolsa de Valores cuando la empresa está inscrita) deja huecos que permiten manipulaciones orientadas a engañar a los inversionistas.

Un ejemplo reciente es el crack del Mercado Hipotecario en EUA que a través de instrumentos y productos financieros creados por los Bancos y aparentemente apegados a la normatividad han creado un

fraude de alcance mundial y de proporciones todavía no completamente cuantificadas pro que suman billones de dólares.

## 1.2 Descripción de la Problemática del presente estudio

Dada nuestra experiencia trabajando para esta empresa, pudimos detectar que el diseño del sistema de medición, que en algunos casos está ligado al sistema de compensaciones, provoca comportamientos disfuncionales en los empleados, sub-optimizando la operación global de las unidades de negocio.

Dentro del eje financiero órdenes – ingreso – utilidad, intervienen diversos actores, pertenecientes a unidades de negocio diferentes, y que son medidos en forma independiente.

Esto ha provocado que cada actor vigile, optimice y en algunos casos manipule las métricas que lo ligan a su medición de desempeño, con la consecuencia de un daño para la empresa en su conjunto.

## 1.3 Propósito

Realizamos una revisión de literatura sobre el tema, para encontrar cual es el estado del arte, los lineamientos y las mejores prácticas asociadas a los 4 procesos relacionados a la medición del desempeño. Existe una gran cantidad de publicaciones al respecto en los últimos años, por lo cual hicimos foco en tres centros de investigación: Cranfield University, Cambridge University y Harvard University.

Con este material analizado, intentamos dar una explicación plausible de la problemática que tiene Hewlett-Packard en este sentido.

## 1.4 Objetivo General

Hacer un análisis comparativo del sistema de medición del performance del área de servicios en Hewlett-Packard Latinoamérica, contra los lineamientos, metodologías y marcos de referencia recomendados en la literatura publicada sobre el tema.

## 1.5 Objetivos Específicos

Encontrar las deficiencias que presenta el sistema de medición de esta área de Hewlett-Packard, y analizar los aspectos disfuncionales que provoca.

## 1.6 Justificación.

La metodología de Planeación Estratégica para la región Latinoamericana de Hewlett-Packard, genera estrategias genéricas para la región, que deben adecuarse a las condiciones particulares de cada uno de los países.

Sin embargo, es necesario que la evaluación de las estrategias para medir el logro de objetivos, sea precisa, consistente, robusta, con variancia mínima.

Existen diversos elementos que están ligados a estas mediciones, como son: inversiones, des-inversiones, premios e incentivos, promociones. Estos elementos son de tal importancia e impacto, que hace de gran importancia la homologación y correcta medición de estos indicadores.

Cuando un sistema de planeación no cuenta con un subsistema que se encargue de medir la eficiencia de las iniciativas estratégicas, las decisiones y la operación del negocio, no es posible verificar su grado de utilidad para la corporación. Surgen escenarios en los que es factible estar invirtiendo recursos, sin obtener los rendimientos o los resultados esperados en su grado de contribución al logro de las estrategias.

Es bastante común encontrar que las empresas en la actualidad hacen un gran énfasis en el desarrollo de planes estratégicos, invirtiendo una gran cantidad de recursos en la obtención de los mismos, y consumiendo mucho tiempo del personal clave. Por el contrario, no se pone el mismo esfuerzo en la generación de sistemas que midan la efectividad y el desempeño de la planeación. Sin este componente de retroalimentación, el ejercicio de planeación bien podría ser completamente inútil.

Cómo saber si un conjunto de iniciativas están teniendo buen éxito y deben ser reforzadas o ampliadas, o por el contrario, cuales deben ser suspendidas y eliminadas porque no están aportando los beneficios esperados y solo están incrementando el costo de operación?

Este problema puede hacerse bastante más complejo, si la operación abarca diferentes negocios, países y sistemas de información distintos, como es el caso de Hewlett-Packard Latinoamérica.

Es bajo estas consideraciones que se justifica plenamente hacer un análisis de la efectividad de las iniciativas estratégicas, y desarrollar un sistema de medición de la eficiencia.

#### 1.7 Alcances y limitaciones.

El análisis solamente se realiza en una de las 3 unidades de negocio, que es el área de consultoría, pero se agrega una dimensión vertical integrando al área de ventas, para mostrar el efecto disfuncional de las métricas.

## 2 Marco Teórico

### 2.1 Hewlett-Packard Services en América Latina.

Hewlett-Packard (HP), fue fundada por Bill Hewlett y Dave Packard, como una empresa de inventores y desarrolladores en el área de instrumentación. La empresa creció desde su tamaño original (dos socios, 1 empleado trabajando en el garage de la casa de Dave), hasta convertirse en una de las empresas tecnológicas más grandes y de mayor influencia en el mundo, empleando a casi 150,000 empleados y operando en las economías más grandes del orbe.

Los principales productos fabricados y comercializados por HP, son impresoras de chorro de tinta y tecnología láser, sistemas de cómputo personal, y equipos de cómputo para grandes corporaciones.

Como consecuencia de esta fabricación y comercialización, HP debe proveer a sus clientes de servicios asociados a los productos, que les permitan obtener un máximo de beneficios y confiabilidad en su uso.

El área de servicios de HP comprende 4 grandes unidades de negocio:

- Soporte
- Servicios de maquila
- Consultoría e integración
- Servicios de impresión y sistemas personales

Hewlett-Packard Latinoamérica, opera en 15 países de la región, en 3 lenguajes (inglés, español y portugués), y en 43 países del área de América Central y el Caribe.

## **2.2 Medición del desempeño en los negocios y Balanced Scorecard.**

Tradicionalmente, se ha prestado más atención a la formulación de la estrategia de las organizaciones que a la ejecución de la misma (Atkinson, 2006). Esto puede deberse a que la parte de formulación es más glamorosa y elegante que la parte de la ejecución. Sin embargo, tomando en cuenta que cerca de la mitad de las estrategias que define una corporación nunca son llevadas a cabo (ibidem), y a que 70% de los intentos de construir un sistema de monitoreo del desempeño fallan (Neely and Bourne, 2000), el correcto diseño del sistema cobra una gran importancia.

La historia de los indicadores, se remonta a principios del siglo XX, cuando compañías como DuPont y General Motors establecieron los primeros indicadores financieros, como una medida de la salud del negocio. (Neely and Bourne, 2000). Este tipo de indicadores han permanecido vigentes, aunque han perdido terreno mediante el uso de indicadores no financieros hasta que Kaplan y Norton, en 1992, publicaron su ya famoso artículo en HBR definiendo la herramienta del Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan and Norton, 1992),

En este artículo, Kaplan y Norton argumentaron que los ejecutivos deben monitorear tanto las métricas financieras como las operacionales, de una manera balanceada, de tal forma que se permita apreciar si las mejoras en un área no están siendo logradas a expensas de alguna otra.

Ha sido tal el impacto de esta herramienta en la comunidad empresarial, que ha sido calificada como una de las herramientas más importantes desarrolladas en los últimos 75 años (Neely, 1998).

Marr y Schiuma (2003) observaron en la literatura de medición del desempeño en los negocios: “En 3 años Robert Kaplan es el autor más citado, con 45 citas en 1998, 73 citas en el 2000 y 154 citas en el 2002”.

El BSC analiza los negocios desde 4 perspectivas (Kaplan and Norton, 1992):

- ¿Se puede lograr una mejora continua al mismo tiempo de crear valor mediante la innovación y el aprendizaje?
- ¿Cuáles son las áreas en las que la organización debe destacar?
- ¿Cómo ven los clientes al negocio?
- ¿Cómo perciben los accionistas al negocio?

Para cada una de estas perspectivas, se establecen un conjunto de medidores de desempeño (indicadores), el cual es limitado, minimizando así la sobrecarga de información. Pone al centro la estrategia y la visión, no el control.

Entre las ventajas que ofrece la herramienta del BSC están:

- Logra un consenso en la definición de la estrategia del negocio
- Comunica de manera efectiva la estrategia a todos los niveles de la empresa
- Alinea las estrategias personales y de grupo a la estrategia corporativa
- Provee lazos de retroalimentación, para el monitoreo del logro de la estrategia, y en un segundo nivel, para el ajuste mismo de la estrategia.

Su versatilidad le permite tener otros usos:

- Puede ser utilizada como una herramienta de control operacional
- Puede ser utilizada como una herramienta de planeación estratégica
- Provee la base para generar reportes administrativos
- Es una herramienta que facilita la administración del cambio

El enfoque del BSC, no es útil solamente en el logro de objetivos, mediciones y metas de la estrategia corporativa, sino que también es útil en la planeación de un sistema de información gerencial (Kettunen and Kantola, 2005)

### **2.3 Sistemas de administración del desempeño.**

Los sistemas de administración del desempeño están íntimamente ligados a la herramienta del Balanced Scorecard. Los sistemas de medición del desempeño representan el proceso de cuantificar la eficiencia y la eficacia de la acción (Neely et al., 1995). Desde este punto de vista, son cruciales para el desarrollo continuo de una administración holística y como soporte de la actividad de toma de decisiones, dentro de organizaciones que desean operar como compañías de clase mundial.

Existen metodologías para la implantación de un sistema de medición del desempeño, que aumentan las probabilidades de éxito. Una de ellas destaca que debe existir un plan estratégico fundamental y una visión del negocio de la compañía, que pueda relacionarse con una herramienta de medición y decisión que sea factible de implantarse. Los beneficios de implantar un sistema de desempeño

se pueden clasificar en cuatro categorías: visibilidad, oportunidad, calidad y procesos (Sharif, 2002).

### **3. Metodología**

#### **3.1 Criterios de análisis**

##### **3.1.1 Criterios de diseño e implementación en un PMS**

Estudios al respecto (Assiri et al, 2006), han identificado hasta 27 factores críticos de éxito en la implantación de un sistema de este tipo.

##### **3.1.2 Impacto en el desempeño del negocio**

La forma en que los datos se adquieren, analizan, interpretan, comunican y se actúa sobre ellos, tiene un impacto en el desempeño de la Unidad de Negocios (Bourne, Kennerley and Franco, 2005).

##### **3.1.3 Uso de mapas de éxito y de estrategia**

(Kaplan y Norton, 2000), proponen el uso de mapas de estrategia. Esta herramienta es un gráfico que muestra relaciones causales para el logro de la estrategia y de la cual se derivan las medidas de desempeño (*critical few*) de acuerdo a la terminología utilizada por ellos.

