

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ –
ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ (ΜΒΑ – ΤΩΜ)**

**BALANCED SCORECARD: ΤΟ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΟ ΣΥΣΤΗΜΑ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Γορανίτου Π. Θωμαΐς

ΑΜ: ΜΔΕ-ΟΠ/0536

Πειραιάς, Οκτώβριος 2008

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Καταρχάς θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Επιβλέποντα Καθηγητή της παρούσας διπλωματικής εργασίας, κ. Γεωργόπουλο Νικόλαο, Καθηγητή του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για τη δυνατότητα που μου πρόσφερε να ασχοληθώ με το συγκεκριμένο θέμα, την επιστημονική του βοήθεια, την άριστη συνεργασία και το φιλικό κλίμα που επικρατούσε καθόλη τη διάρκεια της επίβλεψης.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στο Βέργα Δημήτριο, Διευθυντή Ανάπτυξης της εταιρείας «PRIORITY» για τη βοήθειά του στη συλλογή στοιχείων πολύτιμων για την ολοκλήρωση της μελέτης καθώς και για τις σημαντικές συμβουλές του.

Τέλος, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω το Μανιφάβα Βασίλειο σύζυγό μου και Αναπληρωτή Διευθυντή Τομέα Τροφίμων της εταιρείας «PRIORITY» γιατί ήταν ο βασικός υποκινητής μου στην προσπάθεια για την εκπόνηση αυτής της μελέτης.

BALANCED SCORECARD: ΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σημαντικοί όροι: balanced scorecard (ισοζυγισμένη κάρτα αποτελεσμάτων), μοντέλα αξιολόγησης της στρατηγικής, σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης, επιχειρηματική μονάδα, χρηματοοικονομική συνιστώσα, πελατειακή συνιστώσα, συνιστώσα εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών, συνιστώσα μάθησης και ανάπτυξης, επιχειρησιακή στρατηγική, κατευθυντήριοι οδηγοί επίδοσης, στρατηγικός χάρτης, στρατηγικός σχεδιασμός, στρατηγικό θέμα, στρατηγικός προορισμός, στρατηγικός αντικειμενικός σκοπός, πρωταρχικά προγράμματα, στρατηγικό μέτρο, δείκτης αποτελέσματος (lag measure), δείκτης διαμόρφωσης (lead measure), συνδυαστικές διατάξεις, συνάντηση ανασκόπησης του BSC, υλοποιητής (performer).

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας γίνεται μια προσπάθεια απόδειξης της Ισοζυγισμένης Κάρτας Αποτελεσμάτων (Balanced Scorecard) ως το πιο αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης επίδοσης των επιχειρήσεων.

Για το σκοπό αυτό, εξετάζονται στο πρώτο κεφάλαιο τρία γνωστά συστήματα αξιολόγησης της στρατηγικής με τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία τους και στη συνέχεια με βάση τα μειονεκτήματά τους καταγράφονται τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης στρατηγικής από όπου καταλήγουμε τελικά στην επιλογή του Balanced Scorecard, ως το πιο κατάλληλο και αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης για κάθε είδους επιχείρηση.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, αφού γίνει μια ιστορική αναδρομή στις οικονομικές μετρήσεις που επικρατούσαν από το 19^ο αιώνα έως και σήμερα, εξετάζεται και περιγράφεται λεπτομερώς το Balanced Scorecard.

Καταρχάς, αναφέρονται οι λόγοι που μια επιχείρηση χρειάζεται το συγκεκριμένο σύστημα μέτρησης της επίδοσης. Αναλύονται οι τέσσερις συνιστώσες που το απαρτίζουν (χρηματοοικονομική συνιστώσα, πελατειακή συνιστώσα, συνιστώσα εσωτερικών διαδικασιών και συνιστώσα μάθησης και ανάπτυξης), καθώς και το πώς συνδέονται αυτές οι συνιστώσες με την επιχειρησιακή στρατηγική μέσω μιας σχέσης αιτίου – αποτελέσματος. Ακολούθως, γίνεται λόγος για την επάρκεια των τεσσάρων αυτών συνιστωσών σε κάθε είδους οργανισμό που επιθυμεί να εφαρμόσει τη συγκεκριμένη μεθοδολογία, αναφέρονται τα οφέλη που απορρέουν από αυτήν τη μέθοδο και αποδεικνύεται ειδικότερα ότι ενδυναμώνει τις επιχειρήσεις εκείνες που είναι εστιασμένες στη στρατηγική (strategy – focused organizations).

Στη συνέχεια (τρίτο κεφάλαιο), εξετάζεται λεπτομερώς η διαδικασία ανάπτυξης του Balanced Scorecard με τη βοήθεια του στρατηγικού χάρτη της επιχείρησης. Αναλύονται τα έξι στάδια από τα οποία αποτελείται η εν λόγω διαδικασία καθώς και το ποια στελέχη της επιχείρησης πρέπει να εμπλέκονται σε κάθε στάδιο.

Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας παρατίθεται μια μελέτη περίπτωσης όπου περιγράφεται η εφαρμογή του BSC σε έναν υποθετικό οργανισμό. Γίνεται παρουσίαση της δομής του οργανισμού, των παρεχόμενων υπηρεσιών του, καθώς και του οράματος που έχει θέσει ο οργανισμός. Κατόπιν, αναπτύσσεται το BSC με τη βοήθεια του στρατηγικού χάρτη της επιχείρησης, δημιουργείται το σχέδιο δράσης της και φαίνεται ξεκάθαρα πώς συνδέονται και αλληλοεξαρτώνται οι τέσσερις συνιστώσες του Balanced Scorecard και πώς διέπει η εν λόγω μέθοδος ολόκληρη την επιχείρηση.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	II
ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΟΡΟΙ.....	III
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	IV
1. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	1
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	1
1.2 ΠΑΤΙ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ;.....	3
1.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	5
1.3.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ RUMELT.....	5
1.3.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ LYNCH.....	6
1.3.3 ΜΕΘΟΔΟΣ STAIR.....	7
1.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	9
1.5 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	12
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1.....	14
2. ΤΟ BALANCED SCORECARD.....	16
2.1 ΠΑΤΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΤΟ BALANCED SCORECARD;.....	16
2.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ.....	18
2.3 ΤΟ BALANCED SCORECARD.....	22
2.3.1 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ: ΠΩΣ ΦΑΙΝΟΜΑΣΤΕ ΣΤΟΥΣ ΜΕΤΟΧΟΥΣ;.....	28
2.3.2 ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗ ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ: ΠΩΣ ΜΑΣ ΒΛΕΠΟΥΝ ΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ;.....	29
2.3.3 ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ: ΣΕ ΤΙ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΠΙΤΥΧΟΥΜΕ;.....	30
2.3.4 ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ: ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΣΥΝΕΧΙΣΟΥΜΕ ΝΑ ΑΥΞΑΝΟΥΜΕ ΚΑΙ ΝΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΜΕ ΑΞΙΑ;.....	33
2.3.5 ΤΕΛΙΚΑ, ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ;.....	35
2.4 ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΩΝ ΠΟΛΛΑΠΛΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΤΗΣ ΚΑΡΤΕΛΑΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	38
2.4.1 ΣΧΕΣΕΙΣ ΑΙΤΙΑΣ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ.....	40
2.4.2 ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΟΙ ΟΔΗΓΟΙ ΕΠΙΔΟΣΗΣ (PERFORMANCE DRIVERS).....	43
2.5 ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ ΤΟΥ BSC: ΕΙΝΑΙ ΕΓΓΑΡΚΕΙΣ;.....	44
2.6 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΓΙΑ ΕΝΑ BALANCED SCORECARD.....	46
2.7 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ Ή ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΚΥΡΙΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ/ ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ;.....	48
2.8 ΤΟ BSC ΕΝΔΥΝΑΜΩΝΕΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΙΝΑΙ ΕΣΤΙΑΣΜΕΝΕΣ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	49
2.9 ΠΟΙΑ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ BSC ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	52
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2.....	55

3.	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ BSC	56
3.1	Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	56
3.2	Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ BSC ΜΕ ΤΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΧΑΡΤΗ	60
3.2.1	ΒΗΜΑΤΑ 1-3: ΟΡΙΣΤΙΚΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΧΑΡΤΗ	62
3.2.2	ΒΗΜΑ 10: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΣ	63
3.2.3	ΒΗΜΑ 20: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ	64
3.2.4	ΒΗΜΑ 30: ΣΥΝΔΕΤΙΚΗ ΔΙΑΤΑΞΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΚΟΠΩΝ (OBJECTIVE LINKAGES)	66
3.3	ΒΗΜΑ 4: ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΜΕΤΡΩΝ & ΣΤΟΧΩΝ	68
3.3.1	ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΤΡΩΝ	68
3.3.2	ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ	73
3.4	ΒΗΜΑ 5: ΕΥΡΕΣΗ & ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	77
3.4.1	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	78
3.4.2	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	79
3.4.3	ΣΚΟΠΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	79
3.4.4	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	80
3.4.5	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	80
3.4.6	ΟΦΕΛΗ ΕΥΡΕΣΗΣ, ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	81
3.4.7	ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ / ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΕΥΡΕΣΗΣ, ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ & ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	82
3.5	ΒΗΜΑ 6: ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΤΗΣ ΠΡΩΤΗΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ	82
3.5.1	ΛΗΨΗ ΠΡΩΤΗΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ: ΤΟ BSC ΣΕ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	83
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3	88
4.	ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	89
4.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	89
4.1.1	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ	89
4.1.2	ΣΤΟΧΟΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	89
4.1.3	ΠΩΣ ΘΑ ΧΤΙΣΤΕΙ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	89
4.2	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	90
4.2.1	ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	90
4.2.2	ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ	91
4.3	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ BSC ΣΤΑ «ΣΧΟΛΙΚΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ Α.Ε.»	93
4.3.1	ΤΟ ΟΡΑΜΑ/ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΣ	94
4.3.2	Ο ΣΚΟΠΟΣ	94
4.3.3	Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ	94
4.3.4	ΣΥΝΔΕΣΗ ΚΑΙ ΑΛΛΗΛΟΕΞΑΡΤΗΣΗ ΤΩΝ 4 ΣΥΝΙΣΤΩΣΩΝ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD	97
4.3.5	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΜΕΤΡΑ	99

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΑ.....	113
4.4 ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	116
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4.....	118

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	118
--------------------------	------------

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

1. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Το κεφάλαιο αυτό στόχο έχει να δώσει κάποια εισαγωγικά στοιχεία για το πώς μια επιχείρηση μπορεί να αξιολογήσει τη στρατηγική της. Είναι προφανές ότι η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση, καθώς μέσα από αυτήν η διοίκηση μπορεί να διαπιστώσει το βαθμό επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων.

Όμως, η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι μια πολυσύνθετη, αλλά και ευαίσθητη διαδικασία γιατί:

- Ø Η πολύ μεγάλη έμφαση στην αξιολόγηση στρατηγικών μπορεί να είναι μη-αποδοτική
- Ø Κανείς δεν επιθυμεί να αξιολογείται ιδιαίτερα πολύ
- Ø Όσο περισσότερο τα διευθυντικά στελέχη επιχειρούν να αξιολογήσουν τη συμπεριφορά άλλων, τόσο λιγότερο έλεγχο επιτυγχάνουν.

Βέβαια, από την άλλη μεριά, πολύ λίγη ή ακόμη και καθόλου αξιολόγηση μπορεί να δημιουργήσει ακόμη χειρότερα προβλήματα στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Γενικά, η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι βασική για να διαβεβαιώσει ότι οι τιθέμενοι σκοποί, επιτυγχάνονται¹.

Η μέτρηση της επίδοσης ενός οργανισμού επιδιώκει να απαντήσει σε βασικά ερωτήματα που έχουν σχέση με την καταλληλότητα των στόχων, των πλάνων, των πολιτικών καθώς και των αποτελεσμάτων της στρατηγικής που εφαρμόζει ο εκάστοτε οργανισμός. Η απάντηση των ερωτήσεων αυτών δεν είναι εύκολη, καθώς μια σειρά μεταβλητών κάνουν ακόμα πιο δύσκολη την αξιολόγηση της στρατηγικής. Αυτοί είναι:

- *Η μοναδικότητα κάθε επιχειρηματικής μονάδας.* Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορούμε να αποφασίσουμε εύκολα για το ποια στρατηγική είναι σωστή και ποια λανθασμένη.
- *Η στρατηγική έχει άμεση σχέση με την επιλογή επιχειρηματικών στόχων.* Είναι εύλογο πολλά διοικητικά στελέχη να θεωρούν πολύ πιο

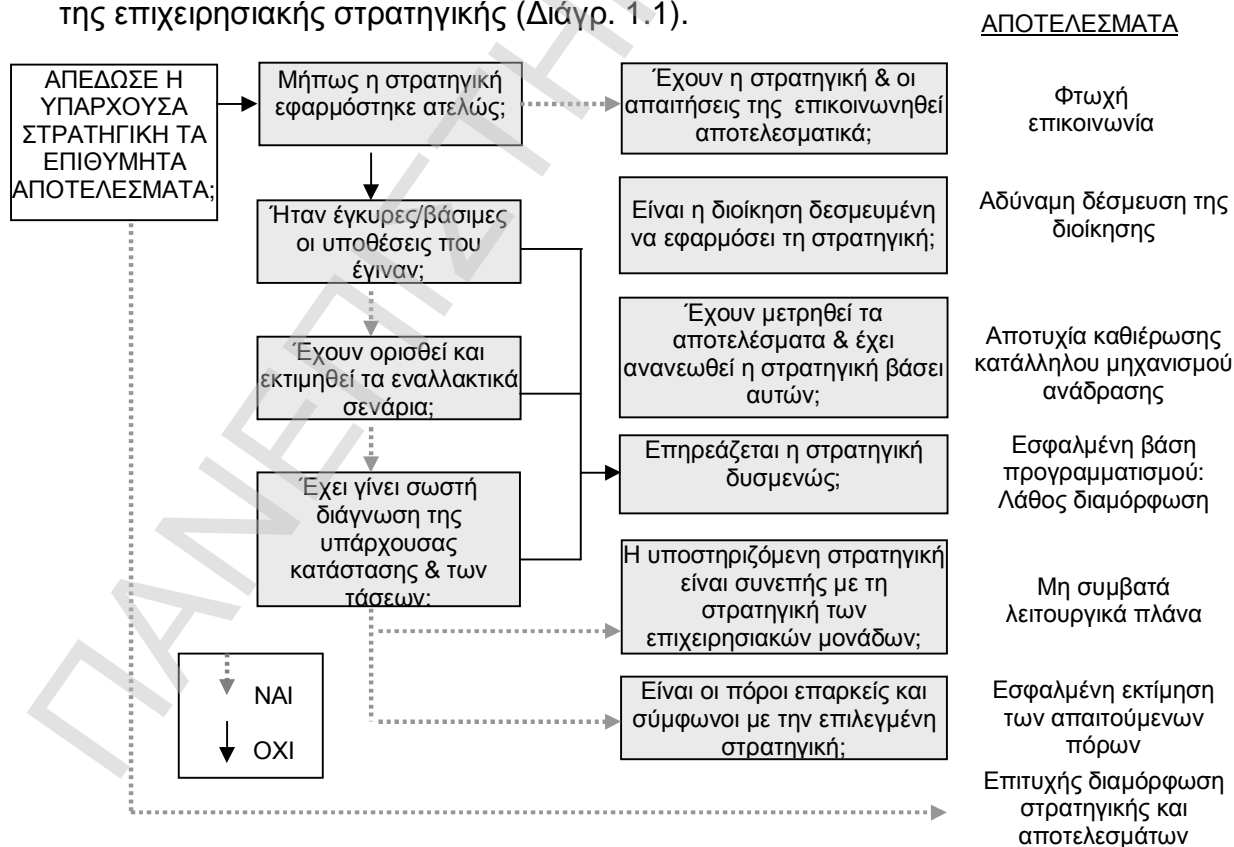
¹ “ Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Ν. Γεωργόπουλος

εύκολο να θέτουν, ή να προσπαθούν να ικανοποιήσουν κάποιους στόχους, παρά να τους αξιολογήσουν.

- Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας καθώς και η ταχύτητα με την οποία διαχέονται και απαξιώνονται σήμερα οι τεχνολογικές καινοτομίες. Κάτω από αυτές τις συνθήκες η εξασφάλιση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γίνεται δυσκολότερη από ποτέ.
- Τα τυπικά συστήματα της αναθεώρησης μιας στρατηγικής, τα οποία τείνουν να επηρεάζουν τις αρχές βάσει των οποίων λειτουργεί η επιχείρηση, ενδέχεται να δημιουργήσουν συγκρούσεις μεταξύ των στελεχών, αφού οδηγούν σε ερωτήσεις του τύπου ποιος έχει τα προσόντα για να αξιολογήσει την επιτυχία ή την αποτυχία μιας στρατηγικής.
- Ο μεγάλος βαθμός διεθνοποίησης που οδηγεί σε ένταση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Η διεθνής αγορά διαμορφώνει διαρκώς νέες ευκαιρίες και νέες απειλές που απαιτούν από τις επιχειρήσεις ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε αυτές.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ένα μοντέλο, εκ των υστέρων αξιολόγησης

της επιχειρησιακής στρατηγικής (Διάγρ. 1.1).



Διάγραμμα 1.1: Αξιολόγηση μιας Εφαρμοσμένης Στρατηγικής
 Πηγή: Schmidt, J.A., "The Strategic Review", Planning Review, (July – August 1988)

Το μοντέλο αυτό αξιολογεί το κατά πόσον οι στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης έφεραν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Κατά συνέπεια αξιολογεί τη στρατηγική μετά την υλοποίησή της. Τα κριτήρια που λαμβάνει υπόψη είναι κατά πόσον η στρατηγική εφαρμόστηκε ατελώς, κατά πόσον οι υποθέσεις και οι υποσχέσεις ήταν βάσιμες, κατά πόσο διαγνώστηκε σωστά η υπάρχουσα κατάσταση κλπ.

Στη συνέχεια θα ασχοληθούμε γενικά με κάποια μοντέλα αξιολόγησης της στρατηγικής σε μια επιχείρηση και θα γίνει η επιλογή εκείνου με τα περισσότερα πλεονεκτήματα, το οποίο θα αναλύσουμε και θα γίνει δοκιμαστική εφαρμογή σε μια επιχείρηση². Πρώτα όμως θα δούμε γιατί είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να αξιολογεί τη στρατηγική της και να μετράει την επίδοσή της.

1.2 ΓΙΑΤΙ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ;

Η αξιολόγηση και η μέτρηση της επίδοσης είναι η βάση για τη διαχείριση των διαδικασιών (Process Management) και για τη “διαχείριση των οργανισμών ως συστήματα” το οποίο έχει ως αποτέλεσμα τη συνεχή βελτίωση της στρατηγικής του οργανισμού. Και όταν από εδώ και στο εξής θα λέμε “επίδοση (performance)”, θα εννοούμε το βαθμό κατά τον οποίο τα στελέχη και οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν τους οργανωσιακούς τους στόχους με αποδοτικότητα (efficiency) και αποτελεσματικότητα (effectiveness)³. «Μετράμε για να μπορούμε να παρακολουθούμε, να ελέγχουμε και να βελτιώνουμε την επίδοσή μας», δήλωσε χαρακτηριστικά διευθυντής γνωστής εταιρείας.

Χωρίς τις μετρήσεις, τα στελέχη των επιχειρήσεων δε θα είχαν βάση για:

- Να γνωρίζουν τι ακριβώς συμβαίνει στις εταιρείες που διοικούν
- Να προσδιορίζουν τα χάσματα της επίδοσης τα οποία θα πρέπει να αναλυθούν και να εξαλειφτούν
- Να προσδιορίσουν την επίδοση εκείνη που της αξίζει να ανταμειφθεί

² “Στρατηγική των επιχειρήσεων”, Β. Παπαδάκης

³ “Στρατηγικό μάντζμεντ”, Ν. Γεωργόπουλος

- Να λαμβάνουν και να υποστηρίζουν αποτελεσματικά τις αποφάσεις που σχετίζονται με τις πηγές, τα σχέδια, τις πολιτικές, τα προγράμματα και τη δομή του οργανισμού
- Να μπορούν να μεταδώσουν επιτυχημένα τις προσδοκίες τους περί απόδοσης στους υφισταμένους τους.

Από την άλλη πλευρά, οι υπάλληλοι όλων των τμημάτων μιας επιχείρησης εάν δε χρησιμοποιούσαν τις μετρήσεις, δε θα είχαν βάση για:

- Να γνωρίζουν ακριβώς τις περιμένουν οι προϊστάμενοί τους από αυτούς
- Να παρακολουθούν τη δική τους επίδοση
- Να προσδιορίσουν τα σημεία εκείνα της επίδοσής τους που χρειάζονται βελτίωση.

Γενικότερα λοιπόν, υπάρχουν κάποιες “αλήθειες” που ισχύουν για τη μέτρηση της επίδοσης και την αξιολόγηση της στρατηγικής που αποτελούν τη βάση για αποτελεσματική διαχείριση των οργανισμών και αξιολογη ανθρώπινη επίδοση:

- Χωρίς τη μέτρηση, η επίδοση δεν μπορεί να διαχειριστεί
- Χωρίς τη μέτρηση, κανένας δεν μπορεί να προσδιορίσει συγκεκριμένα, να περιγράψει και να θέσει προτεραιότητες σε τυχόν προβλήματα
- Χωρίς τη μέτρηση, οι άνθρωποι δεν μπορούν να κατανοήσουν πλήρως τι περιμένουν οι άλλοι από αυτούς
- Χωρίς τη μέτρηση, οι άνθρωποι δεν είναι σίγουροι εάν η επίδοσή τους είναι σε σωστή ή σε λανθασμένη κατεύθυνση
- Χωρίς τη μέτρηση, δεν μπορεί να υπάρχει ένας αντικειμενικός σκοπός, αμοιβές (όπως είναι τα bonus, η προαγωγή ή η αύξηση αμοιβής) ή ποινές (όπως είναι η απόλυση, ο υποβιβασμός σε χαμηλότερη βαθμίδα ή τα πειθαρχικά μέτρα) σε αυτούς που τις αξίζουν
- Χωρίς τη μέτρηση, δεν υπάρχουν κίνητρα ώστε κάποιος στην επιχείρηση να πράξει με στόχο τη βελτίωση της επίδοσης
- Χωρίς τη μέτρηση, η διαχείριση είναι ένα σύνολο από άστοχες εικασίες
- Χωρίς τη μέτρηση, δεν υπάρχουν βάσεις για να γίνει σωστή διαχείριση με τη βοήθεια συγκεκριμένων διαδικασιών.

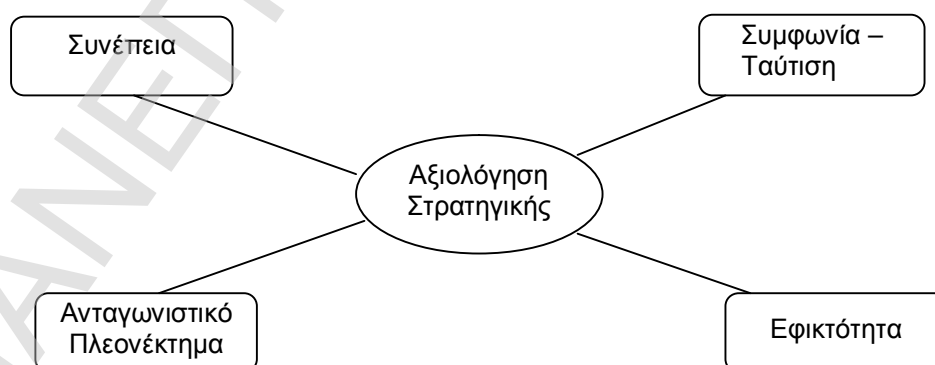
Τα άσχημα νέα είναι ότι η θεμελίωση καλών μετρήσεων δεν είναι εύκολη υπόθεση. Τα καλά νέα είναι ότι οι απλές τεχνικές και τα κριτήρια μπορούν να βοηθήσουν στη διασφάλιση ότι η ποιότητα και η ποσότητα των μετρήσεων θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες τόσο των στελεχών όσο και αυτών που τις προτείνουν.

Οι μετρήσεις από μόνες τους δεν επαρκούν. Ακόμα και να είναι σωστές πάλι δεν επαρκούν. Για να μπορούν να χρησιμεύσουν ως οδηγοί και ως εργαλεία θα πρέπει να αποτελούν τη βάση ενός Συστήματος Διαχείρισης της Επίδοσης και Αξιολόγησης της Στρατηγικής. Κάποια τέτοια συστήματα καθώς και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης της επίδοσης και αξιολόγησης της στρατηγικής θα περιγράψουμε στις επόμενες ενότητες⁴.

1.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

1.3.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ RUMELT

Είναι εξαιρετικά δύσκολο να αποδείξει κανείς ότι μια συγκεκριμένη στρατηγική είναι η άριστη ή ακόμα να εγγραφεί ότι θα υλοποιηθεί αποτελεσματικά από την επιχείρηση. Μπορεί όμως να αξιολογήσει εάν αυτή έχει κάποια κρίσιμα ελαττώματα. Ο **Richard Rumelt** πρότεινε τα εξής τέσσερα κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αξιολογήσουν μια στρατηγική (Διάγρ. 1.2):



Διάγραμμα 1.2: Το Μοντέλο Αξιολόγησης Στρατηγικής του Rumelt
Πηγή: Rumelt R., "The evaluation of Business Strategy", in W.F.Glueck, McGraw-Hill, 1980

⁴ "Improving Performance", Rummler & Brache

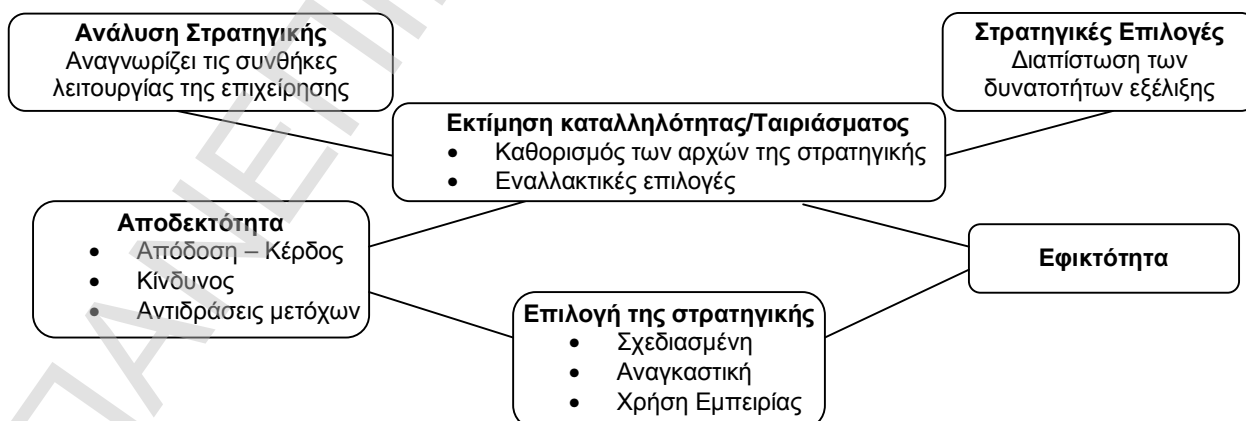
- **Συνέπεια.** Η στρατηγική θα πρέπει να εμφανίζεται συνεπής με τους στόχους και με τις πολιτικές της επιχείρησης.
- **Συμφωνία – Τάυτιση.** Η στρατηγική θα πρέπει να προσαρμόζεται – ανταποκρίνεται στο εξωτερικό περιβάλλον και στις σημαντικές αλλαγές που συμβαίνουν σε αυτό.
- **Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.** Η στρατηγική πρέπει να προνοεί για τη δημιουργία αλλά και η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε ένα συγκεκριμένο χώρο δραστηριοποίησης.
- **Εφικτότητα.** Η στρατηγική δε θα πρέπει να δημιουργεί εμπόδια στους διαθέσιμους πόρους, αλλά ούτε και να τους εξαντλεί και να δημιουργεί άλυτα προβλήματα.

Η **Συμφωνία** και το **Πλεονέκτημα** είναι περισσότερο βασισμένα σε εξωτερικές εκτιμήσεις της επιχείρησης, σε αντίθεση με τη **Συνέπεια** και την **Εφικτότητα** που είναι περισσότερο βασισμένα σε εσωτερικές εκτιμήσεις⁵.

1.3.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ LYNCH

Ο R. Lynch προτείνει μια δεύτερη προσέγγιση αξιολόγησης της στρατηγικής η οποία περιλαμβάνει τα ακόλουθα κριτήρια (Διάγρ. 1.3):

- **Καταλληλότητα** της στρατηγικής (suitability)
- **Αποδεκτότητα** της στρατηγικής (acceptability)
- **Εφικτότητα** της στρατηγικής (feasibility).



Διάγραμμα 1.3: Το Μοντέλο Αξιολόγησης και Επιλογής Στρατηγικής του Lynch
Πηγή: G. Johnson and K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, Europe 1999

⁵ "Στρατηγική των επιχειρήσεων", Β. Παπαδάκης

Η *καταλληλότητα* αναφέρεται στο κατά πόσο η στρατηγική που εξετάζεται είναι σύμφωνη με τις καταστάσεις που αντιμετωπίζει η επιχείρηση στο παρόν αλλά και θα αντιμετωπίσει στο μέλλον. Δηλαδή, κατά πόσο οι νέες στρατηγικές θα ταιριάζουν στις μελλοντικές ανάγκες του περιβάλλοντος, καθώς και κατά πόσο οι στρατηγικές που εφαρμόζονται μπορούν να εκμεταλλευτούν τις θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης, ώστε να της προσδώσουν ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Για να διαπιστωθεί αυτό συνίσταται να γίνει ένας έλεγχος των αρχών της στρατηγικής καθώς και των εναλλακτικών επιλογών που υπάρχουν σχετικά με την εφαρμοζόμενη στρατηγική.

Η *αποδεκτότητα* έχει σχέση με το κατά πόσο η ακολουθούμενη στρατηγική και η απόδοση που προβλέπεται να έχει η επιχείρηση είναι σύμφωνη με τα πρότυπα που θέτουν οι μέτοχοι και συνεπώς αποδεκτή από αυτούς.

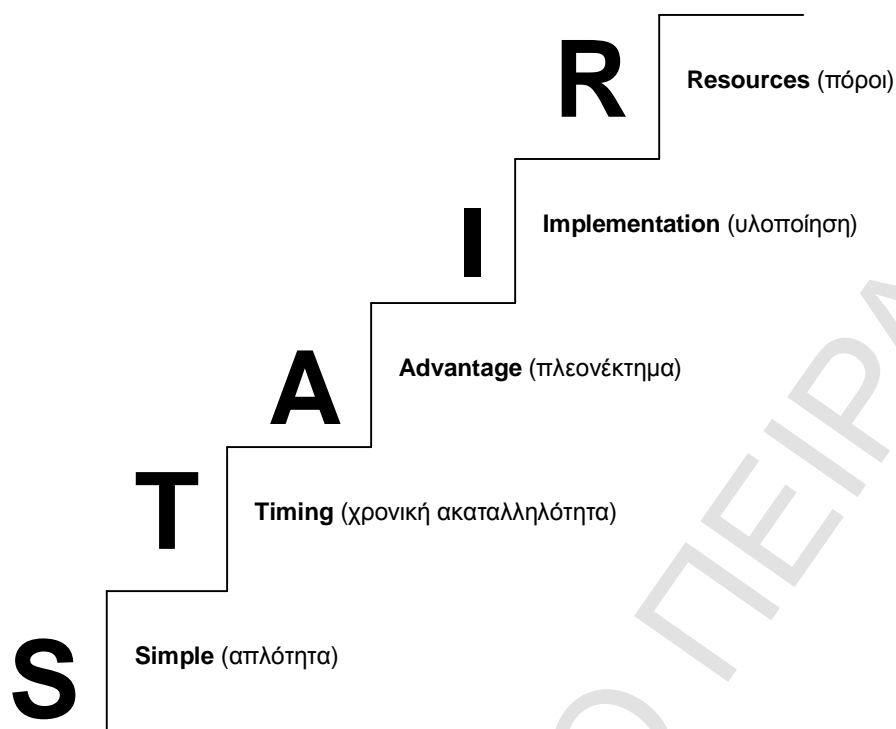
Η έννοια της *εφικτότητας* είναι συνάρτηση του κατά πόσο μπορεί να εφαρμοστεί στην πράξη η ακολουθούμενη στρατηγική, λόγω των διάφορων – ποσοτικών– περιορισμών που αντιμετωπίζει η επιχείρηση⁶.

1.3.3 ΜΕΘΟΔΟΣ STAIR

Η μέθοδος STAIR είναι μια εναλλακτική μέθοδος αξιολόγησης στρατηγικών που μπορεί να εφαρμοσθεί τόσο πριν όσο και μετά την υλοποίησή τους. Ως βάση αξιολόγησης χρησιμοποιεί πέντε βασικές ιδιότητες που αποτελούν παράγοντες επιτυχίας. Συγκεκριμένα, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 1.4, το STAIR σημαίνει:

- ✓ **S**imple, δηλαδή Απλή
- ✓ **T**iming, δηλαδή Έγκαιρη
- ✓ **A**dvantage, δηλαδή Πλεονέκτημα εσωτερικό και εξωτερικό
- ✓ **I**mplementation, δηλαδή Ικανότητα Εφαρμογής
- ✓ **R**esources, δηλαδή Επάρκεια και Καταλληλότητα Πόρων.

⁶ “Στρατηγική των επιχειρήσεων”, Β. Παπαδάκης

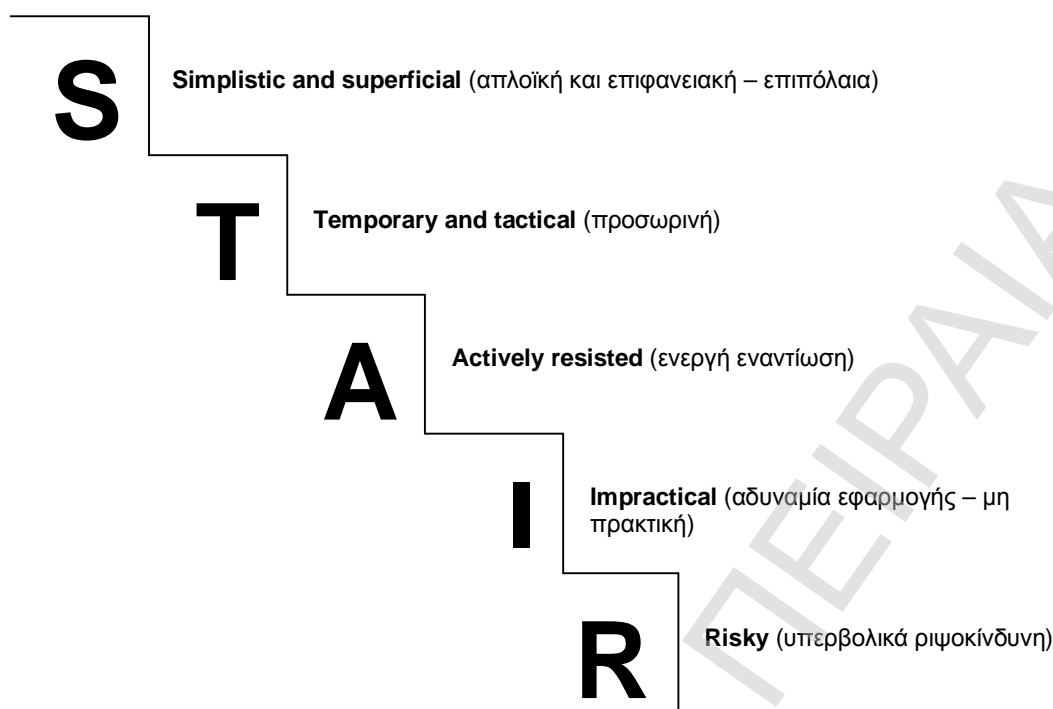


Διάγραμμα 1.4: Χαρακτηριστικά Επιτυχημένων Στρατηγικών
 Πηγή: Grundy T., "Breakthrough Strategies for Growth", London 1995

Για καθένα από τα κριτήρια αυτά, η επιχείρηση ορίζει τα ελάχιστα αποδεκτά όρια και στη συνέχεια εξετάζει κατά πόσο η προτεινόμενη στρατηγική διαθέτει και σε πιο βαθμό τα χαρακτηριστικά αυτά. Έτσι, προκρίνει μια στρατηγική που π.χ. οι περισσότεροι παράγοντες βαθμολογούνται με ποσοστά άνω του 50%.

Η μέθοδος STAIR μπορεί όμως να χρησιμοποιηθεί και αντίστροφα, αξιολογώντας δηλαδή την πιθανότητα αποτυχίας μιας στρατηγικής. Αυτό γίνεται μέσα από τη διαφορετική ερμηνεία των παραμέτρων που το αποτελούν (Διάγρ. 1.5). Έτσι, το STAIR σημαίνει:

- ✓ **S**implistic and Superficial, δηλαδή απλοϊκή και επιφανειακή
- ✓ **T**emporary and Tactical, δηλαδή προσωρινή
- ✓ **A**ctively resisted, δηλαδή ενεργή εναντίωση
- ✓ **I**mpractical, δηλαδή αδυναμία εφαρμογής
- ✓ **R**isky, δηλαδή υπερβολικά ριψοκίνδυνη.



Διάγραμμα 1.5: Χαρακτηριστικά Αποτυχημένων Στρατηγικών
 Πηγή: Grundy T., "Breakthrough Strategies for Growth", Pitman Publishing 1995

Προκειμένου δε να αξιολογηθεί θετικά μια στρατηγική θα πρέπει να συγκεντρώνει τα χαμηλότερα ποσοστά σε κάθε ένα από τους παράγοντες αυτούς⁷.

1.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Αν και δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο άριστο σύστημα αξιολόγησης για όλες τις επιχειρήσεις, αφού αυτό θα πρέπει να είναι σχετικό με τα μοναδικά χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης, –όπως π.χ. το μέγεθος της επιχείρησης, το στυλ διοίκησης, οι στόχοι της, τα προβλήματά της, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της– ωστόσο αυτό το σύστημα θα πρέπει να ικανοποιεί διάφορες απαιτήσεις ώστε να θεωρηθεί επιτυχημένο και αυτό γιατί υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους ένα σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης μπορεί να αποτύχει. Για παράδειγμα, η αποτυχία να προσδιοριστεί η επίδοση

⁷ "Στρατηγική των επιχειρήσεων", Β. Παπαδάκης

σε λειτουργικό επίπεδο και να συνδεθεί αποτελεσματικά με τις διαδικασίες, καθώς και η παρανόηση και η λανθασμένη χρησιμοποίηση των μέτρων και ο αποτυχημένος διαχωρισμός μεταξύ των μέτρων ελέγχου και των μέτρων βελτίωσης είναι μερικοί από τους κινδύνους που αντιμετωπίζει ένα σύστημα μέτρησης της επίδοσης. Επίσης, πιθανοί λόγοι αποτυχίας ενός τέτοιου συστήματος είναι ότι κάποιες φορές μετριούνται λάθος στοιχεία και ότι υπάρχει η πιθανότητα να μην προσδιοριστούν σωστά τα όρια των διαδικασιών⁸.

Για να αποφευχθούν λοιπόν όλοι οι παραπάνω κίνδυνοι που ίσως να αντιμετωπίσει ένα σύστημα μέτρησης της επίδοσης, θα πρέπει να διαθέτει κάποια γενικά χαρακτηριστικά που θα το κάνει αποτελεσματικό και κατάλληλο για κάθε είδους επιχείρηση. Πρώτα απ' όλα, η διαδικασία της αξιολόγησης των στρατηγικών δεν πρέπει να κυριαρχεί επί των αποφάσεων. Θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις έννοιες όπως η κατανόηση, η εμπιστοσύνη και το κοινό αίσθημα. Κανένα τμήμα της επιχείρησης δε θα πρέπει να αποτυγχάνει στη συνεργασία του με ένα άλλο στην αξιολόγηση των στρατηγικών, αφού πρέπει να υπάρχει αμοιβαία κατανόηση. Η ανώτατη διοίκηση που συμμετέχει στην επιλογή της στρατηγικής θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις αλλαγές που προτείνουν τα μεσαία στελέχη, ενώ όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι σε θέση να κατανοούν τη στρατηγική που εφαρμόζει η επιχείρηση. Τα μέτρα της επίδοσης θα πρέπει να διαπερνούν όλα τα διοικητικά επίπεδα της επιχείρησης με δυνατότητα έγκαιρης ανατροφοδότησης (feedback) ώστε να βλέπει η διοίκηση κατά πόσο η στρατηγική και οι αντικειμενικοί σκοποί έχουν "συναντηθεί". Γι' αυτό το λόγο, θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στις κρίσιμες διαδικασίες, να προλαμβάνουν τυχόν προβλήματα για να μπορούν να βρουν γρήγορα και τη λύση τους και να προωθούν τη συνεχή βελτίωση⁹.

