

Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ BSC ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΑ LOGISTICS

Η εργασία υποβάλλεται για την μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την απόκτηση του διπλώματος

Master of Science (Msc)

από

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΚΛΟΥΔΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ – ΦΩΤΗΣ ΣΚΑΦΙΔΑΣ

Τμήμα Εφοδιασμού και Διακίνησης Προϊόντων / Logistics

Αύγουστος 2006

Επιβλέπων Διπλωματικής
Καθηγητής Νικόλαος Μπλέσιος

ΠΡΟΛΟΓΟΣ – ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Δήλωση

Η παρούσα διπλωματική εργασία, αποτελεί πρωτότυπη μελέτη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου.

Ευχαριστίες

Θα θέλαμε να εκφράσουμε τις θερμές μας ευχαριστίες στον καθηγητή κο Ν. Μπλέσιο για την υποστήριξη και το χρόνο που διέθεσε για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ – ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	2
ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ – Executive Summary	4
1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
1.1 Αντικείμενο και διάρθρωση της μελέτης.....	6
2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	8
2.1 Η Μετάβαση από τη Βιομηχανική Εποχή στην Εποχή της Πληροφορίας.....	8
2.2 Τα χαρακτηριστικά των Συστημάτων Μέτρησης Απόδοσης.....	12
2.3 Σύνδεση με τα Παραδοσιακά Συστήματα Βελτίωσης της Επιχειρηματικής Ανταγωνιστικότητας.....	14
2.4 Άλλα Μοντέλα Μέτρησης Απόδοσης.....	15
2.5 Το Balanced Scorecard.....	32
2.6 Μεθοδολογία Εφαρμογής Της BSC.....	53
2.4.1 Στάδια Εφαρμογής.....	54
3 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	85
3.1 Πλαίσιο βελτίωσης της απόδοσης.....	87
3.2 Παρουσίαση της Επιχείρησης.....	88
3.2.1 Ιστορικό.....	88
3.2.2 Σκοπός, Όραμα και Στρατηγική της Επιχείρησης.....	91
3.2.3 Οι Παρεχόμενες Υπηρεσίες.....	92
3.2.4 Οργανωτική Δομή - Ανθρώπινο Δυναμικό.....	93
3.3 Ανάπτυξη του Μοντέλου BSC για το τμήμα Operation της επιχείρησης.....	98
3.3.1 Εισαγωγή.....	98
3.3.2 SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ.....	99
3.3.3 Στρατηγικοί Στόχοι.....	100
3.3.4 Ανάπτυξη Συστήματος Δεικτών.....	101
3.3.5 Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας.....	105
3.3.6 Ανάπτυξη Χάρτη Απόδοσης.....	107
3.3.7 Συμπεράσματα από την εφαρμογή της BSC στην Επιχείρηση.....	111
4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	112
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	114
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	122
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	124
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	124

ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ – Executive Summary

Το παρόν αποτελεί την σύνοψη της μεταπτυχιακής εργασίας με τίτλο «Η μεθοδολογία BSC και η εφαρμογή της στα Logistics». Η εργασία αποσκοπεί στα κάτωθι:

- Την ενδελεχή παρουσίαση της μεθοδολογίας Business Balanced Scorecard.
- Την διαδικασία εφαρμογή της στον τομέα των Logistics.

Η μεθοδολογία της BSC, όπως και τα Logistics αποτελούν μεθοδολογίες οι οποίες ουσιαστικά εξετάζονται επιστημονικά από τις αρχές τις δεκαετίας του 90'. Αν και τα Logistics εφαρμόζονται ως επιστήμη από την αρχαιότητα, ουσιαστικά την δεκαετία του 90' αναπτύχθηκαν σε μια επιστημονική βάση, ξεφεύγοντας από το στενό πλαίσιο μιας απλής διαδικασίας μεταφοράς ή αποθήκευσης.

Βάσει των ως άνω και υπό το πρίσμα της εφαρμογής μιας μεθόδου παρακολούθησης και μέτρησης των Logistics, η BSC αποτελεί μια ικανοποιητική λύση. Ειδικότερα η BSC έχει τη δυνατότητα να παρέχει στην διοίκηση μια επιχείρησης σύνθετες πληροφορίες, με έγκυρο και ταχύ τρόπο. Τους επιτρέπει να μελετούν την εταιρία μέσα από 4 διαφορετικές διαστάσεις (επιχειρηματικές ματιές) δίνοντας με αυτό τον τρόπο απάντηση και στις αντίστοιχες ερωτήσεις. Οι τέσσερις διαστάσεις της μεθοδολογίας αφορούν τα κάτωθι:

- financial perspective (πώς μας βλέπουν οι μέτοχοι),
- customer perspective (πώς μας βλέπουν οι πελάτες),
- learning and growth perspective (πώς μπορούμε να συνεχίσουμε να βελτιωνόμαστε και να δημιουργούμε αξίες),
- internal business process perspective (σε ποιες εσωτερικές διαδικασίες πρέπει να υπερτερούμε).

Για κάθε διάσταση η διοίκηση θέτει σχετικούς στρατηγικούς στόχους (objectives) οι οποίοι απορρέουν από το εταιρικό όραμα (vision), καθώς και Κρίσιμους Παράγοντες Επιτυχίας (ΚΠΕ), προκειμένου να ικανοποιηθούν οι στόχοι αυτοί. Στη συνέχεια αναπτύσσονται μέτρα (measures) σχετικά με τους στόχους που έχουν τεθεί, καθώς και συγκεκριμένους επιχειρησιακούς στόχους (operational targets) για τα μέτρα αυτά. Μεταξύ των μέτρων κάθε διάστασης υπάρχει σχέση αιτίας αποτελέσματος.

Αναφορικά με τα Logistics η εφαρμογή της μεθοδολογίας συμβάλει:

- Στην σύνδεση των βραχυχρόνιων στόχων της Διεύθυνσης / τμημάτων Logistics με την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.
- Στην ποσοτικοποίηση των στόχων της Διεύθυνσης / τμήματος.
- Στην εμπύχωση των υπαλλήλων της Διεύθυνσης / τμήματος Logistics και στην ενεργή συμμετοχή τους στην εκπλήρωση της στρατηγικής της επιχείρησης.
- Στην συνειδητοποίηση του ρόλου κάθε υπαλλήλου όχι απλά σε μικρό επίπεδο (Διεύθυνση / τμήμα), αλλά και σε μάκρο (επιχείρηση).
- Στον πλήρη συντονισμό των δραστηριοτήτων της εταιρείας.

Η BSC έχει να προσφέρει πολλά στη σύγχρονη επιχείρηση. Το κυριότερο όμως είναι ότι μέσα από την σύνδεση της στρατηγικής με τους βραχυχρόνιους στόχους επιτυγχάνεται ο συντονισμός των δραστηριοτήτων. Όλοι συνειδητοποιούν το ρόλο τους και διασφαλίζεται έτσι η ενεργή συμμετοχή στην υλοποίηση του οράματος της επιχείρησης. Η επιχείρηση πλέον αντιμετωπίζεται ως σύνολο όπου τα πάντα δρουν συμπληρωματικά.

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία αποσκοπεί στην ενδελεχή παρουσίαση της εφαρμογής της μεθοδολογίας Business Balanced Scorecard στα Logistics. Τόσο η μεθοδολογία του BSC, όσο και η έννοια των Logistics θεωρούνται έννοιες με ιστορική συνέχεια και δυναμική, αλλά παράλληλα και αντικείμενα η επιστημονική εφαρμογή των οποίων αναπτύχθηκε στην δεκαετία του 1990. Το στοιχείο αυτό σε συνδυασμό με την αναγκαιότητα εξέτασης της συσχέτισης των δυο αντικειμένων επιβάλλει την αντιμετώπιση τους σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο.

Ειδικότερα η έννοια της στρατηγικής στις επιχειρήσεις (σε οποιοδήποτε τομέα ή κλάδο) ήταν ανέκαθεν σημαντική. Στην παρούσα φάση η μεγαλύτερη μεταβολή εστιάζεται στον τρόπο που μια επιχείρηση δημιουργεί αξία, με τα λεγόμενα άυλα στοιχεία να είναι αυτά που κάνουν την διαφορά στη δημιουργία αξίας. Οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων μιας επιχείρησης, ο βαθμός αυτοματοποίησης και ενοποίησης των συστημάτων διαχείρισης (εφαρμογές λογισμικού), η προσέγγιση και το επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη, αποτελούν ενδεικτικά άυλα στοιχεία που παρέχουν την δυνατότητα προσανατολισμού της επιχείρησης στην πρωτοπορία.

1.1 Αντικείμενο και διάρθρωση της μελέτης

Η παρούσα εστιάζεται στην ανάλυση της μεθοδολογίας BSC και την εφαρμογή της στον τομέα των Logistics. Βασικό στόχο αποτελεί η ανάλυση των μεθόδων επιλογής των δεικτών-κλειδιά επίδοσης της επιχείρησης στον πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας.

Το πλαίσιο εκπόνησης της παρούσας εστιάζεται σε δυο βασικούς άξονες:

- Την παρουσίαση της μεθοδολογίας της Business Balanced Scorecard.

- Την παρουσίαση μελέτης περίπτωσης για την εφαρμογή της μεθοδολογίας στον κλάδο των Logistics (Τμήμα Αποθήκης).

Ειδικότερα η παρούσα εργασία διαρθρώνεται σε συνολικά 5 κεφάλαια. Ειδικότερα:

- Το παρόν κεφάλαιο 1 αποτελεί την εισαγωγή και λειτουργεί ως οδηγός της εργασίας.
- Στο κεφάλαιο 2 γίνεται παρουσίαση της μεθοδολογίας, καθώς και αναφορά σε άλλα συστήματα μέτρησης απόδοσης.
- Το κεφάλαιο 3 παρουσιάζει την ανάπτυξη συστήματος μέτρησης απόδοσης στο τμήμα Logistics ιδιωτικής εταιρείας εμπορίας ειδών υγιεινής (case study).
- Τέλος η εργασία ολοκληρώνεται με την παρουσίαση βασικών συμπερασμάτων για την εφαρμογή της μεθοδολογίας (Κεφάλαιο 4).

2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

2.1 Η Μετάβαση από τη Βιομηχανική Εποχή στην Εποχή της Πληροφορίας

Οι επιχειρήσεις σήμερα βρίσκονται στην μέση μια επαναστατικής μετάβασης από την βιομηχανική εποχή στην εποχή της πληροφορίας. Στις αρχές της δεκαετίας του 80', οι επιχειρήσεις αγωνιούσαν για το πώς θα επικαρπώνονταν τα πλεονεκτήματα από οικονομίες κλίμακας και μάθησης, πώς θα επιτύγχαναν όλο μείωση του κόστους, και πώς θα εσώκλειαν τις νέες τεχνολογίες στην παραγωγική διαδικασία. Αυτή την περίοδο αναπτύχθηκαν επίσης χρηματοοικονομικά συστήματα ελέγχου σε μεγάλες εταιρίες (General Motors, Du Pont, General Electric, Philips, Xerox, κλπ), με σκοπό της αξιολόγησης της αποδοτικότητας των διαφόρων επενδύσεων, τμημάτων των προϊόντων, και ουσιαστικά να αποτελέσουν δείκτες έκφρασης της ικανοποίησης των μετόχων και των επενδυτών.

Η ανάπτυξη όμως των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στις τελευταίες δεκαετίες απαξίωσε πολλές από τις κατακτήσεις και προόδους του βιομηχανικού ανταγωνισμού. Πλέον οι επιχειρήσεις έχασαν την δυνατότητα να κερδίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μόνο με την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και καινοτομιών στα πάγια στοιχεία, καθώς με την αύξηση της χρηματοοικονομικής αξίας του ενεργητικού και των απαιτήσεων. Αυτό γίνεται ακόμα πιο εμφανές στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, δεδομένου ότι μεγάλος αριθμός δραστηριοποιούνταν για χρόνια χωρίς ανταγωνισμό στον κλάδο τους.

Με μικρή ελευθερία εισαγωγής, νέες επιχειρήσεις δεν αποτελούσαν κίνδυνο, παράλληλα με την βοήθεια του κράτους να στηρίζει τις απαγορεύσεις έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να επενδύουν και να μειώνουν τα κόστη και τις τιμές εξασφαλίζοντας

όμως την επιστροφή των επενδύσεων και την κερδοφορία τους. Η απελευθεροποίηση όμως που έφερε η εποχή της πληροφορίας αποτέλεσε την βάση για την καταστροφή του κατεστημένου των εταιρειών υπηρεσιών. Η νέα κατάσταση απαιτεί τόσο στο τομέα των προϊόντων όσο και των τομέα παροχής υπηρεσιών την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων για να αποκτηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η ικανότητα της επιχείρησης να διευρύνει την αλυσίδα αξίας της έχει επεκταθεί πολύ περισσότερο από την σωστή διαχείριση και οργάνωση των στοιχείων του ενεργητικού. Ανάπτυξη και επένδυση σε αξίες που δεν φαίνονται μόνο στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις και τον ισολογισμό αποτελεί τον σύγχρονο όπλο για την επιχειρηματική επιτυχία. Τέτοιες αξίες και προσανατολισμοί είναι :

- Η ανάκτηση της πίστης, της συνεργασίας και φιλικής σχέσης με τους υπάρχοντες πελάτες, παράλληλα με την βελτίωση της ικανότητας διείσδυσης σε νέες αγορές και πελάτες.
- Η εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών με νεωτερισμούς και καινοτομίες.
- Μαζική παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών σε χαμηλό κόστος και σε σύντομους χρόνους παράδοσης.
- Ανάπτυξη, παροχή κινήτρων και εκπαίδευση του προσωπικού.
- Υιοθέτηση πληροφοριακής τεχνολογίας και τεχνογνωσίας, βάσης δεδομένων, δικτυακή ικανότητα.

Σε αυτό το σημείο είναι απαραίτητη μια σύντομη ανάλυση και σύγκριση των επιμέρους αλλαγών που επέφερε το νέο επιχειρησιακό περιβάλλον:

1. Στην παραγωγική διαδικασία.

Οι επιχειρήσεις της βιομηχανική εποχής ακολουθούσαν σαν στρατηγική για την κατάκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος την εξειδίκευση και βελτιστοποίηση συγκεκριμένων παραγωγικών λειτουργιών όπως η παραγωγή, η διανομή, η τιμολόγηση,

η προώθηση κλπ. Αυτή η εξειδίκευση είχε βραχυχρόνια θετικά αποτελέσματα που όμως με την πάροδο του χρόνου οδηγούσε σε αναποτελεσματικότητα με συνέπειες όπως τις διαφορές και τις συγκρούσεις ανάμεσα στα τμήματα, σε αποκλίσεις χρόνου και κόστους. Αντίθετα οι επιχειρήσεις της εποχής της πληροφορίας με κύριο όπλο την ευελιξία και την γνώση πετυχαίνουν με ταχύτητα αποτελεσματικούς και ποιοτικούς στόχους.

2. Σχέση με τους πελάτες & προμηθευτές.

Οι επιχειρήσεις της βιομηχανικής εποχής είχαν σχέσεις και επαφές με τους προμηθευτές και τους πελάτες που χαρακτηριζόταν από ψυχρότητα, απόσταση και στυγνή συναλακτικότητα. Σήμερα τα πράγματα στην αλυσίδα αξίας προμηθευτής παραγωγή πώληση πελάτης έχουν αλλάξει κατά πολύ. Αυτές και πολλές περισσότερες ακόμα λειτουργίες της αλυσίδας έχουν σαν κινητήρια δύναμη τον πελάτη και όχι την παραγωγή με αποτέλεσμα όλες οι δραστηριότητες να «έλκονται» από την συμπεριφορά του πελάτη και όχι από την «πίεση» της παραγωγής.

3. Παροχή προς τους πελάτες.

Οι επιχειρήσεις της βιομηχανικής εποχής παρήγαγαν και πρόσφεραν προϊόντα μαζικής παραγωγής σε χαμηλό όμως κόστος¹.. Οι σημερινοί καταναλωτές έχοντας ικανοποιήσει τις βασικές ανάγκες για τροφή, στέγαση, μεταφορά, ψάχνουν πιο εξειδικευμένες λύσεις για τις επιθυμίες τους. Έτσι οι σύγχρονες επιχειρήσεις πρέπει να μάθουν να προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα αποφεύγοντας όμως την επιβάρυνση για μικρού όγκου διαδικασίες.

4. Παγκοσμιοποίηση της αγοράς.

Σύνορα και νομοθεσίες για την προστασία της εγχώριας παραγωγής καταργήθηκαν και δεν αποτελούν πλέον ασπίδα προστασίας από τις πιο αποτελεσματικές και υπεύθυνες

¹ Χαρακτηριστική είναι η φράση του Henry Ford «οι πελάτες μας μπορεί να έχουν οποιοδήποτε χρώμα θέλουν αρκεί αυτό να είναι μαύρο».

επιχειρήσεις του εξωτερικού. Οι επιχειρήσεις στην εποχή της πληροφορίας ανταγωνίζονται σε παγκόσμια κλίμακα τις καλύτερες επιχειρήσεις του κόσμου με αποτέλεσμα κάθε απόφαση επένδυση για νέα προϊόντα και υπηρεσίες να απαιτεί πελάτες σε όλα τα πλάτη και μήκη της γης για να επιτυγχάνει. Βέβαια σε κάθε περίπτωση θα πρέπει και να λαμβάνονται υπόψη τα χαρακτηριστικά της τοπικής αγοράς.

5. Επίπεδο του εργάτη.

Χαρακτηριστικό γνώρισμα της βιομηχανικής επιχείρησης ήταν ο διαχωρισμός των εργατών σε δύο μεγάλες ομάδες: διευθυντικά στελέχη – αρχιμηχανικοί και στους εργάτες βάρδιας. Οι πρώτοι είναι εργαζόμενοι με γνώσεις, με ικανότητες και αξιώματα με κύρια απασχόληση τον σχεδιασμό των προϊόντων, την επιχειρηματική επικοινωνία, την λήψη αποφάσεων σε προβλήματα, τον σχεδιασμό των προϊόντων και τον έλεγχο. Η δεύτερη ομάδα αποτελείται από άτομα που συμμετείχαν στην παραγωγή και διανομή των αγαθών με παροχή κυρίως χειρονακτικής εργασίας υπό την επίβλεψη των πρώτων. Στο τέλος του αιώνα μας όμως η αυτοματοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας είχε ως αποτέλεσμα την μείωση του ποσοστού των εργαζομένων που ασχολιόνταν με παραδοσιακές δραστηριότητες και αύξηση του μέρους των εργαζομένων που ασχολούνται σε θέσεις με νοητικές δεξιότητες όπως μηχανικών, διευθυντών, συμβούλων, ελεγκτών, πωλητών και πληροφορικών με αποτέλεσμα ο απλός εργάτης να γίνει «συνεργάτης, φορέας γνώσης και σύμβουλος». Η ανάπτυξη, η επένδυση και η εκμετάλλευση της γνώσης κάθε εργαζόμενου αποτελεί κρίσιμο σημείο για την επιτυχία μια επιχείρησης στη εποχή της πληροφόρησης. Χαρακτηριστικό της νέας κατάστασης η ανάπτυξη νέων τεχνικών-στρατηγικών διοίκησης και οργάνωσης, συστημάτων κοστολόγησης και επιχειρηματικής αξιολόγησης όπως:

- Activity –based cost management.

- Just in time systems.
- Employee empowerment.
- Business Process Re-engineering.
- Outsourcing.
- Time based competition.
- Customer focused organization.
- Flexible organization.
- Benchmarking.

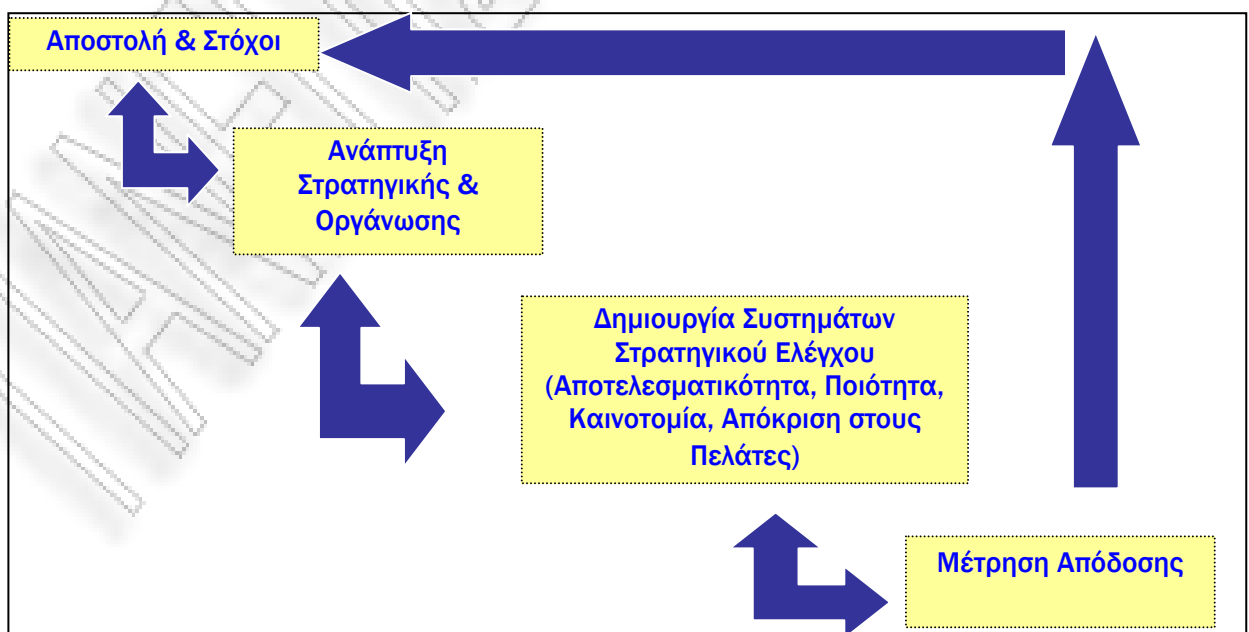
2.2 Τα χαρακτηριστικά των Συστημάτων Μέτρησης Απόδοσης

Τα συστήματα μέτρησης της επίδοσης (Performance Measurement Systems -PMS) αποτελούν εργαλεία ζωτικής σημασίας για την διοίκηση μιας επιχείρησης. Επιπλέον αποτελούν ένα μηχανισμό που αυξάνει την πιθανότητα της επιτυχούς εισαγωγής της στρατηγικής και της επίτευξης των αντικειμενικών στόχων της επιχειρηματικής οντότητας.

Μέχρι πριν από λίγα χρόνια οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις αποτέλεσαν το βασικό στοιχείο των συστημάτων μέτρησης της απόδοσης. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες (ρευστότητας, κυκλοφοριακής ταχύτητας, δανειακής επιβάρυνσης, αποδοτικότητας), ήταν τα βασικά μέσα μέτρησης της επίδοσης. Όμως οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις απεικονίζουν τα αποτελέσματα των ενεργειών της διοίκησης που έγιναν στο παρελθόν και δίνουν την τελική εικόνα της απόδοσης της επιχείρησης χωρίς να υπεισέρχονται στους παράγοντες που τη δημιούργησαν. Η αποκλειστική χρήση των χρηματοοικονομικών μετρήσεων ενέχει τον κίνδυνο να θυσιαστεί η μακροχρόνια ανάπτυξη της εταιρίας για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων οικονομικών στόχων.

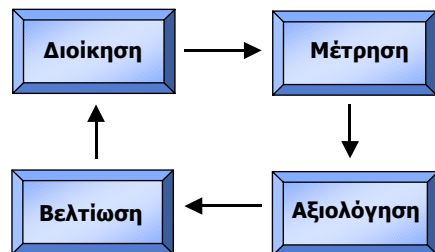
Η διοικήσεις των επιχειρήσεων προκειμένου να αντιμετωπίσει αυτές τις ελλείψεις των χρηματοοικονομικών μετρήσεων, εισήγαγε νέες συμπληρωματικές μετρήσεις οι οποίες αφορούσαν την λειτουργική επίδοση της επιχείρησης. Αυτά τα νέα συστήματα αξιολόγησης που δημιουργήθηκαν ήταν περισσότερο απλές λίστες με μετρήσεις και όχι ένα ολοκληρωμένο σύστημα με συνδεδεμένους μεταξύ τους δείκτες επίδοσης. Όμως η επιλογή διαφόρων ασύνδετων μεταξύ τους μετρήσεων δεν ήταν η λύση για την ορθή απεικόνιση της επίδοσης της επιχείρησης. Η απάντηση στο πρόβλημα της ορθής απεικόνισης της επίδοσης της επιχείρησης, δόθηκε από τους Kaplan και Norton στις αρχές της δεκαετίας του '90 με την παρουσίαση μιας νέας προσέγγισης στα συστήματα αξιολόγησης της επίδοσης των Επιχειρήσεων, την οποία ονόμασαν Balanced Scorecard – BSC (Χάρτης Απόδοσης).

Η ως άνω προσέγγισή αποτελεί μια «σταθμισμένη» ομάδα από βασικούς δείκτες επίδοσης, οι οποίοι αξιολογούν την επίδοση σε επιμέρους κρίσιμους τομείς για την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης. Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται η βηματική διαδικασία ανάπτυξης ενός συστήματος μέτρησης της απόδοσης.



Σχήμα 1: Σχεδιασμός Συστήματος Μέτρησης Απόδοσης

2.3 Σύνδεση με τα Παραδοσιακά Συστήματα Βελτίωσης της Επιχειρηματικής Ανταγωνιστικότητας



Σύμφωνα με τον Peter Drucker: «Δε μπορείς να διοικήσεις αυτό που δε μπορείς να μετρήσεις».

Συμπληρώνοντας τον ισχυρισμό αυτό του Drucker είναι φανερό ότι αν κάτι δεν υπάρχει η δυνατότητα

να μετρηθεί, αντίστοιχα δεν μπορεί να αξιολογηθεί, συνεπώς ούτε και να αναληφθούν διορθωτικές δράσεις. Είναι γεγονός πως οι έννοιες της αξιολόγησης και της βελτίωσης της επιχειρησιακής απόδοσης, έχουν απασχολήσει επανειλημμένως τον επιστημονικό και επιχειρηματικό κόσμο, αφού ο ισχυρισμός του Drucker έχει αποδειχτεί πέρα για πέρα αληθινός.

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1990 είχαν προταθεί συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης τα οποία εντάσσονται μέσα σε μια ευρύτερη φιλοσοφία διοίκησης, όπως είναι το Total Quality Management (TQM), η Διοίκηση δια Στόχων (MBO), κτλ. Τα συστήματα αυτά έχουν συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης. Όμως βασικό (και κοινό) μειονέκτημα των συστημάτων αυτών είναι το γεγονός ότι ποσοτικοποιούν μεμονωμένα και αποσπασματικά κάποια στοιχεία της επιχείρησης, που μεταβάλλουν την ανταγωνιστικότητα (π.χ η παραγωγικότητα, η απόδοση της εργασίας, η αποτελεσματικότητα της Διοίκησης, κτλ), χωρίς να αντιλαμβάνονται πλήρως το συνολικό ρόλο των στοιχείων αυτών σε όλο το πλέγμα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Επιπρόσθετα, με την εισαγωγή και χρήση αυτών των συστημάτων, η διοίκηση επικεντρωνόταν σε μετρήσεις κυρίως οικονομικών δεικτών με αποτέλεσμα:

- Τον αποκλεισμό άλλων σημαντικών παραγόντων (ικανοποίηση πελατών, ανάπτυξη καινοτόμων δραστηριοτήτων, βαθμός κατάρτισης του προσωπικού), που εμπεριέχουν εξίσου σημαντική πληροφορία για την απόδοση μιας επιχείρησης.
 - Την αποθάρρυνση ενός συνολικού και μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού ο οποίος δεν στοχεύει αποκλειστικά στη χρηματοοικονομική αποτελεσματικότητα
 - Τη μικρή προσαρμογή στις απαιτήσεις της σύγχρονης στρατηγικής οργάνωσης
 - Την έλλειψη κατανόησης και απεικόνισης του μηχανισμού αλληλεπίδρασης των αποφάσεων της διοίκησης.
 - Την ελλιπή πληροφόρηση για την εξέλιξη των μακροπρόθεσμων στόχων.
 - Τη δυσχερή επικοινωνιακή πολιτική εντός της οργανικής μονάδας.
 - Την αδυναμία ενσωμάτωσης της ικανοποίησης των αποδεκτών - πελατών στην στρατηγική.
 - Την έλλειψη δυνατότητας πρόβλεψης της συνολικής επίδρασης των δράσεων βελτίωσης της απόδοσης
 - Ανεπαρκής εξειδίκευση στόχων ανά οργανωτική μονάδα και ανά δραστηριότητα
- Επίσης, κάτω από το ίδιο πλαίσιο, τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης και βελτίωσης της απόδοσης με τις ελλείψεις που παρουσιάζουν δεν εκπληρώνουν αποτελεσματικά το ρόλο τους ως εργαλεία στρατηγικού ελέγχου, αφού δεν αντιλαμβάνονται την ισόρροπη επίδραση διάσπαρτων παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση.

2.4 Άλλα Μοντέλα Μέτρησης Απόδοσης

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται μια σειρά από συστήματα μέτρησης απόδοσης τα οποία εφαρμόζονται τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στον δημόσιο τομέα.

- **CAF**

Κατά τη διάρκεια της Αυστριακής Προεδρίας, το δεύτερο εξάμηνο του 1998 διερευνήθηκε η πιθανότητα ανάπτυξης και καθιέρωσης ενός Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (European Quality Award). Ωστόσο, η διοικητική ποικιλία, η διερευνητικότητα των αξιών των διοικητικών συστημάτων θεωρήθηκε ότι θα δημιουργούσε ανυπέρβλητα εμπόδια στην καθιέρωση ενός ανοιχτού διαγωνισμού. Για τον λόγο αυτό διατυπώθηκε μια διαφορετική πρόταση που στόχευε στην καθιέρωση ενός Ευρωπαϊκού προτύπου ποιότητας που θα μπορούσε να διαπερνά το σύνολο των δημοσίων υπηρεσιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης με στόχο την ενίσχυση της ικανότητας των δημοσίων υπηρεσιών να αυτοαξιολογούνται.

Όμως το ερώτημα που ανέφερε, αφορούσε τη διατύπωση ενός αξιόπιστου προτύπου αυτοαξιολόγησης προσαρμοσμένου στον δημόσιο τομέα. Έτσι, άρχισε το ταξίδι προς τη διοικητική τελειότητα με στόχο την ενίσχυση των συγκρίσεων μεταξύ ομοειδών δημοσίων υπηρεσιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αποτέλεσμα της όλης προσπάθειας που από τότε αναπτύχθηκε, είναι η σχεδίαση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Common Assessment Framework – CAF).

Το πρότυπο αυτό βασίζεται σε αντίστοιχα πρότυπα όπως από την EFQM και τον Spreyer και σε συνεργασία με το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης. Σημειώνεται ότι ιστορικά το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης παρουσιάστηκε στην Πρώτη Συνδιάσκεψη για την Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση που πραγματοποιήθηκε στη Λισσαβόνα τον Μάιο του 2000.

Σκοπός και χρήση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

Ο κύριος σκοπός του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης είναι η διαμόρφωση ενός απλού, άμεσα εφαρμόσιμου πλαισίου αρχών αυτοαξιολόγησης των δημοσίων υπηρεσιών στο

πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στη συνέχεια αναλυτικά εξετάζεται κάθε κριτήριο ούτως ώστε να καταστεί δυνατή η σφαιρική κατανόηση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.

Ωστόσο, η συνολική του μορφή καθιστά σαφές ότι πρόκειται για ένα πρότυπο που ενσωματώνει και συσχετίζει με λειτουργικό τρόπο σχεδόν το σύνολο των γνωστών αχών της διοικητικής επιστήμης και πρακτικής, όπως αυτές έχουν διαμορφωθεί θεωρητικά και εμπειρικά. Υπό την έννοια αυτή το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης δεν προτείνει μια νέα διοικητική θεωρία.

Στο πάνθεον των γνωστών θεωριών και προσεγγίσεων για το διοικητικό φαινόμενο δεν προστίθεται μια νέα πρόταση υπό την κυριολεκτική έννοια του όρου. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης συνιστά μια «ομπρέλα» στην οποία εντάσσονται αρχές, πορίσματα, κανονιστικές προτάσεις και αναλυτικές κατηγορίες σκέψης όπως όμως και τεχνικές διοίκησης που προέρχονται και εφαρμόζονται από τη διοικητική πρακτική.

Συνολικά όμως, η CAF αποτελεί τη συνθετική θεώρηση του τρόπου προσανατολισμού των επιχειρήσεων προς τις ανάγκες των πελατών. Το καίριο όμως ζήτημα είναι η κατανόηση της λογικής και της φιλοσοφίας που εκφράζει, η CAF. Πράγματι, εκείνο που φαίνεται ως κοινός παρανομαστής στη δόμηση του CAF, είναι η έννοια της αυτοαξιολόγησης (self-assessment).

Η έννοια αυτή είναι κεντρικής σημασίας στο πρότυπο του CAF. Ο πυρήνας του συνεκτικά αρθρωμένου αυτού συστήματος οριοθετείται από την έννοια της αυτοαξιολόγησης. Και αυτό που έχει πολλαπλή σημασία είναι η επιχειρησιακή της εφαρμογή που αναμφίβολα σηματοδοτεί πολλαπλές συνέπειες και οι οποίες σκιαγραφούν κάποιες από τις προϋποθέσεις εφαρμογής του CAF.