##### **3.1.4 Alineación del PMS con la estrategia del negocio**

(Kaplan y Norton, 2001), sugieren que el PMS tiene varias funciones, entre otras:

1. Alinear el sistema de medición con la estrategia
2. Generar una estructura de varios niveles en la organización, desde la dirección hasta empleados, que mantengan congruencia en los objetivos para el logro de la estrategia
3. El sistema de medición ayuda a difundir la estrategia entre el personal
4. El sistema de medición provee retroalimentación para corregir la estrategia

##### **3.1.5 Generaciones de sistemas del desempeño**

(Neely et al.,2003), definen que hasta el momento van 3 generaciones de sistemas de medición de desempeño, a saber:

1ª Generación: Sistemas de medición balanceados

2ª Generación: El mapeo de flujos y transformaciones

3ª Generación: Liga entre aspectos financieros y no-financieros

### 3.1.6 Software utilizado

El secreto de la eficiencia está asociado con la simplicidad y la automatización. El truco es medir lo menos posible, asegurando que se mide las cosas que importan.

### 3.1.7 Métodos de actualización del PMS

(Bourne et al., 2000), detallan 4 características:

1. El PMS debe incluir un mecanismo efectivo para revisar objetivos y estándares.
2. El PMS debe incluir un proceso para desarrollar métricas individuales como respuesta a cambios en circunstancias y desempeño
3. El PMS debe incluir un proceso periódico de revisión de todo el conjunto de métricas utilizadas
4. El PMS debe ser utilizado para confrontar los supuestos de la estrategia

### 3.1.8 Razones por las que falla un PMS

(Bourne et al., 2002) detallan 3 categorías que intervienen en el éxito o fracaso de una iniciativa de este tipo:

- a) Contextuales (sistema de información, recursos y liderazgo)
- b) De proceso (visión y estrategia, congruencia entre uso de recursos y estrategia, metas negociadas y búsqueda de perfección)
- c) De contenido (métricas no alineadas, gran número de métricas que diluyen la atención, métricas pobremente definidas y la necesidad de intentar cuantificar áreas que son cualitativas por naturaleza.

El acto de decidir qué medir, fuerza a la gerencia a clarificar su lenguaje y definir en forma precisa lo que su estrategia comprende (Neely and Bourne, 2000).

Estos mismos autores, presentan las razones más comunes por las cuales falla la implantación de un sistema de medición del desempeño:

- Diseño inapropiado de los sistemas
- Uso de los sistemas de medición como medida punitiva
- Falta de infraestructura en la organización que soporte al sistema
- Falta de foco
- No tomar decisiones administrativas con los datos medidos



## 4. Resultados

### 4.1 Análisis comparativo del sistema

Criterio	Sugerencias en la literatura	Situación en HP
Criterios de diseño en un PMS	Uso de una metodología formal que incluya los requerimientos de los Stakeholders, la estrategia del negocio, la generación de mapas de éxito y tome en cuenta aspectos tales como la cultura organizacional del negocio	Los criterios utilizados partieron de sugerencias de gerentes de alto nivel en donde cada uno propuso una serie de métricas, y por consenso se llegó al conjunto final. No hubo un proceso metodológico
Impacto en el desempeño del negocio	El uso de un sistema de este tipo debe tener un impacto positivo medible en el desempeño del negocio	El personal trabaja para la métrica, no para el bienestar del negocio. No se diferencia entre “verse bien” y “estar bien”
Uso de mapas de éxito y de estrategia	Desarrollar mediante un equipo representativo del negocio un diagrama que muestre las relaciones causales entre los elementos que componen la estrategia	No se utilizan
Alineación del PMS con la estrategia del negocio	Uso del sistema como una de las principales herramientas para la consecución de los objetivos estratégicos	Las métricas utilizadas no corresponden a las iniciativas estratégicas
Generaciones de sistemas del desempeño	Utilizar un sistema de 3 <sup>a</sup> Generación	Claramente el sistema utilizado por HP pertenece a la 1 <sup>a</sup> Generación, dado que incluye medidas de balance, pero no hace uso de mapas estratégicos ni intenta cuantificar los efectos financieros de las áreas cualitativas
Software utilizado	Se recomienda ampliamente el uso de un software a la medida, que obtenga de manera automática las mediciones requeridas, o al menos con procesos claramente establecidos	La herramienta utilizada es una hoja de cálculo, que se produce en cada país y se consolida a nivel regional. Los datos provienen de múltiples sistemas, y en ocasiones difieren entre países, lo que conduce a no comparar “manzanas con manzanas”
Métodos de actualización	Incluir dentro del sistema	Durante el tiempo que lleva

del PMS	los elementos necesarios para garantizar que el sistema permanece actualizado	operando el sistema (alrededor de 1 año a mayo del 2008), no se ha realizado ninguna actualización
Razones por las que falla un PMS	Ver análisis en el marco teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sistema está siendo utilizado como herramienta de castigo</li> <li>• No está alineado con la estrategia</li> <li>• No hay un compromiso real de la alta dirección</li> <li>• Las mediciones no se están utilizando para administrar el negocio</li> <li>• El sistema genera un comportamiento disfuncional, que busca el logro de objetivos individuales en lugar del mejoramiento del negocio en su conjunto</li> </ul>

#### 4.2 Análisis de disfuncionalidad del sistema en Hewlett-Packard

Pudimos detectar los siguientes comportamientos entre los diferentes roles involucrados en el análisis del área.

Este tipo de comportamiento se ha vivido al menos durante los últimos 8 años, como resultado de un sistema de métricas que se ha renovado anualmente, pero que ha mantenido su esencia en cuanto al tipo de mediciones, y más importante aún, ha ligado a estas métricas con los sistemas de compensación de la compañía.

Rol	Medido Por	Comportamiento disfuncional
Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen de ventas</li> <li>• % de ventas en servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin interés por el margen del proyecto</li> <li>• Sin interés en la satisfacción del cliente respecto al proyecto</li> </ul>

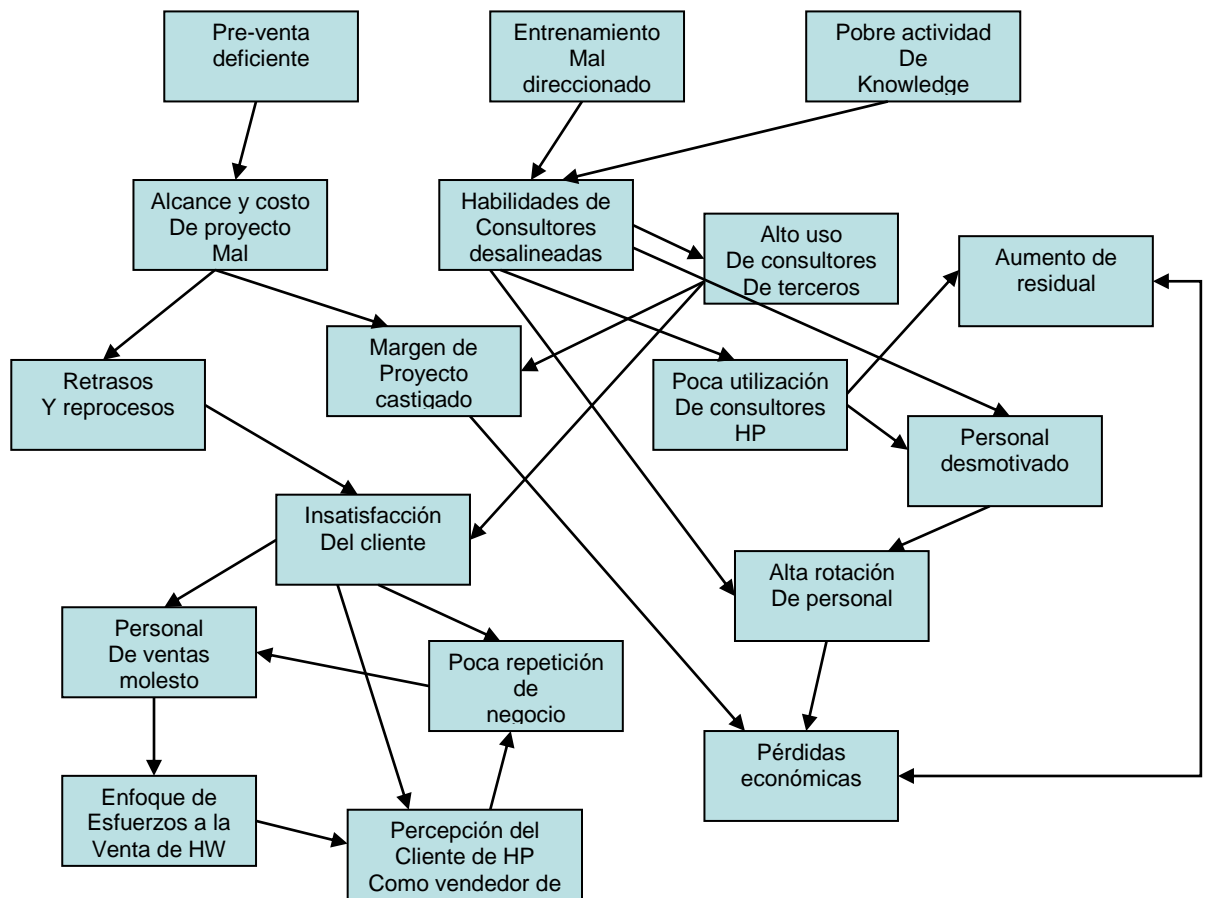
Gerente de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumatoria de volumen de ventas de sus vendedores</li> <li>• Promedio de % de ventas en el área de servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presiona a vendedores por llegar a metas de volumen y mezcla</li> <li>• Sin interés en el margen del proyecto</li> <li>• Mantiene una actitud hostil hacia el área de consultoría</li> </ul>
Gerente de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margen del Proyecto</li> <li>• Satisfacción del cliente en el proyecto</li> <li>• Cumplir metas de tiempo y costo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de personal de terceros</li> <li>• Mantiene consultores de HP fuera del proyecto, por razones de costo</li> <li>• Presiona a sus consultores para que carguen al proyecto horas utilizadas en menor cuantía</li> <li>• Negocia extraoficialmente con el cliente para cubrir deficiencias, en perjuicio de HP</li> </ul>
Consultor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pre-venta</li> <li>○ Entrega de proyectos</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca cargar el 100% de su tiempo en los proyectos y en las actividades de pre-venta en las que está involucrado, deteriorando el margen del proyecto o el costo de pre-venta</li> </ul>
Gerente de Práctica de Consultoría	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margen de los proyectos de su área</li> <li>• Número de proyectos en problemas en su área</li> <li>• Utilización de los consultores asignados a su área</li> <li>• Satisfacción de empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocia con ventas los proyectos con bajo margen</li> <li>• Disfraza la utilización de consultores entre proyectos y actividades de pre-venta</li> <li>• Negocia extraoficialmente con el cliente para cubrir deficiencias, en perjuicio de HP</li> </ul>
Gerente de consultoría del país	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen de negocio</li> <li>• Utilización del grupo de consultores</li> <li>• Satisfacción del cliente</li> <li>• Margen de contribución país</li> <li>• Satisfacción de empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocia extraoficialmente con el cliente para cubrir deficiencias, en perjuicio de HP</li> <li>• Genera una alta rotación de personal</li> </ul>

### 4.3 Relaciones causales disfuncionales en la interacción consultoría-ventas

Este diagrama muestra claramente cuales son las consecuencias de tener un sistema de medición como el actual.

