

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΟΛΙΚΗ
ΠΟΙΟΤΗΤΑ (MBA - TQM)**

**ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ (BALANCED
SCORECARD) ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ**

ΙΩΑΝΝΗΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥ ΜΑΚΡΙΔΗΣ

ΑΜ: ΔΠ / 0117

**Πτυχιούχος Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών Παντείου Πανεπιστημίου
Αθηνών**

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2003

ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ (BALANCED SCORECARD) ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

“Το Balanced Scorecard έχει λειτουργήσει ως ένας αναντικατάστατος χώρος συζήτησης των στρατηγικών, των πλεονεκτημάτων, των μειονεκτημάτων και της επίδοσης μιας επιχείρησης.”

-R.J. McCool, Executive Vice President, Mobil Oil Corporation

Σημαντικοί όροι (Keywords): Μέτρηση επίδοσης, διοίκηση επίδοσης, Σύστημα Διοίκησης Επίδοσης, Balanced Scorecard, επιχειρησιακή στρατηγική, στρατηγικός σχεδιασμός, στρατηγικό σύστημα διοίκησης, Κοινωνία των Πληροφοριών, διαχείριση γνώσης.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ (Abstract)

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας γίνεται μια προσπάθεια συσχέτισης της επιχειρησιακής στρατηγικής και του Συστήματος Διοίκησης Επίδοσης (ΣΔΕ) - δηλαδή το Balanced Scorecard (BSC) - με ιδιαίτερη έμφαση στις αλληλεπιδράσεις τους και στο ρόλο του BSC στην υλοποίηση της πρώτης, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις απαιτήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τις συνεπαγόμενες αναδυόμενες ανάγκες των σημερινών επιχειρήσεων.

Σε πρώτη φάση, επισημαίνεται η μεθοδολογία έρευνας που θ' ακολουθηθεί, πραγματοποιείται η ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας γύρω από το εν λόγω θέμα, σκιαγραφείται ο τρόπος διερεύνησης του πραγματευόμενου θέματος, αναφέρεται το μοντέλο ανάλυσης και η θεωρητική προσέγγιση που θα χρησιμοποιηθεί, και διατυπώνονται ορισμένες ερευνητικές ερωτήσεις. Η ανάλυση, αρχικά επικεντρώνεται στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον όπως αυτό διαμορφώνεται στη σημερινή εποχή της Κοινωνίας των Πληροφοριών. Στη συνέχεια και μετά από μια σύντομη αναφορά ορισμένων εννοιολογικών προσδιορισμών γύρω από τη στρατηγική των επιχειρήσεων, αναλύεται διεξοδικά η μετάβαση από τη μέτρηση επίδοσης στη διοίκησης επίδοσης.

Κατόπιν, γίνεται η εισαγωγή του αναγνώστη σ' ένα από τα πλέον σημαντικά και αποτελεσματικά ΣΔΕ, δηλαδή στο BSC. Ακόμη, αναλύονται σε βάθος οι τέσσερις συνιστώσες που συγκροτούν το BSC και γίνεται μια εκτενής ανάλυση του τρόπου αλληλεξάρτησής τους. Στη συνέχεια, αναλύεται ο τρόπος οικοδόμησης και υλοποίησης ενός ΣΔΕ (BSC) τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό πλαίσιο. Αμέσως μετά, γίνεται μια αρκετά περιεκτική αναφορά στο ρόλο του BSC ως συστήματος στρατηγικής διοίκησης και ελέγχου, και κατόπιν ολοκληρώνεται η καθαυτή ανάλυση με μια συνολική αποτίμηση του ρόλου του BSC στη

στρατηγική της επιχείρησης. Η εργασία καταλήγει στη σύντομη ανασκόπηση των κύριων συμπερασμάτων που συνάχθηκαν από την προγενέστερη ανάλυση.

Όσον αφορά τα συμπεράσματα της μελέτης, αρχικά θα πρέπει να υπογραμμισθεί ότι η επιβίωση μιας εταιρείας στην ταχύτατα μεταβαλλόμενη αγορά και στο πλαίσιο του εντεινόμενου ανταγωνισμού είναι στενά συνδεδεμένη με τη δυνατότητα να βελτιώνει συνεχώς την αποδοτικότητά της και να μειώνει το κόστος λειτουργίας της. Η διατύπωση και μόνο μιας σωστής και πρωτοποριακής επιχειρησιακής στρατηγικής δεν αρκεί για να καλύψει τα ενδεχόμενα κενά και τις δυσλειτουργίες στην υλοποίησή της. Οι παραδοσιακές, εξάλλου, προσεγγίσεις για την αύξηση της αποδοτικότητας και τη μείωση του λειτουργικού κόστους μιας επιχείρησης επικεντρώνονται συνήθως είτε στη βελτιστοποίηση υπάρχουσών οργανωτικών και λειτουργικών δομών είτε στη συγχώνευσή τους. Τα οφέλη όμως από παρεμβάσεις αναδιοργάνωσης, όπως προκύπτει από τη μέχρι σήμερα επιχειρηματική εμπειρία και πρακτική, φαίνεται σε αρκετές περιπτώσεις ότι παρουσιάζουν φθίνουσα πορεία.

Για να αυξήσουν λοιπόν οι εταιρείες την αποδοτικότητά τους οφείλουν πλέον να ακολουθήσουν νέες στρατηγικές, οι οποίες θα είναι ευέλικτες και θα κατορθώνουν να προσαρμόζονται στις συνεχείς αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον αλλά ταυτόχρονα θα είναι σε θέση να βελτιώνουν την αποδοτικότητά τους και να μειώνουν το λειτουργικό τους κόστος. Μια από αυτές τις στρατηγικές είναι και το Balanced Scorecard, ο πλέον αντιπροσωπευτικός εκφραστής των προσεγγίσεων - μεθοδολογιών για τη διοίκηση επίδοσης.

Το BSC για πρώτη φορά αναγνωρίστηκε και υλοποιήθηκε από τους Kaplan και Norton ως ένα εργαλείο διοίκησης επίδοσης. Ο σκοπός του είναι παρουσιάσει στη διοίκηση μια συνεκτική σύνοψη των βασικών παραγόντων επιτυχίας μιας επιχείρησης, και να διευκολύνει την ευθυγράμμιση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων με τη συνολική στρατηγική. Παρέχει ένα μέσο για τη μετουσίωση του οράματος σ' ένα σαφές σύνολο σκοπών. Οι σκοποί αυτοί στη συνέχεια μετουσιώνονται σ' ένα σύστημα μετρήσεων επίδοσης που αποτελεσματικά επικοινωνούν μια δυναμική, διορατική, στρατηγική έμφαση σ' ολόκληρη την επιχείρηση.

Τα μέτρα ενός BSC, θα πρέπει να χρησιμοποιούνται ως ο ακρογωνιαίος λίθος ενός συστήματος διοίκησης που επικοινωνεί τη στρατηγική, ευθυγραμμίζει άτομα και ομάδες με τη στρατηγική, θέτει μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους, ευθυγραμμίζει πρωτοβουλίες, κατανέμει βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους πόρους, και τελικά παρέχει ανατροφοδότηση και μάθηση για τη στρατηγική.

Ο σκοπός και η επιδίωξη ενός BSC είναι να καταγράψει τις επιδόσεις μιας σειράς ζητημάτων που διατηρούν μιαν ισορροπία ανάμεσα σε βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους, ανάμεσα σε χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέτρα, ανάμεσα σε δείκτες της προηγούμενης και της επόμενης χρήσης, και ανάμεσα σε συνιστώσες εσωτερικής και εξωτερικής απόδοσης. Το BSC είναι, όμως, σε κάθε περίπτωση, κάτι περισσότερο από ένα σύστημα μέτρησης, αποτελεί ένα στρατηγικό σύστημα επιχειρησιακής διοίκησης.

Η εμπειρία από τη μέχρι τώρα επιχειρηματική πρακτική έχει δείξει ότι οι επιχειρήσεις που υιοθέτησαν το BSC σε μια προσπάθεια να βελτιώσουν τα συστήματά τους για τη μέτρηση της αποδοτικότητάς τους, πέτυχαν να:

- Αποσαφηνίσουν και ανανεώσουν τη στρατηγική τους
- Μεταδώσουν τα μηνύματα της στρατηγικής τους σε όλο το μήκος και πλάτος των οργανισμών τους
- Ευθυγραμμίσουν τους στόχους κάθε λειτουργικής μονάδας, καθώς και τους ατομικούς στόχους, με τη συνολική στρατηγική της επιχείρησης
- Συνδέσουν τους στρατηγικούς αντικειμενικούς στόχους με τους μακροχρόνιους στόχους και τους ετήσιους προϋπολογισμούς
- Προσδιορίσουν και εναρμονίσουν τις πρωτοβουλίες που αφορούν τη στρατηγική.
- Διεξαγάγουν περιοδικές ανασκοπήσεις για την αποδοτικότητα, έτσι ώστε να μάθουν καλά τη στρατηγική και για να πραγματοποιήσουν έγκαιρα τις τυχόν απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες για τη βελτίωση της στρατηγικής.

Με όρους επιχειρηματικής πρακτικής, η έμφαση του BSC είναι στην ανάλυση των στρατηγικών στόχων μιας επιχείρησης σε επιμέρους στόχους. Αυτοί με τη σειρά τους ανατίθενται στις αρμόδιες διευθύνσεις, οι οποίες, για να τους επιτύχουν, ορίζουν τους ατομικούς στόχους κάθε εργαζόμενου στη διεύθυνση. Αυτό βοηθάει κάθε εργαζόμενο να διαθέτει σαφείς στόχους εργασίας και ν' αναγνωρίζει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Έτσι, είναι σε θέση να εκτιμήσει και την υποστήριξη (υλική ή σε εκπαίδευση) που πρέπει να έχει, για να υλοποιήσει τους στόχους του.

Χωρίς τη χρήση του BSC, οι περισσότερες οικονομικές μονάδες δεν έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν τη ζητούμενη συνέπεια στο όραμα και τη δράση, καθώς αυτές προσπαθούν να αλλάξουν κατεύθυνση και να εισάγουν νέες στρατηγικές και διαδικασίες. Το BSC παρέχει ένα πλαίσιο για τη διαχείριση της υλοποίησης της στρατηγικής, και ταυτόχρονα παρέχει τη δυνατότητα στην ίδια τη στρατηγική να εξελιχθεί από μόνη της ανταποκρινόμενη πλήρως στις αλλαγές που πραγματοποιούνται από τον ανταγωνισμό, την αγορά και την τεχνολογία.

Σε κάθε περίπτωση πάντως, ένα κατάλληλα οικοδομημένο BSC θα πρέπει να αρθρώνει την αποστολή της επιχείρησης βασισμένη σε μια σειρά σχέσεων αίτιου-αποτελέσματος που πηγάζουν από τη στρατηγική.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	III
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	
A. ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ.....	IV
B. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ.....	IV
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	VI
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	VII
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
I. Αντικείμενο και κύριοι στόχοι της εργασίας.....	X
II. Σημαντικότητα του θέματος της εργασίας.....	XII
III. Σχέση του θέματος με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	XIV
IV. Διάρθρωση της δομής της εργασίας.....	XV

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

1.1. Θεωρητικές επισημάνσεις.....	1
1.2. Ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας.....	1

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

2.1. Μοντέλο ανάλυσης και θεωρητική προσέγγιση.....	9
2.2. Διαδικασία διερεύνησης του θέματος.....	13
2.3. Ερευνητικές ερωτήσεις.....	14
2.4. Μεθοδολογία έρευνας.....	15

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

3.1. Αλληλεπίδραση Παγκοσμιοποίησης, Τεχνολογικών Εξελίξεων & Νέας Οικονομίας.....	17
3.2. Τα βασικά χαρακτηριστικά της Νέας Οικονομίας.....	18
3.3. Διασύνδεση Πληροφορίας, Γνώσης & Καινοτομίας: η Κοινωνία των Πληροφοριών.....	19
3.4. Η Καινοτομία στα πλαίσια της Νέας Οικονομίας.....	21
3.5. Γνώση και πληροφορία: Ο κρυμμένος επιχειρηματικός θησαυρός.....	23
3.6. Διαχείριση επιχειρηματικής γνώσης και πληροφορίας.....	24
3.7. Τα «δώρα» και τα οφέλη της διαχείρισης γνώσης και της διαχείρισης πληροφοριών.....	28
3.8. Ο ρόλος των νέων τεχνολογιών στη διαχείριση της γνώσης.....	30
3.9. Ο ανταγωνισμός στην εποχή της Κοινωνίας των Πληροφοριών.....	32
3.10. Νέο επιχειρηματικό Περιβάλλον.....	33
I. Διαλειτουργικές σχέσεις.....	34
II. Σχέσεις με πελάτες.....	34
III. Τμηματοποίηση πελατών.....	34
IV. Παγκόσμια κλίμακα.....	35
V. Καινοτομία.....	35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

4.1. Εννοιολογικοί προσδιορισμοί.....	36
4.2. Στρατηγικός σχεδιασμός.....	37
4.3. Ανάπτυξη στρατηγικής.....	41
4.4. Οικοδόμηση επιχειρησιακής στρατηγικής.....	47
4.5. Σημασία της στρατηγικής για την επιχείρηση.....	49
4.6. Στρατηγικό Μάνατζμεντ: όπλο της επιχείρησης στις συνεχείς αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.....	51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5
Η ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΔΟΣΗΣ

5.1. Η ιστορική εξέλιξη της μέτρησης επίδοσης.....	55
5.2. Η μέτρηση της επίδοσης.....	55
5.3. Θεμελιώδη στοιχεία στη μέτρηση της επίδοσης.....	57
5.4. Η οικοδόμηση ενός καθεστώτος μέτρησης.....	59
5.5. Επιπτώσεις των μετρήσεων επίδοσης στην οργανωσιακή συμπεριφορά και στην εταιρική κουλτούρα.....	60
5.6. Η επανάσταση στη μέτρηση επίδοσης.....	62
5.7. Περνώντας από τη μέτρηση επίδοσης στη διοίκηση επίδοσης.....	64
5.7.1. Παράγοντες μετάβασης.....	
5.7.2. Προαπαιτούμενα αποτελεσματικής μετάβασης από τη μέτρηση στη διοίκηση επίδοσης.....	66
5.7.2.1. Σωστή οργανωσιακή δομή.....	67
5.7.2.2. Χρήση αποτελεσμάτων μέτρησης επίδοσης για επίδραση αλλαγών.....	67
5.8. Εννοιολογικός προσδιορισμός της διοίκησης επίδοσης.....	70
5.9. Περιεχόμενο και αντικείμενο της διοίκησης επίδοσης.....	73
5.10. Η συμβολή της διοίκησης επίδοσης.....	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ
(BALANCED SCORECARD)

6.1. Στόχοι ενός Συστήματος Διοίκησης Επίδοσης.....	75
6.2. Η εξέλιξη της έννοιας του Balanced Scorecard.....	76
6.3. Εισαγωγή στο Balanced Scorecard.....	77
6.4. Σκοποί του Balanced Scorecard.....	79
6.5. Balanced Scorecard: ένα νέο Σύστημα Διοίκησης Επίδοσης.....	81
6.5.1. Η ανάδειξη του Balanced Scorecard σε μηχανισμό επίτευξης	

κρίσιμων διαδικασιών για το μάντζμεντ της επιχείρησης.....	81
6.5.2. Ανάλυση του ρόλου του Balanced Scorecard για την επίτευξη των κρίσιμων διοικητικών διαδικασιών.....	83
6.5.2.1. Αποσαφήνιση και μετουσίωση οράματος και στρατηγικής.....	83
6.5.2.2. Επικοινωνία και σύνδεση στρατηγικών στόχων και μέτρων.....	84
6.5.2.3. Σχεδιασμός, στοχοθεσία και ευθυγράμμιση στρατηγικών πρωτοβουλιών.....	84
6.5.2.4. Ενίσχυση στρατηγικής ανατροφοδότησης και μάθησης.....	85

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD ΚΑΙ Η ΙΔΙΑΙΤΕΡΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ “BALANCED”

7.1. Διάκριση σε Χρηματοοικονομικά & Μη Χρηματοοικονομικά Μέτρα Επίδοσης.....	87
I. Χρηματοοικονομικά μέτρα απόδοσης.....	87
II. Μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης.....	88
7.2. Η αναγκαιότητα του Balanced Scorecard.....	88
7.2.1. Λόγοι εφαρμογής του Balanced Scorecard.....	88
7.2.2. Η χρησιμότητα του Balanced Scorecard.....	91
7.3. Η ειδικότερη σημασία του όρου Balanced.....	92

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD

8.1. Εισαγωγικά στοιχεία για τις τέσσερις συνιστώσες.....	94
8.2. Χρηματοοικονομική συνιστώσα.....	97
8.2.1. Περιεχόμενο της χρηματοοικονομικής συνιστώσας.....	97
8.2.2. Αντικείμενο της χρηματοοικονομικής συνιστώσας.....	98
8.2.3. Σύνδεση χρηματοοικονομικών στόχων με την επιχειρησιακή	

στρατηγική.....	99
8.2.3.1. Χρηματοοικονομικοί στόχοι στα διάφορα στάδια του κύκλου ζωής της επιχείρησης.....	99
8.2.3.2. Στρατηγικά θέματα για τη χρηματοοικονομική συνιστώσα.....	102
8.3. Πελατειακή συνιστώσα.....	103
8.3.1. Περιεχόμενο της πελατειακής συνιστώσας.....	103
8.3.2. Δείκτες μέτρησης της πελατειακής συνιστώσας.....	104
8.3.2.1. Μεριδίο αγοράς.....	106
8.3.2.2. Προσέλκυση πελατών.....	106
8.3.2.3. Διατήρηση πελατών.....	107
8.3.2.4. Ικανοποίηση πελατών.....	107
8.3.2.5. Κερδοφορία πελατών.....	109
8.4. Συνιστώσα εσωτερικών διαδικασιών.....	109
8.4.1. Περιεχόμενο εσωτερικής συνιστώσας.....	110
8.4.2. Η αλυσίδα αξίας των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών.....	111
8.4.2.1. Ανάλυση της αλυσίδας αξίας.....	111
8.4.2.2. Η διαδικασία καινοτομίας.....	113
8.4.2.3. Η διαδικασία των λειτουργιών.....	115
8.4.2.4. Εξυπηρέτηση μετά την πώληση.....	117
8.5. Συνιστώσας μάθησης και ανάπτυξης.....	118
8.5.1. Περιεχόμενο συνιστώσας μάθησης και ανάπτυξης.....	118
8.5.2. Ανάλυση της συνιστώσας μάθησης και ανάπτυξης.....	119
8.5.3. Πηγές δημιουργίας της συνιστώσας μάθησης και ανάπτυξης....	120
8.5.3.1. Εργαζόμενοι.....	120
I. Μέτρηση ικανοποίησης εργαζομένων.....	120
II. Μέτρηση διατήρησης εργαζομένων.....	121
III. Μέτρηση παραγωγικότητας εργαζομένων.....	121
8.5.3.2. Συστήματα.....	122
8.5.3.3. Κίνητρα, ενδυνάμωση και ευθυγράμμιση.....	123
I. Μέτρα προτάσεων εργαζομένων που υλοποιήθηκαν	123
II. Μέτρα βελτίωσης.....	124
III. Μέτρα ατομικής και οργανωσιακής ευθυγράμμισης	124

8.6. Σχέση αιτίου-αποτελέσματος ή σχέση αλληλεξάρτησης ανάμεσα στις τέσσερις συνιστώσες;.....	127
8.6.1. Σχέση αιτίου-αποτελέσματος.....	127
8.6.2. Η αλληλεξάρτηση των τεσσάρων συνιστωσών.....	128
8.7. Είναι επαρκείς οι τέσσερις συνιστώσες;.....	129

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΟΙΚΟΔΟΜΗΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ (BALANCED SCORECARD)

9.1. Παράγοντες που χαρακτηρίζουν τα επιτυχημένα συστήματα μέτρησης και διοίκησης της επίδοσης.....	131
9.2. Σχεδιασμός αποτελεσματικών συστημάτων διοίκησης επίδοσης.....	132
9.3. Οικοδομώντας ένα Σύστημα Διοίκησης Επίδοσης (Balanced Scorecard).....	133
9.3.1. Η διαδικασία οικοδόμησης ενός Balanced Scorecard.....	133
9.3.1.1. Βήμα 1 ^ο : Προσδιορισμός της αρχιτεκτονικής της μέτρησης.....	133
9.3.1.2. Βήμα 2 ^ο : Οικοδόμηση συμφωνίας έναντι των στρατηγικών στόχων.....	134
9.3.1.3. Βήμα 3 ^ο : Επιλογή και σχεδιασμός μέτρων.....	136
9.3.1.4. Βήμα 4 ^ο : Οικοδόμηση του σχεδίου υλοποίησης.....	138
9.4. Τρόπος εγκαθίδρυσης μέτρων επίδοσης.....	139
9.4.1. Προσδιορισμός οργανωσιακού οράματος, αποστολής και στρατηγικής.....	140
9.4.2. Ανάπτυξη αντικειμενικών σκοπών, μέτρων και στόχων επίδοσης.....	140
9.4.3. Εξέλιξη με την εμπειρία.....	141
9.5. Η υλοποίηση ενός Συστήματος Διοίκησης Επίδοσης (Balanced Scorecard): θεωρητικό πλαίσιο.....	143
9.5.1. Συνεργατικές προσπάθειες.....	144
9.5.2. Μονοπάτι προς την επιτυχία.....	144
9.5.3. Αλλά σημαντικά βήματα.....	147

9.6. Υλοποιώντας στην πράξη ένα Σύστημα Διοίκησης Επίδοσης (Balanced Scorecard).....	148
9.7. Χρυσοί κανόνες για την υλοποίηση του Balanced Scorecard.....	149
9.8. Προς ένα εύρυθμο σύστημα μέτρησης και διοίκησης επίδοσης: Αναγκαίες ερωτήσεις και διαδικασία εξαγωγής χρήσιμων μέτρων επίδοσης.....	154

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ (BALANCED SCORECARD) ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

10.1. Εισαγωγικά στοιχεία.....	157
10.2. Σύνδεση των μέτρων του Balanced Scorecard με την επιχειρησιακή στρατηγική.....	160
10.3. Συνδέοντας στην πράξη τα μέτρα του Balanced Scorecard με την επιχειρησιακή στρατηγική.....	161
10.3.1. Σχέσεις αιτίου - αποτελέσματος.....	162
10.3.2. Εκροές και παράγοντες επίδοσης.....	162
10.3.3. Σύνδεση με χρηματοοικονομικά θέματα.....	164
10.4. Η συμβολή του Balanced Scorecard στη διοίκηση επιχειρησιακής στρατηγικής.....	165
10.4.1. Το Balanced Scorecard: μοχλός υπέρβασης εμποδίων στην υλοποίηση στρατηγικής.....	165
10.4.1.1. 1 ^ο εμπόδιο: Μη λειτουργικό όραμα και στρατηγική... ..	165
10.4.1.2. 2 ^ο εμπόδιο: Στρατηγική μη συνδεδεμένη με στόχους σε επίπεδο τμήματος, ομάδας και ατόμου.....	166
10.4.1.3. 3 ^ο εμπόδιο: Στρατηγική μη συνδεδεμένη με την κατανομή πόρων.....	167
10.4.1.4. 4 ^ο εμπόδιο: Τακτική και όχι στρατηγική ανατροφοδότηση.....	167
10.4.2. Ο ρόλος του Balanced Scorecard στην υλοποίηση στρατηγικών διαδικασιών.....	169
10.4.2.1. Επίτευξη στρατηγικής ευθυγράμμισης: Από την	

κορυφή προς τα κάτω (From top to bottom).....	169
I. Γενικές επισημάνσεις.....	169
II. Προγράμματα επικοινωνίας και εκπαίδευσης.....	171
III. Προγράμματα στοχοθεσίας.....	172
IV. Σύνδεση συστήματος ανταμοιβών.....	173
10.4.2.2. Στόχοι, Κατανομή Πόρων, Πρωτοβουλίες, Προϋπολογισμοί.....	175
I. Τοποθέτηση διευρυμένων στόχων.....	176
II. Προσδιορισμός και ορθολογικοποίηση στρατηγικών πρωτοβουλιών.....	177
III. Προσδιορισμός κρίσιμων διεπιχειρησιακών πρωτοβουλιών.....	180
IV. Σύνδεση με την ετήσια κατανομή πόρων και τους προϋπολογισμούς.....	181
10.4.2.3. Ανατροφοδότηση και στρατηγική διαδικασία μάθησης.....	182
I. Από την εξουσία και τον έλεγχο στη στρατηγική μάθηση.....	182
II. Προς μια στρατηγική διαδικασία μάθησης.....	183
i. Κοινό στρατηγικό πλαίσιο.....	184
ii. Στρατηγική ανατροφοδότηση.....	184
iii. Ομαδική επίλυση προβλήματος.....	185

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

ΤΟ BALANCED SCORECARD ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ

11.1. Διοικώντας το στρατηγικό σύστημα διοίκησης Balanced Scorecard...	187
11.2. Το Balanced Scorecard ως σύστημα στρατηγικού ελέγχου.....	190
11.3. Στρατηγικός έλεγχος: Συνδυασμός Κρίσιμων Παραγόντων	

Επιτυχίας με το Balanced Scorecard.....	195
---	-----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

ΑΠΟΤΙΜΩΝΤΑΣ ΤΟ BALANCED SCORECARD

12.1. Η ωφελιμότητα του Balanced Scorecard.....	197
12.2. Πρακτικά οφέλη από την υιοθέτηση Balanced Scorecard.....	200
12.3. Αδυναμίες του Balanced Scorecard.....	201
12.4. Συμπερασματικές επισημάνσεις.....	203

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑ

13.1. Συμπεράσματα.....	204
13.2. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	209

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A. ΕΛΛΗΝΙΚΗ.....	212
B. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ.....	214
Γ. ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ (Websites).....	235

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ ΟΡΩΝ	237
--	-----

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

3.1.	Μοντέλο Συστηματικής Διαχείρισης της Γνώσης	24
3.2.	Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας για τη Διαχείριση της Γνώσης	26
3.3.	Μοντέλο Διασύνδεσης του Συστήματος Διαχείρισης της Γνώσης	31
4.1.	Διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής	42
4.2.	Βασικά στοιχεία οργανωσιακής στρατηγικής	45
4.3.	Διαδικασία στρατηγικής	46
4.4.	Εταιρική Στρατηγική: Ένα πλαίσιο για Ανάλυση και Ανάπτυξη	48
4.5.	Η στρατηγική της επιχείρησης	50
4.6.	Υπόδειγμα Στοιχείων της Στρατηγικής Διοίκησης σύμφωνα με τους Johnson & Scholes (2002)	54
6.1.	Το Balanced Scorecard παρέχει ένα πλαίσιο για τη μετουσίωση της στρατηγικής σε λειτουργικούς όρους	82
8.1.	Σχέσεις ανάμεσα στις τέσσερις συνιστώσες του Balanced Scorecard	96
8.2.	Μέτρηση στρατηγικών χρηματοοικονομικών θεμάτων	103
8.3.	Η πελατειακή συνιστώσα- Βασικά μέτρα	105
8.4.	Η συνιστώσα των εσωτερικών διαδικασιών - Το γενικό μοντέλο αλυσίδας αξίας	112
8.5.	Ευθυγράμμιση προσωπικών στόχων - Πλαίσιο μέτρησης	126
9.1.	Οικοδόμηση του Balanced Scorecard	139
9.2.	Βασικά βήματα εγκαθίδρυσης μέτρων επίδοσης	142
9.3.	Διαδικασία υλοποίησης του Balanced Scorecard	143
9.4.	Λόγοι εισαγωγής προγραμμάτων Balanced Scorecard	149
11.1.	Ένα Σύστημα Διοίκησης για Υλοποίηση Στρατηγικής	189
11.2.	Μια σύγκριση της παραδοσιακής άποψης για τη σχέση ανάμεσα στη στρατηγική, και στο σχεδιασμό και στον έλεγχο μ' εκείνη του Simons	192
11.3.	Το Balanced Scorecard περιλαμβάνει στοιχεία οριακού, αλληλεπιδρώντος και διαγνωστικού ελέγχου	194
12.1.	Οι νέες διαδικασίες διοίκησης που εισάγει το Balanced	

Scorecard	198
12.2. Σχέση του Balanced Scorecard με τη στρατηγική της επιχείρησης	200

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

2.1. Υποστηρικτές διαφόρων απόψεων γύρω από τις τέσσερις συνιστώσες του Balanced Scorecard	12
3.1. Τα οφέλη της διαχείρισης γνώσης και της διαχείρισης πληροφοριών	28
7.1. Παραδείγματα χρηματοοικονομικών μέτρων απόδοσης	87
7.2. Παραδείγματα μη χρηματοοικονομικών μέτρων επίδοσης	88
8.1. Οι τέσσερις συνιστώσες ενός Balanced Scorecard	95
8.2. Τα μέτρα της πελατειακής συνιστώσας και η σημασία τους	105
11.1. Το Balanced Scorecard ως ένα πλαίσιο στρατηγικού ελέγχου	190

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

A. ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ

ΔΟΠ	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
ΔΣ	Διοικητικό Συμβούλιο
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΚ	Ευρωπαϊκή Κοινότητα
Ε & Α	Έρευνα και Ανάπτυξη
ΚΠ	Κοινωνία των Πληροφοριών
ΚΠΕ	Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας
ΜΚΤ	Μάρκετινγκ
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Ανάπτυξης και Συνεργασίας
ΣΔΕ	Σύστημα Διοίκησης Επίδοσης
ΤΠΤ	Τεχνολογίες Πληροφοριών και Τηλεπικοινωνιών

B. ΞΕΝΟΛΩΣΣΕΣ

ABC	Activity Based Costing
ASEAN	Association of South-East Asian Nations
BPR	Business Process Reengineering
BSC	Balanced Scorecard
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CRM	Customer Relationship Management
CSFs	Critical Success Factors
GATT	General Agreement on Trade and Tariffs

HRM	Human Resource Management
IRR	Internal Rate of Return
IS	Information Systems
IT	Information Technology
KM	Knowledge Management
KPIs	Key Performance Indicators
MBO	Management by Objectives
MIS	Management Information System
NAFTA	North American Free Trade Agreement
NPV	Net Present Value
PEA	Procurement Executives' Association
PMAT	Procurement Measurement Action Team
PS	Performance Scorecards
R & D	Research and Development
ROCE	Return on Capital Employed
ROI	Return on Investment
SBU	Strategic Business Unit
TQM	Total Quality Management
VP	Vice President

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, Επίκουρο Καθηγητή του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για τις πολύτιμες συμβουλές και την αμέριστη συμπαράστασή του καθ' όλη τη διάρκεια συγγραφής της εργασίας. Επιπλέον, νιώθω την ανάγκη να επισημάνω ότι η αγαστή συνεργασία, το φιλικό κλίμα και ο εμπνεόμενος σεβασμός απετέλεσαν τα βασικά χαρακτηριστικά αυτής της επίβλεψης. Τέλος, θα πρέπει ν' αναφερθεί ότι η συνέπεια, η θέληση για προσφορά και η προθυμία του κ. Γεωργόπουλου για καινοτόμες προτάσεις στη διάρθρωση και στη συνολική εικόνα της εργασίας ήταν, για μένα, καταλυτικής σημασίας για το τελικό αποτέλεσμα.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Την τελευταία δεκαετία, το σκηνικό στο πεδίο των επιχειρήσεων αλλάζει ταχύτατα, με καθοριστικές συνέπειες για τον τρόπο συμπεριφοράς, λειτουργίας και χάραξης της στρατηγικής από τις σύγχρονες επιχειρήσεις, οι οποίες πλέον λειτουργούν σ' ένα κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό, παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Το ζητούμενο για κάθε επιχείρηση είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και εν τέλει η αποδοτικότητα.

Οι εξελίξεις σε πολιτικό και οικονομικό επίπεδο στο διεθνές σκηνικό αλλά και οι πραγματοποιούμενες αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, το επηρέασαν καταλυτικά και δημιούργησαν νέες συνθήκες εντός των οποίων θα πρέπει ν' ανταγωνιστούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις για να επιβιώσουν αρχικά και να ευημερήσουν τελικά. Ορισμένες από τις εξελίξεις και τις αλλαγές που άσκησαν σημαντικές επιδράσεις στις σημερινές επιχειρήσεις και έχουν διαμορφώσει πλέον ένα εντελώς διαφορετικό επιχειρηματικό πεδίο είναι οι εξής:

- Αυξημένος εθνικός και διεθνής ανταγωνισμός
- Συρρίκνωση ή διεύρυνση τομέων οικονομίας
- Παγκοσμιοποίηση αγορών και διεθνοποίηση δραστηριοτήτων
- Αύξηση των συγχωνεύσεων και εξαγορών επιχειρήσεων
- Διαφορετικότητα στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού (εθνικότητα, ηλικία, φύλο, εκπαίδευση, ικανότητες)
- Τεχνολογία πληροφοριών
- Προσπάθεια εναρμόνισης των όρων του παγκοσμίου εμπορίου
- Ενοποιήσεις οικονομικών αγορών
- Αυτοματοποίηση παραγωγικών διαδικασιών
- Εμφαση σε νέες φιλοσοφίες διοίκησης (π.χ. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας)
- Νέα τεχνολογικά προϊόντα.