Επίσης, η αξιολόγηση των στρατηγικών θα πρέπει να είναι ευέλικτη, ώστε να προσαρμόζεται καλύτερα στις μεταβολές που απαιτεί το περιβάλλον της επιχείρησης. Τέλος, άλλο ένα βασικό χαρακτηριστικό των συστημάτων αξιολόγησης θα πρέπει να είναι η απλότητά τους. Θα πρέπει, δηλαδή, να μην είναι πολύπλοκα, ώστε να είναι εύκολα κατανοητά από τα άτομα τα οποία θα

⁸ "Measuring Performance for Business Results", Zairi Mohamed

⁹ "Performance Measurement Implementing Strategy", Grady

τα χρησιμοποιήσουν. Άλλωστε η αποδοτικότητα ενός τέτοιου συστήματος κρίνεται με βάση την ευκολία χρήσης του και όχι την πολυπλοκότητά του. Γιατί όπως είπε και ο Dale McConkey: «Η αξιολόγηση της στρατηγικής πρέπει να καθιστά όσο είναι πιο δυνατόν πιο εύκολο για τα διοικητικά στελέχη την αναθεώρηση των προγραμμάτων και την επίτευξη γρήγορης συμφωνίας για τις αναγκαίες αλλαγές».

Επιπροσθέτως, για να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση μιας στρατηγικής, θα πρέπει αυτή να είναι τέτοια ώστε να μην απαιτούνται υπερβολικοί οικονομικοί πόροι. Για να επιτευχθεί αυτό, η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να μη στηρίζεται σε πολλές –και ανούσιες τις περισσότερες φορές– πληροφορίες, που είναι δύσκολο και οικονομικά ασύμφορο να συλλεχθούν. Επίσης, δεν πρέπει να στηρίζεται σε υπερβολικούς ελέγχους, γιατί κάτι τέτοιο μειώνει ουσιαστικά την απόδοση των εργαζομένων που υποκείνται σε αξιολόγηση. Οι περίπλοκοι μηχανισμοί ελέγχου δεν αποδίδουν, το πιο πιθανόν είναι να προκαλέσουν σύγχυση. Καθοδηγούν άστοχα την προσοχή από το αντικείμενο του ελέγχου στη μεθοδολογία και στους μηχανισμούς του ελέγχου.

Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης είναι η σημαντικότητά του. Η αξιολόγηση θα πρέπει να έχει κάποιο συγκεκριμένο λόγο για τον οποίο θα γίνεται, και να έχει άμεση σχέση με τους στόχους της επιχείρησης. Δε θα πρέπει κατά συνέπεια να στηρίζεται στην τάση τη διοίκησης για μίμηση των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Έχει αποδειχθεί ότι τα διοικητικά στελέχη συχνά αγνοούν τις αναφορές σχετικά με την αξιολόγηση των πράξεών τους, όταν αυτές έχουν μόνο πληροφοριακό σκοπό, γιατί θεωρούν ότι δεν τους ενδιαφέρουν. Γιατί όπως είπε χαρακτηριστικά και ο Harry S. Truman: «Μπορείς να επιτύχεις τα πάντα στη ζωή, αρκεί να μη σ' ενδιαφέρει ποιος θα κερδίσει την αναγνώριση».

Η αξιολόγηση της στρατηγικής θα πρέπει να είναι τέτοια, ώστε να δείχνει την αληθινή εικόνα των γεγονότων. Για παράδειγμα, σε μια σοβαρή οικονομική κρίση οι δείκτες της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας μπορεί να μειώνονται δραματικά, όμως οι εργαζόμενοι να εργάζονται ακόμα πιο σκληρά. Η αξιολόγηση της στρατηγικής θα πρέπει να απεικονίσει σωστά αυτήν την κατάσταση. Άλλωστε το σημαντικότερο χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης είναι η ικανότητά του να πείθει

τους συμμετέχοντες ότι η αποτυχία εκπλήρωσης των στόχων τους, σε δεδομένο χρονικό διάστημα, δεν είναι απαραίτητα συνδεδεμένη με τη δική τους απόδοση.

Σχετικά με το μέγεθος των επιχειρήσεων πρέπει να σημειώσουμε ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις επιθυμούν ένα περισσότερο επεξεργασμένο και λεπτομερές σύστημα αξιολόγησης σε σχέση με τις μικρότερες, διότι τους είναι πολύ πιο δύσκολο να συντονίσουν τις προσπάθειές τους μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων τους. Αντίθετα, στις μικρότερες επιχειρήσεις είναι πολύ πιο εύκολο τα στελέχη να επικοινωνήσουν με τους υπαλλήλους, και να τους μεταδώσουν τις απόψεις τους, και συνεπώς δεν απαιτείται ένα εκτεταμένο σύστημα αξιολόγησης¹⁰.

1.5 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Τα τρία συστήματα αξιολόγησης που περιγράψαμε παραπάνω έχουν το εξαιρετικό προσόν ότι είναι μετρήσιμα και συνοψίζονται σε μια σειρά δεικτών. Όμως, αγνοούν τον πλούτο άυλων περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, ενώ περιορίζονται σε αυτά που έγιναν. Αυτό που χρειάζεται η ανταγωνιστική επιχείρηση είναι ένα σύστημα στρατηγικής διοίκησης το οποίο να συνδυάζει τους οικονομικούς δείκτες με τους υπόλοιπους συντελεστές δημιουργίας αξίας.

Η σχέση μεταξύ ενός άυλου περιουσιακού στοιχείου, όπως είναι η γνώση ενός στελέχους, και ενός συγκεκριμένου οικονομικού αποτελέσματος δεν είναι άμεση. Έτσι, δεν είναι εύκολο να αποδείξει κάποιος ότι η επένδυση, για παράδειγμα, στην εκπαίδευση των στελεχών μιας επιχείρησης στον τομέα της εξυπηρέτησης πελατών, θα συμβάλει στην άνοδο των πωλήσεων. Μια τέτοια όμως απόφαση μπορεί να υποστηριχθεί, αν κάποιος διαπιστώσει ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων θα συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται ενισχύοντας έτσι την εμπιστοσύνη των

¹⁰ "Στρατηγική των επιχειρήσεων", Β. Παπαδάκης

πελατών και κατ' επέκταση συμβάλλοντας στην αύξηση των πωλήσεων. Όσον αφορά λοιπόν στα άυλα περιουσιακά στοιχεία, είναι απαραίτητη η περιγραφή της καθε φάσης που συμβάλλει στη δημιουργία αξίας. Και αυτό ακριβώς σημαίνει χάραξη στρατηγικής. Ένα τέτοιο εργαλείο που επιτρέπει στους οργανισμούς να κατανοήσουν τι σημαίνει στρατηγική και τι πρέπει να κάνουν για να γίνουν ανταγωνιστικοί, είναι η **Ισοζυγισμένη Κάρτα Αποτελεσμάτων** ή **Balanced Scorecard** όπως συνηθίζεται να λέγεται¹¹.

¹¹ “Εφημερίδα Καθημερινή”, 2003.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1

Barney J., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall Inc., 2002

Bourgeois L., Duhaime I., Stimpert J., *Strategic Management: A managerial Perspective*, The Dryden Press, 1999

Coulter M., *Strategic Management in Action*, Prentice Hall Inc., 2002

David F., *Strategic Management*, Prentice Hall, 2001

David F., *ActiveBook, Strategic Management*, Prentice Hall, 2002

DeKluyver C., *Strategic Thinking: An executive Perspective*, Prentice Hall Inc, 2000

Grady M., *Performance Measurement Implementing Strategy*, Management Accounting, 1991

Hitt M., Ireland D., Hoskisson R., *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Houghton Mifflin Co, 1997

Norton D., *Συνέντευξη στην εφημερίδα "ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ"*, 2003

Porter M., *What is Strategy?*, Harvard Business Review, 1996

Rummler G./ Brache A., *Improving Performance*, Jossey – Bass Publishers, 1995

Thompson A., *Strategic Management: Concepts and Cases*, Irwin, 2001

Thompson J., *Strategy in Action*, Chapman & Hall, 1995

Wheelen T., Hunger T., *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, 2002

Zairi M., *Measuring Performance for Business Results*, Chapman & Hall, 1992

Γεωργόπουλος Ν., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002

Δερβιτσιώτης Κ., *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Interbooks, 2001

Παπαδάκης Β., *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002,

Χατζηδημητρίου Ι., *Εισαγωγή στις Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2000.

2. TO BALANCED SCORECARD

2.1 ΓΙΑΤΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΤΟ BALANCED SCORECARD;

Η αρχή του 21^{ου} αιώνα βρίσκει τις επιχειρήσεις σε ένα άκρως ανταγωνιστικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Είναι εκ των πραγμάτων υποχρεωμένες να αναπτύξουν νέες ικανότητες που θα τους επιτρέψουν να πετύχουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παραδοσιακά, οι επιχειρήσεις σε ολόκληρο τον κόσμο –και επομένως και στην Ελλάδα– μετρούσαν την αποδοτικότητα των λειτουργιών τους με τη χρήση αποκλειστικά οικονομικών μεγεθών και δεικτών. Το ενδιαφέρον εστιαζόταν στην πορεία των πωλήσεων, στα καθαρά κέρδη, στο περιθώριο μεικτής και καθαρής κερδοφορίας, στη ρευστότητα και στο κεφάλαιο κίνησης. Αυτοί οι χρηματοοικονομικοί δείκτες όμως δεν μπορούν από μόνοι τους να εξασφαλίσουν την καλή πορεία της επιχείρησης αφού:

1. είναι στατικοί με αποτέλεσμα να αδυνατούν να απεικονίσουν το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον
2. δεν αντιπροσωπεύουν τη στρατηγική της επιχείρησης, τους στόχους των εργαζομένων και τις ανάγκες των πελατών
3. δείχνουν τις συνέπειες μόνο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης (past strategy indicators) και όχι τις αιτίες προβλημάτων¹².

Γι' αυτό λοιπόν συχνά η επίτευξη στόχων που σχετίζονταν με την πρόοδο στα παραπάνω μεγέθη, δε συμβάδιζε με την πραγματική ανάπτυξη μιας εταιρείας στο πέρασμα του χρόνου, αφού για την πραγματοποίηση βραχυπρόθεσμων οικονομικών στόχων (π.χ. Περιθώριο Λειτουργικής Κερδοφορίας) θυσιαζόταν η μακροπρόθεσμη δυναμική (π.χ. με επιδείνωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών από περικοπή θέσεων εργασίας). Ισχύει μάλιστα, ότι σε μια επιχείρηση αυτό που έχει σημασία είναι η μέτρηση. «Εάν δεν μπορείς κάτι να το μετρήσεις, τότε δεν μπορείς και να το διαχειριστείς». Ένα σύστημα μέτρησης ενός οργανισμού επηρεάζει σημαντικά τη συμπεριφορά των ανθρώπων τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά της

¹² «Στρατηγική των επιχειρήσεων», Β. Παπαδάκης

επιχείρησης. Οι εταιρείες που επιθυμούν όχι μόνο να επιβιώσουν αλλά και να ευδοκιμήσουν σε ένα περιβάλλον καθαρά ανταγωνιστικό στον τομέα της πληροφορίας, θα πρέπει να χρησιμοποιούν συστήματα μετρήσεων και διαχείρισης τα οποία να πηγάζουν από τις ικανότητες και τις στρατηγικές τους. Δυστυχώς όμως υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις οι οποίες υιοθετούν στρατηγικές που αφορούν τη σχέση με πελάτες, εσωτερικούς συναγωνισμούς και ικανότητες που σχετίζονται μόνο με οικονομικά δεδομένα του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Και αυτού του είδους οι οργανισμοί μετρούν και παρακινούν την αποδοτικότητα βασισμένοι μόνο σε οικονομικά κριτήρια.

Για να μπορέσουν να δράσουν ανταγωνιστικά στο νέο επιχειρησιακό περιβάλλον οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να δημιουργήσουν ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες, να καινοτομούν και να παράγουν προϊόντα υψηλής ποιότητας με χαμηλό κόστος, να υποκινούν τους υπαλλήλους τους και να προάγουν τις ικανότητές τους, να υιοθετούν και να αναπτύσσουν συστήματα και τεχνολογίες πληροφορικής. Αυτές οι ικανότητες των επιχειρήσεων πρέπει να ενσωματωθούν στην επιχειρησιακή στρατηγική και κατά συνέπεια είναι απαραίτητο να μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια αξιολόγησης της πορείας της επιχείρησης και της στρατηγικής της. Στην κατεύθυνση αυτή είναι εμφανές ότι το παραδοσιακό χρηματοοικονομικό και λογιστικό μοντέλο της εσωτερικής στρατηγικής ανάλυσης κρίνεται ανεπαρκές¹³.

Αυτό το κενό έρχονται να καλύψουν το 1992 οι Robert Kaplan και David Norton όταν δημοσίευσαν ένα άρθρο στο Harvard Business Review, όπου περιέγραφαν την τεχνική της ισορροπημένης στοχοθεσίας (Balanced Scorecard) η οποία να μεν διατηρεί τις οικονομικές μελέτες ως σημαντικό δείκτη της αποδοτικότητας της επιχείρησης, αλλά δίνει και μια ιδιαίτερη σημασία σε μια πιο γενική και ολοκληρωμένη σειρά μετρήσεων οι οποίες οδηγούν τους ήδη υπάρχοντες πελάτες, τις εσωτερικές –για την επιχείρηση– λειτουργίες, τους εργαζόμενους και το σύστημα επίδοσης σε μια μακροπρόθεσμη και μακράς διάρκειας επιτυχία¹⁴. Παρατηρούμε ότι η τεχνική αυτή δεν αγνοεί τα χρηματοοικονομικά μεγέθη αλλά τα συμπληρώνει και οι

¹³ "The Balanced Scorecard", Kaplan & Norton

¹⁴ "A practical guide to using the BSC", Olve, Roy and Wetter

επιχειρήσεις που υιοθετούν αυτή τη μέθοδο επικεντρώνονται και σε άλλες παραμέτρους της επιχειρησιακής λειτουργίας για να εκτιμήσουν τη αποτελεσματικότητα των εργασιών τους. Το BSC έρχεται να αποκαλύψει τις επιχειρησιακές και οργανωτικές λειτουργίες, δραστηριότητες και στόχους που κρύβονται πίσω από τη χρηματοοικονομική απόδοση. Κατά τους Kaplan και Norton, το BSC *“είναι ένα πλαίσιο το οποίο μετουσιώνει του στρατηγικούς στόχους μιας επιχείρησης σε μια σειρά δεικτών επίδοσης”*.

Σύμφωνα με συνέντευξη που έδωσε ο δεύτερος από τους εμπνευστές του εν λόγω συστήματος στην εφημερίδα «ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ» το 2003, δήλωσε χαρακτηριστικά: “Η καινοτομία του BSC έγκειται στο γεγονός ότι, για πρώτη φορά, ένας οργανισμός έχει τη δυνατότητα και τα εργαλεία για να περιγράψει τη στρατηγική του, δείχνοντας τον τρόπο με τον οποίο τα άυλα περιουσιακά στοιχεία συνδέονται με τα οικονομικά αποτελέσματα, που ο ίδιος οργανισμός επιδιώκει. Και εφόσον η διοίκηση και κάθε εργαζόμενος μπορεί να τα περιγράψει, μπορεί και να τα διαχειριστεί αποτελεσματικά”.

2.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ

Ιστορικά, ανέκαθεν το σύστημα μέτρησης σε μία επιχείρηση ήταν οικονομικό και η λογιστική για πολλά χρόνια αποτελούσε «τη γλώσσα της επιχείρησης». Η φύλαξη αρχείων λογιστικής μπορούν να αποδώσουν την προέλευσή τους στους Αιγυπτίους, Φοίνικες και Σουμέριους που τα χρησιμοποιούσαν για να διευκολύνουν τις εμπορικές συναλλαγές μεταξύ τους, χιλιάδες χρόνια πριν. Λίγους αιώνες αργότερα, κατά τη διάρκεια των χρόνων εξερεύνησης, οι δραστηριότητες των οργανισμών εμπορίου μετρήθηκαν και παρακολουθήθηκαν από τα βιβλία εσόδων – εξόδων των λογιστών σε παγκόσμιο επίπεδο. Κατά τη διάρκεια του 19^{ου} αιώνα, η Βιομηχανική Επανάσταση δημιούργησε γιγάντιες εταιρείες σιδήρου, σιδηροτροχιών, κατασκευής εργαλείων, υφασμάτων και επιχειρήσεων λιανικής πώλησης.

Στα πρώτα χρόνια του 20^{ου} αιώνα έπαιξαν σημαντικό ρόλο καινοτομίες που έγιναν στη μέτρηση της οικονομικής αποδοτικότητας τέτοιων οργανισμών, καθώς και οικονομικές καινοτομίες όπως είναι η μέτρηση της

απόδοσης επενδύσεως (ROI – Return On Investment) και η μέτρηση λειτουργιών και προϋπολογισμού, οι οποίες στάθηκαν ιδιαίτερα σημαντικές για την επιτυχία εταιρειών όπως η General Motors, και η Du pont. Μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο επικράτησε μια τάση των επιχειρήσεων για διαφοροποίηση, με αποτέλεσμα να αναπτυχθεί μια ενδοεπιχειρησιακή απαίτηση για αναφορά και εκτίμηση του επιπέδου επίδοσης του οργανισμού.

Σήμερα, η επίδοση της επιχείρησης έχει εξελιχθεί από οικονομικής άποψης. Παρόλα αυτά, πολλοί σχολιαστές κατακρίνουν την εκτεταμένη και πολλές φορές αποκλειστική χρήση οικονομικών μετρήσεων στις επιχειρήσεις. Υποστηρίζουν ότι αυτή η αφοσίωση είναι δυνατόν να οδηγήσει σε απόδοση υπερβολικής σημασίας στην απόκτηση και διατήρηση βραχυπρόθεσμου οικονομικού αποτελέσματος με συνέπεια να υπερεπενδύουν σε βραχυπρόθεσμες επενδύσεις και να υποτιμούν τη μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας, ιδιαίτερα σε αυτές που είναι απροσδιόριστες και υποδηλώνουν γενική μελλοντική ανάπτυξη.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εταιρεία FMC η οποία στα μέσα του 1970 και 1980 είχε τις καλύτερες οικονομικές αποδόσεις από κάθε άλλη αμερικάνικη εταιρεία. Εντούτοις, το 1992 ένα νέο τμήμα της διοίκησης προέβη σε επιθεώρηση στρατηγικής με σκοπό να προσδιορίσει την καλύτερη μελλοντική πορεία που θα οδηγούσε σε μεγιστοποίηση της αξίας των μετόχων. Η επιθεώρηση κατέληξε ότι ενώ η τέλεια απόδοση των βραχυπρόθεσμων λειτουργιών ήταν ιδιαίτερα σημαντική, η εταιρεία έπρεπε να λανσάρει μια στρατηγική ανάπτυξης. Χαρακτηριστικά, ο Πρόεδρος της FMC, Larry Brandy ανέφερε: «..ως μια υψηλά διευρυμένη εταιρεία...η ROCE μέτρηση (Return – On – Capital – Employed => απόδοση απασχολούμενου κεφαλαίου) ήταν ιδιαίτερα σημαντική για εμάς. Στο τέλος του έτους ανταμείψαμε τους υποδιευθυντές που παρέδωσαν αναμενόμενη οικονομική απόδοση. Τρέχαμε την επιχείρηση για τα προηγούμενα 20 χρόνια και σημειώσαμε ιδιαίτερες επιτυχίες. Ήταν όμως λιγότερο σαφές εάν η μελλοντική ανάπτυξη θα ερχόταν και κατά πόσο η εταιρεία θα μπορούσε να επεκταθεί επιτυχώς σε νέους τομείς. Είχαμε μετατραπεί σε υψηλών αποδόσεων επιχείρηση αλλά είχαμε λιγότερες πιθανότητες για περαιτέρω ανάπτυξη. Επίσης, δεν ήταν ξεκάθαρο από τα οικονομικά μας δεδομένα τι πρόοδοι μπορούσαν να γίνουν με την υλοποίηση μακροχρόνιων καινοτομιών».

Αναπόφευκτα, καθώς οι διευθυντές πιέζονται να παραδίδουν συνεχώς άριστες βραχυπρόθεσμες οικονομικές αποδόσεις, μειώνονται τα έξοδα για ανάπτυξη νέων προϊόντων και ανθρώπινων πόρων, βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών και των βάσεων δεδομένων. Στο σύντομο μέλλον, το λογιστικό μοντέλο αναφέρει αυτές τις μειώσεις ως αυξήσεις στο αναφερόμενο έσοδο ακόμα και όταν αυτές οι μειώσεις φτάνουν και στα στοιχεία του ενεργητικού και στις ικανότητες να δημιουργεί μελλοντικό οικονομικό όφελος.

Εναλλακτικά, η επιχείρηση θα μπορούσε να μεγιστοποιήσει τα αποτελέσματα του σύντομου χρονικού διαστήματος με το να εκμεταλλεύεται τους πελάτες μέσω των υψηλών τιμών ή μέσω της χαμηλής εξυπηρέτησης. Στο βραχυπρόθεσμο μέλλον αυτές οι ενέργειες προάγουν την αναφερθείσα αποδοτικότητα αλλά η έλλειψη της εμπιστοσύνης του πελάτη και η έλλειψη ικανοποίησης θα αφήσουν την εταιρεία τρωτή στις εισβολές του ανταγωνισμού.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Xerox η οποία μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '70 απόλαυσε το μονοπώλιο στα αντιγραφικά μηχανήματα απλού εγγράφου, χωρίς να πουλάει τα μηχανήματά της παρά να τα μισθώνει αποκτώντας εισοδήματα από κάθε αντίγραφο που παρήγαγε το εκάστοτε μηχάνημα.

Οι πωλήσεις και τα έσοδα από την εκμίσθωση αυτών των μηχανημάτων, καθώς και αυτά που υποστηρίζουν την όλη διαδικασία όπως είναι στην προκειμένη περίπτωση το χαρτί και το μελάνι, ήταν ήδη μεγάλες και συνεχώς αναπτύσσονταν. Οι πελάτες, παρά την έννοια τους για τα υψηλό κόστους αντίγραφα, για τα οποία βέβαια δεν υπήρχε διαθέσιμη καμία εναλλακτική λύση, ήταν ιδιαίτερα δυσαρεστημένοι για το υψηλό κόστος συντήρησης και επαναφοράς σε λειτουργία των ακριβών αυτών μηχανημάτων μετά από πιθανής τους βλάβης. Αντί λοιπόν να προβούν στον επανασχεδιασμό των μηχανημάτων αυτών ώστε να μη χαλάνε σε τόσο σύντομο χρονικό διάστημα, οι υψηλόβαθμοι διοικητικοί είδαν μια ευκαιρία να αυξήσουν τα έσοδά τους ακόμα περισσότερο. Επέτρεψαν απευθείας προμήθειες από τα μηχανήματά τους και έπειτα εδραίωσαν ένα νέο τμήμα εξυπηρέτησης σαν ένα ξεχωριστό κέντρο κέρδους, το οποίο θα επισκεύαζε τις χαλασμένες μηχανές στον τόπο των πελατών. Αυτή η διαίρεση συνέβαλε σύντομα σε θεμελιώδη ανάπτυξη της κερδοφορίας της Xerox. Επιπλέον,

δεδομένου ότι κανένα αντίγραφο δε μπορούσε να παραχθεί καθώς περίμενε η εκάστοτε εταιρεία το τμήμα συντήρησης, αγοράζονταν επιπλέον μηχανήματα για να είναι καλυμμένη η επιχείρηση σε τέτοιου είδους καταστάσεις. Κατά αυτόν τον τρόπο οι πωλήσεις και τα κέρδη αυξήθηκαν ακόμα περισσότερο. Συμπερασματικά, όλοι οι οικονομικοί παράγοντες όπως είναι οι πωλήσεις, το μέγεθος των κερδών και η απόδοση επενδύσεων (ROI), φανέρωναν μια ιδιαίτερος επιτυχημένη στρατηγική.

Οι πελάτες όμως ήταν ακόμη δυσαρεστημένοι. Δεν ήθελαν οι προμηθευτές τους να υπερέχουν έχοντας ένα επιπλέον πεδίο υπηρεσιών. Αυτό που επιθυμούσαν ήταν αποτελεσματικές μηχανές οι οποίες δε θα παρουσίαζαν ζημιές. Όταν η είσοδος των Αμερικάνων και των Γιαπωνέζων στην αγορά έδωσε τη δυνατότητα ύπαρξης μηχανών οι οποίες μπορούν να παράγουν συγκρίσιμα ή ακόμα καλύτερης ποιότητας φωτοαντίγραφα και επιπλέον αυτές οι μηχανές δεν καταστρέφονταν και ήταν πολύ χαμηλότερης τιμής, δέχτηκαν τους δυσαρεστημένους και μη πιστούς πελάτες της Xerox.

Η Xerox, μία από τις επιτυχεστέρες αμερικάνικες επιχειρήσεις από το 1955 έως το 1975, σχεδόν απέτυχε. Μόνο ύστερα από την πρόσληψη ενός νέου CEO, ο οποίος είχε ιδιαίτερο πάθος για την ποιότητα και την υπηρεσία πελατών, έκανε την επιχείρηση να κάνει μια εντυπωσιακή επανεμφάνιση τη δεκαετία του '80.

Οι οικονομικές μετρήσεις είναι ανεπαρκείς για την καθοδήγηση και την αξιολόγηση της τροχιάς του οργανισμού στο ευρύτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Στερούνται δεικτών οι οποίοι δείχνουν σε μεγάλο βαθμό την αξία που έχει δημιουργηθεί ή καταστραφεί από τις ενέργειες των διοικητών στις πιο πρόσφατες λογιστικές περιόδους. Ναι μεν υποδεικνύουν μερικά χρήσιμα στοιχεία αλλά όχι όλα, ενώ αποτυγχάνουν να παρέχουν επαρκή καθοδήγηση για τις ενέργειες που πραγματοποιούνται σήμερα και αυτές που θα πραγματοποιηθούν αύριο και θα συνεισφέρουν στη μελλοντική οικονομική αξία¹⁵.

¹⁵ "The Balanced Scorecard", Kaplan & Norton

2.3 TO BALANCED SCORECARD

Το Balanced Scorecard παρέχει στα διευθυντικά στελέχη ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο που μετατρέπει το όραμα και τη στρατηγική μιας εταιρείας σε ένα κατανοητό σύνολο μέτρων επίδοσης. Πολλές εταιρείες έχουν υιοθετήσει τη χρήση δήλωσης αποστολής (δηλαδή δηλώσεις που έγιναν όταν είχαν αναλάβει διάφορα projects) για να περάσουν τις θεμελιώδεις αξίες και τα πιστεύω τους σε όλους τους εργαζομένους. Η δήλωση αποστολής (mission) αναφέρει τα κύρια πιστεύω και προσδιορίζει τις αγορές – στόχους και τα κύρια προϊόντα.

Για παράδειγμα,

- *Να είμαστε η πιο επιτυχημένη εταιρεία στο χώρο των αερομεταφορών*
- *Να είμαστε το καλύτερο ευρείας βάσεως χρηματοπιστωτικό ίδρυμα στις επιλεγμένες μας αγορές.*

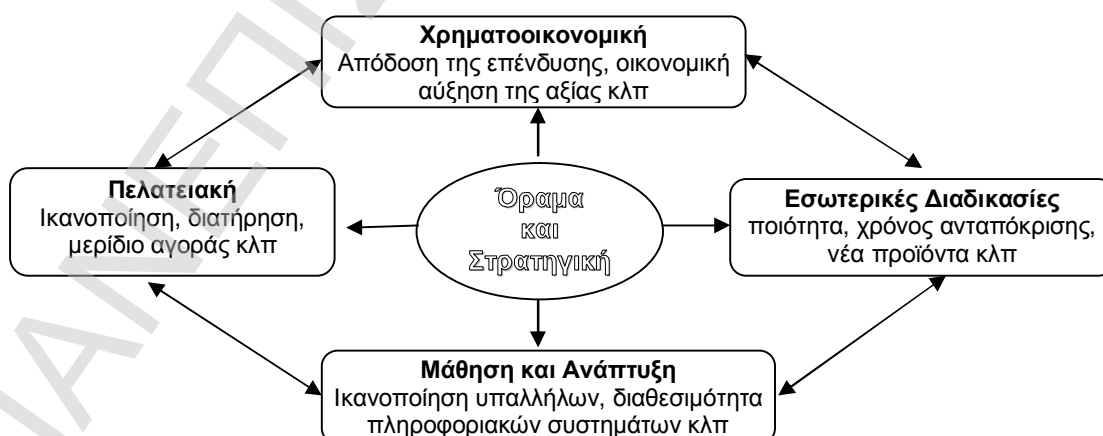
Οι δηλώσεις αποστολής θα πρέπει να εμπνέουν. Θα πρέπει να παρέχουν ενέργεια και κίνητρα στον οργανισμό. Όμως, τα σλόγκαν και οι δηλώσεις αποστολής που εμπνέουν, δεν επαρκούν. Όπως παρατήρησε ο Peter Senge: «Πολλοί ηγέτες έχουν προσωπικά οράματα που δε γίνονται ποτέ κοινά ώστε να ισχυροποιήσουν έναν οργανισμό. Αυτό που λείπει είναι ένας τρόπος για να μετατρέπεται το προσωπικό όραμα σε κοινό».

Ένα συγκεκριμένο παράδειγμα είναι η περίπτωση του Norman Chambers, Γενικού Διευθυντή της Rockwater, μιας εταιρείας υποθαλάσσιων κατασκευών, ο οποίος ηγήθηκε μιας δίμηνης προσπάθειας με τα υψηλά στελέχη και τους διευθυντές έργου για την ανάπτυξη μιας λεπτομερούς δήλωσης αποστολής. Ο Chambers δέχθηκε ένα τηλεφώνημα από το διευθυντή έργου σε μια πλατφόρμα εσκαφής στο μέσον της Βόρειας Θάλασσας. «Norm, θα ήθελα να ξέρεις ότι πιστεύω στη δήλωση αποστολής. Θέλω να ενεργώ σύμφωνα με αυτήν. Είμαι εδώ με έναν πελάτη μου. Τι πρέπει να κάνω; Πώς θα πρέπει να συμπεριφέρομαι κάθε μέρα, κατά τη διάρκεια του έργου, ώστε να λειτουργώ σύμφωνα με τη δήλωση αποστολής;» Ο Chambers κατάλαβε ότι υπήρχε ένα μεγάλο κενό μεταξύ της δήλωσης αποστολής και της καθημερινής εργασίας των εργαζομένων.

Το Balanced Scorecard (BSC – Ισοζυγισμένη Κάρτα Αποτελεσμάτων) είναι η πλέον γνωστή και διεθνώς αναγνωρίσιμη μέθοδος αποτύπωσης της επιχειρηματικής στρατηγικής και ανάπτυξης δεικτών παρακολούθησης της πορείας μιας επιχείρησης. Αναπτύχθηκε από το Πανεπιστήμιο του Harvard και σκοπό έχει να μετατρέπει την αποστολή και τη στρατηγική της επιχείρησης σε αντικειμενικούς σκοπούς και μετρήσεις, που οργανώνονται σε τέσσερις διαφορετικές πτυχές του εκάστοτε οργανισμού:

- ✚ χρηματοοικονομικά (Financial Perspective)
- ✚ πελάτες (Customer Perspective)
- ✚ εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες (Internal – Business – Process Perspective)
- ✚ μάθηση και ανάπτυξη (Learning and Growth Perspective).

Η λογική του BSC είναι πολύ απλή. Για να πετύχει τα επιθυμητά *χρηματοοικονομικά αποτελέσματα* (financial perspective) η επιχείρηση πρέπει προηγουμένως να έχει δημιουργήσει τη μέγιστη δυνατή αξία στα προϊόντα της για τους *πελάτες* (customer perspective). Αυτή όμως προϋποθέτει την καλύτερη δυνατή λειτουργία των *εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών* (internal business process perspective) που θα της εξασφαλίσουν τις απαιτούμενες ικανότητες. Κι αυτή όμως με τη σειρά της προϋποθέτει την *ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων* από τους υπαλλήλους (learning and growth perspective) καθώς και τη λειτουργία συστημάτων υποκίνησης από την ανώτατη διοίκηση (Διάγρ. 2.1)¹⁶.



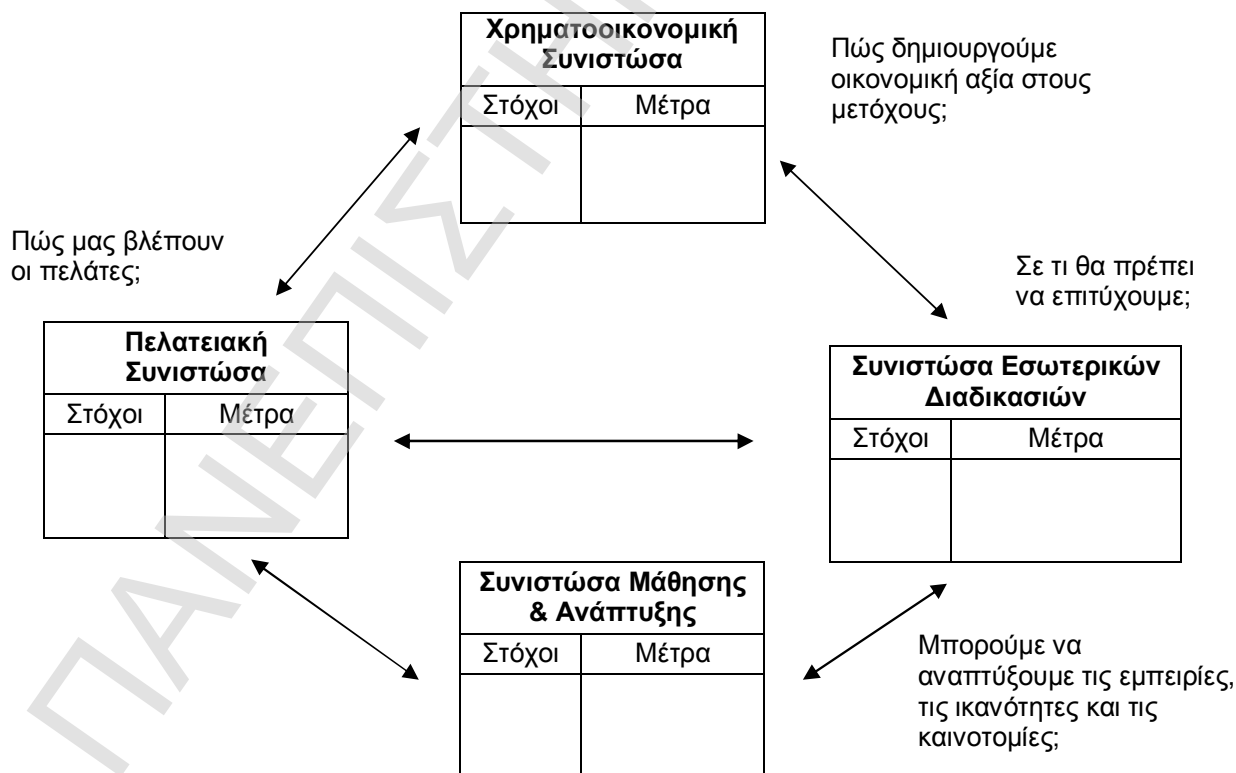
Διάγραμμα 2.1: Οι 4 βασικές Συνιστώσες της Τεχνικής της Ισορροπημένης Στοχοθεσίας
Πηγή: Παπαδάκης Β. "Στρατηγική των επιχειρήσεων", Εκδόσεις Μπένου, 2002

¹⁶ "The Balanced Scorecard", Kaplan & Norton

Το εργαλείο αυτό διαχείρισης διατηρεί τις οικονομικές μελέτες ως βασικό δείκτη αποδοτικότητας αλλά δίνει και ιδιαίτερη σημασία σε μια πιο γενική και ολοκληρωμένη σειρά μετρήσεων οι οποίες οδηγούν τους τωρινούς πελάτες, τις εσωτερικές λειτουργίες της εταιρείας, τους εργαζομένους και το σύστημα απόδοσης σε μια μακροπρόθεσμη και μακράς διάρκειας επιτυχία. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι ισχύει γενικά για τις τέσσερις αυτές συνιστώσες του BSC, οι οποίες θα πρέπει να βρίσκονται σε αρμονία (ισορροπία):

- χρηματοοικονομικά
 - πελάτες
 - εσωτερικές διαδικασίες
 - μάθηση και ανάπτυξη
- } αυτά που ο οργανισμός μεταφέρει } πρόκειται
} αυτά που ο οργανισμός κάνει } για μια
} } λογική
} } διαδικασία

Οι δημιουργοί του BSC, Kaplan και Norton, δύο πετυχημένοι ερευνητές, μελετητές και συγγραφείς εργάστηκαν μαζί σε ένα μεγάλο πλήθος επιχειρήσεων με σκοπό να αναπτύξουν μεθόδους για τη μέτρηση της επίδοσης στον “οργανισμό του μέλλοντος”. Οι τέσσερις συνιστώσες της τεχνικής που περιγράφουμε, σύμφωνα με τους εμπνευστές της, περιλαμβάνουν τα εξής ερωτήματα (Διάγρ. 2.2):



Διάγραμμα 2.2

Πηγή: Kaplan R. S. Norton “The Balanced Scorecard”, HBS Press 1996

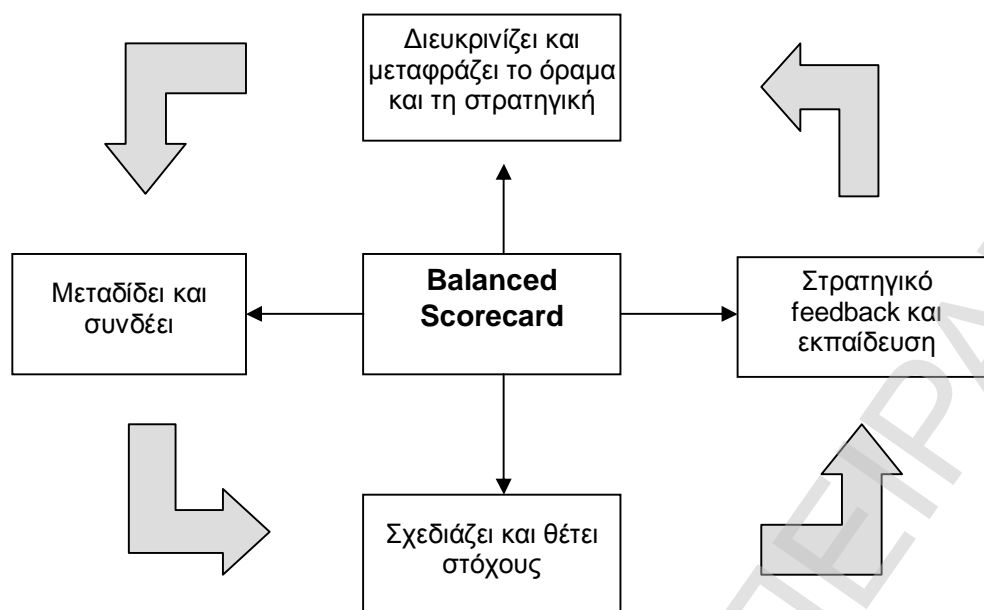
- Με ποιο τρόπο μπορούμε να δημιουργήσουμε οικονομική αξία στους μετόχους;
- Για να πετύχουμε τους οικονομικούς στόχους, τι πρόσθετη αξία μπορούμε να προσφέρουμε στους πελάτες μας;
- Για να ικανοποιήσουμε τους shareholders και τους πελάτες μας, σε ποιες εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες θα πρέπει να αριστεύσουμε;
- Για να είμαστε καλοί σε αυτές τις διαδικασίες, ποιες ικανότητες, εμπειρίες, πληροφορίες και καινοτομίες πρέπει να αναπτύξουμε¹⁷;

Επομένως, ένα σαφές όραμα και μια ξεκάθαρη στρατηγική αποτελούν τη βάση για τις τέσσερις συνιστώσες. Και για την κάθε συνιστώσα θα πρέπει να διατυπωθούν στρατηγικοί στόχοι, μέτρα, συγκεκριμένοι αντικειμενικοί σκοποί και πλάνα ενεργειών.

Μια συνεχής διαδικασία βρίσκεται στο κέντρο της Κάρτας Αποτελεσμάτων η οποία συνδυάζει τις τέσσερις συνιστώσες και έχει ρόλο να δώσει έμφαση στα εστιακά σημεία των προσπαθειών της επιχείρησης. Οι Kaplan και Norton περιέγραψαν τη διαδικασία σαν έναν κύκλο, όπως βλέπουμε και στο Διάγραμμα 2.3. Το όραμα πρέπει να είναι σαφές και να μοιράζεται με όλα τα στελέχη της επιχείρησης. Μεταδίδεται με τη βοήθεια των αντικειμενικών σκοπών και των κινήτρων. Αυτά χρησιμεύουν για να κατανέμονται οι πηγές και για να τεθούν οι στόχοι. Η επανεξέταση των αποτελεσμάτων στην εκπαίδευση οδηγεί στην επανεξέταση –και ίσως επαναπροσδιορισμό– του οράματος. Σε κάθε βήμα, το BSC χρησιμεύει ως μέσο επικοινωνίας και μετάδοσης¹⁸.