Entre los principales problemas destacan:

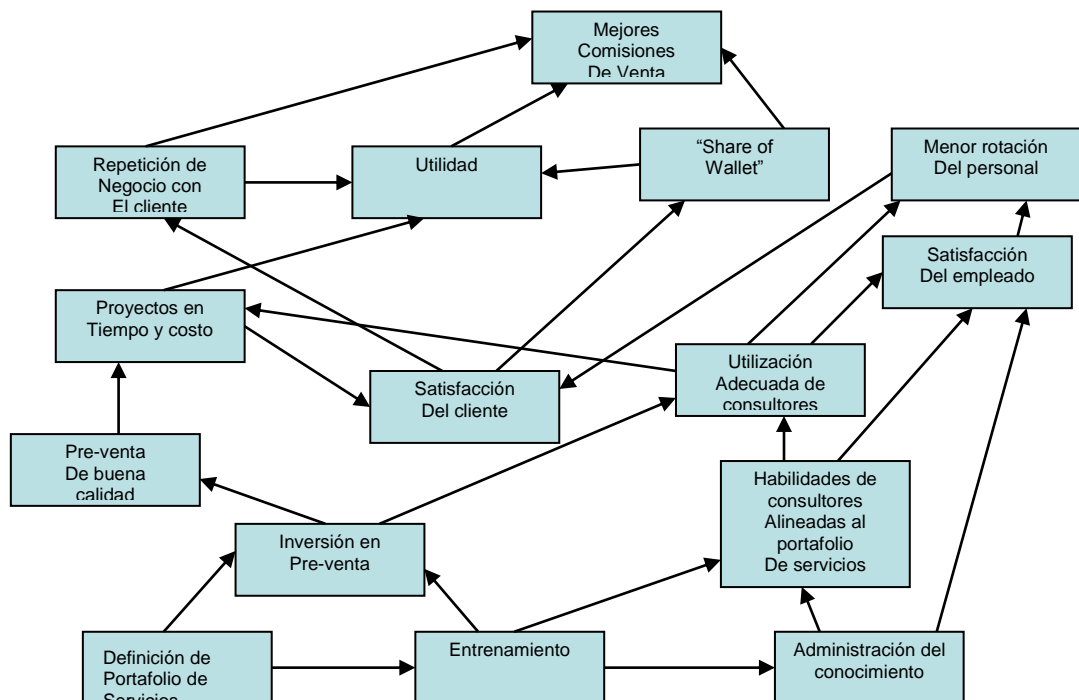
1. El área de ventas no está comprometida con la utilidad y el buen funcionamiento del área de consultoría
2. Este tipo de operación afecta seriamente la imagen de HP en el mercado de servicios
3. Los gerentes de proyecto sub-optimizan la operación del área de consultoría, al tener “proyectos rentables” y resultados de país y de práctica con pérdidas, por el dispendio de recursos, particularmente en el uso de consultores
4. Las habilidades de los consultores quedan desalineadas con respecto al portafolio de servicios, lo que hace ineficiente al área de consultoría
5. Toda esta operación tiene un impacto negativo en la satisfacción del cliente y de los empleados



#### 4.4 Mapa de éxito para el área de consultoría

A continuación se muestra un mapa de éxito, basado en nuestra experiencia de trabajo en Hewlett-Packard. De este mapa, podrían derivarse un conjunto de mediciones que de acuerdo a nuestro criterio:

1. Representarían de manera más adecuada la estrategia del negocio
2. Evitarían que se tuvieran métricas que compitan entre ellas, provocando una sub-optimización del sistema global
3. Permitirían mediante su operación una retroalimentación al funcionamiento de la estrategia



## **5. Discusión de los resultados y conclusiones**

Probablemente el resultado más relevante de este trabajo consiste en reafirmar que lograr una aplicación exitosa de un sistema de medición del desempeño va más allá de establecer un conjunto de métricas por consenso entre un grupo de gerentes.

Entre las principales conclusiones podemos mencionar:

1. El diseño e implantación de un sistema de este tipo requiere del uso de metodologías probadas, y de una revisión cuidadosa de la literatura existente.
2. El sistema de medición del desempeño debe ser utilizado como una herramienta de planeación y administración, no como un elemento para otorgar premios y castigos.
3. Un sistema de medición ligado a la compensación de ejecutivos genera comportamientos disfuncionales cuando no está correctamente diseñado.
4. La falta de un Software especializado, tiene como consecuencia una gran dificultad para la obtención, la consolidación, la presentación y el análisis de los resultados. Provoca además una falta de homogeneidad entre los diferentes países, si es el caso de una empresa global, como es el caso de Hewlett-Packard.
5. La alta dirección debe estar completamente comprometida con el esfuerzo de diseño e implantación. De otra forma, los resultados del proceso son deficientes.
6. La estrategia de cada unidad de negocio en los diferentes países de la región debe estar alineada con la estrategia regional, y el sistema de medición del desempeño debe jugar un papel central en este proceso.
7. Debe estimularse el uso de herramientas tales como los mapas de éxito.
8. Factores culturales y geográficos tienen un impacto importante en la operación del sistema.
9. Los resultados del proceso de medición deben de ser el principal elemento para la toma de decisiones, y no solamente un proceso con el que hay que cumplir periódicamente.

## Referencias

- Assiri, A., Zairi, M. and Eid, R. (2006), *How to profit from the balanced scorecard: An implementation roadmap*, Industrial Management & Data Systems. Vol. 106 No.7 pp. 937-952
- Atkinson, H. (2006), *Strategy Implementation: a role for the balanced scorecard?*. Management Decision, Vol 44 No. 10 pp. 1441-1460
- Bourne, M., Kennerly, M. and Franco-Santos, M. (2005), *Managing through measures: a study of impact on performance*, Journal of Manufacturing Technology Management. Vol 16 No. 4 pp. 373-395
- Bourne, M.; Neely, A.; Platts, K.; Mills, J. (2002), *The success and failure of performance measurement initiatives: Perceptions of participating managers*, International Journal of Operations and Production Management, volume 22 issue 11, p1288-1310
- Bourne, M.; Kennerley, M.; Franco, M. (2005), *Managing through measures: a study of the impact on performance*. Journal of Manufacturing Technology Management, volume 16 issue 4, p373-395
- Bourne, M., Mills, J.; Wilcox, M.; Neely, A.; Platts, K. (2000), *Designing, implementing and updating performance measurement systems*. International Journal of Operations and Production Management, volume 20 issue 7, p754-771
- Franco, M.; Bourne, M. (2003), *Factors that play a role in "managing through measures"*. Management Decision, volume 41 issue 8, p698-710
- Hudson, M.; Smart, A.; Bourne, M. (2001), *Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems*. International Journal of Operations and Production Management, volume 21 issue 8, p1096-1115
- Kaplan, R. and Norton, D. (1992), *El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño*, Harvard Business Review
- Kaplan, R. and Norton, D. (2000), *Having trouble with strategy? Then Map It*, Harvard Business Review
- Kaplan, R. and Norton, D. (2001), *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I*, American Accounting Association, Accounting Horizons, Vol 15 No 1, pp 87-104
- Kennerley, M.; Bourne, M. (2003), *Assessing and maximising the impact of measuring business performance*. POMS/EurOMA Conference, Lake Como, June 2003
- Kettunen, J. and Kantola, I. (2005), *Management information system based on the balanced scorecard*, Campus-Wide Information Systems. Vol. 22 No. 5 pp. 263-274

- Marr, B. and Schiuma, G. (2003), *Business performance measurement – past, present and future*, Management Decision 41/8 680-687
- Kennerley, M.; Neely, A. (2000), *Performance Measurement Frameworks - A Review*. 2nd International Conference on Performance Measurement, Cambridge, 19-21 July
- Martinez, V.; Kennerley, M.; Neely, A. (2004), *Impact of performance measurement and management systems: a methodological approach*. British Academy of Management Conference, St Andrews, 30 Aug - 1 Sep 2004
- Neely, A. and Bourne, M. (2000), *Why measurement initiatives fail*, Measuring Business Excellence 4.4 2000 pp. 3-6
- Neely, A.D., (1998) *Three models of measurement: theory and practice*, International Journal of Business Performance Management, Vol.1 No. 1 pp 47-64
- Neely, A.; Marr, B.; Roos, G.; Pike, S.; Gupta, O. (2003), *Towards the Third Generation of Performance Measurement*. Controlling, volume 15 issue 3/4, p129-135
- Neely, A.; Richards, H.; Mills, J.; Platts, K.; Bourne, M. (1997), *Designing Performance Measures: A Structured Approach*. International Journal of Operations and Production Management, volume 17 issue 11-12, p1131-1153
- Neely, A.; Kennerley, M.; Martinez, V. (2004), *Does the balanced scorecard work: an empirical investigation*. EurOMA International Conference, Fontainebleau, 27-29 June 2004
- Sharif, A. (2002), *Benchmarking performance management systems*, Benchmarking: An International Journal, Vol. 9 No. 1 pp. 62-85



## **Apéndice 1**

### **Lecturas suplementarias**

#### **Publicaciones en Journals:**

- Spender, J.; Marr, B. (2006) Knowledge-based human capital. Expert Systems with Applications, volume 30 issue 2, p-
- Bourne, M.; Kennerley, M.; Franco, M. (2005) Managing through measures: a study of the impact on performance. Journal of Manufacturing Technology Management, volume 16 issue 4, p373-395
- Bititci, U.; Mendibil, K.; Martinez, V.; Albores, P. (2005) Measuring and managing performance in extended enterprises. International Journal of Operations and Production Management, volume 25 issue 4, p333-353
- Pike, S.; Roos, G.; Marr, B. (2005) Strategic management of intangible assets and value drivers in R & D organizations. R&D Management, volume 35 issue 2, p111-124
- Bourne, M. (2005) Researching performance measurement system implementation: The dynamics of success and failure. Production, Planning & Control, volume 16 issue 2, p101-113
- Fink, A.; Marr, B.; Siebe, A.; Kuhle, J. (2005) The future scorecard: combining external and internal scenarios to create strategic foresight. Management Decision, volume 43 issue 2, p-
- Franco, M.; Bourne, M. (2005) An examination of the literature relating to issues affecting how companies manage through measures. Production, Planning & Control, volume 16 issue 2, p114-124
- Marr, B.; Schiuma, G.; Neely, A. (2005) Assessing strategic knowledge assets in eBusinesses. International Journal of Business Performance Management, volume issue , p-
- Micheli, P.; Kennerley, M. (2005) Performance measurement frameworks in public and non-profit sectors. Production, Planning & Control, volume 16 issue 2, p125-134
- Micheli, P.; Mason, S.; Kennerley, M.; Wilcox, M. (2005) Public sector performance: efficiency or quality?. Measuring Business Excellence, volume 9 issue 2, p-
- Fink, A.; Marr, B.; Siebe, A. (2005) Forseeing the future. Production, Planning & Control, volume issue , p-
- Neely, A. (2005) The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next. International Journal of Operations and Production Management, volume issue , p-