- Νέες μορφές εργασίας και απασχόλησης (π.χ. τηλεεργασία, υπεργολαβία, μερική απασχόληση, μίσθωση εργαζομένων)

Στην ανερχόμενη Κοινωνία των Πληροφοριών, η ταχύτητα, η ποιότητα και η διαχείριση των δεδομένων και των πληροφοριών θεωρούνται κλειδιά για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και την ανάπτυξη της οικονομίας. Οι επιχειρήσεις καλούνται σήμερα να λειτουργήσουν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, στο οποίο η δυνατότητα λήψης αποφάσεων με αποτελεσματικό τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη την εσωτερική πληροφόρηση της επιχείρησης αλλά και τις εσωτερικές τάσεις και απαιτήσεις της αγοράς, αποκτά ιδιαίτερα μεγάλη σημασία.

Είναι γεγονός ότι το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις μεταβάλλεται σε τέτοιο βαθμό και με τέτοια συχνότητα, ώστε αποκαλείται πλέον πολυτάραχο (turbulent environment). Πολλά χαρακτηριστικά στοιχεία έχουν αλλάξει δραστικά σε σχέση με προηγούμενα χρόνια και οι εξελίξεις είναι ταχύτατες.

Η δομή της αγοράς έγινε πολύ ανταγωνιστική, η πίεση που ασκούν οι πελάτες είναι ισχυρότερη, ο ρυθμός ανάπτυξης των διαφόρων αγορών πραγματοποιείται με ταχείς και συχνά μη προβλέψιμους ρυθμούς. Ακόμη, ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει σμικρυνθεί σε σχέση με το περιβάλλον, ενώ παράλληλα η διαφοροποίησή τους έχει προχωρήσει σε υπερβολικό βαθμό, με αποτέλεσμα να αναπτύσσονται συνεχώς νέα προϊόντα. Οι επιχειρήσεις προτιμούν να επιμηκύνουν τη φάση της ωρίμανσης του κύκλου ζωής των προϊόντων τους, παρά να μπαίνουν στη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων που θα ακολουθούν τον παραδοσιακό κύκλο ζωής με τις φάσεις της εισαγωγής, ανάπτυξης, ωρίμανσης και παρακμής. Πέρα απ' αυτό, τα όρια μεταξύ των διαφόρων κλάδων είναι περισσότερο δυσδιάκριτα και σαφή απ' ότι στο παρελθόν, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν πολύ μεγαλύτερο αριθμό ανταγωνιστών.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι το περιβάλλον που έχει να αντιμετωπίσει κάθε επιχείρηση είναι ολοένα και περισσότερο πολύπλοκο,

εφόσον είναι πολύ περισσότερες οι ομάδες ενδιαφερόντων που επηρεάζουν τη δράση της, έχουν σαν αποτέλεσμα να απαιτείται συνεχής αναπροσαρμογή της επιχείρησης απέναντι στα διαφορετικά είδη περιβάλλοντος.

Σε αυτό το δυναμικά εξελισσόμενο περιβάλλον, εντός του οποίου οι εξελίξεις στη σύγχρονη επιχειρηματικότητα μπορούν να χαρακτηρισθούν επαναστατικές σε παγκόσμιο επίπεδο, οι επιχειρήσεις αναπροσαρμόζουν τη στρατηγική και τη δομή τους, ενώ παράλληλα επενδύουν σε τεχνολογίες αιχμής, που θα τις βοηθήσουν να μετουσιώσουν τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών σε προσφερόμενη αξία, που με τη σειρά της θα αποδώσει πλούτο σε αυτές. Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γίνεται εφικτή, όταν η έμφαση δίδεται στην καινοτομία, στο δυναμικό των συνεργατών σε μια εταιρεία και στην ομαδική προσπάθεια και συνεργασία.

Δεδομένων των παραπάνω προκλήσεων, καθίσταται σαφές ότι τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης επίδοσης αδυνατούν να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις και ως απάντηση σε αυτά προτείνεται στις εταιρείες:

1. Η οριοθέτηση ενός οράματος που θα επιμερισθεί σε σαφείς στρατηγικούς στόχους.
2. Η δρομολόγηση μιας σειράς ενεργειών από τα διοικητικά στελέχη με σκοπό την επίτευξη των στόχων.
3. Ένα σύστημα παρακολούθησης της επίδοσης σχετικά με αυτούς τους στόχους / ενέργειες, που θα επιτρέπει την επίτευξη του οράματος.

Ανάμεσα στα στρατηγικά συστήματα διοίκησης επίδοσης εξέχουσα θέση κατέχει το Balanced Scorecard (BSC), το οποίο εισάγοντας χρηματοοικονομικούς και μη δείκτες μετουσιώνει τη στρατηγική σε μια σειρά χρηματοοικονομικών και ποιοτικών δεικτών, που η εταιρεία με μια ορισμένη τακτική καλείται να επιτύχει.

Αξιοσημείωτο είναι, εξάλλου, και το ότι σύμφωνα με τους γεννήτορες του BSC, δηλαδή τους Kaplan και Norton, το εν λόγω μοντέλο διοίκησης επίδοσης προμηθεύει τα στελέχη με μια εργαλειοθήκη που χρειάζονται για να πλοηγηθούν με επιτυχία προς τη μελλοντική ανταγωνιστική επιτυχία.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

I. Αντικείμενο και κύριοι στόχοι της εργασίας

Το αντικείμενο, και κατά συνέπεια, η κυρίαρχη έννοια της παρούσας εργασίας είναι το Σύστημα Διοίκησης Επίδοσης (ΣΔΕ), δηλαδή το Balanced Scorecard (BSC). Το υπό μελέτη πρόβλημα συνίσταται ειδικότερα στη διερεύνηση του ρόλου και της επίδρασης του BSC στην υλοποίηση της στρατηγικής μιας επιχείρησης.

Αρχικά μπορεί να σημειωθεί ότι τα παραδοσιακά συστήματα που μετρούσαν την επίδοση μιας επιχειρηματικής μονάδας συνήθως βασίζονταν σε βραχυπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς στόχους. Τέτοια συστήματα δε θεωρούνται πλέον κατάλληλα για την υπερνίκηση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες στη σημερινή εποχή. Πέρα από μια εκτενή ανάλυση των στόχων των συμφεροντούχων (stakeholders), οι εταιρείες οφείλουν να διασφαλίσουν ότι η στρατηγική τους μεταφράζεται σε αντίστοιχες δράσεις.

Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο, οι Kaplan και Norton ανέπτυξαν την έννοια του BSC, ως ένα μέσο αξιολόγησης της εταιρικής επίδοσης από τέσσερις διαφορετικές οπτικές: τη χρηματοοικονομική συνιστώσα, τη συνιστώσα των εσωτερικών διαδικασιών, την πελατειακή συνιστώσα και τη συνιστώσα μάθησης και ανάπτυξης. Έτσι, πλέον το BSC αποτελεί μια μεθοδολογία που κατόρθωσε σχετικά γρήγορα να κερδίσει ευρεία δημοσιότητα τόσο μεταξύ ακαδημαϊκών όσο και μεταξύ στελεχών επιχειρήσεων.

Πιο συγκεκριμένα, το BSC θεωρείται, κατά συνέπεια, ότι έρχεται να καλύψει το κενό ανάμεσα στην ανάπτυξη μιας στρατηγικής και την υλοποίησή της με την υποστήριξη και διασύνδεση τεσσάρων κρίσιμων διοικητικών διαδικασιών:

- αποσαφήνιση και μετουσίωση της στρατηγικής
- επικοινωνήση και διασύνδεση στρατηγικών στόχων και μέτρων

- σχεδιασμός, οριοθέτηση στόχων και ευθυγράμμιση στρατηγικών πρωτοβουλιών
- ενίσχυση στρατηγικής μάθησης και ανάπτυξης.

Το BSC έχει άλλωστε αναδυθεί τα τελευταία χρόνια σαν κάτι που μπορεί κάποιος να περιγράψει ως εργαλείο στρατηγικού ελέγχου. Το υψηλό προφίλ του σε σεμινάρια διοίκησης, σε ακαδημαϊκές διαλέξεις και συνέδρια το τοποθετεί πλέον σε ισότιμη θέση με προσεγγίσεις που έχουν αφήσει ανεξίτηλο το στίγμα τους στο ρου της επιχειρηματικής στρατηγικής και του μακρόπνοου σχεδιασμού όπως το Activity Based Costing (ABC) και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), οι οποίες πράγματι κατάφεραν να τραβήξουν πάνω τους τα φώτα της προσοχής της βιομηχανίας και της επιχειρηματικής φιλολογίας.

Κύριοι στόχοι της παρούσας μελέτης είναι η διακρίβωση της διασύνδεσης και της αλληλεπίδρασης του Συστήματος Διοίκησης Επίδοσης (BSC) και της επιχειρησιακής στρατηγικής μέσα στο πλαίσιο της σημερινής εποχής των Κοινωνίας των Πληροφοριών, η οποία στοχεύει σε ποιότητα ζωής και οικονομική ανάπτυξη, με ένταση για πρώτη φορά στην ίδια την πληροφορία. Ετσι, ενώ μέχρι τώρα δινόταν ένταση σε άλλους παράγοντες, όπως στο κεφάλαιο και στην τεχνολογία, τώρα πλέον επιδιώκεται ένταση στην πληροφορία, με την παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας με τάση στη γνώση.

Αυτό θα επιτευχθεί κυρίως μέσω της ανάλυσης των τεσσάρων συνιστωσών του BSC, του τρόπου οικοδόμησης και υλοποίησης ενός BSC, της επιρροής που ασκεί στον τρόπο άσκησης των καθηκόντων των εργαζομένων για την ευθυγράμμιση με την επιχειρησιακή στρατηγική, και του πολυεπίπεδου ρόλου του σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας υλοποίησης της στρατηγικής μιας επιχείρησης.

Σε κάθε περίπτωση πάντως, θα γίνει προσπάθεια να δειχθεί ότι τα μέτρα επίδοσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την άσκηση επιρροής στη συμπεριφορά, και κατά συνέπεια, να επηρεάσει την υλοποίηση της στρατηγικής. Πράγματι, εξάλλου, στο πεδίο της επιχειρησιακής στρατηγικής, η μέτρηση και

κυρίως η διοίκηση επίδοσης θεωρείται ως ένα ενοποιητικό τμήμα του κύκλου του στρατηγικού ελέγχου που:

- βοηθάει τα στελέχη να αναγνωρίσουν την καλή επίδοση
- καθιστά περισσότερο κατανοητές τις αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στο κέρδος και στην επένδυση
- παρέχει ένα μέσο εισαγωγή ατομικών στρατηγικών στόχων
- διασφαλίζει ότι η εταιρική διοίκηση γνωρίζει πότε να παρεμβαίνει όταν η επιχειρηματική επίδοση χειροτερεύει.

Επιπροσθέτως, μέσω της ανάλυσης που θα επακολουθήσει θα γίνει μια απόπειρα απάντησης δύο ερευνητικών ερωτήσεων:

1. Υπάρχει μια αιτιολογική σχέση ανάμεσα στις προτεινόμενες περιοχές μέτρησης;
2. Είναι το BSC ένα έγκυρο εργαλείο στρατηγικού διοικητικού ελέγχου;

Επιπλέον, μέσω της εν λόγω έρευνας θα επιχειρήσουμε ν' απαντήσουμε στην ερώτηση που συχνά τίθεται από πολλά διευθυντικά στελέχη που έχουν χρησιμοποιήσει το BSC ενσωματώνοντάς το στο σύστημα διοίκησης της επιχείρησής τους. Η ερώτηση αυτή συνίσταται στο κατά πόσο το BSC είναι «αναγκαίο καλό, ένα μη αναγκαίο κακό ή, ίσως ακόμα και, ένα αναγκαίο κακό για ...ορισμένες επιχειρήσεις.»ⁱ

II. Σημαντικότητα του θέματος της εργασίας

Είναι γενικά αποδεκτό ότι η μακροπρόθεσμη επιβίωση μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς μέσω μιας μακροπρόθεσμης διαδικασίας δημιουργίας αξίας. Τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης επίδοσης έχουν υποστεί κριτική ότι ήταν υπερβολικά στενά εστιασμένα σε χρηματοοικονομικά μεγέθη λειτουργικού επιπέδου, αποτυγχάνοντας παράλληλα να αιχμαλωτίσουν τη μακροπρόθεσμη επιχειρηματική επιτυχία.

ⁱ Για μια περισσότερο γλαφυρή διατύπωση και ανάλυση του εν λόγω ερωτήματος, αλλά και της υποκρύπτουσας πίσω απ' αυτό φιλοσοφίας (και επιχειρηματολογίας), βλ. S. Mooraj, D. Oyon & D. Hostettler (1999), "The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil?", *European Management Journal*, Vol. 17, No. 5, pp. 481-491.

Αντίθετα, το BSC αφυπνίζει τα στελέχη ώστε για πρώτη φορά ν' αποφασίσουν να αφοσιωθούν στην εισαγωγή μιας σειράς μέτρων που θα καθοδηγήσουν τις αποφάσεις τους πέρα από τα στενά εστιασμένα χρηματοοικονομικά μέτρα. Κατά συνέπεια, το BSC με τα μέτρα και τους στόχους προς επίτευξη που θέτει, στη συνέχεια λειτουργεί ως μια ένδειξη πάνω σ' ένα καντράν / πίνακα (dashboard) και οδηγεί τις επιχειρήσεις σε μεγαλύτερη κερδοφορία, αφού πλέον και τα στελέχη θέτουν τους εαυτούς τους σε τόσο μεγάλη δραστηριοποίηση προκειμένου να εξυπηρετήσουν καλύτερα τους συμφεροντούχους (stakeholders) της επιχείρησης.

Επιπλέον, τα συστήματα μέτρησης επίδοσης του παρελθόντος δε μετρούσαν συχνά τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι απέδιδαν σε σχέση με την εταιρική στρατηγική. Το BSC προσπαθεί να το κάνει αυτό, επιδοκιμάζοντας την ιδέα ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να παρατηρούνται για το πως λειτουργούν και αποδίδουν σε σχέση με την εταιρική στρατηγική.

Πρόσφατες εκτιμήσειςⁱⁱ δείχνουν ότι περίπου το 60% των 1000 εταιρειών του Fortune είτε διαθέτουν σήμερα είτε πειραματίζονται μ' ένα BSC. Εξάλλου, δεν θα πρέπει να λησμονηθεί και ότι ο αυξημένος ανταγωνισμός πιέζει τις επιχειρήσεις ν' αναθεωρούν τους τρόπους μέσω των οποίων θα γίνουν περισσότερο αποδοτικές και αποτελεσματικές.

Λαμβάνοντας υπόψη τα προαναφερθέντα, αναδύεται αυτόματα και η αναγκαιότητα τόσο της διερεύνησης εις βάθος ενός συστήματος διοίκησης επίδοσης BSC, όσο και της άμεσης και έμμεσης συσχέτισής του με την επιχειρησιακή στρατηγική.

Πάντως, σε κάθε περίπτωση, οφείλουμε να σημειώσουμε ότι η απόπειρα διασύνδεσης της επίδοσης με τη στρατηγική και τον ευρύτερο οργανωσιακό στόχο της επιχείρησης, πάντα μέσα στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον της Κοινωνίας των Πληροφοριών, αποτελεί αναμφισβήτητα μια πρόκληση και ταυτόχρονα μια ευκαιρία διείσδυσης στον πυρήνα της λήψης αποφάσεων και του

στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης, γεγονός που είναι αναντίρρητα εξαιρετικής σημασίας και στρατηγικής υφής για τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό και τη μελλοντική ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης.

III. Σχέση του θέματος με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Το θέμα της παρούσας εργασίας μπορεί να συσχετισθεί με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), εάν υπογραμμισθεί το γεγονός ότι η ΔΟΠ αποτελεί μια από τις βασικότερες πηγές επιρροής στην ανάπτυξη της μέτρησης επίδοσης και προκαλεί βαθύτατες αλλαγές στις μετρήσεις που απαιτούνται από οποιαδήποτε επιχείρηση που επιθυμεί να υλοποιήσει συστήματα ΔΟΠ. Μάλιστα η επιτυχής χρήση της μέτρησης επίδοσης εμφανίζεται να είναι στενά συνδεδεμένη με την ενσωμάτωση της ΔΟΠ στη στρατηγική και λειτουργική διοίκηση της σύγχρονης επιχείρησης.

Επιπλέον, μπορεί να σημειωθεί ότι τόσο οι ακαδημαϊκοί όσο και τα στελέχη επιχειρήσεων, όντας αντιμέτωποι με ταχύτατες και ριζικές αλλαγές στους οργανωσιακούς στόχους, διαδικασίες και φιλοσοφίες διοίκησης οι οποίες επιτάχθηκαν από την ανάδυση νέων διοικητικών παραδειγμάτων όπως η ΔΟΠ, κατάλαβαν την ιδιαίτερη σημασία της σχέσης ανάμεσα στις μετρήσεις επίδοσης και τη συμπεριφορά των εργαζομένων εντός των επιχειρήσεων. Με άλλα λόγια, η πηγή, χρήση και σημασία των μετρήσεων εμφανίζεται να μεταβάλλεται καταλυτικά από την υιοθέτηση νέων επαναστατικών διοικητικών πρακτικών, όπως η ΔΟΠ και η φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης.

Εξάλλου, δε θα πρέπει να παραβλεφθεί και το γεγονός ότι η μέτρηση και η διοίκηση επίδοσης προμηθεύουν μια επιχείρηση με τα μέσα για την παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους, για την προσαρμογή στις νέες πρακτικές και για περαιτέρω βελτίωση, δηλαδή στοιχεία που αποτελούν ταυτόχρονα και θεμελιώδη επιχειρήματα της διοικητικής φιλοσοφίας περί συνεχούς βελτίωσης, που είναι η ΔΟΠ.

ⁱⁱ K. L. Sim & H. C. Koh (2001), "Balanced scorecard: a rising trend in strategic performance measurement", *Measuring Business Excellence*, Vol. 5, No. 2, pp. 18-27.

Συνοψίζοντας λοιπόν μπορεί να σημειωθεί ότι η ΔΟΠ αποτελεί μια διοικητική προσέγγιση, η εμφάνιση και η υιοθέτηση της οποίας από πολλές επιχειρήσεις, σε συνδυασμό φυσικά και με τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και πλήθος άλλων επιχειρηματικών προσεγγίσεων που διαμορφώνουν πλέον ένα ριζικά διαφοροποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον, δημιούργησε νέες ανάγκες και απαιτήσεις για τις επιχειρήσεις που μέχρι τώρα καλύπτονταν κάτω από το μανδύα προβλημάτων χρηματοοικονομικής φύσης, οι οποίες με τη σειρά τους οδήγησαν με μαθηματική ακρίβεια στην ανάγκη για εύρεση μιας νέας μεθοδολογίας στρατηγικής διοίκησης.

Ως λύση στην ικανοποίηση αυτών των αναγκών ήρθε να καλύψει τα ποικίλα κενά των προηγούμενων προσεγγίσεων το BSC. Συνεπώς η ΔΟΠ και οι συνεπαγόμενες επιπτώσεις των αρχών της απετέλεσαν μια από τις βασικές αιτίες δημιουργίας του BSC.

IV. Διάρθρωση της δομής της εργασίας

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμη μια συνοπτική διάρθρωση της δομής της εργασίας που ταυτόχρονα αποτελεί και μια περιγραφή της προσέγγισης για τη διερεύνηση του εν λόγω θέματος. Πιο συγκεκριμένα, στο Κεφάλαιο 1 θα γίνει μια σύντομη ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας σχετικά με τη μέτρηση και τη διοίκηση επίδοσης, τα Συστήματα Διοίκησης Επίδοσης (ΣΔΕ) και τον κύριο εκφραστή τους (το BSC), την επιχειρησιακή στρατηγική και της αλληλεπιδράσεις της με το ΣΔΕ.

Στο Κεφάλαιο 2, θα παρουσιαστεί το μοντέλο ανάλυσης και η χρησιμοποιούμενη θεωρητική προσέγγιση, η ακολουθούμενη διαδικασία διερεύνησης του θέματος, οι ερευνητικές ερωτήσεις που θα τεθούν προς απάντηση και η μεθοδολογία έρευνας που θα χρησιμοποιηθεί στην εργασία.

Στο Κεφάλαιο 3, θα γίνει μια σύντομη αναφορά στο επιχειρηματικό περιβάλλον της σημερινής εποχής της Κοινωνίας των Πληροφοριών, με ιδιαίτερη έμφαση σε θέματα όπως τα βασικά χαρακτηριστικά της Νέας Οικονομίας, η διασύνδεση της

πληροφορίας, της γνώσης και της καινοτομίας, ο ρόλος της καινοτομίας στα πλαίσια της Νέας Οικονομίας, η διαχείριση της γνώσης και τα βασικά χαρακτηριστικά του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Στο Κεφάλαιο 4, αφού πρώτα γίνει μια σύντομη αναφορά ορισμένων εννοιολογικών προσδιορισμών, θα σκιαγραφηθεί το θεωρητικό πλαίσιο της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Ειδικότερα, θα γίνει αναφορά σε θέματα όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός, η ανάπτυξη στρατηγικής, το στρατηγικό μάνατζμεντ της επιχείρησης και η σημασία της στρατηγικής για τη σύγχρονη επιχείρηση.

Στο Κεφάλαιο 5, θα παρουσιαστεί το συνολικό πλαίσιο εντός του οποίου πραγματοποιήθηκε η μετακίνηση από τη μέτρηση επίδοσης στη διοίκηση επίδοσης. Ειδικότερα, θ' αναλυθεί διεξοδικά η εξέλιξη της μέτρησης επίδοσης, θα προσδιορισθεί το περιεχόμενό της, θ' αναφερθούν τα αίτια της μετάβασης στη διοίκηση επίδοσης και θα αναλυθεί το περιεχόμενο και ο ρόλος της νέας έννοιας.

Στο Κεφάλαιο 6, θα γίνει προσπάθεια ανάλυσης της χρησιμότητας του BSC σε μια σύγχρονη επιχείρηση, καθώς και της ιδιαίτερης σημασίας του όρου «Balanced».

Στο Κεφάλαιο 7, θα γίνει μια σύντομη αναφορά στους στόχους των ΣΔΕ, στην εξέλιξη του BSC στην πορεία του χρόνου, στους στόχους του BSC και τέλος θα επιχειρηθεί η εισαγωγή του αναγνώστη στο κύριο αντικείμενο της εργασίας, δηλαδή στην ανάλυση του BSC που θα επακολουθήσει στο επόμενο κεφάλαιο.

Στο Κεφάλαιο 8, θ' αναλυθούν εμπειριστατωμένα οι τέσσερις συνιστώσες του BSC με ιδιαίτερη έμφαση στο περιεχόμενο και στο ρόλο της καθεμιάς, και θα διερευνηθεί το κατά πόσο αυτές είναι επαρκείς για την κάλυψη των επιχειρηματικών αναγκών.

Στο Κεφάλαιο 9, θα αναλυθούν θέματα που σχετίζονται με την υλοποίηση ενός BSC. Ειδικότερα, θα εξετασθούν τα κύρια χαρακτηριστικά που διακρίνουν τα επιτυχημένα συστήματα μέτρησης και διοίκησης επίδοσης, ο τρόπος

οικοδόμησης ενός BSC, και η υλοποίησή του τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Επιπλέον, θ' αναφερθούν ορισμένοι χρυσοί κανόνες για την υλοποίηση ενός BSC καθώς και οι ερωτήσεις που οφείλει να κάνει μια επιχείρηση προκειμένου η διαδικασία εξαγωγής μέτρων επίδοσης για ένα BSC, ν' αποβεί χρήσιμη και αρκετά προσοδοφόρα για την επιχείρηση.

Στο Κεφάλαιο 10, θα επιχειρηθεί η διακρίβωση της συσχέτισης και της αλληλεπίδρασης του BSC με την επιχειρησιακή στρατηγική. Αυτό θα επιτευχθεί με την αφορά του τρόπου λειτουργίας του BSC για την υπέρβαση των διαφόρων εμποδίων που ταλανίζουν τη στρατηγική της επιχείρησης. Επιπλέον, θα αναλυθεί ο ιδιαίτερα σημαντικός ρόλος του στην υλοποίηση ορισμένων στρατηγικών διαδικασιών για την επιχείρηση.

Στο Κεφάλαιο 11, θ' αναλυθεί διεξοδικά ο ρόλος του BSC ως στρατηγικού συστήματος άσκησης διοίκησης και ελέγχου, και θα συσχετισθεί η έννοια των Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας με το BSC ως πλαίσιο στρατηγικού ελέγχου.

Στο Κεφάλαιο 12, θα γίνει μια σύντομη αποτίμηση του BSC, μέσω της αναφοράς της ωφελιμότητάς τους, των πρακτικών ωφελειών του για μια σύγχρονη επιχείρηση αλλά και των ανεπαρειών του ως συστήματος στρατηγικής διοίκησης.

Στο Κεφάλαιο 13, θ' αναφερθούν τα κυριότερα συμπεράσματα της εργασίας που έχουν συναχθεί από την προγενέστερη ανάλυση, καθώς επίσης και περαιτέρω σημεία / περιοχές που θα μπορούσε να καλύψει η συνέχιση ή επέκταση της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

1.1. Θεωρητικές επισημάνσεις

Το κύριο αντικείμενο της παρούσας μελέτης και η έννοια που πρόκειται να κυριαρχήσει στο μεγαλύτερο μέρος του εν προκειμένω πονήματος είναι το Σύστημα Διοίκησης Επίδοσης (ΣΔΕ) και μάλιστα ο κυριότερος και περισσότερο αντιπροσωπευτικός εκφραστής του, το Balanced Scorecard (εφεξής BSC). Κατά συνέπεια, η ανάλυση θα κινηθεί γύρω απ' το BSC ειδικότερα, αλλά και γύρω από την έννοια της απόδοσης σε ευρύτερο πλαίσιο, τόσο αναφορικά με τη μέτρησή της όσο και ως προς τη διοίκησή της, θέματα που αναμφισβήτητα διαδραματίζουν πρωταρχικό ρόλο στον τρόπο λειτουργίας, στη βιωσιμότητα και στη μελλοντική επιτυχία των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Φυσικά η όλη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας γίνεται με σεβασμό τόσο στις παραδοσιακές θεωρίες και τις παλαιότερες μελέτες γύρω από τη μέτρηση της επίδοσης και στα συστήματα μέτρησής της, όσο και στις πιο πρόσφατες έρευνες και τις σύγχρονες προσεγγίσεις γύρω από τη διοίκηση επίδοσης και το BSC. Και όλα αυτά, έχοντας πάντα ως γνώμονα, ότι οι σημερινές επιχειρήσεις λειτουργούν και διαπνέονται από τα χαρακτηριστικά και τις παραμέτρους της εποχής που διανύουμε, δηλαδή της εποχής της Κοινωνίας των Πληροφοριών, όπου το Διαδίκτυο, το ηλεκτρονικό εμπόριο και το ηλεκτρονικό επιχειρείν αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων μιας επιχείρησης, τη βιωσιμότητα και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας στο χώρο στον οποίο δραστηριοποιείται, αποσκοπώντας σε τελική ανάλυση στην αύξηση των πωλήσεων και στην μεγιστοποίηση των κερδών.

1.2. Ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας

Αρχικά, μπορεί να επισημανθεί ότι η βιβλιογραφία σχετικά με τη μέτρηση της επίδοσης είναι αρκετά μεγαλύτερη και περισσότερο εκτενής απ' ό,τι η βιβλιογραφία για τη διοίκηση επίδοσης. Η τελευταία συχνά, εξάλλου, χρησιμοποιείται ως αναφορά στη διοίκηση ατομικής επίδοσης ή σε συστήματα αξιολόγησης. Η εστίαση είναι δυσανάλογα μεγάλη στο άτομο παρά στο άτομο και στον οργανισμό. Η βιβλιογραφία για τη μέτρηση επίδοσης, απ' την άλλη πλευρά, είναι επικεντρωμένη στη διαδικασία μέτρησης με λιγότερη αναφορά στο πλαίσιο εντός του οποίου η μέτρηση πραγματοποιείται. Το ενδιαφέρον και η προσοχή βρίσκεται στην εγκυρότητα του συστήματος μέτρησης παρά στο πώς οι πληροφορίες θα χρησιμοποιηθούν για αλλαγή και βελτίωση του τρόπου με τον οποίο παρέχονται οι υπηρεσίες. Υπάρχει άλλωστε ελάχιστη συζήτηση επί της φύσης των πληροφοριών επίδοσης και των στρατηγικών επιλογών μιας επιχείρησης.

Όταν συνδέεται η μέτρηση επίδοσης με τον οργανωσιακό τομέα ευθύνης, ορισμένοι συγγραφείς έχουν κάνει μια σημαντική διάκριση ανάμεσα σε πρωταρχικούς και δευτερεύοντες αντικειμενικούς σκοπούς ή αποτελέσματα και παράγοντες καθορισμού αυτών των αποτελεσμάτων. Ο στρατηγικός σχεδιασμός ξεκινά με τον καθορισμό των πρωταρχικών σκοπών της επιχείρησης. Είναι μέσω της ανάπτυξης και της άρθρωσης των πρωταρχικών σκοπών που οι επιχειρήσεις εγκαθιδρύουν το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στον οργανισμό και τους συμφεροντούχους του (stakeholders). Οι δευτερεύοντες αντικειμενικοί σκοποί αντανακλούν τις στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης για το πώς επιλέγει να επιδιώξει την επίτευξη των πρωταρχικών σκοπών της και τις σχέσεις που θα πρέπει να έχει με τους συμφεροντούχους του για να είναι επιτυχημένη στις στρατηγικές επιλογές της.

Αυτό είναι μια σημαντική διάκριση στον προσδιορισμό των πτυχών των συστημάτων διοίκησης επίδοσης. Υπάρχει μια εμφανής και συμπληρωματική σχέση ανάμεσα στα αποτελέσματα (πρωταρχικοί σκοποί) και τους προσδιοριστικούς παράγοντες (δευτερεύοντες σκοποί). Μια έμφαση στις δευτερεύουσες διαδικασίες για την επίτευξη των πρωταρχικών σκοπών παρέχει ένα εργαλείο για την παρακολούθηση των σχέσεων με τους συμφεροντούχους.

Μια εστίαση στους συμφεροντούχους είναι εμφανής στα πρόσφατα μοντέλα επίδοσης. Το BSC των Kaplan και Norton, στο οποίο θ' αναφερθούμε εκτενώς στη συνέχεια, αναφέρεται αναλυτικά στους μετόχους, στους ανταγωνιστές και τους πελάτες, συμπεριλαμβάνοντας όλους μαζί στον όρο συμφεροντούχους. Τ' αποτελέσματα και το πλαίσιο των προσδιοριστικών παραγόντων των Fitzgerald και Moon¹, κάνει επίσης μια διασαφητική αναφορά στους πελάτες και στους ανταγωνιστές.

Οι Atkinson, Waterhouse και Wells², αναφέρονται στους συμφεροντούχους περιβάλλοντος: πελάτες, ιδιοκτήτες και την κοινωνία, και συμφεροντούχους διαδικασιών: εργαζόμενους και προμηθευτές. Οι συμφεροντούχοι του περιβάλλοντος ενδιαφέρονται για τους πρωταρχικούς σκοπούς ενώ οι συμφεροντούχοι των διαδικασιών είναι επικεντρωμένοι κυρίως στο σχεδιασμό, υλοποίηση και λειτουργία του οργανισμού για την εκπλήρωση των πρωταρχικών σκοπών. Ο τρόπος με τον οποίο συμβαίνει κάτι τέτοιο στους οργανισμούς είναι αυτό που οι Atkinson, Waterhouse και Wells, ονομάζουν ως στρατηγικό σύστημα μέτρησης επίδοσης.

Ο συνεργατικός ρόλος ενός συστήματος μέτρησης επίδοσης είναι να κατευθύνει και να εστιάζει την προσοχή των ατόμων που λαμβάνουν αποφάσεις (εφεξής λήπτες αποφάσεων) στα αποτελέσματα και στους προσδιοριστικούς παράγοντες των πρωταρχικών και δευτερευόντων ρόλων. Κατ' αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς. Είναι επίσης περισσότερο σαφές για τους εξωτερικούς συμφεροντούχους να καθορίσουν τι είναι εκείνο που ο οργανισμός προσπαθεί να επιτύχει.

Για μια ξεκάθαρη σύνδεση των μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων με τις βραχυπρόθεσμες ενέργειες, οι Kaplan και Norton υποστηρίζουν ότι το δικό τους BSC εισάγει τέσσερις νέες διοικητικές διαδικασίες που, τόσο ξεχωριστά όσο και σε συνδυασμό, συμβάλλουν σ' αυτή τη διασύνδεση. Αυτό που αμφισβητείται έντονα είναι το αν η μετουσίωση του οράματος, η επικοινωνία και η διασύνδεση, ο

¹L. Fitzgerald & Ph. Moon (1996), "Delivering the goods at TNT: the role of the performance measurement", *Management Accounting Research*, Vol. 7, No. 4, December.