¹⁷ "Measuring Corporate Performance", Harvard Business Review

¹⁸ "A practical guide to using the BSC", Olve, Roy and Wetter



Διάγραμμα 2.3: Περιγραφή του BSC σύμφωνα με τους Kaplan και Norton
 Πηγή: Balanced Scorecard Collaborative "Mapping Strategy using the BSC", 2005

Γενικά, το Balanced Scorecard παρέχει ένα πλαίσιο, μια γλώσσα για να γνωστοποιηθούν η αποστολή και η στρατηγική της επιχείρησης. Χρησιμοποιεί μετρήσεις για να ενημερώσει τους εργαζομένους σχετικά με το τι οδηγεί στην τρέχουσα και στη μελλοντική επιτυχία. Εκφράζοντας ξεκάθαρα τα αποτελέσματα που επιθυμεί ο οργανισμός και ό,τι οδηγεί σε αυτά τα αποτελέσματα, τα υψηλά στελέχη ελπίζουν να διοχετεύσουν την ενέργεια, τις ικανότητες και τη συγκεκριμένη γνώση των ανθρώπων της εταιρείας προς την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων. Επηρέασε σε μεγάλο βαθμό τον κόσμο των επιχειρήσεων και της συμβουλευτικής επειδή:

1. υπήρχε απογοήτευση από τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης και αυξανόμενη ανάγκη επιτυχούς κάλυψης των απαιτήσεων πολύπλοκων ανθρώπων
2. είναι ιδιαίτερα τονισμένο από συμβούλους και από μια σειρά άρθρων του Harvard Business Review
3. φαίνεται απλό αλλά περιέχει κρυφά σημεία. Το πλεονέκτημά του είναι ότι γίνεται εύκολα και άμεσα κατανοητό, αλλά με προσεκτικότερη ματιά αποκαλύπτονται πολλές λεπτομέρειες.

Πολλοί θεωρούν τις μετρήσεις ως εργαλείο ελέγχου συμπεριφοράς και αξιολόγησης της προηγούμενης επίδοσης. Οι μετρήσεις όμως που

προκύπτουν από το BSC θα πρέπει να χρησιμοποιούνται με διαφορετικό τρόπο – να εκφράζουν τη στρατηγική της εταιρείας, να ενημερώνουν για τη στρατηγική της εταιρείας και να βοηθούν στην ευθυγράμμιση των ατομικών, των εταιρικών, και των διατμηματικών πρωτοβουλιών προς την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Με τη βοήθεια του BSC γίνεται κατανοητό το όραμα της εταιρείας σε όλους τους εργαζομένους και ενδυναμώνεται η επικοινωνία μεταξύ αυτών¹⁹. Εφόσον λοιπόν χρησιμοποιείται με αυτόν τον τρόπο, δεν προσπαθεί να κρατήσει τους εργαζόμενους και τα τμήματα της επιχείρησης συμμορφωμένους με ένα προϋπάρχον πλάνο, κάτι που αποτελεί τον αντικειμενικό στόχο του παραδοσιακού συστήματος ελέγχου.

Γιατί το BSC θα πρέπει να αποτελεί ένα σύστημα επικοινωνίας, ενημέρωσης και μάθησης και όχι ένα σύστημα ελέγχου. Όπως δήλωσε και ο διευθυντής της Wells Fargo την περίοδο που θα εφαρμόζε το BSC στην επιχείρηση: «Λειτουργούμε σε ένα περιβάλλον όπου συνεχώς αναπηδούν καινούρια projects και νέες ευκαιρίες, ενώ ταυτόχρονα το επιχειρηματικό περιβάλλον και οι ανταγωνιστές μας διαρκώς αλλάζουν. Χρειαζόμαστε ένα εργαλείο το οποίο θα μας βοηθήσει να συγχρονίσουμε τη στρατηγική με το τι κάνουμε σε καθημερινή βάση και αυτό να μπορεί να μεταφραστεί σε μετρήσιμα αποτελέσματα»²⁰. Οι τέσσερις συνιστώσες που περικλείουν το BSC, επιτρέπουν την ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων αντικειμενικών σκοπών, των επιθυμητών αποτελεσμάτων και της επίδοσης που οδηγεί σε αυτά τα αποτελέσματα και μεταξύ των αυστηρών μονάδων μέτρησης αντικειμενικών σκοπών και των ελαστικών – περισσότερο υποκειμενικών– μονάδων μέτρησης. Παρόλο που ο μεγάλος αριθμός των μετρήσεων σε ένα BSC μπορεί να προκαλεί σύγχυση, οι σωστά δομημένες καρτέλες βαθμολογίας (=Scorecard) έχουν αρμονική συνάφεια, όπως θα δούμε και στα επόμενα κεφάλαια, καθώς και όλα τα κριτήρια οδηγούν στην επίτευξη μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής²¹.

¹⁹ «Στρατηγική των επιχειρήσεων», Β. Παπαδάκης

²⁰ «Mapping Strategy using the BSC», 2005 Balanced Scorecard Collaborative

²¹ «The Balanced Scorecard», Kaplan & Norton

2.3.1 Χρηματοοικονομική Συνιστώσα: Πώς φαινόμαστε στους μετόχους;

Το BSC περιέχει τη χρηματοοικονομική συνιστώσα καθώς τα οικονομικά κριτήρια είναι πολύτιμα για την περιληπτική ανάλυση των μετρήσιμων οικονομικών συνεπειών των ενεργειών που έχουν ήδη γίνει. Τα κριτήρια οικονομικής επίδοσης δείχνουν κατά πόσον, τόσο η στρατηγική μιας εταιρείας, όσο και η εφαρμογή και η εκτέλεση της στρατηγικής αυτής συνεισφέρουν στη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων. Τα οικονομικά κριτήρια κατά κανόνα σχετίζονται με την αποδοτικότητα –μετρούμενη για παράδειγμα με τα λειτουργικά έσοδα– την απόδοση κεφαλαίου, τη στοχοθέτηση των εσόδων, των εξόδων και των καθαρών κερδών ή πιο πρόσφατα, την οικονομική προστιθέμενη αξία. Εναλλακτικά οικονομικά κριτήρια μπορεί να είναι η ταχεία ανάπτυξη πωλήσεων ή η παραγωγή ταμειακών ροών²². Γενικά, καταγράφει την πορεία των οικονομικών μεγεθών στην πορεία του χρόνου σε σχέση με τις αποκλίσεις από τους προκαθορισμένους στόχους. Τα παραπάνω κριτήρια είναι ποσοτικά και επομένως εύκολα μετρήσιμα.

Η συνιστώσα αυτή είναι απαραίτητη για την εφαρμογή του BSC σε μια επιχείρηση χωρίς όμως να σημαίνει ότι είναι πιο σημαντική από τις άλλες τρεις. Γιατί όπως δήλωσε και ο διευθυντής της Wells Fargo: «η κουλτούρα μας “αγκαλιάζει” τα χρηματοοικονομικά μέτρα. Όμως, αν κοιτάξουμε μόνο τα χρηματοοικονομικά μέτρα, ρισκάρουμε να πάρουμε λειψές αποφάσεις. Δε θα μπορέσουμε ποτέ να αναπτύξουμε νέες τεχνολογίες και να κάνουμε προσφορές. Απλά θα μειώσουμε το κόστος»²³.

Κάτω από ιδανικές συνθήκες, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συγκεκριμενοποιούν πώς οι βελτιώσεις στην ποιότητα, στους χρόνους κύκλου, στην παράδοση, στους νεκρούς χρόνους και στην εισαγωγή νέων προϊόντων θα οδηγήσουν σε υψηλότερο μερίδιο αγοράς και λειτουργικό περιθώριο ή στη μείωση λειτουργικού κόστους. Η πρόκληση έγκειται στο να μάθει η διοίκηση πώς πρέπει να γίνει μια τόσο σαφής και ξεκάθαρη σύνδεση μεταξύ των λειτουργιών και των χρηματοοικονομικών μέτρων, ώστε το BSC

²² “The Balanced Scorecard”, R. Kaplan & D. Norton

²³ “Mapping Strategy using the BSC”, 2005 Balanced Scorecard Collaborative

να εφαρμοστεί σωστά και να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα στην επιχείρηση²⁴.

2.3.2 Πελατειακή Συνιστώσα: Πώς μας βλέπουν οι πελάτες;

Σήμερα, πολλές εταιρείες έχουν μία συλλογική αποστολή η οποία επικεντρώνεται στον πελάτη. “Να είσαι νούμερο ένα στη μεταφορά αξίας στους πελάτες” είναι μία τυπική αναφορά τέτοιας αποστολής. Το πώς μια επιχείρηση λειτουργεί όσον αφορά την πελατειακή συνιστώσα έχει γίνει προτεραιότητα για την ανώτατη διοίκηση του οργανισμού. Οι αρχές του BSC απαιτούν από τα στελέχη να μεταφράσουν τη γενική δήλωση αποστολής για την εξυπηρέτηση πελατών σε συγκεκριμένα μέτρα που να καθρεφτίζουν τους παράγοντες εκείνους που πραγματικά ενδιαφέρουν τους πελάτες.

Επομένως, στην πελατειακή συνιστώσα του BSC, τα στελέχη της επιχείρησης εντοπίζουν τα τμήματα της αγοράς και των πελατών στα οποία η επιχειρηματική μονάδα θα ανταγωνιστεί καθώς και τα κριτήρια της επίδοσης της μονάδας σε αυτά τα τμήματα – στόχους.

Αυτή η συνιστώσα, κατά κανόνα, περιλαμβάνει αρκετά βασικά ή γενικά κριτήρια των επιτυχημένων αποτελεσμάτων από μια καλοσχηματισμένη και καλά εφαρμοσμένη στρατηγική. Τα κύρια κριτήρια που αποτελούν και τις ανησυχίες των πελατών χωρίζονται γενικά σε τέσσερις κατηγορίες: χρόνο, ποιότητα, επίδοση και εξυπηρέτηση και κόστος. Για να εφαρμοστεί σωστά το BSC θα πρέπει η επιχείρηση να διατυπώσει αντικειμενικούς σκοπούς για το χρόνο, την ποιότητα, την επίδοση και την εξυπηρέτηση και στη συνέχεια να μεταφράσει αυτούς τους σκοπούς σε ευδιάκριτα μέτρα. Επίσης, η εταιρεία θα πρέπει να παραμένει ευαίσθητη όσον αφορά το κόστος των προϊόντων της²⁵.

Απαντώντας στο ερώτημα “πώς μας βλέπουν οι πελάτες;”, η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να μελετήσει ζητήματα σχετικά με την ικανοποίηση του πελάτη και τη διατήρησή του, την αποδοτικότητά του, το βαθμό επισκεψιμότητάς του, την απόκτηση νέων πελατών, το επίπεδο εξυπηρέτησης και το μερίδιο αγοράς στα τμήματα – στόχους. Η κατηγορία όμως αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει και συγκεκριμένα κριτήρια σχετικά με την αξία που

²⁴ “Measuring Corporate Performance”, Harvard Business Review

²⁵ “Measuring Corporate Performance”, Harvard Business Review

προσφέρει η εταιρεία στους πελάτες στα διάφορα τμήματα – στόχους της αγοράς. Οι συγκεκριμένες κινητήριες δυνάμεις ανά τμήμα για την επίτευξη αποτελεσμάτων αντιπροσωπεύουν εκείνους τους παράγοντες που είναι σημαντικοί για τους πελάτες ώστε να αλλάξουν ή να παραμείνουν πιστοί στους προμηθευτές τους.

Για παράδειγμα, οι πελάτες μπορεί να δίνουν μεγάλη βάση στους μικρούς χρόνους αναμονής και στην έγκαιρη παράδοση, ή στη συνεχή ροή πρωτοποριακών προϊόντων και υπηρεσιών ή ακόμα και στην ικανότητα ενός προμηθευτή να προβλέπει τις επείγουσες ανάγκες και να αναπτύσσει νέα προϊόντα και προσεγγίσεις για να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες. Η συνιστώσα πελατών δίνει τη δυνατότητα στους διευθυντές επιχειρηματικών μονάδων να εκφράσουν με σαφήνεια τη στρατηγική προς τους πελάτες και την αγορά, μια στρατηγική που θα επιφέρει μελλοντικά, υψηλές οικονομικές αποδόσεις²⁶.

2.3.3 Συνιστώσα Εσωτερικών Επιχειρηματικών Διαδικασιών: Σε τι θα πρέπει να επιτύχουμε;

Τα μέτρα που εστιάζονται στον πελάτη είναι σημαντικά, αλλά πρέπει να μεταφραστούν σε μέτρα που η επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει στο εσωτερικό της για να πραγματοποιηθούν οι προσδοκίες των πελατών. Στο κάτω – κάτω, η επιτυχής πελατειακή επίδοση προέρχεται από διαδικασίες, αποφάσεις και ενέργειες που συμβαίνουν στα πλαίσια ενός οργανισμού. Τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να εστιαστούν σε εκείνες τις λειτουργικές διαδικασίες που καθίστανται ικανές να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών και με τη βοήθεια αυτών των διαδικασιών να επιτευχθούν οι οικονομικοί αντικειμενικοί σκοποί του οργανισμού. Οι διαδικασίες που αφορούν το πελατειακό περιβάλλον είναι ίσως οι πιο κρίσιμες διαδικασίες για την επιτυχία της επιχείρησης, αφού είναι απαραίτητες τόσο για την ικανοποίηση των πελατών και την αποδοτικότητα των διαδικασιών όσο και για τη χρηματοροή της επιχείρησης. Επειδή πολύ συχνά αυτές οι διαδικασίες εμπλέκουν άτομα που είναι δύσπιστα απέναντι στη δομή και στο περιεχόμενό τους, δεν τους είχε

²⁶ "The Balanced Scorecard", R. Kaplan & D. Norton

δοθεί στο παρελθόν η πρόπουσα προσοχή. Μέχρι τώρα, οι ευκαιρίες για καινοτομία στις διαδικασίες πελατών, διαχείρισης προώθησης και πωλήσεων και στις διαδικασίες εξυπηρέτησης είναι πολλαπλές και με πολλά οφέλη για την επιχείρηση²⁷. Συγκεκριμένα, αυτές οι διαδικασίες δίνουν τη δυνατότητα σε μια επιχειρηματική μονάδα να:

- Ø Προσφέρει αξία τέτοια που θα προσελκύσει και θα διατηρήσει πελάτες στα τμήματα – στόχους της αγοράς
- Ø Ικανοποιεί τις προσδοκίες των μετόχων για άριστες οικονομικές αποδόσεις

Τα εσωτερικά μέτρα για το BSC θα πρέπει να πηγάζουν από τις επιχειρηματικές διαδικασίες που έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στην ικανοποίηση του πελάτη – παράγοντες που επηρεάζουν το χρόνο κύκλου, την ποιότητα, τις ικανότητες των υπαλλήλων και την παραγωγικότητα για παράδειγμα. Επίσης, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αποφασίσουν σε ποιες διαδικασίες και αρμοδιότητες θα πρέπει να επιτύχουν και να προσδιορίσουν μέτρα για το καθένα από αυτά²⁸.

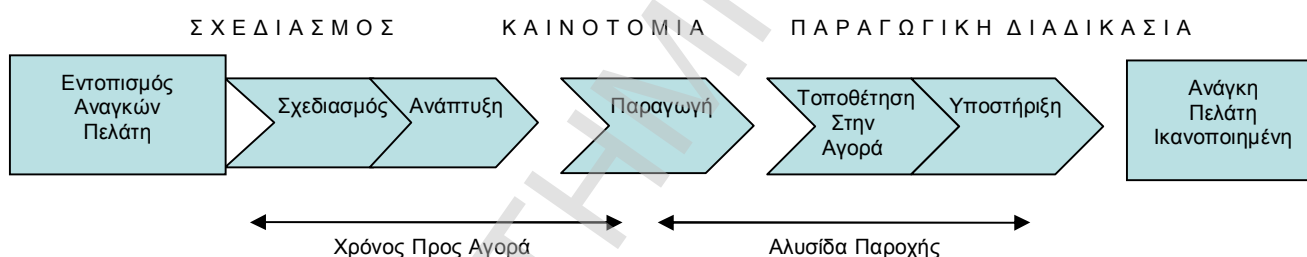
Η συγκεκριμένη συνιστώσα αποκαλύπτει δύο θεμελιώδεις διαφορές μεταξύ της παραδοσιακής και του BSC προσέγγισης στη μέτρηση της επίδοσης: Καταρχάς, η παραδοσιακή προσέγγιση προσπαθεί να παρακολουθεί και να βελτιώνει τις υπάρχουσες επιχειρηματικές διαδικασίες. Ενδέχεται να προχωρά πέρα από τα οικονομικά κριτήρια εφαρμόζοντας μετρήσεις με βάση την ποιότητα και το χρόνο, αλλά συνεχίζει να εστιάζει στη βελτίωση των ήδη υπαρχόντων διαδικασιών. Η προσέγγιση του Balanced Scorecard συνήθως όμως εντοπίζει εντελώς νέες διαδικασίες στις οποίες ένας οργανισμός θα πρέπει να αριστεύσει για να μπορέσει να ανταποκριθεί στους πελατειακούς και οικονομικούς αντικειμενικούς σκοπούς. Για παράδειγμα, μια εταιρεία μπορεί να συνειδητοποιήσει ότι θα πρέπει να αναπτύξει μια διαδικασία πρόβλεψης των αναγκών των πελατών ή μια διαδικασία παροχής νέων υπηρεσιών που οι πελάτες – στόχοι θεωρούν σημαντικές. Οι αντικειμενικοί σκοποί της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας του BSC τονίζουν τις διαδικασίες, αρκετές από τις οποίες μια επιχείρηση μπορεί να μην

²⁷ "Process Innovation", Davenport

²⁸ "Measuring Corporate Performance", Harvard Business Review

ακολουθεί καθόλου, που είναι οι πλέον σημαντικές για την επιτυχία της στρατηγικής ενός οργανισμού.

Η δεύτερη διαφορά της προσέγγισης του BSC είναι η εισαγωγή πρωτοποριακών διαδικασιών στη συνιστώσα εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών (βλ. Διάγρ. 2.4). Τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης επίδοσης εστιάζουν στις διαδικασίες παράδοσης προϊόντων και υπηρεσιών του σήμερα, στους πελάτες του σήμερα. Προσπαθούν να ελέγξουν και να βελτιώσουν τις υπάρχουσες λειτουργίες που αντιπροσωπεύουν το “βραχύ κύμα” δημιουργίας αξίας. Αυτό το βραχύ κύμα δημιουργίας αξίας ξεκινά με τη λήψη μιας παραγγελίας από έναν υπάρχοντα πελάτη για ένα υπάρχον προϊόν / υπηρεσία και ολοκληρώνεται με την παράδοση του προϊόντος / της υπηρεσίας στον πελάτη. Ο οργανισμός δημιουργεί αξία από την παραγωγή, την παράδοση και την υποστήριξη αυτού του προϊόντος και του πελάτη σε ένα κόστος μικρότερο της τιμής που εισπράττει.



Επιχειρηματικές Διαδικασίες

Διαδικασία Καινοτομίας

Διαδικασία Παραγωγής

§ Σχεδιασμός Προϊόντος	§ Κατασκευή
§ Ανάπτυξη Προϊόντος	§ Μάρκετινγκ
	§ Υποστήριξη μετά την πώληση

Διάγραμμα 2.4: Αλυσίδα Αξίας Συνιστώσας Εσωτερικών Επιχειρηματικών Διαδικασιών
Πηγή: Kaplan R. S. Norton "The Balanced Scorecard", HBS Press 1996

Όμως οι κινητήριες δυνάμεις για μακροπρόθεσμη οικονομική επιτυχία μπορεί να απαιτούν από έναν οργανισμό τη δημιουργία εντελώς νέων

προϊόντων και υπηρεσιών που θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες των τωρινών και μελλοντικών πελατών. Η διαδικασία εισαγωγής καινοτομιών είναι για πολλές εταιρείες μια ισχυρότερη κινητήρια δύναμη μελλοντικής οικονομικής επίδοσης από ότι ο βραχυπρόθεσμος κύκλος παραγωγής. Για πολλές εταιρείες, η ικανότητά τους να διαχειρίζονται επιτυχώς μια πολυετή διαδικασία ανάπτυξης προϊόντος ή να αναπτύσσουν δυνατότητες προσέγγισης εντελώς νέων πελατειακών κατηγοριών ενδέχεται να είναι περισσότερο σημαντική για τη μελλοντική οικονομική επίδοση από ότι η αποτελεσματική, σταθερή και ανταποκρινόμενη διαχείριση των ισχυόντων παραγωγικών διεργασιών.

Τα στελέχη όμως, δε χρειάζεται να επιλέγουν μεταξύ των δύο αυτών ζωτικών εσωτερικών διαδικασιών. Η συνιστώσα εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών του BSC εμπεριέχει αντικειμενικούς σκοπούς και κριτήρια τόσο για το μακρού – κύματος καινοτομικό κύκλο όσο και το βραχέως – κύματος κύκλο παραγωγής²⁹.

2.3.4 Συνιστώσα Μάθησης και Ανάπτυξης: μπορούμε να συνεχίσουμε να αυξάνουμε και να δημιουργούμε αξία;

Η τέταρτη συνιστώσα του BSC, μάθησης και ανάπτυξης, εντοπίζει την εσωτερική δομή που πρέπει να χτίσει ο οργανισμός για τη δημιουργία μακροπρόθεσμης ανάπτυξης και βελτίωσης. Οι συνιστώσες πελατών και εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας εντοπίζουν τους πλέον σημαντικούς παράγοντες για την τωρινή και μελλοντική επιτυχία. Οι επιχειρήσεις δε θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στους μακροπρόθεσμους στόχους τους, ως προς τους πελάτες και τις εσωτερικές διαδικασίες, χρησιμοποιώντας τις σημερινές τεχνολογίες και ικανότητες. Επίσης, ο έντονος παγκόσμιος ανταγωνισμός που επικρατεί, απαιτεί από τις εταιρείες να βελτιώνουν διαρκώς τις ικανότητες προσφοράς αξίας στους πελάτες και τους μετόχους.

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να καινοτομεί, να βελτιώνει και να εκπαιδεύει, οδηγεί στην ενίσχυση της αξίας της. Αυτό έγκειται στην ικανότητά της να λανσάρει νέα προϊόντα, να δημιουργεί μεγαλύτερη αξία για τους

²⁹ "The Balanced Scorecard", R. Kaplan & D. Norton

πελάτες της και να βελτιώνει τη λειτουργική αποδοτικότητα με αποτέλεσμα να εισχωρεί σε νέες αγορές και να αυξάνει τα κέρδη της.

Εκτός από τα αναγκαία μέτρα που πρέπει να λαμβάνει μια επιχείρηση όσον αφορά την καινοτομία προϊόντων και διαδικασιών, θα πρέπει σε κάποιες περιπτώσεις να εκπαιδεύεται ώστε να βελτιώνει τις ήδη υπάρχουσες διαδικασίες³⁰.

Η μάθηση και η ανάπτυξη σε έναν οργανισμό έρχονται από τρεις βασικές πηγές: τους *ανθρώπους*, τα *συστήματα* και τις *διαδικασίες* του οργανισμού. Οι οικονομικοί, πελατειακοί και εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας αντικειμενικοί σκοποί στο BSC κατά κανόνα θα δείξουν μεγάλα χάσματα μεταξύ των τρεχουσών δυνατοτήτων των ανθρώπων, των συστημάτων και των διαδικασιών και αυτών που απαιτούνται για την επίτευξη εντυπωσιακής επίδοσης. Για να γεφυρωθούν αυτά τα χάσματα οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύσουν στην επανεκπαίδευση των εργαζομένων, στην ενίσχυση της πληροφορικής και των συστημάτων και στην ευθυγράμμιση των διαδικασιών και συνηθειών του οργανισμού. Αυτοί οι αντικειμενικοί σκοποί εκφράζονται στη συνιστώσα μάθησης και ανάπτυξης του BSC.

Όπως και στη συνιστώσα πελατών έτσι και σε αυτήν τη συνιστώσα τα κριτήρια με βάση τους εργαζομένους περιλαμβάνουν ένα μίγμα γενικών κριτηρίων αποτελέσματος –ικανοποίηση εργαζομένου, παραμονή, εκπαίδευση και ικανότητες– μαζί με συγκεκριμένους οδηγούς προς αυτά τα κριτήρια όπως είναι οι λεπτομερείς, ανά επιχείρηση, δείκτες των συγκεκριμένων δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι δυνατότητες των πληροφοριακών συστημάτων μπορούν να μετρηθούν με την –πραγματικού χρόνου– διαθεσιμότητα ακριβών και ουσιαδών πληροφοριών για τους πελάτες και τις εσωτερικές διαδικασίες στους εργαζομένους που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή αποφάσεων και ενεργειών. Οι διαδικασίες του οργανισμού μπορούν να εξετάσουν την ευθυγράμμιση των κινήτρων προς τους εργαζομένους με τους συνολικούς παράγοντες επιτυχίας του οργανισμού και τους καταμετρημένους ρυθμούς βελτίωσης σε κρίσιμες εσωτερικές ή πελατειακές διαδικασίες.

³⁰ “Measuring Corporate Performance”, Harvard Business Review

Συνολικά, το Balanced Scorecard μετατρέπει το όραμα και τη στρατηγική σε αντικειμενικούς σκοπούς και μετρά μέσα από ένα συνδυασμένο σύνολο κατηγοριών. Η καρτέλα βαθμολογίας (=Scorecard) περιλαμβάνει κριτήρια επιθυμητών αποτελεσμάτων καθώς και διαδικασίες που θα οδηγήσουν σε επιθυμητά αποτελέσματα στο μέλλον³¹.

2.3.5 Τελικά, χρειάζονται τα οικονομικά κριτήρια;

Έχει κάποια σχέση το κομμάτι των αντικειμενικών σκοπών με την προώθηση της μακροπρόθεσμης επίδοσης του οργανισμού; Κάποιοι κριτικοί θεωρούν ότι ο βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός κάποιων στελεχών πηγάζει και είναι έμφυτος στην προσπάθεια επίτευξης οικονομικών στόχων με κριτήρια όπως είναι η απόδοση του απασχολούμενου κεφαλαίου, τα έσοδα ανά μετοχή, ή ακόμα και η τρέχουσα τιμή μετοχής.

Αρκετοί ερευνητές έχουν προτείνει την ολοκληρωτική κατάργηση των οικονομικών κριτηρίων για την αξιολόγηση της επίδοσης των επιχειρηματικών μονάδων. Υποστηρίζουν ότι στο σημερινό παγκόσμιο ανταγωνισμό ο οποίος κατευθύνεται από τεχνολογίες και με γνώμονα τους πελάτες, τα οικονομικά κριτήρια είναι, απλώς, ανεπαρκείς κατευθυντήριες γραμμές προς την επιτυχία. Ενθαρρύνουν τα στελέχη να εστιάσουν στη βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη, στην ποιότητα, στους χρόνους κύκλων, καθώς και στις δεξιότητες και στα κίνητρα των εργαζομένων. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, καθώς οι εταιρείες κάνουν θεμελιώδεις βελτιώσεις στις λειτουργίες τους, οι οικονομικοί αριθμοί θα βελτιωθούν από μόνοι τους.

Δεν μπορούν όλες οι εταιρείες να μετατρέψουν τις βελτιώσεις που θέλουν να επιτύχουν στην ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών που πραγματεύονται και στην ικανοποίηση του πελάτη σε ουσιαστικά και εμφανή οικονομικά αποτελέσματα. Δεν είναι κάτι απλό και ξεκάθαρο. Ας πάρουμε για παράδειγμα την περίπτωση μιας εταιρείας ηλεκτρονικών η οποία, κατά τη διάρκεια της περιόδου 1987 – 1990, είχε πετύχει αξιοσημείωτες βελτιώσεις στην ποιότητα των προϊόντων της και στην έγκαιρη παράδοσή τους. Το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων μειώθηκε κατά 10 μονάδες, οι μη

³¹ "The Balanced Scorecard", R. Kaplan & D. Norton

έγκαιρες παραδόσεις από το 30% έφτασαν στο 4%, ενώ οι αποδόσεις διπλασιάστηκαν. Παρόλες τις σημαντικές βελτιώσεις στην ποιότητα, στην παραγωγικότητα και στην εξυπηρέτηση πελατών δεν κατάφεραν να αποδώσουν οικονομικά οφέλη. Κατά τη διάρκεια της ίδιας τριετούς περιόδου, αυτή η πρώην αναπτυσσόμενη εταιρεία είχε μια επίπεδη οικονομική απόδοση και απογοήτευσε τους μετόχους της που είδαν την τιμή της μετοχής να μειώνεται κατά 70%. Πώς όμως θα μπορούσε να συμβεί ένα τέτοιο παράλογο αποτέλεσμα;

Πολλά προγράμματα βελτίωσης ποιότητας και παραγωγικότητας διευρύνουν κατά πολύ την αποτελεσματική ικανότητα του οργανισμού. Καθώς όμως οι εταιρείες, όπως και η προαναφερθείσα εταιρεία ηλεκτρονικών ειδών, βελτιώνουν την ποιότητα και τους χρόνους ανταπόκρισης, εξαλείφουν την ανάγκη να φτιάξουν, να επιθεωρήσουν και να αναμορφώσουν τα προϊόντα που δεν είναι συμβατά, και επίσης δε χρειάζονται επιπλέον ανθρώπους και συστήματα για να προγραμματίσουν ή να επιταχύνουν καθυστερούμενες παραγγελίες. Γενικά, από τη στιγμή που μια επιχείρηση εξαλείφει τις απώλειες και τα ελαττωματικά προϊόντα, σταματά να αναμορφώνει, να επαναπρογραμματίζει, να χειρίζεται μεταβαλλόμενες παραγγελίες και να επιταχύνει, ενώ αποκτά καλύτερη συσχέτιση μεταξύ των προμηθευτών, των εσωτερικών λειτουργιών και των πελατών. Μπορεί να παράγει την ίδια ποσότητα προϊόντων με λιγότερες απαιτήσεις σε πόρους. Όμως, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μεσοπρόθεσμα, υπάρχουν ήδη δεσμεύσεις προς τους περισσότερους από τους πόρους του οργανισμού, μια κατάσταση που συχνά περιγράφεται ως υψηλά 'πάγια' έξοδα. Έτσι, η μείωση των απαιτήσεων σε πόρους δημιουργεί μη χρησιμοποιούμενη ικανότητα αλλά ελάχιστες ουσιαστικές μειώσεις δαπανών.

Όμως τι γίνεται με τις βελτιώσεις στην ικανοποίηση πελατών, όπως είναι για παράδειγμα η απόλυτα έγκαιρη παράδοση παραγγελιών χωρίς ελαττωματικά είδη; Αν οι πωλήσεις που πραγματοποιούνται σε πελάτες είναι στάσιμες ή έχουν πτωτική τάση, ίσως η επιχείρηση να μην μπορεί να ανταμείψει τους καλύτερους από τους προμηθευτές της με αυξημένη δουλειά. Η εταιρεία που περιγράψαμε παραπάνω ήταν ήδη ο "Νούμερο 1" προμηθευτής σε πολλούς από τους πελάτες της. Οι πελάτες μπορεί να θέλουν να κρατήσουν περισσότερους από έναν προμηθευτή ώστε να μην

εξαρτώνται αποκλειστικά από έναν. Αν οι πελάτες δεν έχουν τη δυνατότητα, ή ακόμα, και τη διάθεση να δώσουν περισσότερη δουλειά σε έναν προμηθευτή και εάν ο δεύτερος δε θέλει να απολύσει εργαζομένους (κάτι που δεν είναι διόλου παράλογο, καθώς οι εργαζόμενοι ήταν η πηγή των βελτιώσεων στην ποιότητα, την παραγωγικότητα και στην εξυπηρέτηση πελατών), οι λειτουργικές βελτιώσεις δεν μπορούν να μετατραπούν σε υψηλότερη κερδοφορία. Τα καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα δεν είναι το αυτόματο αποτέλεσμα των προγραμμάτων βελτίωσης για τη βελτίωση της ποιότητας και τη μείωση των χρόνων κύκλου (cycle times).

Οι περιοδικές οικονομικές εκθέσεις και τα οικονομικά κριτήρια πρέπει να συνεχίζουν να παίζουν ένα σημαντικό ρόλο στο να υπενθυμίζουν στα στελέχη ότι η βελτιωμένη ποιότητα, οι χρόνοι ανταπόκρισης, η παραγωγικότητα και τα νέα προϊόντα αποτελούν τα μέσα προς ένα σκοπό, και όχι τον ίδιο το σκοπό. Τέτοιου είδους βελτιώσεις ωφελούν την εταιρεία μόνο όταν μπορούν να μετατραπούν σε βελτιωμένες πωλήσεις, μειωμένες λειτουργικές δαπάνες ή καλύτερη χρησιμοποίηση του ενεργητικού.

Δεν είναι όλες οι μακροπρόθεσμες στρατηγικές κερδοφόρες. Τη δεκαετία του '80 η IBM, Digital Equipment Corporation και η General Motors είχαν μακροπρόθεσμα οράματα. Αυτές οι εταιρείες έκαναν τεράστιες επενδύσεις στις προηγμένες κατασκευαστικές τεχνολογίες, στην ποιότητα καθώς και στην έρευνα και ανάπτυξη. Αλλά το κατευθυντήριο όραμά τους και το επιχειρηματικό μοντέλο επιτυχίας τους διέφερε από αυτό που ανταμείβουν τώρα οι αγορές. Δεν αναγνώρισαν αρκετά νωρίς ότι η αποτυχία των οικονομικών μέτρων τους για να ανταποκριθούν στην επενδυτική στρατηγική τους ήταν ένα ισχυρό σημάδι ότι έπρεπε να επανεξετάσουν τις βασικές υποθέσεις της στρατηγικής τους. Μια αποτυχία μετατροπής της βελτιωμένης παραγωγικής απόδοσης σε βελτιωμένη οικονομική απόδοση θα έπρεπε να αναγκάσει τα υψηλά στελέχη να ξανασκεφθούν τη στρατηγική της εταιρείας ή τα σχέδια εφαρμογής τους.

Οι εταιρείες με ιδιαίτερα βελτιωμένη παραγωγική απόδοση θα πρέπει να βρουν τρόπους αύξησης των πωλήσεων στους υπάρχοντες πελάτες, προώθησης νέων προϊόντων με ελκυστικές δυνατότητες στην αγορά και προώθησης των προϊόντων της εταιρείας σε εντελώς νέους πελάτες και τμήματα της αγοράς. Τέτοια νέα τμήματα, που ήταν προηγουμένως μη

προσεγγίσιμα από μια εταιρεία, θα μπορούσαν να γίνουν αξιόλογοι πελάτες λόγω των βελτιωμένων δυνατοτήτων της εταιρείας για χαμηλότερο κόστος, ανώτερη απόδοση και υψηλότερη ποιότητα, έγκαιρη παράδοση και εξυπηρέτηση πελατών.

Ένα πλήρες σύστημα αξιολόγησης και διαχείρισης πρέπει να προσδιορίζει πώς θα συνδέονται οι βελτιώσεις στην παραγωγή, στην εξυπηρέτηση πελατών και στα νέα προϊόντα και υπηρεσίες με τη βελτιωμένη οικονομική απόδοση μέσα από υψηλότερες πωλήσεις, μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους, ταχύτερους κύκλους ενεργητικού και μειωμένες λειτουργικές δαπάνες. Το BSC θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη έμφαση στα οικονομικά αποτελέσματα. Τελικά, θα πρέπει όλες οι πηγές των κριτηρίων σε μια καρτέλα βαθμολογίας να συνδέονται με οικονομικούς αντικειμενικούς σκοπούς. Το BSC επωφελείται από το να διατηρεί τα οικονομικά κριτήρια ως τελικούς στόχους, χωρίς τη 'μυωπία' και τη διαστρέβλωση που προέρχεται από την αποκλειστική επικέντρωση στη βελτίωση βραχυπρόθεσμων οικονομικών κριτηρίων³².

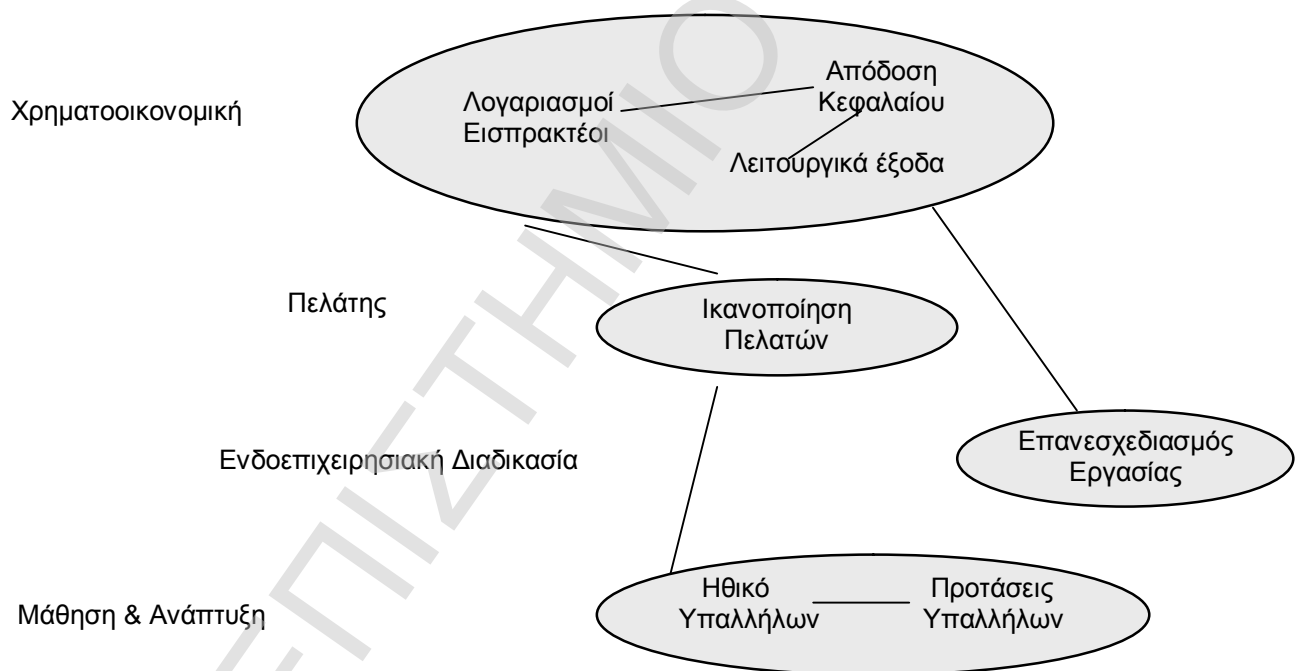
2.4 ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΩΝ ΠΟΛΛΑΠΛΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΤΗΣ ΚΑΡΤΕΛΑΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Πολλές εταιρείες μπορεί ήδη να χρησιμοποιούν ένα συνδυασμό οικονομικών και μη οικονομικών κριτηρίων ακόμα και σε εκθέσεις της ανώτερης διοίκησης και κατά τις συσκέψεις του Διοικητικού Συμβουλίου. Ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, η ανανεωμένη επικέντρωση στον πελάτη και στην ποιότητα των διαδικασιών όχι μόνο εντόπισε αλλά και γνωστοποίησε κριτήρια σε σχέση με την ικανοποίηση και τα παράπονα των πελατών, τις ελλείψεις παραδόσεις, καθώς και τα επίπεδα ελαττωματικών στα προϊόντα και στις διαδικασίες. Στη Γαλλία, οι εταιρείες έχουν αναπτύξει και χρησιμοποιούν για περισσότερες από δύο δεκαετίες το **"Tableau de Bord"**, έναν πίνακα που περιέχει κάποιους βασικούς δείκτες επιτυχίας των εκάστοτε οργανισμών.

³² "The Balanced Scorecard", Kaplan & Norton

Το “Tableau de Bord” έχει σχεδιαστεί για να βοηθά τους εργαζομένους να “κατευθύνουν” την επιχείρηση εντοπίζοντας σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας, ιδιαίτερα εκείνους που μπορούν να μετρηθούν ως υλικές μεταβλητές. Ένας τέτοιος πίνακας οικονομικών και μη οικονομικών δεικτών αποτελεί άραγε ένα “Balanced Scorecard”³³;

Το BSC δε θα πρέπει να είναι απλά ένα μίγμα 15-25 οικονομικών και μη οικονομικών μετρήσεων, ομαδοποιημένων σε τέσσερις συνιστώσες. Για να είναι πετυχημένο θα πρέπει να είναι κάτι πολύ περισσότερο από μία συλλογή σημαντικών δεικτών ή παραγόντων επιτυχίας (key success factors). Πρέπει να περιγράφει εύγλωττα την ιστορία της στρατηγικής μιας επιχειρηματικής μονάδας συνδέοντας τα αποτελέσματα και τα μέτρα που οδηγούν στην επίδοση, μέσα από μια σειρά από σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος (Διάγρ. 2.5).