Παράλληλα με την εφαρμογή του CAF θα μπορούσε να καταστεί δυνατή η ανάπτυξη σε Ευρωπαϊκό επίπεδο πολιτικής ή έργων συγκριτικών επιδόσεων. Η δομή και η

διάρθρωση του CAF εκφράζεται ουσιαστικά με αντίστοιχο τρόπο και λογική που έχει ως ευρύτερα γνωστό πρότυπο τον EFQM. Το βασικό πλεονέκτημα της υιοθέτησης της λογικής αυτής είναι ότι δεν κατέστη αναγκαίο να ανακαλυφθεί κάποιο νέο πρότυπο διοίκησης ή να ανακαλυφθούν νέα διοικητικά εργαλεία, αλλά βασισμένο στη λογική των βασικών οργανωτικών λειτουργιών και διοικητικών πρακτικών που απαντούν σε όλο το φάσμα των δημοσίων υπηρεσιών διευκολύνει την εφαρμογή του.

➤ **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

Ποιότητα σημαίνει για πολλούς "να είναι ο πελάτης ή ο χρήστης των παρεχόμενων προϊόντων ή και υπηρεσιών ευχαριστημένος, καθώς έχουν ικανοποιηθεί πλήρως οι ανάγκες και απαιτήσεις του".

Ολική Ποιότητα είναι ένα σύστημα διοίκησης που έχει ως κύρια κατεύθυνση τους ανθρώπους και που έχει σκοπό τη συνεχή βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών με συνεχώς χαμηλότερο κόστος. Είναι μία συστηματική προσέγγιση που συνδέεται άρρηκτα με τη στρατηγική της επιχείρησης, του δημόσιου φορέα, κλπ. και που εφαρμόζεται στην πράξη οριζόντια σε όλα τα οργανωτικά τμήματα, εκτείνεται προς και εμπλέκει τους προμηθευτές και αγοραστές και υπερτονίζει το ρόλο της εκμάθησης και της προσαρμογής στη συνεχή αλλαγή ως προϋπόθεση και εργαλείο για την επιτυχία.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) βασίζεται στις φιλοσοφίες και θεωρίες των Deming, Juran και Feigenbaum από τη δεκαετία του 1980. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ σύμφωνα με τον Deming βασίζεται στα εξής 14 σημεία για την επίτευξη ποιότητας:

1. Συνεχής εστίαση στον σκοπό βελτίωσης προϊόντων και υπηρεσιών με στόχο να παραμείνει η επιχείρηση στην αγορά, να γίνει ανταγωνιστική και να παρέχει θέσεις εργασίας.
2. Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας της ποιότητας. Η διοίκηση πρέπει να αναλάβει τις

- υπευθυνότητες της και να ηγηθεί των αλλαγών.
3. Παύση της μεθόδου της επισκόπησης για την επίτευξη ποιότητας. Αναπλήρωση της επισκόπησης σε μαζική κλίμακα με τη δημιουργία ποιότητας στα προϊόντα από την αρχική φάση.
 4. Τερματισμός της πρακτικής της ανάθεσης εργασιών και προμηθειών με βάση την τιμή. Εναλλακτικά, ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους.
 5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών για βελτίωση της ποιότητας, της παραγωγικότητας, καθώς και τη συνεχή μείωση του κόστους.
 6. Εγκαθίδρυση εκπαίδευσης στην εργασία.
 7. Θέσπιση της ηγεσίας. Ο στόχος της ηγεσίας πρέπει να είναι η συμβολή της στην καλύτερη δουλειά τόσο των ανθρώπων όσο και των μηχανημάτων.
 8. Εξάλειψη του φόβου για να μπορούν όλοι να εργάζονται αποτελεσματικά.
 9. Εξάλειψη των "τειχών" και των "ορίων" μεταξύ οργανικών τμημάτων.
 10. Εξαφάνιση των συνθημάτων, στόχων και εξαγγελιών προς το προσωπικό για μηδενικά λάθη και νέα επίπεδα παραγωγικότητας.
 11. Εξάλειψη των προτύπων εργασίας στο εργοστάσιο και αναπλήρωση τους με ηγεσία. Εξαφάνιση της διοίκησης με στόχους και αριθμούς και αναπλήρωση της με ηγεσία.
 12. Εξάλειψη των εμποδίων που δεν επιτρέπουν στο προσωπικό να είναι υπερήφανο για την εργασία του. Η υπευθυνότητα των προϊσταμένων πρέπει να αλλάξει από αριθμούς σε ποιότητα.
 13. Θέσπιση ενός δυναμικού προγράμματος εκπαίδευσης και αυτό-βελτίωσης όλου του ανθρώπινου δυναμικού.
 14. Προσανατολισμός και προσαρμογή της εργασίας όλου του προσωπικού της επιχείρησης στην επίτευξη της μετατροπής. Η μετατροπή είναι η καθημερινή εργασία όλων.

Μέσω της ΔΟΠ, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις στοχεύουν στην ανάπτυξη των κατάλληλων διοικητικών συστημάτων και εσωτερικών διαδικασιών που οδηγούν στην παροχή ολοκληρωμένων και αναβαθμισμένων υπηρεσιών με ισόρροπη ικανοποίηση των πελατών, των εργαζομένων, των μετόχων, καθώς και του κοινωνικού συνόλου γενικότερα.

Οι κύριες αρχές της ΔΟΠ που υποστηρίζουν την εφαρμογή τέτοιων συστημάτων διοίκησης είναι:

- Έμφαση στην ποιότητα και στη συνεχή βελτίωση της.
- Εστίαση στις απαιτήσεις και ανάγκες του πελάτη.
- Έμφαση στην πρόληψη κακής ποιότητας (μείωση του κόστους διαχείρισης κακής ποιότητας).
- Συλλογή και αντικειμενική ανάλυση στοιχείων.
- Συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων.
- Διοίκηση με μικτές διαλειτουργικές ομάδες.

Οι στόχοι που επιδιώκονται από την εφαρμογή ενός συστήματος ΔΟΠ είναι:

- Αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη.
- Συνεχής βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών.
- Διασφάλιση αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας.
- Αύξηση της ικανότητας ενός οργανισμού να επιτύχει καινοτομίες, να είναι ευέλικτος στις αναγκαίες προσαρμογές και να αξιοποιεί τη νέα τεχνολογία.
- Μείωση του χρόνου εισαγωγής νέων προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών
- Βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού.

Η ΔΟΠ συνδέεται στενά με τη συνεχή προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης ενός οργανισμού και την επίτευξη της Επιχειρηματικής Αριστείας. Η επίτευξη των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων στη ΔΟΠ μετριέται και αξιολογείται ως προς τα εξής:

- Ικανοποίηση του πελάτη.
- Ικανοποίηση των ανθρώπινων πόρων.
- Κοινωνικό όφελος.
- Οικονομικά μεγέθη και μετρήσεις αποτελεσματικότητας.

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι οι εξής:

- Δέσμευση της Διοίκησης στην Ολική Ποιότητα (Αποστολή, Όραμα του οργανισμού).
- Ανάπτυξη δομημένου σχεδίου στοχοθέτησης (καθορισμός κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, δεικτών μέτρησης απόδοσης και στόχων ποιότητας στο σύνολο της επιχείρησης).
- Εφαρμογή διοίκησης κινήτρων για τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού.
- Ανάπτυξη συστήματος διοίκησης διαδικασιών και έμφαση στις λειτουργίες και όχι στις Οργανωτικές Μονάδες.
- Έμφαση στην πρόληψη και όχι στη διόρθωση (μείωση του κόστους διαχείρισης εσωτερικών, εξωτερικών αστοχιών).

Η ΔΟΠ αναφέρεται σε ένα σύστημα για τη διαχείριση της Ολικής Ποιότητας. Η ΔΟΠ αποτελεί μία προσέγγιση για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, αποτελεσματικότητας και ευελιξίας ενός φορέα, προς όφελος όλων των εμπλεκομένων. Τα σημεία εστίασης της αποτελούν ο σχεδιασμός, ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η κατανόηση της κάθε δραστηριότητας και η

αποφυγή κάθε σπαταλημένης προσπάθειας και ενέργειας μέσα στο φορέα. Στο πλαίσιο της ΔΟΠ η συνεχής βελτίωση θεωρείται αυτονόητα ως τρόπος εργασίας και λειτουργίας.

Εφαρμογή της ΔΟΠ

Τα βήματα για τη διοίκηση και βελτίωση των διαδικασιών ενός φορέα ή επιχείρησης, στο πλαίσιο της ΔΟΠ είναι τα ακόλουθα:

- Βήμα 1: Προσδιορισμός της διαδικασίας
- Βήμα 2: Ανάπτυξη μετρήσεων για την απόδοση της διαδικασίας
- Βήμα 3: Επισκόπηση της απόδοσης της διαδικασίας
- Βήμα 4: Εντοπισμός προβλημάτων
- Βήμα 5: Ανάλυση προβλημάτων
- Βήμα 6: Πραγματοποίηση αλλαγής στη διαδικασία
- Βήμα 7: Μέτρηση των αποτελεσμάτων της αλλαγής
- Βήμα 8: Επικοινωνία με τον υπεύθυνο της διαδικασίας και τον χρήστη

Οφέλη

Τα οφέλη που προκύπτουν από την υιοθέτηση της ΔΟΠ είναι μεταξύ άλλων τα εξής:

- Αυξημένη παρακίνηση (motivation) του ανθρώπινου δυναμικού.
- Μείωση λειτουργικού κόστους. Αυτό ελαχιστοποιείται καθώς οι εργαζόμενοι δεν ασχολούνται πλέον αντιμετωπίζοντας συνεχώς τα ίδια προβλήματα, επαναλαμβάνοντας εργασίες ή επικοινωνώντας με δυσαρεστημένους πελάτες - πολίτες.
- Αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας, χωρίς να απαιτείται η πρόσληψη πρόσθετου προσωπικού.
- Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών / πολιτών. Οι πελάτες του φορέα ή επιχείρησης θα είναι ικανοποιημένοι και θα επιστρέφουν για εξυπηρέτηση (αυτό είναι σημαντικό ακόμη και στο Δημόσιο τομέα, όπου σε πολλές χώρες διαφορετικοί δημόσιοι φορείς - π.χ. νοσοκομεία - ανταγωνίζονται για να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες στον κάθε πολίτη).

- Αυξημένη ανταγωνιστικότητα.
- Βάση για πιστοποίηση κατά ISO.

Συμπερασματικά πρόκειται για ιδιαίτερα χρήσιμη και αποτελεσματική αντιμετώπιση εστιασμένη στα θέματα ποιότητας. Η ΔΟΠ είναι συμπληρωματική ενός πλαισίου σαν τη BSC, μέσα από το οποίο διαμορφώνεται το όραμα, η στρατηγική και ενδεχομένως προσδιορίζονται οι διαδικασίες οι οποίες στη συνέχεια βελτιστοποιούνται μέσα από τη ΔΟΠ.

➤ **Μοντέλο Επιχειρησιακής Αριστείας EFQM**

Η Επιχειρησιακή Αριστεία συνδέεται στενά με τη συνεχή προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης μέσω της διοίκησης ολικής ποιότητας. Ειδικότερα ως Επιχειρησιακή Αριστεία ορίζεται το μοντέλο λειτουργίας μιας επιχείρησης/οργανισμού με στόχο την ταυτόχρονη ικανοποίηση της ανταγωνιστικότητας και τη βελτίωση της ποιότητας. Στο πλαίσιο ενός τέτοιου μοντέλου, η δομή ενός οργανισμού διακρίνεται στους επιχειρησιακούς - συστημικούς παράγοντες, δηλαδή τους παράγοντες που χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό ως σύστημα και αποτελούν τα μέσα (enablers) για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων του (Ηγεσία, Πολιτικές και Στρατηγική, Ανθρώπινοι Πόροι, Εξωτερικές Συνεργασίες, Εσωτερικοί Πόροι, Διαδικασίες) και στα αποτελέσματα που ο οργανισμός επιτυγχάνει.

Το EFQM είναι το πιο διαδεδομένο επιχειρησιακό πλαίσιο στην Ευρώπη και βασίζεται στην έννοια της αυτο-αξιολόγησης των Επιχειρήσεων και Οργανισμών, με βάση συγκεκριμένα κριτήρια και φιλοσοφία. Είναι ένα πλαίσιο χωρίς τυποποιημένες συνταγές (non-prescriptive framework) και αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλοί δρόμοι στην ποιότητα, την διατηρησιμότητα (sustainability) και την επιχειρηματική αριστεία (excellence).

Το EFQM έχει εφαρμοστεί από περισσότερες των 30.000 επιχειρήσεων και οργανισμών στην Ευρώπη, εκ των οποίων οι 10.000 είναι μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις. Στην Ελλάδα, 60 τουλάχιστον επιχειρήσεις και ένας δημόσιος φορέας (εκτός Αττικής) έχουν πιστοποιηθεί και το αξιοποιούν, σε ένα από τα τρία επίπεδα αριστείας.

Το EFQM συνεργάζεται αρμονικά και συμπληρωματικά με τα άλλα εργαλεία και πλαίσια, όπως BSC, Six Sigma, κλπ. Μία επιχείρηση ή οργανισμός θα πρέπει να εφαρμόσει την τεχνική της αυτο-αξιολόγησης με βάση τα 9 κριτήρια του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας και να αποδείξει, στον φορέα πιστοποίησης, ότι έχει τουλάχιστον εφαρμόσει επιτυχώς, ένα εκ των τριών προγραμμάτων βελτίωσης.

Δομή και Κριτήρια του EFQM

Η δομή του EFQM αποτελείται από εννέα κριτήρια, τα οποία αναφέρονται στις βασικές έννοιες (concepts) μίας επιχείρησης/οργανισμού και τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια σημεία που θα πρέπει να εξετάζονται κατά τη διαδικασία της αυτο-αξιολόγησης μίας οργάνωσης.

Τα πρώτα πέντε κριτήρια (ηγεσία, πολιτικές και στρατηγική, ανθρώπινο δυναμικό, συνεργασίες και πόροι και διαδικασίες) θεωρούνται ως οι παράγοντες προώθησης (enablers) που θέτουν τη βάση και ενδυναμώνουν τη λειτουργία της επιχείρησης για την επίτευξη της απόδοσης, ενώ τα επόμενα τέσσερα κριτήρια αναφέρονται στα αποτελέσματα (results) των πρώτων 5 κριτηρίων, δηλ., αποτελέσματα πελατών, ανθρώπινου δυναμικού, κοινωνίας και επιχείρησης.

Κάθε κριτήριο αναλύεται σε έναν αριθμό υπο-κριτηρίων. Για παράδειγμα για το κριτήριο "ΗΓΕΣΙΑ", τα υπο-κριτήρια είναι:

- Ο ηγέτης ως ρόλος-μοντέλο.
- Η ηγεσία βελτιώνει τα συστήματα.

- Η ηγεσία ασχολείται με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης / οργανισμού.
- Η ηγεσία παρακινεί το προσωπικό.

Η φιλοσοφία του EFQM

Οι κύριες αρχές της φιλοσοφίας του EFQM που υποστηρίζουν την εφαρμογή τέτοιων συστημάτων διοίκησης και επιχειρηματικής αριστείας είναι οι ακόλουθες:

- **Ηγεσία & Μοντελοποίηση:** Η συμπεριφορά της επιχειρησιακής ηγεσίας θέτει ένα ολοκληρωμένο και ξεκάθαρο σκοπό και δημιουργεί ένα περιβάλλον στο οποίο θα μπορούν να αριστεύουν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί.
- **Πολιτικές & Στρατηγική:** Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις / οργανισμοί διατυπώνουν πολιτικές και στρατηγική σε συνεργασία με το ανθρώπινο δυναμικό τους και αυτά (πολιτικές και στρατηγική) βασίζονται σε σχετικές, έγκαιρες και κατανοητές πληροφορίες και έρευνα.
- **Συνεχής Μάθηση & Βελτίωση:** Η επιχειρησιακή απόδοση μεγιστοποιείται με την διαχείριση και συμμετοχή στην αξιοποίηση της γνώσης εντός ενός πλαισίου συνεχούς εκμάθησης, καινοτομίας και βελτίωσης.
- **Ανάπτυξη Συνεργασιών:** Αμοιβαία ωφέλιμες σχέσεις, που βασίζονται στην εμπιστοσύνη, στην συμμετοχή της γνώσης και στη διασύνδεση τους με τις οργανώσεις των συνεργατών, είναι κρίσιμοι πόροι για οποιαδήποτε επιχείρηση / οργανισμό.
- **Διοίκηση με βάση τις Διαδικασίες και Στοιχεία:** Οι οργανισμοί και επιχειρήσεις αποδίδουν πιο αποτελεσματικά όταν όλες οι διασυνδεδεμένες δραστηριότητες διοικούνται συστηματικά και οι αποφάσεις για τρέχοντα λειτουργικά θέματα και βελτιώσεις βασίζονται σε αξιόπιστες πληροφορίες και στις προσδοκίες των stakeholders.
- **Εστίαση στον πελάτη:** Η ποιότητα εξυπηρέτησης και η διατήρηση του μεριδίου της

αγοράς επιτυγχάνονται καλύτερα μέσω της ξεκάθαρης εστίασης σε υπάρχουσες και πιθανές ανάγκες πελατών.

- **Ανάπτυξη & Εμπλοκή του Ανθρώπινου Δυναμικού:** Οι πλήρεις δυνατότητες του επιχειρησιακού ανθρώπινου δυναμικού αναπτύσσονται μέσα από τις συμμετοχικές αξίες και τη κουλτούρα εμπιστοσύνης και ενδυνάμωσης που απορρέουν από την εμπλοκή όλων.
- **Κοινωνική Υπευθυνότητα:** Τα ενδιαφέροντα επιχειρήσεων και οργανισμών και του ανθρώπινου δυναμικού τους εξυπηρετούνται καλύτερα με την υιοθέτηση της προσέγγισης της ηθικής και με την υπέρβαση των προσδοκιών και κανονισμών της ευρύτερης κοινότητας.
- **Στόχευση στα Αποτελέσματα:** Η αριστεία εξαρτάται από τη ισορροπία και ικανοποίηση των αναγκών όλων των εχόντων έννομο ενδιαφέρον (stakeholders) που περιλαμβάνουν τους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους προμηθευτές, την κοινωνία και τις χρηματοδοτικές οργανώσεις (funding organizations).

Τα τρία προγράμματα βελτίωσης του EFQM

Τα τρία προγράμματα βελτίωσης του EFQM που μπορεί να επιτύχει μία επιχείρηση / οργανισμός, τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια σημεία της επιχειρηματικής της αριστείας περιγράφονται στη συνέχεια.

- **Επίπεδο 1: Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Committed to Excellence)**
Αποδεικνύει πως μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός ξεκίνησε τον "αγώνα δρόμου" με τερματισμό την επιχειρηματική τελειότητα και πέρασε με επιτυχία το πρώτο "εμπόδιο" της Δέσμευσης.
- **Επίπεδο 2: Αναγνώριση για τη Επιχειρηματική Αριστεία (Recognized n for Excellence)**

Αποδεικνύει πως μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός είναι πολύ καλά οργανωμένος και προχωράει αμέριμνα προς την προηγμένη επιχειρηματική αριστεία.

- **Επίπεδο 3: Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award)**

Οι Finalists, οι Prize-winners και οι Award winners είναι επιχειρήσεις και οργανισμοί που εποφθαλμιούν στην κατάκτηση της καλύτερης θέσης ανάμεσα σε κορυφαίους Ευρωπαϊκούς Οργανισμούς και Επιχειρήσεις

Οι επιχειρήσεις και οργανισμοί μπορούν να υποβάλλουν αίτηση σε έναν πιστοποιημένο εταίρο του Οργανισμού που διαχειρίζεται το EFQM για το κατάλληλο επίπεδο, σύμφωνα με την εμπειρία τους στην εφαρμογή του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας και στην ανάπτυξη προγραμμάτων αειφόρου ανάπτυξης (sustainable development) και διοίκησης ολικής ποιότητας (total quality management), με βάση ένα σύνολο παραγόντων ή προ-απαιτούμενων κριτηρίων, όπως:

- Εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας (π.χ. ISO 90xx, HACCP, κλπ.)
- Λειτουργία της επιχείρησης / οργανισμού τουλάχιστον 3 έτη,
- Απασχόληση τουλάχιστον 10 εργαζομένων, σε μόνιμη βάση, κλπ.

Το EFQM υπάρχει για να βοηθήσει στην προώθηση μίας κουλτούρας διαρκούς επιχειρηματικής αριστείας. Αποτελεί ένα πολλαπλό μοντέλο μέτρησης της απόδοσης, το οποίο οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιούν για να μετρήσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους στις εννέα περιοχές που αναφέρθηκαν προηγουμένως.

Επίσης με τη χρήση της αυτο-αξιολόγησης και ενός προσεκτικά σχεδιασμένου συστήματος βαθμολόγησης (0-1000), είναι δυνατόν να μετρηθεί και να συγκριθεί κάθε τομέας της απόδοσης, από σχέσεις εργαζομένων και πελατών μέχρι την επιρροή της εταιρίας και τα επιχειρηματικά της αποτελέσματα.

Εφαρμογή του EFQM

Τα βήματα για τη διοίκηση και βελτίωση των διαδικασιών και της ποιότητας ενός οργανισμού ή επιχείρησης, στο πλαίσιο του EFQM (μέσω της αυτο-αξιολόγησης), είναι τα ακόλουθα:

- Βήμα 1: Σχεδίαση στόχων και μετρήσεων απόδοσης.
- Βήμα 2: Συμφωνία προγράμματος αναθεωρήσεων απόδοσης.
- Βήμα 3: Συλλογή στοιχείων απόδοσης και αποτελεσμάτων.
- Βήμα 4: Υπολογισμός απόδοσης και εκτίμηση κατάστασης.
- Βήμα 5: Έκδοση αποτελεσμάτων και αναθεώρηση απόδοσης.
- Βήμα 6: Προσδιορισμός προτεραιοτήτων για ενέργειες βελτίωσης.

Οφέλη

Τα βασικά οφέλη από την υιοθέτηση της φιλοσοφίας του EFQM είναι τα κάτωθι:

- Βελτίωση εσωτερικής οργάνωσης και αποτελεσματικότητας.
- Βελτίωση και εμπλουτισμός διαδικασιών.
- Υλοποίηση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων.
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Πιστοποιημένη δέσμευση στη συνεχή βελτίωση.
- Βελτίωση οικονομικών αποτελεσμάτων.
- Πανευρωπαϊκή προβολή.
- Πιστοποιητικό και λογότυπο διάκρισης από το EFQM.

Συμπεράσματα

Πρόκειται για μια πολύ αξιόλογη και αποτελεσματική προσέγγιση συνεχούς βελτίωσης της απόδοσης της επιχείρησης / οργανισμού μέσα από ένα "ταξίδι αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας, με βάση πολλαπλά επίπεδα βελτίωσης".

Το EFQM είναι συμπληρωματικό ενός πλαισίου όπως η BSC, μέσα από το οποίο διαμορφώνεται το όραμα, η στρατηγική, οι στόχοι, κλπ. και ενδεχομένως προσδιορίζονται οι διαδικασίες οι οποίες στη συνέχεια βελτιστοποιούνται μέσα από το EFQM. Η αυτο-αξιολόγηση, που είναι το κυρίαρχο συστατικό του EFQM, επιφέρει ορισμένα οφέλη όπως κατανόηση της επιχείρησης, σύγκριση με τους στόχους, προσδοκίες, κλπ., αλλά δεν συνδέεται με τη στρατηγική σε ένα ολιστικό πλαίσιο όπως το πραγματοποιεί η BSC. Χρησιμοποιείται στην Ευρώπη από χιλιάδες επιχειρήσεις και ορισμένους δημόσιους οργανισμούς για τη βελτίωση της ποιότητας, κλπ., ενώ ορισμένες εξ αυτών χρησιμοποιούν συμπληρωματικά και την BSC για θέματα στρατηγικής και συνολικής διαχείρισης της απόδοσης.

➤ **Benchmarking**

Το Benchmarking (συγκριτική προτυποποίηση) αποτελεί μια τεχνική διοίκησης, που βοηθάει στην αναζήτηση και εφαρμογή της καλύτερης πρακτικής. Το Benchmarking μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού σε όλα τα επίπεδα, στρατηγικά, λειτουργικά και διαδικαστικά.

Το Benchmarking αποτελεί ουσιαστικά μια συνεχή και συστηματική σύγκριση μιας ή και περισσότερων επιχειρησιακών στρατηγικών, λειτουργιών, διαδικασιών ή πρακτικών με αντίστοιχες πρακτικές που εφαρμόζονται από φορείς ή επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε παρόμοιους χώρους / κλάδους.

Κατά βάση υφίστανται τρεις διαφορετικές κατηγορίες / προσεγγίσεις Benchmarking:

1. Στρατηγικό Benchmarking

Η κατηγορία αυτή αναφέρεται στην σύγκριση των στρατηγικών του φορέα / επιχείρησης με αυτές των βασικών ανταγωνιστών και την αναγνώριση των βασικών αλλαγών που θα πρέπει να υιοθετηθούν από την επιχείρηση έτσι ώστε να προκύψει μια επιτυχημένη στρατηγική.

2. Benchmarking κύριων λειτουργιών (primary activities benchmarking)

Αφορά το Benchmarking των κύριων λειτουργιών του φορέα / επιχείρησης, με βασικό στόχο την μείωση του λειτουργικού κόστους, καθώς και την επίτευξη διαφοροποίησης έναντι των ανταγωνιστών.

3. Benchmarking υποστηρικτικών λειτουργιών (primary activities benchmarking)

Αναφέρεται στην ανάλυση των υποστηρικτικών λειτουργιών του φορέα / επιχείρησης (διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, πληροφοριακά συστήματα κλπ).

Διαδικασία υλοποίησης Benchmarking

Η διαδικασία υλοποίησης μιας προσπάθειας Benchmarking επιμερίζεται στα εξής στάδια:

1. Αναγνώριση της λειτουργίας που θα αναλυθεί.

Πρακτικά κάθε δραστηριότητα της οποίας η βελτίωση μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στην αύξηση της αποδοτικότητάς της ή/και στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι δυνατόν να αποτελέσει στόχο benchmarking. Αυτές είναι και οι περισσότερο δημοφιλείς. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που ενδιαφέρεται στο να διατηρήσει ανταγωνιστικό κόστος είναι λογικό να επιδιώξει να προτυποποιήσει συγκριτικά τις δραστηριότητες που αποτελούν ένα σημαντικό τμήμα του κόστους της.

2. Επιλογή επιχειρήσεων-στόχων.

Αυτό είναι συνάρτηση του είδους benchmarking που θέλει να επιλέξει η επιχείρηση. Σε περίπτωση που επιδιώκει να κάνει στρατηγικό benchmarking, αλλά και σε ορισμένες κατηγορίες λειτουργικών benchmarking, τότε μόνο επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου μπορούν να αποτελέσουν αξιόπιστη βάση σύγκρισης. Αυτό βέβαια δεν συνεπάγεται ότι απαραίτητα οι επιχειρήσεις αυτές θα είναι και άμεσοι ανταγωνιστές. Είναι πιθανόν

αυτές να δραστηριοποιούνται σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές ή να καλύπτουν διαφορετικά τμήματα της αγοράς (π.χ. τοπικές τράπεζες, επιχειρήσεις παροχής ηλεκτρισμού).

3. Συλλογή και ανάλυση των στοιχείων.

Συχνά θεωρείται ως το δυσκολότερο μέρος της όλης διαδικασίας, ιδιαίτερα αν απαιτείται πληροφόρηση για άμεσους ανταγωνιστές. Όμως δεν είναι υπερβολή να ισχυριστούμε ότι τα δεδομένα πολλές φορές είναι διαθέσιμα χωρίς να το έχουμε αντιληφθεί. Βασικές πηγές πληροφόρησης αποτελούν οι υπάλληλοι της επιχείρησης, οι πελάτες, οι προμηθευτές, αλλά και οι διανομείς των προϊόντων της επιχείρησης. Επίσης, επαγγελματικά περιοδικά, ετήσιοι απολογισμοί, σύμβουλοι επιχειρήσεων, παρουσιάσεις σε επαγγελματικές συναντήσεις μπορούν να αποβούν πολύτιμες πηγές πληροφόρησης. Πολλές επιχειρήσεις στο εξωτερικό χρησιμοποιούν μεταπτυχιακούς φοιτητές για να συλλέξουν πληροφόρηση για τον ανταγωνισμό. Αντίθετα, η μελέτη μη ανταγωνιστών αυξάνει την πιθανότητα επιτυχίας εύρεσης δεδομένων, ιδιαίτερα αν υπάρχει κάποιο αμοιβαίο όφελος από κάτι τέτοιο. Η ανάλυση των στοιχείων αποτελεί ένα άλλο κρίσιμο στάδιο διαδικασίας. Σημαντικό ρόλο παίζει όχι μόνο η ποιότητα της πληροφόρησης που συλλέγεται, αλλά και η ικανότητα της επιχείρησης να την αναλύσει σωστά πριν προχωρήσει σε συμπεράσματα και προτάσεις για εφαρμογή.

4. Θέσπιση στόχων απόδοσης.

Την ανάλυση των στοιχείων ακολουθεί η ερμηνεία των αποτελεσμάτων και η θέσπιση στόχων προς επίτευξη. Είναι σημαντικό τα αποτελέσματα του benchmarking να γίνουν ευρέως γνωστά μέσα στην επιχείρηση, να γίνουν αντικείμενο σχολείων και κριτικής από όλους, και στη συνέχεια να θεσπιστεί από κοινού ένα πρόγραμμα δράσης για βελτίωση της διαδικασίας που έχει γίνει benchmarking. Πάντα θα πρέπει να θεωρείται

ως δεδομένο ότι στόχος δεν είναι η αντιγραφή του ανταγωνισμού αλλά το ξεπέρασμά του, και αυτό θα γίνεται σαφές στους στόχους που θα θεσπιστούν.

5. Εφαρμογή των πλάνων και έλεγχος αποτελεσμάτων.

Το τελευταίο αυτό στάδιο φαίνεται να είναι το πιο απλό αλλά στην πράξη πολλά από τα προγράμματα benchmarking αποτυγχάνουν ακριβώς εδώ. Σημασία έχει η επιχείρηση να θεωρήσει το benchmarking σαν μια διαδικασία μάθησης και να είναι ανοιχτή σε αναπροσαρμογή των πλάνων της, εάν η μετέπειτα συλλεγείσα πληροφόρηση απαιτεί κάτι τέτοιο.

2.5 To Balanced Scorecard

2.3.1 Εισαγωγή

Η BSC, ένα στρατηγικό εργαλείο μέτρησης της απόδοσης, στοχεύει στο να εφοδιάσει την διοίκηση με όλους τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και να διευκολύνει την σύνδεση των επιχειρηματικών λειτουργιών με τη γενική στρατηγική της επιχείρησης. Αποτελεί το μέσο που θα μεταφράσει το όραμα σε ένα ευδιάκριτο σύνολο στόχων. Αυτοί οι στόχοι, στην συνέχεια, μεταφράζονται σε ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, το οποίο συνδέει αποτελεσματικά την στρατηγική με την υπόλοιπη επιχείρηση. Μέσω της BSC καθορίζεται το που θα πρέπει να φθάσει η επιχείρηση και πως θα διατηρηθεί στο σημείο αυτό. Όπως υπονοεί ο όρος “balance”, η BSC προσπαθεί να δημιουργήσει μια ισορροπία μεταξύ των διαφόρων παραγόντων που αφορούν την απόδοση της επιχείρησης.

Η BSC στοχεύει στο να συνδέσει τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στο βραχυπρόθεσμο μέλλον με το μακροπρόθεσμο όραμα και την στρατηγική . Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση ελέγχει και καταγράφει τις καθημερινές λειτουργίες όπως επηρεάζουν την ανάπτυξη του αύριο. Η έννοια BSC παντρεύει τρεις διαφορετικές

χρονικές διαστάσεις: το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον. Ότι κάνει η εταιρία σήμερα μπορεί να μην έχει χρηματοοικονομικό αντίκτυπο στο βραχυπρόθεσμο-μέλλον. Για το λόγο αυτό, δίνεται βαρύτητα και σε μη χρηματοοικονομικούς δείκτες. BSC δίνει στα διοικητικά στελέχη με μια ματιά σύνθετες πληροφορίες. Τους επιτρέπει να μελετούν την εταιρία μέσα από 4 διαφορετικές σκοπιές – **επιχειρηματικές απεικονίσεις** – **δίνοντας με αυτό τον τρόπο απάντηση και στις ανάλογες ερωτήσεις:**

- financial perspective (πώς μας βλέπουν οι μέτοχοι),
- customer perspective (πώς μας βλέπουν οι πελάτες),
- learning and growth perspective (πώς μπορούμε να συνεχίσουμε να βελτιωνόμαστε και να δημιουργούμε αξίες),
- internal business process perspective (σε ποιες εσωτερικές διαδικασίες πρέπει να υπερτερούμε).

Η εισαγωγή και αξιοποίηση ενός συστήματος μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης βασισμένο στη μεθοδολογία BSC είναι μια διαδικασία που εξελίσσεται δυναμικά, προσαρμόζεται συνεχώς στις απαιτήσεις τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος και μεταβάλλεται με την πάροδο του χρόνου.