επιχειρησιακός σχεδιασμός, και η ανατροφοδότηση και μάθηση είναι πράγματι νέες διοικητικές προσεγγίσεις ή βελτιωμένα υποκατάστατα αποτυχημένων παρελθουσών προσεγγίσεων πλήρως προσαρμοσμένα στις ανάγκες και στις απαιτήσεις του σύγχρονου διεθνούς επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Το σημαντικό σημείο είναι ότι με τη χρήση του BSC τα διευθυντικά στελέχη εξαναγκάζονται να χρησιμοποιήσουν αυτές τις διαδικασίες μ' έναν τρόπο που δεν έκαναν πρωτύτερα.

Μια προκατάληψη με τα μέτρα χρηματοοικονομικής απόδοσης θεωρείται ευρέως ως κάτι λιγότερο από ικανοποιητική. Τέτοια μέτρα στερούνται της απαιτούμενης ποικιλίας να δώσουν στους λήπτες των αποφάσεων το εύρος των πληροφοριών που χρειάζονται για να διαχειριστούν διαδικασίες. Τα συστήματα μέτρησης της επίδοσης που βασίζονταν κυρίως σε μέτρα χρηματοοικονομικής απόδοσης στερούνται την εστίαση και τη δύναμη που απαιτείται για την εσωτερική διοίκηση και έλεγχο. Τα χρηματοοικονομικά μέτρα εξαρτώνται από την επιλογή της λογιστικής πολιτικής. Εάν οι πολιτικές διαφέρουν ανάμεσα σε οργανισμούς, η διατομεακή σύγκριση είναι δύσκολη και εάν οι πολιτικές αλλάζουν κατά τη διάρκεια του χρόνου, συγκρίσεις μακράς διάρκειας είναι αδύνατες.

Επιπλέον, ενώ υπάρχουν αρκετά βιβλία management που αναφέρονται στη διαδικασία μέτρησης στους οργανισμούς, πολλά από τα οποία εξάλλου πραγματεύονται την υλοποίηση σύγχρονων διοικητικών πρακτικών όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) κι ο Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Reengineering-BPR), εντούτοις μέχρι στιγμής ελάχιστη εμπειρική εργασία έχει πραγματοποιηθεί στο χώρο αυτό για τον καθορισμό του βαθμού στον οποίο οι εταιρείες αλλάζουν πράγματι τη διαδικασία μέτρησης ανταποκρινόμενες στις περισσότερο προοδευτικές διοικητικές πρακτικές.

Επιπροσθέτως, αν και βρίθει η βιβλιογραφία τόσο γύρω από άρθρα, μελέτες κι έρευνες που αναφέρονται στη μέτρηση επίδοσης, στους λόγους μέτρησής της και στα συστήματα αυτής της μέτρησης, όσο και από άρθρα, μελέτες κι έρευνες που αναφέρονται στη διοίκηση επίδοσης στα σύγχρονα επιχειρηματικά συστήματα (αν και είναι λιγότερα από εκείνα για τη μέτρηση επίδοσης), ωστόσο ελάχιστη

² A.A. Atkinson, J.H. Waterhouse & R.B. Wells (1997), "A stakeholder approach to strategic performance

βιβλιογραφία υπάρχει σχετικά με τη διασύνδεση της μέτρησης με τη διοίκηση της επίδοσης, καθώς επίσης και στις αδυναμίες της μέτρησης της επίδοσης που ταυτόχρονα αποτελούν και τους λόγους μετάβασης από το καθεστώς της μέτρησης στο καθεστώς της διοίκησης επίδοσης.

Κάτι ανάλογο συμβαίνει και με τη συνιστώσα εκείνη του BSC που αναφέρεται στα χρηματοοικονομικά θέματα. Πιο συγκεκριμένα, παρά το γεγονός ότι γίνεται συχνά χρήση κατά την επιχειρηματική πρακτική και αναφορά κατά τη διάρκεια του στρατηγικού σχεδιασμού των τεσσάρων συνιστωσών του BSC και του τρόπου ανάπτυξης και λειτουργίας τους, ελάχιστες είναι εκείνες οι περιπτώσεις που εντοπίζονται στη σύγχρονη βιβλιογραφία και που αναφέρονται στις παραδοσιακές μετρήσεις της επίδοσης οι οποίες στηρίζονταν σε μετρήσεις χρηματοοικονομικών παραμέτρων, στις αδυναμίες αυτών των μετρήσεων³ και κατά συνέπεια στους λόγους που οδήγησαν στη διεύρυνση και επέκταση των μέτρων επίδοσης από τα χρηματοοικονομικά ζητήματα σε ζητήματα που άπτονται στους πελάτες, στις εσωτερικές διαδικασίες, και στη μάθηση και ανάπτυξη μέσα στα πλαίσια μιας επιχείρησης.

Επιπλέον, φαίνεται να υπάρχει σχετικά μικρό ενδιαφέρον στην υπάρχουσα βιβλιογραφία στο χώρο των αλληλεπιδράσεων ανάμεσα στην επιχειρησιακή στρατηγική, τις μετρήσεις επίδοσης, όπως εκφράζονται από το καθιερωμένο πλέον Σύστημα Διοίκησης Επίδοσης, το γνωστό σε όλους Balanced Scorecard (BSC), και τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης εντός του σημερινού πλαισίου του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που διέπεται από την κυριαρχία της τεχνολογίας των πληροφοριών (Διαδίκτυο, ηλεκτρονικού εμπορίου, σύγχρονα συστήματα διαχείρισης γνώσης και πληροφοριών), του διακρατικού εμπορίου, των παγκοσμιοποιημένων χρηματαγορών. Η περισσότερη και μεγαλύτερη, εξάλλου, εστίαση σε τέτοιους είδους συσχετίσεις γίνεται κυρίως στο βιβλίο των γεννητόρων του BSC, των Kaplan και Norton, “The Balanced Scorecard: Translating Strategy

measurement”, *Sloan Management Review*, Spring, pp. 25-37.

³ Ακόμα πιο λίγα, αν όχι μηδενικά, είναι εκείνα τα πονήματα που αναφέρονται συγκεκριμένα στις εγγενείς αδυναμίες των χρηματοοικονομικών δεικτών- μέτρων ν' ανταποκριθούν στις σύγχρονες επιταγές της επιβίωσης και του ανταγωνισμού των επιχειρήσεων στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον και τον τρόπο ξεπέρασής τους από τα σύγχρονα συστήματα διοίκησης απόδοσης και ειδικότερα από τον πιο γνήσιο και αντιπροσωπευτικό εκφραστή τους, το BSC.

into Action”.⁴ Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η προγενέστερη έρευνα στα παραδοσιακά πλαίσια διοίκησης, αναγνώρισε την παραπάνω διασύνδεση ως ένα κρίσιμης σημασίας στοιχείο στον καθορισμό της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας μέτρησης στους οργανισμούς.

Αυτή τη σύνδεση ανάμεσα στην επίδοση, στη στρατηγική και στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων προσπάθησαν να κάνουν οι Kaplan και Norton με το BSC. Πράγματι, το 1996 με το άρθρο τους: “Using the balanced scorecard as a *Strategic Management System*”⁵. Οι Fitzgerald και Moon,⁶ καθώς επίσης κι οι Kaplan και Norton καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι πληροφορίες για την επίδοση ευρύτερες των χρηματοοικονομικών πληροφοριών είναι κρίσιμης σημασίας. Επίσης περιγράφουν την ανάγκη προσαρμογής των μέτρων επίδοσης στη στρατηγική κατά μήκος ενός φάσματος οργανωσιακών χαρακτηριστικών και δραστηριοτήτων.

Επιπλέον, οι Kaplan και Norton υποστηρίζουν ότι το BSC δεν είναι ένα υποκατάστατο των χρηματοοικονομικών μέτρων: είναι ένα συμπλήρωμα. Οι τέσσερις συνιστώσες του BSC είναι η χρηματοοικονομική, η πελατειακή, οι εσωτερικές διαδικασίες, και η μάθηση κι ανάπτυξη, που είναι αντίστοιχες με τ' αποτελέσματα (χρηματοοικονομική απόδοση και ανταγωνιστικότητα) και τους προσδιοριστικούς παράγοντες (ποιότητα, ευελιξία, χρήση πόρων και καινοτομία) του Fitzgerald και Moon.

Η υποκρυπτόμενη φιλοσοφία της μελέτης είναι πάντως σε κάθε περίπτωση ότι οι σχέσεις ανάμεσα στη στρατηγική, στα μέτρα επίδοσης και την αξιολόγηση της απόδοσης λειτουργούν ως το βασικό πλαίσιο για τη διαδικασία διοικητικού ελέγχου. Τα συστήματα μέτρησης όμως είναι κάτι παραπάνω απ' αυτό που απλώς μετράται διότι συμπεριλαμβάνουν και τον τρόπο με τον οποίο οι μετρήσεις χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση και την αλλαγή της επίδοσης σε οργανωσιακό και ατομικό επίπεδο.

⁴ R.S. Kaplan & D.P. Norton (1996), *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

⁵ R.S. Kaplan & D.P. Norton (1996), “Using the balanced scorecard as a strategic management system”, *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 1, January-February, pp. 75-85.

⁶ L. Fitzgerald & Ph. Moon (1996), ό.π.

Πιο συγκεκριμένα, αναλύοντας σε βάθος την έννοια του BSC, μπορεί να υπογραμμισθεί ότι το Balanced Scorecard έχει τύχει μεγάλης αποδοχής στη βιβλιογραφία από τους αυθεντικούς δημιουργούς του, τους Robert Kaplan και David Norton.⁷ Μάλιστα, η παρούσα επισκόπηση της βιβλιογραφίας επιζητά να προσφέρει μια περισσότερο διεισδυτικότερη ματιά στην έννοια, να εγείρει ένα αριθμό ερωτήσεων με τις οποίες η σύγχρονη βιβλιογραφία ασχολείται έμμεσα, αλλά αποτυγχάνει να απευθυνθεί με επάρκεια και να παρέχει καθοδήγηση για εκείνους που επιζητούν να ερευνήσουν την έννοια περαιτέρω.

Από άποψη βιβλιογραφίας, το μόνο ψήγμα κριτικής προέρχεται από τους Atkinson, Waterhouse, Well⁸ για τους οποίους το BSC δεν συνάδει με την προσέγγιση τους για τους συμφεροντούχους σχετικά με την μέτρηση επίδοσης. Αντιλαμβανόμενοι το BSC ως ένα σύστημα μέτρησης επίδοσης, θεωρούν ότι το κλειδί σε ένα τέτοιο σύστημα είναι ότι εστιάζεται σε μια εκροή του στρατηγικού σχεδιασμού: η επιλογή της ανώτατης διοίκησης για τη φύση και το εύρος των συμβολαίων που διαπραγματεύεται με τους συμφεροντούχους και ότι το σύστημα μέτρησης επίδοσης είναι το εργαλείο που χρησιμοποιεί η εταιρεία για την παρακολούθηση αυτών των σχέσεων. Ασκούν κριτική στο BSC λέγοντας ότι αποτυγχάνει να:

- δώσει έμφαση στη συμβολή των εργαζομένων και των προμηθευτών (ότι δεν λαμβάνει υπόψη την εκτεταμένη αλυσίδα αξίας που αποτελεί ένα βασικό στοιχείο των σημερινών δικτυωμένων επιχειρήσεων
- προσδιορίσει το ρόλο της κοινωνίας στον ορισμό του περιβάλλοντος εντός του οποίου η εταιρεία λειτουργεί
- προσδιορίσει τη μέτρηση επίδοσης ως μια αμφίδρομη διαδικασία (το ότι εστιάζεται πρωταρχικά στη από την κορυφή προς τα κάτω μέτρηση απόδοσης).

Αναφορικά με την επιχειρησιακή στρατηγική, μπορεί να επισημανθεί ότι το μέγεθος της διαθέσιμης βιβλιογραφίας επί της ανάπτυξης της στρατηγικής είναι απέραντο και αυξάνεται με επιταχυνόμενους ρυθμούς. Παρά όμως τη μεγάλη ποσότητα

⁷ Αλλά σχετικά άρθρα είναι: • R.S. Kaplan (1994), "Devising a balanced scorecard matched to business strategy", *Planning Review*, September-October, pp. 15-19, 48. • R.S. Kaplan & D.P. Norton (1992), "The Balanced Scorecard: Measures that drive performance", *Harvard Business Review*, Vol. 70, No.1, January/February, pp. 71-9. • R.S. Kaplan & D.P. Norton, (1993), "Putting the balanced scorecard to work", *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 5, September/October, pp. 134-47.

⁸ Βλ. A. A. Atkinson, J. H. Waterhouse & R. B. Wells (1997), "A stakeholder approach to strategic performance measurement", *Sloan Management Review*, Spring, pp. 25-37.

έρευνας επί αυτού του ζητήματος δεν υπάρχει ακόμα ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός της στρατηγικής. Ως αποτέλεσμα, μια ευρεία ποικιλία εννοιολογικών πλαισίων υφίσταται για τη διαμόρφωση και την υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Σύμφωνα με πρώιμους ερευνητές του εν λόγω χώρου όπως ο Andrews⁹, η στρατηγική είναι μια ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω της οποίας οι επιχειρησιακοί πόροι προσαρμόζονται στις ευκαιρίες που ανακύπτουν απ' το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Άλλοι, όπως ο Aldrich¹⁰ θεωρούν ότι το περιβάλλον ασκεί μια ισχυρή καθοριστική επιρροή στις διαδικασίες διαμόρφωσης στρατηγικής στις επιχειρήσεις. Παρά τις οποίες διαφοροποιήσεις, εντούτοις, όλες αυτές οι προσεγγίσεις έχουν ένα κοινό στοιχείο, το ότι όλες αποσκοπούν στη μεγιστοποίηση της επίδοσης μιας επιχείρησης με τη βελτίωση της θέσης της σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που λειτουργούν στο ίδιο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

⁹ K. R. Andrews (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Richard D. Irwin, Homewood, IL.

¹⁰ H.E. Aldrich (1979), *Organizations and Environments*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

2.1. Μοντέλο ανάλυσης και θεωρητική προσέγγιση

Το BSC στηρίζεται στην έννοια της επιχειρηματικής στρατηγικής που αναπτύχθηκε από τον Porter. Ο Porter¹¹ υποστηρίζει ότι η ουσία της διαμόρφωσης μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής βρίσκεται στη συσχέτιση μιας εταιρείας με τις ανταγωνιστικές δυνάμεις στον βιομηχανικό κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Κατά συνέπεια, η στρατηγική θα πρέπει να βασίζεται στα τμήματα αγοράς που πρόκειται να εξυπηρετηθούν, και θα πρέπει στη συνέχεια ν' ακολουθούνται από την αναγνώριση των εσωτερικών διαδικασιών στις οποίες η εταιρεία χρειάζεται να διακριθεί προκειμένου να προσδώσει αξία στους πελάτες στα στοχευμένα τμήματα αγοράς. Συνεπώς, η ανταγωνιστική στρατηγική μιας επιχείρησης θα πρέπει να καθοδηγείται απ' το περιβάλλον της και όχι από τις ικανότητες ή τους πόρους της, αλλά αντίθετα θα πρέπει να προσαρμόζεται στο περιβάλλον.

Το BSC μετουσιώνει το όραμα και τη στρατηγική μιας επιχειρηματικής μονάδας σε στόχους και μέτρα σε τέσσερις διαφορετικές περιοχές: τη χρηματοοικονομική, την πελατειακή, τις εσωτερικές διαδικασίες και την μάθηση και ανάπτυξη. Η *χρηματοοικονομική* συνιστώσα προσδιορίζει το πως η εταιρεία εύχεται να τη βλέπουν οι συμφεροντούχοι της. Η *πελατειακή* συνιστώσα καθορίζει το πως η εταιρεία εύχεται να την βλέπουν οι πελάτες της. Η συνιστώσα των *εσωτερικών διαδικασιών* περιγράφει τις επιχειρησιακές διαδικασίες στις οποίες η εταιρεία οφείλει να είναι ιδιαίτερος ικανή ώστε να ικανοποιήσει τους συμφεροντούχους και τους πελάτες της. Η συνιστώσα της *μάθησης και ανάπτυξης* αναφέρεται στις αλλαγές και βελτιώσεις που η εταιρεία χρειάζεται να πραγματοποιήσει προκειμένου να κάνει πράξη το όραμά της.

Στο σημείο αυτό πιστεύουμε ότι αξίζει να γίνει μια σύντομη μνεία σε δυο διευκρινιστικής φύσεως επισημάνσεις. Αρχικά θα πρέπει να επισημανθεί το γεγονός ότι ορισμένοι συγγραφείς και μελετητές αναφέρουν την τέταρτη συνιστώσα της μάθησης και ανάπτυξης (*learning and growth*) ως συνιστώσα καινοτομίας και μάθησης (*innovation and learning*). Φυσικά το περιεχόμενο της εν λόγω

¹¹ M. Porter (1980), *Corporate Strategy*, Free Press, New York.

συνιστώσας και γι' αυτούς τους συγγραφείς και ερευνητές είναι σχεδόν το ίδιο με εκείνο των αυθεντικών δημιουργών του BSC των Kaplan και Norton, και περιλαμβάνει τους εργαζόμενους, τα συστήματα και την οργανωσιακή ευθυγράμμιση. Εντούτοις, θα πρέπει να επισημανθεί ότι η διαδικασία της καινοτομίας στο αρχικό μοντέλο BSC των Kaplan και Norton εντάσσεται στη συνιστώσα των εσωτερικών διαδικασιών και όχι στη συνιστώσα ανάπτυξης και μάθησης. Αποτελεί μάλιστα μια από τις τρεις παραμέτρους της αλυσίδας αξίας των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών.

Αυτή ακριβώς η λεκτική διαφοροποίηση στον τίτλο της εν λόγω συνιστώσας, υπονοεί τη σημασία που θέτουν ορισμένοι ερευνητές και συγγραφείς στην ενσωμάτωση της διαδικασίας της καινοτομίας στη συνιστώσα της μάθησης και στην έξοδό της από τη συνιστώσα των εσωτερικών διαδικασιών. Σύμφωνα με αυτούς η καινοτομία αναφέρεται κυρίως σε ζητήματα επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και υποστήριξης μετά την πώληση. Θεωρούν επομένως ότι η καινοτομία εννοιολογικά αλλά και ως ουσία περιεχομένου, βρίσκεται πιο κοντά και θα πρέπει να εντάσσεται στη συνιστώσα της μάθησης, ενώ παράλληλα θεωρούν ότι θα πρέπει να απομακρυνθεί η καινοτομία τόσο σαν έννοια όσο και ως φάση υλοποίησης από τις εσωτερικές διαδικασίες, των οποίων το αντικείμενο είναι περισσότερο εσωτερικής φύσεως και ασχολείται με θέματα που άπτονται καθαρά του λειτουργικού χαρακτήρα της επιχείρησης.

Στην παρούσα μελέτη υιοθετούμε και θ' ακολουθήσουμε την προσέγγιση των γεννητόρων του BSC, στην οποία η τέταρτη συνιστώσα ονομάζεται συνιστώσα ανάπτυξης και μάθησης.

Ενα άλλο σημαντικό ζήτημα που θα πρέπει να σημειωθεί στο σημείο αυτό είναι και το γεγονός ότι ορισμένοι συγγραφείς και μελετητές υποστηρίζουν την προσθήκη μιας πέμπτης συνιστώσας στις τέσσερις του αυθεντικού μοντέλου BSC. Πιο συγκεκριμένα, θεωρούν ότι θα πρέπει να προστεθεί στις υπάρχουσες συνιστώσες και η συνιστώσα των εργαζομένων. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι Kaplan Norton έχουν φυσικά μεριμνήσει και για τα θέματα των εργαζομένων στο μοντέλο τους, συμπεριλαμβάνοντας τα θέματα που σχετίζονται με τους εργαζόμενους στην

συνιστώσα της μάθησης κι ανάπτυξης όπου μάλιστα περιλαμβάνονται και επιμέρους ζητήματα των εργαζομένων, όπως μετρήσεις της ικανοποίησης, της διατήρησης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Προφανώς, οι μελετητές που υποστηρίζουν την προσθήκη της συνιστώσας των εργαζομένων ως μια πέμπτη συνιστώσα του BSC έχουν την πεποίθηση ότι η σημασία των ζητημάτων που άπτονται των εργαζομένων είναι τόσο μεγάλη που θα πρέπει να αναπτυχθεί στο μοντέλο του BSC με την ύπαρξη μιας ξεχωριστής συνιστώσας με αντικείμενο αποκλειστικά και μόνο τους εργαζόμενους. Φυσικά, σε κάθε περίπτωση, οι απόψεις των ίδιων των εργαζομένων για θέματα που ενδιαφέρουν την επιχείρηση και το αν και κατά πόσο οι ίδιοι συναινούν στην αξιολόγηση της επίδοσής τους μέσω του μοντέλου BSC, αποτελεί θέμα ζωτικής σημασίας για τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, μια και η επίτευξη υψηλής απόδοσης από τους εργαζόμενους οδηγεί αυτόματα, εκτός φυσικά αν παρεμβάλλεται η επίδραση αστάθμητων παραγόντων στο επιχειρηματικό περιβάλλον, στην αύξηση των πωλήσεων και κατά συνέπεια των εσόδων της εταιρείας.

Εντούτοις, πιστεύουμε ότι μέχρι σήμερα η εφαρμογή του BSC ήταν σε γενικές γραμμές επιτυχής, και εφόσον κάτι τέτοιο συνέβη έχοντας συμπεριλάβει τα ζητήματα των εργαζομένων στην συνιστώσα της μάθησης κι ανάπτυξης, δε διαβλέπουμε τους λόγους που θ' απαιτούσαν μια προσθήκη στο αρχικό μοντέλο και μιας πέμπτης συνιστώσας, της συνιστώσας των εργαζομένων.¹² Στην παρούσα λοιπόν μελέτη υιοθετούμε και θ' ακολουθήσουμε την προσέγγιση των Kaplan και Norton με τις τέσσερις συνιστώσες. Αλλωστε και η μέχρι τώρα επιχειρηματική πρακτική έχει δείξει ότι η συνιστώσα των εργαζομένων περιλαμβάνεται σχεδόν σε όλα τα υφιστάμενα BSC εντός της συνιστώσας της μάθησης και ανάπτυξης.

Συνοψίζοντας, το μοντέλο ανάλυσης που θα χρησιμοποιηθεί στη μελέτη μας για την παρουσίαση της προσέγγισης του BSC περιλαμβάνει τις αρχικές τέσσερις

¹² Σε κάθε περίπτωση, επιπρόσθετες περιοχές μπορούν να περιληφθούν εάν θεωρηθεί κάτι τέτοιο εφαρμόσιμο και απαραίτητο. Πάντως, για λόγους καθαρά σφαιρικής πληρότητας μπορεί να επισημανθεί ότι η Performance Measurement Action Team (PMAT), ένα κυβερνητικό σώμα των ΗΠΑ που δημιουργήθηκε για να διερευνήσει θέματα προμηθειών σε κυβερνητικό επίπεδο, προσδιόρισε με επιτυχία και περιέλαβε την

συνιστώσες του BSC που υιοθέτησαν και υποστήριξαν οι Kaplan και Norton. Πάντως, για καθαρά επιστημονικούς και ερευνητικούς λόγους, παρατίθεται ο σχετικός Πίνακας 2.1. με τους συγγραφείς που ασπάζονται τις διάφορες απόψεις περί των τεσσάρων ή πέντε συνιστωσών, και περί ονομασίας της τέταρτης συνιστώσας ως «καινοτομίας και μάθησης» αντί «μάθησης και ανάπτυξης».

Πίνακας 2.1. Υποστηρικτές διαφόρων απόψεων γύρω από τις τέσσερις συνιστώσες του Balanced Scorecard

Τέσσερις συνιστώσες (οι κλασσικές τέσσερις)		Πέντε συνιστώσες (περιλαμβάνεται και η συνιστώσα των εργαζομένων)	
Συνιστώσα καινοτομίας και μάθησης	Συνιστώσα μάθησης και ανάπτυξης		Συνιστώσα καινοτομίας και μάθησης
Amaratunga & Baldry ¹³	<u>Kaplan & Norton</u> ¹⁴		Lovingsson, Dell'Oorto & Baladi ¹⁵
Bourne, Mills, Neely, Platts & Wilcox ¹⁶	Ahn ¹⁷		Parker ¹⁸
Butler, Letza & Neale ¹⁹	De Gooijer ²⁰		
Dinesh & Palmer ²¹	Hepworth ²²		
Martinsons, Davison & Tse ²³	Mooraj, Oyon & Hostettler ²⁴		

ενδυνάμωση των εργαζομένων ως μια επιπρόσθετη εστίαση του BSC. Βλ. R.S. Kaplan & D.P. Norton (1996), *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

¹³ D. Amaratunga & D. Baldry (2002), "Moving from performance measurement to performance management", *Facilities*, Vol. 20, No. 5/6, pp. 217-223.

¹⁴ R.S. Kaplan & D.P. Norton, (1996), *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

¹⁵ F. Lovingsson, S. Dell'Orto, & P. Baladi (2000), "Navigating with new managerial tools", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 2, pp. 147-154.

¹⁶ M. Bourne, J. Mills, A. Neely, K. Platts & M. Wilcox (2000), "Designing, implementing and updating performance measurement systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No. 7, pp. 754-771.

¹⁷ H. Ahn (2001), "Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report", *Long Range Planning*, Vol. 34, pp. 441-461.

¹⁸ Ch. Parker (2000), "Performance measurement", *Work Study*, Vol. 49, No. 2, pp. 63-66.

¹⁹ A. Butler, S. Letza & B. Neale (1997), "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 2, April, pp. 242-253.

²⁰ J. Gooijer (2000), "Designing a knowledge management performance framework", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 303-310.

²¹ D. Dinesh & E. Palmer (1998), "Management by objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again?", *Management Decision*, Vol. 36, No.6, pp.363-369.

²² P. Hepworth (1998), "Weighing it up: a literature review for the balanced scorecard", *Journal of Management Development*, Vol. 17, No. 8, pp. 559-563.

²³ M.G. Martinsons, R. Davison & D. Tse (1999), "The balanced scorecard: a foundation for the strategic management of information systems", *Decision Support Systems*, Vol. 25, No.1, pp. 71-88.

²⁴ Mooraj, S., Oyon, D. & Hostettler, D. (1999), "The Balanced Scorecard: A Necessary Good or an Unnecessary Evil?", *European Management Journal*, Vol.17, No. 5, October, pp. 481-491.

Olson & Slater ²⁵	Norreklit ²⁶		
Sanger ²⁷	Protti ²⁸		
Sinclair & Zairi ²⁹	PEA ³⁰		
	Sharif ³¹		

2.2. Διαδικασία διερεύνησης του θέματος

Η διαδικασία διερεύνησης που θα χρησιμοποιήσουμε για να πραγματευθούμε το θέμα της μελέτης είναι να σκιαγραφήσουμε στην αρχή το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον όπως διαμορφώνεται στη σημερινή εποχή της Κοινωνίας των Πληροφοριών, στη συνέχεια να προσεγγίσουμε διεισδυτικά τις έννοιες της μέτρησης επίδοσης και της διοίκησης επίδοσης, αποσαφηνίζοντας τους λόγους και τον τρόπο μετάβασης από τη μέτρηση στη διοίκηση επίδοσης, και μετά ν' αναλύσουμε σε βάθος τις τέσσερις συνιστώσες του BSC όπως αναπτύχθηκαν από τους γεννήτορές του, τους Kaplan και Norton.

Επειτα, και μετά από μια σύντομη αναφορά στις σχετικές έννοιες της στρατηγικής των επιχειρήσεων και την παράθεση ορισμένων εννοιολογικών διευκρινίσεων, θα προσπαθήσουμε ν' αναλύσουμε το ρόλο, τη λειτουργία του BSC στη διαμορφούμενη στρατηγική και τις αλληλεπιδράσεις του με αυτήν. Αυτό θα καταστεί δυνατό τόσο μέσω της ανάλυσης των εμποδίων στην αποτελεσματική υλοποίηση στρατηγικής όσο και μέσω των τρόπων με τους οποίους το BSC μπορεί να ενσωματωθεί στην επιχείρηση ως ένα νέο στρατηγικό σύστημα διοίκησης. Οι τρόποι αυτοί είναι:

1. Επίτευξη στρατηγικής ευθυγράμμισης: Από την κορυφή προς τα κάτω

²⁵ E.M. Olson & S.F. Slater (2002), "The balanced scorecard, competitive strategy, and performance", *Business Horizons*, May-June, pp. 11-16.

²⁶ H. Norreklit (2000), "The balance on the balanced scorecard: A critical analysis of some of its assumptions", *Management Accounting Research*, Vol. 11, No. 2, pp. 65-88.

²⁷ M. Sanger (1998), "Supporting the balanced scorecard", *Work study*, Vol. 47, No. 6, pp. 197-200.

²⁸ D. Protti (2002), "A proposal to use a balanced scorecard to evaluate *Information for Health*: an information strategy for the modern NHS (1998-2005)", *Computers in Biology and Medicine*, Vol. 32, Pergamon, pp. 221-236.

²⁹ D. Sinclair & M. Zairi (1995), "Effective process management through performance measurement: part I- applications of total quality-based performance measurement", *Business Process Re-engineering & Management Journal*, MCB University Press, Vol. 01, No. 1, pp. 75-88.

³⁰ Procurement Executives' Association (1999), *Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology: Moving from Performance Measurement to Performance Management*, Procurement Executives' Association.

2. Στόχοι, κατανομή πόρων, πρωτοβουλίες και προϋπολογισμοί
3. Ανατροφοδότηση και η διαδικασία στρατηγικής μάθησης.

Στη συνέχεια, και προτού ολοκληρωθεί η μελέτη, θα αναλύσουμε τον τρόπο σχεδιασμού συστημάτων διοίκησης επίδοσης, την οικοδόμηση ενός BSC, το θεωρητικό πλαίσιο υλοποίησης ενός BSC και τον τρόπο υλοποίησης του στην πράξη. Τέλος, θα κλείσουμε την μελέτη μας με την αναφορά των συμπερασμάτων από την προηγηθείσα ανάλυση και με τη διατύπωση ορισμένων προτάσεων για περαιτέρω έρευνα στο μέλλον σχετικά με το θέμα που πραγματεύτηκε η εν λόγω εργασία.

2.3. Ερευνητικές ερωτήσεις

Οι Kaplan και Norton υποθέτουν την ακόλουθη αιτιολογική σχέση:
μέτρα μάθησης και ανάπτυξης → μέτρα εσωτερικών διαδικασιών → μέτρα πελατειακής συνιστώσας → χρηματοοικονομικά μέτρα. Τα μέτρα της μάθησης και ανάπτυξης είναι κατά συνέπεια οι οδηγοί των μέτρων των εσωτερικών διαδικασιών. Τα εν λόγω μέτρα είναι κατ' αντιστοιχία οι οδηγοί των μέτρων της πελατειακής συνιστώσας, όπου με τη σειρά τους είναι οι οδηγοί των χρηματοοικονομικών μέτρων. Ένα καλό BSC θα πρέπει να έχει ένα μείγμα από μέτρα αποτελεσμάτων (δείκτες υστέρησης) και μέτρα επίδοσης (δείκτες πρωτοπορίας)

Η υπόθεση ότι υπάρχει μια σχέση αιτίου-αποτελέσματος είναι βασική διότι επιτρέπει τις μετρήσεις στις μη χρηματοοικονομικές περιοχές να χρησιμοποιηθούν για την πρόβλεψη μελλοντικής χρηματοοικονομικής απόδοσης. Συνεπώς ο ισχυρισμός είναι ότι τα χρηματοοικονομικά μέτρα λένε κάτι για παρελθούσα απόδοση ενώ τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα είναι μοχλοί της μελλοντικής επίδοσης. Αυτό ακούγεται ως κάτι πολλά υποσχόμενο μια και θα επέλυε το πρόβλημα της ιστορικής φύσης των λογιστικών δεδομένων. Η εγκυρότητα του μοντέλου στηρίζεται, εντούτοις, στην υπόθεση ότι η αιτιολογική σχέση υπάρχει ανάμεσα στις προτεινόμενες περιοχές μέτρησης.

³¹ Sharif, A.M. (2002), "Benchmarking performance management systems", *Benchmarking: An International*

Αυτό δίνει ώθηση στην ανάδυση της πρώτης από τις δύο ερευνητικές ερωτήσεις. Υπάρχει μια αιτιολογική σχέση ανάμεσα στις προτεινόμενες περιοχές μέτρησης; Η απάντηση σε αυτήν την ερώτηση είναι σημαντική διότι στην ατομική εταιρεία είναι ένα επικίνδυνο μοντέλο για τον απλό λόγο ότι οποιαδήποτε απόδειξη της σχέσης στο επίπεδο της ατομικής εταιρείας μπορεί στην καλύτερη περίπτωση αποδειχθεί εκ του αποτελέσματος, π.χ. όταν η μη επίτευξη του χρηματοοικονομικού αποτελέσματος έχει επέλθει. Επιπροσθέτως, είναι επίσης σημαντικό διότι, όπως θα φανεί και στη συνέχεια, ορίζει την τεχνική που η εταιρεία πρέπει να χρησιμοποιήσει όταν αποφασίσει ποιες ενέργειες θα πρέπει να θεωρηθούν ως μοχλοί της μελλοντικής χρηματοοικονομικής απόδοσης.