Διάγραμμα 2.5: Πώς μια εταιρεία συνδέει τις μετρήσεις από τις 4 προοπτικές
 Πηγή: Kaplan, R. S. Norton, “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, Harvard Business Review

Τα πολλαπλά κριτήρια ενός σωστά δομημένου BSC θα πρέπει να αποτελούνται από μια συνδεδεμένη σειρά αντικειμενικών σκοπών και κριτηρίων που είναι σταθεροί και αλληλοενισχύονται. Οι εξερχόμενες

³³ “The Balanced Scorecard”, Kaplan & Norton

μετρήσεις δείχνουν τους βασικούς αντικειμενικούς σκοπούς της στρατηγικής και πώς οι βραχυπρόθεσμες προσπάθειες οδήγησαν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι μετρήσεις, οδηγοί της επίδοσης, είναι ενδείξεις που καθοδηγούν και δείχνουν σε όλους τους συμμετέχοντες τι πρέπει να κάνουν σήμερα για να δημιουργήσουν αξίες για το μέλλον. Τα εξερχόμενα αποτελέσματα χωρίς οδηγούς επίδοσης δημιουργούν αμφιβολίες σχετικά με το πώς θα επιτευχθούν τα αποτελέσματα και μπορεί να οδηγήσουν σε λιγότερο ευνοϊκές βραχυπρόθεσμες ενέργειες³⁴.

Μεταφορικά, το BSC θα μπορούσε να είναι ένας εξομοιωτής πτήσης, παρά ένας απλός πίνακας οργάνων. Όπως ο εξομοιωτής πτήσης, έτσι και το BSC θα πρέπει να περιλαμβάνει μέσα στις σημαντικές παραμέτρους του, ένα σύνθετο σύνολο από σχέσεις αιτίας – αποτελέσματος, συμπεριλαμβανομένων των ενδείξεων, των καθυστερήσεων και των κύκλων ανατροφοδότησης στοιχείων που περιγράφουν την τροχιά, ή αλλιώς το “σχέδιο πτήσης” της στρατηγικής. Η σύνδεση θα πρέπει να περιλαμβάνει τόσο σχέσεις αιτίας – αποτελέσματος, όσο και συνδυασμούς κριτηρίων αποτελέσματος και κατευθυντήριων οδηγιών επίδοσης³⁵.

2.4.1 Σχέσεις αιτίας - αποτελέσματος

Μια στρατηγική είναι ένα σύνολο υποθέσεων σχετικά με την αιτία (cause) και το αποτέλεσμα (effect).

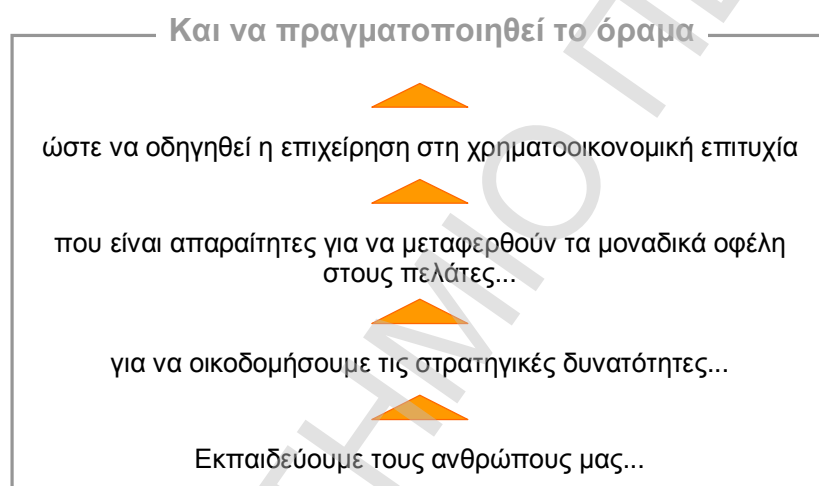
Το BSC αντανakλάει μια “φυσιολογική λογική αιτίου και αποτελέσματος” της επιχειρηματικής επίδοσης, κατά την οποία τα άυλα χαρακτηριστικά μετατρέπονται σε ενυπόστατη αξία³⁶. Αυτό το σύστημα μέτρησης θα πρέπει να κάνει εμφανείς τις σχέσεις (υποθέσεις) μεταξύ των αντικειμενικών σκοπών (και των κριτηρίων) των διαφόρων κατηγοριών έτσι ώστε να μπορούν να διαχειρίζονται και να επικυρώνονται. Η χρήση της λογικής αιτίου – αποτελέσματος είναι η κύρια διαφοροποίηση μεταξύ του BSC και των άλλων προσεγγίσεων μέτρησης της επίδοσης σε έναν οργανισμό.

³⁴ “Στρατηγική των επιχειρήσεων”, Β. Παπαδάκης

³⁵ “The Balanced Scorecard”, Kaplan & Norton

³⁶ “Strategy Maps”, Kaplan & Norton

Χωρίς τη λογική της συνδετικής διάταξης του αιτίου – αποτελέσματος θα είχαμε αυτό που ονομάζουμε “βροχή από μέτρα” (“buckets of measures”)³⁷. Η αλυσίδα αιτίας και αποτελέσματος θα πρέπει να διαπερνά όλες τις συνιστώσες ενός **Balanced Scorecard**. Για παράδειγμα, η απόδοση απασχολούμενου κεφαλαίου μπορεί να είναι ένα κριτήριο του BSC στη συνιστώσα των χρηματοοικονομικών. Ο κατευθυντήριο οδηγός αυτού του κριτηρίου είναι οι επαναλαμβανόμενες και διευρυμένες πωλήσεις σε υπάρχοντες πελάτες, αποτέλεσμα ενός υψηλού βαθμού αφοσίωσης μεταξύ αυτών των πελατών, όπως φαίνεται και στο παρακάτω Διάγραμμα (Διάγρ. 2.6).



Διάγραμμα 2.6

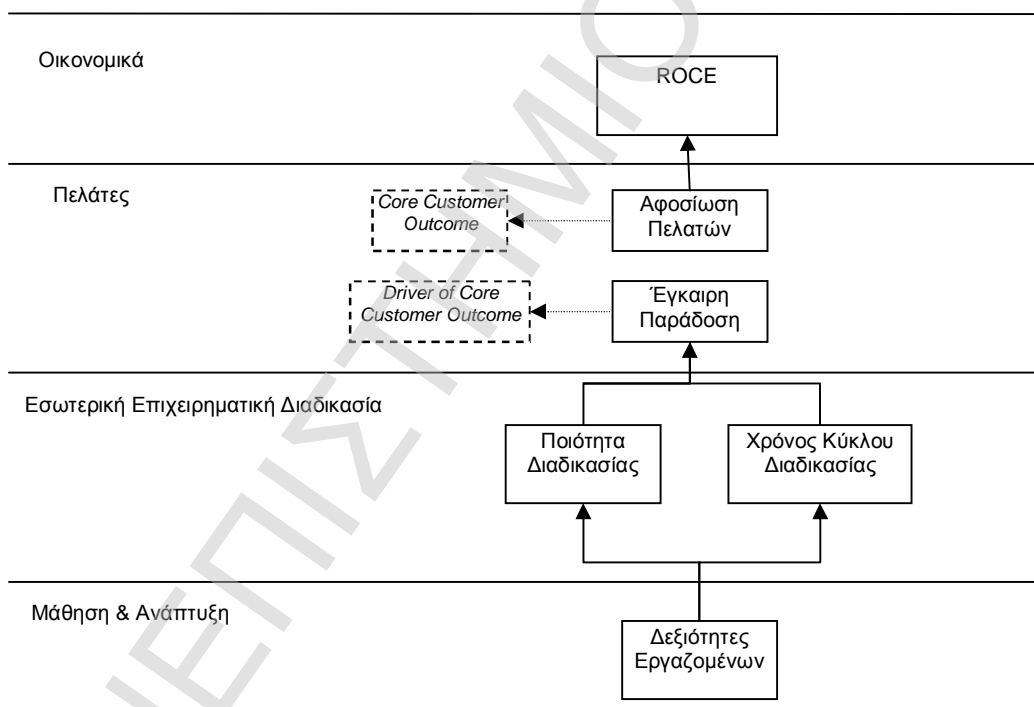
Πηγή: Mapping Strategy using the BSC”, 2005 Balanced Scorecard

Έτσι, η αφοσίωση των πελατών περιλαμβάνεται στο BSC (στη συνιστώσα πελατών) διότι αναμένεται να έχει έντονη επίδραση στην απόδοση απασχολούμενου κεφαλαίου (ROCE). Όμως πώς θα μπορέσει ο οργανισμός να πετύχει την αφοσίωση των πελατών; Η ανάλυση των προτιμήσεων των πελατών μπορεί να παρουσιάσει ότι η έγκαιρη παράδοση παραγγελιών (OTD – On Time Delivery) εκτιμάται ιδιαίτερα από τους πελάτες, επομένως αν επέλθει βελτίωση στη δεύτερη, η αφοσίωση των πελατών θα μεγαλώσει και επομένως θα υπάρχει καλύτερη οικονομική απόδοση στον οργανισμό. Έτσι, τόσο η αφοσίωση του πελάτη όσο και η έγκαιρη παράδοση παραγγελιών ενσωματώνονται στη συνιστώσα πελατών του BSC.

³⁷ “Mapping Strategy using the BSC”, 2005 Balanced Scorecard Collaborative

Η διαδικασία συνεχίζει ρωτώντας σε ποιες εσωτερικές διαδικασίες πρέπει να αριστεύσει η εταιρεία για να πετύχει εξαιρετικά έγκαιρη παράδοση. Για την επίτευξη λοιπόν βελτιωμένης OTD, η επιχείρηση ίσως να πρέπει να πετύχει σύντομους κύκλους στις παραγωγικές διαδικασίες καθώς και υψηλή ποιότητα στις εσωτερικές διαδικασίες, δύο παράγοντες που μπορούν να αποτελούν κριτήρια στη συνιστώσα εσωτερικής διαδικασίας του BSC. Και πώς οι οργανισμοί βελτιώνουν την ποιότητα και μειώνουν το χρόνο των κύκλων των εσωτερικών τους διαδικασιών; Φυσικά, με την εκπαίδευση και τη βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων τους, έναν αντικειμενικό στόχο που θα μπορούσε να ενταχθεί στη συνιστώσα μάθησης και ανάπτυξης.

Μπορούμε πλέον να δούμε πώς μια ολόκληρη αλυσίδα σχέσεων αιτίας – αποτελέσματος μπορεί να δημιουργήσει έναν κάθετο δείκτη μέσα στις τέσσερις συνιστώσες του BSC, όπως βλέπουμε και στο διάγραμμα 2.7:



Διάγραμμα 2.7

Πηγή: Kaplan R. S. Norton "The Balanced Scorecard", HBS Press 1996

Με παρόμοιο σκεπτικό, πρόσφατες έρευνες που διεξάχθηκαν στην αλυσίδα κέρδους υπηρεσιών, τονίζουν τη σχέση αιτίας – αποτελέσματος μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων, της ικανοποίησης πελατών, της αφοσίωσης πελατών, του μεριδίου αγοράς και τέλος, της οικονομικής απόδοσης.

Επομένως, ένα σωστά δομημένο BSC θα μπορούσε να περιγράψει την πορεία της στρατηγικής μιας επιχειρηματικής μονάδας. Θα πρέπει να εντοπίζει και να προβάλλει τη λογική σειρά των υποθέσεων σχετικά με τις σχέσεις αιτίας – αποτελέσματος μεταξύ των κριτηρίων αποτελέσματος και τους κατευθυντήριους οδηγούς αυτών των αποτελεσμάτων.

Κάθε κριτήριο που επιλέγεται για ένα BSC θα πρέπει να αποτελεί στοιχείο μιας αλυσίδας σχέσεων αιτίας – αποτελέσματος το οποίο θα γνωστοποιεί τη σημασία της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας για τον οργανισμό³⁸.

2.4.2 Κατευθυντήριοι Οδηγοί Επίδοσης (Performance Drivers)

Ένα καλό Balanced Scorecard θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει ένα συνδυασμό κριτηρίων αποτελέσματος και κατευθυντήριων οδηγών επίδοσης. Τα κριτήρια αποτελέσματος χωρίς κατευθυντήριους οδηγούς επίδοσης δε γνωστοποιούν τον τρόπο επίτευξης των αποτελεσμάτων. Επίσης, δεν παρέχουν έγκαιρες ενδείξεις για το κατά πόσον η στρατηγική εφαρμόζεται επιτυχώς. Αντιθέτως, οι κατευθυντήριοι οδηγοί επίδοσης, όπως είναι οι χρόνοι κύκλου και τα ποσοστά ελαττώματος ανά εκατομμύριο (PPM), μπορούν να δώσουν στην επιχειρηματική μονάδα τη δυνατότητα να πετύχει βραχυπρόθεσμες παραγωγικές βελτιώσεις, χωρίς κριτήρια αποτελέσματος. Δεν έχουν όμως τη δυνατότητα να αποκαλύψουν το κατά πόσον αυτές οι βελτιώσεις έχουν οδηγήσει σε διεύρυνση των συναλλαγών με υπάρχοντες και νέους πελάτες και συνεπώς σε ενισχυμένη οικονομική απόδοση. Για να θεωρείται επιτυχημένο το BSC θα πρέπει να περιέχει έναν κατάλληλο συνδυασμό αποτελεσμάτων (lag indicators – δείκτες αποτελέσματος) και κατευθυντήριων οδηγών επίδοσης (lead indicators – δείκτες διαμόρφωσης) της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας, τους οποίους θα μελετήσουμε εκτενέστερα στο επόμενο κεφάλαιο.

Το BSC δεν είναι απλώς μια συλλογή οικονομικών και μη οικονομικών κριτηρίων. Είναι η μετατροπή της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας

³⁸ "The Balanced Scorecard", Kaplan & Norton

σε ένα συνδεδεμένο σύνολο κριτηρίων που ορίζουν τόσο τους αντικειμενικούς σκοπούς, όσο και τους μηχανισμούς για την επίτευξη αυτών των στόχων.

2.5 ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ ΤΟΥ BSC: ΕΙΝΑΙ ΕΠΑΡΚΕΙΣ;

Οι τέσσερις συνιστώσες του BSC έχουν αποδειχθεί ισχυρές για μια μεγάλη ποικιλία εταιρειών και κλάδων. Όμως, θα πρέπει να θεωρούνται ως ένα υπόδειγμα και όχι ως κάτι έτοιμο προς χρήση. Δεν υπάρχει κανένα μαθηματικό θεώρημα που να λέει ότι οι τέσσερις συνιστώσες είναι και απαραίτητες και επαρκείς. Ενδέχεται να δούμε επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν λιγότερες από αυτές τις τέσσερις συνιστώσες, όμως ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο και τη στρατηγική της επιχειρηματικής μονάδας μπορεί να χρειάζονται μία ή περισσότερες συνιστώσες. Για παράδειγμα, κάποιος έχει εκφράσει την ανησυχία ότι παρόλο που το BSC αναγνωρίζει ανοιχτά τα συμφέροντα των μετόχων και των πελατών δεν εμπεριέχει το ίδιο ανοιχτά τα συμφέροντα των άλλων σημαντικών ενδιαφερόμενων, όπως είναι οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές και η κοινωνία γενικότερα. Η κατηγορία των εργαζομένων εμπεριέχεται σε όλες σχεδόν τις καρτέλες βαθμολογίας μέσα στη συνιστώσα της μάθησης και ανάπτυξης (τέταρτη συνιστώσα του BSC). Παρομοίως, αν οι ισχυρές σχέσεις με τους προμηθευτές είναι μέρος της στρατηγικής που οδηγεί σε πρωτοποριακή οικονομική απόδοση και προς τους πελάτες, το αποτέλεσμα και τα κριτήρια κατευθυντήριων οδηγιών απόδοσης για τις σχέσεις με τους προμηθευτές θα πρέπει να ενσωματωθούν στη συνιστώσα εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας του οργανισμού (τρίτη συνιστώσα του BSC). Τα αποτελέσματα και οι κατευθυντήριες οδηγίες επίδοσης μιας καρτέλας βαθμολογίας θα πρέπει να μετρούν εκείνους τους παράγοντες που δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και πρωτοποριακές εξελίξεις σε έναν οργανισμό.

Ας πάρουμε για παράδειγμα, μια εταιρεία χημικών που επιθυμεί να δημιουργήσει μια εντελώς νέα κατηγορία που να εκφράζει σκέψεις για το περιβάλλον. Τους προκαλέσαμε λέγοντάς τους: «Η διατήρηση του καθαρού περιβάλλοντος είναι ένα πολύ σημαντικό ζήτημα. Οι εταιρείες πρέπει να

συμμορφώνονται με τους νόμους και τους κανονισμούς, όμως αυτή η συμμόρφωση δε φαίνεται να αποτελεί τη βάση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.»

Ο Γενικός Διευθυντής και άλλα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης απάντησαν αμέσως: «Δε συμφωνούμε. Η εταιρεία μας είναι κάτω από έντονη πίεση σε όλες τις κοινωνίες που λειτουργούμε. Η στρατηγική μας είναι να προχωρήσουμε πέρα από αυτό που απαιτούν οι σημερινοί νόμοι και κανονισμοί ώστε να μπορέσουμε να αποδείξουμε σε κάθε κοινωνία ότι είμαστε όχι μόνο ένας νομοταγής πολίτης αλλά ένας εξαιρετικός επιχειρηματίας που αξιολογείται τόσο περιβαλλοντολογικά, όσο και ως δημιουργός καλοπληρωμένων, ασφαλών και παραγωγικών θέσεων εργασίας. Αν οι κανονισμοί γίνουν πιο αυστηροί, κάποιοι από τους ανταγωνιστές μας μπορεί να χάσουν τις άδειές τους, όμως εμείς θα έχουμε κερδίσει το δικαίωμα να συνεχίσουμε τη λειτουργία μας.» Επέμειναν, ότι η εξαιρετική περιβαλλοντολογική και κοινωνική απόδοση ήταν κεντρικά σημεία στη στρατηγική της εταιρείας και έπρεπε να είναι αναπόσπαστο κομμάτι της καρτέλας βαθμολογίας.

Επομένως, τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερόμενων μερών, όταν είναι ζωτικά για την επιτυχία της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας, μπορούν να ενσωματωθούν σε ένα Balanced Scorecard. Οι αντικειμενικοί σκοποί των ενδιαφερόμενων μερών όμως, δε θα πρέπει να προσαρτώνται στην καρτέλα βαθμολογίας μέσα από ένα μεμονωμένο σύνολο κριτηρίων που θα πρέπει να κρατούν τα στελέχη υπό έλεγχο. Άλλα συστήματα αξιολόγησης και ελέγχου μπορούν να ορίσουν προϋποθέσεις διάγνωσης και συμμόρφωσης πολύ πιο αποτελεσματικά απ' ότι το BSC. Τα κριτήρια που εμφανίζονται στο BSC θα μπορούσαν να ενταχθούν πλήρως στην αλυσίδα των αιτιών των γεγονότων που προσδιορίζουν και περιγράφουν την πορεία της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας³⁹.

³⁹ "The Balanced Scorecard", Kaplan & Norton

2.6 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΓΙΑ ΕΝΑ BALANCED SCORECARD

Μερικές εταιρείες λειτουργούν σε ένα μόνο κλάδο. Πράγματι, κάποιες από τις πρώτες εφαρμογές του Balanced Scorecard απευθύνονταν σε εταιρείες συγκεκριμένες για παράδειγμα στο τμήμα της βιομηχανίας των ημιαγωγών, όπως η Advanced Micro Devices (AMD) και η Analog Devices, ή σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της βιομηχανίας υπολογιστών, όπως η Apple Computer. Αυτές οι εταιρείες ανέπτυξαν Balanced Scorecard που ήταν επίσης και Corporate Scorecards (=Εταιρικές Καρτέλες Βαθμολογίας. Ο όρος χρησιμοποιήθηκε από την Analog Devices). Οι περισσότερες εταιρείες όμως είναι τόσο διαφορετικές ώστε η δημιουργία μιας καρτέλας βαθμολογίας εταιρικού επιπέδου μπορεί να είναι ένα πολύ δύσκολο αρχικό έργο. Τα Balanced Scorecard λειτουργούν καλύτερα στις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (SBUs). Μια ιδανική στρατηγική επιχειρηματική μονάδα για ένα Balanced Scorecard διενεργεί δραστηριότητες πάνω σε μια ολόκληρη αλυσίδα αξίας: καινοτομία, παραγωγή, μάρκετινγκ, διανομή, πωλήσεις και υπηρεσίες. Μια τέτοια SBU έχει τα δικά της προϊόντα, τους δικούς της πελάτες, το δικό της μάρκετινγκ, δίκτυα διανομής και εγκαταστάσεις παραγωγής. Και πάνω απ'όλα, έχει μια ξεκάθαρη στρατηγική.

Από τη στιγμή που ένα BSC αναπτύσσεται σε μία SBU, γίνεται η βάση για BSCs για τα τμήματα και τις λειτουργικές μονάδες εντός της SBU. Οι δηλώσεις αποστολής και στρατηγικής για τα τμήματα και τις λειτουργικές μονάδες μπορούν να καθοριστούν μέσα στα πλαίσια της αποστολής, της στρατηγικής και της καρτέλας βαθμολογίας της επιχειρηματικής μονάδας. Τα στελέχη των τμημάτων και των λειτουργικών μονάδων μπορούν να αναπτύξουν έπειτα τις δικές τους καρτέλες βαθμολογίας (=scorecards) που θα είναι συνεπείς και θα βοηθούν στην επίτευξη της αποστολής και της στρατηγικής της SBU. Με αυτόν τον τρόπο, η καρτέλα βαθμολογίας της SBU μεταφέρεται στα τοπικά κέντρα ευθύνης εντός της SBU, επιτρέποντας έτσι σε όλα τα κέντρα ευθύνης να εργαστούν με συνοχή προς τους αντικειμενικούς σκοπούς της στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας. Το ερώτημα για το κατά

πόσον αυτή η επιχειρηματική μονάδα θα πρέπει να έχει ένα BSC, είναι αν έχει (ή θα πρέπει να έχει) μια αποστολή, μια στρατηγική, πελάτες (εσωτερικούς ή εξωτερικούς) και εσωτερικές διαδικασίες που της δίνουν τη δυνατότητα να ολοκληρώσει την αποστολή και τη στρατηγική της. Αν έχει, τότε αυτή η μονάδα μπορεί να είναι υποψήφια για ένα Balanced Scorecard. Εάν η επιχειρηματική μονάδα ορίζεται πολύ ευρέως, για παράδειγμα πέρα από μια στρατηγική επιχειρηματική μονάδα, μπορεί να είναι δύσκολο να ορισθεί μια συναφής, ολοκληρωμένη στρατηγική. Αντίθετα, οι αντικειμενικοί σκοποί μιας καρτέλας βαθμολογίας μπορεί να καταλήξουν ως οι μέσοι όροι ή ένα μείγμα διαφορετικών στρατηγικών.

Για παράδειγμα, αρχικά βοηθήσαμε μια βιομηχανική εταιρεία πετρελαίου να δημιουργήσει μια καρτέλα βαθμολογίας. Από την αρχή, ήταν ξεκάθαρο ότι η εταιρεία είχε τρεις ξεχωριστές επιχειρηματικές μονάδες, που η κάθε μία καθοριζόταν από ένα μοναδικό δίκτυο διανομής με εντελώς διαφορετικές στρατηγικές και πελάτες. Αποδείχθηκε πολύ πιο εύκολο να φτιάξουμε καρτέλες βαθμολογίας για τις μεμονωμένες SBU όπως ορίζονταν από τα διαφορετικά τους δίκτυα διανομής.

Συχνά όμως, ακόμα και εταιρείες που αποτελούνται από κάπως ανεξάρτητες SBU ξεκίνησαν από τη δημιουργία ενός εταιρικού Balanced Scorecard. Μια τέτοια εταιρική καρτέλα βαθμολογίας δημιουργεί ένα κοινό πλαίσιο, ένα εταιρικό υπόδειγμα σχετικά με τα θέματα και τα οράματα που πρέπει να συμπεριληφθούν στις καρτέλες βαθμολογίες που δημιουργούνται για τις ανεξάρτητες SBU. Η εταιρική καρτέλα βαθμολογίας επίσης ορίζει πως η εταιρεία προσθέτει αξία πέρα από την αξία που δημιουργείται από το σύνολο των SBU ως ανεξάρτητες μονάδες. Αυτός ο ρόλος της εταιρείας ως δημιουργού αξίας αναφέρεται από τον Goold και τους συνεργάτες του ως το 'γονικό πλεονέκτημα'⁴⁰.

⁴⁰ "The Balanced Scorecard", Kaplan & Norton

2.7 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ Ή ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΚΥΡΙΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ/ ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ;

Σε αυτήν την ενότητα θα προσεγγίσουμε τη στρατηγική ως την επιλογή τμημάτων αγοράς και πελατών που η επιχειρηματική μονάδα προτίθεται να απευθυνθεί, εντοπίζοντας τις βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες στις οποίες πρέπει να αριστεύσει η μονάδα για να παρέχει την προτεινόμενη αξία στους πελάτες, δηλαδή στα τμήματα – στόχους της αγοράς, επιλέγοντας τις μεμονωμένες και εταιρικές ικανότητες που απαιτούνται για τους εσωτερικούς, πελατειακούς και οικονομικούς αντικειμενικούς σκοπούς. Αυτή η προσέγγιση είναι σύμφωνη με την ανάλυση του κλάδου και του ανταγωνισμού που αναφέρεται σε αρκετά από τα ευρέως ακολουθούμενα βιβλία στρατηγικής του Michael Porter. Αυτή η προσέγγιση αποδίδεται αρκετά καλά σε δεκάδες οργανισμούς.

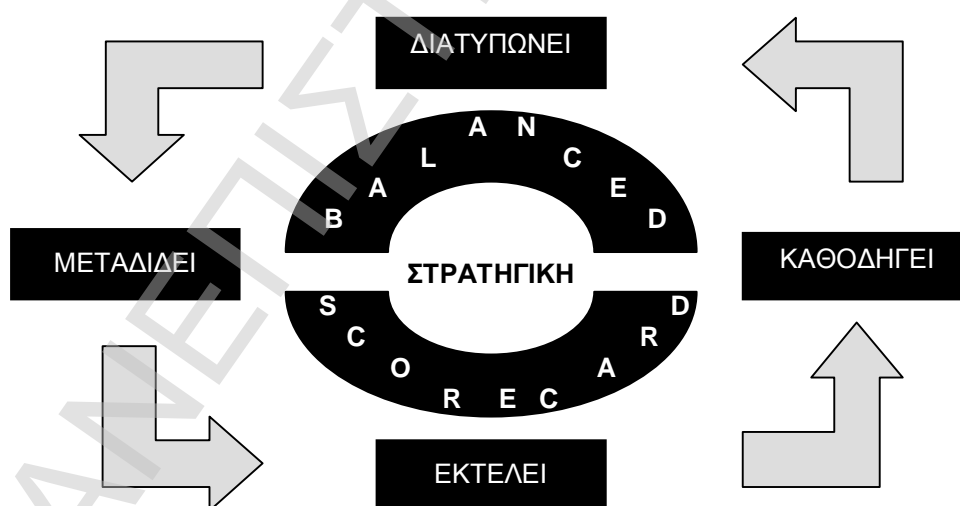
Αντίθετα, κάποιες εταιρείες ανταγωνίζονται εκμεταλλευόμενες μοναδικές ικανότητες, πόρους και δυνατά σημεία. Για παράδειγμα, η Honda προωθεί τις ικανότητές της στο σχεδιασμό και κατασκευή ανώτερων μηχανών σε τμήματα της αγοράς – μοτοσυκλέτες, αυτοκίνητα, μηχανές κοπής γκαζόν – εφαρμογές όπου αυτή η ικανότητα της προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η Canon προωθεί τις παγκοσμίου επιπέδου ικανότητές της στα οπτικά και τις κατασκευές μικρού μεγέθους, που αναπτύχθηκαν αρχικά για τις φωτογραφικές μηχανές και στη συνέχεια σε άλλα προϊόντα, όπως είναι τα αντιγραφικά μηχανήματα, οι μηχανές φαξ και οι εκτυπωτές. Οι εταιρείες που εκμεταλλεύονται μια στρατηγική με βάση τα δυνατά τους σημεία ή τις μοναδικές ικανότητες μπορεί να θέλουν να ξεκινήσουν τη διαδικασία του στρατηγικού τους σχεδιασμού με τον εντοπισμό αυτών των βασικών δυνατών σημείων και ικανοτήτων πρώτα για τη συνιστώσα της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας και έπειτα για τη συνιστώσα πελατών, επιλέγοντας τμήματα της αγοράς και των πελατών όπου αυτές οι ικανότητες και τα δυνατά σημεία είναι καίρια για την παροχή αξίας.

Το Balanced Scorecard είναι πρωτίστως ένας **μηχανισμός αποτύπωσης της εφαρμογής της στρατηγικής** και όχι σχηματισμού της στρατηγικής. Πρόκειται για ένα πρόγραμμα διαχείρισης της επίδοσης το οποίο

τοποθετεί τη στρατηγική στο κέντρο της διαδικασίας. Μπορεί να συμβαδίσει με όποια από τις δύο προσεγγίσεις σχηματισμού στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας – ξεκινώντας είτε από τη συνιστώσα πελατών, είτε από τις άριστες ικανότητες στην εσωτερική επιχειρηματική διαδικασία. Όποια προσέγγιση και να χρησιμοποιούν τα ανώτερα στελέχη για το σχηματισμό στρατηγικής, το BSC θα προσφέρει έναν πολύτιμο μηχανισμό για τη μετατροπή αυτής της στρατηγικής σε συγκεκριμένους αντικειμενικούς σκοπούς και κριτήρια και για την παρακολούθηση της εφαρμογής αυτής της στρατηγικής στις επόμενες περιόδους⁴¹.

2.8 ΤΟ BSC ΕΝΔΥΝΑΜΩΝΕΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΙΝΑΙ ΕΣΤΙΑΣΜΕΝΕΣ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, το BSC είναι ένα πρόγραμμα διαχείρισης της επίδοσης το οποίο τοποθετεί τη στρατηγική στο κέντρο της διαδικασίας, (βλ. Διάγρ. 2.8), με αποτέλεσμα να μιλάμε για εταιρείες οι οποίες επικεντρώνονται αποκλειστικά και μόνο στη στρατηγική.



Διάγραμμα 2.8

Πηγή: Balanced Scorecard Collaborative "Mapping Strategy using the BSC", 2005

⁴¹ "The Balanced Scorecard", Kaplan & Norton

Το BSC ενδυναμώνει τον οργανισμό που εστιάζεται στη στρατηγική, γεφυρώνοντας το χάσμα μεταξύ διαμόρφωσης και υλοποίησης της στρατηγικής, το οποίο κάποιες φορές είναι αρκετά μεγάλο, αφού όπως έχει γίνει γνωστό, λιγότερες από 10% των στρατηγικών που διαμορφώνονται αποτελεσματικά, μπορούν και να υλοποιηθούν το ίδιο αποτελεσματικά. Η τεχνική αυτή αποτελεί μέρος ενός μεγαλύτερου συστήματος για εφαρμογή της στρατηγικής σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις και γι' αυτό πρόκειται για ένα πρόγραμμα αλλαγής και όχι για ένα πρόγραμμα μέτρησης.

Ο οργανισμός που είναι επικεντρωμένος στη στρατηγική θα πρέπει να τηρεί τις παρακάτω πέντε αρχές, ώστε να είναι κατάλληλα προετοιμασμένος να δεχτεί την εφαρμογή του BSC:

Να μεταφράζεται η στρατηγική σε λειτουργικούς όρους	1	... ώστε να μπορεί ο καθένας να την κατανοήσει.
Να συνδέεται και να ευθυγραμμίζεται η εταιρεία με τη στρατηγική της	2	... ώστε να διαπερνά όλα τα τμήματά της.
Να γίνεται η στρατηγική κομμάτι της εργασίας όλων	3	... μέσω της προσωπικής συνεισφοράς του καθενός στην στρατηγική εφαρμογή.
Να είναι η στρατηγική μια συνεχόμενη διαδικασία	4	... μέσω της οργανωσιακής προσαρμοστικότητας και εκπαίδευσης των εργαζομένων.
Να υπάρχει ατζέντα αλλαγών	5	... στην οποία η ηγεσία θα καταγράφει τις μελλοντικές στρατηγικές αλλαγές και στη συνέχεια θα τις εκτελεί.

Το πρώτο βήμα, κατά το οποίο μεταφράζεται η διαδικασία σε λειτουργικούς όρους αποτελεί ίσως και την πιο σημαντική αρχή, ενώ οι υπόλοιπες αρχές περικλείουν την μακροπρόθεσμη εφαρμογή της διαδικασίας του BSC μέσα στα πλαίσια του οργανισμού.

Σύμφωνα με τη δεύτερη αρχή, βλέπουμε πόσο σημαντικό είναι να εκτελούνται οι στρατηγικές σε όλες τις επιχειρηματικές μονάδες της επιχείρησης και να αποτελούν ένα ολοκληρωμένο σύνολο μιας ενιαίας στρατηγικής, ώστε να επιτευχθεί το όραμα του οργανισμού.

Στην τρίτη αρχή παρατηρούμε ότι για να υλοποιηθεί η στρατηγική σωστά και εύκολα, θα πρέπει να κατανοηθεί σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας. Η κατανόηση συνεπάγεται καλή επικοινωνία σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης και μια εταιρική κουλτούρα που να ενθαρρύνει την επίλυση προβλημάτων, τη δημιουργικότητα και γενικότερα τη βελτίωση του οργανισμού. Επομένως, θα πρέπει η στρατηγική να τοποθετηθεί στο χαμηλότερο σημείο της επιχείρησης και η πρόκληση είναι να μεταφερθεί από το χαμηλότερο στο υψηλότερο σημείο της εν λόγω εταιρείας, έτσι ώστε να εκτελεστεί και να υλοποιηθεί σωστά.

Για να γίνει η στρατηγική μια συνεχόμενη και διαρκής διαδικασία θα πρέπει η ανώτατη διοίκηση να τη διαχειρίζεται, έχοντας ένα σύστημα μέτρησης και ελέγχου της απόδοσης (Management Control Loop) και ένα σύστημα αξιολόγησης των στρατηγικών παραδοχών και αναθεώρησης (Strategic Learning Loop). Το πρώτο σύστημα θα παράγει τις αναφορές από τα προγράμματα και τις πρωτοβουλίες των στελεχών που θα έχουν εφαρμοστεί και το δεύτερο θα δοκιμάζει τις στρατηγικές παραδοχές. Άρα, μέσω αυτών των συστημάτων θα ανατροφοδοτείται η στρατηγική βάσει του ρυθμού επίτευξης των στόχων, σύμφωνα με την τέταρτη αρχή.

Τέλος, τα ανώτατα στελέχη καλούνται να κινητοποιηθούν άμεσα, ώστε να αρχίσουν οι στρατηγικές αλλαγές, οι οποίες θα γίνουν σταδιακά σε πέντε βήματα:

1. θα δημιουργηθεί το κατάλληλο κλίμα για αλλαγή μέσα στην επιχείρηση
2. θα δημιουργηθεί ηγετική ομάδα (Leadership Team)
3. θα δημιουργηθεί το όραμα και η στρατηγική
4. θα δημιουργηθεί ομάδα υπευθυνότητας (Team Accountability)
5. θα μετακινηθούν τα τυχόν εμπόδια ώστε να επέλθει η επιτυχία.

Εν κατακλείδι, το BSC παρέχει ένα τέτοιο πλαίσιο ώστε να μπορεί να διαχειρίζεται τις επιχειρήσεις εκείνες που εκτελούν τις στρατηγικές τους γρήγορα και αξιόπιστα⁴².

⁴² "Mapping Strategy using the BSC", Balanced Scorecard Collaborative

2.9 ΠΟΙΑ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ BSC ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το BSC δεν προσπαθεί να ελέγξει τους εργαζομένους της επιχείρησης όπου εφαρμόζεται, όπως συνήθως θεωρείται, αλλά προσπαθεί να αποτελέσει ένα σύστημα επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης με σκοπό τη γενικότερη ανάπτυξή της. Τα οφέλη του BSC, όταν αυτό εφαρμοστεί σωστά στο γενικότερο πλαίσιο της επιχείρησης, είναι τα ακόλουθα:

- Η αποσαφήνιση του οράματος και της στρατηγικής, ώστε να μετατραπεί η στρατηγική και το όραμα της επιχείρησης σε μετρήσιμους στόχους
- Η κατανόηση της στρατηγικής και των στόχων της επιχείρησης από όλους τους εργαζομένους
- Γίνεται εφικτός ο έλεγχος προόδου της εταιρείας σε ότι αφορά στην επίτευξη των στόχων. Κάτι τέτοιο είναι εύκολο με τη βοήθεια του BSC αφού οι μετρήσεις που γίνονται με αυτό, μπορούν να δείξουν το επίπεδο επιτυχίας
- Η αναγνώριση των στρατηγικών στόχων και σύνδεσης των στόχων με μια σειρά δεικτών επίδοσης (μετρήσεις)
- Η καλύτερη αξιολόγηση της πορείας της επιχείρησης (καθώς χρησιμοποιούνται και μη χρηματοοικονομικοί δείκτες)
- Ο καλύτερος έλεγχος των επιχειρηματικών διαδικασιών και δυνατότητα αναπληροφόρησης (feedback) και εκμάθησης (learning)
- Η ευθυγράμμιση των προσωπικών και εταιρικών στόχων
- Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός της στρατηγικής για την εξασφάλιση της βιωσιμότητας και κερδοφορίας της επιχείρησης
- Ο προγραμματισμός, ο σχεδιασμός και η οριοθέτηση στόχων καθώς και η ευθυγράμμιση (alignment) των στρατηγικών στόχων ώστε να μην είναι αντικρουόμενοι μεταξύ τους
- Η εμπύχωση των εργαζομένων δείχνοντάς τους ορατούς και συγκεκριμένους στόχους
- Η βελτιστοποίηση της κατανομής των πόρων σε όλον τον οργανισμό⁴³.

⁴³ "Στρατηγική των επιχειρήσεων", Β. Παπαδάκης

Το Balanced Scorecard όμως δεν μπορεί από μόνο του να εγγυηθεί την πρόοδο μιας επιχείρησης. Απαιτείται ιδιαίτερη μελέτη ώστε να εφαρμοστεί σωστά και να αποδειχθεί στο τέλος επιτυχημένο. Και για να είναι πετυχημένο ένα BSC θα πρέπει να συνδέει τους αντικειμενικούς σκοπούς της εταιρείας κατά τέτοιον τρόπο που ο ένας να ενισχύει τον άλλον. Εξάλλου, τα διάφορα κριτήρια που εξετάζει θα πρέπει να αλληλοσυνδέονται και να υπάρχει μια σχέση αιτίας – αποτελέσματος μεταξύ τους.

Το σωστό Balanced Scorecard χαρακτηρίζεται από τους εύστοχους οδηγούς (drivers) οι οποίοι και καθοδηγούν τα ανώτερα στελέχη για τη λήψη των σωστών αποφάσεων. Χωρίς τους σωστούς οδηγούς δεν μπορεί να γίνει γνωστός ο τρόπος επίτευξης των αποτελεσμάτων. Αν και πολλοί θεωρούν ότι οι οικονομικές μετρήσεις θα έπρεπε να μειωθούν στο ελάχιστο δεδομένου ότι η μελέτη του BSC και των επιμέρους κατηγοριών του οδηγεί την επιχείρηση στην τελική οικονομική ανάπτυξη, η πράξη δείχνει πως γι'αυτόν ακριβώς το λόγο θα πρέπει να μελετάται μαζί και η οικονομική εξέλιξη της εταιρείας, ώστε να φαίνεται ότι αυτή εξαρτάται από την εσωτερική επιχειρηματική διαδικασία, από τους πελάτες και από τους εργαζόμενους και τη συνεχή επιμόρφωση αυτών.

Βέβαια, οι τέσσερις συνιστώσες που εξετάζει το BSC δεν είναι συγκεκριμένες και δεδομένες για κάθε είδους επιχείρηση. Θα ήταν αφελές να αντιγραφεί ένα BSC που χρησιμοποιείται από μία εταιρεία για την αξιολόγηση κάποιας άλλης, ιδίως όταν πρόκειται για διαφορετικού κλάδου επιχειρήσεις. Κάθε κλάδος έχει τις ιδιαιτερότητές του και με βάση αυτές θα πρέπει να αναπτύσσεται κάθε στρατηγικό πλάνο. Φυσικά, το BSC αποτελεί ένα μηχανισμό εφαρμογής της στρατηγικής και όχι σχηματισμού της στρατηγικής. Μάλιστα, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να γεφυρώνει το χάσμα που υπάρχει μεταξύ της διατύπωσης της στρατηγικής και της εκτέλεσής της⁴⁴. Η πράξη έχει δείξει ότι οι συγκεκριμένες συνιστώσες που εξετάζει είναι αρκετές και καίριες για την επίτευξη του στόχου του, απλά η δυσκολία έγκειται στον τρόπο προσαρμογής και εφαρμογής του σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες και τις επιδιώξεις της κάθε επιχείρησης.⁴⁵

⁴⁴ "Mapping Strategy using the BSC", Balanced Scorecard Collaborative

⁴⁵ "The Balanced Scorecard", R. Kaplan & D. Norton

Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στη διαδικασία ανάπτυξης του Balanced Scorecard με τη βοήθεια του στρατηγικού χάρτη της επιχείρησης και θα περιγράψουμε λεπτομερώς όλα τα βήματα από τα οποία αποτελείται η διαδικασία αυτή.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

Balanced Scorecard Collaborative, *Mapping Strategy using the BSC*, 2005

Davenport T., *Process Innovation*, HBS Press 1993

Harvard Business Review, *Measuring Corporate Performance*, HBS Press 1998

Kaplan R. and Norton D., *The Balanced Scorecard*, HBS Press 1996

Olive N., Roy J., Wetter M., *A practical guide to using the Balanced Scorecard – Performance drivers*, Wiley 2005

Thompson A., *Strategic Management: Concepts and Cases*, Irwin, 2001

Παπαδάκης Β., *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002

3. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ BSC

3.1 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Για τη σωστή ανάπτυξη του BSC σε μια επιχείρηση και κυρίως όσον αφορά τα αρχικά στάδια ανάπτυξής του, απαραίτητη είναι η εφαρμογή του στρατηγικού χάρτη (strategy map) της επιχείρησης.