2.3.2 Περιγραφή της BSC

Η BSC αποτελεί ένα σύγχρονο εργαλείο διοίκησης και βελτίωσης της επιχειρηματικής απόδοσης. Η BSC εισάγει μια **νέα φιλοσοφία** στην αξιολόγηση της απόδοσης προσδίδοντας μια στρατηγική διάσταση στη διοίκηση και στις διαδικασίες βελτίωσης της απόδοσης.

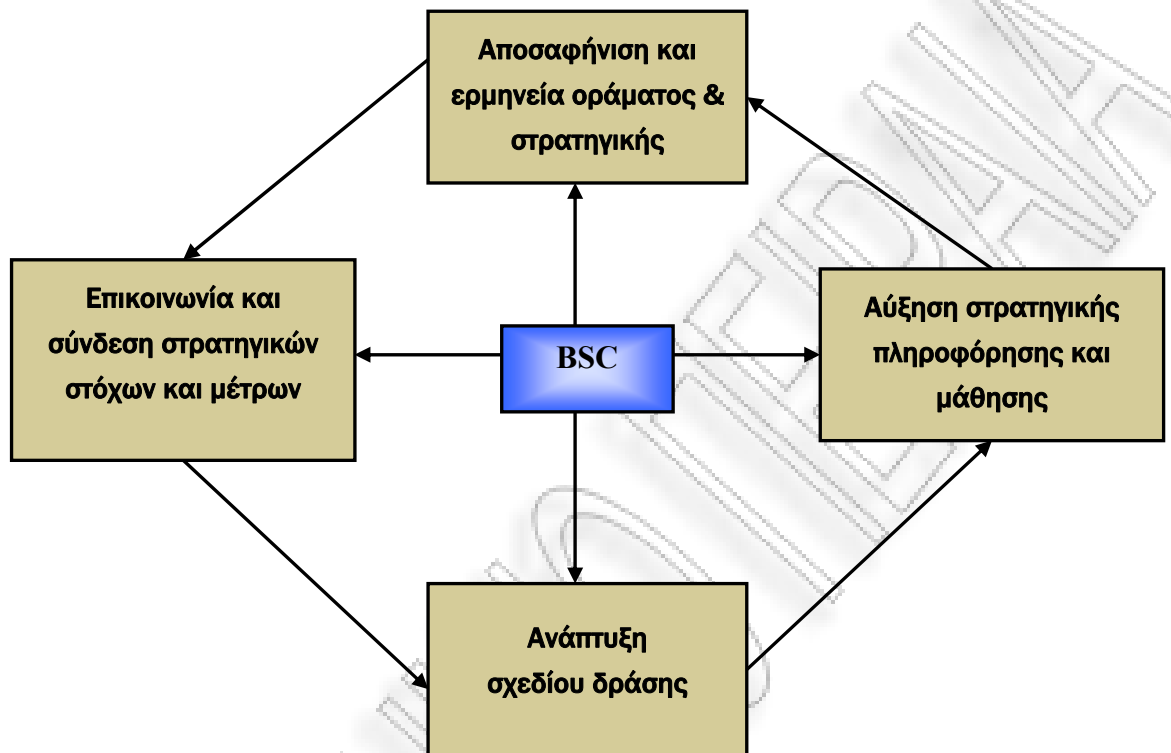
Είναι ένα στρατηγικό εργαλείο μέτρησης της απόδοσης που στοχεύει στο να εφοδιάσει την διοίκηση με όλους τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και να διευκολύνει την σύνδεση των επιχειρηματικών λειτουργιών με τη γενική στρατηγική της Επιχείρησης.

Αποτελεί το μέσο που θα μεταφράσει το όραμα σε ένα ευδιάκριτο σύνολο στόχων. Αυτοί οι στόχοι, στη συνέχεια, μεταφράζονται σε ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, το οποίο συνδέει αποτελεσματικά την στρατηγική με την υπόλοιπη Επιχείρηση. Μέσω της BSC καθορίζεται το που θα πρέπει να φθάσει η Επιχείρηση και πως θα διατηρηθεί στο σημείο αυτό.

Όπως υπονοεί ο όρος “balanced”, η BSC προσπαθεί να δημιουργήσει μια **ισορροπία** μεταξύ των διαφόρων παραγόντων που αφορούν την απόδοση της Επιχείρησης και στοχεύει στο να συνδέσει τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στο βραχυπρόθεσμο μέλλον με το μακροπρόθεσμο όραμα και την στρατηγική. Με τον τρόπο αυτό η Επιχείρηση ελέγχει και καταγράφει τις καθημερινές λειτουργίες όπως επηρεάζουν την ανάπτυξη του αύριο. Η έννοια BSC παντρεύει τρεις διαφορετικές χρονικές διαστάσεις: το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον. Ότι κάνει η Επιχείρηση σήμερα μπορεί να μην έχει χρηματοοικονομικό αντίκτυπο στο βραχυπρόθεσμο μέλλον. Για το λόγο αυτό, δίνεται βαρύτητα και σε μη χρηματοοικονομικούς δείκτες.

Η σύνδεση των ενεργειών του σήμερα με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων γίνεται μέσω τεσσάρων διαδικασιών (Σχήμα 2):

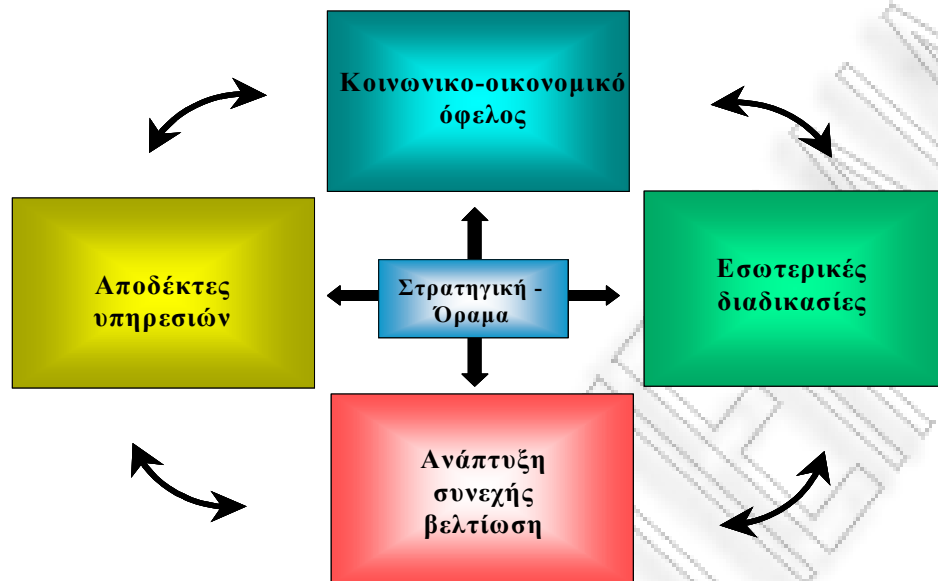
- Την αποσαφήνιση και την ερμηνεία του οράματος και της στρατηγικής.
- Την επικοινωνία και την σύνδεση των στρατηγικών σκοπών και μέτρων.
- Την ανάπτυξη σχεδίου δράσης.
- Την αύξηση της στρατηγικής επαναπληροφόρησης και της μάθησης



Σχήμα 2: Σύνδεση ενεργειών και στρατηγικών στόχων

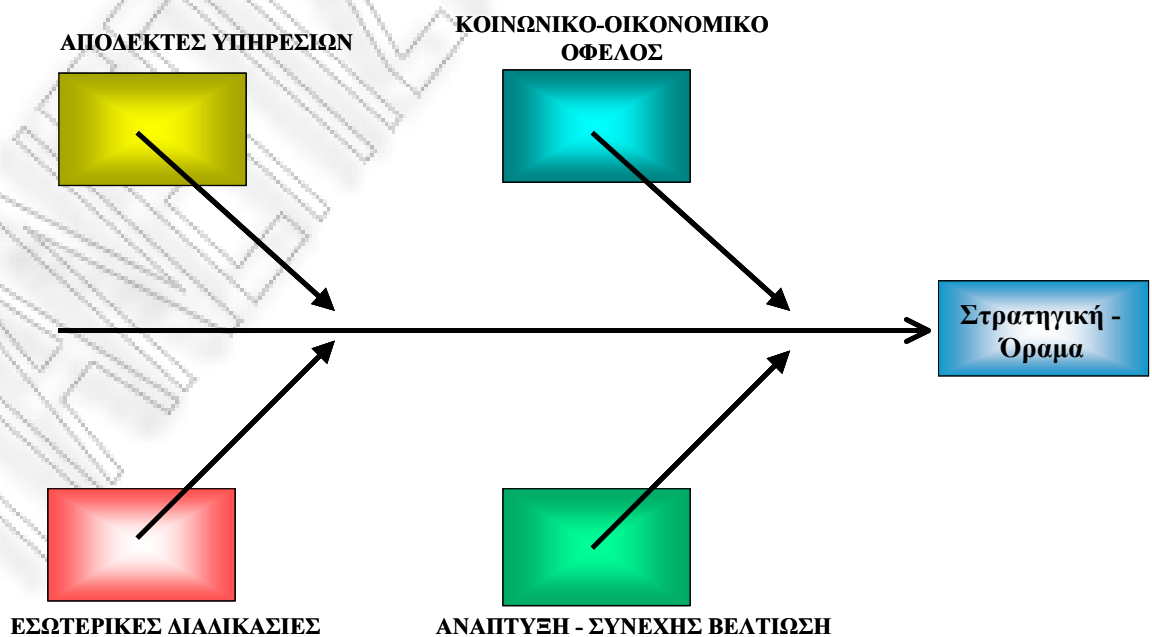
Μέσα από τη χρήση της BSC, η στρατηγική αναδεικνύεται σε κινητήριο μοχλό στην προσπάθεια της Επιχείρησης να βελτιώσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Με την εισαγωγή και αξιοποίηση ενός σύγχρονου εργαλείου διοίκησης και βελτίωσης της απόδοσης επιτυγχάνονται τα εξής καινοτομικά γνωρίσματα:

- Ενοποιημένος διοικητικός έλεγχος διάσπαρτων στοιχείων όπως:
 - πελατοκεντρικός προσανατολισμός,
 - απόδοση & συλλογικότητα,
 - έλεγχος ποιότητας,
 - υλοποίηση μακροπρόθεσμων διοικητικών στόχων.
- Ενοποιημένη συσχέτιση διάσπαρτων στοιχείων (όπως κοινωνικο-οικονομικό όφελος, εσωτερικές διαδικασίες, πελάτες, ανάπτυξη και συνεχής βελτίωση, κτλ) με στόχο την επίτευξη της συνολικής στρατηγικής (Σχήμα 3).



Σχήμα 3: Συσχέτιση διάσπαρτων στοιχείων του φορέα

- Ενοποιημένη αξιολόγηση της συμβολής διάσπαρτων στοιχείων (όπως κοινωνικο-οικονομικό όφελος, εσωτερικές διαδικασίες, πελάτες, ανάπτυξη και συνεχής βελτίωση, κτλ), στην επίτευξη της στρατηγικής και του οράματος (Σχήμα 4).

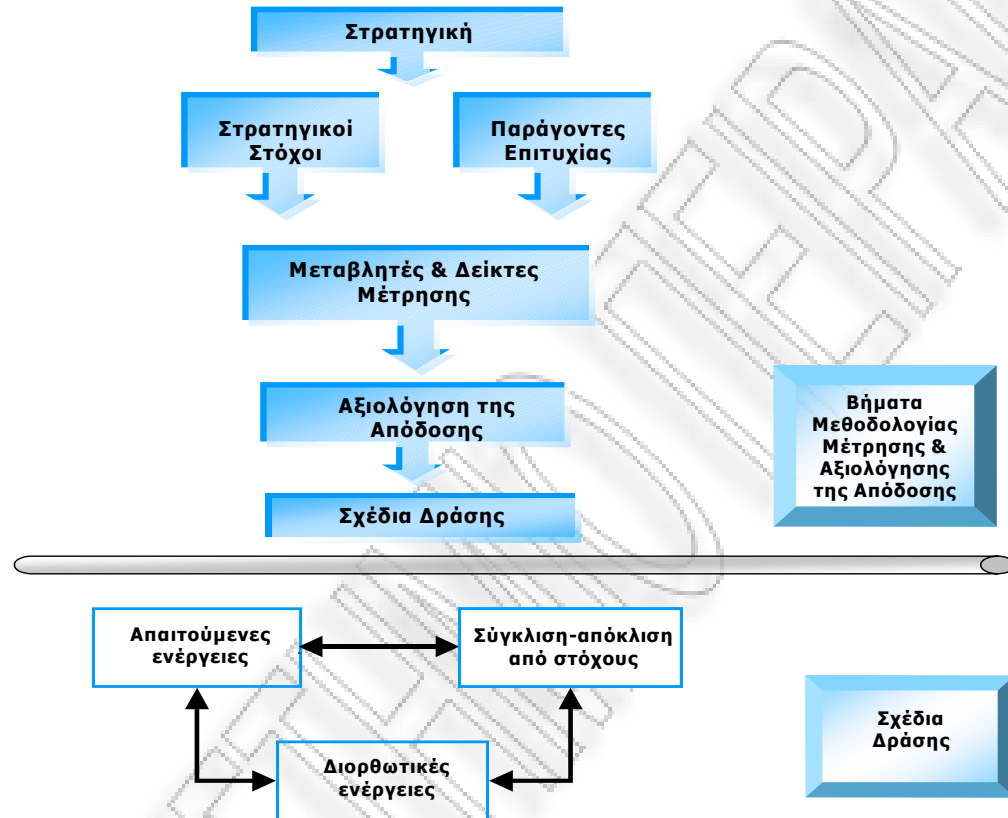


Σχήμα 4: Διάγραμμα Fishbone. Συμβολή διάσπαρτων στοιχείων στην επίτευξη του στόχου

Επιπλέον **καινοτομίες** που εισάγονται στις διαδικασίες βελτίωσης της απόδοσης περιλαμβάνουν στοιχεία όπως:

- Μετατροπή της στρατηγικής σε μετρήσιμους στόχους οι οποίοι διαχέονται και εξειδικεύονται στις οργανωτικές μονάδες της Επιχείρησης
- Ισορροπημένη σύνδεση των μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων. Με τον τρόπο αυτό η Επιχείρηση ελέγχει και καταγράφει τις καθημερινές λειτουργίες που επηρεάζουν τη μελλοντική ανάπτυξη
- Εξισορρόπηση των οικονομικών μεγεθών και των λειτουργιών καταγράφοντας την αμφίδρομη επίδραση των οικονομικών χαρακτηριστικών στη λειτουργική επάρκεια και αποτελεσματικότητα
- Ολοκληρωμένη αλληλοσυσχέτιση των προοπτικών – διαστάσεων αξιολόγησης της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας και κυριοτέρων στόχων.
- Δυναμική επανεξέταση του μοντέλου και επανατροφοδότηση του με τα αποτελέσματα
- Εμπύχωση των υπαλλήλων και ενεργή συμμετοχή τους στην εκπλήρωση της στρατηγικής
- Συνειδητοποίηση του ρόλου κάθε υπαλλήλου της Επιχείρησης
- Πλήρης συντονισμός των δραστηριοτήτων της Επιχείρησης

Αναλυτικότερα, τα βήματα υλοποίησης της BSC, παρουσιάζονται εποπτικά το Σχήμα 5.

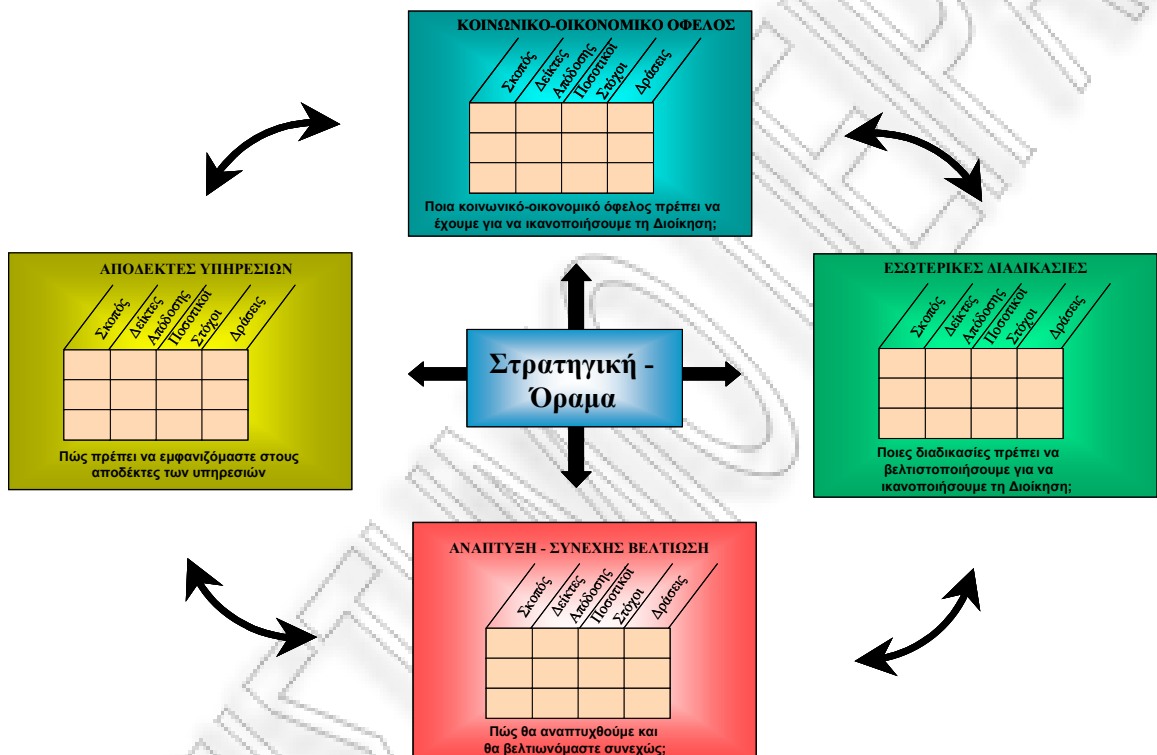


Σχήμα 5: Στάδια υλοποίησης της BSC

Τα τεχνικά χαρακτηριστικά που συνθέτουν το σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης κωδικοποιούνται σε ένα "χάρτη απόδοσης". Ο χάρτης για κάθε διάσταση ενσωματώνει τα εξής στοιχεία:

- Στρατηγικοί στόχοι.
- Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας.
- Δείκτες μέτρησης.
- Δράσεις βελτίωσης της απόδοσης.

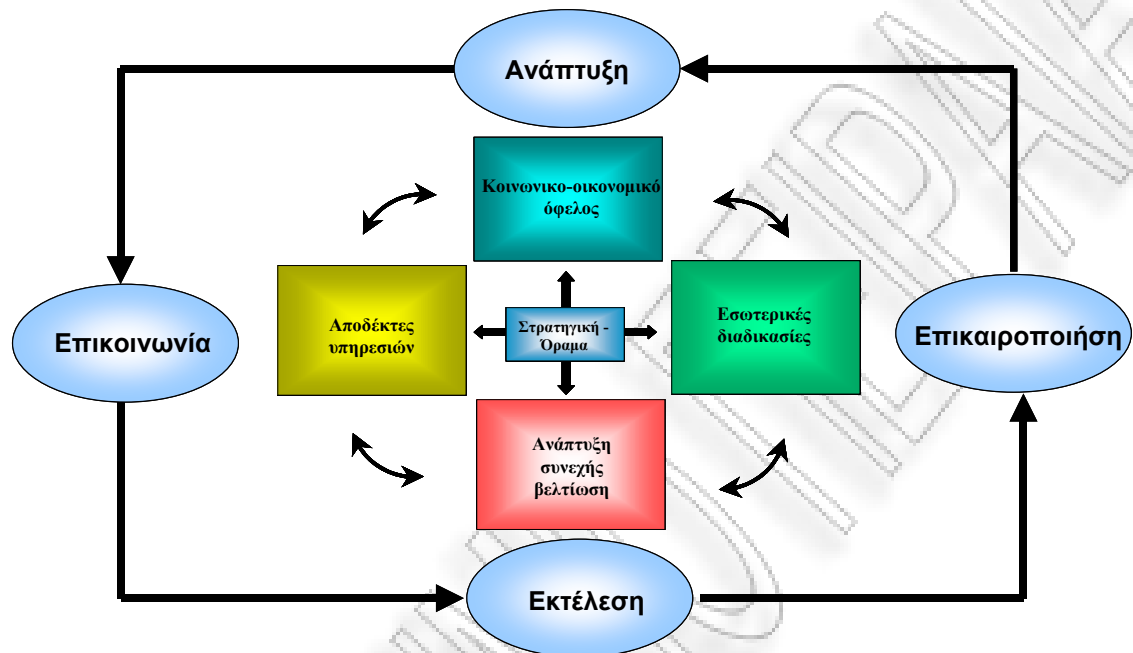
Η εποπτική αναπαράσταση του χάρτη απόδοσης των καρτών βαθμολόγησης (scorecards), στη γενική του μορφή, παρουσιάζεται στο Σχήμα 6. Ανάλογα με τη στρατηγική, το εύρος και το είδος των μετρήσεων, ο χάρτης μπορεί να τροποποιηθεί και να κωδικοποιήσει διαφορετικό βαθμό λεπτομέρειας.



Σχήμα 6: Χάρτης Απόδοσης

Η εισαγωγή και αξιοποίηση ενός συστήματος μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης βασισμένο στη μεθοδολογία BSC είναι μια διαδικασία που εξελίσσεται δυναμικά, προσαρμόζεται συνεχώς στις απαιτήσεις τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος και **μεταβάλλεται με την πάροδο του χρόνου**. Η δυναμικότητα του μεθοδολογικού εργαλείου εμπεριέχεται στην ανάγκη για συνεχή υποστήριξη της υλοποίησης του συστήματος μέσα από τη συνεχή επικαιροποίηση των τεχνικών χαρακτηριστικών της. Το Σχήμα 7 παρουσιάζει με εποπτικό τρόπο τον κύκλο ζωής του

συστήματος μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης βασισμένο στη μεθοδολογία BSC.



Σχήμα 7: Κύκλος ζωής της BSC

Η διαδικασία ανάπτυξης της BSC ολοκληρώνεται με το προσδιορισμό του τρόπου **επικοινωνίας** του συστήματος με το περιβάλλον της Επιχείρησης. Η BSC ενσωματώνεται στον πυρήνα (διοίκηση) της Επιχείρησης, υλοποιεί τις δράσεις βελτίωσης της απόδοσης στο περιβάλλον της Επιχείρησης και στη συνέχεια συλλέγει πληροφορίες από τα πληροφοριακά συστήματα της Επιχείρησης για να αξιολογήσει τα αποτελέσματα των υλοποιημένων δράσεων.

2.3.3 Οι τέσσερις Προοπτικές του Balanced Scorecard

Η BSC παρέχει στα διοικητικά στελέχη με μια ματιά σύνθετες πληροφορίες. Τους επιτρέπει να μελετούν την εταιρία μέσα από 4 διαφορετικές σκοπιές – επιχειρηματικές απεικονίσεις - δίνοντας με αυτό τον τρόπο απάντηση και στις ανάλογες ερωτήσεις:

- financial perspective (πώς μας βλέπουν οι μέτοχοι),
- customer perspective (πώς μας βλέπουν οι πελάτες),
- learning and growth perspective (πώς μπορούμε να συνεχίσουμε να βελτιωνόμαστε και να δημιουργούμε αξίες),
- internal business process perspective (σε ποιες εσωτερικές διαδικασίες πρέπει να υπερτερούμε).

Σε κάθε άποψη θέτουμε στρατηγικούς στόχους (objectives) οι οποίοι απορρέουν από το εταιρικό όραμα καθώς και κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας προκειμένου να ικανοποιηθούν οι στόχοι αυτοί (Σχήμα 8). Στη συνέχεια αναπτύσσουμε μέτρα (measures) σχετικά με τους στόχους που έχουμε θέσει και θέτουμε συγκεκριμένους στόχους (targets) για τα μέτρα αυτά. Μεταξύ των μέτρων της κάθε άποψης υπάρχει σχέση αιτίας αποτελέσματος.



Σχήμα 8: Πώς η BSC μεταφράζει τη στρατηγική σε λειτουργικούς όρους.²*

² Kaplan S. Robert and Norton P. David, 'Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System', Harvard Business Review

Η μάθηση και ανάπτυξη (learning and growth perspective) στρέφει την προσοχή της στις βάσεις της μελλοντικής επιτυχίας – τους ανθρώπους της επιχείρησης και τις υποδομές - απαιτώντας τις ανάλογες επενδύσεις. Στόχος είναι η ανάπτυξη ενός οργανισμού που πραγματικά μαθαίνει, στηρίζει την επιτυχία της προοπτικής εσωτερικές διαδικασίες (internal business process perspective). Η προοπτική αυτή δίνει έμφαση στην απόδοση των εσωτερικών διαδικασιών που είναι σημαντικές στη λειτουργία της επιχείρησης. Η βελτίωση των εσωτερικών λειτουργιών είναι το κλειδί της χρηματοοικονομικής επιτυχίας στο μέλλον. Παρ' όλα αυτά, για να μεταφραστούν οι καλύτερες λειτουργίες σε χρηματοοικονομική επιτυχία, πρέπει πρώτα να ικανοποιηθούν οι πελάτες (customer perspective). Η προοπτική των πελατών βλέπει την επιχείρηση μέσα από τα μάτια του πελάτη, έτσι ώστε ο οργανισμός να εστιάζει την προσοχή του στις ανάγκες και την ικανοποίησή του. Τέλος, η χρηματοοικονομική προοπτική (financial perspective) μετρά τα τελικά αποτελέσματα, που η επιχείρηση παρέχει στους μετόχους της. Μαζί αυτές οι τέσσερις προοπτικές, παρέχουν μία ισορροπημένη άποψη της παρούσας και μελλοντικής απόδοσης της επιχείρησης.

Για να εγκαταστήσει την BSC η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει τα στρατηγικά μέτρα που θα χρησιμοποιήσει για τις τέσσερις απόψεις και που θα οδηγήσουν στον καθορισμό και την ολοκλήρωση της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Στην συνέχεια παρουσιάζονται με αναλυτικό τρόπο οι τέσσερις διαστάσεις της BSC.

I. Η Πελατειακή Πτυχή (Customer Perspective)

Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, στην σημερινή ανταγωνιστική εποχή, εστιάζει την αποστολή του στην ικανοποίηση των πελατών τους. Για τον λόγο αυτό χρειάζονται μετρήσεις που να απεικονίζουν τα βασικά σημεία που ενδιαφέρουν τους πελάτες τους.

Αυτές συνήθως είναι τα εξής :

✓ ο χρόνος,

Η έννοια του χρόνου αφορά, είτε το διάστημα που απαιτείται για να εισαχθεί ένα νέο προϊόν, το οποίο θα ικανοποιεί τις ανάγκες του καταναλωτή, είτε, για ήδη υπάρχοντα προϊόντα τον χρόνο που μεσολαβεί από την παραγγελία έως την παράδοση του προϊόντος.

✓ **η απόδοση,**

Η **απόδοση** αφορά κατά πόσο το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία συνεισφέρει στην δημιουργία αξίας για τον πελάτη.

✓ **η ποιότητα**

Η **έννοια της ποιότητας** αφορά το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων, καθώς και την έγκαιρη και ακριβή παράδοση του προϊόντος.

✓ **το κόστος³.**

Η **έννοια του κόστους**, αφορά τη τιμή που είναι διατεθειμένος να πληρώσει ο πελάτης, για έναν επιτυχημένο συνδυασμό όλων των παραπάνω στοιχείων.

Οι επιχειρήσεις κατά την εφαρμογή του BSC πρέπει να θέσουν συγκεκριμένους στόχους για τα τέσσερα σημεία που ενδιαφέρουν τον πελάτη και στη συνέχεια να μεταφράσουν τους στόχους αυτούς σε συγκεκριμένες μετρήσεις. Με τον τρόπο αυτό εξαναγκάζονται να εξετάσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους από την σκοπιά των πελατών, η οποία κάποιες φορές μπορεί να είναι διαφορετική από αυτή που πιστεύει η προβλέπει η διοίκηση. Η εισαγωγή λοιπόν της πελατειακής πτυχής στο BSC βοηθά στην αποσαφήνιση των αναγκών του πελάτη και στην όσο το δυνατό καλύτερη ικανοποίησή τους. **Στο πλαίσιο αυτής της πτυχής χρησιμοποιούνται δείκτες όπως το επίπεδο των υπηρεσιών, ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών, ο αριθμός των παραπόνων κλπ.**

³ Kaplan and Norton 1992.

II. Η Πτυχή των Εσωτερικών Διεργασιών (Internal Process Perspective)

Οι μετρήσεις που βασίζονται στην ικανοποίηση του πελάτη είναι σημαντικές αλλά πρέπει να οδηγήσουν σε ενέργειες στο εσωτερικό της επιχείρησης, ώστε να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες των πελατών (Germain 2000). Συνέπεια αυτών συγκεκριμενοποιούνται τα πραγματικά και δυνητικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, η τεχνολογία που απαιτείται για να υλοποιηθούν και εισάγονται οι αντίστοιχες μετρήσεις για την παρακολούθησή τους όπως πχ η παραγωγικότητα, ο χρόνος παραγωγής, το κόστος κ.α.. Επειδή συνήθως η παραγωγή λαμβάνει χώρα σε διαφορετικά τμήματα και επίπεδα, είναι απαραίτητο οι συνολικές μετρήσεις να μπορούν να αναλυθούν στο κάθε ένα από αυτά ώστε να εντοπίζονται τόσο οι καλές επιδόσεις όσο και τα προβλήματα. Στον τομέα αυτό ανεκτίμητη είναι η συμβολή των σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων τα οποία είναι σε θέση να συνθέσουν ή να αναλύσουν τις πληροφορίες για όλες τις ενέργειες στο εσωτερικό της επιχείρησης (Silk 1998). Αντίθετα, αν το πληροφορικό σύστημα είναι ανεπαρκές, μπορεί να αποτελέσει την αχίλλειο πτέρνα, του εγχειρήματος της εισαγωγής του BSC στην επιχείρηση (Gaiss 1998).

Στο πλαίσιο αυτής της πτυχής χρησιμοποιούνται δείκτες όπως ο βαθμός παραγωγικότητας, ο κύκλος ζωής του προϊόντος, το ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων κ.α.

III. Η Πτυχή Καινοτομίας και Μάθησης (Learning and Growth Perspective)

Οι προηγούμενες δύο πτυχές, ορίζουν τις πιο σημαντικές παραμέτρους για την κερδοφορία της επιχείρησης, στις παρούσες συνθήκες και απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Όμως τα δεδομένα και οι στόχοι συνεχώς μεταβάλλονται και πρέπει η επιχείρηση να είναι σε θέση όχι μόνο να αναγνωρίζει και ανταποκρίνεται στις αλλαγές αλλά ακόμη περισσότερο να τις προβλέπει ή να τις δημιουργεί. Η ικανότητα αυτή

αποτελεί το θεμέλιο για την μελλοντική της ανάπτυξη και ευημερία (Kaplan and Norton 1992).

Οι χρησιμοποιούμενοι δείκτες στο πλαίσιο αυτής της πτυχής, είναι το διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης, οι καινοτομίες που εισάγει, η εκπαίδευση και η αναβάθμιση του προσωπικού της κ.α.

IV. Η Χρηματοοικονομική Πτυχή (Financial Perspective)

Η εισαγωγή και η εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης έχει ως πρωταρχικό στόχο την αύξηση των κερδών της και τη μεγιστοποίηση της αξίας της. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι μπορούν να συνοψισθούν σε τρεις λέξεις: επιβίωση, επιτυχία, απόδοση. **Η επιβίωση** επιτυγχάνεται με σωστή παρακολούθηση των ταμειακών ροών της επιχείρησης, **η ανάπτυξη** από την άνοδο των πωλήσεων, και **η απόδοση** από την αύξηση της τιμής της μετοχής και του ROE. Οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις έχουν δεχθεί σημαντική κριτική τα τελευταία χρόνια, για κατασκευασμένες ανακρίβειες, απεικόνιση του παρελθόντος και αδυναμία εκτίμησης των παραγόντων που προσθέτουν αξία στην επιχείρηση. Πολλοί θεωρούν ότι η χρηματοοικονομική επίδοση είναι απλώς το αποτέλεσμα της ορθής λειτουργίας της επιχείρησης και ως εκ τούτου αν εστιάσουμε το ενδιαφέρον στις λειτουργικές μετρήσεις, τα θετικά οικονομικά μεγέθη θα ακολουθήσουν. Αυτού του είδους η κριτική είναι ανακριβής για δύο λόγους. Καταρχήν η σχέση μεταξύ της βελτιωμένης λειτουργικής απόδοσης και τις οικονομικής επιτυχίας είναι ασταθής και αβέβαιη. Ένα σωστά σχεδιασμένο σύστημα οικονομικού ελέγχου ενισχύει παρά υπονομεύει ένα πρόγραμμα διοίκησης ολικής ποιότητας, γιατί εξασφαλίζει τους αναγκαίους πόρους για την υλοποίησή του. Τα χρηματοοικονομικά μεγέθη υπενθυμίζουν στη διοίκηση ότι η βελτίωση παραγόντων όπως η ποιότητα, οι χρόνοι απόκρισης, η παραγωγικότητα, οι καινοτομίες, ωφελούν την

επιχείρηση μόνο όταν μεταφράζονται σε αύξηση των πωλήσεων και της αξίας των μετοχών, μείωση του λειτουργικού κόστους και αύξηση του ROI⁴.

