

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**



“ΠΡΟΣΗΛΩΣΗ ΣΤΟ ΣΤΟΧΟ”

ΘΕΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
**BALANCED SCORECARD AND ITS IMPLEMENTATION IN
BUSINESS STRATEGY**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ/ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ:
ΟΡΦΑΝΟΥ ΜΑΓΔΑΛΗΝΗ- ΧΡΙΣΤΙΝΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΠΟΛΛΑΛΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

Περίληψη

Ένα από τα πιο σημαντικά προβλήματα που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι να φέρουν σε ισορροπία μακροπρόθεσμες στρατηγικές, οι οποίες αποτελούν προτεραιότητα για την επιχείρηση. Υψηλής κλάσης διαδικασίες δεν μπορούν να ολοκληρωθούν χωρίς τη σωστή στρατηγική καθοδήγηση, καθώς επίσης και μια πολύ καλή στρατηγική δεν μπορεί να εφαρμοστεί χωρίς ικανούς χειρισμούς. Όπως γνωρίζουμε, χαρακτηριστικό του επιχειρησιακού κλάδου είναι η συνεχής μεταβολή του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Για αυτό το λόγο, αποτελεί αναγκαίο για μια επιχείρηση να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κάπου εδώ, παίζει καθοριστικό ρόλο ο Στρατηγικός Σχεδιασμός (**Strategic Planning**). Έτσι λοιπόν, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη και γενικότερα, οι υπεύθυνοι της επιχείρησης που αναζητούν μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης αλλά και μια σαφή κατανόηση για την μελλοντική της εικόνα, χρειάζονται κάτι περισσότερο από τους συνηθισμένους κανόνες στα χρηματοοικονομικά τους στοιχεία, έτσι ώστε να εκτιμηθεί η μακροπρόθεσμη στρατηγική λειτουργία της εταιρίας, αλλά και να επιτευχθεί η επιχειρησιακή στρατηγική.

Πριν πολλά χρόνια επικρατούσε η αντίληψη πως τα πιο σημαντικά στοιχεία σε μια επιχείρηση αποτελούσαν το προϊόν και οι οικονομικοί πόροι. Αντίθετα, σήμερα επικρατεί η αντίληψη ότι το επικρατέστερο όλων είναι η γνώση. Και αυτό μπορούμε να το διαπιστώσουμε εάν σταματήσουν οι επενδύσεις στο Marketing και στο Management, το οποίο θα οδηγήσει σε κατάρρευση της επιχείρησης. Συνθήκη απαραίτητη για μια επιχείρηση είναι η ευθυγράμμιση του Στρατηγικού Σχεδιασμού (Strategic Planning) με τους οικονομικούς δείκτες και το Management, γεγονός σπάνιο, με αποτέλεσμα συνήθως να υπερισχύουν οι οικονομικοί δείκτες σε βάρος της στρατηγικής. Το γεγονός αυτό δημιουργεί πολλούς προβληματισμούς για το τι είναι προτιμότερο.

Απαντήσεις σε αυτούς τους προβληματισμούς έδωσαν δύο καθηγητές του πανεπιστημίου Harvard, Robert Kaplan και David Norton μέσω της Μεθοδολογίας Balanced Scorecard. Το Balanced Scorecard θεωρείται ένα από τα καταλληλότερα εργαλεία για το σχεδιασμό και την αξιολόγηση των επιχειρησιακών στρατηγικών. Αυτή η επαναστατική μεθοδολογία δημιουργήθηκε από τους Robert Kaplan και David Norton το 1992, οι οποίοι έχουν καταταγεί στους δεκαπέντε κορυφαίους ανθρώπους, που διαμόρφωσαν τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Τα Scorecards μετρούν επιδόσεις, με την προϋπόθεση, όμως, την ισορρόπηση όλων των επιμέρους μέτρων που συμβάλουν στην τελική απόδοση της επιχείρησης. Δηλαδή, χρησιμοποιείται ένας συνδυασμός οικονομικών δεικτών, ο οποίος μεταφράζει τους στρατηγικούς στόχους της εταιρίας. Οι δείκτες, οι οποίοι χρησιμοποιούνται είναι τέσσερις και περιγράφουν το όραμα της εταιρίας, την προσήλωσή της στην εξυπηρέτηση των πελατών, το γνωστικό πλαίσιο, τις ικανότητες και τις τεχνικές των ανθρώπινων πόρων, και τέλος τις επιχειρησιακές λειτουργίες. Η χρήση του Balanced Scorecard θεωρείται σημαντική γιατί βοηθά τους διαχειριστές να προσδιορίσουν τα “κενά”, έτσι ώστε να καλυφθούν.

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι να εντοπίσει και να επισημάνει την πραγματική ουσία και σημασία της Μεθοδολογίας του Balanced Scorecard (Σταθμισμένη Κάρτα Στοιχοζυγίου) στην λειτουργία μιας σύγχρονης επιχείρησης, και συγκεκριμένα στην αποτελεσματική παρακολούθηση της επιχειρησιακής στρατηγικής, που έχει θέσει, με σκοπό να την επιτύχει των στόχων της.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή

1.1 Σκοπός της Διπλωματικής Εργασίας.....	5
1.2 Η μέτρηση της Επιχειρησιακής Επίδοσης	6
1.2.1 Ορισμός και εξέλιξη της Μέτρησης της Επιχειρησιακής Επίδοσης (Performance Measurement).....	6
1.2.2 Μέτρα Επίδοσης (Performance Measures).....	8
1.2.3 Συστήματα Μέτρησης της Επιχειρησιακής Επίδοσης (Performance Measurement System).....	17
1.2.3.1 Ιστορική αναδρομή των Συστημάτων Μέτρησης της Επίδοσης και η σημαντικότητα της χρήσης τους.....	20
1.2.3.2 Σημαντικά μειονεκτήματα των Συστημάτων Μέτρησης της Επίδοσης.....	23
1.2.4 Ολοκληρωμένα Συστήματα Μέτρησης της Επίδοσης (Integrated Performance Measurement Systems).....	25
1.2.5 Ορισμός του Process Performance Measurement System (PPMS).....	29
1.2.5.1 Process Performance Measurement System: Η αναγκαιότητα για μοντέρνες και με έμφαση στη διαδικασία επιχειρήσεις.....	30
1.2.6 Επιχειρησιακή Στρατηγική.....	33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ανάλυση του εργαλείου Balanced Scorecard

2.1 Εισαγωγή.....	37
2.2 Ορισμός της έννοιας Balanced Scorecard.....	38
2.3 Οι διαστάσεις της Balanced Scorecard.....	43
2.3.1 Χρηματοοικονομική Διάσταση (Financial Perspective).....	44
2.3.2 Διάσταση Πελατών (Customer Perspective).....	52
2.3.3 Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών (Internal Processes Perspective).....	58
2.3.4 Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης (Learning & Growth Perspective).....	60
2.4 Η Balanced Scorecard και η Στρατηγική της Επιχείρησης.....	63
2.5 Ο ρόλος της Balanced Scorecard ως Σύστημα Στρατηγικής Διοίκησης.....	65
2.6 Οι Γενιές της Balanced Scorecard.....	70
2.6.1 1η Γενιά.....	70
2.6.2 2η Γενιά.....	71
2.6.3 3η Γενιά.....	73
2.7 Η ιστορική εξέλιξη της Balanced Scorecard.....	76
2.8 Παραλλαγές της Balanced Scorecard.....	77
2.8.1 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	77
2.8.2 Η Balanced Scorecard στον κλάδο του Δημοσίου.....	80

2.8.3 Η Balanced Scorecard ως Πίνακας Επιδόσεων (Dashboard).....	83
2.9 Η ανάπτυξη και εφαρμογή της Balanced Scorecard στην επιχείρηση.....	84
2.10 Πλαίσιο αξιολόγησης της Επιχειρησιακής Επίδοσης και της Balanced Scorecard.....	102
2.11 Πλεονεκτήματα από τη χρήση της Balanced Scorecard.....	105
2.12 Μειονεκτήματα της Balanced Scorecard.....	107
2.13 Εμπόδια στην επιτυχημένη εφαρμογή της Balanced Scorecard.....	108

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Σχέση της Balanced Scorecard και των άλλων συστημάτων

3.1 Σχέση μεταξύ της Balanced Scorecard και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management).....	117
3.2 Σχέση μεταξύ της Balanced Scorecard και του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM.....	123
3.3 Σχέση μεταξύ της Balanced Scorecard και της μεθοδολογίας Six Sigma.....	131
3.4 Σχέση μεταξύ της Balanced Scorecard και του συστήματος που βασίζεται στους στόχους (Management by Objectives).....	136
3.5 Σχέση μεταξύ της Balanced Scorecard και του Πρίσματος Επιδόσεων.....	137

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Μελέτη περιπτώσεων εφαρμογής της Balanced Scorecard

4.1 Μελέτη περίπτωσης της Wells Fargo	140
4.2 Μελέτη περίπτωσης της Mobil North America Marketing Refining (NAM&R).....	143
4.3 Μελέτη περίπτωσης της Philips Electronics.....	147
4.4 Μελέτη περίπτωσης της Infosys Technologies Ltd.....	154

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Συμπεράσματα	161
---------------------------	-----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Βιβλιογραφία

6.1 Άρθρα.....	162
6.2 Βιβλία.....	166
6.3 Ιστοσελίδες.....	166

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή

1.1 Σκοπός της Διπλωματικής Εργασίας

Στην παρούσα διπλωματική εργασία αναλύεται λεπτομερώς η έννοια και το εργαλείο Balanced Scorecard, με στόχο να αποδειχτεί με σαφήνεια ο καθοριστικός ρόλος της Balanced Scorecard στη λειτουργία μιας σύγχρονης επιχείρησης και στην παρακολούθηση της πορείας που αναπτύσσει μια επιχείρηση έναντι των στόχων. Παράλληλα, η Balanced Scorecard είναι σημαντικό εργαλείο για την ανάπτυξη και επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης, όπως θα αποδείξουμε στην πορεία της παρούσας εργασίας.

Η διπλωματική εργασία έχει δομηθεί με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να καλύψουμε λεπτομερώς όλο το θεωρητικό πλαίσιο του εργαλείου και να κορυφωθεί στο τέλος με την παρουσίαση περιπτώσεων εφαρμογής της Balanced Scorecard στην πράξη, στο πραγματικό επιχειρησιακό χώρο.

Πιο αναλυτικά, στο πρώτο κεφάλαιο καλύπτουμε την έννοια της μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης, την διαδικασία και τα συστήματα, που εκτελούν τη διαδικασία της μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης. Παράλληλα, αναφέρουμε με ποιον τρόπο συμβάλουν τα συστήματα μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης στην επιτυχή εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής, καθώς επίσης και την ανάγκη των σύγχρονων επιχειρήσεων για την εφαρμογή αυτών των συστημάτων. Όπως θα δούμε, αναλύεται η έννοια της στρατηγικής, καθώς και η ανάπτυξη της και η εφαρμογή της με την βοήθεια των συστημάτων μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης.

Στη συνέχεια, για να αποδοθεί η σημαντικότητα του εργαλείου Balanced Scorecard στην παρακολούθηση της πορείας της στρατηγικής, αρχικά αναπτύσσουμε το γενικό περίγραμμα της λειτουργίας της Balanced Scorecard, το θεωρητικό πλαίσιο, που την υποστηρίζει ως βάση, και τις απαραίτητες προϋποθέσεις για να είναι επιτυχή η εφαρμογή της και να συμβάλλει με θετικό τρόπο στην πορεία της στρατηγικής προς τους καθορισμένους στόχους.

Μέσα από την παρούσα εργασία, αποδεικνύεται ολοκάθαρα η ουσιαστική αξία του εργαλείου αυτού στην επιτυχή στρατηγική διοίκηση και στην χάραξη μακροπρόθεσμου εταιρικού σχεδιασμού, μέσω της ανάλυσης των διαδικασιών σχεδιασμού, ανάπτυξης και εφαρμογής της Balanced Scorecard.

Επιπλέον, αναφέρουμε τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της Balanced Scorecard, καθώς και τα αδύναμα σημεία της, για την πλήρως εμπεριστατωμένη υπεράσπιση για τη θέσπιση της Balanced Scorecard ως στρατηγικό εργαλείο της διοίκησης.

Στο τέλος της παρούσας εργασίας, αφού έχουμε συγκρίνει την Balanced Scorecard με τα υπόλοιπα συστήματα διοίκησης, παρουσιάζουμε την πρακτική εφαρμογή της Balanced Scorecard σε μελέτες περιπτώσεων, όπου οι επιχειρήσεις ανήκουν σε διάφορους κλάδους της βιομηχανίας και των υπηρεσιών, αποδεικνύοντας πως υπάρχουν επιχειρήσεις, οι οποίες αποκόμισαν οφέλη από την επιλογή αυτού του στρατηγικού εργαλείου διοίκησης, καθώς και από την εφαρμογή του.

1.2 Η Μέτρηση της Επιχειρησιακής Επίδοσης

1.2.1 Ορισμός και η εξέλιξη της Μέτρησης της Επιχειρησιακής Επίδοσης (Performance Measurement)

Σύμφωνα με τον Neely et al. η έννοια Performance Management είναι πολύ δύσκολο να ορισθεί. Ο Neely et al. πρότεινε ορισμούς για τις έννοιες performance measurement (μέτρηση αποδοτικότητας), performance measure (μέτρο απόδοσης) και performance measurement system (σύστημα μέτρησης της αποδοτικότητας). Αυτοί οι τρεις ορισμοί είναι οι παρακάτω:

- «Η μέτρηση της επίδοσης (performance measurement) μπορεί να ορισθεί ως η διαδικασία ποσοτικοποίησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας μιας ενέργειας»
- «Το μέτρο επίδοσης (performance measure) μπορεί να ορισθεί ως ένα μέτρο, που χρησιμοποιείται για την ποσοτικοποίηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας μιας ενέργειας»
- «Ένα σύστημα μέτρησης της επίδοσης (performance measurement system) μπορεί να ορισθεί ως ένα σύνολο μέτρων, που χρησιμοποιούνται για την ποσοτικοποίηση τόσο της αποδοτικότητας όσο και της αποτελεσματικότητας των ενεργειών»

Η έννοια Performance Measurement ορίζεται ως η ποσοτικοποίηση των αποτελεσμάτων των ενεργειών που πραγματοποιήθηκαν στο παρελθόν, ο συνεχής έλεγχος και η αναφορά σχετικά με τα επιτεύγματα της εταιρίας και ειδικότερα σχετικά με τους στόχους, τους οποίους η εταιρία έχει θέσει. Η μέτρηση της επίδοσης πραγματοποιείται από την διοίκηση της εταιρίας, με την βοήθεια όλων των επιπέδων. Οι μετρήσεις αυτές αφορούν τις διαδικασίες-δραστηριότητες, τα άμεσα προϊόντα/υπηρεσίες που παράγει ένα πρόγραμμα καθώς και τα αποτελέσματα αυτών των προϊόντων/υπηρεσιών. Πρόγραμμα μπορεί να αποτελέσει μια δραστηριότητα, μια λειτουργία ή μια πολιτική, που θέτει στόχους.

Η μέτρηση επίδοσης, δηλαδή, είναι η διαδικασία, κατά την οποία αξιολογείται η πρόοδος της εταιρίας έναντι συγκεκριμένων στόχων και παρέχεται πληροφόρηση σχετικά με την αποδοτικότητα της μετατροπής των εισροών σε εκροές, την ποιότητα αυτών των εκροών καθώς και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών της εταιρίας, βάση πάντα των εταιρικών στόχων. Η μέτρηση παρέχει πληροφορίες για την κατεύθυνση της εταιρικής κουλτούρας και τις αλλαγές, οι οποίες πρέπει να πραγματοποιηθούν για την αλλαγή ή τη συνέχιση της ίδιας πορείας για την επίτευξη των στόχων. Συνήθως, οι στόχοι που επιδιώκει ένας οργανισμός με την εφαρμογή ενός συστήματος μέτρησης της επίδοσης του είναι η μετάφραση του οράματος της επιχείρησης σε ξεκάθαρα μετρήσιμα αποτελέσματα, που αντανακλούν την επιτυχή στρατηγική, και ικανοποιούν τόσο τους πελάτες όσο και τους μετόχους, η απόκτηση ενός εργαλείου για την αξιολόγηση και βελτίωση της κατάστασης, η αλλαγή προς την μακροχρόνια στρατηγική διοίκηση, η αξιολόγηση των μετρήσεων και των αποτελεσμάτων, πέρα από τις παραδοσιακές οικονομικές μετρήσεις, οι οποίες αντικαθίστανται από συστήματα διαρκούς διοίκησης της επίδοσης.

Όπως καταλαβαίνουμε, η μέτρηση της απόδοσης αναφέρεται στην χρήση ενός πολυδιάστατου συνόλου μέτρων απόδοσης. Αυτό το σύνολο μέτρων απόδοσης είναι πολυδιάστατο για το λόγο ότι περιλαμβάνει τόσο χρηματοοικονομικά μέτρα όσο και μη χρηματοοικονομικά μέτρα, περιλαμβάνει τόσο εσωτερικά μέτρα όσο και εξωτερικά μέτρα της επίδοσης και συχνά περιλαμβάνει μέτρα που έχουν ποσοτικοποιηθεί το τι έχει επιτευχθεί καθώς επίσης και μέτρα που βοηθούν στην πρόβλεψη. Στο παρελθόν η μέτρηση της επίδοσης

έχει επικριθεί για το λάθος πλαίσιο αναφοράς στην αξιολόγηση της επίδοσης, ενώ τώρα υπάρχει μια ευρεία υποστήριξη ότι τα μέτρα επίδοσης πρέπει να πρέπει να αναπτυχθούν από τη στρατηγική.

Η μέτρηση της επίδοσης έχει αντίκτυπο στο περιβάλλον το οποίο δραστηριοποιείται. Με το που έχει ξεκινήσει η μέτρηση, η ανασκόπηση των επιδόσεων θα έχει επιπτώσεις. Ως εκ τούτου, η μέτρηση της επίδοσης αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διαχείρισης σχεδιασμού και ελέγχου του συστήματος μιας επιχείρησης, που μετριέται. Τώρα, η μέτρηση της επίδοσης χρησιμοποιείται για την εκτίμηση των επιπτώσεων των ενεργειών στα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης, των οποίων η επίδοση μετριέται. Βέβαια, η μέτρηση του αντίκτυπου της επίδοσης της επιχείρησης στην ικανοποίηση των πελατών είναι πιο προφανής από την μέτρηση της επίδοσης των ενεργειών και της επίδοσης της επιχείρησης στην ικανοποίηση των εργαζομένων ή της τοπικής κοινότητας.

Η μέτρηση της επίδοσης έχει τις ρίζες της από τις αρχές των λογιστικών συστημάτων και ως πολύ καλό παράδειγμα για το πώς ένας προ-βιομηχανικός οργανισμός θα μπορούσε να διατηρήσει ένα καλό λογαριασμό των εξωτερικών συναλλαγών και των αποθεμάτων, χωρίς να προσφύγει σε υψηλού επιπέδου τεχνικές, όπως η λογιστική κόστους, είναι οι λογαριασμοί των Μεδίκων. Όσο αναπτύσσονταν οι βιομηχανικοί οργανισμοί, έτσι αναπτύσσονταν και οι ανάγκες τους για μέτρα. Ο Johnson περιγράφει αναλυτικά το πώς η τρέχουσα λογιστική διαχείριση αναπτύχθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής από το 1850 έως 1920 καθώς οι βιομηχανικές επιχειρήσεις κινήθηκαν από το κομμάτι εργασία στο κομμάτι μισθοί, από μία λειτουργία σε πολλαπλές, από εργοστάσια ατομικής παραγωγής σε καθιερωμένες επιχειρήσεις και από ατομικές επιχειρήσεις σε πολύ-διαιρετική επιχείρηση. Έτσι, μετά τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο, εταιρίες όπως η General Motors άρχισαν να χρησιμοποιούν τεχνικές προϋπολογισμού και τεχνικές λογιστικής διαχείρισης, όπως πρότυπα κοστολόγησης, ανάλυση διακύμανσης, ευέλικτους προϋπολογισμούς, απόδοση των επενδύσεων και άλλες σημαντικές αναλογίες. Αργότερα, η χρήση των προϋπολογισμών επεκτάθηκε. Μελέτη έδειξε πως από το 1941 το 50 τις εκατό (%) των καλά καθιερωμένων επιχειρήσεων στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, χρησιμοποιούσαν προϋπολογιστικό έλεγχο σε οποιαδήποτε μορφή και από το 1958, οι προϋπολογισμοί φάνηκαν να χρησιμοποιούνταν για τον πλήρη έλεγχο της επίδοσης της επιχείρησης. Από το 1980, τα παραδοσιακά λογιστικά μέτρα κρίνονταν ως μη κατάλληλα για τη διαχείριση της επιχείρησης λόγω της δυσλειτουργικής συμπεριφορά, την οποία ενθάρρυναν, ειδικά όταν χρησιμοποιούνταν ανάρμοστα. Συγκεκριμένα, κατακρίθηκαν λόγω της ενθάρρυνσης των βραχυχρόνιων λήψεων αποφάσεων, της μη-εφαρμογής τους σε μοντέρνες κατασκευαστικές τεχνικές και λόγω της ζημιάς που θα προκαλέσουν στις εταιρίες, άρα και στην οικονομία της Αμερικής.

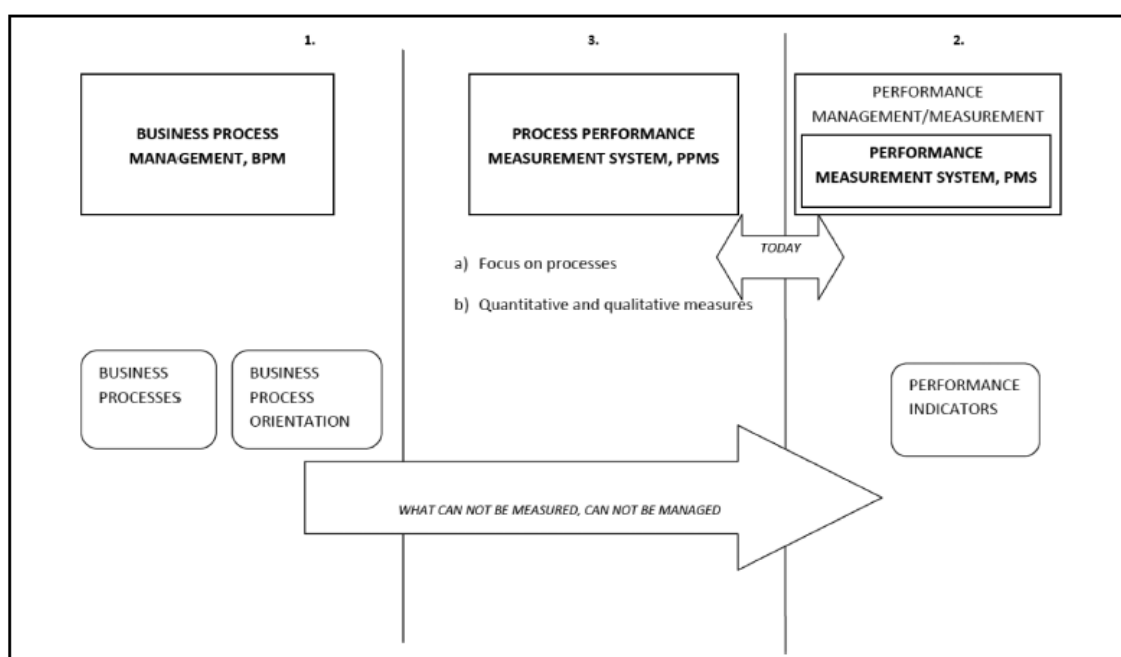
Τα παραδοσιακά λογιστικά μέτρα επίδοσης χαρακτηρίστηκαν ως βασισμένα στα οικονομικά στοιχεία, επικεντρωμένα στο εσωτερικό της επιχείρησης, ως οπισθοδρομικά και επικεντρωμένα στην επίδοση των τμημάτων παρά στη συνολική επίδοση της επιχείρησης. Ως αποτέλεσμα όλων των παραπάνω, στα τέλη του 1980 και στις αρχές του 1990 δημιουργήθηκε μεγάλο ενδιαφέρον στην ανάπτυξη πιο ισορροπημένων συστημάτων μέτρησης των επιδόσεων με την δημιουργία των πλαισίων, όπως την πυραμίδα SMART, την μήτρα Results/Determinants και την Balanced Scorecard. Αυτά τα πλαίσια αντιμετώπισαν πολλά από τα μειονεκτήματα των παραδοσιακών συστημάτων, βασισμένα στα οικονομικά λογιστικά μέτρα.

Όπως τονίζει ο Otley, τα πλαίσια αυτά δεν αποτελούν από μόνα τους πλήρη λύση. Τα πλαίσια αυτά, παρέχουν διαφορετικές προοπτικές για την κατηγοριοποίηση των μέτρων επίδοσης, επιτρέποντας να εξετάσει την ισορροπία των απαιτήσεων της επιχείρησης.

Χωρίς αμφιβολία, το Performance Measurement αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο διοίκησης της επιχείρησης, ιδιαίτερα όταν είναι ολοκληρωμένο, συμπεριλαμβάνει όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και περιλαμβάνει τόσο οικονομικές όσο και μη οικονομικές μετρήσεις.

1.2.2 Μέτρα Επίδοσης (Performance Measures)

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να μετρά, να παρακολουθεί και να αναλύει την επίδοσή της. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η επίδοση ορίζεται ως η ολοκλήρωση ενός συγκεκριμένου έργου, η οποία μετράται σε σχέση με προκαθορισμένα γνωστά πρότυπα ακρίβειας, πληρότητας, κόστους και ταχύτητας (Bierbusse & Siesfeld, 1997). Η μέτρηση της επίδοσης είναι ένα σύνθετο ζήτημα, που κατά κανόνα ενσωματώνει τέσσερις κλάδους: τον οικονομικό, την διαχείρισης, της λογιστικής και της πληροφορικής (Tagen, 2004).



Διάγραμμα 1 : Η περιοχή Μέτρησης της Επίδοσης

Στο παραπάνω διάγραμμα απεικονίζεται η περιοχή, στην οποία πραγματοποιείται η μέτρηση της επίδοσης της επιχείρησης. Η περιοχή αυτή περιλαμβάνει τις επιχειρηματικές διαδικασίες, τη διαδικασία προσανατολισμού, την διαχείριση των επιχειρηματικών διαδικασιών, τους δείκτες επίδοσης, τη μέτρηση της επιχειρηματικής επίδοσης, το PMS (Performance Measurement System και το PPMS (Process Performance Measurement System). Για να κατανοήσουμε πλήρως αυτή την περιοχή, όλοι αυτοί οι όροι θα εξηγηθούν στο παρόν κεφάλαιο έτσι να καλύψουμε πλήρως το ζήτημα της επίδοσης της επιχείρησης.

Οι οργανισμοί είναι συνεχώς υπό την πίεση του ανταγωνισμού και αναγκάζονται να επαναξιολογήσουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα και να τονίσουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες (Škrinjar, Štemberger Indihar & Hernaus, 2007). Το 1997 ο Mohamed Zairi όρισε μια διαδικασία ως μια προσέγγιση για τη μετατροπή των εισροών σε εκροές. Η διαδικασία αυτή αποτελεί έναν τρόπο, με τον οποίο μια επιχείρηση χρησιμοποιεί όλους τους πόρους της με έναν αξιόπιστο, επαναλαμβανόμενο και συνεπή τρόπο για να επιτύχει τους στόχους της. Μια επιχειρηματική διαδικασία (business process) είναι μια συντονισμένη αλυσίδα

δραστηριοτήτων, με στόχο την δημιουργία ενός επιχειρηματικού αποτελέσματος ή την επανάληψη ενός κύκλου, που επιτυγχάνει έναν επιχειρηματικό στόχο. Ουσιαστικά υπάρχουν τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά σε κάθε διαδικασία. Σύμφωνα με τον Mohamed Zairi μια διαδικασία πρέπει να έχει:

- Προβλέψιμες και προσδιορίσιμες εισροές
- Μια γραμμική, λογική ακολουθία ή ροή
- Ένα σύνολο σαφώς οριοθετημένων καθηκόντων ή δραστηριοτήτων
- Μια προβλέψιμη και επιθυμητή έκβαση ή αποτέλεσμα.

Στην πραγματικότητα, η διοίκηση μια επιχείρησης σημαίνει η διαχείριση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης (McCormack & Johnson, 2001). Σύμφωνα με τον Douwe Jan Elzinga (1995), η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών (**Business Process Management- BPM**) αναφέρεται σε μια συστηματική, δομημένη προσέγγιση για την ανάλυση, τη βελτίωση, τον έλεγχο και τη διαχείριση των διαδικασιών, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών. Ο Mohamed Zairi περιγράφει την Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών (**BPM**) ως μια δομημένη προσέγγιση για την ανάλυση και τη συνεχή βελτίωση θεμελιωδών δραστηριοτήτων όπως το Marketing, ο κατασκευαστικός κλάδος, οι επικοινωνίες και άλλες σημαντικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών (**BPM**) στηρίζεται στην μέτρηση τις δραστηριότητες, έτσι ώστε να εκτιμηθεί η επίδοση κάθε επιμέρους δραστηριότητας, να καθοριστούν οι στόχοι και να παραδώσουν τα επίπεδα παραγωγής που επιθυμούν, έτσι ώστε να επιτύχουν τους εταιρικούς στόχους. Οι R.G. Lee και B.G. Dale (1998) αναφέρουν πως η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών έχει ως στόχο να ευθυγραμμίσει τις επιχειρηματικές διαδικασίες με τους στρατηγικούς στόχους και τις ανάγκες των πελατών, όμως απαιτεί μια αλλαγή στην έμφαση της εταιρίας από το λειτουργικό προσανατολισμό στον προσανατολισμό στη διαδικασία.

Οι DeToro και McCabe (1997) υποστήριξαν πως η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών (**BPM**) λύνει αρκετά προβλήματα της παραδοσιακής ιεραρχικής δομής λόγω ότι:

- Επικεντρώνεται στον πελάτη
- Διαχειρίζεται την παρέμβαση μεταξύ των λειτουργιών
- Οι εργαζόμενοι έχουν μερίδιο των τελικών αποτελεσμάτων και όχι μόνο ό,τι συμβαίνει στα τμήματά τους.

Η λειτουργική προσέγγιση δημιουργεί εμπόδια στην επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών, γεγονός που αποτελεί την αιτία που οι επιχειρήσεις γίνονται όλο και περισσότερο προσανατολισμένες στη διαδικασία, με στόχο να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Ο προσανατολισμός στις διαδικασίες της επιχείρησης (**Business Process Orientation- BPO**) έχει πολλές ερμηνείες και σύμφωνα με τους Škrinjar, Bosilj Vukšić και Indihar Štemberger τα στοιχεία, τα οποία περιλαμβάνονται στους περισσότερους από τους ορισμούς είναι τα παρακάτω:

- Οι επιχειρηματικές διαδικασίες έχουν στρατηγικό ρόλο στη δημιουργία αξίας,
- Οι διαδικασίες θα πρέπει να βελτιώνονται συνεχώς,
- Η επιχείρηση δίνει μια έντονη έμφαση στους πελάτες,
- Οι υπεύθυνοι των διαδικασιών καθορίζονται και έχουν την ευθύνη για την επιτυχή ολοκλήρωση των διαδικασιών,
- Η οργανωτική δομή είναι σύμφωνη με τη βασική διαδικασία
- Η επίδοση της επιχείρησης μετριέται και παρακολουθείται.

Ο Hajo A. Reijers (2006) ερμηνεύει τον προσανατολισμό στις διαδικασίες της επιχείρησης (BPO) ως μια προσπάθεια της επιχείρησης να επεξεργάζεται την πλατφόρμα για την οργανωτική δομή και τον στρατηγικό σχεδιασμό. Παρόλο που οι ορισμοί του BPO ποικίλουν, ο ορισμός, ο οποίος υιοθετείται εδώ, ανήκει στους McCormack και Johnson (2001) και αναφέρει το εξής: «Μια επιχείρηση, η οποία δίνει έμφαση στις διαδικασίες, σε αντίθεση με τις ιεραρχίες, με ιδιαίτερη έμφαση στα αποτελέσματα και την ικανοποίηση των πελατών».

Το δεύτερο μέρος του παραπάνω διαγράμματος απεικονίζει το τμήμα της Μέτρησης της Επίδοσης της επιχείρησης. Η μέτρηση έχει γίνει μια τόσο αποδεκτή προσέγγιση στους επιχειρήσεις, που οι ίδιες καταβάλλουν σημαντική προσπάθεια να εντοπίσουν “Τι” μπορεί να μετρηθεί και “Πως” να μετρηθεί. Ωστόσο, λίγοι άνθρωποι πραγματικά αμφισβητούν το “Γιατί” πρέπει να μετρήσουν. Κάθε δραστηριότητα μέτρησης επιβαρύνεται με κάποιο κόστος για την εφαρμογή και τη διατήρηση. Χωρίς τη γνώση για ακριβείς συνθήκες υπό τις οποίες ένα σύστημα μέτρησης, είτε βελτιώσει την επίδοση είτε όχι, είναι δύσκολο να δικαιολογήσει πραγματικά το πρόσθετο κόστος από την εφαρμογή του συστήματος μέτρησης (Robson, 2004).

Το σύνηθες επιχείρημα για την μέτρηση της επίδοσης τείνει να βασίζεται σε μια δήλωση: Αυτό που δεν μπορεί να μετρηθεί, δεν μπορεί να αντιμετωπισθεί (Drucker, 1993). Η μέτρηση της επίδοσης μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία ποσοτικοποίησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της δράσης (Neely, Gregory & Platts, 2005). Η λειτουργία της μέτρησης είναι η ανάπτυξη μιας μεθόδου για τη δημιουργία μιας κατηγορίας πληροφοριών, οι οποίες θα είναι χρήσιμες σε μια ευρεία ποικιλία προβλημάτων και καταστάσεων. Η μέτρηση της επίδοσης είναι ένα μυστήριο, πολύπλοκο, απογοητευτικό, δύσκολο, προκλητικό, σημαντικό και καταχρηστικό (Sidrova & Isik, 2010).

Πολυάριθμες έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί, προκειμένου να εξηγήσουν αυτή την περίπλοκη έννοια και έχουν προβάλλει όλους τους ορισμούς των μέτρων για τη μέτρηση της επίδοσης, καθώς και του συστήματος μέτρησης της επίδοσης.

Ένα σύστημα μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης μπορεί να εξετασθεί από δύο διαφορετικά επίπεδα:

1. Τα μεμονωμένα μέτρα επίδοσης και
2. Το σύνολο των μέτρων επίδοσης

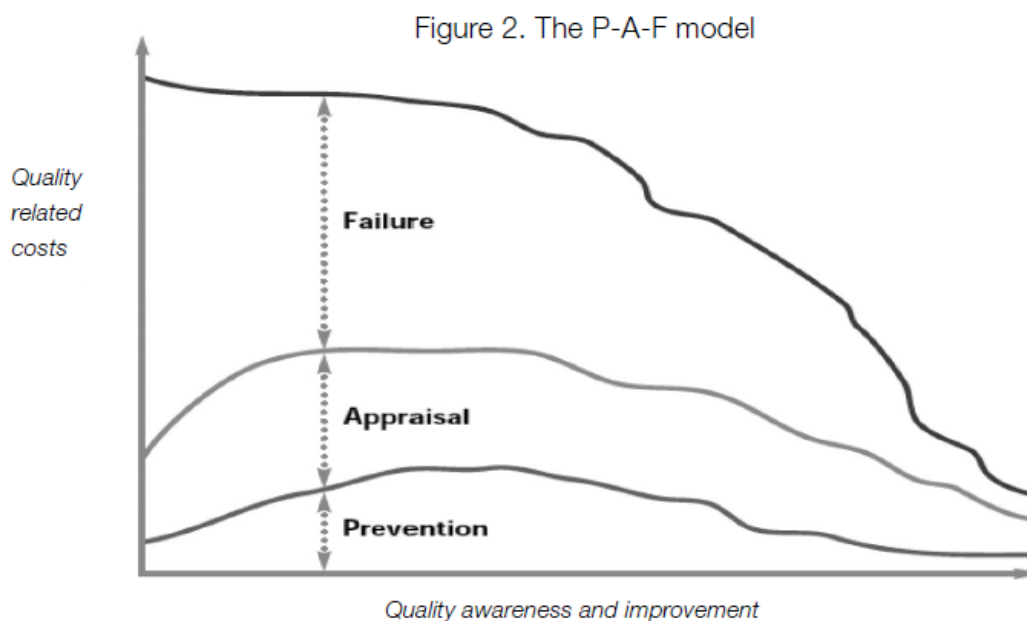
Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζονται οι πολλές διαστάσεις των πιο σημαντικών μέτρων, τα οποία είναι η ποιότητα, ο χρόνος, το κόστος και η ευελιξία (Neely, Gregory & Platts, 2005).

Μέτρα επίδοσης σχετικά με την Ποιότητα

Ο Feigenbaum ήταν ο πρώτος που υποστήριξε πως το πραγματικό κόστος της ποιότητας είναι μια συνάρτηση του κόστους πρόληψης, του κόστους της εκτίμησης και του κόστους της αποτυχίας (Neely, 1999). Κόστη πρόληψης είναι τα κόστη κάθε δραστηριότητας, που χρησιμοποιείται για την διερεύνηση, την πρόληψη ή την μείωση των ελαττωμάτων και των αποτυχιών. Κόστη εκτίμησης είναι τα κόστη εκτίμησης και την καταγραφή της ποιότητας, που έχει επιτευχθεί. Κόστη αποτυχίας είναι οι δαπάνες, οι οποίες προκύπτουν από την μη επίτευξη της ποιότητας, που έχει οριστεί. Αυτά τα κόστη μπορούν να χωριστούν σε εσωτερικά και εξωτερικά κόστη, είτε δημιουργούνται μέσα στην επιχείρηση είτε μετά τη μεταβίβαση κυριότητα στον πελάτη. Εσωτερικά κόστη αποτυχίας είναι οι δαπάνες που προκύπτουν από αποκλίσεις που διαπιστώθηκαν πριν από την παράδοση του προϊόντος στον πελάτη, όπως τα κόστη επαναεπεξεργασίας, θραυσμάτων και επανεξέτασης των υλικών.

Εξωτερικά κόστη αποτυχίας είναι οι δαπάνες που προκύπτουν από αποκλίσεις, οι οποίες διαπιστώθηκαν μετά την παράδοση του προϊόντος στον πελάτη, όπως τα κόστη που σχετίζονται με την επεξεργασία των παραπόνων των πελατών, των επιστροφών των προϊόντων από τους πελάτες και του τομέα των υπηρεσιών και των εγγυήσεων (Neely, Gregory & Platts, 2005).

Η σχέση μεταξύ των κοστών πρόληψης, εκτίμησης και αποτυχίας, που σχετίζονται με την ποιότητα, και της αύξησης της ευαισθητοποίησης και βελτίωσης στην επιχείρηση απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα (Seokji & Behnam, 2008):



Διάγραμμα 2 : P-A-F Model

Μέτρα επίδοσης που σχετίζονται με τον Χρόνο

Παράδειγμα για αυτό το είδος μέτρων είναι η Λογιστική Διεκπεραίωση (Throughput Accounting- TA). Αυτό το μέτρο είναι δυναμικό, ολοκληρωμένο, βασισμένο στις αρχές της επιχείρησης και περιεκτική προσέγγιση λογιστικής διαχείρισης, που παρέχει στους διαχειριστές πληροφορίες υποστήριξης αποφάσεων για τη βελτιστοποίηση της επιχείρησης. Πρόκειται για μια προσέγγιση, η οποία εντοπίζει τους παράγοντες που εμποδίζουν την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της και στη συνέχεια, επικεντρώνεται σε απλά μέτρα, τα οποία οδηγούν τη συμπεριφορά σε σημαντικούς τομείς για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων (Bragg, 2007). Η Λογιστική Διεκπεραίωση προτάθηκε από τον Eliyahu M. Goldratt. Η Λογιστική Διεκπεραίωση δεν είναι ούτε λογιστικό κόστος ούτε κοστίζει διότι είναι συγκεντρωμένα χρήματα και δεν συμπεριλαμβάνονται στα γενικά έξοδα (σταθερά και κυμαινόμενα έξοδα, συμπεριλαμβανομένων των γενικών εξόδων) για τα προϊόντα και υπηρεσίες που πωλούνται ή παρέχονται από μια επιχείρηση. Η Διεκπεραίωση λαμβάνει υπόψη τον παράγοντα χρόνο.

Μέτρα επίδοσης που σχετίζονται με το Κόστος

Υπάρχουν αρκετές θεωρίες και πρακτικές λογιστικού κόστους σήμερα, όπως η απόδοση επένδυσης (ROI) ή η κοστολόγηση βάση δραστηριότητας (ABC) (Turra, 2010). Η απόδοση της επένδυσης (ROI) είναι ένα μέτρο επίδοσης, που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση μιας επένδυσης ή για τη σύγκριση της αποτελεσματικότητας ενός αριθμού διαφορετικών επενδύσεων. Για να υπολογισθεί η απόδοσης των επενδύσεων, το όφελος (απόδοση) της επένδυσης διαιρείται από το κόστος της επένδυσης. Το αποτέλεσμα είναι εκφρασμένο ως ποσοστό ή αναλογία. Η κοστολόγηση βάση δραστηριοτήτων (ABC) είναι ένα κοστολογικό μοντέλο που προσδιορίζει τις δραστηριότητες σε μια επιχείρηση και εκχωρεί το κόστος κάθε πόρου της δραστηριότητας σε όλα τα προϊόντα και υπηρεσίες, σύμφωνα με την πραγματική κατανάλωση από το καθένα. Εκχωρεί περισσότερες έμμεσες δαπάνες (γενικά έξοδα) στις άμεσες δαπάνες (Bragg, 2007). Με αυτόν τον τρόπο, μια επιχείρηση μπορεί να εκτιμήσει επακριβώς το κόστος κάθε προϊόντος και υπηρεσίας, έτσι ώστε να εντοπισθούν και να μειωθούν εκείνα που είναι μη επικερδή και να μειώσουν τις τιμές εκείνων που είναι υπερτιμημένα.

Γενικά χρησιμοποιείται ως ένα εργαλείο για την κατανόηση του κόστους του προϊόντος και του πελάτη, καθώς επίσης και για την κερδοφορία. Ως εκ τούτου, η κοστολόγηση βάση των δραστηριοτήτων έχει κυρίως χρησιμοποιηθεί για να στηρίξει τις στρατηγικές αποφάσεις όπως η τιμολόγηση, την εξωτερική ανάθεση (outsourcing), την αναγνώριση και τη μέτρηση της διαδικασίας των πρωτοβουλιών βελτίωσης (Tagen, 2004).

Μέτρα επίδοσης που σχετίζονται με την Ευελιξία

Οι στρατηγικές ευελιξία περιλαμβάνουν την ανάπτυξη την ικανότητας να ανταποκρίνονται γρήγορα και με έναν οικονομικά αποδεκτό τρόπο στις αλλαγές στον όγκο των ήδη υπάρχοντων προϊόντων, να σχεδιάζει, να κατασκευάζει και να παραδίδει τα νέα προϊόντα, χαρακτηριστικά προϊόντων ή τις βελτιώσεις και την εφαρμογή νέων τεχνολογιών. Αυτές οι στρατηγικές είναι ιδιαίτερα σημαντικές για τις μεταποιητικές επιχειρήσεις, οι οποίες λειτουργούν σε ανταγωνιστικό και σύγχρονο περιβάλλον, γιατί επιτρέπουν στις επιχειρήσεις αυτές να αντιδρούν άμεσα σε μια ανταγωνιστική απειλή ή να αναπτύξει ένα προϊόν και μια τεχνολογική ευκαιρία. Ολοκληρωμένα μέτρα της μεταποιητικής ευελιξίας μπορούν να αναγνωρισθούν εξετάζοντας τις πρακτικές, οι οποίες προωθούν τις ευέλικτες ανταποκρίσεις, διατηρώντας παράλληλα την εξοικονόμηση του κόστους και τα κατάλληλα πρότυπα ποιότητας των προϊόντων. Αυτές οι πρακτικές περιλαμβάνουν τη μελέτη για το πώς επιτυγχάνεται η ευελιξία στα διάφορα στάδια σε όλη τη διαδικασία παραγωγής, συμπεριλαμβανομένων τον σχεδιασμό, την προμήθεια υλικών, τη διαδικασία παραγωγής, της αποστολής, των υπηρεσιών και του marketing (Chenhall, 1996).

Ποιότητα	Χρόνος	Ευελιξία	Κόστος
Επίδοση	Χρόνος Κατασκευής	Ποιότητα Υλικών	Κόστος Κατασκευής
Χαρακτηριστικά	Ρυθμός Εισαγωγής Παραγωγής	Ποιότητα αποτελέσματος	Προστιθέμενη Αξία
Αξιοπιστία	Χρόνος Παράδοσης	Νέο Προϊόν	Τιμή Πώλησης
Συμμόρφωση	Επίδοση προθεσμίας	Τροποποίηση Προϊόντος	Τρέχον Κόστος
Τεχνική Ανθεκτικότητα	Συχνότητα Παράδοσης	Όγκος	Κόστος επιδιόρθωσης
Αντιληπτή Ποιότητα		Σύνθεση	
Ανθρώπινος παράγοντας		Σύνθεση Πόρων	
Αξία			

Πίνακας 1: Τα πιο σημαντικά μεμονωμένα μέτρα

Σημαντικό να τονιστεί είναι το γεγονός ότι θα πρέπει να χρησιμοποιείται ένας συγκεκριμένος αριθμός μετρήσεων, διότι στην περίπτωση χρήσης πολλών μετρήσεων επίδοσης υπάρχει πιθανότητα αποπροσανατολισμού της διοίκησης από τις μετρήσεις που πραγματικά είναι σημαντικές για την επιχείρηση. Οι μετρήσεις, που θα επιλεγθούν, θα πρέπει να καλύπτουν τόσο τους εσωτερικούς όσο και τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση καθώς επίσης θα πρέπει να έχουν όχι μόνο χρηματοοικονομικό χαρακτήρα, αλλά και μη-χρηματοοικονομικό. Δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος αριθμός μετρήσεων που πρέπει να ακολουθεί η επιχείρηση, όμως οι περισσότερες εταιρίες χρησιμοποιούν από τρεις έως δεκαπέντε (15) μετρήσεις, αναλόγως βέβαια και με δομή της επιχείρησης. Τέλος, οι μετρήσεις επίδοσης θα πρέπει να προσαρμόζονται στις αλλαγές που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Οι μετρήσεις των επιδόσεων χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη είναι οι **παραδοσιακές μετρήσεις** και η δεύτερη κατηγορία είναι οι **μη-παραδοσιακές μετρήσεις**.

Οι παραδοσιακές μετρήσεις επίδοσης της επιχείρησης στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό από λογιστικά συστήματα διοίκησης και συνεπώς χρησιμοποιούν χρηματοοικονομικά στοιχεία όπως παραδείγματος χάρη η απόδοση της επένδυσης, οι διακυμάνσεις των τιμών και παραγωγικότητα ανά εργαζόμενο.

Η αποκλειστική χρήση των χρηματοοικονομικών μετρήσεων ενέχει τον κίνδυνο να επηρεάσει την μακροχρόνια ανάπτυξη της επιχείρησης, λόγω των βραχυπρόθεσμων οικονομικών στόχων. Ωστόσο, αν και οι επιχειρήσεις γνωρίζουν πλέον αυτόν τον κίνδυνο, συνεχίζουν να χρησιμοποιούν ακόμα μόνο τις παραδοσιακές μετρήσεις, οι οποίες δίνουν ελλιπείς πληροφορίες. Η χρήση μόνο αυτών των μετρήσεων έχει κάποια μειονεκτήματα, τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω:

1. Η αποκλειστική παρακολούθηση των χρηματοοικονομικών στοιχείων οδηγεί σε αποκλεισμό ποσοτικών στοιχείων όπως η ικανοποίηση των πελατών και η ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών.
2. Δεν ενσωματώνουν την στρατηγική της επιχείρησης, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να χρησιμοποιεί για όλες τις στρατηγικές, που ακολουθεί, τους ίδιους βραχυπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς δείκτες.
3. Δεν αποδίδεται βαρύτητα στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Δεν παρέχουν πληροφόρηση σχετικά με τη θέση της επιχείρησης σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της.
4. Περιορισμένη πρακτική εφαρμογή, λόγω του ότι γίνεται προσπάθεια να ποσοτικοποιηθούν την επιχειρησιακή επίδοση με χρηματοοικονομικούς όρους
5. Οι παραδοσιακές μετρήσεις είναι δαπανηρές. Το κόστος της συλλογής και επεξεργασίας των πληροφοριών είναι αρκετά υψηλό.
6. Έλλειψη ευελιξίας, γεγονός πολύ σημαντικό αφού η κάθε επιχείρηση είναι μοναδική.
7. Τα χρηματοοικονομικά στοιχεία δεν είναι εύκολα ερμηνεύσιμα από όλους τους υπαλλήλους της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να κατανοήσουν τη θέση της επιχείρησης, έτσι ώστε να συσχετίσουν αυτή τη θέση με την εργασία τους.
8. Αποθαρρύνουν τη συνεχή βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης, διότι οι εργαζόμενοι, φοβούμενοι μην τεθούν υψηλότεροι στόχοι, δεν αποδίδουν το μέγιστο.

Παραδοσιακές Μετρήσεις των επιδόσεων	Μη Παραδοσιακές Μετρήσεις των επιδόσεων
Στηρίζονται σε ξεπερασμένα παραδοσιακά συστήματα	Στηρίζονται στην εταιρική στρατηγική
Αποτελούν κυρίως χρηματοοικονομικές μετρήσεις	Αποτελούν κυρίως μη-χρηματοοικονομικές μετρήσεις
Αποτελούν μετρήσεις χρονικής υστέρησης (εβδομαδιαίες ή μηνιαίες)	Παρακολουθούνται σε ωριαία ή ημερήσια βάση
Απευθύνονται στα μεσαία ή ανώτερα στελέχη	Απευθύνονται σε όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης
Μη συμφωνία των εργαζομένων	Ικανοποίηση των εργαζομένων
Δεν χρησιμοποιούνται από το κατώτερο επίπεδο των εργαζομένων	Χρησιμοποιούνται και από το κατώτερο επίπεδο των εργαζομένων
Σταθερό στο πέρασμα του χρόνου	Μεταβάλλεται καθώς μεταβάλλονται οι συνθήκες
Έχουν συγκεκριμένη μορφή	Η μορφή τους προσαρμόζεται ανάλογα με τις συνθήκες
Δύσκολες, περίπλοκες και παραπλανητικές	Απλές, ακριβείς και εύκολες στη χρήση
Οδηγούν στην απογοήτευση των εργαζομένων	Οδηγούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων
Χρήση κυρίως για τη ρύθμιση των επιδόσεων	Χρήση κυρίως για τη βελτίωση των επιδόσεων
Αποτελούν εμπόδιο για τη συνεχή βελτίωση	Συμβάλλουν στην επίτευξη της συνεχούς βελτίωσης
Δεν εφαρμόζονται στα συστήματα βελτίωσης Άμεσης Παραγωγής και Παράδοσης του προϊόντος (Just in Time), Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), Ανασχεδιασμού των Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Engineering) κ.λ.π.	Εφαρμόζονται στα συστήματα βελτίωσης

Πίνακας 2: Οι διαφορές των παραδοσιακών και των μη παραδοσιακών μετρήσεων επίδοσης

Από ότι καταλαβαίνουμε από τα παραπάνω, οι παραδοσιακές μετρήσεις παρουσιάζουν σημαντικά μειονεκτήματα, τα οποία εμποδίζουν την αποτελεσματικότητά τους στο σύγχρονο ανταγωνιστικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Με σκοπό να περιοριστούν τα μειονεκτήματα των παραδοσιακών μετρήσεων, άρχισαν να αναπτύσσονται κάποιες νέες μετρήσεις, σε απλούστερη μορφή, οι οποίες έχουν μη-χρηματοοικονομικό χαρακτήρα και προσαρμόζονται σύμφωνα με τη μεταβαλλόμενη αγορά. Παρακάτω θα αναφερθούμε στις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των παραδοσιακών και των μη-παραδοσιακών μετρήσεων επίδοσης.

Οι μη παραδοσιακές μετρήσεις επίδοσης αποτελούν κυρίως μη-χρηματοοικονομικές μετρήσεις και σε αντίθεση με τις παραδοσιακές μετρήσεις, στηρίζονται στην επιχειρησιακή στρατηγική. Απευθύνονται σε όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης, και όχι μόνο στα μεσαία και τα υψηλόβαθμα στελέχη, και όλοι οι εργαζόμενοι μπορούν να τις κατανοήσουν από τη στιγμή που έχουν απλούστερη μορφή και ακριβείς. Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές μετρήσεις, οι μη-παραδοσιακές μετρήσεις οδηγούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Παράλληλα, η μορφή τους προσαρμόζεται αναλόγως με τις ανάγκες της επιχείρησης και μεταβάλλεται αναλόγως με τις συνθήκες αγοράς. Ενώ οι παραδοσιακές μετρήσεις χρησιμοποιούνται για τη ρύθμιση των επιδόσεων, οι μη-παραδοσιακές μετρήσεις χρησιμοποιούνται κυρίως για τη βελτίωση της επίδοσης. Τέλος, συμβάλλουν στην επίτευξη της συνεχούς βελτίωσης, καθώς εφαρμόζονται στα συστήματα βελτίωσης Άμεσης Παραγωγής και Παράδοσης του προϊόντος (Just In Time), Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) και Ανασχεδιασμού των Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Re-engineering) και άλλα.

Ενώ οι παραδοσιακές μετρήσεις δίνουν βαρύτητα στην παραγωγικότητα, το κέρδος και το κόστος, οι μη-παραδοσιακές μετρήσεις δίνουν έμφαση στη στρατηγική μέτρηση του χρόνου διεκπεραίωσης των διαδικασιών. Η μέτρηση, ο έλεγχος και η συμπίεση του χρόνου μειώνουν το κόστος, βελτιώνουν την ικανοποίηση των πελατών λόγω της γρήγορης ανταπόκρισης, αυξάνουν την παραγωγικότητα, μειώνουν τους κινδύνους των προβλέψεων και αυξάνουν τα κέρδη. Η μείωση του χρόνου ολοκλήρωσης των διαδικασιών σημαίνει εξάλειψη των ενεργειών που προσθέτουν αξία στο παρεχόμενο προϊόν/υπηρεσία, που με τη σειρά του μειώνει την πιθανότητα εμφάνισης ελαττωμάτων κατά την παραγωγή, άρα μειώνεται το λειτουργικό κόστος. Έτσι λοιπόν, ο χρόνος αποτελεί σημαντικό εργαλείο βελτίωσης των επιδόσεων της επιχείρησης για αυτό το λόγο κρίνεται ως πιο ολοκληρωμένη μέτρηση από τις παραδοσιακές μετρήσεις επίδοσης. Οι μετρήσεις που γίνονται σύμφωνα με το χρόνο κατηγοριοποιούνται ως εξής:

- Ανάπτυξη νέων προϊόντων, δηλαδή ο χρόνος που χρειάζεται για τη γέννηση της ιδέας μέχρι την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά, υπολογίζεται ως ρυθμός εισαγωγής νέων προϊόντων (%)
- Λήψη αποφάσεων, δηλαδή ο χρόνος που χάνεται μέχρι να ολοκληρωθεί η λήψη απόφασης.
- Εξυπηρέτηση πελατών, δηλαδή ο χρόνος ανταπόκρισης, χρόνος από την κατανόηση των αναγκών των πελατών μέχρι τη στιγμή που θα παραδοθεί το προϊόν και τέλος
- Διαδικασίες, δηλαδή ο χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση των διαδικασιών.

1.2.3 Συστήματα Μέτρησης της Επιχειρηματικής Επίδοσης (Performance Measurement System)

Τα συστήματα μέτρησης της επίδοσης μιας επιχείρησης (Performance Measurement Systems) είναι κάποια σύνολα μετρήσεων τα οποία ποσοτικοποιούν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα κάποιων ενεργειών, που πραγματοποιούνται στην εταιρία. Μέσω ενός τέτοιου συστήματος μπορεί να γίνει αξιολόγηση των εισροών, των εκροών, της παραγωγικότητας των διαδικασιών, ενσωματώνοντας τόσο οικονομικά όσο και μη-οικονομικά στοιχεία, με στόχο την συνεχή βελτίωση της εταιρίας. Ρόλος των συστημάτων μέτρησης των επιδόσεων της εταιρίας είναι η σύνδεση της στρατηγικής της επιχείρησης με τις μετρήσεις της αποδοτικότητας καθώς επίσης και η επικοινωνία της στρατηγικής, των αξιών και του οράματος της επιχείρησης στους εργαζομένους, στους μετόχους και τους υπόλοιπους εξωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης.

Ερευνητές υποστηρίζουν πως οι οργανισμοί, που χρησιμοποιούν ισορροπημένα συστήματα μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης ως βάση του management, έχουν καλύτερες επιδόσεις από τους οργανισμούς, οι οποίοι δεν τα χρησιμοποιούν. Για αυτό το λόγο είναι απαραίτητο για τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν ένα αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης της επίδοσης, το οποίο “επιτρέπει τις συνειδητές αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν και τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν, διότι ποσοτικοποιεί την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα παρελθοντικών ενεργειών μέσω της απόκτησης, της ταξινόμησης, της διαλογής, της ανάλυσης, της ερμηνείας και της διάδοσης των κατάλληλων δεδομένων”. Αυτός ο ορισμός είναι αρκετά σημαντικός καθώς υποδεικνύει ότι το σύστημα μέτρησης της επίδοσης αποτελείται από κάποια συστατικά μέρη:

- Μεμονωμένα μέτρα, τα οποία ποσοτικοποιούν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των ενεργειών
- Ένα σύνολο μέτρων, τα οποία συνδυάζονται με σκοπό να αξιολογήσουν την επίδοση την επιχείρηση ως σύνολο
- Μια υποστηρικτική υποδομή, η οποία επιτρέπει την απόκτηση, τη συλλογή, την ταξινόμηση, την ανάλυση, την ερμηνεία και τη διάδοση των δεδομένων.

Υπάρχουν κάποιες διαδικασίες, που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση για να σχεδιάσει και να εφαρμόσει τα συστήματα μέτρησης της επίδοσης. Σημαντικοί παράγοντες, οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη, για το σχεδιασμό ενός επιτυχημένου συστήματος μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης είναι η στρατηγική, που ακολουθεί η επιχείρηση, η αλυσίδα προσφοράς, η αλυσίδα διανομής, οι πελάτες και οι σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ αυτών των παραγόντων. Η εταιρική στρατηγική αποτελεί τον κύριο παράγοντα, η οποία διαμορφώνεται ανάλογα με τα πρότυπα λειτουργίας, τις ιδιαιτερότητες της αγοράς και του οικονομικού περιβάλλοντος, που προσδιορίζουν τα περιθώρια για τη δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος, τις χρηματοοικονομικές προσδοκίες των παραγόντων, που σχετίζονται με τον οργανισμό, το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο και τις δυνατότητες της επιχείρησης σχετικά με τις γνώσεις, τις ικανότητες, τους πόρους και το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.

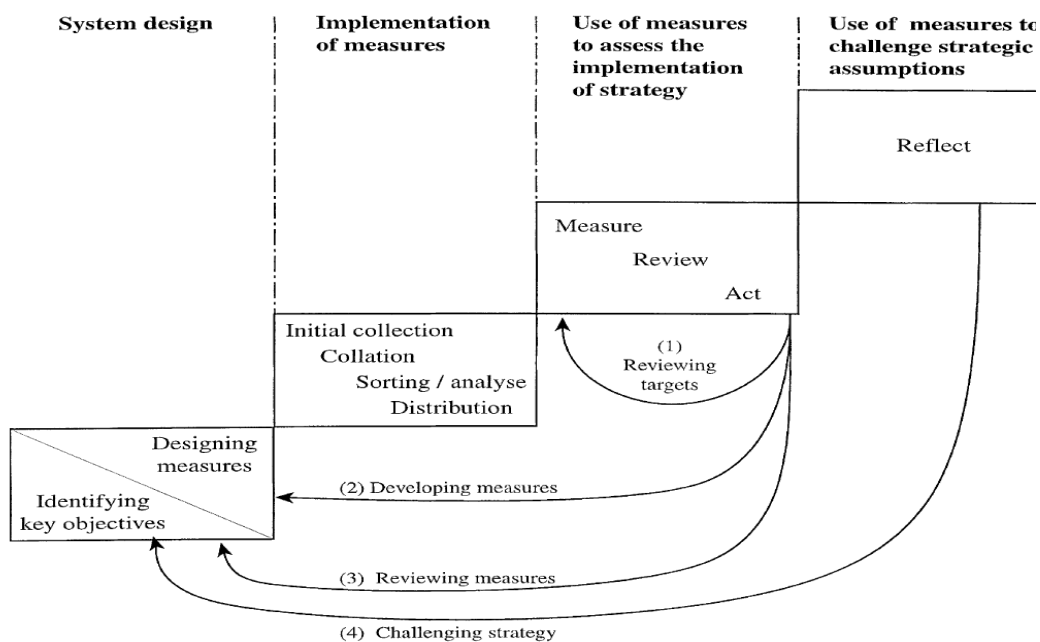
Το σύστημα μέτρησης επιδόσεων αποτελείται κυρίως από πέντε πτυχές: την ισορροπία, τη δομή, το σχεδιασμό, την εστίαση και τους στόχους. Η ισορροπία του συστήματος επιτυγχάνεται με τη χρήση εξίσου χρηματοοικονομικών και μη-χρηματοοικονομικών μετρήσεων, δείκτες παρελθοντικούς και καθοδηγητικούς και άλλα. Η δομή καθορίζεται από την κατανόηση των παραγόντων που δημιουργούν το συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και από τις λειτουργικές διαδικασίες της επιχείρησης. Ο σχεδιασμός των μετρήσεων καθορίζεται σύμφωνα με εταιρική στρατηγική και από την πληροφόρηση, που προκύπτει από την ανάδραση (feedback) στα πλαίσια του οργανισμού. Η εστίαση εφαρμόζεται σύμφωνα με την στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση και αποτελείται από κάποια συστατικά, σημαντικότερο εκ των οποίων είναι η επίτευξη συγκριτικού πλεονεκτήματος. Τέλος, οι στόχοι αποτελούν την κινητήρια δύναμη για τη βελτίωση των δυνατοτήτων της επιχείρησης. Τα “πρέπει” για ένα αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης των επιδόσεων είναι τα εξής:

- ✓ Να αναγνωρίζουν τους σημαντικούς παράγοντες που συμβάλλουν στην βελτίωση της επιχείρησης
- ✓ Να προσδιορίζουν τις οριζόντιες λειτουργικές διαδικασίες από τον τελικό καταναλωτή μέχρι τους εξωτερικούς προμηθευτές.
- ✓ Να αναγνωρίζουν τις βασικές πτυχές κάθε διαδικασίας, που είναι απαραίτητο να ελέγχονται.
- ✓ Να σχεδιάζουν προτάσεις βελτιώσεων για τις διαδικασίες.
- ✓ Να προσδιορίζουν τους παράγοντες που εμποδίζουν στην επίτευξη βελτιωμένων επιδόσεων.
- ✓ Να εξασφαλίζουν πως κάθε μέτρηση που πραγματοποιείται δεν παρουσιάζει προβλήματα σχετικά με την απουσία ισορροπίας ή τη διακύμανση και δεν επηρεάζει αρνητικά τις επιδόσεις της εταιρίας.
- ✓ Να αναθεωρούνται τακτικά οι στόχοι και τα πρότυπα που υιοθετούνται.
- ✓ Να εξασφαλίζουν ότι οι μετρήσεις προσαρμόζονται ανάλογα με τις μεταβολές στους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς παράγοντες. Παράδειγμα εξωτερικών παραγόντων αποτελεί το ανταγωνιστικό περιβάλλον, ενώ παράδειγμα εσωτερικών παραγόντων αποτελεί η στρατηγική κατεύθυνση, που ακολουθεί η επιχείρηση.

Η ανάπτυξη των συστημάτων μέτρησης επιδόσεων μπορεί να διαιρεθεί σε τρεις φάσεις:

1. Ο σχεδιασμός των μετρήσεων
2. Η εφαρμογή των μετρήσεων και
3. Η χρήση των μετρήσεων

Η φάση του σχεδιασμού των μετρήσεων μπορεί να υποδιαιρεθεί σε άλλες δύο υπό-φάσεις: τον προσδιορισμό των βασικών στόχων που πρέπει να μετρηθούν και τον σχεδιασμό αυτών των μέτρων. Πολλοί συγγραφείς υποστηρίζουν πως οι μετρήσεις πρέπει να προέρχονται από τη στρατηγική. Η σημασία του σχεδιασμού μετρήσεων με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να ενθαρρύνεται η υποστηρικτική συμπεριφορά προς τη στρατηγική είναι απούσα από τις άλλες δύο διαδικασίες. Κατά τη διαδικασία της εφαρμογής των μετρήσεων, τα συστήματα και οι διαδικασίες τίθενται σε εφαρμογή, με σκοπό να συλλεχθεί η πληροφόρηση που θα επιτρέψει την ορθή και χωρίς εμπόδια η εφαρμογή των μετρήσεων. Τέλος, κατά τη φάση της χρήσης των μετρήσεων, εκτιμάται η επιτυχία της εφαρμογής της στρατηγικής ενώ με την πληροφόρηση που προκύπτει από την ανάδραση (feedback) γίνεται έλεγχος των υποθέσεων και της εγκυρότητας της στρατηγικής, που έχει επιλεγεί από την επιχείρηση.



Η αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση, τα οποία αφορούν τις διαδικασίες, που σχετίζονται με την προσφορά του προϊόντος στον πελάτη, την κινητοποίηση των εργαζομένων, τη βελτίωση της επικοινωνίας, την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της διαδικασιών της επιχείρησης και άλλα. Τα σημαντικότερα των πλεονεκτημάτων είναι τα εξής:

- ✓ Βελτίωση των αποτελεσμάτων μέσω της μείωσης του λειτουργικού κόστους και την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας.
- ✓ Συνδυασμός των στρατηγικών ενεργειών με το στρατηγικό πλάνο της επιχείρησης.
- ✓ Προσδιορισμός των διαδικασιών που είναι σε προτεραιότητα βελτίωσης.
- ✓ Δυνατότητα ανάδρασης (feedback).
- ✓ Δυνατότητα αναγνώρισης των δυνατών και αδύνατων πρακτικών της επιχείρησης, έτσι ώστε να γίνεται άμεση βελτίωση, όπου χρειάζεται.
- ✓ Μείωση του κινδύνου, από την ταχύτερη λήψη αποφάσεων και την αύξηση του ελέγχου των διαδικασιών.
- ✓ Διευκόλυνση της διαδικασίας Συγκριτικής Προτυποποίησης (Benchmarking).
- ✓ Βελτίωση της διαδικασίας επικοινωνίας της στρατηγικής.
- ✓ Παροχή μετρήσιμων αποτελεσμάτων σχετικά με την επίτευξη των στόχων.
- ✓ Εξασφάλιση για την ικανοποίηση των πελατών.

Για τη σωστή εφαρμογή του συστήματος μέτρησης θα πρέπει να ακολουθούνται οι κανόνες, οι οποίοι θέτουν τα πρότυπα για την σύγκριση των επιδόσεων, την εκτίμηση των πληροφοριών καθώς επίσης τον χρόνο και τον τρόπο δράσης, που χρειάζεται σε κάθε περίπτωση.

Ο κακός σχεδιασμός του συστήματος θα έχει ως συνέπεια τα αντίθετα αποτελέσματα, σε σύγκριση με εκείνα που προσδοκούνται. Ο συνηθέστερος λόγος, για τον οποίο παρατηρείται χειροτέρευση των αποτελεσμάτων μετά τη χρήση ενός συστήματος μέτρησης της επίδοσης, είναι ο καθορισμός μη-κατάλληλων κανόνων για τη χρήση και την ερμηνεία των στοιχείων που προκύπτουν από την ανάδραση (feedback). Επίσης, άλλος ένας λόγος είναι η ανισορροπία των στόχων που τίθενται για την βελτίωση της επίδοσης και τέλος η

διακύμανση είναι ένας ακόμη παράγοντας, ο οποίος ενδέχεται να επηρεάσει αρνητικά τις επιδόσεις της επιχείρησης, διότι το σύστημα δεν μπορεί να εντοπίσει τις ιδιαίτερα χαμηλές και ιδιαίτερα υψηλές επιδόσεις.

1.2.3.1 Ιστορική αναδρομή των Συστημάτων Μέτρησης της Επίδοσης και η σημαντικότητα της χρήσης τους

Η μέτρηση της επίδοσης των επιχειρήσεων πρωτοεμφανίζεται στην Βενετία, γύρω στον 15^ο αιώνα, όταν τέθηκαν τα θεμέλια της λογιστικής με την τήρηση των βιβλίων διπλής εγγραφής. Στο σύστημα μέτρησης της επίδοσης κυριαρχούσε ο έλεγχος των ταμειακών ροών και το κέρδος μέχρι τις αρχές του 1900, όπου ο ιδρυτής της εταιρίας General Motors, William Durant, συνειδητοποίησε πως το κέρδος δεν είναι απλά το αποτέλεσμα των λογιστικών ενεργειών, αλλά και το τελικό σημείο μιας σειράς από κόστη, που διατείνονται σε ολόκληρη την αλυσίδα προσφοράς.

Όταν τα συστήματα άρχισαν να γίνονται πιο κατανοητά, οι επιχειρήσεις συμφιλώθηκαν με την χρήση των συστημάτων, αναπτύσσοντας κιόλας νέες αντιλήψεις. Οι παραδοσιακές μετρήσεις, που είχαν τις ρίζες τους στη λογιστική διοίκηση, δέχτηκαν πολλές κριτικές, όπως για παράδειγμα οι κριτικές των Johnson και Kaplan (1987), οι οποίοι υποστήριζαν πως τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης των επιδόσεων έχουν τις ρίζες του στην βιομηχανική επανάσταση και αντανακλούν ένα σύστημα, που ανταποκρίνεται στα χαρακτηριστικά εντελώς διαφορετικών αγορών και οργανισμών. Οι πιο πρόσφατες κριτικές επικεντρώνονται περισσότερο στην ανικανότητα τους να ανταποκριθούν στις προδιαγραφές που θέτουν τα νέα εργαλεία διοίκησης των επιχειρήσεων (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Άμεση Παραγωγή και Παράδοση του προϊόντος- Just In Time, Business Process Re-engineering- Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών και άλλα).

Βασικά στοιχεία στα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης των επιδόσεων είναι τα ιστορικά στοιχεία, τα οποία συλλέγονται και επεξεργάζονται. Η πληροφόρηση αυτή αποτελεί απλώς ένα δείκτη, ο οποίος δείχνει απλώς εάν η διοίκηση κατάφερε να εφαρμόσει την επιχειρησιακή στρατηγική. Έτσι, οι κριτικές δίνουν έμφαση στην ανικανότητα των παραδοσιακών συστημάτων επίδοσης να συνεισφέρουν στην προ-ενεργητική λήψη αποφάσεων. Το 1984 οι Goldratt & Cox ανέπτυξαν τη θεωρία των περιορισμών (Theory of Constraints), η οποία επικεντρώνεται στις διαδικασίες και προτείνει μετρήσεις που χρησιμοποιούν φυσικά μεγέθη και όχι χρηματοοικονομικά μεγέθη. Το 1987 οι Cooper & Kaplan και το 1989 ο Maskell τόνισαν την αξία της Κοστολόγησης, ενώ ο Mather το 1988, οι Stalk & Hout το 1999, ο Barker το 1993 και ο Maskell το 1991 υποστήριξαν τα συστήματα μέτρησης των επιδόσεων των επιχειρήσεων που βασίζονται στο χρόνο. Το 1995 οι Neely et al. αναγνώρισαν 22 χαρακτηριστικά του επιτυχημένου συστήματος, γεγονός που αποτέλεσε κινητήρια δύναμη για την ανάπτυξη αρκετών εναλλακτικών συστημάτων μέτρησης των εταιρικών επιδόσεων. Τέλος, η ιαπωνική προσέγγιση δίνει βαρύτητα στη μείωση του κόστους και όχι στον έλεγχο του κόστους, και ισχυρίζεται πως η τιμή-στόχος πρέπει να αποτελεί το δείκτη σε κάθε ολοκληρωμένο σύστημα παραγωγής.

Πέραν της ιαπωνικής προσέγγισης, αναπτύχθηκαν και άλλες προσεγγίσεις που υποστήριξαν την ανάπτυξη των συστημάτων μέτρησης επιδόσεων που να παρέχουν ισορροπία μεταξύ των εσωτερικών και των εξωτερικών παραγόντων για την επιτυχία της επιχείρησης και μια έγκαιρη ένδειξη για μελλοντική επιτυχία, σύμφωνα με παρελθοντικές επιδόσεις της επιχείρησης. Για αυτό το λόγο, το 1989 οι Keegan et al. προτείνουν μια μήτρα εκτίμησης των επιδόσεων που παρέχει εξισορρόπηση των εσωτερικών και των εξωτερικών

παραγόντων καθώς επίσης και εξισορρόπηση των χρηματοοικονομικών και των μη-χρηματοοικονομικών μετρήσεων. Ακόμη, οι Cross & Lynch, το 1988 με 1989, περιγράφουν την λεγόμενη SMART (Strategic Measurement and Reporting Technique) πυραμίδα μετρήσεων, όπου οι μετρήσεις σε κάθε οργανωσιακό επίπεδο αντανakλούν το όραμα της επιχείρησης και τους εξωτερικούς και εσωτερικούς στόχους. Το 1991, οι Fitzgerald et al. προτείνει ένα πλαίσιο, το οποίο διαχωρίζει τα αποτελέσματα από τους παράγοντες, που τα επηρεάζουν, όπως η ποιότητα, η καινοτομία και η ευελιξία, με στόχο τη βελτίωση των εταιρικών επιδόσεων.

Το 1997, οι Epstein & Manzoni ανέπτυξαν τον Πίνακα Επιδόσεων (Tableau de Bord), όπου οι μετρήσεις αλληλοσυνδέονται και κάθε μια έχει την δική της θέση στην οργανωσιακή δομή.

Όλοι οι παραπάνω μελετητές υποστήριζαν πως η διοίκηση είναι η εκείνη, η οποία καθορίζει τα αποτελέσματα των αποφάσεων που λαμβάνει. Αντίθετα, οι Kaplan & Norton το 1992 και στη συνέχεια ο Kaplan, το 1993, υποστήριζαν πως τα εταιρικά αποτελέσματα δεν εξαρτώνται μόνο από τις ενέργειες, στις οποίες θα προβεί η διοίκηση, αλλά και από ένα σύνολο παραγόντων, δηλαδή το περιβάλλον, στο οποίο η επιχείρηση πρέπει να προσαρμοστεί. Έτσι, ανέπτυξαν το μοντέλο Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου- Balanced Scorecard, το οποίο δίνει έμφαση εκτός από τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, στην ικανοποίηση των πελατών και των εργαζομένων, στη μάθηση και ανάπτυξη και στις εσωτερικές διαδικασίες. Σύμφωνα με την κριτική των Eccles & Pieburn, θα έπρεπε να υπολογισθούν ειδικές σταθμίσεις, οι οποίες θα αναφέρονται στο βαθμό που ο καθένας από τους παράγοντες συνεισφέρει στην βελτίωση των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων. Οι Kaplan & Norton συμφώνησαν με αυτή την κριτική στο αρχικό τους μοντέλο.

Ένα πιο ευέλικτο εργαλείο, το οποίο λαμβάνει υπόψη του τόσο τη συμπεριφορά της διοίκησης όσο και την ικανοποίηση των πελατών και παράγει χρήσιμα αποτελέσματα, είναι το μοντέλο Προσδιορισμού των Αναγκών του πελάτη SERVQUAL. Το μοντέλο αυτό αναπτύχθηκε το 1990 με βάση έρευνας των Zeithaml et al. και οι διαστάσεις των ασώματων στοιχείων, της ανταπόκρισης, των ικανοτήτων, της ευγένειας, της αξιοπιστίας, της επικοινωνίας και της κατανόησης των πελατών εκτιμούνται μέσα από ερωτηματολόγια. Αφού γίνει σύγκριση των προσδοκιών των πελατών και των αντιλήψεων της διοίκησης για την υπηρεσία, η οποία προσφέρεται, εντοπίζονται οι αποκλίσεις μεταξύ των δύο αυτών μεγεθών.

Ως συμπέρασμα θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε πως δεν έχει τόσο μεγάλη σημασία ποιο σύστημα μέτρησης των επιδόσεων θα εφαρμοσθεί, αρκεί να υποστηρίζει τις τρέχουσες δραστηριότητες του οργανισμού με αξιοπιστία και σταθερότητα, να διατηρεί την αξία του με τα πέρασμα του χρόνου, να προσφέρει στην επιχείρηση την απαραίτητη πληροφόρηση, έτσι ώστε να χρησιμοποιείται από τη διοίκηση αυτή η πληροφόρηση, που αντλεί με προ-ενεργητικό τρόπο.

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει αυξημένη διάδοση των συστημάτων μέτρησης των επιδόσεων, με όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, παγκοσμίως και όλων των κλάδων βιομηχανίας και παροχής υπηρεσιών, να υιοθετούν τέτοια συστήματα. Η αύξηση αυτή είναι αποτέλεσμα της μεταβολής παραγόντων και συνθηκών που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση, όπως παραδείγματος χάρη η παγκοσμιοποίηση, οι τεχνολογικές εξελίξεις και άλλα. Οι κυριότερες μεταβολές παραγόντων που κάνουν όλο και πιο σημαντική την υιοθέτηση των συστημάτων μέτρησης των επιδόσεων της επιχείρησης είναι οι παρακάτω:

- Μεταβολή της φύσης της εργασίας. Κατά το 1950 και 1960 το άμεσο εργατικό δυναμικό αποτελούσε το πενήντα τις εκατό (50%) του κόστους πωληθέντων αγαθών, έτσι τα έμμεσα κόστη κατανέμονταν στη βάση της άμεσης εργασίας από τα λογιστικά συστήματα. Το γεγονός αυτό είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους παραγωγής, το οποίο με τη σειρά του οδηγούσε σε στρέβλωση των αποφάσεων της διοίκησης, σχετικά με την κατανομή των πόρων και την τιμολογιακή πολιτική των προϊόντων. Μετά το 1980, πραγματοποιήθηκαν μαζικές επενδύσεις στον τομέα της αυτοματοποίησης των διαδικασιών παραγωγής, με σκοπό τη μείωση του κόστους της άμεσης εργασίας, το οποίο πλέον με την αυτοματοποίηση αποτελεί το πέντε με δέκα τις εκατό (5-10%) του κόστους των πωληθέντων αγαθών. Παράλληλα με την αυτοματοποίηση αναπτύχθηκαν νέες μέθοδοι κοστολόγησης και μέχρι το 1990 είχαν «παλιώσει» οι παραδοσιακές λογιστικές μέθοδοι. Εξαιτίας όλων αυτών των αλλαγών ήταν επιτακτική η ανάγκη δημιουργίας συστημάτων μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης, έτσι ώστε να είναι εφικτή η παρακολούθηση των επιχειρησιακών επιδόσεων και πιο εύκολες οι αποφάσεις σχετικά με την κοστολόγηση.
- Αύξηση του ανταγωνισμού. Ο ανταγωνισμός που αντιμετωπίζουν τώρα οι επιχειρήσεις, σε σύγκριση με εκείνον που αντιμετώπιζαν παλιά, είναι πολύ μεγαλύτερος. Για αυτό το λόγο είναι ακόμα πιο σημαντικό πλέον η μείωση του κόστους και η αύξηση της αξίας του παραγόμενου αγαθού. Ο αυξημένος ανταγωνισμός έχει αρκετές επιπτώσεις στα συστήματα μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης. Αρχικά, λόγω του ότι ο ανταγωνισμός γίνεται στην ποιότητα και όχι στην τιμή του προϊόντος, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να διαφοροποιήσουν το προϊόν τους σε όρους ποιότητας, καινοτομία, γρήγορης ανταπόκρισης και εξατομίκευσης. Η χρήση νέων συστημάτων μέτρησης των επιδόσεων λοιπόν, προέρχεται από το γεγονός ότι οι παραδοσιακές μετρήσεις δεν μπορούν να αποδώσουν ικανοποιητική εικόνα των επιδόσεων της επιχείρησης στους παραπάνω τομείς. Επιπλέον, μια άλλη επίπτωση του αυξημένου ανταγωνισμού είναι το γεγονός ότι πολλές εταιρίες τείνουν να μειώνουν τον αριθμό των εργαζομένων και ιδιαίτερα των μεσαίων στελεχών. Ο ρόλος των μεσαίων στελεχών στην επιχείρηση είναι πολύ σημαντικός, διότι είναι εκείνοι, οι οποίοι μετατρέπουν την στρατηγική της εταιρίας σε λειτουργικούς στόχους, επιβλέπουν την πορεία και συντονίζουν τις δραστηριότητες των κατωτέρων στελεχών. Λόγω της έλλειψης των μεσαίων στελεχών πρέπει να δημιουργηθεί ένας καινούργιος τρόπος επικοινωνίας της στρατηγικής στα κατώτερα στελέχη. Το κενό, λοιπόν, αυτό θα καλυφθεί από τα νέα συστήματα μέτρησης των επιδόσεων της επιχείρησης.
- Εφαρμογή συγκεκριμένων πρωτοβουλιών βελτίωσης. Λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην ποιότητα και όχι το κόστος των προϊόντων. Έτσι, για να προσφέρουν προϊόντα με χαμηλότερο κόστος, άρχισαν να υιοθετούν νέες πρωτοβουλίες και τεχνικές, όπως η Γραμμική Παραγωγή (Lean Production), η Αναδόμηση των Εσωτερικών Διεργασιών (Re-engineering), η Συγκριτική Προτυποποίηση (Benchmarking) και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Οι τεχνικές αυτές έχουν το κοινό γνώρισμα ότι βασίζονται σε συστήματα μέτρησης των επιδόσεων της επιχείρησης.