Συνολικά, το BSC είναι ένα εργαλείο του οποίου ο σκοπός είναι να ευθυγραμμίσει την εκφρασμένη στρατηγική στις δράσεις που πραγματικά αναλαμβάνονται στην εκφρασμένη στρατηγική του σχεδίου. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την ενσωμάτωση του BSC στο υφιστάμενο σύστημα ελέγχου όταν το BSC έχει οικοδομηθεί. Κατά συνέπεια, το BSC θα πρέπει επίσης να είναι ικανό να χειριστεί το πρόβλημα της υλοποίησης της στρατηγικής. Ωστόσο, θα εξετάσουμε κι αυτόν τον ισχυρισμό, που μας οδηγεί αυτόματα στη δεύτερη ερευνητική ερώτηση. Είναι το BSC ένα έγκυρο εργαλείο στρατηγικού διοικητικού ελέγχου;

2.4. Μεθοδολογία έρευνας

Στη ανάλυση που θα γίνει μέσω της παρούσας μελέτης, θα διερευνηθούν οι ερωτήσεις που τέθηκαν, αναλύοντας ορισμένες από τις βασικές υποθέσεις και αλληλοσυσχετίσεις του BSC. Η μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί είναι η αναλυτική. Η αναλυτική προσέγγιση αποσκοπεί στην αύξηση του επιπέδου σαφήνειας και ακρίβειας στη σημασία των εννοιών που θα χρησιμοποιηθούν σ' αυτό το μοντέλο. Αυτό είναι αναγκαίο όχι μόνο για το σκοπό της δικαιολόγησης του μοντέλου αλλά επίσης προκειμένου να γίνει το μοντέλο περισσότερο σημαντικό και

να τ' αναπτύξει περαιτέρω. Συνεπώς, η επιδίωξη αυτής της μελέτης είναι να συμβάλλει στο επίπεδο σαφήνειας και ακρίβειας των όρων που χρησιμοποιούνται στο BSC και, επιπρόσθετα, να προτείνει περισσότερο έγκυρες έννοιες.

Η αναλυτική προσέγγιση στην προκειμένη περίπτωση θα χρησιμοποιηθεί για να διερευνήσει την αλληλεπίδραση και την αλληλοσυσχέτιση του BSC με τη στρατηγική της επιχείρησης, δεισιδύοντας λεπτομερειακά στο ρόλο του BSC σε όλα τα επίπεδα λήψης αποφάσεων και σε όλη τη διαδρομή για τη χάραξη της στρατηγικής σε μια επιχείρηση, και όλα αυτά έχοντας πάντα ως δεδομένο ότι η σύγχρονη επιχείρηση λειτουργεί και δραστηριοποιείται στο επιχειρηματικό περιβάλλον της εποχής της Κοινωνίας των Πληροφοριών .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

3.1. Αλληλεπίδραση Παγκοσμιοποίησης, Τεχνολογικών Εξελίξεων & Νέας Οικονομίας

Η σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα χαρακτηρίζεται από την αυξανόμενη διεθνοποίηση των εμπορικών συναλλαγών και των χρηματαγορών. Πρόκειται για

δύο διαδικασίες, που παρά το γεγονός ότι εμφανίστηκαν με διάφορες μορφές κατά το παρελθόν³², έχουν λάβει πλέον μια επιτακτική και συστηματική μορφή για δύο κυρίως λόγους:

- Η κατάρρευση των κεντρικά σχεδιασμένων οικονομιών της πρώην Σοβιετικής Ένωσης και της Ανατολικής Ευρώπης στις αρχές της δεκαετίας του '90 οδήγησε τις αναπτυσσόμενες χώρες στην υιοθέτηση πολιτικών ανάπτυξης, σ' ένα περιβάλλον ελεύθερης διακίνησης αγαθών, υπηρεσιών και κεφαλαίου. Αυτή η μεταστροφή ανέδειξε την ανταγωνιστικότητα ως το προσδιοριστικό στοιχείο της οικονομικής βιωσιμότητας των χωρών και των επιχειρήσεων³³.
- Οι συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις απέκτησαν ξεχωριστή μορφή και βαρύτητα στο δεύτερο μισό της δεκαετίας του '90 καθώς η ανάπτυξη εφαρμογών βασισμένες στο Διαδίκτυο (Internet), οδήγησε στη σύγκλιση των τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, γεγονός που συντέλεσε στη σημαντική διεύρυνση των δυνατοτήτων των τεχνολογιών αυτών.

Τα παραπάνω στοιχεία συνθέτουν και επεξηγούν παράλληλα σε μεγάλο βαθμό, το περιεχόμενο του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης (globalization) της οικονομικής και επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ταυτόχρονα, οι λίγες μελέτες που επιτυγχάνουν να δώσουν ένα σαφή ορισμό στον όρο νέα οικονομία (new economy) τονίζουν την καθοριστική συνεισφορά της παγκοσμιοποίησης και των Τεχνολογιών Πληροφορικής & Τηλεπικοινωνιών (ΤΠΤ) στην εμφάνιση του όρου.

3.2. Τα βασικά χαρακτηριστικά της Νέας Οικονομίας

³² Αρκετοί μελετητές επισημαίνουν ότι η ιστορική περίοδος που διανύει η παγκόσμια οικονομία στην παρούσα συγκυρία παρομοιάζει αρκετές ομοιότητες με την περίοδο 1870-1914, καθώς η τοποθέτηση του υπερατλαντικού καλωδίου το 1866 μείωσε το χρόνο διακανονισμού των διηπειρωτικών συναλλαγών από δέκα περίπου μέρες σε μερικές ώρες. Βλ. Μ. Ομπστλεφντ (1999), "Η Παγκόσμια κεφαλαιαγορά: Ευεργεσία ή απειλή", *Ημερησία, Τα τετράδια της οικονομίας*, τεύχος 35, σελ. 18-21. Ωστόσο, οι σύγχρονες μορφές διεθνοποίησης έχουν συγκριτικά πολύ μεγαλύτερη δυναμική καθώς υπάρχουν συντονισμένες προσπάθειες για την απελευθέρωση του εμπορίου, όπως η Γενική Συμφωνία Δασμών και Εμπορίου (GATT), διαδοχικοί κύκλοι εμπορικών διαπραγματεύσεων και ζώνες ελεύθερου εμπορίου (Ευρωπαϊκή Ένωση, ο συνασπισμός Mercosur στη Λατινική Αμερική, η NAFTA στη Βόρεια Αμερική και η ASEAN στη Νοτιοανατολική Ασία). Παράλληλα, στο χρηματοπιστωτικό τομέα η παγκοσμιοποίηση βρίσκεται στο τελικό της στάδιο. Βλ. Κ. Μασμανίδης (2000), *Παγκοσμιοποίηση, Αποϋλοποίηση και Νέα Οικονομία*, Εκδόσεις Εξάντας, Αθήνα, σελ. 23.

³³ Εκτός από τις αναπτυγμένες χώρες που επεδίωξαν την απελευθέρωση των αγορών προκειμένου να διοχετεύσουν τα πλεονάσματα της παραγωγής τους, οι αναπτυσσόμενες χώρες βρίσκονταν πάντα στο δίλημμα της επιλογής ανάμεσα στην ανάπτυξη, με σοβαρή συμβολή του διεθνούς εμπορίου ή την προστασία από τον διεθνή ανταγωνισμό. Τελικά, από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 και μετά, επικράτησε η οικονομία της αγοράς καθώς η εσωστρέφεια στην αναπτυξιακή πολιτική οδήγησε σε αδιέξοδο τις αναπτυσσόμενες χώρες. Βλ. Α. Κιντής & Ε. Πουρναράκης (1995), *Εισαγωγή στην Οικονομική*, Τόμος II, σελ. 397-404.

Την τελευταία δεκαετία, η αμερικανική οικονομία χαρακτηρίστηκε από ασυνήθιστα υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Επιπλέον, η επέκταση αυτή συνοδεύτηκε από χαμηλή ανεργία και πληθωρισμό, αύξηση της απασχόλησης και της παραγωγικότητας, ενώ καθ' όλη τη διάρκεια της ανάπτυξης υπήρξαν σημαντικές επενδύσεις σε ΤΠΤ και διάχυση των εφαρμογών τους. Τελικά, ο όρος “νέα οικονομία” εμφανίστηκε για να υπογραμμίσει τη συσχέτιση μεταξύ μη-πληθωριστικής, μακροχρόνιας ανάπτυξης, υψηλών επενδύσεων σε ΤΠΤ και αναδιάρθρωσης της οικονομίας. Από μια βαθύτερη ανάλυση³⁴ προκύπτει ότι υπάρχει γενικότερη συμφωνία ως προς τα παρακάτω τρία βασικά χαρακτηριστικά της νέας οικονομίας:

- ❖ Στη νέα οικονομία, φαίνεται να υπάρχει η δυνατότητα για υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης. Ο λόγος είναι ότι οι επιχειρηματικές πρακτικές που συνδέονται με τη χρήση ΤΠΤ είναι πιο αποτελεσματικές. Έτσι, η συνεπαγόμενη αύξηση της παραγωγικότητας μεταφράζεται σε υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης.
- ❖ Οι διαδικασίες στα πλαίσια της νέας οικονομίας επηρεάζουν πιθανότητα τον επιχειρηματικό κύκλο. Ο αυξημένος ανταγωνισμός λόγω παγκοσμιοποίησης και οι ΤΠΤ μειώνουν τις πληθωριστικές πιέσεις. Έτσι, μεταβάλλεται η σχέση μεταξύ πληθωρισμού και ανεργίας με αποτέλεσμα την ανάπτυξη να διαρκεί μεγαλύτερο διάστημα.
- ❖ Οι πηγές ανάπτυξης είναι διαφορετικές στη νέα οικονομία. Για παράδειγμα, η αξία των τηλεπικοινωνιακών δικτύων και των εφαρμογών στο Διαδίκτυο, αυξάνεται όσο συνδέονται περισσότερα άτομα. Στην περίπτωση αυτή δημιουργούνται ευκαιρίες για πρόσθετες επενδύσεις, στοιχείο που οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας και παραπέρα σε μεγαλύτερη ανάπτυξη.

Παράλληλα, σε μία έρευνα του Οργανισμού για την Οικονομική Ανάπτυξη και Συνεργασίας (ΟΟΣΑ) σχετικά με τα πρότυπα ανάπτυξης που διέπουν τα κράτη μέλη του³⁵, βρέθηκε ότι εκτός από τους παραδοσιακούς παράγοντες, οι τεχνολογικές αλλαγές και κυρίως οι επενδύσεις σε γνώση και καινοτομία είναι τα σημαντικότερα “νέα” προωθητικά στοιχεία ανάπτυξης.

³⁴ OECD 2000, “A New Economy? The changing role of innovation & information technology in growth”, Paris, p.17 and K. Stiroh (2000) “Is there a New Economy”, Challenge, July/August, pp. 82-101.

3.3. Διασύνδεση Πληροφορίας, Γνώσης & Καινοτομίας: η Κοινωνία των Πληροφοριών

Η μεγάλη σημασία της πληροφορίας και της γνώσης δεν αποτελεί πρωτόγνωρη διαπίστωση.³⁶ Ωστόσο, η δημιουργία συνθηκών για τη μέγιστη δυνατή και συστηματική αξιοποίησή τους είναι εφικτή μόνο τα τελευταία χρόνια. Ο λόγος είναι και πάλι οι τεχνολογικές εξελίξεις που αποκρυστάλλωσαν ένα πλαίσιο μετάβασης από τα δεδομένα στις πληροφορίες, από τις πληροφορίες στη γνώση και τελικά από τη γνώση στην καινοτομία.

Ετσι, ο όρος οικονομία της πληροφορίας (information economy) δηλώνει ένα πρωταρχικό στάδιο στο οποίο διενεργούνται μεγάλες επενδύσεις στη δημιουργία υποδομών και τηλεπικοινωνιακών δικτύων. Η ολοκλήρωση αυτού του σταδίου συμπίπτει με την εγκαθίδρυση της Κοινωνίας των Πληροφοριών (information society)³⁷ η οποία επιτρέπει την κωδικοποίηση και μεταφορά των δυο βασικών μορφών γνώσης (Know-what, Know-why)³⁸ που αντιπροσωπεύει η πληροφορία. Η οικονομία βασισμένη στη γνώση (Knowledge-based economy) αποτελεί το επόμενο στάδιο στο οποίο με δεδομένη την υποδομή για τη διάχυση της πληροφορίας, διενεργούνται επιπρόσθετες επενδύσεις για την προσέγγιση και συστηματοποίηση των πλέον βασικών μορφών γνώσης (Know-how, Know-who)³⁹. Κατ' αντιστοιχία, η ολοκλήρωση αυτού του σταδίου συνεπάγεται τη μετάβαση στην κοινωνία της γνώσης (knowledge society). Τελικά, η ύπαρξη δικτυακών υποδομών

³⁵ S. Scarpetta, A. Bassanini, D. Pilat & P. Schreyer (2000), "Economic Growth in the OECD area: Recent Trends and the Aggregate Sectoral Levels", *OECD*, Paris.

³⁶ Ο Adam Smith πολύ νωρίς τόνισε τη σημασία της γνώσης στην οικονομική δραστηριότητα. Ανάλογες διαπιστώσεις, εξάλλου, εξέφρασε και ο Friedrich List σχετικά με την αξία των υποδομών και των θεσμών στη διανομή της γνώσης και ο Joseph Schumpeter για την καινοτομία.

³⁷ Ο ορισμός της κοινωνίας των πληροφοριών υπάρχει ήδη στο πρώην κοινοτικό δίκαιο, και πιο συγκεκριμένα στην οδηγία (directive) 1998/34 της 22-6-1998, για την καθιέρωση μιας διαδικασίας πληροφόρησης στον τομέα των τεχνικών προτύπων και στην οδηγία 1998/84 της 20-11-1998, για τη νομική προστασία των υπηρεσιών που βασίζονται ή συνίστανται στην παροχή πρόσβασης υπό όρους. Ο εν λόγω ορισμός καλύπτει κάθε υπηρεσία που συνήθως παρέχεται εξ αποστάσεως έναντι αμοιβής, μέσω εξοπλισμών ηλεκτρονικής επεξεργασίας με ή χωρίς ψηφιακή συμπίεση δεδομένων, και αποθήκευσης των δεδομένων κατόπιν ατομικού αιτήματος του αποδέκτη της υπηρεσίας. Για περισσότερα, βλ. Β. Πεταλάς, "Το νομικό πλαίσιο του ηλεκτρονικού εμπορίου: Βασικές πτυχές", *Φιλελεύθερη Έμφαση*, Τ.χ. 10, Χειμώνας 2001-2002, σ. 102-114.

³⁸ Η μορφή Know-what περιλαμβάνει τη γνώση γεγονότων. Η Know-why αναφέρεται στην επιστημονική γνώση που σχετίζεται με τους νόμους και τις αρχές που διέπουν τη φύση.

³⁹ Η γνώση Know-how αναφέρεται στα προσόντα ή την ξεχωριστή ικανότητα σε κάτι. Η πιο σημαντική όμως μορφή γνώσης είναι η Know-who, που σημαίνει τι ακριβώς γνωρίζει ο καθένας και επιπρόσθετα ποιος έχει τη γνώση και την ικανότητα για τη λύση ενός συγκεκριμένου προβλήματος (OECD 1996, "The Knowledge-based economy", <http://www.oecd.org/dsti/sti>).

και η πλήρωση προϋποθέσεων πληροφόρησης και γνώσης αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία καινοτομίας.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά την Κοινωνία των Πληροφοριών (ΚΠ) μπορεί να επισημανθεί ότι η πρόοδος της κοινωνίας σε όλες τις εκφράσεις της και ως εκ τούτου στην οικονομία, την ανάπτυξη, την παραγωγή, την καινοτομία, στηρίζεται στην αξιοποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων, και ειδικότερα των αποτελεσμάτων της επιστήμης, της έρευνας και της τεχνολογίας. Όσο μεγαλώνουν οι κοινωνίες, όσο μεγαλώνουν οι οικονομίες, όσο μεγαλώνει η έρευνα και η τεχνολογία, η παραγόμενη γνώση ολοένα και αυξάνεται. Επομένως, είναι σημαντική η ύπαρξη «δεξαμενών», κέντρων δηλαδή με τα οποία με την χρήση τεχνολογιών συγκεντρώνουν αυτή τη γνώση, την ταξινομούν, την οργανώνουν και τη διασυνδέουν, έτσι ώστε να μη διαφεύγει ουσιαστικά και μια σημαντική πληροφορία.

Αντί να υπάρχουν πολλές μικρές, ιδιόκτητες και αυτόνομες συλλογές δεδομένων, όπου η διαδικασία, η τεχνική και οι όροι πρόσβασης σε αυτές να είναι κάθε φορά διαφορετικοί, ετερόκλητοι και δύσκολοι, η τάση στην ΚΠ είναι να δημιουργούνται πολύ μεγάλα αρχεία πολλαπλώς επαναχρησιμοποιούμενου περιεχομένου. Παράλληλα δε, να δημιουργούνται εντελώς εξειδικευμένα, εξατομικευμένα εργαλεία ανάπτυξης και επεξεργασίας του περιεχομένου για την εξυπηρέτηση συγκεκριμένων πληροφοριακών αναγκών των χρηστών. Η ΚΠ δεν είναι απλώς μια καλωδιωμένη κοινωνία, είναι μια κοινωνία που αναπτύσσεται με βάση το ηλεκτρονικό περιεχόμενο και τις δεξιότητες των μελών της.

Συνοψίζοντας λοιπόν, η ΚΠ είναι η κοινωνία που στοχεύει σε ποιότητα ζωής και οικονομική ανάπτυξη, με ένταση για πρώτη φορά στην ίδια την πληροφορία. Ενώ μέχρι τώρα δινόταν ένταση σε άλλους παράγοντες, όπως στο κεφάλαιο και στην τεχνολογία, τώρα πλέον επιδιώκεται ένταση στην πληροφορία, με την παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας με τάση στη γνώση.

3.4. Η Καινοτομία στα πλαίσια της Νέας Οικονομίας

Οι σημαντικές επενδύσεις σε ΤΠΤ και η διάχυση των εφαρμογών τους, ταυτόχρονα με τον καταλυτικό τους ρόλο στην εμφάνιση του φαινομένου της νέας οικονομίας, φαίνεται ότι έχουν μεταβάλλει, τόσο τη μορφή, όσο και τον τρόπο παραγωγής καινοτομιών. Τα στοιχεία αυτά σε συνδυασμό με τον εντεινόμενο ανταγωνισμό λόγω παγκοσμιοποίησης δημιουργούν ένα περιβάλλον με νέα χαρακτηριστικά:

- ***Αυξάνονται ραγδαία τα δίκτυα και οι συμμαχίες μεταξύ επιχειρήσεων.*** Οι συνεργασίες, επιτρέπουν την κατανομή του κόστους και του ρίσκου που συνδέονται με τις καινοτομίες και την ανάπτυξη de facto τεχνολογικών προδιαγραφών έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η συμβατότητα μεταξύ διαφορετικών τεχνολογιών. Επιπλέον, αναπτύσσονται μεγαλύτερες αγορές, στοιχείο ιδιαίτερα κρίσιμο για την κάλυψη του υψηλού κόστους που απαιτεί η παραγωγή καινοτομίας.
- ***Η αλλαγή στη φύση της καινοτομίας επέφερε μεταβολές και στους τρόπους χρηματοδότησής της.*** Μια σειρά από δυσκολίες και ιδιομορφίες στη χρηματοδότηση επιχειρηματικών σχεδίων που βασίζονται σε καινοτομικές ιδέες, ανέδειξε ως σημαντικά τα ζητήματα που σχετίζονται με τη μορφή της εταιρικής διακυβέρνησης (Corporate Governance) των επιχειρήσεων, την ύπαρξη δευτερευουσών χρηματιστηριακών αγορών με ελαστικότερα κριτήρια στη χορήγηση κεφαλαίων και την ανάδυση αγορών για την άντληση κεφαλαίων επιχειρηματικών συμμετοχών (venture capital).
- ***Ο τεχνολογικός κύκλος των προϊόντων μειώνεται συνεχώς.*** Η αύξηση του ανταγωνισμού και η καθοριστική συμβολή της καινοτομίας στην απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, οδηγεί σε μεγαλύτερες επενδύσεις σε Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη (ΕΤΑ), μετατόπιση σε κλάδους με μικρότερο κύκλο προϊόντων και τη δημιουργία ενδοεταιρικών εργαστηρίων.
- ***Οι εμπορικοί σύνδεσμοι και οι εξωτερικές άμεσες επενδύσεις δίνουν πρόσβαση στην παγκόσμια γνώση.*** Πολλές επιχειρήσεις πραγματοποιούν επενδύσεις σε ΕΤΑ στο εξωτερικό προκειμένου να εκμεταλλευθούν κάποια τοπικά πλεονεκτήματα, ενώ είναι χαρακτηριστικό ότι πλέον το 85% των εξωτερικών άμεσων επενδύσεων συνίσταται σε εξαγορές και συγχωνεύσεις.
- ***Οι νεοσύστατες επιχειρήσεις (start-up) διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην παραγωγή καινοτομιών.*** Ο λόγος είναι ότι διαθέτουν ευελιξία και

μεγαλύτερη εξειδίκευση. Έτσι, είναι σε θέση να εξερευνήσουν νέα πεδία και αναπτύξουν δραστηριότητα σε μικρές κόγχες των αγορών (niche markets).

- **Η σύνδεση με την επιστημονική κοινότητα είναι πολύ πιο σημαντική σε σχέση με το παρελθόν.** Εκτός από την άμεση συνεισφορά σε καινούριες τεχνολογίες και γνώση, τα ακαδημαϊκά ιδρύματα διαμορφώνουν το απαραίτητο για τις επιχειρήσεις εξειδικευμένο προσωπικό, ενώ παράλληλα, με τη συμμετοχή τους σε δίκτυα προωθούν τις νέες τεχνολογίες και την παραγωγή καινοτομιών.
- **Το ανθρώπινο κεφάλαιο έχει ξεχωριστή σημασία στην καινοτομία και το εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό χαρακτηρίζεται από αυξημένη κινητικότητα.** Ενώ οι τεχνολογίες των πληροφοριών επέτρεψαν σε μεγάλο βαθμό την κωδικοποίηση της γνώσης, υπάρχει ένα μεγάλο τμήμα της γνώσης που παραμένει απόρθητο καθώς είναι ενσωματωμένο στα προσόντα, την εμπειρία και την εκπαίδευση των εργαζομένων (σιωπηλή γνώση). Έτσι, το ανθρώπινο κεφάλαιο έχει ξεχωριστή βαρύτητα στις διαδικασίες δημιουργίας καινοτομίας και ιδιαίτερα στον τομέα των υπηρεσιών όπου η καινοτομία δεν σχετίζεται πάντα με την τεχνολογία. Από την άλλη, ο περιορισμένος αριθμός εξειδικευμένων εργαζομένων έχει προκαλέσει τη συνεχή μετακίνηση τους προκειμένου να ικανοποιήσουν τις πολυάριθμες και διάσπαρτες, ανά τον κόσμο, ανάγκες σε μη κωδικοποιήσιμη γνώση.

3.5. Γνώση και πληροφορία: Ο κρυμμένος επιχειρηματικός θησαυρός

Ζούμε σε μια εποχή όπου οι παραδοσιακοί πυλώνες της οικονομικής δύναμης - δηλαδή το χρήμα, η γη, οι πρώτες ύλες και η τεχνολογία - έχουν πάψει να αποτελούν τους μοναδικούς καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας για μια επιχείρηση. Σήμερα το μέλλον και η βιωσιμότητα μιας επιχείρησης καθορίζονται πλέον από την ικανότητα της να αξιοποιεί τον πολυτιμότερο ίσως πόρο της: την επιχειρηματική γνώση.

Μέχρι πρόσφατα, πολλές επιχειρήσεις λειτουργούσαν βασισμένες στην ατομική γνώση ορισμένων βασικών στελεχών τους. Ωστόσο, οι ανάγκες που παρουσιάζονταν απέδειξαν ότι ναι μεν η εξατομικευμένη γνώση είναι τεράστιας αξίας και συχνά αναντικατάστατη, το σύγχρονο όμως επιχειρηματικό περιβάλλον

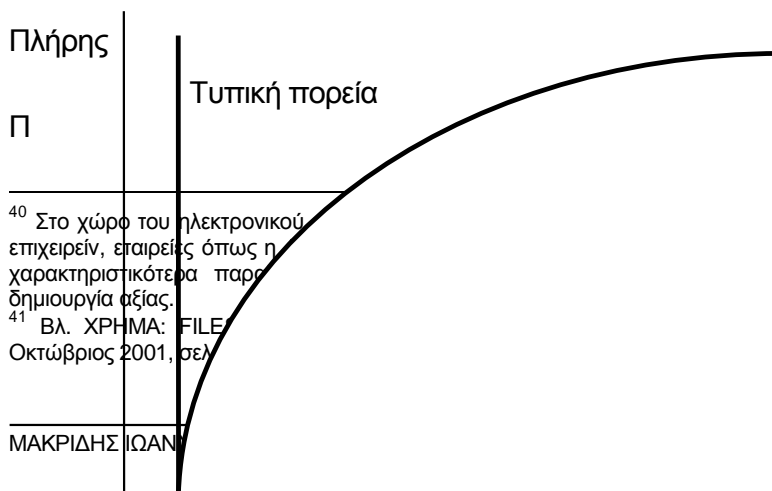
απαιτεί την πλήρη αξιοποίηση της επιχειρηματικής γνώσης του συνόλου μιας εταιρείας.⁴⁰

Η επιχειρηματική γνώση βρίσκεται ενσωματωμένη τόσο στις δεξιότητες των στελεχών όσο και στα συστήματα και τα δίκτυα που χρησιμοποιούνται από τα στελέχη για τη διεκπεραίωση των επιχειρηματικών λειτουργιών. Οι ικανότητες και οι εμπειρίες των στελεχών μιας επιχείρησης, οι δυνατότητες καινοτομίας και δημιουργικότητας, οι βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές, οι πατέντες, το know-how που η επιχείρηση έχει συσσωρεύσει για την αγορά και τους πελάτες της, καθώς και η γνώση για τους ανταγωνιστές της, είναι ζωτικής σημασίας.⁴¹

Πρόκειται για το πλέον σημαντικό περιουσιακό στοιχείο γνώσης (knowledge asset) και το μόνο διατηρήσιμο συγκριτικό πλεονέκτημα μιας επιχειρησιακής μονάδας. Στην πράξη, η νέα επιχειρηματικότητα είναι υποχρεωμένη όχι μόνο να συγκεντρώνει κάθε πληροφορία που έχει διάχυτη στις δομές της και που κυκλοφορεί στο περιβάλλον της, αλλά και να μετουσιώσει αυτές τις πληροφορίες σε γνώση. Πρέπει δηλαδή συνεχώς, να έχει πλήρη αντίληψη του τι ακριβώς γνωρίζει.

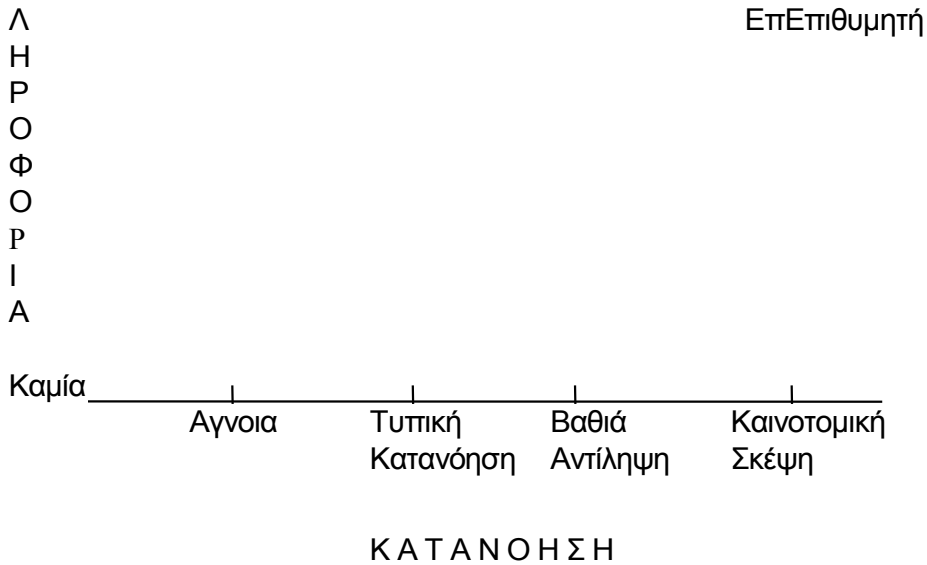
Με τον τρόπο αυτό, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.1., θα βελτιστοποιηθεί:

- η διαδικασία λήψης αποφάσεων
- η ταχύτητα αντίδρασης στις εξελίξεις
- η εξυπηρέτηση του πελάτη λόγω κατανόησης
- η οικονομία κλίμακας λόγω χρήσης των κεκτημένων γνώσεων, μιας και η διαχείριση των πληροφοριών θα οδηγήσει τελικά και την κατανόησή τους- άρα και στην παραγωγή δημιουργικής γνώσης.



χι γενικότερα του ηλεκτρονικού οικονομική (virtual), αποτελούν τα βασικά στοιχεία της γνώσης για τη

ρος 2 (σειρά Νέα Οικονομία),



Διάγραμμα 3.1. Μοντέλο συστηματικής διαχείρισης της γνώσης

3.6. Διαχείριση επιχειρηματικής γνώσης και πληροφορίας

Ο όρος διαχείριση γνώσης χρησιμοποιείται πολλές φορές με ασάφεια για να περιγράψει διαδικασίες δημιουργίας, σύλληψης, μεταβίβασης και χρησιμοποίησης της γνώσης για επαύξηση της οργανωσιακής επίδοσης. Πολλοί τη θεωρούν ως μια προσέγγιση για τη χρησιμοποίηση και διευθέτηση της γνώσης, η οποία βασίζεται σε ηχηρές πρακτικές διαχείρισης πληροφοριών, είναι εστιασμένη στην οργανωσιακή μάθηση αναγνωρίζει τη συμβολή και την αξία των εργαζομένων, και υποστηρίζεται από την τεχνολογία. Κυρίως σχετίζεται με το περιεχόμενο της γνώσης μέσα στην επιχείρηση και πώς αυτή η γνώση μπορεί να βελτιώσει την οργανωσιακή επίδοση.

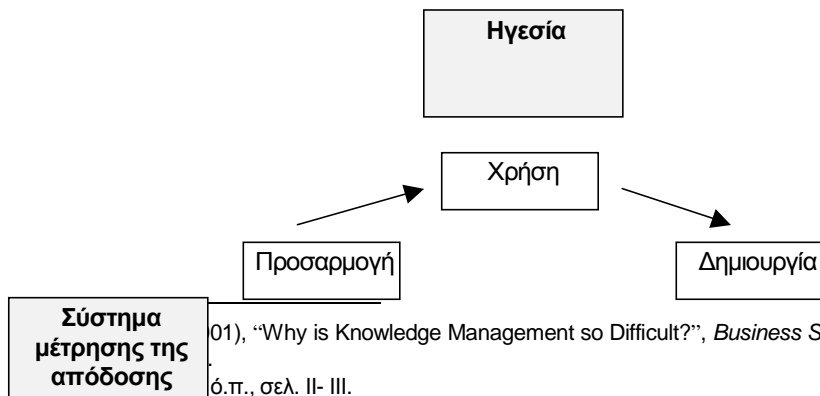
Για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας, θα μπορούσαμε να ορίσουμε τη **διαχείριση γνώσης** ως *“την πρακτική της δημιουργίας, σύλληψης, μεταβίβασης και πρόσβασης στη σωστή γνώση, η οποία απαιτείται τόσο για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων από τα διευθυντικά στελέχη (διαμόρφωση στρατηγικής), όσο και για την ανάληψη των πλέον κατάλληλων ενεργειών (υλοποίησης στρατηγικής), που θα υποστηρίξουν την ακολουθούμενη*

επιχειρηματική στρατηγική.”⁴² Με απλά λόγια, είναι η διαδικασία μετασχηματισμού δεδομένων και πληροφοριών για την ανάληψη αποτελεσματικών επιχειρηματικών ενεργειών.

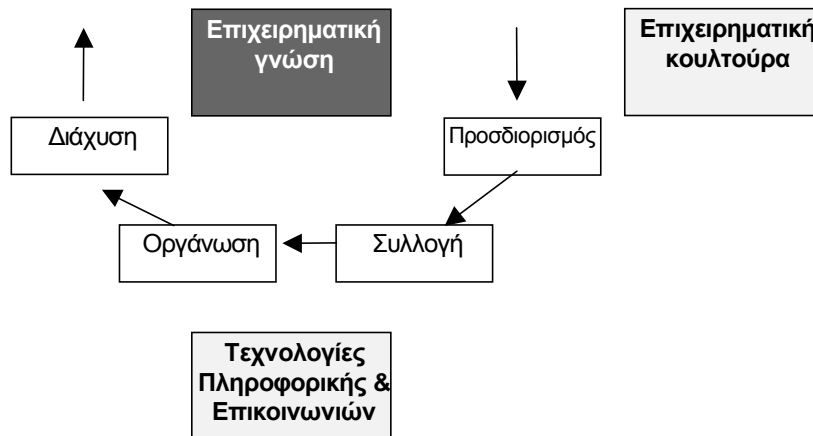
Προσεγγίζοντας το όλο θέμα από μια ευρύτερη οπτική γωνία, μπορεί να σημειωθεί ότι οι όροι διαχείριση γνώσης (knowledge management) και διαχείριση περιεχομένου (content management) χρησιμοποιούνται από αναλυτές της εταιρικής διοίκησης, για να περιγράψουν ένα μεγάλο αριθμό επιχειρηματικών πρακτικών και προσεγγίσεων που συνδέονται με τη δημιουργία, την επεξεργασία και τη διάχυση γνώσης και τεχνογνωσίας. Βέβαια, την παραπάνω άποψη δεν συμμερίζονται κάποιοι άλλοι, οι οποίοι θεωρούν ότι ο όρος «διαχείριση γνώσης» είναι οξύμωρος, από τη στιγμή που είναι εξαιρετικά δύσκολη η υλοποίηση τεχνικών και συστημάτων διοίκησης σε κάτι που δεν είναι απτό, και βρίσκεται κυρίως στον εσωτερικό ανθρώπινο κόσμο.