Οι δείκτες που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο αυτής της πτυχής είναι οι κλασικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες όπως οι αριθμοδείκτες ρευστότητας, κυκλοφοριακής ταχύτητας, δανειακής επιβάρυνσης και αποδοτικότητας ROI, ROE, shareholder value (SV) κλπ.

2.3.4 ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΤΕΣΣΑΡΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΠΡΟΟΠΤΙΚΩΝ – Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι τέσσερις πτυχές, που περιγράφηκαν στην προηγούμενη ενότητα, δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Αντίθετα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με σχέσεις αιτίου – αποτελέσματος, και τελικά οδηγούν στην χρηματοοικονομική πτυχή της επίδοσης της επιχείρησης. Ο προσδιορισμός των συσχετισμών αυτών είναι εξαιρετικά σημαντικός, για την ορθή οργάνωση του BSC.

Ο ακριβής προσδιορισμός των σχέσεων εξάρτησης μεταξύ των τεσσάρων πτυχών του BSC, για να γίνει εφικτός, απαιτεί την εισαγωγή της έννοιας του στρατηγικού χάρτη της επιχείρησης (Kaplan and Norton 2000, 2001a). Ο **στρατηγικός χάρτης** (strategy map) είναι μια σχηματική διάταξη που απεικονίζει τις βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης ταξινομημένες στις τέσσερις βασικές πτυχές του BSC και τους τρόπους με τους οποίους συνδυάζονται μεταξύ τους ώστε να συνεισφέρουν στο τελικό οικονομικό αποτέλεσμα της επιχείρησης. Ο στρατηγικός χάρτης απεικονίζει την αλυσίδα αιτίου-αποτελέσματος κατά την οποία συγκεκριμένες βελτιώσεις σε ένα τομέα της επιχείρησης, μπορούν να δώσουν επιθυμητά αποτελέσματα σε κάποιον άλλο. Για παράδειγμα, η βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων, οδηγεί σε καλύτερη

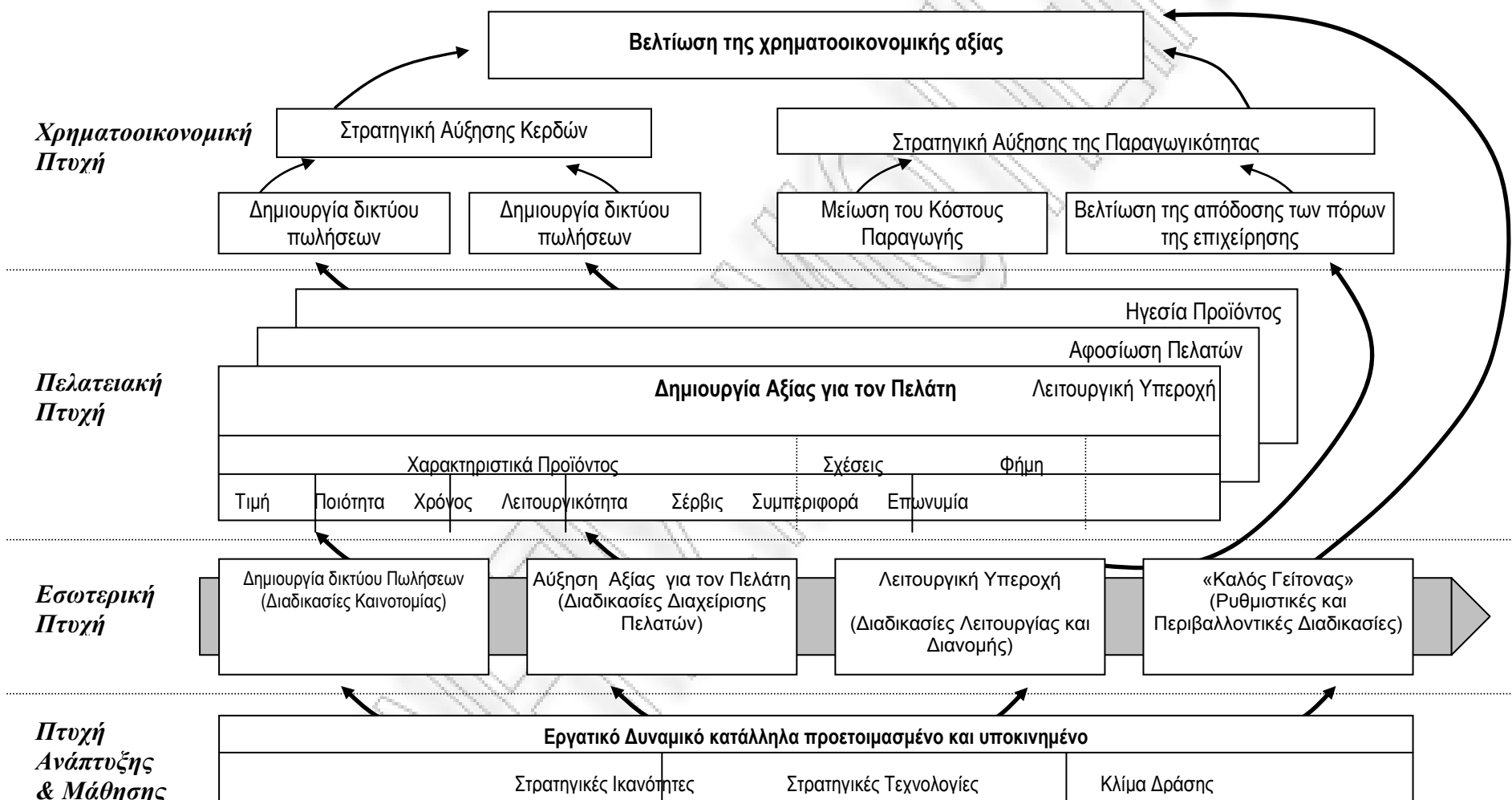
⁴ Kaplan and Norton 1992, 1996b

ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η οποία έχει ως συνέπεια την ύπαρξη «αφοσιωμένων» πελατών, με συνακόλουθη αύξηση των πωλήσεων και των εσόδων.

Ο στρατηγικός χάρτης υπό μια πιο ευρεία έννοια, δείχνει πώς μια επιχείρηση μπορεί να μετατρέψει τους πόρους της, συμπεριλαμβανομένων και των μη ποσοτικών μεγεθών όπως το διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης, την άυλη αξία της επιχείρησης (φήμη-πελατεία) κ.α. σε μετρήσιμα οικονομικά αποτελέσματα.

Στον Πίνακα 1 στη σελίδα που ακολουθεί απεικονίζεται ένας τέτοιος στρατηγικός χάρτης. Ο στρατηγικός χάρτης δημιουργείται ξεκινώντας από τον ορισμό του σκοπού της επιχείρησης και διερευνώντας τους τρόπους που οδηγούν στην επίτευξή του. Τα στελέχη της διοίκησης πρέπει καταρχήν να επαναπροσδιορίσουν τη δήλωση αποστολής, τον σκοπό ύπαρξης και τις θεμελιώδεις αξίες της επιχείρησης. Με βάση αυτά αναπτύσσουν το στρατηγικό όραμα της επιχείρησης - ή αλλιώς που θέλει να φθάσει αυτή. Το όραμα αυτό δίνει ένα πλαίσιο προσδιορισμού των γενικών στόχων της επιχείρησης. Το επόμενο βήμα είναι να καθορισθούν τα λογικά βήματα που θα οδηγήσουν στην υλοποίησή του.

Πίνακας 1 Στρατηγικός Χάρτης του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Kaplan and Norton 2001a)



Όπως ήδη έχουμε αναφέρει, όλες οι ενέργειες της επιχείρησης οδηγούν τελικά στην επίτευξη των οικονομικών της αποτελεσμάτων. Άρα η **χρηματοοικονομική πτυχή** θα πρέπει να βρίσκεται στην κορυφή του στρατηγικού χάρτη (Πίνακας 1.), δεδομένου ότι ξεκινούμε από το τέλος προς την αρχή. Υπάρχουν δύο πολιτικές που οδηγούν στην βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων : η αύξηση των εσόδων και η βελτίωση της παραγωγικότητας. Η πρώτη επιτυγχάνεται είτε με αύξηση των εσόδων από τις πωλήσεις, δημιουργώντας νέες αγορές, νέα προϊόντα και νέους πελάτες, είτε με επέκταση των σχέσεων με τους υπάρχοντες πελάτες με την προώθηση των σταυροειδών πωλήσεων.

Η παραγωγικότητα μπορεί να αυξηθεί με δύο επίσης τρόπους :

- ✓ με τη βελτίωση της δομής κόστους της επιχείρησης, ελαττώνοντας τα έμμεσα και άμεσα έξοδα,
- ✓ με την αύξηση της αποδοτικότητας των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης.

Η πολιτική που αφορά γενικά την βελτίωση της παραγωγικότητας αποδίδει καρπούς πιο γρήγορα από την πολιτική ανάπτυξης. Όμως ένας από τους πιο σημαντικούς ρόλους του στρατηγικού χάρτη είναι να εντοπίσει τις δυνατότητες βελτίωσης των οικονομικών αποτελεσμάτων μέσω της αύξησης των εσόδων και όχι μέσω της μείωσης του κόστους παραγωγής. Συνδυάζοντας τις δύο πολιτικές στον χάρτη εξασφαλίζεται ότι οι μειώσεις του κόστους δεν θα στραγγαλίσουν τις ευκαιρίες της επιχείρησης για περαιτέρω ανάπτυξη μέσω των πελατών της.

Ο πυρήνας κάθε επιχειρησιακής στρατηγικής είναι η αξία που προσδίδεται στο προϊόν της από τον πελάτη (**πελατειακή πτυχή**). Η αξία αυτή συγκροτείται από την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, την ανταπόκρισή του στις ανάγκες του πελάτη, και το κύρος της επιχείρησης που το παράγει. Η αξία αυτή καθορίζει τους παράγοντες που διαφοροποιούν το προϊόν από τον ανταγωνισμό ώστε να προσελκύσει και να

διατηρήσει τους πελάτες της αγοράς-στόχου της επιχείρησης. Η αξία αυτή δημιουργείται από τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις:

- ✓ λειτουργική υπεροχή (operational excellence π.χ. Dell)
- ✓ στενή σχέση με τον πελάτη (customer intimacy πχ Nokia)
- ✓ ηγεσία στο προϊόν (product leadership π.χ. Intell- Sony).

Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να διαπρέψουν σε μία από αυτές τις τρεις προσεγγίσεις που δημιουργούν αξία για τον πελάτη και να διατηρήσουν ένα αποδεκτό επίπεδο στις άλλες δύο. Με τον τρόπο αυτό γνωρίζουν πως θα διαθέσουν τα κεφάλαιά τους και σε ποιες ομάδες πελατών θα εστιάσουν την προσοχή τους. Ενδεικτικά οι επιχειρήσεις που εστιάζονται στην λειτουργική υπεροχή υιοθετούν ανταγωνιστική τιμολόγηση, γρήγορη και ορθή παράδοση και αποδεκτό επίπεδο ποιότητας του προϊόντος. Στην περίπτωση της προσέγγισης που επιζητά στενή σχέση με τον πελάτη το μεγαλύτερο βάρος δίνεται στο επίπεδο παροχής υπηρεσιών πριν και μετά την πώληση και στην πληρότητα των προσφερόμενων επιλογών. Τέλος όταν επιζητείται η ηγεσία στο προϊόν, η έμφαση δίνεται στη συνεχή τελειοποίηση της απόδοσης και των χαρακτηριστικών του, ώστε να υπερέχει πάντα του ανταγωνισμού.

Η επιχείρηση εφόσον δημιουργήσει μια σαφή εικόνα για τις χρηματοοικονομικές και πελατειακές πτυχές της, στη συνέχεια μπορεί να προσδιορίσει τους τρόπους ώστε να τις υλοποιήσει. Οι τρόποι αυτοί είναι το αντικείμενο της εσωτερικής πτυχής του BSC. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι η εισαγωγή καινοτομιών συμβάλλει στην αύξηση του μεριδίου αγοράς, τη βελτίωση της γραμμής παραγωγής, και τη μείωση του κύκλου ζωής των προϊόντων συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητάς της, όπως επίσης και οι επιτυχείς συνεργασίες με προμηθευτές, κανάλια διανομών κ.τ.λ.

Η βάση κάθε στρατηγικού χάρτη, θα πρέπει να τονισθεί, είναι η πτυχή της μάθησης και ανάπτυξης, η οποία ορίζει τις βασικές ικανότητες, και τεχνολογίες που απαιτούνται για

να στηρίζουν την επιχειρησιακή στρατηγική. Παρόλο που οι διοικήσεις γενικά αναγνωρίζουν την σημασία της πτυχής αυτής, συνήθως υπάρχει δυσκολία στον προσδιορισμό των μεθόδων υλοποίησής της, διότι αφορούν κυρίως μη μετρήσιμα—άλλα μεγέθη, όπως το διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης, η τεχνογνωσία, η ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές κ.τ.λ.

2.3.5 Πλεονεκτήματα της BSC

Με την εισαγωγή και αξιοποίηση της BSC, ενός σύγχρονου εργαλείου διοίκησης και βελτίωσης της απόδοσης, επιτυγχάνονται τα εξής καινοτομικά γνωρίσματα:

- Τίθενται και απαντώνται μεταξύ άλλων τα εξής καίρια ερωτήματα:
 - Ποιοι στρατηγικοί στόχοι έχουν επιτευχθεί;
 - Πως μας αντιμετωπίζουν οι αποδέκτες των υπηρεσιών μας;
 - Ποιες διαδικασίες πρέπει να βελτιωθούν; Πως;
 - Πως αναπτύσσεται η επιχείρηση ή ο φορέας μας για το μέλλον;
- Η στρατηγική επικοινωνείται σε όλα τα επίπεδα, δημιουργείται κοινή άποψη για τις ανάγκες της επιχείρησης/φορέα και το προσωπικό ευθυγραμμίζεται με τους στόχους της επιχείρησης/φορέα.
- Η στρατηγική μεταφράζεται σε λειτουργικές απαιτήσεις και απαιτούμενες δράσεις
- Η στρατηγική μετατρέπεται σε μετρήσιμους στόχους, οι οποίοι διαχέονται και εξειδικεύονται σε όλα τα επίπεδα και οργανωτικές ομάδες
- Συνδέονται με ισορροπημένο τρόπο οι μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση ή ο φορέας ελέγχει και καταγράφει τις καθημερινές λειτουργίες όπως επηρεάζουν τη μελλοντική ανάπτυξή της
- Οι πόροι κατανέμονται με βάση αντικειμενικά κριτήρια
- Υφίσταται η δυνατότητα δοκιμών με εναλλακτικά σενάρια

- Ο εντοπισμός των σημείων που απαιτούν βελτιωτικές παρεμβάσεις γίνεται ευκολότερος
- Γίνεται διαθέσιμο ένα συστηματικό πλαίσιο για ιεραρχική λογοδοσία
- Ο διοικητικός έλεγχος διάσπαρτων στοιχείων όπως πελατοκεντρικός προσανατολισμός, απόδοση και συλλογικότητα, έλεγχος ποιότητας, υλοποίηση μακροπρόθεσμων διοικητικών στόχων κ.λπ., ενοποιείται
- Εξισορροπούνται τα οικονομικά μεγέθη και οι λειτουργίες μέσα από την καταγραφή και παρακολούθηση της αμφίδρομης επίδρασης των οικονομικών χαρακτηριστικών στη λειτουργική επάρκεια και αποτελεσματικότητα.
- Εξαλείφεται το χάσμα μεταξύ στρατηγικής και επιχειρησιακής λειτουργίας, καθώς όλες οι λειτουργίες ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους
- Εστιάζεται η προσοχή στις σχέσεις αιτίου-αιτιατού
- Επιτυγχάνεται πλήρης συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης / φορέα.

2.3.6 Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας της Business Balanced Scorecard

Η BSC είναι ένα στρατηγικό εργαλείο διοικητικού ελέγχου που έχει τη δυνατότητα να συντονίζει ολόκληρη την επιχείρηση προς την κατεύθυνση της υλοποίησης του οράματος της. Για να είναι κάτι τέτοιο, όμως, εφικτό πρέπει να διασφαλιστούν οι ακόλουθες προϋποθέσεις επιτυχούς υλοποίησης:

- Δέσμευση της ηγεσίας και όλου του προσωπικού στις απαιτήσεις της BSC

Για την εφαρμογή του συγκεκριμένου εργαλείου, επιβάλλεται η λειτουργία προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας, με τη συμμετοχή της Διοίκησης, που θα συντελέσουν στην δημιουργία μιας ενιαίας φιλοσοφίας και κουλτούρας. Η ισχυρή ηγεσία είναι το βασικό συστατικό στη δημιουργία ενός θετικού οργανωτικού κλίματος που περιθάλπει βελτιώσεις στην απόδοση. Οι υπάλληλοι πρέπει να

συνειδητοποιήσουν ποιος είναι ο ακριβής ρόλος τους στον Οργανισμό και πως συνδέεται η προσωπική τους εργασία με το στρατηγικό όραμα της επιχείρησης.

- Εξάλειψη των οργανωτικών εμποδίων.

Για να ξεπεραστούν ανεπιθύμητοι φόβοι για τα αποτελέσματα από την μέτρηση και βελτίωση της απόδοσης, είναι απαραίτητο να γίνει κατανοητή από όλο το προσωπικό η χρησιμότητα της BSC, τόσο για την βελτίωση της αποδοτικότητας του οργανισμού, όσο και για τη μέτρηση της ατομικής απόδοσης.

- Ανάπτυξη κατανοητών και ρεαλιστικών οργανωτικών στόχων.

Οι στόχοι θα πρέπει να είναι κατανοητοί και συγκεκριμένοι και να κοινοποιούνται σε όλο τον οργανισμό. Για να έχουν νόημα, θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι και να συνοδεύονται από ρεαλιστικά χρονοδιαγράμματα για την επίτευξή τους.

- Παροχή κατάρτισης στις τεχνικές βελτίωσης.

Η κατάρτιση θα πρέπει να παρέχεται στο κατάλληλο προσωπικό, ώστε να το βοηθήσει να βελτιώσει τις επιχειρησιακές διαδικασίες. Ο σκοπός της κατάρτισης περιλαμβάνει την ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζόμενων στο να προσαρμοστούν στις επιχειρηματικές αλλαγές και στα νέα προγράμματα που εφαρμόζονται, καθώς επίσης και στη δημιουργία ομάδων βελτίωσης (improvement teams), για την επίτευξη της ομαδικής προσπάθειας για τη βελτίωση των λειτουργιών του οργανισμού.

- Αναγνώριση και ανταμοιβή των προσπαθειών του προσωπικού για βελτίωση.

Τα συστήματα επιβράβευσης του προσωπικού ενθαρρύνουν περισσότερο τις προσπάθειες για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και σκοπών.

2.6 Μεθοδολογία Εφαρμογής Της BSC

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η εφαρμογή ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης έχει ως σκοπό την επιτυχή και αποτελεσματική λειτουργία της μέτρησης απόδοσης στη

συγκεκριμένη επιχείρηση ή οργανισμό. Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα στάδια εφαρμογής της BSC σε μια επιχείρηση.

2.4.1 Στάδια Εφαρμογής

Η μεθοδολογία που μπορεί να εφαρμοστεί για το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την εφαρμογή ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης αποτελείται από τις εξής φάσεις:

ΦΑΣΗ Α: Ανάλυση (Analysis)

Ο σκοπός της Φάσης Α, είναι να διαγνώσει την ετοιμότητα της επιχείρησης σχετικά με τα θέματα απόδοσης, να την προετοιμάσει με στοιχεία για την προσπάθεια και τους πόρους που χρειάζονται για τη βελτίωση της απόδοσης της και να σχεδιάσει τα επόμενα βήματα υλοποίησης του συστήματος μέτρησης απόδοσης.

Η φάση της Ανάλυσης περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

Βήμα 1: Ανάπτυξη σχεδίου υλοποίησης (implementation plan)

Ο σκοπός αυτού του βήματος είναι να αναπτυχθεί, από την *ειδική ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού απόδοσης* της επιχείρησης, το πρώτο συνοπτικό σχέδιο υλοποίησης του έργου της απόδοσης, το οποίο περιλαμβάνει ενδεικτικά τα εξής:

- Το σχέδιο διοίκησης και το σχήμα οργάνωσης του έργου απόδοσης,
- Τον γενικό σχεδιασμό ορόσημων, φάσεων, εργασιών και δραστηριοτήτων του έργου απόδοσης,
- Τη μέθοδο για την αξιολόγηση και επίλυση των κινδύνων,
- Το σχέδιο ποιότητας του έργου απόδοσης,
- Το σχέδιο ενημέρωσης απόδοσης (βλ. Φάση Β, Βήμα 1)

Το συνοπτικό σχέδιο υλοποίησης του έργου της απόδοσης, θα ενημερώνεται και θα βελτιώνεται σε κάθε φάση από την ομάδα υλοποίησης της απόδοσης.

Βήμα 2 : Αξιολόγηση της επιχειρησιακής ετοιμότητας για απόδοση

Ο σκοπός αυτού του βήματος είναι να ελέγξει μέσω της χρήσης του ειδικού ερωτηματολογίου - Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Ετοιμότητας της Επιχείρησης για τη Διοίκηση Απόδοσης και να προσδιορίσει το βαθμό ετοιμότητας της συγκεκριμένης επιχείρησης σε θέματα απόδοσης. Οι θεματικές ενότητες (όραμα, αποστολή και στρατηγική, σύστημα απόδοσης, σύστημα διοικητικών αναφορών, υποστήριξη και δέσμευση διοίκησης, εκπαίδευση και κατάρτιση, αξιολόγηση απόδοσης και κουλτούρα μέτρησης) του ερωτηματολογίου, έχουν ως στόχο την καταγραφή των χαρακτηριστικών στοιχείων των συγκεκριμένων διαστάσεων που προσδιορίζουν εννοιολογικά την απόδοση, καθώς και τον προσδιορισμό του κατά πόσο είναι έτοιμη η συγκεκριμένη επιχείρηση για εφαρμογή της μέτρησης απόδοσης.

Η αξιολόγηση της επιχειρησιακής ετοιμότητας για απόδοση και των αναγκών για την εφαρμογή και υλοποίηση της BSC για τη συγκεκριμένη επιχείρηση περιλαμβάνει, πέραν της συλλογής των στοιχείων του ερωτηματολογίου και την εκτέλεση και ολοκλήρωση των κάτωθι δραστηριοτήτων (activities):

- Επισκόπηση των επιχειρησιακών αναγκών για απόδοση.
- Επισκόπηση των στρατηγικών της συγκεκριμένης επιχείρησης.
- Επισκόπηση και αξιολόγηση των αναγκών του προσωπικού και άλλων stakeholders.
- Αξιολόγηση των υπαρχόντων συστημάτων, λογισμικού, μεθόδων και εφαρμογών μέτρησης απόδοσης.
- Αξιολόγηση των συστημάτων αναφοράς (business performance reporting).
- Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του ελέγχου της επιχειρησιακής ετοιμότητας για απόδοση.

Το ανωτέρω βήμα ολοκληρώνεται από την ειδική ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού απόδοσης της επιχείρησης, η οποία έχει ως σκοπό να πραγματοποιήσει τις ενέργειες εκείνες για να ξεκινήσει η απόδοση ως έργο για την συγκεκριμένη επιχείρηση.

Βήμα 3 : Κατανόηση των στρατηγικών και των περιοχών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης

Η ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού απόδοσης πρέπει να κατανοήσει το σύστημα, το οποίο πρόκειται να μετρήσει την επιχείρηση. Όλοι όσοι εργάζονται για το σχεδιασμό του συστήματος μέτρησης πρέπει να διαθέτουν την ίδια στρατηγική αντίληψη για την επιχείρηση και για το σύστημα στόχο (target system). Η σχεδίαση ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης αποτελεί ένα καλό λόγο για την αναζήτηση απάντησης, στα ερωτήματα :

- Ποιοι είμαστε;
- Τι αντιπροσωπεύουμε;
- Που θέλουμε να φτάσουμε;

Για την άρτια και διεξοδική κατανόηση απαιτούνται από μέρους της ομάδας στρατηγικού σχεδιασμού απόδοσης οι ακόλουθες ενέργειες:

- Η διεξαγωγή μιας ανάλυσης δεδομένων εισόδου / εξόδου (input / output analysis) αποτελεί σημαντικό βήμα στην κατανόηση του συστήματος στόχου. Οι προμηθευτές της επιχείρησης, οι εισροές της, οι θεμελιώδεις διαδικασίες της (core processes), οι εκροές της, καθώς και οι πελάτες της, πρέπει να αναγνωριστούν και να οριστούν. Η ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού απόδοσης, πρέπει να προσδώσει ιδιαίτερη έμφαση στον καθορισμό τόσο της βασικής ομάδας πελατών στόχο, όσο και των ενεργειών εκ μέρους ης επιχείρησης, οι οποίες επηρεάζουν τους πελάτες της. Κατά συνέπεια, η λεπτομερειακή ανάλυση των θεμελιωδών διαδικασιών της επιχείρησης και η παραγωγή των διαγραμμάτων ροής τους, αποτελεί μια πολύ

βοηθητική διαδικασία.

- **Η διεξαγωγή ή η επανεξέταση μιας ανάλυσης κατάστασης (situation analysis).**

Μια ανάλυση κατάστασης, αποτελεί ουσιαστικά μέρος της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού και χρησιμοποιείται για την διερεύνηση των παραγόντων, οι οποίοι μπορούν να βοηθήσουν ή να αποτρέψουν την επιχείρηση να πλησιάσει το όραμα της. Τα δυνατά σημεία (strengths), οι αδυναμίες (weaknesses), οι ευκαιρίες (opportunities) και οι απειλές (threats) της επιχείρησης, καθώς και οι ανταγωνιστές της θα πρέπει επίσης να αναλυθούν.

- **Η ανάπτυξη ή η επανεξέταση ενός σχεδίου βελτίωσης της απόδοσης.** Στο σχέδιο αυτό, θα πρέπει να οριστούν οι στόχοι βελτίωσης της απόδοσης της επιχείρησης.

Στη συνέχεια, η **ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού απόδοσης**, πρέπει να απαντήσει στο ερώτημα: "Ποιες ενέργειες πρέπει να αναλάβουμε για να διαφοροποιηθούμε από τους ανταγωνιστές μας;" Παραδείγματα των περιοχών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (περιοχές απόδοσης κλειδιά, παράγοντες επιτυχίας κλειδιά) αποτελούν, η γρήγορη ανάπτυξη προϊόντων, το δυνατό εμπορικό σήμα, η τμηματοποίηση των πελατών, η επαρκής δικτύωση στα πλαίσια μια συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής, η ισχυρή κουλτούρα πωλήσεων, η κεντροποιημένη (centralized) έναντι της αποκεντροποιημένης (decentralized) προσέγγιση ή τεχνολογία. Είναι σημαντικό να καθοριστούν τα σημεία εκείνα, στα οποία θα πρέπει να επικεντρωθεί η επιχείρηση για να διαφοροποιηθεί πραγματικά από τους ανταγωνιστές της.

Βήμα 4; Εγκαθίδρυση πλαισίου και πολιτικής απόδοσης

Ο σκοπός αυτού του βήματος είναι να δημιουργηθεί από την αρχή (εάν δεν υπάρχει), ή και να αξιολογηθεί και συμπληρωθεί το πλαίσιο απόδοσης της επιχείρησης, από την **ειδική ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού απόδοσης**. Οι θεματικές ενότητες του πλαισίου διοίκησης απόδοσης (performance management framework), είναι συνοπτικά οι εξής:

- Διακυβέρνηση (governance)
- Πολιτικές (policies).
- Στόχοι (objectives, goals, targets).
- Διαδικασίες και συστήματα (processes, procedures and systems),
- Πρότυπα (standards)
- Σύστημα Μέτρησης Απόδοσης (performance measurement system) και μετρικές (metrics, indicators)
- Ανθρώπινο Δυναμικό (Human Resources).

Ιδιαίτερα κρίσιμο θέμα είναι, να γνωρίζει **η ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού απόδοσης** τι από τα ανωτέρω υπάρχει, καθώς και τι πρέπει να συμπληρωθεί στην συνέχεια, πριν δαπανηθούν σημαντικοί πόροι για την απόδοση, χωρίς τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Η συνέχεια αυτού του βήματος είναι να καταρτιστεί και να εκδοθεί από την **ειδική ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού απόδοσης** της επιχείρησης, η πολιτική απόδοσης.

Ο σκοπός της πολιτικής απόδοσης (performance policy) μίας επιχείρησης είναι να περιγράψει, σε γενικές γραμμές, τα περιεχόμενα μιας γενικής πολιτικής και να καταγράψει "τι" συνήθως αυτή περιλαμβάνει, ανεξάρτητα από το κοινωνικό - οικονομικό και επιχειρησιακό περιβάλλον λειτουργίας της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Τα περιεχόμενα της πολιτικής απόδοσης είναι ενδεικτικά τα εξής:

- Σκοπός της πολιτικής απόδοσης,
- Περιγραφή του πλαισίου απόδοσης,
- Αρχές Μέτρησης Απόδοσης,
- Σχεδιασμός και υλοποίηση της απόδοσης,
- Παρακολούθηση και αξιολόγηση της απόδοσης,
- Σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με άλλες διαδικασίες,

- Αξιολόγηση, ανατροφοδότηση και βελτίωση του πλαισίου απόδοσης,
- Εφαρμογή και ισχύς της πολιτικής απόδοσης.

Καλό είναι να δοθεί και η ειδική εκπαίδευση στην κατανόηση της πολιτικής αυτής από την απλή έκδοση της και διανομή της σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Βήμα 5 : Τεκμηρίωση, επισκόπηση και αποδοχή των όρων και εννοιών της απόδοσης

Ο σκοπός αυτού του βήματος είναι να τεκμηριωθούν από την **ειδική ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού απόδοσης** της επιχείρησης, οι βασικοί όροι και έννοιες της απόδοσης. Στην συνέχεια αυτοί θα επισκοπηθούν από τα κρίσιμα στελέχη της με σκοπό την πλήρη κατανόηση και αποδοχή τους, ώστε να μιλούν όλοι την ίδια γλώσσα της απόδοσης. Οι όροι και έννοιες της απόδοσης είναι ενδεικτικά οι εξής:

- Διακυβέρνηση (governance).
- Πολιτικές, διαδικασίες και πρότυπα.
- Balanced Scorecard (BSC).
- Οπτικές της BSC
- Στόχοι και μετρικές
- Απόδοση, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, κλπ.

Οι όροι και οι έννοιες της απόδοσης μπορούν να ενσωματωθούν σε ένα αυτοματοποιημένο Ευρετήριο Δεδομένων (Data Dictionary) για την διευκόλυνση επικοινωνίας και κατανόησης και την αξιοποίηση τους από όλους τους εμπλεκόμενους στην απόδοση.

Βήμα 6 : Καθορισμός πόρων και διαθεσιμότητας

Ο σκοπός αυτού του βήματος είναι να καθορισθούν, από την *ειδική ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού απόδοσης* της επιχείρησης, οι πόροι και η διαθεσιμότητα τους για θέματα απόδοσης. Αυτοί στο πλαίσιο της απόδοσης, είναι ενδεικτικά οι εξής:

- Ανθρώπινο δυναμικό,
- Εξοπλισμός,
- Διαδικασίες,
- Συστήματα (αμοιβών, πληροφορικής, κλπ.),
- Εξωτερικοί συνεργάτες (ειδικοί σε θέματα απόδοσης),
- Εκπαίδευση,
- Χρήματα (μέσω προϋπολογισμού, κλπ.),
- Χρόνος,
- Διοίκηση έργου απόδοσης και Υπεύθυνος έργου απόδοσης, κλπ..

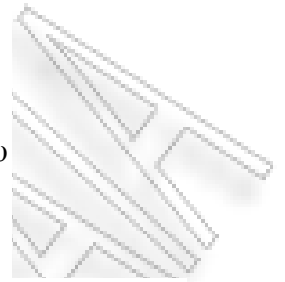
Βήμα 7 : Εκπόνηση μελέτης σκοπιμότητας (feasibility study)

Ο σκοπός αυτού του βήματος είναι να συλλεχθούν και να αξιολογηθούν τα απαραίτητα στοιχεία, με βάση και την ανάλυση των στοιχείων του Βήματος 5 (ως ανωτέρω), από την *ειδική ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού απόδοσης* της επιχείρησης, σχετικά με την εφικτότητα, κόστος, κ.λπ. της προσπάθειας της απόδοσης.

Για το σκοπό αυτό καταρτίζεται η Μελέτη Σκοπιμότητας (feasibility study), η οποία περιλαμβάνει συνοπτικά τα εξής:

- τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας (critical success factors) και την εφικτότητα πραγματοποίησης της όλης προσπάθειας,
- το κόστος και την ωφελιμότητα,
- τους απαιτούμενους πόρους και διαθεσιμότητα (βλ. Βήμα 5),
- τον απαιτούμενο εξοπλισμό και συστήματα (π.χ. πληροφοριακό σύστημα απόδοσης),

- τον απαιτούμενο χρόνο πραγματοποίησης του έργου της απόδοσης,
- τους ενδεχόμενους κινδύνους και τους τρόπους επίλυσης αυτών και
- στοιχεία συγκρίσεως με άλλους επιχειρήσεις / οργανισμούς του ίδιου τομέα.