Ο **στρατηγικός χάρτης** ή **χάρτης στρατηγικής**, όπως προτάθηκε από τους Norton και Kaplan, είναι μια σχηματική διάταξη που απεικονίζει τις βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης ταξινομημένες στις τέσσερις βασικές συνιστώσες του BSC. Χρησιμοποιείται για αναπαράσταση/χαρτογράφηση της στρατηγικής με μια σχέση αιτίου-αποτελέσματος (cause-and-effect) κατά την οποία συγκεκριμένες βελτιώσεις σε έναν τομέα της επιχείρησης, μπορούν να δώσουν επιθυμητά αποτελέσματα σε κάποιον άλλο.

Το BSC σε συνδυασμό με το στρατηγικό χάρτη (βλ. Διάγρ. 3.1) ορίζει το πλαίσιο εκείνο στο οποίο απεικονίζεται το πώς η στρατηγική συνδέει τα άυλα χαρακτηριστικά (intangible assets) με τις διαδικασίες περί δημιουργίας αξίας. Η χρηματοοικονομική συνιστώσα περιγράφει τα χειροπιαστά αποτελέσματα της στρατηγικής στα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά πλαίσια. Μετρήσεις όπως η ROI, το κέρδος, η αύξηση των εσόδων και το κόστος ανά μονάδα (cost per unit) είναι αξιόπιστοι δείκτες που δείχνουν εάν η στρατηγική του οργανισμού πέτυχε ή όχι.

Στην πελατειακή συνιστώσα, σύμφωνα με τον Dr Kaplan, υπάρχει μια ουσιαστική διαφοροποίηση. Η διαφοροποίηση συνίσταται στο ότι στη συνιστώσα αυτή παρουσιάζεται η πρόταση της επιχείρησης προς τους πελάτες της (η τοποθέτησή της, δηλαδή, μέσα στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται). Αυτή η πρόταση εκφράζεται μέσω των χαρακτηριστικών των προσφερόμενων προϊόντων/υπηρεσιών, της σχέσης με τον πελάτη και της εικόνας προς τον πελάτη. Οι δύο παραπάνω συνιστώσες περιγράφουν ουσιαστικά την επιθυμητή κατάληξη της στρατηγικής. Και οι δύο συνιστώσες περιέχουν πολλούς δείκτες αποτελέσματος (lag indicators). Πώς μπορεί ο οργανισμός να δημιουργήσει την επιθυμητή αυτή κατάληξη; Το ερώτημα αυτό

θα λυθεί με τη βοήθεια της τρίτης συνιστώσας, αυτής των εσωτερικών διαδικασιών.

Στη συνιστώσα των εσωτερικών διαδικασιών παρουσιάζονται οι διαδικασίες εκείνες που είναι κρίσιμες για την παραγωγή της πρότασης προς τον πελάτη και επομένως, μπορούν να θεωρηθούν ως οι διαδικασίες που δημιουργούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και βοηθούν την επιχείρηση να διαφοροποιηθεί, σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις, στην ανταγωνιστική αρένα. Οι διαδικασίες χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες: στις λειτουργικές διαδικασίες, στις πελατειακές διαδικασίες, στις διαδικασίες της καινοτομίας και στις διαδικασίες που έχουν σχέση με τη ρύθμιση και το περιβάλλον. Ανάλογα με την πρόταση προς τον πελάτη, η έμφαση δίνεται σε διαφορετικές διαδικασίες, οι οποίες και έχουν διαφορετικούς δείκτες και αποσκοπούν σε διαφορετικά αποτελέσματα.

Η συνιστώσα ανάπτυξης και μάθησης προσδιορίζει τα πιο σημαντικά άυλα χαρακτηριστικά της στρατηγικής. Ο στόχος αυτής της συνιστώσας είναι να βρει ποιες εργασίες (ανθρωπολογικά στοιχεία), ποια συστήματα (πληροφοριακά στοιχεία) και τι είδους κλίμα (οργανωσιακά στοιχεία) απαιτούνται για να υποστηρίξουν τις εσωτερικές διαδικασίες της δημιουργίας αξίας.

Οι επιμέρους στόχοι των τεσσάρων αυτών συνιστωσών συνδέονται μεταξύ τους με μία σχέση αιτίου – αποτελέσματος. Αρχίζοντας από την κορυφή, έχουμε την υπόθεση ότι το επιθυμητό χρηματοοικονομικό αποτέλεσμα μπορεί να επιτευχθεί μόνο εάν οι πελάτες στους οποίους αποσκοπεί η επιχείρηση μείνουν ικανοποιημένοι. Η υπόθεση της αξίας του πελάτη περιγράφει πώς προκύπτουν οι πωλήσεις και η πίστη των πελατών στους οποίους απευθύνεται ένας συγκεκριμένος οργανισμός. Οι εσωτερικές διαδικασίες δημιουργούν και μεταφέρουν αυτήν την υπόθεση. Τα άυλα χαρακτηριστικά με τη σειρά τους, που υποστηρίζουν τις εσωτερικές διαδικασίες, βάζουν τα θεμέλια για τη στρατηγική. Η ίση αντιμετώπιση των στόχων και των τεσσάρων προοπτικών είναι το κλειδί για τη δημιουργία αξίας και επομένως το κλειδί για μια οργανωμένη -και εσωτερικά- συμπαγή στρατηγική. Η δομή αυτή του αιτίου – αποτελέσματος, που συνδέει και τις τέσσερις συνιστώσες, είναι ουσιαστικά η διάρθρωση γύρω από την οποία αναπτύσσεται ένας στρατηγικός χάρτης. Κατασκευάζοντας ένα χάρτη

στρατηγικής αναγκάζεται ο οργανισμός να διευκρινήσει τη λογική του πώς θα αυξήσει την αξία και για ποιον.⁴⁶

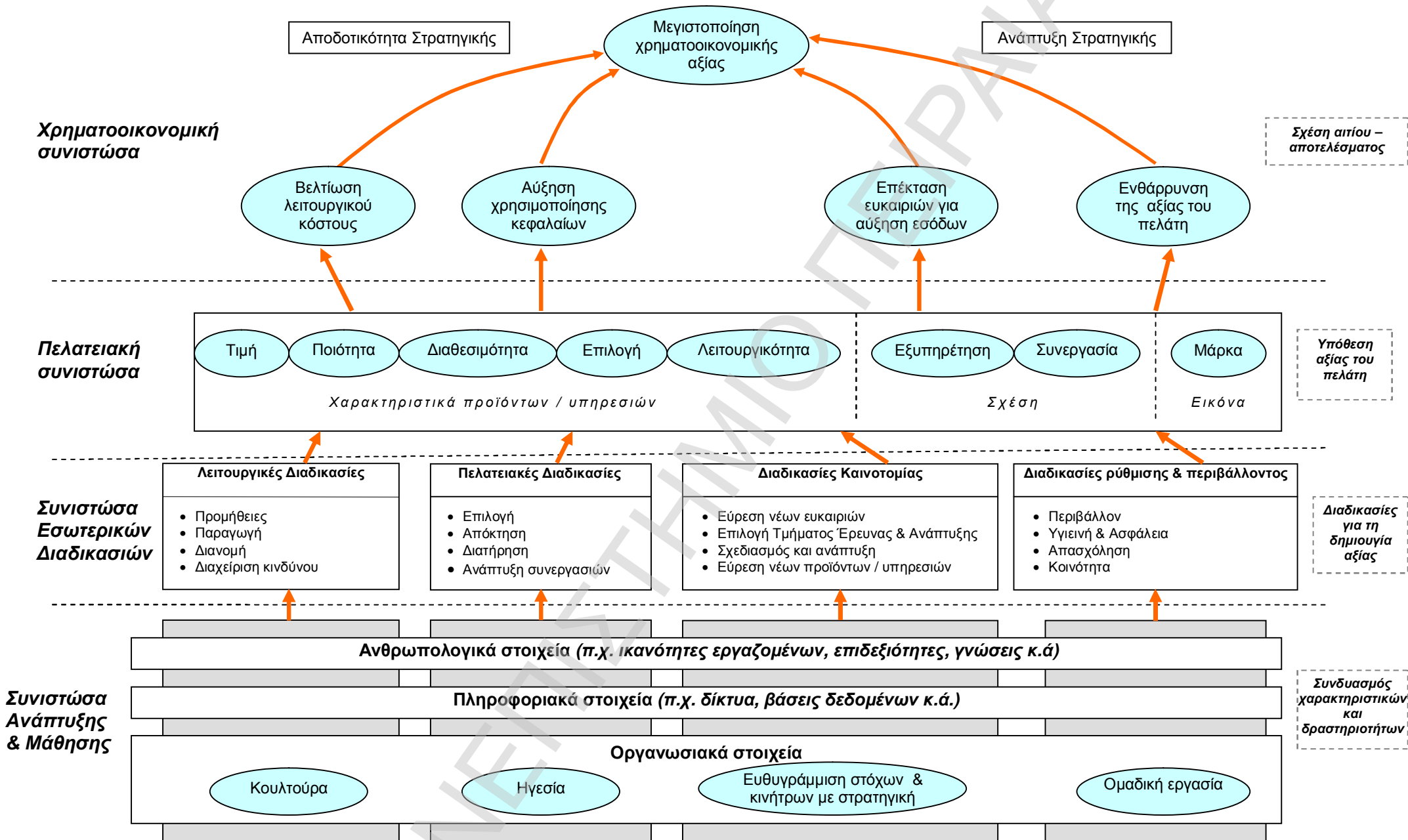
Σύμφωνα με μία έρευνα που έγινε το 2003 σε 263 οργανισμούς οι οποίοι ανέπτυξαν το BSC με τη βοήθεια του στρατηγικού χάρτη, βρέθηκε ότι από το σύνολο των επιχειρήσεων που είχαν τα καλύτερα αποτελέσματα με τη χρήση του BSC, το 78% αυτών χρησιμοποίησαν στρατηγικό χάρτη.⁴⁷

Στο διάγραμμα 3.1 παρουσιάζεται ο πρότυπος χάρτης που περιγράψαμε παραπάνω. Με τις προτεινόμενες διαφοροποιήσεις, ο χάρτης στρατηγικής, για πρώτη φορά, παρουσιάζεται ως «Επιχειρηματικό Μοντέλο».⁴⁸

⁴⁶ "Strategy Maps", Kaplan & Norton

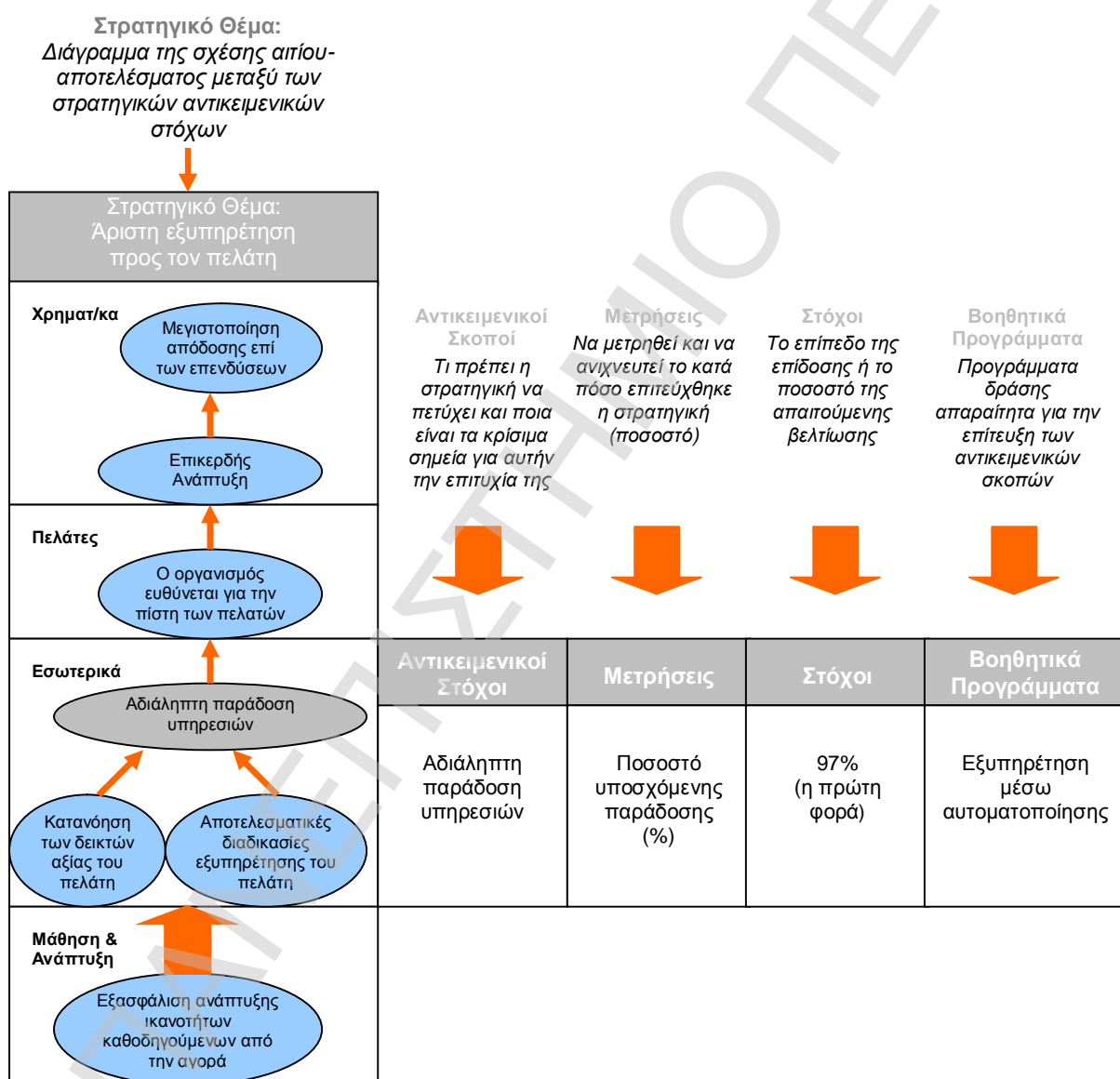
⁴⁷ "Mapping Strategy using the BSC", Balanced Scorecard Collaborative

⁴⁸ "Περί Ποιότητας", Α.Μιχαηλίδου – Καμένου, Μάιος 2006.



Διάγραμμα 3.1 – Στρατηγικός Χάρτης της Ισοζυγισμένης Κάρτας Αποτελεσμάτων
 Πηγή: Balanced Scorecard Collaborative, "Mapping Strategy using the BSC"

Στη συνέχεια, ο στρατηγικός χάρτης συμπληρώνεται με τις μετρήσεις, τους στόχους και τα βοηθητικά προγράμματα τα οποία θα δημιουργήσουν ένα ολοκληρωμένο BSC, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.2. Οι μετρήσεις (measures) εξασφαλίζουν μεγαλύτερη ακρίβεια στη μέτρηση της προόδου όσον αφορά την επίτευξη της στρατηγικής. Οι στόχοι (targets) αποδίδουν το προσδωκόμενο επίπεδο της απόδοσης όλων των διαδικασιών που εφαρμόστηκαν και οι υποστηρικτικές ενέργειες αποτελούν τις πράξεις εκείνες που θα οδηγήσουν τη στρατηγική της επιχείρησης σε ακόμα καλύτερο επίπεδο⁴⁹.



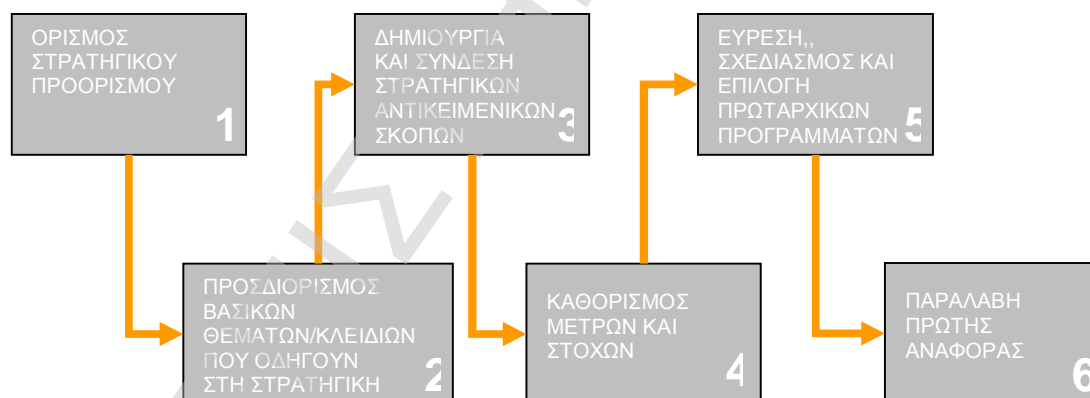
Διάγραμμα 3.2
Πηγή: Balanced Scorecard Collaborative, "Mapping Strategy using the BSC"

⁴⁹ "Mapping Strategy using the BSC", Balanced Scorecard Collaborative

3.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ BSC ΜΕ ΤΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΧΑΡΤΗ

Στην ενότητα αυτή θα μελετήσουμε τις διαδικασίες και τα εργαλεία εκείνα που είναι απαραίτητα για την κατασκευή ενός στρατηγικού χάρτη κατά τη διάρκεια των αρχικών σταδίων της ανάπτυξης του BSC. Θα διερευνήσουμε τις σχέσεις που χτίζονται μεταξύ των αναφορών για τα στρατηγικά θέματα, το στρατηγικό προορισμό και τις αλυσιδωτές αρχές που πρέπει να διέπουν έναν οργανισμό που είναι εστιασμένος στο στρατηγικό σχεδιασμό (strategy – focused organization).

Έξι είναι τα βήματα για τη διαδικασία ανάπτυξης του BSC η οποία, θεωρητικά, διαρκεί 8–12 εβδομάδες (Διάγρ. 3.3). Και αυτό, γιατί είναι πολλοί οι παράγοντες που επηρεάζουν τη χρονική διάρκεια της ανάπτυξης του μοντέλου, όπως για παράδειγμα η διαθεσιμότητα των απαιτούμενων στοιχείων για την παραπάνω διαδικασία, το κατά πόσο ο οργανισμός είναι διατεθειμένος να την υποστηρίξει, ο διαθέσιμος χρόνος των stakeholder, το μέγεθος και η πολυπλοκότητα του οργανισμού κ.ά.



Διάγραμμα 3.3

Πηγή: *Balanced Scorecard Collaborative, "Mapping Strategy using the BSC"*

Τα μέλη της ομάδας της επιχείρησης που πρόκειται να εμπλακούν στη διαδικασία ανάπτυξης του BSC πρέπει να έχουν πάντα στο νου τους ότι η διαδικασία είναι τόσο σημαντική όσο σημαντικό είναι και το αποτέλεσμα που τελικά θα προκύψει από αυτήν.

Εξίσου σημαντική είναι και η προετοιμασία για τη διαδικασία ανάπτυξης της Ισοζυγισμένης Κάρτας Αποτελεσμάτων. Καταρχάς, θα πρέπει να

εμπλακούν μέλη της επιχείρησης αρκετά ικανά και «πιστά» στα οράματά της. Τα μέλη αυτά καλό είναι να προέρχονται από υψηλά σχετικά κλιμάκια ώστε να μπορούν να αποσπάσουν τη προσοχή όλου του οργανισμού σχετικά με τη διαδικασία που πρόκειται να αναπτύξουν. Θα πρέπει να έχουν κατανόηση και πλήρη επίγνωση του χρόνου που θα έχουν στη διάθεσή τους.

Σε συνέντευξη που έδωσε ο πρόεδρος της Mobil NAM&R, Brian Baker στον Dr. David P. Norton μίλησε για την εμπειρία που είχε η ομάδα της εταιρείας που ανέλαβε την ανάπτυξη του BSC με τη βοήθεια του στρατηγικού χάρτη. Είπε χαρακτηριστικά ότι οι απεριόριστες ώρες επίμονης δουλειάς και προσπάθειας που κρύβονται πίσω από το BSC είναι αυτές που έδωσαν στο μοντέλο σάρκα και οστά. Η Κάρτα Αποτελεσμάτων έγινε μέρος της κουλτούρας της εταιρείας γιατί όλοι πίστεψαν σε αυτό το μοντέλο, αφουγκράστηκαν τις δυσκολίες ανάπτυξής του, το προσάρμοσαν στην πολιτική και στην ιδεολογία της εταιρείας και γι'αυτό δε θα μπορούσε να λειτουργήσει και να εφαρμοστεί σε άλλη εταιρεία του ίδιου κλάδου⁵⁰.

3.2.1 ΒΗΜΑΤΑ 1-3: ΟΡΙΣΤΙΚΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΧΑΡΤΗ

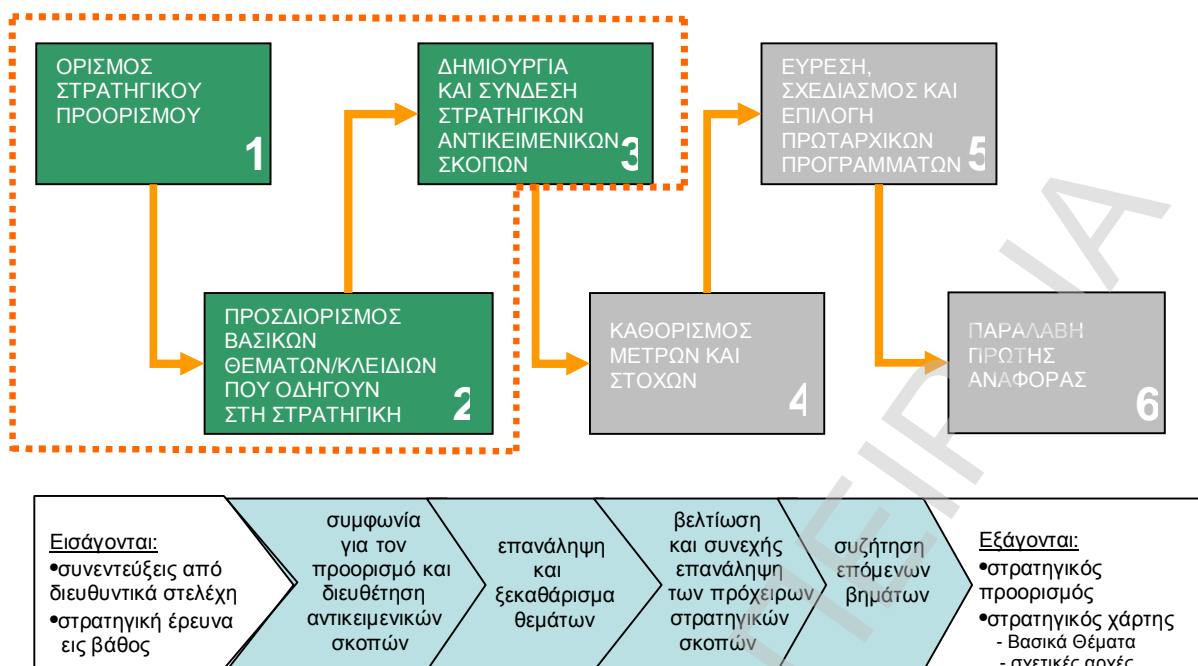
Στα πρώτα τρία βήματα της διαδικασίας οριστικοποιείται ο χάρτης στρατηγικής που θα χρησιμοποιηθεί από τον οργανισμό. Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει:

- Ø Να οριστεί ο στρατηγικός προορισμός (συνήθως ορίζεται πριν από τη διαδικασία του BSC)
- Ø Να προσδιοριστούν τα στρατηγικά θέματα
- Ø Να συσχετιστούν οι στρατηγικοί αντικειμενικοί σκοποί (συνήθως 5-6 σκοποί) με την κάθε μία από τις τέσσερις συνιστώσες του BSC
- Ø Να παρουσιαστεί ένα αρχικό δείγμα του στρατηγικού χάρτη.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν ένα ολοκληρωμένο σύνολο αρχών, το οποίο σημαίνει ότι οι αρχές αυτές δεν μπορούν να λειτουργήσουν ως μεμονωμένα στοιχεία στη διαδικασία ανάπτυξης του BSC.

Στο Διάγραμμα 3.4 φαίνεται η σύνθεση που περιγράψαμε παραπάνω, εστιάζοντας στα πρώτα τρία βήματα της διαδικασίας.

⁵⁰ "Mapping Strategy using the BSC", 2005 Balanced Scorecard Collaborative



Διάγραμμα 3.4 – Διαδικασία ανάπτυξης του BSC => τα τρία πρώτα βήματα
 Πηγή: Balanced Scorecard Collaborative, “Mapping Strategy using the BSC”

Ο σκοπός της στρατηγικής έρευνας εις βάθος είναι να καταλάβουν οι εμπλεκόμενοι στην ανάπτυξη του συστήματος, τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός.

Οι συνεντεύξεις γίνονται ώστε τα μέλη της ομάδας να μπορέσουν να κατανοήσουν τη στρατηγική της επιχείρησης όπως τη βλέπουν τα διευθυντικά στελέχη, το καθένα ξεχωριστά. Μέσω των συνεντεύξεων αυτών επιβεβαιώνονται τα πορίσματα από τις πρόσφατες έρευνες που διεξάγονται πάνω στα στρατηγικά βασικά θέματα/κλειδιά⁵¹.

3.2.2 ΒΗΜΑ 1ο: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΣ

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία ανάπτυξης του BSC έχει ως σκοπό να κάνει ξεκάθαρο και να ισχυροποιήσει το αναπτυσσόμενο όραμα, τον προορισμό και τη στρατηγική του οργανισμού.

Μια “καθαρή” και ακριβής δήλωση στρατηγικού προορισμού:

- § Είναι σύμφωνη με την ουσία της επιχείρησης
- § Υποστηρίζεται από όλους τους μετόχους
- § Δεν περιέχει περιπλογίες.

⁵¹ “Mapping Strategy using the BSC”, 2005 Balanced Scorecard Collaborative

Για να αναπτυχθεί κατάλληλα και να συμφωνηθεί από όλα τα στελέχη της επιχείρησης ο στρατηγικός προορισμός θα πρέπει να εμπλακούν σε αυτόν οι σωστοί άνθρωποι. Οι εμπλεκόμενοι θα πρέπει να έχουν μια ξεκαθαρισμένη άποψη για την επιχείρηση και να εμπνέουν αξιοπιστία μέσα στον οργανισμό. Δε θα πρέπει να το βλέπουν ως μια προσπάθεια για προβολή της εικόνας της επιχείρησης και αφορμή για δημόσιες σχέσεις. Τέλος, ο ορισμός του στρατηγικού προορισμού θα πρέπει να αποτελεί μια οργανωμένη και συμφωνημένη, από όλους, δήλωση στην οποία θα αναφέρεται πού επιθυμεί ο οργανισμός να βρίσκεται σε 3-5 χρόνια⁵².

3.2.3 ΒΗΜΑ 2ο: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ

Το δεύτερο βήμα της διαδικασίας περιέχει την ανάπτυξη των στρατηγικών θεμάτων, τα οποία βοηθούν τον οργανισμό να φτάσει στο στρατηγικό προορισμό του. Συνήθως, η συνιστώσα των εσωτερικών διαδικασιών (τρίτη συνιστώσα του BSC) ξεκινάει με τον προσδιορισμό των στρατηγικών θεμάτων. Παρόλα αυτά, στρατηγικά θέματα ορίζονται και με τη βοήθεια της χρηματοοικονομικής συνιστώσας σε πολλές επιχειρήσεις.

Κάποιο εμπλεκόμενο στέλεχος της επιχείρησης, κατά τη διάρκεια της έρευνάς του, μπορεί να βρει στρατηγικά θέματα σε πολλά έγγραφα της εταιρείας στα οποία αναφέρονται, όπως για παράδειγμα είναι οι μηνιαίες αναφορές, ο στρατηγικός σχεδιασμός και οι εκθέσεις σχεδιασμού της επιχείρησης. Σε περίπτωση όμως που τα στρατηγικά θέματα δεν αναφέρονται σε έγγραφα του οργανισμού, τότε αυτά προκύπτουν από τη διαδικασία των συνεντεύξεων που περιγράψαμε παραπάνω.

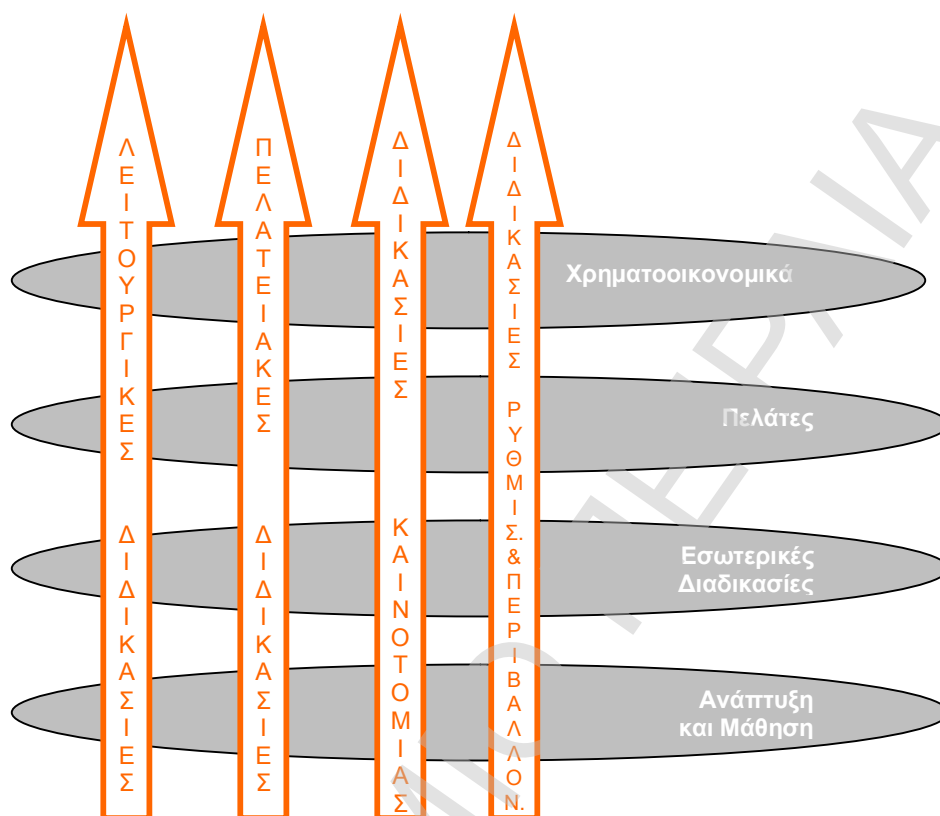
Οι περισσότεροι οργανισμοί επιλέγουν κάποιες παραλλαγές των παρακάτω τεσσάρων βασικών στρατηγικών θεμάτων:

- Λειτουργικές Διαδικασίες
- Πελατειακές Διαδικασίες
- Διαδικασίες Καινοτομίας
- Διαδικασίες Ρύθμισης και Περιβάλλοντος

Όπως φαίνεται ξεκάθαρα και στο Διάγραμμα 3.5 τα τέσσερα αυτά γενικά στρατηγικά θέματα, τα οποία τα συναντήσαμε και στο Χάρτη

⁵² "Mapping Strategy using the BSC", 2005 Balanced Scorecard Collaborative

Στρατηγικής (Διάγρ.3.1), είναι πιθανόν να διέπουν και τις τέσσερις πτυχές του BSC:



Διάγραμμα 3.5

Πηγή: *Balanced Scorecard Collaborative, "Mapping Strategy using the BSC"*

Υπάρχουν κάποιες δυσκολίες στον προσδιορισμό των στρατηγικών θεμάτων όπως το ότι αυτά είναι αρκετά τακτικά και όχι στρατηγικά στο σύνολό τους, ότι δε βρίσκονται όλα στο ίδιο επίπεδο και δεν μπορούν εξίσου όλα να επιτευχθούν και το ότι σε μια επιχείρηση υπάρχει πληθώρα στρατηγικών θεμάτων.

Για όλους τους παραπάνω λόγους, τα στρατηγικά θέματα θα πρέπει:

- να μπορούν εύκολα να προσδιοριστούν
- να είναι διαφορετικά μεταξύ τους και ευδιαχώριστα
- να είναι ακριβή
- να είναι αμοιβαίως επιτεύξιμα
- να στηρίζουν τη δήλωση του στρατηγικού προορισμού
- να συνδέονται με ένα επιχειρηματικό αντίκτυπο.

Συχνά παρατηρείται μια φυσιολογική ένταση ή ένα είδος ανταγωνισμού μεταξύ των θεμάτων. Μπορεί να υπάρχουν στρατηγικά θέματα τα οποία να είναι σε διαφωνία όπως το τι είναι προτιμότερο η περικοπή του κόστους ή η

αύξηση των εσόδων; Αυτού του είδους οι διαφωνίες είναι αποδεκτές εφόσον η ηγεσία του οργανισμού είναι ενήμερη αυτής της έντασης και η απόφασή της συνδυάζει και τους δύο σκοπούς που έχει θέσει η επιχείρηση. Η σύγκρουση αυτή θα πρέπει να επαρκώς ολοφάνερη ώστε ο καθένας μέσα στην εταιρεία να μπορεί να παίρνει όλες τις αναγκαίες πληροφορίες για τη λήψη των καλύτερων αποφάσεων σε καθημερινή βάση.

Η φυσιολογική ένταση μεταξύ των θεμάτων είναι και ένας άλλος καθορισμός της έννοιας της «ισορροπίας» μέσα στο BSC (όπως για παράδειγμα η ισορροπία μεταξύ περικοπής κόστους και αύξησης των εσόδων).

Γενικά, κάποια στρατηγικά θέματα γίνονται φανερά κατά την έναρξη του σχεδιασμού της στρατηγικής, ενώ άλλα αρχίζουν και γίνονται ξεκάθαρα κατά το στάδιο του προσδιορισμού των αντικειμενικών σκοπών στο στρατηγικό χάρτη⁵³.

3.2.4 ΒΗΜΑ 3ο: ΣΥΝΔΕΤΙΚΗ ΔΙΑΤΑΞΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΚΟΠΩΝ (objective linkages)

Το τρίτο βήμα της διαδικασίας του BSC περιλαμβάνει την ανάπτυξη των αντικειμενικών σκοπών για κάθε στρατηγικό θέμα που ορίζεται και για κάθε συνιστώσα του BSC.

Καταρχάς πρέπει να γίνει ξεκάθαρη η εννοιολογική διαφοροποίηση μεταξύ του όρου “αντικειμενικός σκοπός (objective)” που αναφέρεται στο τρίτο βήμα και του όρου “στόχος (target)” που θα συναντήσουμε στο τέταρτο βήμα της διαδικασίας. Όταν χρησιμοποιούμε τον πρώτο όρο εννοούμε στόχο μακροχρόνιας προοπτικής, ενώ όταν χρησιμοποιούμε τον όρο “στόχο” υποδηλώνουμε βραχυχρόνιο στόχο, δηλαδή στόχο βραχυχρόνιας προοπτικής⁵⁴.

Οι αντικειμενικοί σκοποί ουσιαστικά είναι ένα ενιαίο σύνολο προτεραιοτήτων που μεταφέρουν τη στρατηγική. Αποτελούν εκείνες τις δηλώσεις πράξης που διευκρινίζουν το πώς θα εφαρμοστεί η στρατηγική. Στο στρατηγικό χάρτη τοποθετούνται μόνο στρατηγικοί αντικειμενικοί σκοποί που

⁵³ “Mapping Strategy using the BSC”, Balanced Scorecard Collaborative

⁵⁴ “Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική”, Β.Ν. Σαρσέντης

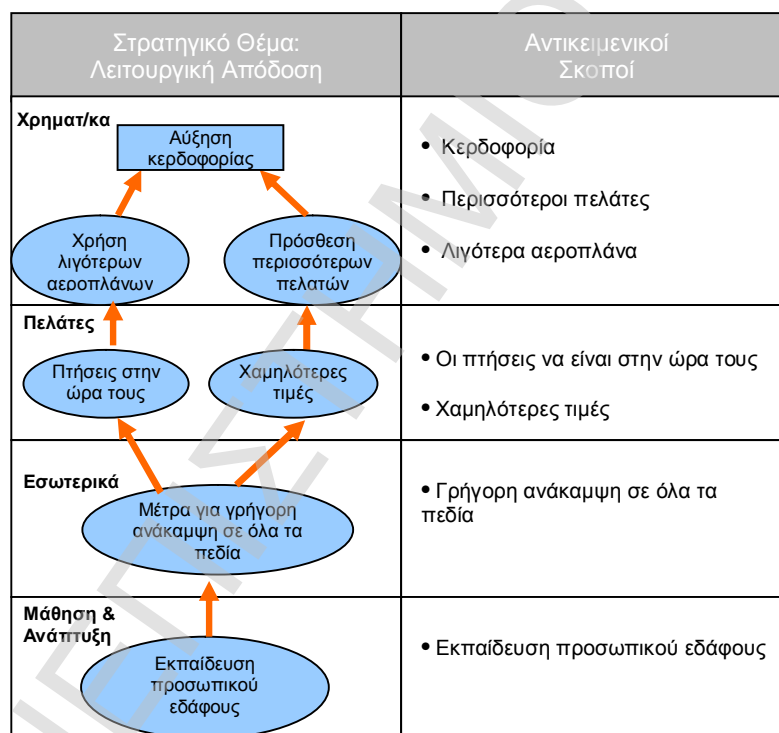
απαιτούν δράση. Όταν ένας σκοπός επιτευχθεί, αποσύρεται και στη θέση του τοποθετείται κάποιος άλλος.

Ένα ολοκληρωμένο σύνολο αντικειμενικών σκοπών θα πρέπει:

- Να “αφηγείται την ιστορία” της στρατηγικής
- Να καθρεφτίζει την κοινή λογική
- Να είναι δραστικό (να ξεκινάει με ένα ρήμα το οποίο δηλώνει δράση)
- Να εμπνέει
- Να είναι κατάλληλα επιτεύξιμο και να στηρίζεται
 - σε όλο το ευρύ πλάτος της επιχείρησης
 - σε όλη την έκταση της επιχείρησης που ορίζεται από τη στρατηγική.

Στο διάγραμμα 3.6 παρατίθεται το παράδειγμα μιας εταιρείας αεροπλάνων απεικονίζεται ένα στρατηγικό θέμα – λειτουργική αριστεία (operational excellence):

«Αφηγούμαστε την ιστορία» της στρατηγικής χρησιμοποιώντας το μοντέλο “Αιτίου – Αποτελέσματος” για κάθε Στρατηγικό Θέμα.



Η κερδοφορία είναι ο απώτερος χρηματοοικονομικός αντικειμενικός σκοπός για όλα τα θέματα σε αυτό το BSC

Διάγραμμα 3.6 – Σύνδεση Στρατηγικών Αντικειμενικών Σκοπών διαπερνώντας και τις τέσσερις πτυχές του BSC
Πηγή: Balanced Scorecard Collaborative, “Mapping Strategy using the BSC”

Μέσα σε αυτό το θέμα υπάρχουν αντικειμενικοί σκοποί για κάθε μία από τις τέσσερις συνιστώσες:

- χρηματοοικονομική: αύξηση κερδοφορίας, χρησιμοποίηση λιγότερων αεροπλάνων, πρόσθεση περισσότερων επιβατών
- πελατειακή: πτήσεις χωρίς καθυστέρηση, χαμηλότερες τιμές

- εσωτερική: μέτρα για γρήγορη ανάκαμψη σε όλα τα πεδία
 - μάθηση & ανάπτυξη: εκπαίδευση προσωπικού εδάφους.
- Τυπικά και συχνά προβλήματα που οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν όταν καλούνται να θέσουν αντικειμενικούς σκοπούς είναι:
- ∅ πάρα πολλοί σκοποί, με αποτέλεσμα να υπάρχει ο κίνδυνος αποπροσανατολισμού
 - ∅ οι σκοποί είναι κυρίως συνδεδεμένοι με το κέρδος (μη-ισορροπημένοι)
 - ∅ δεν είναι εξίσου επιτεύξιμοι
 - ∅ δεν είναι ικανοί και έτοιμοι προς δράση μέσα στα πλαίσια του οργανισμού
 - ∅ υπάρχει έλλειψη συμφωνίας των στελεχών της επιχείρησης κατά την ανάπτυξη των σκοπών⁵⁵.