- Μεταβολή των οργανωσιακών ρόλων. Μεταβολή των οργανωσιακών ρόλων παρατηρήθηκε κατά τη διάρκεια του 1980 και 1990, της οποίας το μεγαλύτερο μέρος αφορούσε τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης των επιδόσεων της επιχείρησης. Δόθηκε μεγαλύτερη βαρύτητα σε μη-χρηματοοικονομικά στοιχεία και αναβαθμίστηκε ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και αυτό γιατί πολλές από τις μετρήσεις των εταιρικών επιδόσεων σχετίζονται με τις αποδοχές των εργαζομένων.
- Μεταβολή της εξωτερικής ζήτησης. Οι περιορισμοί, στους οποίους υποβάλλονται οι επιχειρήσεις όλο και αυξάνονται. Τέτοιοι περιορισμοί μπορεί να είναι νομοθετικές ρυθμίσεις, είτε πιέσεις που δέχονται από τις διάφορες καταναλωτικές ομάδες, από τους θεσμικούς επενδυτές και άλλα. Όλοι αυτοί οι περιορισμοί πιέζουν την διοίκηση της εταιρίας να βελτιώσει την ποιότητα των αγαθών, που προσφέρει. Για αυτό το λόγο, η ανάγκη για την υιοθέτηση ενός συστήματος μέτρησης των επιδόσεων είναι όλο και πιο απαραίτητη.
- Διεθνή βραβεία ποιότητας. Για τις εταιρίες οι οποίες έχουν σημειώσει σημαντική πρόοδο έχουν δημιουργήσει έναν αριθμό διεθνών βραβείων, τα κυριότερα των οποίων είναι το Βραβείο Baldrige και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας (European Foundation for Quality Management Award). Αυτά τα βραβεία αποτελούν κίνητρο για τις επιχειρήσεις και τα συστήματα μέτρησης των επιδόσεων είναι ένα μέσο επίτευξης.
- Η δύναμη της τεχνολογίας της πληροφορίας. Η τεχνολογία της πληροφορίας διευκόλυνε τη διαδικασία της άντλησης και επεξεργασίας των δεδομένων. Τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί η ζήτηση για διοίκηση των συστημάτων πληροφόρησης.

1.2.3.2 Σημαντικά μειονεκτήματα των Συστημάτων Μέτρησης της Επίδοσης

The most common mistake organizations make is measuring too many variables. The next most common mistake is measuring too few.

*Mark Graham Brown
Keeping Score (1996)*

Είναι σπάνιο μια επιχείρηση να μην αντιμετωπίζει προβλήματα με το σύστημα μέτρησης επιδόσεων, που χρησιμοποιεί. Μερικά προβλήματα χρειάζονται μια μικρή επέμβαση ενώ άλλα μεγάλες διορθώσεις. Το πιο σημαντικό είναι να μαθαίνει η επιχείρηση από τα λάθη της, έτσι ώστε να τα αποφεύγει. Παρακάτω αναφέρουμε μερικές από τις παγίδες στις οποίες “πέφτουν” οι επιχειρήσεις:

- Συγκέντρωση πολλών δεδομένων:
Η μεγάλη συγκέντρωση δεδομένων έχει ως αποτέλεσμα την υπερφόρτωση των πληροφοριών. Η συγκέντρωση είναι τόσο μεγάλη, που οι managers και οι εργαζόμενοι είτε θα αγνοήσουν τα δεδομένα είτε θα τα χρησιμοποιήσουν αναποτελεσματικά.
- Εστίαση στα βραχυχρόνια μέτρα:
Οι περισσότερες επιχειρήσεις συλλέγουν οικονομικά και επιχειρησιακά δεδομένα, ξεχνώντας να επικεντρωθούν στα μακροπρόθεσμα μέτρα επίδοσης, δηλαδή στην ικανοποίηση των πελατών, την ικανοποίηση των εργαζομένων, την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών και τη δημόσια ευθύνη.

- Αποτυχία στήριξης των επιχειρηματικών αποφάσεων στα δεδομένα:
Οι αποφάσεις πολλών managers βασίζονται στην διαίσθηση και την εμπειρία του παρελθόντος και όχι στα δεδομένα, που έχουν συλλεχθεί. Στην περίπτωση, που τα δεδομένα είναι βέβαια και έγκυρα, τότε θα πρέπει να χρησιμοποιούνται κατάλληλα.
- Απλοποίηση των δεδομένων:
Μερικές φορές, συνοψίζονται τόσο πολύ τα δεδομένα, με αποτέλεσμα να μετατρέπονται σε άνευ σημασίας δεδομένα. Από τη στιγμή που οι επιχειρηματικές αποφάσεις σκοπεύουν να βασιστούν στα δεδομένα, τα δεδομένα πρέπει να αναφέρονται κατανοητά και με σαφήνεια.
- Λίγα δεδομένα:
Η λήψη αποφάσεων με λίγα δεδομένα είναι το ίδιο προβληματική με την λήψη αποφάσεων, με πολλά δεδομένα. Κυρίως οι μικρές επιχειρήσεις έχουν την τάση να μετρούν μόνο λίγες μεταβλητές, για να πάρουν την ολοκληρωμένη “εικόνα” της επιχείρησης. Η εστίαση τους κυρίως σχετίζεται με χρηματοοικονομικούς δείκτες.
- Η συλλογή μη-σταθερών, αντικρουόμενων και περιττών δεδομένων:
Τα δεδομένα πρέπει να οδηγούν σε ένα απόλυτο μέτρο της επιτυχίας της επιχείρησης (Brown 1994). Ένα παράδειγμα αντικρουόμενων μέτρων θα ήταν η μέτρηση της μείωσης του χώρου των γραφείων ανά υπάλληλο με ταυτόχρονη μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων με τις εγκαταστάσεις.
- Εφαρμογή της λάθος απόδοσης:
Η εξαιρετική απόδοση σε έναν τομέα μπορεί να είναι καταστροφική για έναν άλλο τομέα.
- Ενθάρρυνση του ανταγωνισμού και αποθάρρυνση της ομαδικής δουλειάς:
Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα των επιδόσεων της επιχειρησιακής μονάδας με την επιχειρησιακή μονάδα, η τον έναν εργαζόμενο με έναν άλλον, μερικές φορές δημιουργεί έντονο ανταγωνισμό, με αποτέλεσμα να καταστρέφεται η ομαδικότητα.
- Εφαρμογή μη-ρεαλιστικών και/ή μη-λογικά μέτρα:
Τα μέτρα πρέπει να είναι ανάλογα και να ταιριάζουν στην κάθε επιχείρηση και συγκεκριμένα με τον προϋπολογισμό της και τους περιορισμούς του προσωπικού καθώς επίσης τα μέτρα πρέπει να είναι αποδοτικά με βάση το κόστος. Επίσης, τα μέτρα θα πρέπει να είναι εφικτά. Τίποτα δεν μπορεί να αποθαρρύνει πιο γρήγορα έναν εργαζόμενο από έναν στόχο, ο οποίος δεν μπορεί να επιτευχθεί.
- Αποτυχία στην σύνδεση των μέτρων:
Τα μέτρα θα πρέπει να συνδέονται με το στρατηγικό πλάνο της επιχείρησης. Μέτρα ασύνδετα είναι σαν βάρκα χωρίς νερό. Είναι άχρηστα και δεν οδηγούν πουθενά.
- Μέτρηση της εξέλιξης πολύ συχνά ή όχι τόσο συχνά, όσο χρειάζεται:
Στην περίπτωση αυτή πρέπει να υπάρχει μια ισορροπία. Ο υπολογισμός της εξέλιξης τόσο συχνά μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα περιττές προσπάθειες, οι οποίες στοιχίζουν ακριβά, με ελάχιστη ή ανύπαρκτη πρόσθετη αξία.
- Αγνόηση στον πελάτη:
Το management συχνά θέλει να μετρά μόνο τα εσωτερικά μέρη και τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να διοικεί και να ελέγχει την επιχείρηση. Ωστόσο, στην πραγματικότητα, εκείνος, ο οποίος “οδηγεί” της απόδοση της επιχείρησης είναι ο πελάτης. Σύμφωνα με την άποψη του NPR (1997), οι καλύτερες επιχειρήσεις τοποθετούν την ικανοποίηση πάνω από οτιδήποτε.
- Λάθος ερωτήσεις/ λάθος μέρη:
Πολλές φορές, τα στελέχη των επιχειρήσεων αντί να ρωτούν τι πήγε λάθος, ρωτούν ποιος φταίει για το λάθος. Ψάχνουν τις απαντήσεις στους ανθρώπους αντί στις διαδικασίες. Μια ελαττωματική διαδικασία δείχνει τον εργαζόμενο ελαττωματικό.
- Μπερδεύοντας το σκοπό του συστήματος μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης:
Ο σκοπός ενός συστήματος μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης δεν είναι μόνο να συλλέγει δεδομένα, αλλά η συλλογή των δεδομένων, πάνω στην οποία θα παρθούν σημαντικές επιχειρηματικές αποφάσεις, οι οποίες θα οδηγήσουν στην βελτίωση της επιχείρησης.

1.2.4 Ολοκληρωμένα Συστήματα Μέτρησης της Επίδοσης (Integrated Performance Measurement Systems)

Σκοπός των ολοκληρωμένων συστημάτων μέτρησης των εταιρικών επιδόσεων (Integrated Performance Measurement Systems) ήταν να αντιμετωπίσουν τους περιορισμούς που έθεταν οι παραδοσιακές μετρήσεις επιδόσεων αλλά και τα συστήματα μέτρησης των επιδόσεων που βασίζονταν στο χρόνο. Τα κυριότερα Integrated Performance Measurement Systems είναι η Balanced Scorecard (Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου) και το Performance Prism (Πρίσμα Επιδόσεων), ενώ μερικά από τα πιο διαδεδομένα είναι τα συστήματα SMART (Strategic Management Analysis and Reporting Technique) και το Ερωτηματολόγιο για τη μέτρηση των επιδόσεων (Performance Measurement Questionnaire- PQM). Ένα ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης των εταιρικών επιδόσεων επιτυγχάνει όταν η εταιρική στρατηγική και τα μέτρα επίδοσης του οργανισμού βρίσκονται σε ευθυγράμμιση καθώς επίσης και όταν τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη μεταφέρουν την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού στους εργαζομένους και τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη. Τα μέτρα επίδοσης δίνουν σκοπό στην αποστολή, το όραμα και τη στρατηγική παρέχοντας μια εστίαση, η οποία επιτρέπει σε κάθε εργαζόμενο να ξέρει πως θα συμβάλλουν στην προσπάθεια της εταιρίας και στην επιτυχία της καθώς επίσης και στις μετρήσιμες προοπτικές των ενδιαφερόμενων μερών της.

Η ολοκλήρωση των συστημάτων μέτρησης επιδόσεων μετατρέπει τα μέτρα επίδοσης σε αποτελεσματικούς παράγοντες, όπου συμβάλλουν στην αλλαγή της επιχείρησης. Τα μέτρα επίδοσης θα πρέπει να μεταφέρουν το “μήνυμα”. Δηλαδή, εάν τα μέτρα ποσοτικοποιήσουν τα αποτελέσματα μιας ενέργειας, τότε το μόνο που χρειάζεται είναι να συγκριθούν τα δεδομένα με τους επιθυμητούς στόχους, έτσι ώστε να συμπεράνουν εάν χρειάζεται κάποια ανάλογη δράση.

Η τυχαία επιλογή μεθόδων έχει ως αποτέλεσμα ακατάλληλα μέτρα, όπως για παράδειγμα στην περίπτωση της τεχνικής brainstorming, με την οποία γίνονται μακριές λίστες με πιθανά στοιχεία, τα οποία θα μπορούσαν να μετρηθούν. Δυστυχώς, τέτοιες προσπάθειες από μόνες τους δεν μπορούν να παρέχουν αξιόπιστες λίστες, για το τι πρέπει να μετρηθεί. Αν τα μέτρα είναι σταθερά συνδεδεμένα με τα αποτελέσματα, που προκύπτουν από μια καθορισμένη διαδικασία, τότε είναι δύσκολο να γνωρίζουμε τι διορθωτικές ενέργειες πρέπει να ληφθούν, καθώς και να είναι σε θέση να προβλέψουν με σιγουριά τι επιπτώσεις θα έχουν αυτές οι αλλαγές.

Για να προσδιορισθούν οι αποτελεσματικές διορθωτικές ενέργειες για τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών πρέπει να μετρηθούν όλες οι βασικές διαδικασίες. Υπάρχει ένας αριθμός συστατικών, τα οποία πρέπει να εξετασθούν ως πρώτο βήμα για να εγκατασταθεί και να εφαρμοσθεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης επιδόσεων. Αυτά τα συστατικά είναι τα παρακάτω:

1. **Το στρατηγικό σχέδιο:** Το στρατηγικό σχέδιο αποτελεί το θεμέλιο για ένα αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης. Τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης επίδοσης, τα οποία εστιάζονται σε ένα λανθασμένο σύνολο μετρήσεων ενδέχεται να υπονομεύσουν την στρατηγική αποστολή της επιχείρησης διαιωνίζοντας τις βραχυχρόνιες επιχειρηματικές πρακτικές. Από την άλλη μεριά, αν οι μετρήσεις είναι ευθυγραμμισμένες με την στρατηγική αποστολή της επιχείρησης, τότε διευκολύνεται η εντόπιση των κενών στις επιδόσεις, και παράλληλα και η δυνατότητα βελτίωσης των αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Για αυτό το λόγο, είναι πολύ σημαντικό να προσδιορισθούν τα βασικά σημεία των στρατηγικών σχεδίων και να επανεξετασθεί η

συμβατότητα των στρατηγικών σχεδίων σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης των εταιρικών επιδόσεων. Ένα σωστά ανεπτυγμένο στρατηγικό σχέδιο πρέπει να περιέχει βασικές πληροφορίες, οι οποίες είναι απαραίτητες, έτσι ώστε, να διαμορφωθεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης επιδόσεων, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

STRATEGIC PLAN ELEMENT	PERFORMANCE MEASUREMENT ATTRIBUTES
Strategic Goal	Articulates the enduring mission or "end state" desired
Objective	Describes (in verb/noun format) the strategic activities that are required to accomplish the goal
Strategy	Defines strategic (long-term) requirements in verb/noun format that link to objectives. Typically contain dates, basis of measurement, and performance aspirations (targets)
Tactical Plans	Identifies the short term requirements that link to strategy. Typically contain cost, time, milestone, quality, or safety attributes as well as performance targets

Πηγή: Establishing an Integrated Performance Measurement System, The Performance-Based Management Handbook, Vol. 2, Performance-Based Management Special Interest Group (PBM SIG)

Πίνακας 3: Στοιχεία του Στρατηγικού Σχεδίου και χαρακτηριστικά της Μέτρησης της Επίδοσης

2. **Οι κύριες εταιρικές διαδικασίες:** Οι διαδικασίες και οι απαραίτητες ενέργειες αποτελούν τα μέσα για την επίτευξη των στόχων του στρατηγικού σχεδίου. Σημαντικό βήμα για την διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού συστήματος μέτρησης των επιδόσεων, είναι η αναγνώριση των βασικών διαδικασιών, τα οποία θα επηρεάσουν τα αποτελέσματα της επιχείρησης. Οι διαδικασίες αυτές δεν θα πρέπει να είναι πολλές, διότι θα οδηγούσε με μεγάλη πληροφόρηση, αλλά ούτε πολύ μικρός, διότι θα υπήρχαν ελλιπή στοιχεία.
3. **Οι ανάγκες των παραγόντων που σχετίζονται με την επιχείρηση (stakeholders):** Όλες οι πετυχημένες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τις ανάγκες των παραγόντων, οι οποίοι σχετίζονται με αυτή (stakeholders), είτε αυτοί είναι οι πελάτες, οι ιδιοκτήτες, οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές είτε το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Οπότε, κρίνεται σκόπιμο η διοίκηση να επικοινωνεί με τους σημαντικότερους από τους παράγοντες αυτούς, όχι μόνο για να κατανοεί τις ανάγκες τους, αλλά και για να τους ενημερώνει μέσω ποιων τρόπων θα επιτύχει στην ικανοποίηση των επιδιώξεών τους. Αν μια ομάδα ενδιαφερομένων είναι σημαντική για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, τότε η επιχείρηση θα πρέπει να διαχειρισθεί τη σχέση της με αυτή την ομάδα ενδιαφερομένων. Οι εταιρίες θα πρέπει να διευθύνουν αυτό το σημαντικό συστατικό στο σύστημα μέτρησης της επίδοσης επικοινωνώντας με τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη για να καθορίσουν τις προοπτικές τους για το τι συνιστά επιτυχία της επιχείρησης.

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις απαιτούν την ενεργό συμμετοχή των πέντε κατηγοριών των ενδιαφερομένων μερών για την επίτευξη των στόχων. Αυτές οι πέντε κατηγορίες ενδιαφερομένων μερών (stakeholders) είναι οι εξής:

- Πελάτες
- Ιδιοκτήτες
- Εργαζόμενοι
- Προμηθευτές
- Ευρύτερη κοινότητα

Κάθε κατηγορία ενδιαφερομένου, χρειάζεται διαφορετική μεταχείριση, με διαφορετικές τεχνικές και εργαλεία. Παραδείγματος χάρη, για τους πελάτες, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν έρευνες ή ομάδες πελατειακής εστίασης, ενώ για τους εργαζομένους χρησιμοποιούν έρευνες, ομάδες εστίασης ή συζητήσεις.

4. **Ανάμειξη των ανώτερων στελεχών:** Στις περισσότερες καλύτερες επιχειρήσεις, η πρωτοβουλία για την μέτρηση της επίδοσης αρχικά εισάγεται και στη συνέχεια προωθείται από τα κορυφαία στελέχη. Τα ανώτερα στελέχη πρέπει να δεσμεύονται απέναντι στο σύστημα μέτρησης, να εμπνυχώνουν τους εργαζομένους, να δημιουργούν τρόπους επικοινωνίας με τους εργαζομένους και να αποκτούν πολύτιμες πληροφορίες από τη διαδικασία ανάδρασης (feedback). Υπάρχουν τέσσερις τρόποι, με τους οποίους η ανώτατη διοίκηση μπορεί να επηρεάσει θετικά με την ανάμειξή της:

- Να υπερασπιστεί το λόγο. Να δείχνουν πραγματικό ενδιαφέρον για το σύστημα και να δεσμεύονται για την επιτυχία του.
- Εξουσιοδότηση ευθυνών. Με αυτόν τον τρόπο ενδυναμώνονται οι εργαζόμενοι.
- Ανάπτυξη κατάλληλων διαδικασιών επικοινωνίας. Με αυτόν τον τρόπο, συνδέονται τα καθήκοντα των εργαζομένων με το εταιρικό στρατηγικό πλάνο. Παραδείγματα αποτελεσματικών μεθόδων επικοινωνίας είναι οι ειδικές συναντήσεις (meetings) και οι δημοσιεύσεις της εταιρίας.
- Επιδίωξη για πληροφορίες ανάδρασης (feedback). Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη πρέπει να ξέρουν τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι για την εργασία τους και για την εταιρία, ειδικά εάν δεν είναι σε ευθυγράμμιση με τη στρατηγική κατεύθυνση της εταιρίας. Για αυτό το λόγο, η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να ενθαρρύνει τους εργαζομένους να λένε την αλήθεια για το τι πιστεύουν και να αποδέχονται την άποψη τους ευγενικά.

5. **Ανάμειξη εργαζομένου:** Η συμμετοχή των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική και απαραίτητη για τα επιτυχημένα συστήματα μέτρησης, διότι με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η εμπιστοσύνη των εργαζομένων, άρα και ο βαθμός υπευθυνότητας. Η συμμετοχή του υπαλλήλου είναι ένας από τους καλύτερους τρόπους δημιουργίας μιας κουλτούρας, η οποία ευδοκίμει στην μέτρηση της απόδοσης. Απαραίτητο είναι να συμμετέχουν στο σύστημα μέτρησης όσο περισσότεροι εργαζόμενοι γίνεται, είτε εργαζόμενοι που καλούνται να πραγματοποιήσουν τις μετρήσεις, να τις μελετήσουν και να τις αναλύσουν, είτε εργαζόμενοι, οι οποίοι επηρεάζονται άμεσα από αυτές.
6. **Κατανομή αρμοδιοτήτων σχετικά με τις μετρήσεις:** Σημαντικός παράγοντας για τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου συστήματος μέτρησης αποδόσεων είναι η κατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, κάθε μέτρηση θα πρέπει να αντιστοιχεί σε έναν μόνο αρμόδιο, ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή της. Για αυτό το λόγο, θα πρέπει να χορηγούνται όλοι οι απαραίτητοι

πόροι για την εκτέλεση των ενεργειών καθώς επίσης και η δυνατότητα για λήψη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων, που αφορούν τις μετρήσεις για τις οποίες είναι υπεύθυνος ο κάθε αρμόδιος. Για την κατανομή των αρμοδιοτήτων σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης αποδόσεων της επιχείρησης, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα παρακάτω:

- Κάθε μέτρηση απόδοσης θα πρέπει να ανήκει σε ένα αρμόδιο, ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για την συγκεκριμένη μέτρηση.
 - Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν πως συμβάλλει η μέτρηση, στην οποία είναι υπεύθυνοι, στην γενική επιτυχία/αποτυχία της επιχείρησης.
 - Οι εργαζόμενοι πρέπει να προμηθευτούν με επαρκείς πόρους για να αποδώσουν στην εργασία, στην οποία είναι υπεύθυνοι.
 - Όταν οι εργαζόμενοι παίρνουν ένα μέρος εξουσίας με το να λαμβάνουν αποφάσεις και να επιλύουν προβλήματα, τότε το πιο πιθανό είναι να ανταποκριθούν στους στόχους ή ακόμα και να τους ξεπεράσουν.
 - Ο σκοπός της κατανομής αρμοδιοτήτων δεν είναι “παγίδα” για τους εργαζομένους, αλλά αντιθέτως αποτελεί προσδοκία για την ενδυνάμωση των εργαζομένων.
 - Η καλή απόδοση των εργαζομένων πρέπει να επιβραβεύεται, ενώ η κακή απόδοση πρέπει να έχει κάποια ποινή.
7. **Ένα εννοιολογικό πλαίσιο:** Το εννοιολογικό πλαίσιο προσδιορίζει τα μεγέθη, τα οποία θα πρέπει να μετρηθούν.
8. **Επικοινωνία:** Η επικοινωνία είναι αρκετά σημαντική για τη δημιουργία και τη διατήρηση ενός συστήματος μέτρησης της εταιρικής απόδοσης. Το κύριο χαρακτηριστικό της θα πρέπει να είναι οι πολλαπλές κατευθύνσεις-οριζόντια και κάθετα μέσα στην οργάνωση. Κάποιο τρόποι επικοινωνίας, που χρησιμοποιούν μερικές από τις καλύτερες επιχειρήσεις είναι οι εξής:
- Διαδραστικοί μηχανισμοί, προσανατολισμένοι σε ομάδες όπως οι συναντήσεις για την ενημέρωση της επιχείρησης και focus groups.
 - Διάφορες μορφές έντυπων μέσων όπως οι δημοσιεύσεις, τα reports και τα ενημερωτικά δελτία.
 - Προηγμένη τεχνολογία όπως τα e-mails, διασκέψεις μέσω βίντεο και εσωτερικά δίκτυα επικοινωνίας.
 - Άλλες ορατές μορφές όπως η συχνή τοποθέτηση της προόδου σε charts.
9. **Η αίσθηση της ανάγκης:** Η ανάγκη της εφαρμογής ενός ενισχυμένου συστήματος μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης προέρχεται από γεγονότα, τα οποία απειλούν την βιωσιμότητα της εταιρίας στην αγορά, και είναι αναγκαία για την επιβίωσή της. Παράδειγμα ενός αντίστοιχου γεγονότος είναι η επιθυμία για υψηλή απόδοση της επιχείρησης, έτσι ώστε να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.
- Το κάθε ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης της επίδοσης των επιχειρήσεων εμφανίζει ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα έναντι υπολοίπων. Κάποιοι περιορισμοί, οι οποίοι δημιουργούνται από την εφαρμογή των συστημάτων είναι τα παρακάτω:
- ✓ Βοηθούν περισσότερο στον έλεγχο της εταιρίας και όχι τόσο στην βελτίωση της.
 - ✓ Επικεντρώνονται στις παρούσες επιδόσεις της εταιρίας και αγνοούν τις μελλοντικές.
 - ✓ Αγνοούν την σημασία του χρόνου, ο οποίος αποτελεί βασικό παράγοντα.
 - ✓ Δεν παρέχουν ένα συγκεκριμένο εργαλείο που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για τον έλεγχο, και τη βελτίωση της επίδοσης στο κατώτερο προσωπικό.

Η διοίκηση των επιδόσεων σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης των επιδόσεων της επιχείρησης είναι η διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση διοικεί τις επιδόσεις του με βάση πάντα την στρατηγική και τους στόχους, που έχει θέσει. Στόχος της διοίκησης των επιδόσεων είναι η προσφορά ενός συστήματος ελέγχου, όπου οι λειτουργικές και εταιρικές στρατηγικές εφαρμόζονται σε όλο το σύνολο των δραστηριοτήτων και λειτουργιών και ταυτόχρονα η άντληση πληροφοριών από το σύστημα μέτρησης. Δηλαδή, η διαδικασία αυτή ορίζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση χρησιμοποιεί τα διάφορα συστήματα για την διοίκηση των επιδόσεων της.

Στο πλαίσιο αυτό, η ολοκλήρωση σημαίνει πως το σύστημα μέτρησης των επιδόσεων προωθεί τη σωστή εφαρμογή των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και με τη βοήθεια ενός δομημένου πλαισίου, οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι ορθολογικές.

Βέβαια, για να είναι το σύστημα πληροφόρησης αποτελεσματικό θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη όλους τους σημαντικούς παράγοντες για την επιχείρηση πέραν των στρατηγικών στόχων, όπως οι περιβαλλοντικοί παράγοντες, η οργανωσιακή δομή της επιχείρησης, τις δραστηριότητες και τις λειτουργίες που πραγματοποιούνται στην επιχείρηση καθώς επίσης και τα σχέσεις που δημιουργούνται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

1.2.5 Ορισμός του Process Performance Measurement System (PPMS)

Μια επιχείρηση, η οποία υιοθέτησε την άποψη της διαδικασίας της ίδιας της επιχείρησης, ασχολείται με τη διαχείριση των επιχειρησιακών διαδικασιών της (Kohlbacher & Gruenwald, 2011). Η διαδικασία μέτρησης μπορεί να ορισθεί ως η εφαρμογή του κύκλου διαχείρισης με μια έμφαση στις επιχειρησιακές διαδικασίες (Kueng, 2000) και πρέπει να γίνει μέσω του Process Performance Measurement System. Το PPMS είναι ένα εργαλείο για την οπτικοποίηση και τη συνεχή βελτίωση της διαδικασίας της επίδοσης (Kueng, 2000).

Το εργαλείο αυτό μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύστημα πληροφοριών το οποίο:

1. συγκεντρώνει τα σχετικά δεδομένα ενός ή περισσότερων επιχειρησιακών διαδικασιών μέσω ενός πλήθους δεικτών επίδοσης,
2. συγκρίνει τις τρέχουσες αξίες με ιστορικές αξίες και αξίες-στόχους,
3. δημοσιοποιεί τα αποτελέσματα (τρέχουσα αξία, αξία-στόχος, χάσμα και τάση για κάθε επιλεγμένο δείκτη) σε εκείνους που είναι σχετικοί με τη διαδικασία.

Ο κύριος στόχος του εργαλείου αυτού είναι η παροχή ολοκληρωμένης και έγκαιρης πληροφόρησης σχετικά με τις επιδόσεις των επιχειρησιακών διαδικασιών. Αυτή η πληροφορία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επικοινωνία των στόχων και της τρέχουσας επίδοσης της επιχειρησιακής διαδικασίας απευθείας στην ομάδα της διαδικασίας, για τη βελτίωση της κατανομής των πόρων και τις εκροές της διαδικασίας σύμφωνα με την ποιότητα και την ποσότητα, για να δώσει έγκαιρα σήματα προειδοποίησης, για να διαγνώσει τις αδυναμίες της διαδικασίας, για να αποφασίσει κατά πόσον οι διορθωτικές ενέργειες είναι αναγκαίες και για να αξιολογήσει το αντίκτυπο των δράσεων που αναλαμβάνονται (Kueng, 1998).

Σύμφωνα με τον Peter Kueng (2000), το εργαλείο οπτικοποίησης της επίδοσης της επιχείρησης PPMS δεν είναι σαν το PMS, που δίνει έμφαση σε γενικές έννοιες όπως το κόστος, ο χρόνος, η ποιότητα ή η ευελιξία, αλλά σε ανθρώπους, που ενδιαφέρονται για την επιχειρησιακή διαδικασία, με λίγα λόγια δηλαδή ενδιαφερόμενα μέλη (stakeholders) που καθοδηγούνται από τη μέτρηση της επίδοσης. Τα ενδιαφερόμενα μέλη (stakeholders) της διαδικασίας πρέπει να έχουν καθοριστεί. Σύμφωνα με την προσέγγιση των ενδιαφερόμενων μελών, χρησιμοποιούν τη διαδικασία επίδοσης ως βαθμό για την ικανοποίησή τους.

Τα ενδιαφερόμενα μέλη είναι τα εξής: οι επενδυτές/ δανειστές χρημάτων, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες (οι προμηθευτές και οι αγοραστές) και η κοινωνία. Κάθε ομάδα αντιπροσωπεύεται από μια πτυχή ή διάσταση της επίδοσης. Οι διαστάσεις είναι οι παρακάτω:

1. Οικονομική διάσταση (για τη μέτρηση βαθμού ικανοποίησης των δανειστών/επενδυτών χρημάτων),
2. Διάσταση του εργαζομένου,
3. Διάσταση του καταναλωτή,
4. Κοινωνική διάσταση
5. Καινοτομία

Σύμφωνα με τους Kueng and Krahn (1999), η κύρια λειτουργικότητα ενός PPMS είναι η εξής:

1. Το PPMS συλλέγει τις τρέχουσες τιμές των επιμέρους δεικτών επίδοσης. Δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη αποδεκτή λίστα δεικτών από τη διαδικασία της επίδοσης, έτσι ώστε να πρέπει να προέρχονται είτε από τους στόχους της διαδικασίας είτε από τα μέσα επίτευξης των στόχων.
2. Το PPMS συγκρίνει τις τρέχουσες τιμές (αξίες) με τις τιμές-στόχους, που ήταν επιθυμητές και τις ιστορικές τιμές.
3. Το PPMS υπολογίζει τη σχέση αιτίας-αποτελέσματος μεταξύ των δεικτών επίδοσης, που έχουν εφαρμοστεί. Δείχνει τις εξαρτήσεις μεταξύ των δεικτών και δίνει συμβουλές ως προς το αν ένας συγκεκριμένος δείκτης θα μπορούσε να λειτουργήσει ως επικεφαλής δείκτης ή ως δείκτης έγκαιρης προειδοποίησης.
4. Το PPMS διαδίδει τα αποτελέσματα (τρέχουσες τιμές, ιστορικές τιμές, τιμές-στόχους και τάση) στους ανθρώπους που ασχολούνται με τη διαδικασία. Εκείνοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες παρέχονται με στόχο να καθορισθούν οι διορθωτικές ενέργειες (παραδείγματος χάρη η διαδικασία τροποποίησης, ισχυρότερη υποστήριξη από την πληροφορική, η εκπαίδευση, η αναδιάρθρωση της ροής των πληροφοριών και άλλα), οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε υψηλότερου επιπέδου διαδικασία επίδοσης.

1.2.5.1 Process Performance Measurement System: Η αναγκαιότητα για μοντέρνες και με έμφαση στη διαδικασία επιχειρήσεις

Πολυάριθμοι συγγραφείς έχουν προτείνει τα μοντέλα, τα συστήματα και τις μεθόδους μέτρησης επίδοσης, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα (Tatitcchi, Tonelli & Cagnazzo, 2010). Το ζήτημα για το ποια μέτρα επίδοσης πρέπει να υιοθετήσει μια συγκεκριμένη επιχείρηση είναι επίκαιρο και περίπλοκο.

Το διάγραμμα 3 (Kueng, 2000) απεικονίζει την τοποθέτηση των διάφορων προσεγγίσεων των μετρήσεων με βάση το κριτήριο τον καιρό κατά τη διάρκεια του οποίου η μέτρηση δίνει έμφαση στα τμήματα της επιχείρησης ή των διαδικασιών της και με το κριτήριο της μέτρησης μόνο των ποσοτικών διαστάσεων ή των ποιοτικών και των ποσοτικών διαστάσεων μαζί.

Αυτό το διάγραμμα απεικονίζει επίσης τη διαφορά μεταξύ του Process Performance Measurement System και των άλλων προσεγγίσεων μέτρησης.

Ο παραδοσιακός έλεγχος (ROI) επικεντρώνεται στην μέτρηση της επίδοσης των μονάδων της επιχείρησης και χρησιμοποιεί μόνο ποσοτικές διαστάσεις. Η ABC (κοστολόγηση βάση δραστηριοτήτων) επικεντρώνεται στην μέτρηση της επίδοσης των διαδικασιών της επιχείρησης, αλλά κυρίως μέσω ποσοτικών διαστάσεων. Και οι δύο μέθοδοι έχουν αναπτυχθεί παραπάνω.

Πιθανώς η πιο γνωστή προσέγγιση στην μέτρηση της επίδοσης είναι η Balanced Scorecard, όπως προτείνει ο Kaplan και ο Norton (2001). Ο Kaplan και ο Norton κατηγοριοποιούν τα μέτρα σε τέσσερις κατηγορίες διαστάσεων (Sinclair & Zairi, 1995):

1. Οικονομική
2. Πελατών
3. Εσωτερικών διαδικασιών
4. Καινοτομίας και μάθησης

Ο Kaplan και ο Norton ξεκίνησαν με το επιχείρημα ότι το σύστημα μέτρησης της επιχείρησης επηρεάζει έντονα τη συμπεριφορά των διευθυντικών στελεχών και των εργαζομένων. Συνέχισαν λέγοντας πως τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά μέτρα, όπως η απόδοση των επενδύσεων, μπορεί να δώσει παραπλανητικά σήματα για την συνεχή βελτίωση και την καινοτομία. Για την αντιμετώπιση της τάσης να βασίζονται υπερβολικά σε χρηματοοικονομικά μέτρα, ο Kaplan και ο Norton υποστήριξαν πως τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να θεσπίσουν μια scorecard (κάρτα βαθμολόγησης), η οποία να λαμβάνει πολλαπλά μέτρα υπόψη (Tura, 2010). Πρότειναν μια Balanced Scorecard, η οποία να λαμβάνει υπόψη τέσσερις τύπους μέτρων:

1. Χρηματοοικονομικά μέτρα: “Πως φαινόμαστε στα ενδιαφερόμενα μέρη;”
2. Μέτρα εσωτερικών διαδικασιών: “Σε τι πρέπει να εξελιχθούμε;”
3. Μέτρα καινοτομίας και μάθησης: “Μπορούμε να συνεχίσουμε να εξελισσόμαστε και να δημιουργούμε αξία;”
4. Μέτρα για τους πελάτες: “Πως μας βλέπουν οι πελάτες;”

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της Balanced Scorecard είναι πως το εργαλείο επικεντρώνεται στα τμήματα της επιχείρησης και όχι στις διαδικασίες της επιχείρησης. Εξετάζει τις επιχειρησιακές διαδικασίες μόνο όσο έχουν μεγάλο αντίκτυπο στην ικανοποίηση των πελατών και επιτυγχάνουν τους οικονομικούς στόχους της επιχείρησης. Ποιο, λοιπόν, είναι το κατάλληλο σύστημα μέτρησης της επίδοσης; Εξαρτάται. Λαμβάνοντας υπόψη την άποψη ότι ένα σύγχρονο σύστημα μέτρησης των επιδόσεων θα πρέπει μια άποψη προσανατολισμού στη διαδικασία, οι επιχειρήσεις χρειάζονται ένα Process Performance Measurement System. Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις με προσανατολισμό στη διαδικασία πρέπει να έχουν ένα PPMS, ένα σύστημα το οποίο πληροί δύο προϋποθέσεις (Kueng, Wettstein & List, 2001):

1. Το σύστημα μέτρησης πρέπει να επικεντρώνεται στις διαδικασίες, και όχι στις μονάδες της επιχείρησης.
2. Το σύστημα μέτρησης πρέπει να αξιολογούν την επίδοση με τη μέτρηση τόσο των ποσοτικών πτυχών όσο και των ποιοτικών πτυχών.

Period of introduction	Name of the model/ framework	References
Before 1980s	The ROI, ROE and derivatives	Simons (2003)
1980	The Economic Value Added Model, EVA	Stewart (2007)
1988	The Activity Based Costing, ABC	Cooper and Kaplan (1998)
1989	The Supportive Performance Measures, SPA	Keegan (1989)
1990	The Customer Value Analysis, CVA	Customer Value Inc. (2007)
1990	The Performance Measurement Questionnaire, PQM	Dixon (1990)
1991	The Results and Determinate Frameworks, RDF	Fitzgerald (1991)
1992	The Balance Scorecard, BSC	Kaplan and Norton (1992)
1994	The Service Profit Chain, SPC	Heskett (1994)
1995	The Return on Quality Approach, ROQ	Rush (1995)
1996	The Cambridge Performance Measurement Framework, CPMF	Neely (1996)
1996	The Consistent Performance Measurement System, CPMS	Flapper (1996)
1997	The Integrated Performance Measurement System, IPMS	Bittici (1997)
1998	The Comparative Business Scorecard, CBS	Kanji (1998)
1998	The Integrated Performance Measurement Framework, IPMF	Medori (2000)
1999	The Business Excellence Model, BEM	EFQM (2007)
2000	The Dynamic Performance Measurement System, DPMS	Bittici (2000)
2001	The Action Profit Linkage Model, APL	Eppstein (2001)
2001	The Manufacturing System Design Decomposition, MSDD	Cochran (2001)
2001	The Performance Prism, PP	Neely (2001)
2004	The Performance Planning Value Chain, PPVC	Neely (2004)
2004	The Capability Economic Value of Intangible and Tangible Assets, CEVITA	Ratnatunga (2004)
2006	The performance, Development, Growth Benchmarking System, PDGBS	St-Pierre (2006)
2007	The Unused Capacity Decomposition Framework, UCDF	Balachandran (2007)

Πίνακας 4: Μέθοδοι, μοντέλα και συστήματα για τη Μέτρηση Επίδοσης

	Focus on Business Units	Focus on Business Processes
Qualitative And Quantitative Aspects	BALANCE SCORECARD	PROCESS PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM
Quantitative aspects	TRADITIONAL CONTROLLING	ACTIVITY BASED COSTING

Διάγραμμα 3: Διάφορες προσεγγίσεις μετρήσεων

1.2.6 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Η στρατηγική, την οποία θα ακολουθήσει μια επιχείρηση, αποτελεί τον συνδετικό κρίκο των στόχων της επιχείρησης με τις δραστηριότητες, τις λειτουργίες και τις πολιτικές της. Η στρατηγική πρέπει να διαμορφώνεται αναλόγως με το περιβάλλον της επιχείρησης, τις δυνατότητες της και τις ενέργειες των ανταγωνιστών της.

Η επιχειρησιακή στρατηγική αποτελεί την βάση για την αποτελεσματική μέτρηση της επίδοσης της επιχείρησης, καθώς τα συστήματα μέτρησης παρέχουν το πλαίσιο διαμόρφωσης και επικοινωνίας της στρατηγικής στην επιχείρηση καθώς επίσης αποτελούν το μέσο, με το οποίο παρακολουθείται και αξιολογείται η εφαρμογή της στρατηγικής στην επιχείρηση. Η στρατηγική αποτελείται από δύο άξονες, οι οποίοι είναι η *συνολική στρατηγική* της επιχείρησης και η *επιχειρησιακή στρατηγική*. Η συνολική στρατηγική είναι η στρατηγική, η οποία καθορίζει τις ενέργειες που η επιχείρηση επιδιώκει να ακολουθήσει, με σκοπό την μεγιστοποίηση της αξίας των πόρων της. Η επιχειρησιακή στρατηγική είναι η στρατηγική, η οποία πραγματεύεται τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα δραστηριοποιηθεί στην αγορά, τις ενέργειες που θα ακολουθήσει για να διαφοροποιήσει το προϊόν της και να παρέχει αξία στους πελάτες της.

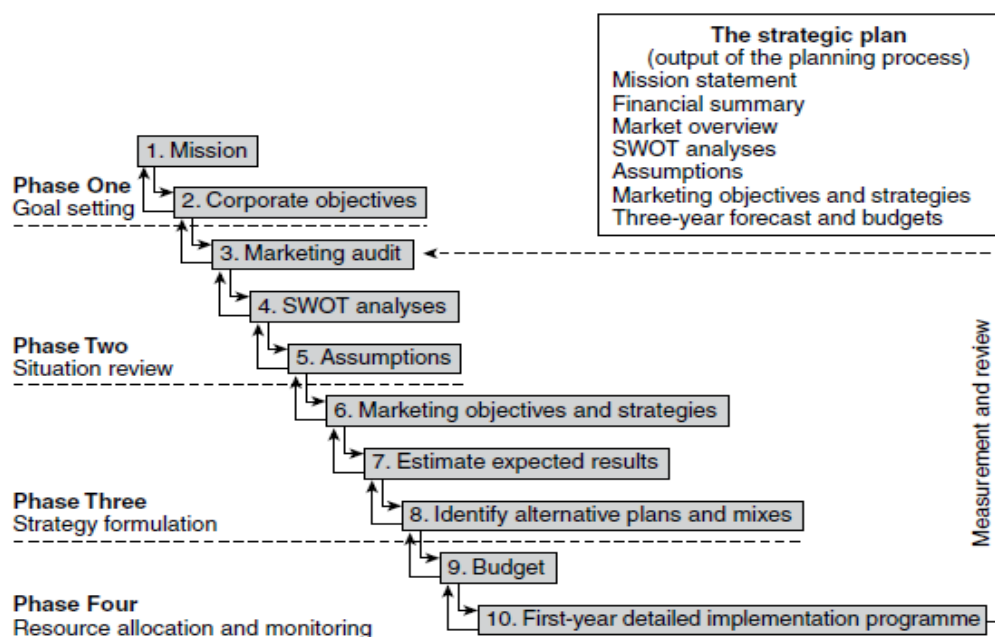
Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται σε ποιο επίπεδο βρίσκεται η εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης:



Διάγραμμα 4: Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού

Για την ανάπτυξη της στρατηγικής μιας επιχείρησης έχουν υιοθετηθεί δύο κυρίως δύο θεωρίες. Η πρώτη θεωρία ονομάζεται θεωρία του σχεδιασμού ή ορθολογισμού, στην οποία η στρατηγική σχεδιάζεται εκ των προτέρων και μετέπειτα εφαρμόζεται και στην πράξη. Η δεύτερη θεωρία ονομάζεται θεωρία της μάθησης ή της σταδιακής ανάπτυξης, στην οποία η στρατηγική αναπτύσσεται μόνο στην περίπτωση που η επιχείρηση προσδοκά την αλλαγή.

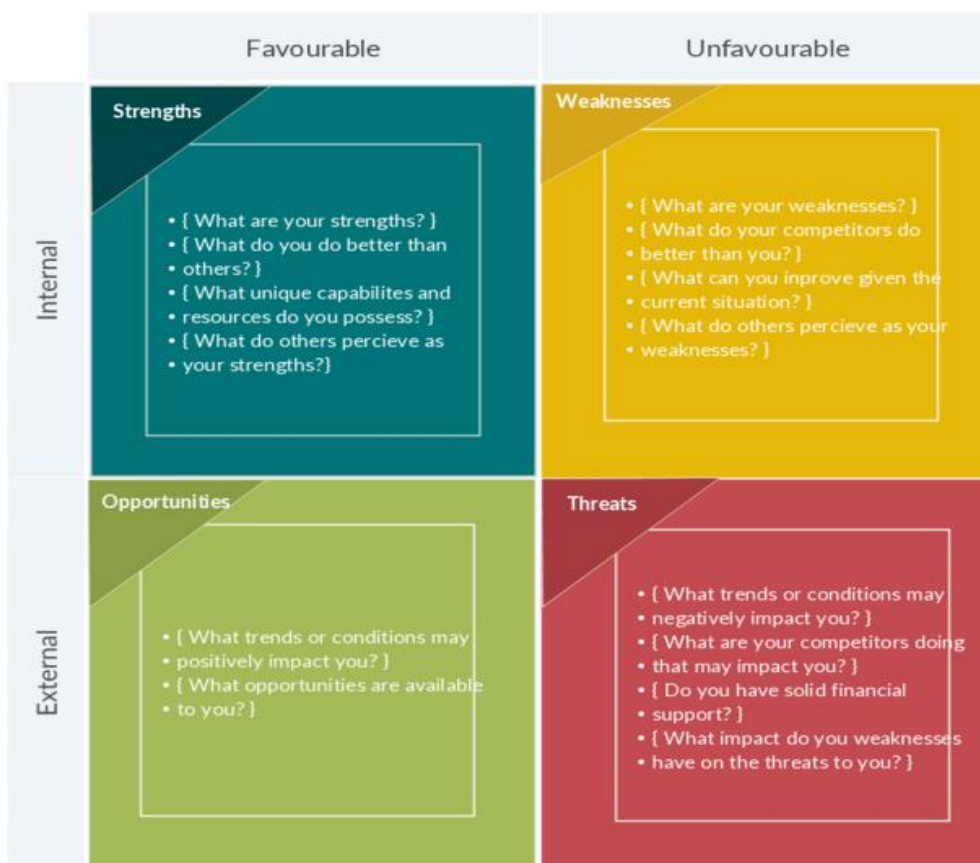
Τα στελέχη, οι υπεύθυνοι και οι αρμοδιότητες καθορίζονται ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης όπως παραδείγματος χάρη το μέγεθος, το περιβάλλον και η πολυπλοκότητά του, οι μέθοδοι παραγωγής που ακολουθεί, ο τρόπος διοίκησης και άλλα. Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει ένα πλαίσιο ανάπτυξης του στρατηγικού σχεδιασμού και την παρακολούθηση της στρατηγικής πορείας της επιχείρησης:



Διάγραμμα 5: Τα δέκα βήματα της Διαδικασίας Στρατηγικού Σχεδιασμού

Φάση 1η: Στην πρώτη φάση προσδιορίζονται οι γενικοί στόχοι της επιχείρησης και ορίζεται η αποστολή της. Η αποστολή θεωρείται το σημείο εκκίνησης της διαμόρφωσης και εφαρμογής της στρατηγικής της επιχείρησης. Συνήθως είναι σε γραπτή μορφή και μοιράζεται σε όλη την επιχείρηση, έτσι ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να είναι ενήμεροι για τις βασικές αξίες της επιχείρησης. Σπάνια αναφέρεται ως αποστολή της επιχείρησης το κέρδος, ενώ θέτονται ως αποστολή αξίες, οι οποίες κινητοποιούν τους εργαζομένους.

Φάση 2η: Στη δεύτερη φάση πραγματοποιείται επεξεργασία των παραγόντων, οι οποίοι επηρεάζουν το περιβάλλον της επιχείρησης, τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό. Τέτοιοι παράγοντες είναι ο ανταγωνισμός του κλάδου, στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση καθώς επίσης οι πόροι, που χρησιμοποιεί και οι δυνατότητες/ικανότητες της. Με λίγα λόγια, σε αυτό το στάδιο γίνεται η SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), η οποία συσχετίζει τις εσωτερικές δυνατότητες της επιχείρησης με τις εξωτερικές απειλές και ευκαιρίες, που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Η ανάλυση αυτή παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 4: SWOT Analysis Template

Για την ανάλυση του ανταγωνισμού, εξετάζονται παράγοντες όπως οι πελάτες, οι προμηθευτές, τα υποκατάστατα προϊόντα σε σύγκριση με το προϊόν που προσφέρει η επιχείρηση και η είσοδος νέων επιχειρήσεων στην αγορά. Στην εσωτερική σκοπιά αναλύονται οι αδυναμίες και τα δυνατά σημεία της επιχείρησης, εξετάζοντας παράγοντες όπως η φήμη της επιχείρησης, οι οικονομικοί πόροι της, η τεχνολογία, οι εσωτερικές ικανότητες των στελεχών και οι σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες της, με σκοπό να διαμορφωθεί η στρατηγική, την οποία θα ακολουθήσει η επιχείρηση.

Φάση 3η: Στο τρίτο στάδιο διαμορφώνεται η στρατηγική, την οποία η επιχείρηση θα ακολουθήσει, σύμφωνα με την επεξεργασία που πραγματοποιήθηκε στην προηγούμενη φάση. Στην φάση αυτή, η επιχείρηση δίνει βαρύτητα σε ζητήματα όπως η διαφοροποίηση του προϊόντος στην αγορά και η προσφορά της μέγιστης αξίας στους πελάτες της με τρόπους όπως η επιβολή χαμηλής τιμής και η προσαρμογή του προϊόντος στις ανάγκες των πελατών. Επιπλέον, ορίζονται οι στόχοι που θέλει η επιχείρηση να πετύχει, μέσω της στρατηγικής που επέλεξε. Παραδείγματα στόχων μιας επιχείρησης είναι η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά, η αύξηση του μεριδίου αγοράς της και άλλοι. Πέρα από τη διαμόρφωση της στρατηγικής και τον καθορισμό των στόχων, η επιχείρηση σε αυτό το στάδιο ορίζει τους παράγοντες, οι οποίοι θα βοηθήσουν την επιχείρηση να πετύχει στους στόχους της, καθώς επίσης και τα πλάνα δράσης, που θα ακολουθήσει.

Φάση 4η: Στη τέταρτη και τελευταία φάση τα πλάνα δράσης μετατρέπονται σε λεπτομερή πλάνα και προγράμματα και ενημερώνεται όλη η επιχείρηση για αυτά. Για την παρακολούθηση της πορείας της επιχείρησης χρησιμοποιούνται μετρήσεις (Key Performance indicators), οι οποίες είναι η βάση των συστημάτων μέτρησης των αποδόσεων της επιχείρησης.

Όπως έχει γίνει αντιληπτό από όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, τα κύρια στοιχεία της στρατηγικής διοίκησης είναι η αποστολή, οι στόχοι, η στρατηγική της επιχείρησης και οι ενέργειες για την εφαρμογή της. Στη διαδικασία ανάπτυξης της στρατηγική τα δύο στοιχεία που παίζουν καθοριστικό ρόλο είναι ο στόχος και η διορατικότητα της επιχείρησης. Ο στόχος πρέπει να είναι ξεκάθαρος και ο ορισμός της αποστολής της επιχείρησης να είναι λεπτομερής, ενώ η διορατικότητα είναι το δημιουργικό μέρος, που επιτρέπει στους στόχους, τις στρατηγικές και στις διαδικασίες να συνδυάζονται αποτελεσματικά. Σε αυτά τα στοιχεία πρέπει να προσθέσουμε το στοιχείο της γνώσης, που προέρχεται από τον συνδυασμό της πληροφόρησης και της ανάλυσης. Παρακάτω, ακολουθεί η ανάλυση του εργαλείου Balanced Scorecard, το οποίο αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία για την ανάπτυξη της Στρατηγικού Σχεδιασμού και την παρακολούθηση των επιδόσεων της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ανάλυση του εργαλείου Balanced Scorecard

2.1 Εισαγωγή

Μέχρι και πριν μερικά χρόνια, οι εταιρίες ήταν υπέρ των χρηματοοικονομικών δεικτών για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, καθώς θεωρούσαν τους χρηματοοικονομικούς δείκτες ως ασφαλές και ολοκληρωμένο εργαλείο, για να προσδιορίσουν την απόδοση της επιχείρησης. Σήμερα, η χρηματοοικονομική προσκόλληση έχει μετριαστεί λόγω των προβλημάτων και των περιορισμών, που παρουσιάζει.

Πιο συγκεκριμένα, οι χρηματοοικονομικοί δείκτες δείχνουν μόνο βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα και παρουσιάζουν κατάσταση παρελθόντος για την απόδοση της εταιρίας. Για αυτό το λόγο, δεν θα ήταν σωστό να βασιστεί η επιχείρηση μόνο στους χρηματοοικονομικούς δείκτες.

Επίσης, μεγάλες αλλαγές προκλήθηκαν λόγω της ανάπτυξης της τεχνολογίας της πληροφορίας καθώς επίσης και λόγω του ανοίγματος των παγκόσμιων αγορών. Για να επιτευχθεί συγκριτικό πλεονέκτημα δεν αρκεί μόνο πλέον η συσσώρευση κεφαλαίων και η ανάπτυξη των ενσώματων περιουσιακών στοιχείων, αλλά πλέον είναι απαραίτητα και άλλα στοιχεία, όπως οι επίτευξη μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες, η εξατομικευμένη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, η προσφορά καινοτόμων προϊόντων καθώς επίσης και το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων της επιχείρησης. Βέβαια, αυτά τα στοιχεία είναι δύσκολο να αποτυπωθούν σε χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Στοιχεία όπως τα προηγούμενα καθώς επίσης και οι επιδόσεις των υποστηρικτικών τμημάτων, είναι πολύ δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν.

Σημαντικό γεγονός για την αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης είναι η δημιουργία όσο πιο απλοποιημένων, σαφών και κατανοητών οδηγιών για τους εργαζομένους, κάτι το οποίο δεν είναι εύκολο να πραγματοποιηθεί με την μελέτη χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

Ένα ακόμη μειονέκτημα των χρηματοοικονομικών δεικτών είναι ότι λόγω της βαρύτητας που δίνεται στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα και όχι τόσο σε μακροχρόνια αποτελέσματα, δεν είναι και τόσο αξιόπιστοι.

Όλα τα παραπάνω μειονεκτήματα των χρηματοοικονομικών δεικτών, τα οποία επιδρούν στην στρατηγική διοίκηση των επιχειρήσεων και στην παρακολούθηση της πορείας για την επίτευξη των στόχων, κατέστησαν αναγκαία την υιοθέτηση ενός εργαλείου, το οποίο θα αντιμετωπίζει όλα τα παραπάνω μειονεκτήματα των χρηματοοικονομικών δεικτών αποτελεσματικά. Το εργαλείο αυτό, του οποίου η χρήση εξαπλώθηκε ταχέως είναι η Balanced Scorecard (Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου).

Η σύγκρουση μεταξύ της ακαταμάχητης δύναμης για την δημιουργία μακροχρόνιων ανταγωνιστικών ικανοτήτων και του μοντέλου της χρηματοοικονομικής λογιστικής δημιούργησε μια νέα σύνθεση: την Balanced Scorecard. Η Balanced Scorecard διατηρεί τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά μέτρα. Όμως, τα χρηματοοικονομικά μέτρα είναι ανεπαρκή για την καθοδήγηση και την εκτίμηση της πορείας που πρέπει να διανύσει μια επιχείρηση, με σκοπό να δημιουργήσει μελλοντική αξία μέσω της επένδυσης στους πελάτες της επιχείρησης, στους προμηθευτές της, τους εργαζομένους της, στις δραστηριότητες και τις λειτουργίες της, στην τεχνολογία και την καινοτομία. Η Balanced Scorecard συνδυάζει τα χρηματοοικονομικά

μέτρα των προηγούμενων αποδόσεων με τα μέτρα των οδηγών για τις μελλοντικές αποδόσεις. Οι στόχοι και τα μέτρα προέρχονται από το όραμα και τη στρατηγική της επιχείρησης και μπορούν να μελετηθούν από τέσσερις προοπτικές. Αυτές οι τέσσερις προοπτικές αποτελούν το πλαίσιο-σκελετός για την Balanced Scorecard.

Η Balanced Scorecard δεν περιορίζει τους στόχους της επιχείρησης στα χρηματοοικονομικά μέτρα, αλλά τα επεκτείνει πέρα από αυτά. Τα εταιρικά στελέχη μπορούν τώρα να υπολογίσουν πως η επιχειρηματική μονάδα μπορεί να δημιουργήσει αξία σε ήδη υπάρχοντες αλλά και μελλοντικούς πελάτες και πως θα ενδυναμώσουν τις εσωτερικές ικανότητες και την επένδυση στους ανθρώπους, στα συστήματα και στις διαδικασίες, οι οποίες είναι απαραίτητες για να βελτιώσουν τη μελλοντική απόδοση της επιχείρησης.

2.2 Ορισμός της έννοιας Balanced Scorecard

Το 1990, ο Robert Kaplan, όντας καθηγητής στο Harvard Business School, και ο David Norton, καθηγητής, έφεραν εις πέρας μια έρευνα σχετικά με τις εταιρικές επιδόσεις, σε δώδεκα επιχειρήσεις. Το αποτέλεσμα αυτής της έρευνας ήταν η διαμόρφωση ενός καινούργιου εργαλείου για τη μέτρηση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Το εργαλείο αυτό ονομάζεται Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου, η γνωστή Balanced Scorecard. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο εργαλείο, τα αποτελέσματα των επιχειρηματικών επιδόσεων δεν αποτελούνται μόνο από χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, αλλά περιλαμβάνουν και αποτελέσματα όπως παραδείγματος χάρη η ικανοποίηση των πελατών, οι εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης και η διάσταση της μάθησης και ανάπτυξης. Τα επόμενα χρόνια, ήταν αρκετές οι επιχειρήσεις, οι οποίες χρησιμοποίησαν το εργαλείο αυτό, γεγονός που ώθησε τους καθηγητές Kaplan και Norton να εκδώσουν το 1996 το βιβλίο τους “Balanced Scorecard”. Η Balanced Scorecard υιοθετήθηκε από τις περισσότερες επιχειρήσεις του καταλόγου Fortune 1000. Η χρησιμότητα και η αξία της Balanced Scorecard αναγνωρίστηκε και από το περιοδικό Harvard Business Review, χαρακτηρίζοντας το εργαλείο αυτό ως μία από τις πιο επαναστατικές ιδέες του επιχειρηματικού κόσμου του 20^{ου} αιώνα.

Η Balanced Scorecard είναι ένα περιγραφικό πλαίσιο, ένα σύστημα, το οποίο αλληλοσχετίζει στόχους, μετρήσεις και διαδικασίες, που όλα μαζί αποτελούν και περιγράφουν τη επιχειρησιακή στρατηγική και τον τρόπο, με τον οποίο εφαρμόζεται η στρατηγική της επιχείρησης. Παράλληλα, με τη βοήθεια της Balanced Scorecard, ενδυναμώνεται η ομοφωνία και η δέσμευση στην επιχείρηση απέναντι στην στρατηγική της. Το μοντέλο αυτό παρουσιάζει τους κύριους παράγοντες, οι οποίοι θα οδηγήσουν την επιχείρηση στην επιτυχία, καθώς και τις επιδιώξεις των παραγόντων, που είναι συνδεδεμένοι με την επιχείρηση, μέσα από τη σκοπιά τεσσάρων διαστάσεων. Οι διαστάσεις του μοντέλου αποτελούν τις διαφορετικές πτυχές των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, οι οποίες συνδέονται με μια σχέση αιτίου-αποτελέσματος.

Συνεπώς, μπορούμε να ορίσουμε την Balanced Scorecard ως ένα σύνολο επιλεγμένων μετρήσεων, εκφρασμένες σε αριθμούς, οι οποίες προέρχονται από την επιχειρηματική στρατηγική. Η Balanced Scorecard αποτελεί ένα σύστημα μέτρησης και διαχείρισης της επίδοσης των επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως χαρακτήρα (κερδοσκοπικού ή μη-κερδοσκοπικού), μεγέθους και κλάδου, που συμβάλλει στην ευθυγράμμιση του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών, στα πλαίσια της καθημερινής δραστηριότητας της επιχείρησης. Με τη χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου, η επιχείρηση αξιολογεί και διαχειρίζεται καλύτερα τη επιχειρησιακή στρατηγική, μπορεί να παρακολουθεί την πορεία της επίδοσης των διαδικασιών της και της επικοινωνίας των

βημάτων προόδου στους εργαζομένους της επιχείρησης. Όπως καταλαβαίνουμε, με την Balanced Scorecard μια επιχείρηση είναι σε θέση να μετρά και να αξιολογεί την επίδοση με βάση οικονομικούς δείκτες, δείκτες ικανοποίησης πελατών, και μετρήσεις αποτελεσματικότητας των εσωτερικών διαδικασιών και των ικανοτήτων.

Τα μοντέλα, που θεωρούνται επιτυχημένα, χρησιμοποιούν όχι μόνο χρηματοοικονομικές μετρήσεις, αλλά και μη-χρηματοοικονομικές μετρήσεις, οι οποίες όλες μαζί αποτελούν τμήματα τους συστήματος πληροφόρησης όλων των εργαζομένων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι από τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα μπορούν να κατανοήσουν τα αποτελέσματα των αποφάσεων και των ενεργειών τους, ενώ τα ανώτερα στελέχη μπορούν να εντοπίζουν τους «οδηγούς» για την μακροχρόνια χρηματοοικονομική ανάπτυξη της επιχείρησης. Παράλληλα, το μοντέλο αποτελεί τη βάση για τη μετάφραση της στρατηγικής και της αποστολής της επιχείρησης σε απτούς στόχους και μετρήσεις.

Με την ύπαρξη των τεσσάρων διαστάσεων της Balanced Scorecard επιτρέπεται η ισορροπία μεταξύ των:

- Εσωτερικών και Εξωτερικών Παραγόντων
- Δεικτών Lagging και Leading
- Χρηματοοικονομικών και Μη-Χρηματοοικονομικών Μέτρων
- Τμημάτων της επιχείρησης και όληκληρης της επιχείρησης
- Οικονομικών και Λειτουργικών λειτουργιών

Ισορροπία μεταξύ Εσωτερικών και Εξωτερικών Παραγόντων

Οι επιχειρήσεις, οι οποίες χτίζουν αρμοδιότητες για το μέλλον, ενώ κερδίζουν μάχες του σήμερα, ανταποκρίνονται στην ανάγκη για ισορροπία. Οι επιχειρήσεις, που αναγνωρίζουν και κατανοούν την ισορροπία εκμεταλλεύονται τόσο τους εσωτερικούς όσο και του εξωτερικούς παράγοντες, όταν αξιολογούν τη στρατηγική τους. Οι περισσότερες εταιρίες κάνουν το λάθος να επικεντρώνονται μόνο στις εσωτερικές πτυχές της επιχείρησης, δηλαδή τις λειτουργίες μέχρι να φτάσει το προϊόν στην αγορά, και όχι στις προκλήσεις των πωλήσεων και του Marketing ή στις συνθήκες της αγοράς. Το σύνδρομο αυτό ονομάζεται “build it and they will come”.

Ισορροπία μεταξύ των Δεικτών Leading και Lagging

Ο Peter Drucker, ιδρυτής της Σύγχρονης Διαχείρισης (Modern Management) αναφέρει πως χρειαζόμαστε μετρήσεις για μια επιχείρηση, που είναι παρόμοια με τους δείκτες leading και lagging, που οι οικονομολόγοι έχουν αναπτύξει τον τελευταίο μισό αιώνα, με σκοπό να προβλέψει προς ποια κατεύθυνση η οικονομία πρόκειται να κινηθεί και για πόσο καιρό.

Χρηματοοικονομικά μέτρα, τα οποία βρίσκονταν σε ισολογισμούς και καταστάσεις αποτελεσμάτων και λοιπών νόμιμων εκθέσεων μιας επιχείρησης, ήταν κυρίως δείκτες lagging. Τα περισσότερα στοιχεία στα περιοδικά και στις εφημερίδες αποτελούν δείκτες lagging. Οι περισσότερες από τις πληροφορίες σχετικά με τις παρελθοντικές πωλήσεις, επιδόσεις παραγωγής και ούτω καθεξής αποτελούν δείκτες lagging της επίδοσης, διότι σε ενημερώνουν σε ποιο σημείο βρισκόσουν και πόσο έχει αποδώσει. Οι δείκτες leading (βασικοί) είναι “σημάδια” μελλοντικής απόδοσης ή καταστάσεων. Η δύναμη ενός ισορροπημένου στρατηγικού συστήματος μέτρησης της επίδοσης είναι η αναγνώριση και των δύο δεικτών, οι οποίοι επιτρέπουν στην επιχείρηση να ισορροπήσει παρελθοντικά αποτελέσματα με μελλοντικούς οδηγούς της επίδοσης.

Ισορροπία μεταξύ των χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών μέτρων

Οι ηγέτες μετρούν την πρόοδο σε οικονομικούς όρους και πιστεύουν πως όλες οι χρηματοοικονομικές επιδόσεις παρακινούν όλους στην επιχείρηση το ίδιο. Αυτό δεν μπορεί να απέχει περισσότερο από την αλήθεια. Όπως ακριβώς προσδιορίζει ο Maslow με την ιεραρχία των αναγκών την ανθρώπινη απόδοση ως ένα σύνθετο μείγμα βασικών και προηγμένων επιθυμιών και προσδοκιών, έτσι ακριβώς είναι η εταιρική ιεραρχία. Όταν οι επιχειρήσεις πλαισιώνουν τα θέματα της στρατηγικής, δηλαδή το τι θα κάνουν με μια στρατηγική και πως θα το εκτελέσουν, θα πρέπει να γνωρίζουν για το συνδυασμό των χρηματοοικονομικών και των μη-χρηματοοικονομικών στόχων. Η ισορροπία προέρχεται από προσεκτικό υπολογισμό της κατανομής των χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών στόχων, που είναι συνυφασμένοι με την επιχειρησιακή στρατηγική. Ήδη γνωρίζουμε πως οι εργαζόμενοι δεν έχουν κίνητρο μόνο τα χρήματα, αλλά και την επίτευξη των μη χρηματοοικονομικών στόχων, η οποία θα οδηγήσει στα χρήματα. Μια συχνή παρανόηση είναι ότι οι μη χρηματοοικονομικοί στόχοι δεν έχουν αριθμητική φύση. Και οι μη χρηματοοικονομικοί στόχοι μπορούν να μετρηθούν.

Ισορροπία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης και ολόκληρης της επιχείρησης

Οι οργανώσεις διεγείρονται με το ποια είναι η καλύτερη επιχειρηματική αρχιτεκτονική για την επίτευξη των χρηματοοικονομικών τους στόχων. Μερικοί υποστηρίζουν πως οι ανεξάρτητες επιχειρηματικές μονάδες είναι οι καλύτερες, ενώ άλλοι πιστεύουν πως οι επιχειρηματικές δομές με συγκεντρωτικό έλεγχο είναι καλύτερες. Ορισμένοι πιστεύουν ότι ορισμένες βασικές λειτουργίες όπως το ανθρώπινο δυναμικό και το τμήμα IT (Information Technology) πρέπει να είναι “centralized”, έτσι ώστε να επιτρέψουν τις οικονομίες κλίμακας και τη βελτιστοποίηση των πόρων, ενώ άλλοι υποστηρίζουν πως ο καθένας πρέπει να λογοδοτεί για πόρους που μπορούν να ελέγξουν. Αυτές οι «μάχες» συνεχίζονται για αιώνες και οι υποστηρικτές των διαφόρων προσεγγίσεων μπορούν να βρουν αποδείξεις για την λειτουργία αυτών των αρχιτεκτονικών.

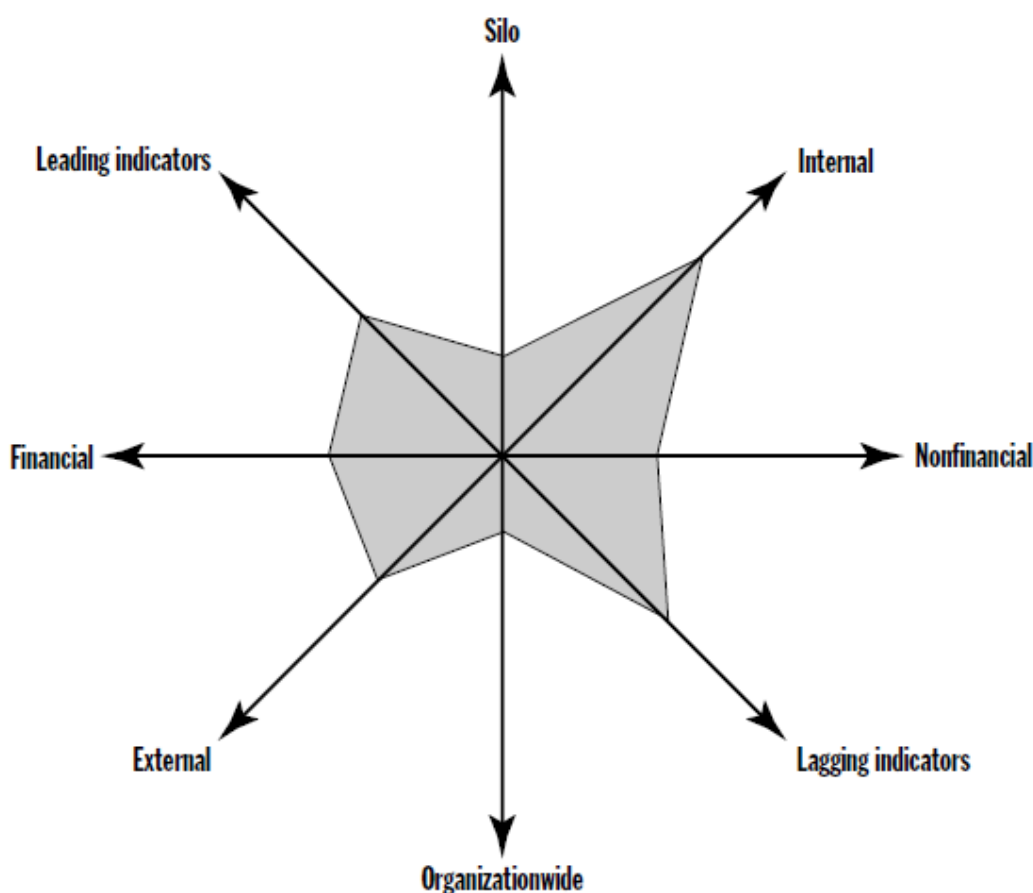
Για παράδειγμα, το Σώμα Πεζοναυτών των ΗΠΑ είναι δομημένο εδώ και πολλά χρόνια σύμφωνα με τις βασικές αρχές των επιχειρήσεων από ότι σύμφωνα με τις πρακτικές των επιχειρήσεων. Η Balanced Scorecard βοηθά στην εκτέλεση μιας στρατηγικής και μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε επιχειρησιακή δομή για την παροχή σαφήνεια για την πρόθεση της στρατηγικής, που εφαρμόζεται.

Ισορροπία μεταξύ των οικονομικών και των λειτουργικών δραστηριοτήτων

Κατά το πέρασμα των αιώνων, οι χρηματοοικονομικές μέθοδοι έχουν αλλάξει έτσι ώστε να προσαρμόσουν την εξέλιξη στην επιχειρησιακή στρατηγική, αλλά μια πρόκληση συνεχίζει να εμποδίζει τις επιχειρήσεις- τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα δεν αντιπροσωπεύουν την πραγματική κατάσταση της επιχείρησης, με αποτέλεσμα η στρατηγική να μην μπορεί να εφαρμοσθεί και να μετρηθεί.

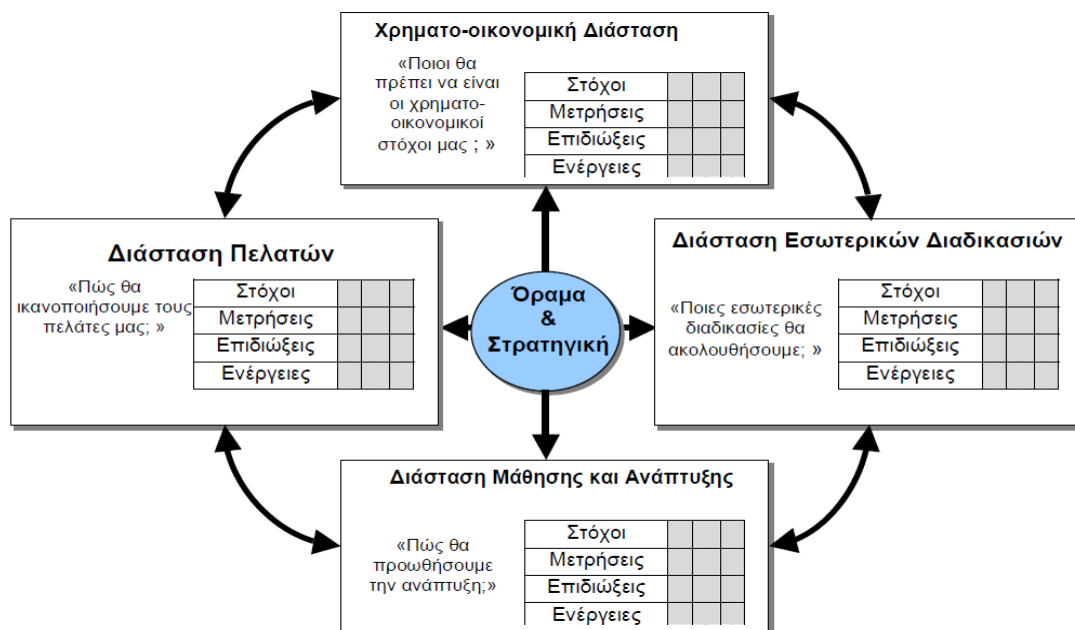
Παράλληλα, οι αλλαγές στον χαρακτήρα του επιχειρηματικού ενεργητικού έχουν μεγαλοποιήσει την πρόκληση αυτή ακόμα περισσότερο. Στο παρελθόν, τα στοιχεία του ενεργητικού της επιχείρησης θα αντικατοπτριζόταν στον ισολογισμό, αλλά πλέον το ογδόντα πέντε τις εκατό (85%) των στοιχείων του ενεργητικού είναι άυλα. Έτσι, οι παραδοσιακές χρηματοοικονομικές καταστάσεις μετρούν τα υλικά στοιχεία, όταν τα άυλα στοιχεία είναι αυτά που αποτελούν καύσιμα για το μέλλον. Μια εταιρία μπορεί να παράγει

χρηματοοικονομικά αποτελέσματα από μια βασική ικανότητα να συγκεντρώνει συνεργασίες, κάτι το οποίο δεν θα μπορεί να αποδοθεί στις οικονομικές εκθέσεις για τους μέτοχους. Βέβαια, η υποχρεωτική ετήσια έκθεση θα αναδείξει αυτό το πλεονέκτημα μέσα από πολλές συμφωνίες. Οι επιχειρήσεις, οι οποίες εξισορροπούν τα μέτρα οικονομικής αξίας με τις λειτουργικές μονάδες, είναι εκείνες που έχουν αναλύσει το λειτουργικό σώμα της επιχείρησης. Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει την ισορροπία μεταξύ όλων των βασικών μέτρων απόδοσης και δεικτών που υπογραμμίζει την ανάγκη για τη Balanced Scorecard.



Διάγραμμα 6: Ισορροπία μεταξύ δυνάμεων

Οι μέτοχοι της επιχείρησης εντάσσονται στη χρηματοοικονομική διάσταση, οι πελάτες στη διάσταση των Πελατών, τα στελέχη στη διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών και οι εργαζόμενοι της επιχείρησης στη διάσταση της Μάθησης και Ανάπτυξης. Η Balanced Scorecard παρουσιάζει τους πολλαπλούς στόχους που πρέπει να επιτύχει η επιχείρηση. Η αποστολή και η στρατηγική της επιχείρησης μετατρέπονται σε στόχους και μετρήσεις και κατανομούνται σε τέσσερις διαστάσεις, τη Χρηματοοικονομική Διάσταση, τη Διάσταση των Πελατών, τη Διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών και η Διάσταση της Μάθησης και Ανάπτυξης.



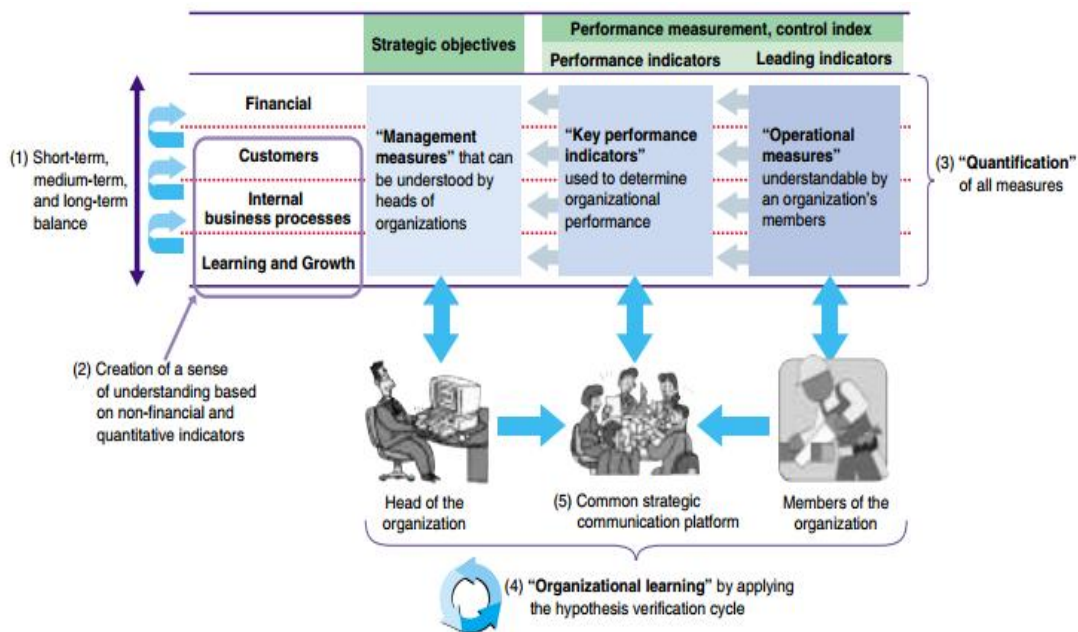
Πηγή: *Performance Measurement & control systems for implementing strategy*, Robert Simons, 2000, Prentice Hall.

Διάγραμμα 7: Το μοντέλο Balanced Scorecard

Η ουσία της Balanced Scorecard βρίσκεται σε πέντε βασικά σημεία, τα οποία είναι τα εξής:

1. Επιτυγχάνεται ισορροπία μεταξύ των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων μέσω την χρήσης ποικίλων μετρήσεων.
2. Μείωση των ασαφειών με τη χρήση ποσοτικοποιημένων δεικτών.
3. Δημιουργία κλίματος κατανόησης των στόχων της επιχείρησης με τη βοήθεια των μη-χρηματοοικονομικών δεικτών.
4. Ύπαρξη κοινής στρατηγικής επικοινωνίας μεταξύ των κατώτερων και των ανώτερων στελεχών.
5. Προώθηση της οργανωσιακής μάθησης μέσω των συνεχόμενων κύκλων επιβεβαίωσης των στρατηγικών υποθέσεων.

Το πρώτο σημείο αποτελεί το βασικό ορισμό της Balanced Scorecard, όπως αναπτύχθηκε και από τον καθηγητή Kaplan. Το δεύτερο σημείο τονίζει ότι όλοι οι δείκτες που χρησιμοποιούνται για να προσδιορισθούν οι επιδόσεις πρέπει να είναι ποσοτικοποιημένοι, και ας μην αφορούν χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Το τρίτο σημείο τονίζει το γεγονός σύμφωνα με το οποίο τα αποτελέσματα των εντατικών θεωρούνται και εκείνα επιδόσεις, και όχι μόνο εκείνες που περιλαμβάνουν χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Το τέταρτο σημείο δίνει έμφαση στο πιο συχνό πρόβλημα, το οποίο εμφανίζεται στις περισσότερες επιχειρήσεις. Τα ανώτερα στελέχη συνήθως χρησιμοποιούν ορολογία και εκφράσεις, για να περιγράψουν τους επιχειρησιακούς στρατηγικούς στόχους, οι οποίες δεν γίνονται κατανοητές από τα κατώτερα διοικητικά στελέχη. Με την ύπαρξη του μοντέλου αυτού επιτυγχάνεται η κατανόηση από όλα τα διοικητικά στελέχη με αποτέλεσμα την επιτυχημένη συνεννόηση μεταξύ των στελεχών για τις εταιρικές πρακτικές, που θα ακολουθηθούν, και ακολούθως η αναβάθμιση της προσφερόμενης εργασίας. Τέλος, το πέμπτο σημείο δείχνει τη σχέση αιτίας-αποτελέσματος, η οποία μέσω των επαναλαμβανόμενων κύκλων μάθησης δείχνει τους πιο αποτελεσματικούς δείκτες για τη μέτρηση των επιχειρησιακών επιδόσεων.



Source: Nomura Research Institute.