- Marr, B.; Chatzkel, J. (2004) Intellectual capital at the crossroads: managing, measuring and reporting IC. *Journal of Intellectual Capital*, volume 5 issue 2, p224-229
- Franco, M.; Bourne, M.; Huntington, R. (2004) Executive pay and performance measurement practices in the UK. *Measuring Business Excellence*, volume 8 issue 3, p5-11
- Marr, B.; Schiuma, G.; Neely, A. (2004) Intellectual capital - defining key performance indicators for organisational knowledge assets. *Business Process Management Journal*, volume 10 issue 5, p551-569
- Adams, C.; Bourne, M.; Neely, A. (2004) Measuring and improving the capital planning process. *Measuring Business Excellence*, volume 8 issue 2, p23-30
- Trevor, T.; Martinez, V.; Bititci, U. (2004) Managing the value delivery processes. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, volume 34 issue 3/4, p302-318
- Carlucci, D.; Marr, B.; Schiuma, G. (2004) The Knowledge Value Chain - How Knowledge Management impacts Business Performance. *International Journal of Technology Management*, volume 27 issue 6/7, p575-590
- Marr, B. (2004) Measuring and benchmarking intellectual capital. *Benchmarking: An International Journal*, volume 11 issue 6, p559-570
- Bititci, U.; Martinez, V.; Albores, P.; Parung, J. (2004) Creating and managing value in collaborative networks. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, volume 34 issue 3/4, p251-268
- Marr, B. (2004) Measuring intangible assets - the state of the art. *Measuring Business Excellence*, volume 8 issue 1, p3-5
- Marr, B.; Schiuma, G.; Neely, A. (2004) The dynamics of value creation - mapping your intellectual performance drivers. *Journal of Intellectual Capital*, volume 5 issue 2, p312-325
- Marr, B.; Spender, J. (2004) Measuring knowledge assets - implications of the knowledge economy for performance measurement. *Measuring Business Excellence*, volume 8 issue 1, p18-27
- Mouritsen, J.; Bukh, P.; Marr, B. (2004) Reporting on intellectual capital - why, what, and how?. *Measuring Business Excellence*, volume 8 issue 1, p46-54
- Marr, B. (2004) Automating intellectual capital - integrating measures for intangibles into corporate performance management applications. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, volume issue , p-

- Gray, D.; Rastas, T.; Roos, G. (2004) What intangible resources do companies value, measure and report? A synthesis of UK and Finnish research. *Journal of Intellectual Capital*, volume issue September, p-
- Marr, B. (2004) Mapping the dynamics of how intangibles create value. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, volume issue , p-
- Marr, B.; Adams, C. (2004) The balanced scorecard and intangible assets: similar ideas, unaligned concepts. *Measuring Business Excellence*, volume 10 issue 2, p18-27
- Marr, B.; Parry, S. (2004) Performance management in call centres: lessons, pitfalls and achievements in Fujitsu Services. *Measuring Business Excellence*, volume 8 issue 4, p55-62
- Bourne, M.; Neely, A.; Mills, J.; Platts, K. (2004) Why some performance measurement initiatives fail: lessons from the change management literature. *International Journal of Business Performance Management*, volume 5 issue 2/3, p245-269
- Leseure, M.; Birdi, K.; Bauer, J.; Neely, A.; Denyer, D. (2004) Adoption of promising practices: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, volume 5/6 issue 3/4, p169-190
- Pittaway, L.; Robertson, M.; Munir, K.; Denyer, D.; Neely, A. (2004) Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, volume 5/6 issue 3/4, p137-168
- Denyer, D.; Neely, A. (2004) Introduction to the Special Issue: Innovation and Productivity Performance in the UK. *International Journal of Management Reviews*, volume 6 issue 3/4, p131-135
- Edwards, T.; Battisti, G.; Neely, A. (2004) Value creation and the UK economy: A review of strategic options. *International Journal of Management Reviews*, volume 5/6 issue 3/4, p191-213
- Neely, A.; Powell, S. (2004) The challenges of performance measurement: Andy Neely in conversation with Sarah Powell. *Management Decision*, volume 42 issue 7/8, p1017-1023
- Neely, A.; Jarrar, Y. (2004) Extracting value from data: The performance planning value chain. *Business Process Management Journal*, volume 10 issue 5, p506-510
- Bauer, J.; Tanner, S.; Neely, A. (2004) Developing a performance measurement audit template - a benchmarking study. *Measuring Business Excellence*, volume 8 issue 4, p17-25
- Bourne, M. (2004) Implementation principles - turning intensions into outcomes. *South African Journal of Industrial Engineering*, volume 15 issue 2, p1-8

- Martinez, V. (2004) Performance measurement and management systems. ARLOG (Argentinean Association of Logistics), volume issue , p-
- Bititci, U.; Martinez, V.; Albores, P.; Mendibil, K. (2003) Creating and sustaining competitive advantage through collaborative systems: the what? and the how?. Production, Planning & Control, volume 14 issue 5, p410-424
- Langford, D.; Martinez, V.; Bititci, U. (2003) Best value in construction - towards an interpretation of value from client and constructor perspectives. Construction Procurement, volume 9 issue 1, p-
- Marr, B.; Neely, A. (2003) Balanced Scorecard: Verstehen und Auswählen von Software Anwendungen für strategierorientierte Unternehmen. Controlling & Management, volume 47 issue 4, p237-240
- Bourne, M. (2003) Extracting value from performance data. Finance and Management, volume issue 96 (Feb), p11-12
- Neely, A.; Marr, B.; Roos, G.; Pike, S.; Gupta, O. (2003) Towards the Third Generation of Performance Measurement. Controlling, volume 15 issue 3/4, p129-135
- Kennerley, M.; Neely, A. (2003) Measuring performance in a changing business environment. International Journal of Operations and Production Management, volume 23 issue 2, p213-229
- Neely, A.; Adams, C. (2003) The new spectrum: How the performance prism framework helps. Business Performance Management, volume issue Nov, p39-47
- Neely, A.; Adams, C. (2003) The Performance Prism in Action: A Case Study. Control, volume 29 issue 1, p14-17
- Marr, B.; Neely, A. (2003) Automating the balanced scorecard: selection criteria to identify appropriate software applications. Measuring Business Excellence, volume 7 issue 3, p29-36
- Neely, A.; Bourne, M.; Kennerley, M. (2003) Dysfunctional Performance Through Dysfunctional Measures. Journal of Cost Management, volume 17 issue 5, p-
- Ranaweera, C.; Neely, A. (2003) Some moderating effects on the service quality-customer retention link. International Journal of Operations and Production Management, volume 23 issue 2, p230-248
- Marr, B.; Schiuma, G.; Neely, A. (2003) Intellectual capital - defining key performance indicators for organizational knowledge assets. Business Process Management Journal, volume 10 issue 4, p-
- Bourne, M.; Neely, A.; Mills, J.; Platts, K. (2003) Implementing performance measurement systems: a literature review. International Journal of Business Performance Management, volume 5 issue 1, p1-24

- Mills, J.; Platts, K.; Bourne, M. (2003) Applying resource based theory: methods, outcomes and utility for managers. *International Journal of Operations and Production Management*, volume 23 issue 2, p148-166
- Marr, B. (2003) Known Quantities - Managing and Measuring Knowledge. *Financial Management*, volume 3/4 issue Feb, p26-27
- Marr, B.; Schiuma, G. (2003) Business Performance Measurement - Past, Present and Future. *Management Decision*, volume 41 issue 8, p680-687
- Neely, A.; Marr, B.; Roos, G. (2003) Measuring what matters. *Management Focus*, volume issue , p-
- Neely, A.; Bourne, M.; Adams, C. (2003) Better budgeting or beyond budgeting?. *Measuring Business Excellence*, volume 7 issue 3, p22-28
- Marr, B.; Bukh, P.; Mouritsen, J. (2003) Reporting what matters. *Financial Management*, volume issue Jul/Aug, p-
- Bourne, M.; Neely, A. (2003) Performance measurement system interventions: the impact of parent company initiatives on success and failure. *ICFAI Journal of Operations Management*, volume issue , p-
- Neely, A. (2003) Gazing into the crystal ball: the future of performance measurement. *Perspectives on Performance*, volume issue , p12-13
- Neely, A. (2003) Making measurement pay. *Insight*, volume issue Feb, p-
- Neely, A. (2003) The future of performance measurement. *ICFAI Reader*, volume issue 60, p38-41
- Kennerley, M.; Neely, A. (2003) Performance measurement frameworks: a review. *Excellence One*, volume issue Feb, p-
- Neely, A. (2003) The future of performance measurement. *New Age CFO*, volume issue Apr, p38-41
- Neely, A. (2003) The future of performance measurement. *GTNews.com*, volume issue , p-
- Neely, A.; Bourne, M.; Adams, C.; Heynes, H. (2003) Better budgeting or beyond budgeting. *CFO Project*, volume issue , p-
- Neely, A.; Bourne, M.; Adams, C.; Heynes, H. (2003) New research into the capital planning process. *CFO Project*, volume issue , p-
- Jarrar, Y.; Neely, A. (2003) Six Sigma - Friend or Foe?. *British Quality Foundation Magazine*, volume issue , p-