Η διοικητική πρακτική της διαχείρισης γνώσης (knowledge management)⁴³ δεν είναι απλώς μια έμφαση σε μεθόδους διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Πολύ περισσότερο, είναι η δημιουργία ενός επιχειρηματικού περιβάλλοντος κατάλληλου και ικανού να διευκολύνει και να υποστηρίξει με συστηματικό τρόπο τις διαδικασίες ανάπτυξης της γνώσης, με απώτερο σκοπό τη δημιουργία επιχειρηματικής αξίας

Πιο συγκεκριμένα, η σημασία της διαχείρισης της γνώσης είναι ευρύτερη διότι αποτελεί μια νέα διοικητική πρακτική (management discipline), που αφορά τη συστηματική και συλλογική δημιουργία, τη διάχυση, χρήση και αξιοποίηση της επιχειρηματικής γνώσης, με σκοπό τη ριζική βελτίωση της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας και την ανάπτυξη της καινοτομίας.



01), "Why is Knowledge Management so Difficult?", *Business Strategy Review*, Spring, Vol. 6, 2004, σελ. II- III.



Πηγή: American Productivity and Quality Center

Διάγραμμα 3.2. Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας για τη Διαχείριση της Γνώσης

Η διαχείριση της γνώσης σηματοδοτεί μια νέα ολιστική αντιμετώπιση του κεντρικού ρόλου της επιχειρηματικής γνώσης στον τρόπο εργασίας της σύγχρονης επιχείρησης. Κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία ενός συστήματος διαχείρισης της γνώσης (όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.2.⁴⁴) είναι οι εξής:

- Όπως και κάθε άλλη ενέργεια που σχετίζεται με αλλαγές στον τρόπο λειτουργία της επιχείρησης, παρόμοια και η διαχείριση γνώσης είναι απαραίτητο να καθοδηγείται και να υποστηρίζεται από την **ηγεσία** της επιχείρησης. Ο ρόλος της ηγεσίας είναι να δημιουργεί το κλίμα εκείνο που ενθαρρύνει τη διάχυση της γνώσης, όπου το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει μια επιχειρησιακή μονάδα αισθάνεται ασφαλές ώστε να συνεισφέρει στο γνωστικό ενεργητικό-αλλά και όπου τέτοιες συνεισφορές αναγνωρίζονται και ανταμείβονται.
- Ένας ακόμη παράγοντας που οδηγεί σ' επιτυχημένη και αποτελεσματική διαχείριση γνώσης είναι και η γενικότερη **επιχειρηματική κουλτούρα**. Η επιχειρηματική κουλτούρα που προδιαθέτει και ενθαρρύνει την ανταλλαγή γνώσεων μπορεί να υπάρξει, ν' αναπτυχθεί και να εξελιχθεί μόνο σε εργασιακό περιβάλλον που δημιουργεί αίσθημα ασφάλειας στους εργαζόμενους. Επιπρόσθετα, είναι πολύ σημαντικό να τους κάνει να αισθάνονται, να έχουν την επίγνωση, ότι η συμμετοχή τους σε λειτουργίες διαχείρισης γνώσης είναι σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι των καθηκόντων τους. Σημαντικό είναι ακόμα να συνειδητοποιήσουν πόσο πολύ επωφελούνται από την επιχειρησιακή

⁴⁴ Πηγή ΧΡΗΜΑ-FILES, ό.π., σελ. ΙΙΙ.

γνώση που συλλέγεται. Η επιχειρηματική κουλτούρα «απαιτεί», τέλος, εργαζόμενους που αισθάνονται, τόσο οι ίδιοι όσο και οι συνάδελφοί τους, την έννοια της κυριότητας και της ιδιοκτησίας γνώσεων, που ωφελούν και είναι χρήσιμες για το σύνολο.

- Η **απόδοση** ενός προγράμματος διαχείρισης της επιχειρηματικής γνώσης είναι **μετρήσιμη**. Η δυνατότητα αυτή είναι εξαιρετικά σημαντική, τόσο διότι με αυτόν τον τρόπο είναι εφικτή η αποτίμηση της σχετικής επένδυσης όσο και γιατί έτσι επιδεικνύεται σε όλους τους εμπλεκόμενους ότι οι προσπάθειές τους έχουν αποτέλεσμα και συνεισφέρουν με τη σειρά τους στη δημιουργία θετικού κλίματος. Παγκοσμίως έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιούνται από ένα σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων διάφορα συστήματα return on investment (ROI), δηλαδή συστήματα μέτρησης του γνωστικού ενεργητικού και της απόδοσης μιας επένδυσης.

Πρακτικά, ωστόσο υπάρχουν δύο *αναγκαίες προϋποθέσεις*, ώστε η διαχείριση γνώσης να είναι αποτελεσματική.⁴⁵ Πρώτον, η επιχείρηση θα πρέπει να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους σε αλληλεπίδραση: να εργάζονται μαζί σε έργα ή να μοιράζονται τις ιδέες τους άτυπα. Δεύτερον, απαιτείται η ύπαρξη συστημάτων που θα είναι σε θέση να κωδικοποιήσουν τη γνώση των εργαζομένων, έτσι ώστε συνάδελφοί τους να έχουν τη δυνατότητα πρόσβασης στη δημιουργούμενη γνώση.

3.7. Τα «δώρα» και τα οφέλη της διαχείρισης γνώσης και της διαχείρισης πληροφοριών

Η ανάγκη για έλεγχο και διοχέτευση της πληροφορίας είναι βασικό στοιχείο της διαχείρισης της γνώσης και το κλειδί για να καινοτομήσει και να διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση από τον ανταγωνισμό.

Τα οφέλη από τη διαχείριση γνώσης και πληροφοριών που παρουσιάζονται στον πίνακα 3.1. μπορούν να ταξινομηθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

- *Ωφέλεια Χρόνου*

Οι εργαζόμενοι δεν χρειάζεται πλέον να σπαταλούν χρόνο στην κατηγοριοποίηση ή την αναγνώριση της προέλευση αρχείων που δεν είναι χαρακτηρισμένα και κωδικοποιημένα. Σε στρατηγικό επίπεδο, αυτό σημαίνει ότι στους κόλπους μιας επιχείρησης οι εργαζόμενοι μπορούν να ανταλλάξουν τις απόψεις τους και την επιτηδειότητα που έχουν για κάποια θέματα, είτε απέχουν δυο γραφεία ο ένας από τον άλλον είτε βρίσκονται σε δύο διαφορετικές χώρες. Ετσι, μπορούν ακόμα να χρησιμοποιούν τον χρόνο τους στην ανάλυση πληροφοριών και όχι στην ανεύρεσή τους. Επίσης επιτυγχάνεται σοβαρή μείωση του χρόνου ανταπόκρισης σε αλληλογραφία και σε οποιαδήποτε μορφή εγγράφου απαιτεί μια έγκαιρη απάντηση, γεγονός που ισοδυναμεί με πιο ολοκληρωμένη, ταχύτατη και τεκμηριωμένη εξυπηρέτηση.

- *Ωφέλεια Κόστους*

Γίνεται οικονομία στις ανθρωποώρες που καταναλώνονται για να παραχθεί ή να εντοπιστεί ένα έγγραφο, γεγονός που σημαίνει ότι επιτυγχάνεται άμεση μείωση του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης (όπως αποθηκευτικοί χώροι, χρόνοι αναζήτησης και αναπαραγωγής εγγράφων). Ακόμα, όταν μια εταιρεία έχει άμεση πρόσβαση σε ένα μεγάλο όγκο δεδομένων και γνώσεων μπορεί ν' απολαμβάνει σημαντικά οφέλη, όπως η γρήγορη ανάπτυξη προϊόντων, πιο εξειδικευμένο προσωπικό και μια εμπειριστατωμένη και πλούσια γκάμα υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της πελατειακής βάσης, δηλαδή στοιχεία που είτε μειώνουν το κόστος είτε αυξάνουν τα έσοδα.

- *Ωφέλεια Στρατηγικής*

Η πρόσβαση στην πληροφορία προσφέρει καλύτερη ενημέρωση, αλλά και διαδικασίες λήψης αποφάσεων που λαμβάνουν υπόψη τους όλα τα στοιχεία, και όχι μόνο εκείνα που φθάνουν στη διοίκηση φιλτραρισμένα. Ετσι, οι όποιες αποφάσεις στατιστικά αποφεύγουν τα πιο συνηθισμένα λάθη, τα οποία προέρχονται από άγνοια κρίσιμων δεδομένων ή δεδομένων της τελευταίας στιγμής.

⁴⁵ M. Verespej (1999), "Knowledge Management: System or Culture?", *Industry Week*, August, Vol. 248, No. 15, pp. 20-23.

- *Ωφέλεια Ελέγχου*

Η εταιρεία γνωρίζει τι γνωρίζουν οι υπάλληλοί της! Και μάλιστα άμεσα (on-line), ακόμα και για το νεοδιορισμένο ή το μαθητευόμενο. Έτσι, υπάρχει ρεαλιστικός έλεγχος του τι κάνει ο καθένας, με τι ασχολείται, πού πραγματικά αξιοποιεί τα ταλέντα του και πού φρενάρει η παραγωγικότητά του. Ένα σύστημα διαχείρισης γνώσης μπορεί να είναι το ιδανικό συμπλήρωμα σε ένα σύστημα διαχείρισης έργου, καθώς ενημερώνει πραγματικά για την πρόοδο των εργασιών.

Πίνακας 3.1. Τα οφέλη της διαχείρισης γνώσης και της διαχείρισης πληροφοριών

Διαχείριση Πληροφορίας (Information Management)	Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management)
1.Βελτιωμένη πρόσβαση στην πληροφορία	
2. Καλύτερες στρατηγικές και οδηγίες. Αναγνώριση αξιόπιστων πηγών και πληροφοριών.	2. Ο γνωστικός πλούτος συνδέεται με την εταιρική στρατηγική.
3. Καλύτερες στρατηγικές και πειθαρχία στην αποθήκευση δεδομένων.	3. Δημιουργία κουλτούρας Διαχείρισης Γνώσης.
	4.Αναγνώριση των ειδικών για κάθε θέμα .
	5.Έλεγχος αδόμητης γνώσης.
	6.Συνεργατικό περιβάλλον.
	7.Συγκοινωνία Διαχείρισης Γνώσης και χώρου εργασίας.
	8. Επέκταση Διαχείριση Γνώσης σε πελάτες και συνεργάτες

3.8. Ο ρόλος των νέων τεχνολογιών στη διαχείριση της γνώσης

Ζωτικής σημασίας στη διαχείριση της γνώσης είναι ο ρόλος της πληροφορικής και των επικοινωνιών. Συστήματα από το χώρο των νέων τεχνολογιών, όπως το

Internet, το Intranet, το Extranet, οι τεχνολογίες διαχείρισης εγγράφων και ροών εργασίας (document & workflow management), τα συστήματα συνεργασίας (collaboration systems & groupware), οι αποθήκες δεδομένων (data warehouses), οι πύλες επιχειρηματικών πληροφοριών (enterprise information portals), τα εργαλεία συγχρονισμένης επικοινωνίας και ανταλλαγής μηνυμάτων, είναι εξαιρετικά χρήσιμα σε λειτουργίες διαχείρισης της γνώσης - όπως η υποστήριξη της συνεργασίας σε «εικονικές» ομάδες, η ανάλυση δεδομένων από προηγούμενες δοσοληψίες των πελατών και η εύρεση κατάλληλων στελεχών στη βάση δεδομένων της εταιρείας.

Στη σημερινή πραγματικότητα της χαοτικής πληροφορίας, της συνεχούς αύξησης του όγκου δεδομένων (λόγω γραφειοκρατίας, αλλά και διασύνδεσης με άπειρα συστήματα όπως το Intranet), αλλά και της πολυπλοκότητας των σύγχρονων επιχειρήσεων, τελικά μόνο μια ηλεκτρονική διαχείριση της πληροφορίας μπορεί να δώσει τη λύση, καθώς κανένα πρόσωπο από μόνο του δεν μπορεί (και προφανώς δεν πρέπει!) να επωμιστεί τον όγκο και την ευθύνη του χειρισμού αυτού. Η διασύνδεση, τώρα, του συστήματος διαχείρισης γίνεται σε τέσσερα επίπεδα: το ατομικό, της ομάδας εργασίας, της επιχείρησης ή οργανισμού και το επίπεδο μεταξύ πολλών επιχειρήσεων (Διάγραμμα 3.3.). Αναλυτικότερα μπορούν να σημειωθούν τα κάτωθι:

Σε ατομικό επίπεδο

Το ατομικό επίπεδο περιλαμβάνει στην ανάπτυξη των προσωπικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, της εμπειρίας και της ειδικότητας των στελεχών μιας επιχειρησιακής μονάδας.

Σε επίπεδο ομάδας εργασίας και σε επίπεδο επιχείρησης / οργανισμού

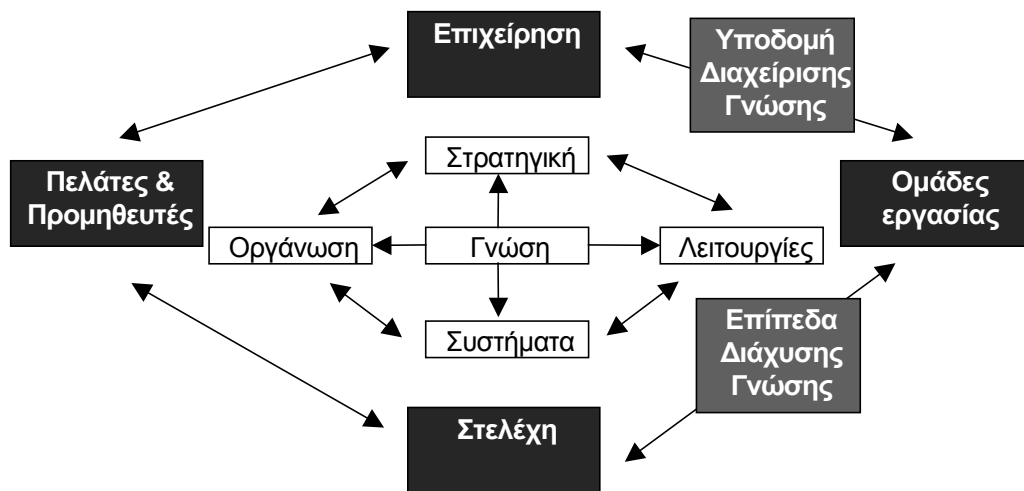
Τα δυο αυτά επίπεδα περιλαμβάνουν τα εσωτερικά δίκτυα γνώσης. Τα δίκτυα γνώσης ποικίλλουν, από άτυπες κοινότητες ανθρώπων με κοινά ενδιαφέροντα ή αντικείμενο εργασίας, μέχρι εδραιωμένα οργανωτικά σχήματα που δημιουργούνται γύρω από βασικές γνωστικές περιοχές του οργανισμού. Τα δίκτυα γνώσης αποτελούν μιας πολύ σημαντική πηγή δημιουργία καινούργιας γνώσης, γι' αυτό

κρίνεται απαραίτητη η ενίσχυση της λειτουργίας τους στο πλαίσιο ενός έργου διαχείρισης γνώσης.

Διεπιχειρησιακά δίκτυα

Η διασύνδεση της γνώσης σε επίπεδο πολλών επιχειρήσεων αφορά τις σχέσεις που αναπτύσσει κάθε οργανισμός με το εξωτερικό του περιβάλλον, τα δίκτυα προστιθέμενης αξίας, όπου κάθε κόμβος εστιάζεται στις βασικές ικανότητές του, καθώς και στην εξωτερική διασύνδεση και πρόσβαση του οργανισμού σε γνώση που προέρχεται από συνεργάτες, πελάτες και άλλες ομάδες.

Η ανάπτυξη, όπως αυτή περιγράφεται στα παραπάνω επίπεδα, διευκολύνεται με τη διαμόρφωση εταιρικών μηχανισμών και συστημάτων συνεχούς εκπαίδευσης, π.χ. on-the-job-training.



Διάγραμμα 3.3. Μοντέλο Διασύνδεσης του Συστήματος Διαχείρισης της Γνώσης

3.9. Ο ανταγωνισμός στην εποχή της Κοινωνίας των Πληροφοριών

Οι επιχειρήσεις βρίσκονται στο μέσο μιας επαναστατικής αναμόρφωσης. Ο ανταγωνισμός στη βιομηχανική εποχή υποκαθίσταται πλέον από τον ανταγωνισμό στην εποχή της Κοινωνίας των Πληροφοριών (ΚΠ).

Κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής εποχής, από το 1850 έως περίπου το 1975, για τις επιχειρήσεις το αν ήταν επιτυχημένες ή όχι κρινόταν από το πόσο καλά θα μπορούσαν να αιχμαλωτίσουν τα οφέλη από τις οικονομίες κλίμακας και εύρους. Η τεχνολογία ασφαλώς και είχε σημασία, αλλά πρωταρχικά η επιτυχία ερχόταν στις εταιρείες που μπορούσαν να ενσωματώσουν την νέα τεχνολογία σε φυσικά στοιχεία του ενεργητικού που προσέφεραν αποδοτική, μαζική παραγωγή των δεδομένων προϊόντων. Κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής εποχής, τα χρηματοοικονομικά συστήματα ελέγχου αναπτύχθηκαν από εταιρείες, όπως οι General Motors, Matsushita, General Electric για τη διευκόλυνση και παρακολούθηση των αποδοτικών κατανομών του χρηματοοικονομικού και πνευματικού κεφαλαίου.

Η ανάδυση της εποχής της κοινωνίας των πληροφοριών, εντούτοις, στις τελευταίες δεκαετίες του 20ου αιώνα, κατέστησε απαρχαιωμένες και άχρηστες πολλές από τις θεμελιώδεις υποθέσεις του οργανισμού στη βιομηχανική εποχή. Έτσι, δεν μπορούσαν πλέον οι εταιρείες να αποκτούν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την απλή ανάπτυξη και προσαρμογή της νέας τεχνολογίας σε φυσικά αγαθά ταχύτατα, και με την άριστη διαχείριση των χρηματοοικονομικών στοιχείων ενεργητικού και υποχρεώσεων.

Το επιχειρηματικό περιβάλλον στην εποχή της ΚΠ απαιτεί νέες ικανότητες γι' ανταγωνιστική επιτυχία. Η ικανότητα μιας εταιρείας να κινητοποιείται και να αξιοποιεί τα υλικά και άυλα στοιχεία του ενεργητικού έχει γίνει περισσότερο αποφασιστικής σημασίας απ' ότι η επένδυση και η διαχείριση φυσικών υλικών στοιχείων ενεργητικού. Τα άυλα στοιχεία του ενεργητικού διευκολύνουν ένα οργανισμό να:

- εισάγει καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες που αντιστοιχούν σε επιθυμίες και ανάγκες των στοχευμένων ομάδων πελατών
- αναπτύξει πελατοκεντρικές σχέσεις που διατηρούν την αφοσίωση των υπάρχοντων πελατών και διευκολύνει την αποδοτική και αποτελεσματική εξυπηρέτηση νέων πελατών και τμημάτων αγοράς
- παράγει υψηλής ποιότητας προσαρμοσμένα προϊόντα και υπηρεσίες σε χαμηλό κόστος και μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα

- κινητοποιεί τις ικανότητες των εργαζόμενων και να παρέχει κίνητρα για συνεχή βελτίωση στις παραγωγικές δεξιότητες, ποιότητα, χρόνος ανταπόκρισης
- αναπτύξει λειτουργικά την τεχνολογία των πληροφοριών, τις βάσεις δεδομένων και συστήματα.
- βελτιώνει συνεχώς βασικές επιχειρησιακές διαδικασίες.

3.10. Νέο επιχειρηματικό περιβάλλον

Οι οργανισμοί στην εποχή της κοινωνίας των πληροφοριών οικοδομούνται σε μια νέα σειρά επιχειρησιακών υποθέσεων:

- Διαλειτουργικές σχέσεις
- Σχέσεις με πελάτες και προμηθευτές
- Τμηματοποίηση πελατών
- Παγκόσμια κλίμακα
- Καινοτομία

I. Διαλειτουργικές σχέσεις

Οι οργανισμοί στη βιομηχανική εποχή αποκτούσαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω εξειδίκευσης σε λειτουργικές ικανότητες: στην βιομηχανοποίηση, στην αγορά, στην παράδοση, στο μάρκετινγκ, στην τεχνολογία. Αυτή η εξειδίκευση έδωσε σημαντικά οφέλη αλλά με το χρόνο η μεγιστοποίηση της λειτουργικής εξειδίκευσης οδήγησε σε τεράστιες ανεπάρκειες, αλληλοεπικαλύψεις καθηκόντων ανάμεσα σε διαφορετικά τμήματα και διαδικασίες χαμηλής ανταπόκρισης.

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί στην εποχή της Κοινωνίας των Πληροφοριών λειτουργούν με ενοποιημένες επιχειρησιακές διαδικασίες που διαπερνούν και τέμνουν κατά μήκος τις παραδοσιακές επιχειρησιακές λειτουργίες (cross-functions), δημιουργώντας κοινά πεδία δραστηριοτήτων. Επιπλέον, συνδυάζουν τα οφέλη της εξειδίκευσης από την λειτουργική έμφαση με την ταχύτητα, την αποδοτικότητα, και την ποιότητα των ενοποιημένων επιχειρησιακών διαδικασιών.

II. Σχέσεις με πελάτες και προμηθευτές

Οι εταιρείες στη βιομηχανική εποχή εργάζονταν με τους πελάτες και τους προμηθευτές μέσω συναλλαγών που η έκτασή τους έφτανε όσο το μήκος του ανθρώπινου χεριού. Η τεχνολογία των πληροφοριών διευκολύνει πλέον τις επιχειρήσεις στη σημερινή εποχή να ενοποιήσουν τις διαδικασίες προμηθειών, παραγωγής και παράδοσης έτσι ώστε οι λειτουργίες να θέτονται σε κίνηση από τις παραγγελίες των πελατών, και όχι από τα σχέδια παραγωγής που ωθούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μέσω της αλυσίδας αξίας.

III. Τμηματοποίηση πελατών

Οι επιχειρήσεις στη βιομηχανική εποχή ευημερούσαν με την προσφορά χαμηλού κόστους, αλλά ταυτόχρονα προτυποποιημένων, προϊόντα και υπηρεσίες.⁴⁶ Απ' τη στιγμή που οι πελάτες έχουν ικανοποιήσει τις βασικές ανάγκες για ρουχισμό, στέγη, τροφή και μεταφορά, επιθυμούν περισσότερο ατομικά προσαρμοσμένες λύσεις στις ανάγκες τους. Οι επιχειρήσεις στην εποχή των πληροφοριών θα πρέπει να μάθουν να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες προσαρμοσμένα στις συγκεκριμένες ανάγκες των στοχευμένων τμημάτων πελατών, χωρίς να πληρώνουν το σύνηθες κόστος για υψηλής ποικιλίας, χαμηλού όγκου λειτουργίες.⁴⁷

IV. Παγκόσμια κλίμακα

Τα εσωτερικά σύνορα δεν αποτελούν πλέον εμπόδιο στον ανταγωνισμό από περισσότερο αποδοτικές και ανταποκρινόμενες πολυεθνικές εταιρείες. Οι επιχειρήσεις στην εποχή των πληροφοριών ανταγωνίζονται έναντι των καλύτερων εταιρειών στον κόσμο. Οι μεγάλες επενδύσεις που απαιτούνται για νέα προϊόντα

⁴⁶ Βλ. το απόφθεγμα του Henry Ford: "They can have whatever color they want as long as it is black."

⁴⁷ Οι επιχειρήσεις στη βιομηχανική εποχή χρησιμοποιούσαν παραδοσιακές διαδικασίες παράδοσης των προϊόντων και υπηρεσιών για να προμηθεύσουν διαφορετικά μοντέλα και επιλογές σε διαφοροποιημένους καταναλωτές. Αυτή η υψηλού κόστους προσέγγιση δεν έγινε ορατή μέχρι την ανάπτυξη των συστημάτων Activity Based Costing (ABC) στα μέσα της δεκαετίας του '80. Βλ. R. Cooper & R. S. Kaplan, (1988), "Measure Costs Right: Make the Right Decisions", *Harvard Business Review*, September- October, pp. 96-103. Σήμερα, οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι θα πρέπει είτε να επιτυγχάνουν μεγαλύτερη εστίαση στα τμήματα πελατών που επιλέγουν να εξυπηρετήσουν είτε στην ανάπτυξη διαδικασιών παράδοσης -τεχνολογικά βασιζόμενων-

και υπηρεσίες μπορεί ν' απαιτούν πελάτες σε παγκόσμιο επίπεδο να παρέχουν επαρκείς επιστροφές. Οι εταιρείες στην εποχή των πληροφοριών οφείλουν να συνδυάζουν τις ικανότητες και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των παγκόσμιων λειτουργιών με την ευαισθησία του μάρκετινγκ στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (πολιτισμικά, φυλετικά, θρησκευτικά, κλιματικά, και στοιχεία κουλτούρας) των πελατών σε τοπικό επίπεδο.

V. Καινοτομία

Οι κύκλοι ζωής των προϊόντων συνεχίζουν να συρρικνώνονται. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια γενιά της ζωής ενός προϊόντος δεν είναι εγγύηση ηγεσίας του προϊόντος στην επόμενη τεχνολογική πλατφόρμα. Οι εταιρείες που αγωνίζονται σε βιομηχανίες με ταχύτατη τεχνολογική καινοτομία θα πρέπει να κυριαρχήσουν στην πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών των πελατών, εφευρίσκοντας ριζικά νέα προϊόντα και υπηρεσίες, και ταχύτατα αναπτύσσοντας νέες τεχνολογίες προϊόντος σε αποδοτικές διαδικασίες λειτουργίας και παροχής εξυπηρέτησης. Ακόμα και για εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε βιομηχανικούς κλάδους με σχετικά μακρείς κύκλους ζωής προϊόντος, η συνεχής βελτίωση διαδικασιών και παραγωγικές ικανότητες είναι κρίσιμης σημασίας για μια μακροπρόθεσμη επιτυχία.

προϊόντων και υπηρεσιών που διευκολύνουν την προμήθεια υψηλής ποικιλίας εκρών σε χαμηλά κόστη των

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια από τις πλέον περίπλοκες και δύσκολες πνευματικές δραστηριότητες με τις οποίες είναι δυνατόν να εμπλακεί ο άνθρωπος. Αν δεν γίνει καλά δεν είναι αμαρτία, αν αποδειχθεί, όμως, ότι στοχεύει χαμηλότερα απ' αυτό το «καλά», είναι.

-Russell Ackoff

4.1. Εννοιολογικοί προσδιορισμοί

Τα τελευταία χρόνια, η έννοια της στρατηγικής χρησιμοποιείται ως ένα πλαίσιο για την ερμηνεία πολλών σημαντικών πτυχών της εργασίας της ανώτατης διοίκησης. Στην ουσία τα ζητήματα στρατηγικής περιλαμβάνουν την απόφαση για α) το τι θέλει να κάνει η εταιρεία στο βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο μέλλον και β) με ποιον τρόπο πρόκειται να γίνει αυτό που θέλει να κάνει η εταιρεία. Δηλαδή η στρατηγική περιλαμβάνει τους στόχους και τις βασικές πολιτικές του οργανισμού.⁴⁸

Η έννοια της στρατηγικής προσλαμβάνει διαφορετικές έννοιες σε διαφορετικούς ανθρώπους. Ορισμένοι γνωστοί ορισμοί είναι:

- *Στρατηγική είναι η ικανότητα διοίκησης ή σχεδιασμού.*⁴⁹
- *Στρατηγική είναι το πρωταρχικό μέσο επίτευξης του κεντρικού και υπέρτατου στόχου. Αυτός ο κεντρικός και υπέρτατος στόχος είναι οτιδήποτε βρίσκεται στη σκέψη εκείνου που αποφασίζει τη δεδομένη χρονική στιγμή.*⁵⁰

πύρων.

⁴⁸ Βλ. S. Tilles, "How to Evaluate Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, July-August 1963, p. 112.

⁴⁹ *Webster's New World Dictionary (1992)*, CD-ROM edition, Merion-Webster, Springfield, MA.

⁵⁰ Βλ. H. B. Thorelli (1977), *Strategy + Structure = Performance: The Strategic Planning Imperative*, Indiana University Press, Bloomington.

- *Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Ιδανικά προσαρμόζει του πόρους της στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, και ιδιαίτερα στις αγορές, στους πελάτες της ώστε να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των συμφεροντούχων.*⁵¹

Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης υιοθετούμε έναν άλλο ορισμό, εκείνο του James Quinn⁵² ο οποίος ορίζει τη στρατηγική με τον εξής τρόπο:

«Στρατηγική είναι ένα σχέδιο που ενοποιεί τους βασικούς στόχους, τις πολιτικές και την αλληλουχία ενεργειών ενός οργανισμού σε μια συνεκτική ολότητα. Μια καλά διαμορφωμένη στρατηγική βοηθάει στη συγκέντρωση και κατανομή των πόρων του οργανισμού σε μια μοναδική και βιώσιμη θέση, βασιζόμενη στα σχετικά εσωτερικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά του, στις προσδοκώμενες αλλαγές του περιβάλλοντος, και στις ενδεχόμενες κινήσεις των πλέον βασικών ανταγωνιστών του.»

Επιπλέον, κρίνεται σκόπιμη η επισήμανση του εννοιολογικού περιεχομένου του όρου «στόχος». Πιο συγκεκριμένα, η λέξη «στόχος» προέρχεται από το ρήμα στοχάζομαι, που όπως αποδίδεται ερμηνευτικά στα λεξικά ρημάτων της αρχαίας ελληνικής, σημαίνει «σκοπεύω», «βάζω στο σημάδι», ενώ μεταφορικά ερμηνεύεται «φαντάζομαι κάτι», «το εικάζω», «το συμπεραίνω». Είναι συνεπώς ορθή η χρήση του όρου «στόχος» προκειμένου να αποδώσουμε την έννοια ότι δεδομένη πράξη ή απόφαση «στοχεύει», «έχει ως αντικείμενο», «σημαδεύει σε κάποιο συγκεκριμένο αποτέλεσμα».

4.2. Στρατηγικός σχεδιασμός

Σε ένα πολυτάραχο, ευμετάβλητο περιβάλλον, γεγονότα μπορούν να καταστήσουν τις προβλέψεις για την αγορά, γρήγορα ξεπερασμένες. Τα στελέχη έχοντας κατ' επανάληψη βιώσει παρόμοιες διαψεύσεις, χάνουν την πίστη τους στις προβλέψεις και προσπαθούν ν' αντιληφθούν τα βασικά φαινόμενα που επικρατούν στην αγορά και προκαλούν τις αλλαγές. Το αποτέλεσμα είναι μια νέα θεώρηση των κύριων

⁵¹ Βλ. G. Johnson & K. Scholes (1993), *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, Prentice-Hall, London.

⁵² Βλ. James R. Evans & William M. Lindsay, (2002), *The Management and Control of Quality*, Fifth Edition, South-Western, Thomson Learning, pp. 239.

καθοριστικών παραγόντων της επιχειρηματικής επιτυχίας και ένα νέο επίπεδο αποτελεσματικού σχεδιασμού, το στρατηγικό σχεδιασμό (strategic planning).⁵³

Η υπόθεση στην οποία βασίζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός⁵⁴ είναι ότι το παρελθόν δεν είναι σε θέση πλέον να μας υποδείξει το μέλλον. Επομένως η προσοχή των στελεχών στρέφεται στο πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, καθώς επίσης στη αναγνώριση της αλλαγής της επιχειρηματικής κατεύθυνση, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Ο στρατηγικός σχεδιασμός σχετίζεται με τον ανταγωνισμό που λαμβάνει χώρα στον κλάδο εξαιτίας της περιορισμένης ανάπτυξης των αγορών και των προϊόντων, οι οποίες δεν μπορούν να υποστηρίξουν τις φιλοδοξίες ανάπτυξης όλων των ανταγωνιστών του βιομηχανικού κλάδου. Έτσι, η προσοχή των διευθυντικών στελεχών μετακινήθηκε από την παραγωγή στο μάρκετινγκ. Πριν το στρατηγικό σχεδιασμό, κάθε παραγόμενο προϊόν μπορούσε να βρει μια θέση στην αγορά. Όμως, ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, ανάγκασε τις επιχειρήσεις να προσέξουν ιδιαίτερα τις δυνάμεις της αγοράς και τις επιπτώσεις τους στα κέρδη, έτσι ώστε να βρει η επιχείρηση την κατάλληλη θέση στον βιομηχανικό κλάδο, που θα της επιτρέψει ν' αμυνθεί καλύτερα στις δυνάμεις ανταγωνισμού ή να τις επηρεάσει για δικό της όφελος.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός, σε γενικές γραμμές, βασίζεται στις εξής υποθέσεις:

- η πρόβλεψη του περιβάλλοντος βοηθά παρά πολύ στην κατανόηση της μελλοντικής πορείας της επιχείρησης
- η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι μια ορθολογική διαδικασία - σκοποί διαμορφώνονται, καθώς εναλλακτικές στρατηγικές υιοθετούνται και αριστοποιούνται
- η οργανωσιακή συμπεριφορά μπορεί ν' αγνοηθεί.