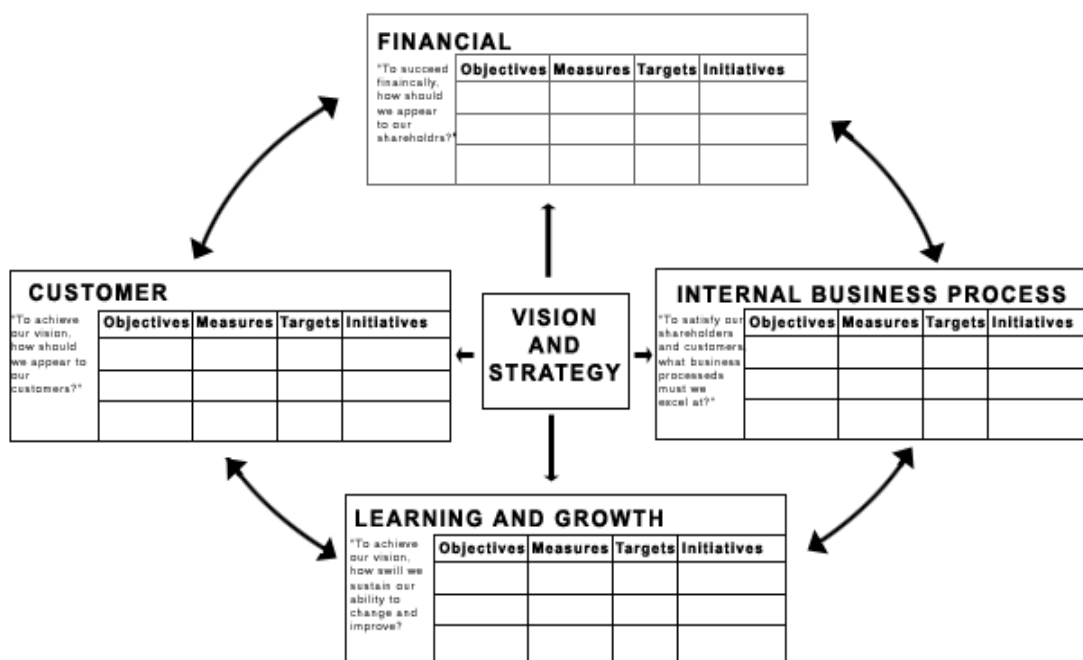
Πηγή: *Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach*, Toru Morisawa, April 2002, Nomura Research Institute

Διάγραμμα 8: Βασικά στοιχεία της Balanced Scorecard

2.3 Οι Διαστάσεις της Balanced Scorecard

Οι επιχειρήσεις, οι οποίες χρησιμοποιούν την Balanced Scorecard ως πολύτιμο εργαλείο ενός καινούργιου στρατηγικού συστήματος, έχουν να αντιμετωπίσουν δύο ζητήματα: πρώτον, πως θα κατασκευάσουν την scorecard και δεύτερον, πως θα την εφαρμόσουν. Φυσικά, αυτά τα δύο μέρη δεν είναι ανεξάρτητα. Όταν οι διαχειριστές ξεκινήσουν να χρησιμοποιούν την scorecard για τις διαδικασίες του key management, θα αποκτήσουν περαιτέρω γνώσεις για την ίδια την scorecard, δηλαδή ποια μέτρα δεν αποδίδουν, ποια μέτρα πρέπει να τροποποιηθούν και ποια μέτρα πρέπει να ενσωματωθούν στην scorecard για την στρατηγική επιτυχία.

Η αρχική μορφή του Balanced Scorecard σχεδιάστηκε από τους Kaplan και Norton, προσδιορίζοντας τις τέσσερις διαστάσεις της. Η Balanced Scorecard συμπληρώνει τον παραδοσιακό τρόπο μέτρησης με τη χρήση των οικονομικών μέτρων με την προσθήκη μέτρων από τις διαστάσεις των πελατών, των εσωτερικών διαδικασιών και της μάθησης και ανάπτυξης. Με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις μπορούν να παρακολουθούν την πορεία των άυλων περιουσιακών στοιχείων, τα οποία είναι απαραίτητα για την μελλοντική ανάπτυξη. Οι τέσσερις διαστάσεις είναι οι εξής: η Χρηματοοικονομική Διάσταση (Financial Perspective), η Διάσταση των Πελατών (Customer Perspective), η Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών (Internal Processes Perspective) και η Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης (Learning & Growth Perspective).



Διάγραμμα 9: Μετάφραση του Οράματος και της Στρατηγικής: Τέσσερις Διαστάσεις (Kaplan & Norton, 1996)

2.3.1 Χρηματοοικονομική Διάσταση (Financial Perspective)

Δημιουργώντας μια Balanced Scorecard, πρέπει να ενθαρρυνθούν όλες οι μονάδες της επιχείρησης για να συνδέσουν τους χρηματοοικονομικούς στόχους τους με την εταιρική στρατηγική. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι χρησιμεύουν ως το επίκεντρο για τους στόχους και τα μέτρα σε όλες τις υπόλοιπες διαστάσεις της scorecard. Κάθε μέτρο, το οποίο επιλέγεται, θα πρέπει να είναι μέρος της σχέσης αιτίας-αποτελέσματος, με σκοπό τη βελτίωση της μελλοντικής επίδοσης της εταιρίας. Η scorecard πρέπει να «διηγείται» την στρατηγική της επιχείρησης, ξεκινώντας με τους μακροχρόνιους χρηματοοικονομικούς στόχους και αργότερα συνδέοντάς τους με την ακολουθία των ενεργειών, που πρέπει να γίνουν με τις χρηματοοικονομικές διαδικασίες, τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες και τέλος τους εργαζομένους και τα συστήματα που θα μεταφέρουν την επιθυμητή μακροχρόνια χρηματοοικονομική επίδοση της επιχείρησης. Για πολλές επιχειρήσεις, χρηματοοικονομικά ζητήματα όπως η αύξηση των εσόδων, η βελτίωση του κόστους και της παραγωγικότητας, η ενίσχυση της αξιοποίησης των περιουσιακών στοιχείων και η μείωση του ρίσκου, μπορούν να παρέχουν τους απαραίτητους δεσμούς ανάμεσα και στις τέσσερις διαστάσεις της Scorecard.

Ωστόσο, πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους ίδιους χρηματοοικονομικούς στόχους σε όλα τα τμήματα και τις μονάδες της επιχείρησης. Για παράδειγμα, κάθε μονάδα της επιχείρησης ζητείται να επιτυγχάνει το ίδιο δεκαέξι τις εκατό (16%) απόδοση του χρησιμοποιηθέντος κεφαλαίου (Return on Capital Employed-ROCE), που έχει καθοριστεί για ολόκληρη την επιχείρηση. Αντίθετα, στην περίπτωση, κατά την οποία η επιχείρηση χρησιμοποιεί το μέτρο οικονομικής προστιθέμενης αξίας (Economic Value Added Metric), τότε σε κάθε επιχείρηση θα πρέπει να ζητηθεί να μεγιστοποιήσει την Οικονομική Προστιθέμενη Αξία (Economic Value Added) κάθε περιόδου. Ενώ αυτή η προσέγγιση είναι σίγουρα εφικτή, συνεπής και «δίκαιη», δεδομένου ότι όλοι οι managers της επιχείρησης θα αξιολογηθούν από το ίδιο μέτρο, ωστόσο

αποτυγχάνει να αναγνωρίσει ότι διαφορετικές επιχειρήσεις μπορεί να ακολουθήσουν εντελώς διαφορετικές στρατηγικές. Έτσι, είναι απίθανο ένα μέσο χρηματοοικονομικής μέτρησης να είναι κατάλληλο για ένα πλήθος επιχειρηματικών μονάδων. Έτσι, όταν θα ξεκινήσει η ανάπτυξη της χρηματοοικονομικής διάστασης για τη δική τους Balanced Scorecard, οι υπεύθυνοι των μονάδων της επιχείρησης πρέπει να καθορίσουν τις κατάλληλες χρηματοοικονομικές μετρήσεις για την στρατηγική τους. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι και μέτρα διαδραματίζουν ένα διπλό ρόλο. Από τη μια πλευρά, ορίζουν τη χρηματοοικονομική επίδοση της εταιρίας που προσδοκούν σύμφωνα με τη στρατηγική που εφαρμόζουν και από την άλλη πλευρά χρησιμεύουν ως τελικοί στόχοι για τους σκοπούς και τα μέτρα για όλες τις υπόλοιπες διαστάσεις της Scorecard.

Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με το στάδιο κύκλου ζωής, στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση. Η θεωρία της επιχειρηματικής στρατηγικής παρουσιάζει πολλές διαφορετικές στρατηγικές, που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρησιακές μονάδες. Για λόγους απλοποίησης, έχουμε εντοπίσει τρία στάδια:

1. Ανάπτυξη (Growth)
2. Διατήρηση (Sustain)
3. Συγκομιδή (Harvest)

Η *Ανάπτυξη* των επιχειρήσεων αποτελεί από τα πρώιμα στάδια του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες με σημαντική δυναμική ανάπτυξης. Όμως για να πραγματοποιηθεί αυτό, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δεσμεύσουν σημαντικούς πόρους για την ανάπτυξη και ενίσχυση νέων προϊόντων και υπηρεσιών, να κατασκευάσουν και να επεκτείνουν τις εγκαταστάσεις παραγωγής, να δημιουργήσουν τις απαραίτητες λειτουργίες, να επενδύσουν σε συστήματα, υποδομές και σε δίκτυα διανομής και τέλος να δημιουργήσει σχέσεις με πελάτες. Στην αρχή, η επιχείρηση μπορεί να λειτουργεί με αρνητικές ταμειακές ροές και χαμηλή απόδοση του επενδυμένου κεφαλαίου. Ο λόγος των επενδύσεων είναι η μελλοντική ανάγκη για περισσότερα χρήματα από αυτά που υπάρχουν. Χρηματοοικονομικός στόχος για τις επιχειρήσεις, οι οποίες βρίσκονται σε αυτό το στάδιο, είναι η ποσοστιαία αύξηση των εσόδων και των πωλήσεων στις στοχευμένες αγορές, στις ομάδες καταναλωτών και στις περιοχές.

Πιθανότατα, η πλειοψηφία των μονάδων μιας επιχείρησης θα βρίσκονται στο δεύτερο στάδιο, το στάδιο της *Διατήρησης*, στο οποίο συνεχίζεται η προσέλκυση επενδύσεων και επανεπενδύσεων, αλλά θα πρέπει να αποκομίζουν καλές αποδόσεις από την επένδυση κεφαλαίων. Προσδοκία αποτελεί η διατήρηση του υπάρχοντος μεριδίου αγοράς της επιχείρησης και ίσως κάποια αύξησή του με το πέρασμα των χρόνων. Τα επενδυτικά πλάνα τους θα πρέπει να επικεντρώνονται περισσότερο στην «ανακούφιση» των σημείων συμφόρησης, στην επέκταση των ικανοτήτων τους, στην συνεχή βελτίωση σε σύγκριση με τις επενδυτικές επιλογές με μακροχρόνια αποπληρωμή και ανάπτυξη, οι οποίες πραγματοποιήθηκαν στο στάδιο της ανάπτυξης.

Οι περισσότερες επιχειρηματικές μονάδες στο στάδιο της διατήρησης θα έχουν ως χρηματοοικονομικό στόχο την κερδοφορία. Αυτός ο στόχος μπορεί να εκφραστεί με τη χρήση αρκετών μέτρων όπως παραδείγματος χάρη το μικτό περιθώριο κέρδους και τα λειτουργικά έσοδα. Αυτά τα μέτρα παίρνουν ως δεδομένο τα κεφάλαια που επενδύεται στην επιχείρηση (ενδογενείς) ή έξω από την επιχείρηση (εξωγενείς) και ζητά από τους managers να μεγιστοποιήσουν τα έσοδα, που μπορούν να παραχθούν από το επενδυμένο κεφάλαιο. Σε άλλες, πιο ανεξάρτητες επιχειρηματικές μονάδες, ζητείται να διαχειρίζονται, όχι μόνο τις ροές εισοδημάτων αλλά και το επίπεδο του επενδυμένου κεφαλαίου στην μονάδα της επιχείρησης. Τα μέτρα, που χρησιμοποιούνται σε αυτή την περίπτωση, σχετίζονται με το

λογιστικό εισόδημα που κερδίζεται από το κεφάλαιο, που επενδύεται στην επιχείρηση. Μέτρα που υπολογίζουν την επίδοση τέτοιων μονάδων, είναι η απόδοση των επενδύσεων (return on investments), η απόδοση του χρησιμοποιηθέντος κεφαλαίου (return on capital employed) και η προστιθέμενη αξία οικονομικού χαρακτήρα (economic value-added).

Μερικές επιχειρήσεις μπορεί να βρίσκονται στο τρίτο στάδιο, το στάδιο της *Συγκομιδής*, ένα πιο ώριμο στάδιο, στο οποίο η εταιρία θέλει να μαζέψει τα κέρδη από τις επενδύσεις, που πραγματοποιήθηκαν στα δύο προηγούμενα στάδια. Η επιχείρηση δεν απαιτεί πια σημαντικές επενδύσεις, μόνο αρκετές έτσι ώστε να διατηρήσουν τον υπάρχον εξοπλισμό και τις λειτουργίες. Κάθε επένδυση θα πρέπει να έχει μικρή περίοδο αποπληρωμής. Ο κύριος στόχος είναι η μεγιστοποίηση των ταμειακών ροών της επιχείρησης. Ο γενικός χρηματοοικονομικός στόχος του σταδίου αυτού θα είναι οι λειτουργικές ταμειακές ροές (πριν την απόσβεση) και οι μειώσεις των κεφαλαιακών απαιτήσεων εργασίας.

Όπως παρατηρούμε, οι χρηματοοικονομικοί στόχοι κάθε σταδίου είναι εντελώς διαφορετικοί. Στο πρώτο στάδιο, οι χρηματοοικονομικοί στόχοι δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη πωλήσεων, στο δεύτερο στάδιο δίνουν έμφαση στα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά μέτρα, ενώ στο τρίτο στάδιο δίνει έμφαση στις ταμειακές ροές.

Για αυτό το λόγο, ένα πρώτο βήμα για την ανάπτυξη της Balanced Scorecard είναι η συζήτηση μεταξύ του διευθύνοντα συμβούλου του τμήματος (Chief Executive Officer-CEO) και του επικεφαλής των οικονομικών υπηρεσιών (Chief Financial Officer) της εταιρίας για την χρηματοοικονομική κατηγορία και τους στόχους της μονάδας. Με αυτή τη συζήτηση θα καθοριστεί ο ρόλος της επιχειρηματικής μονάδας στο χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης. Βασική προϋπόθεση για αυτή τη συζήτηση είναι η ύπαρξη μιας σαφούς χρηματοοικονομικής στρατηγικής για κάθε μονάδα της εταιρίας. Η τοποθέτηση των τμημάτων σε χρηματοοικονομική κατηγορία δεν είναι σταθερή και αυτό γιατί μια φυσιολογική εξέλιξη είναι η κίνηση από την ανάπτυξη, στη διατήρηση, στην συγκομιδή και τέλος στην έξοδο. Επίσης, μερικές φορές, μια επιχείρηση μπορεί από το ώριμο στάδιο να μεταπηδήσει στο επίπεδο της ανάπτυξης αναπάντεχα. Αυτό μπορεί να συμβεί από μια τεχνολογική αλλαγή ή από μια αλλαγή στην αγορά, η οποία θα μετατρέψει το εμπορευματοποιημένο προϊόν ή υπηρεσία σε προϊόν υψηλής ανάπτυξης.

Για κάθε μία από τις τρεις στρατηγικές-ανάπτυξης, διατήρησης και συγκομιδής- υπάρχουν τρία χρηματοοικονομικά ζητήματα τα οποία καθοδηγούν την επιχειρησιακή στρατηγική:

- Ανάπτυξη των εσόδων και σύνθεση
- Μείωση του κόστους/ βελτίωση της παραγωγής
- Αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων/στρατηγική επενδύσεων

Η ανάπτυξη των εσόδων και η σύνθεση αναφέρεται στην επέκταση των προσφορών προϊόντων ή των υπηρεσιών, στην προσέλκυση νέων πελατών και αγορών, στην αλλαγή της σύνθεσης των προϊόντων ή υπηρεσιών προς υψηλότερη προσφερόμενη προστιθέμενη αξία αι την ανατιμολόγηση των προϊόντων/υπηρεσιών. Ο στόχος μείωσης του κόστους και βελτίωσης παραγωγής αναφέρεται στην προσπάθεια για μείωση των άμεσων δαπανών των προϊόντων/υπηρεσιών, μείωση των έμμεσων και η χρήση κοινών πόρων με άλλες μονάδες της επιχείρησης. Για την αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων, οι managers προσπαθούν να μειώσουν το επίπεδο του κεφαλαίου κίνησης με σκοπό την στήριξη ενός δεδομένου όγκου και σύνθεση της επιχείρησης.

		Strategic Themes		
		Revenue Growth & Mix	Cost Reduction/Productivity Improvement	Asset Utilization
Business Unit Strategy	Growth	Sales growth rate by segment Percentage revenue from new product, services, and customers	Revenue/Employee	Investment (percentage of Sales) R&D (percentage of sales)
	Sustain	Share of targeted customers and accounts Cross-selling Percentage revenues from new applications Customer and product line profitability	Cost versus competitors' Cost reduction rates Indirect expenses (percentage of sales)	Working capital ratios (cash-to-cash cycle) ROCE by key asset categories asset utilization rates
	Harvest	Customer and product line profitability Percentage unprofitable customers	Unit costs (per unit of output, per transaction)	Payback Throughput

Διάγραμμα 10: Μέτρηση στρατηγικών χρηματοοικονομικών θεμάτων

Ανάπτυξη των εσόδων και σύνθεση

Το πιο σύνθητες μέτρο ανάπτυξης των εσόδων, για το στάδιο της ανάπτυξης και της συγκομιδής των επιχειρηματικών μονάδων, μπορούν να είναι οι ρυθμοί ανάπτυξης των πωλήσεων και το μερίδιο αγοράς για στοχευμένες περιοχές, αγορές και πελάτες.

➤ Καινούργια προϊόντα

Στο στάδιο της ανάπτυξης συνήθως η επιχείρηση δίνει βαρύτητα στην επέκταση των ήδη υπάρχοντων προϊόντων ή στην προσφορά καινούργιων προϊόντων/υπηρεσιών. Ένα σύνθητες μέτρο για αυτό το στόχο είναι το ποσοστό των εσόδων από τα καινούργια προϊόντα για μια συγκεκριμένη περίοδο από την εισαγωγή τους. Αυτό το μέτρο έχει χρησιμοποιηθεί από καινοτόμες επιχειρήσεις, όπως η Hewlett-Packard (HP). Ο προτιμότερος τρόπος για να επιτευχθεί με ένα καινούργιο προϊόν ή μια καινούργια επέκταση προϊόντος να είναι μια τεράστια εξέλιξη στις υπάρχουσες προσφορές έτσι ώστε να ελκύσει καινούργιους πελάτες και αγορές και όχι απλά να αντικαταστήσει τις πωλήσεις των υπάρχοντων προϊόντων. Μια επιχείρηση μπορεί να παρουσιάσει πολύ καλά αποτελέσματα σε αυτό το μέτρο παρουσιάζοντας μια συνεχή σειρά από σταδιακές προόδους, οι οποίες αντικαθιστούν τα υπάρχοντα προϊόντα, από τα οποία κανένα από αυτά δεν προσφέρει σαφή πλεονεκτήματα στους καταναλωτές. Εναλλακτικά, μια επιχειρηματική μονάδα θα μπορούσε να σταματήσει την πώληση μεγάλου όγκου «ώριμων» προϊόντων, αφήνοντας τις πρόσφατες πωλήσεις του προϊόντος να αντιπροσωπεύουν ένα μεγάλο ποσοστό των πωλήσεων. Για να καταγράψει η επιχείρηση τότε το καινούργιο προϊόν ή υπηρεσία παρουσιάζει μια διακριτή βελτίωση από τις υπάρχουσες προσφορές, πρέπει να επικεντρωθεί είτε στις τιμές είτε στα μικτά περιθώρια κέρδους από τα νέα προϊόντα ή/και υπηρεσίες, προβλέποντας πως οι προσφορές με σημαντικά μεγαλύτερη λειτουργικότητα και αξία για τον πελάτη θα οδηγήσει σε μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους από ότι τα ήδη «ώριμα» προϊόντα.

➤ Νέες εφαρμογές

Η ανάπτυξη καινούργιων προϊόντων μπορεί να είναι δαπανηρή και χρονοβόρα διαδικασία για τις επιχειρήσεις, ειδικά στον φαρμακευτικό και γεωργικό-χημικό κλάδο, με μεγάλους κύκλους ανάπτυξης και τα προϊόντα των οποίων πρέπει να περάσουν από κυβερνητικές εγκρίσεις. Πολλές επιχειρήσεις στο στάδιο της Διατήρησης διευκολύνονται στο να αυξήσουν τα έσοδα τους με το να βρίσκουν καινούργιες εφαρμογές των ήδη υπαρχόντων προϊόντων. Για παράδειγμα, σε μια φαρμακευτική εταιρία μπορεί να βρεθούν καινούργιες ασθένειες ή παθήσεις, στις οποίες ένα φάρμακο μπορεί να είναι αποτελεσματικό. Στην περίπτωση που οι νέες εφαρμογές του προϊόντος αποτελούν στόχο, τότε το ποσοστό πωλήσεων των νέων εφαρμογών θα μπορούσε να είναι ένα καλό μέτρο για τη Balance Scorecard.

➤ Νέοι Πελάτες και Αγορές

Η προώθηση των ήδη υπαρχόντων προϊόντων σε καινούργιους πελάτες και αγορές είναι και αυτή μια επιθυμητή πορεία για αύξηση των εσόδων. Μέτρα όπως το ποσοστό των εσόδων από τους καινούργιους πελάτες, τα τμήματα της αγοράς και των γεωγραφικών περιοχών, θα δώσουν βαρύτητα στην σημαντικότητα της πηγής από την οποία προέρχεται η αύξηση των εσόδων. Η αύξηση του μεριδίου αγοράς σε μια αγορά-στόχο είναι επίσης ένα κατάλληλο μέτρο. Ακόμη, δίνει τη δυνατότητα να αξιολογηθεί κατά πόσον η αύξηση του μεριδίου προέρχεται από μια βελτίωση της ανταγωνιστικής προσφοράς ή από μια απλή αύξηση στο συνολικό μέγεθος της αγοράς. Επιτυγχάνοντας το στόχο των πωλήσεων και αποτυγχάνοντας εκείνο του μεριδίου μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα σχετικά με τη στρατηγική της επιχείρησης ή την ελκυστικότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της.

➤ Δημιουργία Καινούργιων Σχέσεων

Πολλές επιχειρήσεις έχουν προσπαθήσει να πραγματοποιηθούν συνέργιες μεταξύ επιχειρηματικών μονάδων με διαφορετική στρατηγική με συνεργασίας για τη ανάπτυξη καινούργιων προϊόντων ή για τη πώληση προγραμμάτων σε πελάτες. Στην περίπτωση που η στρατηγική της εταιρίας αφορά την αύξηση της μεταφοράς της τεχνολογίας σε όλα τα τμήματα ή την αύξηση των πωλήσεων σε μεμονωμένους πελάτες, οι οποίοι ανήκουν σε πολλά τμήματα εντός της εταιρίας, ο στόχος μπορεί να αντιπροσωπευθεί από το μέγεθος των πωλήσεων, οι οποίες προκύπτουν από συνεργασίες των τμημάτων της επιχείρησης.

➤ Νέα Προϊόντα και Σύνθεση Υπηρεσιών

Ένα άλλος τρόπος να αυξήσει μια επιχείρηση τα έσοδά της είναι με την αλλαγή της σύνθεσης των προϊόντων και των υπηρεσιών της. Μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει μια πιο διαφοροποιημένη στρατηγική με το να «αδιαφορεί» για τη στρατηγική των χαμηλών τιμών και να προσπαθήσει να αλλάξει τη σύνθεση των προϊόντων και των υπηρεσιών της. Στην περίπτωση που η επιχείρηση ακολουθήσει τη στρατηγική του χαμηλού κόστους τότε θα πρέπει να μετρηθεί η ανάπτυξη των πωλήσεων των στοχευμένων τμημάτων. Από την άλλη, εάν η επιχείρηση ακολουθήσει τη στρατηγική σύνθεσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, τότε θα πρέπει να μετρηθεί η ανάπτυξη στις πωλήσεις και το ποσοστό των συνολικών πωλήσεων στο τμήμα υψηλής ποιότητας.

➤ Νέα Στρατηγική Τιμολόγησης

Τέλος, η αύξηση των εσόδων μπορεί να προέρθει από την αύξηση των τιμών των προϊόντων, υπηρεσιών και των πελατών, όπου τα έσοδα δεν καλύπτουν τα έξοδα. Τέτοιες περιπτώσεις πλέον είναι πιο εύκολο να ανιχνευθούν αφού οι εταιρίες εφαρμόζουν συστήματα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων (**Activity-Based Costing Systems- ABC**), τα οποία παρακολουθούν και ανιχνεύουν τα κόστη, τα κέρδη, ακόμα και στοιχεία του ενεργητικού που απασχολούνται από μεμονωμένα προϊόντα, υπηρεσίες και πελάτες. Μερικές επιχειρήσεις έχουν ανακαλύψει πως οι τιμές μπορούν να αυξηθούν χωρίς να υπάρξει απώλεια μεριδίου, έτσι ώστε να καλυφθούν τα κόστη των χαρακτηριστικών και των υπηρεσιών προϊόντων και πελατών που δεν παρουσιάζουν κάποιο ιδιαίτερο κέρδος. Η κερδοφορία ανά προϊόν, υπηρεσία και πελάτη δίνει πληροφορίες για τη σκοπιμότητα της ανατιμολόγησης, ή της επιτυχίας και αποτυχίας κάποιων παρελθοντικών στρατηγικών τιμολόγησης. Για προϊόντα και υπηρεσίες, που είναι εξαιρετικώς ομογενοποιημένα ένας απλός δείκτης τιμών, όπως παραδείγματος χάρη τα καθαρά έσοδα ανά τόνο, θα αποκαλύψει τις τάσεις που επικρατούν στη στρατηγική τιμολόγησης για την εταιρία.

Μείωση Κόστους/ Βελτίωση Παραγωγής

Πέραν του καθορισμού των στόχων για την αύξηση των εσόδων και τη σύνθεση, μια επιχείρηση μπορεί να επιθυμεί να βελτιώσει τις παραγωγικές της επιδόσεις και τα κόστη της.

➤ Αύξηση Παραγωγικότητας Εσόδων

Συνήθως, οι επιχειρηματικές μονάδες στο στάδιο της ανάπτυξης επικεντρώνονται στη μείωση του κόστους. Όμως οι ειδικοί πόροι αυτοματοποίηση και οι τυποποιημένες διαδικασίες που θα χρησιμοποιηθούν για τη μείωση του κόστους μπορεί να εμποδίσει την ευελιξία για την προσαρμογή των καινούργιων προϊόντων και υπηρεσιών για τις νέες αγορές. Για αυτό το λόγο, οι επιχειρήσεις που βρίσκονται στο στάδιο της ανάπτυξης θα πρέπει να επικεντρωθούν στην αύξηση των εσόδων για να στηρίξουν με αυτό τον τρόπο τις αλλαγές στα προϊόντα με την υψηλότερη προστιθέμενη αξία, καθώς επίσης και για την ενίσχυση των ικανοτήτων των ανθρώπινων και φυσικών πόρων του οργανισμού.

➤ Μείωση στα Κόστη της Μονάδας

Στο στάδιο της διατήρησης, η επιχείρηση θα επιτύχει μεγαλύτερη κερδοφορία και καλύτερες τιμές στους δείκτες απόδοσης των επενδύσεων μέσω της επίτευξης ανταγωνιστικών επιπέδων κόστους, της βελτίωσης των λειτουργικών περιθωρίων και με την παρακολούθηση και επίβλεψη των επιπέδων των υποστηρικτικών και έμμεσων δαπανών. Το πιο απλό και ξεκάθαρο βήμα για την μείωση του κόστους είναι η μείωση του κόστους κατά την εκτέλεση της εργασίας ή κατά την παραγωγή του τελικού προϊόντος. Απαραίτητο για την ακριβή μέτρηση του κόστους της μονάδας θα ήταν ένα σύστημα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων, για μια επιχείρηση, η οποία χρησιμοποιεί πόρους και λειτουργίες από πολλά τμήματα της επιχείρησης.

➤ Βελτίωση Σύνθεσης των Δικτύων Διανομής

Μερικές επιχειρήσεις διατηρούν πολλά δίκτυα διανομής, με τα οποία οι πελάτες μπορούν να πραγματοποιήσουν συναλλαγές παραδείγματος χάρη, οι πελάτες μιας τράπεζας μπορούν να πραγματοποιήσουν συναλλαγές μέσω των αυτόματων

ταμειολογιστικών μηχανών (Automatic Tellers Machines- ATMs). Βέβαια, το κόστος διεκπεραίωσης των συναλλαγών της τράπεζας είναι πολύ διαφορετικό. Στην περίπτωση των εργοστασιαρχών, μερικές παραγγελίες από προμηθευτές μπορεί να γίνουν παραδοσιακά, δηλαδή ένα πρόσωπο υπεύθυνο για τις προμήθειες καλεί έτσι ώστε να ενημερωθεί για προσφορές, επεξεργάζεται τις προσφορές αυτές, επιλέγει εκείνη που τον εξυπηρετεί καλύτερα και αργότερα, διαπραγματεύεται τους όρους διανομής. Διαφορετικά, ο εργοστασιάρχης μπορεί να δημιουργήσει μακροχρόνιες σχέσεις πιστοποιημένους προμηθευτές, να παρέχει ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων (Electronic Data Interchange- EDI) μεταξύ της παραγωγικής διαδικασίας και του προμηθευτή, με τον προμηθευτή να παίρνει την πλήρη ευθύνη για την παροχή των απαιτούμενων προϊόντων στην ακριβή του ώρα και απευθείας στην παραγωγική διαδικασία. Η ηλεκτρονική ανταλλαγή είναι πιο φθηνή σε σύγκριση με την παραδοσιακή συναλλαγή, η οποία πραγματοποιείται χειροκίνητα. Εάν, λοιπόν, μια επιχείρηση επιλέξει να την στρατηγική μείωσης του κόστους και την αναπτύξει σε μια μονάδα της επιχείρησης, μπορεί να μετρήσει το ποσοστό της επιχείρησης που συναλλάσσεται μέσω διάφορων καναλιών, βάζοντας ως στόχο την αλλαγή της σύνθεσης από υψηλού κόστους κανάλια σε χαμηλού κόστους κανάλια.

➤ Μείωση των Λειτουργικών Δαπανών

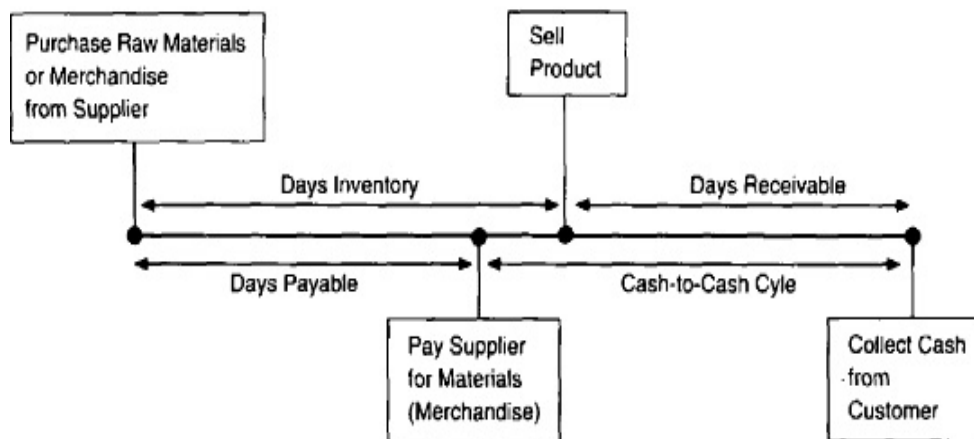
Πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να μειώσουν τις δαπάνες πωλήσεων, τις γενικές και διοικητικές δαπάνες. Η επιτυχία της προσπάθειας αυτής μπορεί να υπολογισθεί εντοπίζοντας το ακριβές μέγεθος των δαπανών ή το ποσοστό τους προς το συνολικά κόστος ή έσοδα. Όμως, ο στόχος για τη μείωση των εξόδων και των δαπανών πρέπει να ισορροπεί, στην scorecard, με άλλα μέτρα, δηλαδή την ανταπόκριση των πελατών, την ποιότητα και την επίδοση, έτσι ώστε η μείωση αυτή να μην έρθει σε αντίθεση με την επίτευξη σημαντικών πελατών και με τους στόχους της εσωτερικής διαδικασίας.

Αξιοποίηση των Περιουσιακών Στοιχείων/ Στρατηγική Επενδύσεων

Μέτρα αποτελεσμάτων της επίτευξης των χρηματοοικονομικών στρατηγικών για μείωση του κόστους, αύξηση των εσόδων και αύξηση της αξιοποίησης των περιουσιακών στοιχείων μπορεί να είναι η απόδοση του απασχολούμενου κεφαλαίου (Return-on- Capital Employed- ROCE).

➤ Κύκλος Cash-to-Cash

Ο κύκλος cash-to-cash είναι ένα μέτρο για την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης του κεφαλαίου κίνησης και μετριέται ως το άθροισμα των ημερών κόστους πωλήσεων στα αποθέματα, των ημερών πωλήσεων σε εισπρακτέους λογαριασμούς, λιγότερες μέρες αγορών στους πληρωτέους λογαριασμούς, όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 11: Κύκλος Cash-to Cash

Ας αναφέρουμε συνοπτικά την θεωρία αυτό του μέτρου. Μια εταιρία αγοράζει υλικά και προϊόντα για να παράγει τα τελικά προϊόντα. Το διάστημα από τη στιγμή της αγοράς μέχρι και την πώληση αποτελεί τη διάρκεια του χρόνου που το κεφάλαιο δεσμεύεται στο απόθεμα. Από αυτό μπορεί να αφαιρεθεί το διάστημα από την αγορά των υλικών και της μετατροπής των πόρων μέχρι την πληρωμή των υλικών, που επιβάλλεται να γίνει (ημέρες αγορών σε πληρωτέους λογαριασμούς). Οι μέρες που οι πωλήσεις καταχωρούνται σε εισπρακτέους λογαριασμού (days receivable) μετρούν το χρονικό διάστημα από τη στιγμή που θα πραγματοποιηθεί μια πώληση μέχρι τη στιγμή της είσπραξης των μετρητών από τους πελάτες. Έτσι, ο κύκλος cash-to-cash αντιπροσωπεύει το χρονικό διάστημα από τη στιγμή της πληρωμής των υλικών στους προμηθευτές μέχρι τη στιγμή των χρηματικών εισπράξεων από τους πελάτες.

➤ Βελτίωση της Αξιοποίησης των Περιουσιακών Στοιχείων

Άλλα μέτρα για την αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων (στοιχεία του ενεργητικού) επικεντρώνονται στη βελτίωση των διαδικασιών των επενδυτικών κεφαλαίων, όχι μόνο για τη βελτίωση της παραγωγικότητας από επενδυτικά σχέδια αλλά και για την επιτάχυνση της διαδικασίας της επένδυσης κεφαλαίων.

Πολλοί από τους πόρους της επιχείρησης παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για την πραγματοποίηση και ολοκλήρωση των εργασιών: σχεδιασμός, παραγωγή, πώληση και επεξεργασία. Αυτοί οι πόροι μπορεί να απαιτούν σημαντικές επενδύσεις κεφαλαίων. Συγκεκριμένα, οι επενδύσεις από τη μια μεριά περιλαμβάνουν φυσικό κεφάλαιο όπως παραδείγματος χάρη τα πληροφοριακά συστήματα, ειδικό εξοπλισμό εγκαταστάσεις διανομής και άλλα κτίρια και φυσικές εγκαταστάσεις και από την άλλη μεριά περιλαμβάνουν πνευματικό και ανθρώπινο κεφάλαιο όπως παραδείγματος χάρη εξειδικευμένοι τεχνολόγοι, βάσεις δεδομένων και καταρτισμένο προσωπικό για την αγορά και τους πελάτες. Η δυναμική των επενδύσεων αυτών μπορεί να βελτιωθεί με το μοίρασμα τους στις επιχειρηματικές μονάδες. Με αυτό τον τρόπο εκτός από πιθανά οφέλη που μπορεί να προκύψουν στα έσοδα, μπορεί να επιτευχθεί και μείωση κόστους με το να μην αναπαράγει παρόμοιες μορφές φυσικών και πνευματικών στοιχείων στις μονάδες τις επιχείρησης. Έτσι, για τις επιχειρήσεις, οι οποίες στοχεύουν να πετύχουν είτε οικονομίες κλίμακας είτε οικονομίες φάσματος σε όλες τις επενδύσεις, μπορούν να βάλουν ως στόχο να αυξήσουν το ποσοστό του συστήματος των πόρων, που μοιράζονται με άλλες μονάδες της επιχείρησης.

2.3.2 Διάσταση Πελατών (Customer Perspective)

Στην διάσταση των πελατών της Balanced Scorecard, οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τον πελάτη και τα τμήματα της αγοράς, στα οποία επιθυμούν να ενεργήσουν και στα οποία η εταιρία θα διαθέσει τα έσοδά των χρηματοοικονομικών στόχων της. Η διάσταση αυτή δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν τις βασικές μετρήσεις για την ικανοποίηση των πελατών της, και αυτό επιτυγχάνεται με την απάντηση δύο βασικών ερωτημάτων. Τα δύο ερωτήματα αυτά είναι 1) ποιοι πελάτες είναι ο στόχος της επιχείρησης και 2) με ποιον τρόπο η επιχείρηση να καταφέρει να ικανοποιήσει τους πελάτες της-ικανοποίηση, πίστη, διατήρηση των πελατών, απόκτηση και κερδοφορία.

Στο παρελθόν, οι επιχειρήσεις έδιναν περισσότερη έμφαση στις εσωτερικές ικανότητες, όπως η απόδοση του προϊόντος και η τεχνολογική καινοτομία, με αποτέλεσμα να αγνοούν έναν τόσο σημαντικό παράγοντα όπως η ιδιότητα του πελάτη. Έτσι λοιπόν, οι εταιρίες, οι οποίες δεν καταλάβαιναν την σημασία της ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη, ανακάλυψαν με την πορεία του χρόνου πως οι ανταγωνιστές μπορούσαν να διεισδύσουν πολύ εύκολα προσφέροντας προϊόντα, τα οποία ευθυγραμμίζονταν με τις προτιμήσεις των πελατών. Για αυτό το λόγο, οι εταιρίες πλέον έχουν προσαρμόσει το όραμά τους και την αποστολή τους στην αξία του πελάτη, η οποία αποτελεί τον κυρίαρχο στόχο των εταιριών. Στόχος των επιχειρήσεων είναι να γίνουν ο κυρίαρχος προμηθευτής των καταναλωτών. Κατανοητό είναι ότι δεν γίνεται όλες οι επιχειρήσεις να είναι κυρίαρχες στην προτίμηση των πελατών. Εάν οι επιχειρήσεις έχουν ως στόχο την μακροχρόνια ανώτερη χρηματοοικονομική επίδοση, θα πρέπει να δημιουργήσουν και να διανείμουν προϊόντα και υπηρεσίες, που έχουν μεγάλη αξία για τους καταναλωτές και πελάτες.

Πέραν της ικανοποίησης των πελατών, απαραίτητη αρμοδιότητα των managers των επιχειρηματικών μονάδων στην διάσταση των πελατών στην Balanced Scorecard είναι να μεταφράσουν την αποστολή και την στρατηγική της επιχείρησης σύμφωνα με τη συγκεκριμένη αγορά, που θέλουν να ενεργήσουν, και με τους πελάτες, στους οποίους στοχεύουν.

Σημαντικό για τη διάσταση των πελατών είναι ο προσδιορισμός των τμημάτων της αγοράς στα οποία επιθυμεί η επιχείρηση να ανταγωνιστεί, είτε σε αυτά τα οποία βρίσκονται οι υπάρχοντες πελάτες της είτε άλλοι δυνητικοί πελάτες. Γενικά, οι ήδη υπάρχοντες πελάτες και οι δυνητικοί πελάτες δεν είναι ομοιογενείς. Σίγουρα, έχουν διαφορετικές προτιμήσεις και εκτιμούν με διαφορετικό τρόπο τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή/και της υπηρεσίας. Για αυτό το λόγο, η στρατηγική της επιχείρησης πρέπει να αποκαλύπτει τις διαφορές μεταξύ των τμημάτων της αγοράς αλλά και των πελατών, και τις διαφορές των προτιμήσεων τους σύμφωνα με διαστάσεις όπως παραδείγματος χάρη η τιμή, η ποιότητα, η λειτουργικότητα, η εικόνα, η φήμη, η σχέση και η υπηρεσία. Η επιχειρησιακή στρατηγική πρέπει να καθοριστεί σύμφωνα με τους πελάτες και τα τμήματα της αγοράς, στα οποία στοχεύουν. Η Balanced Scorecard, ως περιγραφή της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση, πρέπει να προσδιορίσει τους στόχους πελατών σε κάθε στοχευμένο τμήμα.

Η επιχείρηση Rockwater, πραγματοποίησε μια έρευνα με στόχο τη διαμόρφωση της Balanced Scorecard της. Η έρευνα αυτή ήταν συνεντεύξεις ήδη υπάρχοντων πελατών αλλά και δυνητικών πελατών. Ανακάλυψαν, λοιπόν, πως μερικοί πελάτες ήθελαν η επιχείρησή τους να συνεχίσει όπως ακριβώς είναι. Αυτοί οι πελάτες επεξεργάστηκαν όλες τις προσφορές, τις οποίες είχαν, και στο τέλος διάλεξαν, ανάμεσα σε όλους τους προμηθευτές, εκείνον ο οποίος είχε υποβάλλει την χαμηλότερη προσφορά. Αν παρατηρήσουμε το πώς κινείται αυτή η συγκεκριμένη επιχείρηση ιστορικά, καταλαβαίνουμε πως προσπαθεί πάντα να πετυχαίνει τη χαμηλότερη τιμή προσφοράς, έτσι ώστε να επιλεγθεί. Από την άλλη μεριά, η Rockwater είχε και πελάτες, όπως η Chevron και η BP, οι οποίοι αναζητούν κάτι παραπάνω από χαμηλή τιμή από τους πιο αξιόλογους προμηθευτές για υπηρεσίες κατασκευής υποβρυχίων. Επειδή η τεχνολογία εξελίσσεται συνεχώς, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να βρουν πιο καινοτόμους τρόπους για να μειώσουν τα κόστη τους. Ενώ ο παράγοντας τιμή συνεχίζει να είναι πολύ σημαντικός, η επιχείρηση θα είχε μεγαλύτερη επιρροή στους πελάτες της εάν κατείχε την ικανότητα να προσφέρει καινοτόμες και πιο οικονομικά αποδοτικές επιλογές. Η Rockwater, αν και θέλει να διατηρήσει τις επαγγελματικές σχέσεις με τους ευαίσθητους στην τιμή πελάτες της, επέλεξε μια στρατηγική, με την οποία θα αυξήσει το μερίδιο αγοράς με πελάτες που επιζητούν την αξία. Συνεπώς, τα βασικά «πελατειακά» μέτρα του μεριδίου αγοράς, η διατήρηση των πελατών, η απόκτηση και η ικανοποίηση τους επικεντρώνονται σε πελάτες, οι οποίοι έχουν δημιουργήσει μια σχέση με αξία. Για να επιβλέπεται και να για να αξιολογείται η επιτυχής πορεία αυτής της στρατηγικής, η Rockwater επέλεξε να μετρά το ποσοστό των εσόδων από σχέσεις με πελάτες που προσδίδουν παραπάνω αξία για την επιχείρηση.

Υπάρχουν κάποια βασικές ομάδες μετρήσεων για τα πελατειακά αποτελέσματα, οι οποίες περιλαμβάνουν:

- Μερίδιο αγοράς
- Διατήρηση πελατών
- Απόκτηση πελατών
- Ικανοποίηση πελατών
- Κερδοφορία

Αυτές οι ομάδες παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα ως μια αλυσίδα:



Market Share	Reflects the proportion of business in a given market (in terms of number of customers, amount spent, or unit volume sold) that a business unit sells.
Customer Acquisition	Measures, in absolute or relative terms, the rate at which a business unit attracts or wins new customers or business.
Customer Retention	Tracks, in absolute or relative terms, the rate at which a business unit retains or maintains ongoing relationships with its customers.
Customer Satisfaction	Assesses the satisfaction level of customers along specific performance criteria within the value proposition.
Customer Profitability	Measures the net profit of a customer, or a segment, after allowing for the unique expenses required to support that customer.

Διάγραμμα 12: Η Διάσταση Πελατών- Βασικές Μετρήσεις

Αυτά τα μέτρα μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε όλους τους τύπους επιχειρήσεων, αλλά για τα μέγιστα αποτελέσματα, απαραίτητο θα ήταν να προσαρμόζονται σε κάθε επιχείρηση αναλόγως τους πελάτες-στόχος της, από ποια επιχειρηματική μονάδα προβλέπεται μεγαλύτερη ανάπτυξη και κερδοφορία.

Μερίδιο Αγοράς

Η μέτρηση του μεριδίου αγοράς είναι απλή διαδικασία, από τη στιγμή που έχει καθοριστεί είτε η στοχευμένη ομάδα πελατών είτε το τμήμα της αγοράς, στο οποίο θέλει να ανταγωνιστεί η επιχείρηση. Στην περίπτωση της Rockwater, η οποία αναφέρθηκε παραπάνω, μέτρο του μεριδίου αγοράς ήταν το ποσοστό των εσόδων που έλαβε η επιχείρηση από τους πελάτες πρώτης γραμμής (Tier 1 customers), εκείνους δηλαδή με τους οποίους είχε αναπτύξει μακροχρόνια σχέση. Ένα τέτοιο μέτρο απεικονίζει πως η Balanced Scorecard πρέπει να χρησιμοποιείται για να κινητοποιήσει αλλά και να παρακολουθεί την πορεία της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας. Η χρήση μόνο χρηματοοικονομικών μέτρων θα έδινε την ευκαιρία στην επιχείρηση την επίτευξη βραχυχρόνιων στόχων, παραδείγματος χάρι την αύξηση των πωλήσεων λόγω της μειωμένης τιμής. Η χρήση όμως του μέτρου του μεριδίου αγοράς λόγω των πελατών της πρώτης γραμμής μπορεί να δείξει πως η στρατηγική της δεν εφαρμόζεται αποτελεσματικά.

Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τους πελάτες-στόχους ή την τμηματοποίηση της αγοράς μπορούν να χρησιμοποιήσουν και ένα δεύτερο μέτρο για το μερίδιο της αγοράς, το οποίο ονομάζεται μερίδιο λογαριασμού (account share). Μερικοί αποκαλούν αυτό το μέτρο ως το μερίδιο από το «πορτοφόλι των πελατών». Ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα, για παράδειγμα, μπορεί να μετρήσει το δικό της μερίδιο του «πορτοφολιού» από το ποσοστό των λογαριασμών ή χρηματοοικονομικών συναλλαγών των στοχευμένων πελατών.

Διατήρηση Πελατών

Ο πιο βέβαιος τρόπος αύξησης του μεριδίου αγοράς μια επιχείρησης στο στοχευμένο τμήμα των πελατών είναι η διατήρηση των ήδη υπάρχοντων πελατών σε αυτά τα τμήματα, τα οποία η επιχείρηση ανταγωνίζεται. Πολλές επιχειρήσεις, πέρα από τη μέτρηση της διατήρησης των πελατών, θέλουν να μετρούν την πίστη των πελατών, δηλαδή με τη μέτρηση της ποσοστιαίας ανάπτυξης της επιχείρησης από τους ήδη υπάρχοντες πελάτες.

Απόκτηση Πελατών

Όλες οι επιχειρήσεις επιθυμούν να αυξήσουν την δράση τους με το να αυξήσουν την πελατειακή τους βάση σε στοχευμένα τμήματα. Το μέτρο της απόκτησης πελατών εντοπίζει και καταγράφει, είτε σε απόλυτους είτε σε σχετικούς όρους, το ρυθμό, με τον οποίο μια επιχειρηματική μονάδα προσελκύει ή κερδίζει καινούργιους πελάτες. Αυτό το μέτρο μπορεί να υπολογισθεί είτε με τον αριθμό των νέων πελατών είτε με τις συνολικές πωλήσεις προς τους νέους πελάτες στα στοχευμένα τμήματα.

Ικανοποίηση Πελατών

Η διατήρηση των ήδη υπάρχοντων πελατών και η απόκτηση νέων προέρχονται από την κάλυψη των αναγκών των πελατών. Τα μέτρα για την ικανοποίηση των πελατών δείχνουν πόσο καλά πηγαίνει η επιχείρηση. Έρευνα έχει δείξει πως ο στόχος για την ικανοποίηση των πελατών δεν αρκεί για να επιτύχει η επιχείρηση υψηλά επίπεδα πίστεως, διατήρησης και κερδοφορίας. Η επιχείρηση μπορεί να βασίζεται στην επαναλαμβανόμενη αγοραστική συμπεριφορά των πελατών μόνο όταν οι πελάτες αξιολογούν την αγοραστική τους εμπειρία ως πλήρως ικανοποιητική ή ως εξαιρετικά ικανοποιητική. Μερικές εταιρίες παρέχει ανατροφοδότηση πληροφοριών (feedback) για την επίδοση σε διαστάσεις, οι οποίες καθορίζονται από τον πελάτη ως κριτική για το συγκεκριμένο έργο. Βέβαια, οι επιχειρήσεις δεν θα πρέπει να στηρίζονται στην παροχή feedback από όλους τους στοχευμένους πελάτες της σχετικά με την επίδοση. Για αυτό το λόγο, πολλές επιχειρήσεις, όπως παραδείγματος χάρι η Hewlett-Packard, η British Airways και η PepsiCo, διεξάγουν συστηματικές έρευνες για την ικανοποίηση των πελατών. Υπάρχουν τρεις τεχνικές για τις συστηματικές αυτές έρευνες: έρευνα μέσω ταχυδρομείου, τηλεφωνικές συνεντεύξεις και προσωπικές συνεντεύξεις. Οι τρόποι έρευνας διαφοροποιούνται στο κόστος, το οποίο κυμαίνεται από χαμηλό μέχρι υψηλό, αλλά και στην ανταπόκριση και στις πληροφορίες, που θα παρέχει αυτή η έρευνα.

Κερδοφορία

Η επιτυχία των παραπάνω τεσσάρων μέτρων, το μερίδιο αγοράς, τη διατήρηση, την απόκτηση και την ικανοποίηση των πελατών, δεν εγγυάται ότι η επιχείρηση έχει επικερδείς πελάτες. Ένας πολύ γνωστός τρόπος για να ικανοποιήσει η επιχείρηση τους πελάτες της είναι οι αρκετά χαμηλές τιμές των προϊόντων/υπηρεσιών. Η κερδοφορία και το υψηλό μερίδιο αγοράς είναι κάποια από τα μέσα, τα οποία προσδίδουν στην επιχείρηση πιο υψηλές οικονομικές αποδόσεις, στοιχεία που δείχνουν την έκταση της δράσης της επιχείρησης. Το στοιχείο, το οποίο θα βοηθούσε αρκετά τις επιχειρήσεις, είναι η κερδοφορία από αυτή την εργασία, και συγκεκριμένα για τους πελάτες-στόχος. Το σύστημα κοστολόγησης-καταλογισμού βάσει τη δραστηριότητα (Activity-Based Cost System-ABC) επιτρέπει τη μέτρηση της ατομικής και συνολικής πελατειακής κερδοφορίας. Το ABC σύστημα δίνει πληροφορίες, όπως σε ποιο σημείο οι σημαντικές διαδικασίες για τη διάθεση των προϊόντων/υπηρεσιών πρέπει να ανακατασκευαστούν ή επανασχεδιαστούν, έτσι ώστε η

επιχείρηση να καλύψει τις ανάγκες των πελατών σε συνδυασμό με την κερδοφορία της επιχείρησης. Σε περίπτωση που το μέτρο αποκαλύψει μη-κερδοφορία στους πελάτες-στόχος, γεγονός που είναι πολύ πιθανό στην περίπτωση των νέων αποκτημένων πελατών, όπου η προσπάθεια απόκτησης δεν έχει φέρει ακόμη τα επιθυμητά αποτελέσματα, η επιχείρηση πρέπει να προβεί σε δράσεις με στόχο τη μακροχρόνια κερδοφορία. Οι δράσεις, αυτές, των επιχειρήσεων μπορούν να απεικονισθούν σε έναν πίνακα, ο οποίος διαχωρίζει τους πελάτες σε στοχευμένους και μη-στοχευμένους και απεικονίζει τις δράσεις, στις οποίες πρέπει να προβεί σε κάθε περίπτωση.

Customer Profit Characteristics	Profitable Customers Based on ABC Analysis	Unprofitable Customers Based on ABC Analysis
Targeted Customers Based on Balanced Scorecard Planning	Easy (Retain)	← Transform
Untargeted Customers Based on Balanced Scorecard Planning	Monitor	Easy (Fire)

Πηγή: *Customer Profitability Measurement and Management* by Robert S. Kaplan and V.G. Narayanan, Harvard Business School, May 2001

Πίνακας 5: Στοχευμένα Τμήματα και η Κερδοφορία των Πελατών

Κάθε επιχείρηση θέλει να διατηρήσει τους επικερδείς πελάτες της στις στοχευμένες κατηγορίες και να έχει λιγότερο μελλοντικό ενδιαφέρον για τους μη-επικερδείς πελάτες, που δεν ανήκουν στις μη-στοχευμένες κατηγορίες. Όπως παρατηρούμε στον πίνακα, στην περίπτωση που υπάρχουν μη-επικερδείς πελάτες στις στοχευμένες κατηγορίες, η επιχείρηση έχει την ευκαιρία να τους μετατρέψει σε επικερδείς πελάτες. Ίσως οι καινούργιοι πελάτες απαιτούν λιγότερη δράση από τους μακροχρόνιους πελάτες, οι οποίοι δεν είναι επικερδείς, στους οποίους απαιτείται μια ανατιμολόγηση των προϊόντων/υπηρεσιών που χρησιμοποιούν εκτεταμένα ή η ανάπτυξη πιο βελτιωμένων τρόπων για τη διάθεση των προϊόντων και υπηρεσιών. Από την άλλη μεριά, στην κατηγορία των μη-στοχευμένων κατηγοριών, οι επικερδείς πελάτες πρέπει να διατηρηθούν αλλά και να παρακολουθηθούν από την επιχείρηση για να εκτιμήσει εάν οι νέες απαιτήσεις για υπηρεσίες ή χαρακτηριστικά ή αλλαγές στη σύνθεση των προϊόντων και υπηρεσιών, που αγοράζουν, δεν τους επηρεάζουν κάνοντας τους μη-επικερδείς πελάτες. Σύμφωνα, λοιπόν, με αυτόν τον πίνακα, οι managers αποκτούν σημαντικό feedback για την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών, που ακολουθούν στην τμηματοποίηση της αγοράς.

Μια επιτυχημένη στρατηγική προς τους πελάτες βασίζεται σε μία μοναδική πρόταση για τους ίδιους, για την προσέλκυση και τη διατήρηση της πελατείας στα τμήματα της αγοράς, στα οποία ανταγωνίζεται η επιχείρηση. Αν και διαφέρουν οι προτάσεις αξίας ανάμεσα στους διάφορους κλάδους, υπάρχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά, τα οποία μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

1. Χαρακτηριστικά του προϊόντος/υπηρεσίας

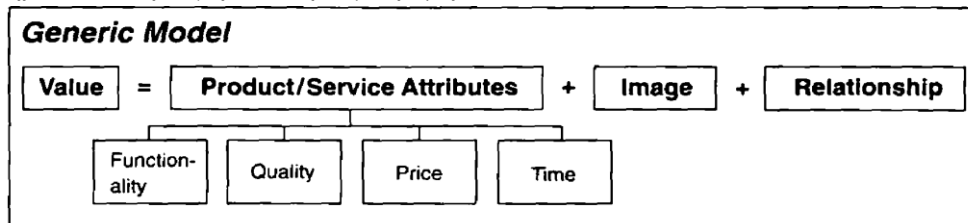
Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος/υπηρεσίας δεν αναφέρονται μόνο στην τιμή και την ποιότητα του αλλά και σε λειτουργικότητα και τις επιδόσεις, σε σύγκριση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα, αλλά και την έγκυρη παράδοση των προϊόντων. Παρόμοια, άλλες επιχειρήσεις που στηρίζονται στη μοναδικότητα των προϊόντων τους τείνουν να εκτιμούν τις επιδόσεις τους στο συγκεκριμένο τομέα με μετρήσεις που συγκαταλέγουν χαρακτηριστικά όπως το μέγεθος, η ακρίβεια και άλλα.

2. Σχέση με τον πελάτη

Η διάσταση της σχέσης με τον πελάτη περιλαμβάνει τη διάθεση του προϊόντος/υπηρεσία στον πελάτη, περιλαμβάνοντας την ανταπόκριση και το χρόνο διανομής, καθώς επίσης και την ικανοποίηση του πελάτη με την επιχείρηση.

3. Εικόνα και φήμη

Η διάσταση της εικόνας και της φήμης αντιπροσωπεύει τα άυλα στοιχεία, τα οποία προσελκύουν έναν πελάτη σε μια επιχείρηση. Μερικές επιχειρήσεις μπορούν μέσω της διαφήμισης των προϊόντων και υπηρεσιών να αποκτήσει την εμπιστοσύνη των πελατών πέρα από τα απτά χαρακτηριστικά του προϊόντος/υπηρεσίας. Η διάσταση της εικόνας και της φήμης δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να καθοριστεί ενεργά για τους πελάτες της. Για παράδειγμα, μια εταιρία καθορίζει την εικόνα που θέλει να περάσει στους στοχευμένους πελάτες της και αργότερα την προωθεί στο κοινό μέσω της διαφήμισης και με άλλους προωθητικούς τρόπους. Προωθώντας μια ξεκάθαρη εικόνα στους δυνητικούς πελάτες, η επιχείρηση αφήνει τη δυνατότητα στους πελάτες να φανταστούν εάν μπορούν να ταιριάξουν σε αυτή την εικόνα. Οι επιχειρήσεις, λοιπόν, προσπαθούν να εκμεταλλευτούν τις ιδιότητες αυτές, την εικόνα και τη φήμη δηλαδή, προσδιορίζουν τον ιδανικό πελάτη και προσπαθούν να επηρεάσουν την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών.



Διάγραμμα 13: Η Πρόταση Αξίας του Πελάτη (The Customer Value Proposition)

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, τα οποία είναι σημαντικά, καθώς επίσης και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στη διάσταση των πελατών, με σκοπό να παρακολουθούν τις επιδόσεις της επιχείρησης σε αυτόν τον τομέα, χρησιμοποιούν μετρήσεις όπως οι παρακάτω:

- ✓ Επίπεδο υπηρεσιών
- ✓ Μερίδιο αγοράς
- ✓ Επίπεδο ικανοποίησης των πελατών (χρησιμοποιώντας τυχόν παράπονα των πελατών καθώς επίσης και τον αριθμό των πελατών που έχουν εκφράσει την ικανοποίηση από το προϊόν και την επιχείρηση)
- ✓ Διατήρηση των πελατών (αύξηση των πωλήσεων, αριθμός συμβολαίων με τους πελάτες)
- ✓ Χρόνος που απαιτείται για την ικανοποίηση των πελατών
- ✓ Φήμη που έχει το προϊόν στους πελάτες
- ✓ Κερδοφορία

- ✓ Απόκτηση καινούργιων πελατών (αριθμός νέων πελατών, κόστος απόκτησης νέων πελατών, κόστος ερευνών ως ποσοστό των πωλήσεων)

2.3.3 Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών (Internal Processes Perspective)

Στη διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών καθορίζονται οι βασικές διαδικασίες, στις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να είναι αποδοτική, έτσι ώστε να συνεχίσει να προσφέρει προϊόντα/υπηρεσίες με αυξανόμενη προστιθέμενη αξία για τους πελάτες. Οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν τυπικά τους στόχους και τα μέτρα για αυτή τη διάσταση, αφού έχουν διαμορφωθεί οι στόχοι και τα μέτρα των δύο προηγούμενων διαστάσεων, της χρηματοοικονομικής διάστασης και της διάστασης των πελατών. Αυτή η ακολουθία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εστιάσουν στις μετρήσεις των εσωτερικών διαδικασιών στις διαδικασίες, οι οποίες θα υλοποιήσουν τους στόχους που έχουν καθοριστεί για τους πελάτες και τους μετόχους.

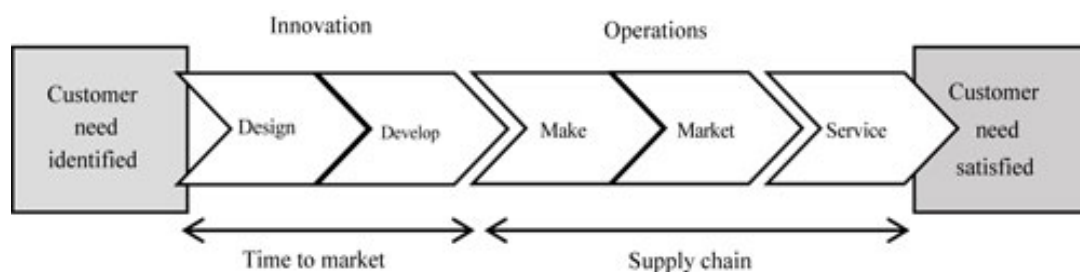
Στις περισσότερες επιχειρήσεις, τα συστήματα μέτρησης της επίδοσης, που εφαρμόζονται, δίνουν έμφαση στις υπάρχουσες λειτουργικές διαδικασίες. Για τη Balanced Scorecard, συνίσταται στους managers να καθορίσουν μια ολοκληρωμένη εσωτερική διαδικασία αλυσίδας αξίας, το λεγόμενο μοντέλο αλυσίδας εσωτερικής αξίας. Το μοντέλο αυτό αποτελεί ένα εύκολο εργαλείο, το οποίο βοηθά στην προσαρμογή των στόχων και των μετρήσεων της διάστασης των εσωτερικών διαδικασιών, στα χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Το μοντέλο αλυσίδας εσωτερικής αξίας αποτελείται από τρεις κύκλους.

Ο πρώτος κύκλος ονομάζεται Κύκλος Καινοτομίας. Στο εύρος του κύκλου αυτού οι managers θα πρέπει να ταυτοποιήσουν τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των πελατών και προσφέρει προϊόντα/υπηρεσίες που θα ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές. Η διαδικασία έχει ως εξής: οι επιχειρήσεις ανακαλύπτουν νέες αγορές, νέους πελάτες και τις ανάγκες των υπάρχοντων πελατών, που βρίσκονται ακόμη σε λανθάνουσα κατάσταση. Αργότερα, οι επιχειρήσεις προχωρούν στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη καινούργιων προϊόντων/υπηρεσιών, με σκοπό τη διεύρυνση της επιχείρησης και την προσέλκυση νέων πελατών. Η έρευνα αγοράς αποτελεί απαραίτητο εργαλείο του κύκλου καινοτομίας έτσι ώστε να προσδιορισθεί το μέγεθος της αγοράς, η φύση των προτιμήσεων των πελατών και την ευαισθησία του πελάτη στην τιμή. Αυτά τα στοιχεία θα βοηθήσουν την επιχείρηση να κατανείμει αποτελεσματικά τους πόρους της στις εσωτερικές της λειτουργίες.

Ο δεύτερος κύκλος ονομάζεται Κύκλος Λειτουργικών Διαδικασιών. Ο κύκλος αυτός περιλαμβάνει λειτουργικές διαδικασίες που παράγουν και παραδίδουν τα προϊόντα/υπηρεσίες στους πελάτες. Αυτές οι διαδικασίες ξεκινούν με τη λήψη της εντολής από τον πελάτη και ολοκληρώνονται με την παράδοση των προϊόντων. Σε αυτόν τον κύκλο δίνεται βαρύτητα στην αποτελεσματικότητα, στη συνέπεια και στην έγκαιρη παράδοση των προϊόντων. Οι υπάρχουσες διαδικασίες τείνουν να είναι επαναλαμβανόμενες έτσι ώστε να εφαρμόζονται εύκολα κάποιες τεχνικές για τον έλεγχο και τη βελτίωση των διαδικασιών λήψης εντολής από τον πελάτη, επεξεργασίας, προμήθευσης, παραγωγής και παράδοσης. Αυτές οι διαδικασίες παρακολουθούνται και ελέγχονται από τις χρηματοοικονομικές μετρήσεις, όπως το μοντέλο κόστους και τον προϋπολογισμό. Βέβαια, η υπερβολική έμφαση στις χρηματοοικονομικές μετρήσεις πολλές φορές έχουν οδηγήσει σε δυσλειτουργίες όπως παραδείγματος χάρη η συνεχής αλλαγή των προμηθευτών κυνηγώντας τη φθηνότερη τιμή αγοράς. Για αυτό το λόγο, σήμερα οι παραδοσιακές χρηματοοικονομικές μετρήσεις χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με άλλες, οι οποίες αναφέρονται σε σημαντικά στοιχεία όπως η ποιότητα, οι χρονικοί κύκλοι και

το κόστος. Όσον αφορά τις μετρήσεις ποιότητας, παρατηρούμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις του βιομηχανικού κλάδου είναι εξοικειωμένες και χρησιμοποιούν δείκτες για τα ελαττωματικά προϊόντα, την απόδοση και άλλα. Αντίστοιχα, και στον τομέα των υπηρεσιών χρησιμοποιούνται δείκτες για την εκτίμηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Όσον αφορά το χρόνο, οι πελάτες δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην άμεση ανταπόκριση για την ικανοποίηση των αναγκών τους, για αυτό το λόγο θεωρείται και σημαντικό στοιχείο για μια επιτυχημένη επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν δύο τρόπους για την έγκαιρη παραγωγή και παράδοση των προϊόντων/υπηρεσιών. Ο πρώτος τρόπος είναι η χρήση αποτελεσματικών συστημάτων άμεσης παραγωγής και παράδοσης (Just-in-Time) και ο δεύτερος τρόπος είναι η κράτηση μεγάλων αποθεμάτων από τα προϊόντα, έτσι ώστε να υπάρχει άμεση κάλυψη της ζήτησης. Μια σημαντική διαφορά ανάμεσα σε αυτούς τους τρόπους είναι πως στον πρώτο τρόπο η επιχείρηση μπορεί να λειτουργεί με το ελάχιστο δυνητικό κόστος, ενώ στο δεύτερο το κόστος είναι μεγαλύτερο λόγω της φύλαξης, της συντήρησης και μεταφοράς των αγαθών. Ο κύκλος ξεκινάει με τη λήψη της παραγγελίας του πελάτη και συνεχίζεται με το σχεδιασμό της παραγγελίας και την προμήθεια των απαραίτητων πρώτων υλών, έτσι ώστε να ξεκινήσει η παραγωγή. Ο κύκλος τελειώνει με την ολοκλήρωση της παραγγελίας, την συσκευασία των παραγόμενων προϊόντων και η παράδοση της παραγγελίας στον πελάτη. Όσον αφορά την μέτρηση του κόστους, υπάρχουν πολλά λογιστικά συστήματα τα οποία υπολογίζουν τα έξοδα που θα προκύψουν στις λειτουργίες των τμημάτων της επιχείρησης. Αυτά τα λογιστικά συστήματα, όμως, δεν υπολογίζουν το κόστος στο επίπεδο των διαδικασιών, σε αντίθεση με τα συστήματα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων (Activity Based Costing Systems).

Ο τρίτος κύκλος ονομάζεται Κύκλος Διαδικασιών Εξυπηρέτησης Μετά την Πώληση. Ο κύκλος αυτός, ο οποίος είναι και το τελικό στάδιο της αλυσίδας εσωτερικής αξίας αναφέρεται στην εξυπηρέτηση των πελατών, αλλά μετά την πώληση του προϊόντος/υπηρεσίας. Υπηρεσίες μετά την πώληση μπορεί να είναι η εγγύηση, οι δραστηριότητες επισκευών ελαττωματικών προϊόντων, τα οποία επιστρέφονται, καθώς επίσης και οι διαδικασίες πληρωμής, όπως η διαχείριση πιστωτικών καρτών. Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν μια δική τους εξειδικευμένη στρατηγική που χρησιμοποιούν για την εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση. Για παράδειγμα, εταιρίες που κάνουν υψηλής κλίμακας πωλήσεις, χρησιμοποιούν μετρήσεις κόστους, χρόνου και ποιότητας για τη συλλογή των τιμολογίων ή για την επίλυση κάποιων διαφορών με τους πελάτες. Οι τρεις αυτοί κύκλοι απεικονίζονται παρακάτω:



Διάγραμμα 14: Οι τρεις κύκλοι των κύριων εσωτερικών διαδικασιών της επιχείρησης

Μερικές από τις μετρήσεις, που χρησιμοποιούνται σε αυτή τη διάσταση της Balanced Scorecard είναι οι παρακάτω:

- Η ποιότητα
- Η παραγωγικότητα
- Ο κύκλος διεκπεραίωσης της διαδικασίας (Cycle time)
- Το ποσοστό ικανοποίησης των πελατών από τις παραγγελίες
- Το κόστος της παραγωγής
- Οι μέρες διατήρησης των αποθεμάτων
- Ο βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος/υπηρεσίας
- Ο αριθμός καινούργιων παραγγελιών
- Ο βαθμός εκμετάλλευσης των πόρων
- Τα χαρακτηριστικά της αγοράς (παραδείγματος χάρι η κερδοφορία ανά τμήμα)
- Το ποσοστό των έγκαιρων παραγγελιών
- Το ποσοστό επιστροφών/ Αιτία επιστροφής
- Το ποσοστό πωλήσεων /Σύνολο των πωλήσεων

2.3.4 Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης (Learning & Growth Perspective)

Η τέταρτη και τελευταία διάσταση της Balanced Scorecard, ονομάζεται διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης. Η διάσταση αυτή αναπτύσσει στόχους και μετρήσεις με σκοπό τη μάθηση και ανάπτυξη της επιχείρησης. Οι στόχοι, που καθορίστηκαν στις προηγούμενες διαστάσεις, ορίζει που πρέπει η επιχείρηση να διαπρέψει, έτσι ώστε να παρουσιάσει εκπληκτική επίδοση. Οι στόχοι αυτής της διάστασης παρέχουν τις κατάλληλες υποδομές έτσι ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να θέσει στόχους στη χρηματοοικονομική διάσταση, τη διάσταση εσωτερικών διαδικασιών και στη διάσταση των πελατών. Δηλαδή, με λίγα λόγια, οι στόχοι σε αυτή τη διάσταση αποτελούν τους «οδηγούς» για την επίτευξη άριστων αποτελεσμάτων στις υπόλοιπες τρεις διαστάσεις της Balanced Scorecard.

Η διάσταση της μάθησης και ανάπτυξης παρουσιάζει την υποδομή, η οποία είναι απαραίτητη, έτσι ώστε η επιχείρηση να ορίσει τις βάσεις για μια μακροχρόνια ανάπτυξη, ενώ οι διαστάσεις των πελατών και των εσωτερικών διαδικασιών ορίζουν τις βάσεις για τη βραχυχρόνια ανάπτυξη και επιτυχία της επιχείρησης.

Η Balanced Scorecard τονίζει τη σημασία της επένδυσης για το μέλλον, και όχι μόνο σε παραδοσιακούς τομείς επενδύσεων, όπως παραδείγματος χάρι σε νέο εξοπλισμό και έρευνα και ανάπτυξη του προϊόντος. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύουν στις κύριες υποδομές τους, δηλαδή οι εργαζόμενοι, τα συστήματα που χρησιμοποιούνται και οι διαδικασίες, και με αυτόν τον τρόπο θα επιτύχουν τους φιλόδοξους μακροχρόνιους στόχους βελτίωσης. Υπάρχουν τρεις κύριες κατηγορίες για τη διάσταση μάθησης και ανάπτυξης:

- ❖ Οι ικανότητες των εργαζομένων
- ❖ Οι ικανότητες των πληροφοριακών συστημάτων
- ❖ Τα κίνητρα, η ενδυνάμωση και η εναρμόνιση

Οι Ικανότητες των Εργαζομένων

Μία από τις μεγαλύτερες αλλαγές που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια είναι η αλλαγή του ρόλου του εργαζομένου σε μια επιχείρηση. Η αλλαγή της συμβολής των εργαζομένων στην επιχείρηση φαίνεται εμφανώς από την αλλαγή από τον τρόπο σκέψης κατά τη βιομηχανική εποχή στον τρόπο σκέψης κατά την εποχή της πληροφορίας. Παλιά, οι εργαζόμενοι απλά προσλαμβάνονταν για σωματική εργασία και όχι για να σκέφτονται. Πλέον, ο έλεγχος στις διαδικασίες της παραγωγής από τους υπολογιστές έχει αντικαταστήσει τους εργαζομένους στις εργασίες που πραγματοποιούνται κατά την παραγωγή, δηλαδή την κατεργασία, τη μεταποίηση και τη συναρμολόγηση. Αντιστοίχως, παρατηρείται και στις επιχειρήσεις, οι οποίες προσφέρουν υπηρεσίες, δίνοντας πρόσβαση στις διαδικασίες συναλλαγών μέσω προηγμένων συστημάτων πληροφοριών και επικοινωνιών.

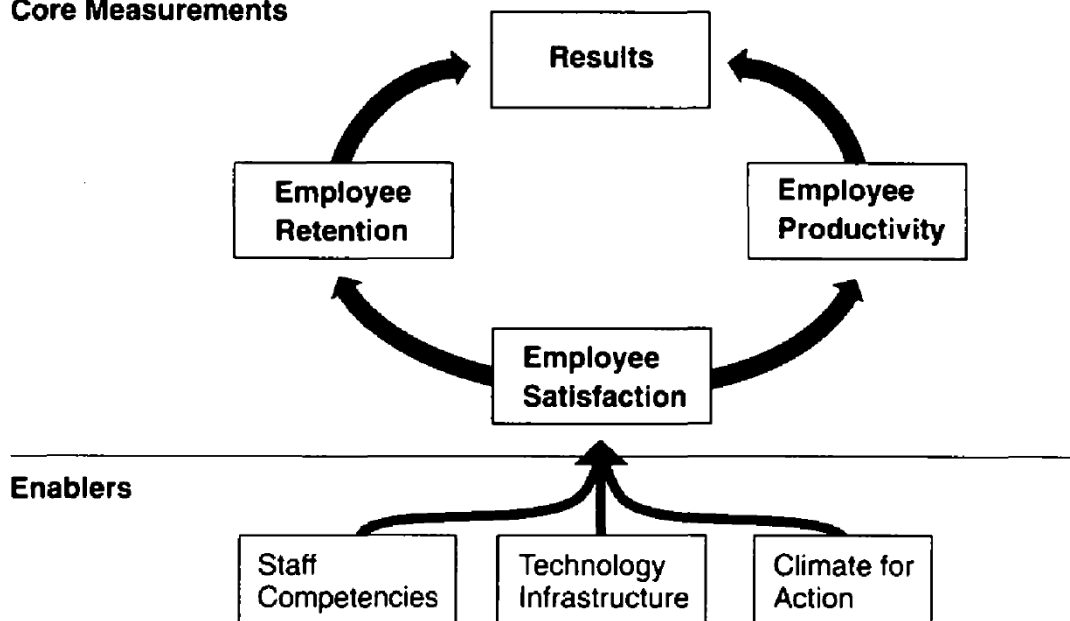
Ακόμη, μια επιχείρηση κάνοντας την ίδια δουλειά ξανά και ξανά, στο ίδιο επίπεδο αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας, δεν είναι πλέον αποτελεσματικό για την επιτυχία της επιχείρησης. Η επιχείρηση πρέπει, εκτός από το να διατηρεί την επίδοσή της, πρέπει να την βελτιώνει συνεχώς. Ιδέες για τη βελτίωση των διαδικασιών και της επίδοσης στον κλάδο των πελατών, θα προέλθουν από εργαζομένους της πρώτης γραμμής, όπως εκείνους στο τηλεφωνικό κέντρο, οι οποίοι είναι πιο κοντά στους πελάτες. Ιστορικά δεδομένα από πρότυπα για το πως έχουν διαμορφωθεί οι επιδόσεις των εσωτερικών διαδικασιών και των πελατών στο παρελθόν, μπορούν να αποτελέσουν μια γραμμή βάσης για το ποιες βελτιώσεις πρέπει να γίνονται συνεχώς. Δεν θα ήταν αποδοτικό το γεγονός να υπάρχει μόνο ένα πρότυπο για την παρούσα και τη μελλοντική απόδοση.

Για να γίνει αυτό εφικτό, απαραίτητη είναι η επανειδίκευση των εργαζομένων, έτσι ώστε να εκπαιδευτούν για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μια ομάδα βασικών μετρήσεων για τους εργαζομένους, η οποία αποτελείται από τρεις βασικές μετρήσεις:

1. Η ικανοποίηση του εργαζομένου
2. Η παραμονή του εργαζομένου
3. Η παραγωγικότητα του εργαζομένου

Core Measurements



Διάγραμμα 15: Πλαίσιο Μέτρησης στη Μάθηση και Ανάπτυξη

Όπως παρατηρούμε και στο διάγραμμα, η ικανοποίηση του εργαζομένου, είναι το εργαλείο εκείνο το οποίο λειτουργεί ως οδηγός για τις άλλες δύο μετρήσεις. Ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι η προϋπόθεση για την υψηλή παραγωγικότητα, ανταπόκριση, ποιότητα και εξυπηρέτηση των πελατών. Πολλές επιχειρήσεις συγχέουν του ικανοποιημένους πελάτες με τους ικανοποιημένους εργαζομένους, για αυτό το λόγο εάν μια επιχείρηση αποζητά ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών, τότε θα πρέπει οι πελάτες να εξυπηρετούνται από ικανοποιημένους εργαζομένους. Επίσης, το ηθικό των εργαζομένων παίζει καθοριστικό ρόλο, ειδικά για τις επιχειρήσεις, οι οποίες προσφέρουν υπηρεσίες στους πελάτες τους. Οπότε, οι χαμηλόμισθοι εργαζόμενοι και εκείνοι με χαμηλότερη ειδίκευση έχουν άμεση αλληλεπίδραση με τους πελάτες. Για αυτό το λόγο, οι περισσότερες επιχειρήσεις πραγματοποιούν έρευνες, είτε κάθε χρόνο είτε συνεχόμενα, για να μετρούν την ικανοποίηση των πελατών.

Η διατήρηση των εργαζομένων απεικονίζει έναν από τους στόχους της επιχείρησης για τη διατήρηση των εργαζομένων για τους οποίους οι επιχειρήσεις επιθυμούν μακροπρόθεσμη συνεργασία. Οι εργαζόμενοι, οι οποίοι εργάζονται μακροπρόθεσμα στην επιχείρηση, και οι πιστοί εργαζόμενοι αντιπροσωπεύουν τις αξίες μιας επιχείρησης, τη γνώση και την εμπειρία στις επιχειρηματικές διαδικασίες και, τέλος, την ευαισθησία στις ανάγκες των πελατών. Η διατήρηση του προσωπικού υπολογίζεται από το ποσοστό κινητικότητας του σημαντικού προσωπικού της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Robert Kaplan και τον David Norton, η παραγωγικότητα του εργαζομένου είναι το αποτέλεσμα μέτρησης του συνολικού αντίκτυπου από την ενίσχυση των ικανοτήτων των εργαζομένων καθώς και του ηθικού τους, την καινοτομία, τη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών και την ικανοποίηση των πελατών. Η παραγωγικότητα των εργαζομένων υπολογίζεται με πολλούς τρόπους. Η πιο απλή και συνηθέστερη μέτρηση της παραγωγικότητας του εργαζομένου είναι τα έσοδα ανά εργαζόμενο, δηλαδή πόσο τελικό προϊόν μπορεί να παραχθεί ανά εργαζόμενο. Ωστόσο, αυτό το μέτρο έχει μερικούς περιορισμούς, ειδικά στην περίπτωση που ο στόχος είναι αρκετά απαιτητικός οπότε και η πίεση θα είναι και περισσότερη.

Αφού οι επιχειρήσεις έχουν επιλέξει ποιες μετρήσεις θα χρησιμοποιήσουν από την ομάδα βασικών μετρήσεων για τους εργαζομένους-ικανοποίηση, παραμονή και παραγωγικότητα-πρέπει να καθορίσουν ποιους οδηγούς θα εφαρμόσουν για τη μάθηση και ανάπτυξη. Σύμφωνα με τον Kaplan και τον Norton, οι οδηγοί αυτοί έχουν την τάση να προέρχονται από τρεις καταλυτικούς παράγοντες: την **επανεκπαίδευση του εργατικού δυναμικού**, τις **ικανότητες των πληροφοριακών συστημάτων** και τέλος, **τα κίνητρα, την ενδυνάμωση και την εναρμόνιση**.

Πολλές επιχειρήσεις, οι οποίες σχεδιάζουν τη δική τους Balanced Scorecard, προβαίνουν σε μεγάλες και ριζικές αλλαγές. Για να επιτευχθούν οι στόχοι στον τομέα των πελατών και των εσωτερικών διαδικασιών, οι εργαζόμενοι πρέπει να αναλάβουν περισσότερες και νέες αρμοδιότητες.

Ακόμη, η κινητοποίηση των εργαζομένων και οι ικανότητες τους παίζουν καθοριστικό ρόλο για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης για τον τομέα των πελατών και των εσωτερικών διαδικασιών. Ωστόσο, μπορεί να μην είναι αποτελεσματικοί. Σε αυτό το σημείο, λοιπόν, απαραίτητο εργαλείο για την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων είναι η πληροφόρηση. Η άριστη πληροφόρηση για τις χρηματοοικονομικές, πελατειακές και των εσωτερικών διαδικασιών συνέπειες από τις αποφάσεις, οι οποίες έχουν παρθεί είναι αυτό που έχουν ανάγκη οι εργαζόμενοι για την αποτελεσματικότητα των εργασιών τους. Τα άριστα

πληροφοριακά συστήματα αποτελούν προϋπόθεση για τους εργαζομένους για να βελτιώσουν διαδικασίες. Αρκετές εταιρίες έχουν καθορίσει έναν στρατηγικό συντελεστή κάλυψης για την πληροφόρηση. Αυτός ο συντελεστής αξιολογεί την τρέχουσα διαθεσιμότητα πληροφοριών σε σχέση με τις ανάγκες που αναμένονται.