3.3 ΒΗΜΑ 4: ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΜΕΤΡΩΝ & ΣΤΟΧΩΝ

3.3.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΤΡΩΝ

Σε αυτή τη φάση θα εξετάσουμε τη διαδικασία και τα εργαλεία εκείνα που είναι απαραίτητα για τον καθορισμό των μέτρων και των στόχων τα οποία είναι συνδεδεμένα με τους αντικειμενικούς σκοπούς του BSC.

Καταρχάς, θα μελετήσουμε τα μέτρα τα οποία είναι αυτά που βοηθούν τον οργανισμό α) για την παροχή κινήτρων στους εργαζομένους και β) για τη σωστή εκτίμηση της στρατηγικής από όλους.

Όταν λέμε ότι ανάλογα με τα μέτρα που παίρνει ένας οργανισμός μπορεί να παρέχει κίνητρα στους εργαζομένους εννοούμε ότι τα μέτρα αυτά λειτουργούν γενικά ως ένα εργαλείο που καθοδηγεί την επιθυμητή συμπεριφορά των στελεχών και τους δίνει τη σωστή κατεύθυνση προς την πραγματοποίηση της στρατηγικής. Οι άνθρωποι πρέπει να ανταποκρίνονται σε αυτά που επιθεωρούν και βλέπουν μέσα στην επιχείρηση και όχι σε αυτά που περίμεναν –και ίσως ήλπιζαν– να δουν.

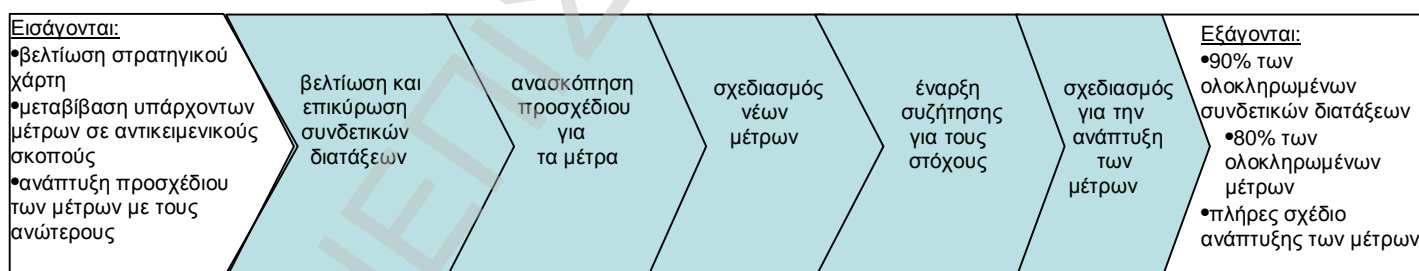
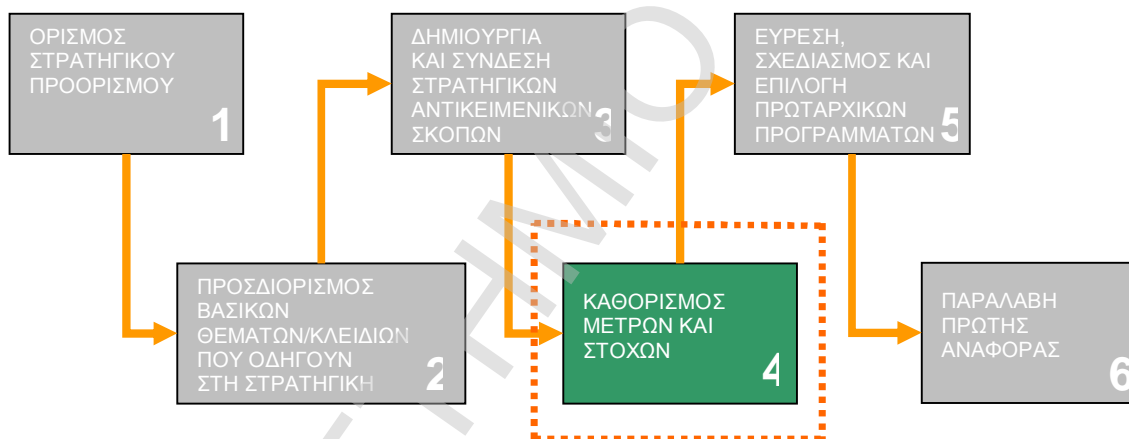
Ο δεύτερος σκοπός των στρατηγικών μέτρων είναι η εκτίμηση της στρατηγικής. Δηλαδή, η διοίκηση της επιχείρησης χρησιμοποιεί τα στρατηγικά

⁵⁵ "Mapping Strategy using the BSC", Balanced Scorecard Collaborative

μέτρα με σκοπό να ελέγξει την πρόοδο του οργανισμού στο κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι στρατηγικοί αντικειμενικοί σκοποί. Τα στρατηγικά μέτρα δείχνουν τη σχέση μεταξύ των στόχων αυτών και αποτελούν ένα συνεχή έλεγχο της της εγκυρότητας της στρατηγικής.

Υπάρχει περίπτωση κατά τον καθορισμό των μέτρων να βλέπουμε ότι κάποια μέτρα χρηματοοικονομικής φύσεως ήδη υπάρχουν και χρησιμεύουν ως βάση για την ανάπτυξη των εναπομείναντων μέτρων. Επίσης, όταν καθορίζουμε τα μέτρα είναι σύνηθες το φαινόμενο να πηγαίνουμε ένα βήμα πίσω και να ξαναεπισκεπτόμαστε τους αντικειμενικούς σκοπούς για περισσότερη καθαρότητα και ακρίβεια.

Στο διάγραμμα 3.7 παρατηρείται η εστίαση στο τέταρτο βήμα της διαδικασίας.



Διάγραμμα 3.7 – Διαδικασία ανάπτυξης του BSC => το τέταρτο βήμα

Πηγή: Balanced Scorecard Collaborative, "Mapping Strategy using the BSC"

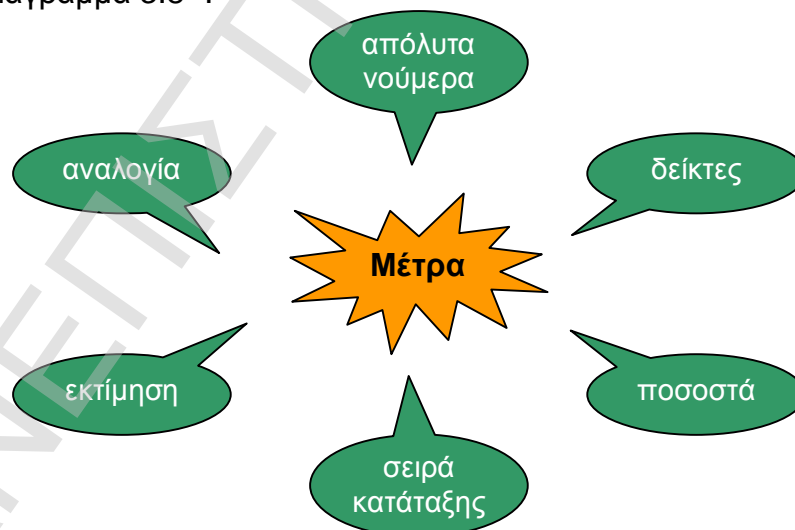
Παρόλο που υπάρχουν πολλές ενστάσεις και διαφωνίες για την ανάπτυξη και τη διαχείριση των μέτρων σε μια εταιρεία, τα μέτρα όντως βοηθούν και παρακινούν τον οργανισμό με σκοπό το στρατηγικό προορισμό. Συνδέει ξεκάθαρα και συγκεκριμένα τα στελέχη με τη στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης.

Ορισμένα από τα κριτήρια για την επιλογή των στρατηγικών μέτρων είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Επικοινωνία με τη στρατηγική (μπορούν τα μέτρα που επιλέχθηκαν να επικεντρώνονται επαρκώς στο κυρίαρχο στρατηγικό θέμα της επιχείρησης ή αλλοιώνουν την επίδοση και αποσπούν την προσοχή;)
- ✓ Επαναλαμβανόμενα και αξιόπιστα (τα μέτρα είναι ποσοτικά μετρήσιμα, αξιόπιστα και επαναλαμβανόμενα με την πάροδο του καιρού στην επιχείρηση;)
- ✓ Συχνότητα ενημέρωσης (η συχνότητα των ενημερώσεων, όταν αυτές απαιτούνται, γίνεται σε μηνιαία ή τριμηνιαία βάση;)
- ✓ Χρησιμότητα για τον καθορισμό στόχων (μπορούν να καθιερωθούν οι αναγκαίοι στόχοι για βελτίωση;)

Μια καλή εμπειρική μέθοδος είναι να προσδιοριστεί το 50% των μέτρων του BSC από τα ήδη υπάρχοντα μέτρα που ισχύουν στο παρόν διαχειριστικό σύστημα. Με άλλα λόγια, για τα μισά περίπου μέτρα, μπορεί κάποιος να επαναπροσδιορίσει και να αποσαφηνίσει τα υπάρχοντα μέτρα της επιχείρησης. Αυτό ισχύει συνήθως για τους δείκτες αποτελέσματος.

Τα μέτρα μπορούν να πάρουν πολλές μορφές, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα 3.8⁵⁶:



Διάγραμμα 3.8: Τύποι Μέτρων
Πηγή: Balanced Scorecard Collaborative, "Mapping Strategy using the BSC"

⁵⁶ "Mapping Strategy using the BSC", Balanced Scorecard Collaborative

3.3.1.1. ΤΥΠΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΜΕΤΡΩΝ

Η διαδικασία ανάπτυξης του BSC χρησιμοποιεί δύο κύριους τύπους στρατηγικών μέτρων:

- Δείκτες Αποτελέσματος (Lag measures)
- Δείκτες Διαμόρφωσης (Lead measures)

Οι Δείκτες Αποτελέσματος επικεντρώνονται στα αποτελέσματα της επίδοσης στο τέλος μια χρονικής περιόδου ή μιας δραστηριότητας, αναλόγως τι έχει καθοριστεί από την επιχείρηση. Είναι συνήθως τυποποιημένοι σε κάποιες συγκεκριμένες βιομηχανίες κυρίως όσον αφορά τη χρηματοοικονομική συνιστώσα και τη συνιστώσα των εσωτερικών διαδικασιών. Οι Δείκτες Διαμόρφωσης επικεντρώνονται στο πώς θέλουμε ο αντικειμενικός σκοπός να επιτευχθεί με γνώμονα τις ενδιάμεσες διαδικασίες, δραστηριότητες ή συμπεριφορές. Εκφράζονται πρωταρχικά μέσω της εσωτερικής και της μαθησιακής και αναπτυξιακής συνιστώσας, ενώ πιο περιστασιακά μέσω της πελατειακής συνιστώσας. Απεικονίζουν καλύτερα τη στρατηγική θέση στην οποία θέλει να φτάσει ο οργανισμός από ότι απεικονίζουν οι Δείκτες Αποτελέσματος. Η έμφαση που δίνεται στους Δείκτες Διαμόρφωσης αποτελεί άλλο ένα σημείο διαφοροποίησης μεταξύ του BSC και των άλλων βασικών συστημάτων μέτρησης.

Καλό θα είναι να μην ξοδεύεται πολύτιμος χρόνος στη δημιουργία νέων μέτρων όταν τα υπάρχοντα μέτρα επαρκούν. Το ότι οι Δείκτες Διαμόρφωσης είναι πολύ σημαντικοί και απαραίτητοι για τη διαδικασία ανάπτυξης του BSC σε μια εταιρεία δε σημαίνει ότι επαρκούν και από μόνα τους για την εκπλήρωση των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού. Οι αποτελεσματικές καρτέλες βαθμολογίας περιέχουν ένα μείγμα και των δύο μέτρων⁵⁷.

3.3.1.2. ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΣΩΣΤΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΜΕΤΡΩΝ

Εάν υπάρχουν δύο ή περισσότερα μέτρα τα οποία είναι κατάλληλα και επαρκώς εφαρμόσιμα στα πλαίσια της επιχείρησης, τότε θα χρησιμοποιήσουμε εκείνο το μέτρο το οποίο μεταδίδει καλύτερα το νόημα του αντικειμενικού σκοπού. Δε θα πρέπει να εφαρμόζονται σε μια επιχείρηση περισσότερα από 25 μέτρα (ή ενάμισι μέτρο ανά αντικειμενικό σκοπό), γιατί

⁵⁷ "Mapping Strategy using the BSC", 2005 Balanced Scorecard Collaborative

όταν υπάρχουν πάρα πολλά μέτρα είναι πιθανή η δημιουργία μιας ιδιαίτερα φορτωμένης και δυσμετακίνητης διαδικασίας με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί σύγχυση στις προσδοκίες της ηγεσίας. Με άλλα λόγια, σε κάθε στρατηγικό αντικειμενικό σκοπό θα πρέπει να του αντιστοιχείται ένας (σπανίως δύο) Δείκτης Αποτελέσματος. Ο δεύτερος Δείκτης Αποτελέσματος θα χρησιμοποιείται μόνο εάν το πρώτο μέτρο δε θα μπορεί να βοηθήσει επαρκώς τον αντικειμενικό σκοπό να ολοκληρωθεί. Επίσης, είναι πολύ σημαντικό το εξής γεγονός που συμβαίνει συχνά σε πολλές επιχειρήσεις: κάποια μέτρα λιγοστεύουν στην καρτέλα βαθμολογίας μετά τον πρώτο χρόνο εφαρμογής τους γιατί τα στελέχη της εταιρείας αποφασίζουν ότι δεν είναι πλέον χρήσιμα. Ένα παράδειγμα το οποίο δείχνει πότε χρησιμοποιούμε Δείκτες Αποτελέσματος είναι το εξής: όταν βάζουμε έναν αντικειμενικό σκοπό σχετικά με βελτίωση διαδικασίας, τότε μπορούμε να έχουμε ένα μέτρο για εξοικονόμηση κόστους και ένα μέτρο για δημιουργία εσόδων.

Γενικά, για να είναι πιο εύκολη η επιλογή των πιο “κρίσιμων” μέτρων θα πρέπει:

- ✓ Να αιτιολογηθεί ο αριθμός των αντικειμενικών σκοπών στο BSC
- ✓ Να προσδιοριστούν τα πιο κατάλληλα μέτρα που θα στηρίξουν το BSC
- ✓ Να επιλεγθούν τα μέτρα εκείνα που θα αντιπροσωπεύουν τους δείκτες με τη βοήθεια των οποίων θα μετρηθεί η πρόοδος σε ένα ευρύ χρονικό ορίζοντα (τρία ως πέντε χρόνια)⁵⁸.

3.3.1.3. ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΜΕΤΡΩΝ

Υπάρχουν κάποιες δυσκολίες όσον αφορά την ανάπτυξη των μέτρων στο BSC μέσα σε ένα οργανισμό.

Καταρχάς, από τη μια τα διαθέσιμα δεδομένα που χρειάζονται για την ανάπτυξη των μέτρων ίσως να μην επαρκούν και από την άλλη μπορεί να υπάρχουν πάρα πολλά μέτρα. Ένα άλλο συχνό πρόβλημα είναι ότι τα μέτρα μεταξύ τους μπορεί να μη συμφωνούν καθόλου και ίσως να μη μεταβιβάζουν με σαφήνεια το σκοπό που υπάρχει πίσω από τους αντικειμενικούς σκοπούς.

Τέλος, είναι αρκετά δύσκολο να γίνει κατανοητή η παρουσίαση των στρατηγικών μέτρων από τα στελέχη του οργανισμού που τα δημιούργησαν

⁵⁸ “Mapping Strategy using the BSC”, 2005 Balanced Scorecard Collaborative

στη διοίκηση της επιχείρησης. Γι' αυτό θα πρέπει να είναι αρκετά σαφή, ακριβή και ευδιάκριτα μεταξύ τους⁵⁹.

3.3.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ

Στο δεύτερο μέρος του τέταρτου βήματος της ανάπτυξης του BSC αναλύονται ο σκοπός, τα κριτήρια, η διαδικασία και οι μέθοδοι για τον καθορισμό στόχων στη διαδικασία του BSC.



Το κομμάτι αυτό περιλαμβάνει επίσης τη λειτουργία των στόχων, τη σχέση αιτίου – αποτελέσματος μεταξύ των στόχων και τέλος, τις δυσκολίες που υπάρχουν κατά τον καθορισμό των στόχων.⁶⁰

3.3.2.1. ΣΚΟΠΟΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Το BSC χρησιμοποιεί τους στόχους με σκοπό να παρακινήσει και να παρέχει κίνητρα στον οργανισμό και όχι για να τον ελέγξει ή να τον υποχρεώσει. Οι στόχοι λοιπόν, που καθορίζονται από τα στελέχη ενός οργανισμού έχουν ως σκοπό να:

- Ø βοηθήσουν τον οργανισμό να ορίσει και να μεταδώσει σε όλο το φάσμα των εργαζομένων το επιθυμητό επίπεδο της επίδοσης. Τα περισσότερα τμήματα της επιχείρησης αλλά και οι εργαζόμενοι μεμονωμένα, μπορούν να επικεντρωθούν καλύτερα όταν τους δίνεται ένας πολύ συγκεκριμένος σκοπός. Οι στόχοι χρησιμεύουν όπως αυτός ο σκοπός.
- Ø χρησιμεύουν ως σύνδεσμος μεταξύ των τμημάτων / εργαζομένων της επιχείρησης και του σκοπού / στρατηγικής του οργανισμού. Τα περισσότερα στελέχη σε μια εταιρεία δε γνωρίζουν ποιο είναι το επιθυμητό επίπεδο της επίδοσης ώστε να διασφαλιστεί η επιτυχία της στρατηγικής στην εκάστοτε εταιρεία. Οι στόχοι έχουν τη συγκεκριμένη

⁵⁹ "Mapping Strategy using the BSC", 2005 Balanced Scorecard Collaborative

⁶⁰ "Mapping Strategy using the BSC", Balanced Scorecard Collaborative

δυνατότητα, δηλαδή να βοηθήσουν στη μετάδοση του επιθυμητού αυτού επιπέδου της επίδοσης.

- Ø βοηθήσουν τον οργανισμό να επικεντρωθεί στη γενικότερη βελτίωση. Ο απλός καθορισμός ενός μέτρου να μην μας δείχνει πώς μπορούμε να μετρήσουμε την επίδοση, αλλά δεν μπορεί να μεταδώσει το αναμενόμενο επίπεδο της βελτίωσης που απαιτείται ώστε να επιτευχθεί η στρατηγική στην επιχείρηση⁶¹.

3.3.2.2. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΟΧΩΝ

Τα κριτήρια που απαιτούνται για τον καθορισμό των στόχων είναι τα ακόλουθα:

1. πρέπει να υπάρχει αντιστοιχία ενός στόχου μόνο σε κάθε μέτρο. Περισσότεροι του ενός στόχου σε κάθε μεμονωμένο μέτρο θα προκαλέσει σύγχυση μέσα στον οργανισμό με σίγουρο αποτέλεσμα τη μετάδοση μιας μπερδεμένης στρατηγικής και ενός ασαφούς αντικειμενικού σκοπού.
2. θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι οι στόχοι είναι προσδιορίσιμοι. Στόχοι που δεν είναι συγκεκριμένοι μπορεί να οδηγήσουν αργότερα σε υποκειμενική εκτίμηση από κάποια στελέχη του οργανισμού κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Και αυτό συμβαίνει γιατί όταν οι στόχοι στηρίζονται στη συχνότητα της εκτίμησης (που ορίζεται με τη βοήθεια ενός μέτρου) πρέπει να είναι ξεκάθαρο εάν ο στόχος έχει επιτευχθεί ή όχι.
3. οι στόχοι να μεταδίδουν με σαφήνεια την αναμενόμενη επίδοση. Δεν πρέπει να υπάρχει καμιά αμφιβολία στην επίδοση που αναμένει να έχει η επιχείρηση.
4. να απεικονίζεται ξεκάθαρα η σχέση μεταξύ του στόχου και του αντίστοιχου μέτρου, στρατηγικού θέματος, αντικειμενικού σκοπού και στρατηγικής.

⁶¹ "Mapping Strategy using the BSC", 2005 Balanced Scorecard Collaborative

3.3.2.3. ΜΕΘΟΔΟΙ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΣΤΟΧΩΝ

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να ορίσουν στόχους. Ορισμένες από αυτές τις μεθόδους είναι οι εξής:

- ∅ οι στόχοι να προέρχονται από έναν ολικό επιχειρηματικό σκοπό. Πολλές φορές οι γενικοί επιχειρηματικοί σκοποί μιας εταιρείας θεσπίζονται από την αγορά ή από τους μετόχους. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο οργανισμός δεν έχει πραγματικά δικαίωμα επιλογής, πρόκειται για μια προερχόμενη, από συγκεκριμένες πηγές, στρατηγική.
- ∅ να υπάρχει μέτρο σύγκρισης με τους ηγέτες του κλάδου. Οι περισσότεροι οργανισμοί πασχίζουν να είναι πρώτοι στον κλάδο τους. Καλό θα είναι να βρεθούν οι επιχειρήσεις εκείνες που το έχουν καταφέρει και να προσδιοριστούν οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν για την επίτευξη των στόχων τους.
- ∅ συνεχής βελτίωση στηριγμένη στην παρελθοντική επίδοση. Πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο για τη δημιουργία του προϋπολογισμού τους. Παρόλα αυτά, η συγκεκριμένη μέθοδος έχει αρκετά μειονεκτήματα, αφού δε λαμβάνει υπόψιν της το συνεχώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον και δεν καταπιάνεται με τις πληροφορίες που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον.
- ∅ Θεμελίωση κατευθυντήριων γραμμών και ορισμός στόχων με παράταση χρόνου. Αυτή η μέθοδος καθορισμού στόχων συνήθως χρησιμοποιείται με νέα μέτρα και/ή με φιλόδοξους στόχους. Όταν δεν υπάρχει καμία βάση για τον καθορισμό του απαιτούμενου επιπέδου επίδοσης (στόχος), πολλοί οργανισμοί ίσως να επιτρέψουν ακόμα και την καταγραφή, σε περίοδο λειτουργίας, των κατευθυντήριων γραμμών της επίδοσης πριν ακόμα τεθεί ο στόχος⁶².

3.3.2.4. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΣΤΟΧΩΝ

Όταν ένας οργανισμός για πρώτη φορά καλείται να ορίσει στόχους (δεν υπάρχουν καν ιστορικά δεδομένα από παρελθόντα έτη) θα πρέπει να ξεκινήσει τη συλλογή δεδομένων για να ορίσει επακριβώς την τάση της αγοράς. Θέλει ιδιαίτερη όμως προσοχή ώστε να μην εξομοιώνονται οι στόχοι

⁶² "Mapping Strategy using the BSC", 2005 Balanced Scorecard Collaborative

στο BSC με τους χρηματοοικονομικούς στόχους. Δε θα πρέπει να προστίθενται οι στόχοι για να έχουμε χρηματοοικονομικά νούμερα. Για να αποφευχθεί αυτό, η εταιρεία καλό θα είναι να θέσει πρώτα τους χρηματοοικονομικούς στόχους, μιας και οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι πιο εξοικειωμένες στον προσδιορισμό αυτών των στόχων.

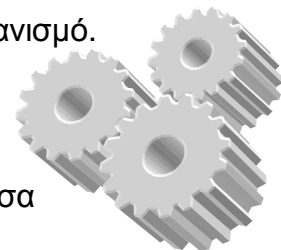
Γενικά, η διαδικασία καθορισμού των στόχων θα πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

1. ανασκόπηση του ανοίγματος που υπάρχει μεταξύ στόχων και πραγματικής επίδοσης (performance gap) όπως ορίζεται στο πρώτο βήμα της διαδικασίας ανάπτυξης του BSC.
2. να χρησιμοποιηθεί το σπουδαιότερο στοιχείο που υπάρχει στον κλάδο (συνδυασμένο με τις απαιτήσεις από το χάσμα επίδοσης) ώστε να τεθούν μακροχρόνιοι στόχοι για τον οργανισμό (από τρία έως πέντε χρόνια)
3. να καθοριστούν οι χρηματοοικονομικοί στόχοι
4. να προσδιοριστούν οι εναπομείναντες στόχοι σε σχέση με τη συμβολή τους στους χρηματοοικονομικούς στόχους
5. τα σχέδια δράσεως, οι συνεπαγόμενοι στόχοι και τα μέτρα πολιτικής αντίστοιχα, που αναφέρονται σε συγκεκριμένους τομείς, θα πρέπει να **συγκλίνουν σε έναν τελικό στρατηγικό στόχο** που θα αριστοποιεί, κάτω από ορισμένες συνθήκες, τη θέση της επιχειρήσεως στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς⁶³.

3.3.2.5. Η ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Κατά τον καθορισμό στόχων δε θα πρέπει να ξεχνάμε τις σχέσεις μεταξύ αυτών. Όταν ένας στόχος τεθεί ακατάλληλα τότε θα προκαλέσει ποικίλες επιπτώσεις και στους άλλους στόχους. Ο σκοπός είναι να τεθούν στόχοι με τέτοιο τρόπο ώστε κάθε μεμονωμένο μέτρο να έχει το βέλτιστο αποτέλεσμα και την καλύτερη έκβαση για ολόκληρο τον οργανισμό.

Γι' αυτό λοιπόν, οι στόχοι θα πρέπει να καθορίζονται ως ένα περιεκτικό και συνοπτικό σύνολο. Η σειρά των στόχων με βάση τη σπουδαιότητά τους θα πρέπει να είναι η πρότερη



⁶³ "Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική", Β.Ν. Σαρσέντης

ώστε να μπορέσει να γεφυρωθεί το χάσμα της επίδοσης.

Τέλος, όταν υπάρχει η παραμικρή αμφιβολία κατά τον καθορισμό των στόχων, καλό είναι να κάνουμε ανασκόπηση στη στρατηγική και στο χάσμα της επίδοσης⁶⁴.

3.3.2.6. ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ / ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΣΤΟΧΩΝ

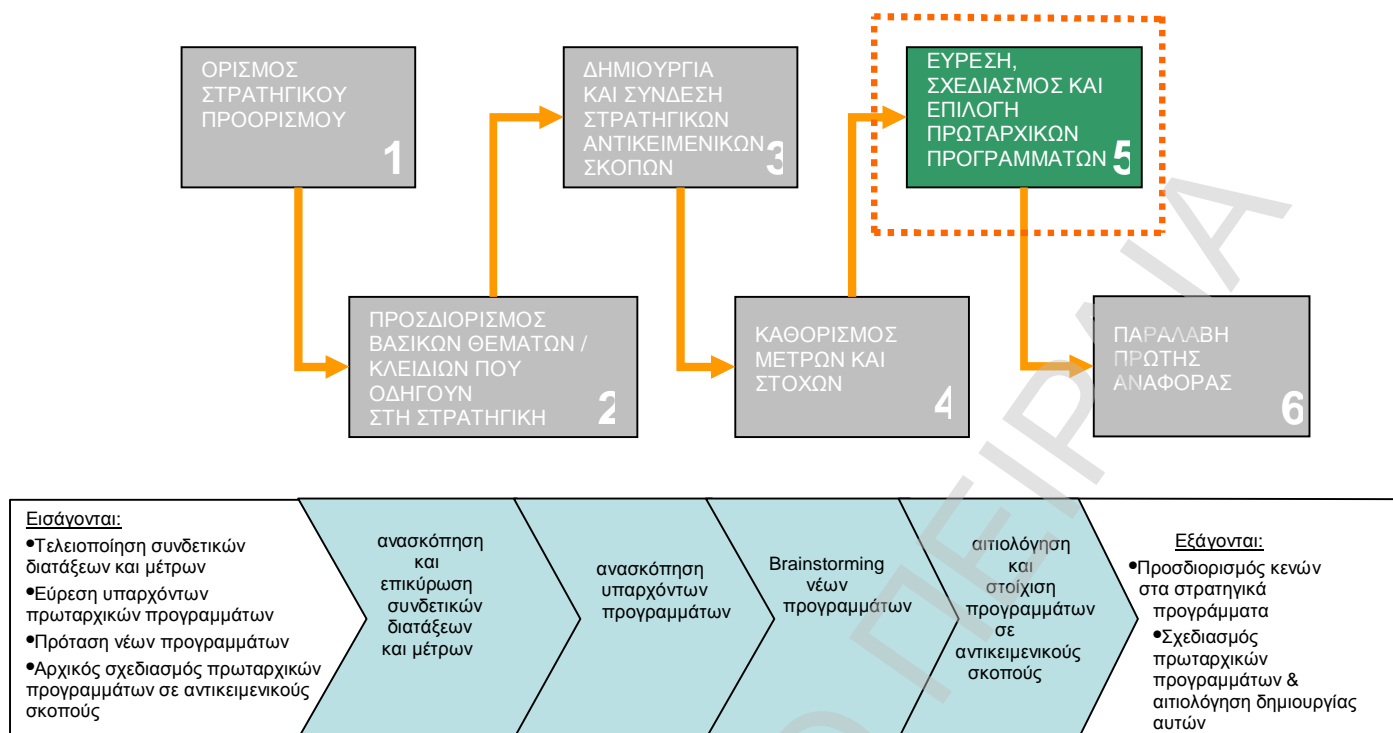
Ο καθορισμός στόχων είναι δύσκολη και επίπονη διαδικασία. Απαιτεί πολύωρη έρευνα, ειδικά εάν υπάρχουν καινούρια μέτρα. Μερικές από τις πιθανές δυσκολίες που δημιουργούνται κατά τον καθορισμό των στόχων είναι:

- i. σε πολλές περιπτώσεις δεν υπάρχουν ιστορικά στοιχεία ή ακόμα το μέτρο μπορεί να είναι νέο στον οργανισμό, δηλαδή να μην έχει ξαναεφαρμοστεί. Σε αυτήν την περίπτωση το μόνο που μπορεί να γίνει είναι να συλλεχθούν στοιχεία για κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα με σκοπό να δημιουργηθούν ιστορικά δεδομένα σύμφωνα με τα οποία θα καθοριστούν οι μελλοντικοί στόχοι.
- ii. Υπάρχουν πολλά οργανωσιακά θέματα αυτονομίας και ελευθερίας μέσα σε μια επιχείρηση που ίσως να επηρεάζουν τη διαδικασία.
- iii. Ο φόβος και η ανησυχία των μέτρων και των στόχων αποτελούν ένα συναισθηματικό εμπόδιο που είναι πιθανόν να αποδιοργανώσει τη διαδικασία.
- iv. Η μελλοντική επιβράβευση ακόμα και η επανόρθωση τυχόν λαθών μπορεί να αποτελέσει μια μεγάλη πρόκληση.

3.4 ΒΗΜΑ 5: ΕΥΡΕΣΗ & ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σε αυτό το βήμα, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.9, αναφέρεται η σημασία, τα οφέλη και η απαιτούμενη διαδικασία για την εύρεση και το σχεδιασμό των προγραμμάτων στα οποία δίνεται προτεραιότητα κατά τη διαδικασία ανάπτυξης του BSC.

⁶⁴ "Mapping Strategy using the BSC", 2005 Balanced Scorecard Collaborative



Διάγραμμα 3.9: Διαδικασία ανάπτυξης του BSC => το πέμπτο βήμα

Πηγή: Balanced Scorecard Collaborative, "Mapping Strategy using the BSC"

Επίσης, καλύπτει και ένα ευρύ φάσμα εργαλείων που χρησιμοποιούνται καθώς και ορισμένων δυσκολιών που καλούνται τα στελέχη της επιχείρησης να αντιμετωπίσουν κατά την ανάπτυξη της διαδικασίας. Αξίζει εδώ να σημειωθεί, ότι το τέταρτο και το πέμπτο βήμα της διαδικασίας είναι δυνατόν να πραγματοποιούνται παράλληλα⁶⁵.

3.4.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Τα πρωταρχικά προγράμματα καθιστούν ικανό τον οργανισμό να κατευθύνει τις πηγές (όπως είναι για παράδειγμα οι άνθρωποι, ο χρόνος, το χρήμα, ο εξοπλισμός κλπ) προς τη στρατηγική κατεύθυνση η οποία προσδιορίζεται στα πλαίσια της διαδικασίας ανάπτυξης του BSC. Όταν ένα πρωταρχικό πρόγραμμα αυξάνει ή δημιουργεί αξία τότε καλείται στρατηγικό πρόγραμμα. Τα στρατηγικά προγράμματα πρέπει να έχουν στρατηγική επιρροή στους αντικειμενικούς σκοπούς και θα πρέπει να διαχειρίζονται ανεξάρτητα.

⁶⁵ "Mapping Strategy using the BSC", Balanced Scorecard Collaborative

3.4.2 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Ένας οργανισμός μπορεί να έχει πολλά projects τα οποία να λαμβάνουν χώρα την ίδια στιγμή. Ορισμένα από αυτά εισηγούνται από τον ίδιο τον οργανισμό και κάποια άλλα απλώς βελτιώνονται. Σε αυτό το σημείο της διαδικασίας του BSC εξετάζουμε την κατηγορία εκείνη των στρατηγικών προγραμμάτων που προέρχονται από τακτικά προγραμματισμένα έργα.

Ένα “καλό” και αξιόπιστο στρατηγικό πρόγραμμα θα πρέπει να έχει:

- ✓ Ευθύνη απέναντι στην ηγεσία του οργανισμού
- ✓ Σαφή καθορισμό ημερομηνίας έναρξης και λήξης καθώς και δείκτες προόδου
- ✓ Ακριβή καθορισμό παράδοσης
- ✓ Προϋπολογισμό
- ✓ Καταγραφή κατανομής πηγών (για παράδειγμα, οι αληθινές ώρες του προσωπικού).

Το στρατηγικό πρόγραμμα δε θα πρέπει να είναι ένα επιχειρηματικό πρόγραμμα, όπως συνηθίζεται σε κάποιες εταιρείες⁶⁶.

3.4.3 ΣΚΟΠΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Τα στρατηγικά προγράμματα είναι κατά βάση προγράμματα χορηγούμενα από τον οργανισμό τα οποία καταπιάνονται με το χάσμα της επίδοσης ή με προκλήσεις γενικότερα.

Οι αντικειμενικοί σκοποί, τα μέτρα, οι στόχοι και τα πρωταρχικά προγράμματα, όλα λειτουργούν αλληλένδετα προς τον κοινό στρατηγικό προορισμό:

- ✓ Οι αντικειμενικοί σκοποί διατυπώνουν με ευκρίνεια τα συστατικά στοιχεία της στρατηγικής.
- ✓ Τα μέτρα και οι στόχοι εντοπίζουν την πρόοδο που θα πρέπει να επιτύχουν και να διαβιβάσουν την πρόθεση των αντικειμενικών σκοπών απέναντι στο επιθυμητό επίπεδο της επίδοσης.

⁶⁶ “Mapping Strategy using the BSC”, 2005 Balanced Scorecard Collaborative

- ✓ Τα πρωταρχικά προγράμματα βοηθούν ώστε να κλείσει το χάσμα μεταξύ της υπάρχουσας και της επιθυμητής επίδοσης. Εδώ, αξίζει να σημειωθεί ότι τα χάσματα στο BSC θα πρέπει να είναι μεγάλα και να εξάπτουν το ενδιαφέρον των εμπλεκόμενων και όχι μικρά και αυξανόμενα⁶⁷.

3.4.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Τα στελέχη της επιχείρησης που καταπιάνονται με τα πρωταρχικά προγράμματα θα πρέπει να δουλεύουν σύμφωνα με τη διαδικασία οργάνωσής τους, ώστε να γνωρίζουν πού θα προορίζονται οι λιγοστές και επιλεκτικές πηγές, ώστε να έχουν την καλύτερη επίδραση στη στρατηγική. Όταν η διαδικασία αυτή είναι σωστά οργανωμένη αποφεύγονται προσωπικές κατηγορίες. Εάν δεν υπάρχει καθορισμένη διαδικασία, τα προγράμματα επιλέγονται ως στρατηγικά και σίγουρα θα χάσουν την αξιοπιστία τους μέσα στα πλαίσια του οργανισμού.

Συγκεκριμένα, η διαδικασία οργάνωσης των προγραμμάτων θα πρέπει να αποτελείται από τα παρακάτω βήματα:

1. συλλογή όλων των προγραμμάτων
2. αποτύπωση προγραμμάτων σε στρατηγικούς αντικειμενικούς σκοπούς
3. ίδρυση πλήρους οργάνωσης κριτηρίων
4. οργάνωση προγραμμάτων ώστε να είναι διαθέσιμα.

3.4.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Εφόσον προσδιοριστούν τα χάσματα, οι διαστάσεις τους και η κλιμακωτή ανάλυση, σειρά έχει η διαδικασία καθορισμού προτεραιότητας των προγραμμάτων. Η διαδικασία που πρέπει να ακολουθήσουμε ώστε να γνωρίζουμε σε ποια προγράμματα πρέπει να δώσουμε προτεραιότητα είναι η εξής:

⁶⁷ "Mapping Strategy using the BSC", 2005 Balanced Scorecard Collaborative

1. δημιουργία κριτηρίων (βαρύτητα και βαθμολογία επίδοσης) τα οποία θα χρησιμοποιηθούν στην εκτίμηση των στρατηγικών πρωταρχικών προγραμμάτων
2. δημιουργία ενός κοινού εντύπου στο οποίο θα γίνεται η ανασκόπηση των στρατηγικών προγραμμάτων ώστε να τους δοθεί σειρά προτεραιότητας
3. αξιολόγηση και καθορισμός προτεραιότητας των στρατηγικών προγραμμάτων χρησιμοποιώντας τα προκαθορισμένα κριτήρια
4. καθορισμός προτεραιότητας των προγραμμάτων με την ηγεσία του οργανισμού.

Τα προγράμματα πρέπει να θεωρούνται και να διαχειρίζονται ως ένα ενιαίο σύνολο. Δε θα πρέπει να ξεχνάμε ότι κάποια προγράμματα παραμένουν σημαντικά και αναγκαία και ας μην είναι στρατηγικά⁶⁸.

3.4.6 ΟΦΕΛΗ ΕΥΡΕΣΗΣ, ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Όταν η διαδικασία του BSC οδηγεί στον προσδιορισμό και στο καθορισμό προτεραιότητας των προγραμμάτων αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για τις επιχειρήσεις όλου του κόσμου. Ο σχεδιασμός των προγραμμάτων βοηθά τα στελέχη της εταιρείας να βάλουν σε μια σωστή σειρά τους αντικειμενικούς σκοπούς και τα προγράμματα που εκτελούνται τη δεδομένη στιγμή. Οπότε, τα οφέλη της όλης διαδικασίας είναι τα ακόλουθα:

- ✓ ευθυγραμμίζει τον καταμερισμό των επιλεκτικών πηγών με τη στρατηγική
- ✓ προσδιορίζει τα κενά στην εφαρμογή της στρατηγικής
- ✓ διευκρινίζει την υποχρέωση λογοδοσίας προς την ηγεσία
- ✓ θέτει σε λειτουργία την εφαρμογή του BSC
- ✓ εισάγει τη διαδικασία προϋπολογισμού.

⁶⁸ "Mapping Strategy using the BSC", 2005 Balanced Scorecard Collaborative

Τα Προγράμματα είναι το τακτικό συμπληρωματικό στοιχείο της Στρατηγικής και πρέπει να διαχειρίζονται μέσα σε ένα πλαίσιο Προϋπολογισμού. Αυτά τα τρία στοιχεία θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται.