- Bourne, M.; Franco, M.; Wilkes, J. (2003) Corporate performance management. Measuring Business Excellence, volume 7 issue 3, p15-21
- Neely, A. (2003) The Porter report - where next?. Management Focus, volume issue 20, p11-14
- Mills, J.; Platts, K.; Bourne, M. (2003) Competence and resource architectures. International Journal of Operations and Production Management, volume 23 issue 9, p977-994
- Franco, M.; Bourne, M. (2003) Factors that play a role in "managing through measures". Management Decision, volume 41 issue 8, p698-710
- Marr, B.; Gupta, O.; Pike, S.; Roos, G. (2003) Intellectual capital and knowledge management effectiveness. Management Decision, volume 41 issue 8, p771-781
- Marr, B.; Gray, D.; Neely, A. (2003) Why do firms measure their intellectual capital. Journal of Intellectual Capital, volume 4 issue 4, p441-464
- Marr, B. (2003) Knowledge management in supply chain management: strategy to measure effectiveness. Logistics Solutions, volume issue 6, p24-26
- Marr, B. (2003) Consider the culture when benchmarking KM processes. Knowledge Management Review, volume 6 issue 5, p6-7
- Marr, B.; Bukh, P.; Mouritsen, J. (2003) Perceived wisdom. Financial Management, volume issue Jul/Aug, p32-
- Marr, B. (2003) Known Quantities. Financial Management, volume issue April, p26-27
- Kennerley, M.; Neely, A.; Adams, C. (2003) Survival of the fittest: The evolution of performance measurement systems. Journal of Cost Management, volume 7 issue 4, p37-43
- Wilcox, M.; Bourne, M. (2003) Predicting performance. Management Decision, volume 41 issue 8, p806-816
- Kennerley, M.; Neely, A. (2002) A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. International Journal of Operations and Production Management, volume 22 issue 11, p1222-1245
- Bititci, U.; Bourne, M.; Turner, T. (2002) Performance measurement: the comparison between a process and a model approach. International Journal of Business Performance Management, volume 3 issue 2, p135-153
- Bourne, M.; Neely, A.; Heynes, H. (2002) Lore Reform. Financial Management, volume issue Jan 23, p-

- Bourne, M.; Neely, A.; Platts, K.; Mills, J. (2002) The success and failure of performance measurement initiatives: Perceptions of participating managers. *International Journal of Operations and Production Management*, volume 22 issue 11, p1288-1310
- Jarrar, Y.; Neely, A. (2002) Cross-Selling in the Financial Sector: Customer Profitability is Key. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, volume 10 issue 3, p282-296
- Neely, A.; Adams, C. (2002) Managing with measures: The stakeholder perspective. *Control*, volume 28 issue 7, p29-31
- Bourne, M.; Neely, A. (2002) The missing link. *Financial Management*, volume issue September, p-
- Bourne, M. (2002) Patients charter. *Financial Management*, volume issue March, p-
- Bourne, M.; Neely, A. (2002) Cause and Effect. *Financial Management*, volume issue September, p30-31
- Neely, A. (2002) The Measurement Maze: How to Select the Right Measures of Performance. *Business First*, volume issue 6, p-
- Neely, A. (2002) Gazing into the Crystal Ball: The Future of Performance Measurement. *Bedrijfskunde*, volume issue , p-
- Adams, C.; Neely, A. (2002) Prism Reform. *Financial Management*, volume issue May, p28-31
- Marr, B.; Schiuma, G.; Neely, A. (2002) Assessing Strategic Knowledge Assets in eBusinesses. *International Journal of Business Performance Management*, volume 4 issue 2/4, p279-295-
- Marr, B.; Neely, A.; Roos, G. (2002) Manage what matters - your intangible value drivers. *Management Focus*, volume issue 19, p10-11
- Kennerley, M.; Neely, A. (2001) Enterprise Resource Planning: Analysing the Impact. *Integrated Manufacturing Systems*, volume 12 issue 2, p103-113
- Hudson, M.; Smart, A.; Bourne, M. (2001) Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations and Production Management*, volume 21 issue 8, p1096-1115
- Neely, A.; Filippini, R.; Forza, C.; Vinelli, A.; Hii, J. (2001) A framework for analysing business performance, firm innovation and related contextual factors: perceptions of managers and policy makers in two European regions. *Integrated Manufacturing Systems*, volume 12 issue 2, p114-124

- Neely, A.; Adams, C.; Crowe, P. (2001) The Performance Prism in Practice. Measuring Business Excellence, volume 5 issue 2, p6-13
- Neely, A. (2001) Measuring Business Performance: An Investor Framework. News from the Centre, The Centre for Tomorrow's Company, volume 7 issue 4, p-
- Neely, A.; Adams, C. (2001) Perspectives on Performance: The Performance Prism. Journal of Cost Management, volume 15 issue 1, p7-15
- Franco, M. (2001) Internal Communication. Training & Development, volume issue , p-
- Marr, B.; Neely, A. (2001) Measuring and managing performance in e-business. Financial Management, volume issue , p-
- Kennerley, M.; Kochlar, A. (2001) Performance measurement in manufacturing planning and control systems - actual practice and findings from UK companies. International Journal of Agile Manufacturing, volume 4 issue 1, p55-70
- Jarrar, Y. (2001) Knowledge Management - Learning from Organisational Experience. Managerial Auditing Journal, volume issue , p-
- Jarrar, Y. (2001) Future Trends in Benchmarking for Competitive Advantage: A Global Survey. TQM Journal, volume 12 issue 7-8, p-
- Jarrar, Y. (2001) Measuring Organizational Effectiveness in the NHS: Results of a Benchmarking Study. TQM Journal, volume issue , p-
- Jarrar, Y. (2001) Employee Empowerment - a UK survey of trends and best practices. Managerial Auditing Journal, volume issue , p-
- Jarrar, Y. (2001) CRM applications - growing sales from existing customers. Perspectives on Performance, volume 1 issue 3, p-
- Bourne, M. (2001) Beyond the balanced scorecard: what we need to know to make it work. Mergers & Acquisitions, volume issue Aug, p8-9
- Bourne, M. (2001) Performance measurement, hard times and hard boiled eggs. Management Focus, volume 17 issue Winter, p19-20
- Bourne, M. (2001) The Balanced Scorecard: nine important shortcomings. Director of Finance, volume issue , p-
- Marr, B. (2001) Scored for Life. Financial Management, volume issue April, p30-
- Marr, B.; Neely, A. (2001) Measuring Business Performance in the eEconomy. KRP - Kosten Rechnungs Praxis (Journal of Management Control and Accounting), volume issue , p12-20



- Clark, B. (2001) A Summary of Thinking on Measuring the Value of Marketing. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, volume 9 issue 4, p357-369
- Marr, B.; Neely, A. (2001) Organisational Performance Measurement in the Emerging Digital Age. *International Journal of Business Performance Management*, volume 3 issue 2/3/4, p191-215
- Zairi, M.; Jarrar, Y. (2001) Measuring Organisational Effectiveness in the NHS Management Style and Structure Best Practices. *TQM Journal*, volume 12 issue 7/8, p882-889
- Sain ley Berry, P.; Ketelslegers, D.; Schrader, B.; Kennerley, M.; Neely, A.; Barghahn, P.; Haehnsen, W. (2000) Building the Single Market with Information Technology: Lessons from a Transnational IT Implementation. *Industrial Management and Data Systems*, volume 100 issue 1/2, p36-40
- Bourne, M.; Mills, J.; Wilcox, M.; Neely, A.; Platts, K. (2000) Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*, volume 20 issue 7, p754-771
- Bourne, M.; Bourne, P. (2000) Performance Measurement: Understanding the Balanced Scorecard. *Professional Manager*, volume issue , p-
- Neely, A.; Mills, J.; Platts, K.; Richards, H.; Gregory, M.; Bourne, M.; Kennerley, M. (2000) Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations and Production Management*, volume 20 issue 10, p1119-1145
- Neely, A.; Bourne, M. (2000) Why measurement initiatives fail. *Measuring Business Excellence*, volume 4 issue 4, p3-6
- Neely, A.; Adams, C.; Marr, B. (2000) Measuring eBusiness Performance. *Management Focus*, volume 15 issue , p10-11
- Adams, C.; Neely, A. (2000) The Performance Prism to Boost M&A Success. *Measuring Business Excellence*, volume 4 issue 3, p19-23
- Jarrar, Y. (2000) Best Practice Transfer for Future Competitiveness: An Empirical Study of Best Practices. *TQM Journal*, volume 11 issue 4-5-6, p-
- Jarrar, Y. (2000) A Reward, Recognition, and Appraisal System for Future Competitiveness: A UK Survey of Best Practices. *International Journal of Applied Management*, volume issue , p-
- Jarrar, Y. (2000) The application of graphical techniques in evaluating benchmarking partners. *Benchmarking: An International Journal*, volume 7 issue 4, p-
- Jarrar, Y. (2000) Internal transfer of best practice for performance excellence: a global survey. *Benchmarking: An International Journal*, volume 7 issue 4, p-

- Jarrar, Y. (2000) Benchmarking - a survey on global trends. Focus on Change Management, volume issue July 2000, p-
- Waggoner, D.; Neely, A.; Kennerley, M. (1999) The Forces that Shape Organisational Performance Measurement Systems: An Interdisciplinary Review. International Journal of Production Economics, volume 60-61 issue , p53-60
- Neely, A. (1999) The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?. International Journal of Operations and Production Management, volume 19 issue 2, p205-228
- Neely, A. (1999) Measuring Business Performance: Why, What and How. News from the Centre, The Centre for Tomorrow's Company, volume issue 5, p2-
- Bourne, M.; Mills, J.; Bicheno, J.; Hamblin, D.; Wilcox, M.; Neely, A.; Platts, K. (1999) Performance Measurement System Design: Testing a Process Approach in Manufacturing Companies. International Journal of Business Performance Management, volume 1 issue 2, p154-170
- Bourne, M.; Wilcox, M. (1999) Translating Strategy into Action. Business and Technical Management, volume 2 issue 7, p23-27
- Bourne, M. (1999) Designing and Implementing a Balanced Performance Measurement System. Control, volume issue Jul/Aug, p21-24
- Jarrar, Y. (1999) BPR-Learning from organizational experience. TQM Journal, volume 10 issue 2, p-
- Jarrar, Y. (1999) Integrating total quality management and business process re-engineering - is it enough?. TQM Journal, volume 10 issue 4-5, p-
- Mills, J.; Neely, A.; Platts, K.; Gregory, M. (1998) Manufacturing Strategy: A Pictorial Representation. International Journal of Operations and Production Management, volume 18 issue 11-12, p1067-1085
- Mills, J.; Neely, A.; Platts, K.; Richards, A.; Gregory, M. (1998) The Manufacturing Strategy Process: Incorporating a Learning Perspective. Integrated Manufacturing Systems, volume 9 issue 3, p148-155
- Platts, K.; Mills, J.; Bourne, M.; Neely, A.; Richards, A.; Gregory, M. (1998) Testing manufacturing strategy formulation processes. International Journal of Production Economics, volume 56-57 issue 1-3, p517-523
- Neely, A. (1998) Three Modes of Measurement: Theory and Practice. International Journal of Business Performance Management, volume 1 issue 1, p47-64
- Bourne, M.; Wilcox, M. (1998) Translating Strategy into Action. Manufacturing Engineer, volume 77 issue 3, p109-112