Ωστόσο, ακόμα και στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι είναι «τροφοδοτημένοι» με τις κατάλληλες δεξιότητες και τους παρέχεται η άριστη πληροφόρηση, δεν είναι σίγουρο ότι θα αποδώσει για την επιτυχία της εταιρίας εάν δεν έχουν κίνητρα να ενεργήσουν σύμφωνα με το συμφέρον της επιχείρησης και εάν δεν τους δίνεται η ελευθερία έτσι ώστε να δράσουν μόνοι τους και να πάρουν αποφάσεις. Ο τρίτος παράγοντας στη διάσταση μάθησης και ανάπτυξης, λοιπόν, όπως καταλαβαίνουμε, δίνει έμφαση στα κίνητρα που δίνονται στους εργαζομένους. Μερικές μετρήσεις που χρησιμοποιούνται είναι οι εξής: ο αριθμός προτάσεων από τους εργαζομένους καθώς και εκείνες, οι οποίες η διοίκηση της επιχείρησης υιοθέτησε, οι βελτιώσεις που έχουν γίνει ως προς την ποιότητα, τον χρόνο και την επίδοση για συγκεκριμένες εσωτερικές και πελατειακές διαδικασίες. Ακόμη στον παράγοντα αυτό τίθεται και το θέμα της εναρμόνισης των στόχων, είτε ατομικών είτε των ομαδικών, με τους στόχους της επιχείρησης σύμφωνα με την Balanced Scorecard. Σε αυτό τον παράγοντα συγκαταλέγονται και οι μετρήσεις για την ομαδική επίδοση, γιατί για τις επιχειρήσεις η επίδοση των εσωτερικών διαδικασιών δεν μπορεί να επιτευχθεί από ατομικές προσπάθειες, αλλά από ομαδικές.

Πολλές επιχειρήσεις δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στις μετρήσεις των χρηματοοικονομικών, πελατειακών και εσωτερικών διαδικασιών στόχων. Αλλά όσον αφορά συγκεκριμένες μετρήσεις για τις δεξιότητες των εργαζομένων, τις στρατηγικές διαθεσιμότητας πληροφοριών και την ευθυγράμμιση της επιχείρησης, οι επιχειρήσεις δεν έχουν επιδείξει καμία προσπάθεια για την μέτρηση είτε των αποτελεσμάτων ή των ικανοτήτων των «οδηγών». Αυτό το κενό είναι πολύ σημαντικό διότι για την υιοθέτηση της κάρτας μέτρησης και το πλαίσιο της διαχείρισης πρέπει να προωθηθεί η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων ξεχωριστά, αλλά και της επιχείρησης συνολικά.

2.4 Η Balanced Scorecard και η Στρατηγική της Επιχείρησης

Όπως αναφέραμε παραπάνω, οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις και οι μη-χρηματοοικονομικές χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες: την χρηματοοικονομική, των πελατών, των εσωτερικών διαδικασιών και μάθηση και ανάπτυξη. Αλλά πέρα από αυτό, πρέπει να διευκρινίσουμε τι είναι αυτό που κάνει την Balanced Scorecard επιτυχημένη. Ο σκοπός ενός συστήματος μέτρησης θα πρέπει να είναι ωθεί τους managers και τους εργαζομένους να εφαρμόζουν αποτελεσματικά και επιτυχημένα τη στρατηγική των επιχειρηματικών μονάδων. Το στοιχείο εκείνο που κάνει μια επιχείρηση επιτυχημένη είναι η μετάφραση της στρατηγικής της επιχείρησης στο σύστημα μέτρησης. Η επιχείρηση που θα το καταφέρει, θα μπορεί να εφαρμόσει την στρατηγική της και αυτό γιατί θα έχει καταφέρει να επικοινωνήσει τους σκοπούς και τους στόχους της σε όλη την επιχείρηση. Σύμφωνα με τον Kaplan και τον Norton, “Επιτυχημένη Balanced Scorecard είναι εκείνη, που γνωστοποιεί μια στρατηγική μέσω ενός ολοκληρωμένου συνόλου χρηματοοικονομικών και μη-χρηματοοικονομικών μετρήσεων”.

Πως, λοιπόν, μπορούμε να «χτίσουμε» μια Balanced Scorecard, η οποία να μεταφράζει μια στρατηγική σε μετρήσεις: Παρακάτω, ακολουθούν τρεις αρχές που βοηθούν μια Balanced Scorecard της επιχείρησης να συνδέεται με την στρατηγική της:

- ❖ Σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος. Η στρατηγική μια επιχείρησης είναι ένα σύνολο υποθέσεων αιτίας και αποτελέσματος. Μια κατάλληλα σχεδιασμένη κάρτα θα πρέπει να αποδίδει την στρατηγικής των επιχειρηματικών μονάδων μέσω μιας αλληλουχίας σχέσεων αιτίας και αποτελέσματος. Όπως αναφέρει ο Kaplan και ο Norton, *“Το σύστημα μέτρησης θα πρέπει να αποδίδει τις σχέσεις (υποθέσεις) μεταξύ των στόχων (και μετρήσεων) με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο, έτσι ώστε να μπορούν να διαχειρισθούν και να επικυρωθούν. Κάθε μέτρο, που επιλέγεται για μια Balanced Scorecard, θα πρέπει να είναι ένα στοιχείο μιας αλυσίδας σχέσεων αιτίας-αποτελέσματος, που γνωστοποιεί τη σημασία της στρατηγικής μιας επιχειρηματικής μονάδας για την επιχείρηση”*.
- ❖ Παράγοντες επίδοσεων. Όλες οι Balanced Scorecards χρησιμοποιούν ένα σύνολο γενικών μετρήσεων. Ένα σωστά σχεδιασμένο μοντέλο θα διαθέτει ένα συνδυασμό μετρήσεων αποτελεσμάτων και παραγόντων επίδοσης, συνδυασμό κατάλληλο για την επιχείρηση έτσι ώστε να μπορέσει να διακρίνει τα σημεία στα οποία η στρατηγική της επιχείρησης δεν εφαρμόζεται αποτελεσματικά. Παράλληλα, *ένα σωστά σχεδιασμένο μοντέλο Balanced Scorecard θα πρέπει να διαθέτει έναν κατάλληλο συνδυασμό από μετρήσεις αποτελεσμάτων (lagging indicators) και δείκτες «οδηγούς» επίδοσης (leading indicators) έτσι ώστε η επιχειρησιακή στρατηγική να μετατραπεί σε ένα σύνολο μετρήσεων, που αλληλοσυνδέονται, και ορίζουν τους μακροχρόνιους στόχους καθώς επίσης και τον τρόπο επίτευξής τους.*
- ❖ Σύνδεση με τα χρηματοοικονομικά. Μια Balanced Scorecard πρέπει να επικεντρώνεται στα αποτελέσματα, και ειδικά στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Πολλοί managers επέτυχαν στο να συνδέσουν τα προγράμματα όπως τη Διαχείριση της Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), η μείωση του χρόνου του κύκλου (cycle time), με τα αποτελέσματα με αποτέλεσμα να επηρεάσει τους πελάτες και τη μελλοντική χρηματοοικονομική επίδοση. Όπως καταλαβαίνουμε, είναι απαραίτητη η σύνδεση των προγραμμάτων βελτίωσης με συγκεκριμένους στόχους έτσι ώστε να βελτιωθεί η πελατειακή επίδοση και η χρηματοοικονομική επίδοση.

Η Balanced Scorecard ενσωματώνει το **Χάρτη Στρατηγικής Δομής (Strategic Architecture Map)** της επιχείρησης, του οποίου τα χαρακτηριστικά χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: στους πόρους, στις δράσεις και στις προθέσεις. Ο ρόλος των χαρακτηριστικών, που ανήκουν στην κατηγορία των πόρων είναι να παρέχουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα να λειτουργεί, πάντα με βάση της στρατηγική της. Τα χαρακτηριστικά, τα οποία ανήκουν στην κατηγορία των δράσεων αφορούν τις ενέργειες, οι οποίες θα εκτελεστούν για την εφαρμογή της στρατηγικής και τέλος, τα χαρακτηριστικά της κατηγορίας των προθέσεων εκφράζουν τα αποτελέσματα που προσδοκεί και επιθυμεί η επιχείρηση από την εφαρμογή της επιλεγμένης στρατηγικής της.

Για να ενσωματωθεί ο Χάρτης Στρατηγικής Δομής στην Balanced Scorecard, απαραίτητος είναι ο καθορισμός των στόχων κάθε διάστασης στην Balanced Scorecard καθώς επίσης και τα κρίσιμα σημεία επίδοσης. Στην ουσία, ο Χάρτης Στρατηγικής Δομής υποβοηθά τη διαδικασία κατά την οποία παρακολουθείται και εφαρμόζεται η στρατηγική της επιχείρησης, δηλαδή την διαδικασία σύγκρισης των πραγματικών με των επιθυμητών στόχων και ακολούθως και την αναθεώρηση της στρατηγικής με την ενσωμάτωση κάποιων νέων παραγόντων για την επιτυχία στην Balanced Scorecard.

2.5 Ο ρόλος της Balanced Scorecard ως Σύστημα Στρατηγικής Διοίκησης

Όπως έχουμε αναφέρει και παραπάνω, η Balanced Scorecard είναι ένα εργαλείο-σύστημα, το οποίο χρησιμοποιείται από τη διοίκηση με σκοπό την αξιολόγηση της επίδοσης της επιχείρησης σύμφωνα με τη στρατηγική που ακολουθείται. Η αξιολόγηση αυτή γίνεται με οικονομικά στοιχεία και δεδομένα από τον κλάδο των πελατών, των εσωτερικών διαδικασιών και μάθησης και ανάπτυξης. Με λίγα λόγια, δηλαδή, η Balanced Scorecard βοηθά στην παρακολούθηση των δεδομένων και των οικονομικών στοιχείων για την πορεία και την πρόοδο της επιχείρησης, τα οποία δείχνουν τις ικανότητες ανάπτυξης στο μέλλον.

Αφού η επιχείρηση έχει κατασκευάσει την αρχική της Balanced Scorecard, στη συνέχεια θα πρέπει να ενσωματώσει την κάρτα της στο τρέχον σύστημα διοίκησης της επιχείρησης. Το μοντέλο της Balanced Scorecard πραγματοποιεί κάποιες λειτουργίες στρατηγικής διοίκησης, οι οποίες αναλύονται παρακάτω:

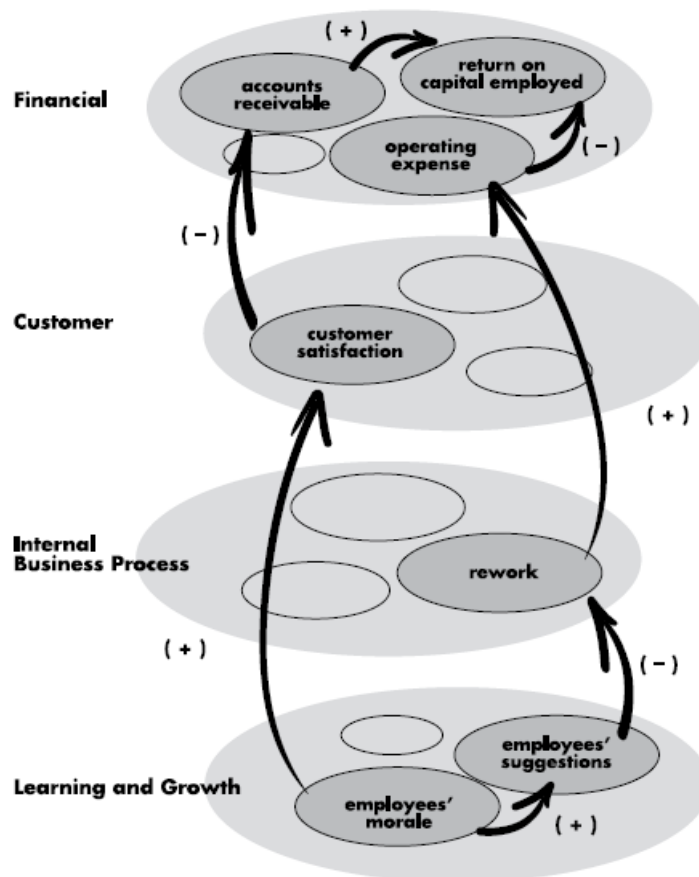
1. **Μεταφράζει το όραμα της επιχείρησης.** Σύμφωνα με αυτή τη λειτουργία τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης διαχέουν το όραμα και τη στρατηγική, που θα ακολουθήσει η εταιρία, σε όλους τους εργαζομένους. Οι γενικευμένες διατυπώσεις των ανώτατων στελεχών, όπως παραδείγματος χάρη “επίτευξη πρωτιάς στον κλάδο”, δεν βοηθούν τους εργαζομένους, διότι δεν παρέχουν συγκεκριμένες ενδείξεις. Αντίθετα, οι διατυπώσεις, οι οποίες παρέχουν ένα σωστά δομημένο πλαίσιο στρατηγικών στόχων και μετρήσεων, καθώς επίσης και παράγοντες που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη και την επιτυχία της επιχείρησης, θα συντελέσουν στην ευθυγράμμιση των εργαζομένων στο όραμα και τη στρατηγική της επιχείρησης. Άλλωστε, αυτό που κάνει η Balanced Scorecard είναι να ενώσει το όραμα της επιχείρησης και τη γνώση των εργαζομένων, που θα χρησιμοποιήσουν για την επίτευξη του οράματος.
2. **Διαχέει και συνδέει τους στρατηγικούς στόχους στην εταιρία.** Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη λειτουργία, τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης διαχέουν την επιλεγμένη στρατηγική σε όλες τις βαθμίδες της επιχείρησης, από τις κατώτατες μέχρι τις ανώτερες και αργότερα συσχετίζουν τη στρατηγική με τμηματικούς και ατομικούς στόχους. Η επιχείρηση, χωρίς την Balanced Scorecard, αξιολογεί τα τμήματα με βάση τα οικονομικά της αποτελέσματα και οι ατομικοί στόχοι επιλέγονται με βάση βραχυχρόνιους στρατηγικούς στόχους. Αντίθετα, με την εφαρμογή της Balanced Scorecard, όλη η επιχείρηση ενημερώνεται για τη μακροπρόθεσμη στρατηγική της, και αφού γίνει κατανοητή από όλους καθορίζονται οι τμηματικοί και ατομικοί στόχοι. Η διαδικασία αυτή μπορεί να είναι κάπως χρονοβόρα αλλά παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα. Μερικά από αυτά είναι η πληροφόρηση από κάποια στελέχη της επιχείρησης, η οποία ενσωματώνεται και υποβοηθά τους στρατηγικούς της στόχους, η δημιουργία μια πιο σαφούς εικόνας

από τα στελέχη για τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης και τέλος, το πιο σημαντικό πλεονέκτημα είναι πως η ευρεία συμμετοχή δημιουργεί μεγαλύτερη αφοσίωση στους στόχους της επιχείρησης. Μέσω της συγκεκριμένης λειτουργίας, η Balanced Scorecard ενημερώνει όλους τους εργαζομένους, πελάτες, στελέχη και μετόχους για τους στόχους της επιχείρησης. Για να είναι σε θέση, όμως, οι υπεύθυνοι να ακολουθήσουν τη στρατηγική της επιχείρησης, θα πρέπει να πραγματοποιηθούν οι εξής διαδικασίες:

- Εκπαίδευση και Επικοινωνία: Το πρώτο βήμα για την εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης είναι η εκπαίδευση όσων πρόκειται να την εκτελέσουν, σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Πέρα από την εκπαίδευση, σημαντική είναι και η επικοινωνία, για την ενημέρωση όλων των εργαζομένων για τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Η διαδικασία της επικοινωνίας πραγματοποιείται μέσω ενημερωτικών δελτίων ή φυλλαδίων ή συναντήσεων. Μέσω της Balanced Scorecard, οι επιμέρους μονάδες μπορούν να προβούν σε ποσοτικοποίηση των μακροπρόθεσμων στόχων τους και σε κοινοποίηση των με τα ανώτερα στελέχη της εταιρίας.
 - Καθορισμός μετρήσιμων στόχων: Η απλή ενημέρωση για τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης δεν είναι αρκετή για την αλλαγή που πρέπει να πραγματοποιηθεί στην επιχείρηση. Η μετάφραση των στρατηγικών στόχων και των συνολικών μετρήσεων της επιχείρησης σε στόχους και μετρήσεις των επιμέρους μονάδων, καθώς και σε ατομικούς στόχους και μετρήσεις, θα βοηθούσε την ευθυγράμμιση των εργαζομένων με τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική.
 - Ανταμοιβή σύμφωνα με την αποδοτικότητα: Ανέκαθεν οι επιχειρήσεις ανταμείβαν σύμφωνα με την επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων. Πλέον, λόγω της εφαρμογής της Balanced Scorecard, οποία συνδέεται με μακροπρόθεσμους στόχους και όχι με βραχυπρόθεσμους, η ανταμοιβή συνδέεται με κριτήρια και στόχους, που περιλαμβάνονται σε κάποια από τις τέσσερις διαστάσεις της Balanced Scorecard, γεγονός που δεσμεύει τους εργαζομένους για την επίτευξη της στρατηγικής. Συνεπώς, η ανταμοιβή συνδέεται με την στρατηγική της επιχείρησης.
3. **Συμβάλλει στον επιχειρηματικό σχεδιασμό.** Η επιχείρηση, με τη βοήθεια του μοντέλου, είναι σε θέση να δημιουργήσει πιο δομημένα οικονομικά πλάνα. Στην περίπτωση που η επιχείρηση χρησιμοποιεί παραδοσιακά συστήματα επιχειρησιακού προγραμματισμού, η ενοποίηση των στρατηγικών των υπο-μονάδων της επιχείρησης είναι μια αρκετά δύσκολη διαδικασία και αυτό διότι στηρίζονται μόνο στα οικονομικά στοιχεία. Όταν τα συστήματα στηρίζονται μόνο στα οικονομικά στοιχεία παρουσιάζονται ορισμένα προβλήματα στην ενοποίηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Ένα από τα προβλήματα που παρουσιάζονται είναι οι ξεχωριστές διαδικασίες και τμήματα για την κατάρτιση του στρατηγικού προγραμματισμού, την κατανομή των πόρων και την ανάπτυξη του επιχειρηματικού πλάνου. Τα πλάνα αυτά, αντί να περιγράφουν που θέλει η επιχείρηση να βρίσκεται μακροπρόθεσμα, έχουν πολύ μικρή πρακτική αξία για την διοίκηση της επιχείρησης. Όταν, όμως, τα ανώτατα στελέχη χρησιμοποιούν την Balanced Scorecard για την ιεράρχηση των στόχων και την κατανομή των πόρων, τότε μπορούν να ευθυγραμμίσουν τους στόχους εκείνους, που προορίζονται για την

μακροπρόθεσμη πορεία της επιχείρησης. Και αυτό διότι, η Balanced Scorecard απαιτεί την σύνδεση και την ευθυγράμμιση των στρατηγικών στόχων. Με λίγα λόγια, δηλαδή, το μοντέλο θέλει να διασφαλίσει πως τα επιχειρησιακά πλάνα των επιχειρησιακών μονάδων υποστηρίζουν την στρατηγική της επιχείρησης στο σύνολό της αλλά μακροπρόθεσμα. Στη συνέχεια, το μοντέλο ορίζει τις ενέργειες εκείνες που θα βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων, τις μετρήσεις για αυτούς τους στόχους και για τις τέσσερις διαστάσεις της κάρτας. Η Balanced Scorecard, όπως καταλαβαίνουμε, συνδέει τα οικονομικά πλάνα της επιχείρησης με την στρατηγική της. Πολύ σημαντική ενέργεια, στην οποία προβαίνει η Balanced Scorecard, είναι η διαδικασία αλλαγής και αναδιάρθρωσης. Τέτοιες διαδικασίες μπορεί να είναι η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), ο επανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διεργασιών (reengineering), η αναδιαμόρφωση του ρόλου του εργαζομένου και άλλα. Στο τελικό στάδιο της διαδικασίας επιχειρησιακού σχεδιασμού, τα ανώτατα στελέχη ορίζουν τους μακροπρόθεσμους στόχους και των τεσσάρων διαστάσεων της Balanced Scorecard, οι ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν για τους στόχους αυτούς, καταθέτουν τους πόρους με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να φέρουν εις πέρας τις ενέργειες αυτές και να ορίσουν τα σημεία ελέγχου της πορείας της επιχείρησης.

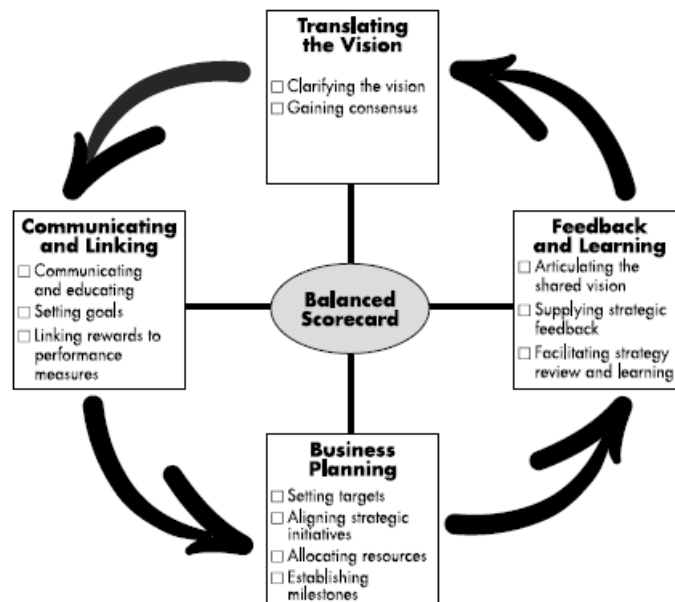
How One Company Linked Measures from the Four Perspectives



4. **Υποστηρίζει την ανάδραση και τη μάθηση.** Τα παραδοσιακά συστήματα, σε αντίθεση με την Balanced Scorecard, στηρίζονται μόνο στην επίτευξη των οικονομικών στόχων σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης καθώς και στους εργαζομένους. Αντίθετα, χρησιμοποιώντας το μοντέλο, η διοίκηση είναι σε θέση να παρακολουθεί τους στόχους και των υπόλοιπων διαστάσεων, πέρα της χρηματοοικονομικής διάστασης (πελατών, εσωτερικών διαδικασιών, μάθησης και ανάπτυξης) και να παρακολουθεί κατά πόσο εφαρμόζεται η ορθή πορεία της στρατηγικής. Οι τρεις πρώτες διαδικασίες είναι σημαντικές για την εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης, αλλά δεν είναι αρκετές. Αυτές μαζί αποτελούν μια διαδικασία μάθησης single-loop, και αυτό διότι ο στόχος παραμένει σταθερός και κάθε τμήμα από την προγραμματισμένη τροχιά, την οποία ακολουθεί η επιχείρησης, αντιμετωπίζεται ως ελάττωμα, το οποίο πρέπει να διορθωθεί. Η διαδικασία single-loop δεν απαιτεί ούτε διευκολύνει την επανεξέταση είτε της στρατηγικής είτε των τεχνικών που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή της σε τρέχουσες συνθήκες. Όμως σήμερα, οι περισσότερες επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα ταραχώδες περιβάλλον, με πολύπλοκες στρατηγικές, οι οποίες ισχύουν τη στιγμή που ξεκινούν, όμως στην πορεία λόγω αλλαγών σε επιχειρηματικές συνθήκες, αυτές οι στρατηγικές χάνουν το κύρος τους. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, το καλύτερο θα ήταν να χρησιμοποιηθεί η διαδικασία μάθησης double-loop, η οποία αλλάζει τις θεωρίες και τις υποθέσεις των ανθρώπων για τις σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος. Η επίτευξη του κύκλου μάθησης double-loop δεν διασφαλίζεται από τη χρήση των παραδοσιακών συστημάτων, που βασίζονται σε οικονομικά στοιχεία και με την ανασκόπηση επιχειρηματικών πλάνων, και αυτό γιατί η επίδοση του οργανισμού αντιμετωπίζεται από μία μόνο διάσταση και επιπλέον δεν χρησιμοποιούν τη στρατηγική μάθηση. Η στρατηγική μάθηση ενδείκνυται στην ανάδραση, στον έλεγχο των υποθέσεων, στις οποίες στηρίζεται η επιχειρησιακή στρατηγική, και στις διορθώσεις, που θα χρειαστούν σε αυτή. Η Balanced Scorecard παρέχει τρία σημαντικά στοιχεία για τη στρατηγική μάθηση. Πρώτον, διαχέει το κοινό όραμα της επιχείρησης σε όλους τους εργαζομένους, χρησιμοποιώντας ξεκάθαρους και σαφείς όρους επιχειρησιακής λειτουργίας, και συνδέει την ατομική προσπάθεια στους στόχους των τμημάτων της επιχείρησης. Δεύτερον, η Balanced Scorecard παρέχει το στρατηγικό σύστημα ανάδρασης. Μια επιχειρηματική στρατηγική αποτελείται από ένα σύνολο υποθέσεων. Ένα στρατηγικό σύστημα ανάδρασης, λοιπόν, πρέπει να είναι σε θέση να εξετάσει, επιβεβαιώσει και να τροποποιήσει τις υποθέσεις, οι οποίες είναι ενσωματωμένες στην στρατηγική της επιχειρησιακής μονάδας. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση προσπάθησε να επιβεβαιώσει τις υποτιθέμενες σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος στην Balanced Scorecard μετρώντας την αντοχή των συνδέσμων μεταξύ των μέτρων στις διαφορετικές διαστάσεις, όπως φαίνεται στην παραπάνω εικόνα. Ειδικά στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, η συγκέντρωση αρκετών δεδομένων, που να τεκμηριώνουν σημαντικές συσχετίσεις και την αιτιότητα μεταξύ των μέτρων της Balanced Scorecard, μπορεί να πάρει πολύ χρόνο-μήνες, ακόμα και χρόνια. Τρίτον, η Balanced Scorecard διευκολύνει την αναθεώρηση της επιχειρηματικής στρατηγικής, η οποία είναι απαραίτητη για τη στρατηγική μάθηση. Παραδοσιακά, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μηνιαίες ή τριμηνιαίες συναντήσεις έτσι ώστε να αναλυθούν τα οικονομικά αποτελέσματα της τελευταίας περιόδου. Λόγος των συναντήσεων αυτών είναι η συζήτηση για παρελθοντικές επιδόσεις και

των αιτιών εξαιτίας των οποίων δεν επιτεύχθηκαν οι οικονομικοί στόχοι. Αντίθετα, η χρήση της Balanced Scorecard, με τον προσδιορισμό των σχέσεων αιτίας-αποτελέσματος μεταξύ των δεικτών επίδοσης και των στόχων, παρέχει τη δυνατότητα για περιοδική αξιολόγηση της επιχειρησιακής στρατηγικής. Για παράδειγμα, αν οι μετρήσεις είναι θετικές και τα αποτελέσματα των δεικτών είναι αρνητικά, τότε αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα πως η θεωρία, στην οποία βασίζεται η στρατηγική, δεν είναι ορθή. Τα ανώτατα στελέχη θα πρέπει να αντιμετωπίζουν με σοβαρότητα τέτοιες καταστάσεις και να αναθεωρούν αναλόγως τις εκτιμήσεις που έχουν κάνει στις συνθήκες της αγοράς, τη συμπεριφορά των ανταγωνιστών και άλλα. Αναθεώρηση είναι η απόφαση αναπροσαρμογής της σχέσης των στρατηγικών στόχων ή ακόμα και η αλλαγή της στρατηγικής, που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Το διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζει τις τέσσερις κύριες λειτουργίες της Balanced Scorecard:

Managing Strategy: Four Processes



Διάγραμμα 16: Οι λειτουργίες της Balanced Scorecard ως σύστημα στρατηγικής διοίκησης

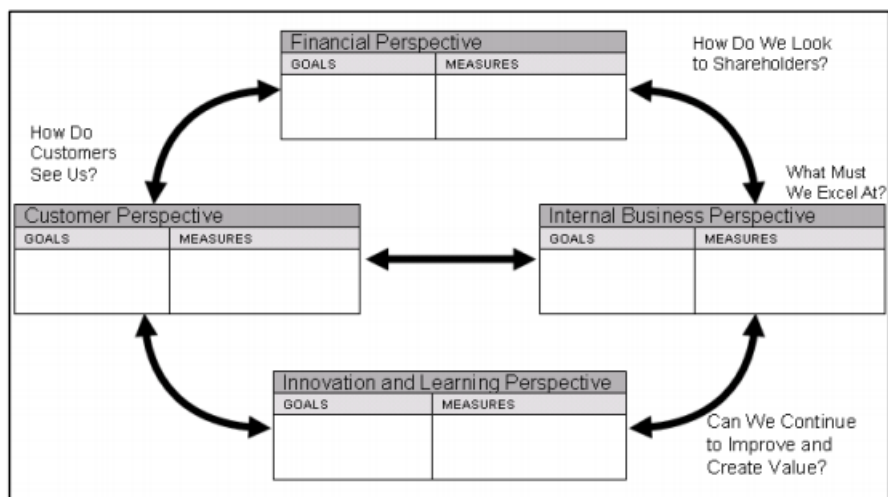
2.6 Οι Γενιές της Balanced Scorecard

Όπως έχουμε αναφέρει και παραπάνω, η Balanced Scorecard αναπτύχθηκε το 1990 από τον Robert Kaplan και τον David Norton στο Harvard Business School. Από το 1990, λοιπόν, το μοντέλο όχι μόνο έχει γίνει αρκετά γνωστό, αλλά επίσης έχει υποστεί παραλλαγές, παίρνοντας διαφορετική μορφή κάθε φορά, που υιοθετήθηκαν από μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων.

Η Balanced Scorecard παρέμεινε ίδια όσον αφορά στην ουσία της, δηλαδή τα βασικά χαρακτηριστικά της, τους σκοπούς που επιδιώκει, κρατώντας ως τον κύριο πυρήνα της την υιοθέτηση ενός αριθμού δεικτών και μετρήσεων, διαχωρισμένους σε τέσσερις διαστάσεις και την εστίαση στα ζητήματα στρατηγικής. Όμως, οι επόμενες μορφές της Balanced Scorecard άλλαξαν σημαντικά σε σύγκριση με τις αρχικές μορφές. Μετά την εισαγωγή του μοντέλου, οι πρώτες αλλαγές, που πραγματοποιήθηκαν, αφορούσαν τη διαδικασία σχεδιασμού, τη χρήση και το σχέδιο του μοντέλου. Οι αλλαγές αυτές θεωρούνται εξελίξεις για την Balanced Scorecard, οι οποίες βασίζονται στην πρακτική εμπειρία, με τη διαπίστωση προβλημάτων και αδυναμιών σχεδιασμού. Παρακάτω αναλύονται οι εξελίξεις του μοντέλου, που παρουσιάζονται ως γενιές της Balanced Scorecard.

2.6.1. 1^η Γενιά

Η πρώτη μορφή της Balanced Scorecard περιγράφηκε με μια απλή μορφή των «τεσσάρων κουτιών» (“four box”), όπου κάθε κουτί αντιπροσώπευε και μία διάσταση της Balanced Scorecard (χρηματοοικονομική, πελατών, εσωτερικών διαδικασιών, ανάπτυξης και μάθησης), με κύριο στόχο τη μέτρηση της επίδοσης της επιχείρησης. Στην αρχή, ο ορισμός του τι αποτελούσε η Balanced Scorecard δεν ήταν σαφής και στηριζόταν μόνο στην περιγραφή της δομής της. Η σχέση αιτίας-αποτελέσματος ανάμεσα στις τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου ήταν γενική και δεν χρησιμοποιούταν στην ανάλυση. Τα πρώτα συγγράμματα των Kaplan και Norton έδιναν έμφαση στην επιλογή και την αναφορά ενός περιορισμένου αριθμού μετρήσεων και δεικτών για κάθε διάσταση. Ακόμη, ο Kaplan και ο Norton στα συγγράμματά τους υποστηρίζουν την τεχνική των ερωτήσεων σχετικά με την αποστολή, το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης, έτσι ώστε να βοηθηθεί η διαδικασία των μετρήσεων. Σημαντική έλλειψη στα συγγράμματα ήταν πως δεν υπήρχαν επιχειρήματα, τα οποία να στηρίζουν τη συμβολή της Balanced Scorecard στην επίδοση της επιχείρησης. Αντίθετα, υπέθεταν πως η δυνατότητα μέτρησης από μόνη της μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Μία ακόμη σημαντική έλλειψη στα συγγράμματα τους ήταν πως δεν αναφέρεται πως η Balanced Scorecard μπορεί να αναπτυχθεί στην πράξη. Τα επόμενα συγγράμματα, βέβαια, αναφέρονται πλήρως στις μεθόδους ανάπτυξης και εφαρμογής της Balanced Scorecard στην επιχείρηση. Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει μια διαγραμματική αναπαράσταση του αρχικού σχεδιασμού της Balanced Scorecard από τους Kaplan και Norton.



Πηγή: “The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool”, 2GC Conference Paper, PMA Conference, Boston, USA, May 2002

Διάγραμμα 17: Η πρώτη γενιά της Balanced Scorecard

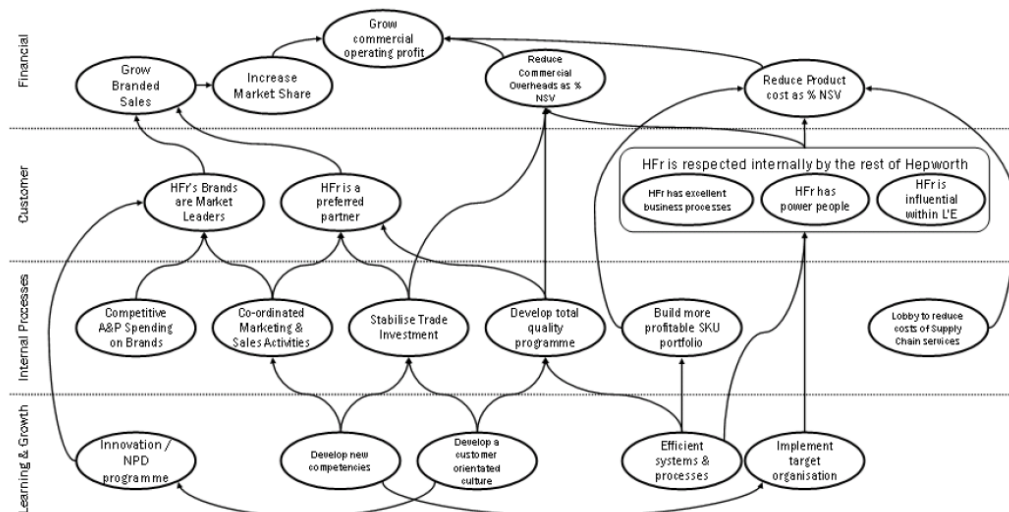
2.6.2. 2^η Γενιά

Οι πρακτικές δυσκολίες σχετικά με το σχεδιασμό της πρώτης γενιάς της Balanced Scorecard είναι σημαντικές, εν μέρει επειδή ο ορισμός της Balanced Scorecard ήταν αρχικά ασαφής, επιτρέποντας έτσι την περαιτέρω ερμηνεία της. Δύο πολύ σημαντικοί τομείς ανησυχίας ήταν το φιλτράρισμα (η διαδικασία επιλογής συγκεκριμένων μέτρων για την καταγραφή και αναφορά) και η ομαδοποίηση (απόφαση για το πώς θα κατηγοριοποιηθούν τα μέτρα στις διαστάσεις της Balanced Scorecard).

Η πιο σημαντική αλλαγή στην Balanced Scorecard της δεύτερης γενιάς έχει να κάνει με την μεταστροφή της πορείας της επιλογής των απαραίτητων μετρήσεων σε διαδικασία προσδιορισμού ενός μικρού αριθμού μετρήσεων για κάθε διάσταση της Balanced Scorecard. Προς αυτή την κατεύθυνση κινήθηκε και η εισαγωγή της έννοιας των στρατηγικών στόχων (strategic objectives). Στην αρχή, οι στόχοι αυτοί μεταφράστηκαν με μικρές προτάσεις κειμένου δίπλα σε κάθε διάσταση της Balanced Scorecard, με σκοπό την έκφραση του ορισμού της επιχειρησιακής στρατηγικής, σε αντιστοιχία με κάθε περιοχή. Αργότερα, οι μετρήσεις επιλέγονταν με στόχο να επιτευχθούν αυτοί οι στρατηγικοί στόχοι. Αυτή η προσέγγιση, παρότι απλή, άλλαξε ουσιαστικά τον τρόπο, με τον οποίο προσδιορίζονται οι μετρήσεις και αυτό διότι οι στρατηγικοί στόχοι μιας επιχείρησης προέρχονταν από τη γενικότερη στρατηγική, την οποία ακολουθούσε η επιχείρηση, σύμφωνα με την αποστολή και το όραμα της.

Μια ακόμη εξέλιξη που παρατηρήθηκε στη δεύτερη γενιά της Balanced Scorecard αφορούσε τη σχέση αιτίου-αιτιατού. Η σχέση αυτή είχε εισαχθεί από την πρώτη γενιά της Balanced Scorecard, ωστόσο στη δεύτερη γενιά αναπτύχθηκε περισσότερο. Πέρα από την επισήμανση της σημαντικότητας της σχέσης αιτίου-αιτιατού στις διαστάσεις, έγιναν προσπάθειες έτσι ώστε να συσχετιστούν οι μετρήσεις με τους δείκτες. Με αυτό τον τρόπο, ενισχύθηκε η δομή του συστήματος, ωστόσο εμφανίστηκαν άλλα προβλήματα όπως η απόδειξη αυτής της σχέσης στους δείκτες.

Οι διαφορές μεταξύ της πρώτης και δεύτερης γενιάς της Balanced Scorecard είναι εμφανείς και ουσιαστικές, διαφορές που μετέτρεψαν την Balanced Scorecard σε ένα πλήρες σύστημα διοίκησης της επιχείρησης. Μια κύρια συνέπεια της μεταστροφής αυτής ήταν η έμφαση πλέον στον σχεδιασμό της Balanced Scorecard, έτσι ώστε να συμβαδίζει πλήρως με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν, η σύνδεση των στρατηγικών στόχων έγινε απαραίτητη, με αποτέλεσμα να διατυπωθεί και διαγραμματικά, με την έμφαση στη σχέση αιτίου-αιτιατού μεταξύ των διαστάσεων του συστήματος, οι οποίοι καταλήγουν στους βασικούς στόχους της οικονομικής επίδοσης της επιχείρησης. Ένα παράδειγμα απεικονίζεται παρακάτω:



Πηγή: “The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool”, 2GC Conference Paper, PMA Conference, Boston, USA, May 2002

Διάγραμμα 18: Μοντέλο σύνδεσης στρατηγικών στόχων

Οι αλλαγές, οι οποίες πραγματοποιήθηκαν στη δεύτερη γενιά της Balanced Scorecard είναι αρκετά σημαντικές, σε σύγκριση με την πρώτη γενιά. Πιο περιεκτικά, οι βασικές αλλαγές, που πραγματοποιήθηκαν, είναι οι εξής:

- ❖ Οι μετρήσεις και οι δείκτες, που θα επιλεγθούν, σχετίζονται με τους στρατηγικούς στόχους και ο σχεδιασμός της Balanced Scorecard εστιάζεται στην επιλογή είκοσι με είκοσι πέντε στρατηγικών στόχων, όπου κάθε στόχος συνδέεται με ένα ή περισσότερους δείκτες, ομαδοποιημένους σε μία από τις τέσσερις διαστάσεις.
- ❖ Κύριος στόχος της ανάπτυξης του μοντέλου ήταν η διαγραμματική απεικόνιση των βασικών στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, με τη χρήση του μοντέλου σύνδεσης στρατηγικών στόχων ή αλλιώς του Στρατηγικού Χάρτη (Strategy Map).

Άλλη μια έμφαση, που δόθηκε στη δεύτερη γενιά, ήταν για την ανάγκη για ανάπτυξη της «στρατηγικής ευθυγράμμισης». Όπως αναφέραμε παραπάνω, το «Μοντέλο σύνδεσης στρατηγικών στόχων» (Strategic Linkage Model), θεωρείται ένα σημαντικό «κλειδί» για τον σχεδιασμό οποιουδήποτε μοντέλου Balanced Scorecard. Η καθιέρωση πλέον της σχέσης αιτίου-αιτιατού, όπως είναι παρών και στο μοντέλο σύνδεσης των στρατηγικών στόχων, μείωσε τη σημασία της διάκρισης των δεικτών σε δείκτες χρονικής υστέρησης (lag) και καθοδηγητικούς (lead), καθώς ο ρόλος των καθοδηγητικών δεικτών είναι πλέον πιο σαφής στο σχεδιασμό της Balanced Scorecard. Άλλο ένα σημείο ενδιαφέροντος αποτελεί η κατηγοριοποίηση των μετρήσεων και των δεικτών σε διαστάσεις. Ωστόσο, διατυπώθηκαν

αρκετές παρατηρήσεις σχετικά με την αδυναμία κάλυψης όλων των διαστάσεων από το μοντέλο σε κάποιες επιχειρήσεις καθώς επίσης και τη δυσκολία απόδειξης για την ύπαρξη της σχέσης αιτίου-αιτιατού μεταξύ των στρατηγικών στόχων. Το νόημα που υποβόσκει πίσω από αυτές τις παρατηρήσεις είναι η εξασφάλιση πως το μοντέλο αντανακλά τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και πως υπάρχει νόημα μεταξύ των συνδέσεων.

Από την άλλη μεριά, οι επιχειρήσεις συνέχιζαν να αντιμετωπίζουν προβλήματα με την εφαρμογή της Balanced Scorecard και συγκεκριμένα με την εφαρμογή σύνδεσης των στρατηγικών στόχων. Ακόμη, δυσκολίες αντιμετωπίστηκαν κατά τη διαδικασία καθορισμού μετρήσιμων στόχων, αν και η επιλογή των μετρήσεων ήταν εύκολη διαδικασία με τη χρήση του μοντέλου σύνδεσης των στρατηγικών στόχων. Προβλήματα παρουσιάστηκαν κατά την επικοινωνία της στρατηγικής στους εργαζομένους των εταιριών, και αυτό διότι οι εργαζόμενοι δεν ήταν γνώστες του αντικειμένου. Ένα από τα προβλήματα που παρουσιάζει η Balanced Scorecard της δεύτερης γενιάς είναι η επιλογή των παραγόντων, οι οποίοι θα καθορίσουν τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Σύμφωνα με την πρώτη προσέγγιση του 1996 από τους Kaplan και Norton, η στρατηγική, την οποία θα ακολουθήσει η επιχείρηση, θα πρέπει να αναλύεται από μια μικρή ομάδα ατόμων, οι οποίοι έχουν αυξημένες αρμοδιότητες μέσα στην επιχείρηση, μαζί με εξωτερικούς συμβούλους. Αργότερα, αυτή η ανάλυση μπορεί να βοηθήσει την ανώτατη ομάδα διοίκησης της επιχείρησης να επιλέξει τους κύριους στρατηγικούς στόχους. Η επιλογή των στρατηγικών στόχων πρέπει να είναι ομαδική διαδικασία. Σε αντίθετη περίπτωση, η αξία της στρατηγικής θα υποβαθμιστεί, καθώς επίσης και η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της.

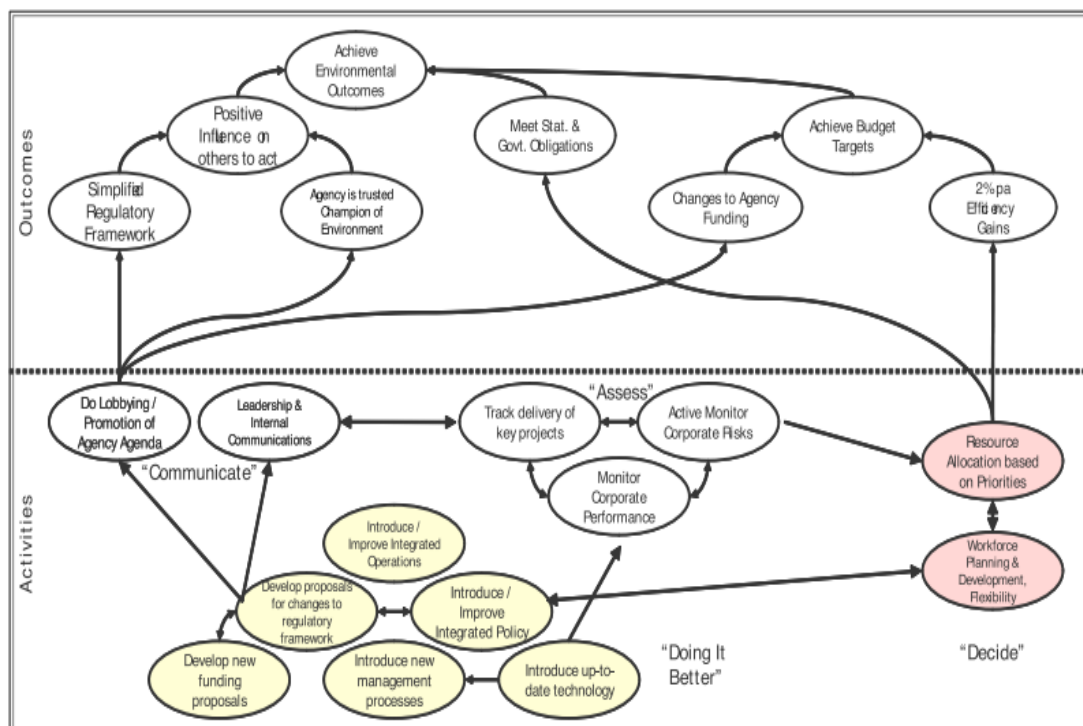
2.6.3. 3^η Γενιά

Η τρίτη γενιά της Balanced Scorecard αποτελεί μια βελτιωμένη έκδοση της δεύτερης γενιάς Balanced Scorecard, τόσο στα χαρακτηριστικά και στο μηχανισμό, όσο και στη λειτουργικότητα και του στρατηγικού προσανατολισμού. Ο λόγος για τις βελτιώσεις και τις αλλαγές που πραγματοποιούνται είναι τα προβλήματα που ανακύπτουν στην Balanced Scorecard της δεύτερης γενιάς στον καθορισμό των μετρήσιμων στόχων και στην επιλογή των βασικών στρατηγικών στόχων, όπως αναφέρθηκε κι παραπάνω περί των προβλημάτων κατά την εφαρμογή της Balanced Scorecard της δεύτερης γενιάς.

Για αυτό το λόγο, στα τέλη της δεκαετίας του 1990, αναπτύχθηκε η «Πρόθεση Προορισμού» (Destination Statement), η οποία αποτελεί έναν νέο άξονα σχεδιασμού και πραγματοποιείται στο τελικό στάδιο του σχεδιασμού, με σκοπό την αξιολόγηση των στρατηγικών στόχων, των μετρήσεων και των στόχων, εκφρασμένοι σε νούμερα, που θέτει η επιχείρηση. Οι πρώτες προθέσεις προορισμού δημιουργήθηκαν με σκοπό την πρόβλεψη των αποτελεσμάτων σε ένα βάθος χρόνου (παραδείγματος χάρη σε τρία χρόνια) από την εφαρμογή των στρατηγικών στόχων, οι οποίοι έχουν επιλεγεί για το Μοντέλο σύνδεσης των στρατηγικών στόχων. Η διαδικασία αυτή βοήθησε πολύ στον εντοπισμό των προβλημάτων, που αφορούν την επιλογή των στρατηγικών στόχων, λόγω του περιορισμού των τεσσάρων διαστάσεων της Balanced Scorecard. Η ιδέα της πρόθεσης προορισμού δεν ήταν καινούργια, όμως το καινούργιο στοιχείο της αποτελούσε η συνειδητοποίηση πως το εργαλείο αυτό θα συνέβαλε στη διευκόλυνση της διαδικασίας προσδιορισμού μετρήσιμων στόχων σε βάθος χρόνου. Παρακάτω απεικονίζεται ένα διάγραμμα «Πρόθεσης Προορισμού»:

Οι ομάδες διαχείρισης γρήγορα συνειδητοποίησαν πως μπορούσαν να συζητούν, α δημιουργούν και να συσχετίζουν στοιχεία της Πρόθεσης Προορισμού, χωρίς να αναφέρονται συγκεκριμένα στους στρατηγικούς στόχους. Για αυτό το λόγο, από τελικό στάδιο σχεδιασμού της Balanced Scorecard μετατράπηκε σε αρχικό στάδιο σχεδιασμού. Παράλληλα, διαπιστώθηκε πως με την εκκίνηση αυτής της διαδικασίας η επιλογή των στρατηγικών στόχων και η λειτουργία της σχέσης αιτίου-αιτιατού ήταν πιο αποτελεσματική. Παρουσιάστηκαν δύο επιπλέον πλεονεκτήματα από τη χρήση της Πρόθεσης Προορισμού, τα οποία είναι τα ακόλουθα:

1. Στην περίπτωση των πολλαπλών Balanced Scorecard μέσα σε μια επιχείρηση, η αξία της πρόθεσης προορισμού είναι πιο αναπτυγμένη στην επίτευξη της στρατηγικής ευθυγράμμισης, καθώς αυξάνει τον βαθμό «αδιοκτησίας» και χρήσης από την πλευρά των εργαζομένων.
2. Στην περίπτωση των οργανισμών Δημοσίου συμφέροντος κυρίως, ο περιορισμός περί της χρήσης των τεσσάρων διαστάσεων της Balanced Scorecard μπορεί να προκαλέσει αρκετά προβλήματα. Από την άλλη μεριά, με τη χρήση της Πρόθεσης Προορισμού μειώνεται η ανάγκη χρήσης των τεσσάρων διαστάσεων. Έτσι, η σχέση αιτίου-αιτιατού ενισχύεται ανάμεσα στις δραστηριότητες. Σημαντικό ρόλο παίζει το γεγονός εάν οι στρατηγικές προτεραιότητες έχουν ληφθεί υπόψη και κατά πόσο τα αποτελέσματα φαίνονται στο μοντέλο.



Πηγή: *Development of the third generation Balanced Scorecard- Evolution of the Balanced Scorecard into an effective strategic performance management tool*, Gavin Lawrie and Ian Cobbold, 2GC Active Management Ltd., 2004

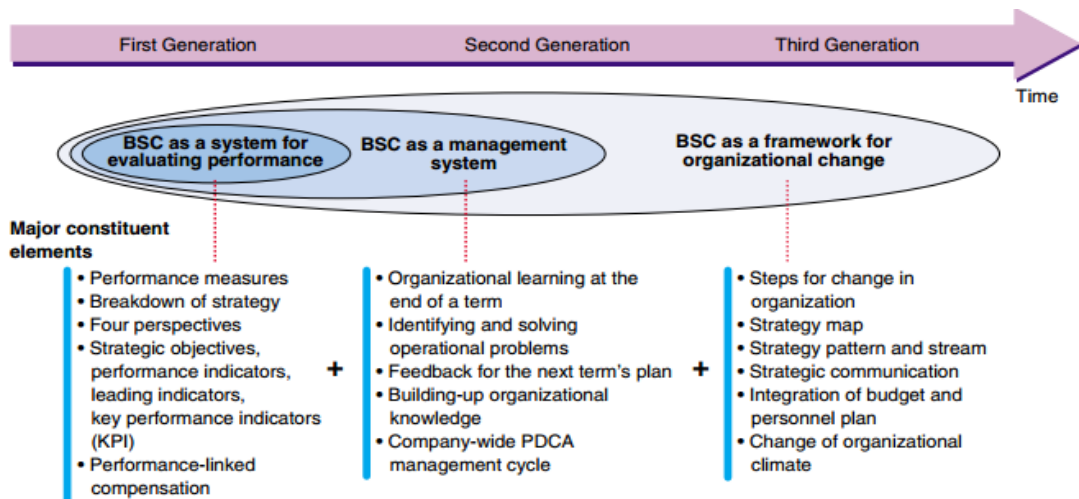
Διάγραμμα 19: Μοντέλο σύνδεσης στρατηγικών στόχων δύο διαστάσεων

Πιο συνοπτικά, η τρίτη γενιά Balanced Scorecard βασίζεται στα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Στην Πρόθεση Προορισμού, η οποία περιγράφει την πιθανή μελλοντική κατάσταση της επιχείρησης και ενσωματώνει τους μακροπρόθεσμους στόχους της.
- Στους στρατηγικούς στόχους βραχυχρόνιου και μέσου ορίζοντα, που γεφυρώνουν το κενό με τη μελλοντική κατάσταση της επιχείρησης
- Στο Μοντέλο Σύνδεσης Στρατηγικών Στόχων, το οποίο απεικονίζει τις τέσσερις διαστάσεις της Balanced Scorecard, οι οποίες με τη σειρά τους απεικονίζουν τους επιλεγμένους στρατηγικούς στόχους της κάθε διάστασης. Οι δύο διαστάσεις στο κάτω μέρος του μοντέλου αφορούν τους στόχους για τις πιο σημαντικές δραστηριότητες, το χρόνος διεκπεραίωσης του επιχειρηματικού κύκλου (cycle time), την παραγωγικότητα και άλλα (Internal Processes-Εσωτερικές Διεργασίες) και το τι θα πρέπει να πραγματοποιηθεί για την περαιτέρω ανάπτυξη σε όρους ανθρώπινου δυναμικού και ανάπτυξης προϊόντων και διεργασιών (Learning and Growth- Μάθηση και Ανάπτυξη). Οι δύο διαστάσεις στο πάνω μέρος του μοντέλου σχετίζονται με τα αποτελέσματα, που επιθυμεί η επιχείρηση. Παράδειγμα τέτοιου επιθυμητού αποτελέσματος από μία επιχείρηση είναι ο τρόπος, με τον οποίο η επιχείρηση επιθυμεί να την αντιμετωπίζουν οι εξωτερικοί παράγοντες, που σχετίζονται με αυτήν (External Stakeholders) όπως παραδείγματος χάρη οι προμηθευτές, και πως οι σχέσεις αυτές μεταφράζονται σε οικονομικά αποτελέσματα.
- Στο Μοντέλο Σύνδεσης Στρατηγικών Στόχων δύο διαστάσεων, η μία ανήκει στη δραστηριότητα και η δεύτερη στο αποτέλεσμα. Πιο συγκεκριμένα, αποτελεί μια πιο απλουστευμένη μορφή του μοντέλου σύνδεσης στόχων δεύτερης γενιάς, με μια διάσταση αποτελέσματος, η οποία αντικαθιστά την διάσταση των οικονομικών αποτελεσμάτων και τη διάσταση των αποτελεσμάτων των πελατών, και μια διάσταση δραστηριοτήτων, η οποία αντικαθιστά τη διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών και τη διάσταση της ανάπτυξης και μάθησης.
- Στις μετρήσεις και τα έργα, με τα οποία γίνεται πιο εύκολη η παρακολούθηση της πορείας των στρατηγικών στόχων και εάν τα αποτελέσματα είναι σε συμφωνία με τους μετρήσιμους στόχους (μετρήσεις), μέσω δραστηριοτήτων (έργα) κάποια διάρκεια.

Η κύρια διαφορά μεταξύ της Balanced Scorecard δεύτερης και τρίτης γενιάς είναι στη διαδικασία σχεδιασμού, όπως αναφέραμε και παραπάνω. Οι στρατηγικοί στόχοι προσδιορίζουν τις σημαντικότερες δραστηριότητες της επιχείρησης και τα αντίστοιχα σχετιζόμενα αποτελέσματα, έτσι ώστε η διοίκηση της επιχείρησης να επικεντρωθεί σε βραχυπρόθεσμο χρόνο, με στόχο την επίτευξη των μεσοπρόθεσμων στόχων, που περιγράφει η Πρόθεση Προορισμού.

Τέλος, από την πρακτική πλευρά, η Balanced Scorecard τρίτης γενιάς βοήθησε πολύ περισσότερο τις επιχειρήσεις, και περισσότερο τις επιχειρήσεις με πιο πολύπλοκες οργανωσιακές δομές, και αυτό λόγω της πιο ευέλικτης διαδικασίας σχεδιασμού και ανάπτυξης της.



Πηγή: *Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach*, Toru Morisawa, April 2002, Nomura Research Institute

Διάγραμμα 20: Εξέλιξη της Balanced Scorecard

2.7 Η ιστορική εξέλιξη της Balanced Scorecard

Από όσα έχουν ειπωθεί παραπάνω, είναι σαφές πως το εργαλείο της Balanced Scorecard συμβάλλει στην παρακολούθηση από την πλευρά της ανώτατης διοίκησης των επιχειρήσεων. Ωστόσο, η λειτουργία αυτή μπορεί να πάρει είτε τη μορφή του ελέγχου της στρατηγικής πορείας, είτε του διοικητικού ελέγχου μια επιχείρησης.

Η πρώτη γενιά της Balanced Scorecard σχετίζεται με την παρακολούθηση της πορείας της επιχείρησης σε διοικητικό και διαχειριστικό επίπεδο. Η αλλαγή από την πρώτη στη δεύτερη γενιά συνοδευόταν με αλλαγή της έμφασης από το διοικητικό στο στρατηγικό έλεγχο της πορείας της επιχείρησης. Το αποτέλεσμα αυτής της μετάβασης ήταν η ανάπτυξη μοντέλων σύνδεσης στρατηγικών στόχων και της σχέσης αιτίου-αιτιατού ανάμεσα σε στόχους, μετρήσεις και αποτελέσματα.

Ακόμη, η μετάβαση από τη Balanced Scorecard της δεύτερης γενιάς σε εκείνη της τρίτης γενιάς χαρακτηρίζεται από την αλλαγή στον τρόπο σχεδιασμού του συνολικού συστήματος. Η υιοθέτηση της Balanced Scorecard τρίτης γενιάς αποτέλεσε τη βάση για την ανάπτυξη πολλαπλών Balanced Scorecards, σε επιχειρήσεις με πολυπλοκότητα στην οργανωσιακή τους δομή, και αυτό λόγω της ικανότητάς της να αντιμετωπίζει την ασύμμετρη πληροφόρηση, με αποτέλεσμα την επίλυση προβλημάτων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, ακόμα και σε ομάδες. Η εξέλιξη αυτή της Balanced Scorecard είναι λογικό να παρουσιάζει κάποιες δυσκολίες στη διαχείρισή της, αλλά δεν επιβάλλει περιορισμούς και κυρίως μηδενίζει το διαχωρισμό μεταξύ της διαμόρφωσης και της εφαρμογής της στρατηγικής.

Οι σύγχρονες μορφές του εργαλείου είναι περισσότερο βελτιωμένες σε σύγκριση με τις αρχικές. Παρόλα αυτά, υπάρχουν ακόμη σημαντικά περιθώρια βελτίωσης. Πιθανά σημεία περαιτέρω μελέτης είναι τα εξής:

- Βελτίωση στον τρόπο σύνδεσης μεταξύ των τύπων διοικητικής συμπεριφοράς και της απαιτούμενης πληροφόρησης, η οποία θα διευκολύνει την άσκηση της διοίκησης. Ο διαχωρισμός μεταξύ του διοικητικού και του στρατηγικού ελέγχου αποτελεί καίριο σημείο στο συγκεκριμένο ζήτημα.

- Αναζήτηση λύσεων για το πρόβλημα της ευθυγράμμισης μεταξύ της αναφοράς της επίδοσης και της διοίκησης της επίδοσης. Το σύστημα διοίκησης της επίδοσης είναι απαραίτητο να καλύπτει όλες τις πτυχές της λειτουργίας της επιχείρησης όπως παραδείγματος χάρη οι δείκτες οικονομικών στοιχείων, οι δείκτες για τον ανθρώπινο παράγοντα, οι δείκτες σχετικά με την αγορά, οι δείκτες υγιεινής και ασφάλειας και τα λοιπά. Ωστόσο, σε πρακτικό επίπεδο, η προσέγγιση αυτή είναι πιθανό να μειώσει την ισχύ των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης, με αποτέλεσμα τον περιορισμό της επιρροής και ισχύς στο σύστημα της διοίκησης.
- Η χρήση σύγχρονων εννοιών μέτρησης της αποδοτικότητας κατά τη διαδικασία σχεδιασμού της Balanced Scorecard. Αυτή η ενέργεια θα συντελέσει στην αναβάθμιση της ποιότητας των μετρήσεων του μοντέλου. Βέβαια, απαραίτητο θα ήταν η εξοικείωση των εννοιών αυτών από την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης.
- Η εκτίμηση της επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης, που δημιουργεί η Balanced Scorecard. Η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων αποτελεί σημαντικό χαρακτηριστικό του εργαλείου αυτού, χαρακτηριστικό που μετατρέπει την Balanced Scorecard σε ιδιαίτερα αποτελεσματικό εργαλείο στρατηγικής.
- Η κατανόηση των πλεονεκτημάτων, που αποκτά η επιχείρηση από την υιοθέτηση της Balanced Scorecard.

2.8 Παραλλαγές της Balanced Scorecard

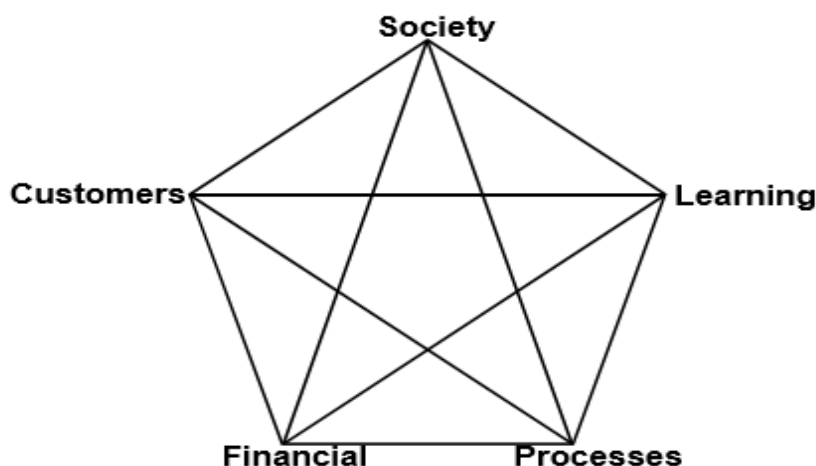
2.8.1 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Στην προηγούμενη ενότητα, αναλύσαμε τη κύρια μορφή της Balanced Scorecard, η οποία αποτελείται από τις τέσσερις βασικές διαστάσεις, διάσταση των πελατών, οικονομική διάσταση, διάσταση εσωτερικών διαδικασιών και η διάσταση μάθησης και ανάπτυξης. Όπως συνειδητοποιούμε, η Balanced Scorecard αποτελεί μια τεχνική, η οποία μπορεί να προσδιορίσει όλους εκείνους τους άυλους παράγοντες, οι οποίοι βοηθούν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού, και πιο συγκεκριμένα τη βελτίωση των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων. Στην ουσία, οι διαστάσεις του μοντέλου της Balanced Scorecard, αποτελώντας κύρια χαρακτηριστικά της, συμβάλλουν στην επίτευξη των χρηματοοικονομικών στόχων μιας επιχείρησης. Ωστόσο, πολλοί μελετητές υποστήριξαν πως στις ήδη υπάρχουσες διαστάσεις μπορεί να προστεθεί μία ακόμα, η οποία είναι το ίδιο σημαντική με τις υπόλοιπες τέσσερις διαστάσεις. Η διάσταση αυτή ονομάζεται Διάσταση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και συμβάλλει στην εκπλήρωση του οράματος της επιχείρησης¹. Βασικές εκφάνσεις της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι η περιβαλλοντική στρατηγική, η οποία στηρίζεται στην αειφόρο ανάπτυξη (sustainable growth), και η κοινωνική πολιτική της επιχείρησης.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ορίζεται ως το ηθικό πλαίσιο, στο οποίο συμπεριλαμβάνονται όλες οι εταιρικές δράσεις και πρακτικές της επιχείρησης, έτσι ώστε οι επιδιώξεις των οικονομικών συμφερόντων της επιχείρησης να πηγαίνουν σύμφωνα με τα

¹ Η έρευνα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην Balanced Scorecard βρίσκεται ακόμη σε πρώιμο στάδιο. Ωστόσο, είναι αρκετά χρήσιμες οι παρατηρήσεις των Epstein & Wisner (2001) (Good Neighbors: Implementing Social and Environmental Strategies with the BSC, Balanced Scorecard Report, May/June 2001, Massachusetts: HBS Publishing, 2001) και του Hockerts (2001) (Corporate Sustainability Management-Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability, Proceedings of Greening of Industry Network Conference, 21-24 January 2001, Bangkok)

αποδεκτά πρότυπα συμπεριφοράς και ενεργεί προς όφελος του κοινωνικού συνόλου. Το μοντέλο με την ενσωμάτωση της διάστασης της Εταιρικής Ευθύνης ονομάζεται **Balanced Scorecard Κοινωνικού Χαρακτήρα (Sustainability Balanced Scorecard)**. Σκοπός της Sustainability Balanced Scorecard είναι η διερεύνηση των κύριων οικολογικών και κοινωνικών παραγόντων, οι οποίοι θα επηρεάσουν τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα του οργανισμού. Στο παρακάτω διάγραμμα, απεικονίζονται όλες οι διαστάσεις της παραλλαγής αυτής της Balanced Scorecard:



Πηγή: *Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard: Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management, oikos PhD summer academy 2002.*

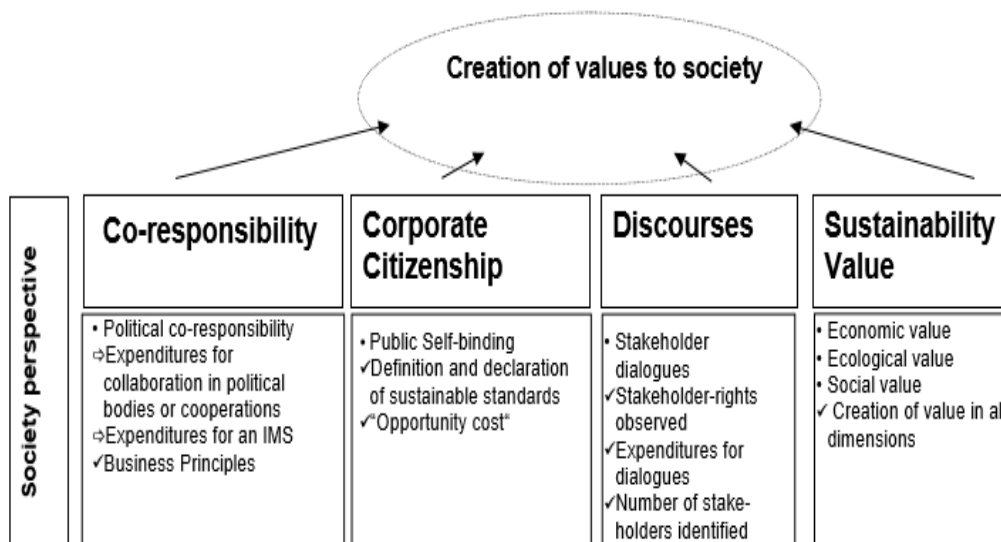
Διάγραμμα 21: Η αρχιτεκτονική της Sustainability Balanced Scorecard

Προϋπόθεση της Εταιρικής Ευθύνης αποτελεί η υιοθέτηση των αρχών της αειφόρου ανάπτυξης (Sustainability/ Integrity management). Αειφόρος ανάπτυξη μιας επιχείρησης είναι η ανάπτυξη μια επιχείρησης, μιας δράσης ή ενός συνόλου δραστηριοτήτων, που πραγματοποιούνται υποδεικνύοντας σεβασμό προς το οικολογικό και κοινωνικό περιβάλλον, με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του οργανισμού χωρίς να επιβαρύνει την κάλυψη των αναγκών των επόμενων γενεών. Στην περίπτωση των επιχειρήσεων, προϋπόθεση της αειφόρου ανάπτυξης είναι η επιδίωξη των οικονομικών συμφερόντων της επιχείρησης, αλλά με παράλληλη τήρηση των ηθικών προτύπων, της κοινωνικής υπευθυνότητας και ευαισθησίας, και με τη λήψη μέτρων για την προστασία της βιοποικιλότητας, την αποφυγή της μόλυνσης του περιβάλλοντος και της αλόγιστης χρήσης πόρων. Με λίγα λόγια, σύμφωνα με τις αρχές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, η επιχείρηση θα παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες για την παροχή αξία στους πελάτες και ταυτόχρονα θα προστατεύσει το κοινωνικό σύνολο από αρνητικές εξωτερικές επιρροές.

Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται, όπου και αναλύεται εκτενώς ο τρόπος, με τον οποίο η διάσταση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης προσδίδει αξία για τους μετόχους της επιχείρησης και συντελεί στην οικονομική ανάπτυξη, από την πλευρά της περιβαλλοντικής ευαισθησίας. Οι κύριοι πυλώνες της Κοινωνικής Ευθύνης στην Balanced Scorecard είναι η ενσωμάτωση των αρχών της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην στρατηγική, που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, και την κουλτούρα, που έχει θεσπίσει, η δέσμευση των στελεχών της επιχείρησης της διοίκησης της επιχείρησης και η προτεραιότητα των στόχων της κοινωνικής ευθύνης. Επίσης, οι επιχειρήσεις υιοθετούν περιβαλλοντικά προγράμματα

(Environmental Management Systems, ISO και άλλα) με στόχο την προστασία του περιβάλλοντος. Για αυτό το λόγο, οι επιχειρήσεις με την εκπαίδευση των εργαζομένων και με το συνδυασμό της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας με την τεχνολογία, η οποία είναι φιλική με το περιβάλλον βοηθούν στην υιοθέτηση αυτών των προγραμμάτων και στην ανάπτυξη καινοτομιών για την προστασία του περιβάλλοντος. Η δημιουργία προϊόντων και διαδικασιών, φιλικών προς το περιβάλλον και η βελτίωση των διαδικασιών, με στόχο τη μείωση της επιβάρυνσης του περιβάλλοντος είναι διαδικασίες, οι οποίες βοηθούν στις παραπάνω στρατηγικές. Όλες αυτές οι ενέργειες έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους κεφαλαίου και του δανεισμού της επιχείρησης και ως εκ τούτου βελτιώνονται και οι οικονομικοί δείκτες. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες (αύξηση των πωλήσεων, μείωση του κόστους και βελτίωση των οικονομικών δεικτών) συμβάλλουν στην αύξηση της αξίας των μετόχων. Με τη βοήθεια του παραπάνω παραδείγματος γίνεται ακόμα πιο σαφές πως η εταιρική κοινωνική ευθύνη ενσωματώνεται στην Balanced Scorecard της επιχείρησης και ιδιαίτερα στις διαστάσεις του μοντέλου.

Παράλληλα, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη πρακτικά σημαίνει πως η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να ελέγχει τους υπάρχοντες κανόνες της αγοράς ως προς την νομιμότητά τους και τη σκοπιμότητά τους και στην περίπτωση που δεν συνάδουν με τα κοινά αποδεκτά πρότυπα επιχειρησιακής ηθικής είναι πρόθυμη να προβεί σε μεταβολή της καθιερωμένης πολιτικο-οικονομικής τάξης. Ένα τμήμα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, που εστιάζει στο συμφέρον του κοινωνικού συνόλου, δίνει έμφαση στους στόχους και τις μετρήσεις για την ανάπτυξη πολιτικών για την αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων. Οι καθοδηγητικοί δείκτες (leading indicators) μπορούν να χρησιμοποιηθούν μπορούν να χρησιμοποιηθούν στα έξοδα μελετών, που αφορούν κοινωνικά προβλήματα. Οι μετρήσεις χρονικής υστέρησης (lagging indicators) θα μπορούσαν να αποτελούν τα μετρήσιμα αποτελέσματα από δημοσκοπήσεις, οι μεταβολές του νομοθετικού πλαισίου, το οποίο αφορά κοινωνικά θέματα για την κοινωνική ευημερία, η αύξηση των εσόδων της εταιρίας ή η εξοικονόμηση κόστους λόγω της εισόδου της εταιρίας σε νέες αγορές. Το παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη από τη σκοπιά των δραστηριοτήτων για το κοινωνικό σύνολο:



Πηγή: *Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard: Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management, oikos PhD summer academy 2002.*

Διάγραμμα 22: Η διάσταση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης από τη σκοπιά του κοινωνικού περιβάλλοντος

Από όσα αναλύσαμε παραπάνω, παρατηρούμε πως η Balanced Scorecard Κοινωνικού Χαρακτήρα, η αειφόρος ανάπτυξη αποτελεί και παράγοντα για την ενδυνάμωση του προφίλ της επιχείρησης αλλά επίσης, συμβάλλει και στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

2.8.2 Η Balanced Scorecard στον κλάδο του Δημοσίου

Στο παρόν υπο-κεφάλαιο, θα αναλύσουμε την εφαρμογή της Balanced Scorecard στο Δημόσιο, από την επιρροή από την εμφάνιση του Νέου Δημοσίου Management, το οποίο εμφανίστηκε το 1980. Βέβαια, για να εφαρμοστεί η Balanced Scorecard στο Δημόσιο τομέα, θα πρέπει να υποστεί κάποιες αλλαγές έτσι ώστε να προσαρμοστεί, ιδιαίτερα λόγω της ιδιαιτερότητας των μη κερδοσκοπικών οργανισμών.

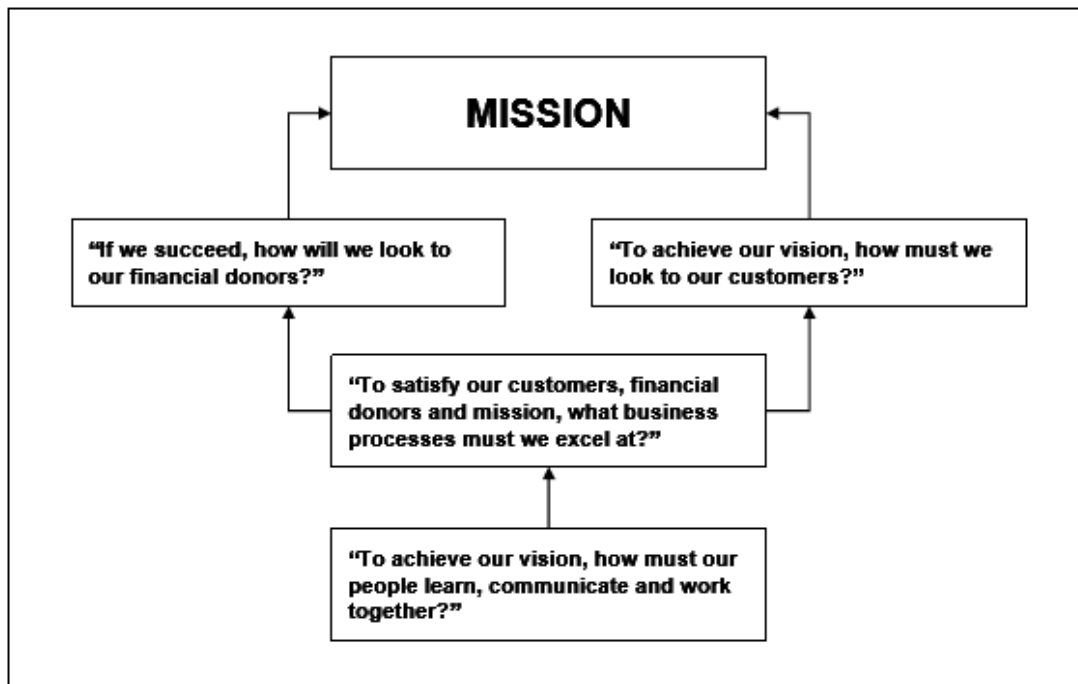
Όπως γνωρίζουμε, σκοπός των κερδοσκοπικών οργανισμών είναι η επίτευξη ικανοποιητικών χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων. Με τη χρήση της Balanced Scorecard, αυτός ο στόχος επιτυγχάνεται μέσω πολλών πλευρών, μέσω της ικανοποίησης των πελατών, η οποία επιτυγχάνεται από τις επιτυχημένες εσωτερικές διαδικασίες, οι οποίες αριστοποιούνται με τη βοήθεια της μάθησης και της ανάπτυξης. Από την άλλη μεριά, ο στόχος ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού, όπως και του δημοσίου γενικότερα, είναι η ικανοποίηση όσο γίνεται παραπάνω αναγκών των παραγόντων, που επηρεάζονται από τον ίδιο. Για αυτό το λόγο, ο ρόλος της χρηματοοικονομικής διάστασης αποτελεί μόνο ένα μέσο για την επίτευξη αυτού του σκοπού.

Πολλές θεωρίες και μοντέλα δημιουργήθηκαν για τον ιδιωτικό τομέα, διατυπώνοντας πως είναι πάρα πολύ δύσκολο να εφαρμοσθεί στο δημόσιο τομέα ή σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Ωστόσο, οι Kaplan και Norton διατύπωσαν την άποψη πως η Balanced Scorecard μπορεί να εφαρμοσθεί και σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Όπως έχουμε αναφέρει ήδη πιο πάνω, η Balanced Scorecard έκανε την εμφάνισή του ως σύστημα μέτρησης, το οποίο θα φέρει την ισορροπία και την αντιστάθμιση από την αποκλειστική εξάρτηση από τα χρηματοοικονομικά μέτρα. Αντίθετα, στην περίπτωση των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, η επικέντρωση της προσοχής δεν βρίσκεται στην χρηματοοικονομική επίδοση (Kaplan & Norton, 2001). Οι Kaplan και Norton υποστηρίζουν πως η Balanced Scorecard αποτελεί ένα κατάλληλο σύστημα μέτρησης και διαχείρισης της στρατηγικής των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, αλλά χρειάζεται προσαρμογή στους σκοπούς των οργανισμών αυτών.

Αν και οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί λειτουργούν κάτω από διαφορετικές παραμέτρους, σε σύγκριση με τους οργανισμούς στον ιδιωτικό κλάδο, οι Kaplan και Norton επιμένουν πως η Balanced Scorecard μπορεί να λειτουργήσει το ίδιο και στους δύο «κόσμους», με μερικές εξαιρέσεις:

1. Στον ιδιωτικό κλάδο, ο πελάτης είναι όχι μόνο ο δέκτης των προϊόντων/υπηρεσιών αλλά και ο πάροχος του εισοδήματος. Αυτό δεν ισχύει τόσο στον μη κερδοσκοπικό κλάδο. Στον μη κερδοσκοπικό κλάδο, ο δέκτης των αγαθών/υπηρεσιών δεν είναι συχνά ο πάροχος του εισοδήματος. Για παράδειγμα, υπάρχουν δωρητές και υπάρχουν και αποδέκτες. Για αυτό το λόγο, έχει προταθεί η διάσταση των Πελατών να χωριστεί σε δύο διαστάσεις: στη διάσταση των Δωρητών (Donor Perspective) και στη διάσταση των Αποδεκτών (Receiver Perspective) (Kaplan & Norton, 2001).

2. Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton (2001), τα χρηματοοικονομικά μέτρα δεν είναι και τόσο σημαντικά για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, όσο για τους κερδοσκοπικούς, για την επιτυχή ολοκλήρωση τους οράματός τους. Για αυτό το λόγο, η αποστολή του κάθε οργανισμού πρέπει να τοποθετείται στην κορυφή της Balanced Scorecard για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Με αυτόν τον τρόπο, οι διαστάσεις των Πελατών, των Εσωτερικών Διαδικασιών, Μάθησης και Ανάπτυξης, του Δωρητή και του Αποδέκτη είναι ευθυγραμμισμένες με την αποστολή του οργανισμού (Kaplan & Norton, 2001).



Διάγραμμα 23: Η Balanced Scorecard για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς σύμφωνα με τους Kaplan & Norton (2001)

Όπως και στην Balanced Scorecard στον ιδιωτικό κλάδο, έτσι και στο δημόσιο κλάδο. οι διαστάσεις στην Balanced Scorecard στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς μπορούν να προσαρμοστούν έτσι ώστε να ταιριάζει στον κάθε οργανισμό (Kaplan & Norton, 2001). Ανάλογα με τις δραστηριότητες του κάθε οργανισμού, η Balanced Scorecard θα φαίνεται αρκετά διαφορετική. Κάποιοι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί επέλεξαν να υιοθετήσουν την αυθεντική Balanced Scorecard, ενώ μερικοί οργανισμοί επέλεξαν να διαχωρίσουν την εστίαση του με διαφορετικό τρόπο (Bean & Jarnagin, 2002).

Ωστόσο, το αναθεωρημένο μοντέλο αδυνατεί να συμπεριλάβει κάποιες ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα, οι οποίες αναφέρονται:

- Στις περίπλοκες περιβαλλοντικές συνθήκες
- Στις πολλές περιβαλλοντικές επιδράσεις
- Στην ύπαρξη χαμηλού έως ανύπαρκτου ανταγωνισμού
- Στο μεγάλο βαθμό γραφειοκρατίας
- Στην ύπαρξη αρκετών στόχων
- Στο χαμηλό επίπεδο αυτονομίας κατά τη λήψη αποφάσεων
- Στο χαμηλό βαθμό δέσμευσης της διοίκησης

Η Regina Herzlinger (2000) πρότεινε η εστίαση στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς να γίνεται σε ένα σύνολο τεσσάρων ομάδων ενδιαφερόμενων μερών ενός οργανισμού, έτσι ώστε να έχει μια γενική εικόνα της επίδοσης του οργανισμού. Οι ομάδες των ενδιαφερόμενων μερών είναι οι εξής: οι Δωρητές, οι Αποδέκτες οι Εργαζόμενοι και το Δημόσιο γενικά.

Σύμφωνα με τους Sawhill and Williamson (2001), οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί πρέπει να εστιάσουν σε τρεις τομείς:

1. Στην μέτρηση του κατά πόσο ο οργανισμός κινητοποιεί και χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τους πόρους.
2. Στην μέτρηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.
3. Στην μέτρηση του κατά πόσο ο οργανισμός βελτιώνεται στην επίτευξη του οράματος του.

Οι παραπάνω δύο τομείς μπορούν να μετρηθούν αριθμητικά. Όμως, η εύρεση μέτρων επίδοσης για τον τρίτο τομέα είναι συχνά πιο περίπλοκο. Οι Kaplan και Norton επιβεβαιώνουν πως ο μη κερδοσκοπικός κλάδος φαίνεται να έχουν υιοθετήσει περισσότερο την λειτουργική πλευρά της Balanced Scorecard, παρά τη στρατηγική πλευρά της. Οι ίδιοι ανακάλυψαν πως προηγούμενες εφαρμογές της Balanced Scorecard σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς επικεντρώνονταν σε λειτουργικά θέματα όπως παραδείγματος χάρι η αύξηση της αποδοτικότητας των ενεργειών. Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί θα εφαρμόζουν την τρέχουσα στρατηγική τους και θα εφαρμόζουν την Balanced Scorecard, έτσι ώστε να εφαρμόζεται με επιτυχία η στρατηγική και πιο αποτελεσματικά μέσω της βελτίωσης των διαδικασιών και της μείωσης του κόστους. Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton, υποστηρίζεται πως μπορεί να δημιουργηθεί μια Balanced Scorecard για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, η οποία δεν θα εστιάζει μόνο στα λειτουργικά ζητήματα αλλά και στη διάσταση της στρατηγικής.