3.4.7 ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ / ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΕΥΡΕΣΗΣ, ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ & ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Υπάρχουν κάποιες προκλήσεις / δυσκολίες στην εύρεση, στο σχεδιασμό και στον καθορισμό προτεραιότητας των προγραμμάτων, μερικές από τις οποίες παρουσιάζονται παρακάτω:

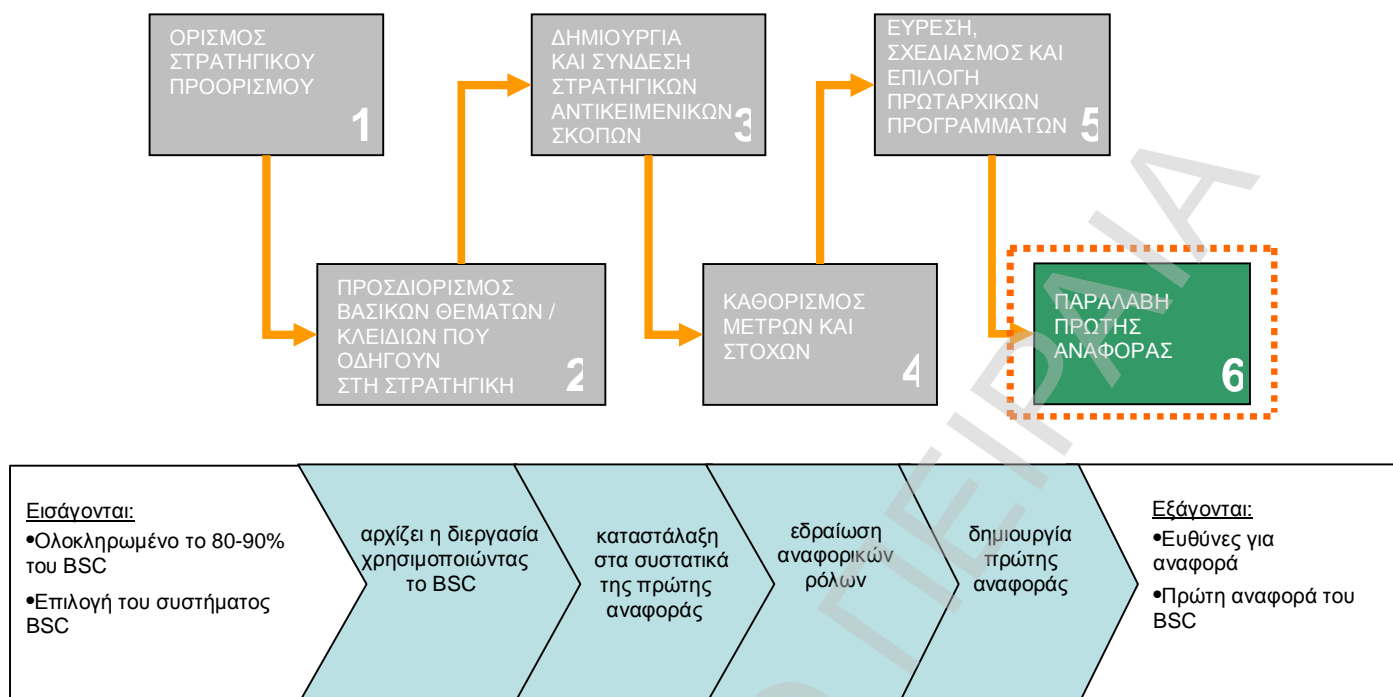
- ✓ κάποιες φορές ίσως να είναι δύσκολη η συλλογή / συγκέντρωση των προγραμμάτων
- ✓ όταν ο καθορισμός προτεραιότητας των πρωταρχικών προγραμμάτων είναι ανεπαρκής, τότε έχουμε ως αποτέλεσμα πληθώρα προγραμμάτων με ελάχιστη ή και καθόλου επικέντρωση στους αντικειμενικούς σκοπούς
- ✓ οι πεποιθήσεις και η πολιτική του οργανισμού
- ✓ φυσιολογική ένταση που περικλείει περικοπές⁶⁹.

3.5 ΒΗΜΑ 6: ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΤΗΣ ΠΡΩΤΗΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ

Στο τελευταίο βήμα της διαδικασίας ανάπτυξης του BSC, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.10, θα αναφερθούμε στη λήψη της πρώτης αναφοράς και συγκεκριμένα στο ποιες πρέπει να είναι οι απαιτήσεις της αναφοράς αυτής, ώστε να είναι επιτυχής. Ένα πρωταρχικό αλλά πολύ σημαντικό βήμα για την παραλαβή της πρώτης αναφοράς είναι να τεθούν σε λειτουργία από την ηγεσία του οργανισμού τα υπάρχοντα δεδομένα και στοιχεία από τα προηγούμενα βήματα της διαδικασίας ανάπτυξης του BSC⁷⁰.

⁶⁹ "Mapping Strategy using the BSC", 2005 Balanced Scorecard Collaborative

⁷⁰ "Mapping Strategy using the BSC", 2005 Balanced Scorecard Collaborative



Διάγραμμα 3.10: Διαδικασία ανάπτυξης του BSC => το τελευταίο βήμα

Πηγή: Balanced Scorecard Collaborative, "Mapping Strategy using the BSC"

3.5.1 ΛΗΨΗ ΠΡΩΤΗΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ: ΤΟ BSC ΣΕ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Για να τεθεί σε λειτουργία το BSC θα πρέπει καταρχάς να συμπληρωθούν τα μέτρα που λείπουν. Στη συνέχεια, θα πρέπει να τακτοποιηθεί και να οριστικοποιηθεί το BSC και να ανατεθεί και να επιβεβαιωθεί η ιδιοκτησία των αντικειμενικών σκοπών και των μέτρων. Θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι τα στρατηγικά θέματα, οι αντικειμενικοί σκοποί και οι συνδετικές διατάξεις θα έχουν προσδιοριστεί πλήρως, ενώ τα μέτρα και οι στόχοι θα έχουν προβληθεί.

Όλες οι παραπάνω δραστηριότητες αποτελούν τη λεγόμενη «πρώτη συνάντηση ανασκόπησης του BSC» (first BSC review meeting) με ιδανική διάρκεια εξήντα ημέρες, χωρίς καμία καθυστέρηση. Εάν μέσα σε αυτούς τους δύο μήνες το BSC δεν έχει τεθεί σε λειτουργία, ή τουλάχιστον να είναι ολοκληρωμένο το 80% του BSC, τότε είναι πολύ πιθανόν ο οργανισμός να μην έχει την απαιτούμενη ταχύτητα και δύναμη για να πετύχει.

Κάποια κενά που συνήθως υπάρχουν κατά την προσπάθεια να τεθεί σε λειτουργία το BSC και που χρειάζεται να γεφυρωθούν, μπορούν να λυθούν με τις παρακάτω εναλλακτικές προτάσεις:

- Μια διαδικασία για να προσδιοριστούν νέα μέτρα (πρόγραμμα χαμένων μέτρων)
- Τοποθέτηση στόχων για κάθε μέτρο του BSC
- Αναφορά του BSC και ανασκόπηση διαδικασίας, περιλαμβάνοντας και τη διαδικασία για την αναφορά των αποτελεσμάτων του BSC
- Διατήρηση της ημερήσιας διάταξης για το BSC (BSC agenda) και διαχειριστικών αξιολογήσεων.

Επομένως, τα κρίσιμα βήματα για τη λήψη της πρώτης αναφοράς είναι τα εξής τρία:

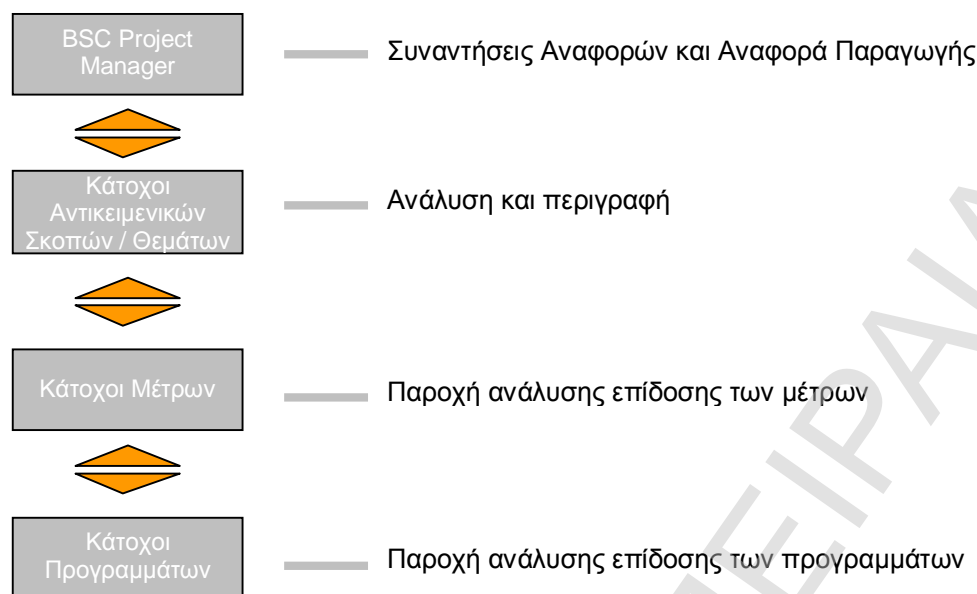
1. καθορισμός ευθυνών
2. επιλογή συστήματος αναφοράς
3. διατήρηση συνάντησης ανασκόπησης για το BSC.

Τα βήματα αυτά είναι ιδιαίτερα κρίσιμα για την παραλαβή της πρώτης αναφοράς. Δεν είναι τα μόνα στοιχεία που υπάρχουν, απλώς αποτελούν τα στοιχεία εκείνα που υπάρχουν σίγουρα σε όλα τα επιτυχημένα προγράμματα τα οποία υιοθετούν οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν μια αποτελεσματική και επιτυχημένη ανάπτυξη του BSC ⁷¹.

3.5.1.1. ΟΙ ΑΝΑΦΟΡΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΟΥ BSC

Ένα σημαντικό κλειδί για μια επιτυχημένη αναφορά του BSC είναι ο προσδιορισμός εκείνων που ευθύνονται για τη διαχείριση του κάθε τμήματος της διαδικασίας. Επομένως, για κάθε κομμάτι της διαδικασίας θα έχουμε και έναν υπεύθυνο, όπως φαίνεται και στο διάγρ. 3.11:

⁷¹ "Mapping Strategy using the BSC", 2005 Balanced Scorecard Collaborative



Διάγραμμα 3.11

Πηγή: *Balanced Scorecard Collaborative, "Mapping Strategy using the BSC"*

Ο Project Manager του BSC έχει τα εξής καθήκοντα:

- συλλέγει τα ενημερωμένα δεδομένα, δημιουργεί αναφορές και συζητάει με την ομάδα αναφορών πριν από τη συνάντηση ανασκόπησης
- είναι υπεύθυνος για τις συναντήσεις ανασκόπησης του BSC και την παραγωγή των αναφορών που απορρέουν από αυτές τις συναντήσεις
- διαδίδει σε όλα τα στελέχη του οργανισμού για τη συνάντηση ανασκόπησης του BSC.

Οι κάτοχοι των αντικειμενικών σκοπών / θεμάτων έχουν τα εξής καθήκοντα:

- ανάλυση και περιγραφή
- αναθέτουν στους κατόχους των μέτρων τα μέτρα
- επικυρώνουν τα μέτρα και τα δεδομένα των προγραμμάτων
- κάνουν μια ανασκόπηση στους σκοπούς για τα μέτρα και στους δείκτες για τα προγράμματα
- παρουσιάζουν τους αντικειμενικούς σκοπούς, τα μέτρα και την ανάλυση της επίδοσης των προγραμμάτων στις συναντήσεις αναφοράς.

Οι κάτοχοι των μέτρων θα πρέπει να:

- παρέχουν ανάλυση επίδοσης των μέτρων
- φτιάχνουν τα σχετικά γραφήματα
- συλλέγουν στοιχεία για τη λήψη μέτρων

- διασφαλίζουν σταθερότητα στην προσέγγιση της επίδοσης από περίοδο σε περίοδο.
Οι κάτοχοι των προγραμμάτων θα πρέπει να:
- παρέχουν ανάλυση επίδοσης στα προγράμματα
- προσδιορίζουν θέματα ή προβλήματα σχετικά με τα προγράμματα
- διαχειρίζονται τους δείκτες των προγραμμάτων⁷².

3.5.1.2. ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΝΟΣ BSC ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ

Όπως αναφέραμε και νωρίτερα, ένα από τα καθήκοντα των εμπλεκομένων με τη διαδικασία ανάπτυξης του BSC είναι και η διασφάλιση ότι το σύστημα αναφοράς είναι στη θέση του και λειτουργεί κανονικά. Όπως η διαδικασία του BSC αποτελεί την παρέκκλιση από την παραδοσιακή εφαρμογή της επιχειρηματικής στρατηγικής, έτσι και η διαδικασία αναφοράς για την καρτέλα βαθμολογίας εκφράζει με τη σειρά της την αλλαγή από τις παραδοσιακές προσεγγίσεις για τη διαχείριση των αναφορών. Η αλλαγή στα συστήματα αναφοράς είναι περισσότερο φιλοσοφικής φύσεως και λιγότερο τεχνολογικής. Αυτό ίσως να απαιτεί μια αλλαγή στην αντικειμενική απεικόνιση και στο ύφος των συστημάτων από τα στελέχη του οργανισμού.

Ενώ αρκετοί οργανισμοί έχουν εφαρμόσει επιτυχώς το BSC με μια απλή δημιουργία ενός συστήματος αναφοράς βασισμένο σε γραπτές οδηγίες και διαδικασίες, οι περισσότερες επιχειρήσεις τάσσονται υπέρ ενός αυτόματου συστήματος αναφοράς, που βασίζεται πάνω σε λογισμικό. Μερικά από τα οφέλη ενός τέτοιου συστήματος αναφέρονται παρακάτω:

- σταθερή και οικεία δομή αναφοράς
- αυτόματη συλλογή και ανάλυση μέτρων όταν ενσωματώνονται σε αυτό και οι βάσεις δεδομένων
- δημιουργία αναφορών με ελάχιστη προσπάθεια
- στατιστικοί υπολογισμοί, τάσεις και προβλέψεις

3.5.1.3. ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ BSC

Ένα άλλο θέμα που πρέπει να εξεταστεί όσον αφορά τη συνάντηση ανασκόπησης του BSC είναι ότι πρέπει να γίνεται άριστη διαχείριση του

⁷² "Mapping Strategy using the BSC", 2005 Balanced Scorecard Collaborative

χρόνου των συναντήσεων, ώστε σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα να συζητούνται τόσο η διαδικασία όσο και οι υπόλοιπες ευθύνες που έχουν τα στελέχη. Η προσοχή των εμπλεκόμενων στη συνάντηση πρέπει να επικεντρώνεται στα στρατηγικά ζητήματα και όχι σε διάφορα τακτικά θέματα και στην επανεξέταση παλιών επιδόσεων. Μη στρατηγικά θέματα δεν έχουν θέση σε αυτές τις συναντήσεις.

Όσο η ηγετική ομάδα που συγκροτεί και αποτελεί αυτές τις συναντήσεις κατευθύνεται από τα παλιά υποδείγματα ελέγχου στις νέες συναντήσεις που εστιάζονται στην εκπαίδευση των εργαζομένων, το παρακάτω διάγραμμα (Διάγρ. 3.12) θα βοηθήσει την ομάδα να γίνει περισσότερο δυναμική:

✪ Η Συνάντηση Ανασκόπησης του BSC μπορεί να χρησιμοποιηθεί για στρατηγική εκμάθηση, ρωτώντας τις σωστές ερωτήσεις.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ:

- Εκτελέσατε το σχέδιο;
- Τι συνέβη;
- Γιατί πιστεύετε ότι αυτό συνέβη;
- Ποιες εναλλακτικές υπάρχουν;
- Τι πιστεύετε ότι θα συμβεί;
- Ποια είναι η καλύτερη επιλογή;

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ:

- Διοικητικές
- Περιγραφικές
- Διαγνωστικές
- Δημιουργικές
- Προφητικές
- Αξιολογήσιμες

Διάγραμμα 3.12

Πηγή: *Balanced Scorecard Collaborative, "Mapping Strategy using the BSC"*

Ο σκοπός είναι να οδηγηθεί η συζήτηση από τις ερωτήσεις “διοικητικού” και “περιγραφικού” τύπου σε “προφητικές” και “αξιολογήσιμες” ερωτήσεις. Αυτή η μεταβολή οδηγεί την ηγετική ομάδα από το «να φτιάχνει λίστες και να παίρνει ονόματα» στη λύση των προβλημάτων και στη στρατηγική εκμάθηση⁷³.

⁷³ “Mapping Strategy using the BSC”, 2005 Balanced Scorecard Collaborative

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3

Balanced Scorecard Collaborative, *Mapping Strategy using the BSC*, 2005

Kaplan R. and Norton D., *Strategy Maps*, HBS Press 2004

Μιχαηλίδου – Καμένου Α., *Περί Ποιότητας*, Μάιος 2006

Σαρσέντης Β. Ν., *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 1996

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

4.1.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ

Αφού αναλύσαμε το Balanced Scorecard, τη διαδικασία ανάπτυξής του και το πώς συνδέεται με το στρατηγικό χάρτη μιας επιχείρησης, καλό θα ήταν να μελετήσουμε και την πρακτική του εφαρμογή σε έναν οργανισμό ώστε να κατανοηθεί και να αφομοιωθεί αποτελεσματικότερα. Θα μελετήσουμε λοιπόν την εφαρμογή του BSC σε ένα ιδιωτικό σχολείο που έστω ότι ονομάζεται «ΣΧΟΛΙΚΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ Α.Ε.». Θα αναφερθούμε στους λόγους ύπαρξης ενός τέτοιου συστήματος μέτρησης της επίδοσης, θα δημιουργήσουμε το στρατηγικό χάρτη του οργανισμού, καθώς και το σχέδιο δράσης του (priority initiatives).

4.1.2 ΣΤΟΧΟΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Ως στόχος της μελέτης έχει τεθεί η δημιουργία ενός συστήματος μέτρησης της επίδοσης και ανάπτυξης συγκεκριμένων δεικτών παρακολούθησης της πορείας του σχολείου. Το εν λόγω σύστημα είναι φυσικά το Balanced Scorecard με τη βοήθεια του οποίου θα μετατραπεί η αποστολή και η στρατηγική του οργανισμού σε αντικειμενικούς σκοπούς και μετρήσεις.

4.1.3 ΠΩΣ ΘΑ ΧΤΙΣΤΕΙ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος μέτρησης επίδοσης σε έναν οργανισμό επέρχεται μόνο όταν ο Οργανισμός, οι Διαδικασίες και οι “Υλοποιητές” (performers) κατευθύνονται προς την ίδια κατεύθυνση. Όταν λέμε “Υλοποιητές” εννοούμε τους ανθρώπους ή τις ομάδες που μετατρέπουν τις πρώτες ύλες, τις αναθέσεις έργων, τις απαιτήσεις πελατών (εισερχόμενα – inputs) σε παραγόμενα προϊόντα/υπηρεσίες (εξερχόμενα – outputs) τα οποία

θα συνεισφέρουν στον κοινό στόχο των διαδικασιών και ολόκληρου του οργανισμού. Άρα, “Υλοποιητές” είναι οι πωλητές, οι υπεύθυνοι πωλήσεων, οι υπεύθυνοι marketing, ακόμα και οι πελάτες.

Το κλειδί λοιπόν της επιτυχίας είναι ένα δίκτυο μέτρησης το οποίο θα κρατάει άρρηκτα δεμένα και τα τρία επίπεδα (Οργανισμός, Διαδικασίες, Υλοποιητές) σε ένα κοινό σύστημα. Με τη δόμηση ενός τέτοιου συστήματος μέτρησης επίδοσης δίνεται η ευκαιρία:

- για έλεγχο της επίδοσης σε όλα τα επίπεδα ώστε να αποφευχθεί πιθανή αποτυχία.
- σε όλους τους υλοποιητές να παρακολουθούν και να μετρούν την απήχηση που έχουν στις κρίσιμες εξερχόμενες υπηρεσίες του οργανισμού⁷⁴.

4.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Καταρχάς, κρίνεται χρήσιμο να πούμε λίγα λόγια για τον οργανισμό που θα εξετάσουμε. Η έδρα του είναι στη νότια Αττική και διαθέτει δύο κτιριακά συγκροτήματα σε συνολική έκταση έξι στρεμμάτων. Πρωτοχτίστηκε το 1949 ως ένα μικρό διθέσιο σχολείο για να φτάσει σήμερα να καλύψει όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης με πολλαπλά τμήματα τάξεων.

4.2.1 ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Τα «ΣΧΟΛΙΚΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ Α.Ε.» διαθέτουν παιδικό σταθμό, νηπιαγωγείο, δημοτικό, γυμνάσιο και λύκειο. Εκτός από τα πολλαπλά τμήματα τάξεων στις παραπάνω βαθμίδες, διαθέτει και πολλές άλλες δραστηριότητες, όπως είναι η ελεύθερη χρήση των αθλητικών χώρων από τους μαθητές (γυμναστήριο, κλειστό κολυμβητήριο, γήπεδα μπάσκετ - βόλεϊ - ποδοσφαίρου) και η συμμετοχή τους στα διασχολικά πρωταθλήματα, καθώς και ένα ετήσιο μαθητικό περιοδικό. Επίσης, είναι δραστήρια η συμμετοχή των μαθητών σε ευρωπαϊκά προγράμματα και αποστολές, στη βουλή των

⁷⁴ “Improving Performance”, Rummler & Brache

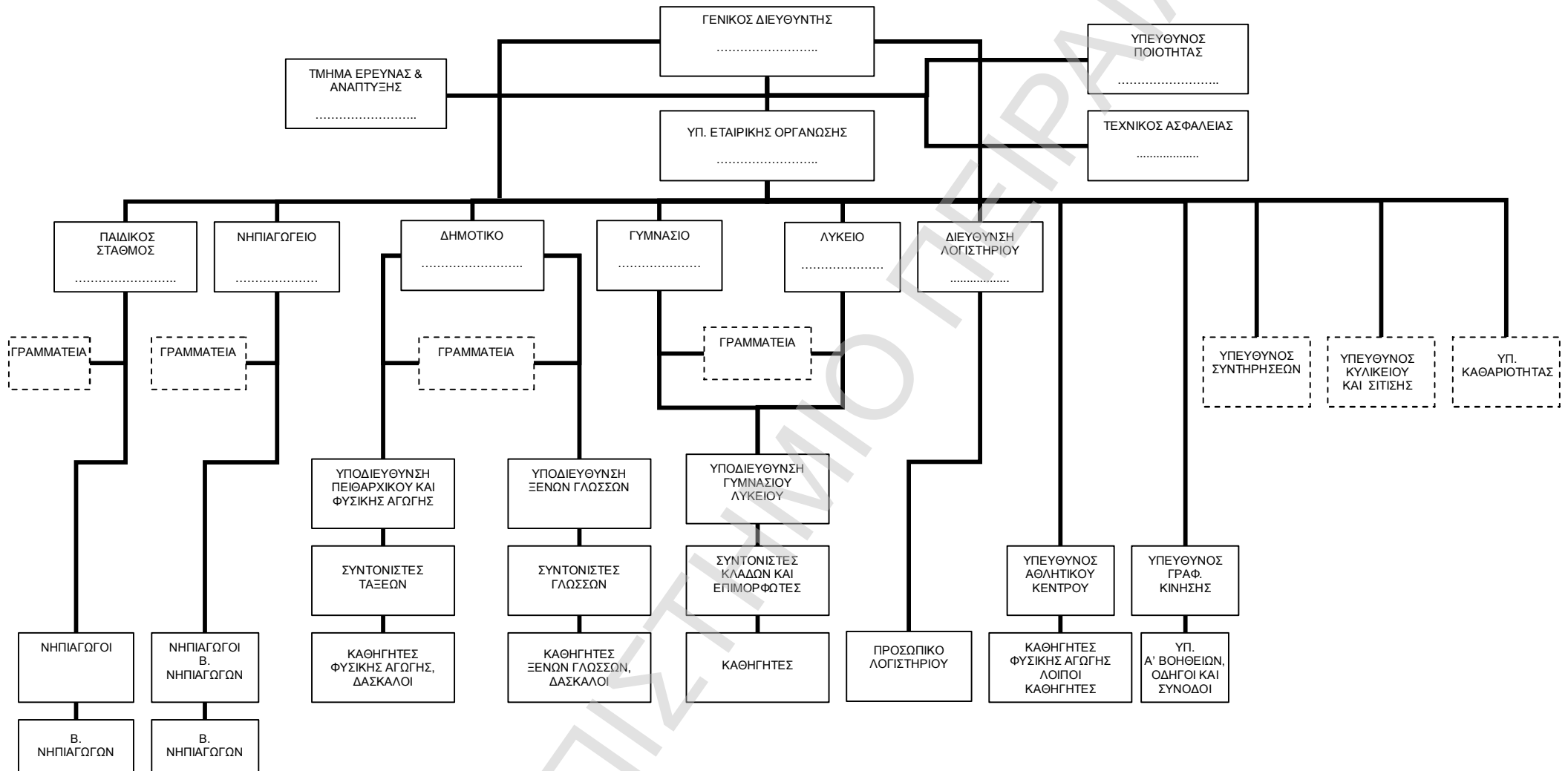
εφήβων, στα μοντέλα Ηνωμένων Εθνών, καθώς και σε χορωδιακές, μουσικές, θεατρικές και εικαστικές ομάδες.

4.2.2 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ

Το ίδρυμα αποτελείται από το Γενικό Διευθυντή ο οποίος έχει το γενικότερο έλεγχο ολόκληρου του εκπαιδευτηρίου, από τον Υπεύθυνο Ποιότητας –του οποίου κύριο καθήκον είναι η εποπτεία και ο συντονισμός όλων των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τη λειτουργία και τη συνεχή βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας που εφαρμόζεται στο ίδρυμα– από το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, από τον Υπεύθυνο Εταιρικής Οργάνωσης και από τον Τεχνικό Ασφαλείας. Σε κάθε βαθμίδα εκπαίδευσης υπάρχει ο επιμέρους Διευθυντής, οι υποδιευθυντές (συγκεκριμένα για το δημοτικό υπάρχει υποδιεύθυνση για το πειθαρχικό / φυσική αγωγή και υποδιεύθυνση για τις ξένες γλώσσες με τους αντίστοιχους συντονιστές τους) και οι γραμματείες, (το γυμνάσιο και το λύκειο έχουν κοινή υποδιεύθυνση και κοινή γραμματεία). Αναμφίβολα, υπάρχουν τόσο οι νηπιαγωγοί για τον παιδικό σταθμό και το νηπιαγωγείο, όσο και οι δάσκαλοι για το δημοτικό και οι καθηγητές όλων των μαθημάτων για το γυμνάσιο και το λύκειο.

Όπως βλέπουμε στο παρακάτω οργανόγραμμα του ιδρύματος (Διάγρ. 4.1) στη γενική διεύθυνση, υπάγεται και η διεύθυνση λογιστηρίου με το προσωπικό της, ο υπεύθυνος αθλητικού κέντρου στον οποίο υπάγονται οι καθηγητές φυσικής αγωγής και οι λοιποί καθηγητές, καθώς και ο υπεύθυνος του γραφείου κίνησης στον οποίο υπάγονται ο υπεύθυνος πρώτων βοηθειών, οι οδηγοί και οι συνοδοί των σχολικών.

Τέλος, υπάρχουν και άλλα τρία άτομα τα οποία είναι υπεύθυνα για τις συντηρήσεις, για το κυλικείο και τη σίτιση και για την καθαριότητα όλου του εκπαιδευτηρίου αντίστοιχα.



Διάγραμμα 4.1: Οργανόγραμμα του «ΣΧΟΛΙΚΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ Α.Ε.»

4.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ BSC ΣΤΑ «ΣΧΟΛΙΚΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ Α.Ε.»

Όπως περιγράψαμε και στο δεύτερο κεφάλαιο, οι πετυχημένοι ερευνητές και συγγραφείς, Kaplan και Norton, συνεργάστηκαν με σκοπό να αναπτύξουν μεθόδους για τη μέτρηση της επίδοσης στον “οργανισμό του μέλλοντος”. Οι τέσσερις συνιστώσες του BSC, σύμφωνα πάντα με τους εμπνευστές της, περιλαμβάνουν τα εξής ερωτήματα:

Ø Χρηματοοικονομική συνιστώσα

Με ποιο τρόπο μπορούμε να δημιουργήσουμε οικονομική αξία στους μετόχους;

ο Πελατειακή συνιστώσα

Για να πετύχουμε τους οικονομικούς στόχους, τι πρόσθετη αξία μπορούμε να προσφέρουμε στους πελάτες μας;

Ø Συνιστώσα εσωτερικών διαδικασιών

Για να ικανοποιήσουμε τους shareholders και τους πελάτες μας, σε ποιες εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες θα πρέπει να αριστεύσουμε;

Ø Συνιστώσα ανάπτυξης και μάθησης

Για να είμαστε καλοί σε αυτές τις διαδικασίες, ποιες ικανότητες, εμπειρίες, πληροφορίες και καινοτομίες πρέπει να αναπτύξουμε;

Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι ένα σαφές όραμα και μια ξεκάθαρη στρατηγική αποτελούν τη βάση για τις τέσσερις παραπάνω συνιστώσες. Και για την κάθε συνιστώσα θα πρέπει να διατυπωθούν στρατηγικοί στόχοι, μέτρα, συγκεκριμένοι αντικειμενικοί σκοποί και πλάνα ενεργειών. Επομένως, θα πρέπει καταρχάς να οριστικοποιήσουμε το όραμα / στρατηγικό προορισμό και τη στρατηγική του ιδρύματος και να σχεδιάσουμε το στρατηγικό χάρτη της επιχείρησης. Στη συνέχεια, θα καθορίσουμε τους αντικειμενικούς σκοπούς, τα μέτρα, τους στρατηγικούς στόχους και τα πλάνα ενεργειών / πρωταρχικά προγράμματα που πρέπει να εφαρμοστούν ώστε η ανώτατη διοίκηση με τη χρήση του BSC, να μετατρέψει το όραμα και τη στρατηγική του οργανισμού σε ένα κατανοητό σύνολο μέτρων επίδοσης και να δημιουργηθούν οι δείκτες εκείνοι που θα κριθούν ικανοί για την παρακολούθηση της πορείας του.

4.3.1 ΤΟ ΟΡΑΜΑ / ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΣ

Το όραμα για το 2009 είναι η σωστή διαχείριση του κόστους ώστε το ίδρυμα να στηρίζεται σε μια υγιή οικονομική βάση. Γι' αυτό το λόγο είναι αναγκαία η μείωση των εξόδων και η αύξηση των εσόδων είτε από νέες δραστηριότητες είτε από τις ήδη υπάρχουσες. Αυτό που κρίνεται απαραίτητο και αποτελεί μέρος του οράματος είναι η διατήρηση – αν όχι και η αύξηση – της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν τα «ΣΧΟΛΙΚΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ Α.Ε.» στους πελάτες τους, ώστε το όνομα της Σχολής να γίνει συνώνυμο της υψηλής ποιότητας και της ολοκληρωμένης προσέγγισης στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

4.3.2 Ο ΣΚΟΠΟΣ

Για να εκπληρωθεί το όραμα του ιδρύματος, η στρατηγική που θα πρέπει να εφαρμοστεί είναι «η όσον το δυνατόν καλύτερη οργάνωση – χρηματοοικονομική και διαχειριστική– όλων των επιμέρους τμημάτων του οργανισμού με τη βοήθεια της καταλληλότερης μεθόδου, ώστε οι “πελάτες” να μένουν ικανοποιημένοι σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο ποσοστό».

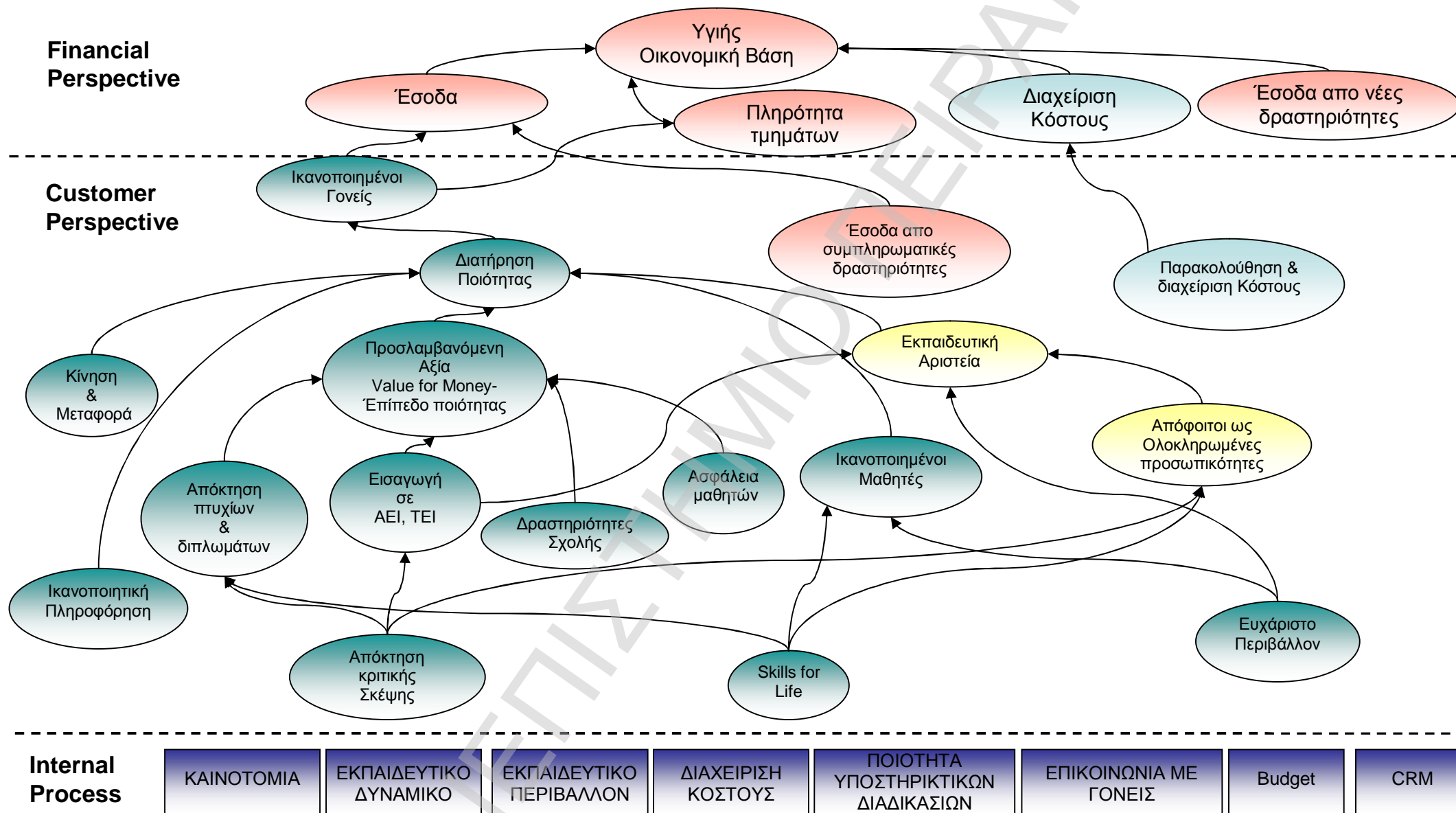
4.3.3 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ

Για να αναπτυχθεί σωστά το BSC στο συγκεκριμένο οργανισμό που μελετάμε, είναι απαραίτητη η δημιουργία και εφαρμογή του στρατηγικού χάρτη (strategy map). Με τη βοήθεια του στρατηγικού χάρτη θα απεικονίσουμε τις βασικές δραστηριότητες των ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΩΝ ταξινομημένες στις τέσσερις βασικές συνιστώσες του BSC. Η χρησιμότητά του έγκειται στην αναπαράσταση της στρατηγικής με τη βοήθεια της σχέσης αιτίου-αποτελέσματος κατά την οποία συγκεκριμένες βελτιώσεις σε έναν τομέα του οργανισμού, δίνουν επιθυμητά αποτελέσματα σε κάποιον άλλο.

Στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγρ. 4.2) απεικονίζεται ο στρατηγικός χάρτης των εκπαιδευτηρίων, ενώ στη συνέχεια θα αναλύσουμε πώς συνδέονται οι τέσσερις συνιστώσες μεταξύ τους, ποιοι είναι οι επιμέρους αντικειμενικοί σκοποί, τα μέτρα του κάθε σκοπού και οι στρατηγικοί στόχοι της

κάθε συνιστώσας, καθώς και τα πρωταρχικά προγράμματα που πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή σύμφωνα με όλα τα παραπάνω.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



People & System: εκπαίδευση εργαζομένων των επιμέρους τμημάτων (κυρίως της υποδιεύθυνσης) για διαχειριστικά και οικονομικά ζητήματα.

Διάγραμμα 4.2: Στρατηγικός Χάρτης του «ΣΧΟΛΙΚΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ Α.Ε.»

4.3.4 ΣΥΝΔΕΣΗ ΚΑΙ ΑΛΛΗΛΟΕΞΑΡΤΗΣΗ ΤΩΝ 4 ΣΥΝΙΣΤΩΣΩΝ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD

Οι τέσσερις συνιστώσες που περικλείουν το BSC, επιτρέπουν την ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων αντικειμενικών σκοπών, των επιθυμητών αποτελεσμάτων και της επίδοσης που οδηγεί σε αυτά τα αποτελέσματα και μεταξύ των αυστηρών μονάδων μέτρησης αντικειμενικών σκοπών και των ελαστικών –περισσότερο υποκειμενικών– μονάδων μέτρησης. Παρόλο που ο μεγάλος αριθμός των μετρήσεων σε ένα BSC μπορεί να προκαλεί σύγχυση, οι σωστά δομημένες καρτέλες βαθμολογίας (=Scorecard) έχουν αρμονική συνάφεια, αφού όλα τα κριτήρια οδηγούν στην επίτευξη μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής⁷⁵.

Όπως έχουμε αναφέρει σε προηγούμενο κεφάλαιο, το BSC δε θα πρέπει να είναι απλά ένα μίγμα 15-25 οικονομικών και μη οικονομικών μετρήσεων, ομαδοποιημένων σε τέσσερις συνιστώσες. Για να είναι πετυχημένο θα πρέπει να είναι κάτι πολύ περισσότερο από μία συλλογή σημαντικών δεικτών. Στόχος του είναι η περιγραφή της ιστορίας της στρατηγικής μιας επιχειρηματικής μονάδας –στην προκειμένη περίπτωση των «ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΩΝ Α.Ε.»– συνδέοντας τα αποτελέσματα και τα μέτρα που οδηγούν την επίδοση, μέσα από μια σειρά από σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος⁷⁶.

Σύμφωνα και με το διάγραμμα 4.2, παρατηρούμε την έντονη αλληλοεξάρτηση των συνιστωσών του BSC, καθώς και το πώς η στρατηγική που εφαρμόζει ο οργανισμός συνδέει τα άυλα χαρακτηριστικά (intangible assets) με τις διαδικασίες περί δημιουργίας αξίας.

Πώς μπορεί ο οργανισμός να πραγματοποιήσει το όραμά του το οποίο περιλαμβάνει μια υγιή οικονομική βάση στην οποία θα στηρίζεται, είτε αυτή επιτευχθεί με τη διαχείριση κόστους, είτε με τα έσοδα από νέες ή ήδη υπάρχουσες δραστηριότητες; Η απάντηση θα έρθει από τη δεύτερη συνιστώσα στην οποία παρουσιάζεται η πρόταση της επιχείρησης προς τους πελάτες της (η τοποθέτησή της, δηλαδή, μέσα στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται). Η διαχείριση του κόστους θα επιτευχθεί με την τακτική

⁷⁵ "The Balanced Scorecard", Kaplan & Norton

⁷⁶ "Στρατηγική των επιχειρήσεων", Β. Παπαδάκης

παρακολούθησή του και τα έσοδα θα έρθουν στον οργανισμό είτε από συμπληρωματικές δραστηριότητες (για παράδειγμα να διοργανωθεί τουρνουά κολύμβησης), είτε από το αν οι γονείς μείνουν ικανοποιημένοι. Για να είναι οι γονείς ικανοποιημένοι θα πρέπει να επιτευχθεί η διατήρηση της ποιότητας στις προσφερόμενες υπηρεσίες του οργανισμού. «Διατήρηση της ποιότητας» για τους γονείς μπορεί να σημαίνει είτε εξασφάλιση της μεταφοράς των μαθητών (σχολικά λεωφορεία), είτε ικανοποιητική και συχνή πληροφόρηση, είτε αρίστευση των μαθητών και ικανοποίηση αυτών από όλες τις παροχές του ιδρύματος, είτε το ίδρυμα να διατηρεί το επίπεδο ικανοποίησης των γονέων. Στη συνέχεια, αναφέρονται όλοι οι τρόποι που μπορούν να εφαρμοστούν ώστε να επιτευχθεί η διατήρηση της ποιότητας, όπως αναφέρονται και στο στρατηγικό χάρτη του οργανισμού και στο διάγραμμα 4.3. Οι δύο πρώτες προοπτικές περιγράφουν ουσιαστικά την επιθυμητή κατάληξη της στρατηγικής.

Στη ζώνη των εσωτερικών διαδικασιών παρουσιάζονται οι διαδικασίες εκείνες που είναι κρίσιμες για να μείνει ικανοποιημένος ο πελάτης και επομένως, μπορούν να θεωρηθούν ως οι διαδικασίες που δημιουργούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και βοηθούν τον οργανισμό να διαφοροποιηθεί, σε σχέση με άλλα ιδρύματα, στην ανταγωνιστική αρένα. Ανάλογα με την πρόταση προς τον πελάτη, η έμφαση δίνεται σε διαφορετικές διαδικασίες, οι οποίες και έχουν διαφορετικούς δείκτες και αποσκοπούν σε διαφορετικά αποτελέσματα. Άλλοτε το εκπαιδευτικό ίδρυμα θα πρέπει να εστιάζεται στην καινοτομία των υπηρεσιών που παρέχει, άλλοτε στο εκπαιδευτικό περιβάλλον που βρίσκονται οι μαθητές ώστε να είναι ικανοποιημένοι και αυτοί και οι γονείς τους, άλλοτε στην επικοινωνία με τους γονείς και άλλοτε στις διαδικασίες τις σχετικές με τη διαχείριση του κόστους.

Η συνιστώσα ανάπτυξης και μάθησης προσδιορίζει τα πιο σημαντικά άυλα χαρακτηριστικά της στρατηγικής. Ο στόχος αυτής της συνιστώσας είναι να βρει ποια συστήματα και τι είδους κλίμα απαιτούνται για να υποστηρίξουν τις εσωτερικές διαδικασίες της δημιουργίας αξίας.