Με βάση την ολοκληρωμένη πλέον Μελέτη Σκοπιμότητας, η διοίκηση (management), είναι σε θέση να αποφασίσει με μεγαλύτερη ασφάλεια για την πορεία που θα ακολουθήσει προκειμένου να αντιμετωπίσει τα υπάρχοντα προβλήματα απόδοσης, είτε εισάγοντας το σύστημα απόδοσης (το οποίο θα περιέχει και το νέο πληροφοριακό σύστημα απόδοσης (ΠΣΑ), είτε μελετώντας και άλλα στοιχεία, είτε αναβάλλοντας κάθε σχετική απόφαση, κλπ.

ΦΑΣΗ Β: Σχεδίαση (Design)

Ο σκοπός της φάσης της σχεδίασης είναι να δημιουργήσει την **ομάδα υλοποίησης** του έργου απόδοσης, να μεταφράσει το όραμα της επιχείρησης στην μορφή της BSC και να σχεδιάσει τους στόχους και το πληροφοριακό σύστημα της απόδοσης στα μέτρα της συγκεκριμένης οργάνωσης.

Η φάση της σχεδίασης περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

Βήμα 1: Σχεδιασμός του έργου απόδοσης

Μετά το πέρας της φάσης της Ανάλυσης και το αρχικό σχέδιο υλοποίησης το οποίο καταρτίστηκε στο Βήμα 1 της Φάσης Α, πρέπει να σχεδιασθεί το έργο της απόδοσης αναλυτικά. Αυτό αποτελεί και το στόχο του βήματος αυτού, η υλοποίηση του οποίου περιλαμβάνει τις εξής τέσσερις ενότητες:

1. Διαμόρφωση της ομάδας υλοποίησης

Για την όλη διαδικασία ανάπτυξης και υλοποίησης ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης, η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης είναι απολύτως απαραίτητη. Το σύστημα θα πρέπει να σχεδιαστεί από μια **ομάδα υλοποίησης** του έργου απόδοσης

(implementation project team). Ιδανικά, η ομάδα αυτή πρέπει να αποτελείται από 6 με 8 διοικητικά στελέχη, τα οποία προέρχονται από διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Τα στελέχη που θα συμπεριληφθούν στην ομάδα θα πρέπει να βρίσκονται αρκετά ψηλά στην ιεραρχία, ώστε να κατανοούν την όλη εικόνα και κατάσταση της επιχείρησης / οργανισμού. Τα μέλη της ομάδας επιβάλλεται να λάβουν εκπαίδευση και να καταρτιστούν κατάλληλα σχετικά με τις έννοιες των συστημάτων μέτρησης απόδοσης.

2. Αναλυτικός σχεδιασμός του έργου απόδοσης

Ο αναλυτικός σχεδιασμός του έργου απόδοσης αποτελείται από τις εξής δραστηριότητες:

- αναγνώριση των επιμέρους εργασιών και φάσεων με αντίστοιχες εκτιμήσεις χρόνου και κόστους, κλπ.
- σχεδιασμός ορόσημων,
- προσδιορισμός των παραδοτέων,
- προσδιορισμός των αλληλεξαρτήσεων, δηλαδή χρονοπρογραμματισμός με συγκεκριμένες ημερομηνίες έναρξης και λήξης,
- αναλυτικός προσδιορισμός των απαιτούμενων πόρων (ανθρώπων, εξοπλισμού, υποδομής, χρημάτων) για την παραγωγή των παραδοτέων,
- βελτίωση του ποσοστού επιτυχίας με μείωση των κινδύνων,
- καθιέρωση μέτρου αναφοράς για τη μέτρηση της προόδου και
- δημιουργία της βάσης επικοινωνίας των στόχων του έργου και των αναθέσεων εργασίας στα μέλη της ομάδας υλοποίησης.

3. Καθορισμός υπευθυνοτήτων του έργου απόδοσης

Οι ρόλοι των υπευθύνων και συμμετεχόντων στην προσπάθεια μέτρησης απόδοσης και ιδιαίτερος για ένα έργο σχεδίασης και εφαρμογής της Balanced Scorecard, σύμφωνα με τον Paul R. Niven, διακρίνονται σε τέσσερα επίπεδα:

- (α) ανώτατη διοίκηση,
- (β) υπεύθυνος εφαρμογής απόδοσης,
- (γ) μέλος ομάδος εφαρμογής, και
- (δ) έμπειρος σύμβουλος αλλαγής.

Αυτοί οι ρόλοι και τα επίπεδα υπευθυνότητας για το έργο της υλοποίησης της απόδοσης, πρέπει να καθορισθούν. Σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό και πάντα σε σχέση με τη λειτουργία της, ορίζονται τα εξής πέντε επίπεδα υπευθυνότητας: προσώπου, εργαζόμενου, ομάδας, επιχείρησης ή οργανισμού, συνόλου ατόμων που έχει έννομο ενδιαφέρον (μετόχους, stakeholders, κλπ.), και του κοινωνικού συνόλου που έχει έννομο ενδιαφέρον (κυβερνητικοί φορείς, ρυθμιστικές αρχές, κλπ.).

Η έννοια της υπευθυνότητας λειτουργεί αποτελεσματικά σε ένα περιβάλλον εργασίας, όταν οι εργαζόμενοι και οι ομάδες εργασίας παρακινούνται να εκτελέσουν την εργασία που έχουν αναλάβει και να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, νιώθουν εμπνευσμένοι να αναφέρουν τα αποτελέσματα της εργασίας τους και είναι πρόθυμοι να δεχτούν την ευθύνη της επίτευξης ή όχι των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Όπως η υλοποίηση ενός συστήματος μέτρησης της απόδοσης επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, ομοίως και η αποτελεσματική εγκαθίδρυση ενός περιβάλλοντος υπευθυνότητας σε ένα οργανισμό ή επιχείρηση προϋποθέτει την ύπαρξη ενός συνόλου χαρακτηριστικών, όπως: δέσμευση ηγεσίας, ύπαρξη κλίματος ανταποδοτικότητας μεταξύ των υποχρεώσεων και των δικαιωμάτων των εργαζομένων, ισότητας, εμπιστοσύνης, διαφάνειας, σαφήνειας, συνέπειας, κλπ.

4. Σχεδιασμός ενημέρωσης απόδοσης

Η επικοινωνία των στόχων και των αποτελεσμάτων του έργου απόδοσης εντός αλλά και εκτός της επιχείρησης/οργανισμού (δημοσίου, ευρύτερου δημοσίου, μη κερδοφόρων σχημάτων οργάνωσης, φορέων, ιδιωτικού συμφέροντος, κλπ.) αποτελεί κρίσιμο

συστατικό στοιχείο για την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος μέτρησης απόδοσης (performance measurement system).

Η επικοινωνία σχεδιάζεται, αναπτύσσεται και υλοποιείται μέσω του σχεδίου ενημέρωσης απόδοσης, το συνοπτικό πλαίσιο του οποίου, έχει προσδιοριστεί στη Φάση Α: Βήμα 1. Στο βήμα αυτό, στο σχέδιο ενημέρωσης της απόδοσης εξειδικεύονται οι συγκεκριμένοι τρόποι επικοινωνίας που θα ακολουθηθούν.

Οι τρόποι επικοινωνίας είναι ενδεικτικά οι εξής:

- **ΤΡΟΠΟΣ 1: Από πάνω προς τα κάτω (top-down approach):** Η ανώτατη ηγεσία και διοίκηση πρέπει να ενημερώσει και να επικοινωνήσει προς όλα τα επίπεδα της οργάνωσης την γενική στρατηγική, στόχους, αποτελέσματα, προσδοκίες, κλπ.
- **ΤΡΟΠΟΣ 2: Από κάτω προς τα πάνω (bottom-up approach):** Οι πληροφορίες και η ενημέρωση πρέπει να διακινηθούν από τα κατώτερα επίπεδα της οργάνωσης προς τα ανώτερα, από τα λειτουργικά (functional levels) προς τα στρατηγικά επίπεδα (strategic levels), με σκοπό τόσο τη γνώση με βάση τα πραγματικά δεδομένα, όσο και τις βελτιωτικές και ρυθμιστικές αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν από το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης ή την ανώτατη ηγεσία του οργανισμού.
- **ΤΡΟΠΟΣ 3: Εντός και μεταξύ επιχειρησιακών λειτουργιών και μονάδων (inter-organizational approach):** Η πληροφόρηση και η συγκεκριμένη ενημέρωση πρέπει να περάσει και να επικοινωνηθεί μεταξύ όλων των λειτουργιών (business functions) και οργανικών μονάδων.
- **ΤΡΟΠΟΣ 4: Μέσα από τον οργανισμό προς τα έξω (organization to society approach):** Οι σωστές πληροφορίες για την στρατηγική, τους στόχους, και τα αποτελέσματα της επιχείρησης ή οργανισμού πρέπει να γνωστοποιηθούν και στην κοινωνία και στους φορείς που έχουν έννομο ενδιαφέρον για τη συγκεκριμένη

επιχείρηση ή οργανισμό.

Τα μέσα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για σκοπούς επικοινωνίας της επιχειρησιακής απόδοσης είναι η αξιοποίηση ενός ή και περισσότερων συνδυασμών από τα ακόλουθα:

- Παρουσιάσεις.
- Φυλλάδια.
- Εφημερίδες.
- Συναντήσεις.
- Ανακοινώσεις.
- Ηλεκτρονικός διάλογος.
- Ιστοσελίδες σε εσωτερικό ή και σε εξωτερικό δίκτυο.
- Πληροφόρηση σε επαγγελματικές οργανώσεις ή και συνέδρια, κλπ.

Η σωστή, πλήρης και αποτελεσματική επικοινωνία και πληροφόρηση ενδυναμώνει και ισχυροποιεί το μήνυμα, εντός και εκτός του δεδομένου επιχειρησιακού περιβάλλοντος και αγοράς, ότι όλοι επιδιώκουν τη βελτίωση των αποτελεσμάτων της συγκεκριμένης οργάνωσης με ειλικρίνεια, διαφάνεια και ευθύτητα.

Ένα από τα πλέον δύσκολα ζητήματα για τον υπεύθυνο έργου απόδοσης είναι να επιβεβαιώνει ότι η κάθε φάση του έργου απόδοσης συμβαδίζει με τις προσδοκίες της διοίκησης και των εμπλεκόμενων στο έργο απόδοσης.

Για να επιτευχθεί αυτό, ο υπεύθυνος του έργου απόδοσης πρέπει:

- να σχεδιάσει προσεκτικά πότε και με ποιο τρόπο πρέπει να επικοινωνεί,
- να σχεδιάσει με ποιους θα επικοινωνεί (διοίκηση, τους χρήστες, τους υπεύθυνους επιχειρησιακών λειτουργιών, εξωτερικούς εμπλεκόμενους, κλπ.),
- να αναπτύξει ένα επίσημο πλάνο επικοινωνίας σε οποιαδήποτε μορφή κριθεί κατάλληλη για τη δομή του έργου, τα χρονικά πλαίσια και τους στόχους του έργου,

- να προδιαγράψει στο σχέδιο ενημέρωσης απόδοσης όλα τα κανάλια επικοινωνίας που θα χρησιμοποιηθούν,
- να προσδιορίσει συγκεκριμένες αρμοδιότητες, στόχους και υπευθυνότητες επικοινωνίας,
- να ορίσει το τρόπο επικοινωνίας μεταξύ των συμμετεχόντων αξιοποιώντας τα υπάρχοντα κανάλια επικοινωνίας ή δημιουργώντας νέα για την εξυπηρέτηση των αναγκών του έργου απόδοσης,
- να υλοποιήσει το σχέδιο ενημέρωσης απόδοσης με το βέλτιστο τρόπο,
- να φροντίσει ώστε να υιοθετηθεί η επικοινωνία από όλους θετικά, και
- να φροντίσει ώστε να διατηρηθεί η δέσμευση και κατανόηση τόσο από την πλευρά της διοίκησης, όσο και των χρηστών και όλων των άλλων εμπλεκόμενων φορέων του έργου απόδοσης.

Βήμα 2 : Μετάφραση του οράματος και της στρατηγικής με βάση την BSC

Στο βήμα αυτό με βάση την Balanced Scorecard εφαρμόζονται τέσσερις νέες διοικητικές διαδικασίες, οι οποίες είτε ξεχωριστά, είτε σε συνδυασμό, συνεισφέρουν στη σύνδεση των μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης με τις βραχυχρόνιες ενέργειες της (Σχήμα 1), μεταφράζοντας το όραμα και την στρατηγική της. Οι διαδικασίες αυτές αναλύονται στη συνέχεια.

Η πρώτη νέα διαδικασία - μετάφραση του οράματος (*translating the vision*) βοηθάει τα διοικητικά στελέχη να καταφέρουν να πετύχουν κοινή συναίνεση, σχετικά με το όραμα και τη στρατηγική της επιχείρησης. Παρά τις καλύτερες προθέσεις εκείνων που βρίσκονται στην κορυφή, οι δηλώσεις για υψηλούς στόχους, όπως να καταστεί η επιχείρηση "η καλύτερη στην κατηγορία της", "το νούμερο ένα προμηθευτής", ή "μια πανίσχυρη επιχείρηση", δεν μεταφράζονται εύκολα σε λειτουργικούς όρους, οι οποίοι παρέχουν χρήσιμες οδηγίες για τις ενέργειες σε τοπικό επίπεδο. Για να είναι δυνατή η

λειτουργία με βάση τις δηλώσεις της στρατηγικής και του οράματος, θα πρέπει οι δηλώσεις αυτές να είναι εκφρασμένες σαν ένα ολοκληρωμένο σύνολο από στόχους και μετρικές, το οποίο θα έχει εγκριθεί από όλη την ανώτατη διοίκηση και θα περιγράφει τους μακροχρόνιους οδηγούς της επιτυχίας.

Η δεύτερη διαδικασία - μετάδοση και σύνδεση (*communicating and linking*)

επιτρέπει στα διοικητικά στελέχη να μεταδώσουν τη στρατηγική τους σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και να την συνδέσουν με τους τμηματικούς αλλά και τους μεμονωμένους στόχους. Παραδοσιακά, τα τμήματα μιας επιχείρησης αξιολογούνται από την οικονομική τους απόδοση, ενώ τα ατομικά κίνητρα συνδέονται με τις βραχυχρόνιες οικονομικές επιδιώξεις. Η BSC, παρέχει στα διοικητικά στελέχη ένα τρόπο για να εξασφαλίζουν από τη μια, ότι όλα τα επίπεδα της επιχείρησης καταλαβαίνουν τη μακροχρόνια στρατηγική της (*long-term strategy*), ενώ από την άλλη ότι τόσο οι τμηματικοί, όσο και οι μεμονωμένοι στόχοι είναι ευθυγραμμισμένοι μ' αυτή τη στρατηγική.

Για να είναι επιτυχημένη η BSC, πρέπει να αναπτυχθεί βαθιά στο εσωτερικό της επιχείρησης. Ωστόσο, τα εμπόδια είναι πάρα πολλά. Για παράδειγμα, η επιχειρησιακή κουλτούρα πρέπει να συμβάλλει στην αποδοχή του νέου συστήματος διοίκησης και μέτρησης, το οποίο βασίζεται στην BSC. Μια άλλη πρόκληση κλειδί, είναι η αποδοτική σύνδεση των συστημάτων αμοιβών με τα αποτελέσματα της BSC. Κάτι τέτοιο είναι θεμελιώδες, μιας και για να πετύχει μια επιχείρηση τη δημιουργία κουλτούρας απόδοσης, πρέπει να δίνει κίνητρα στο προσωπικό της να παράγει αποτελέσματα.

Η τρίτη διαδικασία - επιχειρησιακός σχεδιασμός (*business planning*) δίνει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να ενοποιήσουν τα επιχειρησιακά και οικονομικά τους σχέδια. Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις σήμερα, υλοποιούν μια ποικιλία από προγράμματα αλλαγών, το καθένα με τους δικούς του "πρωταθλητές" (*champions*) και συμβούλους,

ανταγωνίζοντας το ένα το άλλο για το χρόνο, την ενέργεια και τους πόρους των ανώτατων στελεχών. Τα διοικητικά στελέχη δυσκολεύονται να ενοποιήσουν αυτές τις διαφορετικές πρωτοβουλίες, προκειμένου να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους - μια κατάσταση η οποία οδηγεί συχνά σε απογοήτευση με τα αποτελέσματα του προγράμματος. Όταν όμως, τα διοικητικά στελέχη χρησιμοποιήσουν τους στόχους, από τους οποίους έχουν εξαχθεί οι μετρικές της balanced scorecard, σαν βάση για τον καταμερισμό των πόρων και τον ορισμό προτεραιοτήτων, έχουν τη δυνατότητα να συντονίσουν και να αναλάβουν εκείνες τις πρωτοβουλίες, οι οποίες θα τα οδηγήσουν προς τους μακροχρόνιους στρατηγικούς τους στόχους.

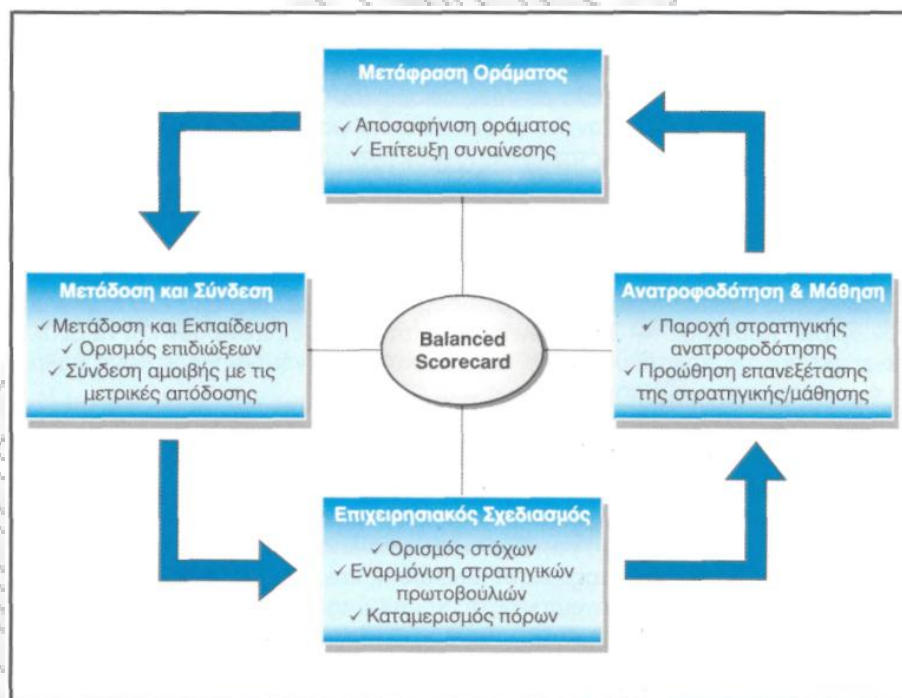
Αυτό είναι πολύ σημαντικό, γιατί μία BSC δεν μπορεί να είναι μια αυτόνομη πρωτοβουλία, αλλά αντίθετα πρέπει να αποτελεί ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο. Ακόμα πιο πέρα, η BSC αναπαριστά μια θεμελιώδη μετατόπιση στον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση διοικείται και λαμβάνει τις αναφορές απόδοσης. Για το λόγο αυτό, η balanced scorecard πρέπει να βρίσκεται στην καρδιά του συστήματος διοίκησης και κατά συνέπεια όλα τα διοικητικά συστήματα της επιχείρησης, π.χ. προϋπολογισμού, σχεδιασμού κτλ. πρέπει να είναι εναρμονισμένα με την επιχειρησιακή στρατηγική, ώστε η balanced scorecard να ωθήσει την επιχείρηση εμπρός.

Η τέταρτη διαδικασία - ανατροφοδότηση και μάθηση (feedback and learning) δίνει στις επιχειρήσεις την ικανότητα της στρατηγικής μάθησης (strategic learning). Με τον τρόπο αυτό, η BSC δίνει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να τροποποιούν τις στρατηγικές τους, ώστε να αντανakλούν τη μάθηση σε πραγματικό χρόνο (real-time learning). Οι υπάρχουσες διαδικασίες ανατροφοδότησης και επανεξέτασης, επικεντρώνονται στο αν η επιχείρηση, τα τμήματα της ή οι εργαζόμενοι της ατομικά, πέτυχαν τους προϋπολογισμένους οικονομικούς στόχους τους. Με την BSC, στο κέντρο των συστημάτων διοίκησης, μια επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να

παρακολουθεί τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, από τρεις πρόσθετες οπτικές γωνίες - τους πελάτες, τις εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες και τη καινοτομία και μάθηση - και να αξιολογήσει τη στρατηγική υπό το φως της πρόσφατης απόδοσης.

Η διαδικασία αυτή είναι σύμφωνα με τον Dr Norton, η πιο σημαντική από τις διοικητικές διαδικασίες της scorecard. Το γεγονός αυτό δικαιολογείται από τους ρυθμούς της αλλαγής, οι οποίοι επιβάλλουν οι στρατηγικές, οι στόχοι τους και οι μετρικές τους να βελτιώνονται ή να αλλάζουν σε πραγματικό χρόνο, ώστε να συναγωνίζονται αποδοτικά και να παραμένουν πραγματικά εναρμονισμένες.

Η στρατηγική της επιχείρησης/οργανισμού μπορεί να διατυπωθεί και με βάση την τελευταία επινόηση του "στρατηγικού χάρτη (strategy map)" των Kaplan & Norton.



Σχήμα 9: Διοίκηση της στρατηγικής : Τέσσερις Διαδικασίες

Βήμα 3 : Σχεδίαση των βασικών οπτικών της BSC

Η προσέγγιση της κλασικής balanced scorecard του Norton & Kaplan επιτρέπει στα διευθυντικά στελέχη επιχειρήσεων και οργανισμών να εστιάζουν και να κατευθύνουν την

προσοχή και προσπάθεια τους σε τέσσερις σημαντικές οπτικές γωνίες που αφορούν την επιχείρηση ή οργανισμό, και απαντούν σε τέσσερα βασικά και θεμελιώδη ερωτήματα.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΟΠΤΙΚΗ ΓΩΝΙΑ:

"Πως φαίνεται η επιχείρηση ή οργανισμός σε χρηματοοικονομικά θέματα στους ενδιαφερόμενους της όπως μετόχους, φορείς ή άτομα με έννομο ενδιαφέρον (stakeholders), ρυθμιστικές ή άλλες θεσμικές αρχές, κλπ.)"

ΟΠΤΙΚΗ ΓΩΝΙΑ ΠΕΛΑΤΩΝ:

"Πως βλέπουν οι πελάτες την επιχείρηση ή οργανισμό"

ΟΠΤΙΚΗ ΓΩΝΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ:

"Σε τι πρέπει να υπερέχει η επιχείρηση ή οργανισμός"

ΟΠΤΙΚΗ ΓΩΝΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ και ΜΑΘΗΣΗΣ:

"Έχει τη δυνατότητα να βελτιώνεται και να δημιουργεί αξία η επιχείρηση ή οργανισμός".

Επεκτείνοντας αυτήν την προσέγγιση στο επίπεδο μιας επιχειρησιακής οντότητας ή λειτουργίας (business entity) πρέπει να σχεδιασθεί και να εφαρμοσθεί η BSC της επιχείρησης ή οργανισμού, απαντώντας στο ερώτημα "πως η συγκεκριμένη επιχειρησιακή οντότητα θα συμβάλλει αποτελεσματικά στην γενική στρατηγική, όραμα, αποστολή και στόχους των μετόχων (shareholders) και των εχόντων έννομο ενδιαφέρον (stakeholders) της επιχείρησης ή οργανισμού", ευθυγραμμίζοντας τη δική της balanced scorecard για την επίτευξη του γενικού οράματος, αποστολής και στόχων. Επίσης θέτοντας συγκεκριμένες μετρήσεις και στόχους για τη δική της λειτουργία αλλά πάντα με βάση τη στρατηγική ευθυγράμμιση με την συνολική επιχειρησιακή στρατηγική και πλαίσιο λειτουργίας.

Βήμα 4 : Σχεδίαση των πιλοτικών BSC

Με βάση την BSC της επιχείρησης η διοίκηση μπορεί να αποφασίσει να κατασκευασθούν και να εφαρμοστούν σε πιλοτική βάση συγκεκριμένες BSC σε ένα ή περισσότερα οργανωτικά τμήματα, όπως: λογιστήριο, διαχείριση προσωπικού, παραγωγή, κλπ. Η επιλογή των τμημάτων για τις πιλοτικές BSC δεν γίνεται αυθαίρετα από την ανώτατη διοίκηση, αλλά και με τη συμμετοχή της διοίκησης του κάθε τμήματος, σε εθελοντική βάση (volunteer basis). Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την πιο ενεργό συμμετοχή όλων των στελεχών, την πιο γρήγορη επίλυση των προβλημάτων υλοποίησης και την πιο ικανοποιητική σχεδίαση και εφαρμογή των πιλοτικών BSC.

Για τη δημιουργία των πιλοτικών BSC, **η ομάδα υλοποίησης** πρέπει να προβεί στα κάτωθι:

- Στην παράδοση και ενημέρωση της BSC της Γενικής Διοίκησης σε κάθε συντονιστή του πιλοτικού BSC.
- Στη διατύπωση του ερωτήματος "πώς μπορεί το συγκεκριμένο τμήμα της οργάνωσης να βοηθήσει την επιχείρηση να υλοποιήσει τους συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους"

Στη συνέχεια, οι σχεδιαστές των πιλοτικών BSC σε συνεργασία με την διοίκηση των τμημάτων θα σχεδιάσουν τις BSC σε επίπεδο της συγκεκριμένης λειτουργίας / τμήματος αλλά και με γνώμονα την ευθυγράμμιση με την εταιρική BSC. Ο στόχος τους θα είναι να διοικήσουν καλύτερα τη δική τους υπηρεσία και να βελτιώσουν την οργάνωση τους.

Η σχεδίαση των πιλοτικών BSC για τις συγκεκριμένες λειτουργίες / τμήματα περιλαμβάνει την εκτέλεση και ολοκλήρωση των εξής εργασιών (work activities):

- Προσδιορισμός των κρίσιμων στρατηγικών στόχων που εξυπηρετούνται από τις πιλοτικές BSC

- Ανάπτυξη συγκεκριμένων μετρικών για τις συγκεκριμένες λειτουργίες (business functions) της επιχείρησης ή οργανισμού

Βήμα 5: Σχεδίαση μετρικών και στόχων

Η διαδικασία σχεδίασης μετρικών και στόχων και η μέτρηση της απόδοσης πρέπει να στηρίζεται σε ένα πλαίσιο αρχών. Μία επιχείρηση ή ένας δημόσιος οργανισμός κατά το σχεδιασμό ενός συστήματος μέτρησης της απόδοσης πρέπει να διέπεται από το εξής πλαίσιο αρχών μέτρησης και να:

- Προσδιορίζει ένα περιορισμένο αριθμό μετρικών.
- Καθορίζει ξεκάθαρες μετρικές και τιμές απόδοσης.
- Διασφαλίζει ότι το κόστος για τη μέτρηση της μετρικής απόδοσης ισοσκελίζεται από την προστιθέμενη αξία, που μπορεί να προσδιοριστεί από την ανάλυση των αποτελεσμάτων για τη συγκεκριμένη μετρική.
- Εξασφαλίζει ότι μετρικές απόδοσης καλύπτουν ένα μεγάλο εύρος των λειτουργικών περιοχών ενός οργανισμού (π.χ., Παραγωγή, Πωλήσεις, Χρηματοοικονομικά, Προσωπικό, Προϊόντα, Πληροφορική, Πελάτες, κλπ.).
- Εξετάζει τη βαρύτητα κάποιων συγκεκριμένων μετρικών, που μπορεί να έρχονται σε αντιδιαστολή μεταξύ τους (για παράδειγμα η αύξηση της παραγωγικότητας μπορεί να οδηγεί σε μείωση της ποιότητας σε κάποια δημόσια υπηρεσία).
- Σχεδιάσει μετρικές απόδοσης που κατά τη διαδικασία συλλογής και μέτρησης των δεδομένων να εξάγει την ομαδικότητα στο περιβάλλον εργασίας.

Οι μετρικές απόδοσης για να μπορούν να ανταποκρίνονται στους στόχους του συστήματος μέτρησης απόδοσης θα πρέπει να είναι χρήσιμες, να δίνουν έγκυρες πληροφορίες και να είναι αποτελεσματικές ως προς την επίτευξη των στόχων που τίθενται.

Προσδιορισμός των σωστών αντικειμενικών στόχων (objectives)

Η έναρξη της διαδικασίας μέτρησης της απόδοσης είναι ο προσδιορισμός των αντικειμενικών στόχων (objectives). Οι αντικειμενικοί στόχοι (objectives) μπορεί να σχετίζονται με τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί ή με τη συμμετοχή στην επίτευξη των τελικών στόχων (targets): σε επίπεδο οργάνωσης (organizational level), σε επίπεδο λειτουργίας (functional level), σε επίπεδο ομάδας (team level), σε επίπεδο έργου (project level), σε ατομικό επίπεδο (individual level). Επειδή οι επιχειρήσεις / οργανισμοί υπάρχουν και λειτουργούν σε διάφορους κοινωνικο-οικονομικούς κλάδους, αγορές, γεωγραφικές περιοχές και πλαίσια διακυβέρνησης, δεν υπάρχει μια πρότυπη μέθοδος

Βήμα 6: Σχεδίαση των διαδικασιών απόδοσης

Οι διαδικασίες που πρέπει να σχεδιασθούν στο βήμα αυτό για την εφαρμογή της μέτρησης απόδοσης της επιχείρησης ή οργανισμού είναι ενδεικτικά, οι εξής:

1. Δημιουργία και ενημέρωση μετρικών απόδοσης (Creating and Updating performance measures).
2. Θέσπιση ευθύνης για την απόδοση (Establishing accountability for performance).
3. Συλλογή και ανάλυση των δεδομένων απόδοσης (Gathering and analyzing performance data).
4. Αναφορά και χρήση των πληροφοριών απόδοσης (Reporting and using performance information).

Βήμα 7 : Σχεδίαση του πληροφοριακού συστήματος απόδοσης

Αφού σχεδιασθούν οι μετρικές, οι στόχοι και οι διαδικασίες απόδοσης, θα πρέπει να αποφασιστεί ο τύπος **απεικόνισης** (portrayal format) και **αναφορών** (reports) για κάθε μετρική. **Γνωστικοί** τύποι (cognitive styles) των χρηστών και ευκολία ερμηνείας των μετρικών θα πρέπει να προβλεφθούν. Επίσης θα πρέπει να αναλυθούν, ερωτήματα

όπως, η αναγκαιότητα διαμηκών απεικονίσεων (longitudinal portrayal) ή η ανάγκη για διαγράμματα ελέγχου (control charts). Στο βήμα αυτό, κάποια γνώση σχετικά με τη στατιστική διαδικασία ελέγχου, μπορεί να αποδειχθεί πολύ βοηθητική. Επιπρόσθετα, μπορεί μερικοί χρήστες να απαιτείται να εκπαιδευτούν σχετικά με τον τρόπο που θα χρησιμοποιούν και θα ερμηνεύουν συγκεκριμένες μετρικές.

ΦΑΣΗ Γ: Ανάπτυξη σε Πιλοτική Βάση (Development)

Ο σκοπός της Φάσης Γ, είναι να αναπτύξει τις πιλοτικές BSC και το πληροφοριακό σύστημα απόδοσης και να τα δοκιμάσει σε συγκεκριμένα τμήματα/λειτουργίες του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και στις συνθήκες της συγκεκριμένης οργάνωσης.

Η φάση της ανάπτυξης περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

Βήμα 1: Καθορισμός των χρηστών του συστήματος μέτρησης απόδοσης

Μετά την επίτευξη κατανόησης του παρελθόντος, του παρόντος και του μέλλοντος της επιχείρησης, η **ομάδα υλοποίησης** μπορεί να επικεντρωθεί στο σχεδιασμό του συστήματος μέτρησης απόδοσης. Αρχικά, πρέπει να καθοριστούν οι χρήστες του συστήματος μέτρησης απόδοσης. Η **ομάδα υλοποίησης** πρέπει να διαθέτει ορθή και ακριβή αντίληψη των απαιτήσεων πληροφόρησης των χρηστών. Είναι σημαντική η διατύπωση των προσδοκιών των χρηστών από το νέο σύστημα, μέσα από μια διαδικασία στην οποία θα συμμετέχουν και οι χρήστες. Αυτό είναι αναγκαίο, μιας και μόνο αν το σύστημα μέτρησης ανταποκρίνεται ή υπερβαίνει τις προσδοκίες αυτές, μπορεί να γίνει ευρέως αποδεκτό. Για το λόγο αυτό, η **ομάδα υλοποίησης**, είναι απαραίτητο να γνωρίζει το σκοπό που πρέπει να εξυπηρετήσει το σύστημα μέτρησης. Για παράδειγμα, κάποιες ειδικές αποφάσεις, οι οποίες είναι δύσκολο να ληφθούν την παρούσα στιγμή, εξαιτίας της έλλειψης ικανοποιητικής πληροφόρησης, είναι δυνατό να αποτελούν λόγο της ανάγκης για ένα νέο σύστημα μέτρησης. Οποιοδήποτε όμως και να είναι οι λόγοι αυτοί, είναι πολύ βοηθητικό να είναι γνωστοί. Ειδικά σ' αυτό το βήμα,

πρέπει να διατηρείται η στενή επαφή μεταξύ της **ομάδας υλοποίησης** και των χρηστών του συστήματος μέτρησης. Η ανάπτυξη του συστήματος μέτρησης, όσο το δυνατόν πιο συμμετοχικά, αυξάνει το βαθμό αποδοχής του μετά την ολοκλήρωση της υλοποίησης του.