Με σκοπό μια πιο στρατηγική υιοθέτηση της Balanced Scorecard, προτείνεται από τους Sawhill και Williamson για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς να κάνουν όσο γίνεται περισσότερο πιο διακριτή την αποστολή τους, ορίζοντάς την πιο αναλυτικά.

Όταν εφαρμόζεται η Balanced Scorecard στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, ο Niven (2002) εφιστά την προσοχή. Σύμφωνα με την άποψή του, η διοίκηση στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς χρειάζεται να ασκήσουν αναλογικά μεγαλύτερη προσπάθεια και επικοινωνία κατά την εφαρμογή της Balanced Scorecard, συ σύγκριση με τους ομόλογούς τους στον ιδιωτικό τομέα. Συνεχίζει να υποστηρίζει πως στο δημόσιο τομέα, συνήθως υπάρχει μια δυσπιστία όσον αφορά λύσεις, οι οποίες «γεννήθηκαν» στον ιδιωτικό τομέα. Αντίστοια, στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς υπάρχει αυτή η δυσπιστία και επιπλέον, πολλοί από τους εργαζομένους των μη κερδοσκοπικών οργανισμών έχουν ελάχιστη εμπειρία από έκθεση σε τέτοιες προσπάθειες. Έτσι, η έλλειψη εμπειρίας και γνώσης και σε συνδυασμό με τη πιθανή δυσπιστία μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός κενού, το οποίο μπορεί να γεμίσει με αρνητικές αντιλήψεις για την προσπάθεια μέτρησης. Η αρνητική αντίληψη μπορεί να εκδηλωθεί με εμμονή ότι μια πρωτοβουλία για τη μέτρηση της επίδοσης του οργανισμού εκτός του ότι είναι χρονοβόρα, επίσης θα καταναλώσει αρκετούς πόρους, οι οποίοι είναι απαραίτητοι σε άλλα έργα του οργανισμού, γεγονός το οποίο καθιστά την προσπάθεια ανάξια προσοχής. Ο μόνος τρόπος υποστήριξης αυτού του έργου από τους εργαζόμενους του μη κερδοσκοπικού οργανισμού είναι η διαρκής επικοινωνία.

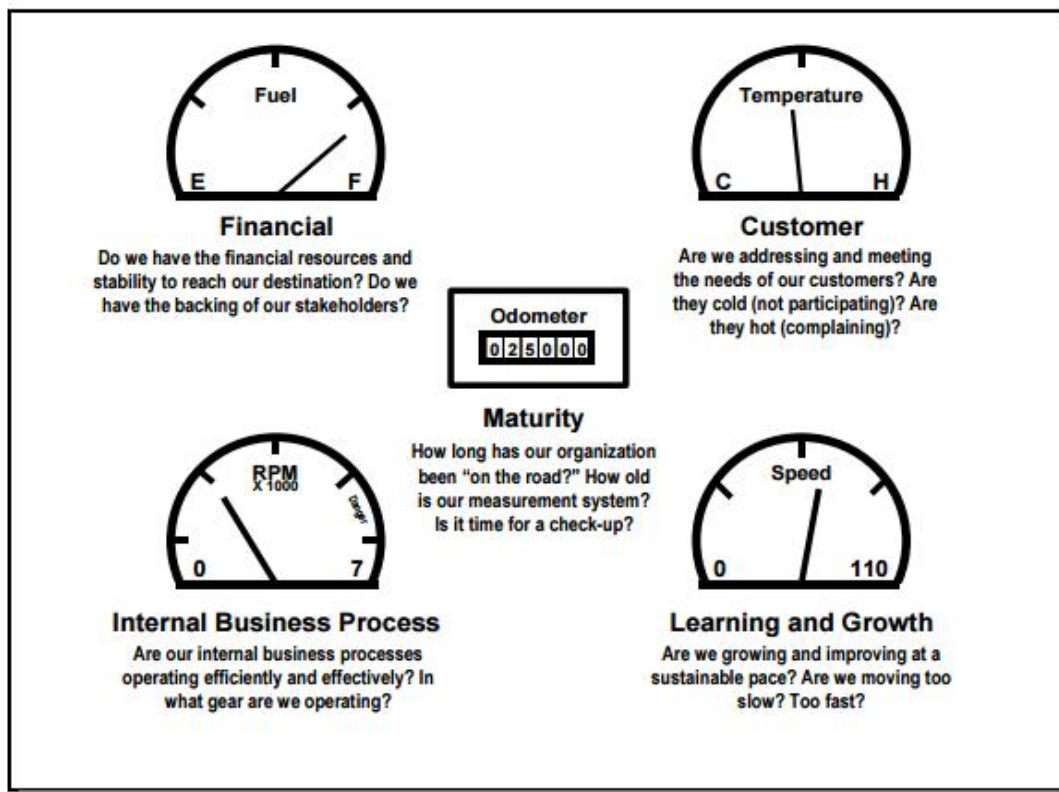
Συμπερασματικά μπορούμε να υποστηρίξουμε πως η χρήση του εργαλείου Balanced Scorecard είναι κάπως πιο περιορισμένη στο δημόσιο τομέα, και αυτό διότι ο δημόσιος τομέας δεν χαρακτηρίζεται από την υιοθέτηση καινοτόμων μεθόδων διοίκησης, αλλά από την εφαρμογή παλαιών πρακτικών διοίκησης. Σύμφωνα με σχετική έρευνα, που

πραγματοποιήθηκε από το Ίδρυμα Sloan στις Ηνωμένες Πολιτείες, το εβδομήντα τις εκατό (70%) των οργανισμών που ανήκουν στο δημόσιο τομέα, που ερωτήθηκαν, σημείωσαν σημαντική βελτίωση των αποτελεσμάτων μετά από την εφαρμογή κάποιου συστήματος μέτρησης της επίδοσης.

2.8.3 Η Balanced Scorecard ως Πίνακας Επιδόσεων (Dashboard)

Ο Πίνακας Επιδόσεων είναι ένα εργαλείο-σύστημα πληροφόρησης, το οποίο αντιμετωπίζει τα χρηματοοικονομικά και τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα ως δείκτες της επιτυχημένης εφαρμογής της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Στη Γαλλία, επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει και εφαρμόσει την τεχνική αυτή (Tableau de Bord) για περισσότερο από δύο δεκαετίες και αποτελεί κατευθυντήρια γραμμή για τις επιχειρήσεις, η οποία οδηγεί στην επιτυχία, χρησιμοποιώντας ως δείκτες κάποιες κύριες μετρήσεις.

Το Tableau de Bord χρησιμοποιείται ως μια παραλλαγή της Balanced Scorecard, καθώς κάθε μία από τις διαστάσεις της Balanced Scorecard αποτελεί ένα δείκτη για τον Πίνακα Επιδόσεων και όλοι μαζί παρουσιάζουν την εικόνα επίδοσης της επιχείρησης. Ένα παράδειγμα για να κατανοήσουμε τι είναι επιτυχημένη ηγεσία είναι η οδήγηση ενός αυτοκινήτου. Όταν οδηγεί κάποιος, ελέγχει το επίπεδο καυσίμων και νερού και διορθώνει πιθανές βλάβες, που μπορεί να προκύψουν, υποδεικνύοντας τις αντίστοιχες ενδείξεις στον πίνακα ελέγχου. Αυτές βέβαια αποτελούν δευτερεύουσες διαδικασίες αφού κύριος σκοπός είναι η ασφαλής οδήγηση και η αντιμετώπιση εμποδίων, που θα προκύψουν στον δρόμο του. Στο παράδειγμα αυτό της οδήγησης, λοιπόν, μπορούμε να θεωρήσουμε την εταιρική αποστολή και η στρατηγική της επιχείρησης είναι ο τελικός προορισμός του οχήματος και οι μετρήσεις της επίδοσης λειτουργούν σαν επιμέρους μετρήσεις των οργάνων. Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζουμε διαγραμματικά αυτή την παραλλαγή ως ένα πίνακα επιδόσεων, που αξιολογεί την πορεία της εταιρικής στρατηγικής.



Διάγραμμα 24: Η Balanced Scorecard ως Πίνακας Επίδοσης (Performance Dashboard)

Το παραπάνω διάγραμμα δείχνει πως η Balanced Scorecard μπορεί να πάρει τη μορφή ενός Πίνακα Επιδόσεων. Για παράδειγμα, το όργανο μέτρησης της Θερμοκρασίας μπορεί να αναπαριστά την ικανοποίηση των πελατών.

2.9 Η ανάπτυξη και εφαρμογή της Balanced Scorecard στην επιχείρηση

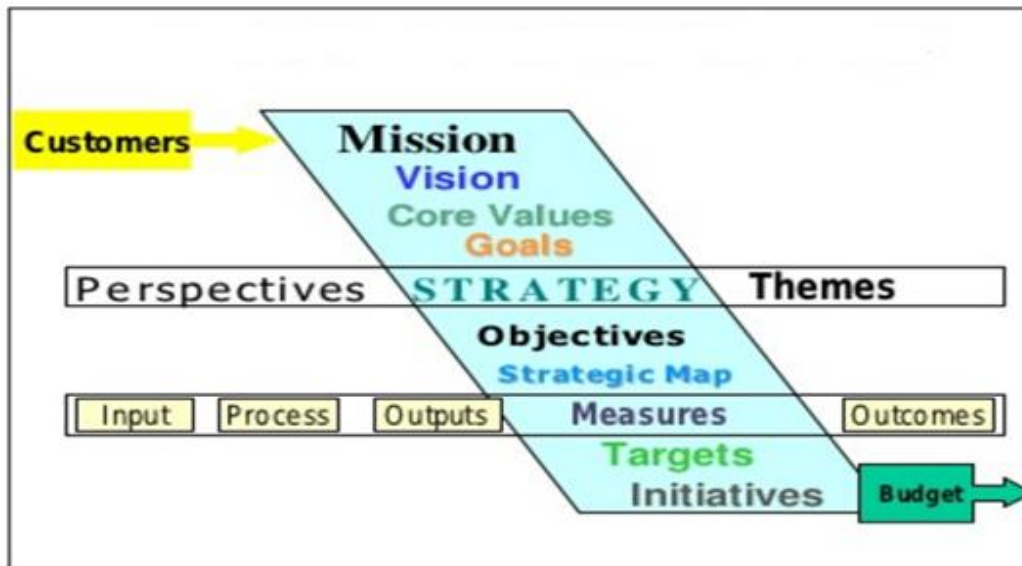
Σημαντικό βήμα για την επιτυχή εφαρμογή της Balanced Scorecard στην επιχείρηση είναι η δημιουργία διατμηματικών ομάδων και φυσικά, τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Απαραίτητη είναι όσο γίνεται μικρότερη ενασχόληση στη διαδικασία επικοινωνίας και διαμόρφωσης του επιχειρηματικού οράματος και στρατηγικής. Αντίθετα, απαιτείται μεγαλύτερη αφιέρωση χρόνου στον προσδιορισμό μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης. Η ανάθεση του έργου της εφαρμογής της Balanced Scorecard δεν θα πρέπει να δίδεται μόνο στο τμήμα στρατηγικού σχεδιασμού, στο οικονομικό τμήμα ή σε άλλο τμήμα της επιχείρησης. Στην εφαρμογή της Balanced Scorecard απαιτείται η συμμετοχή όλων των τμημάτων και όλων των εργαζομένων.

Παράλληλα, είναι απαραίτητη η ευθυγράμμιση της στρατηγικής στην λειτουργία της επιχείρησης, ξεκινώντας από τη βάση της επιχείρησης, δηλαδή το όραμα, η αποστολή, οι αξίες, η πρόταση αξίας του πελάτη και άλλα και φθάνοντας στις διαδικασίες της επιχείρησης. Τέλος, σημαντικό μέρος της εφαρμογής της Balanced Scorecard είναι η συντήρηση του συστήματος μετά την εφαρμογή του. Οι προϋποθέσεις, πάνω στις οποίες βασίζεται η εφαρμογή και η ανάπτυξη της Balanced Scorecard είναι οι παρακάτω:

1. Η στρατηγική είναι μια υπόθεση για τα μελλοντικά αποτελέσματα της επιχείρησης, τα οποία είναι δυνατό να επιτευχθούν.
2. Η στρατηγική αποτελεί σύνολο σχέσεων αιτίου-αιτιατού.
3. Για την εφαρμογή της στρατηγικής απαιτείται σαφής καθορισμός των ενεργειών, οι οποίες θα οδηγήσουν στα αποτελέσματα-στόχους της επιχείρησης.

Στην ουσία, η ανάπτυξη και εφαρμογή της Balanced Scorecard είναι περισσότερο θέμα αναδιαμόρφωσης της νοοτροπίας αλλά και της συμπεριφοράς των εργαζομένων, έτσι ώστε η επιχείρηση να βαδίζει σε καινούργιο «μονοπάτι».

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται η λογική, με βάση την οποία αναπτύσσεται και εφαρμόζεται η Balanced Scorecard. Οι απαιτήσεις των πελατών είναι εκείνες που οδηγούν την επιχείρηση για το ποια προϊόντα ή υπηρεσίες θα προσφέρει, έτσι ώστε να εισαχθεί ανταγωνιστικά στην αγορά, που επιθυμεί. Στη συνέχεια, οι αξίες, το όραμα και η αποστολή είναι τα χαρακτηριστικά εκείνα που θα διαμορφώσουν την κουλτούρα της επιχείρησης και θα καθορίσουν τους επιχειρηματικούς στρατηγικούς στόχους καθώς και την απόδοση, που επιθυμεί να έχει. Οι στρατηγικές που θα εφαρμόσει μια επιχείρηση θα βοηθήσει στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων αλλά, πιο σημαντικό, στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Η κάθε στρατηγική διατυπώνεται σε ένα διάγραμμα σε συνδυασμό με τις μετρήσεις, που θα χρησιμοποιηθούν. Οι στόχοι, που προσδιορίζονται σε κάθε μέτρηση αποδίδουν στο σύνολό τους την απόδοση που επιθυμεί η επιχείρηση και οι καινούργιες ιδέες και οι καινοτομίες δίνουν στη διοίκηση της επιχείρησης τις πληροφορίες, που χρειάζεται για την επιτυχία της στρατηγικής της καθώς και για τη διαχείριση των υποθέσεων της επιχειρηματικής στρατηγικής. Τέλος, η διαδικασία ολοκληρώνεται με τον προσδιορισμό των απαιτούμενων πόρων για την εκτέλεση των ενεργειών των σχεδίων και την κατάρτιση των πλάνων δράσης.



Διάγραμμα 25: Η λογική ανάπτυξης και εφαρμογής της Balanced Scorecard

Η διαδικασία ανάπτυξης της Balanced Scorecard εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης. Συνήθως, η διαδικασία απαιτεί δύο με τέσσερις μήνες για την ολοκλήρωσή της. Για την αποφυγή καθυστερήσεων στην ανάπτυξη της Balanced Scorecard σημαντικοί είναι οι εξής παράγοντες: η στήριξη από τη διοίκηση της επιχείρησης, καθώς και η δέσμευση για την εφαρμογή της, το επίπεδο ακρίβειας για την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση, η διαθεσιμότητα ικανών στελεχών για την εφαρμογή της, το μέγεθος της επιχείρησης, η διάθεση των εργαζομένων για την υιοθέτηση νέων ιδεών και καινοτομιών και άλλα.

Η ανάπτυξη της Balanced Scorecard αποτελείται από τέσσερις φάσεις. Στο τέλος της τέταρτης φάσης, έχει επιτευχθεί η ανάπτυξη της Balanced Scorecard για το σύνολο της επιχείρησης και έχουν δημιουργηθεί οι προϋποθέσεις για την ανάπτυξή της και στα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης. Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζονται οι τέσσερις φάσεις ανάπτυξης της Balanced Scorecard:



Διάγραμμα 26: Οι φάσεις της ανάπτυξης και εφαρμογής της Balanced Scorecard

Φάση 1: Αξιολόγηση (Assessment)

Το πρώτο βήμα για την ανάπτυξη της Balanced Scorecard είναι η αξιολόγηση όλων των στοιχείων της επιχείρησης όπως οι αρχές της επιχείρησης, οι αξίες η δυναμική της στην αγορά, ο ανταγωνισμός, η οικονομική κατάσταση, οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι και οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των πελατών της. Η ανάλυση περιέχει και τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες τις δυνατότητες και τις απειλές της επιχείρησης στο περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιείται (SWOT Analysis).

Εξίσου σημαντικά μέρη της αυτό-αξιολόγησης είναι η επιλογή μιας βασικής ομάδας για την ανάπτυξη της Balanced Scorecard, η διαμόρφωση ενός προγράμματος με συγκεκριμένα βήματα τα οποία πρέπει να υλοποιηθούν, η δέσμευση των εργαζομένων και η υποστήριξή τους στο σύστημα της Balanced Scorecard και η ανάπτυξη ενός πλάνου επικοινωνίας των εργαζομένων έτσι ώστε να ενημερώνονται για πιθανές αλλαγές και για τα αποτελέσματα της εφαρμογής του μοντέλου.

Φάση 2: Ανάπτυξη της στρατηγικής της επιχείρησης (Strategy)

Το δεύτερο βήμα για την ανάπτυξη της Balanced Scorecard είναι η διατύπωση της επιχειρησιακής στρατηγικής. Η διατύπωση συγκεκριμένων στρατηγικών, που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση, όπως για παράδειγμα η ανάπτυξη νέων προϊόντων και η είσοδος σε νέες αγορές, αποτελούν τη βάση για την ανάπτυξη της Balanced Scorecard. Στη συνέχεια, είναι απαραίτητο να προσδιορισθούν οι «στρατηγικές περιοχές», όπου θα εστιαστεί η προσοχή της επιχείρησης, έτσι ώστε να επιτύχουν τη θέση που επιθυμεί η επιχείρηση. Το επόμενο βήμα είναι ο καθορισμός των στόχων σε κάθε «στρατηγική περιοχή», μια πολύ δύσκολη διαδικασία, καθώς η στρατηγική πρέπει να μεταφραστεί σε στόχους, οι οποίοι να είναι κατανοητοί από όλους τους εργαζομένους. Στο τέλος θα πρέπει να συνδεθούν όλες οι περιοχές, έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα ενιαίο στρατηγικό μοντέλο, γνωστό ως χάρτης σύνδεσης στρατηγικών στόχων.

• Βήμα 1: Ευθυγράμμιση της στρατηγικής.

Μια σαφής στρατηγική αποτελείται από δύο βασικά στοιχεία: α) από στρατηγικούς στόχους που αποσαφηνίζουν πλήρως στους εργαζομένους για το πως πρέπει να πράξουν και β) μια ομάδα μετρήσιμων στόχων για την επικοινωνία των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Οι στόχοι αυτοί θέτουν τα κατάλληλα όρια στην στρατηγική και επιβάλλουν κριτήρια τα οποία η επιχείρηση επιθυμεί να πετύχει. Η στρατηγική θα πρέπει να περιγράφεται με λεπτομέρειες όπως παραδείγματος χάρη θα πρέπει να προσδιορίζεται από στόχους μεριδίου αγοράς, επίπεδο πωλήσεων και ανάπτυξη αυτών, εισαγωγή νέων προϊόντων και άλλα. Βέβαια, οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να περιέχουν και τις ανάλογες μετρήσεις, οι οποίες θα αναλυθούν αργότερα. Μετά την ανάπτυξη της στρατηγικής, το επόμενο βήμα είναι η δέσμευση της επιχείρησης σε αυτή τη στρατηγική. Το βήμα αυτό είναι ζωτικής σημασίας για την ευθυγράμμιση ολόκληρης της επιχείρησης σε τη στρατηγική στο σύνολό της και απαιτεί ένα είδος στρατηγικής επικοινωνίας, έτσι ώστε να προσαρμόζεται και να διαφοροποιείται ανάλογα με τον αποδέκτη της. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τρόποι επικοινωνίας σε κάθε αποδέκτη της επιχείρησης:

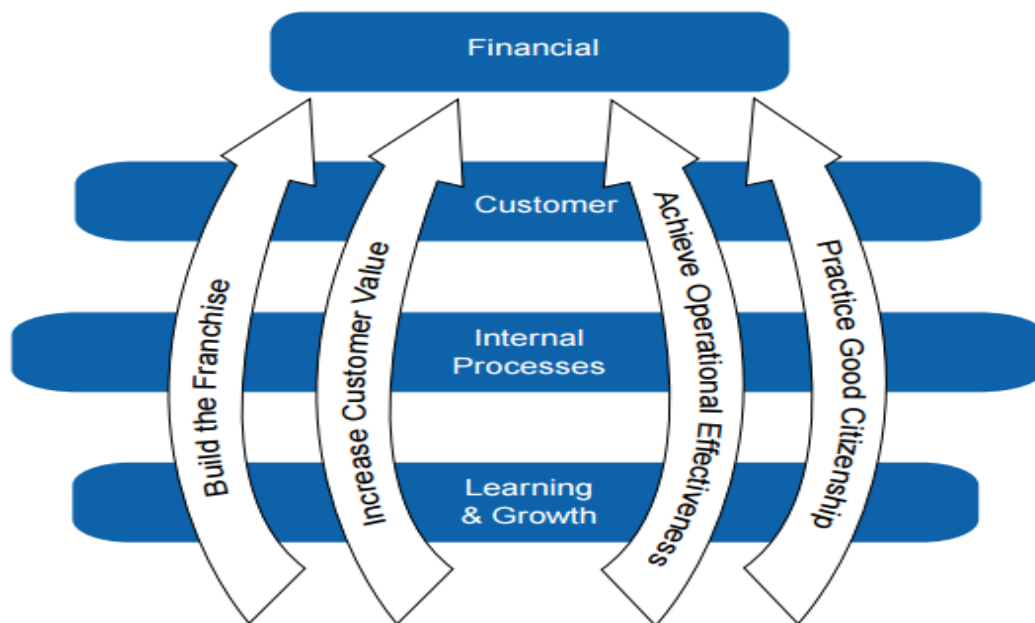
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
Μέτοχοι	Συνέντευξη Τύπου
Επικεφαλής Τομέων	Παρουσίαση
Επικεφαλής Περιοχών	Επίσκεψη στο χώρο εργασίας
Εργατικό Προσωπικό	Επίσκεψη στο χώρο εργασίας
Διοικητικό Προσωπικό	Επίσκεψη στο χώρο εργασίας
Προμηθευτές	Προσωπική επαφή
Διανομείς	Προσωπική επαφή

Πίνακας 6: Πλάνο επικοινωνίας της Balanced Scorecard

Τέλος, απαραίτητη είναι η ευθυγράμμιση και προσαρμογή των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης στην στρατηγική. Η προσαρμογή μπορεί να υπαγορεύει μεταβολές στην οργανωτική δομή και άλλα. Στην ουσία, η στρατηγική λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος στο χάσμα μεταξύ της παρούσας κατάστασης μια επιχείρησης και την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση της.

• **Βήμα 2: Καθορισμός των «στρατηγικών περιοχών».**

Πριν τη δημιουργία της Balanced Scorecard, αναγκαία κρίνεται ο καθορισμός των «στρατηγικών περιοχών», στις οποίες θα επικεντρωθεί η επιχείρηση για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Στην περίπτωση μη πραγματοποίησης του συγκεκριμένου βήματος, η επιχείρηση μπορεί να βρεθεί σε κατάσταση, στην οποία θα προσπαθεί να επιτύχει αντικρουόμενους στόχους, χωρίς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση δράσης. Για πολλές επιχειρήσεις, μια «στρατηγική περιοχή» μπορεί να αναφέρεται σε ομάδες παραγόντων που συνδέονται με αυτή, όπως παραδείγματος χάρι οι εργαζόμενοι και οι πελάτες. Ακόμη, κάθε «στρατηγική περιοχή» καλύπτει και τις τέσσερις διαστάσεις της Balanced Scorecard, έτσι ώστε εάν ενώσουμε όλες τις διαστάσεις του μοντέλου με όλες τις «στρατηγικές περιοχές», τις οποίες έχει αναπτύξει η ίδια η επιχείρηση, να προκύψει το συνολικό πλέγμα της στρατηγικής της. Κάθε «στρατηγική περιοχή» αποτελεί έναν πυλώνα στρατηγικής, ο οποίος αποτελείται από πολλές στρατηγικές υποθέσεις, σχέσεις αιτίου-αιτιατού και μετρήσεις. Οι πυλώνες, αυτοί, και η λογική που συνδέει όλες τις ενέργειες, αποτελούν τους παράγοντες εκείνους στους οποίους στηρίζεται η συνολική στρατηγική της επιχείρησης. Με την ανάλυση των «στρατηγικών περιοχών» είναι περισσότερο εφικτή η συμβολή του κάθε εργαζομένου στις ενέργειες για την επίτευξη της στρατηγικής. Παρακάτω, παρουσιάζουμε με τη βοήθεια ενός διαγράμματος πως αναπτύσσεται το πλέγμα της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης, δηλαδή την ανάπτυξη των «στρατηγικών περιοχών».



Πηγή: *Use Strategy Maps to communicate your strategy*, David P. Norton, *Balanced Scorecard Report*, November- December 1999, Harvard Business School Publishing

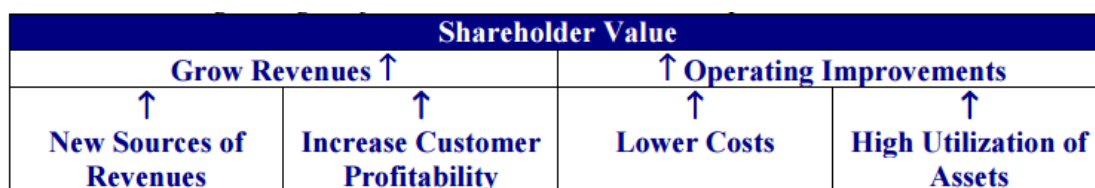
Διάγραμμα 27: Απεικόνιση του στρατηγικού πλέγματος σε μια επιχείρηση

Οι πιο κοινές «στρατηγικές περιοχές», που χρησιμοποιούνται για την επιτυχή εφαρμογή της συνολικής επιχειρηματικής στρατηγικής, είναι συνήθως οι εξής: η εξυπηρέτηση των πελατών, η δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών, η αύξηση της προσφερόμενης αξίας στον πελάτη, η εταιρική κοινωνική ευθύνη και η καινοτομικότητα του προϊόντος. Τέλος, θα πρέπει να αναφερθούμε στο γεγονός της εμφάνισης ασυμφωνίας ανάμεσα στους στόχους των «στρατηγικών περιοχών». Σε αυτή την περίπτωση απαραίτητη είναι η εμπλοκή όλων των

υπευθύνων ανάπτυξης του μοντέλου, έτσι ώστε να επιλυθεί με τον βέλτιστο τρόπο αυτή η ασυμφωνία.

• **Βήμα 3: Προσδιορισμός επιμέρους στρατηγικών στόχων (Strategic Objectives).**

Το τρίτο βήμα είναι η απλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής σε μικρότερα στοιχεία, τα οποία ονομάζονται Στόχοι (Objectives). Οι στόχοι είναι τα βασικά δομικά στοιχεία της επιχειρησιακής στρατηγικής, τα στοιχεία ή οι δραστηριότητες, που συνθέτουν μια πλήρη επιχειρηματική στρατηγική. Με το βήμα αυτό, η επιχείρηση θέτει συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους σε μακροχρόνιο χρόνο για κάθε διάσταση του μοντέλου. Οι στρατηγικοί στόχοι της κάθε διάστασης συνδέονται μεταξύ τους. Το πιο δύσκολο βήμα στην ανάπτυξη της Balanced Scorecard θεωρείται η ανάπτυξη των στρατηγικών στόχων και η τοποθέτησή τους σε κάθε διάσταση του μοντέλου. Για να ξεκινήσει το βήμα αυτό θα πρέπει να έχει σχεδιαστεί το πιο γενικό περίγραμμα του μοντέλου, να καθοριστούν οι στρατηγικοί στόχοι και οι «στρατηγικές περιοχές». Για παράδειγμα, η αύξηση των μετόχων μιας επιχείρησης αποτελεί στρατηγική περιοχή. Η αύξηση της αξίας των μετόχων μπορεί να επιτευχθεί από άλλους στόχους, όπως η αύξηση των πωλήσεων και η βελτίωση των λειτουργιών της επιχείρησης. Οπότε, η επιχείρηση θα πρέπει όχι μόνο να καθορίσει με ποιον τρόπο θα επιτύχει αύξηση της αξίας των μετόχων αλλά και πως θα επιτύχει αύξηση των πωλήσεων και πως θα βελτιώσει την επιχειρηματική της λειτουργία.



Πηγή: *Excellence in Financial Management*, Matt H. Evans, February 4, 2002, www.exifm.com/training

Διάγραμμα 28: Η ανάπτυξη των επιμέρους στρατηγικών στόχων στην Οικονομική Διάσταση

Η διαδικασία ανάπτυξης των επιμέρους στρατηγικών στόχων θα πραγματοποιηθεί σε κάθε διάσταση της Balanced Scorecard, σε πλαίσιο κουτιών όπως στο παραπάνω παράδειγμα, διασφαλίζοντας, όμως, πως υπάρχει σύνδεση μεταξύ των στρατηγικών στόχων, των στρατηγικών περιοχών και των συνολικών στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Αυτό το πλέγμα θα χρησιμεύσει ως βάση για την κατασκευή και ανάπτυξη της Balanced Scorecard.

Προχωρώντας στη Διάσταση των Πελατών, θα πρέπει πρώτα να κατανοηθούν οι αξίες που θα προωθήσει η επιχείρηση στους πελάτες. Πολύ καλό παράδειγμα αποτελεί η επιχείρηση Federal Express, η οποία είναι αρκετά αποτελεσματική στο να παραδίδει εγκαίρως τα πακέτα. Σε αυτή την περίπτωση, η έγκαιρη παράδοση των πακέτων είναι η συγκεκριμένη αξία, την οποία η Federal Express προωθεί στους πελάτες της. Άλλες επιχειρήσεις δίνουν έμφαση εκτός από την επιχειρηματική αποτελεσματικότητα και σε άλλες αξίες, όπως η ανταγωνιστική τιμή και η εξαιρετική ποιότητα. Άλλες επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στην καλή σχέση μεταξύ επιχείρησης και πελάτη. Τέλος, κάποιες επιχειρήσεις προσθέτουν αξία δίνοντας μεγάλη έμφαση σε καινοτόμα και μοναδικά προϊόντα/υπηρεσίες. Όπως καταλαβαίνουμε, είναι αρκετά σημαντικό να αναπτυχθούν οι αξίες, που θα προσφερθούν στον πελάτη από την ίδια την επιχείρηση, έτσι ώστε η Balanced Scorecard να μπορέσει να ανταποκριθεί στους στόχους, αλλιώς υπάρχει ο κίνδυνος η κατασκευή της Balanced Scorecard να μην ταιριάζει με τις δυνατότητες της επιχείρησης.

Αφού έχουν καθοριστεί οι αξίες για τους πελάτες, η επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει με τον καθορισμό των στρατηγικών στόχων στη Διάσταση των Πελατών, με ταυτόχρονη σύνδεση αυτών με τους αντίστοιχους στην Οικονομική Διάσταση. Για παράδειγμα, έστω ότι μια επιχείρηση έχει ως στρατηγικό στόχο στη Διάσταση των Πελατών την προσφορά του προϊόντος στην πιο ανταγωνιστική τιμή στην αγορά. Αυτός ο στόχος θα πρέπει να συνδεθεί με τους αντίστοιχους στην Οικονομική Διάσταση και τη «στρατηγική περιοχή» της αξία των μετόχων. Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται η σύνδεση των στρατηγικών στόχων της Διάστασης Πελατών με εκείνους της Οικονομική Διάστασης:

Financial	Shareholder Value
	↑Grow Revenues
Customer	↑Acquire More Customers
	↑Become the Price Leader

Πηγή: *Excellence in Financial Management*, Matt H. Evans, February 4, 2002, www.exifm.com/training

Διάγραμμα 29: Σύνδεση στρατηγικών στόχων Διάστασης Πελατών και Οικονομικής Διάστασης

Το επόμενο στάδιο είναι η διατύπωση των διαδικασιών και των ενεργειών εκείνων που θα οδηγήσει στους στόχους της ανταγωνιστικής τιμής και την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά. Οι ενέργειες αυτές θα πρέπει να αναζητηθούν στη Διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών. Με το παράδειγμα που δώσαμε παραπάνω, η επίτευξη της ανταγωνιστικής τιμής στην αγορά θα πρέπει να επιτευχθεί και η αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης προηγουμένως. Επομένως, η επιχείρηση θα πρέπει να θέσει στρατηγικούς στόχους έτσι ώστε να επιτευχθεί η αποτελεσματική λειτουργία, όπως η αποτελεσματική λειτουργία της αλυσίδας, βελτιώσεις στον χρόνο ολοκλήρωσης των διαδικασιών, η μείωση του κόστους και άλλα. Οι καθορισμοί αυτοί εμπίπτουν στη Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών. Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζουμε τη λεγόμενη σύνδεση:

Financial	Shareholder Value		
	Grow Revenues		
Customer	Acquire More Customers		
	Become the Price Leader		
Internal Processes	Improve Operational Efficiency		
	Cost Reduction Program	Knowledge Based System	Reduce Non Core Activities

Πηγή: *Excellence in Financial Management*, Matt H. Evans, February 4, 2002, www.exifm.com/training

Διάγραμμα 30: Σύνδεση στόχων της Οικονομικής Διάστασης, της Διάστασης των Πελατών και της Διάστασης των Εσωτερικών Διαδικασιών

Στο τελικό στάδιο, γίνεται η σύνδεση και της Διάστασης Μάθησης και Ανάπτυξης, η οποία δίνει στην επιχείρηση, μέσω της τεχνογνωσίας, τη δυνατότητα να πραγματοποιηθούν οι στρατηγικοί στόχοι, που θέτονται στη Διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών. Οι στρατηγικές και οι στόχοι που μπορούν να αναπτυχθούν σε αυτή τη διάσταση είναι η ανάπτυξη των ήδη υπάρχοντων αλλά και νέων δεξιοτήτων του προσωπικού, η εξέλιξη της τεχνολογίας, η οποία χρησιμοποιείται από την επιχείρηση (εφαρμογές και συστήματα για την

εκτέλεση των εσωτερικών διαδικασιών), η αλλαγή της κουλτούρας της επιχείρησης (ευθυγράμμιση των επιχειρηματικών και των ατομικών στόχων, κινητοποίηση των εργαζομένων, ανάπτυξη της ηγεσίας, επικοινωνία και άλλα). Στο επόμενο διάγραμμα παρουσιάζεται το μοντέλο, αφού έχει εξαπλωθεί ακόμα περισσότερο, συμπεριλαμβάνοντας τώρα και τη Διάσταση της Μάθησης και Ανάπτυξης:

Financial	Shareholder Value		
	Grow Revenues		
Customer	Acquire More Customers		
	Become the Price Leader		
Internal Processes	Improve Operational Efficiency		
	Cost Reduction Program	Knowledge Based System	Reduce Non Core Activities
Learning and Growth	Training - Best Practices in cost management	Database network on operational performance	Re-align organization with core competencies

Πηγή: *Excellence in Financial Management*, Matt H. Evans, February 4, 2002, www.exifm.com/training

Διάγραμμα 31: Σύνδεση των στρατηγικών στόχων και στις τέσσερις Διαστάσεις

Με την ολοκλήρωση και του τελευταίου σταδίου, στην ουσία, έχει αναπτυχθεί ο στρατηγικός Χάρτης (Strategy Map) των στρατηγικών στόχων της εταιρίας.

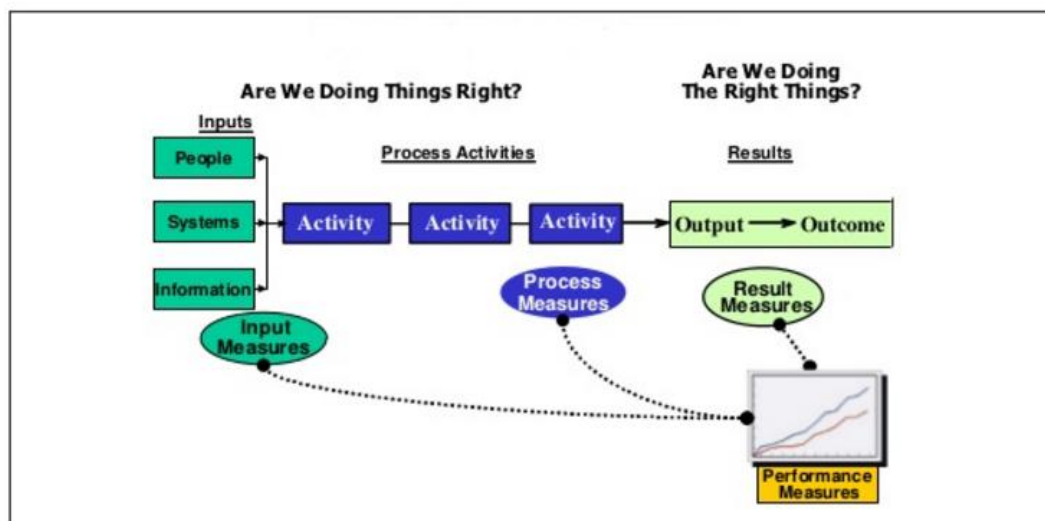
Φάση 3: Ανάπτυξη μετρήσεων, στόχων και δραστηριοτήτων

Η τρίτη φάση της Balanced Scorecard αποτελείται από τρία σημαντικά βήματα για τη λειτουργία, τη συντήρηση και τη χρήση του μοντέλου, τα οποία είναι η ανάπτυξη των μετρήσεων επίδοσης (performance measures), ο καθορισμός συγκεκριμένων στόχων (targets) και η αναζήτηση δραστηριοτήτων ή ενεργειών, οι οποίες θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

• Βήμα 1: Μετρήσεις Αποτελεσματικότητας (Performance Measures).

Η ανάπτυξη των μετρήσεων συμβάλει στην παρακολούθηση της πορείας της επιχείρησης για την επίτευξη των στρατηγικών και λειτουργικών στόχων, που έχει θέσει. Όμως, για να αναπτυχθούν οι μετρήσεις αποδοτικότητας θα πρέπει να έχουν καθοριστεί τα επιθυμητά αποτελέσματα της επιχείρησης στους μετόχους, τους εργαζομένους και τους πελάτες, για να εργαστούν όλοι μαζί για αυτά τα αποτελέσματα. Τα επιθυμητά αποτελέσματα εμφανίζονται στην Οικονομική Διάσταση και στη Διάσταση Πελατών ενώ οι διαδικασίες στη Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών και στη Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης. Προτού προσδιορισθούν οι μετρήσεις αποδοτικότητας θα πρέπει να καθορισθούν οι διαδικασίες, οι οποίες αποτελούν σύνδεσμο των αποτελεσμάτων και των επιθυμιών της επιχείρησης. Ο χάρτης σύνδεσης των στρατηγικών στόχων, τον οποίο αναλύσαμε παραπάνω, μπορεί να αποδειχθεί αρκετά χρήσιμος για τον καθορισμό των μετρήσεων σε κάθε στρατηγικό στόχο. Το διάγραμμα 30 απεικονίζει ένα πλαίσιο συνεχούς ανάδρασης και γνώσης για τη βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων της διαδικασίας μέτρησης και παρακολούθησης της στρατηγικής και της λειτουργικής πορείας της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση μπορεί να ελέγχει τα αποτελέσματα και να αντλεί χρήσιμες πληροφορίες για την

απόδοση της επιχείρησης, καθώς επίσης και να ελέγχει κατά πόσο όλα γίνονται σωστά (doing things right) ή γίνονται σωστά οι ενέργειες (doing the right things).



Πηγή: *A balancing act, Performance Measurement in action, Volume 2, Issue 2*

Διάγραμμα 32: Πορεία Ανάπτυξης Μετρήσεων Αποδοτικότητας

Η ανάπτυξη σημαντικών για την επιχείρηση μετρήσεων επίδοσης (μέτρα) και ο καθορισμός επιθυμητού επιπέδου επίδοσης (στόχοι) αποτελεί σκληρή δουλειά, εάν γίνει σωστά, και η διαδικασία ανάπτυξης θα είναι γεμάτη με προκλήσεις και πιθανά προβλήματα. Πολλές φορές, λόγω βιασύνης για την ολοκλήρωση της διαδικασίας εκ μέρους των υπευθύνων ανάπτυξης του μοντέλου, υιοθετούν αρκετές μετρήσεις, με την πεποίθηση πως κάποιες από αυτές θα είναι αποτελεσματικές. Το πρόβλημα αυτής της προσέγγισης είναι ότι οι πληροφορίες, που δημιουργούνται, είναι περιοριστικές παρά βοηθητικές όσον αφορά την ποιότητα και την αξία των πληροφοριών, καθώς επίσης δημιουργεί μεγάλη ποσότητα στοιχείων, γεγονός που καθιστά τη διαδικασία αναφοράς τους αρκετά δύσκολη. Απαραίτητη θεωρείται η λεπτομερής μελέτη της σημαντικότητας των μετρήσεων αποδοτικότητας, που θα χρησιμοποιηθούν στο μοντέλο. Η απουσία της μελέτης αυτής θα έχει ως αποτέλεσμα όχι μόνο τον αποπροσανατολισμό σε μετρήσεις και στόχους, που δεν έχουν μεγάλη σημασία για την επιχείρηση, αλλά και τη δυσλειτουργία της διαδικασίας του μοντέλου. Συνοπτικά, οι μετρήσεις αποδοτικότητας θα πρέπει να πληρούν τις παρακάτω προϋποθέσεις:

- Να είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τους αντίστοιχους στρατηγικούς στόχους και να επικοινωνούν σωστά το τι είναι στρατηγικά σημαντικό.
- Να είναι επαναλαμβανόμενες, έτσι ώστε να μπορούν να γίνονται συγκρίσεις με προηγούμενες περιόδους.
- Να είναι καθοδηγητικές, έτσι ώστε να χρησιμοποιούνται για τη θέτηση στόχων και να οδηγούν στην μελλοντική επίδοση της επιχείρησης.
- Να είναι αξιόπιστες, εξακριβωμένες και ακριβείς.
- Να είναι διαθέσιμες ανά πάσα στιγμή.

Για την αποτελεσματική επιλογή μετρήσεων επίδοσης, απαραίτητη είναι η προσφυγή σε μερικές μεθόδους, οι οποίες μπορούν να αναγνωρίσουν τις δραστηριότητες, στις οποίες θα πρέπει να στηριχτεί η επιχείρηση για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων και έτσι να προσδιορισθούν οι αντίστοιχες μετρήσεις. Παρακάτω αναλύονται οι μέθοδοι:

1. *Analytic Hierarchy Process- AHP (Αναλυτική Διαδικασία Ιεράρχησης)*. Με τη βοήθεια αυτής της μεθόδου, η επιχείρηση μπορεί να θέσει όρους στάθμισης σε ένα σύνολο πιθανών μετρήσεων. Η στάθμιση έχει τις τρεις εξής λειτουργίες: α) Επιτρέπει την ιεράρχηση των μετρήσεων, έτσι ώστε να υιοθετηθούν εκείνες που είναι πιο σημαντικές, β) Παρέχει μεγαλύτερη ακρίβεια στην κρίση και την αξιολόγηση των μετρήσεων και γ) Συμβάλλει στην ανάπτυξη ενός «ισοροπημένου» μοντέλου, ως προς την κατανομή στις τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου. Η εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου ολοκληρώνεται σε δύο στάδια. Στο πρώτο στάδιο της εφαρμογής της μεθόδου Analytic Hierarchy Process για την ανάπτυξη της Balanced Scorecard γίνεται η επιλογή των πιο σημαντικών δεικτών, ενώ στο δεύτερο στάδιο καθορίζονται οι συντελεστές βαρύτητας, με βάση τους οποίους οι δείκτες αυτοί μετέχουν στην ανάπτυξη της Balanced Scorecard. Πιο αναλυτικά, στο πρώτο στάδιο επιλέγεται ένα μεγάλο πλήθος δεικτών επίδοσης, οι οποίοι έχουν προσδιορισθεί με την εφαρμογή των μεθόδων ανάλυσης των συνθηκών (SWOT), που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, και ανάλυσης της αξία προϊόντος (Product Value Analysis, όπως εξηγήσαμε στην φάση 1 παραπάνω, έτσι ώστε να επιλεγούν οι πιο κατάλληλοι για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και την εφαρμογή της στρατηγικής, που έχει καθοριστεί. Η μέθοδος αυτή θα εφαρμοστεί για τους δείκτες κάθε διάστασης της Balanced Scorecard ξεχωριστά. Σύμφωνα με τη διαδικασία της ιεράρχησης, οι παράγοντες βαθμολογούνται κατά ζεύγη με την εφαρμογή ενός λογισμικού συστήματος, το οποίο χρησιμοποιεί αλγορίθμους. Αφού προκύψει η τελική ιεράρχηση, επιλέγονται οι πιο σημαντικοί δείκτες επίδοσης για κάθε διάσταση, οι οποίοι συμπεριλαμβάνονται στο μοντέλο. Στο δεύτερο στάδιο πραγματοποιείται ο υπολογισμός στατιστικών βαρών, με τα οποία οι δείκτες, που έχουν επιλεγεί, θα συμπεριληφθούν στην Balanced Scorecard. Ο υπολογισμός των στατιστικών βαρών ολοκληρώνεται σε δύο επίπεδο. Στο πρώτο επίπεδο γίνεται η ιεράρχηση των τεσσάρων διαστάσεων του μοντέλου και προσδιορίζονται οι συντελεστές, με τους οποίους πρόκειται να συμμετέχουν στην τελική του μορφή. Οι τέσσερις διαστάσεις εξετάζονται ανά ζεύγη και βαθμολογείται με κλίμακα από το ένα μέχρι το εννιά η σχετική προτεραιότητα της μίας έναντι της άλλης. Ο βαθμός ένα αντιστοιχεί με την επιλογή πως οι δύο διαστάσεις είναι ισοδύναμες, ενώ ο βαθμός εννέα αντιστοιχεί με την πεποίθηση πως η διαφορά ανάμεσα στις δύο διαστάσεις είναι τόσο μεγάλη, με αποτέλεσμα η μία να αγνοείται πρακτικά. Το άθροισμα των συντελεστών στο τέλος θα πρέπει να είναι ίσο με τη μονάδα. Στο δεύτερο επίπεδο πραγματοποιείται ο υπολογισμός των στατιστικών βαρών των δεικτών της κάθε διάστασης χωριστά. Οι δείκτες συγκρίνονται ανά ζεύγη, έτσι ώστε να βρεθεί η σχετική τους ιεράρχηση. Το άθροισμα των στατιστικών βαρών των δεικτών κάθε κατηγορίας θα πρέπει να ισούται με τη μονάδα. Τα στατιστικά βάρη, που υπολογίζονται για το κάθε ένα επίπεδο ανάλυσης χωριστά αποκαλούνται ως τοπικά (local weights), ενώ ως καθολικά στατιστικά βάρη (global weights) αποκαλούνται τα τελικά στατιστικά βάρη, με τα οποία οι δείκτες κλειδιά θα συμπεριληφθούν τελικά στο μοντέλο. Το άθροισμα των καθολικών βαρών θα πρέπει να είναι ίσο με τη μονάδα.

Όπως καταλαβαίνουμε, η μέθοδος αυτή βοηθά στην επιλογή των μετρήσεων εκείνων, που είναι πιο σημαντικές για την αξιολόγηση της στρατηγικής της επιχείρησης και συμβάλλει στην όσο το δυνατό μεγαλύτερη αντιπροσωπευτικότητα του μοντέλου.

2. Logic Model (Μοντέλο Λογικής). Η μέθοδος αυτή επιτρέπει στην επιχείρηση να μελετήσει εις βάθος τη σχέση, η οποία αναπτύσσεται ανάμεσα στις τέσσερις κατηγορίες μετρήσεων αποδοτικότητας. Οι κατηγορίες αυτές είναι: οι εκροές (inputs), οι διαδικασίες (processes), οι εκροές (outputs) και τα αποτελέσματα (outcomes). Ακόμη, το Μοντέλο Λογικής συμβάλλει στη χρήση του χάρτη σύνδεσης των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, ο οποίος απεικονίζει τη σχέση ανάμεσα στις δραστηριότητες εκείνες που παράγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.
3. Process Flow (Διαγράμματα Ροής). Με τη μέθοδο αυτή αποτυπώνονται στην ουσία οι διαδικασίες της επιχείρησης σε διάγραμμα, πραγματοποιείται ανίχνευση των δραστηριοτήτων και των μετρήσεων, οι οποίες συνεισφέρουν σημαντικά για την επίτευξη των εταιρικών επιθυμητών αποτελεσμάτων. Αξίζει να σημειωθεί πως ένα πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής αποτελεί η εντόπιση περιοχών και μέρη των διαδικασιών, στα οποία απαιτείται βελτίωση.
4. Causal Analysis (Ανάλυση αιτίου-αιτιατού). Με την ανάλυση της σχέσης αιτίου-αιτιατού, η μέθοδος αυτή αναγνωρίζει τις αιτίες και τα αποτελέσματα της επίδοσης. Η διαδικασία της τεχνικής αυτής έχει ως εξής: αρχικά καθορίζεται το επιθυμητό αποτέλεσμα της επιχείρησης και η διαδικασία ολοκληρώνεται με την ανίχνευση των αιτιών, που συντελούν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Η πιο σημαντική της λειτουργία είναι ο καθορισμός των μετρήσεων των εκροών και των διαδικασιών, οι οποίες αποτελούν και τις ενδείξεις μελλοντικών αποτελεσμάτων (leading indicators).

Μετά την εφαρμογή των επιλεγμένων τεχνικών για την επιλογή των μετρήσεων, που θα χρησιμοποιηθούν στην Balanced Scorecard, μπορούν να εφαρμοσθούν άλλες τεχνικές, η χρήση των οποίων θα γίνει για την αξιολόγηση των μετρήσεων, δηλαδή κατά πόσον είναι στην πραγματικότητα χρήσιμες στην εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης, αν εφαρμόζονται με ευκολία και άλλα. Αυτές οι τεχνικές είναι οι εξής:

- ✓ Τεχνική «SMART». Η αξιολόγηση των επιλεγμένων μετρήσεων γίνεται σύμφωνα με τα εξής κριτήρια:
 - S= Specific. Η μέτρηση είναι σαφής και ξεκάθαρη, έτσι ώστε να μην υπάρχουν παρανοήσεις
 - M= Measurable. Η μέτρηση μπορεί να εκφραστεί ποσοτικά, έτσι ώστε να μπορεί να συγκριθεί
 - A= Attainable. Η μέτρηση μπορεί να πραγματοποιηθεί και είναι αξιόπιστη
 - R= Realistic. Η μέτρηση μπορεί να πραγματοποιηθεί υπό τους περιορισμούς της επιχείρησης
 - T= Timely. Η μέτρηση μπορεί να πραγματοποιηθεί στα χρονικά περιθώρια, που έχουν προσδιορισθεί από την επιχείρηση.
- ✓ Έλεγχος Τριών Κριτηρίων. Σύμφωνα με τον έλεγχο των τριών κριτηρίων, οι μετρήσεις επίδοσης θα πρέπει να ικανοποιούν τρία κριτήρια:
 1. Στρατηγικά Κριτήρια. Οι μετρήσεις επιτρέπουν τον στρατηγικό σχεδιασμό και στη συνέχεια με την καθοδήγηση των ενεργειών επιτυγχάνεται ο στρατηγικός στόχος της επιχείρησης.
 2. Ποσοτικά Κριτήρια. Οι μετρήσεις βοηθούν στην κατανόηση της προόδου που σημειώνει η επιχείρηση για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων, καθώς επίσης υποδεικνύει τα κενά που υπάρχουν μεταξύ της παρούσας κατάστασης και της επιθυμητής κατάστασης της επιχείρησης και υπογραμμίζουν τις προοπτικές βελτίωσης.

3. Ποιοτικά Κριτήρια. Αναγνωρίζεται η αξία των μετρήσεων από την επιχείρηση και από τους υπευθύνους που ασχολούνται με τις μετρήσεις και την ανάλυσή τους.

- ✓ Έλεγχος Ποιότητας. Στον έλεγχο ποιότητας δίνονται απαντήσεις σε καίριες απαντήσεις όπως παραδείγματος χάρη «Η μέτρηση εστιάζεται στην αποδοτικότητα της επιχείρησης;», «Περιγράφονται με σαφήνεια οι στόχοι της επιχείρησης;», «Οι υπεύθυνοι συμμετείχαν στον σχεδιασμό της μέτρησης;» και άλλες.

Για να γίνει σωστά η διάκριση των μετρήσεων, θα πρέπει να κατανοηθούν κάποιες έννοιες. Για παράδειγμα, οι μετρήσεις, οι οποίες θα οδηγήσουν σε αλλαγές στην επιχείρηση ονομάζονται καθοδηγητικές μετρήσεις (leading indicators), και αυτό γιατί οδηγούν στα τελικά αποτελέσματα του οργανισμού. Παραδείγματα καθοδηγητικών μετρήσεων είναι οι παραγγελίες των πελατών, η ανάδραση (feedback) από την πλευρά των εργαζομένων, ο χρόνος ανταπόκρισης στις υπηρεσίες και ο χρόνος που δαπανάται για τις επαφές της επιχείρησης με τους πελάτες. Στην περίπτωση που η επιχείρηση πρέπει να φέρει γρήγορες αλλαγές, τότε θα πρέπει να συμπεριλάβει κάποιες καθοδηγητικές μετρήσεις στην Balanced Scorecard, κυρίως στη Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης, η οποία αποτελεί κύριο άξονα για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Το άλλο είδος των μετρήσεων εστιάζει στις επιδόσεις του παρελθόντος. Οι μετρήσεις αυτές ονομάζονται μετρήσεις χρονικής υστέρησης (lagging indicators). Παραδείγματα μετρήσεων χρονικής υστέρησης είναι κυρίως οικονομικές μετρήσεις όπως η ανάπτυξη των πωλήσεων και μετρήσεις, οι οποίες εστιάζουν σε κάποια άλλα μεγέθη όπως η παραγωγικότητα των εργαζομένων, το νεκρό σημείο του κύκλου εργασιών και άλλα. Οι διαστάσεις, στις οποίες χρησιμοποιούνται περισσότερο αυτές οι μετρήσεις είναι η Οικονομική Διάσταση και η Διάσταση των Πελατών.

Θα πρέπει να τονιστεί πως θα πρέπει να υπάρχει ισορροπία στο μοντέλο και από την μεριά των ειδών των μετρήσεων. Το μοντέλο θα θεωρείται ισορροπημένο όταν δεν περιέχει μεγάλο αριθμό μετρήσεων χρονικής υστέρησης σε σύγκριση με τον αριθμό των καθοδηγητικών μετρήσεων. Σημαντική είναι η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ των μετρήσεων χρονικής υστέρησης και των καθοδηγητικών μετρήσεων στις διαστάσεις των Πελατών, των Εσωτερικών Διαδικασιών και της Μάθησης και Ανάπτυξης. Στην Διάσταση των Πελατών οι μετρήσεις μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες: α) στις μετρήσεις χρονικής υστέρησης, παραδείγματος χάρη η ικανοποίηση των πελατών και β) στις καθοδηγητικές μετρήσεις, παραδείγματος χάρη η ανταγωνιστικότητα στην τιμή, η ποιότητα του προϊόντος, η φήμη και το προφίλ της επιχείρησης και άλλα.

Customer Perspective	Lagging Indicators are desired results:				
	Customer Satisfaction		Customer Retention		Market Share
	Leading Indicators - Value Attributes to Customers:				
	Quality	Time	Price	Image	Reputation

Πηγή: *Excellence in Financial Management*, Matt H. Evans, February 4, 2002, www.exifm.com/training

Διάγραμμα 33: Σχέση αιτίου-αιτιατού μεταξύ των καθοδηγητικών και των χρονικής υστέρησης μετρήσεων στη Διάσταση Πελατών

Στη Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών τα αποτελέσματα ταξινομούνται ως εξής: α) αποτελέσματα πριν την παράδοση του προϊόντος στον πελάτη, που περιλαμβάνουν διαδικασίες για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών (καθοδηγητικές μετρήσεις όπως παραδείγματος χάρι ο αριθμός εισαγωγής καινούργιων προϊόντων στην αγορά) β) αποτελέσματα της παράδοσης του προϊόντος στον πελάτη, που περιλαμβάνουν διαδικασίες παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος στον πελάτη (καθοδηγητικές μετρήσεις όπως παραδείγματος χάρι ο χρόνος που θα χρειαστεί μέχρι την παράδοση του προϊόντος στον πελάτη) και τέλος γ) αποτελέσματα μετά την παράδοση του προϊόντος στον πελάτη από υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας μετά την παράδοση του προϊόντος (καθοδηγητικές μετρήσεις όπως παραδείγματος χάρι ο χρόνος ανταπόκρισης σε πιθανά παράπονα από τον πελάτη).

Στη Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης εστιάζει σε τριών ειδών αποτελέσματα: α) Αποτελέσματα εργαζομένων, όπου περιλαμβάνονται παράγοντες όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων (καθοδηγητικές μετρήσεις όπως παραδείγματος χάρι το ποσοστό αποχώρησης ανώτερων στελεχών από την εταιρία), β) Αποτελέσματα συστημάτων, παραδείγματος χάρι η ποιότητα της πληροφορίας του συστήματος και η ικανοποίηση του χρήστη του συστήματος (καθοδηγητικές μετρήσεις όπως παραδείγματος χάρι το ποσοστό των εργαζομένων που έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο) και γ) αποτελέσματα επιχείρησης, όπως η ύπαρξη του κλίματος αλλαγής στην επιχείρηση (καθοδηγητικές μετρήσεις όπως ο αριθμός προτάσεων από τους ίδιους τους εργαζομένους για την επιχείρηση). Θα πρέπει να τονιστεί πως ο αριθμός των μετρήσεων ανά διάσταση πρέπει να είναι μικρός (περίπου 4-5), έτσι ώστε η επιχείρηση να εστιάζεται στις πιο σημαντικές μετρήσεις.

• **Βήμα 2: Καθορισμός Στόχων.**

Δεν αρκεί μόνο ο καθορισμός των μετρήσεων για να είναι η λειτουργία του συστήματος αποτελεσματική. Για να εφαρμοστεί η επιχείρηση την στρατηγική της απαιτούνται αλλαγές, οι οποίες θα επιτευχθούν με τον προσδιορισμό των μετρήσιμων στόχων για κάθε μέτρηση της Balanced Scorecard. Οι στόχοι δημιουργούνται για να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης. Για παράδειγμα, έστω πως μια επιχείρηση θέτει ως στρατηγικό στόχο τη βελτίωση της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών. Η μέτρηση θα πρέπει να επικεντρώνεται στον αριθμό των παραπόνων των πελατών και ο αριθμητικό στόχος θα βασίζεται σε παρελθοντικά στοιχεία που αφορούν τον αριθμό των παραπόνων των πελατών. Οι στόχοι εκφρασμένοι σε αριθμούς θα πρέπει να είναι βατοί και ρεαλιστικοί, έτσι ώστε να μπορούν οι εργαζόμενοι να τους επιτύχουν. Σωστό θα ήταν να παίρνουν μέρος στη διαδικασία στοχοθέτησης και οι εργαζόμενοι για να μην νιώθουν πως τους επιβάλλεται η ολοκλήρωση των στόχων από ανωτέρους χωρίς δυνατότητα δράσης. Ένα καλό σημείο έναρξης της στοχοθέτησης είναι τα ιστορικά δεδομένα του δείκτη που μετράται. Οι παρελθοντικές τάσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για μελλοντική βελτίωση. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζουμε ένα παράδειγμα στόχου εκφρασμένου σε αριθμούς, ο οποίος εστιάζεται στις πωλήσεις:

Current Year Sales Revenue	Goal: We will grow sales by 40% over the next 3 years		
	Year 2002 Target	Year 2003 Target	Year 2004 Target
\$ 160,000	\$ 172,000	\$ 195,000	\$ 224,000

Πηγή: *Excellence in Financial Management*, Matt H. Evans, February 4, 2002, www.exifm.com/training

Πίνακας 7: Καθορισμός αριθμητικών στόχων με βάση τους στρατηγικούς στόχους

Όπως βλέπουμε παραπάνω στο παράδειγμά μας, έχει καθοριστεί ως στρατηγικός στόχος η αύξηση των πωλήσεων κατά σαράντα τις εκατό (40%) μέσα στα επόμενα τρία χρόνια. Για αυτό το λόγο, δίνεται και το ποιος θα είναι ο στόχος για κάθε χρόνο αντίστοιχα, μέχρι τον τρίτο, στον οποίο και θα πρέπει να έχει επιτύχει ο στόχος. Θα πρέπει να τονίσουμε πως είναι απαραίτητη η συνεχής παρακολούθηση της πορείας των στόχων και οι στόχοι θα πρέπει να μεταβάλλονται, στην περίπτωση που δεν εξυπηρετούν τους σκοπούς της επιχείρησης. Ο παρακάτω πίνακας περιλαμβάνει την αντιστοιχία των αριθμητικών στόχων, των μετρήσεων και των στρατηγικών στόχων σε όλες τις διαστάσεις της Balanced Scorecard:

Perspectives	Objectives	Measurements	Targets	
			2002	2003
Financial	Maximum Returns Utilization of Assets Revenue Growth	Return on Equity Utilization Rates % Change in Revenues	12%, 7%, +11%	13% 8% +11%
Customer	Customer Retention Customer Service Customer Relations	Retention % Survey Rating % Self Initiated Calls	75% 85% 35%	75% 88% 40%
Internal Processes	Fast Delivery Effective Service Optimal Cost Resource Utilization	Turnaround Time 1st Time Resolvment % Cost of Sales Productivity Indicator	15m 68% 66% 77%	14m 69% 64% 80%
Learning & Growth	High Skill Levels Employee Satisfaction Outstanding Leaders	Skill set ratio Survey Index 5 point ranking	65% 75% 4.5	68% 77% 4.8

Πηγή: *Excellence in Financial Management*, Matt H. Evans, February 4, 2002, www.exifm.com/training

Πίνακας 8: Αντιστοιχία μετρήσεων και στρατηγικών στόχων στην Balanced Scorecard

• **Βήμα 3: Προγράμματα.**

Αυτό ίσως και να είναι το πιο διασκεδαστικό μέρος της όλης διαδικασίας. Το βήμα αυτό, όπου το τέλος συνδέεται με την αρχή της διαδικασίας, αποτελεί το κλείσιμο της διαδικασίας βάζοντας προγράμματα να ξεκινήσουν την λειτουργία. Ορισμένα κοινά παραδείγματα είναι τα προγράμματα για τη βελτίωση της ποιότητας, προγράμματα σχεδιασμού των πόρων που απασχολούνται στην επιχείρηση, συστήματα διαχείρισης των σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες και προγράμματα διαχείρισης των προμηθειών. Για τη λειτουργία των προγραμμάτων αυτών πρέπει να κατέχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

1. Πλήρης υποστήριξη των προγραμμάτων από την ανώτατη διοίκηση
2. Να περιλαμβάνουν στόχους, σημεία αναφοράς και χρονοδιαγράμματα
3. Να τίθενται επικεφαλής για τις δραστηριότητες και να δημιουργούνται διατμηματικές ομάδες για την υλοποίηση των προγραμμάτων
4. Επαρκείς πόροι για τα προγράμματα

Απαραίτητο σημείο για την επιλογή των κατάλληλων προγραμμάτων είναι η αντιστοίχησή τους με τους συγκεκριμένους στόχους και η αξιολόγηση της στρατηγικής τους επίδρασης, έτσι ώστε να αναπτυχθούν τα προγράμματα, που συνεισφέρουν περισσότερο στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής στρατηγικής. Αυτό το σημείο μπορεί να είναι εξαιρετικά σημαντικό αφού η ανώτατη διοίκηση θα απαιτεί συχνά τη μείωση του κόστους. Δεν θα πρέπει να κοπούν, λοιπόν, τα προγράμματα, τα οποία έχουν μεγάλη στρατηγική επίδραση, διότι αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την μείωση της ικανότητας να επιτύχουν οι στρατηγικοί στόχοι. Προγράμματα με λιγότερη στρατηγική επίδραση πρέπει να είναι χαμηλής προτεραιότητας για την επιχείρηση.

Strategic Objectives	Programs										
	Global Market Program	Leadership Building	Quality Control Review	IT Complaint Tracking	Prod Yield System	Asian Production Plant	Customer Management	Knowledge System	Community Awareness	Employee Rotation	Enterprise Planning
F1: Maximum Return on Equity											
F2: Positive Economic Value Added											
F3: 15% Revenue Growth											
F4: 5% Reduction in Production Cost											
C1: Secure 1% market share in Asia											
C2: Obtain competitive pricing											
C3: Develop new market partnerships											
C4: Integrate service process w/customer											
P1: Improve production workflows											
P2: Flawless manufacturing											
P3: Expand knowledge distribution											
P4: Integrate financial /production											
P5: Link processes to customer inputs											
L1: Engage workforce into the business											
L2: Expand leadership capacities											
L3: Become a customer driven culture											

Πηγή: *Excellence in Financial Management*, Matt H. Evans, February 4, 2002, www.exifm.com/training

Πίνακας 9: Σύγκριση προγραμμάτων με τους στρατηγικούς στόχους

Στο παραπάνω παράδειγμα, παρατηρούμε πως το πρόγραμμα Αποδοτικής Παραγωγής (Production Yield System) και το πρόγραμμα Διαχείρισης Πελατών (Customer Management) επηρεάζουν τρεις διαφορετικούς στρατηγικούς στόχους ενώ το Σύστημα Ανίχνευσης Παραπόνων των Πελατών (IT Complaint Tracking) και το πρόγραμμα Ευαισθητοποίησης της Κοινότητας (Community Awareness) αποτυγχάνουν στο να επηρεάσουν κάποιο στρατηγικό στόχο.

Φάση 4: Εφαρμογή της Balanced Scorecard

Αφού έχει σχεδιαστεί η Balanced Scorecard, η επιχείρηση ξεκινά την εφαρμογή της. Σύμφωνα με την έννοια της εφαρμογής, η Balanced Scorecard χρησιμοποιείται ως ένα σύστημα-πρόγραμμα διοικητικής διαχείρισης, ξεκινώντας με την εξάπλωσή της σε όλη την επιχείρηση, στη συνέχεια με τη συντήρηση και τη διαχείριση του συστήματος της Balanced Scorecard μέσα στην επιχείρηση. Κατά τη διάρκεια της φάσης της εφαρμογής της Balanced Scorecard, πραγματοποιείται η εξάπλωση του συστήματος σε όλα τα επιμέρους τμήματα, μονάδες και εργαζομένους της επιχείρησης, η ανάπτυξη αποτελεσματικών συστημάτων συλλογής και αναφοράς των δεδομένων και τέλος, η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος και της στρατηγικής, που υποστηρίζει.

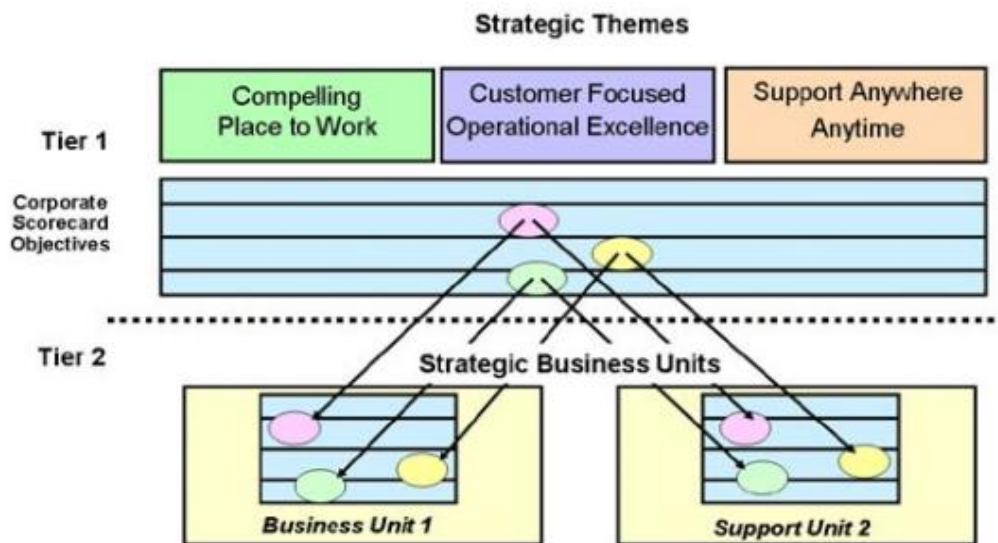
• Βήμα 1: Αυτοματισμοί (Automation).

Αφού έχουν αναπτυχθεί πλήρως τα βήματα για την ανάπτυξη του συστήματος, έχουν προσδιορισθεί οι πιο σημαντικές μετρήσεις απόδοσης για την επιχείρηση, των οποίων ο βέλτιστος αριθμός είναι μεταξύ είκοσι και τριάντα. Το επόμενο βήμα είναι η συλλογή των δεδομένων από τις μετρήσεις και η μετατροπή αυτών των στοιχείων σε ένα χρήσιμο πλαίσιο πληροφόρησης για τη διοίκηση της επιχείρησης. Η διαδικασία αυτή αφορά την αυτοματοποίηση του συστήματος, διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει την ανάλυση των δυνατοτήτων λογισμικού και των απαιτήσεων των χρηστών, έτσι ώστε η χρήση του να γίνεται στο λιγότερο δυνατό κόστος, αλλά παράλληλα να ανταποκρίνεται στις μελλοντικές ανάγκες για πληροφόρηση της επιχείρησης. Οι επιλογές λογισμικών ποικίλλουν, από τα πιο απλά, όπως οι απλές βάσεις δεδομένων και λογιστικών φύλλων, μέχρι τα πιο πλήρη συστήματα πληροφόρησης, τα οποία έχουν την ικανότητα να συνδέουν διαφορετικά είδη δεδομένων σε ένα ενοποιημένο σύστημα. Η επιλογή του λογισμικού συστήματος, το οποίο θα υποστηρίζει την εφαρμογή του συστήματος, θα πρέπει να γίνεται σύμφωνα με κάποια κριτήρια, όπως παραδείγματος χάρη το μέγεθος της επιχείρησης, το κόστος του συστήματος, η ευκολία της εγκατάστασής του, τον τρόπο αναφοράς των αποτελεσμάτων, η συμβατότητα με τα ήδη υπάρχοντα συστήματα της επιχείρησης και άλλα. Τα πλεονεκτήματα τα οποία κερδίζει η επιχείρηση με την εφαρμογή των αυτοματισμών είναι:

- a) Εύκολη και άμεση πρόσβαση των χρηστών στα δεδομένα
- b) Δυνατότητα λεπτομερής ανάλυσης των μετρήσεων και στόχων
- c) Εύκολος εντοπισμός της σχέσης αιτίου-αιτιατού
- d) Ευελιξία, σε περίπτωση αλλαγών στο μοντέλο
- e) Λεπτομερείς αναφορές για τις μετρήσεις με τη χρήση γραφημάτων
- f) Δυνατότητα ελέγχου μέσω του συστήματος
- g) Σύγκριση των δεδομένων με πραγματικά στοιχεία, στην περίπτωση βελτίωσης
- h) Διασύνδεση με άλλες εφαρμογές λογισμικού.

• **Βήμα 2: Εξάπλωση της Balanced Scorecard στο σύνολο της επιχείρησης (Cascading).**

Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου, η Balanced Scorecard εξαπλώνεται στο σύνολο της επιχείρησης και στα επιμέρους τμήματα, σε ομάδες ή ακόμα και σε άτομα. Για να πραγματοποιηθεί η εξάπλωση του μοντέλου σε όλες τις επιμέρους μονάδες της επιχείρησης, θα πρέπει να μεταφραστεί σε επιμέρους μοντέλα, τα οποία πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένα με τη συνολική στρατηγική, που ακολουθεί η επιχείρηση, και την επικοινωνία της προς όλους τους εργαζομένους. Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος εξάπλωσης του συστήματος είναι η έναρξη από τους στόχους και τις μετρήσεις, που χρησιμοποιούνται στο χάρτη σύνδεσης των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης στο σύνολό της, και η ανάπτυξη συμπληρωματικών μετρήσεων και στόχων για την εξάπλωση σε όλες τις επιμέρους μονάδες, μονάδες ή/και άτομα. Σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο τα επιμέρους μοντέλα αναπτύσσονται για κάθε κύριο τμήμα και συνδέονται όλα με το συνολικό μοντέλο μέσω των στρατηγικών στόχων. Όμως, στο πρακτικό πλαίσιο, οι στόχοι, κινούμενοι από το συνολικό προς τα επιμέρους μοντέλα, γίνονται περισσότερο επιχειρησιακοί στόχοι, παρά στρατηγικοί. Ωστόσο, επιτυγχάνεται η ευθυγράμμιση της στρατηγικής των επιμέρους τμημάτων με τη συνολική στρατηγική. Ακόμη, οι μετρήσεις συνδέονται μεταξύ τους, ως υποσύνολα μιας συνολικής ή ευρύτερης μέτρησης. Επομένως, η εξάπλωση του συνολικού μοντέλου προς τα επιμέρους τμήματα, τις ομάδες και τα άτομα, εξασφαλίζει την πλήρη συσχέτιση της λειτουργία των επιμέρους τμημάτων με το όραμα της επιχείρησης. Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται η εξάπλωση του μοντέλου στα επιμέρους τμήματα, ομάδες ή/και άτομα μέσα στην επιχείρηση και η σύνδεσή τους μέσω των στρατηγικών στόχων.



Πηγή: *A Balancing Act, Performance Measurement in action, Volume 3, Issue 2*

Διάγραμμα 34: Η εξάπλωση του μοντέλου σε επιμέρους τμήματα, ομάδες και άτομα

• **Βήμα 3: Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της επιτυχίας των στρατηγικών της επιχείρησης (Evaluation).**

Στο στάδιο αυτό, ελέγχεται κατά πόσο έχουν επιτευχθεί τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Στην περίπτωση, που παρατηρηθούν αποκλίσεις από τους στόχους ή τις στρατηγικές, κατά τη διαδικασία ανάλυσης των πληροφοριών, τότε η επιχείρηση μπορεί να προβεί σε απαραίτητες μεταβολές. Ένα βήμα, το οποίο συνήθως παραβλέπουν οι επιχειρήσεις, είναι η δημιουργία

ενός κύκλου ανάδρασης για την αξιολόγηση των στρατηγικών υποθέσεων, που έχουν χρησιμοποιηθεί. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει τα παρακάτω βήματα:

- ✓ Εξασφαλίζεται πως η ανάπτυξη διαδικασιών μάθησης και ανάπτυξης έχουν συμπεριληφθεί στο σχέδιο της επιχείρησης.
- ✓ Προσφυγή σε μετατροπές, όπου αυτό θεωρείται αναγκαίο.
- ✓ Προσθήκη λειτουργιών με λιγότερο κόστος και παύση των λειτουργιών με επιβαρυνόμενο κόστος, οι οποίες δεν ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών.
- ✓ Δημιουργία συνδέσμου μεταξύ σχεδιασμού και προϋπολογισμού.

2.10 Πλαίσιο αξιολόγησης της επιχειρησιακής επίδοσης και της Balanced Scorecard

Η επιχειρησιακή επίδοση μπορεί να επηρεαστεί από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Για αυτό το λόγο, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, σε περίπτωση μεταβολής των συστημάτων μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης. Επομένως, απαραίτητη είναι η ύπαρξη μεθόδων και διαδικασιών, οι οποίες θα αξιολογούν τις μεταβολές της επίδοσης της εταιρίας, αλλά και τις μεταβολές, οι οποίες πρέπει να πραγματοποιηθούν στο σύστημα μέτρησης της εταιρικής επίδοσης. Για αυτό το λόγο, είναι ενσωματωμένοι στην Balanced Scorecard μηχανισμοί ανάδρασης (feedback), οι οποίοι βοηθούν στην παρακολούθηση την πορεία των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και στην αναθεώρηση τους, όποτε χρειαστεί.

Κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού και της εφαρμογής της Balanced Scorecard αναπτύσσονται μηχανισμοί, οι οποίοι βοηθούν στην περιοδική αξιολόγηση της δομής του μοντέλου. Υπάρχουν παράγοντες, οι οποίοι καθιστούν αναγκαίους τέτοιου είδους μηχανισμούς. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι μεταβολές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης, μεταβολές στην στρατηγική της επιχείρησης, αλλαγές στις απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων παραγόντων, που σχετίζονται με την επιχείρηση (Stakeholders), η χρήση μη κατάλληλων μετρήσεων επίδοσης και η εισαγωγή νέων τεχνολογιών στις λειτουργίες της επιχείρησης.

Συνοπτικά, ο ρόλος ύπαρξης των μηχανισμών επαναξιολόγησης είναι πολύ σημαντικός, διότι προετοιμάζει τη διοίκηση της επιχείρησης σε πιθανές μεταβολές, που θα επιβληθούν στο μοντέλο, μετά από το στάδιο της εφαρμογής του. Επομένως, οι μηχανισμοί αυτοί δεν εξυπηρετούν μόνο την περιοδική αξιολόγηση της επιχειρηματικής επίδοσης, αλλά επίσης βοηθά την επιχείρηση να προσαρμοστεί πιο γρήγορα στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των εκάστοτε συνθηκών. Η περιοδική αξιολόγηση, όπως καταλαβαίνουμε, είναι πολύ σημαντικό μέρος για την εφαρμογή της Balanced Scorecard για τη μακροζωία και την μεγαλύτερη ευελιξία του συστήματος.

Το πλαίσιο αξιολόγησης αφορά όχι μόνο την επιχειρησιακή επίδοση αλλά και τη λειτουργία του ίδιου του μοντέλου. Τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να λάβουν υπόψη η διοίκηση της επιχείρησης κατά το σχεδιασμό της Balanced Scorecard είναι:

- ✓ Οι μετρήσεις, που θα επιλεγθούν από την επιχείρηση, θα πρέπει να συμβαδίζουν με την στρατηγική της.
- ✓ Ο ρόλος της κάθε μέτρησης θα πρέπει να είναι σαφής.
- ✓ Σαφείς θα πρέπει να είναι οι διαδικασίες συλλογής των δεδομένων και των υπολογισμών για την επίδοση της επιχείρησης.
- ✓ Όλοι οι σημαντικοί παράγοντες, που σχετίζονται με την επιχείρηση, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στη διαδικασία επιλογής των μετρήσεων.

- ✓ Από τη στιγμή οι συνθήκες μεταβάλλονται πολύ εύκολα, θα πρέπει και η διαδικασία επιλογής μετρήσεων να είναι εύκολα μεταβαλλόμενη.
- ✓ Οι μετρήσεις, οι οποίες επιλέγονται από την επιχείρηση, θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη και τις ειδικές συνθήκες της κάθε επιχείρησης.

Το πλαίσιο της αξιολόγησης της Balanced Scorecard αποτελείται από δύο άξονες. Ο πρώτος άξονας είναι η αξιολόγηση της επίδοσης της επιχείρησης και ο δεύτερος άξονας είναι η αξιολόγηση του συστήματος.

Η αξιολόγηση της επίδοσης της επιχείρησης έχει μεγάλη επιρροή στο σχεδιασμό και την εφαρμογή της Balanced Scorecard. Ο άξονας αυτός μπορεί να διαιρεθεί σε τρία επίπεδα, αναλόγως με τη συχνότητα της αξιολόγησης:

- Συνεχής αξιολόγηση, η οποία αξιολογεί την επίδοση της επιχείρησης και ασκεί άμεση επίδραση στη διαδικασία επιλογής των μετρήσεων.
- Περιοδική αξιολόγηση, η οποία αξιολογεί τη στρατηγική επίδοση της επιχείρησης, μελετώντας τις στρατηγικές μετρήσεις. Η περιοδική αξιολόγηση έχει άμεση επιρροή στον καθορισμό των μετρήσεων και στην ανάλυση των διαδικασιών της επιχείρησης.
- Συνολική αξιολόγηση, η οποία αξιολογεί τους συνολικούς στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, το όραμα και την αποστολή της. Η αξιολόγηση αυτή, έχει μεγάλη επιρροή στις κατευθύνσεις της επιχείρησης, στις διαδικασίες και τις στρατηγικές μετρήσεις.

Η αξιολόγηση περιλαμβάνει ζητήματα όπως η ορθή αποτύπωση της στρατηγικής της επιχείρησης στην Balanced Scorecard και η αποτελεσματικότητα του σχεδιασμού του μοντέλου.

Χαρακτηριστικά	Συνεχής Αξιολόγηση	Περιοδική Αξιολόγηση	Συνολική Αξιολόγηση
Εισροές	Επιχειρησιακά δεδομένα	Επιχειρησιακά και στρατηγικά δεδομένα	Από όλα τα επίπεδα
Εκροές	Εισροές (Περιοδική αξιολόγηση και Σχέδια δράσης)	Εισροές (Συνεχής αξιολόγηση και Σχέδια δράσης)	Σχέδια δράσης
Συχνότητα	Τακτική	Μηνιαία	Ετήσια
Εργαλεία	Επιχειρησιακές διαδικασίες	Επιχειρησιακές διαδικασίες	Επιχειρησιακές διαδικασίες
Αντικείμενο Αξιολόγησης	Μετρήσεις διαδικασιών επιχειρησιακού χαρακτήρα	Μετρήσεις διαδικασιών στρατηγικού χαρακτήρα	Balanced Scorecard

Πίνακας 10: Πλαίσιο αξιολόγησης της Balanced Scorecard

Στον παραπάνω πίνακα παρουσιάζουμε τις εισροές και τις εκροές σε κάθε επίπεδο αξιολόγησης. Επίσης, παρουσιάζουμε το αντικείμενο αξιολόγησης, τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται και τη συχνότητα αξιολόγησης σε κάθε επίπεδο.