⁵³ Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός (corporate planning) υποδιαιρείται σε στρατηγικό και τακτικό, δυο εργαλεία της ανώτατης διοίκησης που βοηθούν στην έγκαιρη διάγνωση αλλαγών στο περιβάλλον και στη θέσπιση κατάλληλων στόχων για την επιβίωση κάθε επιχείρησης όπως π.χ. είναι η αύξηση των πωλήσεων, διείσδυση σε νέες αγορές και γενικότερα βελτίωση της μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικότητας. Στον τακτικό σχεδιασμό δε θα γίνει περαιτέρω αναφορά διότι κρίνεται ότι κάτι τέτοιο ξεφεύγει από τα όρια ανάλυσης της παρούσας μελέτης. Η μετακίνηση από το στρατηγικό στον επιχειρησιακό σχεδιασμό προϋποθέτει την εισαγωγή τεσσάρων νέων στοιχείων: -οικονομική εκτίμηση, -θεώρηση εναλλακτικών λύσεων, -ευρύτερη κάλυψη και -διαμόρφωση μακροπρόθεσμης στρατηγικής.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αναφέρεται στη διαδικασία σχεδιασμού των, κυρίως μακροχρόνιας προοπτικής, δραστηριοτήτων και αποφάσεων τακτικής στα πλαίσια της αποστολής της επιχείρησης. Ο σχεδιασμός μπορεί να γίνει σε μια από τις ακόλουθες κατευθύνσεις:

α) από την κορυφή προς τα κάτω (top down planning). Η ανώτατη διοίκηση καθορίζει πρώτα τη γενική στρατηγική. Τότε καθένα υποεπίπεδο διοίκησης διαδοχικά (τμήματα, σειρές προϊόντων κλπ.) παίρνει τις αποφάσεις του, προσκολλώμενο στο σχεδιασμό του υψηλότερου επιπέδου και τους εταιρικούς στόχους του. Αυτή είναι μια αναλυτική προσέγγιση στο σχεδιασμό.

β) από κάτω (δηλ. τη βάση) προς τα πάνω (δηλ. την κορυφή) (bottom up planning), όπου οι κατάλληλες στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται στο χαμηλότερο επίπεδο διοίκησης (the lowest strategy-center level) π.χ. για τη γραμμή χ του προϊόντος ή για τις εμπορικές δραστηριότητες του ψ τμήματος. Αυτές οι στρατηγικές και προοπτικές του χαμηλότερου επιπέδου συγχωνεύονται σε διαδοχικά υψηλότερα επίπεδα μέχρι που αυτά συνδυάζονται σε σύνολα για ολόκληρη την επιχείρηση. Αυτή είναι μια συνθετική προσέγγιση στο σχεδιασμό. Αμφότερες οι κατευθύνσεις έχουν τη λογική τους με τα όσα πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα φέρουν.

Πιο συγκεκριμένα, η άσκηση διοίκησης με στρατηγικό σχέδιο δράσης,⁵⁵ υποδηλώνει την ύπαρξη συγκεκριμένων στόχων και την ανάπτυξη συστήματος διαδικασιών για τη διαμόρφωση, εφαρμογή και αξιολόγηση δραστηριοτήτων που θεωρούνται αναγκαίες προκειμένου να επιτευχθούν οι τεθέντες από την επιχείρηση στόχοι. Η άσκηση συνεπώς στρατηγικής διοίκησης καλύπτει τρία βασικά επίπεδα εξέλιξης: α) το επίπεδο επιλογής συγκεκριμένων στόχων που αποτελούν και τη βάση υιοθέτησης στρατηγικού σχεδίου ενεργειών, β) το επίπεδο ανάπτυξης διαδικασιών από τις οποίες θα προκύψει (ή βάση των οποίων θα διαμορφωθεί) το σχέδιο δραστηριότητας και ο τρόπο εφαρμογής τους και γ) το επίπεδο αξιολόγησης του συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου και της ανατροφοδότησης του συστήματος από τις πληροφορίες εμπειρισταωμένων παρατηρήσεων.

⁵⁴ Για περισσότερα σχετικά με το στρατηγικό σχεδιασμό, βλ. Ν. Γεωργόπουλο, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002, σελ.60-62.

Επιπλέον, μπορεί να υπογραμμισθεί ότι η άσκηση διοίκησης σύμφωνα με κάποιο στρατηγικό σχέδιο δράσης,⁵⁶ είναι δυνατόν να αναλυθεί στα ακόλουθα στάδια:

1. Προσδιορισμός της αποστολής της επιχείρησης
2. Διάγνωση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος από την οποία θα προκύψουν:
 - οι τυχόν κίνδυνοι και οι προφανείς ευκαιρίες αναφορικά με το εξωτερικό οικονομικό περιβάλλον και
 - τα πλεονεκτήματα ή οι τυχόν αδυναμίες της επιχείρησης
3. Επιλογή και υιοθέτηση στόχων προς τους οποίους θ' αποβλέπει το σχέδιο δράσης
4. Επιλογή των δυνατών εναλλακτικών οδών ενέργειας ή των λύσεων που οδηγούν στους επιλεγέντες στόχους. Πρόκειται για τα μέτρα πολιτικής της επιχείρησης
5. Επιμερισμός και αξιοποίηση των διαθέσιμων οικονομικών πόρων στις επιμέρους λειτουργίες και ενθάρρυνση των στελεχών και του προσωπικού μετά από διοχέτευση των απαραίτητων (κατά στάδιο ιεραρχίας) πληροφοριών.
6. Συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή του επιλεγέντος σχεδίου και των εφαρμοζόμενων μέτρων πολιτικής.

Από την ανάπτυξη που προηγήθηκε γίνεται σαφές, ότι η έννοια της στρατηγικής διοίκησης αναφέρεται:

- στην ανάπτυξη σχεδίου δράσης
- στη διαδικασία εφαρμογής του σχεδίου βάσει επιλεγμένων μέτρων πολιτικής
- στην αξιολόγηση των μέτρων πολιτικής και των ενεργειών που θα κάνουν τους τεθέντες (βάσει του σχεδίου) στόχους πραγματικότητας.

Είναι συνεπώς, αναγκαία η συνεχής οργάνωση των πληροφοριών, όχι μόνο για τη ανάπτυξη του σχεδίου, αλλά και για την εφαρμογή και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας.

Τώρα όσον αφορά τις προϋποθέσεις λειτουργικότητας ενός στρατηγικού σχεδίου, μπορεί να επισημανθεί ότι για την αποτελεσματική εφαρμογή του θα πρέπει να έχουν υιοθετηθεί και να εκφράζονται μέσα στα πλαίσια των καθηκόντων και

⁵⁵ Βλ. Β. Σαρσέντη (1996), *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική*, Β Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σελ. 20-21.

ευθυνών, όλων των στελεχών της επιχείρησης, σε όλες τις βαθμίδες ιεραρχίας τα ακόλουθα:

1. Το περιεχόμενο της αποστολής της επιχείρησης
2. Οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος
3. Τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες της επιχείρησης
4. Οι ενδιάμεσοι και τελικοί στόχοι
5. Τα μέτρα πολιτικής
6. Το σύστημα συγκέντρωσης και ροής πληροφοριών για την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων
7. Το σύστημα ανατροφοδότησης, ποιοι θα πρέπει να προβούν ενδεχομένως σε αναθεωρήσεις στόχων ή μέτρων πολιτικής (ανάλογα με την οργανωτική διάρθρωση) σε ποιον και με ποια συχνότητα θα πρέπει να συγκεντρώνονται οι όποιες πληροφορίες, παρατηρήσεις ή αποτελέσματα.
8. Κατάλληλη εκπαίδευση των αρμόδιων στελεχών πάνω στο στρατηγικό σχέδιο
9. Ενημέρωση των στελεχών για τις εμπειρίες της επιχείρησης που άπτονται του σχεδιασμού δράσεως
10. Υπαρξη συστήματος ελέγχου

Τέλος, μπορεί να σημειωθεί ότι ο αποτελεσματικός στρατηγικός σχεδιασμός⁵⁷ στο μέλλον απαιτεί στελέχη με πολύ καλές επιχειρηματικές γνώσεις. Απαιτεί επίσης την υιοθέτηση μιας δυναμικής παρά στατικής προσέγγισης του σχεδιασμού. Ενώ ο σχεδιασμός ποτέ δεν ήταν εύκολος, στο μέλλον θα γίνεται όλο και περισσότερο δύσκολος για αρκετούς λόγους, όπως:

- η δραματική αύξηση της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος
- η αυξανόμενη δυσκολία πρόβλεψης του μέλλοντος με ακρίβεια
- ο αυξανόμενος αριθμός μεταβλητών που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την όσο το δυνατόν καλύτερη πρόβλεψη του μέλλοντος
- η με γρήγορους ρυθμούς απαρχαίωση ακόμη και των καλύτερων επιχειρηματικών σχεδίων
- η αύξηση του αριθμού των εγχώριων και διεθνών γεγονότων που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις

⁵⁶ R. Feurer & K. Chaharbaghi (1995), "Strategy development: Past, present and future", *Management Decision*, Vol. 33, No. 6, pp. 11-21.

⁵⁷ Ν. Γεωργόπουλος (2002), ό.π., σελ. 62.

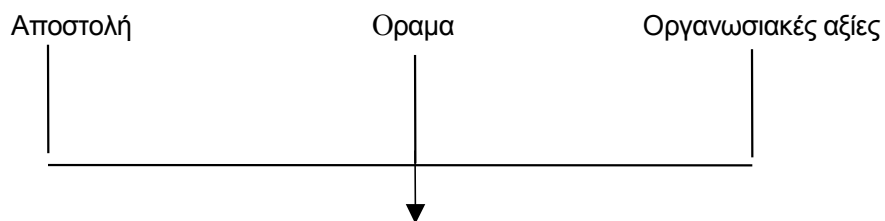
- η μείωση του χρονικού διαστήματος για το ποιο ο σχεδιασμός μπορεί να γίνει με οποιοδήποτε βαθμό βεβαιότητας.

4.3. Ανάπτυξη στρατηγικής

Σε πολλές επιχειρήσεις, η ανάπτυξη στρατηγικής δεν είναι τίποτα περισσότερο από μια ομάδα διευθυντικών στελεχών που κάθονται γύρω από ένα τραπέζι και παράγουν ιδέες.⁵⁸ Η ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής στρατηγικής απαιτεί εξάλλου μια συστηματική διαδικασία. Αν και συγκεκριμένες προσεγγίσεις ποικίλουν από τη μια εταιρεία στην άλλη, όλες ακολουθούν σε γενικές γραμμές το μοντέλο του διαγράμματος 4.1.

Οι εκάστοτε ηγέτες κάθε οργανισμού πρώτα διερευνούν διεξοδικά και έπειτα συμφωνούν (ή επαναβεβαιώνουν) για την αποστολή, το όραμα, και τις οργανωσιακές αξίες, στοιχεία τα οποία αποτελούν τα θεμέλια για το στρατηγικό σχέδιο (strategic plan).

Η αποστολή (mission) μιας επιχείρησης αναφέρεται στο λόγο ύπαρξής της. Μπορεί να περιλαμβάνει έναν ορισμό των προϊόντων και υπηρεσιών που ο οργανισμός παρέχει, των τεχνολογιών που χρησιμοποιήθηκαν για την παραγωγή τους, τα είδη των αγορών στα οποία πρόκειται (ή επιθυμεί μελλοντικά) να δραστηριοποιηθεί, σημαντικές ανάγκες των πελατών στην ικανοποίηση των οποίων πρόκειται να στρέψει τις προσπάθειές της, και ορισμένα διαφοροποιητικά χαρακτηριστικά - τα οποία τη διακρίνουν από άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις του κλάδου. Επιπλέον, η αποστολή μιας εταιρείας καθοδηγεί την ανάπτυξη των στρατηγικών από διαφορετικές ομάδες εντός αυτής. Εγκαθιδρύει σε τελική ανάλυση το πλαίσιο εντός του οποίου λαμβάνονται καθημερινές λειτουργικές αποφάσεις και θέτει όρια στις διαθέσιμες στρατηγικές επιλογές.





Διάγραμμα 4.1. Διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής

Το όραμα μιας επιχείρησης (vision) περιγράφει το πού η επιχείρηση κατευθύνεται και τι αποσκοπεί να επιτύχει. Είναι δηλαδή μια «δήλωση» της μελλοντικής κατάστασης στην οποία θα βρεθεί η εταιρεία. Αρθρώνει τα βασικά χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν τη στρατηγική του οργανισμού. Ένα όραμα θα πρέπει να είναι σύντομο, εστιασμένο, σαφές και να εμπνέει τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Επιπλέον, θα πρέπει να συνδέεται με τις ανάγκες των πελατών και να εκφράζει μια γενικότερη στρατηγική για την επίτευξη της αποστολής του οργανισμού.

Το όραμα θα πρέπει να είναι συνεπές με την κουλτούρα και το σύστημα αξιών της επιχείρησης. Οι οργανωσιακές αξίες, ή αλλιώς οι κατευθυντήριες αρχές, καθοδηγούν το ταξίδι προς την επίτευξη του οράματος με τον καθορισμό στάσεων, συμπεριφορών και πολιτικών για όλους τους εργαζόμενους, οι οποίες ενισχύονται μέσω συνειδητής και ασυνείδητης συμπεριφοράς σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Παραδείγματα τέτοιων αξιών είναι η ειλικρίνεια, η εντιμότητα, η ακεραιότητα, η υπευθυνότητα, ο σεβασμός της διαφορετικότητας (φυλή, φύλο, θρησκεία, καταγωγή), η ικανότητα εξισορρόπησης αντιτιθέμενων συμφερόντων κλπ.

Η αποστολή, το όραμα και οι οργανωσιακές αξίες εξυπηρετούν ως θεμέλιο για το στρατηγικό σχεδιασμό. Θα πρέπει να αρθρώνονται από την ανώτερη διοίκηση και άλλους που οδηγούν την επιχείρηση, όπως ο Διευθύνων Σύμβουλος (Chief

⁵⁸ Βλ. H. Mintzberg, (1994), "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 107-114.

Executive Officer - CEO). Επίσης θα πρέπει να μεταδοθούν, να υλοποιηθούν στην πράξη για την διακρίβωση της εφαρμοσιμότητάς τους, και να ενισχυθούν μέσω συμβολικών και πραγματικών ενεργειών προτού γίνουν καθημερινή πρακτική για τους εργαζόμενους και τους ανθρώπους, τις ομάδες και τους οργανισμούς στο εξωτερικό περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιείται και λειτουργεί η εν λόγω επιχείρηση.

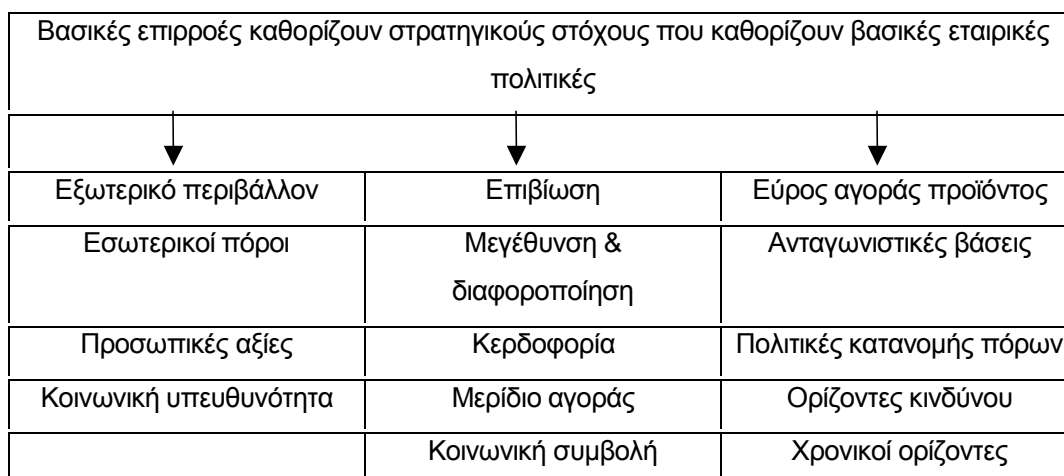
Παρά το γεγονός ότι η αποστολή, το όραμα και οι αξίες μιας επιχείρησης σπάνια αλλάζουν, το περιβάλλον⁵⁹ μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση κατά κανόνα μεταβάλλεται ταχύτατα, απροσδιόριστα και συνεχώς. Κατά συνέπεια, η ανάπτυξη στρατηγικής απαιτεί μια εκτίμηση του περιβάλλοντος, δηλαδή των κύριων παραγόντων που το απαρτίζουν, όπως οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες των πελατών και της αγοράς, το ανταγωνιστικό περιβάλλον, χρηματοοικονομικοί, κοινωνικοί και άλλοι κίνδυνοι, ανθρώπινοι πόροι, λειτουργικές σχέσεις με προμηθευτές και συνέταιρους. Τέτοιες εκτιμήσεις του περιβάλλοντος συχνά συνοδεύονται από αναλύσεις τύπου SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats), δηλαδή μια ανάλυση των πλεονεκτημάτων, μειονεκτημάτων, ευκαιριών και απειλών, και βοηθούν στον προσδιορισμό ΚΠΕ επί των οποίων η στρατηγική θα πρέπει να εστιαστεί.

Από την εκτίμηση του περιβάλλοντος,⁶⁰ μια επιχείρηση αναπτύσσει στρατηγικές, στόχους και σχέδια δράσης. Οι στρατηγικές συνίστανται σε ευρείες δηλώσεις που θέτουν με την κατεύθυνση που θα πρέπει να ακολουθήσει ο οργανισμός προκειμένου να υλοποιήσει την αποστολή και το όραμά του. Μια στρατηγική θα πρέπει να κατευθύνεται προς την μετατροπή της επιχείρησης σ' ένα προτιμητέο προμηθευτή (preferred supplier), ένα χαμηλού κόστους παραγωγό (low cost producer), έναν καινοτόμο στην αγορά (market innovator), ή έναν παροχέα υπηρεσίας υψηλού επιπέδου ποιότητας / πλήρως προσαρμοσμένου στις ανάγκες των εκάστοτε πελατών (customized service provider).

⁵⁹ Οι συντελεστές του περιβάλλοντος μπορεί να κατηγοριοποιηθούν ως εξής: 1. Οικονομικοί, 2. Κοινωνικοί και δημογραφικοί, 3. Πολιτικοί, 4. Τεχνολογικοί.

⁶⁰ Op. cit., J. Evans & W. Lindsay, p. 246.

Οι στρατηγικοί στόχοι είναι αυτό που η επιχείρηση πρέπει ν' αλλάξει ή να βελτιώσει, έτσι ώστε να κατορθώσει να επιβιώσει ή να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική. Οι στρατηγικοί στόχοι θέτουν σε τελική ανάλυση τις μακροπρόθεσμες κατευθύνσεις της επιχείρησης και καθοδηγούν τις αποφάσεις κατανομής των εταιρικών πόρων (βλέπε διάγραμμα 4.2.).



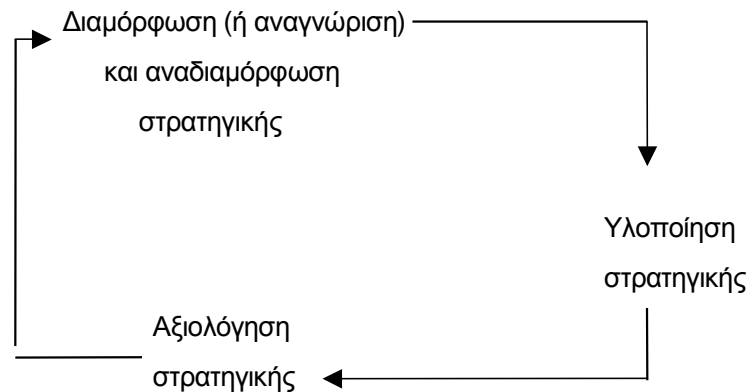
Πηγή: McCarthy, Minichiello & Curran (1975)

Διάγραμμα 4.2. Βασικά στοιχεία οργανωσιακής στρατηγικής

Τα σχέδια δράσης είναι ενέργειες που μια επιχείρηση πρέπει να πραγματοποιήσει προκειμένου να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους της. Οι στρατηγικοί στόχοι και τα σχέδια δράσης συχνά απαιτούν σημαντικές αλλαγές στη δομή και οργάνωση των ανθρώπινων πόρων όπως για παράδειγμα, επανασχεδιασμός της οργάνωσης εργασίας, αύξηση της ενδυνάμωσης των εργαζομένων και της λήψης αποφάσεων, τροποποίηση συστημάτων αναγνώρισης και ανταμοιβής, ανάπτυξη νέων πρωτοβουλιών εκπαίδευσης και κατάρτισης⁶¹.

Επιπλέον, η έννοια της στρατηγικής έχει αναπτυχθεί ως ένα χρήσιμο όχημα μέσω του οποίου μπορούν να κατανοηθούν κρίσιμα στοιχεία της εργασίας των στελεχών της ανώτατης διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική θεωρείται πλέον ότι ενσωματώνει διάφορες δραστηριότητες, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται οι κάτωθι (βλέπε διάγραμμα 4.3.):

- αναγνώριση της στρατηγικής
- καθορισμός ή διαμόρφωση της στρατηγικής
- υλοποίηση της στρατηγικής
- αξιολόγηση της στρατηγικής.



Πηγή: McCarthy, Minichiello & Curran (1975)

Διάγραμμα 4.3. Διαδικασία στρατηγικής

Κατά συνέπεια, αυτά τα καθήκοντα συναποτελούν συνάμα και ένα ζωτικής σημασίας κομμάτι της εργασίας της ανώτατης διοίκησης. Εντούτοις, η ανώτατη διοίκηση τυπικά ασχολείται περισσότερο με την αναγνώριση και τη διαμόρφωση στρατηγικής, καθώς επίσης και με το σχεδιασμό και την προώθηση της υλοποίησής της. Συνήθως, πάντως, η διαδικασία της υλοποίησης στην πράξη περατώνεται απ' όλα τα μέρη της επιχείρησης.

Τόσο η ανώτατη διοίκηση όσο και οι εργαζόμενοι στα χαμηλότερα επίπεδα της εταιρείας, σε διαφοροποιημένο βαθμό φυσικά, αναμειγνύονται άμεσα και ουσιαδώς στη συνεχή αξιολόγηση της επιλεχθείσας στρατηγικής. Η συγκεκριμένη προσέγγιση στα στρατηγικά καθήκοντα και η εξατομικευμένη ανάμειξη της ανώτατης διοίκησης, εντούτοις, διαφοροποιείται έντονα ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης.⁶²

4.4. Οικοδόμηση επιχειρησιακής στρατηγικής

⁶¹ Op. cit., Henry Mintzberg (1997), pp. 107-114.

Αρχικά μπορεί να υπογραμμισθεί ότι οι παράγοντες οι οποίοι προσδιορίζουν τη φύση των προβλημάτων στρατηγικής που αντιμετωπίζει μια συγκεκριμένη επιχείρηση μπορούν να διαιρεθούν σε τέσσερις ομάδες:

1. Η φύση της αγοράς
2. Η φύση της επιχείρησης
3. Η παρούσα κατάσταση της εταιρείας
4. Το είδος του οικονομικού περιβάλλοντος στο οποίο εντάσσεται

Οι περισσότερες εταιρείες νιώθουν ότι βρίσκονται σ' ένα υψηλά ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων θεωρούν τους ανταγωνιστές τους ως βασικό εμπόδιο είτε σε υψηλότερα κέρδη είτε στην ταχύτερη ανάπτυξη. Αυτό είναι φυσικό και λογικό. Το ερώτημα είναι το πως ν' ανταγωνιστούμε. Στρατηγική είναι εκείνος ο τρόπος χρήσης των πόρων, που αναμένεται από τη διοίκησης ώστε να έχουμε τα βέλτιστα αποτελέσματα

Μπορούμε να υποθέσουμε ότι κάθε εταιρεία έχει μια σχετικά ελεύθερη επιλογή των επιχειρηματικών τομέων στους οποίους θα δραστηριοποιηθεί. Αυτή η επιλογή μπορεί να εκφραστεί με όρους γραμμής προϊόντος, τμημάτων αγοράς, γεωγραφικής κάλυψης ή άλλων στοιχείων. Ωστόσο, ο καθορισμός των επιχειρηματικών τομέων προς δραστηριοποίηση καθορίζει επίσης και τους ανταγωνιστές που θα έχουμε ν' αντιμετωπίσουμε. Κατά συνέπεια, η ελευθερία επιλογής του επιχειρηματικού τομέα σημαίνει ελευθερία επιλογής των ανταγωνιστών μας.⁶³

Οι εταιρείες δεν είναι ποτέ όμοιες μεταξύ τους. Έχουν διαφορετική ιστορία και παραδόσεις, διαφορετικούς πόρους, διαφορετική φήμη, διαφορετικά διοικητικά συλ, και συχνά διαφορετικούς στόχους. Αυτές οι διαφορές μπορεί να είναι είτε πλεονεκτήματα είτε μειονεκτήματα, ανάλογα με την επιλεγόμενη στρατηγική. Είναι επίσης ασφαλές να υποθέσουμε ότι το μέλλον θα παράγει έναν σημαντικό αριθμό αλλαγών. Οι αλλαγές θα αναφέρονται στην τεχνολογία, στις αγορές και στους

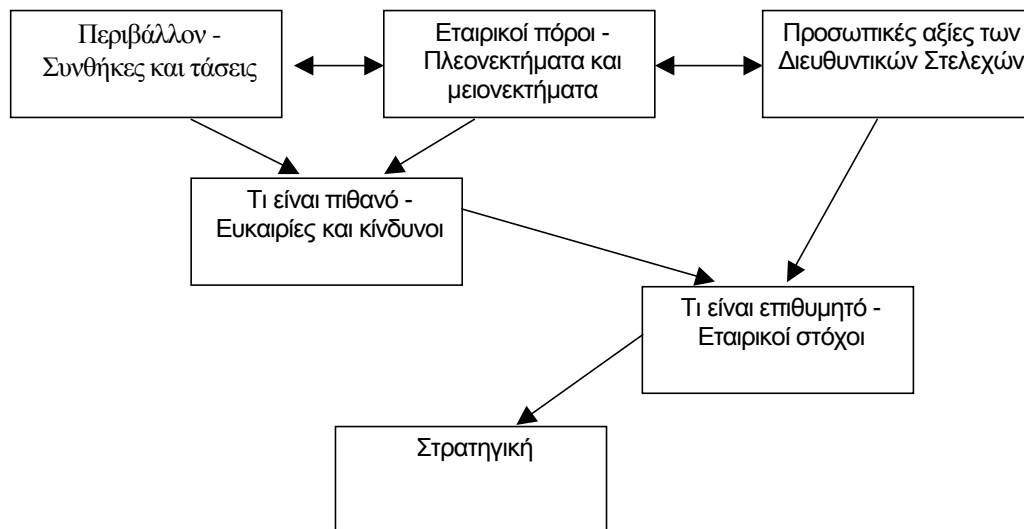
⁶² Για μια πλήρη συζήτηση επί αυτού του σημείου, βλ. F. F. Gilmore, "Formulating Strategy in Smaller Companies", *Harvard Business Review*, May-June 1971.

ανταγωνιστές. Κατά συνέπεια, η οποιαδήποτε στρατηγική θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της αυτήν την αλλαγή.

Βασιζόμενοι επί των υποθέσεων, το εναρκτήριο σημείο για την ανάπτυξη στρατηγικής (Διάγραμμα 4.4.) θα πρέπει να είναι:

- I. Ορισμός του εμπλεκόμενου επιχειρησιακού τομέα
- II. Αναγνώριση των σημαντικότερων ανταγωνιστών στον εν λόγω επιχειρηματικό κλάδο
- III. Αναγνώριση των διαφορών ανάμεσα στην εταιρεία μας και στους σημαντικότερους ανταγωνιστές
- IV. Πρόβλεψη των αλλαγών στο περιβάλλον που μπορεί να επηρεάσουν τον ανταγωνισμό.
- V. Αναγνώριση των στόχων μας και οποιωνδήποτε εμφανών διαφορών από εκείνους των ανταγωνιστών.

Ολοι αυτοί είναι πολύ προφανείς παράγοντες, αλλά θα πρέπει να γίνουν κατανοητοί μια και η παραμικρή αλλαγή σ' έναν οποιονδήποτε απ' αυτούς απαιτεί μια επανεξέταση της συνολικής αλληλουχίας ενεργειών.



⁶³ Βλ. B. D. Henderson, "Construction of a Business Strategy", *Boston Consulting Group*, Series on Corporate Strategy, Boston, MA, 1971.

Πηγή: Robert H. Caplan, *Corporate Strategy: Design and Implementation* (A Slide Presentation), Northeastern University, Boston, 1972.

Διάγραμμα 4.4. Εταιρική Στρατηγική: Ένα πλαίσιο για Ανάλυση και Ανάπτυξη

4.5. Σημασία της στρατηγικής για την επιχείρηση

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο στοιχείο κάθε επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθος της, το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναπτύσσει και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Είναι γεγονός ότι το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις μεταβάλλεται σε τέτοιο βαθμό και με τέτοια συχνότητα, ώστε αποκαλείται πλέον πολυτάραχο (turbulent environment).

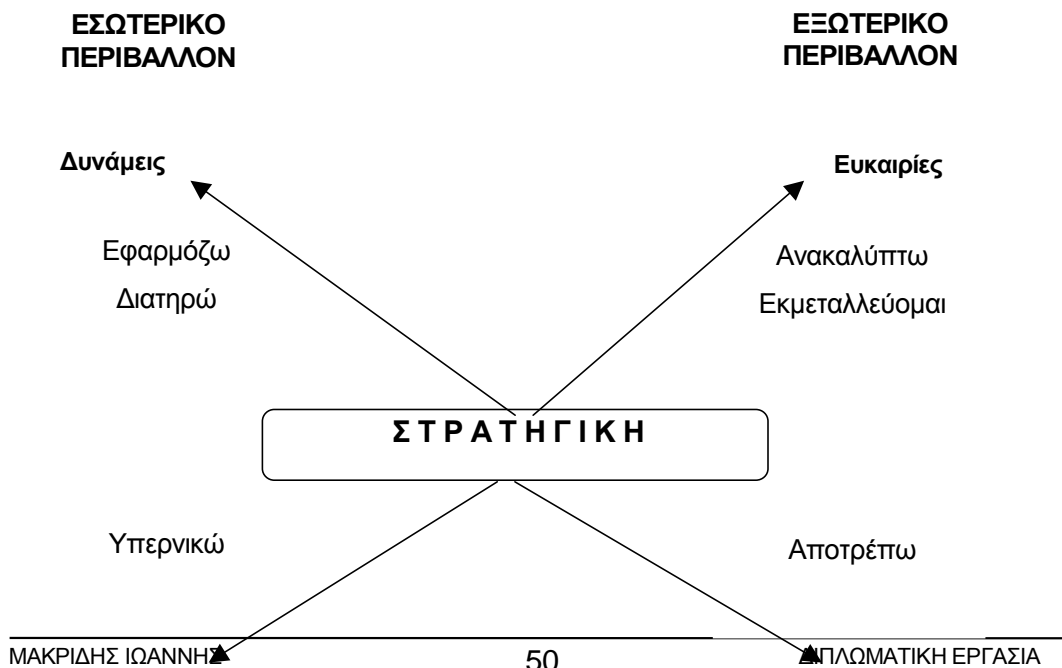
Πολλά χαρακτηριστικά στοιχεία έχουν αλλάξει δραστικά σε σχέση με προηγούμενα χρόνια και οι εξελίξεις είναι ταχύτερες. Η δομή της αγοράς έγινε πολύ ανταγωνιστική, η πίεση που ασκούν οι πελάτες είναι ισχυρότερη, ο ρυθμός ανάπτυξης των διαφόρων αγορών πραγματοποιείται με ταχείς και συχνά μη προβλέψιμους ρυθμούς. Ακόμη, ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει σμικρυνθεί σε σχέση με το περιβάλλον, ενώ παράλληλα η διαφοροποίησή τους έχει προχωρήσει σε υπερβολικό βαθμό, με αποτέλεσμα να αναπτύσσονται συνεχώς νέα προϊόντα. Οι επιχειρήσεις προτιμούν να επιμηκύνουν τη φάση της ωρίμανσης του κύκλου ζωής των προϊόντων τους, παρά να μπαίνουν στη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων που θα ακολουθούν τον παραδοσιακό κύκλο ζωής με τις φάσεις της εισαγωγής, ανάπτυξης, ωρίμανσης και παρακμής. Εκτός αυτού, τα όρια μεταξύ των διαφόρων κλάδων είναι περισσότερο δυσδιάκριτα και σαφή απ' ότι στο παρελθόν, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν πολύ μεγαλύτερο αριθμό ανταγωνιστών.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι το περιβάλλον που έχει να αντιμετωπίσει κάθε επιχείρηση είναι ολοένα και περισσότερο πολύπλοκο, εφόσον είναι πολύ περισσότερες οι ομάδες ενδιαφερόντων που επηρεάζουν τη

δράση της, έχουν σαν αποτέλεσμα να απαιτείται συνεχής αναπροσαρμογή της επιχείρησης απέναντι στα διαφορετικά είδη περιβάλλοντος.