- Neely, A.; Richards, H.; Mills, J.; Platts, K.; Bourne, M. (1997) Designing Performance Measures: A Structured Approach. *International Journal of Operations and Production Management*, volume 17 issue 11-12, p1131-1153
- Neely, A. (1997) A Practical Approach to Defining Key Indicators. *Measuring Business Excellence*, volume 1 issue 1, p42-46
- Neely, A.; Mills, J.; Platts, K.; Gregory, M.; Richards, H. (1996) Performance Measurement System Design: Should Process Based Approaches be Adopted?. *International Journal of Production Economics*, volume 46-47 issue , p423-432
- Platts, K.; Mills, J.; Neely, A.; Gregory, M.; Richards, A. (1996) Evaluating Manufacturing Strategy Formulation Processes. *International Journal of Production Economics*, volume 46-47 issue , p233-240

### **Publications - Conference Papers**

- Micheli, P.; Kennerley, M. (2005) Organization theory perspectives of performance measurement systems in public sector organizations - a systematic literature review. EURAM 4th Annual Conference, Munich, 4-7 May 2005
- Martinez, V.; Kennerley, M. (2005) Performance measurement systems: Benefits. EURAM Annual Conference, Munich, 4-7 May 2005
- Franco, M.; Bourne, M.; Huntington, R. (2005) The relationship between strategic performance measurement systems and executive compensation systems: A UK based study. PMA 2004 Conference, Edinburgh, 28-30 July 2004
- Neely, A. (2005) The evolution of P/OM research: Reflections of 25 years. Decision Sciences Institute 36th Annual Meeting, San Francisco, 19-22 November 2005
- Neely, A. (2005) What has 25 years of P/OM research taught us about productivity. EurOMA 12th Annual Conference, Budapest, 19-22 June 2005
- Neely, A.; Adams, C.; Kennerley, M. (2005) The performance prism: lessons from practice. 16th Annual POMS Conference, Chicago, 29 Apr - 2 May 2005
- Neely, A.; Roth, A.; Voss, C. (2005) Collaborative research: Engaging practitioners in management research. 16th Annual POMS Conference, , 29 Apr - 2 May 2005
- Martinez, V.; Kennerley, M. (2005) Impact of performance management reviews: Evidence from an energy supplier. EurOMA 12th Annual Conference, Budapest, 19-22 June 2005
- Martinez, V. (2004) Managing value creation at the CEO's level. Value - oder was versteht die Industrie unter Werttschofung?, Stuttgart, 30 September 2004
- Marr, B. (2004) Incorporating intangibles into corporate performance management. Corporate Performance Management Forum, London,

- Martinez, V.; Kennerley, M.; Neely, A. (2004) Impact of performance measurement and management systems: a methodological approach. British Academy of Management Conference, St Andrews, 30 Aug - 1 Sep 2004
- Neely, A.; Kennerley, M.; Martinez, V. (2004) Does the balanced scorecard work: an empirical investigation. EurOMA International Conference, Fontainebleau, 27-29 June 2004
- Wilcox, M.; Mason, S.; Neely, A.; Bourne, M. (2004) Predictive performance measurement: taking control of business processes in manufacturing. British Academy of Management Conference, St Andrews, 30 Aug - 1 Sep 2004
- Franco, M.; Bourne, M. (2004) Are strategic performance measurement systems really effective?. EurOMA 11th annual conference, Fontainebleau, 27-29 June 2004
- Marr, B. (2004) Is it possible to benchmark your intellectual capital?. 25th Annual McMaster World Congress, Hamilton, Ont., 14-16 January 2004
- Gray, D.; Neely, A. (2004) The costs of measuring intellectual capital assets. PMA 2004 Conference, Edinburgh, 28-30 July 2004
- Gray, D.; Rastas, T.; Roos, G. (2004) What intangible resources do companies value, measure and report? A combination of UK and Finnish research. International Congress on Reporting and Interpretation of Intellectual Capital, Helsinki, 1-3 September 2004
- Micheli, P.; Franco, M.; Marr, B.; Bourne, M. (2004) Business performance measurement - an organisational theory perspective. PMA 2004 Conference, Edinburgh, 28-30 July 2004
- Franco, M.; Marr, B.; Martinez, B.; Gray, D.; Adams, C.; Micheli, P.; Bourne, M.; Kennerley, M.; Mason, S.; Neely, A. (2004) Towards a definition of a business performance measurement system. PMA 2004 Conference, Edinburgh, 28-30 July 2004
- Marr, B.; Neely, A.; Bourne, M.; Kennerley, M.; Franco, M.; Wilcox, M.; Adams, C.; Mason, S. (2004) Business performance measurement - what is the state of use in large US firms?. PMA 2004 Conference, Edinburgh, 28-30 July 2004
- Marr, B. (2004) Mapping the dynamics of how intangibles create value. IC Congress, Helsinki, 2-3 September 2004
- Marr, B. (2004) Automating intellectual capital: integrating measures for intangibles into corporate performance management applications. IC Congress, Helsinki, 2-3 September 2004
- Marr, B.; Parry, S. (2004) Sense and respond performance management at Fujitsu: Lessons, pitfalls and achievements. PMA 2004 Conference, Edinburgh, 28-30 July 2004

- Moustaghfir, K.; Marr, B. (2004) Knowledge-based performance - the importance of knowledge dynamics in performance management frameworks. PMA 2004 Conference, Edinburgh, 28-30 July 2004
- Carlucci, D.; Marr, B.; Schiuma, G. (2004) Mapping the value of intellectual capital: how knowledge assets contribute to create corporate value. PMA 2004 Conference, Edinburgh, 28-30 July 2004
- Sudarsanam, S.; Sorwar, G.; Marr, B. (2004) Valuation of intellectual capital. Real Options 8th International Conference, Montreal, 17-19 June 2004
- Neely, A.; Micheli, P. (2004) Performance measurement in the UK's public sector: linking the national to the local agenda. British Academy of Management Conference, St Andrews, 30 Aug - 1 Sep 2004
- Antonacopoulou, E.; Hodgkinson, G.; Huxham, C.; Johnson, G.; Neely, A.; Wensley, R.; Yip, G. (2004) Voices from across the Pond. Academy of Management Annual Meeting, New Orleans, 6-11 August 2004
- Bauer, J.; Tanner, S.; Neely, A. (2004) Benchmarking performance measurement: A consortium benchmarking study. PMA 2004 Conference, Edinburgh, 28-30 July 2004
- Neely, A.; Kennerley, M.; Martinez, V. (2004) Does the Balanced Scorecard work: An empirical investigation. PMA 2004 Conference, Edinburgh, 28-30 July 2004
- Neely, A. (2004) The power of performance. 2nd World POMS Congress, Cancun, 30 Apr - 1 May 2004
- Moir, L.; Kennerley, M. (2004) Where and how do financial and social issues meet? How can value be created both for the firm and for society?. IABS Annual Meeting, Jackson Hole, WY, 3-7 March 2004
- Micheli, P.; Kennerley, M. (2004) Performance measurement in public sector organizations: A new institutional theory perspective. Workshop on Public Sector in Common Europe - Trends and Fashions, Lofoten Islands, Norway, 6-8 June 2004
- Neely, A.; Micheli, P. (2004) Performance measurement in the UK's public sector: linking the national to the local agenda. CIMA New Public Sector Seminar, Edinburgh, 28-29 October 2004
- Martinez, V. (2003) Managing value creation - the 'value matrix and the value cube' frameworks to describe and create value. Improving Business Performance Conference, Glasgow, 11 June 2003
- Albores, P.; Martinez, V.; Bititci, U. (2003) A proposed extended enterprise architecture and its implications for knowledge management. 10th ISPE International Conference on Concurrent Engineering: Research and Applications, Madeira, 26-30 July 2003

- Martinez, V.; Albores, P. (2003) Performance indicators for the evaluation and control of research in OM: the qualitative research case. 3rd international workshop in performance measurement, Bergamo, 19-20 June 2003
- Martinez, V.; Albores, P. (2003) Qualitative research in operations management: criteria for evaluation. EurOMA & POMS Joint International Conference, Lake Como, 16-18 June 2003
- Marr, B. (2003) Measuring corporate performance - challenges, automation, integration. Balanced Scorecard Forum, London, 20 April 2003
- Neely, A. (2003) Unleashing the power of performance: best practice tools and techniques. Best Practice Performance Management Conference, London,
- Neely, A. (2003) Planning and budgeting: the departure point. Radical New Departures in Planning and Budgeting Conference, Cranfield,
- Franco, M.; Bourne, M. (2003) An examination of the literature relating to issues affecting how companies manage through measures. 3rd International Workshop on Performance Measurement Systems, Bergamo, June 2003
- Franco, M.; Bourne, M. (2003) Business performance measurement systems: a systematic review. POMS/EurOMA Conference, Lake Como, June 2003
- Bourne, M.; Kennerley, M.; Franco, M. (2003) Managing through measures: a study of the impact of performance measurement on performance. POMS/EurOMA Conference, Lake Como, June 2003
- Kennerley, M.; Bourne, M. (2003) Assessing and maximising the impact of measuring business performance. POMS/EurOMA Conference, Lake Como, June 2003
- Micheli, P.; Kennerley, M. (2003) Performance measurement frameworks in public and non-profit sectors. 3rd International Workshop on Performance Measurement, Bergamo, 19-20 June 2003
- Kennerley, M.; Neely, A. (2003) Does the Balanced Scorecard pay - assessing the impact of measuring business performance. 2nd Conference on Performance Measurement and Management Control, Nice, 18-19 September 2003
- Gray, D.; Neely, A. (2003) Why do firms measure the performance of their intellectual capital?. British Academy of Management Conference, Harrogate, 15-17 September 2003
- Franco, M.; Bourne, M. (2003) The link between strategic performance measurement systems and reward systems: a review of theory and practice. British Academy of Management Conference, Harrogate, 15-17 September 2003
- Marr, B.; Schiuma, G. (2003) Managing intellectual capital for value creation. PMA Intellectual Capital Symposium, Cranfield,