Τα πεδία που πρέπει να καλύπτονται από την αξιολόγηση της Balanced Scorecard είναι τα εξής:

- ✓ Επιχειρησιακοί στόχοι
- ✓ Επιμέρους μετρήσεις και σύνολο μετρήσεων επίδοσης της επιχείρησης
- ✓ Στρατηγικές υποθέσεις

Οι μέθοδοι, που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση στην επίδοση της επιχείρησης και στη Balanced Scorecard, παρέχουν πληροφόρηση σχετικά με το σκοπό του κάθε είδους αξιολόγησης, τα άτομα που συμμετέχουν στη διαδικασία, τα εργαλεία που χρησιμοποιούν και το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Τα τρία επίπεδα αξιολόγησης (συνεχής, περιοδική και συνολική) έχουν ένα κοινό περίγραμμα και αποτελούνται από δύο βασικές διαδικασίες:

1. Η γενική ανασκόπηση, όπου καθορίζεται ο γενικός σκοπός της αξιολόγησης, τα αποτελέσματα, τα οποία αναμένει η επιχείρηση, οι μηχανισμοί και οι απαιτήσεις που επιβάλλονται από τη διαδικασία.
2. Τα υποστηρικτικά εργαλεία, τα οποία θα χρησιμοποιηθούν στη διαδικασία της αξιολόγησης.

Παρακάτω θα αναλύσουμε αναλυτικά κάθε επίπεδο αξιολόγησης της επιχειρηματικής επίδοσης και της Balanced Scorecard:

1. **Συνεχής Αξιολόγηση**. Στόχος της συνεχούς αξιολόγησης είναι η διασφάλιση για την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρησιακών λειτουργιών και την επιτυχία των επιθυμητών επιπέδων επίδοσης σε καθημερινή βάση. Μία ομάδα αναλαμβάνει τη διαδικασία της αξιολόγησης και τα αποτελέσματα αναφέρονται στον κάτοχο της διαδικασίας (Process Owner), ο οποίος μπορεί να συνεργαστεί με τους υπεύθυνους άλλων διαδικασιών για την επίλυση τυχόν προβλημάτων. Πέρα από την αξιολόγηση των επιχειρησιακών και λειτουργικών μετρήσεων, παράλληλα αξιολογείται και η συσχέτιση των μετρήσεων ως στρατηγικού χαρακτήρα. Κατά τη διάρκεια της συνεχούς αξιολόγησης πραγματοποιούνται οι εξής ενέργειες:

- Καθορισμός της συχνότητας αξιολόγησης, των υπευθύνων της διαδικασίας και τη μορφή της αναφοράς των δεδομένων.
- Παρακολούθηση της πορείας σύμφωνα πάντα με τους στόχους και έλεγχος της διαδικασίας.
- Διάγνωση τυχόν μειωμένης επίδοσης και εντοπισμός των αιτιών.
- Αντιμετώπιση προβλημάτων με εφαρμογή ενεργειών.

Εργαλεία, που χρησιμοποιούνται κατά τη διαδικασία αυτού του είδους αξιολόγησης είναι τα διαγράμματα ανάλυσης αιτίου και αποτελέσματος, τα διαγράμματα διασποράς, τα διαγράμματα ροής, τα διαγράμματα Pareto, τα ιστογράμματα, τα δένδρογράμματα και άλλα.

2. **Περιοδική Αξιολόγηση**. Η περιοδική αξιολόγηση είναι αρκετά σημαντική διαδικασία, λόγω της ταχείας μεταβολής των συνθηκών στην αγορά, καθώς και στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Για αυτό το λόγο, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι περισσότερο ευέλικτη, έτσι ώστε να διατηρεί το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς της στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Έτσι λοιπόν, με τη βοήθεια της περιοδικής αξιολόγησης, η επιχείρηση θα πραγματοποιεί μεταβολές στο στρατηγικό προσανατολισμό της, αναλόγως με τις συνθήκες που διαμορφώνονται στο περιβάλλον. Η περιοδική αξιολόγηση είναι αρκετά σημαντική, λόγω της διαδικασίας της ανάδρασης που παρέχει για την επίδοση της επιχείρησης. Μία από τις κυριότερες εισροές στην περιοδική αξιολόγηση είναι η πληροφόρηση, που παρέχεται από τις μετρήσεις επιχειρησιακού και λειτουργικού χαρακτήρα. Τα βασικά πεδία ελέγχου της περιοδικής αξιολόγησης είναι: α) η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης στην επίτευξη των στόχων, β) η ορθότητα των υποθέσεων για την επίδοση της επιχείρησης, πάνω στις οποίες δομείται όλη η Balanced Scorecard και, τέλος, γ) η ορθότητα των υποθέσεων συσχέτισης μεταξύ των μετρήσεων επίδοσης. Βέβαια, δεν παρατηρείται συχνά το φαινόμενο των μεταβολών από τις επιχειρήσεις, διότι για να πραγματοποιηθούν οι αλλαγές θα πρέπει να γίνει και ανασχεδιασμός του συστήματος. Στην περίπτωση που η

επίδοση της επιχείρησης είναι απλώς ικανοποιητική, η επιχείρηση πραγματοποιεί κάποιες βελτιώσεις στις μετρήσεις και στις διαδικασίες. Όμως, στην περίπτωση που η διοίκηση πιστεύει πως η πορεία της επιχείρησης αποκλίνει από τους επιθυμητούς στόχους τότε η ανάλυση των αιτιών θα δείξει που οφείλεται η απόκλιση αυτή. Τις περισσότερες φορές, η απόκλιση της επιχείρησης από τους επιθυμητούς στόχους οφείλεται σε μειωμένη επίδοση σε ένα κατώτερο επίπεδο, σε μη αποτελεσματική επικοινωνία των στρατηγικών στόχων, σε μη αποτελεσματικό προσδιορισμό των στρατηγικών στόχων και στη μη ορθότητα της αλληλοσυσχέτισης των στρατηγικών στόχων. Τα εργαλεία, τα οποία χρησιμοποιούνται στην περιοδική αξιολόγηση της επίδοσης και της Balanced Scorecard είναι η ανάλυση της τάσης, τα διαγράμματα ελέγχου, τα διαγράμματα αιτίου και αποτελέσματος, τα διαγράμματα Pareto και άλλα.

3. **Συνολική Αξιολόγηση**. Αυτό το είδος αξιολόγησης διεξάγεται σε ετήσια βάση και εξετάζει θέματα όπως η ορθότητα της εταιρικής αποστολής και του εταιρικού οράματος καθώς επίσης κατά πόσο οι στρατηγικοί στόχοι, που έχουν καθορισθεί λειτουργούν σύμφωνα με το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης. Με το είδος αυτό της αξιολόγησης η επιχείρηση ενεργεί προενεργητικά, διότι κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης αυτής πραγματοποιείται ανάλυση SWOT, δηλαδή ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, οι οποίοι επηρεάζουν την πορεία και την κατεύθυνση της επιχείρησης. Παράλληλα, αξιολογείται το συνολικό μοντέλο της Balanced Scorecard και πραγματοποιούνται μεταβολές, οι οποίες είναι απαραίτητες για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Στο είδος της συνολικής αξιολόγησης πραγματοποιούνται οι παρακάτω ενέργειες:

- Πραγματοποίηση συναντήσεων μεταξύ των διοικητικών στελεχών της επιχείρησης.
- Καθορισμός του αντικειμένου της αξιολόγησης, των σκοπών της και ανακατανομή των πόρων, σύμφωνα με τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από την περιοδική αξιολόγηση.
- Εντοπισμός και ανάλυση των προβλημάτων, που βρίσκονται στο οργανωσιακό επίπεδο της επιχείρησης.
- Προτάσεις αντιμετώπισης των προβλημάτων αυτών

Τα εργαλεία, που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία της συνολικής αξιολόγησης της Balanced Scorecard ταξινομούνται σε δύο κύριες κατηγορίες, τα εσωτερικά εργαλεία (εργαλεία, τα οποία επιτρέπουν τη σύγκριση των πραγματικών με συγκεκριμένα επίπεδα επίδοσης) και τα εξωτερικά εργαλεία (εργαλεία, τα οποία επικεντρώνονται στη σύγκριση της πραγματικής επιχειρηματικής επίδοσης με επίπεδα επίδοσης ανταγωνισμού).

2.11 Πλεονεκτήματα από τη χρήση της Balanced Scorecard

Τα οφέλη από την εφαρμογή της Balanced Scorecard, τόσο στον επιχειρηματικό, όσο και στο λειτουργικό έλεγχο της επιχείρησης, είναι ποικίλα. Οι θετικές επιρροές από την εφαρμογή του μοντέλου εμφανίζονται στα οικονομικά αποτελέσματα, στην ικανοποίηση των πελατών της επιχείρησης και των εργαζομένων καθώς επίσης και στην αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών της επιχείρησης, και τέλος στην αύξηση των δυνατοτήτων της επιχείρησης για ανάπτυξη μελλοντικά. Παρακάτω παρουσιάζουμε τα πλεονεκτήματα που εμφανίζονται στην εταιρία από την εφαρμογή της Balanced Scorecard:

1. **Λειτουργία της ανάδρασης**. Η επιχείρηση με τη βοήθεια της συνεχούς ανάδρασης γνωρίζει ανά πάσα στιγμή σε τι κατάσταση βρίσκεται. Με τη συνεχή ανάδραση η

επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να διαπιστώνει κατά πόσο αποτελεσματικά λειτουργεί και πώς πορεύεται η επίδοση της επιχείρησης. Αποτέλεσμα είναι ο γρήγορος εντοπισμός των προβλημάτων καθώς και η γρήγορη αντιμετώπιση αυτών. Σκοπός της λειτουργίας της ανάδρασης είναι η ταχεία ευθυγράμμιση της πορείας της επιχείρησης για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων.

2. Συστημική προσέγγιση. Με τη χρήση της Balanced Scorecard η διοίκηση της επιχείρησης είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας σε ένα γενικό σύνολο δραστηριοτήτων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της σχέσης αιτίας-αιτιατού μεταξύ των στρατηγικών στόχων, των μετρήσεων και των δραστηριοτήτων, όπου κάθε δραστηριότητα επηρεάζει ένα ευρύτερο πλαίσιο ενεργειών, στρατηγικής και στόχων, γεγονός που είναι εμφανές στο στρατηγικό χάρτη μιας επιχείρησης. Όπως καταλαβαίνουμε λοιπόν, η διοίκηση βρίσκεται στη θέση να γνωρίζει εάν μια δραστηριότητα έχει θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στη στρατηγική της επιχείρησης.
3. Καθορισμός στόχων. Με την εφαρμογή της Balanced Scorecard πραγματοποιείται αποτελεσματική στοχοθέτηση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εξάπλωσης του μοντέλου στα επιμέρους τμήματα, όπου οι στρατηγικοί στόχοι διασπώνται σε επιμέρους στόχους, οι οποίοι είναι κατανοητοί στους εργαζομένους και είναι δυνατό να μεταφραστούν πιο εύκολα σε πρακτικούς όρους.
4. Συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη στρατηγική. Στην εφαρμογή της Balanced Scorecard εμπλέκονται όλοι οι εργαζόμενοι καθώς το μοντέλο εξαπλώνεται σε όλα τα επιμέρους τμήματα, ομάδες ή/και στα άτομα, με σκοπό την αποσαφήνιση των στόχων και των αρμοδιοτήτων των ατόμων και των ομάδων. Ιδιαίτερα σημαντικά πλεονεκτήματα αποτελούν η ανάπτυξη του στρατηγικού χάρτη, η κατανόηση για τον τρόπο που λειτουργεί το μοντέλο και η ανάμειξη όλων των εργαζομένων για την επίτευξη της στρατηγικής της επιχείρησης.
5. Δημιουργία και ανάπτυξη ενός κοινού κώδικα επικοινωνίας. Η Balanced Scorecard αποτελεί εργαλείο επικοινωνίας της στρατηγικής. Ο χάρτης στρατηγικής παρουσιάζει πλήρως και αναλυτικά τη στρατηγική, όπως παραδείγματος χάρη ο Ισολογισμός, η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης και οι Λογαριασμοί Λογιστικής στα χρηματοοικονομικά.
6. Επίτευξη του εταιρικού οράματος. Το σημείο αναφοράς για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη της Balanced Scorecard είναι το όραμα και η αποστολή της επιχείρησης. Οι στρατηγικές, οι οποίες θα καθοριστούν από τις επιχειρήσεις, καθώς επίσης και οι στόχοι που θα ορισθούν, είναι ευθυγραμμισμένοι με το όραμα της επιχείρησης.
7. Μακροχρόνια προσπάθεια. Οι στόχοι που ορίζονται στο μοντέλο αποκτούν μακροπρόθεσμη προοπτική, καθώς η εφαρμογή του μοντέλου δεν μένει σε βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, αλλά για μελλοντική επίδοση της επιχείρησης.
8. Σαφήνεια στην κατεύθυνση της επιχείρησης. Με την εφαρμογή της Balanced Scorecard οι στρατηγικοί στόχοι είναι συγκεκριμένοι και σαφείς, αφού καθορίζονται και στις τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου και αναπαρίστανται στο χάρτη στρατηγικών στόχων. Οπότε οι κατευθύνσεις της επιχείρησης είναι απόλυτα σαφείς καθώς επίσης και οι πόροι της επιχείρησης είναι ευθυγραμμισμένοι με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.
9. Έμφαση στα ποιοτικά δεδομένα. Η Balanced Scorecard περιλαμβάνει μετρήσεις και στόχους με ποιοτικά δεδομένα, όπως για παράδειγμα ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών. Σκοπός, ο οποίος επιτυγχάνεται, είναι η κάλυψη ενός ευρύτερου φάσματος επιδόσεων της επιχείρησης, χωρίς να εστιάζεται μόνο στα οικονομικά αποτελέσματα.

10. Αντιμετώπιση του προβλήματος της υπερπληροφόρησης. Η Balanced Scorecard περιορίζει το χρησιμοποιούμενο αριθμό μετρήσεων. Πολλές επιχειρήσεις κάνουν το λάθος να χρησιμοποιούν μεγάλο αριθμό μετρήσεων, με αποτέλεσμα να αυξάνεται το κόστος της παρακολούθησης των δεικτών αυτών αλλά και ο αποπροσανατολισμός από τις πιο σημαντικές μετρήσεις για την πορεία της επιχείρησης.

2.12 Μειονεκτήματα της Balanced Scorecard

Παρά τα πολύ σημαντικά πλεονεκτήματα που δίνουν αξία στην επιχείρηση, πολλοί μελετητές και άνθρωποι του επιχειρηματικού κόσμου έχουν διατυπώσει ορισμένες απόψεις σχετικά με τα μειονεκτήματα, είτε από το θεωρητικό πλαίσιο της Balanced Scorecard, είτε ως αποτέλεσμα από την πρακτική τους εμπειρία. Παρακάτω παρουσιάζουμε τα πιθανά μειονεκτήματα της εφαρμογής της Balanced Scorecard:

1. Χρονοβόρα και δύσκολη διαδικασία. Η εφαρμογή του μοντέλου αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία. Απαιτείται υψηλού επιπέδου ωριμότητα από τους εργαζομένους της επιχείρησης και προθυμία για αλλαγή του τρόπου προσέγγισης που λειτουργεί η επιχείρηση. Για αυτό το λόγο, η διαδικασία μπορεί να μετατραπεί σε προβληματική, χρονοβόρα και με αμφίβολα αποτελέσματα σε σύγκριση με τα επιθυμητά αποτελέσματα.
2. Υψηλό κόστος. Για την εφαρμογή της Balanced Scorecard απαιτείται χρηματική δαπάνη για την εκπαίδευση του προσωπικού, την εγκατάσταση νέων λογισμικών προγραμμάτων για την στήριξη του μοντέλου, αρκετά υψηλές αμοιβές για εξωτερικούς συμβούλους και άλλα.
3. Αδυναμία κατανόησης της συνολικής στρατηγικής. Ένα από τα βήματα για την εφαρμογή του μοντέλου είναι η εξάπλωση της σε επιμέρους μοντέλα, με σκοπό τη σύνδεση με τη συνολική στρατηγική. Βέβαια, πολλές φορές κάποιοι στόχοι κατακεραματίζονται κατά τη διαδικασία της εξάπλωσης, με αποτέλεσμα να είναι δύσκολη η κατανόηση της συνολικής στρατηγικής από τους εργαζομένους.
4. Εστιάζεται σε διαδικασίες. Η εφαρμογή του μοντέλου βασίζεται στις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης. Όμως, μια επιχείρηση για τη λειτουργία της βασίζεται όχι μόνο στις διαδικασίες αλλά και στις παραδοσιακές της δομές (τμήματα, διευθύνσεις και άλλα). Έτσι, λοιπόν, δημιουργείται μια ασυμφωνία μεταξύ στη λειτουργική οργάνωση της επιχείρησης και τη δομή του μοντέλου. Για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος είναι η διάθεση της επιχείρησης για καθοριστικές δομικές αλλαγές.
5. Συγκεκριμένο εύρος λειτουργιών. Το μοντέλο είναι ορισμένο σε τέσσερις συγκεκριμένες διαστάσεις, με αποτέλεσμα μερικοί σημαντικοί παράγοντες, οι οποίοι συνεισφέρουν στη λειτουργικότητα της στρατηγικής της επιχείρησης και αυτό διότι δεν μπορούν να ενταχθούν σε μία από τις τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτού του μειονεκτήματος είναι το γεγονός πως η μόνη διάσταση που περιλαμβάνει τους εξωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης είναι η διάσταση των πελατών, με συνέπεια να αγνοούνται άλλοι εξωτερικοί παράγοντες όπως οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές και άλλοι. Για αυτό το λόγο, δεν αναλύεται επαρκώς η σχέση της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον.

2.13 Εμπόδια στην επιτυχημένη εφαρμογή της Balanced Scorecard

Η εφαρμογή της Balanced Scorecard σε μια επιχείρηση δεν θεωρείται μια εύκολη διαδικασία. Ουσιαστικά, πολλές επιχειρήσεις προσφέρουν αρκετούς σημαντικούς οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους για την εγκατάσταση του μοντέλου, και πολλές φορές χωρίς επιτυχία. Υπήρξαν επιχειρήσεις, οι οποίες χρησιμοποίησαν πολύ λίγες μετρήσεις σε κάθε διάσταση, με αποτέλεσμα την ύπαρξη αδυναμίας για ισορροπία ανάμεσα στα αποτελέσματα, που επιθυμεί η επιχείρηση και στις ενέργειες, οι οποίες θα οδηγούσαν σε αυτά τα αποτελέσματα. Από την άλλη πλευρά, υπήρξαν και επιχειρήσεις, οι οποίες χρησιμοποίησαν αρκετά πολλές μετρήσεις, με αποτέλεσμα να μην δίνεται έμφαση στις μετρήσεις, οι οποίες έχουν μεγαλύτερη επιρροή στην επιχειρησιακή στρατηγική. Πέραν τούτου, τις περισσότερες φορές οι επιχειρήσεις δεν εντοπίζουν τις κατάλληλες ενέργειες, που θα οδηγήσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα ή δεν εφαρμόζουν προγράμματα βελτίωσης των διαδικασιών, προγράμματα, τα οποία υποστηρίζουν την εφαρμογή της Balanced Scorecard.

Παρακάτω θα αναλύσουμε τα προβλήματα, τα οποία υπάρχει πιθανότητα να εμφανισθούν. Βέβαια, τα συγκεκριμένα προβλήματα είναι αντιμετωπίσιμα, αρκεί η επιχείρηση να είναι αφοσιωμένη στον σκοπό τους για την εφαρμογή της Balanced Scorecard, ως σύστημα στρατηγικής διοίκησης. Στην περίπτωση που η επιχείρηση δεν είναι συγκεντρωμένη στην Balanced Scorecard και χρησιμοποιεί το μοντέλο ως μια λίστα λειτουργικής βελτίωσης, τα σχεδιαστικά προβλήματα του μοντέλου, που πιθανώς να προκύψουν, είναι αρκετά δύσκολο να εντοπισθούν και να αντιμετωπισθούν. Το μεγαλύτερο πρόβλημα δεν είναι να αντιμετωπισθούν τα προβλήματα ή ο κακός σχεδιασμός του μοντέλου, αλλά η ανεπάρκεια στις λειτουργικές διαδικασίες της επιχείρησης. Η διαδικασία σχεδιασμού και ανάπτυξης του μοντέλου μπορεί να πληγεί από τα εξής εμπόδια:

Εμπόδιο 1: Έλλειψη κατανόησης της Balanced Scorecard

Σύμφωνα με τον Othman (2009a), τις περισσότερες φορές οι επιχειρήσεις δεν κατανοούν το τι πραγματικά είναι η Balanced Scorecard και τι περιλαμβάνει η εφαρμογή της, ακόμα και στην περίπτωση που οι ίδιοι εφαρμόζουν το μοντέλο ή προσλαμβάνουν συμβούλους για την εφαρμογή του. Η εφαρμογή των βασικών δεικτών επίδοσης (Key Performance Indicators-KPI) δεν είναι η ίδια διαδικασία με την εφαρμογή της Balanced Scorecard. Μάλιστα ο Othman κάνει τη σύγκριση αυτή με τη συγκεκριμένη φράση “με το να αποκαλείς έναν γάιδαρο άλογο και να περιμένεις ο γάιδαρος να νικήσει στις ιπποδρομίες αλόγων”. Επίσης, ο ίδιος υποστηρίζει πως η δυσκολία στην μελέτη της Balanced Scorecard είναι πως δεν υπάρχει συναίνεση για το τι είναι πραγματικά η Balanced Scorecard. Ο ίδιος εξηγεί πως η Balanced Scorecard κατέχει διαφορετικές σημασίες σε διαφορετικές στιγμές. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, η έμφαση δόθηκε στην ανάπτυξη οικονομικών και μη- οικονομικών μετρήσεων επίδοσης. Στα μέσα της ίδιας δεκαετίας η έμφαση μετακινήθηκε στην ευθυγράμμιση των μετρήσεων με τη στρατηγική, που ακολουθεί η επιχείρηση. Το 2001, η Balanced Scorecard διαμορφώνεται ως εργαλείο εφαρμογής της επιχειρησιακής στρατηγικής. Μερικές επιχειρήσεις μετακίνησαν την έμφαση με τον τρόπο όπως εξελίχθηκε και η Balanced Scorecard, δηλαδή πρώτα εφάρμοσαν το μοντέλο ως ένα σύστημα μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης και αργότερα την ανέπτυξαν ως σύστημα εφαρμογής της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Σύμφωνα με τον Olve και άλλους κύριος στόχος της Balanced Scorecard είναι η αλλαγή συμπεριφοράς μέσω της επικοινωνίας, με σκοπό να πραγματοποιηθεί η επιθυμητή και επιδιωκόμενη στρατηγική. Οι ίδιοι επισήμαναν τη σημαντικότητα της Scorecard για την τεκμηρίωση της στρατηγικής λογικής και τη σχέση αιτίου-αιτιατού μεταξύ των παρόντων ενεργειών και της μακροχρόνιας επιτυχίας. Τέλος, βασικός σκοπός της Balanced Scorecard είναι η μετάφραση της στρατηγικής σε όρους, οι οποίοι είναι σημαντικοί για τα μέλη της επιχείρησης στις καθημερινές δραστηριότητες-ενέργειες.

Σύμφωνα με τον Niven, αφού θα έχει τεθεί σε εφαρμογή, η Balanced Scorecard θα αποτελεί το σημείο εκκίνησης της διαχείρισης της στρατηγικής, όπου η στρατηγική θα οδηγήσει την επιχείρηση στην επιθυμητή κατεύθυνση. Σύμφωνα με αυτούς τους όρους, η Balanced Scorecard αποτελεί οδηγό για όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης, που ενθαρρύνει για αλλαγή για να εκτελέσει την στρατηγική και να επιτύχει τους στόχους.

Η Balanced Scorecard αποτελεί ένα εργαλείο, το οποίο διευκολύνει την επικοινωνία μέσω της διαδικασίας της μετάφρασης της στρατηγικής. Στην περίπτωση που η Balanced Scorecard χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την μέτρηση και την παρακολούθηση της επίδοσης σε όλες τις διαστάσεις, χωρίς να εφαρμόζονται οι κατάλληλες διαδικασίες, τότε η αποτελεσματικότητα της Scorecard θα περιοριστεί, ίσως και να αποτύχει. Ο Olven και άλλοι ερευνητές παρουσίασαν τα ευρήματα τους για την εφαρμογή του μοντέλου σε αρκετές σκανδιναβικές επιχειρήσεις. Παρατηρήθηκε πως η μορφή της Balanced Scorecard προσελκύει πολλές επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποίησαν το μοντέλο για να παρουσιάσουν τα σχέδια δράσης τους σε τέσσερις ή και πέντε διαστάσεις, χρησιμοποιώντας ήδη υπάρχουσες μετρήσεις για να παράσχει μια γενική επισκόπηση. Το συμπέρασμά τους ήταν πως με τη χρήση της Balanced Scorecard μπορούν να επιτευχθούν πολλά οφέλη μόνο στην περίπτωση που η Balanced Scorecard αντιμετωπισθεί ως εργαλείο για να εμπνεύσει το διάλογο και την επικοινωνία σε μια επιχείρηση, να απεικονίσει τη στρατηγική, να μοιραστούν τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και να επικουρεί την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων μέσω συζητήσεων και παρακολούθησης από διαφορετικές διαστάσεις.

Εμπόδιο 2: Έλλειψη υποστήριξης από την ανώτατη διοίκηση

Σύμφωνα με όσα υποστήριξε ο Niven (2005), στις περισσότερες περιπτώσεις αποτυχίας οφείλεται στη μη στήριξη του προγράμματος από την ανώτατη διοίκηση, τονίζοντας έτσι τη σημαντικότητα της ανώτατης διοίκησης για την εφαρμογή της Balanced Scorecard. Στην περίπτωση μη στήριξης της Balanced Scorecard από την ανώτατη διοίκηση, και ,ακόμα πιο σημαντικό, να μην εκτιμά τον ρόλο της στην επίλυση πολύ σημαντικών προβλημάτων για την επιχείρηση, η Balanced Scorecard δεν θα αποδώσει τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα, αλλά θα παρουσιάσει μετριότητα και πολύ πιθανό να αποτύχει.

Το ίδιο ακριβώς υποστήριξε και ο Oven, διατυπώνοντας πως η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να εξηγήσει στα υπόλοιπα μέλη της επιχείρησης τη σημαντικότητα της Balanced Scorecard. Η Balanced Scorecard θα επιτύχει μόνο στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι της επιχείρησης νιώσουν πως η ανώτατη διοίκηση έχει πίστη στο μοντέλο αυτό για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

Παράλληλα, απαραίτητη θεωρείται η συμμετοχή των ανώτατων στελεχών στη διαδικασία σχεδιασμού και ανάπτυξης της Balanced Scorecard, πολλές φορές η αλλαγή μέτρησης της αποδοτικότητας μπορεί να προκαλέσει αντίδραση των εργαζομένων. Επίσης, στις περισσότερες περιπτώσεις αποτυχίας της διαδικασίας του μοντέλου, η εφαρμογή της ανατίθεται σε στελέχη, τα οποία ανήκουν στο μεσαίο ιεραρχικό επίπεδο διοίκησης. Αυτό συμβαίνει γιατί είναι πολύ λίγα τα στελέχη της μεσαίας ιεραρχικής διοίκησης, τα οποία βρίσκονται σε θέση να κατανοήσουν τη στρατηγική ολόκληρης της επιχείρησης, καθώς επίσης και λόγω του γεγονότος πως μόνο η ανώτατη διοίκηση έχει τη δυνατότητα λήψης τόσο σημαντικών και δύσκολων αποφάσεων στρατηγικής. Ο έλεγχος της επίδοσης των μεσαίων στελεχών, με την εισαγωγή της Balanced Scorecard στην επιχείρηση, μπορεί ακόμα και να αμφισβητήσει τον ρόλο τους στην επιχείρησης. Αυτός είναι ένας λόγος να εμποδίσουν την εφαρμογή του συστήματος, γεγονός που μπορεί να αποτραπεί με την ενεργό συμμετοχή των στελεχών της ανώτατης διοίκησης.

Εμπόδιο 3: Έλλειψη μάθησης και επιμόρφωσης σχετικά με την Balanced Scorecard

Στην περίπτωση που μια επιχείρηση επιθυμεί να εφαρμόσει την Balanced Scorecard και να επωφεληθεί τα θετικά αποτελέσματα της, τότε οι άνθρωποι της επιχείρησης πρέπει να μάθουν ότι αφορά το μοντέλο. Πολλοί πιστεύουν πως τοποθετώντας τη στρατηγική σε τέσσερις διαστάσεις τα αποτελέσματα θα αρχίσουν να εμφανίζονται σιγά σιγά. Η άποψη αυτή είναι λανθασμένη. Η Balanced Scorecard είναι κάτι πολύ περισσότερο από αυτό. Για να μάθει ο κόσμος τι παραπάνω αντιπροσωπεύει η Balanced Scorecard θα πρέπει να επιμορφωθεί πάνω σε αυτό, μέσω της μάθησης και της εκπαίδευσης.

Ένα μεγάλο μειονέκτημα μιας επιχείρησης είναι η έλλειψη μάθησης και εκπαίδευσης των ανώτατων στελεχών και των μελών των ομάδων, οι οποίοι είναι αρμόδιοι για την κατασκευή του μοντέλου. Γιατί κανένας δεν θα εμπιστευτεί τους ανθρώπους που προωθούν και υποστηρίζουν την εφαρμογή της Balanced Scorecard, εάν αυτοί οι άνθρωποι δεν έχουν κατανοήσει πλήρως αυτό, το οποίο υποστηρίζουν. Στην περίπτωση που οι υπεύθυνοι του μοντέλου φαίνονται δεν φαίνονται με αρκετή αυτοπεποίθηση και γνώση για το αντικείμενο, τότε θα αναπτυχθούν αμφιβολίες από τους εργαζομένους. Συνήθως, λόγω των περιορισμένων προϋπολογισμών, η εκπαίδευση και η μάθηση περί του εργαλείου της Balanced Scorecard εστιάζεται στα υψηλότερα στελέχη της επιχείρησης και στα μέλη της ομάδας, τα οποία έχουν αναλάβει το έργο της εφαρμογής της Balanced Scorecard. Στην περίπτωση, λοιπόν, που οι συγκεκριμένοι δεν κατανοήσουν σε βάθος την Balanced Scorecard, τότε δεν υπάρχει πιθανότητα να βρεθεί το σωστό μονοπάτι για την εφαρμογή του μοντέλου.

Εμπόδιο 4: Η στρατηγική δεν έχει αποδοθεί σε ένα στρατηγικό χάρτη

Η στρατηγική μιας επιχείρησης θεωρείται ο πυρήνας όλων των συστημάτων διοίκησης. Σύμφωνα με τον Niven, η Balanced Scorecard έχει τις ρίζες της στη στρατηγική της επιχείρησης, η οποία πρέπει να ευθυγραμμίζει την επιχείρηση από το κατώτατο μέχρι το ανώτατο σημείο και να καθοδηγεί τη δράση και τις αποφάσεις, σύμφωνα με τους στόχους της επιχείρησης. Παράλληλα, ο ίδιος τονίζει πως η Balanced Scorecard μπορεί να αναπτυχθεί χωρίς το υπόβαθρο της στρατηγικής της επιχείρησης, αλλά αυτό θα θεωρηθεί ως ένα διαφορετικό σύστημα διαχείρισης της επίδοσης της επιχείρησης, αλλά δεν θα μπορέσει να αποκτήσει η επιχείρηση τα οφέλη από την εφαρμογή της Balanced Scorecard.

Έτσι, λοιπόν, κύρια ιδέα της Balanced Scorecard είναι η κατανόηση της επιχειρηματικής στρατηγικής ως ένα αιτιώδες μοντέλο των στόχων της επιχειρηματικής απόδοσης. Σύμφωνα με τον Othman (2009), για να λειτουργήσει σωστά η Balanced Scorecard, θα πρέπει η διοίκηση να συνειδητοποιήσει πως αυτό είναι πιθανό μόνο στην περίπτωση που μια καλώς μελετημένη στρατηγική έχει διατυπωθεί. Δεν πρέπει να ξεχνάμε πως η Balanced Scorecard αποτελεί το εργαλείο με το οποίο θα εφαρμοστεί η διατυπωμένη στρατηγική από την επιχείρηση. Για αυτό το λόγο, για να ξεκινήσει η χρήση της Balanced Scorecard, θα πρέπει να έχει προηγηθεί η διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης.

Για την απεικόνιση της στρατηγικής μιας επιχείρησης, θα πρέπει να ενσωματωθεί στη Balanced Scorecard το εργαλείο, το οποίο ονομάζεται Χάρτης Στρατηγικής. Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός Χάρτη Στρατηγικής είναι τα στρατηγικά αποτελέσματα και οι μοχλοί απόδοσης. Ο Χάρτης Στρατηγικής είναι η βάση για την ανάπτυξη των βασικών δεικτών απόδοσης (Key Performance Indicators). Η έλλειψη του Χάρτη Στρατηγικής ή ακόμα και η μη σωστή ανάπτυξη του προκαλεί σύγχυση στην ανάπτυξη των βασικών δεικτών επίδοσης. Σε κάθε Χάρτη Στρατηγικής, οι άνθρωποι πρέπει να βρουν τον ρόλο τους για την εκτέλεση της στρατηγικής της επιχείρησης. Στην περίπτωση μιας Balanced Scorecard χωρίς την υιοθέτηση του χάρτη, οι άνθρωποι με δυσκολία θα υιοθετήσουν τους βασικούς δείκτες επίδοσης, χωρίς δέσμευση είτε στους βασικούς δείκτες είτε στην στρατηγική της επιχείρησης.

Εμπόδιο 5: Ανεπαρκής υποστήριξη από την πληροφορία της τεχνολογίας

Η Balanced Scorecard είναι απαραίτητο να ενημερώνεται διαρκώς σύμφωνα με τις τρέχουσες και σχετικά με τις διαδικασίες πληροφορίες, με στόχο να υποστηριχθούν οι διαδικασίες συζήτησης και εκμάθησης της εταιρίας. Το κομμάτι των πληροφοριών θα πρέπει να παίζει καθοριστικό ρόλο στα διάφορα επίπεδα της Balanced Scorecard στα εξής σημεία:

- Στην προετοιμασία των αρχικών σταδίων του έργου της Balanced Scorecard
- Στον καθορισμό και τη σύνδεση των μέτρων
- Στον καθορισμό των στόχων και στην παρατήρηση των επιδόσεων και
- Στη διαχείριση των στρατηγικών πρωτοβουλιών και των σχεδίων δράσης

Στην αρχή της πρωτοβουλίας του έργου της Balanced Scorecard πρέπει να εισαχθεί η στο μοντέλο μια περίληψη των υλικών, που προκύπτουν από την εργασία για την στρατηγική της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη διαδικασία μπορεί να θεωρηθεί καλοδιατυπωμένη, στην περίπτωση κατά την οποία ο Χάρτης Στρατηγικής συνδέει άρρηκτα του στόχους με τους πιο σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας και μετρήσεις σε κάθε διάσταση.

Η Balanced Scorecard έχει ως προκαθορισμένο στόχο την ενίσχυση νέων συμπεριφορών, επικοινωνίας και συνεργασίας. Στην περίπτωση που οι πληροφορίες δεν έχουν καταχωρηθεί στο σύστημα, η πρωτοβουλία της Balanced Scorecard πιθανότατα να είναι άχρηστη.

Εξ' ορισμού, η Balanced Scorecard δεν είναι σύνθετη έννοια (όχι πάνω από είκοσι μέτρα για κάθε Scorecard με έκταση τεσσάρων διαστάσεων, περιλαμβάνοντας οικονομικά και μη-οικονομικά μέτρα). Στην πραγματικότητα, οι διαδικασίες συλλογής, ανάλυσης, υποβολής εκθέσεων και τη διανομή πληροφοριών, που σχετίζονται με την πρωτοβουλία του έργου της Balanced Scorecard, μπορεί να είναι χρονοβόρες και εντάσεως εργασίας, γεγονός που προκαλεί πολλά προβλήματα, ειδικότερα σε μεγάλες και πολύπλοκες επιχειρήσεις. Λόγω της χρονοβόρας διαδικασίας για τη δημιουργία, την ανάπτυξη και την εφαρμογή της Balanced Scorecard, υπάρχει πιθανότητα αντίστασης από τους ανθρώπους, που είναι δεσμευμένοι από αυτές τις διαδικασίες.

Εμπόδιο 6: Ανεπαρκής ομάδα του συγκεκριμένου έργου

Σε μια επιχείρηση δεν υπάρχει μόνο ένα άτομο, το οποίο θα γνωρίζει τα πάντα, για τη στρατηγική, για τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, τους συνεργάτες και τις δεξιότητες για την κατασκευή μιας προσαρμοσμένης Balanced Scorecard. Το μόνο άτομο, για το οποίο ισχύουν όλα τα παραπάνω είναι ο Διευθύνοντας Σύμβουλος (CEO) ή ο Διευθυντής. Σύμφωνα με τον Niven, για να δημιουργηθεί μια Balanced Scorecard, η οποία θέτει σε εφαρμογή την στρατηγική της επιχείρησης, συνδέει όλα τα άτομα της επιχείρησης, δημιουργεί μια νέα συμπεριφορά και προωθεί την επικοινωνία, χρειάζεται μια ομάδα προσώπων. Πολλές φιλόδοξες προσπάθειες έχουν αποτύχει μόνο και μόνο λόγω των αναποτελεσματικών ομάδων.

Αρχικά, μια ομάδα δεν διαμορφώνεται από μόνη της. Η σύγκλιση μιας ομάδας είναι απόφαση κάποιου από την κορυφή της επιχείρησης. Σημαντικό ρόλο σε μια ομάδα κατέχει ο ηγέτης, ο οποίος διευθύνει την ομάδα. Ο σωστός ηγέτης δεν ξεκινά δίνοντας έμφαση στην αποστολή, το όραμα και τη στρατηγική, αλλά στα άτομα, τα οποία αποτελούν την ομάδα, αφήνοντας σε δεύτερο ρόλο τη στρατηγική της επιχείρησης. Σε πρώτη προτεραιότητα, ο ηγέτης θα πρέπει να δημιουργήσει μια σωστή ομάδα, τοποθετώντας εκτός ομάδας τα μη κατάλληλα άτομα και τοποθετώντας εντός ομάδας τα κατάλληλα. Αφού έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία της δημιουργίας της κατάλληλης ομάδας, τότε έρχεται σε προτεραιότητα η στρατηγική.

Η δημιουργία της ομάδας του έργου αποτελεί θεμελιώδες βήμα. Τα άτομα αυτά θα είναι υπεύθυνα να στηρίζουν και να ενισχύσουν κάτι, το οποίο δεν έχει ξαναγίνει πριν. Εάν αποτύχουν εκείνοι, τότε θα αποτύχει και η Balanced Scorecard. Σύμφωνα με τον Niven, σε μια ιδανική κατάσταση, όλη η εκτελεστική ομάδα θα αναλάβει την ευθύνη για την ανάπτυξη της Balanced Scorecard. Ακόμα και αν αυτό γίνεται σπάνια, δεν πρέπει ποτέ να υποτιμάται. Όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της διαχείρισης, τόσο καλύτερο για την προσπάθεια αυτή. Σύμφωνα με το σκεπτικό του Othman (2009), οι προσπάθειες για την Balanced Scorecard αποτυγχάνουν επειδή η υψηλόβαθμη διοίκηση αποτυγχάνει στην ανάθεση της εφαρμογής της Balanced Scorecard σε επιτροπή μεσαίων στελεχών. Αυτό το επίπεδο διοίκησης δεν έχει την ικανότητα συντονισμού μιας τέτοιας προσπάθειας σε όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Επίσης, είναι αρκετά απομακρυσμένο από την κορυφή της διοίκησης, όπου έχει σχεδιαστεί η στρατηγική της επιχείρησης. Βασιζόμενοι αποκλειστικά σε πιο κατώτερες θέσεις υπαλλήλων για τη διεξαγωγή του έργου της Balanced Scorecard είναι μια πιθανή αιτία για αποτυχία. Τα πιο χαμηλά επίπεδα δεν συμμετέχουν πάντα στη στρατηγική, έτσι ώστε να συμβάλλουν σημαντικά στην ανάπτυξη μιας Balanced Scorecard.

Ένα άλλο πρόβλημα, το οποίο δημιουργείται από την ανάθεση του έργου σε προσωπικό με χαμηλότερες θέσεις, είναι η αναποφασιστικότητα και η ανασφάλεια. Οι εργαζόμενοι σε τέτοιο επίπεδο δεν μπορούν να είναι σίγουροι ότι οι αποφάσεις που θα πάρουν είναι η σωστή επιλογή για την επιτυχία της επιχείρησης.

Παράλληλα, ένα ζήτημα, το οποίο πρέπει να καθοριστεί, είναι το μέγεθος της ομάδας. Το μέγεθος δεν θα πρέπει να αφαιρεθεί και να μεγαλώσει, με αποτέλεσμα λιγότερη αποτελεσματικότητα, καθώς επίσης και αργή δράση και αντίδραση. Ωστόσο, με τη συμμετοχή ενός αριθμού ατόμων στη διαδικασία της δημιουργίας της Balanced Scorecard, είναι πιο πιθανό ότι θα ενεργούν “πρεσβευτές” μέσα στο τμήμα τους, και με αυτόν τον τρόπο θα αυξηθούν οι γνώσεις και ο ενθουσιασμός για το έργο της Balanced Scorecard.

Το πιο σημαντικό μέλος της ομάδας είναι ο αρχηγός της. Στην περίπτωση, που ο αρχηγός της ομάδας δεν επιλεγεί προσεκτικά, τότε η Balanced Scorecard θα εκτεθεί σε πολλούς κινδύνους. Ο αρχηγός της ομάδας για την Balanced Scorecard έχει το ρόλο του ανθρώπου που θα καθοδηγήσει όλη την υπόλοιπη ομάδα, προγραμματίζοντας συναντήσεις, παρέχοντας υλικό και δεδομένα και διανέμοντας γνώσεις και ειδικευση για την εφαρμογή του έργου.

Τέλος, σημαντικό ρόλο κατέχει και ο χρόνος. Πριν από την πρόσληψη κάθε μέλους για ένα έργο όπως η Balanced Scorecard, το άτομο που επιλέγει θα πρέπει να εξετάσει και το χρόνο, που κάθε μέλος μπορεί να αφιερώσει για το έργο. Στην αρχική περίοδο της ανάπτυξης του μοντέλου, απαιτείται πλήρης απασχόληση των υπευθύνων για την Balanced Scorecard. Στην περίπτωση, λοιπόν, που η ομάδα δεν κατανοεί την πλήρη συγκέντρωση τους στο έργο, τότε δύσκολα θα επιτύχει το έργο. Σύμφωνα με πολλούς συγγραφείς, απαιτείται χρόνος για την παρακολούθηση μιας πληθώρας από αρχική εκπαίδευσης, για την επανεξέταση των μετρήσεων, στόχων και πρωτοβουλιών και τέλος, για την επικοινωνία των στελεχών με τους εργαζομένους της πρώτης γραμμής.

Εμπόδιο 7: Δεν συμπεριλαμβάνεται ολόκληρη η επιχείρηση στο έργο

Στο έργο δεν θα συμμετέχουν μόνο τα μέλη της ομάδας, η οποία έχει αναλάβει το έργο. Η Scorecard είναι ένα εργαλείο, το οποίο πρέπει να βελτιώσει την επικοινωνία στο σύνολο της επιχείρησης. Πολλές προσπάθειες ήταν ανεπιτυχείς διότι μερικές επιχειρήσεις δεν αναγνώρισαν την ανάγκη να οδηγήσει την Balanced Scorecard σε όλα τα σημεία εκείνα, όπου η επιχειρηματική λογική, οι φιλοδοξίες και η επιτυχημένη επίδοση έχουν συζητηθεί. Σύμφωνα με ερευνητές για την εφαρμογή της Balanced Scorecard, υποστηρίζεται πως κάθε επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής πρέπει να κατανοηθεί και να εκτελεστεί από όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης. Ο όρος “cascading” χρησιμοποιείται συνήθως για την καθοδήγηση της Balanced Scorecard προς τα κάτω και σε όλη την επιχείρηση, δίνοντας έτσι την ευκαιρία σε όλους τους εργαζομένους να αποδείξουν κατά πόσο οι καθημερινές τους αρμοδιότητες συνεισφέρουν στην στρατηγική της επιχείρησης.

Ο Davis, καθώς εξέταζε την προσπάθεια για την Balanced Scorecard από την General Electric Lighting Business Group, επιβεβαίωσε την σημαντικότητα της συμμετοχής των χαμηλότερων επιπέδων στην Balanced Scorecard. Σύμφωνα με τον ίδιο, η συμμετοχή όλων των επιπέδων είναι καίρια για την επιτυχία του μοντέλου. Ο ίδιος δήλωσε πως δείχνοντας στους εργαζομένους πως η επίδοσή τους επηρεάζει την κατώτερη γραμμή, οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής θα ενθαρρυνθούν να λειτουργήσουν ως ιδιοκτήτες και να εξασφαλίσουν το μέλλον των θέσεων εργασίας τους.

Στην περίπτωση που δεν κατανοηθεί η σημαντικότητα της συμμετοχής των εργαζομένων, τότε η επιχείρηση μπορεί να χάσει την ευκαιρία να ωφεληθεί από τις γνώσεις των εργαζομένων, οι οποίοι είναι άμεσα συνδεδεμένοι με τις περιοχές, στις οποίες ασκούν επιρροή. Επιπλέον, εάν δεν εμπλέκονται άμεσα οι εργαζόμενοι, τότε δεν θα βρίσκονται σε θέση να επικεντρωθούν στους σημαντικούς μοχλούς επίδοσης, αλλά και στο σχεδιασμό των προσπαθειών και των αποφάσεων, που είναι απαραίτητες, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι. Σύμφωνα με τα λεγόμενα του Niven, η εξάπλωση της Balanced Scorecard μέσω του “cascading” από τα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα στα χαμηλότερα είναι σημαντική για μια επιτυχή προσπάθεια σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις, όπου οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής είναι απομακρυσμένοι από την πηγή της στρατηγικής. Εάν η Balanced Scorecard δεν κλιμακωθεί σε όλα τα επίπεδα, τότε οι εργαζόμενοι δύσκολα θα μάθουν για τη στρατηγική, που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, και δεν θα παρακινηθούν για να την εφαρμόσουν και αυτό

διότι δεν θα έχουν την ευκαιρία να αποδείξουν πως συμβάλλουν στη συνολική επιτυχία της επιχείρησης. Ο Othman μας υπενθυμίζει πως οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής έχουν πολύ περισσότερες γνώσεις. Για παράδειγμα, μέσα από τις επαφές με τους πελάτες, οι εργαζόμενοι κατανοούν τι επιθυμούν και τι όχι. Μια τέτοια ανθρώπινη κρίση δύσκολα μπορεί να αντικατασταθεί από ένα σύστημα Τεχνολογίας Πληροφοριών!

Εμπόδιο 8: Ανεπαρκή KPIs

Ο William Thomson ή αλλιώς Lord Kelvin (1824-1907) ήταν ένας μαθηματικός φυσικούς και μηχανικός, ο οποίος ασχολήθηκε με τα μέτρα και τις μετρήσεις. Ήταν ο ίδιος που ανέπτυξε της βάσης του απόλυτου μηδέν. Ο ίδιος δήλωσε το εξής:

“Εάν δεν μπορείς να το μετρήσεις, δεν μπορείς να το βελτιώσεις...”

“Όταν μπορείς να μετρήσεις, εκείνο για το οποίο μιλάς, και να το εκφράσεις σε αριθμούς, τότε γνωρίζεις κάτι για αυτό. Αλλά, όταν δεν μπορείς να το μετρήσεις, όταν δεν μπορείς να το εκφράσεις σε αριθμούς, τότε οι γνώσεις που έχεις είναι πενιχρές και μη ικανοποιητικές”

Σύμφωνα με τον Olve και άλλους, η απόφαση για το ποιες μετρήσεις θα ενσωματωθούν στην Balanced Scorecard θεωρείται ως ένα από τα πιο δύσκολα σημεία της Balanced Scorecard. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι σε αυτό το συγκεκριμένο σημείο όλοι οι εργαζόμενοι, που εμπλέκονται στο έργο, αισθάνονται το βάρος του σχεδίου, σύμφωνα με τις προσπάθειες, τις οποίες ο καθένας πρέπει να αναλάβει για την επίτευξη των στόχων. Μια λάθος επιλογή των μέτρων, ή καλύτερα, των Βασικών Δεικτών Επίδοσης (KPIs), μπορεί να βλάψει όλες τις άλλες προσπάθειες για την Balanced Scorecard.

Οι μετρήσεις που θα επιλεγθούν για την Balanced Scorecard θα πρέπει να δημιουργούν μια αλυσίδα σχέσεων αιτίου-αποτελέσματος, οι οποίες επικοινωνούν τη στρατηγική σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης (Kaplan και Norton, 1996). Όπως ήδη έχει ειπωθεί ο Χάρτης Στρατηγικής είναι το εργαλείο με το οποίο θα απεικονισθεί η στρατηγική και είναι ενσωματωμένο στην Balanced Scorecard. Για να λειτουργήσει η Balanced Scorecard ως ένα εργαλείο εφαρμογής της στρατηγικής της επιχείρησης, ήταν αρκετά σημαντικό να εντοπισθούν οι καθοριστικοί δείκτες για την επίδοση της στρατηγικής.

Το 1999, ο Olve και άλλοι υποστήριζαν πως δεν ανήκουν όλα τα μέτρα στην Scorecard, αλλά μόνο τα σημαντικά. Οι επιχειρήσεις θα έχουν και αρκετά άλλα μέτρα, αλλά μόνο εκείνα που συμβάλλουν στην εκτέλεση της επιχειρηματικής στρατηγικής πρέπει να είναι ενσωματωμένα στην Scorecard. Η πληθώρα μέτρων θα οδηγήσει τους ανθρώπους στην έμφαση στους βασικούς δείκτες επίδοσης (KPIs) και να αμελήσουν τη στρατηγική και την εκτέλεσή της.

Άλλο ένα από τα λάθη που γίνονται και αφορούν τα KPIs είναι η αποτυχία στο διαχωρισμό μεταξύ των δεικτών αποτελέσματος (lagging indicators) και των «δεικτών ανάλυσης αποτελέσματος (leading indicators). Η διαφορά τους είναι ότι οι πρώτοι παρουσιάζουν τις συνέπειες από παρελθοντικές κινήσεις δράσης, ενώ οι δεύτεροι είναι μέτρα, τα οποία οδηγούν τα αποτελέσματα να μετρηθούν από τους πρώτους δείκτες. Όπως έχουμε αναφέρει προηγουμένως, η Balanced Scorecard πρέπει να περιλαμβάνεται από μια σύνθεση και των δύο κατηγοριών δεικτών. Οι πρώτοι δείκτες δεν μπορούν να δώσουν απαντήσεις για το πώς να επιτευχθούν οι στόχοι. Για να καταλάβουν οι εργαζόμενοι πώς να πράξουν για να οδηγηθεί η επιχείρηση στα επιθυμητά αποτελέσματα, οι δεύτεροι δείκτες είναι απαραίτητοι,

καθώς είναι εκείνοι οι οποίοι θα δείξουν σε πιο επίπεδο παρουσιάζονται ελλείψεις και που πρέπει να γίνουν βελτιώσεις, έτσι ώστε η επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της. Σύμφωνα με τον Niven, μέτρα όπως το κέρδος ή η ποσότητα πωλήσεων ανήκουν στην κατηγορία των δεικτών αποτελέσματος (lagging indicators), οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) με άλλες επιχειρήσεις και είναι διαθέσιμες από ένα πλήθος εξωτερικών πηγών. Οι δείκτες ανάλυσης αποτελέσματος (leading indicators) αποτελούν όλες εκείνες τις διαδικασίες και ενέργειες εξαιρετικής σημασίας για να αποκτήσεις τους δείκτες αποτελέσματος (lagging indicators). Αυτές οι διαδικασίες είναι η πραγματική ουσία της επιχείρησης και είναι σχετικά δύσκολο να παρακολουθηθούν ή να αντιγραφούν από άλλους.

Ένα ακόμη λάθος που γίνεται σύμφωνα με τα λεγόμενα του Othman είναι ότι οι προγραμματιστές της Balanced Scorecard μερικές φορές μπερδεύουν τους υποστηρικτικούς δείκτες με τους δείκτες που είναι απαραίτητοι και θα οδηγήσουν στην επιθυμητή επίδοση της επιχείρησης. Ανάλογο παράδειγμα είναι η Τεχνολογία Πληροφοριών και η Αναδιοργάνωση (Reengineering). Η χρήση της Τεχνολογίας Πληροφοριών είναι απαραίτητη για τις σημερινές επιχειρηματικές συνθήκες. Ωστόσο, χωρίς την υποστήριξη από τις διαδικασίες της αναδιοργάνωσης, κάνοντας την τεχνολογία πληροφοριών περισσότερο γρήγορη και προσαρμόσιμη, δεν θα είχε επιρροή στην επίδοση της επιχείρησης.

Επίσης, ένα ακόμη λάθος, που γίνεται κατά την ανάπτυξη της Balanced Scorecard, είναι να παίρνουν τα ήδη υπάρχοντα μέτρα, που χρησιμοποιούνται συνήθως από μια επιχείρηση και να τα τοποθετούν σε ένα νέο εργαλείο. Στην περίπτωση που γίνει κάτι αντίστοιχο, τότε κανένα πλεονέκτημα δεν θα προκύψει από την Balanced Scorecard. Τα ήδη υπάρχοντα μέτρα μπορούν να “πουν μια ιστορία” για τη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση στο παρόν. Ωστόσο, για να εκτελεστεί η στρατηγική, συχνά υπάρχει ανάγκη από πρόσθετα και νέα μέτρα. Από την άλλη πλευρά, στη διαδικασία της ανάπτυξης της Balanced Scorecard, κάποια ήδη υπάρχοντα μέτρα μπορεί να θεωρηθούν μη απαραίτητα, οπότε και να πρέπει να παραληφθούν από το καινούργιο εργαλείο, με αποτέλεσμα να σωθεί η προσπάθεια και θα επιτρέψει τη συγκέντρωση στην πραγματική ουσία της στρατηγικής.

Εμπόδιο 9: Έλλειψη προγραμματισμού και επικοινωνίας

Τέλος, θα αναφέρουμε ένα εμπόδιο, το οποίο πιθανώς να μην σταματήσει την πρωτοβουλία για την Balanced Scorecard, αλλά σίγουρα θα μετατρέψει την εφαρμογή της σε πιο περίπλοκη διαδικασία.

Σύμφωνα με τον Niven, η ανάπτυξη της Balanced Scorecard απαιτεί ένα ακριβές σχέδιο ανάπτυξης, το οποίο και θα καθοδηγήσει την επιλεγμένη ομάδα κατά τη διάρκεια του «ταξιδιού» για την Balanced Scorecard. Η έλλειψη ενός επίσημου σχεδίου, που δείχνει την πορεία υλοποίησης προκαλεί κίνδυνο σύγχυσης. Στην περίπτωση ακόμα, που υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον από τους εργαζομένους και ετοιμότητα να συνεργαστούν, η έλλειψη οργάνωσης μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία. Το σχέδιο της Balanced Scorecard θα πρέπει να παρουσιάζει σε όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης τι ακριβώς έχει προγραμματισθεί για να επιτευχθεί, ποιοι θα συμμετέχουν, το γιατί, με ποιο τρόπο αλλά και πόσο θα διαρκέσει.

Δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο πρότυπο για όλους τους οργανισμούς, το οποίο να δείχνει το πώς μπορεί να «χτιστεί» μια Balanced Scorecard. Κάθε επιχείρηση είναι ξεχωριστή περίπτωση, γεγονός που σημαίνει πως η Balanced Scorecard πρέπει να αναπτυχθεί και να χρησιμοποιηθεί σύμφωνα με τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Δεν πρέπει

να ξεχνάμε πως ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά μιας Balanced Scorecard είναι η ευελιξία της και η προσαρμοστικότητά της στους περιορισμούς της κάθε επιχείρησης.

Πολλές φορές, για την εισαγωγή της Balanced Scorecard, η επιχείρηση προσλαμβάνει εξωτερικούς συμβούλους. Οι σύμβουλοι αυτοί, μπορούν να παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες και γνώσεις σχετικά με την Balanced Scorecard, βοηθώντας με αυτόν τον τρόπο και καθοδηγώντας την επιχείρηση μέσω της επιτυχημένης εφαρμογής της Balanced Scorecard. Συχνά, πολλές επιχειρήσεις δεν κατανοούν το ρόλο των συμβούλων, οι οποίοι ενεργούν ως διαμεσολαβητές με τους κύριους παράγοντες στη διαδικασία- διευθυντές και υπαλλήλους. Στην περίπτωση πλήρους στήριξης στους συμβούλους, θα επιτευχθεί η ανάπτυξη της Balanced Scorecard, αλλά δύσκολα θα εφαρμοσθεί στην πράξη, με αποτέλεσμα να μην φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι διευθυντές της επιχείρησης και οι εργαζόμενοι πρέπει πρώτα να είναι σε θέση να καταλήξουν σε μια καλή στρατηγική και, στη συνέχεια, να σχεδιάσουν τα εργαλεία, τα οποία θα επιτρέψουν την εκτέλεσή της. Κανένας σύμβουλος δεν μπορεί να καθορίσει ποια στρατηγική θα ακολουθήσει μια επιχείρηση.

Στενά συνδεδεμένο με το σχέδιο ανάπτυξης της Balanced Scorecard είναι και το σχέδιο για την εξασφάλιση ότι όλοι στην επιχείρηση έχουν ενημερωθεί και έχουν λάβει γνώση σχετικά με τη Balanced Scorecard- σχέδιο επικοινωνίας. Στην ουσία, η Balanced Scorecard είναι ένα εργαλείο για να αρχίσει η αλλαγή. Είναι λίγο δύσκολο να πιστέψει κανείς πως ο όλοι μέσα σε μια επιχείρηση θα είναι εξοικειωμένοι με την ιδέα αυτή και τους στόχους της. Στην πραγματικότητα, η πλειοψηφία δεν θα έχει ακούσει ποτέ για την Balanced Scorecard.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Σχέση της Balanced Scorecard και των άλλων συστημάτων

3.1 Σχέση μεταξύ της Balanced Scorecard και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)

Τα τελευταία χρόνια έχουμε παρατηρήσει αύξηση του ενδιαφέροντος για τα ολοκληρωμένα συστήματα μέτρησης και ελέγχου της επίδοσης. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) και η Balanced Scorecard είναι διοικητικές φιλοσοφίες, οι οποίες έχουν ευρέως συζητηθεί, όχι μόνο σε ακαδημαϊκό επίπεδο, αλλά και σε επιχειρησιακό.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια φιλοσοφία, η οποία προσφέρει υπηρεσίες με προστιθέμενη αξία στους πελάτες, αποτελεσματικά και κερδοφόρα. Η βάση για την ανάπτυξη αυτής της Ιαπωνικής φιλοσοφίας δημιουργήθηκε το 1960. Ενσωμάτωσε την ανάπτυξη της ποιότητας στα κίνητρα του προσωπικού για την προώθηση της ικανοποίησης των πελατών. Οι Deming, Juran και άλλοι γνωστοί αρχές ποιότητας εκδώσαν έναν αριθμό άρθρων και βιβλίων σχετικά με την εφαρμογή αυτών των φιλοσοφιών ποιότητας.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η Balanced Scorecard κατέχουν κοινά στοιχεία και οι δύο θεωρούνται ως μέρη της σύγχρονης διοίκησης. Για αυτό το λόγο, υπάρχει η ανάγκη ανάλυσης των διαφορών και των ομοιοτήτων αυτών των εννοιών. Έτσι, παρακάτω θα συγκρίνουμε τα περιεχόμενα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Balanced Scorecard.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης των επιχειρήσεων, το οποίο έχει ως στόχο τη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης των πελατών με όλο και περισσότερο μειούμενο πραγματικό κόστος για την επιχείρηση. Αποτελεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση, η οποία αποτελείται από σύνολο μεθόδων, συστημάτων, τεχνικών και εργαλείων, με την βοήθεια των οποίων επιδιώκεται η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρονται, αλλά και των διαδικασιών της επιχείρησης. Η λειτουργία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι οριζόντια στις λειτουργίες και τα τμήματα της επιχείρησης, ενεργοποιεί όλους τους εργαζομένους και απαιτεί την κατανόηση των απαιτήσεων, που έχουν οι πελάτες, βαθιά δέσμευση από τη διοίκηση, συνεχή εκπαίδευση και μάθηση των εργαζομένων, με στόχο την καινοτομία, καθώς επίσης και προσαρμογή στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες. Βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι οι παρακάτω:

1. Η ικανοποίηση των πελατών και των λοιπών παραγόντων που σχετίζονται με την επιχείρηση.

Βασικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι η προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, που θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών. Για αυτό το λόγο προϋπόθεση δεν αποτελεί μόνο η ικανοποίηση των βασικών αναγκών, η μείωση των ελαττωμάτων ή η αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών, αλλά και ο σχεδιασμός καινοτομικών προϊόντων, τα οποία θα ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι αποτελούν σημαντικό παράγοντα, που σχετίζεται με την επιχείρηση. Η ικανοποίηση των εργαζομένων στηρίζεται στην επιβράβευσή των επιδόσεών τους, είτε είναι ηθική είτε υλική, στη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, στην παροχή κινήτρων και στις προοπτικές που τους παρέχονται για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη. Ακόμη, η

επιχείρηση θα πρέπει να δρα σύμφωνα με την επιχειρηματική ηθική και να ενεργοποιείται για την προστασία του περιβάλλοντος, της δημόσιας υγείας και ασφάλειας και τα λοιπά.

2. Ομαδική επίλυση των προβλημάτων.

Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στην ομαδική επίλυση των προβλημάτων, δηλαδή στην ομαδική εργασία.

3. Έμφαση στις διαδικασίες και η συνεχής βελτίωση τους.

Σύμφωνα με τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η επιχείρηση βασίζεται στις διαδικασίες της, με αποτέλεσμα τη διασύνδεση των σημαντικών δραστηριοτήτων μεταξύ τους, μέσω των διαδικασιών, έτσι ώστε κάθε εργαζόμενος να είναι σε θέση να κατανοήσει τη λειτουργία του συστήματος, αντί να εστιάζεται σε ένα τμήμα των δραστηριοτήτων, γεγονός που γινόταν σε όλα τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης. Με αυτόν τον τρόπο, η επίτευξη της επίδοσης της επιχείρησης είναι πιο εφικτή, χωρίς δηλαδή το χάσμα που δημιουργούν τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης.

4. Συνεχής βελτίωση και εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού.

Η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών συνδέεται με την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων, με τη μείωση των ελαττωμάτων, με την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας όλων των πόρων, με την αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών και άλλα. Για την πραγματοποίηση όλων των παραπάνω, πολύ σημαντικός είναι ο ρόλος της συνεχούς εκπαίδευσης των εργαζομένων.

Οι κύριες αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας υποστηρίζονται από ένα σύνολο πρακτικών, εργαλείων και τεχνικών, καθώς και συστήματα από την κατάλληλη οργανωσιακή υποδομή της επιχείρησης, όπως η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες της επιχείρησης, η ηγεσία, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η διοίκηση των διαδικασιών και η διοίκηση των πληροφοριών. Οι πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι οι δραστηριότητες εκείνες, οι οποίες συμβάλλουν στην επίτευξη υψηλής ποιότητας και τα εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας περιλαμβάνουν ένα μεγάλο εύρος γραφικών και στατιστικών μεθόδων για τον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων, τη συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων, ανάλυση των αποτελεσμάτων, που προέρχονται από την επεξεργασία, την παρακολούθηση της πορείας και την επίλυση πιθανών προβλημάτων. Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται το πλαίσιο εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας:



Διάγραμμα 35 : Το πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM)

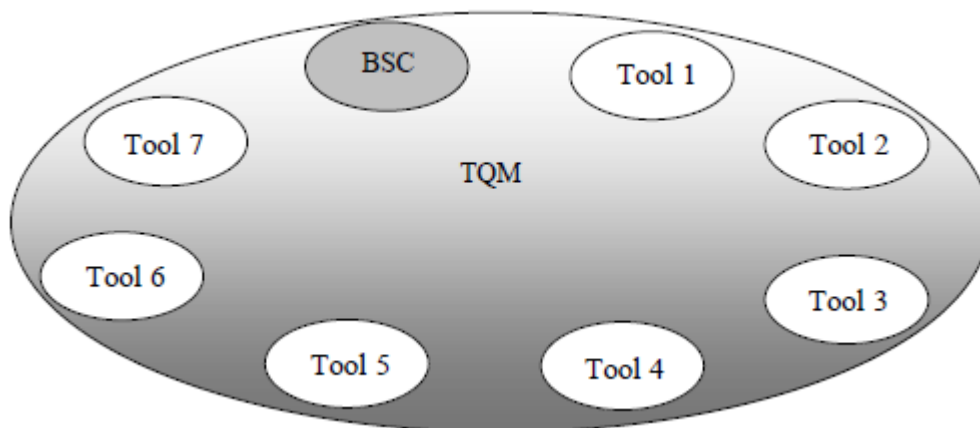
Ένα από τα πιο σημαντικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όπως κατανοούμε, η υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην επιχείρηση σημαίνει πως θέτει τις βάσεις για κερδοφορία και σημαντικό μερίδιο αγοράς, μέσω της ποιότητας των προϊόντων που προσφέρονται στους πελάτες. Μερικά οφέλη, που πιθανώς να αποκομίσει η επιχείρηση από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, είναι η αύξηση της συμμετοχής των εργαζομένων στα δρώμενα της επιχείρησης, η αύξηση της παραγωγικότητας και η ικανοποίηση των πελατών. Μέσω ερευνών, οι οποίες πραγματοποιήθηκαν από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις επιχειρήσεις, παρατηρήθηκε σημαντική βελτίωση σε δείκτες όπως η αποδοτικότητα του ενεργητικού, η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων, η κερδοφορία ως προς τις πωλήσεις και άλλα, σε σχέση με την κατάσταση, που επικρατούσε πριν την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Από την ανάλυση, η οποία έγινε παραπάνω, προκύπτει πως τόσο η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, όσο και η Balanced Scorecard, αποτελούν εργαλεία που στοχεύουν στην βελτίωση των επιδόσεων της επιχείρησης και εμφανίζουν ομοιότητες και διαφορές, οι οποίες αναφέρονται παρακάτω:

- Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αντιπροσωπεύει μια ολόκληρη φιλοσοφία, η οποία επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των πελατών. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο δίνει μεγάλη έμφαση στις διαδικασίες της επιχείρησης και στην ικανοποίηση του πελάτη, και όχι και στις άλλες δύο διαστάσεις της Balanced Scorecard, την ικανοποίηση των εργαζομένων και τη χρηματοοικονομική διάσταση. Από αυτό, καταλαβαίνουμε πως το πλαίσιο αναφοράς της Balanced Scorecard θεωρείται πιο ευρύ.
- Η Balanced Scorecard θεωρείται κυρίως σαν ένα εργαλείο εκτίμησης της επίδοσης της επιχείρησης, ενώ η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ολόκληρη φιλοσοφική προσέγγιση.

- Βασικός στόχος της Balanced Scorecard θεωρείται η βελτίωση των χρηματοοικονομικών επιδόσεων, ενώ η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί απλώς ένα μέσο επίτευξης του τελικού στόχου. Αντίθετα, η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί τον πυρήνα της προσέγγισης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
- Και οι δύο προσεγγίσεις έχουν ως στόχο τη βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης. Ωστόσο υπάρχει μια σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο αυτών προσεγγίσεων. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προσφέρει στην επιχείρηση ένα σύνολο εργαλείων, με την εφαρμογή των οποίων η επιχείρηση θα επιτύχει την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Από την άλλη, η Balanced Scorecard είναι περισσότερο δυναμικό, καθώς δεν αποτελεί από μόνο του λύση, που θα εφαρμοστεί μια φορά και θα φέρνει αποτελέσματα μια για πάντα. Αντίθετα, απαιτεί συνεχή ανασκόπηση και αναπροσαρμογή, έτσι ώστε να οδηγεί την επιχείρηση προς την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων.

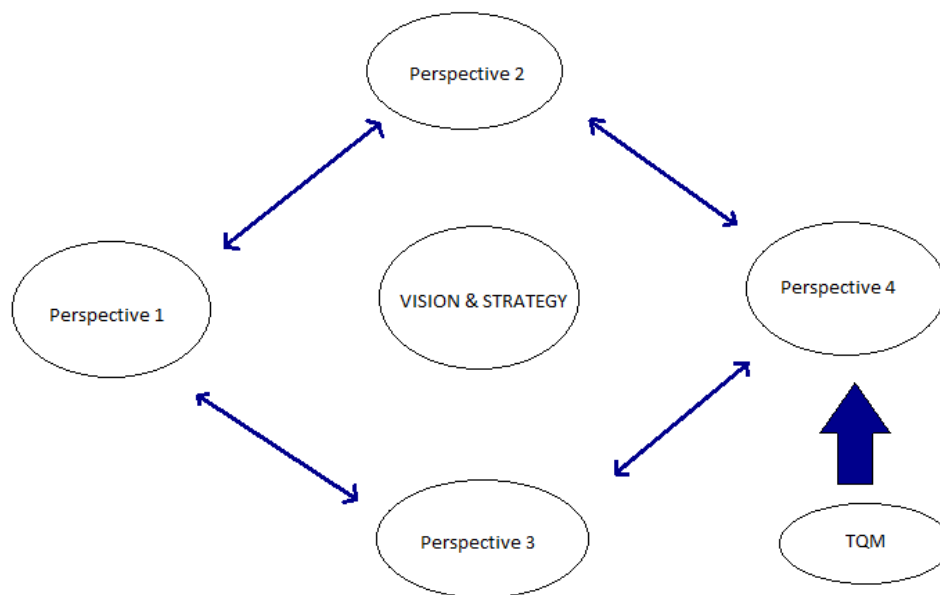
Πέρα από τις διαφορές, που έχουν οι δύο προσεγγίσεις, και οι δύο δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη και μάθηση, στην ικανοποίηση του εργαζομένου και του πελάτη και των υπόλοιπων παραγόντων, που σχετίζονται με την επιχείρηση. Επιπλέον, η δράση των δύο προσεγγίσεων είναι συμπληρωματική.



Πηγή: Mika Hannula, Harri Kulmala, Petri Suomala, Total Quality Management and Balanced Scorecard, A Comparative Analysis, Tampere University of Technology, Tampere, Finland, 1999

Διάγραμμα 36: Η Balanced Scorecard ως εργαλείο στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Αντίθετα, αν θεωρήσουμε ότι η Balanced Scorecard αποτελεί ένα εργαλείο στρατηγικής διαχείρισης, τότε η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια μέθοδο, που στοχεύει στη βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης, στον τομέα της ικανοποίησης των πελατών.



Διάγραμμα 37: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σαν εργαλείο στη διάσταση της ικανοποίησης πελατών

Από όλα τα παραπάνω, μπορούμε να συμπεράνουμε πως η Balanced Scorecard μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM), αλλά ταυτόχρονα μπορεί να λειτουργήσει ως ένα πλαίσιο στρατηγικού σχεδιασμού, το οποίο διαμορφώνει το όραμα και την στρατηγική της επιχείρησης με στόχο τη βελτίωση των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων μέσω της αλληλεπίδρασης ενός μεγάλου αριθμού παραγόντων.

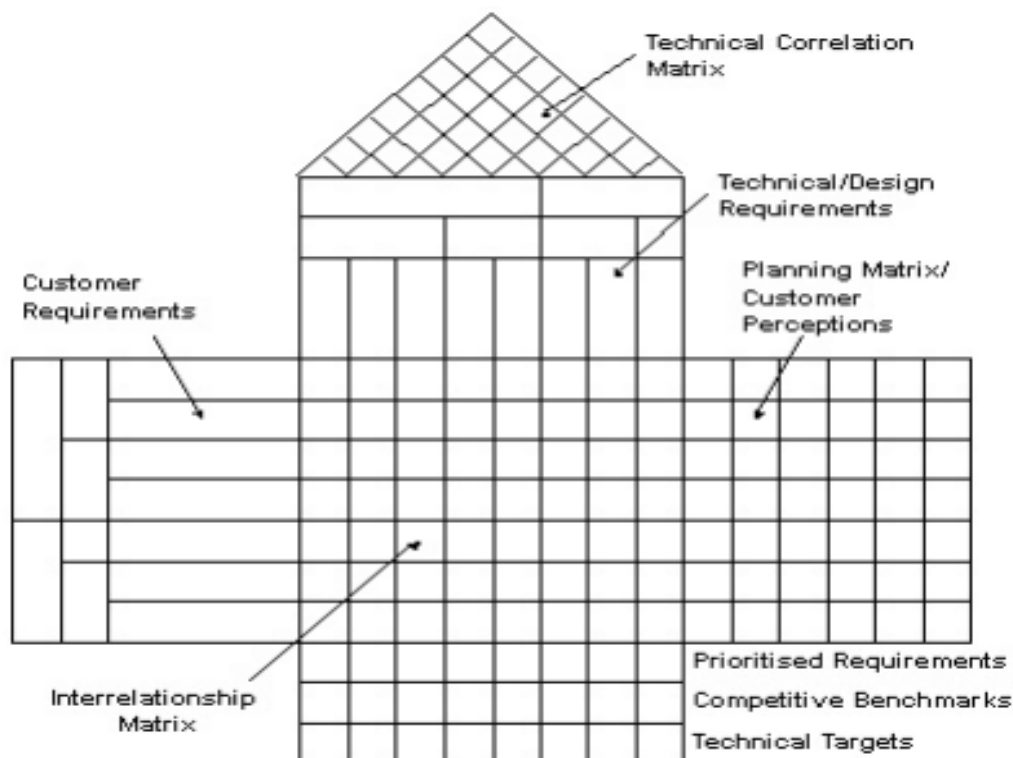
Μέθοδος Στρατηγικής Διάχυσης της Λειτουργικής Ποιότητας (Quality Function Deployment-QFM) και η σύνδεσή της με την Balanced Scorecard

Η Μέθοδος Στρατηγικής Διάχυσης της Λειτουργικής Ποιότητας (QFD) είναι μια ολοκληρωμένη διαδικασία σχεδιασμού του προϊόντος, σύμφωνα με τις στρατηγικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και αποτελεί μία από τις βασικές τεχνικές της. Πρακτικά η Μέθοδος Στρατηγικής Διάχυσης της Λειτουργικής Ποιότητας μετατρέπει τις προτιμήσεις των πελατών σε χαρακτηριστικά ποιότητας και στη συνέχεια αναπτύσσει τα προϊόντα με βάση αυτά τα χαρακτηριστικά. Όπως καταλαβαίνουμε, βασικός στόχος λοιπόν του εργαλείου αυτού είναι η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών με την προσφορά καινοτομικών προϊόντων, τη βελτίωση της ποιότητας των ήδη υπάρχοντων προϊόντων και την εισαγωγή νέων τεχνικών, σύμφωνα με τον ανταγωνισμό στον κλάδο. Η μέθοδος αυτή μπορεί να αναπτυχθεί στις εξής φάσεις: α) συγκεκριμενοποίηση του αντικείμενου της έρευνας, β) συλλογή των απαιτούμενων πληροφοριών από τους πελάτες (είτε μέσω ερωτηματολογίων, είτε μέσω των υπαλλήλων) και γ) ανάλυση των δεδομένων με τη δημιουργία διαγραμμάτων.

Η μέθοδος αυτή απέχει πολύ από την παραδοσιακή αντίληψη, κατά την οποία οι σχεδιαστές γνωρίζουν καλύτερα τις ανάγκες των καταναλωτών, οι οποίοι θα είναι σίγουρα ικανοποιημένοι με το παραγόμενο προϊόν. Αντίθετα από την παραδοσιακή αντίληψη, η μέθοδος αυτή υποστηρίζει πως η συμμετοχή όλων των πελατών στον σχεδιασμό και ανάπτυξη του προϊόντος είναι απαραίτητη.

Στη μέθοδο αυτή χρησιμοποιείται εκτενώς η μαθηματική ανάλυση με μήτρες, διαγράμματα και συναρτήσεις, μέσω των οποίων γίνεται ποσοτικοποίηση των χαρακτηριστικών ποιότητας και η ιεράρχηση των χαρακτηριστικών αναλόγως του βαθμού σημασίας που αποδίδεται από τους πελάτες. Με αυτόν τον τρόπο, μέσω του εργαλείου η επιχείρηση επιδιώκει τη διατήρηση του συγκριτικού πλεονεκτήματός της, την ενθάρρυνση για συνεχή βελτίωση, την ομαδική εργασία και την υπόδειξη για τις βέλτιστες τεχνικές μεθόδους παραγωγής των προϊόντων.

Στον πυρήνα της Μεθόδου Στρατηγικής Διάχυσης της Λειτουργικής Ποιότητας βρίσκεται η μήτρα, γνωστή ως «Το σπίτι της Ποιότητας» (House of quality). Η μήτρα αυτή αποτελείται από δύο τμήματα: τα «Τι» (What), δηλαδή τις απαιτήσεις των πελατών, και τα «Πως» (How), τον τρόπο δηλαδή που θα ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις αυτές.



Διάγραμμα 38: Το Σπίτι της Ποιότητας (House of Quality)

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές μορφές της μήτρας, αλλά η ικανότητά της να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις ενός συγκεκριμένου προβλήματος την κάνει πολύ δυνατό και αξιόπιστο σύστημα στην πράξη. Στην γενική της μορφή, αποτελείται από έξι κύρια χαρακτηριστικά: οι απαιτήσεις των πελατών, οι τεχνικές απαιτήσεις, μια μήτρα(πίνακας) σχεδιασμού, μια μήτρα αλληλεξάρτησης, μια μήτρα τεχνικής συσχέτισης και μια ενότητα με τεχνικές προτεραιότητες, μελέτη ανταγωνισμού και τεχνικούς στόχους. Παράλληλα, τα «Πως» και τα «Τι» προσδιορίζονται με τη βοήθεια της Balanced Scorecard, η οποία

συμβάλλει στον προσδιορισμό των «Τι», και των δεκατριών στρατηγικών «Sun Tzu: The Art of Business Management Strategies», οι οποίες συμβάλλουν στον προσδιορισμό των «Πως». Οι δεκατρείς αυτές στρατηγικές είναι οι εξής:

1. Σχεδιασμός στρατηγικής, εκτίμηση και ηγεσία
2. Πόροι και ανταγωνιστικές ενέργειες
3. Ανταγωνιστική στρατηγική και σοφία
4. Στοχοθέτηση και εκτίμηση των ισχυρών και αδύναμων σημείων
5. Ευκαιρίες, χρονική συγκυρία και δομή της διοίκησης
6. Έλεγχος της κατάστασης της αγοράς και του επιχειρηματικού κλίματος
7. Διαχείριση των συγκρούσεων και αποφυγή των αντιπαραθέσεων
8. Ευελιξία και προσαρμοστικότητα
9. Παρατήρηση και ελιγμός
10. Ανταγωνιστική θέση και αιτίες αποτυχίας
11. Ανταγωνιστικές συνθήκες, επιθετική στρατηγική, συμμαχία και όραμα
12. Καταστροφή και αποφάσεις
13. Πληροφόρηση και καινοτομία.

3.2 Σχέση μεταξύ της Balanced Scorecard και του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM

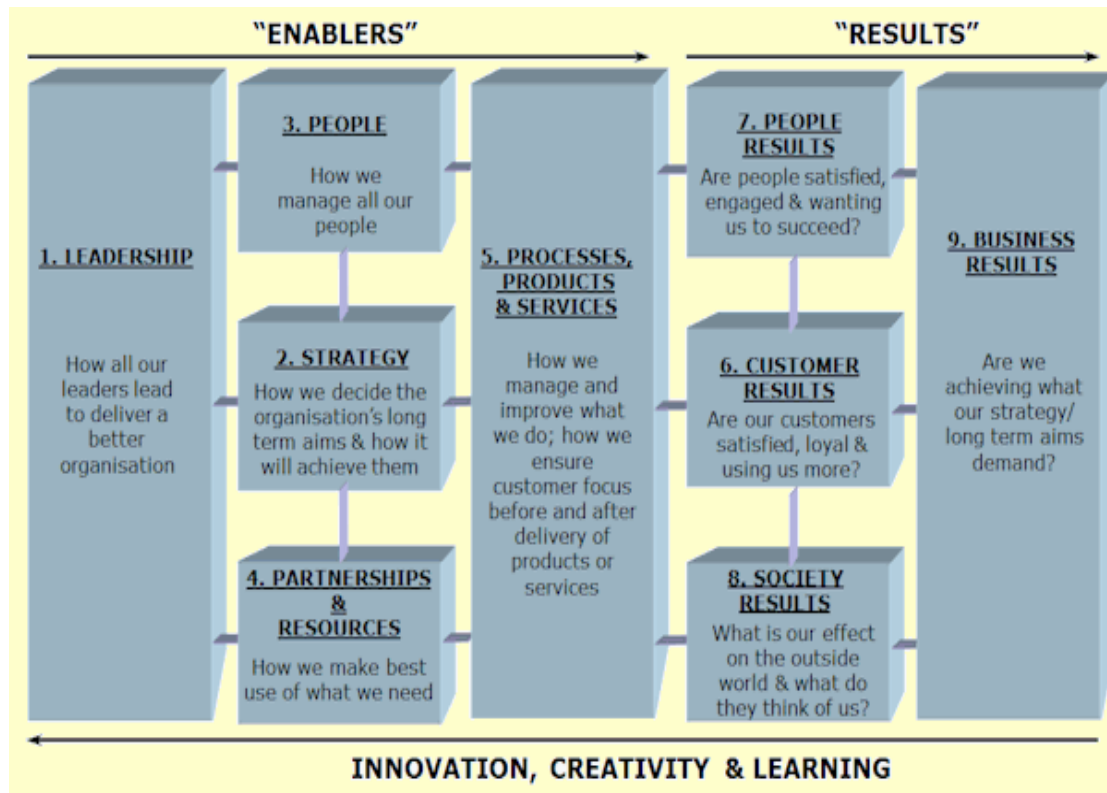
Η Balanced Scorecard και το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation Quality Management) είναι δύο εναλλακτικές προσεγγίσεις για τη μέτρηση των επιδόσεων μιας επιχείρησης. Οι δύο προσεγγίσεις παρουσιάζουν κοινά σημεία, τα οποία καθορίζουν τη δράση τους, η σημασία που αποδίδεται στη συνεχή μάθηση και ανάπτυξη, καθώς και η ανάγκη ύπαρξης δέσμευσης από τη διοίκηση στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Πέρα από τις ομοιότητες, που εμφανίζουν, τα δύο εργαλεία προσεγγίζουν το στόχο από διαφορετική οπτική γωνία, έχουν διαφορετικές ρίζες και το καθένα είναι αποτελεσματικό σε διαφορετικούς εταιρικούς στόχους. Ωστόσο, τα εργαλεία δεν είναι αλληλο-αποκλειόμενα ή ανταγωνιστικά. Αντίθετα, αλληλοσυμπληρώνονται και μπορούν να λειτουργήσουν παράλληλα.