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό μέσο διασύνδεσης της επιχείρησης με το περιβάλλον της εφόσον προσφέρει την κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή και πολλές φορές προκαλεί αυτή η ίδια αλλαγές στο περιβάλλον της. Μέσω της στρατηγικής, η επιχείρηση μεταβάλλεται επιτυχημένα και ανάλογα με τις εκάστοτε περιβαλλοντικές απαιτήσεις κατά τέτοιο τρόπο ώστε να παραμένει βιώσιμη, να είναι κερδοφόρα και να εκμεταλλεύεται διαρκώς τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα με σημαντικά γι' αυτήν οφέλη.

Με τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής κάθε επιχείρησης είναι ανά πάσα στιγμή σε θέση αναγνωρίζει που βρίσκεται η ίδια σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της στο παρόν, αλλά κυρίως την κατεύθυνση που θα κινηθεί στο μέλλον, ποιες ευκαιρίες θα μπορέσει να εκμεταλλευθεί, ποιες απειλές θα μπορέσει ν' αποφύγει, ποιες δυνάμεις της θα ενισχύσει και ποιες αδυναμίες της θα υπερνικήσει, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 4.5. Με αυτόν τον τρόπο έχει πολλές πιθανότητες ν' αντιμετωπίσει με επιτυχία το ευμετάβλητο περιβάλλον και να πραγματοποιήσει κερδοφόρες με αυτό συναλλαγές.



Αδυναμίες**Απειλές****Διάγραμμα 4.5.** Στρατηγική Επιχείρησης

Το πρόβλημα της διαμόρφωσης μιας στρατηγικής μπορεί να ποικίλλει κατά περίπτωση υπάρχουν όμως κάποια κοινά στοιχεία ή βήματα⁶⁴ τα οποία είναι εφαρμόσιμα σε πλείστες επιπτώσεις. Με απλούστερους όρους, αυτά είναι δυνατόν να μειωθούν στη βασική σειρά των παρακάτω επτά σταδίων:

1. Θέση προσωρινών σκοπών
2. Εκτίμηση του πιθανού μελλοντικού περιβάλλοντος
3. Εκτίμηση της κατάστασης της επιχείρησης
4. Διαμόρφωση εναλλακτικών στρατηγικών
5. Αποτίμηση των εναλλακτικών αυτών
6. Επιλογή της πλέον κατάλληλης στρατηγικής (μέσα και από τους αναθεωρημένους σκοπούς)
7. Κατάρτιση των σχεδίων που απαιτούνται για την εφαρμογή.

4.6. Στρατηγικό Μάνατζμεντ: όπλο της επιχείρησης στις συνεχείς αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αναφέρεται στην πιο δύσκολη και σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζει οποιοσδήποτε οργανισμός, δημόσιος ή ιδιωτικός, στο πώς μέσα απ' τον ανταγωνισμό για επιβίωση και επικράτηση στο παρόν, θα τεθούν τα θεμέλια για την επιτυχημένη πορεία στο μέλλον. Το να είναι μια επιχείρηση επιτυχημένη στο παρόν, δεν είναι αρκετό, γιατί απαιτούνται ουσιαστικές προϋποθέσεις για να είναι επιτυχημένη και στο μέλλον. Η πρόκληση αυτή είναι δύσκολη, για την αντιμετώπιση του παρόντος και η πορεία προς το μέλλον περιλαμβάνει επιλογές, που φέρνουν τα διοικητική στελέχη μιας επιχείρησης αντιμέτωπα με πολύπλοκες συναλλαγές, με πολλούς και διαφορετικούς μεταξύ

⁶⁴ Βλ. J.G. Smith (1987), *Εισαγωγή στην Στρατηγική Επιχειρήσεων*, Β έκδοση, Εκδ. Comrapress, σελ. 25.

τους συμφεροντούχους, και που αφορούν το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων.

Η υφιστάμενη διαμάχη μεταξύ των απαιτήσεων παρόντος και μέλλοντος βρίσκεται στο κέντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Αυτό συμβαίνει γιατί το περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να διαφέρει σημαντικά σε σχέση με το παρελθόν και πολύ περισσότερο με το μέλλον. Αναπτύσσονται διαρκώς νέα προϊόντα, εισέρχονται νέοι ανταγωνιστές, αυξάνονται τα υποκατάστατα προϊόντα, μεταβάλλονται οι προτιμήσεις των καταναλωτών και οι εξελίξεις στην τεχνολογία είναι τόσο ραγδαίες, ώστε να μεταβάλλουν όχι μόνο τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, αλλά και ολόκληρες διαδικασίες παραγωγής.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες προκαλούν συνεχείς μεταβολές στο περιβάλλον και η επιχείρηση βρίσκεται αντιμέτωπη με μια διαρκή διαδικασία αλλαγής και προσαρμογής. Σ' αυτή τη διαδικασία η επιχείρηση διαθέτει δυο πολύ σημαντικά όπλα, το στρατηγικό μάνατζμεντ (strategic management) και τη διαχείριση γνώσης (knowledge management), με τη βοήθεια των οποίων είναι σε θέση να εκμεταλλεύεται αποτελεσματικά το παρόν και να σχεδιάζει τη μελλοντική πορεία, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να συνδυάζει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος με τις αλλαγές στο εσωτερικό της περιβάλλον.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αφορά ένα σύνολο αποφάσεων και ενεργειών που έχουν σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής, προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι σκοποί. Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο οι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση στρατηγικής καθορίζουν τους στόχους και λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις. Οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν ολόκληρο το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, το σύνολο των πόρων που αυτή διαθέτει, καθώς και την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των δύο.

Το επίκεντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η διαχείριση της αλλαγής. Αλλαγή στο περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) και αλλαγή στον τρόπο διασύνδεσης αυτών των δύο, με τη βοήθεια κάποιων στρατηγικών. Η λύση έρχεται με μια νέα γενιά διοικητικών μεθόδων και λογισμικών πακέτων, που μετατρέπουν τον

εργασιακό χώρο, σε χώρο γνώσης. Η νέα αυτή προσέγγιση επιστρέφει στα βασικά του επιχειρείν, συνδυάζοντας την παραδοσιακή με την ψηφιακή εποχή και το σύγχρονο μάνατζμεντ, αναγνωρίζοντας την πληροφορία και τη γνώση ως τα βασικά συστατικά της επιτυχίας.

Σε κάθε περίπτωση, πάντως, μπορεί να σημειωθεί ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ βασίζεται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και οδηγείται από σκοπούς και μέσα, που έχουν οριστεί με σαφήνεια, για την επίτευξη των σκοπών. Ταυτόχρονα, αναγνωρίζει νέες ευκαιρίες για αλλαγή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, εάν κάτι τέτοιο θεωρείται συμφέρον για την επιχείρηση.⁶⁵

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετά υποδείγματα που εκφράζουν απόψεις των συγγραφέων για το τι θεωρείται στρατηγικό μάνατζμεντ. Οι περισσότεροι από αυτούς συγκλίνουν στο ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ χωρίζεται σε τρία κυρίως στάδια:

- α) στη διαμόρφωση της στρατηγικής
- β) στην υλοποίηση της στρατηγικής και
- γ) στην αξιολόγηση και έλεγχο.

Οι Johnson και Scholes⁶⁶ (2002) στο βιβλίο τους «Exploring Corporate Strategy» το οποίο θεωρείται ένα από τα καλύτερα ευρωπαϊκά βιβλία σε θέματα στρατηγικής, αναφέρουν ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ σχετίζεται με την απόφαση για το ποια στρατηγική θα ακολουθηθεί και σχεδιασμός για το πώς η στρατηγική θα υλοποιηθεί. Δηλαδή, η στρατηγική διοίκηση δεν αφορά μόνο τη λήψη αποφάσεων για σημαντικά θέματα που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση, αλλά και τη βεβαίωση ότι η προτεινόμενη στρατηγική υλοποιεί αποτελεσματικά.

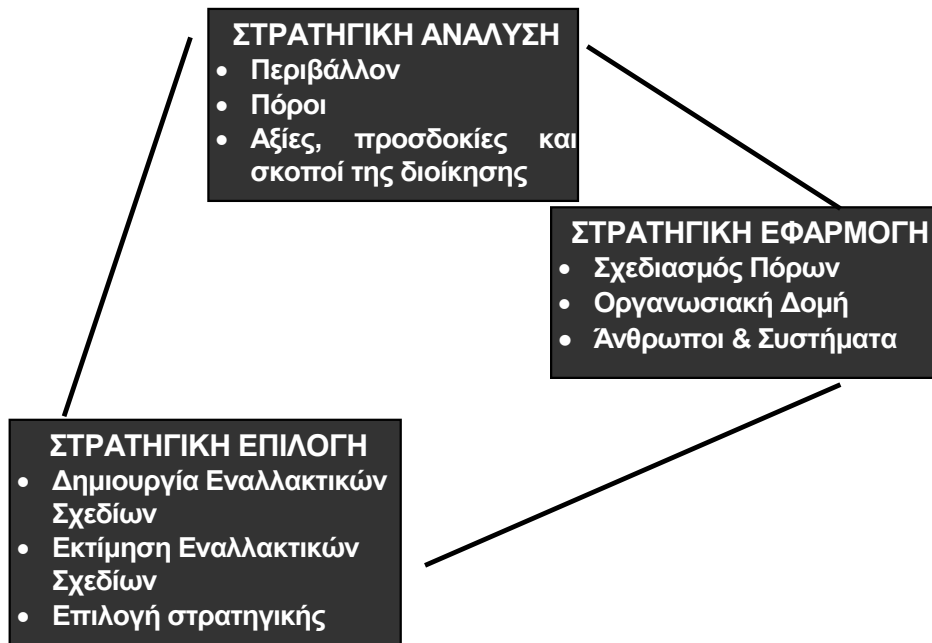
Σύμφωνα με τους εν λόγω συγγραφείς, το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει τρεις επιμέρους διαδικασίες:

- *Στρατηγική Ανάλυση*, κατά την οποία οι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση της στρατηγικής προσπαθούν να κατανοήσουν τη στρατηγική θέση της επιχείρησης

⁶⁵ Ν. Γεωργόπουλος (2002), ό.π., σελ. 63-66.

⁶⁶ G. Johnson & K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 6th edition, 2002.

- *Στρατηγική Επιλογή*, κατά την οποία σχεδιάζονται οι πιθανές στρατηγικές κινήσεις, εκτιμώνται και επιλέγονται οι πλέον αρμόζουσες στρατηγικές αποφάσεις
- *Στρατηγική Εφαρμογή ή Υλοποίηση*, κατά την οποία η επιλεγείσα στρατηγική εφαρμόζεται στην πράξη.



Διάγραμμα 4.6. Υπόδειγμα Στοιχείων της Στρατηγικής Διοίκησης σύμφωνα με τους Johnson & Scholes (2002)

Τα τρία αυτά επιμέρους στοιχεία, όπως εμφανίζονται στο διάγραμμα 4.6., αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και δεν ακολουθούν αναγκαστικά χρονικά το ένα το άλλο, όπως θα περίμενε κανείς. Είναι πιθανόν, ένας τρόπος εκτίμησης και αξιολόγησης μιας στρατηγικής να αποτελεί η εφαρμογή της, έτσι ώστε η επιλογή στρατηγικής και η στρατηγική υλοποίηση να υπερκαλύπτονται. Επίσης, είναι πιθανόν η στρατηγική ανάλυση να είναι μια συνεχής διαδικασία με αποτέλεσμα να υπερκαλύπτεται με την εφαρμογή της στρατηγικής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

“Μια ακριβής μέτρηση αξίζει περισσότερο από χίλιες γνώμες ειδικών.”

-Admiral Grace Hopper

5.1. Η ιστορική εξέλιξη της μέτρησης επίδοσης

Οι διαδικασίες και οι τεχνικές της διοικητικής λογιστικής είχαν για μεγάλο χρονικό διάστημα κυριαρχήσει στο πεδίο της μέτρησης επίδοσης (performance measurement). Οι περισσότερες απ' αυτές τις τεχνικές αναπτύχθηκαν στις αρχές του 20ου αιώνα και έχουν σε μεγάλο βαθμό παραμένουν αμετάβλητες παρά τις

δραματικές αλλαγές στη φύση των επιχειρήσεων και της πρακτικής του μάνατζμεντ.

Πέρα από την κυριαρχία των αρχών της διοικητικής λογιστικής, ο χώρος της μέτρησης επίδοσης κυριαρχήθηκε επίσης από την έννοια των συστημάτων διοικητικού ελέγχου. Αυτά τα συστήματα, όπως προτάθηκαν από τον Anthony⁶⁷ εμφανίζονται, ωστόσο, να είναι ιδιαίτερος αναχρονιστικά λόγω της εστίασής τους στον έλεγχο, που αντιτίθεται στη βελτίωση που αποτελεί ένα στόχο για του περισσότερους επιχειρήσεις, ειδικότερα για εκείνες που έχουν υλοποιήσει ΔΟΠ.

5.2. Η μέτρηση της επίδοσης

Εχει πολλάκις λεχθεί ότι αυτό που δε μπορεί να διοικηθεί δεν μπορεί να μετρηθεί. Ανεξάρτητα από το αν είναι εξ ολοκλήρου πραγματικότητα ή όχι - ζήτημα που δεν είναι εξάλλου επί του παρόντος - υπάρχουν εντούτοις αρκετά επιχειρήματα για διενέργεια μετρήσεων εντός αυτού του πλαισίου. Η μέτρηση της επίδοσης είναι κάτι το οποίο όλοι οι οργανισμοί κάνουν. Είτε αυτό γίνεται συστηματικά και διεξοδικά, είτε σε μια ad hoc βάση και επιφανειακά, το σημαντικό είναι σε κάθε περίπτωση ότι γίνεται. Εξωτερικοί σύμβουλοι και οργανισμοί επίσης μετρούν την επίδοση: μέτοχοι, επενδυτικοί οίκοι, τράπεζες κλπ. Η μέτρηση επίδοσης αποτελεί μια σημαντική βοήθεια στη διενέργεια κρίσεων και στη λήψη αποφάσεων.

Γιατί όμως οι οργανισμοί μετρούν την επίδοση; Τα είδη των αιτιών (που διαφοροποιούνται από οργανισμό σε οργανισμό) είναι σε γενικές γραμμές τα κάτωθι:

- για να καθορισθεί η επιτυχία,
- για να προσδιορισθεί εάν ανταποκρίνονται στις πατήσεις των πελατών: αν δεν μετρηθούν, πως θα γνωρίζουν οι οργανισμοί ότι παρέχουν τις υπηρεσίες / προϊόντα που απαιτούν οι πελάτες τους,

⁶⁷ D. Sinclair & M. Zairi (1995), "Effective process management through performance measurement: part I- applications of total quality-based performance measurement", *Business Process Re-engineering & Management Journal*, Vol. 01, No. 1, pp. 75-88.

- για να τους βοηθήσουν να κατανοήσουν τις διαδικασίες τους. να επιβεβαιώσουν αυτά που γνωρίζουν ή ν' αποκαλύψουν τι ακριβώς δεν γνωρίζουν,
- για ν' ανακαλύψουν ποια προβλήματα υπάρχουν και πού οι βελτιώσεις είναι αναγκαίες,
- για να διασφαλίσουν ότι οι αποφάσεις βασίζονται σε γεγονότα και όχι σε υποθέσεις, συναισθήματα, προσωπικές απόψεις ή ένστικτο,
- για να δείξουν εάν και κατά πόσο οι σχεδιαζόμενες βελτιώσεις, πράγματι έγιναν.

Εξάλλου, δε θα πρέπει να λησμονηθούν και τα εκ φύσεως κύρια οφέλη της μέτρησης, η οποία αναμφισβήτητα διαδραματίζει ένα σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας. Πιο συγκεκριμένα, η μέτρηση βοηθάει:

- στη διασφάλιση ότι οι απαιτήσεις των πελατών έχουν ικανοποιηθεί (και εάν όχι, γιατί),
- στη διευκόλυνση της θέσης επιτεύξιμων επιχειρησιακών στόχων και στην παρακολούθηση της συμμόρφωσης και δέσμευσης σε αυτούς,
- στην παροχή των προτύπων για συγκρίσεις μεταξύ επιχειρήσεων,
- στην παροχή διαφάνειας και ενός πίνακα επίτευξης στόχων για τους εργαζόμενους ώστε να παρακολουθούν την προσωπική τους απόδοση,
- στον εντοπισμό προβλημάτων ποιότητας και εκείνων που απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή,
- στο να δοθεί μια ένδειξη του κόστους χαμηλής ποιότητας,
- στη δικαιολόγηση της χρήσης των πόρων,
- στην παροχή ανατροφοδότησης για την εξακολούθηση της προσπάθειας βελτίωσης.

Η επιστήμη της μέτρησης θα πρέπει να κατανοηθεί. Είναι το πρώτο στάδιο ενός κύκλου συνεχούς βελτίωσης απόδοσης. Η μέτρηση θα πρέπει ν' ακολουθηθεί από αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, σύγκριση, σχεδιασμό για βελτίωση και έπειτα υλοποίηση της στρατηγικής. Σε κάθε περίπτωση πάντως η μέτρηση είναι το θεμέλιο μιας καλής διοικητικής πρακτικής. Θα πρέπει ωστόσο να ειδωθεί μόνο ως θερμόμετρο και όχι ως μια πανάκεια σε όλες τις επιχειρησιακές ασθένειες⁶⁸.

Συνεπώς, ένας υποκρυπτόμενος λόγος ύπαρξης της επιχείρησης με απώτερο στόχο τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα στο αδυσώπητο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον της εποχής μας θα πρέπει να είναι η επίτευξη της καλής απόδοσης⁶⁹. Τέλος, θα πρέπει να υπογραμμισθεί ότι είναι τα αποτελέσματα της μέτρησης πάνω στα οποία θα πρέπει να γίνει η κατάλληλη επεξεργασία και συναγωγή συμπερασμάτων, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν η δραστηριότητα της μέτρησης πρόκειται πράγματι να συμβάλλει εν γένει στην επιτυχία της επιχείρησης με πραγματικούς όρους

5.3. Θεμελιώδη στοιχεία στη μέτρηση της επίδοσης

Ως θεμελιώδη στοιχεία στη μέτρηση επίδοσης που διενεργείται μέσα στα πλαίσια ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης θα μπορούσαν να θεωρηθούν τα κάτωθι:⁷⁰

- Τα μέτρα επίδοσης θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένα με την στρατηγική του οργανισμού.

Το εναρκτήριο σημείο είναι να καθοριστεί το τι είναι αυτό που θέλουμε να μετρήσουμε. Ενώ αυτό ακούγεται πολύ απλό, είναι συχνά ένα από τα πιο δύσκολα καθήκοντα. Δεν αρκεί να δημιουργηθεί μια ευρεία σειρά μέτρων που ανακύπτουν όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού. Αυτό μπορεί να είναι πολύ δαπανηρό από άποψη πόρων και μπορεί ακόμα να μας αποσπάσει από τον κεντρικό στόχο. Θα πρέπει κατά συνέπεια να υπάρχει μια έμφαση σε εκείνα τα πράγματα που είναι πραγματικά σημαντικά. Τα μέτρα που θα υιοθετηθούν πρέπει να επιλεκτικά. Αυτό εξαρτάται από το όραμα, την αποστολή και τη στρατηγική του οργανισμού (ζητήματα με τα οποία θα ασχοληθούμε επισταμένως στο αντίστοιχο κεφάλαιο της έρευνας). Αυτό ενέχει ότι το καθεστώς μέτρησης θα πρέπει να αναθεωρείται τακτικά, σε αρμονία με την κανονική διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, για να διασφαλίσει ότι η ευθυγράμμιση είναι συνεχής.

- Τα μέτρα σε επίπεδο υπομονάδας θα πρέπει να συναρθρώσουν σε μέτρα που καλύπτουν όλο το εύρος του οργανισμού.

⁶⁸ Βλ. C. Ashton, *Strategic Performance Measurement*, Business Intelligence, London, 1997.

⁶⁹ Βλ. B. S. Chakaravarthy, "Measuring strategic performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 110-18.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης είναι ένα ενοποιητικό καθεστώς. Το καθεστώς μέτρησης σε επίπεδο υπομονάδας θα πρέπει να είναι συνεπές με το καθεστώς σε οργανωσιακό επίπεδο, και θα πρέπει να εφοδιάσει με ακατέργαστα δεδομένα για το επίπεδο συνάρθρωσης. Αυτό διασφαλίζει ότι τα χαμηλότερα επίπεδα δεν είναι επιζήμια, αλλά ενισχύουν την επίδοση της υπομονάδας προς όφελος του οργανισμού.

Παρόμοια, κανένα μέρος του οργανισμού δεν θα πρέπει να μείνει εκτός του καθεστώτος μέτρησης. Εάν το καθεστώς ευθυγραμμιστεί με την αποστολή και τη στρατηγική, στέλνει μια ένδειξη ότι τα αποκλειόμενα μέρη του οργανισμού δεν είναι κεντρικής σημασίας στην επίτευξη της αποστολής. Εάν συμβαίνει κάτι τέτοιο, τότε γιατί υπάρχουν; Η ενοποίηση επίσης επιμένει ότι τα μέτρα επίδοσης ενοποιούνται με άλλα σημαντικά μέτρα, π.χ. ποιότητας. Εάν δε συμβαίνει κάτι τέτοιο, μπορεί να σημαίνει ότι η ποιότητα και τα μέτρα εκκρών είναι αμοιβαία καταστρεπτικά.

- Θα πρέπει να υπάρχει δέσμευση και αφοσίωση στο καθεστώς της μέτρησης.

Πρώτον, είναι ουσιώδες τα ανώτατα στελέχη του οργανισμού να υποστηρίξουν πλήρως το καθεστώς μέτρησης: θα το κάνουν αυτό εάν διευκολύνει την εργασία τους, προσφέροντας πληροφόρηση που είναι πραγματικά χρήσιμη. Οι πληροφορίες που προκύπτουν από τη μέτρηση θα πρέπει να είναι χρήσιμη στον καθορισμό της πολιτικής και στη λήψη αποφάσεων. Εάν το καθεστώς μέτρησης πραγματικά ευθυγραμμίζεται με την αποστολή και τη στρατηγική, αυτό θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να διασφαλίζεται.

Δεύτερον, οι εργαζόμενοι σε κατώτερα επίπεδα θα πρέπει να κατανοούν και να είναι αφοσιωμένοι στα μέτρα. Εξάλλου, μια από τις επιδιώξεις της μέτρησης μπορεί να είναι η βελτίωση της απόδοσης σε αυτά τα επίπεδα του οργανισμού. Εάν συμβαίνει κάτι τέτοιο, οι εργαζόμενοι σε αυτά τα επίπεδα θα πρέπει να ξέρουν τι αναμένεται από αυτούς, και γιατί. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, τα στελέχη οφείλουν να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά τους στόχους και τη φύση του καθεστώτος μέτρησης.

⁷⁰ Για μια ανάλυση αυτών βλ. Ch. Parker, "Performance measurement" (2000), *Work Study*, Vol. 49, No. 2, pp.

- Η μέτρηση θα πρέπει να έχει μια επίδραση στην επίδοση.

Πρέπει να υπάρχει μια ολοκληρωμένη ανάλυση και ανατροφοδότηση που να διασφαλίζει ότι η μέτρηση επίδοσης αναλύεται, και μεταφράζεται σε δράση και συμπεριφορά που αλλάζει τη φύση της δραστηριότητας και της επίδοσης. Η μέτρηση θα πρέπει να βελτιώνει την επίδοση. Ορισμένες φορές, η διασύνδεση ανάμεσα στη μέτρηση και την αλλαγής συμπεριφοράς είναι εντελώς άμεση. Για παράδειγμα, όταν η μέτρηση χρησιμοποιείται ως η βάση ομαδικής / ατομικής αξιολόγησης και αξιολόγησης σχεδίων χρηματικών ανταμοιβών.

- Τα μέτρα θα πρέπει να είναι αξιόπιστα.

Το όφελος της μέτρησης συχνά εξαρτάται από την αξιοπιστία και τη σύγκριση των μέτρων κατά τη διάρκεια του χρόνου. Είναι κατά συνέπεια σημαντικό να προσδιορισθούν τα μέτρα που μπορούν να κάνουν αξιόπιστες και συνεπείς μετρήσεις κατά τη διάρκεια της επιθυμητής χρονικής περιόδου.

5.4. Η οικοδόμηση ενός καθεστώτος μέτρησης

Τυπικά, υπάρχουν τέσσερις τύποι μέτρων και οποιοδήποτε καθεστώς μέτρησης επίδοσης θα περιλαμβάνει σχεδόν απαραίτητα ένα μείγμα τουλάχιστον τριών από αυτά:

- 1) *Μέτρα εκροών*: Τα μέτρα εκροών μετρούν το αποτέλεσμα, την επίπτωση κάποιας ενέργειας. Ως αποτέλεσμα, τείνουν να καθυστερούν τα γεγονότα που οδηγούν στην εκροή.
- 2) *Μέτρα δράσης («οδηγοί επίδοσης» - performance drivers)*: είναι σχεδιασμένα να μετρούν δραστηριότητες που οδηγούν σε επιθυμητές εκροές.
- 3) *Μέτρα εισροών*: μετρούν τις εισροές σε μια διαδικασία, π.χ. οι πόροι που αναλώθηκαν από μια δραστηριότητα. Είναι χρήσιμα στις διαδικασίες ελέγχου αλλά το κύριο τους όφελος στη μέτρηση απόδοσης είναι όταν συγκρίνονται με τις εκροές για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας ή / και της αποδοτικότητας. Βεβαίως, ένα καθεστώς μέτρησης βασιζόμενο αποκλειστικά σε μέτρα εισροών είναι απίθανο να είναι στρατηγικού οφέλους.

4) *Μέτρα διάγνωσης*: διεισδύουν στο γιατί μια εκροή ή μέτρο δράσης είναι στο σημερινό επίπεδο. Τυπικά, μετρούν συστατικά μέρη της εκροής ή του μέτρο δράσης, και ένα μέτρο διάγνωσης για ένα τμήμα μιας διαδικασίας μπορεί να είναι, μέτρο εκροής για ένα επιμέρους συστατικό τμήμα αυτής της διαδικασίας.

Σε όλες τις περιπτώσεις, λόγω της ανάγκης να καταστεί σαφές αυτό που φαίνεται από ένα μέτρο και να τεκμηριωθούν για ελεγκτικούς σκοπούς οι υπολογισμοί επί των οποίων βασίζεται η καταγεγραμμένη επίδοση, το καθεστώς μέτρησης θα πρέπει απαραίτητα να περιλαμβάνει έναν εύκολα κατανοητό, λεπτομερειακό ορισμό του κάθε μέτρου.

5.5. Επιπτώσεις των μετρήσεων επίδοσης στην οργανωσιακή συμπεριφορά και στην εταιρική κουλτούρα

Ως γνωστόν, η επίδοση θα πρέπει να συμβάλλει στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και αντικειμενικών σκοπών με έναν, παραγωγικό και συνεπή με την όλη εταιρική στρατηγική, τρόπο, αν και απ' ότι έχει αποδειχθεί από την μέχρι τώρα επιχειρηματική πρακτική αυτός ο υποκρυπτόμενος στόχος συχνά παραβλέπεται με δυσάρεστες συνέπειες για τον εκάστοτε οργανισμό. Αυτό γίνεται κυρίως διότι τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης απόδοσης παραβλέπουν τις τρεις σημαντικές ερωτήσεις του πότε, πού και πώς:

- **Πότε;** Εάν η μέτρηση γίνεται πολύ συχνά τότε υπερκαταναλώνει πόρους και καταλήγει αντιπαραγωγική και επιζήμια, και κατά συνέπεια ο συγκεκριμένος χρόνος (το timing) είναι πρωταρχικής σημασίας στοιχείο.
- **Πού;** Αυτό θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει τις οπτικές γωνίες της κοινωνίας και των συμφεροντούχων δημιουργώντας την ανάγκη για χρησιμοποίηση μιας ποικιλίας μεθόδων μέτρησης, όχι απαραίτητα ταυτόχρονα.
- **Πώς;** Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να χρησιμοποιηθούν μια σειρά μέτρων προσαρμοζόμενων στις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά του εκάστοτε οργανισμού και να εστιασθεί η προσοχή στους κρίσιμης σημασίας και πλέον απομονωμένους τομείς των διαδικασιών του.

Η μέτρηση και η διοίκηση της επίδοσης θα πρέπει να εναρμονίζονται πλήρως όχι μόνο με τους οικονομικούς αλλά και τους ηθικής φύσεως στόχους του οργανισμού. Συμμεριζόμενοι αυτήν την άποψη ορισμένοι⁷¹ αναγνώρισαν 2 κατηγορίες θεμάτων για ανάλυση. Πρώτον, είναι τα προκύπτοντα αποτελέσματα (π.χ. η αποτελεσματικότητα) μιας επιλεγείσας στρατηγικής όπως η κατάκτηση της στοχευόμενης αγοράς, η χρηματοοικονομική απόδοση, και το πραγματικό κόστος της επιχειρηματικής μονάδας. Δεύτερον, υπάρχουν οι παράμετροι της ανταγωνιστικής επιτυχίας, της ευελιξίας, της ποιότητας σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, της παραγωγικότητας, της καινοτομίας και της κοινωνικής συμβολής.

Οι μετρήσεις είναι πάντως σε κάθε περίπτωση ένα μέσο επιρροής της συμπεριφοράς στους οργανισμούς. Ένα άλλο τέτοιο μέσο είναι η κουλτούρα και οι νόρμες (δηλαδή οι συμβατικοί κανόνες, οι αρχές), που αποτελούν μέρος της κουλτούρας. Η αλληλεπίδραση των μηχανισμών τυπικού και άτυπου έλεγχου έχει καταστεί ένας σημαντικός χώρος ενδιαφέροντος στη βιβλιογραφία του διοικητικού ελέγχου⁷².

Οι Euske, Lebas και McNair⁷³ έχουν αναγνωρίσει τέσσερις παράγοντες που διαμορφώνουν τη διοικητική συμπεριφορά στους οργανισμούς:

1. Η εταιρική κουλτούρα.
2. Η τυπική δομή, τα συστήματα, τα σχέδια και οι πολιτικές.
3. Η ηγεσία - οι προσπάθειες για άρθρωση και υλοποίηση ενός επιχειρησιακού οράματος και στρατηγικής.
4. Το ανταγωνιστικό και ρυθμιστικό περιβάλλον.

5.6. Η επανάσταση στη μέτρηση επίδοσης

Η μέτρηση γενικότερα διαδραματίζει ένα ζωτικό ρόλο στους οργανισμούς, υποδεικνύοντας στους συμμετέχοντες πότε η προσπάθεια είναι η επιθυμητή και

⁷¹ Βλ. L. Fitzgerald, R. Johnston, S. Brignall, R. Silvestro and C. Voss, *Performance Measurement in Service Businesses*, The Chartered Institute of Management Accountants, London, 1991.

⁷² Ο Mintzberg υποστηρίζει ότι άτυπες και τυπικές δομές συγκλίνουν και συχνά γίνονται πλέον αδιάκριτες. Οι μετρήσεις, είναι στην πραγματικότητα ένα στοιχείο του συστήματος νορμών, δύναμης σχέσεων και είδους συμπεριφοράς που καταλήγει σε οργανωσιακή δράση.

⁷³ Βλ. K. J. Euske, M. J. Lebas and C. J. McNair, "Performance management in an international setting", *Management Accounting Research*, Vol.4, 1993, p. 277.

πότε όχι. Με απλά λόγια, ένας οργανισμός λαμβάνει αυτό που μετρά και ανταμείβει ανάλογα. Αυτά τα στοιχεία της συμπεριφορά που επισημαίνονται από το σύστημα μέτρησης φαίνεται ν' αποκτούν μια ευρύτερη σημασία δημιουργώντας μια νέα πραγματικότητα για τον οργανισμό και διαμορφώνοντας τη συμπεριφορά των ατόμων που βρίσκονται στις διάφορες βαθμίδες του.

Ορισμένοι παράγοντες συνδυάζονται για να αθροίσουν το αποτέλεσμα των μετρήσεων και της οργανωσιακής συμπεριφοράς ⁷⁴:

1. Το οργανωσιακό πλαίσιο εντός του οποίου διενεργούνται οι μετρήσεις
2. Η χρήση των διαφόρων μετρήσεων στη διαδικασία αξιολόγησης
3. Ο βαθμός συμφωνίας ανάμεσα στις μετρήσεις και στους οργανωσιακούς στόχους.