- Marr, B.; Sudarsanam, S.; Ghulam, S. (2003) Valuation of intellectual capital and real options. PMA Intellectual Capital Symposium, Cranfield,
- Clark, B.; Marr, B. (2003) Heterogeneity in managerial perception of competition: influences of focal and target firm characteristics. American Marketing Association Conference, Scottsdale, AZ,
- Carlucci, D.; Marr, B.; Schiuma, G. (2003) Linking KM initiatives and business performance: the knowledge assets value creation map. 4th European Conference on Knowledge Management, Oxford,
- Gray, D.; Marr, B. (2003) Why do firms measure the performance of their intellectual capital?. , Harrogate, 15-17 September 2003
- Wilcox, M.; Bourne, M. (2003) Predictive performance measures. EurOMA & POMS Joint International Conference, Lake Como, June 2003
- Marr, B. (2003) Extracting real business value from measuring and managing intellectual capital. Demonstrating the Value of Knowledge Management Conference, London, 27 November 2003
- Marr, B. (2003) Integrated performance management - state of the art challenges. Performance Measurement and Management Conference, London, 26-27 November 2003
- Marr, B. (2003) How intangible assets drive future performance. Corporate Performance Management Conference, London,
- Bititci, U.; Martinez, V.; Albores, P. (2002) Creating and sustaining competitive advantage through collaborative systems. 2002 IFIP W.G. 5.7 Conference 'Advanced Production Management Systems', Eindhoven,
- Coscia, E.; Maiza, M.; HGauberti, C.; Arana, J.; Zufiaurre, M.; Meo, F.; Galassini, M.; Leveaux, J.; Smithers, T.; Bititci, U.; Martinez, V.; Albores, P. (2002) K-FLOW: Knowledge management in the extended manufacturing enterprise. 2002 e-business and e-work Conference, Prague, 16-18 October 2002
- Martinez, V.; Bititci, U. (2002) The value cube, a tool to create value: origins and applications. IEEE International Engineering Management Conference, Cambridge, 18-20 August 2002
- Moir, L.; Kennerley, M.; Barratt, R. (2002) Reviewing and Evaluating the Evidence on Management Approaches and Performance Management in Corporate Social Responsibility. European Academy of Business in Society Inaugural Colloquium and Launch, Fontainebleau, July 2002
- Singh, V.; Schiuma, G.; Vinnicombe, S. (2002) Assessing Diversity Management. PMA 2002 Conference, Boston, 17-19 July

- Clark, B. (2002) Subjective Judgements of Business Performance: Managerial Performance Solutions. PMA 2002 Conference, Boston, MA, 17-19 July 2002
- Clark, B.; Abela, A.; Ambler, T. (2002) Organizational Motivation, Opportunity and Ability to Measure Marketing Performance. PMA 2002 Conference, Boston, MA, 17-19 July 2002
- Ambler, T.; Clark, B.; Abela, A. (2002) The Relationships Among Management Attitudes, Abilities and Practices in Measuring Marketing Performance. ISBM Conference, , 7-8 February 2002
- Marr, B.; Schiuma, G.; Neely, A. (2002) Balanced Scorecards and Strategy Maps: How Intangibles Drive Corporate Performance at Shell International. PMA 2002 Conference, Boston, MA, 17-19 July 2002
- Marr, B.; Neely, A. (2002) Automating the Balanced Scorecard: A Framework to Assess Performance Measurement Applications. POMS 2002 Conference, San Francisco, CA,
- Marr, B.; Schiuma, G. (2002) Research Challenges for Corporate Performance Measurement: Evidence from a Citation Analysis. PMA 2002 Conference, Boston, MA, 17-19 July 2002
- Fink, A.; Siebe, A.; Marr, B. (2002) The Future Scorecard: The Benefits from the Combination of Future Scenarios and Performance Measurement. PMA 2002 Conference, Boston, MA, 17-19 July 2002
- Bourne, M.; Neely, A. (2002) Performance Measurement Systems implementation: the dynamics of success and failure. Performance Measurement 2nd international workshop, Hanover, 6-7 June 2002
- Bititci, U.; McCallum, N.; Bourne, M.; Turner, T. (2002) Performance indicators for sustainable competitive advantage: the next frontier. Performance Measurement 2nd international workshop, Hanover, 6-7 June 2002
- Wilcox, M.; Bourne, M. (2002) Performance Measurement and Prediction. PMA 2002 Conference, Boston, MA, 17-19 July 2002
- Jarrar, Y.; Schiuma, G.; Zairi, M. (2002) Knowledge Codification for Knowledge Management: A Best Practice Perspective. QIK Conference, Malaysia,
- Perry-Whitehead, S.; Jarrar, Y.; Neely, A. (2002) Extracting Value from Data - Developing the DHL Analyst Community. PMA 2002 Conference, Boston, MA, 17-19 July 2002
- Perry-Whitehead, S.; Jarrar, Y.; Neely, A. (2002) Extracting Value from Data: Developing the DHL Analyst Community. 3rd International Conference on Performance Measurement, Boston, July 2002



- Marr, B.; Neely, A.; Thomas, G. (2002) Balanced Scorecard and Strategy Maps: How Intangibles Drive Corporate Performance at Shell International. 3rd International Conference on Performance Measurement, Boston, July 2002
- Kennerley, M.; Neely, A.; Jarrar, Y. (2002) The Business Performance Best Practice Roundtable. British Academy of Management Workshop, Glasgow,
- Neely, A. (2002) High Performance: Measurement and Performance Management for Innovation. 55th International Banking Summer School, Edinburgh, July 2002
- Neely, A. (2002) Measuring Business Performance. European Managers Meeting, Naples, June 2002
- Carlucci, D.; Schiuma, G.; Marr, B. (2002) Knowledge Management for Business Performance Improvement. European Conference on Knowledge Management (ECKM 2002), Dublin,
- Marr, B.; Gray, D. (2002) Measuring Intellectual Capital - THE Internal and External Drivers for Measuring and Reporting Intellectual Capital. Conference on the Transparent Enterprise - The Value of Intangibles, Madrid, November 2002
- Martinez, V.; Bititci, U.; Carrie, A. (2001) Construction of the corporate architecture of the value cube. IFIP WG 5.7 International Working Conference on Strategic Manufacturing, Aalborg,
- Martinez, V. (2001) Creating sustainable advantage through the performance measurement of competencies and capabilities. International Manufacturing Conference-18: Competitive Manufacturing, Dublin,
- Martinez, V.; Bititci, U. (2001) The value matrix and its evolution. EurOMA Conference, Bath,
- Kennerley, M.; Neely, A. (2001) Measuring Performance in a Changing Business Environment. 8th European Operations Management Association Conference, Bath, 3-5 June 2001
- Kennerley, M.; Neely, A. (2001) Managing the Evolution of Performance Measurement Systems. New Directions in Organisational Performance Conference, Morpeth, 28-29 March 2001
- Kennerley, M.; Neely, A. (2001) Managing the Evolution of Performance Measurement Systems: Preventing the Next Measurement Crisis. 1st International Workshop on Performance Measurement, Glasgow, 24-25 May 2001
- Kennerley, M.; Neely, A. (2001) Maintaining Dynamic Performance Measurement Systems. 12th annual meeting of the Production and Operations Management Society, Orlando, FL, 30 Mar-2 April 2000

- Bourne, M.; Neely, A.; Platts, K.; Mills, J. (2001) Why performance measurement initiatives succeed and fail, the perceptions of participating managers. 8th EurOMA Conference Conference, Bath, 3-5 June
- Bourne, M.; Wilcox, M. (2001) Performance measurement system design processes for engineering and other service functions. PICMET 2001, Oregon, July 2001
- Wilcox, M.; Bourne, M. (2001) 'What gets measured gets done' - but how do performance measures affect the culture of an organisation?. New Directions in Organisational Performance Conference, Morpeth, 28-29 March 2001
- Platts, K.; Mills, J.; Richards, A.; Bourne, M.; Neely, A. (2001) Researching Strategic Management Processes. POMS 2001 Conference, Orlando, FL, 30 March - 2 April 2
- Bourne, M.; Neely, A. (2001) Performance Measurement Implementation: Perceptions of the Main Reasons for Success and Failure. POMS 2001 Conference, Orlando, FL, 30 March - 2 April
- Ranaweera, C.; Neely, A. (2001) The Link Between Service Quality and Customer Retention. EurOMA 8th International Conference, Bath, June 2001
- Neely, A.; Marr, B. (2001) Measuring eBusiness Performance. 12th Production and Operations Management Society Conference, Orlando, FL,
- Bourne, M. (2001) Researching performance measurement system implementation: the dynamics of success and failure. Performance Measurement Symposium, , Aug 2001
- Jarrar, Y. (2001) Versatility of the Business Excellence Model as a Generic Benchmarking Tool. 5th international conference on ISO9000 and TQM, Singapore,
- Jarrar, Y. (2001) Future Trends in Benchmarking for Competitive Advantage. World Congress on Total Quality Management, Russia,
- Jarrar, Y. (2001) Employee empowerment - a UK survey of trends and best practices. 6th international conference on ISO9000 and TQM, Scotland,
- Jarrar, Y. (2001) Knowledge management - learning from organisational experience. 6th international conference on ISO9000 and TQM, Scotland,
- Jarrar, Y. (2001) An intergrated approach to ERP implementation - a proposed methodology. 8th European conference on information technology management, Oxford, 17-18 September 2001
- Jarrar, Y. (2001) Knowledge Management Drivers - A study comparing UK and Jordanian organisations. 1st international industrial engineering conference, Amman,

- Jarrar, Y. (2001) Extending the concept of supply chain: the effective management of value chains. International Conference on Supply Chain Management and Information Systems (SCMIS 2001), Hong Kong, December 2001
- Jarrar, Y. (2001) Dominant factors in ERP software systems implementation: a best practice perspective. International Conference on Supply Chain Management and Information Systems (SCMIS 2001), Hong Kong,
- Bourne, M. (2001) Researching performance measurement system implementation: the dynamics of success and failure. Performance Measurement Association Symposium, Kingston, Canada, August
- Marr, B.; Schiuma, G.; Neely, A. (2001) Assessing and Managing Knowledge Worker and Knowledge Assets in High-Tech Organisations. International Workshop on New Models of Business-Management Aspects and Emerging Technology, St Petersburg,
- Marr, B.; Schiuma, G.; Neely, A. (2001) Managing by Measures in High-Tech Organisations and eBusinesses. International Workshop on New Models of Business-Management Aspects and Emerging Technology, St Petersburg,
- Marr, B.; Schiuma, G. (2001) Defining Key Performance Indicators for Organisational Knowledge Assets. 2nd European Conference on Knowledge Management, Bled,
- Kennerley, M.; Neely, A. (2000) A Framework of the Factors Affecting the Evolution of Performance Measurement Systems. 7th European Operations Management Association Conference, Ghent, 4-7 Jun
- Kennerley, M.; Neely, A. (2000) Performance Measurement Frameworks - A Review. 2nd International Conference on Performance Measurement, Cambridge, 19-21 July
- Marr, B.; Neely, A. (2000) Measuring Business Performance in the eEconomy. 2nd International Conference on Performance Measurement, Cambridge,
- Bourne, M.; Neely, A. (2000) Performance Measurement System Interventions: The Impact of Parent Company Initiatives on Success and Failure. 2nd International Conference on Performance Measurement Systems, Cambridge,
- Neely, A.; Najjar, M. (2000) Challenging Operations Strategy Through Measurement. 7th European Operations Management Association Conference, Ghent, 3-6 Jun
- Hii, J.; Neely, A. (2000) Innovative Capacity of Firms: On Why Some Firms Are More Innovative Than Others. 7th European Operations Management Association Conference, Ghent, 3-6 Jun
- Neely, A.; Najjar, M. (2000) Measuring Strategy, Challenging Strategy. 11th Production and Operations Management Society Conference, San Antonio, TX,