Το EFQM αποτελεί το πιο γνωστό χαρακτηριστικό μοντέλο ποιότητας και οι ρίζες του προέρχονται από τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Παρόλο που στην αρχή του (1988) χρησιμοποιήθηκε για την υποστήριξη της διαδικασίας του Βραβείου Ευρωπαϊκής Ποιότητας, γρήγορα άρχισε να χρησιμοποιείται ως εσωτερικό διαγνωστικό εργαλείο, είτε οι επιχειρήσεις επιθυμούσαν να συμμετάσχουν στη βράβευση, είτε όχι. Αποτέλεσμα αυτού του γεγονότος ήταν η σημερινή του χρήση σε πάρα πολλές επιχειρήσεις. Το μοντέλο στηρίζεται από εννιά κύρια κριτήρια, σε καθένα από τα οποία αντιστοιχεί διαφορετικός συντελεστής βαρύτητας:

1. Ικανοποίηση του πελάτη-20%
2. Προσανατολισμός προς τις επιδόσεις- 15%
3. Διοίκηση μέσω διαδικασιών- 14%
4. Ηγεσία- 10%
5. Ανάπτυξη των εργαζομένων και κινητοποίησή τους- 9%
6. Ικανοποίηση των εργαζομένων- 9%
7. Ανάπτυξη συμμαχιών και επιχειρησιακοί πόροι- 9%
8. Πολιτική και στρατηγική- 8%

9. Εταιρική κοινωνική ευθύνη- 6%



Πηγή: *Are the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model mutually exclusive or do they work together to bring value to a company?*, Gaele Lamotte & Geoff Carter, Version 2, 17/03/2000, *Balanced Scorecard Collaborative- EFQM*

Διάγραμμα 39: Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η ικανοποίηση των εργαζομένων, η ικανοποίηση των πελατών και η επίδραση στην κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω της ηγεσίας, η οποία συντελεί στην πολιτική και στρατηγική, στη διοίκηση του προσωπικού, στις συμμαχίες και τους πόρους, στις διαδικασίες και στις εξαιρετικές επιδόσεις. Κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία αποτελεί ένα κριτήριο. Τα αποτελέσματα (business results) παρουσιάζουν τι επετεύχθη ενώ οι "enablers" αποτελούν τους πυλώνες για την επίτευξη των αποτελεσμάτων. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την αυτοαξιολόγηση σε καθένα από τα παραπάνω κριτήρια για την αναγνώριση των αδύναμων σημείων, των ισχυρών σημείων, τα σημεία που επιδέχονται βελτίωση και συγκρίνουν τις συνολικές επιδόσεις σε κάθε τομέα με τις πρότυπες επιχειρήσεις του κλάδου.

Παρόλο που οι προσεγγίσεις της Balanced Scorecard και της EFQM παρουσιάζουν αρκετές ομοιότητες, παρουσιάζουν και διαφορές, όπως πως έχουν διαφορετικές ρίζες, ακολουθούν διαφορετικά μονοπάτια και προσεγγίζουν το στόχο τους από διαφορετική οπτική γωνία. Η βασική διαφορά των δύο προσεγγίσεων είναι πως η Balanced Scorecard είναι σχεδιασμένη έτσι ώστε να επικοινωνεί και να εκτιμά την επίδοση της επιχείρησης, ενώ το μοντέλο EFQM δίνει έμφαση στην εφαρμογή των σωστών πρακτικών σε όλες τις διαδικασίες της επιχείρησης. Όπως γνωρίζουμε, ο βασικός στόχος της Balanced Scorecard είναι η εξασφάλιση πως εφαρμόζεται η στρατηγική της επιχείρησης, η οποία προσαρμόζεται συνεχώς αναλόγως των εσωτερικών και εξωτερικών δεδομένων, που επικρατούν και όχι η εκτίμηση της ποιότητας.

	Balanced Scorecard	EFQM
Ορισμός	Η Balanced Scorecard είναι ένα πλαίσιο, το οποίο εκφράζει τη στρατηγική μια επιχείρησης σε ένα σύνολο μετρήσιμων προσώπων ιδωμένους από την πλευρά των μετόχων, επενδυτών, των λοιπων παραγόντων, οι οποίοι σχετίζονται με την επιχείρηση. Εστιάζεται στις ενέργειες εκείνες, οι οποίες συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων και του οράματος της επιχείρησης.	Πλαίσιο, το οποίο στοχεύει στην επίτευξη εξαιρετικών επιδόσεων, μέσω της συνεχούς βελτίωσης των πρακτικών της διοίκησης και την εφαρμογή διαδικασιών, οι οποίες προσεγγίζουν τις "άριστες". Μέσω των συγκρίσεων με τις πρότυπες επιχειρήσεις, βελτιώνονται οι βασικές διαδικασίες, οι οποίες και θα οδηγήσουν στις εξαιρετικές επιδόσεις.
Τυπικές εφαρμογές	Εστίαση στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων, Επικοινωνία των στρατηγικών προτεραιοτήτων και των επιδόσεων, Σύνδεση των στόχων και των αμοιβών των εργαζομένων, Υποστήριξη της συνεχούς μάθησης σχετικά των θεμάτων, που αφορούν τη σχέση αιτίας-αποτελέσματος στα πλαίσια της επιχείρησης.	Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών, Πληροφόρηση σχετικά με τις πρότυπες επιδόσεις, Επιλογή μεταξύ των καλύτερων επιδόσεων
Αποτελέσματα	Ένα σύνολο συνδεδεμένων στρατηγικών στόχων με καθοδηγητικούς δείκτες και δείκτες χρονικής υστέρησης σε 4 διαστάσεις. Ένα σύνολο από ενέργειες σύμφωνα με τους στρατηγικούς στόχους και τις μετρήσεις.	Συγκριτική προτυποποίηση και συγκριτική εκτίμηση της ποιότητας των εταιρικών διαδικασιών και των αποτελεσμάτων σε κάθε από τα 9 κριτήρια του μοντέλου. Τομείς συγκριτικών ισχυρών και αδύναμων σημείων των διαδικασιών της επιχείρησης.
Βασικοί παράγοντες επιτυχίας	Δέσμευση της διοίκησης, Συνεχής διαδικασία προσαρμοσμένη στη διαδικασία διοίκησης	Δέσμευση της διοίκησης, Συνεχής διαδικασία προσαρμοσμένη στην καθημερινή διαδικασία διοίκησης

	Balanced Scorecard	EFQM
Ρίζες	Μέτρηση των επιδόσεων, δημιουργία αξίας	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
Προσέγγιση Ανάπτυξης	Βασίζεται στην στρατηγική, στη συνεργασία, στις υποθέσεις, στην ανάμιξη της διοίκησης, στη μακροσκοπική οπτική γωνία, στη μελλοντική γωνία. Το σύνολο των ενεργειών και των μετρήσεων είναι μοναδικό για κάθε επιχείρηση. Μεταβολές στις επιδόσεις βαθμίδα-βαθμίδα.	Βασίζεται στις διαδικασίες, στον αυτό-προσδιορισμό, στη συλλογή στοιχείων, στο σκορ, στις λεπτομέρειες, στο παρόν. Το σύνολο των ενεργειών και των μετρήσεων είναι κοινό για όλες τις επιχειρήσεις. Συνεχής βελτίωση των επιδόσεων.
Θέματα Πρακτικής Εφαρμογής	Απαιτείται η προσεκτική επιλογή των μετρήσεων. Σε ορισμένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούνται επιμέρους μοντέλα, τα οποία συνδυάζονται μεταξύ τους και σχηματίζουν το συνολικό εταιρικό μοντέλο. Συχνά χρησιμοποιούνται εξωτερικοί συνεργάτες προκειμένου να εξασφαλιστεί η σωστή επιλογή των μετρήσεων. Η Balanced Scorecard αναθεωρείται ανά δύο χρόνια.	Απαιτείται η ύπαρξη εξειδικευμένου προσωπικού για τον υπολογισμό των επιδόσεων σε καθένα από τα 9 κριτήρια. Συχνά χρησιμοποιούνται εξωτερικοί συνεργάτες προκειμένου να εξασφαλίσει η επιχείρηση το σωστό υπολογισμό των επιδόσεων.
Παραδείγματα Οργανισμών	BT plc., BBC, Nationwide Building Society, United Biscuits plc., Marriott Hotels, The Post Office, Thames Water, Nycomed Amersham plc, Kelda Group, CGU, Avon Rubber, Compass Group	BT plc, TNT Express (UK) Ltd., TXU Europe (Eastern Electricity), Lloyds TSB Group)

Πίνακας 11: Κύρια σημεία της Balanced Scorecard και του μοντέλου EFQM

Συστατικά της Balanced Scorecard	Συστατικά του EFQM
Εξαρτάται από το περιβάλλον στο οποίο εφαρμόζεται και αναπροσαρμόζεται συνεχώς	Εξαρτάται λιγότερο από το περιβάλλον στο οποίο εφαρμόζεται: πρότυπα καλής πρακτικής
Αναλυτικό και εστιασμένο (προσδιορισμός ενός μοναδικού και εστιασμένου συνόλου προτεραιοτήτων, εστίαση σε βασικούς μοχλούς επιτυχίας)	Περιγραφικό και συνοπτικό (συνοπτική περιγραφή και εκτίμηση του τρόπου ανάπτυξης των διαδικασιών, μη ύπαρξη ιεράρχησης των δραστηριοτήτων)
Υποκειμενικό και βασισμένο σε υποθέσεις (υποθέσεις για την επίτευξη των επιθυμητών επιδόσεων, αντιπροσωπεύει τις απόψεις και γνώσεις της διοίκησης)	Αντικειμενικό και βασισμένο στα γεγονότα (χρήση αντικειμενικών πηγών πληροφόρησης, χρήση ίδιων κριτηρίων και μετρήσεων σε όλες τις επιχειρήσεις, προκειμένου να γίνει η συγκριτική προτυποποίηση)
Επιθυμητή/μελλοντική εικόνα της επιχείρησης (βασιζόμενη στο όραμα της διοίκησης για τη μορφή που επιθυμεί στα επόμενα 2-5 χρόνια, ξεκινά από το μέλλον και φτάνει στο παρόν, για τον εντοπισμό των κενών κατά της εκτέλεσης της στρατηγικής, δεν αναλύει την ποιότητα των σημερινών διαδικασιών, παρουσιάζει τις μεταβολές που απαιτούνται, συχνά εντελώς καινούργιες διαδικασίες)	Τρέχουσα εικόνα της επιχείρησης (παρουσίαση της τρέχουσας κατάστασης των διαδικασιών της επιχείρησης, παρουσίαση αδυναμιών και μερών όπου επιδέχονται βελτίωση βάσει αντικειμενικών εκτιμήσεων, δεν γίνονται εκτιμήσεις ως προς τις ενέργειες πρέπει να επικεντρωθεί με βάση τη μελλοντική της εικόνα, ενθάρρυνση για συνεχή βελτίωση, στοχεύει στη βελτίωση των υπαρχόντων διαδικασιών)
Οι αιτίες και τα αποτελέσματα είναι ξεκάθαρα	Οι αιτίες και τα αποτελέσματα υπονοούνται (το μοντέλο περιλαμβάνει πυλώνες αποτελεσμάτων -enablers και αποτελέσματα που είναι συνδεδεμένα με τη λογική αιτίας-αποτελέσματος, δεν υπάρχει ξεκάθαρη σύνδεση των enablers και των αποτελεσμάτων)
Εξετάζονται μη συστηματικά οι εξωτερικές μεταβλητές (παραδείγματος χάρη το περιβάλλον και τις επιρροές στο κοινωνικό περιβάλλον, εξετάζονται τυπικά κατά τον προσδιορισμό των μετρήσεων)	Εξετάζονται συστηματικά οι εξωτερικές μεταβλητές (οι κοινωνικές μεταβλητές αποτελούν βασικό στοιχείο του EFQM, λόγος χρήσης είναι η συγκριτική προτυποποίηση με τους ανταγωνιστές)

Πίνακας 12: Σύγκριση της Balanced Scorecard και του μοντέλου EFQM

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει πως πιο πρόσφορη είναι η χρήση του μοντέλου EFQM, στις περιπτώσεις που η επιχείρηση στοχεύει:

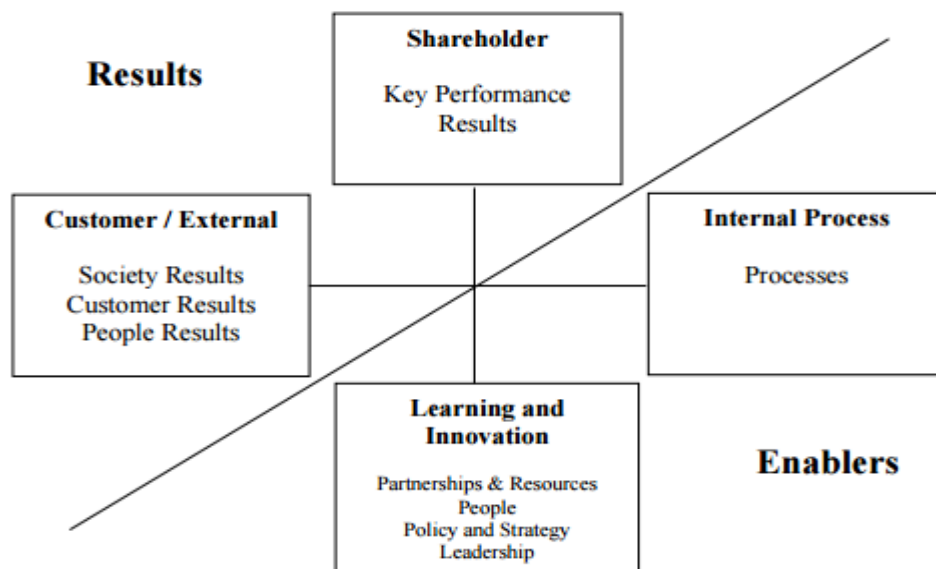
- ✓ Στον έλεγχο των εταιρικών διαδικασιών, έτσι ώστε να εντοπίσει εκείνους, οι οποίοι επιδέχονται βελτίωση.
- ✓ Στην εισαγωγή και εφαρμογή ενός προγράμματος συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών της επιχείρησης.
- ✓ Στην χρήση της συγκριτικής προτυποποίησης
- ✓ Στην αναγνώριση των «καλών πρακτικών».

Από την άλλη, η Balanced Scorecard είναι πιο πρόσφορη, στις περιπτώσεις που η επιχείρηση στοχεύει:

- ✓ Στην ενίσχυση της κατανόησης των αιτιών και των αποτελεσμάτων, έτσι ώστε η διοίκηση να παίρνει απόφαση με βάση τη σωστή πληροφόρηση.
- ✓ Στην ευθυγράμμιση των λειτουργικών ενεργειών της επιχείρησης με τη στρατηγική.
- ✓ Στην ιεράρχηση των στρατηγικών προτεραιοτήτων.
- ✓ Στην αμφίδρομη επικοινωνία της στρατηγικής.
- ✓ Στην ενίσχυση της επικέντρωσης στους μελλοντικούς στόχους και όχι στα χρηματοοικονομικά στοιχεία.

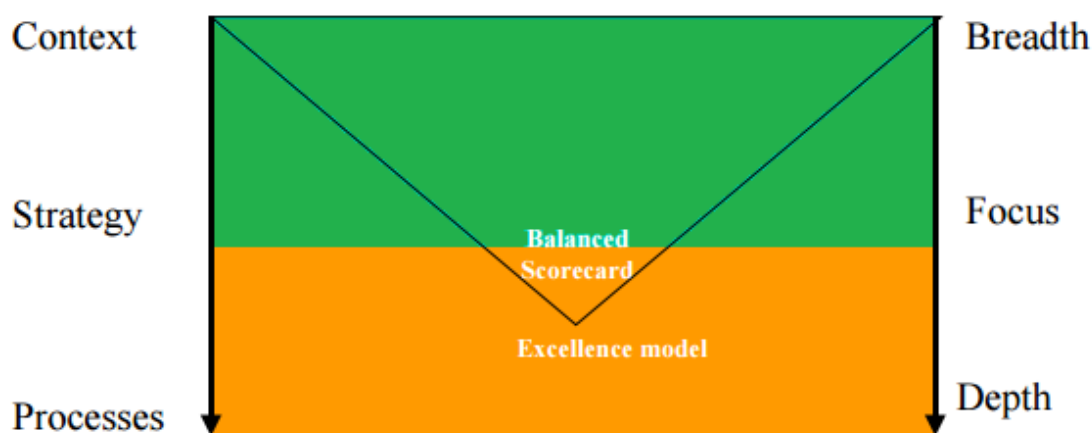
Στην περίπτωση που η επιχείρηση χρησιμοποιήσει ένα μείγμα των δύο μοντέλων τότε το πιο πιθανό είναι να δημιουργηθεί σύγχυση στο εσωτερικό της, λόγω του αποπροσανατολισμού της διοίκησης από τον τελικό στόχο, ακυρώνοντας και τα πλεονεκτήματα που θα μπορούσε να έχει η επιχείρηση από τη χρήση του κάθε εργαλείου χωριστά.

Αντίθετα, αν η επιχείρηση χρησιμοποιήσει και τα δύο μοντέλα αυτούσια ταυτόχρονα, τότε οι δύο προσεγγίσεις λειτουργούν συμπληρωματικά, με πολλά οφέλη για την επιχείρηση.



Διάγραμμα 40: Κοινό πλαίσιο αναφοράς για την Balanced Scorecard και το μοντέλο EFQM

Με την ταυτόχρονη χρήση των δύο προσεγγίσεων, το μοντέλο EFQM συνεχίζει να προσφέρει συστηματική πειθαρχία, που είναι απαραίτητη για τη βελτίωση των διαδικασιών και την αύξηση της παραγωγικότητας, όμως είναι περισσότερο προσανατολισμένη προς τα αποτελέσματα της Balanced Scorecard. Με τη σειρά της, η Balanced Scorecard προσφέρει στρατηγική εστίαση στο μοντέλο του EFQM, καθώς δίνει περιεχόμενο και προσφέρει ξεκάθαρους τρόπους βελτίωσης των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων. Επίσης, οι μετρήσεις της EFQM περιλαμβάνονται στο στρατηγικό σχεδιασμό της Balanced Scorecard. Παράλληλα, το μοντέλο EFQM εκφράζει το υπόβαθρο εφαρμογής, έτσι ώστε να είναι περισσότερο εφικτή η βελτίωση των διαδικασιών της επιχείρησης, καθώς και η ευθυγράμμισή τους με τους στρατηγικούς στόχους, οι οποίοι θέτονται από την Balanced Scorecard. Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει ακριβώς τα προαναφερθέντα:



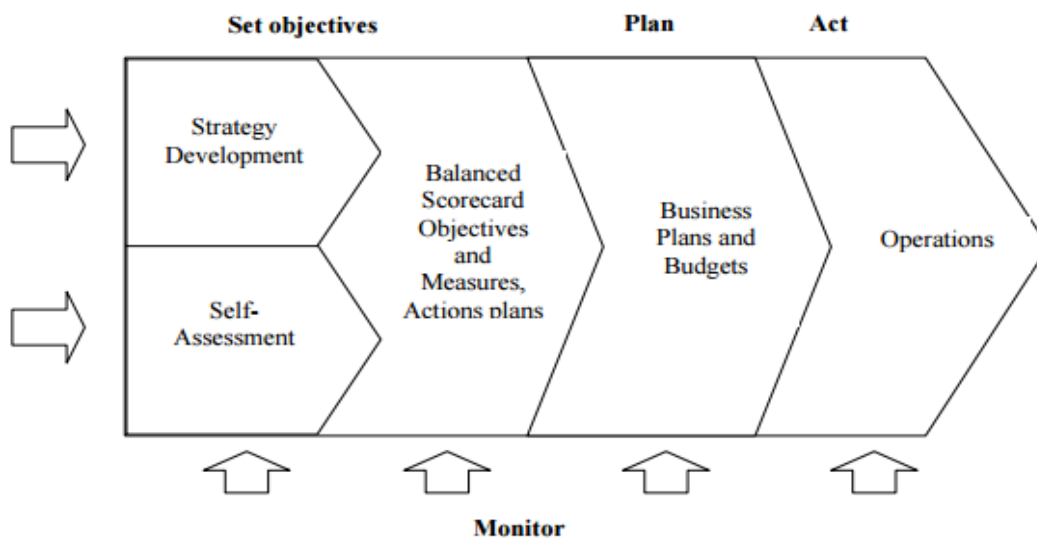
Διάγραμμα 41: Παράλληλη χρήση των Balanced Scorecard και EFQM

Πιο αναλυτικά, στην περίπτωση που η επιχείρηση χρησιμοποιεί το μοντέλο EFQM, εντοπίζονται οι τομείς με τις εξαιρετικές επιδόσεις σε σύγκριση με τα πρότυπα του κλάδου, καθώς επίσης και οι τομείς που στερούνται των βέλτιστων πρακτικών, ωστόσο δεν είναι εμφανής η βαρύτητα του κάθε παράγοντα στις εταιρικές επιδόσεις. Η ιεράρχηση των παραγόντων είναι αρκετά σημαντική, διότι έτσι κατανομονται πιο σωστά οι πόροι. Έτσι, στην περίπτωση που εντοπισθούν αδυναμίες σε τομείς, οι οποίοι δεν είναι ιδιαίτερης σημασίας, η επιχείρηση θα πρέπει να στοχεύσει στη βελτίωση της επίδοσης μόνο μέχρι το ελάχιστο επιθυμητό επίπεδο ποιότητας. Αντίστροφα, αν εντοπισθούν εξαιρετικές επιδόσεις σε τομείς μικρής σημασίας τότε η επιχείρηση θα πρέπει να δαπανά λιγότερους πόρους προς την κατεύθυνση αυτή. Περισσότεροι πόροι πρέπει να διοχετεύονται στους τομείς ιδιαίτερης σημασίας και εμφανίζουν επίδοση κατώτερη των προτύπων. Στο σημείο αυτό, η Balanced Scorecard συμπληρώνει το μοντέλο EFQM, διότι παρέχει τη στρατηγική εστίαση, ιεράρχηση των προτεραιοτήτων και κατανομής των πόρων, συντονισμό των πυλώνων αποτελεσμάτων με τα επιθυμητά αποτελέσματα και παροχή συνεχούς ελέγχου στην πορεία προς την επίτευξη των αποτελεσμάτων. Όλα τα παραπάνω απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 42: Αποτελέσματα από την παράλληλη χρήση της Balanced Scorecard και του μοντέλου EFQM

Αντίστροφα, αφού με την Balanced Scorecard έχουν καθορισθεί οι στρατηγικοί μοχλοί των επιδόσεων της επιχείρησης, οι στόχοι, οι μετρήσεις και οι επιθυμητές ενέργειες, είναι σημαντικό να εκτιμηθεί η ποιότητα των διαδικασιών, οι οποίοι θα τους υποστηρίζουν, καθώς από την ποιότητα θα εξαρτηθεί η εκπλήρωση του οράματος της επιχείρησης. Σε αυτό το σημείο, λοιπόν, το μοντέλο EFQM είναι πολύτιμο, διότι είναι εκείνο, το οποίο θα υποδείξει τις τρέχουσες αδυναμίες της επιχείρησης, οι οποίες εάν δεν αντιμετωπισθούν κατάλληλα θα αποτελέσουν τροχοπέδη για την πορεία της ανάπτυξης της επιχείρησης. Αυτή η πτυχή απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 43: Η παράλληλη χρήση της Balanced Scorecard και του μοντέλου EFQM στον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης

3.3 Σχέση μεταξύ της Balanced Scorecard και της μεθοδολογίας Six Sigma

Η Balanced Scorecard και η μεθοδολογία Six Sigma είναι δύο εναλλακτικές προσεγγίσεις, οι οποίες χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για τη μέτρηση των επιχειρηματικών επιδόσεων. Οι δύο αυτές προσεγγίσεις παρουσιάζουν πολλές ομοιότητες στα χαρακτηριστικά τους, κυριότερες από τις οποίες είναι η προσπάθεια για συνεχή βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης, η οργάνωση των οργανωσιακών διαδικασιών και η επικέντρωση στα συστήματα μετρήσεων. Όπως θα αναλύσουμε και παρακάτω, όταν εφαρμοστούν ταυτόχρονα, το ένα εργαλείο συμπληρώνει το άλλο και μπορούν να διαμορφώσουν ένα καινούργιο μοντέλο, το οποίο μπορεί να αντιμετωπίσει πιο αποτελεσματικά τις απαιτήσεις μιας σύγχρονης επιχείρησης.

Η μεθοδολογία Six Sigma μέσω της συνεχούς βελτίωσης της επίδοσης της επιχείρησης, αποσκοπεί στην μέγιστη ικανοποίηση των πελατών, την προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών με την καλύτερη ποιότητα και ταυτόχρονη αύξηση της παραγωγικότητας με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Για αυτό το λόγο, η μεθοδολογία δίνει μεγάλη έμφαση στην εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης, στη χρήση αυστηρών μεθόδων για τη συλλογή πληροφοριών και στην υιοθέτηση τεχνικών στατιστικών αναλύσεων.

Το Sigma είναι ένα στατιστικό εργαλείο για τη μέτρηση της τυπικής απόκλισης και στα πλαίσια του συγκεκριμένου μοντέλου τη μέτρηση της ικανότητας μιας διαδικασίας να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πελατών, δηλαδή να παράγει προϊόντα χωρίς ελαττώματα. Η τιμή «4 sigma» αντιπροσωπεύει τις επιδόσεις των περισσότερων βιομηχανικών κλάδων, ενώ στόχος του μοντέλου Six Sigma είναι οι επιδόσεις «6 sigma». Η τιμή «6sigma» σημαίνει πως στο ένα εκατομμύριο προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες αντιστοιχούν 3,4 ελαττωματικά προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες. Τα επιτυχημένα προγράμματα Six Sigma στηρίζονται στις παρακάτω βασικές αρχές:

1. Αφοσίωση της ηγεσίας

Η προσέγγιση Six Sigma σχετίζεται με την επίτευξη του μετασχηματισμού της επιχείρησης, γεγονός το οποίο απαιτεί ιδιαίτερες ηγετικές ικανότητες. Οι προσηλωμένοι ηγέτες αποτελούν απόλυτα σημαντικό στοιχείο σε όλα τα προγράμματα Six Sigma. Η δέσμευση στη μεθοδολογία Six Sigma αποδεικνύεται μέσα από την συμπεριφορά, την καθοδήγηση, την ενέργεια και τη δέσμευσή του για την παροχή των απαραίτητων πόρων και κατευθύνσεων. Για την επιτυχή εφαρμογή της μεθοδολογίας δεν απαιτείται η ύπαρξη συγκεκριμένου μοντέλου ηγεσίας.

2. Στρατηγική ευθυγράμμιση και ενσωμάτωση

Στόχος του Six Sigma είναι η επίτευξη σημαντικών εταιρικών επιδόσεων και για το λόγο αυτό είναι αρκετά σημαντικό να ενσωματωθεί σε όλους τους τομείς της εταιρικής δράσης. Χρησιμοποιείται στα τμήματα Μηχανογράφησης, Έρευνας και Ανάπτυξης, Ανάπτυξης του Προϊόντος και άλλα και αποτελεί μέρος των συνηθισμένων εταιρικών πρακτικών (Business As Usual- BAU), σε αντίθεση με τα περισσότερα προγράμματα βελτίωσης των επιδόσεων της επιχείρησης.

3. Εστίαση στον πελάτη

Η όλη ουσία του Six Sigma είναι η πλήρης ικανοποίηση των αναγκών των πελατών επικερδώς. Η διαδικασία ξεκινά με τον καθορισμό των προβλημάτων από τη σκοπιά των πελατών και συνεχίζεται με την προσπάθεια της παραγωγής των επιθυμητών από τους πελάτες προϊόντων και υπηρεσιών και με τη μέτρηση της επίδοσης όσον αφορά την ικανότητα να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πελατών, μέσω του εργαλείου sigma.

4. Ανάληψη ρόλων για όλους τους εργαζομένους

Η μεθοδολογία Six Sigma προβλέπει έναν ρόλο για τον κάθε εργαζόμενο της επιχείρησης. Ωστόσο, απαραίτητο χαρακτηριστικό όλων των προγραμμάτων Six Sigma είναι η κινητοποίηση ενός εξειδικευμένου προσωπικού και ειδικών για την πιο αποτελεσματική ανταπόκριση στο Six Sigma. Στο Six Sigma, το εξειδικευμένο προσωπικό και οι ειδικοί είναι γνωστοί ως Master Black Belts και Black Belts. Οι Black Belts, μετά από εκπαίδευση έξι εβδομάδων στην ποιότητα των εργαλείων, διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και τεχνικές ικανότητες να ηγηθούν της ομάδας και να παρέχουν επιτεύγματα στην επίδοση. Οι Black Belts βοηθούν στον εντοπισμό των ευκαιριών, στη μεταφορά της γνώσης σχετικά με τις μεθοδολογίες βελτίωσης και λειτουργούν ως μέντορες και προπονητές, υπερασπιζόμενοι τη χρήση των εργαλείων και των στρατηγικών του Six Sigma. Οι Master Black Belts ενεργούν ως «ειδικοί» όλων των ομάδων του έργου. Στην ουσία, είναι έμπειροι Black Belts στην βελτίωση των έργων, στην διδασκαλία και στην καθοδήγηση, και στην περισσότερη γνώση των πιο προηγμένων εργαλείων βελτίωσης. Τα μέλη της ομάδας ονομάζονται Green Belts και εργάζονται σε έργα βελτίωσης σε μερικής-απασχόλησης βάση. Οι μαζικές επενδύσεις σε εκπαίδευση Black Belt είναι ένα κύριο χαρακτηριστικό σε όλα τα προγράμματα Six Sigma. Συνήθως υπάρχει ένας Black Belt ανά εκατό υπαλλήλους και ένας Master Black Belt ανά εκατό Black Belts.

5. Εστίαση στην κερδοφορία

Βασικό χαρακτηριστικό της μεθοδολογίας Six Sigma αποτελεί η επικέντρωση της επιχείρησης στην κερδοφορία. Η δράση της επιχείρησης μέσω ενεργειών και διαδικασιών έχουν ως στόχο την μεγιστοποίηση των οικονομικών αποτελεσμάτων και ταυτόχρονα και στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Η μεθοδολογία Six Sigma, εκτός της εστίασης της στην αύξηση της κερδοφορίας μέσω της αποτελεσματικότητας των πρακτικών της επιχείρησης, αποσκοπεί και στην αύξηση των πωλήσεων με την εισαγωγή νέων προϊόντων και στην ποιοτική βελτίωση των ήδη υπαρχόντων προϊόντων.

6. Επικέντρωση στη διαδικασία

Οι διαδικασίες είναι οι μοχλοί επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Η κατανόηση των σημαντικών διαδικασιών και η μείωση της μεταβλητότητάς τους είναι το «κλειδί» για την ικανοποίηση των πελατών. Η κατανόηση της διαδικασίας απαιτεί την χαρτογράφησή τους, την κατανόηση των λειτουργιών της και την ποσοτικοποίηση της ικανότητας στην ανταπόκριση των απαιτήσεων των πελατών. Η γεφύρωση του χάσματος μεταξύ του τι απαιτούν οι πελάτες και του τι παράγουν οι διαδικασίες της επιχείρησης είναι η ουσία του Six Sigma.

7. Επικέντρωση στις μετρήσεις

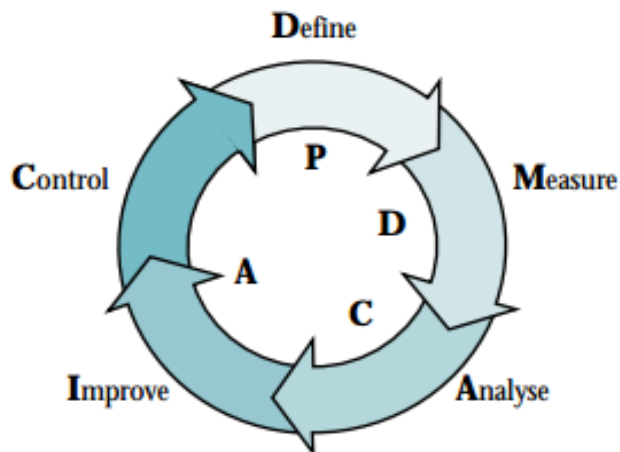
Η διαχείριση και η μέτρηση είναι άρρηκτα συνυφασμένες με τα προγράμματα Six Sigma. Οι επιχειρήσεις με Six Sigma συλλέγουν δεδομένα από όλες τις διαδικασίες, την κύρια αλυσίδα αξίας και αναλύουν και χρησιμοποιούν τα δεδομένα, με στόχο να οδηγήσουν την επιχείρηση προς τη βελτίωση. Μεγάλη έμφαση δίνεται στην κατανόηση της αιτίας και του αποτελέσματος. Η λήψη αποφάσεων βασισμένη σε γεγονότα είναι ο κανόνας.

8. Συστηματική βελτίωση

Στα προγράμματα Six Sigma χρησιμοποιούνται μεθοδολογίες βελτίωσης των πρακτικών (παραδείγματος χάρη Define-Measure-Analyze-Improve-Control-DMAIC, Define-Measure-Analyze-Design-Verify-DMADV), οι οποίες στηρίζονται από ένα πλήθος εργαλείων ποιότητας. Η συστηματική χρήση τέτοιων μεθόδων αποτελεί πλεονέκτημα για τη μεθοδολογία Six Sigma, αλλά και μειονέκτημα, καθώς οι μεγάλες ιδέες που αποφέρουν μεγάλες επιδόσεις, δεν αποτελούν πάντα αποτέλεσμα λογικής και συστηματικής ανάλυσης. Στους περισσότερους οργανισμούς ακολουθείται η μέθοδος DMAIC, η οποία αποτελείται από τις παρακάτω φάσεις:

- Προσδιορισμός (Define): καθορίζονται οι στόχοι του προγράμματος σε όρους ικανοποίησης των πελατών και διαδικασιών.
- Μέτρηση (Measure): μετράται η επίδοση (εισροών, εκροών και διαδικασιών) και υπολογίζεται η τιμή sigma για τη βραχυχρόνια και μακροχρόνια ποιότητα των διαδικασιών.
- Ανάλυση (Analyze): προσδιορίζεται το κενό μεταξύ της τρέχουσας και της επιθυμητής επίδοσης, ιεραρχούνται τα προβλήματα και προσδιορίζονται οι ρίζες των αιτιών των προβλημάτων.
- Βελτίωση (Improve): περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των λύσεων βελτίωσης και επίλυσης των προβλημάτων για να αποτραπεί η επανάληψη, έτσι ώστε οι απαιτούμενοι χρηματοοικονομικοί και άλλοι στόχοι επίδοσης να επιτευχθούν. Σε αυτή τη φάση συνήθως η πιλοτική εφαρμογή αναλαμβάνει το έργο.
- Έλεγχος (Control): εφαρμόζονται πλήρως οι βελτιωμένες διαδικασίες και χρησιμοποιούνται συστήματα ISO 9000 και ο στατιστικός έλεγχος των διαδικασιών. Μετά από κάποιο εύλογο χρονικό διάστημα, εκτιμάται εκ νέου η ποιότητα των διαδικασιών, έτσι ώστε να ελέγξουν την αποτελεσματικότητα των ενεργειών.

Ο κύκλος DMAIC απεικονίζεται παρακάτω:



Διάγραμμα 44: Η μεθοδολογία βελτίωσης DMAIC

9. Οργανωσιακή μάθηση

Η πρόσβαση των εργαζομένων στη γνώση και στα συστήματα πληροφόρησης ενθαρρύνει την οργανωσιακή μάθηση. Επίσης, σημαντικό χαρακτηριστικό είναι η προσωπική εξέλιξη και μάθηση.

10. Συνεχής κινητοποίηση

Οι αμοιβές των εργαζομένων και των υψηλόβαθμων στελεχών αποτελούν συνάρτηση των επιδόσεων τους κατά την εφαρμογή του προγράμματος Six Sigma. Παρέχονται κίνητρα στους εργαζομένους και επιβραβεύονται οι εξαιρετικές τους επιδόσεις.

Στην περίπτωση που η Balanced Scorecard και η μεθοδολογία Six Sigma εφαρμοσθούν ταυτόχρονα, τότε δημιουργούν ένα νέο μοντέλο, το οποίο ονομάζεται Six Sigma- Balanced Scorecard. Το καινούργιο μοντέλο δανείζεται χαρακτηριστικά και από τις δύο προσεγγίσεις, γεγονός που το κάνει να αντιμετωπίζει αποτελεσματικότερα τις προκλήσεις του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Πιο αναλυτικά, για κάθε ενέργεια, διαδικασία, πρακτική κατασκευάζεται ένα μοντέλο, το οποίο κατέχει τους βασικούς επιχειρηματικούς στόχους σε συνδυασμό με τις μετρήσεις τους και για τις τέσσερις διαστάσεις της Balanced Scorecard. Στο μοντέλο αυτό, ο βαθμός επίτευξης απεικονίζεται με χρώματα (πρασινό, κίτρινο, κόκκινο). Το πράσινο χρώμα αντιπροσωπεύει την πραγματοποίηση της επιθυμητής επίδοσης, το κίτρινο χρώμα υποδεικνύει την πρόταση για παρακολούθηση της τάσης της επίδοσης, και στην περίπτωση που είναι αναγκαίο να ληφθούν μέτρα αντιμετώπισης για τη διόρθωση της κατάστασης, ενώ το κόκκινο συμβολίζει την απαραίτητη μεταβολή των διαδικασιών, έτσι ώστε να είναι εφικτή η επίτευξη των επιθυμητών επιδόσεων.

Στη δημιουργία του καινούργιου μοντέλου, και οι δύο προσεγγίσεις προσφέρουν κάποια θετικά χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα, η Balanced Scorecard:

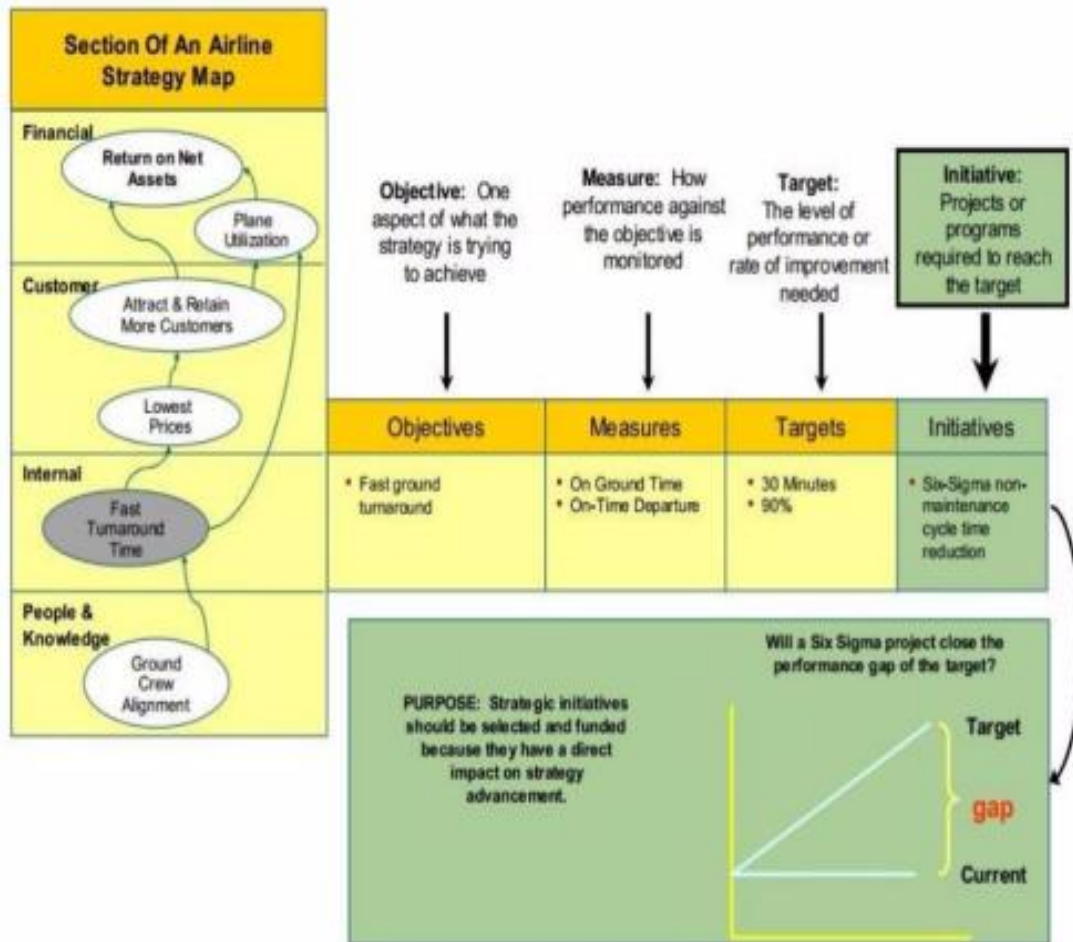
- Προσφέρει το στρατηγικό πλαίσιο για τη βελτίωση των διαδικασιών.
- Μεταφράζει τους στρατηγικούς στόχους σε βρατούς και χειροπιαστούς στόχους.
- Προσδιορίζει τις μετρήσεις, που είναι κατάλληλες για τους στρατηγικούς στόχους, που έχουν επιλεγεί από την επιχείρηση.
- Εκτιμά τις πραγματικές επιδόσεις ανάλογα με το βαθμό σημασίας τους.
- Βοηθά στην σωστή κατανομή των πόρων στην επιχείρηση.

Η μεθοδολογία Six Sigma:

- Είναι εκείνη που εκτελεί τη στρατηγική, χρησιμοποιώντας εργαλεία βελτίωσης των επιδόσεων.
- Συνδέει τις μετρήσεις με τους στόχους με τους κρίσιμους παράγοντες ποιότητας.
- Αντιμετωπίζει τα κενά των επιδόσεων, με την εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών.
- Λαμβάνει υπόψη τις απόψεις των πελατών, έτσι ώστε να εντοπίσει τις καινούργιες ευκαιρίες.

Παρακάτω, παρουσιάζουμε ένα παράδειγμα ταυτόχρονης εφαρμογής της Balanced Scorecard και της μεθοδολογίας Six Sigma σε μια αεροπορική επιχείρηση, παρέχοντας η Balanced Scorecard το στρατηγικό πλαίσιο για την εφαρμογή του προγράμματος Six Sigma, το οποίο θα καλύψει με τη σειρά του τα «χάσματα», που θα παρατηρηθούν στις επιδόσεις της επιχείρησης. Στο αριστερό μέρος του διαγράμματος απεικονίζεται το μέρος του στρατηγικού χάρτη, το οποίο περιγράφει τις ενέργειες που θα πραγματοποιηθούν σε κάθε διάσταση της Balanced Scorecard. Τα βέλη εκφράζουν τις σχέσεις αιτιών-αποτελεσμάτων μεταξύ των στρατιωτικών ενεργειών. Κινούμενοι από αριστερό στο δεξί μέρος του διαγράμματος, κάθε ενέργεια αντιστοιχεί σε μια μέτρηση, ένα στόχο και μια δραστηριότητα. Όπως βλέπουμε και στο διάγραμμα, η αεροπορική εταιρία έχει ως στόχο την αύξηση της απόδοσης των καθαρών κεφαλαίων της. Ο στόχος αυτός μπορεί να επιτευχθεί μέσω της διασφάλισης ενός καλά εκπαιδευμένου προσωπικού στο έδαφος, το οποίο θα είναι σε ετοιμότητα να εκτελεί γρηγορότερα τις διαδικασίες απογείωσης και προσγείωσης των αεροσκαφών. Η επίτευξη των δύο αυτών διαδικασιών θα επιτρέψει στην εταιρία τη μείωση των τιμών, γεγονός που θα συνεισφέρει στη διατήρηση των πιστών πελατών αλλά και στην προσέλκυση νέων. Στόχος

της εταιρίας είναι η παραμονή των αεροσκαφών στο έδαφος για τριάντα λεπτά το μέγιστο αλλά και η έγκαιρη αναχώρηση σε ποσοστό 90%. Για τη βελτίωση αυτών των διαδικασιών χρησιμοποιείται από την εταιρία το εργαλείο Six Sigma. Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει την ταυτόχρονη χρήση των Balanced Scorecard και Six Sigma:



Διάγραμμα 45: Μοντέλο Six Sigma- Balanced Scorecard

3.4 Σχέση μεταξύ της Balanced Scorecard και του συστήματος που βασίζεται στους στόχους (Management by Objectives- MBO)

Το μοντέλο Management by Objectives εισήχθη πρώτη φορά στις επιχειρήσεις το 1950 ως ένα σύστημα, το οποίο ονομαζόταν «management by objectives» (Drucker, 1995). Ο Peter Drucker, ως ιδρυτής αυτού του συστήματος υποστήριξε πως η βάση αυτού του συστήματος είναι η απόλυτη διασύνδεση των στόχων της επιχείρησης, ως τρόπος για την βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης και για την αύξηση της κερδοφορίας. Μετά τις αρχικές ιδέες του Drucker για τη διασύνδεση των στόχων, ο ίδιος προχώρησε σε ένα σύστημα διοίκησης της επιχειρησιακής επίδοσης, το οποίο ονομάστηκε Management by Objectives (διοίκηση βασισμένη σε στόχους). Η πρακτική χρήση βασιζόταν στη θεωρία του McGregor, σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά, που καλούταν Θεωρία Υ. Αντίθετα, η θεωρία Χ υποστήριζε πως ο άνθρωπος αντιπαθεί την εργασία, για αυτό το λόγο θα πρέπει να εκφοβίζεται και να ελέγχεται από τους ανώτερους του, έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικός. Σύμφωνα με τη Θεωρία Υ, ο μέσος άνθρωπος αντιμετωπίζει την εργασία ως μια φυσική ενασχόληση, όπως η ψυχαγωγία και η ξεκούραση. Έτσι, αν οι εργαζόμενοι εμπλακούν στη διαδικασία προσδιορισμού των στόχων, μπορούν να αυτό-ελέγχονται, και συνεπώς και η παραγωγικότητά τους να αυξηθεί με τον καθορισμό αλληλένδετων στόχων και με την υιοθέτηση του συστήματος διοίκησης με βάση τους στόχους. Μετά την υιοθέτηση του συστήματος στην General Mills, το σύστημα έγινε ευρέως γνωστό, κυρίως στις δεκαετίες 1960 και 1970. Τα βασικά χαρακτηριστικά του συστήματος είναι τα εξής:

1. Ο καθορισμός στόχων για όλες τις θέσεις των εργαζομένων της επιχείρησης
2. Η χρήση κοινών στόχων
3. Η σύνδεση των στόχων με την εταιρική στρατηγική
4. Έμφαση στη μέτρηση της επίδοσης και στον έλεγχο
5. Η δημιουργία ενός συστήματος ανασκόπησης και ανακύκλωσης.

Τα βήματα εκτέλεσης του συστήματος είναι τα παρακάτω:

1. Η αναγνώριση της στρατηγικής της επιχείρησης, έτσι ώστε να υπάρχουν καθορισμένοι στρατηγικοί στόχοι.
2. Ο καθορισμός στόχου από κοινού. Ο καθορισμός των στόχων θα πρέπει να γίνεται σε συνεργασία της διοίκησης με τους εργαζομένους και να συνδέονται μεταξύ τους σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.
3. Σύνδεση των στόχων με την αμοιβή. Η σύνδεση των αμοιβών με τους στόχους αποσκοπεί στην κινητοποίηση των εργαζομένων.
4. Ανάπτυξη σχεδίων δράσης. Η ανάπτυξη των σχεδίων δράσης βοηθούν στην αναγνώριση πιθανών προβλημάτων και στην αποτελεσματική κατανομή των πόρων. Τα σχέδια κινητοποιούν του εργαζομένους και ενθαρρύνουν την καινοτομία. Τα σχέδια δράσης θα πρέπει να αναπτύσσονται με συνεργασία της διοίκησης και των εργαζομένων.
5. Περιοδική ανασκόπηση των αποτελεσμάτων έναντι των καθορισμένων στόχων. Η διοίκηση θα πρέπει να ενημερώνεται σχετικά με την πορεία καθώς επίσης και για τα μη αναμενόμενα προβλήματα, που μπορεί να έχουν προκύψει, έτσι ώστε να προβούν σε διορθωτικές ενέργειες στην περίπτωση που η διοίκηση το κρίνει κατάλληλο. Το κύριο σημείο εστίασης στην ανασκόπηση αποτελεί το χάσμα μεταξύ της πραγματικής επίδοσης και των καθορισμένων στόχων. Η διαδικασία αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει αναγνώριση και επιβράβευση για την απόδοση των εργαζομένων και ανάλυση των περιπτώσεων για περαιτέρω βελτίωση.

6. Ανασκόπηση της επιχειρηματικής επίδοσης. Το τελευταίο βήμα της εκτέλεσης του συστήματος είναι η περιοδική ανασκόπηση ολόκληρου του συστήματος, η οποία παρέχει την ανάδραση στο πρώτο βήμα της διαδικασίας εκτέλεσης. Η ανασκόπηση αυτή αποσκοπεί στην εξασφάλιση πως όλες οι διαδικασίες εφαρμόζονται σύμφωνα με τις προσδοκίες και των στρατηγικών στόχων, οι οποίοι συνεχίζουν να βρίσκονται στον πυρήνα του συστήματος.

Όπως συνειδητοποιούμε από όλα τα παραπάνω, οι διαδικασίες διοίκησης της Balanced Scorecard είναι παρόμοιες με εκείνες του συστήματος που βασίζεται στους στόχους, αναφορικά με τις πορεία εφαρμογής και τις βασικές αξίες. Στην ουσία, και τα δύο συστήματα στηρίζονται στην αλληλοσυσχέτιση των στόχων σε όλη την επιχείρηση. Και τα δύο συστήματα έχουν ως πυρήνα τους τον καθορισμό των στόχων (κατανοητούς και μετρήσιμους) σε συνδυασμό με το μοντέλο του ανθρωπίνου παράγοντα, το οποίο απαιτεί συνεργασία στα πλαίσια της επιχείρησης. Μια ακόμη ομοιότητα των δύο συστημάτων είναι η σύνδεση των αμοιβών προς τους εργαζομένους με τα επίπεδα των επιπέδων επίδοσής τους.

Από την πλευρά των διαφορών ανάμεσα στην Balanced Scorecard και του συστήματος, που βασίζεται στους στόχους, ο βαθμός σαφήνειας διαφέρει στο κάθε σύστημα. Η Balanced Scorecard βασίζεται στην κοινή επιλογή στόχων και μετρήσεων και το περιεχόμενο της είναι πιο σαφές. Αντίθετα, το σύστημα που βασίζεται στους στόχους στην από κοινού καθορισμό των στόχων και μετρήσεων, αλλά χωρίς να αναλύονται οι στόχοι και οι μετρήσεις, σε σύγκριση με την Balanced Scorecard περιγράφει πλήρως τους στόχους και τις μετρήσεις και για τις τέσσερις διαστάσεις της. Η διάκριση των στόχων σε διαστάσεις είναι αρκετά σημαντική, έτσι ώστε η επιχείρηση να εστιάζει σε όλες τις πτυχές της.

Παρόλο τις ομοιότητες των δύο συστημάτων, το σύστημα που είναι βασισμένο στους στόχους απέτυχε στην εφαρμογή, και αυτό διότι δεν κατάφερε να γίνει κατανοητό από τους ιθύνοντες, τόσο στο περιεχόμενό του όσο και στους απώτερους στόχους του. Οι δύο κύριοι λόγοι αποτυχίας εφαρμογής του συστήματος, που βασίζεται στους στόχους είναι:

- a) Η μερική εφαρμογή του συστήματος, δηλαδή η εφαρμογή του μόνο ως συστήματος αξιολόγησης της επίδοσης της επιχείρησης και όχι και ως σύστημα για τη σύνδεση των στόχων της και
- b) Η αδυναμία μεταστροφής του συστήματος από τις αρχές της επιστημονικής διοίκησης (scientific management) στις αρχές του μοντέλου διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, το οποίο ήταν η θεωρητική βάση του συστήματος.

3.5 Σχέση μεταξύ της Balanced Scorecard και του Πρίσματος Επιδόσεων

Το Πρίσμα Αποδόσεων (Performance Prism) αποτελεί ένα από τα πιο ολοκληρωμένα συστήματα μέτρησης της επίδοσης μιας επιχείρησης. Το Πρίσμα επιδόσεων προέκυψε μετά από ενδελεχή μελέτη των βασικότερων συστημάτων μέτρησης της αποδοτικότητας από τους Kennerly & Neely (2001). Οι μελετητές εντόπισαν τα βασικά χαρακτηριστικά, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τους, και στην συνέχεια ανέπτυξαν ένα νέο ενοποιημένο μοντέλο, το Πρίσμα Επιδόσεων (Performance Prism), με τη φιλοδοξία να ενσωματώσει όλα τα αναγκαία κριτήρια για το σχεδιασμό ενός επιτυχημένου συστήματος μέτρησης των επιδόσεων, αντιμετωπίζοντας ταυτόχρονα και τις αδυναμίες όλων των υπολοίπων επιμέρους συστημάτων.

Σύμφωνα με τους Kennerley & Neely, τα σημαντικότερα συστήματα, που αναπτύχθηκαν ήταν από τους Keegan et al (1989), Cross & Lynch (1988-1989), Fitzgerald et al. (1991), Epstein & Manzoni (1997) και Kaplan & Norton (1992), οι οποίοι θέτουν τα εξής βασικά χαρακτηριστικά:

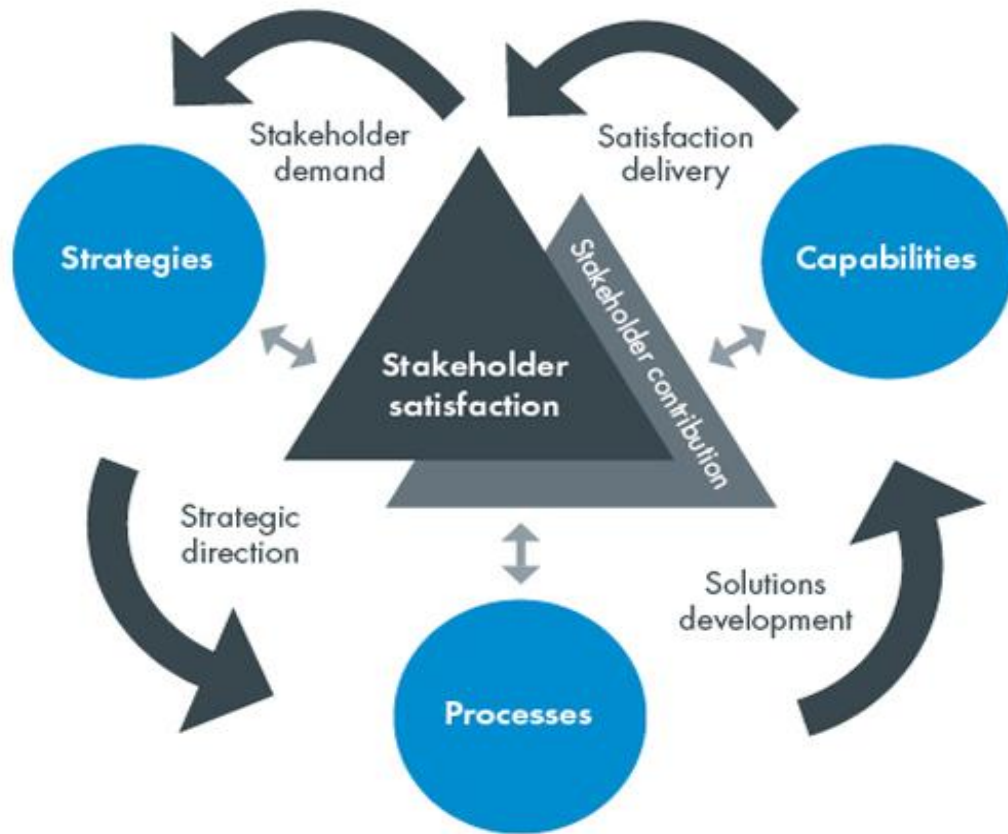
- Τα μοντέλα των Keegan et al. (1989) και των Kaplan & Norton (1992) παρουσιάζουν μια πιο ισορροπημένη εικόνα της επιχείρησης, καθώς στα μοντέλα τους περιλαμβάνουν χρηματοοικονομικές και μη χρηματοοικονομικές μετρήσεις, εσωτερικές και εξωτερικές μετρήσεις, καθώς επίσης και μετρήσεις αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.
- Το μοντέλο Kaplan & Norton(1992) είναι ένα πολυδιάστατο μοντέλο, δηλαδή προσπαθεί να εκτιμήσει την κατάσταση της επιχείρησης από όλες τις σημαντικές πτυχές της. Είναι μια συνοπτική περιγραφή της επιχείρησης.
- Το μοντέλο του Πίνακα Επιδόσεων (Tableau de Bord) είναι ένα ενοποιημένο σύστημα μέτρησης, διότι αντιμετωπίζει με ενιαίο τρόπο τις λειτουργίες της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα.

Έτσι, οι Kennerley & Neely (2001) προσπάθησαν να ενσωματώσουν στο μοντέλο όλα τα θετικά χαρακτηριστικά όλων των συστημάτων μέτρησης επιδόσεων και τα πλεονεκτήματά τους, αποφεύγοντας τις αδυναμίες των συστημάτων.

Ο Πίνακας Επιδόσεων αποτελείται από πέντε πτυχές:

1. Η ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders).
2. Οι στρατηγικές.
3. Ο προσδιορισμός των διαδικασιών.
4. Δεξιότητες και ικανότητες.
5. Συνεισφορά των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders).

Πιο αναλυτικά, η πρώτη πτυχή του Πρίσματος Επιδόσεων αναφέρεται στην ανάγκη της ικανοποίηση όλων των παραγόντων (stakeholders), που σχετίζονται με την επιχείρηση. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι μέτοχοι και οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης, ενώ κάποιοι άλλοι είναι οι προμηθευτές, οι επενδυτές, οι πελάτες, οι εργαζόμενοι, οι κοινωνικές ομάδες πίεσης και άλλοι. Μετά τον προσδιορισμό των ενδιαφερόμενων μερών, στη συνέχεια ερευνάται το κατά πόσο έχουν σχεδιαστεί οι στρατηγικές για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Η τρίτη πτυχή του Πρίσματος Επιδόσεων αναφέρεται στον προσδιορισμό των διαδικασιών εκείνων, που θα επιφέρουν βελτίωση και ενίσχυση στις ήδη υπάρχουσες διαδικασίες. Η τέταρτη πτυχή εξετάζει τις ικανότητες και τις δεξιότητες, οι οποίες απαιτούνται για την ενίσχυση των διαδικασιών, ενώ η πέμπτη πτυχή του μοντέλου, η οποία αποτελεί και το πυρήνα του, εστιάζεται στη συνεισφορά που απαιτείται από την πλευρά των παραγόντων (Stakeholders), έτσι ώστε να διατηρηθούν και να αναπτυχθούν οι δεξιότητες, που προσδιορίστηκαν στην τέταρτη πτυχή του μοντέλου. Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται το Πρίσμα Επιδόσεων:



Διάγραμμα 46: Το Πρίσμα Επιδόσεων (Performance Prism)

Από την παραπάνω ανάλυση μπορούμε να πούμε πως το Πρίσμα Επιδόσεων παρέχει μια σύνοψη της κατάστασης των επιδόσεων της επιχείρησης, ενώ παράλληλα παρέχει και πολύ σημαντικές πληροφορίες προς τη διοίκηση της επιχείρησης από όλες τις πτυχές του μοντέλου. Το μοντέλο αυτό μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, με ενοποιημένο τρόπο, αναφορικά με τις λειτουργίες της επιχείρησης και τα ιεραρχικά επίπεδα. Το μοντέλο αυτό θεωρείται πολυδιάστατο, καθώς με τις πέντε πτυχές του καλύπτει όλους τους τομείς των εταιρικών επιδόσεων και ταυτόχρονα παρουσιάζει μια εξισορροπημένη εικόνα της επιχείρησης, καθώς περιλαμβάνει χρηματοοικονομικές και μη χρηματοοικονομικές μετρήσεις, εσωτερικές και εξωτερικές μετρήσεις και μετρήσεις αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

Συμπερασματικά παρατηρούμε ότι το Πρίσμα Επιδόσεων αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα ολοκληρωμένα συστήματα μέτρησης των επιδόσεων της επιχείρησης. Αποτελεί ένα υπερσύνολο της Balanced Scorecard, καθώς ενσωματώνει τις υποθέσεις που το χαρακτηρίζουν, όμως παρουσιάζει ορισμένα προβλήματα στην εφαρμογή του, λόγω του ότι είναι αρκετά περίπλοκο. Παράλληλα δεν παρέχει τη δυνατότητα ευχερούς επιλογής των θετικών χαρακτηριστικών από κάθε σύστημα μέτρησης της αποδοτικότητας της επιχείρησης, που ενσωματώνει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Μελέτη περιπτώσεων εφαρμογής της Balanced Scorecard

4.1 Μελέτη περίπτωσης της Wells Fargo

Η Wells Fargo, η οποία αποτελεί τον ηγέτη στις ηλεκτρονικές τραπεζικές συναλλαγές, χρησιμοποίησε την Balanced Scorecard στην ομάδα online χρηματοοικονομικών υπηρεσιών (Online Financial Services- OFS) για την παρακολούθηση και την μέτρηση της επίδοσης. Η ομάδα των OFS αναπτύσσει και υποστηρίζει υπηρεσίες, που επιτρέπουν στους ήδη υπάρχοντες αλλά και σε μελλοντικούς πελάτες να συναλλάσσονται τραπεζικά μέσω του διαδικτύου. Η νέα αυτή κατανομή αντιμετωπίζει ραγδαίες αλλαγές και πρέπει να επενδύσει σε μεγάλο βαθμό σε νέες τεχνολογίες αλλά και στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. Οι online χρηματοοικονομικές υπηρεσίες δυσκολεύονται στο να ισορροπήσουν την ανάγκη για μια σαφώς καθορισμένη στρατηγική και μετρήσιμων στόχων με την ευελιξία, η οποία απαιτείται σε ένα δυναμικό περιβάλλον. Η Wells Fargo αποτελούσε έναν πολιτισμό που περιλαμβάνει τις οικονομικές επιδόσεις. Ωστόσο, η διοίκηση των OFS πιστεύουν πως η δραστηριότητά της δεν μπορεί να μετρηθεί και να αξιολογηθεί με βάση και μόνο τους οικονομικούς δείκτες. Για παράδειγμα, η ομάδα των υπηρεσιών αυτών δεν ήταν ακόμα επικερδής, αλλά παρείχε ένα βασικό συστατικό για την μακροπρόθεσμη στρατηγική της τράπεζας. Η ομάδα των OFS υποστήριξε πως η Balanced Scorecard θα τους επέτρεπε να αναπτύξουν μια σειρά ολοκληρωμένων, πολυδιάστατων μέτρων για την αξιολόγηση της επίδοσης σύμφωνα με τους στόχους της και να επικοινωνήσει και ενημερώσει την στρατηγική της σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Από τότε που είχε ξεκινήσει να λειτουργεί, η Wells Fargo Bank έχει επικεντρωθεί στη χρήση οικονομικών μέτρων για την αξιολόγηση των επιδόσεων και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Με έδρα το San Francisco, η Wells Fargo ήταν η δεύτερη μεγαλύτερη τράπεζα στην Καλιφόρνια και μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής με περίπου \$100 δις στο ενεργητικό το 1997. Από το Δεκέμβριο του 1997, η Wells Fargo εξυπηρετούσε δέκα εκατομμύρια νοικοκυριά σε δέκα δυτικές πολιτείες, ενώ λειτουργούσε με πάνω από 1.900 καταστήματα και 4.400 αυτόματα ταμειολογιστικά μηχανήματα.

Καθώς ο τραπεζικός κλάδος συνέχισε να αναπτύσσεται, οι μετατοπίσεις στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των καταναλωτών, έχουν αναγκάσει τις τράπεζες να είναι πιο επιθετικές και ανταγωνιστικές στις υπηρεσίες, που παρέχουν. Η Wells Fargo ανέθεσε την επιχείρηση να είναι στην πρώτη γραμμή αυτού του ανταγωνισμού στον τραπεζικό κλάδο. Χρησιμοποίησε καινοτόμο τρόπο σκέψης για να παράγει τέτοιες ιδέες, όπως η παράταση ωρών, συμπεριλαμβάνοντας και το Σαββατοκύριακο και η ύπαρξη αυτόματων μηχανημάτων σε παντοπωλεία. Με τον τρόπο αυτό και εφαρμόζοντας τέτοιες ιδέες, η Wells Fargo ήταν σε θέση να «τονώσει» την εικόνα της και να προσελκύσει πολλούς νέους πελάτες.

Αυτό ήταν καθαρά το ζήτημα το 1995, όταν η Wells Fargo όταν ξεκίνησε τις Online Financial Services (Electronic Banking, PC Banking, Internet Banking). Οι υπηρεσίες αυτές ξεκίνησαν αργά, με περίπου 10.000 καταναλωτές ή ένα τις εκατό της βάσης των τρεχουσών πελατών, έχοντας πρόσβαση στους λογαριασμούς τους μέσω διαδικτύου. Οι αριθμοί αυτοί δεν σταμάτησαν την επέκταση της παρουσίας των υπηρεσιών OFS της Wells Fargo μέσω διαδικτύου, και σύντομα εισάγονται καινούργια θέματα, όπως μια ιστοσελίδα και οι πληρωμές λογαριασμών μέσω διαδικτύου.

Η διοίκηση κατανόησε τη σημαντικότητα της συνέχισης της πελατείας και πίστευε έντονα πως το διαδίκτυο δεν ήταν απλά το επόμενο βήμα, αλλά θα αποτελούσε σύντομα πολύ σημαντικό μέρος της καθημερινής ζωής, με μια παράλληλη ανάπτυξη των υπολογιστών και του διαδικτύου. Ενώ η τράπεζα συνέχιζε να ζητά περισσότερους πόρους σε μια προσπάθεια να προσελκύσει περισσότερους πελάτες για τις υπηρεσίες OFS, εξακολουθούσε να αντιμετωπίζει αρκετά προβλήματα. Αρχικά, ως πρώτη κίνηση, που χρειάζεται είναι να συνεχίσει να ενισχύει και να βελτιώνει την πελατειακή βάση, η οποία είχε πρόσβαση στους λογαριασμούς μέσω διαδικτύου. Η Wells Fargo βρισκόταν σε ένα περιβάλλον ανάπτυξης, όπου αναπτύσσονταν συνεχώς καινούργια έργα και ευκαιρίες τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά.

Δεύτερον, όπως η Wells Fargo ξεκίνησε να έχει επιτυχία στην ομάδα των υπηρεσιών OFS, πολλές τράπεζες έσπευσαν να εφαρμόσουν τα ίδια προϊόντα, αυξάνοντας έτσι την ανταγωνιστικότητα στην αγορά των OFS υπηρεσιών. Τέλος, η αναγνώριση του κόστους και των εσόδων δεν ήταν συγκεκριμένη με την ομάδα των συγκεκριμένων υπηρεσιών. Τα έξοδα πραγματοποιήθηκαν για το ξεκίνημα αυτού του νέου τμήματος, αλλά εξοικονομούσε κόστη, τα οποία θα είχαν άλλα τμήματα. Στο παρελθόν, η στάση της Wells Fargo στην επιτυχία ήταν αυστηρώς οικονομική, αλλά τα αποτελέσματα των υπηρεσιών OFS δεν ήταν τόσο σαφή ή γρήγορα κατανοήσιμα από τα εσωτερικά και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέλη. Έπρεπε, λοιπόν, κάτι να αλλάξει, έτσι ώστε να μετατοπισθεί το επίκεντρο σε πιο μακροπρόθεσμους στόχους και σε καλύτερη ευθυγράμμιση των καθημερινών δραστηριοτήτων για τη μακροπρόθεσμη στρατηγική της. Η Wells Fargo έπρεπε να αναπτύξει ένα βασικό κομμάτι υποδομών, με σκοπό να ευθυγραμμίσουν τη στρατηγική του τμήματος OFS με τα καθημερινά σχέδια εκτέλεσης και να μεταφράσουν αυτές τις εκτελέσεις σε αποτελέσματα μετρήσεων. Το εργαλείο αυτό θα επέτρεπε την επικοινωνία της ομάδας OFS με την διευθυντική ομάδα της Wells Fargo, αλλά θα επέτρεπε επίσης την επικοινωνία της με τα άλλα τμήματα της επιχείρησης.

Η Wells Fargo αποφάσισε να αναπτύξει μια Balanced Scorecard για δύο κυρίως λόγους:

1. Η Balanced Scorecard παρείχε έναν μηχανισμό για την εξασφάλιση της υποστήριξης των σχεδίων της ομάδας OFS στο συνολικό όραμά της, δημιουργώντας παράλληλα ένα σύνολο αντικειμενικών μέτρων επίδοσης.
2. Η Balanced Scorecard θέτει ένα ασφάλιστρο στα στοιχεία εκείνα που συνθέτουν την επιτυχία, με την τοποθέτηση μιας ισχυρής έμφασης στα ποσοτικά μέτρα για την αξιολόγηση των επιδόσεων της επιχείρησης.

Η Balanced Scorecard βοηθά την διοίκηση να μένει σε επαφή με όλους τους στόχους. Πιο συγκεκριμένα:

- Οι ηγέτες της Wells Fargo OFS αναγνώρισαν πως τα οικονομικά μέτρα ήταν ανεπαρκή στη σύλληψη και την επικοινωνία με τη θέση, του στόχους και την επίδοση της επιχειρηματικής τους μονάδας. Είχαν την ανάγκη να προσδιορίσουν τους παράγοντες, που οδηγούσαν την επιχείρησή τους και να αναπτύξουν έναν τρόπο για να τους μετρούν.
- Οι συνεχείς μεταβαλλόμενη φύση της τεχνολογίας απαιτούσε την προσαρμογή των OFS, έτσι ώστε να συνεχίσουν. Η συνεχής αλλαγή ζητούσε ένα εργαλείο, που θα βοηθούσε όλους να διατηρήσουν την επικέντρωσή τους στην τελική στρατηγική της επιχείρησης και να αποφύγει να μείνει βυθισμένη στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών.
- Όντας ένα κέντρο κόστους και μικρού κέρδους εσόδων απαιτεί μια βαθιά κατανόηση των στρατηγικών προθέσεων.

- Το πρώτο βήμα απαιτεί την εναρμόνιση της μακροπρόθεσμης σκέψης με βραχυπρόθεσμες μετρήσεις.
- Εάν η μεγιστοποίηση του κέρδους είναι ο γενικός στόχος, οι υπηρεσίες OFS δεν θα αποτελούν παράγοντα που συμβάλει στις καθαρά οικονομικές μετρήσεις, γεγονός που απαιτεί την κατανόηση του σκοπού- στρατηγικής.

Η Wells Fargo θα πρέπει να έχει τέσσερις κύριους στόχους κατά την επιδίωξη αύξησης των εσόδων ανά πελάτη. Αρχικά, θα πρέπει να επικεντρωθούν στη βελτίωση της λειτουργικότητας των συναλλαγών από την αρχή μέχρι το τέλος. Εξασφαλίζοντας μια γρήγορη και εύκολη συναλλαγή για τον πελάτη μειώνει το κόστος των συναλλαγών τους και αυξάνει την αξία της υπηρεσίας, που προσφέρει η Wells Fargo. Θα έπρεπε να μειώσουν τον χρόνο επίλυσης για θέματα είτε τεχνικά είτε κατά την εγγραφή. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την εκπαίδευση των υπαλλήλων του τηλεφωνικού κέντρου, έτσι ώστε να παρέχεται γρήγορη βοήθεια στους πελάτες. Μια μείωση του χρόνου επίλυσης συνεπάγεται λιγότερη εργασία, ευτυχισμένους πελάτες και περισσότερες εγγραφές.

Μέσω των κλήσεων στο τηλεφωνικό κέντρο, οι υπάλληλοι θα έπρεπε να καταγράφουν τα θέματα, έτσι ώστε να μελετηθούν από τους αρμόδιους και να αντιμετωπίσουν τη ρίζα των προβλημάτων των τηλεφωνημάτων. Χρησιμοποιώντας την πληροφόρηση, θα μπορούσαν τώρα να αναπτύξουν εργαλεία αυτοβοήθειας για τις εγγραφές, τα οποία θα ήταν πιο αποτελεσματικά στην γρήγορη εγγραφή των πελατών και έτσι, να μειωθούν και τα τηλεφωνήματα για την επίλυση προβλημάτων.

Στη συνέχεια, θα πρέπει να καταβληθεί προσπάθεια και να επιδιώξουν την άψογη ολοκλήρωση των διασταυρούμενων πωλήσεων (cross-selling) στην ιστοσελίδα τους.

Επίσης, τα προϊόντα θα πρέπει να προσφέρονται σε συνδυασμό με κάποια συναφή προϊόντα. Για να βεβαιωθούν πως οι υπηρεσίες της Wells Fargo μέσω του διαδικτύου παρέχουν μια πλήρη λύση για τις ανάγκες των πελατών τους, απαιτείται η διεύρυνση του χαρτοφυλακίου της με προϊόντα/ υπηρεσίες διαθέσιμες στο διαδίκτυο για να συμπεριληφθούν όλες οι κατάλληλες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Η Wells Fargo έπρεπε να βελτιώσει την πραγματική απόδοση αυτής της σελίδας (site), έτσι ώστε να υποστηρίξει την πρόσθετη λειτουργικότητα και τις υπηρεσίες, που προσφέρονται.

Η βελτιωμένη επίδοση του διαδικτυακού αυτού τύπου θα διασφάλιζε ότι δεν υπήρχαν χαμένες ευκαιρίες για έσοδα λόγω διακοπών λειτουργίας ή αργού χρόνου. Τέλος, για την υποστήριξη του στόχου για άψογη ολοκλήρωση των διασταυρούμενων πωλήσεων (cross selling) και επέκταση του χαρτοφυλακίου, η Wells Fargo έπρεπε να εμβαθύνει τη σχέση με τους εταίρους της συμμαχίας (Alliance Partners), οι οποίοι στηρίζουν τις προσφορές τους χωρίς επωνυμία. Η εμβάθυνση αυτής της σχέσης πρέπει να περιλαμβάνει συμφωνίες εμπορικής συνεργασίας στον διαδικτυακό τόπο των συνεργατών και αμοιβαίες παραπομπές (links), με σκοπό να ενθαρρύνουν τους πελάτες τους να εγγραφούν στην υπηρεσία της Wells Fargo “Online Banking”.

4.2 Μελέτη περίπτωσης της Mobil North America Marketing and Refining (NAM&R)

Η Exxon Mobil αποτελεί τη μεγαλύτερη διεθνή επιχείρηση εισαγωγής πετρελαίου και φυσικού αερίου στον κόσμο, παρέχοντας ενέργεια, η οποία συμβάλλει στην υποστήριξη των αναπτυσσόμενων οικονομιών και στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου σε όλο τον κόσμο. Η Exxon Mobil ήταν η μεγαλύτερη εταιρία στον κόσμο από πλευράς εσόδων, με \$404.5 δις για το οικονομικό έτος 2007, καθώς επίσης ήταν η μεγαλύτερη εταιρία με βάση την χρηματιστηριακή αξία, η οποία στις 20 Ιουλίου ήταν στα \$517.92.

Το στρατηγικό Όραμα της Mobil (NAM&R):

Η Mobil North America Marketing and Refining (NAM&R) αποτελεί ένα πολλών εκατομμυρίων τμήμα της Exxon Mobil. Η Mobil υποστήριξε πως το στρατηγικό όραμα της ήταν “να είναι ο καλύτερος ολοκληρωμένος διωλιστής – έμπορος στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, παρέχοντας αποτελεσματικά πρωτοφανή αξία στους πελάτες”.

Το Πρόβλημα της Mobil:

Το 1992, που ο Bob McCool έγινε επικεφαλής της Mobil NAM&R, ξεκαθάρισε πως οι παρελθοντικές επιδόσεις της επιχείρησης δεν ήταν αποδεκτές. Κατά το παρελθόν, η Mobil είχε επιχειρήσει να πουλήσει μια πλήρη σειρά προϊόντων και υπηρεσιών σε όλους τους καταναλωτές, ενώ εξακολουθούσαν να αντιστοιχούν τις χαμηλές τιμές σε κοντινούς σταθμούς εκπτώσεων. Αλλά, αυτή η αόριστη στρατηγική είχε αποτύχει, γεγονός που οδήγησε σε χαμηλή οικονομική επίδοση στις αρχές τις δεκαετίας του 1990. Αυτό το γεγονός οδήγησε την Mobil στην Balanced Scorecard.

Οι Στρατηγικοί Στόχοι της Mobil:

Ο υψηλού επιπέδου χρηματοοικονομικός στόχος της επιχείρησης ήταν η αύξηση της απόδοσης του απασχολούμενου κεφαλαίου περισσότερο από έξι ποσοστιαίες μονάδες σε χρονικό διάστημα τριών χρόνων. Μέσα από μια έρευνα αγοράς, η Mobil ανακάλυψε πως οι καταναλωτές, οι οποίοι είναι ευαίσθητοι στην τιμή, αντιπροσώπευσαν μόνο το είκοσι τις εκατό (20%) των αγοραστών βενζίνης, ενώ τα τμήματα των καταναλωτών, που αποτελούν περίπου το εξήντα τις εκατό (60%) της αγοράς μπορεί να είναι πρόθυμοι να πληρώσουν ένα σημαντικό ασφάλιστρο (price premium) για τη βενζίνη, στην περίπτωση που θα μπορούσαν να την προμηθευτούν γρήγορα, φιλικά και διαθέσιμη σε μικροκαταστήματα. Με τη βοήθεια αυτών των πληροφοριών, η Mobil πήρε την κρίσιμη απόφαση να υιοθετήσει μια διαφοροποιημένη πρόταση αξίας.

Σε όρους παραγωγικότητας, η Mobil ήθελε να μειώσει κατακόρυφα τα έξοδα λειτουργίας ανά γαλόνη, να πουλήσουν στο χαμηλότερο επίπεδο στη βιομηχανία και να εξάγουν περισσότερα από τα ήδη υπάρχοντα στοιχεία ενεργητικού, μειώνοντας το χρόνο εκτός λειτουργίας.

Τρόπος Εφαρμογής από την Mobil:

Η Mobil (NAM&R) εκτέλεσε την καινούργια της στρατηγική, με στόχο να μετατρέψει την επιχείρηση από έναν κεντρικά ελεγχόμενο κατασκευαστή βασικών προϊόντων σε μια αποκεντρωμένη, πελατοκεντρική οργάνωση. Σημαντικό μέρος της στρατηγικής αυτής ήταν να στοχεύσουν σε καταναλωτές, οι οποίοι ήταν πρόθυμοι να πληρώσουν ένα σχετικό ασφάλιστρο (price premium) για τη βενζίνη, εάν μπορούν να αγοράσουν σε γρήγορους και φιλικούς σταθμούς, με εξαιρετικά μικροκαταστήματα. Οι αγορές τους επέτρεπαν στην Mobil να αυξήσει τα περιθώρια κέρδους (profit margins) και τα έσοδά της από προϊόντα πέρα της βενζίνης.