Βήμα 2 : Ανάπτυξη των τελικών μετρικών απόδοσης

Αρχικά, οι μετρικές που χρησιμοποιούνται ήδη από την επιχείρηση, καθώς και τα χρησιμοποιούμενα συστήματα μέτρησης - αν υπάρχουν - πρέπει να εκτιμηθούν. Κάθε μετρική κλειδί πρέπει να αναλυθεί και να κατανοηθεί, ώστε να γίνουν ξεκάθαρα στην **ομάδα υλοποίησης**, τόσο η αιτία, όσο και ο σκοπός για κάθε ήδη υπάρχουσα μετρική κλειδί.

Μετά την ανάλυση των υπάρχόντων συστημάτων μέτρησης, πρέπει να καθοριστούν οι κατηγορίες μέτρησης του νέου συστήματος. Για το σκοπό αυτό, πρέπει να επιλεγθεί ένα από τα διάφορα μοντέλα και πλαίσια οργανωσιακής ισορροπίας. Στα πλαίσια μιας συνεδρίασης, με τη βοήθεια της μεθόδου Delphi ή οποιασδήποτε άλλης δημιουργικής και επινοητικής μεθόδου, πρέπει να καθοριστούν μετρικές για κάθε κατηγορία του πλαισίου. Κατά την ανάπτυξη των μετρικών, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και οι περιοχές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Μετά την παραγωγή ενός αρκετά μεγάλου αριθμού μετρικών, αφού έχουν ληφθεί υπόψη όλες οι απαιτήσεις πληροφόρησης των χρηστών, και σε συνάρτηση με το Βήμα 5 της Φάσης της Σχεδίασης (σχεδίαση μετρικών και στόχων), η **ομάδα υλοποίησης** πρέπει να περιορίσει αυτές τις μετρικές στις πιο ουσιώδεις. Ο αριθμός των απαραίτητων μετρικών δεν θα πρέπει να υπερβαίνει το 20, ενώ ο στόχος θα πρέπει να είναι η εμφάνιση της απόδοσης της επιχείρησης μέσα από 10 έως 12 μετρικές. Επίσης, οι Kaplan & Norton προτείνουν το νέο σύστημα μέτρησης να υποχρεώνει τα διοικητικά στελέχη να επικεντρώνονται στο σύνολο των μετρικών που είναι περισσότερο κρίσιμο.

Ένας τρόπος για τη μείωση του αριθμού των μετρικών είναι ο συνδυασμός τους, ενώ μια άλλη μέθοδο αποτελεί η κατάταξη αυτών σύμφωνα με τη σημασία τους και η υιοθέτηση μόνο των πιο κρίσιμων.

Ο έλεγχος ενός ήδη μειωμένου συνόλου μετρικών έναντι των περιοχών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και των στόχων βελτίωσης της απόδοσης, είναι επίσης πολύ βοηθητικός για τον εντοπισμό πλεονασμών ή περιοχών οι οποίες μπορεί να μην έχουν καλυφθεί από καμία μετρική. Είναι απαραίτητο όλες οι περιοχές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος να καλύπτονται από μια τουλάχιστον μετρική απόδοσης. Οι χρήστες του συστήματος μέτρησης πρέπει να γνωρίζουν αν συγκεκριμένες κατηγορίες, π.χ. η οπτική γωνία του προσωπικού, δεν εμφανίζονται στο σύνολο των κρίσιμων μετρικών. Κατά τη διάρκεια της όλης διαδικασίας περιορισμού στις λίγες ουσιώδεις μετρικές, είναι εντελώς απαραίτητο να υπάρχει πλήρης ομοφωνία και συναίνεση μεταξύ των μελών της *ομάδας υλοποίησης*.

Οι τελικές μετρικές απόδοσης που αναπτύσσονται σε αυτό το βήμα, θα δοκιμασθούν στο Βήμα 6 "ανάπτυξη και δοκιμή πιλοτικών BSC".

Βήμα 3 : Ανάπτυξη σχεδίου μέτρησης και διαδικασιών μέτρησης απόδοσης

Το βήμα αυτό αποτελείται από δύο ενότητες:

1. Ανάπτυξη Σχεδίου Μέτρησης

Αφού επιτευχθεί πλήρης ομοφωνία και κοινή συναίνεση για το τελικό σύνολο των κρίσιμων μετρικών απόδοσης, για καθεμία από τις μετρικές θα πρέπει να αποφασιστεί:

- Πώς θα συγκεντρωθούν τα δεδομένα, ποιος θα τα συγκεντρώσει και ποιος θα είναι υπεύθυνος για τις μετρήσεις
- Πόσο συχνά θα πραγματοποιείται η αναφορά των μετρήσεων
- Τι τεχνολογία είναι απαραίτητη
- Με ποιες περιοχές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συνδέεται η μέτρηση

- Ποιες τροποποιήσεις στην επιχείρηση μπορεί να είναι απαραίτητες, εξαιτίας των νέων μετρικών

Αν η συλλογή των απαιτούμενων δεδομένων για μια συγκεκριμένη μετρική, φαίνεται να είναι πολύ περίπλοκη ή δαπανηρή, πρέπει να διενεργηθεί ανάλυση κόστους / οφέλους (cost / benefit analysis). Η **ομάδα υλοποίησης** πρέπει επίσης, να διατηρείται ενήμερη για τυχούσες αναγκαίες αλλαγές στην επιχείρηση, π.χ. στο σύστημα ανταμοιβών, αν απαιτούμενες μετρικές εξαλείφθηκαν ή εμφανίστηκαν νέες δυνατότητες εξαιτίας κάποιων νέων μετρικών.

2. Ανάπτυξη Διαδικασιών Μέτρησης Απόδοσης

Οι διαδικασίες που έχουν σχεδιασθεί για την εφαρμογή της μέτρησης απόδοσης της επιχείρησης ή οργανισμού στο Βήμα 6 της Φάσης Β, πρέπει να αναπτυχθούν και να δοκιμασθούν με δοκιμαστικά δεδομένα και σε συνάρτηση με την ανάπτυξη του πληροφοριακού συστήματος απόδοσης.

Βήμα 4 : Ανάπτυξη και δοκιμή του σχεδίου ενημέρωσης της απόδοσης

Το σχέδιο ενημέρωσης απόδοσης το οποίο εξειδικεύτηκε στη Φάση Β: Βήμα 1, αναπτύσσεται και δοκιμάζεται σε αυτό το βήμα. Η ανάπτυξη και οι δοκιμές περιλαμβάνουν όλα τα σχεδιασθέντα μέρη επικοινωνίας (διοίκηση, τους χρήστες, τους υπεύθυνους επιχειρησιακών λειτουργιών, εσωτερικούς εμπλεκόμενους, κλπ.), τρόπους (από πάνω προς τα κάτω, από κάτω προς τα πάνω, εντός και μεταξύ επιχειρησιακών λειτουργιών και μονάδων, από μέσα τον οργανισμό προς τα έξω), μέσα (παρουσιάσεις, φυλλάδια, εφημερίδες, ηλεκτρονικός διάλογος, ιστοσελίδες σε εσωτερικό ή και σε εξωτερικό δίκτυο, πληροφόρηση σε επαγγελματικές οργανώσεις ή και συνέδρια, κλπ.), αρμοδιότητες και υπευθυνότητες, κλπ.

Βήμα 5: Ανάπτυξη του πιλοτικού πληροφοριακού συστήματος απόδοσης

Αφού ολοκληρωθεί το σχέδιο μέτρησης και οι ανωτέρω διαδικασίες, θα πρέπει να αναπτυχθούν και να δοκιμασθούν, με δοκιμαστικά δεδομένα και σε σχέση με την ανάπτυξη των πιλοτικών BSC, οι απεικονίσεις (portrayals) και οι αναφορές (reports), για κάθε μετρική.

Η πιλοτική λειτουργία και η δοκιμή του λογισμικού λειτουργίας της BSC και των διαδικασιών απόδοσης θα γίνει στην αρχή με δοκιμαστικά δεδομένα και στη συνέχεια μέσω του επόμενου βήματος.

Βήμα 6: Ανάπτυξη και δοκιμή των πιλοτικών BSC

Στο βήμα αυτό οι πιλοτικές balanced scorecards οι οποίες σχεδιάστηκαν στη ΦΑΣΗ Β: Βήμα 4 δοκιμάζονται για τις συγκεκριμένες λειτουργίες / τμήματα. Στο πλαίσιο αυτό, εκτελούνται και ολοκληρώνονται οι εξής εργασίες (work activities), σε συνδυασμό και με τα προηγούμενα, βήματα:

- Καθορισμός των ορόσημων - στόχων και των μηχανισμών παρακολούθησης
- Δοκιμή των κρίσιμων διαδικασιών απόδοσης
- Δοκιμή των BSC με κρίσιμους φορείς (stakeholders) της επιχειρησιακής λειτουργίας
- Δοκιμή του λογισμικού λειτουργίας της BSC (balanced scorecard software testing)
- Δοκιμές των μετρικών απόδοσης

Βήμα 7: Εκπαίδευση των χρηστών των πιλοτικών BSC

Η εκπαίδευση των χρηστών των πιλοτικών BSC θεωρείται απολύτως αναγκαία για την επιτυχία του εγχειρήματος και περιλαμβάνει τουλάχιστον πλήρη ενημέρωση και εκπαίδευση στα εξής:

- Κρίσιμες ανάγκες και στρατηγικοί στόχοι που εξυπηρετούνται από τις πιλοτικές BSC
- Τρόπος ανάπτυξης συγκεκριμένων μετρικών για τις συγκεκριμένες λειτουργίες (business functions) της επιχείρησης ή οργανισμού.
- Δοκιμή των BSC με κρίσιμους φορείς (stakeholders) της επιχειρησιακής λειτουργίας

- Ορόσημα - στόχοι και τρόποι παρακολούθησης.
- Λειτουργία του λογισμικού λειτουργίας της BSC (balanced scorecard software testing).
- Ανάλυση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων μετρήσεων.

ΦΑΣΗ Δ: Πλήρης Υλοποίηση (Implementation)

Ο σκοπός της φάσης Δ είναι να εφαρμόσει το σύστημα απόδοσης, (BSC) και το πληροφοριακό σύστημα απόδοσης σε όλο το επιχειρησιακό περιβάλλον και στις συνθήκες λειτουργίας της συγκεκριμένης οργάνωσης.

Η φάση της πλήρους υλοποίησης περιλαμβάνει τα εξής τέσσερα βήματα:

Βήμα 1: Εμβάθυνση και διάχυση των BSC

Οι εργασίες αυτού του βήματος έχουν ως στόχο να εφαρμόσουν το σύστημα απόδοσης και τις Balanced Scorecards σε όλες τις κρίσιμες λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται με την εκτέλεση και ολοκλήρωση των εξής εργασιών (work activities):

- Καθορισμός του εύρους του έργου της εμβάθυνσης (deployment) και διάχυσης (cascading) των Balanced Scorecards, δηλ., σε ποιες λειτουργίες θα αναπτυχθεί το σύστημα απόδοσης και μέχρι ποιο επίπεδο (μόνο διοίκηση, ομάδα, ατομικό, κλπ.),
- Έγκριση και διάθεση πόρων (προσωπικού, εξοπλισμού, εγκαταστάσεων, χρημάτων, εξωτερικών συνεργατών, λογισμικού, κλπ.),
- Σχεδίαση συστημάτων στρατηγικού ελέγχου,
- Εφαρμογή των λειτουργικών scorecards (functional scorecard implementation),
- Εφαρμογή των διαδικασιών απόδοσης.
- Αξιολόγηση των στοιχείων εφαρμογής.
- Αναφορά των στοιχείων εφαρμογής στα ανώτερα διοικητικά όργανα.
- Επίλυση προβλημάτων εφαρμογής.
- Υποστήριξη προβλημάτων εφαρμογής.

Η διάχυση (deployment) των BSC σε όλες τις μονάδες, λειτουργίες και γραφεία της επιχείρησης / οργανισμού, καθώς και η εμβάθυνση (cascading) των BSC σε χαμηλότερα επίπεδα οργάνωσης, θεωρείται τελείως απαραίτητη για την αποτελεσματική αξιοποίηση της BSC για τη μέτρηση και τη βελτίωση της απόδοσης της συγκεκριμένης επιχείρησης / οργανισμού.

Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με βάση τις εξής ενέργειες:

Πρώτη Ενέργεια: Καθορισμός της δομής, της οργάνωσης και του τρόπου μεταφοράς της BSC σε όλη την επιχείρηση / οργανισμό για την ευθυγράμμιση των επιμέρους στόχων και μετρικών με τους συνολικούς στρατηγικούς στόχους και μετρικές της επιχείρησης / οργανισμού.

Δεύτερη Ενέργεια: Ενημέρωση και εκπαίδευση των υπεύθυνων των ομάδων διάχυσης και εμβάθυνσης των BSC.

Τρίτη Ενέργεια: Εφαρμογή της επικοινωνιακής πολιτικής της εταιρικής απόδοσης και της χρήσης της BSC σε επίπεδο λειτουργίας της επιχείρησης / οργανισμού.

Τέταρτη Ενέργεια: Επιβεβαίωση ότι οι μετρικές, στο επίπεδο της λειτουργίας μετά την εμβάθυνση, ευθυγραμμίζονται, συνδέονται και υποστηρίζουν τους στρατηγικούς στόχους και τις μετρήσεις απόδοσης της επιχείρησης / οργανισμού.

Βήμα 2: Ολοκλήρωση της εκπαίδευσης των χρηστών

Η παραγωγική λειτουργία του συστήματος απόδοσης, των BSC και του πληροφοριακού συστήματος απόδοσης σε όλο το επιχειρησιακό περιβάλλον και στις συνθήκες λειτουργίας της συγκεκριμένης οργάνωσης, είναι πλήρης, εφόσον ολοκληρωθεί και η εκπαίδευση όλων των χρηστών σε όλα τα θέματα, όπως:

- Προσδιορισμός στρατηγικών στόχων που εξυπηρετούνται από τις BSC.
- Εφαρμογή και λειτουργία μετρικών για τις συγκεκριμένες μονάδες / λειτουργίες της επιχείρησης ή οργανισμού.
- Αξιολόγηση και αναφορές των αποτελεσμάτων στη διοίκηση και στους κρίσιμους φορείς (stakeholders) σύμφωνα με τις εγκριτικές διαδικασίες της επιχείρησης.
- Λειτουργία του πληροφοριακού συστήματος απόδοσης.
- Ανάλυση, αξιολόγηση και επίλυση προβλημάτων.

Βήμα 3: Παραγωγική λειτουργία του πληροφοριακού συστήματος απόδοσης (ΠΣΑ)

Στο πλαίσιο του βήματος αυτού, θα ολοκληρωθεί η ανάπτυξη, η δοκιμή και η εγκατάσταση του ΠΣΑ, ενώ θα τεθεί σε πλήρη παραγωγική λειτουργία.

Βήμα 4: Πλήρης λειτουργία της ενημέρωσης απόδοσης

Η επικοινωνία των στόχων και αποτελεσμάτων επιχειρήσεων και οργανισμών (δημοσίου, ευρύτερου δημοσίου, μη κερδοφόρων σχημάτων οργάνωσης, φορέων, ιδιωτικού συμφέροντος, κ.λπ.) είναι ένα κρίσιμο και συστατικό μέρος της εφαρμογής ενός αποτελεσματικού συστήματος μέτρησης απόδοσης (performance measurement system). Η επικοινωνία που έχει σχεδιασθεί και αναπτυχθεί στις προηγούμενες φάσεις, υλοποιείται και τίθεται σε πλήρη λειτουργία μέσω του σχεδίου ενημέρωσης απόδοσης και με βάση τα στοιχεία που συντηρούνται στο ΠΣΑ και που συλλέγονται με τις διαδικασίες της απόδοσης.

ΦΑΣΗ Ε: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ (Evaluation)

Ο σκοπός της Φάσης Ε είναι να υποστηρίξει και να συμβάλλει, με συγκεκριμένα στοιχεία και τεχνικές, στην ολοκλήρωση της αξιολόγησης και στην βελτίωση του συστήματος απόδοσης και των μερών που το απαρτίζουν (π.χ. τις διαδικασίες μέτρησης απόδοσης, τις BSC, το πληροφοριακό σύστημα απόδοσης, κλπ.) σε τακτά και έκτακτα

χρονικά σημεία, για τη βελτίωση της απόδοσης της συγκεκριμένης επιχείρησης ή οργανισμού.

Η φάση της αξιολόγησης περιλαμβάνει τα παρακάτω τέσσερα βήματα:

Βήμα 1: Αξιολόγηση προόδου και αποτελεσμάτων

Η αξιολόγηση του συστήματος μέτρησης απόδοσης αφορά την ανάλυση και επεξεργασία στοιχείων που αφορούν: τις προκαθορισμένες προσπάθειες, την παρούσα κατάσταση, τις τάσεις, τα επιτεύγματα, την αξιοποίηση πόρων, τις αλλαγές και άλλους κατάλληλους δείκτες.

Βήμα 2: Εσωτερικός Έλεγχος

Πέραν του ανωτέρω βήματος, η υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit Function/Service) της επιχείρησης ή οργανισμού, πρέπει, μέσα στον ετήσιο πρόγραμμα ελέγχου, να ελέγχει και το σύστημα απόδοσης της συγκεκριμένης επιχείρησης με βάση:

- Το πρόγραμμα ελέγχου,
- Τα ερωτηματολόγια ελέγχου,
- Το λογισμικό ελέγχου, και
- Το σύστημα και τις διαδικασίες ελέγχου.

Ο κάθε έλεγχος θα αναφέρει σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης τα συγκεκριμένα ευρήματα σχετικά με την απόδοση του οργανισμού ή επιχείρησης, αυτά θα αξιολογούνται από όλα τα αρμόδια όργανα, επιτροπές, διοίκηση και από το Διοικητικό Συμβούλιο, κλπ. και θα αναλαμβάνονται κατάλληλες βελτιωτικές ενέργειες.

Βήμα 3 : Αξιολόγηση του συστήματος μέτρησης απόδοσης

Πέραν των ανωτέρω δύο βημάτων η αξιολόγηση της χρήσης του συστήματος μέτρησης απόδοσης μπορεί να γίνει και με την χρήση διαφόρων άλλων τρόπων, όπως:

- Χρήση και συμπλήρωση ερωτηματολογίων,
- Εργασίες του εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης (βλ., προηγούμενο βήμα),

- Συνεντεύξεις με την διοίκηση και τους κρίσιμους χρήστες,
- Συλλογή και ανάλυση στοιχείων χρήσης του συστήματος,
- Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων απόδοσης της επιχείρησης, κλπ.

Το σύστημα μέτρησης απόδοσης θα πρέπει να εκλεπτύνεται, να βελτιώνεται και να τροποποιείται συνεχώς, σύμφωνα με τις αλλαγές που συμβαίνουν μέσα στην επιχείρηση ή στο επιχειρησιακό περιβάλλον αυτής.

Βήμα 4: Ανατροφοδότηση και βελτίωση του συστήματος μέτρησης απόδοσης

Η βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης ή οργανισμού προέρχεται από την ενδυνάμωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των επιχειρησιακών διαδικασιών με τις οποίες η επιχείρηση / οργανισμός παράγει και προωθεί αγαθά, προϊόντα και υπηρεσίες.

Όλες οι επιχειρησιακές διαδικασίες όμως δεν είναι εξίσου κρίσιμες ή και δεν συμβάλλουν ομοίμορφα στην απόδοση της επιχείρησης ή οργανισμού. Η παρακολούθηση των μετρικών απόδοσης και η χαρτογράφηση των διαδικασιών θα δώσουν τα απαραίτητα στοιχεία για το τι μπορεί να βελτιωθεί τόσο στο σύστημα παρακολούθησης της απόδοσης όσο και στις διαδικασίες της επιχείρησης ή οργανισμού.

ΦΑΣΗ ΣΤ: Διοίκηση Έργου Απόδοσης

Ο σκοπός της φάσης αυτής είναι να διοικήσει και να υποστηρίξει όλες τις φάσεις του έργου εφαρμογής της μέτρησης απόδοσης (ως ανωτέρω) και να συμβάλει, με συγκεκριμένα στοιχεία και τεχνικές, στην ολοκλήρωση και στην βελτίωση του συστήματος απόδοσης και των μερών που το απαρτίζουν (π.χ., τις διαδικασίες μέτρησης απόδοσης, τις Balanced Scorecards, το πληροφοριακό σύστημα απόδοσης, κλπ.). Αυτή η φάση είναι οριζόντια και περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν:

- τη διοίκηση & οργάνωση έργου,
- το σχεδιασμό έργου,
- την υποστήριξη και παρακολούθηση έργου,
- τη διαχείριση κινδύνων και αλλαγών,
- την ποιότητα,
- το ανθρώπινο δυναμικό, και
- την ολοκλήρωση του έργου.

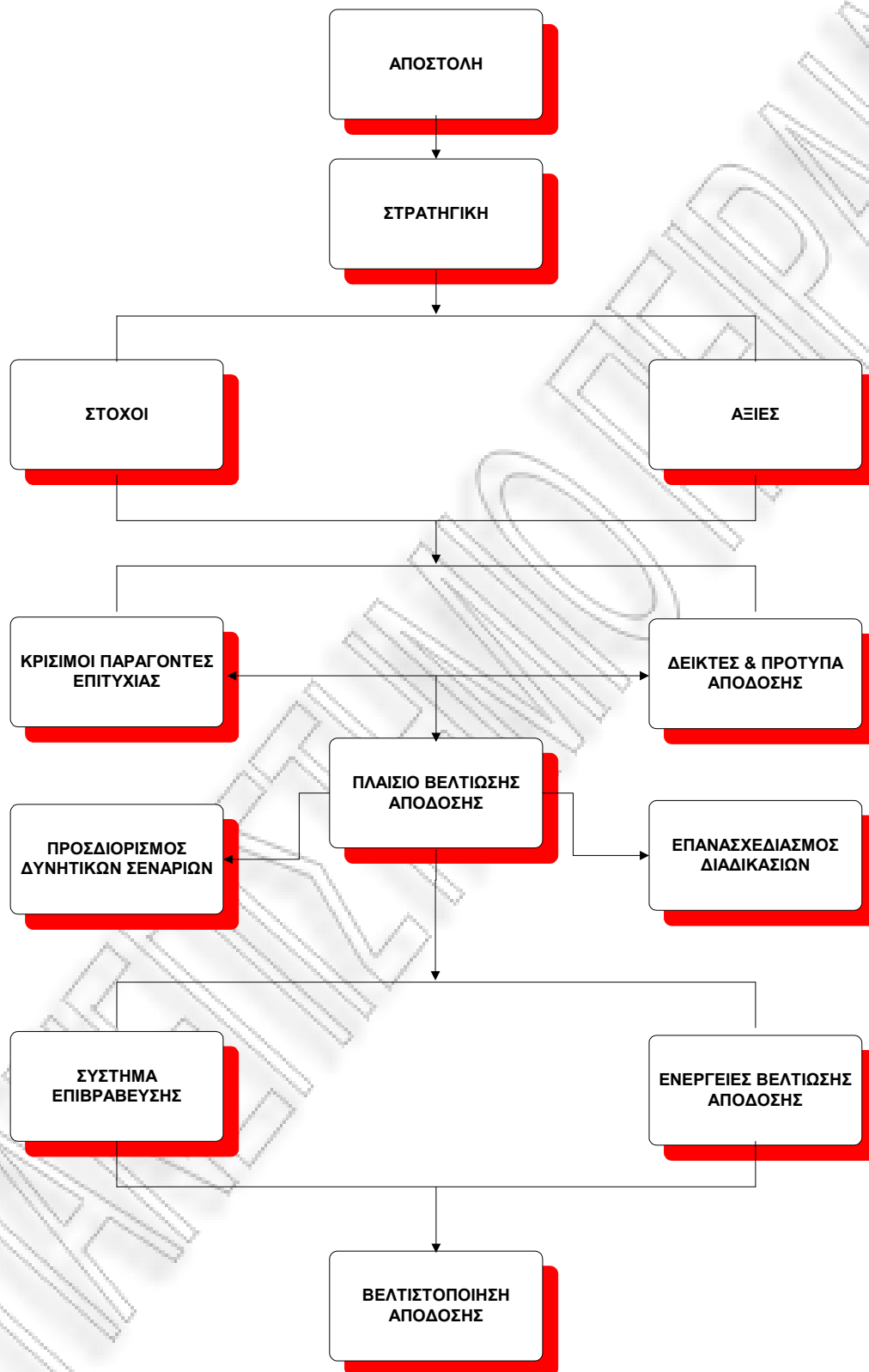
3 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζεται μια μελέτη περίπτωσης (case study) για την εφαρμογή της BSC τμήμα operational μιας επιχείρησης. Η προσπάθεια εφαρμογής της BSC στην παρούσα περίπτωση, δεν αποτελεί απλά την ανάπτυξη ενός συστήματος αξιολόγησης και ελέγχου της απόδοσης του τμήματος. Ουσιαστικά η δόμηση του στηρίζεται τόσο στα βασικά συστατικά στοιχεία της επιχείρησης (Αποστολή / Όραμα, Στρατηγικές, κλπ), όσο και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τρόπου λειτουργίας και οργάνωσης του τμήματος της αποθήκης.

Το σύστημα έχει βασιστεί ειδικότερα στα κάτωθι:

- Στις υφιστάμενες διαδικασίες (process) της επιχείρησης και ειδικότερα του τμήματος operation.
- Στην περιγραφή των θέσεων εργασίας (job description και job analysis) που υφίστανται στο συγκεκριμένο τμήμα.
- Στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό της επιχείρησης.

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται το μεθοδολογικό πλαίσιο υλοποίησης του συστήματος απόδοσης.



Σχήμα 10: Μεθοδολογικό Πλαίσιο Ανάπτυξης Χάρτη Απόδοσης

3.1 Πλαίσιο βελτίωσης της απόδοσης

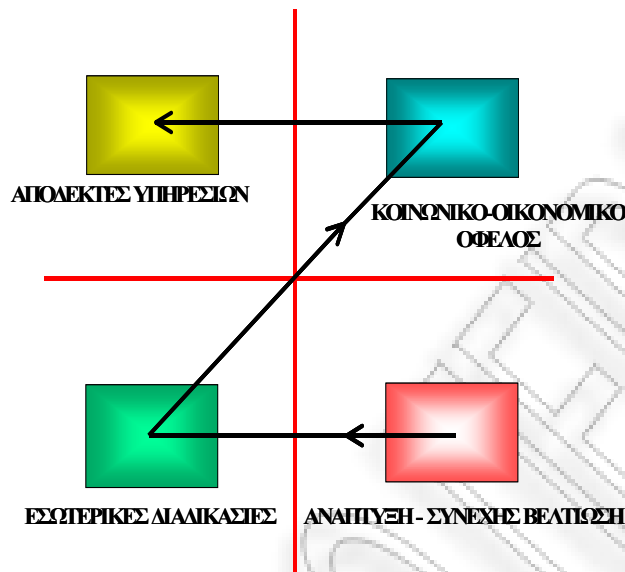
Το μεθοδολογικό πλαίσιο ανάπτυξης του παρόντος συστήματος μέτρησης απόδοσης διέπεται από δυο βασικές αρχές:

- Οι δράσεις βελτίωσης της απόδοσης πρέπει να αποτελούν την αιχμή μιας στοχευμένης στρατηγικής που να οριοθετείται από την Κεντρική διοίκηση της επιχείρησης, αλλά να εξειδικεύεται κάθετα σε όλους τους τομείς και όλες τις οργανωτικές μονάδες (Σχήμα 11).



Σχήμα 11: Ιεραρχική διάχυση των δράσεων βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας

- Η βελτίωση της απόδοσης απαιτεί σύνδεση των μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης, καθώς και ικανότητα αξιολόγησης των επιπτώσεων των δράσεων βελτίωσης σε όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τις επιχειρησιακές λειτουργίες της (Σχήμα 12).



Σχήμα 12: Z-Diagram

Σε αυτό το πλαίσιο, η απόδοση επιτυγχάνεται μέσα από την ανάπτυξη και συνεχή βελτίωση των δραστηριοτήτων και των εσωτερικών λειτουργιών των οργανικών μονάδων (Διευθύνσεις) και ιδιαίτερα των δραστηριοτήτων εκείνων που σχετίζονται με τη διεπαφή και την κατανόηση των αναγκών των πελατών. Τα στοιχεία αυτά είναι απαραίτητα για μια στοχευμένη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά παράλληλα και την ανάπτυξη νέων, υψηλής προστιθέμενης αξίας για την κάλυψη των απαιτήσεων της αγοράς (για παράδειγμα νέοι τρόποι λήψης παραγγελιών). Η ανταποδοτικότητα της συνεχόμενης προσπάθειας βελτίωσης της επιχειρησιακής απόδοσης θα γίνεται ορατή στη διοίκηση της επιχείρησης διαμέσου της ικανοποίησης των αποδεκτών των **υπηρεσιών**.

3.2 Παρουσίαση της Επιχείρησης

3.2.1 Ιστορικό

Στην συνέχεια παρουσιάζονται τα σημαντικότερα γεγονότα / σταθμοί στην εξέλιξη της επιχείρησης:

- **1880:** Η Εταιρεία ιδρύεται στη Θεσσαλονίκη με την επωνυμία Χ. ΜΠΕΝΡΟΥΜΠΗ Ο.Ε.
- **1945:** Η ΜΠΕΝΡΟΥΜΠΗ επαναδραστηριοποιείται μεταπολεμικά.
- **1959:** Ξεκινούν οι συνεργασίες της Εταιρείας με τους γνωστότερους Οίκους ειδών οικιακής χρήσης, τους οποίους αντιπροσωπεύει μέχρι και σήμερα.
- **1968:** Η ΜΠΕΝΡΟΥΜΠΗ επεκτείνει τις δραστηριότητές της και σε είδη ξενοδοχειακού εξοπλισμού.
- **1969:** Η Ο.Ε. μετατρέπεται σε Α.Ε. Στα χρόνια που ακολουθούν ο Κύκλος Εργασιών της Εταιρείας αναπτύσσεται με παράλληλη αύξηση των κερδών. Η επιτυχία της Εταιρείας κατά τα νεώτερα χρόνια, οφείλεται κυρίως:
 - Στη μεγάλη γκάμα αξιόπιστων Οίκων που κατέχουν ηγετική θέση στην αγορά που δραστηριοποιούνται.
 - Στην εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης με βάση υψηλά πρότυπα και στόχο τη διατήρηση της ηγετικής θέσης της Εταιρείας στην ελληνική αγορά.
 - Στην ανάπτυξη σχέσεων αμοιβαίας εκτίμησης με προμηθευτές, πελάτες και προσωπικό.
 - Στις συνεχείς επενδύσεις σε τεχνολογία και σύγχρονα εργαλεία οργάνωσης.
- **1987:** Δημιουργούνται τρεις νέες ανώνυμες Εταιρείες, η **ΣΕΚΟΜ**, η **ΕΛΑΜΥΛ** και η **ΑΝΕΛ**, οι οποίες έχουν σαν αντικείμενο εργασιών την εισαγωγή και αποκλειστική διάθεση προϊόντων στη ΜΠΕΝΡΟΥΜΠΗ.
- **1989:** Ενόψει της εισαγωγής της Εταιρείας στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, η Γενική Συνέλευση αποφασίζει την εξαγορά του συνόλου των μετοχών των ως άνω τριών Εταιρειών με τιμή εξαγοράς την Λογιστική Καθαρή Θέση αυτών.
- **1990:** Εισαγωγή στην Κύρια Αγορά του ΧΑΑ με αύξηση κεφαλαίου της Εταιρείας κατά 2.160 εκ. δρχ. Κατασκευή νέων αποθηκευτικών εγκαταστάσεων στα Οινόφυτα

Βοιωτίας έκτασης 11.000 τ.μ. με αποθηκευτική ικανότητα άνω των 18.000 κ.μ. εμπορευμάτων. Η συνολική επένδυση ανήλθε στο ποσό των 900 εκ. δρχ.

- **1997-1998:** Η Εταιρεία συμμετέχει στην ίδρυση των Εταιρειών **SEB ΜΠΕΝΡΟΥΜΠΗ Α.Ε.** και **MOULINEX -ΜΠΕΝΡΟΥΜΠΗ Α.Ε.** αντίστοιχα, με ποσοστό 50%.

Η επωνυμία της Εταιρείας είναι *"ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΙΔΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ ΚΑΙ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ, Χ. ΜΠΕΝΡΟΥΜΠΗ & ΥΙΟΣ Α.Ε"* και ο δ.τ. "ΜΠΕΝΡΟΥΜΠΗ". Έχει έδρα (κύρια και διοικητική) τον **Δήμο Αμαρουσίου, οδός Αγίου Θωμά 27, τηλ. 210-61.56.400** και είναι εγγεγραμμένη στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιρειών της Νομαρχίας Αττικής με αριθμό μητρώου 1264/06/Β/86/40.