- Kennerley, M.; Neely, A. (2000) Managing the Evolution of Measurement Systems. 11th Production and Operations Management Society Conference, San Antonio, TX, 1-4 April 2000
- Bourne, M.; Mills, J.; Neely, A.; Platts, K.; Richards, A. (2000) Performance Measurement and the Competence Approach to Strategy. 11th Production and Operations Management Society Conference, San Antonio, TX,
- Hudson, M.; Smart, P. (b); Bourne, M.; Lean, J. (2000) Only Just Managing - No Time to Measure. 2nd International Conference on Performance Measurement, Cambridge,
- Bititci, U.; Turner, T.; Bourne, M. (2000) Performance Measurement - Processes Versus Model. 2nd International Conference on Performance Measurement, Cambridge,
- Mills, J.; Bourne, M.; Platts, K.; Gregory, M. (2000) Applying Resource Based Theory: Strategy in a Service Network. 1st World POM Congress, Seville,
- Neely, A.; Austin, R. (2000) Measuring Operations Performance - Past, Present and Future. 2nd International Conference on Performance Measurement, Cambridge,
- Marr, B.; Schiuma, G.; Neely, A. (2000) Assessing Knowledge in the New Economy. European Conference on Knowledge Management (ECKM 2000), Bled, 26-27 Oct
- Jarrar, Y. (2000) Becoming World Class through a Culture of Measurement. Performance Measurement: Past, Present and Future, Cambridge, 19-21 July 2000
- Jarrar, Y. (2000) Knowledge Management and Future Competitiveness: An Empirical Study of Best Practices. Knowledge Management: Concepts and Controversies' Conference, Warwick, 10-11 February 2000
- Jarrar, Y. (2000) Employee Empowerment: A UK Survey of Current Trends and Best Practices. Millenium International Conference of the Israel Society for Quality, Jerusalem, Nov 28-30 2000
- Jarrar, Y. (2000) ERP Implementation and Critical Success Factors, The Role and Impact of Business Process Management. 2000 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, Singapore,
- Jarrar, Y. (2000) Internal transfer of best practice for performance excellence. 5th international conference on ISO9000 and TQM, Singapore,
- Mills, J.; Bourne, M.; Neely, A.; Platts, K.; Gregory, M. (1999) Operations Strategy and the Resource Based Theory of the Firm. 10th Production and Operations Management Society Conference, Charleston, SC,
- Bourne, M.; Mills, J.; Neely, A.; Platts, K.; Richards, A. (1999) Performance Measures for Sustaining and Developing Competences and Capabilities. PICMET 99, Portland, OR,

- Neely, A.; Ranaweera, C. (1999) The Evolution of Operations Management: Research Process and Content. 10th Production and Operations Management Society Conference, Charleston,
- Neely, A.; Najjar, A. (1999) The Measurement of Customer Satisfaction: Pitfalls in Practice. 10th Production and Operations Management Society Conference, Charleston, SC,
- Richards, A.; Platts, K.; Bourne, M.; Mills, J.; Neely, A. (1999) Categorizing Organization Design for Innovation Management. PICMET 99, Portland, OR,
- Mills, J.; Bourne, M.; Platts, K.; Gregory, M. (1999) Competence in a Service Network: Accessing Underlying Resources. 6th European Operations Management Association Conference, Venice,
- Miils, J.; Bourne, M.; Platts, K.; Gregory, M.; Neely, A. (1999) Pragmatic Methods for Evaluation Company Resources and Competences. PICMET 99, Portland, OR,
- Neely, A.; Hii, J. (1999) The Innovative Capacity of Firms. 4th International Conference on ISO 9000 & TQM, ,
- Bourne, M.; Neely, A.; Mills, J.; Platts, K. (1999) Performance Measurement System Implementation: An Investigation of Failures. 6th European Operations Management Association Conference, Venice,
- Ranaweera, C.; Neely, A. (1999) P/OM Research Process and Content: A Geographical Analysis. 6th European Operations Management Association Conference, Venice,
- Jarrar, Y. (1999) Beyond Business Process Re-engineering. 4th Annual International Conference on Industrial Engineering Applications and Practice, University of Texas,
- Jarrar, Y. (1999) Knowledge Management Drivers: Lessons from a UK and USA based survey. 7th annual Abdul Razak Conference, Malaysia,
- Kennerley, M.; Neely, A. (1998) Evaluating the Impact of Information Systems on Business Performance. 4th European Operations Management Association Conference, Dublin,
- Kennerley, M.; Neely, A. (1998) Organisational Learning Through the Evaluation of Information System Investments. IFIP Working Group 5.7 International Conference, Troon,
- Neely, A.; Filippini, R.; Rorza, C.; Vinelli, A.; Hii, J. (1998) The impact of innovation on business performance: the perceptions of managers and public policy makers in Italy and the UK. 4th European Operations Management Association Conference, Dublin,

- Al-Najjar, M.; Neely, A. (1998) Customer Satisfaction Drivers and the Link to Financial Performance: Case Study. Performance Measurement - Theory and Practice Conference, Cambridge,
- Platts, K.; Mills, J.; Neely, A.; Bourne, M.; Richards, A. (1998) Linking Company Characteristics and the Adoption of Formal Strategic Processes. International Symposium on Manufacturing Strategy, Tokyo,
- Platts, K.; Mills, J.; Neely, A.; Bourne, M.; Richards, A. (1998) Processes: An Engineering Approach to Manufacturing Management. International Symposium on Manufacturing Strategy, Tokyo,
- Mills, J.; Neely, A.; Platts, K.; Richards, A.; Gregory, M. (1998) Learning in the Strategy Process. International Symposium on Manufacturing Strategy, Tokyo,
- Neely, A.; Bourne, M.; Platts, K.; Richards, A.; Gregory, M. (1998) Developing and Testing Management Processes. International Symposium on Manufacturing Strategy, Tokyo,
- Sain ley Berry, P.; Neely, A. (1998) Building the Single Market - Implementation and Evaluation of a Transnational IT System. Competing in the Information Society Conference, Genova,
- Bourne, M.; Mills, J.; Bicheno, J.; Hamblin, D.; Wilcox, M.; Neely, A.; Platts, K. (1998) Developing and Testing Performance Measurement Design Processes Through Action Research. Management Accounting Research Group Conference, Aston,
- Bourne, M.; Wilcox, M.; Neely, A.; Mills, J.; Platts, K. (1998) Embedding Performance Measurement Systems in SMEs: Lessons from Three Longitudinal Case Studies. 4th European Operations Management Association Conference, Dublin,
- Bourne, M.; Neely, A. (1998) Why do Performance Measurement Initiatives Succeed and Fail?. Performance Measurement - Theory and Practice Conference, Cambridge,
- Mills, J.; Bourne, M.; Platts, K.; Neely, A.; Richards, A.; Gregory, M. (1998) Developing a Service Competence: An Analysis of Underlying Resources. 4th European Operations Management Association Conference, Dublin,
- Neely, A. (1998) Three Modes of Measurement: Theory and Practice. 9th Production Operations Management Society Conference, Santa Fe,
- Platts, K.; Mills, J.; Bourne, M.; Richards, A.; Neely, A. (1998) The Implementation of a Facilitated Manufacturing Strategy Process. 10th International Working Seminar on Production Economics, Austria,
- Bourne, M. (1998) Some insights into the reasons for success and failure of performance measurement systems. 9th Production Operations Management Society Conference, Santa Fe,

- Jarrar, Y. (1998) TQM-is it still relevant in this turbulent environment. Manufacturing Strategies for Europe - IMC 15 Conference, Belfast, UK,
- Waggoner, D.; Neely, A.; Kennerley, M. (1997) An Interdisciplinary Review of Performance Measurement System Evolution and Change: Themes, Issues and Experiences. 14th International Conference on Production Research, Osaka,
- Kochhar, A.; Davies, A.; Kennerley, M. (1997) Performance Indicators and Benchmarking Planning and Control Systems. ISIP 97 - The OE / IFIP / IEEE International Conference on Integrated and Sustainable Industrial Production, Lisbon, 14-16 May
- Bourne, M. (1997) The Demand Solution Matrix. ME-SLA 97 Conference, Loughborough,
- Bourne, M. (1997) Measuring the Right Things, Right. 2nd International Conference on ISO9000 and TQM, Luton,
- Richards, A.; Bourne, M.; Mills, J.; Platts, K.; Neely, A. (1997) A Collaborative Network for Case Study Research in Manufacturing Companies. PICMET 97, Portland, OR,
- Bourne, M.; Mills, J.; Richards, A.; Neely, A.; Platts, K. (1997) The Design of an Action Science Case Study Research Methodology for Testing Processes in Manufacturing Companies. PICMET 97, Portland, OR,
- Bourne, M.; Wilcox, M.; Hamblin, D.; Bicheno, J.; Neely, A. (1997) Experiences from Facilitating the Design and Implementation of Performance Measures - The Influence of the Team and its Leader. PICMET 97, Portland, OR,
- Kennerley, M.; Davies, A.; Kochhar, A. (1996) Manufacturing Strategy, Performance and Best Practices - The Contribution of Manufacturing Planning and Control Systems. 3rd International Conference of the European Management Association, London,
- Bourne, M.; Bicheno, J.; Hamblin, D.; Wilcox, M.; Neely, A. (1996) Getting the Measure of Your Business: Developing and Testing Performance Measurement Systems in Manufacturing Companies. Management Accounting Research Group Conference, Aston,
- Neely, A.; Mills, J.; Platts, K.; Richards, A.; Gregory, M.; Bourne, M. (1996) Developing and Testing a Process for Performance Measurement System Design. 3rd European Operations Management Association Conference, London,
- Mills, J.; Neely, A.; Platts, K.; Richards, A.; Gregory, M. (1996) The Manufacturing Strategy Process: Incorporating a Longitudinal, Learning Perspective. 3rd European Operations Management Association Conference, London,
- Platts, K.; Mills, J.; Neely, A.; Gregory, M.; Bourne, M.; Richards, A. (1996) Testing Manufacturing Strategy Formulation Processes. 9th International Working Seminar on Production Economics, Austria