Οι επιμέρους στρατηγικοί στόχοι των τεσσάρων αυτών συνιστωσών συνδέονται μεταξύ τους με μία σχέση αίτιου – αποτελέσματος. Αρχίζοντας από την κορυφή, έχουμε την υπόθεση ότι το επιθυμητό χρηματοοικονομικό αποτέλεσμα μπορεί να επιτευχθεί μόνο εάν οι πελάτες στους οποίους

αποσκοπεί η επιχείρηση μείνουν ικανοποιημένοι. Η υπόθεση της αξίας του πελάτη περιγράφει πώς προκύπτουν τα έσοδα και η ικανοποίηση των πελατών στους οποίους απευθύνεται ο συγκεκριμένος οργανισμός. Οι εσωτερικές διαδικασίες δημιουργούν και μεταφέρουν αυτήν την υπόθεση. Τα άυλα χαρακτηριστικά με τη σειρά τους, που υποστηρίζουν τις εσωτερικές διαδικασίες, βάζουν τα θεμέλια για τη στρατηγική. Η ίση αντιμετώπιση των στόχων και των τεσσάρων συνιστωσών είναι το κλειδί για τη δημιουργία αξίας και επομένως το κλειδί για μια οργανωμένη -και εσωτερικά- συμπαγή στρατηγική.⁷⁷

4.3.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΜΕΤΡΑ

Στο σημείο αυτό θα παραθέσουμε ένα διάγραμμα (Διάγρ. 4.3) στο οποίο φαίνονται τα εξής στοιχεία:

- ∅ Στην πρώτη στήλη παρατίθενται οι αντικειμενικοί σκοποί (objectives) που έχει θέσει το εκπαιδευτήριο ταξινομημένοι στην κάθε συνιστώσα του BSC
- ∅ Στη δεύτερη στήλη γίνεται η περιγραφή του κάθε αντικειμενικού σκοπού
- ∅ Στην τρίτη στήλη αναγράφονται οι επιμέρους στρατηγικοί στόχοι (targets) που αναφέρονται σε κάθε αντικειμενικό σκοπό
- ∅ Στην τέταρτη στήλη γίνεται η περιγραφή του κάθε στρατηγικού στόχου
- ∅ Στην πέμπτη στήλη αναγράφονται τα μέτρα / μετρήσεις (measures) που αναφέρονται σε κάθε στρατηγικό στόχο
- ∅ Στην έκτη στήλη φαίνεται πόσο συχνά πρέπει να λαμβάνουν χώρα οι μετρήσεις
- ∅ Στην τελευταία στήλη αναγράφονται οι ενέργειες (actions) ή αλλιώς τα πρωταρχικά στρατηγικά προγράμματα (priority initiatives) που θα πρέπει να εφαρμοστούν ώστε να ετοιμαστεί και να ληφθεί η πρώτη αναφορά στην οποία θα αναγράφεται όλη η διαδικασία ανάπτυξης και λειτουργίας του BSC στον οργανισμό.

⁷⁷ "Strategy Maps", Kaplan & Norton

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΜΕΤΡΑ / ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ – ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ / ΠΡΩΤΑΡΧΙΚΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ
1. Υγιής Οικονομική Βάση (χρηματοοικονομική συνιστώσα)	Στόχος είναι η δημιουργία μιας καλής και υγιούς οικονομικής βάσης, όπως αυτή εκφράζεται από τα έσοδα και τα κέρδη της Σχολής	1.1 Αύξηση εσόδων	Στόχος είναι η αύξηση των εσόδων από τις συμπληρωματικές υπηρεσίες (π.χ. αθλητικό κέντρο κ.λ.π.) που παρέχει η σχολή.	α. Έσοδα ανά συμπληρωματική δραστηριότητα β. Αριθμός μαθητών ανά συμπληρωματική δραστηριότητα γ. Πραγματικά έσοδα συμπληρωματικών δραστηριοτήτων / Δυνητικά έσοδα συμπλ.δραστηριοτήτων δ. Έσοδα απο χορηγείες και άλλους πόρους	α.Μηνιαίως β.Μηνιαίως γ.Μηνιαίως Δ.Μηνιαίως	1. Ανάλυση και απολογισμός των εσόδων που υπάρχουν σήμερα από κάθε συμπληρωματική δραστηριότητα ανά βαθμίδα και σύγκριση αυτών με τα δυνητικά έσοδα 2. Προωθητικές ενέργειες αύξησης συμμετεχόντων στις συμπληρωματικές υπηρεσίες
		1.2 Μείωση εξόδων	Στόχος είναι η διαχείριση του κόστους και των εξόδων της σχολής και η κατά 5% μείωση του συνολικού κόστους διατηρώντας το αυτό επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.	α. Συνολικά έξοδα	Τριμηνιαία	1. Βλέπε Παράρτημα Α
		1.3 Έσοδα από νέες δραστηριότητες	Στόχος είναι η ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων τα έσοδα από τις οποίες θα είναι το 10% των συνολικών εσόδων έως το 2010.	α. Έσοδα νέων δραστηριοτήτων	Ετήσια	Business Plan νέων δραστηριοτήτων το οποίο θα περιλαμβάνει έσοδα και έξοδα
		1.4 Πληρότητα Τμημάτων	Στόχος είναι η 100% κάλυψη των θέσεων των τμημάτων που έχει ορίσει ως μέγιστο η Σχολή	α. Πληρότητα ανά τμήμα β. Συνολική πληρότητα Σχολής	Οκτώβριος, Φεβρουάριος, Ιούλιος	Προβολή του εκπαιδευτηρίου και των δυνατοτήτων του στα μέσα ενημέρωσης

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΜΕΤΡΑ / ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ – ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ / ΠΡΩΤΑΡΧΙΚΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ
2. Ικανοποίηση Πελατών (πελατειακή συνιστώσα)	Στόχος είναι η διατήρηση του επιπέδου ποιότητας των παρεχόμενων εκπαιδευτικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών. Διατήρηση εννοείται και η διατήρηση της υφιστάμενης διαφοράς ποιότητας σε σχέση με τους ανταγωνιστές της Σχολής.	2.1 Ικανοποίηση Γονέων	Στόχος είναι η διατήρηση του επιπέδου ικανοποίησης των γονέων. Η διατήρηση αυτή θα επιτευχθεί μέσω:	2.1 Μέσος βαθμός ικανοποίησης γονέων (ανά βαθμίδα) μέσω του ερωτηματολογίου μέτρησης ικανοποίησης	Ετησίως	
			2.1.1 Διατήρησης του ποσοστού των μαθητών που αποκτούν πτυχία και διπλώματα	2.1.1 Συνολικό ποσοστό επιτυχίας μαθητών σε εξετάσεις για δίπλωμα και πτυχίο	Ετησίως	Υπολογίζεται ως εξής: Αριθμός μαθητών που πέτυχαν σε εξετάσεις για δίπλωμα ή πτυχίο προς τον συνολικό αριθμό που έλαβαν μέρος (Συμμετέχοντες / Διπλώματα και Πτυχία)
			2.1.2 Διατήρησης του ποσοστού των μαθητών που εισάγονται σε ΑΕΙ και ΤΕΙ	2.1.2 Ποσοστό μαθητών που εισάγονται σε ΑΕΙ ή ΤΕΙ (συνολικά)	Ετησίως	
			2.1.3 Διατήρηση του αριθμού και της ποιότητας των δραστηριοτήτων της Σχολής	2.1.3 Ερωτηματολόγιο μέτρησης ικανοποίησης σχετικά με την ποιότητα των δραστηριοτήτων	Ετησίως	
			2.1.4 Διατήρηση του υφιστάμενου επιπέδου ασφάλειας των μαθητών	2.1.4 Βαθμός ικανοποίησης από ασφάλεια μέσω του ερωτηματολογίου μέτρησης ικανοποίησης	Ετησίως	
			2.1.5 Διατήρηση και αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των μαθητών	Λόγω της σημαντικότητας αναφέρεται ξεχωριστά ως Αντικειμενικός Σκοπός 3		
			2.1.6 Βελτίωση της επικοινωνίας με τους γονείς με στόχο την ποιοτική και ικανοποιητική πληροφόρηση	2.1.6 Μέσος όρος ικανοποίησης από επικοινωνία μέσω του ερωτηματολογίου μέτρησης ικανοποίησης	Ετησίως	

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΜΕΤΡΑ / ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ – ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ / ΠΡΩΤΑΡΧΙΚΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ
			2.1.7 Διατήρηση του επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών μεταφοράς και μετακίνησης των μαθητών	2.1.7 Βαθμός ικανοποίησης από μεταφορά – μετακίνηση μέσω του ερωτηματολογίου μέτρησης ικανοποίησης	Ετησίως	
		2.2 Εκπαιδευτική Αριστεία	Στόχος είναι η διατήρηση και βελτίωση των εκπαιδευτικών υπηρεσιών ώστε η Σχολή να αναγνωρίζεται για την εκπαιδευτική της Αριστεία. Η εκπαιδευτική Αριστεία μπορεί να επιτευχθεί μέσω:			
			2.2.1 Δημιουργίας αποφοίτων με ολοκληρωμένη προσωπικότητα, ικανών να ανταπεξέλθουν στα κοινωνικά δρώμενα και καταστάσεις	2.2.1 Ποσοστό μαθητών που εισάγονται σε ιδιωτικές επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς (συνολικά) μέσω αποστολής επιστολών και e-mails στους αποφοίτους	Ετησίως	
			2.2.2 Δημιουργίας ευχάριστου εκπαιδευτικού περιβάλλοντος για τους μαθητές και το προσωπικό της Σχολής	2.2.2 Μέσος βαθμός ικανοποίησης μαθητών και προσωπικού της σχολής μέσω του ερωτηματολογίου μέτρησης ικανοποίησης	Ετησίως	
			2.2.3 Απόκτησης κριτικής σκέψης και "ποιοτικής" νοοτροπίας στους απόφοιτους της Σχολής			

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΜΕΤΡΑ / ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ – ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ / ΠΡΩΤΑΡΧΙΚΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ
			2.2.4 Απόκτησης πρακτικών δεξιοτήτων (skills for life) στους μαθητές της Σχολής			
			2.2.5 Επιτυχίας των αποφοίτων στα ΑΕΙ και ΤΕΙ λόγω των ανωτέρω παραμέτρων (2.2.1, 2.2.2, 2.2.3, 2.2.4)	2.2.5 Ποσοστό μαθητών που εισάγονται σε ΑΕΙ ή ΤΕΙ (συνολικά) όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα ερωτηματολογίου που στέλνονται στους αποφοίτους	Ετησίως	
3. Ικανοποίηση μαθητών <i>(πελατειακή συνιστώσα)</i>	Στόχος είναι η βελτίωση της ικανοποίησης των μαθητών στα πλαίσια και σε αλληλεξάρτηση με τον Αντικειμενικό Σκοπό Νο1 & 1.2	3.1 Ικανοποίηση μαθητών		3.1.1 Μέσος βαθμός ικανοποίησης μαθητών (συνολικά) όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας ικανοποίησης των μαθητών	Ετησίως	
				3.1.2 Μέσος βαθμός ικανοποίησης μαθητών (ανά βαθμίδα)	Ετησίως	

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΜΕΤΡΑ / ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ – ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ / ΠΡΩΤΑΡΧΙΚΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ
4. Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα εσωτερικών διαδικασιών (συνιστώσα εσωτερικών διαδικασιών)	Οι αντικειμενικοί σκοποί των δύο ανωτέρω επιπέδων θα επιτευχθούν μόνο εφόσον οι κρίσιμες εσωτερικές διαδικασίες (εκπαιδευτικές/υποστηρικτικές) και παράγοντες θα οριστικοποιηθούν.					
		4.1 Η καινοτομία		4.1 Αριθμός νέων υπηρεσιών	Ετησίως	
		4.2 Το εκπαιδευτικό προσωπικό		4.2 Έρευνα ικανοποίησης μαθητών	Ετησίως	
		4.3 Το εκπαιδευτικό περιβάλλον		4.3 Έρευνα ικανοποίησης πελατών	Ετησίως	
		4.4 Η διαχείριση του κόστους		4.4 Ποσοστό τήρησης προϋπολογισμού δραστηριοτήτων	Ετησίως	
		4.5 Η ποιότητα των υποστηρικτικών διαδικασιών		4.5.1 Αριθμός μη συμμορφώσεων από επιθεωρήσεις 4.5.2 Εφαρμογή του "Mystery Customer" 4.5.3 Έρευνα ικανοποίησης πελατών	Ετησίως	

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΜΕΤΡΑ / ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ – ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ / ΠΡΩΤΑΡΧΙΚΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ
		4.6 Η επικοινωνία με γονείς		4.6.1 Αριθμός επιστολών σε γονείς 4.6.2 Έρευνα ικανοποίησης πελατών	Ετησίως	
		4.7 Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων		4.7 Εφαρμογή του CRM	Ετησίως	
		4.8 Ο προϋπολογισμός των εκπαιδευτηρίων		4.8 Ποσοστό απόκλισης ετησίως από προϋπολογισμό	Ετησίως	
5. Εκπαίδευση και κατάρτιση στελεχών <i>(συνιστώσα μάθησης και ανάπτυξης)</i>	Στόχος είναι η κατάρτιση και η εκπαίδευση των στελεχών της σχολής και η ευθυγράμμιση όλων με το όραμα και τη στρατηγική του οργανισμού	5.1 Κατάρτιση των στελεχών της σχολής	Στόχος είναι η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση των διευθυντών όλων των βαθμίδων μέσω:			
			5.1.1 Ειδικών σεμιναρίων διαχειριστικής & χρημ/κής φύσεως	Ποσοστό κατάρτισης των στελεχών	Ετησίως	
			5.1.2 επανεκπαίδευσης όσων ανέλαβαν καινούρια καθήκοντα	Ποσοστό κατάρτισης των στελεχών	Ετησίως	
		5.2 Ευθυγράμμιση όλων με το όραμα και τη στρατηγική της σχολής	Στόχος είναι η ευθυγράμμιση όλων όσων εργάζονται στο εκπαιδευτήριο με το όραμα που έχει θέσει η σχολή	Αποτελέσματα έρευνας που απορρέουν από το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης των στελεχών / υπαλλήλων	Ετησίως	

Διάγραμμα 4.3: Πίνακας των στοιχείων / βημάτων ανάπτυξης του BSC στα «ΣΧΟΛΙΚΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ Α.Ε.»

Σύμφωνα λοιπόν με το παραπάνω διάγραμμα, γίνεται ξεκάθαρος ο απώτερος στρατηγικός προορισμός που επιθυμούν να οδηγηθούν τα «ΣΧΟΛΙΚΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ Α.Ε» και ο οποίος βρίσκεται στην κορυφή του στρατηγικού χάρτη. Πρόκειται για το όραμα του οργανισμού, μια υγιή οικονομική βάση στην οποία επιδιώκει να βρίσκεται, γι' αυτό και το Balanced Scorecard θα αρχίσει να εφαρμόζεται από το τμήμα του λογιστηρίου, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι δε θα διέπει και ολόκληρο τον οργανισμό. Για να αναπτυχθεί σωστά το BSC θα πρέπει να συνεργαστούν αρμονικά τόσο το λογιστήριο όσο και όλα τα τμήματα του εκπαιδευτηρίου.

Στη συνέχεια, θα περιγράψουμε τους αντικειμενικούς σκοπούς που έχει θέσει ο οργανισμός σε όλες τις συνιστώσες του BSC, τους στρατηγικούς στόχους από τους οποίους αποτελείται ο κάθε σκοπός, καθώς και τα μέτρα που αντιστοιχούν σε κάθε στόχο.

✓ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ

Αντικειμενικός σκοπός: υγιής οικονομική βάση.

Σε αυτήν την περίπτωση το εκπαιδευτήριο επιθυμεί τη δημιουργία μιας καλής και υγιούς οικονομικής βάσης, όπως αυτή εκφράζεται από τα έσοδα και τα κέρδη του εκπαιδευτηρίου.

Στόχοι:

1) Αύξηση εσόδων

Υπάρχει η επιθυμία αύξησης των εσόδων από τις συμπληρωματικές υπηρεσίες (π.χ. αθλητικό κέντρο κ.λ.π.) που παρέχει η σχολή.

Δείκτες που θα μας δείξουν αν όντως υπάρχει αύξηση των εσόδων και θα πρέπει να παρακολουθούνται κάθε χρόνο είναι ο λόγος των εσόδων αλλά και του αριθμού μαθητών ανά συμπληρωματική δραστηριότητα, τα πραγματικά προς τα δυνητικά έσοδα των συμπληρωματικών δραστηριοτήτων καθώς και τα έσοδα από άλλους πόρους (π.χ. χορηγίες).

Στη συνέχεια, θα πρέπει να γίνουν κάποιες προωθητικές ενέργειες για την αύξηση των συμμετεχόντων στις συμπληρωματικές υπηρεσίες, καθώς και να δημιουργηθεί ένα στρατηγικό πρόγραμμα ανάλυσης και απολογισμού των εσόδων που υπάρχουν σήμερα από κάθε συμπληρωματική δραστηριότητα ανά βαθμίδα και σύγκριση αυτών με τα δυνητικά έσοδα.

2) Μείωση εξόδων

Στόχος είναι η διαχείριση του κόστους και των εξόδων της σχολής και η κατά 5% μείωση του συνολικού κόστους διατηρώντας το αυτό επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ο δείκτης που θα πρέπει να αναλύεται κάθε τρίμηνο είναι τα συνολικά έξοδα, ενώ θα πρέπει να εφαρμοστεί ένα πρωταρχικό πρόγραμμα το οποίο παρατίθεται στο Παράρτημα Α.

3) Έσοδα από νέες δραστηριότητες

Στόχος είναι η ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων τα έσοδα από τις οποίες θα είναι το 10% των συνολικών εσόδων έως το 2010.

Ο δείκτης που θα πρέπει να αναλύεται ετησίως είναι τα συνολικά έσοδα που προέρχονται από τις νέες δραστηριότητες, ενώ θα πρέπει να εφαρμοστεί ένα Business Plan νέων δραστηριοτήτων το οποίο θα περιλαμβάνει και έξοδα εκτός από έσοδα.

4) Πληρότητα τμημάτων

Στόχος είναι η 100% κάλυψη των θέσεων των τμημάτων που έχει ορίσει ως μέγιστο η Σχολή.

Δείκτες που θα μας δείξουν αν όντως ο οργανισμός πέτυχε το στόχο του είναι η πληρότητα ανά τμήμα καθώς και η συνολική πληρότητα της σχολής που θα μετριέται κάθε Οκτώβριο, Φεβρουάριο και Ιούνιο του κάθε έτους.

Απαραίτητη ενέργεια για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος είναι η προβολή των επιτυχιών και των δυνατοτήτων της σχολής σε διάφορα μέσα ενημέρωσης.

✓ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗ ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ

• 1^{ος} Αντικειμενικός σκοπός: ικανοποίηση πελατών

Στόχος είναι η διατήρηση του επιπέδου ποιότητας των παρεχόμενων εκπαιδευτικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών.

Ως διατήρηση εννοείται και η διατήρηση της υφιστάμενης διαφοράς ποιότητας σε σχέση με τους ανταγωνιστές της Σχολής.

ΣΤΟΧΟΙ:

1) Ικανοποίηση γονέων

Στόχος είναι η διατήρηση του επιπέδου ικανοποίησης των γονέων το οποίο επίπεδο υπολογίζεται με το μέσο βαθμό ικανοποίησης γονέων (ανά βαθμίδα). Η διατήρηση αυτή θα επιτευχθεί μέσω:

- της διατήρησης του ποσοστού των μαθητών που αποκτούν πτυχία και διπλώματα, ενώ το μέτρο αυτού του στόχου είναι η μέτρηση του συνολικού ποσοστού επιτυχίας μαθητών σε εξετάσεις για δίπλωμα και πτυχίο όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας που έγινε στους μαθητές είτε με αποστολή επιστολών είτε με αποστολή e-mails
- της διατήρησης του ποσοστού των μαθητών που εισάγονται σε ΑΕΙ και ΤΕΙ, ενώ το μέτρο αυτού του στόχου είναι η μέτρηση του συνολικού ποσοστού εισαγωγής των μαθητών σε ΑΕΙ και ΤΕΙ
- της διατήρησης του αριθμού και της ποιότητας των δραστηριοτήτων της σχολής ενώ το μέτρο που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η τήρηση στατιστικών στοιχείων από ερωτηματολόγια που δίνονται στους πελάτες (γονείς) σχετικά με την ποιότητα των δραστηριοτήτων
- της διατήρησης του υφιστάμενου επιπέδου ασφαλείας των μαθητών, μετρώντας το βαθμό ικανοποίησης των μαθητών περί ασφαλείας όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας ικανοποίησης των μαθητών
- της διατήρησης και αύξησης του βαθμού ικανοποίησης των μαθητών. Ο συγκεκριμένος στόχος είναι πολύ σημαντικός γι' αυτό και θα αναφερθεί και θα αναλυθεί ξεχωριστά ως αντικειμενικός σκοπός
- της βελτίωσης της επικοινωνίας με τους γονείς με στόχο την ποιοτική και ικανοποιητική πληροφόρηση και μετριέται μέσω του μέσου όρου ικανοποίησης των γονιών από την επικοινωνία όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας ικανοποίησης αυτών
- της διατήρησης του επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών μεταφοράς και μετακίνησης των μαθητών, το οποίο μετριέται με τη βοήθεια του μέσου όρου ικανοποίησης των πελατών όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας ικανοποίησης των πελατών περί μεταφοράς και μετακίνησης.

Η εφαρμογή όλων των παραπάνω μέτρων θα πρέπει να γίνεται ετησίως για να υπάρχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα για ολόκληρο το σύνολο της σχολής.

2) Εκπαιδευτική Αριστεία

Στόχος είναι η διατήρηση και βελτίωση των εκπαιδευτικών υπηρεσιών ώστε η Σχολή να αναγνωρίζεται για την εκπαιδευτική της Αριστεία. Η εκπαιδευτική Αριστεία μπορεί να επιτευχθεί μέσω:

- Της δημιουργίας αποφοίτων με ολοκληρωμένη προσωπικότητα, ικανών να ανταπεξέλθουν στα κοινωνικά δρώμενα και καταστάσεις, μετρώντας ετησίως το ποσοστό μαθητών που εισάγονται σε δημόσιους οργανισμούς και ιδιωτικές επιχειρήσεις με τη βοήθεια της αποστολής επιστολών και e-mails στους αποφοίτους της σχολής
- Της δημιουργίας ευχάριστου εκπαιδευτικού περιβάλλοντος για τους μαθητές και το προσωπικό του εκπαιδευτηρίου, η οποία επιτυγχάνεται με τη βοήθεια της μέτρησης του ετήσιου μέσου βαθμού ικανοποίησης μαθητών και προσωπικού της σχολής όπως προκύπτει από τα στατιστικά στοιχεία της έρευνας ικανοποίησης μαθητών και προσωπικού
- Της απόκτησης κριτικής σκέψης και “ποιοτικής” νοοτροπίας στους απόφοιτους της σχολής
- Της απόκτησης πρακτικών δεξιοτήτων (skills for life) στους μαθητές της σχολής
- Της επιτυχίας των αποφοίτων στα ΑΕΙ και ΤΕΙ λόγω των ανωτέρω παραμέτρων. Το μέτρο στην προκείμενη περίπτωση είναι η ετήσια μέτρηση του ποσοστού των μαθητών που εισάγονται στα ΑΕΙ και ΤΕΙ όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου που στέλνεται στους αποφοίτους της σχολής.

2^{ος} Αντικειμενικός σκοπός: ικανοποίηση μαθητών

Στόχος είναι η βελτίωση της ικανοποίησης των μαθητών στα πλαίσια και σε αλληλεξάρτηση με τον Αντικειμενικό Σκοπό Νο1 & 1.2

Στόχος: Ικανοποίηση μαθητών

Για να επιτευχθεί η μέγιστη ικανοποίηση των μαθητών που φοιτούν στο εκπαιδευτήριο θα πρέπει να μετριέται και να αναλύεται ετησίως ο μέσος βαθμός ικανοποίησης των μαθητών και ανά βαθμίδα και στο σύνολο της σχολής, το οποίο θα απορρέει από τα στατιστικά αποτελέσματα της έρευνας ικανοποίησης των μαθητών.

✓ ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Αντικειμενικός σκοπός: αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα εσωτερικών διαδικασιών

Οι αντικειμενικοί σκοποί των δύο πρώτων συνιστωσών θα επιτευχθούν μόνο εφόσον οι κρίσιμες εσωτερικές διαδικασίες (εκπαιδευτικές και υποστηρικτικές) και παράγοντες θα οριστικοποιηθούν. Οι κρίσιμες εσωτερικές διαδικασίες που αποτελούν και τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός είναι οι εξής:

Στόχοι:

1) Καινοτομία

Προκειμένου να επιτευχθεί καινοτομία στις παροχές και στις υπηρεσίες που προσφέρει το εκπαιδευτήριο θα πρέπει να μετριέται ετησίως ο αριθμός των νέων υπηρεσιών που δημιουργούνται.

2) Το εκπαιδευτικό προσωπικό

Στόχος είναι η αποδοτικότητα του εκπαιδευτικού προσωπικού που αποτελεί το εκπαιδευτήριο. Το μέτρο εδώ είναι η τήρηση των ετήσιων στατιστικών στοιχείων που απορρέουν από την έρευνα ικανοποίησης των μαθητών.

3) Το εκπαιδευτικό περιβάλλον

Στόχος είναι η τήρηση ενός φιλικού και αποτελεσματικού εκπαιδευτικού περιβάλλοντος το οποίο θα πρέπει να διέπει ολόκληρη τη σχολή. Το μέτρο εδώ είναι τα ετήσια στατιστικά στοιχεία που απορρέουν από την έρευνα ικανοποίησης των πελατών σχετικά με το εκπαιδευτικό περιβάλλον που ζουν τα παιδιά τους.

4) Η διαχείριση του κόστους

Στόχος είναι η διαχείριση του κόστους όσον αφορά όλες τις υπηρεσίες και δραστηριότητες που προσφέρει η σχολή ώστε να βασίζεται σε γερά οικονομικά θεμέλια. Το μέτρο εδώ είναι η ετήσια μέτρηση του ποσοστού τήρησης του προϋπολογισμού των δραστηριοτήτων της σχολής.

5) Η ποιότητα των υποστηρικτικών διαδικασιών

Στόχος είναι η τήρηση και βελτίωση της ποιότητας των υποστηρικτικών διαδικασιών και μετριέται ετησίως με τα στατιστικά στοιχεία από την έρευνα ικανοποίησης των πελατών, τον αριθμό των μη συμμορφώσεων που απορρέουν από τις ετήσιες επιθεωρήσεις, καθώς και από τα αποτελέσματα της συνάντησης με τον “Mystery Customer”.

6) Η επικοινωνία με τους γονείς

Στόχος είναι η άριστη επικοινωνία με τους γονείς των μαθητών. Τα μέτρα εδώ είναι ο αριθμός των επιστολών που στέλνονται στους γονείς και τα αποτελέσματα από την έρευνα ικανοποίησης των πελατών ετησίως.

7) Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων

Στόχος είναι η σωστή και αποτελεσματική διαχείριση των πελατειακών σχέσεων από τη σχολή. Το μέτρο αυτού του στόχου είναι τα ετήσια αποτελέσματα από την εφαρμογή του CRM (Customer Relationship Management ή Marketing). Η συγκεκριμένη μεθοδολογία θέτει τον πελάτη στο επίκεντρο της επιχειρηματικής διαδικασίας και βοηθά στην επισήμανση και την προσέλκυση των πελατών, μέσα από τη διαδικασία ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων (οργανισμός–πελάτης).

Ο πελατοκεντρικός χαρακτήρας του CRM έχει ως σκοπό τη διαχρονική πώληση και εξυπηρέτηση πελατών, πιστών στα προϊόντα και τις υπηρεσίες, μέσα από ένα συγκεκριμένο σύστημα διαχείρισης.

8) Ο προϋπολογισμός των εκπαιδευτηρίων

Στόχος είναι η τήρηση του προϋπολογισμού που θέτει η σχολή κάθε αρχή του έτους. Το μέτρο εδώ είναι τα ετήσια ποσοστά απόκλισης από τον αρχικό προϋπολογισμό.

✓ ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Αντικειμενικός σκοπός: Εκπαίδευση και κατάρτιση στελεχών.

Σε αυτήν την περίπτωση το εκπαιδευτήριο επιθυμεί την εκπαίδευση και την κατάρτιση των στελεχών του καθώς και την ευθυγράμμιση όλων με το όραμα και τη στρατηγική που έχει θέσει η σχολή.

Στόχοι:

1) Εκπαίδευση στελεχών

Στόχος είναι η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση των διευθυντών όλων των βαθμίδων μέσω:

- ειδικών σεμιναρίων με κύριο θέμα διαχειριστικά και χρηματοοικονομικά ζητήματα απαραίτητα για τη σωστή λειτουργία της σχολής και διαχείριση του κόστους των δραστηριοτήτων της. Τα σεμινάρια αυτά απευθύνονται κυρίως στους διευθυντές των διαφόρων βαθμίδων της σχολής
- επανεκπαίδευσης κάποιων στελεχών που τους είναι απαραίτητη, είτε επειδή ανέλαβαν κάποια επιπλέον καθήκοντα είτε επειδή δεν έχουν κατανοήσει κάτι.

Ως μέτρο ορίζεται το ποσοστό κατάρτισης των υπαλλήλων κατά τη διάρκεια ενός έτους.

2) Ευθυγράμμιση όλων με το όραμα και τη στρατηγική της σχολής

Στόχος είναι η ευθυγράμμιση όλων όσων εργάζονται στο εκπαιδευτήριο με το όραμα που έχει θέσει η σχολή και τη στρατηγική που εφαρμόζει.

Ως μέτρο εδώ ορίζονται τα αποτελέσματα έρευνας που απορρέουν από το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης των στελεχών / υπαλλήλων το οποίο αναφέρεται στους υπαλλήλους. Περικλείει ερωτήματα σχετικά με την κατανόηση των εταιρικών στόχων από του εργαζομένου, καθώς και με το αν επιθυμούν οι εργαζόμενοι να συνεχίζουν να εργάζονται για το εν λόγω εκπαιδευτήριο. Η έρευνα αυτή διεξάγεται κάθε χρόνο για την καλύτερη παρακολούθηση του όλου συστήματος της σχολής.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΙΩΣΗ ΤΩΝ ΕΞΟΔΩΝ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΩΝ

Για την παρακολούθηση και τη διαχείριση του κόστους (αντικειμενικός σκοπός => υγιής οικονομική βάση) αποφασίστηκαν οι κάτωθι ενέργειες που αποτελούν το στρατηγικό πρόγραμμα του στόχου “μείωση των εξόδων” και που ουσιαστικά “υποστηρίζουν” τους δείκτες του παραπάνω στόχου:

Α/Α	Ενέργεια	Υπεύθυνος	DeadLine
1)	Ανάπτυξη εξωλογιστικού συστήματος παρακολούθησης των εξόδων ανά κατηγορία: a) Υπερωρίες b) Εκδηλώσεις c) Επιμορφώσεις d) Εκδρομές e) Τυπογραφείο f) Δραστηριότητες g) Έξοδα Προσωπικού: i) Τακτικές Αποδοχές ii) Έκτακτες Αποδοχές (ότι δεν είναι τακτικό) iii) Αμοιβές τρίτων h) Κίνηση i) Τυπογραφείο j) Επισκευές-Συντηρήσεις (εκτός των Λεωφορείων που περιλαμβάνονται στο Γραφείο Κίνησης)	Υπεύθυνος Ποιότητας	25/6
2)	Παρακολούθηση και διαχείριση των εξόδων για κάθε κατηγορία που αναφέρεται ανωτέρω	Διευθυντές	Έναρξη: 9/2009
3)	Για κάθε εκδήλωση, εκδρομή και δραστηριότητα θα πρέπει να γίνεται προϋπολογισμός ο οποίος θα εγκρίνεται από τον Γενικό Διευθυντή και θα παρακολουθείται από τους	Διευθυντές	Έναρξη: 9/2009

Α/Α	Ενέργεια	Υπεύθυνος	DeadLine
	<p>Διευθυντές οι οποίοι θα αναφέρουν στην εβδομαδιαία συνάντηση την εξέλιξη των εξόδων.</p> <p>Τα έξοδα κάθε εκδήλωσης, δραστηριότητας κλπ θα χρεώνονται στο εξωλογιστικό σύστημα μετά απο έγκριση των εξόδων απο τον αρμόδιο Δ/ντή. Όλα τα συμμετέχοντα τμήματα οφείλουν να υποβάλλουν προς έγκριση τα έξοδα που έγιναν για κάθε Δραστηριότητα ειδάλλως το κόστος θα επιβαρύνει το τμήμα τους. Για παράδειγμα, το Γραφείο Κίνησης μετά απο κάθε εκδρομή θα υποβάλλει προς έγκριση και χρέωση στο εξωλογιστικό σύστημα τα έξοδα που δημιουργήθησαν εξαιτίας της εκδρομής.</p> <p>Τα έξοδα αυτά θα λαμβάνονται υπόψη κατά την παρουσίαση των εξόδων του Γραφείου Κίνησης</p>		

Όπως βλέπουμε λοιπόν και από τον παραπάνω πίνακα, για να μπορέσουν τα «ΣΧΟΛΙΚΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ Α.Ε.» να παρακολουθούν και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά το κόστος των δραστηριοτήτων τους και των υπηρεσιών που προσφέρουν, θα πρέπει να αναπτύξουν εξωλογιστικό σύστημα παρακολούθησης εξόδων. Γι' αυτό το λόγο υιοθέτησαν την κοστολογική διαχείριση διαδικασιών (Activity Based Costing – ABC) η οποία αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο προσδιορισμού της σχέσης κόστους - απόδοσης. Η διαδικασία αυτή προσδιορίζει το κόστος των αποτελεσμάτων των επιχειρησιακών διαδικασιών και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέσο προσδιορισμού των ευκαιριών, ώστε να βελτιωθούν η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών. Αυτό που αποτελεί καινοτομία της ABC σε σχέση με παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης, είναι ότι για την κοστολόγηση των προϊόντων και των υπηρεσιών αφενός υπολογίζονται μόνο οι πόροι οι οποίοι έχουν αναλωθεί και αφετέρου η ανάλωση αυτών των πόρων υπολογίζεται βάσει των δραστηριοτήτων που έχουν χρησιμοποιηθεί για το τελικό προϊόν – προϊόντα/υπηρεσίες. Επιπλέον συνδυάζει παράγοντες όπως είναι η ποιότητα, η δυναμικότητα, η ευελιξία και το κόστος και μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιοδήποτε είδος εταιρείας ή οργανισμού.

Επομένως, με την εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου κοστολόγησης, τα εκπαιδευτήρια θα μπορούν να ελέγχουν και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά το κόστος όλων των δραστηριοτήτων τους, χωρίς να παρεκκλίνουν από τον αρχικό τους στόχο όσον αφορά τον αρχικό ετήσιο προϋπολογισμό τους.

4.4 ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από τη μελέτη των «ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΩΝ Α.Ε» συμπεραίνουμε ότι οι σημερινές επιχειρήσεις και οργανισμοί, όπως ο ανωτέρω, για να μπορέσουν να δράσουν ανταγωνιστικά στο νέο επιχειρησιακό περιβάλλον είναι υποχρεωμένες να δημιουργήσουν ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες, να καινοτομούν και να παράγουν προϊόντα ή να προσφέρουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας με χαμηλό κόστος, να υποκινούν τους υπαλλήλους τους και να προάγουν τις ικανότητές τους, να υιοθετούν και να αναπτύσσουν συστήματα και τεχνολογίες πληροφορικής. Αυτές οι ικανότητες των επιχειρήσεων θα πρέπει να ενσωματώνονται στην επιχειρησιακή στρατηγική και κατά συνέπεια είναι απαραίτητο να μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια αξιολόγησης της πορείας της επιχείρησης και της στρατηγικής της.

Γι' αυτό λοιπόν, οι σύγχρονες επιχειρήσεις θα πρέπει να ενσωματώσουν ένα τέτοιο σύστημα επίδοσης το οποίο να μην διατηρεί τις οικονομικές μελέτες ως σημαντικό δείκτη της αποδοτικότητας της επιχείρησης, αλλά να δίνει και μια ιδιαίτερη σημασία σε μια πιο γενική και ολοκληρωμένη σειρά μετρήσεων οι οποίες οδηγούν τους ήδη υπάρχοντες πελάτες, τις εσωτερικές –για την επιχείρηση– λειτουργίες, τους εργαζόμενους και το σύστημα επίδοσης σε μια μακροπρόθεσμη και μακράς διάρκειας επιτυχία⁷⁸.

Ένα τέτοιο σύστημα είναι το Balanced Scorecard το οποίο όπως είδαμε διαφέρει από τα άλλα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης γι' αυτόν ακριβώς το λόγο. Η υλοποίηση του BSC επιτρέπει στην επιχείρηση να υλοποιεί το όραμα και τη στρατηγική της γρηγορότερα και πιο αποτελεσματικά, εισάγοντας ένα σύστημα μετρήσεων δεικτών επίδοσης, το οποίο συνδυάζεται και ενισχύει το σύστημα διοίκησης. Η ανώτατη Διοίκηση μπορεί έτσι να διαμορφώνει και να επικοινωνεί τη στρατηγική της βασιζόμενη στη μεθοδολογία του Balanced Scorecard, να αξιολογεί τον αντίκτυπο τον οποίο θα έχουν εναλλακτικά στρατηγικά σενάρια, να θέτει λειτουργικούς και τεχνολογικούς στόχους, να κατανέμει σωστά τους διαθέσιμους πόρους, να παρακολουθεί την ομαλή υλοποίηση του Business Plan και να καταγράφει τα αποτελέσματα τακτικά, δημιουργώντας έτσι ένα βρόγχο ανάδρασης ο οποίος

⁷⁸ "A practical guide to using the BSC", Olve, Roy and Wetter

επιτρέπει την αναπροσαρμογή της στρατηγικής όποτε είναι αναγκαίο, με στόχο πάντα την επίτευξη των προσδοκώμενων στόχων.

Η εφαρμογή του, όπως είδαμε και από την παραπάνω μελέτη, επιτρέπει τη σύνδεση της στρατηγικής της επιχείρησης με συγκεκριμένους στόχους και μετρήσιμα αποτελέσματα. Μέσα από την παράλληλη παρακολούθηση συγκεκριμένων δεικτών παρέχει τη δυνατότητα στη Διοίκηση να παρακολουθεί την όλη δραστηριότητα της επιχείρησης από πολλαπλές οπτικές γωνίες στις – γνωστές μας – τέσσερις περιοχές ενδιαφέροντος, κάτι που άλλωστε όλες οι επιχειρήσεις και τα ανώτατα στελέχη τους επιζητούν.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4

Kaplan R. and Norton D., *Strategy Maps*, HBS Press 2004

Olive N., Roy J., Wetter M., *A practical guide to using the Balanced Scorecard – Performance drivers*, Wiley 2005

Rummler G./ Brache A., *Improving Performance*, Jossey – Bass Publishers, 1995

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Balanced Scorecard Collaborative, *Mapping Strategy using the BSC*, 2005

Barney J., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall Inc., 2002

Bourgeois L., Duhaime I., Stimpert J., *Strategic Management: A managerial Perspective*, The Dryden Press, 1999

Coulter M., *Strategic Management in Action*, Prentice Hall Inc., 2002

Davenport T., *Process Innovation*, HBS Press 1993

David F., *Strategic Management*, Prentice Hall, 2001

David F., *ActiveBook, Strategic Management*, Prentice Hall, 2002

DeKluyver C., *Strategic Thinking: An executive Perspective*, Prentice Hall Inc, 2000

Grady M., *Performance Measurement Implementing Strategy*, Management Accounting, 1991

Harvard Business Review, *Measuring Corporate Performance*, HBS Press 1998

Hitt M., Ireland D., Hoskisson R., *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Houghton Mifflin Co, 1997

Kaplan R. and Norton D., *The Balanced Scorecard*, HBS Press 1996

Kaplan R. and Norton D., *Strategy Maps*, HBS Press 2004

Nils-Göran O., Jan R., Magnus W., *A practical guide to using the Balanced Scorecard – Performance drivers*, Wiley 2005

Porter M., *What is Strategy?*, Harvard Business Review, 1996

Rummler G./Brache A., *Improving Performance*, Jossey – Bass Publishers, 1995

Thompson A., *Strategic Management: Concepts and Cases*, Irwin, 2001

Thompson J., *Strategy in Action*, Chapman & Hall, 1995

Wheelen T., Hunger T., *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, 2002

Zairi M., *Measuring Performance for Business Results*, Chapman & Hall, 1992

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Γεωργόπουλος Ν., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002

Δερβιτσιώτης Κ., *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Interbooks, 2001

Μιχαηλίδου – Καμένου Α., *Περί Ποιότητας*, Μάιος 2006

Παπαδάκης Β., *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002

Σαρσέντης Β. Ν., *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 1996

Συνέντευξη του Norton David, στην εφημερίδα "ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ", 2003

Χατζηδημητρίου Ι., *Εισαγωγή στις Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2000