- **1999:** Αλλαγή στη μετοχική σύνθεση. Η οικογένεια ΜΠΕΝΡΟΥΜΠΗ εξαγοράζει το ποσοστό του ετέρου κυρίου Μετόχου (οικογένεια Αμπραβανέλ) και αποκτά την πλειοψηφία της Εταιρείας.
- **2000:** Έναρξη δραστηριότητας ΜΠΕΝΡΟΥΜΠΗ NET. Ανάπτυξη δικτύου καταστημάτων κινητής τηλεφωνίας με το σύστημα franchise. Συνεργασία με **COSMOTE** ως service provider. Έναρξη δραστηριότητας www.home.com. Ανάπτυξη δικτύου καταστημάτων με το σύστημα franchise (δικαιόχρησης) ειδών σπιτιού και δώρου.
- **2001:** Σημαντική ανάπτυξη τζίρου, εξέλιξη κερδών, επέκταση στον κλάδο επαγγελματικού εξοπλισμού καθώς και στο δίκτυο καταστημάτων λιανικής www.HOME.COM.
- **2002:** Εξαγορά μεριδίου (50%) του μετόχου Moulinex S.A στην MOULINEX ΜΠΕΝΡΟΥΜΠΗ Α.Ε από την Εταιρεία και τροποποίηση της επωνυμίας της Εταιρείας MOULINEX ΜΠΕΝΡΟΥΜΠΗ Α.Ε σε **ELECTROLINK Α.Ε.**

Αγορά όμορου στο κέντρο διανομής Οινοφύτων οικοπέδου έκτασης 8.698 τ.μ. Σημαντική αύξηση μεριδίων αγοράς στον οικιακό εξοπλισμό, συμφωνίες εξοπλισμού σημαντικών ξενοδοχειακών μονάδων που εκσυγχρονίζονται ενόψει των Ολυμπιακών αγώνων του 2004, ενδυνάμωση δικτύου λιανικής www.home.com Η Εταιρία εναρμονίστηκε με τις διατάξεις του Νόμου 3016/2002 και λειτουργούν ήδη υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου, Εξυπηρέτησης Μετόχων και Εταιρικών Ανακοινώσεων, επίσης τελειοποίησε τον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας της.

3.2.2 Σκοπός, Όραμα και Στρατηγική της Επιχείρησης

Σύμφωνα με το καταστατικό της εταιρείας ως σκοπός αναφέρεται:

«Είναι η δι' ουδέποτε μέσου παροχή υπηρεσιών διανομής πάσης φύσεως αγαθών, ως και ετέρων συναφών εμπορικών υπηρεσιών, η οργάνωση και παροχή υπηρεσιών εν γένει, η εισαγωγή, εξαγωγή και εμπορία ειδών οικιακής χρήσεως και η ίδρυση βιομηχανίας, παραγωγής τοιούτων ειδών, ως και πάσα συναφής εργασία, την οποία θα αποφασίζει το Διοικητικό Συμβούλιο».

Ως όραμα (*vision*) αναδεικνύεται «Η διατήρηση της ηγετικής θέσης της εταιρείας μέσω της συνεχούς βελτίωσης της οργανωτικής και λειτουργικής της δομής».

Για την επίτευξη του ως άνω οράματος η στρατηγική της επιχείρησης αναπτύσσεται στους κάτωθι βασικούς άξονες:

- Βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών.
- Βελτιστοποίηση των εσωτερικών επιχειρησιακών λειτουργιών.
- Δημιουργία οικονομικών κλίμακας.

3.2.3 Οι Παρεχόμενες Υπηρεσίες

Οι βασικές υπηρεσίες αναφορικά με τον τομέα των LOGISTICS εστιάζονται στα κάτωθι:

Υπηρεσίες

- Διαχείριση αποθεμάτων.
- Παραλαβές, παλλετοποίηση.
- Αποθήκευση.
- Διαχείριση picking.
- Διαχείριση 30.000 θέσεων παλετών.
- Διαχείριση παραγγελιών πελατών.
- Διανομή σε πελάτες.
- After sale service.
- Τα μέσα.

Η επιχείρηση διαθέτει Κέντρα διανομής σε Οινόφυτα-Θεσσαλονίκη επιφανείας 22.000 m². Στα κέντρα αυτά χρησιμοποιείται ο κάτωθι εξοπλισμός:

- Ανυψωτικά μηχανήματα μεγάλου ύψους.
- Αυτοκινούμενα παλλετοφόρα.
- Ράμπες φόρτωσης & εκφόρτωσης.
- Μηχανές συσκευασίας.
- Τεχνολογίες.

Αναφορικά με τις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών υφίστανται Η/Υ & software για την on line λειτουργία όλων των εγκαταστάσεων. Επιπρόσθετα πραγματοποιείται:

- Χρήση RF τεχνολογιών & Barcode
- Λήψη παραγγελιών με EDI, Internet & φορητών τερματικών

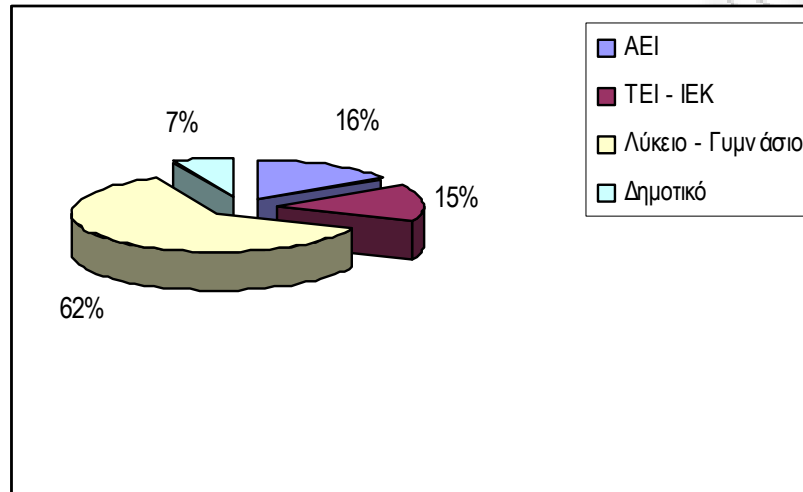
3.2.4 Οργανωτική Δομή - Ανθρώπινο Δυναμικό

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται το οργανόγραμμα της επιχείρησης εστιασμένο στις υπηρεσίες Logistics.



Η ΜΠΕΝΡΟΥΜΠΗ δίνει ιδιαίτερη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα και καταβάλλει σοβαρή προσπάθεια για επαγγελματική και κοινωνική βελτίωση των υπαλλήλων της. Κάθε υποψήφιος για πλήρωση θέσης στα διάφορα τμήματα, υφίσταται αυστηρή διαδικασία επιλογής με σκοπό να τηρηθούν τα υψηλά standards που έχουν τεθεί. Ο εργαζόμενος κατά την διάρκεια της σταδιοδρομίας του στην ΜΠΕΝΡΟΥΜΠΗ, βρίσκεται σε διαρκή εκπαίδευση, με σεμινάρια που οργανώνει η εταιρεία, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων εργασίας και γνώση της αγοράς. Η εταιρεία προσφέρει ευνοϊκές συνθήκες εργασίας, υψηλές μισθολογικές αποδοχές καθώς και πρόσθετες παροχές. Μεταξύ των εργαζομένων και της εταιρείας καλλιεργείται κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και εκτίμησης. Όλοι οι εργαζόμενοι είναι κοινωνοί του οράματος της εταιρείας με σκοπό την απόλυτη συμμετοχή τους στην εντυπωσιακά επιτυχημένη πορεία της.

Η εταιρία απασχολεί σήμερα πάνω από 200 υπαλλήλους ως μόνιμο προσωπικό. Το εκπαιδευτικό επίπεδο των στελεχών παρουσιάζεται στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 13: Εκπαιδευτικό Επίπεδο Στελεχών

Στην συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικές αρμοδιότητες ανά θέση εργασίας:

- **Προϊστάμενος Βάρδιας**

Στα αποθηκευτικά κέντρα της εταιρίας απασχολούνται συνολικά 2 προϊστάμενοι βάρδιας, (ένας ανά αποθηκευτικό κέντρο) οι αρμοδιότητες των οποίων σχετίζονται τόσο με το οργανωτικό και συντονιστικό μέρος των επιμέρους δραστηριοτήτων των αποθηκών, όσο και με το καθαρά εκτελεστικό. Η αναπλήρωση της θέσης προϊσταμένου για τη δεύτερη βάρδια της ημέρας γίνεται από συγκεκριμένο και κατάλληλα εκπαιδευμένο για τη θέση αυτή εργάτη γενικών καθηκόντων. Συγκεκριμένα η περιγραφή της θέσεως εργασίας (job description) του προϊσταμένου βάρδιας έχει ως εξής :

1. Συντονίζει και καθοδηγεί τη διαδικασία της προετοιμασίας των παραγγελιών (order picking). Συγκεκριμένα :

- α) Παραδίδει στους εργάτες τις λίστες συλλογής (picking lists) των ειδών

β) Υποδεικνύει τους χώρους της συσκευασίας των ειδών για τη βέλτιστη εκμετάλλευση του συνολικού διαθέσιμου χώρου της αποθήκης

γ) Προβαίνει στον απαραίτητο έλεγχο του συγκεντρωτικού picking και σε περίπτωση λάθους το επισημαίνει στον εργάτη συλλογής, ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη διόρθωσή του.

δ) Επιλύει ενδεχόμενα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την εκτέλεση της διαδικασίας και ενημερώνει σχετικά το διευθυντή της αποθήκης (operation manager).

ε) Εποπτεύει όλα τα επιμέρους στάδια της διαδικασίας picking.

2. Είναι υπεύθυνος για την εκτέλεση όλων των επιμέρους διαδικασιών παραλαβής (από το αρχικό στάδιο του ελέγχου των δελτίων αποστολής του προμηθευτή, μέχρι και τη σήμανση των παραληφθέντων παλετών με ετικέτα barcode) και σε περίπτωση παρουσίασης οποιουδήποτε προβλήματος ενημερώνει το διευθυντή της αποθήκης.

3. Είναι υπεύθυνος για την εποπτεία και την εκτέλεση των διαδικασιών φόρτωσης, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η βέλτιστη εκμετάλλευση της διαθέσιμης χωρητικότητας του φορτηγού

4. Εποπτεύει τη διενέργεια απογραφών που εκτελούν οι εργάτες συλλογής.

5. Σε συνεργασία με το διευθυντή της αποθήκης αξιολογεί την απόδοση των εργατών συλλογής.

6. Σε συνεργασία με το διευθυντή της αποθήκης προγραμματίζει, συντονίζει, κατανέμει, εποπτεύει, τις εργασίες που διεξάγονται στην αποθήκη και συνεπώς είναι υπεύθυνος για την εικόνα που αυτή παρουσιάζει.

- **Εργάτης Γενικών Καθηκόντων**

Οι εργάτες γενικών καθηκόντων αναπληρώνει τον προϊστάμενο συνήθως κατά την απογευματινή βάρδια στην οποία προετοιμάζονται οι παραγγελίες της επαρχίας. Επομένως οι σχετικές αρμοδιότητες είναι συνυφασμένες με αυτές του προϊσταμένου. Επιπρόσθετα ο εργάτης γενικών καθηκόντων είναι επιφορτισμένος με τις ακόλουθες εργασίες :

1. Εκφόρτωση παλετών κατά την παραλαβή, εντοπισμός παλετών που έχουν οποιοδήποτε πρόβλημα (π.χ είναι σπασμένες) και αναφορά είτε στο διευθυντή της αποθήκης είτε στον προϊστάμενο
2. Εσωτερική και εξωτερική μετακίνηση παλετών σύμφωνα με τις οδηγίες των προϊσταμένων του.
3. Εκτέλεση προετοιμασίας παραγγελιών.
4. Μεταφορά κενών παλετών και εκτέλεση λοιπών εργασιών

• **Γ. Χειριστής Περονοφόρου (Reach Truck)**

1. Ο χειριστής περονοφόρου είναι υπεύθυνος για την απόθεση των παραληφθέντων παλετών από χώρους buffer της αποθήκης σε θέσεις stock σκανάροντας την ετικέτα barcode της παλέτας (EAN 128). Σε περίπτωση παρουσίασης οποιουδήποτε προβλήματος (π.χ η θέση stock είναι κατειλημμένη) ειδοποιεί τους προϊσταμένους.
2. Εκτελεί την ανατροφοδοσία των άδειων θέσεων picking με ατόφιες παλέτες από τις θέσεις stock που υποδεικνύονται αυτόματα από το σύστημα της αποθήκης και διασφαλίζεται με τον τρόπο αυτό η τήρηση του FIFO.
3. Πραγματοποιεί την εσωτερική διακίνηση των παλετών από μία θέση stock σε άλλη (ενδοδιακίνηση) για οποιοδήποτε λόγο (π.χ η παλέτα παρουσιάζει πρόβλημα ευστάθειας και για λόγους ασφαλείας μεταφέρεται σε άλλη θέση stock)

4. Τροφοδοτεί τους χώρους συσκευασίας των ειδών κατά τη διάρκεια του order picking με τις συλλογές παλετών.
5. Με τη χρήση πετρελαιοκίνητου ανυψωτικού εμπρόσθιας φόρτωσης (fork lift) αναλαμβάνει τη μεταφορά των κατεστραμμένων ή ληγμένων ειδών από τη ράμπα της αποθήκης μέχρι το container, το οποίο χρησιμοποιείται ως κάδος απορριμμάτων και βρίσκεται σε απομακρυσμένο χώρο της αποθήκης.
6. Σε περίπτωση διαθεσιμότητας χρόνου συμμετέχει στην εκφόρτωση παλετών κατά την παραλαβή.

• **4. Εργάτης Συλλογής (Picker)**

Οι αρμοδιότητες των εργατών συλλογής σχετίζονται κυρίως με την προετοιμασία των παραγγελιών της Αττικής και της Επαρχίας. Επιπρόσθετα οι picker είναι επιφορτισμένοι και με την εκτέλεση διαφόρων άλλων λειτουργιών που διεξάγονται στις αποθήκες. Αναλυτικά τα καθήκοντα των εργατών συλλογής είναι τα ακόλουθα :

1. Συλλογή των ειδών σύμφωνα τη λίστα συλλογής που έχει δοθεί από τον προϊστάμενο βάρδιας και συσκευασία ανά παραγγελία σε χώρο της αποθήκης που δεν παρεμποδίζει τη διεξαγωγή άλλων δραστηριοτήτων σύμφωνα με τις οδηγίες των προϊσταμένων.
2. Εντοπισμός και καταγραφή πιθανών προβλημάτων και φθορών που παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια της συλλογής και έγκαιρη αναφορά τους στους προϊσταμένους.
3. Επανατοποθέτηση σε θέσεις picking των ειδών των μερικά ή ολικά άκυρων παραγγελιών (de picking), διαχωρισμός των μη υγιών από τα υγιή είδη των επιστροφών και επανατοποθέτησή τους σε θέσεις συλλογής.

4. Διενέργεια απογραφής θέσης picking, και έγκαιρη αναφορά στον προϊστάμενο βάρδιας ενδεχόμενων διαφορών που παρουσιάζονται φυσικά και μηχανογραφικά .
5. Παρακολούθηση των θέσεων συλλογής σύμφωνα με τις σχετικές λίστες ανατροφοδοσίας και τις οδηγίες των προϊσταμένων.
6. Φόρτωση και εκφόρτωση παλετών κατά τις φορτώσεις και παραλαβές αντίστοιχα.
7. Εσωτερική μετακίνηση κενών παλετών σύμφωνα με τις οδηγίες των προϊσταμένων
8. Τακτοποίηση και καθαρισμός των χώρων συλλογής, δηλαδή των διαδρόμων της αποθήκης και των θέσεων picking από κενές παλέτες ,ετικέτες, φιλμ, αυτοκόλλητα κ.λ.π, αλλά και γενικότερα όλων των χώρων εντός της αποθήκης.
9. Επιφορτισμένοι με την εκπαίδευση των νέων εργατών. Η διαδικασία εκπαίδευσης του νέου εργάτη συλλογής γίνεται από ένα παλαιότερο και συνεπώς μεγάλης εμπειρίας εργάτη ο οποίος αναλαμβάνει να τον ενημερώσει, να τον καθοδηγήσει στην πράξη και να αποσαφηνίσει οποιαδήποτε απορία παρουσιαστεί εκ μέρους του σχετικά με τον τρόπο προετοιμασίας των παραγγελιών Αττικής και Επαρχίας. Στα πλαίσια της εκπαίδευσης συμπεριλαμβάνεται και η ενημέρωση σχετικά με τις υπόλοιπες αρμοδιότητες του εργάτη συλλογής. Η διαδικασία αυτή διαρκεί περίπου 2 εβδομάδες. Κατά το χρονικό αυτό διάστημα ο εργάτης-εκπαιδευτής ενημερώνει τους προϊσταμένους του για την πρόοδο που παρουσιάζει ο εκπαιδευόμενος εργάτης.

3.3 Ανάπτυξη του Μοντέλου BSC για το τμήμα Operation της επιχείρησης

3.3.1 Εισαγωγή

Πριν τον καθορισμό των στόχων και των μέτρων απόδοσης κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει δηλωμένη αποστολή και όραμα. Η αποστολή και το όραμα σε μια επιχείρηση συχνά θεωρείται ως σημείο εκκίνησης της διαδικασίας δημιουργίας στρατηγικής. Η

αποστολή πρέπει να εκθέτει το βασικό σκοπό της επιχείρησης να καθορίζει τη σχέση τη εταιρίας με άλλους οργανισμούς και τέλος να θέτει συγκεκριμένους στόχους. Το όραμα σκιαγραφεί το σχήμα της επιχείρησης μελλοντικά θέτει γενικούς στόχους και δίνει κατευθυντήριες γραμμές στην στρατηγική και την αποστολή.

3.3.2 SWOT ANALYΣΗ

Ένα από τα βασικά εργαλεία περιβαλλοντικής ανάλυσης είναι η ανάλυση δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών, απειλών (strengths – weaknesses – opportunities – threats ή αλλιώς S.W.O.T.). Η ανάλυση S.W.O.T. διερευνά το περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό), και προσδιορίζει τα ισχυρά σημεία της επιχείρησης (strengths), τις αδυναμίες της (weaknesses), τις ευκαιρίες (opportunities) και τις απειλές (threats) που προέρχονται από αυτό. Με βάση τα συμπεράσματα που εξάγονται από την ανάλυση αυτή, η επιχείρηση σχεδιάζει και υλοποιεί τη στρατηγική της.

Πίνακας 2: Ανάλυση Δυνατών και Αδύνατων Σημείων, Ευκαιριών και Απειλών (SWOT Analysis)

ΔΥΝΑΜΕΙΣ (Strengths)	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (Weaknesses)	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (Opportunities)	ΠΙΘΑΝΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ (External Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Ευέλικτη στρατηγική • Ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση • Πλεονεκτήματα κόστους 	<ul style="list-style-type: none"> • Ασαφής στρατηγική • Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση • Απαρχαιωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις 	<ul style="list-style-type: none"> • Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς • Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές • Επέκταση της γραμμής προϊόντων 	<ul style="list-style-type: none"> • Είσοδος στην αγορά νέων ανταγωνιστών • Απώλεια εσόδων από υποκατάστατα
<ul style="list-style-type: none"> • Ισχυρό όνομα – εικόνα στην αγορά • Ικανότητες στη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων • Ηγετική θέση στην αγορά • Ισχυρές υπηρεσίες μετά την πώληση • Τεχνολογία προστατευμένη από πατέντες 	<ul style="list-style-type: none"> • Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα • Υψηλότερα των ανταγωνιστών κόστη • Χαμηλή κερδοφορία • Έλλειψη ορισμένων ικανοτήτων που ζητάει η αγορά • Αδυναμίες σε θέματα έρευνας και 	<ul style="list-style-type: none"> • Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα • Καθετοποίηση δραστηριοτήτων • Να αποσπάσουμε μερίδια αγοράς από ανταγωνιστές • Εξαγορά ανταγωνιστών • Στρατηγικές συμμαχίες για είσοδο σε νέες αγορές • Υιοθέτηση νέων 	<ul style="list-style-type: none"> • Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη αγοράς • Δυσμενείς αλλαγές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες • Επαχθείς οικονομικά νέες κρατικές ρυθμίσεις/ παρεμβάσεις • Αυξανόμενη ισχυροποίηση πελατών ή/και προμηθευτών • Αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών

ΔΥΝΑΜΕΙΣ (Strengths)	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (Weaknesses)	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (Opportunities)	ΠΙΘΑΝΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ (External Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Ισχυρή διαφήμιση • Ποιότητα προϊόντων 	ανάπτυξης <ul style="list-style-type: none"> • Πολύ 'ρηχή' γραμμή προϊόντων • Αδυναμία στον τομέα του μάρκετινγκ 	τεχνολογιών	<ul style="list-style-type: none"> • Δημογραφικές αλλαγές

3.3.3 Στρατηγικοί Στόχοι

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης και ειδικότερα του τμήματος operational. Ουσιαστικά οι στόχοι που παρουσιάζονται αποτελούν μεγάλο τμήμα του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης, δεδομένου ότι το τμήμα αποτελεί από τα πλέον βασικά δομικά στοιχεία της.

Πίνακας 3: Στρατηγικοί Στόχοι

Στρατηγικοί Στόχοι	Σχολιασμός/ Παρατηρήσεις
Υψηλής ποιότητας υπηρεσίες προς τους συναλλασσόμενους	Για την επίτευξη του οράματος που έχει θέσει η επιχείρηση απαιτείται ο ανασχεδιασμός και η υλοποίηση ενός ποιοτικού συστήματος υπηρεσιών προς όλους τους ενδιαφερόμενους αποδέκτες: τόσο τους εσωτερικούς-τμήματα επιχείρησης, όσο και τους εξωτερικούς-πελάτες ή προμηθευτές. Ο στρατηγικός αυτός στόχος αφορά την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων, σχετίζεται δε με την ταχεία και αξιόπιστη εξυπηρέτηση των αποδεκτών τους, την απλούστευση των λειτουργικών/κανονιστικών διαδικασιών και την ικανοποίηση των πελατών. Ειδικότερα Η υψηλής ποιότητας υπηρεσίες προς τους πελάτες αποτελεί πρωταρχικό στόχο για το τμήμα operation της επιχείρησης, καθώς ο συγκεκριμένος στόχος παίζει σημαντικό ρόλο τόσο για την διατήρηση των υπάρχοντων πελατών αλλά και για την προσέλκυση νέων και κατ' επέκταση την κερδοφορία της επιχείρησης.
Αποτελεσματικός συντονισμός τμημάτων επιχείρησης	Ο συγκεκριμένος στόχος αφορά στον τρόπο συντονισμού των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης με το τμήμα operation. Η επιχείρηση και ιδιαίτερα το τμήμα θέτει την υλοποίηση του στόχου σε προτεραιότητα στρατηγικής σημασίας προκειμένου οι δραστηριότητες των τμημάτων να επικεντρώνονται στην δημιουργία προστιθέμενης αξίας, όπως βελτίωση πωλήσεων, διαδικασιών marketing, ενημέρωση για νέα προϊόντα και υπηρεσίες, κλπ.
Ταχείς και αποδοτικές διαδικασίες	Μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους για την ασφαλή επιτυχία των στόχων του τμήματος στην κατεύθυνση ικανοποίησης του πελάτη, αποτελεί η βελτιστοποίηση των υφιστάμενων διαδικασιών στο εσωτερικό περιβάλλον του. Η βελτιστοποίηση αυτή θα αναδειχθεί κυρίως μέσα από την υιοθέτηση συγχρόνων μεθόδων οργάνωσης και την παράλληλη αξιολόγηση της λειτουργίας του τμήματος μέσω ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών. Η καθιέρωση δομημένης στοχοθεσίας για το τμήμα, στη βάση της συνεχούς διοικητικής αναδιοργάνωσης της επιχείρησης, θα προέλθει μέσα μια σειρά δράσεων που θα οδηγούν στην ανάπτυξη διαδικασιών με βασικά χαρακτηριστικά την ταχύτητα και την βέλτιστη απόδοση.

Στρατηγικοί Στόχοι	Σχολιασμός/ Παρατηρήσεις
Άρτια καταρτισμένο προσωπικό με επαγγελματική κουλτούρα	Η εκπαίδευση των στελεχών του τμήματος στοχεύει στην παροχή της απαραίτητης τεχνογνωσίας για την αποτελεσματική και αποδοτική άσκηση των καθηκόντων τους. Άμεσο επακόλουθο και ταυτόχρονα επιθυμητό και αναμενόμενο αποτέλεσμα της υλοποίησης του στόχου θα είναι η διασφάλιση της επιτυχούς λειτουργίας του τμήματος, που καλούνται να αντεπεξέλθουν, αφενός σε μια νέα υπό διαμόρφωση διοικητική πραγματικότητα στην επιχείρηση και αφετέρου, στην ολοένα αυξανόμενη απαίτηση για παροχή βέλτιστης ποιότητας υπηρεσιών / προϊόντων και αυξημένων ικανοτήτων προσωπικό.
Εισαγωγή καινοτομιών	Η πρόκληση για το τμήμα operation είναι η ταχεία προσαρμογή τους στις νέες μεθόδους εργασίας και η εγκαθίδρυση νέων, καινοτόμων τρόπων λειτουργίας. Η εισαγωγή καινοτομιών θα αποτελέσει πλατφόρμα ανάπτυξης νέων υπηρεσιών για τον πελάτη / προμηθευτή διευρύνοντας το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών / προϊόντων, αλλά και βελτιστοποιώντας την ποιότητά τους μέσα από τη χρήση καινοτόμων μεθόδων.

3.3.4 Ανάπτυξη Συστήματος Δεικτών

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης για την επιχείρηση και ειδικότερα για το τμήμα operation. Οι δείκτες παρουσιάζονται σε επίπεδο προοπτικών.

- **Χρηματοοικονομικός Άξονας**

Οι δείκτες μέτρησης που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στον χρηματοοικονομικό άξονα του Balanced Scorecard, ώστε να πραγματοποιηθούν οι στόχοι με τις κατάλληλες βέβαια ενέργειες από την πλευρά της διοίκησης του τμήματος logistics αλλά και την δέσμευση της κεντρικής διοίκησης όπου απαιτείται, αναλύονται παρακάτω :

1. Λειτουργικό κόστος κάθε ενέργειας logistics

Εδώ γίνεται προσπάθεια μείωσης κόστους λειτουργίας κάθε ενέργειας logistics (για παράδειγμα μείωση 4% έως 8% maximum το α΄ έτος) με παράλληλη αύξηση της αποτελεσματικότητας των ενεργειών αυτών. Για την μέτρηση αυτή υπεύθυνος θα είναι ο logistics manager της εταιρίας καθώς αυτός μέσω κάποιων άλλων επιμέρους δεικτών θα επιβλέπει την πορεία του κόστους των λειτουργιών του τμήματος. Ο έλεγχος αυτός θα μπορούσε να γίνεται κάθε 4 μήνες περίπου. Όσο για τα στοιχεία που χρειάζονται για

τους απαραίτητους υπολογισμούς των δεικτών θα παρέχονται από το λογιστήριο. Εδώ θα πρέπει να τονιστεί ότι η μείωση αυτή θα πρέπει να γίνεται με πολύ προσεκτικές ενέργειες καθώς όπως είπαμε θα πρέπει να αυξάνεται και η αποτελεσματικότητα των ενεργειών.

2. Καθαρό περιθώριο κέρδους

Ο επιμέρους στόχος εδώ είναι η μείωση του λειτουργικού κόστους (για παράδειγμα κατά 14% το πρώτο έτος). Σε αυτή την περίπτωση ο έλεγχος γίνεται από τον οικονομικό διευθυντή της εταιρίας και ο έλεγχος γίνεται κάθε 6μηνο.

3. ROI (return of investment)

Για παράδειγμα το ROI πρέπει να είναι $\geq 27\%$. Ο υπεύθυνος για αυτή την μέτρηση είναι ο διευθυντής του λογιστηρίου και η συχνότητα της μέτρησης θα είναι το 3μηνο.

4. Υποχρεώσεις / Αποπληρωμές

Επιθυμητό αποτέλεσμα για αυτόν το δείκτη είναι ≥ 1 και πάλι υπεύθυνος είναι ο διευθυντής του λογιστηρίου και η συχνότητα της μέτρησης θα είναι το 3μηνο.

5. Ποσό που δαπανήθηκε ανά κατηγορία προϊόντων έναντι των προϋπολογισθέντων

Η τιμή για αυτόν τον δείκτη για να είναι ικανοποιητικό το αποτέλεσμα πρέπει να είναι ≤ 1 . Υπεύθυνος για την μέτρηση αυτού του δείκτη είναι ο βοηθός του τμήματος προμηθειών και σε αυτή την περίπτωση ο έλεγχος θα πρέπει να γίνεται κάθε μήνα.

• **Πελατοκεντρικός Άξονας**

Στον συγκεκριμένο άξονα του Balanced Scorecard οι δείκτες μπορούν να χωριστούν σε δύο ομάδες. Καθώς σε κάθε εταιρία υπάρχουν και εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες έτσι και οι δείκτες μπορούν να χωριστούν σε δείκτες για τους εσωτερικούς πελάτες και αντίστοιχα δείκτες για τους εξωτερικούς πελάτες. Ξεκινώντας λοιπόν από τους εσωτερικούς πελάτες μπορούμε να διακρίνουμε τους :

1. Βαθμός ανταπόκρισης – χρόνος διεξαγωγής προμήθειας

Είναι ο χρόνος ανταπόκρισης του τμήματος προμηθειών όταν δίνεται παραγγελία για κάποιο υλικό. Ο υπεύθυνος για την μέτρηση αυτή είναι ο βοηθός του τμήματος προμηθειών και πρέπει να υπολογίζεται κάθε μήνα. Επίσης αυτός ο δείκτης θα πρέπει να μετράτε και να έχει διαφορετικό αριθμητικό στόχο όταν οι συνθήκες είναι κρίσιμες (για παράδειγμα κάποια έκτακτη παραγγελία)

2. Ελαττωματικά υλικά

Ο δείκτης αυτός είναι βέβαια από τους περισσότερο βασικούς θα πρέπει η τιμή του να είναι $\leq 1\%$. Ελέγχεται και αυτός από τον βοηθό του τμήματος προμηθειών και επαναλαμβάνεται κάθε μήνα.

3. Ποιότητα

Η ποιότητα των πρώτων υλών θα πρέπει να είναι άριστη και να ικανοποιεί πρώτα από όλα τις προδιαγραφές που απαιτούνται.

4. Ολική εξυπηρέτηση

Ως αναφορά τώρα τους δείκτες που αφορούν την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών μπορούμε να αναφέρουμε :

- ✓ Συνολική ικανοποίηση πελάτη.
- ✓ Παράπονα πελατών.
- ✓ Ποσοστό τέλειων παραγγελιών.
- ✓ Ποσοστό έγκαιρων παραδόσεων (ανά κατηγορία προϊόντων βάσει της ABC ανάλυσης).
- ✓ Ποσοστό back orders.
- ✓ Χρόνος ανταπόκρισης σε αίτημα – παράπονο πελάτη.
- ✓ Αριθμός παραπόνων πελατών.
- ✓ Χρόνος αποστολής προσφοράς στον πελάτη.

- ✓ Κύκλος παραγγελίας πελάτη.
- ✓ Ποσοστό σωστά συμπληρωμένων τιμολογίων.

- **Άξονας Εσωτερικών Διαδικασιών**

Οι δείκτες για τον άξονα εσωτερικών διαδικασιών είναι :

1. Κόστος ανά παραγγελία

Εδώ σαν στόχος τίθεται φυσικά η μείωση του κόστους ανά παραγγελία. Υπεύθυνος για αυτή την μέτρηση είναι ο βοηθός του τμήματος προμηθειών και η μέτρηση του δείκτη αυτού θα μπορούσε να γίνεται ανά εβδομάδα.

2. Ποσοστό ανακυκλωμένων υλικών

Η προσπάθεια εξεύρεσης καινοτόμων υλικών συσκευασίας για την μείωση των αποβλήτων και του κόστους reverse logistics είναι ο στόχος αυτού εδώ του δείκτη για τον όποιο υπεύθυνος μέτρησης θα είναι ο διευθυντής παραγωγής και πρέπει να πραγματοποιείται μηνιαίως.

3. Ποσοστό μεταφορικού έργου σε ανάθεση

Η ανάθεση του μεταφορικού έργου σε 3PL είναι δείκτης που ελέγχεται από τον logistics manager και γίνεται κάθε 3μηνο.

- ✓ *Δείκτης γυρίσματος αποθεμάτων*
- ✓ *Κόστος αποθήκευσης*
- ✓ *Κόστος διανομής*
- ✓ *Μονάδες που παρελήφθησαν στη μονάδα του χρόνου.*

- **Άξονας Μάθησης και Ανάπτυξης**

Οι δείκτες για τον συγκεκριμένο άξονα είναι :

1. Βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων

Υπεύθυνος για την μέτρηση αυτού του δείκτη είναι ο logistics manager της επιχείρησης και πρέπει να γίνεται μηνιαία.

2. Βαθμός διατήρησης των εργαζομένων

Υπεύθυνος για την μέτρηση του συγκεκριμένου δείκτη είναι ο logistics manager της επιχείρησης και αυτός ο δείκτης υπολογίζεται σε μηνιαία βάση.