Οι Τέσσερις Διαστάσεις της Balanced Scorecard:

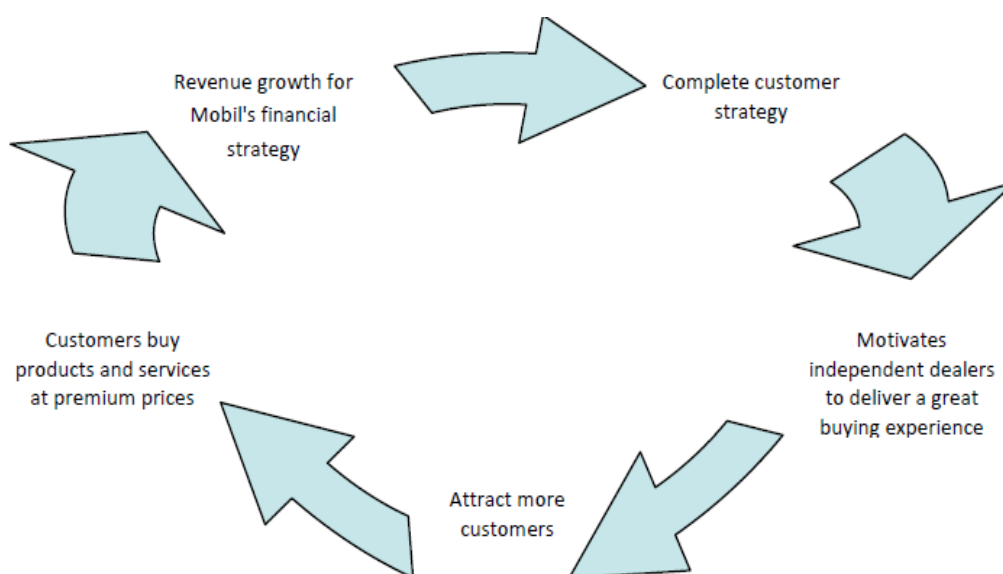
Η Χρηματοοικονομική Διάσταση για την Mobil είχε δύο βασικούς μοχλούς. Ο πρώτος μοχλός ήταν η αύξηση των εσόδων. Η **Στρατηγική Αύξησης των Εσόδων (Revenue Growth Strategy)** απαιτούσε από την Mobil να επεκτείνει τις πωλήσεις της εκτός της βενζίνης, προσφέροντας προϊόντα και υπηρεσίες σε μικροκαταστήματα, βοηθητικές υπηρεσίες για τα αυτοκίνητα (πλυντήρια αυτοκινήτων, αλλαγή λαδιών και μικροεπισκευές), προϊόντα για τα αυτοκίνητα (λάδι, αντιψυκτικά και υγρό υαλοκαθαριστήρα) και τα κοινά ανταλλακτικά (ελαστικά και υαλοκαθαριστήρες). Επίσης, η επιχείρηση αποφάσισε την πώληση περισσότερων επώνυμων προϊόντων υψηλής ποιότητας στους καταναλωτές, με στόχο την αύξηση του κέρδους με βάση τον πελάτη (customer profitability). Οι μετρήσεις, που χρησιμοποιήθηκαν για την μέτρηση αυτής της στρατηγικής ήταν τρεις: α) τα έσοδα από τα προϊόντα εκτός βενζίνης, β) το περιθώριο κέρδους, γ) ο όγκος πωλήσεων σε σύγκριση με την υπόλοιπη βιομηχανία και δ) ο λόγος των προϊόντων υψηλής ποιότητας, τα οποία πωλήθηκαν, προς τα πωληθέντα κανονικά προϊόντα.

Από την πλευρά της παραγωγικότητας, η Mobil επιθυμούσε να μειώσει κατακόρυφα τα έξοδα λειτουργίας ανά γαλόνι, του οποίου η πώληση πραγματοποιούνταν στο χαμηλότερο επίπεδο στη βιομηχανία και να εξάγει περισσότερο από τα ήδη υπάρχοντα στοιχεία του ενεργητικού, μειώνοντας το χρόνο μη-λειτουργίας στα διυλιστήρια πετρελαίου και αυξάνοντας τις αποδόσεις τους. Οι μετρήσεις, που χρησιμοποιήθηκαν ήταν α) το κόστος της Mobil ανά γαλόνι σε σύγκριση με την υπόλοιπη βιομηχανία και β) η πραγματική ταμειακή ροή σε σύγκριση με το υπόλοιπο επιχειρηματικό σχέδιο.

Η επιχειρησιακή στρατηγική, την οποία θα ακολουθούσε η Mobil, επικεντρωνόταν στην Διάσταση Πελατών, και συγκεκριμένα στην πρόταση αξίας για τους πελάτες, η οποία περιγράφει το μοναδικό συνδυασμό χαρακτηριστικών των προϊόντων και υπηρεσιών, τις πελατειακές σχέσεις και την εταιρική εικόνα, που προσφέρει η επιχείρηση. Καθορίστηκε με ποιον τρόπο η Mobil θα διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές για να προσελκύσει, να διατηρήσει και να εμβαθύνει τις σχέσεις της με τους στοχευμένους καταναλωτές. Αυτό μετατράπηκε σε μια στρατηγική με την οποία θα στόχευε σε ιδιαίτερης σημασίας πελατειακές κατηγορίες, προσφέροντάς τους άμεση πρόσβαση σε αντλίες βενζίνης, η κάθε μία εξοπλισμένη με μηχανισμό αυτόματης πληρωμής, ασφαλή και καλοφωτισμένα πρατήρια, καθαρές τουαλέτες, μικροκαταστήματα εφοδιασμένα με φρέσκα και υψηλής ποιότητας εμπορεύματα και φιλικούς εργαζομένους. Οι μετρήσεις, που χρησιμοποιήθηκαν, ήταν α) το μερίδιο των στοχευμένων πελατειακών κατηγοριών και β) εκτίμηση του «μυστικού πελάτη».

Επειδή η αγοραστική εμπειρία του πελάτη βρισκόταν στο επίκεντρο της στρατηγικής, η Mobil αποφάσισε να επενδύσει σε ένα νέο σύστημα για τη μέτρηση της προόδου στον συγκεκριμένο τομέα. Κάθε μήνα, η επιχείρηση έστελνε «μυστικούς πελάτες» για αγορά καυσίμων και ενός σνακ σε κάθε πρατήριο της Mobil, και μετά ρωτούσε τους πελάτες να αξιολογήσουν την αγοραστική τους εμπειρία με βάση είκοσι τρία κριτήρια. Επίσης, καθώς οι άμεσοι καταναλωτές της επιχείρησης ήταν οι ανεξάρτητοι ιδιοκτήτες των πρατηρίων βενζίνης και αποτελούσαν σημαντικό μέρος της στρατηγικής, η Mobil πρόσθεσε δύο επιπλέον μετρήσεις στην διάσταση των πελατών: α) η κερδοφορία του έμπορου και β) η ικανοποίηση του εμπόρου.

Αυτή η στρατηγική στη διάσταση των πελατών οδήγησε στην αύξηση των κερδών, σύμφωνα με τον ακόλουθο κύκλο:



Διάγραμμα 47: Η στρατηγική της Mobil στη Διάσταση των Πελατών

Όσον αφορά τη Διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών της Mobil, οι στόχοι περιλάμβαναν την κατασκευή του προνομίου, αναπτύσσοντας καινούργια προϊόντα και υπηρεσίες, όπως είναι οι πωλήσεις από μικροκαταστήματα, η ενίσχυση της αξίας των πελατών εκπαιδύοντας τους εμπόρους για να αναπτύξουν τις ικανότητες διαχείρισης και βοηθώντας τους να παράγουν κέρδη από τα προϊόντα εκτός της βενζίνης. Σύμφωνα με το σχέδιο δράσης, στην περίπτωση που οι έμποροι μπορούσαν να αποφέρουν αύξηση των εσόδων και κερδών από τα προϊόντα εκτός της βενζίνης, τότε θα μπορούσαν να στηριχθούν λιγότερο στις πωλήσεις βενζίνης, επιτρέποντας στην Mobil αποκτήσει ένα μεγαλύτερο μερίδιο κέρδους από τις πωλήσεις της βενζίνης στους εμπόρους.

Στόχος της Mobil ήταν να καταλάβει καλύτερα τις πελατειακές κατηγορίες έτσι ώστε να δημιουργήσει τις καλύτερες ομάδες franchise. Μια άλλη στρατηγική τους ήταν η βελτίωση της επίδοσης του εξοπλισμού και της διαχείρισης των αποθεμάτων, η έγκαιρη διανομή των προϊόντων και η καταξίωση της επιχείρησης ως ηγέτη του κόστους στη βιομηχανία. Επίσης, ως μέρος του επιχειρησιακού θέματος για τον πολίτη, η Mobil ήθελε να εξαλείψει τα περιβαλλοντικά ατυχήματα. Οι μετρήσεις, που χρησιμοποίησε η επιχείρηση για την μέτρηση της αποτελεσματικότητάς της ήταν: α) το ποσοστό αποδοχής του καινούργιου προϊόντος, β) η απόδοση επένδυσης στα καινούργια προϊόντα, γ) το μερίδιο της στοχευμένης αγοράς, δ) η

αξιολόγηση των εμπορών με βάση την ποιότητα, ε) το χάσμα απόδοσης του διυλιστηρίου, στ) απροσδόκητες διακοπές, ζ) επίπεδα αποθεμάτων, η) ποσοστό εξάντλησης αποθεμάτων, θ) τα κόστη με βάση της δραστηριότητες έναντι του ανταγωνισμού και ι) η μείωση του αριθμού των περιβαλλοντικών ατυχημάτων και των ατυχημάτων ασφάλειας.

Από την πλευρά της Διάστασης Μάθησης και Ανάπτυξης, η Mobil διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι της χρειαζόταν να αποκτήσουν μια ευρύτερη κατανόηση του Marketing τη δραστηριότητα της διύλισης από την αρχή μέχρι το τέλος. Επίσης, η εταιρία γνώριζε πως έπρεπε να γαλουχίσει τις ηγετικές ικανότητες, οι οποίες ήταν απαραίτητες για τα στελέχη για να διατυπώσουν το όραμα της επιχείρησης και να αναπτύξουν τους εργαζομένους. Η Mobil εντόπισε τις βασικές τεχνολογίες, τις οποίες έπρεπε να αναπτύξει, συμπεριλαμβανομένων τον αυτόματο εξοπλισμό για την παρακολούθηση των διαδικασιών διύλισης και των εκτεταμένων βάσεων δεδομένων των εργαλείων, για να αναλύσει τις εμπειρίες αγορών των καταναλωτών. Μερικές από τις μετρήσεις, που η Mobil χρησιμοποίησε για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας, ήταν: α) ο λόγος των στρατηγικών δεξιοτήτων προς την κάλυψη θέσεων εργασίας, β) η έγκαιρη εγκατάσταση των συστημάτων, γ) οι προσωπικές Balanced Scorecards και δ) η ανάδραση των εργαζομένων (feedback).

Η Mobil είχε τώρα ένα ολοκληρωμένο χάρτη στρατηγικής, ο οποίος συνέδεε και τις τέσσερις διαστάσεις. Από αυτόν τον στρατηγικό χάρτη, τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης θα μπορούσαν να αναπτύξουν τους δικούς τους αναλυτικούς χάρτες για τις αντίστοιχες λειτουργίες τους. Η διαδικασία αυτή βοήθησε την Mobil να εντοπίσει και να συμπληρώσει τα σημαντικά κενά των στρατηγικών, που εφαρμόζονταν στα πιο χαμηλά επίπεδα της επιχείρησης.

Αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του Χάρτη Στρατηγικής ήταν η αύξηση των λειτουργικών ταμειακών ροών κατά περισσότερο από \$1 δις ετησίως και η καταξίωση της Mobil ως ηγέτης κέρδους της βιομηχανίας. Ο καταμερισμός αύξησε την απόδοση του απασχολούμενου κεφαλαίου από έξι τις εκατό (6%) σε δέκα έξι τις εκατό (16%). Η αύξηση των πωλήσεων ξεπέρασαν το μέσο όρο του κλάδου περισσότερο από δύο τις εκατό (2%) ετησίως και οι δαπάνες σε μετρητά μειώθηκαν κατά είκοσι τις εκατό (20%). Η ποιότητα του εμπόρου αυξανόταν κάθε χρόνο, ο αριθμός των καταναλωτών, οι οποίοι χρησιμοποιούσαν Speedpass αυξήθηκε κατά ένα εκατομμύριο ετησίως, τα ατυχήματα ασφαλείας υποχώρησαν μεταξύ εξήντα και ογδόντα τις εκατό (60%-80%) και έχασε τις αποδόσεις του διυλιστηρίου πετρελαίου εξαιτίας των διακοπών λειτουργίας των συστημάτων κατά εβδομήντα τις εκατό (70%). Ακόμη ένα από τα αποτελέσματα είναι ο τετραπλασιασμός της ευαισθητοποίησης και της δέσμευσης των εργαζομένων στην στρατηγική της Mobil.

Συμπεράσματα:

1. *Μια διαφορετική στρατηγική στενής σχέσης με τους πελάτες:* Συχνά, όταν οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μια στρατηγική για σύσφιξη των σχέσεων της με τους πελάτες, συνήθως επικεντρώνεται στις διαδικασίες διαχείρισης των πελατών της. Στην περίπτωση της Mobil, όμως, η επιχείρηση διαφοροποιείται όμως στις εγκαταστάσεις των εμπορών, και όχι σε κείνες της επιχείρησης. Έτσι, η επιχείρηση έπρεπε να επικεντρωθεί στην επίτευξη της τελειοποίησης των λειτουργιών σε όλη την αλυσίδα αξίας των δραστηριοτήτων.

2. *Η διάχυση της στρατηγικής σε όλη την επιχείρηση μπορεί να οδηγήσει σε καινοτομία:* Το “Speedpass” είναι μια μικρή συσκευή, η οποία αναγνωρίζει τον πελάτη και χρεώνει τον λογαριασμό του για την αγορά της βενζίνης. Η ιδέα για το “Speedpass” προήλθε από έναν διευθυντή σχεδιασμού από την ομάδα της τεχνολογίας του Marketing, ο οποίος έμαθε από την Balanced Scorecard της Mobil για τη σημαντικότητα της ταχύτητας στην συναλλαγή της αγοράς.
3. *Ανίχνευση των σημαντικών κενών στην στρατηγική της επιχείρησης:* Η χρήση του στρατηγικού χάρτη βοήθησε την Mobil να εντοπίσει τα σημαντικά κενά στις στρατηγικές, οι οποίες εφαρμόζονταν στα κατώτερα επίπεδα της επιχείρησης. Χρησιμοποιώντας αυτά, λοιπόν, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη παρατήρησαν ότι μια επιχειρηματική μονάδα δεν είχε στόχους και μετρήσεις για τους εμπόρους και άλλη επιχειρηματική μονάδα δεν είχε μέτρηση για την ποιότητα.

4.3 Μελέτη περίπτωσης της Philips Electronics

Όταν ένα εργαλείο γίνεται διάσημο, η πιο λογική ερώτηση είναι εάν αποτελεί κάτι το οποίο εμφανίζεται και κάποια στιγμή θα εξαφανισθεί, ή κάτι το οποίο θα παίζει καθοριστικό ρόλο στο μέλλον. Περίπου το πενήντα τις εκατό (50%) των επιχειρήσεων των χιλίων επιχειρήσεων του Fortune στη Βόρεια Αμερική και το σαράντα τις εκατό (40%) στην Ευρώπη χρησιμοποίησαν μια έκδοση του Balanced Scorecard, σύμφωνα με μια έρευνα, την οποία πραγματοποίησε η Bain & Company. Ο αριθμός συμβουλευτικών εταιριών και εταιριών με λογισμικά συστήματα, οι οποίες παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες σχετιζόμενες με την Balanced Scorecard, υποστηρίζουν αυτές τις στατιστικές. Η Philips Electronics είναι μία από τις επιχειρήσεις, οι οποίες υποστηρίζουν πως η Balanced Scorecard “ήρθε για να μείνει”. Αυτός ο διεθνής όμιλος επιχειρήσεων είχε συγκεντρώσει πάνω από 250.000 εργαζομένους σε 150 χώρες γύρω από την κάρτα, και αυτό διότι θεωρούσαν πως αυτό το εργαλείο αποτελούσε μελλοντικό εργαλείο και όχι ένα εργαλείο τάσης, το οποίο κάποια στιγμή θα ξεπεραστεί. Η διοίκηση μπορεί να εκσυγχρονίσει την πολύπλοκη διαδικασία λειτουργίας μιας σύνθετης διεθνής επιχείρησης με ποικιλία σειρών και κατηγοριών προϊόντων. Έτσι μπορεί να εξαπλωθεί σε όλη την επιχείρηση. Αυτό ακριβώς είναι το βασικό πλεονέκτημα της Philips.

Η εντολή για την εφαρμογή της Balanced Scorecard στην Philips Electronics προήλθε από την κορυφή προς τα κάτω, ως μια οδηγία από το Διοικητικό Συμβούλιο της Ευρώπης σε όλα τα τμήματα της Philips και εταιρίες παγκοσμίως. Η οδηγία εξαπλώθηκε σε κάθε μία από τις εταιρίες και των ποιοτικών τμημάτων τους, όπου στην προσπάθεια του ιατρικού τμήματος να ηγείται από τη Συντονιστική Επιτροπή Ποιότητας, η οποία δίνει αναφορά στον πρόεδρο της Philips Medical Systems. Η Philips χρησιμοποίησε την Balanced Scorecard με σκοπό να ευθυγραμμίσει το όραμα της επιχείρησης, να επικεντρωθούν οι εργαζόμενοι στο πως θα ενταχθούν στην «μεγάλη εικόνα» της επιχείρησης και να εκπαιδεύσει τους εργαζομένους σχετικά με το τι ωθεί την επιχείρηση. Η Balanced Scorecard αποτέλεσε μια ουσιαστική βοήθεια στην επικοινωνία της επιχειρηματικής στρατηγικής στους εργαζομένους της επιχείρησης. Η Balanced Scorecard λειτούργησε ως ένα μέσο για να πάρει βασικούς οικονομικούς δείκτες και να δημιουργήσει μια ποσοτική έκφραση της στρατηγικής, την οποία εφαρμόζει η επιχείρηση. Στην πραγματικότητα, η ομάδα διοίκησης της επιχείρησης Philips Electronics χρησιμοποίησε την Balanced Scorecard για να καθοδηγήσει τις τριμηνιαίες

επιχειρηματικές κριτικές σε παγκόσμια κλίμακα, με σκοπό να προάγει την οργανωτική μάθηση και την συνεχή βελτίωση και εξέλιξη.

Ο Δρόμος προς την Εφαρμογή

Η πίστη της Philips Electronics στην κατανόηση του τι είναι εκείνο που ωθεί την παρούσα επίδοση της επιχείρησης στη δημιουργία και εφαρμογή της Balanced Scorecard είναι εκείνη, που συντέλεσε τη βάση για τον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο θα επιτευχθούν τα μελλοντικά αποτελέσματα. Με αυτή την αντίληψη στο μυαλό τους, η Philips σχεδίασε την Balanced Scorecard, έτσι ώστε να παρέχει μια κοινή κατανόηση των στρατηγικών πολιτικών της επιχείρησης και του οράματος για το μέλλον. Η αρχή λειτουργίας τους στο σχεδιασμό ήταν να προσδιορίσει του παράγοντες ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Το εργαλείο, το οποίο βοήθησε την Philips Electronics, επικεντρώθηκε στους σημαντικούς, για την επιτυχία της επιχείρησης, παράγοντες και στην ευθυγράμμιση των εκατοντάδων δεικτών, οι οποίοι μετρούν τις αγορές τους, τις επιχειρήσεις τους και τα εργαστήριά τους. Οι σημαντικές μεταβλητές για τη δημιουργία αξίας, γνωστές ως οι τέσσερις κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (critical success factors- CSFs), είναι οι εξής:

1. Η Ικανότητα (γνώση, τεχνολογία, ηγεσία και ομαδική εργασία)
2. Διαδικασίες (οδηγοί για την απόδοση)
3. Πελάτες (προτάσεις αξίας) και
4. Χρηματοοικονομική Πληροφόρηση (αξία, ανάπτυξη και παραγωγικότητα).

Τα κριτήρια υψηλού επιπέδου της Scorecard είναι οι κινητήριοι καθοριστικοί παράγοντες για τα κριτήρια χαμηλού επιπέδου της Scorecard. Η Philips ήθελε να κάνει έμμεσες υποθέσεις για τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα δημιουργήσει αξία αποκλειστικά μέσω των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (CSFs). Με λίγα λόγια, ο σκοπός ήταν να μεταφράσει υποτιθέμενες σχέσεις όπως η ικανοποίηση των πελατών και πωλήσεις προϊόντων σε κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για την μέτρηση της επίδοσης. Για να γίνει κάτι τέτοιο, εντόπισαν ποιοι οικονομικοί και πελατειακοί κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας μπορούν να δώσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μετά καθόρισαν τη διαδικασία των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, έτσι ώστε να έχουν το μέγιστο αντίκτυπο στους οικονομικούς και πελατειακούς παράγοντες επιτυχίας, δίνοντας στην επιχείρηση το πλεονέκτημα. Η επάρκεια των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας διατυπώνει την απαιτούμενη διαδικασία, πελάτες και οικονομικά αποτελέσματα.

Για να εκφραστούν οι στρατηγικοί στόχοι σε μετρήσιμους στόχους, η ομάδα δημιούργησε ένα σύστημα διαχείρισης της απόδοσης (performance management system), το οποίο θα μετρούσε την πρόοδο προς το όραμα της επιχείρησης. Το σύστημα αυτό συνδέει τις βραχυπρόθεσμες δράσεις της επιχείρησης με τις μακροπρόθεσμες στρατηγικές, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να κατανοούν τον τρόπο με τον οποίο οι καθημερινές δραστηριότητες τους βοηθούν στην επίτευξη των καθορισμένων στόχων.

Προκειμένου να επικεντρωθούν οι εργαζόμενοι σε λίγους, αλλά ζωτικής σημασίας, στόχους και στις προτεραιότητες της επιχείρησης, η Balanced Scorecard ξεχύνεται προς τα κάτω σε όλη την επιχείρηση. Η ανώτατη διοίκηση αρχικά ανέπτυξε την Balanced Scorecard θέτοντας τους ετήσιους επιχειρησιακούς στόχους, οι οποίοι κατηγοριοποιήθηκαν στα επίπεδα της επιχείρησης ως στόχοι για τα τμήματα διεθνώς και στόχους σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας. Με την ανάπτυξη των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (CSFs) υψηλού επιπέδου σε όλη την επιχείρηση, οι στόχοι μπορούν να συνδέονται πιο εμφανώς με την επιχειρησιακή στρατηγική, καθώς επίσης και με τους εργαζομένους.

Η Balanced Scorecard της Philips Electronics αποτελείται από τρία επίπεδα. Το υψηλότερο επίπεδο είναι η κάρτα επανεξέτασης της στρατηγικής, το δεύτερο επίπεδο είναι η κάρτα αναθεώρησης των εργασιών και το τρίτο επίπεδο είναι η κάρτα της επιχειρηματικής μονάδας. Επίσης, ένα από τα σχέδια της Philips ήταν η δημιουργία ενός ακόμα επιπέδου κάρτας το 2003, την κάρτα του μεμονωμένου εργαζομένου.

Το τμήμα της εταιρικής ποιότητας δημιούργησε συγκεκριμένες ειδικές κατευθυντήριες γραμμές της επιχείρησης με μετρήσεις. Αυτές οι κατευθυντήριες γραμμές υποστηρίζουν πως όλοι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας της scorecard, για τους οποίους είναι υπεύθυνο αυτό το τμήμα, πρέπει να συνδέουν μετρικά με τις κάρτες χαμηλότερου επιπέδου. Για να επιτευχθεί αυτό, λοιπόν, καθορίστηκαν τρία κριτήρια. Το πρώτο κριτήριο είναι η ενσωμάτωση. Σύμφωνα με το πρώτο κριτήριο της ενσωμάτωσης οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχία υψηλού επιπέδου πρέπει να απευθύνονται στους κρίσιμους παράγοντες χαμηλού επιπέδου έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι μετρικοί στόχοι του υψηλού επιπέδου. Το δεύτερο κριτήριο είναι η εξασφάλιση της συνέχειας. Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας πρέπει να συνδέονται σε όλα τα επίπεδα, και οι μετρήσεις χαμηλότερου επιπέδου δεν θα έπρεπε να έχουν μεγαλύτερο χρόνο διαδικασίας από τις μετρήσεις υψηλότερου επιπέδου. Το τρίτο και τελευταίο κριτήριο είναι η αξιοπιστία. Εκπληρώνοντας τους CSFs στόχους χαμηλού επιπέδου πρέπει να διαβεβαιώνει πως θα εκπληρωθούν και οι υψηλότεροι στόχοι. Οι στόχοι σε όλα τα επίπεδα της κάρτας ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του επόμενου επιπέδου και οι στόχοι μειώνονται και γίνονται λιγότερο περίπλοκοι κατά την εισχώρηση σε όλη την επιχείρηση.

Η Balanced Scorecard στην πράξη στις Επιχειρηματικές Μονάδες

Στο επίπεδο της επιχειρηματικών τμημάτων, οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας αναπτύχθηκαν για κάθε μία από τις τέσσερις διαστάσεις της κάρτας- της μάθησης και ανάπτυξης, των εσωτερικών διαδικασιών, των πελατών και τη χρηματοοικονομική. Καθόρισαν κατευθυντήριες γραμμές για την ανάπτυξη των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (CSFs) χαμηλού επιπέδου στην επιχείρηση, υποστηρίζοντας πως τα τμήματα πρέπει να επιλέξουν τα CSFs, για τα οποία το τμήμα κατέχει την πλήρη κυριότητα ευθύνης ελέγχου. Αυτοί οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας- βασικοί δείκτες της Balanced Scorecard- παρακολουθούν την εφαρμογή της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Η ομάδα διοίκησης του κάθε επιχειρηματικού τμήματος αποφάσισε ποιοι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας κάνουν το επιχειρησιακό τμήμα να διακρίνεται από τον ανταγωνισμό. Χρησιμοποίησαν έναν χάρτη αξίας για να βρουν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχία για την πλευρά των πελατών, αναλύοντας τα δεδομένα έρευνας για τους πελάτες, τα οποία απεικονίζουν την παρατηρούμενη επίδοση σε σχέση με την τιμή των ανταγωνιστικών προϊόντων. Η διαδικασία των CSFs, οι οποίοι προήλθαν από τον καθορισμό του τρόπου βελτίωσης της διαδικασίας, μπορεί να εξασφαλίσει τις απαιτήσεις των πελατών. Η αρμοδιότητα των CSFs εντοπίστηκε από τον προσδιορισμό των ανθρώπινων πόρων και αρμοδιοτήτων, που απαιτούνταν να παραδώσουν στις υπόλοιπες τρεις διαστάσεις της κάρτας. Συνήθη μέτρα χρηματοοικονομικής αναφοράς χρησιμοποιήθηκαν ως χρηματοοικονομικά CSFs.

Το επόμενο βήμα ήταν σε κάθε τμήμα της επιχείρησης να πραγματοποιηθεί καθορισμός των βασικών δεικτών σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας, οι οποίοι θα μετρούν τους

κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Οι υποθέσεις για τις σχέσεις μεταξύ των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων ήταν ποσοτικοποιημένες και οι οδηγοί των επιδόσεων καθορισμένοι.

Στη συνέχεια καθορίστηκαν οι στόχοι, βασισμένοι στο κενό μεταξύ των της τρέχουσας επίδοσης και της επιθυμητής επίδοσης για το τρέχον έτος συν δύο και τέσσερα χρόνια για το μέλλον. Τα κριτήρια για τους στόχους είναι τα εξής: τα κριτήρια πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, φιλόδοξοι, ρεαλιστικοί και εφαρμόσιμοι στο χρόνο. Οι στόχοι προέκυψαν από μια ανάλυση του μεγέθους της αγοράς, της πελατειακής βάσης, της αξίας στην εταιρική επωνυμία, της ικανότητας για καινοτομία και της επίδοσης σε παγκόσμια κλάση.

Μερικά παραδείγματα δεικτών σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας είναι τα παρακάτω:

Χρηματοοικονομική Διάσταση	Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών
Πραγματοποιηθέν οικονομικό κέρδος	Ποσοστό μείωσης του χρόνου κύκλου της διαδικασίας
Έσοδα από τις λειτουργίες	Αριθμός μηχανικών αλλαγών
Κεφάλαιο Κίνησης	Χρησιμοποίηση της παραγωγικής ικανότητας
Λειτουργικές Ταμειακές Ροές	Χρόνος απόκρισης στις παραγγελίες
Εμπορικά Αποθέματα	Ικανότητα της διαδικασίας
Διάσταση Πελατών	Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης
Κατάταξη στην έρευνα πελατών	Αρμοδιότητα Ηγεσίας
Μερίδιο Αγοράς	Ποσοστό πατενταρισμένου κύκλου εργασιών
Ποσοστό επανάληψης της παραγγελίας	Ημέρες εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο
Παράπονα	Ποιότητα βελτίωσης της ομαδικής συμμετοχής
Δείκτης Επωνυμίας	

Πίνακας 13: Παραδείγματα δεικτών σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας

Η μεταβίβαση της κάρτας προς τα κάτω, από το επίπεδο της επιχείρησης στο επίπεδο των τμημάτων της επιχείρησης, έφερε στο προσκήνιο έξι σημαντικούς δείκτες για όλα τα τμήματα της επιχείρησης:

- Κερδοφόρα αύξηση των εσόδων
- Ευχαρίστηση των πελατών
- Ικανοποίηση των εργαζομένων
- Δρόμος προς την λειτουργική αρτιότητα
- Οργανωτική ανάπτυξη
- Πληροφορική Υποστήριξη (IT Support)

Αυτές οι έξι κινητήριες δυνάμεις, που ήρθαν στο προσκήνιο, σχετίζονται και μεταξύ τους, καθώς επίσης και με τους τέσσερις κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της Balanced Scorecard. Η οργανωτική ανάπτυξη και η πληροφορική υποστήριξη αποτελούν κινητήριες δυνάμεις για την διάσταση των αρμοδιοτήτων. Η ευχαρίστηση των πελατών και η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελούν κινητήρια δύναμη για την διάσταση των πελατών. Η λειτουργική αρτιότητα αποτελεί κινητήρια δύναμη για τη διάσταση των διαδικασιών και τέλος η επικερδής αύξηση των εσόδων αποτελεί κινητήρια δύναμη για τη χρηματοοικονομική διάσταση. Έτσι, κάθε τρίμηνο οι μετρήσεις της Balanced Scorecard, χρησιμοποιούνταν ως μορφή αναφοράς για τον έλεγχο της επίδοσης κάθε τμήματος της επιχείρησης.

Επιτυχίες και Προκλήσεις

Αν και υπάρχουν αρκετές επιτυχημένες εφαρμογές στις επιχειρήσεις της Philips, εμείς θα ασχοληθούμε με την εφαρμογή της Balanced Scorecard στην Philips Medical Systems North America (PMSNA). Η Balanced Scorecard χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο ευθυγράμμισης, έτσι ώστε να δοθεί έμφαση στην στρατηγική πρόθεση της επιχείρησης, να γίνει δηλαδή επιχείρηση ενός δισεκατομμυρίου μέχρι το 2001.

Επίσης, η Balanced Scorecard οδήγησε σε μια προσπάθεια αλλαγής της κουλτούρας με στόχο την αύξηση της υποχρέωσης για λογοδοσίας για αποτελέσματα. Τελικά, αναμενόταν η Balanced Scorecard να αντικαταστήσει την μηνιαία καλούμενη λογοδοσία στο πεδίο του γραφείου, όπου αναφέρονται οι πωλήσεις όσον αφορά τους προβλεπόμενους αριθμούς. Άλλη μία επιτυχία της Balanced Scorecard, στο πλαίσιο αυτού του διαχωρισμού, είναι η δημιουργία μιας λειτουργικής κάρτας (Operational Scorecard) για τη δράση του σχεδιασμού και την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων σε πραγματικό χρόνο. Τα δεδομένα αυτόματα μεταφέρονταν από τα εσωτερικά συστήματα αναφοράς και καταχωρούνταν στη διαδικτυακή αναφορά της Balanced Scorecard, η οποία ήταν άμεσα προσβάσιμη και περιείχε τα νέα αποτελέσματα. Μια επερχόμενη αναβάθμιση στην εξυπηρέτηση των πελατών και στην ικανοποίηση αναφοράς θα ήταν η αυτόματη μεταφορά των δεδομένων, που θα συγκεντρώνονταν από την Οργάνωση Gallup (Gallup Organization), στη διαδικτυακή πλατφόρμα αναφοράς της Balanced Scorecard με παρόμοιο τρόπο.

Τέλος, η εφαρμογή της Balanced Scorecard απάντησε σε κοινές ερωτήσεις, οι οποίες τέθηκαν στην ετήσια έρευνα για την παρακίνηση των εργαζομένων, όπως “Με ποιον τρόπο, ότι κάνω καθημερινά εντάσσεται στην ευρύτερη εικόνα της εταιρίας;”. Η Balanced Scorecard επέτρεπε στους εργαζομένους να κατανοήσουν ακριβώς τι πρέπει να κάνουν σε καθημερινή βάση προκειμένου να επηρεάσουν τα αποτελέσματα.

Ο Chris Farr, πρώην αντιπρόεδρος της ποιότητας και κανονισμών στην Philips Medical Systems North America (PMSNA) και υπεύθυνος για την Balanced Scorecard, υποστηρίζει πως οι επιχειρήσεις πρέπει να αποδεχτούν τις μέτρα (metrics) και να μοιράζονται τις πληροφορίες των μετρήσεων ανά τρίμηνο με τους εργαζομένους με στόχο την επιτυχία. Ο ίδιος διατύπωσε την εξής άποψη: “Η διοίκηση πρέπει να επιτρέπει την πλήρη πρόσβαση στους εργαζομένους”. “Οι μετρήσεις πρέπει να κοινοποιούνται καθώς και να είναι ορατές”.

Για την κοινοποίηση των μετρήσεων στους εργαζομένους της επιχείρησης, η Philips χρησιμοποιεί το σύστημα επισήμανσης με χρώματα φωτεινού σηματοδότη (traffic-light reporting) για να υποδείξει την πραγματική επίδοση σε σύγκριση με το στόχο. Το πράσινο φως υποδεικνύει πως επετεύχθη ο στόχος, το κίτρινο φως υποδεικνύει πορεία προς την επιθυμητή επίδοση και τέλος το κόκκινο χρώμα υποδεικνύει πως η επίδοση είναι κάτω του στόχου. Η προβολή των αποτελεσμάτων, με τη χρήση του συστήματος επισήμανσης με

χρώματα φωτεινού σηματοδότη ερμηνεύεται με ευκολία χρήσης με γρήγορες και εύκολα αναγνωρίσιμες μετρήσεις.

Ο Chris Farr υποστήριξε πως η πρωτογενής δύναμη της Balanced Scorecard είναι πως κερδίζει τη δέσμευση και τη συμμετοχή της διοίκησης και των εργαζομένων, σύμφωνα με τους στόχους της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον ίδιο “Οι εργαζόμενοι έχουν βοηθήσει στη δημιουργία μετρήσεων, οι οποίες είναι σημαντικές για τους πελάτες και για την επιχείρηση”. “Σε αυτή τη διαδικασία, οι εργαζόμενοι έχουν αναλύσει τι είναι εκείνο που κάνει την επιχείρηση επιτυχημένη και απέκτησαν μεγάλη κατανόηση της επιχειρηματικότητας της εταιρίας”.

Άλλα δυνατά σημεία

Η Balanced Scorecard προωθεί την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών και δημιουργεί ένα σύστημα επικοινωνίας διεθνώς. Κάθε στοιχείο της κάρτας έχει έναν ιδιοκτήτη, με τον οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να επικοινωνήσουν για τη κοινοποίηση επιτυχημένων στρατηγικών και διορθώσεις προϊόντων. Η Balanced Scorecard καλλιεργεί την επικοινωνία, τη συνεργασία και την επίλυση προβλημάτων.

Η Balanced Scorecard υποστηρίζει την αλλαγή της πολιτικής της επιχείρησης σε μια επιχείρηση μάθησης με τη δημιουργία μιας κοινής βάσης γνώσεων. Εάν μια μέτρηση βρίσκεται στη κόκκινη ζώνη, ο εργαζόμενος μπορεί να έχει άμεσα πρόσβαση για το πώς να αντιμετωπίσει τα πιθανά προβλήματα και να αποφύγουν την επανάληψη άλλων λαθών, εξοικονομώντας χρόνο και χρήμα στην επίλυση προβλημάτων.

Η Balanced Scorecard αντιπροσωπεύει μια αύξηση στον τρέχοντα «Χρυσό Οδηγό», που χρησιμοποιείται στη Philips. Από το σύνολο του εργατικού δυναμικού, το οποίο ανέρχεται σε πάνω από 250.000 εργαζόμενους, περίπου οι 22.000 εργαζόμενοι επέλεξαν να μοιράζονται τις γνώσεις και τα ενδιαφέροντα του έργου σε μια εθελοντική βάση, χρησιμοποιώντας τον Χρυσό Οδηγό της Philips. Δουλεύοντας οι εργαζόμενοι σε παρόμοια έργα, μπορούν να μοιράζονται τις επιτυχίες και τις παγίδες, χρησιμοποιώντας το Χρυσό Οδηγό στο ενδοδίκτυο των εργαζομένων. Η Balanced Scorecard πηγαίνει την ιδέα παραπέρα με τον καθορισμό ενός ιδιοκτήτη, ο οποίος λογοδοτεί για το κάθε στοιχείο της κάρτας.

Άλλα μαθήματα που έμαθε η Philips Electronics

Το λογισμικό, το οποίο θα χρησιμοποιηθεί για τη σύλληψη και τη μεταφορά των δεδομένων σε μια Balanced Scorecard σε πραγματικό χρόνο, πρέπει να επιλεγεί προσεκτικά και να ερευνηθεί πλήρως πριν την εφαρμογή της Balanced Scorecard. Μια ισορροπία πρέπει να επιτευχθεί για να διατηρηθεί η προβολή για την πρόσβαση των εργαζομένων, διατηρώντας ταυτόχρονα την εμπιστευτικότητα των αποτελεσμάτων της επιχείρησης, τα οποία είναι ευαίσθητα και ιδιόκτητα. Στην προσπάθεια να καθοριστούν οι δείκτες του επιπέδου επίδοσης του εργαζομένου, η ομάδα έμαθε πως ο μεγάλος αριθμός κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας δεν μπορεί να επηρεασθεί άμεσα από τους εργαζομένους.

Μόδα ή Μέλλον

Η χρήση μιας Balanced Scorecard ως ένα στρατηγικό εργαλείο αποτελεί μια ευκαιρία της εκτελεστικής ομάδας να ευθυγραμμίσει την επιχείρηση με την στρατηγική πρόθεση. Δεδομένου ότι η Balanced Scorecard αντιπροσωπεύει μια θεμελιώδη αλλαγή στον τρόπο που η επιχείρηση μετρά και λογοδοτεί για τα αποτελέσματα, δημιουργεί επίσης απειλές για μια καθιερωμένη εταιρική κουλτούρα και έχει πιθανές αδυναμίες, στην περίπτωση που δεν εκτελεστεί σωστά. Ωστόσο, η Balanced Scorecard αποτελεί ένα ισχυρό στρατηγικό εργαλείο-όχι η τελευταία μόδα- για το στρατηγικό σχεδιασμό, το καθορισμό των στόχων και τη μέτρηση. Κανένα άλλο εργαλείο δεν παρέχει τη δυνατότητα να ισορροπήσει όλες τις πτυχές μεγάλης σημασίας για τις επιδόσεις της επιχείρησης από το 2002 και μετά.

PHILIPS ELECTRONICS BALANCED SCORECARD

Financial	Customer	Internal Process	Learning & Growth
Economic Profit Realized	Percentage Reduction in process cycle time	Rank in customer survey	Leadership Competence
Income from Operations	Number of Engineering changes	Repeat order rate	Percentage of patent protected turnover
Working Capital	Capacity Utilization	Complaints	Training days per employee
Operational Cash Flows	Process capability	Brand Index	Quality improvement team participation
Inventory			

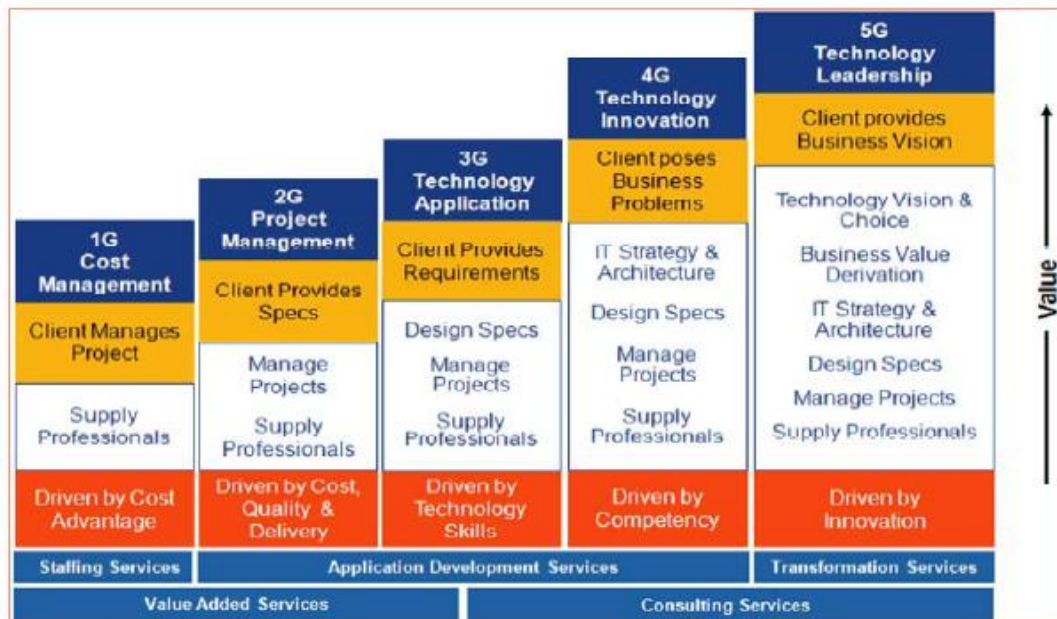
Πηγή: Gumbus Andra and Lyons Bridget (2002)

Πίνακας 14: Η Balanced Scorecard της Philips Electronics

4.4 Μελέτη περίπτωσης της Infosys Technologies Ltd.

Η Infosys Technologies ιδρύθηκε το 1981 από επτά μηχανολόγους στην Πόλη Πούνε της Ινδίας. Όπως πολλές νέες επιχειρήσεις τεχνολογίας εκείνη την εποχή στην Ινδία, η Infosys ξεκίνησε ως μια επιχείρηση με αντικείμενο την πρόσληψη εργαζομένων στον κλάδο της τεχνολογίας πληροφοριών-γνωστές και ως “body shopper” επιχειρήσεις. Ήταν μια επιχείρηση, η οποία ανέπτυξε εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό του κλάδου Τεχνολογίας Πληροφοριών, με συμβόλαιο σε εγκαταστάσεις ενός πελάτη. Οι περισσότεροι πελάτες βρίσκονταν στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και οι περισσότεροι “body shoppers” παρείχαν υπηρεσίες με κόστος σημαντικά χαμηλότερο από το τρέχον ποσοστό του τοπικών πηγών, από τους οποίους ο πελάτης μπορεί να προσλάβει. Κατά τη διάρκεια των δεκαετιών 1980-1990, αυτή η επιχείρηση για την πρόσληψη προγραμματιστών άνθισε με την αύξηση της παγκόσμιας ζήτησης για συστήματα Information Technology και συντήρησης. Επιχειρήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και στην Ευρώπη, οι οποίοι αδυνατούσαν να βρουν εργαζομένους με ικανότητες εκτέλεσης λογισμικών έργων, ειδικά αυτών με περιορισμένη διάρκεια, στράφηκαν σε επιχειρήσεις όπως η Infosys που παρείχαν ανθρώπους, κατάλληλους για τέτοιες θέσεις εργασίας.

Στα πρώτα χρόνια, η Infosys δούλεψε με περιορισμένο κεφάλαιο, με μικρή τεχνολογική υποδομή και σε ένα πολύπλοκο κανονιστικό περιβάλλον. Το 1990, η ανάπτυξη επιταχύνθηκε μετά από μια σειρά οικονομικών μεταρρυθμίσεων στην Ινδία, γεγονός που βοήθησε να αποκτήσει εξοπλισμό και να συνεργαστεί με πελάτες του εξωτερικού. Έτσι λοιπόν, η Infosys είχε τις δυνατότητες να γίνει επιχείρηση εξωτερικής ανάθεσης αρμοδιοτήτων (outsourcer), εκτέλεσης έργα Τεχνολογίας Πληροφοριών (Information Technology) για πελάτες από τις δικές τους εγκαταστάσεις στην Ινδία. Η επιτυχία της Infosys στην εκτέλεση μικρών μερών μεγάλων έργων οδήγησε στην εμπιστοσύνη των πελατών στην ίδια την επιχείρηση για την ανάθεση μεγάλων έργων λογισμικού, και όχι μόνο να τους παρέχουν εργατικό δυναμικό για αυτούς. Η επίδοση της Infosys σε πιο πολύπλοκες δεσμεύσεις, οδήγησε με τη σειρά της τους πελάτες στην πρόσληψη της Infosys για τη διαχείριση λογισμικών έργων από την αρχή μέχρι το τέλος, από την αρχιτεκτονική του έργου σε λεπτομερή προγραμματισμό. Μέσα σε μια δεκαετία, η Infosys είχε μετατρέψει το μοντέλο λειτουργίας της από παροχή εργατικού δυναμικού σε έναν τομέα εργασίας σε σχεδιασμό, διαχείριση και παράδοση ολοκληρωμένων έργων λογισμικού.



Διάγραμμα 48: Επιχειρηματικό Μοντέλο Ανάπτυξης της Infosys Technologies Ltd. 1981-2007

Στις αρχές του 2001, η Infosys αντιμετώπισε αρκετές νέες προκλήσεις. Αρχικά, η πρόσφατη εξαιρετική ανάπτυξη του κλάδου οφειλόταν ένα μέρος από την «έκρηξη» του Διαδικτυακού τύπου dot com και από την επιθυμία των επιχειρήσεων να αποφύγουν τις καταστροφικές αποτυχίες της τεχνολογίας των πληροφοριών, καθώς οι μέρες πλησίαζαν στην επόμενη χλιετία. Μετά την «έκρηξη» του dot com και του προβλήματος Y2K, η Infosys παρουσίασε μείωση του ρυθμού αύξησης των εσόδων της. Ταυτόχρονα, έπρεπε να διαχειρισθεί μια επιχείρηση τεράστιου μεγέθους, πολυπλοκότητας και ποικιλίας πηγών εσόδων.

Για να αντιμετωπισθούν αυτά τα ζητήματα, η Infosys εγκαινίασε ένα νέο πρόγραμμα αλλαγής σε όλη την επιχείρηση, το οποίο ονομάστηκε InfiPlus, το οποίο περιλάμβανε μια σειρά από νέες στρατηγικές πρωτοβουλίες για την επόμενη γενιά. Επίσης, οι ηγέτες της επιχείρησης αποφάσισαν την ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης δομής, η οποία θα βοηθήσει στην ευθυγράμμιση και τον εξορθολογισμό των διάφορων αυτών στρατηγικών.

Η διοικητική ομάδα της Infosys στράφηκε προς την Balanced Scorecard, το οποίο θα παρείχε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο, με το οποίο η επιχείρηση θα μπορούσε να διατυπώσει και να ελέγχει την πορεία της στρατηγικής. Η Balanced Scorecard μετρούσε την εταιρική επίδοση σε τέσσερις διαστάσεις- την χρηματοοικονομική, των πελατών, των εσωτερικών διαδικασιών και της μάθησης και εκπαίδευσης. Καθώς η Infosys εφάρμοζε το εργαλείο αυτό στη στρατηγική της, η διοικητική ομάδα πρόσθεσε μία πέμπτη στρατηγική διάσταση, η οποία ονομαζόταν “Αξίες και Ηθική”, τοποθετώντας την στην κορυφή της Balanced Scorecard, έτσι ώστε να αντικατοπτρίζονται οι αξίες στην ιδρυτική διαχείριση.

Η διοικητική ομάδα της επιχείρησης εφαρμόζει την στρατηγική της επιχείρησης, χρησιμοποιώντας την Balanced Scorecard για πρώτη φορά το 2002. Τον Ιανουάριο του 2008, όπως ο Purohit ισχυρίστηκε για την Balanced Scorecard της επόμενης χρονιάς, ο ίδιος υπενθύμισε τις συνθήκες της πρώτης χρονιάς εφαρμογής:

“Ο Διευθυντής Εταιρικού Σχεδιασμού έπρεπε να πιέσει σκληρά για αυτό. Εκείνη τη στιγμή, είχαμε σε εφαρμογή ένα πρόγραμμα Σημαντικών Δεικτών Επίδοσης (KPIs), και οι ηγέτες της επιχείρησης ήθελαν να ξέρουν τι θα προσθέσει η Balanced Scorecard στις ήδη υπάρχουσες μετρήσεις τους. Οι Σημαντικοί Δείκτες Μέτρησης ήταν περισσότερο χρηματοοικονομικοί, και οι μη-χρηματοοικονομικοί δείκτες υπολογίσαμε πως ήταν το αποτέλεσμα τυχαίου καταγισμού ιδεών (brainstorming).”

“Αποφασίσαμε να είμαστε προσεκτικοί και να εφαρμόσουμε την Balanced Scorecard μόνο στο επίπεδο της Διοικητικής Ομάδας. Αυτό αποδείχτηκε πως ήταν ένα από τα «κλειδιά» για την επιτυχή εφαρμογή. Επέτρεψε στην ανώτερη διοίκηση να εξοικειωθεί με το εργαλείο, να κατανοήσει την αξία του και να εντοπίσει τα ζητήματα, εξαιτίας των οποίων γίνεται δύσκολη η εφαρμογή της Balanced Scorecard. Από τη στιγμή που το εργαλείο εισήχθη στην υπόλοιπη επιχείρηση, η Balanced Scorecard είχε ήδη φτάσει σε επίπεδο ωριμότητας, κάτι που βοήθησε στην αποδοχή της”.

Η Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού και η Balanced Scorecard

Η Balanced Scorecard ήταν ένα αρκετά σημαντικό συστατικό σε αυτό που αποκαλούσε η Infosys σχεδιασμό οικοσυστήματος- ένα πλαίσιο που ενσωματώνει τρία επίπεδα αξόνων για στρατηγική, επιχείρηση και προϋπολογισμό, όπως απεικονίζεται και στο παρακάτω διάγραμμα. Το οικοσύστημα σχεδιασμού περιλάμβανε όλες τις διαδικασίες διαμόρφωσης και εκτέλεσης της στρατηγικής, συμπεριλαμβανομένης της απλούστευσης των αποτελεσματικών σχολίων διαχείρισης. Εφαρμόζονταν από το τμήμα Εταιρικού Σχεδιασμού (Corporate Planning), το οποίο ανέφερε απευθείας στον Διευθύνοντα Σύμβουλο της Infosys.



Διάγραμμα 49: Οικοσύστημα Σχεδιασμού της Infosys : Πλαίσιο Σχεδιασμού με πολλούς οριζόντιους άξονες (Multi- Horizon Planning Framework)

Η ετήσια διαδικασία σχεδιασμού στην Infosys ξεκίνησε με μια ανασκόπηση του τρέχοντος στρατηγικού χάρτη τον Αύγουστο, οχτώ μήνες πριν την έναρξη του οικονομικού έτους. Στα πρώτα χρόνια της εφαρμογής της Balanced Scorecard, αυτή η διαδικασία επικεντρωνόταν μόνο στο χάρτη της εταιρικής στρατηγικής, και περιλάμβανε την Διοικητική Ομάδα της Infosys. Ο εταιρικός σχεδιασμός παρείχε λεπτομερείς πληροφορίες, παραδείγματος χάρη ανάλυση αγοράς, σενάρια σχεδιασμού και έρευνες αγοράς και οργάνωνε τις συναντήσεις της διοικητικής ομάδας.

Καθώς το πλαίσιο της scorecard επεκτεινόταν όλο και περισσότερο μέσα στην επιχείρηση. Η διοικητική ομάδα συμπεριέλαβε επίσης τα τμήματα της επιχείρησης και τις λειτουργίες της επιχείρησης, για να εξασφαλίσει την ευθυγράμμιση της κατάντης (downstream) στη στρατηγική της επιχείρησης. Η διαδικασία αναθεώρησης περιλάμβανε παρουσιάσεις ερευνών, σεμινάρια της ανώτατης διοίκησης καθώς και διάσκεψη ενός Γνωμοδοτικού Συμβουλίου, μια ομάδα δηλαδή που αποτελείται από στελέχη πληροφορικής από διάφορες πολυεθνικές εταιρίες μαζί με τα μέλη της διοικητικής ομάδας.

Μετά τον ορισμό του χάρτη στρατηγικής σε εταιρικό επίπεδο, η Infosys ξεκίνησε τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού για τα τμήματα της επιχείρησης και τις λειτουργίες της.

Οι χάρτες στρατηγικής χρησιμοποιήθηκαν ως σημείο εκκίνησης για τον ετήσιο ορισμό της Balanced Scorecard και των διαδικασιών προϋπολογισμού. Όπως και με τους χάρτες στρατηγικής, οι παράμετροι της επίδοσης ορίστηκαν μέσα από επίσημη και διαδοχική διαδικασία. Ο Purohit και η ομάδα του ξεκίνησαν από τον ορισμό της Balanced Scorecard για τη διοικητική ομάδα στο σύνολό της και αργότερα όρισαν μια άλλη Balanced Scorecard για κάθε μέλος της διοικητικής ομάδας. Κάθε μέλος κατείχε υπό ευθύνη του ένα συγκεκριμένο θέμα στρατηγικής ή τμήματος ενός θέματος.

Αφού είχε συσταθεί η διοικητική ομάδα της Balanced Scorecard, η διαδικασία συνέχισε προς τα κάτω, δηλαδή προς τα τμήματα της επιχείρησης και στις λειτουργίες της. Οι επικεφαλές των τμημάτων της επιχείρησης και των λειτουργιών ανέπτυξαν μια Balanced Scorecard με τη συμβολή του Εταιρικού Σχεδιασμού. Στα δύο επίπεδα διαχείρισης κάτω από τους επικεφαλές των τμημάτων της επιχείρησης και των λειτουργιών της, δόθηκε μια απλοποιημένη μορφή της Balanced Scorecard, σε μορφή φύλλου με στόχους. Κατά το οικονομικό έτος 2008, η Infosys σχεδίασε να επεκτείνει την εφαρμογή της Balanced Scorecard, αναθέτοντας την πλήρη ανάπτυξη των καρτών στον πρώτο των τμημάτων. Ο Ganapathy Subramanian σχολίασε σχετικά με το ρόλο που έπαιξε η αυστηρή μέτρηση στην επιτυχία της Balanced Scorecard:

“Η Balanced Scorecard ευθυγραμμίστηκε απόλυτα με την κουλτούρα της Infosys στην λήψη αποφάσεων με βάση τα δεδομένα. Κάθε ένα από τα μέτρα της Balanced Scorecard, δεν είναι μόνο σωστά καθορισμένα, αλλά έχει επίσης έναν καθορισμένο υπεύθυνο για το μέτρο. Κάθε μέτρο, ανεξάρτητα με τις μονάδες που σχετίζεται, θα έχει έναν «αδιοκτήτη» (συνήθως ένα μέλος της διοικητικής ομάδας ή Προϊστάμενο τμήματος), εξασφαλίζοντας έτσι ότι κανένα μέτρο δεν χάνεται στην μετάβαση και πως έχουν οριστεί οι μετρήσιμοι στόχοι για αυτό το μέτρο, είτε σε ετήσια είτε σε τριμηνιαία βάση. Κάθε μέτρο αναφέρεται συνολικά στο παραπάνω επίπεδο. Η αξιοπιστία των δεδομένων μας έχουν βοηθήσει στην εξάπλωση της Balanced Scorecard σε όλη την επιχείρηση”.

Διαχείριση με την Balanced Scorecard

Από την αρχή, η Balanced Scorecard χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο από τα έξι πλήρης-απασχόλησης στελέχη του Διοικητικού Συμβουλίου, που αποτελείται από την Διοικητική Ομάδα. Τα μέλη της Διοικητικής Ομάδας χρησιμοποίησαν τις πληροφορίες της Balanced Scorecard για να καθοδηγήσουν τη συζήτηση στις συναντήσεις. Η συνεχής διαδικασία προσαρμογής, εκτέλεσης και διαχείρισης, που προώθησε η Balanced Scorecard, τους βοήθησε να ανταποκριθούν, ακόμα και να προβλέψουν τις εξελισσόμενες ανάγκες των πελατών τους. Επίσης, η Διοικητική Ομάδα χρησιμοποίησε την Balanced Scorecard με σκοπό να εντοπίσει και να αντιμετωπίσει τους επικίνδυνους παράγοντες, που πιθανώς να παρέμβουν στην πορεία της προόδου της Infosys προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

Η Balanced Scorecard ήταν καθοριστική στις συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου της Infosys. Ο Marti Subrahmanyam, καθηγητής στο Stern School of Business στο Πανεπιστήμιο της Νέας Υόρκης και ανεξάρτητο στέλεχος της Infosys, σε συζήτηση με το Διοικητικό Συμβούλιο υπενθύμισε πως η Balanced Scorecard έγινε για πρώτη φορά εργαλείο:

“Είμαι ο Πρόεδρος της Επιτροπής Αμοιβών της Infosys. Κατά την έννοια του παραδοσιακού ρόλου της Επιτροπής Αμοιβών να θέτει στόχους και οικονομικές ανταμοιβές για την ανώτατη διοίκηση, στην Infosys αυτό δεν θεωρείται εργασία, γιατί τα μέλη του εκτελεστικού συμβουλίου πληρώνονται πολύ συγκρατημένα (Το οικονομικό έτος που έληξε στις 31 Μαρτίου, 2007, η συνολική αμοιβή του Διευθύνοντος Συμβούλου και καθένα από τα άλλα μέλη ιδρυτών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου έφτασαν τα \$100.000. Στην περίπτωση των μη-ιδρυτών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου ήταν περίπου \$200.000). Ωστόσο, πιστεύαμε πως πρέπει να συνεχίσουμε να προσπαθούμε να αξιολογούμε την επίδοσή τους με κάποιο τρόπο. Η Infosys είναι μια εταιρία καθοδηγούμενη από τις διαδικασίες και πιστεύει στην ίδρυση αυστηρών διαδικασιών, ακόμη και στην περίπτωση αποφάσεων που είναι προφανείς υπό τρέχουσες συνθήκες, αλλά μπορεί να μη είναι έτσι και στο μέλλον. Ως εκ τούτου, εγώ ζήτησα από τον Sanjay Purohit να αναπτύξει κάποια μετρήσεις επίδοσης για κάθε εκτελεστικό μέλος του Εκτελεστικού Συμβουλίου, να επανεξετάζονται από την Επιτροπή Αμοιβών, κάθε τρίμηνο, και αυτό είναι όταν εμπλέκουν εμένα και τους συναδέλφους μου στην ανάπτυξη της Balanced Scorecard. Ξεκινήσαμε αυτή την προσπάθεια πάνω από τρία χρόνια και έχουμε τελειοποιήσει τη μορφή δεδομένων μερικές φορές από τότε, έτσι ώστε να αντικατοπτρίζει καλύτερα τη συνολική εταιρική στρατηγική διάσταση του Συμβουλίου”.

“Οι συνάδελφοί μου και εγώ στη Επιτροπή Αμοιβών θεωρούν την Balanced Scorecard τόσο χρήσιμη, που αργότερα προτείναμε να παρουσιαστεί σε ολόκληρο το Συμβούλιο. Σήμερα, χρησιμοποιούμε την Balanced Scorecard για να κατευθύνει τις τριμηνιαίες συναντήσεις του διοικητικού συμβουλίου και τα τέσσερα ετήσια συμβούλια της Επιτροπής Αμοιβών, που διεξάγονται κατά τις περιόδους μεταξύ των συναντήσεων”.

Αργότερα, η χρήση της Balanced Scorecard εξαπλώθηκε και στην υπόλοιπη επιχείρηση. Η διαχείριση αμοιβών και αποζημιώσεων συνδέθηκε με την επίδοση της επιχείρησης στις τέσσερις διαφορετικές διαστάσεις της Balanced Scorecard. Σύμφωνα με τον Διευθύνων Σύμβουλο, η επιχείρηση επιθυμούσε η Balanced Scorecard να γίνει ευρέως χρήσιμο εργαλείο σε όλη την επιχείρηση. Ένας τρόπος για να πραγματοποιηθεί αυτό είναι να δώσουν πρωτοβουλίες και κίνητρα στους εργαζομένους, έτσι ώστε να το κατανοήσουν. Στο μέλλον, η επιχείρηση θα εφάρμοζε συστήματα για να γίνουν αυτές οι πρωτοβουλίες και τα κίνητρα πιο εμφανή στους εργαζομένους. Ο Διευθύνων Σύμβουλος οραματιζόταν μια ιστοσελίδα,

προσβάσιμη σε όλους τους εργαζομένους, έτσι ώστε να βλέπουν την επίδοσή τους, σε σχέση με τα μέτρα της Balanced Scorecard, και να υπολογίζουν τα bonus, που θα πάρουν σύμφωνα με την επίδοσή τους.

Η Infosys χρησιμοποίησε την Balanced Scorecard για να επικοινωνήσει τη στρατηγική της σε όλο το σύνολο της επιχείρησης. Τον Ιανουάριο, ένα μήνα πριν την τελική αναθεώρηση του χάρτη στρατηγικής του επόμενου χρόνου, η επιχείρηση συγκέντρωσε περίπου πεντακόσιους ηγέτες από όλη την επιχείρηση, έτσι ώστε να συζητηθεί ο προτεινόμενος χάρτης στρατηγικής και να συμμετέχουν στη διήμερη συνάντηση Στρατηγικής και Δράσης του Σχεδιασμού. Οι διαλειτουργικές διαστάσεις πρόσθεσαν σε αυτή τη σύμβαση ένα νέο επίπεδο της ευθυγράμμισης της επιχείρησης στην Balanced Scorecard.

Η Infosys οργάνωσε τριμηνιαίες συναντήσεις στο Δημαρχείο για να κοινοποιήσει στους εργαζομένους την στρατηγική και την πρόοδο από την εφαρμογή. Σε αυτές τις συναντήσεις γινόταν παρουσίαση της επίδοσης της επιχείρησης από την εφαρμογή της Balanced Scorecard. Ακόμη, ενσωμάτωσαν τελετές απονομής βραβείων για τους εργαζομένους καθώς και διάφορα είδη διασκέδασης. Κάποιο άλλοι τρόποι, με τους οποίους οι εργαζόμενοι θα έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με την στρατηγική της επιχείρησης ήταν βίντεο και παρουσιάσεις μέσω του ενδοδικτύου της επιχείρησης, πακέτα επικοινωνίας που παρέχονταν στα παγκόσμια κέντρα ανάπτυξης, και μια ιστοσελίδα ερωτήσεων και απαντήσεων με επικεφαλής τον Διευθύνων Σύμβουλο, η οποία ονομαζόταν “Ρωτήστε τον Kris”. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα χρησιμοποιούσαν τους χάρτες στρατηγικής και την Balanced Scorecard για να παρουσιάσουν σε νεοπροσλαμβανόμενους εργαζόμενους την στρατηγική της επιχείρησης.

Η επιχείρηση έλαβε μέτρα για την κοινοποίηση της στρατηγικής όχι μόνο στους εργαζομένους και τις νέες προσλήψεις, αλλά και στα ενδιαφερόμενα μέρη, που βρίσκονται εκτός επιχείρησης, ειδικά τους πελάτες και τις αγορές κεφαλαίων. Η εταιρία πραγματοποίησε παρουσιάσεις σε σημαντικούς για την στρατηγική της πελάτες σχετικά με την ετήσια ενημερωμένη έκδοση της στρατηγικής, κοινοποιώντας τα δεδομένα και στην ιστοσελίδα της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Purohit, η επιχείρηση χρησιμοποιούσε τις πολιτικές γνωστοποίησης, πολλά χρόνια πριν την υιοθέτηση της Balanced Scorecard. Κάθε χρόνο βελτιώναν τις γνωστοποιήσεις της επιχείρησης. Για αυτό το λόγο, μπορεί κανείς να πει πως οι πολιτικές γνωστοποιήσεων και της τρέχουσας εφαρμογής της Balanced Scorecard απορρέουν από την κατανόηση της ηγεσίας περί των σημαντικών οδηγιών και του ρόλου όλων των σημαντικών ενδιαφερομένων μερών της επιχείρησης στην επίτευξη της επιχειρησιακής αριστείας. Η Balanced Scorecard επέκτεινε τις πρακτικές της επιχείρησης. “Ήταν η σωστή προσέγγιση για εμάς” ανέφερε ο Purohit.

Συνοπτικά, η Balanced Scorecard έγινε ένα κεντρικό στοιχείο της κουλτούρας της επιχείρησης Infosys.

Πλεονεκτήματα από την Balanced Scorecard

Τα κύρια οφέλη για την Infosys Technologies Ltd. Από την εφαρμογή της Balanced Scorecard είναι τα παρακάτω:

- Βοήθησε στην επικοινωνία της στρατηγικής σε όλη την επιχείρηση και ενίσχυσε την κατανόηση της αποστολής, του οράματος και της στρατηγικής της επιχείρησης.
- Έδωσε την αποστολή, το όραμα και την στρατηγική της επιχείρησης με τους στόχους, τους ατομικούς και των ενδιαφερομένων τμημάτων.
- Διευκόλυνε την σαφή κατανόηση για τους λόγους και βοήθησε στον εντοπισμό των πρωτοβουλιών και των κινήτρων για να επιτευχθεί η σχετική επίδοση, στην περίπτωση που ένας στόχος δεν επιτυγχάνεται.
- Ενεργεί ως μια αποτελεσματική βάση για την κατανομή των πόρων με έμφαση και στη διαχείριση της τρέχουσας επίδοσης, καθώς και της μακροπρόθεσμης αξίας.

INFOSYS BALANCED SCORECARD

Financial	Customer	Internal Process	Learning & Growth
Attain World Class Cost Competitiveness	Improve Customers Satisfaction	Product Rationalization and Product Development	Create A Culture of High Performance and Team Based Working

Διάγραμμα 50: Η Balanced Scorecard της Infosys Technologies Ltd.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Συμπεράσματα

Όπως παρατηρήσαμε, η Balanced Scorecard αποτελεί μια πρωτοπόρα προσέγγιση στη διαδικασία της μέτρησης της εταιρικής επίδοσης και της διαμόρφωσης της στρατηγικής της επιχείρησης. Το εργαλείο αυτό χαρακτηρίζεται πρωτοπόρο καθώς προϋποθέτει τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων μιας επιχείρησης, όλων των ιεραρχικών επιπέδων, για τη χάραξη της εταιρικής στρατηγικής. Σύμφωνα με την Balanced Scorecard, η στρατηγική της επιχείρησης μεταδίδεται από τα ανώτερα στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα, έτσι ώστε να μπορούν οι εργαζόμενοι να συνδυάσουν τους ατομικούς τους στόχους με τους εταιρικούς στόχους.

Με αυτόν τον τρόπο, δηλαδή, η εταιρία δεν επιβάλλει στόχους, που προέρχονται από τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, αλλά θέτει σε όλη την επιχείρηση το όραμα και την στρατηγική, την οποία θα ακολουθήσει. Όπως μπορούμε να καταλάβουμε, σημείο αναφοράς της Balanced Scorecard είναι η αποστολή και το όραμα της επιχείρησης, για αυτό το λόγο, η στρατηγική που θα αναπτύξει η επιχείρηση πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένη με το όραμα, την αποστολή και τις επιδιώξεις της. Αυτός είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους η Balanced Scorecard αποτελεί ένα πρωτοποριακό σύστημα για την παρακολούθηση της επίδοσης της επιχείρησης, καθώς και εργαλείο για την ανάπτυξη και την εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής.

Με το συνδυασμό όλων των διαστάσεων, Οικονομική Διάσταση, Διάσταση Πελατών, Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών και Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης και την ανάπτυξη σχέσεων αιτίας- αποτελέσματος μεταξύ των στόχων, των μετρήσεων, των δραστηριοτήτων, η Balanced Scorecard βοηθά την ανώτατη διοίκηση στην κατανόηση των αλληλοσχετίσεων, η οποία κατανόηση βοηθά με τη σειρά της τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τις προτάσεις βελτίωσης.

Με τη χρήση και των τεσσάρων διαστάσεων, σε συνδυασμό και των μετρήσεων αυτών των διαστάσεων, η παρακολούθηση της πορείας της επιχείρησης, έναντι των μακροπρόθεσμων στόχων της, είναι πολύ πιο εύκολη. Σε περίπτωση που κατά τη διάρκεια της παρακολούθησης εντοπισθούν περιοχές με μειωμένη απόδοση, η επιχείρηση μπορεί να προβεί σε διορθωτικές ενέργειες, έτσι ώστε να αποκαθίσταται αμέσως η ευθυγράμμιση με τους στρατηγικούς στόχους.

Με λίγα λόγια, η Balanced Scorecard ενθαρρύνει τη διοίκηση της επιχείρησης για τον καθορισμό μακροπρόθεσμων στρατηγικών, με σαφή όραμα για το μέλλον και μοναδικό σκοπό όλης της επιχείρησης την επίτευξη των στόχων.

Κεφάλαιο 6

Βιβλιογραφία

6.1 Άρθρα

1. Agostino, D. and Arnaboldi, M. (2012), “Design issues in Balanced Scorecards: The “what” and “how” of control”, *European Management Journal*, Volume 30, issue 4, pages 327-339.
2. Al-Ashaad, A., Flores, M., Doultsinou, A. and Magyar, A. (2011), “A Balanced Scorecard for measuring the impact of industry-university collaboration”, *Production Planning & Control*, Volume 22, issues 5-6, pages 554-570.
3. Andersen, H., Lawrie, G. and Shulver, M. (2002) “The Balanced Scorecard vs the EFQM Business Excellence Model”, 2GC Active Management Ltd. Working Paper.
4. Andjelkovic Pesic, M. and Dahlgaard, J.J. (2013), “Using the Balanced Scorecard and the European Foundation for Quality Management Excellence model as a combined roadmap for diagnosing and attaining excellence”, *Total Quality Management & Business Excellence*, Volume 24, issues 5-6, pages 652-663.
5. Artley, W. and Stroh, S. (2001), “The Performance-Based Management Handbook- Establishing an Integrated Performance Measurement System”
6. Balanced Scorecard Collaborative, (2002), “Executing Strategy with the Balanced Scorecard, an introduction to the strategy-focused organization”.
7. Bieker, T., (2002), “Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard: Developing a Balanced Scorecard for integrity management”, University of St. Gallen.
8. Bourne, M., Kennerley, M. and Franco-Santos, M., (2005), “Managing Through Measures: a Study of Impact on Performance”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Volume 16, No. 4, pages 373-395.
9. Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. and Platts, K., (2000), “Designing, implementing and updating performance measurement systems”, *International Journal of Operations & Production Management*”, Volume 20, No. 7, pages 754-771.
10. Butler, A., Letza, S.R. and Neale, B. (1997), “Linking the Balanced Scorecard to Strategy”, *Long Range Planning*, Volume 30, pages 242-253.
11. Caedinaels, E., Van Veen-Dirks, P.M.G (2010), “Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard”, *Accounting, Organizations & Society*, Volume 35, issue 6, pages 565-578.
12. Clinton, B.D., Webber, S.A. and Hassell, J.M., (2002), “Implementing the Balanced Scorecard Using the Analytic Hierarchy Process”, *Management Accounting Quarterly*, Volume 3, No. 3.
13. Craig, J. and Moores, K. (2005), “Balanced Scorecards to Drive the Strategic”, *Family Business Review*, Volume 18, issue 2, pages 105-122.
14. Creamer, G. and Freund, Y. (2010), “Learning a board Balanced Scorecard to improve corporate performance”, *Decision Support Systems*, Volume 49, issue 4, pages 365-385.
15. Cribb, G. and Hogan, C., (2002), “Balanced Scorecard: Linking strategic planning to measurement and communication”, Bond University, Australia.

16. Cugini, A., Michelon, G. and Pilonato, S. (2011), "Performance measurement in academic departments: the strategy map approach", *Public Money & Management*, Volume 31, issue 4, pages 271-278.
17. Cybulski, R. and Tirpak, M.C., (2003), "Using the Balanced Scorecard and a performance management system in your organization: Insight into the benefits, challenges and a roadmap for a successful solution", Finit Solutions Inc.
18. Davis, S. and Albright, T. (2004), "An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance", *Management Accounting Research*, Volume 15, issue 2, pages 135-153.
19. De Toni, A. and Tonchia, S., (2001), "Performance measurement systems, Models, characteristics and measures", *International Journal of Operations & Production Management*, Volume 21, No. ½, pages 46-70.
20. DeWayne, L., (Summer 2004), "Aligning the Balanced Scorecard and a Firm's strategy using the Analytic Hierarchy Process", Volume 5, No. 4.
21. Ding, S. and Beaulieu, P. (2011), "The Role of Financial Incentives in Balanced Scorecard- Based Performance Evaluations: Correcting Mood Congruency Biases", *Journal of Accounting Research*, Volume 19, issue 5, pages 1223-1247.
22. Evans, M.H., (2002), "The Balanced Scorecard", Excellence in Financial Management Institute.
23. Frangos, A.C, "Aligning Human Capital with Business Strategy: Perspectives from Thought Leaders", Harvard Business School Publishing Corp.- Balanced Scorecard Collaborative.
24. Goethert, W. and Fisher, M., (2003), "Deriving Enterprise-Based Measures Using the Balanced Scorecard and Goal-Driven Measurement Techniques", Software Engineering Measurement and Analysis Initiative.
25. Hannula, M., Kulmara, H. and Suomala, (1999), "Total Quality Management and Balanced Scorecard- A comparative analysis", Tampere University of Technology, Tampere Finland.
26. Johnsen, A., (2001), "Balanced Scorecard: Theoretical perspectives and public management implications", *Managerial Auditing Journal*, Volume 16, No. 6, pages 319-330.
27. Kaplan, R.S. and Norton, D.P, (2001), "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I", *Accounting Horizons*, Volume 15, No. 1, pages 87-104.
28. Kaplan, R.S. and Norton, D.P., (1992), "The Balanced Scorecard: Measures that drive performance", *Harvard Business Review*.
29. Kaplan, R.S. and Norton, D.P., (1996), "The Balanced Scorecard: Translating strategy into action", Harvard Business School Press.
30. Kaplan, R.S. and Norton, D.P., (1996), "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*.
31. Kaplan, R.S. and Norton, D.P., (1993), "Putting the Balanced Scorecard to work", *Harvard Business Review*.
32. Kaplan, R.S. and Norton, D.P., (2000), "Having trouble with your strategy? Then map it", *Harvard Business Review*.
33. Kaplan, R.S. and Norton, D.P., (January- February 2004), "Measuring the strategic readiness of intangible assets", *Harvard Business Review*, pages 52-63.

34. Kennerley, M. and Neely, A., (2002), "A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Volume 22, No. 11, pages 1222-1245.
35. Lamotte, G. and Carter, G., (2000), "Are the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence model mutually exclusive or do they work together to bring added value to a company?", *Balanced Scorecard Collaborative-EFQM*.
36. Lau, C.M. and Sholihin, M. (2005), "Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction", *British Accounting Review*, Volume 37, issue 4, pages 389-413.
37. Lawrie, G. and Sulver M., (2015), "The Balanced Scorecard and the Business Excellence Model", 2GC Active Management Ltd. Working Paper.
38. Lawrie, G. and Cobbold, I., (2004), "Development of the 3rd generation Balanced Scorecard", 2GC Active Management Ltd.
39. Lawrie, G. and Cobbold, I., (2002), "The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool", 2GC Active Management Ltd.
40. Lee, S.F., and Sai On Ko, A., (2000), "Building Balanced Scorecard with SWOT analysis and implementing "Sun Tzu's The art of business management strategies" on QFD methodology", *Managerial Auditing Journal*, Volume 15, pages 68-76.
41. Leopoldi, R., (March 31, 2004), "Developing and implementing a Balanced Scorecard: a practical approach", RL Information Consulting.
42. Maiga, A.S. and Jacobs, F.A. (2003), "Balanced Scorecard, Activity-Based Costing and Company Performance: An Empirical Analysis", *Journal of Managerial Issues*, Volume 15, issue 3, pages 283-301.
43. Manoochehr, N., Rigas, J. and Fan, I.P., (2005), "A framework to review performance measurement systems", *Business Process Management Journal*, Volume 11, Issue 2, pages 109-122.
44. Mootaj, S. and Oyon, D. (1999), "The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil? ", *European Management Journal*, Volume 17, issue 5, pages 481-491.
45. Morisawa, T. and Hiroshi Kurosaki, (2003) "Using the Balanced Scorecard in reforming corporate management systems", Nomura Research Institute, No. 71.
46. Morisawa, T. (2002), "Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach", No. 45.
47. Nagel, M.E., (2002), "Balanced Scorecard and Six Sigma: Complementary tools to Advance the Leadership Agenda", *Balanced Scorecard Collaborative*.
48. Neely, A., (1999), "The performance measurement revolution: why now and what next?", *International Journal of Operations & Production Management*, Volume 19, No. 2, pages 205-228.
49. Neely, A., Kennerley, M., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M. and Bourne, M., (2000), "Performance Measurement system design: developing and testing a process-based approach", University of Cambridge UK, *International Journal of Operations & Production Management*, Volume 20, No. 10.
50. Norton, D.P., (2001), "Building strategy map: The importance of time-phasing strategy", *Balanced Scorecard Collaborative*, Volume 3, Number 2.
51. Norton, D.P., (January- February 2000), "The Corporate Scorecard: Making the whole greater than the sum of its part", Harvard Business School Publishing Corp.- *Balanced Scorecard Collaborative*.

52. Norton, D.P., (November- December 1999), "Use Strategy Maps to communicate your strategy", Harvard Business School Publishing Corp.- Balanced Scorecard Collaborative.
53. Olson, E.M. and Slater, S.F. (2002), "The balanced scorecard, competitive strategy and performance", *Business Horizons*, Volume 45, issue 3, pages 11-16.
54. Pimentel, L. and Major, M.J. (2014), "Quality management and a balanced scorecard as supporting frameworks for a new management model and organizational change", *Quality Management & Business Excellence*, Volume 25, issues 7-8, pages 763-775.
55. Porter, L., (July 2003), "Achieving Operational Excellence through Six Sigma", *Tick IT International*.
56. Radnor, Z., Lovell, B., (2003), "Success factors for implementation of the Balanced Scorecard in a NHS multi-agency setting", *International Journal of Health Care Assurance*, Volume 16, No. 2, pages 99-108.
57. Roest, P., (1997), "The golden rules for implementing the balanced business scorecard", Volume 5, No. 5, pages 163-165.
58. Rohm, H. and Halbach, L., (2002), "A balancing Act", *The Balanced Scorecard Institute*, Volume 2& 3, Issue 2.
59. Sanger, M., (1998), "Supporting the balanced scorecard: Work Study", Volume 47, No. 6, pages 197-200.
60. Sinclair, D. and Zairi, M., (1995), "Effective process management through performance measurement", *Business Process RE-engineering & Management Journal*, Volume 1, No. 1, pages 75-88 (Part I), Volume 1, No. 2, pages 58-72 (Part II), Volume 1, No. 3, pages 50-65 (Part III).
61. Soderberg, M., Kalagnanam, S., Sheehan, N.T. and Vaidyanathan, G. (2011), "When is a balanced scorecard a balanced scorecard?" *International Journal of Productivity and Performance Management*, Volume 60, issue 7, pages 688-708.
62. Steward, A. and Carpenter-Hubin, J., (2001), "The Balanced Scorecard, beyond reports and rankings", *Ohio State University*.
63. Sulver, M., Lawrie, G., Andersen, H. and Cobbold, I., (May 2000), "The Soft Side of Balanced Scorecard: Developing Strategically Relevant Measures of Intellectual Capital", 2GC Active Management Ltd. Working Paper.
64. Tapinos, E., Dyson, R.G. and Meadows, M. (2011), "Does the Balanced Scorecard make a difference to the strategy development process?", *Journal of the Operational Research Society*, Volume 62, issue 5, pages 888-899.
65. Ukko, J., Tenhunen, J. and Rantanen, H. (2007), "Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management and employees", *International Journal of Production Economics*, Volume 110, issues 1-2, pages 39-51.
66. Voelpel, S. C., Leibold, M., Eckhoff, R.A. and Davenport, T.H., (July 4-6, 2005). "The tyranny of the Balanced Scorecard in the Innovation Economy", 4th International Critical Management Studies Conference, Intellectual Capital Stream, Cambridge University, UK.
67. Wongrassamee, S., Gardiner, P.D. and Simmons, J.E.L., (2003), "Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model", *Measuring Business Excellence*, Volume 7, No. 1, pages 14-29.
68. Zingales, F.G.G. and Hockerts, K., (2002), "Balanced Scorecard & sustainability, examples from literature and practice", *Center for the management of Environmental Resources, INSEAD*.

6.2 Βιβλία

1. Ashton, S., (1997), “Strategic Performance Measurement: Transforming Corporate Performance by measuring and managing the drivers of business success”, Business Intelligence Ltd.
2. Bourne, M., Neely, A., and Mills, J., (2002), “Strategy and Performance: Getting the measure of your business”, Cambridge University Press.
3. Drucker, P.F., Eccles, R., Ness, J.A., Cucuzza, T., Simons, R., Davilla, A., Kaplan, R., Norton, D., (1998), Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance, Harvard Business Review Press.
4. Frost, B., (2000), “Measuring Performance: Using the new metrics to deploy strategy and improve performance”, Measurement International.
5. Galpin, T., (1997), “Making Strategy Work”, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
6. Kaplan, R.S. and Norton, D.P., (2004), “Strategy Maps: Converting Intangible assets into tangible outcomes”, Harvard Business School Press.
7. Kaplan, R.S. and Norton, D.P., (1996), “The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action”, Harvard Business School Press.
8. Kaplan, R.S. and Norton, D.P., (2000), “The Strategy-focused organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment”, Harvard Business.
9. Kaydos, W., (1991), “Measuring, Managing and Maximizing Performance”, Productivity Press, Cambridge CA.
10. Meyer, M.W., (2002), “Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard”, Cambridge University Press.
11. Nair, M., (2004), “Essentials of Balanced Scorecard”, Wiley
12. Neely, A., (2001), “Business Performance Measurement: Theory and Practice”, Cambridge University Press.
13. Niven, P.R., (2002), “Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing performance and maintaining results”, Wiley, New York.
14. Olve, N.G., Roy, J. and Wetter, M., (1999), “Performance Drivers: A practical guide to using the Balanced Scorecard”, Wiley, UK.
15. Porter, M.E., (1985), “Competitive Advantage- Creating and Sustaining Superior Performance”, The Free Press, New York.
16. Quinn, J.B. and Mintzberg, H., (1991), “The Strategy Process”, Prentice- Hall.
17. Simons, R., (2000), “Performance measurement & control systems for implementing strategy”, Prentice- Hall.

6.3 Ιστοσελίδες

1. Balanced Scorecard Collaborative site: <http://www.bscoll.com>
2. Balanced Scorecard Institute site: <http://balancedscorecard.org>
3. European Foundation for Quality Management: <http://efqm.org>