3. Ποσοστό προγραμμάτων εκπαίδευσης τα οποία ολοκληρώθηκαν μέσα στην περίοδο

Η εκπαίδευση του τμήματος ώστε να βελτιωθούν οι διαδικασίες και οι ενέργειες που ακολουθούνται ώστε να εξασφαλισθεί καλύτερη αποτελεσματικότητα και καλύτεροι χρόνοι εκπλήρωσης εξαρτάται από αυτόν τον δείκτη. Κάθε δίμηνο πρέπει ο logistics manager που θα είναι και ο υπεύθυνος να υπολογίζει τον δείκτη αυτό προκειμένου να ελέγχει την εκπαίδευση των εργαζομένων.

4. Υφιστάμενη τιμή ανά κωδικό/μέσο όρο τιμής από προηγούμενη περίοδο

Αυτός ο δείκτης κατοχυρώνει ότι το τμήμα κάνει προμήθειες με κέρδος. Ο logistics manager είναι υπεύθυνος και για αυτό τον δείκτη και ο έλεγχος πρέπει να γίνεται μηνιαίως.

3.3.5 Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται συνοπτικά οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας για την εφαρμογή του συστήματος μέτρησης απόδοσης (Πίνακας 4).

Οι Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας αποτελούν τα χαρακτηριστικά και τις προϋποθέσεις που όταν πραγματικά επιτευχθούν και διαχειρισθούν ανάλογα μπορούν να έχουν μεγάλο αντίκτυπο στην απόδοση και επιτυχία ενός μιας επιχείρησης ή σε μια διαδικασία. Με άλλα λόγια, οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας αντιπροσωπεύουν τις «κρίσιμες περιοχές» που η επιχείρηση πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή ώστε να μεγιστοποιηθούν οι πιθανότητες επίτευξης των στόχων των στρατηγικών στόχων.

Τέλος, η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και ειδικά του τμήματος συνδέεται

άμεσα και με την ανίχνευση των αδυναμιών της κάθε διαδικασίας, την αναγνώριση δηλαδή εκείνων των παραγόντων που επηρεάζουν αρνητικά την εφικτότητα υλοποίησης και τα αναμενόμενα οφέλη από την εύρυθμη λειτουργία τους.

Κρίνεται, επομένως, απαραίτητο να υπάρξουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις για της επιχείρηση προς την κατεύθυνση της δημιουργίας ενός ευνοϊκού και ασφαλούς κλίματος που θα εγγυάται την αποτελεσματική επίτευξη όλων των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί και των αναμενόμενων ωφελειών.

Πίνακας 4: Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας

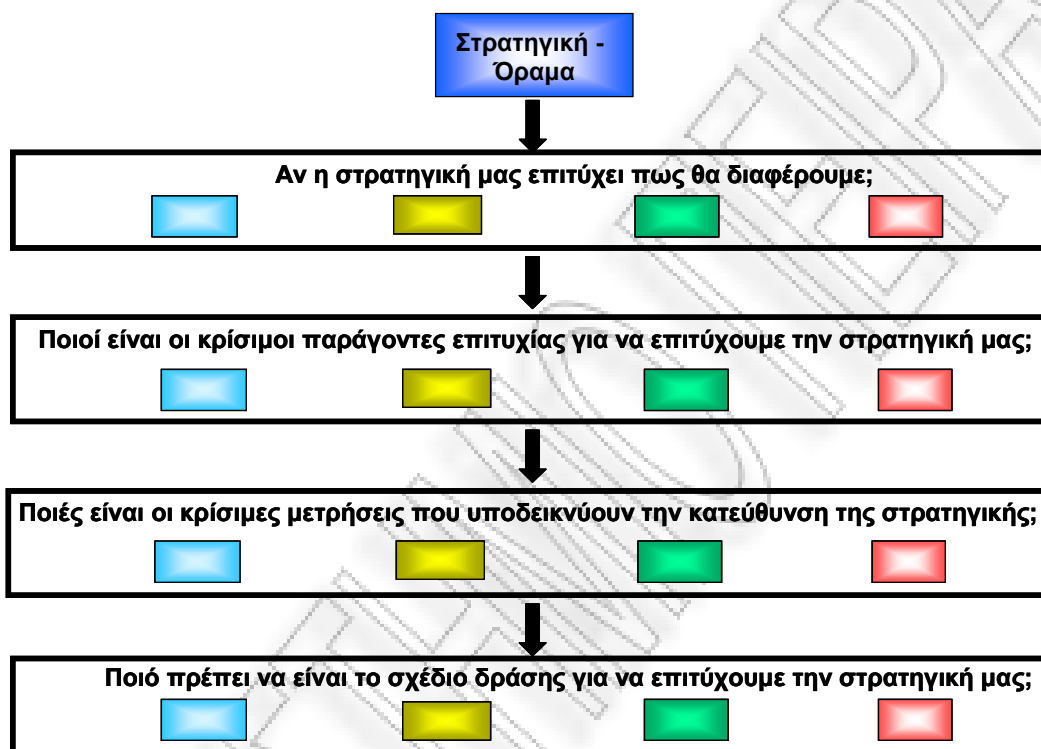
ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ	Σχολιασμός/ Παρατηρήσεις
ΚΠ1: Ανάπτυξη Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος	Η εφαρμογή ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος (ΟΠΣ) θα επιτρέψει την απεικόνιση και την επεξεργασία όλων των δεδομένων που αφορούν την λειτουργία της επιχείρησης και ειδικότερα του τμήματος operational.
ΚΠ2: Δέσμευση Ηγεσίας	Για την εφαρμογή του συγκεκριμένου εργαλείου, επιβάλλεται η λειτουργία προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας, με τη συμμετοχή της Διοίκησης, που θα συντελέσουν στην δημιουργία μιας ενιαίας φιλοσοφίας και κουλτούρας. Η ισχυρή ηγεσία είναι το βασικό συστατικό στη δημιουργία ενός θετικού οργανωτικού κλίματος που περιθάλπει βελτιώσεις στην απόδοση. Οι υπάλληλοι πρέπει να συνειδητοποιήσουν ποιος είναι ο ακριβής ρόλος τους στον Οργανισμό και πως συνδέεται η προσωπική τους εργασία με το στρατηγικό όραμα της επιχείρησης.
ΚΠ3: Επάρκεια στελέχωσης	Ιδιαίτερης σημαντικότητας παράγοντας για την εφαρμογή του συστήματος μέτρησης απόδοσης, αποτελεί η επάρκεια στελέχωσης των μονάδων της επιχείρησης και ειδικότερα του τμήματος της αποθήκης.
ΚΠ4: Επικοινωνία τμήματος και διοίκησης	Ένας κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχή υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης και ειδικότερα του τμήματος αποθήκης, αποτελεί η διασφάλιση ικανοποιητικού επιπέδου επικοινωνίας και συνεργασίας της ηγεσίας με τα ανώτατα διοικητικά στελέχη του τμήματος, τα οποία και καλούνται να στηρίξουν, αλλά και να υλοποιήσουν τις εισαγόμενες καινοτομίες στη λειτουργία του κεντρικού κορμού της διοίκησης.
ΚΠ5: Ταχεία και αξιόπιστη εξυπηρέτηση	Η ταχεία και αξιόπιστη εξυπηρέτηση των πελατών αποτελεί ιδιαίτερα κρίσιμο παράγοντα που επηρεάζει την ποιότητα των υπηρεσιών / προϊόντων που παρέχονται. Ο περιορισμός των σφαλμάτων ή ελλείψεων στην παροχή υπηρεσιών / προϊόντων, αλλά και του χρόνου εξυπηρέτησης ή και ανταπόκρισης στα σχετικά αιτήματα συμβάλλει θετικά στην βελτίωση του επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών / προϊόντων προς τους πελάτες της.
ΚΠ10: Ικανοποίηση πελατών	Ο συγκεκριμένος κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας σχετίζεται με την ανάγκη θέσπισης μηχανισμών παροχής έγκαιρης και αξιόπιστης πληροφόρησης σχετικά με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της επιχείρησης. Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών και η τροφοδότηση της ηγεσίας της επιχείρησης με τα αποτελέσματά της συνεπάγεται το σχεδιασμό υψηλής ποιότητας υπηρεσιών / προϊόντων προς τους εν δυνάμει πελάτες.

ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ	Σχολιασμός/ Παρατηρήσεις
ΚΠ6: Αξιοπίστη και ταχεία επεξεργασία στοιχείων	Η αξιοπίστη και ταχεία επεξεργασία στοιχείων διαμορφώνει σημαντικά το βαθμό αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των διαδικασιών που εκτελούνται και σχετίζονται πρωτίστως με την εξυπηρέτηση των πελατών. Η υλοποίηση του συγκεκριμένου παράγοντα μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών (Πληροφοριακά Συστήματα, κλπ) και νέων μεθόδων διοίκησης, ώστε να οδηγήσει σε ταχείες και αποδοτικές διαδικασίες.
ΚΠ7: Αξιοποίηση σύγχρονων τεχνολογιών	Η χρήση των νέων τεχνολογιών (συστήματα RDF, πληροφοριακά συστήματα, κλπ) στην άσκηση των αρμοδιοτήτων των τμημάτων της επιχείρησης εξασφαλίζει ταχύτητα και αξιοπιστία στις διαδικασίες που ακολουθούνται. Η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών βελτιώνει το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών από τα τμήματα της επιχείρησης, ενώ συμβάλλει στην αποδοτικότερη λειτουργία τους και στον αποτελεσματικό συντονισμό τους.
ΚΠ8: Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού	Η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού έχει ως στόχο τη δημιουργία υψηλής στάθμης παρεχόμενων υπηρεσιών / προϊόντων. Ο συγκεκριμένος κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας επηρεάζει σημαντικά τη διεκπεραίωση διαδικασιών και γενικά, την αποτελεσματική λειτουργία των τμημάτων της επιχείρησης, καθώς η χρήση ανθρώπινου δυναμικού με αυξημένες ικανότητες συνεπάγεται, σε συνδυασμό με τη χρήση νέων τεχνολογιών, ταχύτητα και αποδοτικότητα σε αυτές τις διαδικασίες.
ΚΠ9: Συνεχής εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	Η συνεχής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού των τμημάτων της επιχείρησης στοχεύει στην παροχή της απαραίτητης τεχνονγνωσίας για την αποτελεσματική και αποδοτική άσκηση των καθηκόντων τους. Η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού εξασφαλίζει την αυξημένη ετοιμότητα του προσωπικού στις νέες ανάγκες που προκύπτουν στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Άμεσο επακόλουθο και ταυτόχρονα επιθυμητό και αναμενόμενο αποτέλεσμα της εξασφάλισης του συγκεκριμένου παράγοντα επιτυχίας θα είναι η διασφάλιση της επιτυχούς λειτουργίας του τμήματος της αποθήκης, αλλά και η επιτυχία του στόχου που αφορά στο άρτια καταρτισμένο προσωπικό με επαγγελματική κουλτούρα.
ΚΠ10: Ανάπτυξη επαγγελματικής κουλτούρας	Ο συγκεκριμένος παράγοντας αφορά στην αλλαγή της υφιστάμενης κουλτούρας και στην ανάπτυξη μιας νέας επαγγελματικής κουλτούρας που αντιμετωπίζει στον πελάτη δικαιώματα και υποχρεώσεις. Επίσης, η ανάπτυξη επαγγελματικής κουλτούρας σχετίζεται με τη συμπεριφορά των υπαλλήλων / στελεχών της επιχείρησης σε σχέση με τις αρμοδιότητες που τους αναθέτονται και τις υποχρεώσεις που έχουν για την έγκαιρη και αποτελεσματική διεκπεραίωση των διαδικασιών.
ΚΠ11: Συνεχής παρακολούθηση εξελίξεων	Η συνεχής παρακολούθηση των διεθνών εξελίξεων μέσα από συμμετοχές του στελεχιακού δυναμικού σε διεθνή fora, σεμινάρια για νέους μεθόδους διοίκησης, θέματα Logistics, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα που επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων και διοίκησης στην λειτουργία των τμημάτων της επιχείρησης.

3.3.6 Ανάπτυξη Χάρτη Απόδοσης

Στην ενότητα αυτή αναπτύσσεται ο χάρτης απόδοσης του συστήματος κωδικοποιώντας όλα τα επί μέρους στοιχεία και χαρακτηριστικά που τον αποτελούν. Ο χάρτης απόδοσης του συστήματος θα έχει πολλαπλή σημασία και θα αναπτυχθεί σε επίπεδο τμήματος, υπό την παρακολούθηση της διοίκησης της επιχείρησης.

Στο επίπεδο αυτό η μεθοδολογία αντιλαμβάνεται το τμήμα operation ως μια ολοκληρωμένη οντότητα, χωρίς περαιτέρω οργανωτική διάρθρωση και λειτουργική εξειδίκευση. Η δομή του χάρτη απόδοσης παρουσιάζεται στο Σχήμα 14.



Σχήμα 14: Δομή του χάρτη απόδοσης

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται Χάρτης Απόδοσης της επιχείρησης με κατανομή των στρατηγικών στόχων, των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, καθώς και των δεικτών μέτρησης σε επίπεδο των τεσσάρων διαστάσεων.

Πίνακας 5: Χάρτης Απόδοσης

Διαστάσεις	Αποδέκτες υπηρεσιών	Εσωτερικές Διαδικασίες	Ανάπτυξη & Συνεχής Βελτίωση
Στρατηγικοί Στόχοι	<ol style="list-style-type: none"> 1. Υψηλής ποιότητας υπηρεσίες προς τους πελάτες. 2. Ταχείς και αποδοτικές διαδικασίες. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Αποτελεσματικό συντονισμός τμημάτων της επιχείρησης. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Άρτια καταρτισμένο προσωπικό με επαγγελματική κουλτούρα 2. Εισαγωγή καινοτομιών
Μετρήσεις – Δείκτες μέτρησης	<ol style="list-style-type: none"> 1. Βαθμός ανταπόκρισης – χρόνος διεξαγωγής προμήθειας. 2. Ελαττωματικά υλικά. 3. Ποιότητα. 4. Συνολική ικανοποίηση πελάτη. 5. Παράπονα πελατών. 6. Ποσοστό τέλειων παραγγελιών. 7. Ποσοστό έγκαιρων παραδόσεων. 8. Ποσοστό back orders. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Κόστος ανα παραγγελία. 2. Ποσοστό ανακυκλωμένων υλικών. 3. Ποσοστό μεταφορικού έργου σε ανάθεση. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων. 2. Βαθμός διατήρησης των εργαζομένων. 3. Ποσοστό προγραμμάτων εκπαίδευσης τα οποία ολοκληρώθηκαν μέσα στην περίοδο. 4. Υφιστάμενη τιμή ανά κωδικό/μέσο όρο τιμής από προηγούμενη περίοδο.

Διαστάσεις	Αποδέκτες υπηρεσιών	Εσωτερικές Διαδικασίες	Ανάπτυξη & Συνεχής Βελτίωση
Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ταχεία και αξιόπιστη εξυπηρέτηση. 2. Ικανοποίηση πελατών. 3. Αξιόπιστη και ταχεία επεξεργασία στοιχείων. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Δέσμευση ηγεσίας. 2. Επικοινωνία πολιτικής και διοικητικής ηγεσίας. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ανάπτυξη ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος. 2. Επάρκεια στελέχωσης. 3. Αξιοποίηση σύγχρονων τεχνολογιών. 4. Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού. 5. Συνεχής εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού. 6. Ανάπτυξη επαγγελματικής κουλτούρας. 7. Συνεχής παρακολούθηση εξελίξεων.

3.3.7 Συμπεράσματα από την εφαρμογή της BSC στην Επιχείρηση

Τα βασικά συμπεράσματα από την εφαρμογή της BSC εστιάζονται στα κάτωθι:

- Η στρατηγική επικοινωνείται σε όλα τα επίπεδα, δημιουργείται κοινή άποψη για τις ανάγκες της επιχείρησης και το προσωπικό ευθυγραμμίζεται με τους στόχους της επιχείρησης.
- Η στρατηγική μεταφράζεται σε λειτουργικές απαιτήσεις και απαιτούμενες δράσεις.
- Η στρατηγική μετατρέπεται σε μετρήσιμους στόχους, οι οποίοι διαχέονται και εξειδικεύονται σε όλα τα επίπεδα και οργανωτικές ομάδες.
- Συνδέονται με ισορροπημένο τρόπο οι μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση ελέγχει και καταγράφει τις καθημερινές λειτουργίες όπως επηρεάζουν τη μελλοντική ανάπτυξή της
- Υφίσταται η δυνατότητα δοκιμών με εναλλακτικά σενάρια
- Ο εντοπισμός των σημείων που απαιτούν βελτιωτικές παρεμβάσεις γίνεται ευκολότερος
- Εξαλείφεται το χάσμα μεταξύ στρατηγικής και επιχειρησιακής λειτουργίας, καθώς όλες οι λειτουργίες ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους
- Απαιτείται σε καθημερινή βάση παρακολούθηση των στοιχείων τροφοδότησης του συστήματος, γεγονός που απαιτεί ανθρώπινους πόρους και υλικοτεχνική υποδομή.
- Σε αρκετές περιπτώσεις η εφαρμογή του καινοτομικού συστήματος, δημιουργεί προβλήματα αποδοχής στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.

4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με βάση τόσο την θεωρητική ανάλυση που προηγήθηκε, όσο και την μελέτη περίπτωσης, τα βασικά συμπεράσματα από την εξέταση της εφαρμογής της BSC στα Logistics είναι τα κάτωθι:

- Βασικό στοιχείο για την επιτυχή εφαρμογή του BSC σε μια επιχείρηση, αποτελεί η ορθή επιλογή των δεικτών μέτρησης της επίδοσης και των αντίστοιχων στατιστικών τους βαρών, ώστε αυτοί να αντικατοπτρίζουν την στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης.
- Τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι παρουσιάζει υψηλό βαθμό υποκειμενικότητας και χαμηλότερη επίπεδο εντοπισμού των πραγματικά κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας της επιχείρησης και της σχετικής τους βαρύτητας.
- Ο Χάρτης Απόδοσης δεν στερείται αδυναμιών, πρόκειται όμως για μια από τις πιο αποτελεσματικές νέες μεθόδους αξιολόγησης της επίδοσης της επιχείρησης και υπόκειται σε συνεχείς βελτιώσεις με στόχο την εξάλειψη των προβλημάτων του και την τελειοποίησή του, τόσο σαν μέθοδο αξιολόγησης της επίδοσης, όσο και ως μέσο στρατηγικής διοίκησης της επιχείρησης.
- Η BBS δίνει στα διοικητικά στελέχη με μια ματιά σύνθετες πληροφορίες. Τους επιτρέπει να μελετούν την εταιρία μέσα από 4 διαστάσεις (financial, customer learning and growth, internal business process perspective).
- Η βηματική διαδικασία ανάπτυξης της BSC αφορά την οριοθέτηση στρατηγικών στόχων (objectives) οι οποίοι απορρέουν από το εταιρικό όραμα, καθώς και κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας προκειμένου να ικανοποιηθούν οι στόχοι αυτοί. Στη συνέχεια αναπτύσσονται μέτρα (measures) σχετικά με τους στόχους που έχουν τεθεί, καθώς και συγκεκριμένους στόχους (targets) για τα μέτρα αυτά.

Για την εφαρμογή της μεθοδολογία απαιτείται η εφαρμογή σειράς από κρίσιμες παραμέτρους. Ενδεικτικά αναφέρονται:

- Δέσμευση της ηγεσίας και όλου του προσωπικού στις απαιτήσεις της BSC
- Εξάλειψη των οργανωτικών εμποδίων.
- Ανάπτυξη κατανοητών και ρεαλιστικών οργανωτικών στόχων.
- Παροχή κατάρτισης στις τεχνικές βελτίωσης.
- Αναγνώριση και ανταμοιβή των προσπαθειών του προσωπικού για βελτίωση.

Η BSC έχει να προσφέρει πολλά στη σύγχρονη επιχείρηση. Το κυριότερο όμως είναι ότι μέσα από την σύνδεση της στρατηγικής με τους βραχυχρόνιους στόχους επιτυγχάνεται ο συντονισμός των δραστηριοτήτων. Όλοι συνειδητοποιούν το ρόλο τους και διασφαλίζεται έτσι η ενεργή συμμετοχή των πάντων στην υλοποίηση του οράματος της επιχείρησης. Η επιχείρηση πλέον αντιμετωπίζεται ως σύνολο όπου τα πάντα δρουν συμπληρωματικά.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ: Η
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ *Business Scorecard* ΣΤΑ LOGISTICS-
ΦΑΣΗ Α΄: ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ**

ΕΠΩΝΥΜΙΑ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:.....

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ

ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ:.....

ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Παρουσιάστε με συνοπτικό τρόπο το αντικείμενο δραστηριοποίησης της επιχείρησης.

.....
.....
.....
.....

2. Αναφέρατε με συνοπτικό τρόπο το όραμα της επιχείρησης. Παρουσιάστε τους στρατηγικούς άξονες ανάπτυξης / δραστηριοποίησης της επιχείρησης.

.....
.....
.....

3. Καταγράψτε συνοπτικά τους στόχους της επιχείρησης (βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους). Στην περίπτωση που είναι εφικτό οριοθετήστε αντίστοιχους ποσοτικούς στόχους.

.....

.....

.....

4. Με ποιόν τρόπο αναπτύσσεται στρατηγικά η επιχείρηση (στρατηγική, στόχοι). Η διαδικασία ακολουθεί bottom up ή top down προσέγγιση?

.....

.....

5. Υπάρχει κοινή αποδοχή και κατανόηση τόσο των μεμονωμένων στόχων των τμημάτων όσο και της συνολικής στρατηγικής της εταιρείας από όλα τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και η στρατηγική αυτή επικοινωνείται μέχρι και τον τελευταίο υπάλληλο της εταιρείας;

.....

.....

.....

6. Έχει γίνει εξομάλυνση αυτής της στρατηγικής ώστε η εφαρμογή της να μην δημιουργεί προβλήματα και εσωτερικές αντιπαλότητες μεταξύ των τμημάτων;

.....

.....

.....

.....

7. Παρουσίαση Οργανογράμματος (Units, καταμερισμός εργαζομένων ανά unit)

LOGISTICS UNIT

8. Ποιες οι αρμοδιότητες / αντικείμενα ενασχόλησης του τμήματος?

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

9. Αναφέρατε τον αριθμό των εργαζομένων στο τμήμα

.....

10. Υπάρχει στο τμήμα εσωτερική κατανομή αρμοδιοτήτων / καθηκόντων? Αν ναι υφίσταται αναλυτικό job description?

.....
.....
.....

11. Ποιο είναι το όραμα του τμήματος Logistics της επιχείρησης;

.....
.....
.....

12. Ποιος είναι ο σκοπός του τμήματος Logistics της επιχείρησης;

.....
.....
.....

13. Υπάρχει δεδηλωμένη γραπτή στρατηγική του τμήματος σας;

.....
.....
.....

14. Ποιοι είναι οι στόχοι του τμήματος Logistics της επιχείρησης; Ποσοτικοποιήστε.

.....
.....
.....
.....

.....

ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

.....

15. Εφαρμόζετε κάποιο θεσμοθετημένο / μη θεσμοθετημένο μοντέλο η σύστημα αξιολόγησης / μέτρησης της απόδοσης στο τμήμα σας ή δεν εφαρμόζετε καθόλου;

.....
.....
.....
.....

16. Ανάλογα με την στρατηγική της εταιρείας σας και το μοντέλο αξιολόγησης της απόδοσης τι από τα παρακάτω πληρείται?

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
✓ -Με το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης σας μετράτε τον βαθμό στον οποίο πετύχατε ή αποκλίνατε		
✓ Απομονώνετε τις αποκλίσεις σας ;		
✓ Αναλύετε τις αποκλίσεις σας (γιατί δημιουργήθηκαν ;)		

17. Ποιες από τις παρακάτω προοπτικές αξιολόγησης της απόδοσης του Balanced Scorecard περιέχονται στο εφαρμοζόμενο σύστημα αξιολόγησης/μέτρησης της απόδοσης σας;

Οικονομική προοπτική	
Πελατειακή προοπτική	
Προοπτική της εσωτερικής επιχειρησιακής διαδικασίας	
Προοπτική της εκμάθησης και ανάπτυξης	

18. Συμπερασματικά, τις περισσότερες φορές συγκλίνετε ή αποκλίνετε από τους στόχους σας;

.....

.....

.....

19. Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης ενός τμήματος/ μίας εταιρείας πρέπει να βασίζεται *καθαρά και μόνον* σε οικονομικά κριτήρια

Συμφωνώ απόλυτα	
Συμφωνώ	
Διαφωνώ	
Διαφωνώ απόλυτα	

20. Παρακαλώ δώστε μερικά παραδείγματα δεικτών/συντελεστών μέτρησης της απόδοσης τα οποία χρησιμοποιείτε στο τμήμα σας για την μέτρηση της επίτευξης της στρατηγικής σας απόδοσης.

.....

.....

.....

.....

.....

21. Ποια θεωρείτε ως τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα και ποια ως τα σημαντικότερα μειονεκτήματα στο υφιστάμενο μοντέλο μέτρησης της απόδοσης ;

.....

.....

.....

22. Υπάρχουν αλληλένδετες (αλυσιδωτές) σχέσεις στην μέτρηση της απόδοσης σας, (πχ Μικρός χρόνος παράδοσης της παραγγελίας (short cycle time), άρα αυξανόμενη πελατειακή πιστότητα (customer loyalty), άρα τελικά αυξημένη κερδοφορία επειδή οι πελάτες σας δεν δίνουν την παραγγελία αλλού ;

23. Η γενική απόδοση του μοντέλου μέτρησης της απόδοσης στην εταιρεία σας /τμήμα σας θεωρείτε ότι είναι:

Πολύ ικανοποιητική	
Ικανοποιητική	
Μέτρια	
Κακή	
Πολύ κακή	

24. Είστε θετικοί και θα θέλατε να εφαρμόσετε το μοντέλο Balanced

Scorecard στην εταιρεία σας /τμήμα σας ή θα προτιμούσατε

να συνεχίσετε να εφαρμόζετε το παραδοσιακό σας μοντέλο μέτρησης της απόδοσης;
Αιτιολογήστε.

.....
.....
.....

25. Οι άξονες αξιολόγησης της απόδοσης του μοντέλου «The Balanced Scorecard»
(ερώτηση 2) νομίζετε ότι σας καλύπτουν ή θα θέλατε να προτείνετε κάποιους και
εσείς ; Αν ΝΑΙ ποιους ;

.....
.....
.....

26. Βάλτε σε σειρά τους άξονες αξιολόγησης της απόδοσης(ερώτηση 2) ανάλογα με
την σπουδαιότητα που νομίζετε ότι έχει ο καθένας(κατά την άποψη σας), πχ. 1^{ος}
χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, πελατοκεντρικός προσανατολισμός, κλπ.

Οικονομική προοπτική	
Πελατειακή προοπτική	
Προοπτική της εσωτερικής επιχειρησιακής διαδικασίας	
Προοπτική της εκμάθησης και ανάπτυξης	

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ben Richardson, 'Linking The Balanced Scorecard With The EfQM Excellence Model' (2001), The Knowledge Pool Series- Excellence Model Issues, Knowledge Pool Series (EfQM Model Series 00.01)
2. Cokins Gary, 'Activity-Based Cost Management, Making it Work: A Manager's Guide to Implementing and Sustaining an Effective ABC System. Irwin Professional Publications', 1996
3. Cooper Robin and Bruce W. Chew. "Control Tomorrow's Costs Through Today's Designs: Target Costing Lets Customers, Not the Product, Set the Price." Harvard Business Review, January/February 1996
4. Cooper Robin and Robert S. Kaplan. 'Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance'. Harvard Business School Press, 1997
5. Cooper Robin and Robert S. Kaplan. "The Promise - and Peril - of Integrated Cost Systems." Harvard Business Review, 1998, pp. 109-119.
6. Dear Joe, Chief of Staff Office of The Governor State of Washington, 'Adventures in Performance Management Using The Balanced Scorecard' (2000)
7. Deborah L. Kerr, Chief Strategy Officer of Texas State Auditor's Office (SAO), 'The Balanced Scorecard in the Public Sector (2001)'
8. European Institute of Public Administration (EIPA), Common Assessment Framework <http://www.eipa.nl/CAF/CAFmenu.htm>
9. Forrest Edward 'Activity-Based Management: A Comprehensive Implementation Guide'. McGraw-Hill, 1996
10. Howard Rohm, 'Improve Public Sector Results With A Balanced Scorecard: Nine Steps To Success' (2002), The Balanced Scorecard Institute, U.S. Foundation For Performance Measurement-<http://www.balancedscorecard.org>
11. Johnson H. Thomas and Robert S. Kaplan. 'Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting' Harvard Business School Press, 1991
12. Kaplan S. Robert and Norton P. David, 'Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System', Harvard Business Review
13. Kaplan S. Robert and Norton P. David, 'Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System', Harvard Business Review, January-February Review, 1996.
14. KPMG (1998), Total Quality Management Technique Paper (TP 044).
15. Κυριαζόγλου Ιωάννης – Πολίτου Δέσποινα, "Μέτρηση Απόδοσης για Επιχειρήσεις & Οργανισμούς (Performance Measurement)", Εκδόσεις ΕΛΛΑΗΝ.
16. M.W. Moore-Wilton & Russell Higgins, 'Raising The Standard: Benchmarking for Better Government' (1996), <http://www.apsc.gov.au/mab/benchmark/ht>.

17. Paul Aveson (2003), 'A Balanced Scorecard for City & County Services'. The Balanced Scorecard Institute (www.balancedscorecard.org).
18. Paul Anderson & Howard Rohm, 'Rolling It All Together: A Balanced Scorecard Approach' (2002), The Balanced Scorecard Institute, U.S. Foundation for Performance Measurement- <http://www.balancedscorecard.org>.
19. 2nd Quality Conference for Public Administrations in the EU (2002), The CAF, Improving an organisation through self-assessment.
20. Swenson Dan. "Best Practice in Activity-Based Management." Journal of Cost Management, November/December, 1997.
21. The Balanced Scorecard – Applying a Private Sector technique to the Public Sector (1998), 1998 Conference of the Association for Public Policy Analysis and Management.
22. The UK Cabinet Office, 'The Six Standards for Central Government' (2000) <http://www.servicefirst.gov.uk/2000/introduk/six.htm>.
23. The Audit Commission, 'Performance Measurement As A Tool For Modernizing Government' (1999) <http://www.cabinet-office.gov.uk/eeg/1999/performanceasures.htm>
24. The UK Cabinet Office, 'Good Practice Links' (1999), http://www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst/1999/guidance/good_practice.htm.
25. The UK Cabinet Office, 'Public Sector Excellence Programme' (1999), <http://www.cabinet-office.gov.uk/eeg/1999/benchmarking.htm>.
26. Paul Arveson, 'The Balanced Scorecard and Knowledge Management' (1999), <http://www.balancedscorecard.org/bscand/bsckm.html>
27. Paul Arveson, 'Deployment of The Balanced Scorecard Measurement System' (1999), <http://www.balancedscorecard.org/appl/deployment.html>.
28. The UK Cabinet Office, 'Benchmarking to Improve performance' (2002), http://www.benchmarking.gov.uk/about_bench/benchimppperf.asp.
29. The UK Cabinet Office, 'Frequently Asked Questions' (2002), http://www.benchmarking.gov.uk/about_bench/faq.asp.
30. The UK Cabinet Office, 'What Is Benchmarking?' (2002), http://www.benchmarking.gov.uk/about_bench/whatisit.asp.
31. The UK Cabinet Office, 'Types of Benchmarking' (2002), http://www.benchmarking.gov.uk/about_bench/the_process.asp.
32. <http://www.efqm.org>

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 Στρατηγικός Χάρτης του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας(Kaplan and Norton 2001a).....	48
Πίνακας 2: Ανάλυση Δυνατών και Αδύνατων Σημείων, Ευκαιριών και Απειλών(SWOT Analysis).....	99
Πίνακας 3: Στρατηγικοί Στόχοι.....	100
Πίνακας 4: Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας.....	106
Πίνακας 5: Χάρτης Απόδοσης.....	109

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Σχεδιασμός Συστήματος Μέτρησης Απόδοσης.....	13
Σχήμα 2: Σύνδεση ενεργειών και στρατηγικών στόχων.....	35
Σχήμα 3: Συσχέτιση διάσπαρτων στοιχείων του φορέα.....	36
Σχήμα 4: Διάγραμμα Fishbone. Συμβολή διάσπαρτων στοιχείων στην επίτευξη του στόχου.....	36
Σχήμα 5: Στάδια υλοποίησης της BSC.....	38
Σχήμα 6: Χάρτης Απόδοσης.....	39
Σχήμα 7: Κύκλος ζωής της BSC.....	40
Σχήμα 8: Πώς η BSC μεταφράζει τη στρατηγική σε λειτουργικούς όρους, *.....	41
Σχήμα 9: Διοίκηση της στρατηγικής : Τέσσερις Διαδικασίες.....	69
Σχήμα 10: Μεθοδολογικό Πλαίσιο Ανάπτυξης Χάρτη Απόδοσης.....	86
Σχήμα 11: Ιεραρχική διάχυση των δράσεων βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας.....	87
Σχήμα 12: Z-Diagram.....	88
Σχήμα 13: Εκπαιδευτικό Επίπεδο Στελεχών.....	94
Σχήμα 14: Δομή του χάρτη απόδοσης.....	108