Οντας αντιμέτωποι με τις ραγδαίες αλλαγές στους οργανωσιακούς στόχους, τις διαδικασίες και τις φιλοσοφίες διοίκησης που επήλθαν ως αποτέλεσμα των νέων κινήσεων που ανέκυψαν όπως η ΔΟΠ, το Activity Based Costing (ABC) καθώς και σχετικών τεχνολογικών επιτευγμάτων στο χώρο της διαχείρισης των πληροφοριών, τα διευθυντικά στελέχη των σύγχρονων εταιρειών και άλλων οργανισμών έχουν κατανοήσει πλέον ότι τα παραδοσιακές φιλοσοφίες μέτρησης ή μοντέλα μέτρησης (χρήση μόνο χρηματοοικονομικών μέτρων απόδοσης) αναφορικά με τη σχέση ανάμεσα στις μετρήσεις απόδοσης και τη συμπεριφορά μπορεί να είναι πια ανεδαφικές στους σημερινούς οργανισμούς οι οποίοι προκειμένου να επιβιώσουν θα πρέπει ν' ανταγωνιστούν σκληρά στο σύγχρονο ταχύτατα μεταβαλλόμενο και παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Πιο συγκεκριμένα, η μέτρηση επίδοσης είναι ένα ζήτημα για το οποίο γίνονται συχνά συζητήσεις επί συζητήσεων αλλά εντούτοις σπάνια ορίζεται με ακρίβεια και σαφήνεια. Ετυμολογικά, είναι η διαδικασία ποσοτικοποίησης της παρελθούσας δράσης, έχοντας ως δεδομένο ότι η μέτρηση είναι η διαδικασία της ποσοτικοποίησης και η παρελθούσα δράση επηρεάζει την τωρινή.

⁷⁴ ό. π., προηγούμεν. υποσημ., pp. 275-6.

Ως γνωστόν, οι οργανισμοί επιτυγχάνουν τους στόχους τους ικανοποιώντας τους πελάτες τους με μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα απ' ό,τι οι ανταγωνιστές τους. Οι όροι αποδοτικότητα (efficiency) και αποτελεσματικότητα (effectiveness) χρησιμοποιούνται εδώ με ιδιαίτερη προσοχή μέσα στο συγκεκριμένο πλαίσιο λόγου. Ετσι, μπορεί να σημειωθεί ότι η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι απαιτήσεις των πελατών ικανοποιούνται, και η αποδοτικότητα είναι ένα μέτρο του πόσο οικονομικά χρησιμοποιούνται οι πόροι του οργανισμού όταν παρέχει ένα δεδομένο επίπεδο ικανοποίησης πελατών.

Αυτή είναι μια παρά πολύ σημαντική διάκριση επειδή όχι μόνο προσδιορίζει τις δύο θεμελιώδεις διαστάσεις της επίδοσης, αλλά δίνει έμφαση και στο γεγονός ότι μπορούν να υπάρξουν τόσο εσωτερικοί όσο και εξωτερικοί λόγοι για την επιλογή συγκεκριμένης πορείας δράσης. Ετσι, π.χ. ας πάρουμε την περίπτωση μιας ποιοτικά σχετιζόμενης διάστασης της επίδοσης: την αξιοπιστία του προϊόντος. Με όρους αποτελεσματικότητας, η επίτευξη ενός υψηλότερου επιπέδου αξιοπιστίας του προϊόντος μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών. Με όρους αποδοτικότητας, μπορεί να μειώσει τα κόστη για την επιχείρηση μέσω μειωμένου αριθμού επιστροφών, διορθώσεων και αιτημάτων αποζημίωσης.

Κατά συνέπεια, το επίπεδο επίδοσης που επιτυγχάνει μια επιχείρηση είναι μια λειτουργία της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των ενεργειών που έχει αναλάβει, κι επομένως η μέτρηση επίδοσης μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία ποσοτικοποίησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της παρελθούσας δράσης. Από τη στιγμή που έχει δοθεί αυτός ο ορισμός, μπορεί εύκολα να συναχθεί και ένας δεύτερος, όπου το μέτρο επίδοσης μπορεί να οριστεί ως ένα μέτρο που χρησιμοποιείται για την ποσοτικοποίηση της αποδοτικότητας ή/και της αποτελεσματικότητας της παρελθούσας δράσης.

5.7. Περνώντας από τη μέτρηση επίδοσης στη διοίκηση επίδοσης

Στη συνέχεια παρουσιάζεται εκτενώς ο τρόπος μετάβασης από τη μέτρηση στη διοίκηση επίδοσης προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερα τόσο η αναγκαιότητά της όσο και τα προαπαιτούμενα για τη λειτουργική της αποτελεσματικότητα.

5.7.1. Παράγοντες μετάβασης

Η μέτρηση επίδοσης είναι μια καθιερωμένη έννοια η οποία έτυχε ανανεωμένης σημασίας σε διάφορους οργανισμούς.⁷⁵ Τα συστήματα μέτρησης επίδοσης ιστορικά αναπτύχθηκαν ως ένα μέσο παρακολούθησης και διατήρησης οργανωσιακού ελέγχου, που σε τελική ανάλυση είναι, η διαδικασία διασφάλισης ότι μια επιχείρηση επιδιώκει στρατηγικές που οδηγούν στην επίτευξη συνολικών στόχων και αντικειμενικών σκοπών. Η ανάπτυξη της μέτρησης επίδοσης ακολουθεί το δρόμο που έχει επηρεαστεί από τη γενική ώθηση για βελτίωση ποιότητας και παροχής εξυπηρέτησης, επιπρόσθετα της ικανοποίησης ορισμένων παραμέτρων κόστους. Σε πολλούς, εξάλλου, οργανισμούς η ανώτατη διοίκηση έχει αναγνωρίσει ότι η έλλειψη κατάλληλης μέτρησης της επίδοσης μπορεί να λειτουργήσει ως ένα εμπόδιο στην αλλαγή και στη βελτίωση.⁷⁶

Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι η μέτρηση απόδοσης θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:⁷⁷

- να είναι ευαίσθητη σε αλλαγές στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού
- ν' αναθεωρεί και ν' αναπροσδιορίζει τις προτεραιότητες σχετικά με τους εσωτερικούς στόχους όταν οι αλλαγές στο εξωτερικό και στο εσωτερικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα σημαντικές
- να προσαρμόζει λειτουργικά τις αλλαγές στους εσωτερικούς στόχους και τις προτεραιότητες στα κρίσιμα μέρη του οργανισμού, διασφαλίζοντας την ευθυγράμμιση σε όλες τις χρονικές στιγμές
- να διασφαλίζει ότι διατηρούνται τα επιτευχθέντα οφέλη μέσω των προγραμμάτων βελτίωσης.

⁷⁵ J.B. Camarata & M.R. Camarata, "Towards an integrative model: performance measurement in not for profit organizations", in Neely, A. (Ed.) (2000), *Performance Measurement: Past, present and Future*, Centre of Business Performance, Cranfield School of Management.

⁷⁶ Βλ. U.S. Bititci, T. Turner & C. Begemann (2000), "Dynamics of performance measurement systems", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 20, No. 6, pp. 692-704.

⁷⁷ Βλ. προηγούμεν. υποσημ., U.S. Bititci, T. Turner & C. Begemann (2000), pp. 698-700.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η μέτρηση παρέχει τη βάση για ένα οργανισμό να εκτιμήσει πόσο καλά προχωρά έναντι των προκαθορισμένων στόχων του, βοηθάει στον εντοπισμό περιοχών ισχύος και αδυναμίας, και αποφασίζει για μελλοντικές πρωτοβουλίες, έχοντας πάντα ως στόχο τη βελτίωση της οργανωσιακής επίδοσης.

Η μέτρηση δεν είναι ένας αυτοσκοπός, αλλά ένα εργαλείο για περισσότερο αποτελεσματική διοίκηση. Τ' αποτελέσματα της μέτρησης επίδοσης δείχνουν τι έγινε, όχι το *γιατί* έγινε ή το *τί* μπορούμε να κάνουμε γι' αυτό. Προκειμένου μια επιχείρηση να κάνει αποτελεσματική χρήση των εκροών της μέτρησης απόδοσης θα πρέπει να είναι ικανή να κάνει τη μετάβαση από τη μέτρηση στη διοίκηση (επίδοση). Θα πρέπει επίσης να είναι ικανή να προβλέπει τις απαιτούμενες αλλαγές στη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού και να έχει μια μεθοδολογία ανά χείρας για αποτελεσματική στρατηγική αλλαγή. Αυτή η έννοια στη βιβλιογραφία της μέτρησης επίδοσης είναι γνωστή ως διοίκηση επίδοσης. Πιο αναλυτικά για την έννοια της διοίκησης επίδοσης θ' αναφερθούμε στην επόμενη ενότητα.

Οι επιχειρήσεις που δεν ενοποιούν τη συνεχή μέτρηση επίδοσης και την ανατροφοδότηση στα προγράμματά τους για την ανάπτυξη διοίκησης τείνουν να βιώνουν χαμηλότερες από τις προσδοκώμενες βελτιώσεις απόδοσης και υψηλότερη δυσaréσκεια και αποχωρήσεις. Θα πρέπει επίσης να είναι πιθανό να προβλεφθούν οι αναγκαίες αλλαγές στη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης, και να υπάρχει μια μεθοδολογία στη φαρέτρα της για την άσκηση επίδρασης στρατηγικής αλλαγής. Επιτυχημένη επίτευξη αυτών των δυο καθηκόντων αντιπροσωπεύει το θεμέλιο για μια καλή διοίκηση επίδοσης.

Κατά συνέπεια, η διοίκηση επίδοσης παρέχει στους οργανισμούς την ευκαιρία να επανακαθοριστούν και να βελτιώσουν τις δραστηριότητες ανάπτυξης. Εξάλλου, τα προγράμματα διοίκησης επίδοσης παρέχουν ανατροφοδότηση βασισμένη σε συγκεκριμένα στοιχεία και όχι σε γενικότητες, και στηρίζονται σε συγκεκριμένους στόχους που πηγάζουν από την επιθυμητή εκροή των αποτελεσμάτων της μέτρησης της επίδοσης.

Κατά την εφαρμογή της έννοιας της διοίκησης επίδοσης σε ταχέως μεταβαλλόμενα και ρευστά επιχειρηματικά περιβάλλοντα, όπως αυτό της σημερινής παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, οι οργανισμοί που υιοθετούν ΣΔΕ για να κάνουν αποτελεσματική χρήση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης της επίδοσης, θα πρέπει σε κάθε περίπτωση, να είναι ικανοί να κάνουν την μετάβαση από τη μέτρηση στη διοίκηση.

Μια περισσότερο διαφωτιστική ματιά επί των αδυναμιών της προσέγγισης της μέτρησης επίδοσης και της ανάγκης μετάβασης στη διοίκηση επίδοσης μπορεί να διαφανεί ξεκάθαρα από την παρακάτω διατύπωση του Sink. Πιο συγκεκριμένα, ο Sink⁷⁸ υποστηρίζει ότι *η μέτρηση απόδοσης είναι μια λειτουργία μυστηριώδης, πολύπλοκη, δύσκολη, μάταιη, προκλητική αλλά ταυτόχρονα σημαντική, καταπιεστική και συχνά λανθασμένα ή καταχρηστικά χρησιμοποιούμενη.*

5.7.2. Προαπαιτούμενα αποτελεσματικής μετάβασης από τη μέτρηση στη διοίκηση επίδοσης

Πάντως, σε κάθε περίπτωση, για την αποτελεσματική μετακίνηση από τη μέτρηση στη διοίκηση επίδοσης, δυο βασικά συστατικά πρέπει να τεθούν σε λειτουργία: (1) Η σωστή οργανωσιακή δομή, και (2) η ικανότητα χρήσης των αποτελεσμάτων μέτρησης επίδοσης για να επέλθει πραγματική αλλαγή στην επιχείρηση.

5.7.2.1. Σωστή οργανωσιακή δομή

Προκειμένου μια επιχείρηση να περάσει από τη μέτρηση στη διοίκηση επίδοσης, θα πρέπει να διαθέτει μια οργανωσιακή δομή που διευκολύνει την αποτελεσματική χρήση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης. Πιο συγκεκριμένα, μια επιχείρηση θα πρέπει να είναι ικανή ν' αναπτύξει μια στρατηγική μέτρησης και διοίκησης επίδοσης που περιλαμβάνει τα εξής χαρακτηριστικά:⁷⁹

⁷⁸ D. Sink, (1991), "The role of measurement in achieving world class quality and productivity management", *Industrial Engineering*, Vol. 23, No. 6 .

⁷⁹ Εδώ θα περιοριστούμε σε μια απλή αναφορά των χαρακτηριστικών αυτών χωρίς περαιτέρω ανάλυση ου περιεχομένου τους, διότι κρίνουμε ότι κάτι τέτοιο ξεφεύγει από τα όρια της παρούσας μελέτης. Για περισσότερα στοιχεία σχετικά με αυτά τα χαρακτηριστικά, βλ. Procurement Executives Association (1999), *Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology*, Procurement Executives' Association, pp. 36-37.

- Ανάμιξη της ηγεσίας στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη αποτελεσματικών συστημάτων μέτρησης και διοίκησης επίδοσης
- Αποτελεσματική και ανοιχτή επικοινωνία με τους εργαζόμενους, τους μετόχους / συμφεροντούχους και πελάτες προκειμένου να μοιραστούν εξίσου τ' αποτελέσματα αξιολόγησης και οποιοσδήποτε άλλες νέες πρωτοβουλίες για τη βελτίωση της επίδοσης.
- Ανάλυση ευθύνης για τ' αποτελέσματα που είναι ξεκάθαρα ανατεθειμένα και πλήρως κατανοητά.
- Αποζημίωση, ανταμοιβές και αναγνώριση που συνδέονται με τα μέτρα επίδοσης.
- Στόχοι συνδεδεμένοι με εκτιμήσεις.
- Ένα σύστημα μέτρησης επίδοσης θετικό και όχι εκδικητικό.
- Ανοιχτή παρουσίαση των αποτελεσμάτων και της προόδου έναντι της εστίασης του προγράμματος σε εργαζόμενους, πελάτες και συμφεροντούχους.

5.7.2.2. Χρήση αποτελεσμάτων μέτρησης επίδοσης για επίδραση αλλαγών

Προφανώς, η εποικοδομητική χρήση αποτελεσμάτων αξιολόγησης είναι κρίσιμης σημασίας εάν η επιχείρηση επιθυμεί τη βελτίωση, και ίσως, την επιβίωση. Οι ακόλουθες είναι ορισμένες σημαντικές πτυχές της χρήσης των αποτελεσμάτων μέτρησης επίδοσης που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ανάπτυξη ενός ΣΔΕ.

A. Τα συστήματα μέτρησης επίδοσης πρέπει να παρέχουν πληροφορίες και να μην αποτελούν μια απλή συλλογή δεδομένων.

Τα μέτρα απόδοσης θα πρέπει να περιορίζονται σ' εκείνους που σχετίζονται με στρατηγικούς οργανωσιακούς στόχους, και που παρέχουν έγκαιρη, σχετική και συνεπή πληροφόρηση για χρήση απ' τους λήπτες αποφάσεων -σε όλα τα επίπεδα-για την εκτίμηση της προόδου έναντι της επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων. Αν και κάθε επιχείρηση είναι μοναδική στον τρόπο με τον οποίο τ' αποτελέσματα επίδοσης μπορούν να την ωφελήσουν περισσότερο, ορισμένα θέματα βρίσκουν εφαρμογή:

- Τ' αποτελέσματα αξιολόγησης πρέπει να παρέχουν σημαντικές πληροφορίες

- Χρήση συμπληρωματικών πηγών πληροφόρησης
- Τ' αποτελέσματα αξιολόγησης πρέπει να είναι κατάλληλα αναλυμένα.

B. Τ' αποτελέσματα πρέπει να χρησιμοποιούνται διότι διαφορετικά κανείς δεν θα τα λάβει υπόψη του.

Αυτό φαίνεται τόσο προφανές που δεν θα πρέπει καν ν' αναφέρεται. Εντούτοις, οι αξιολογήσεις συχνά ακολουθούνται από ελάχιστη αποτελεσματική ανάλυση των αποτελεσμάτων ή ειλικρινείς προσπάθειες βελτίωσης επίδοσης. Τα παρακάτω αντιπροσωπεύουν ορισμένους από τους τρόπους που οδηγούν τις επιχειρήσεις στη χρήση πληροφοριών επίδοσης για τη βελτίωση επίδοσης, διαχείριση κίνδυνου και υποστήριξη λήψης αποφάσεων:

- Κενό διοίκησης (gap management)
- Αυτοδιάγνωση (self-diagnosis)
- Ενίσχυση στρατηγικής ανατροφοδότησης και μάθησης
- Benchmarking
- Προσεκτική επίβλεψη και συμμόρφωση

5.8. Εννοιολογικός προσδιορισμός της διοίκησης απόδοσης

Το ταχέως μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον στον κόσμο των επιχειρήσεων οδηγεί στην υιοθέτηση μιας διαφορετικής αντίληψης του επιχειρείν. Παρατηρείται η μεταστροφή από τις τακτικές διοικητικές που βασιζόνταν σε συγκεντρωτικές διοικητικές στρατηγικές στη διοίκηση των επιδόσεων - μετρήσεων.

Η Procurement Executives' Association⁸⁰ ορίζει τη διοίκηση επίδοσης (performance management) ως: *τη χρήση πληροφοριών μέτρησης της απόδοσης για να επέλθει θετική αλλαγή στα συστήματα και τις διαδικασίες οργανωσιακής κουλτούρας, βοηθώντας στην τοποθέτηση συμφωνημένων στόχων απόδοσης, κατανέμοντας τους πόρους με βάση τις εταιρικές προτεραιότητες, πληροφορώντας τα διευθυντικά στελέχη για να επιβιώσουν ή ν' αλλάξουν τις κατευθύνσεις της*

⁸⁰ Βλ. Procurement Executives' Association (1999), *Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology*, Procurement Executives' Association.

υφιστάμενης πολιτικής ή προγράμματος για την επίτευξη αυτών των στόχων, και διαμοιράζοντας τ' αποτελέσματα της επίδοσης στην επιδίωξη των εν λόγω στόχων.

Η διοικητική της επίδοσης είναι μια στρατηγική διοίκησης, που στηρίζεται σε δείκτες μέτρησης των δραστηριοτήτων, οι οποίοι δείκτες παρέχονται συνήθως από ένα συναφές λογισμικό πρόγραμμα. Περιλαμβάνει κυρίως δύο σκέλη.

1. Ενδοσκόπηση - μέτρηση της παρελθούσας επίδοσης των οικονομικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
2. Σχεδιασμός - προσδιορισμός των μελλοντικών αξιών που θα αποφέρουν - αποδώσουν οι εγκεκριμένες δραστηριότητες.

Η διοίκηση της επίδοσης δίνει έμφαση στις μετρήσεις των δραστηριοτήτων των επιμέρους τμημάτων (Λογιστήριο, τμήμα Οικονομικού Προγραμματισμού, τμήμα Μάρκετινγκ, τμήμα Logistics) οι αποφάσεις των οποίων, τίθενται και τροχοδρομούνται από κάτω προς τα πάνω στην ιεραρχική πυραμίδα, συναντώντας τη στρατηγική της ανώτερης διοίκησης. Με τον τρόπο αυτό διαμορφώνεται το επιδιωκόμενο σημείο ισορροπίας προσδοκιών και δυνατοτήτων.

Σε κάθε περίπτωση, οφείλουμε να σημειώσουμε ότι η Διοίκηση Επίδοσης είναι μια ολοκληρωμένη διαδικασία που περιλαμβάνει στοχοθέτηση, αξιολόγηση και λήψη αποφάσεων βελτίωσης της επίδοσης. Στο σημείο αυτό κρίνεται αναγκαίο να τονισθεί ότι η επίδοση είναι μια πολυδιάστατη έννοια, η οποία ενσωματώνει κριτήρια τόσο χρηματοοικονομικά όσο και μη. Επιπλέον, η διοίκηση της επίδοσης θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να εφαρμόζεται ενιαία σε όλο το μήκος και πλάτος της επιχείρησης και να είναι απολύτως ευθυγραμμισμένη με την εκάστοτε στρατηγική της επιχείρησης. Το ζητούμενο, πάντως, σε τελική ανάλυση είναι η θεσμοθέτηση της διοίκησης μέσω στόχων σε εταιρικό επίπεδο, στο επίπεδο της οργανωτικής μονάδας και στη θέση εργασίας / ατόμου.

5.9. Περιεχόμενο και αντικείμενο της διοίκησης επίδοσης

Από τις αρχές της δεκαετίας του '90 ξεκίνησε από τον ακαδημαϊκό τομέα των ΗΠΑ, μια προσπάθεια, η διοίκηση να ασκείται έχοντας στη διάθεσή της, όσο το δυνατόν

ακριβέστερα στοιχεία που να προέρχονται από μετρήσεις των δραστηριοτήτων. Αρχισε η εγκατάλειψη των θεωριών συγκεντρωτικής διοικητικής μέριμνας, που μεσουρανούσαν τη δεκαετία του '80 και του '90, διότι δεν κάλυπταν βασικές συνισταμένες της ολικής επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ακόμη, όπως τονίζουν οι R. Kaplan και D. Norton,⁸¹ το πρόβλημα εντοπίστηκε όχι στη σύλληψη των στρατηγικών διοίκησης, αλλά στην κακή εκτέλεσή τους που οφειλόταν στις λανθασμένες και ανεπαρκείς πληροφορίες.

Η ανεπάρκεια των παραδοσιακών χρηματοοικονομικών δεικτών, η ύπαρξη έμμεσων κοστών, η αναποτελεσματικότητα στην κάλυψη αναγκών των πελατών και η άγνοια του κόστους δραστηριοτήτων που δυσχέραναν την εσωτερική οικονομική λειτουργία των επιχειρήσεων, οδήγησαν στη αναθεώρηση της διοίκησης.

Στη διοίκηση της επίδοσης μπορούν να συμπεριληφθούν το Process Mapping το Activity Based Costing, το Balanced Scorecard (το κατεξοχήν Σύστημα Διοίκησης Επίδοσης), κ.ά. σύγχρονα εργαλεία διοίκησης. Πρέπει να επισημανθεί ότι τα παραπάνω εργαλεία διοίκησης, αν και μπορούν να εφαρμοστούν αυτόνομα το καθένα, η αποδοτικότητά τους αυξάνεται από τη στιγμή που θα χρησιμοποιηθούν ως μια ομάδα εργαλείων διοίκησης, διότι είναι συσχετιζόμενα μεταξύ τους.

Εχει γίνει μέχρι τώρα σαφές ότι η ανάλυση και εμβάθυνση στις οικονομικές δραστηριότητες έδωσε εκπληκτικά αποτελέσματα που διέφευγαν της διοικητικής μέριμνας και ωστόσο συντελούσαν στη δημιουργία υψηλού κόστους. Από έναν αριθμό προϊόντων που παρήγαγε μια επιχείρηση και από τα οποία είχε έσοδα, αποδείχτηκε ότι τα προϊόντα τα οποία θεωρούνταν κερδοφόρα είχαν υψηλό κόστος παραγωγής και στην πραγματικότητα ήταν ζημιογόνα. Εταιρείες που προχώρησαν στην υιοθέτηση νέων εργαλείων όπως το ABC, είτε περιόρισαν τα εν λόγω ζημιογόνα προϊόντα είτε σταμάτησαν την παραγωγή τους και πέτυχαν αυξημένη κερδοφορία. Αν και το ABC αφορά αρχικώς ένα σύστημα κοστολόγησης, αυτό τείνει να χρησιμοποιείται ως διοικητικό εργαλείο, το οποίο βοηθά ιδιαίτερα στον προσδιορισμό του έμμεσου κόστους (τα μη μετρήσιμα από την παραδοσιακή

⁸¹ R. S. Kaplan & D. P. Norton (2001), *The Strategy-Focused Organization*, HBS Press, Boston, pp. 1-3.

κοστολόγηση) και στη λήψη αποφάσεων, βάσει του κόστους των δραστηριοτήτων (ομαδοποιήσεις δραστηριοτήτων ανά παραγόμενη μονάδα, ανά πελάτη / κανάλι διανομής, ανά γραμμή παραγωγής κ.ά.).

Ρητά όπως το «you can't improve what you can't (or don't) measure»⁸², αποδείχτηκαν το κλειδί στην ανάλυση του τι δεν πήγαινε καλά στην επιχείρηση. Το βάρος, επίσης, άρχισε να γέρνει προς μια πελατοκεντρική προσέγγιση της αγοράς με γνωμοδοτικές συνισταμένες του τύπου:

- Τι αναμένουν οι πελάτες από εμάς και πόσο αξιόπιστοι θεωρούμαστε απ' αυτούς;
- Πόσο γρήγορα ανταποκρινόμαστε στις κλήσεις παραπόνων τους;
- Πόσο γρήγορα δίνεται λύση στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν από τη χρήση των προϊόντων - υπηρεσιών μας;
- Ποιοι από αυτούς είναι κερδοφόροι για μας και ποιοι όχι;

Ακόμη, η διοίκηση της επίδοσης εξετάζει την εσωτερική λειτουργία της ίδιας της επιχείρησης. Το εσωτερικό κομμάτι της επιχείρησης και η στρατηγική που ακολουθείται αφορά στη διεύρυνση και κατεύθυνση του τι πρέπει να διαφοροποιήσουμε ώστε να πετύχουμε τους χρηματοοικονομικούς και πελατοκεντρικούς μας στόχους; Ένα παράδειγμα αφορά τους εργαζόμενους, που αντιμετωπίζονται συνήθως ως δευτερεύον στοιχείο στην οικονομική λειτουργία μιας επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι εκλαμβάνονται πλέον ως οι άμεσοι υλοποιητές των νέων στρατηγικών της διοίκησης της επίδοσης, με το να καθίστανται κοινωνοί των στόχων της επιχείρησης και με το να απαλείφεται η νοοτροπία του παλαιού εκτελεστικού οργάνου. Αυτό επιτυγχάνεται με το συντονισμό των ενεργειών και δράσεων του προσωπικού του κάθε τμήματος.

Τα στοιχεία των μετρήσεων, βέβαια, συγκεντρώνονται από τους ισολογισμούς και την κατάσταση των αποτελεσμάτων χρήσης, αλλά σε συνδυασμό με μετρήσεις που δεν περιέχονται στις οικονομικές καταστάσεις, όπως:

- Πόσο καθυστερεί και σε ποιο σημείο η ροή από την παραλαβή της πρώτης ύλης μέχρι την απόδοση του προϊόντος στον πελάτη,

- Πως θα μπορούσε αυτός ο χρόνος να μειωθεί;
- Τι κοστίζει στην επιχείρηση η εφαρμογή και ο έλεγχος των δραστηριοτήτων ενός συστήματος ποιότητας;

Ερωτήματα αυτού του τύπου που αγνοήθηκαν στο παρελθόν, έρχεται να προσθέσει και να απαντήσει η διοίκηση της επίδοσης, δίδοντας μια σφαιρική εικόνα της επιχειρηματικής δραστηριότητας, που οι παραδοσιακοί χρηματοοικονομικοί δείκτες (περιθώριο μικρού και καθαρού κέρδους, αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων, κυκλοφοριακή ρευστότητα κ.ά.) δεν ήταν σε θέση να προσδιορίσουν.

Η αλματώδης ανάπτυξη της πληροφορικής έδωσε τη δυνατότητα δημιουργίας λογισμικών προγραμμάτων ικανών, να μας δίνουν πληροφορίες που σε προγενέστερα έτη χρειαζόνταν αρκετές εβδομάδες και θυσίες πολύτιμων ανθρωποωρών για να συλλεγούν. Ακόμη, στο γεγονός της συγκέντρωσης των πληροφοριών και στην παροχή των στοιχείων σ' ένα λογισμικό πρόγραμμα, είναι απαραίτητο να τονιστούν οι εξής συνισταμένες⁸³:

Ποιες πληροφορίες μας είναι απαραίτητες;

Διανέμονται οι πληροφορίες στα κατάλληλα άτομα και στον κατάλληλο χρόνο;

Έχουν υπάρξει περιπτώσεις, όπου στήθηκε ένα σύνθετο και με υψηλό κόστος λογισμικό πρόγραμμα μετρήσεων και κανείς στην επιχείρηση δεν το χρησιμοποιούσε ή από τις 10 πληροφορίες που έδινε, οι εμπλεκόμενοι στη λήψη αποφάσεων βάσει του προγράμματος εκμεταλλευόταν μονάχα τις 2, διότι οι υπόλοιπες τους ήταν άχρηστες.

Όσον αφορά τη δυνατότητα εφαρμογής ενός σχετικού λογισμικού προγράμματος, επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ήδη κάποιο σύστημα διασφάλισης ποιότητας όπως το ISO 9001:2000, ISO 14001, EMAS κ.ά. έχουν ένα ώριμο υπόβαθρο, για να εφαρμόζουν σύγχρονα συστήματα διοίκησης, διότι υφίσταται ήδη μια πρώτη αναλυτική καταγραφή των δραστηριοτήτων.

⁸² Jerry L. Harbour, (1997), The Basics of Performance Measurement, Productivity Press, p.1.

⁸³ Op. cit. Jerry L. Harbour, pp. 68-70.

Η γενικότερη φιλοσοφία της διοίκησης της επίδοσης συνίσταται στη συλλογή εκείνων των πληροφοριών, οι οποίες θα δώσουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα εξαγωγής των κάτωθι συμπερασμάτων:

1. Ποιες από τις υπάρχουσες δραστηριότητες δημιουργούν πρόσθετη αξία στην επιχείρηση και ποιες όχι; Ποιες δραστηριότητες είναι ζημιογόνες;
2. Ποιες από τις δραστηριότητες είναι επαναλαμβανόμενες (σ' αυτές στηρίζεται και η προβλεψιμότητα μιας επιχείρησης για την ύπαρξη και τον προσδιορισμό μελλοντικών πρόσθετων αξιών);⁸⁴ Ποιες είναι ασταθείς, μεταβαλλόμενες και μη ελεγχόμενες;
3. Ποιες από τις δραστηριότητες αποφέρουν - παράγουν σε σύντομο χρονικό διάστημα έσοδα και ποιες όχι;

Το σύνολο αυτών των πληροφοριών θα οδηγήσει στην εξυγίανση του κόστους των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και θα παρέχει τις βάσεις για το σχεδιασμό - προσδιορισμό δραστηριοτήτων που δημιουργούν μελλοντικά, αξία - έσοδα .

5.10. Η συμβολή της διοίκησης επίδοσης

Η διοίκηση της επίδοσης εξασφαλίζει ισχυρές και ευέλικτες δομές στρατηγικής σε μια επιχείρηση, δομές που αποτελούν τις αναγκαίες συνθήκες για μια ορθή πορεία στο σύγχρονο ευμετάβλητο και πολυσύνθετο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το ζητούμενο στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον ανελίσσεται πέραν των στρατηγικών σοφής διαχείρισης και τοποθέτησης των κεφαλαίων μιας επιχείρησης. Μια στρατηγική κινούμενη στον παραπάνω άξονα θα θέσει αργά ή γρήγορα εκτός συναγωνισμού μια επιχείρηση, γι' αυτό και αποτελεί αναγκαία συνθήκη η χρήση τεχνολογιών αιχμής, οι οποίες θα προσδώσουν δυναμικότητα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η διοίκηση της επίδοσης προχωρά ένα βήμα πέρα από τη χρηματοοικονομική διοικητική, αξιοποιώντας πτυχές των οικονομικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης που «κρύβουν» πρόσθετες αξίες.

⁸⁴ James Brimson, (2002), "Creating Forward-Looking Value Statements", *Better Management Think Tank*, p.4.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ (BALANCED SCORECARD)

“Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον των ταχύτατων αλλαγών, η αποτελεσματική μέτρηση και διοίκηση των αποτελεσμάτων είναι κρίσιμης σημασίας για την επιτυχία και τη συνεχή βελτίωση. Τόσο οι νεοσύστατες επιχειρήσεις όσο και καλά εδραιωμένες εταιρείες στην αγορά θα επωφεληθούν από την προσέγγιση του *Balanced Scorecard*.”

-Bob Ernest, Vice President, E-Commerce, Herman Miller for the Home

6.1. Στόχοι ενός Συστήματος Διοίκησης Επίδοσης

Ενας σύγχρονος και τεχνολογικά ολοκληρωμένος οργανισμός που επιζητά ηγετική θέση μέσα στα πλαίσια του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται αλλά και ευρύτερα, επιδιώκει να δημιουργήσει ένα αποδοτικό και αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης επίδοσης για να: ⁸⁵

- ◆ Μεταφράσει το εταιρικό όραμα σε σαφή μετρήσιμα αποτελέσματα που καθορίζουν την επιτυχία και που διαμοιράζονται σε όλα τα οργανωσιακά επίπεδα, καθώς επίσης και με τους πελάτες και τους συμφεροντούχους
- ◆ Παρέχει ένα εργαλείο για την αξιολόγηση, διοίκηση και βελτίωση της συνολικής υγείας και επιτυχίας των επιχειρησιακών συστημάτων
- ◆ Περιλαμβάνει μέτρα ποιότητας, κόστους, ταχύτητας, εξυπηρέτησης πελατών, ευθυγράμμιση εργαζομένων, παροχή κινήτρων και ειδικών ικανοτήτων για ένα εις βάθος, προληπτικό σύστημα διοίκησης επίδοσης.

- ◆ Αντικαταστήσει υφιστάμενα μοντέλα αξιολόγησης με μια συνεπή προσέγγιση στη διοίκηση επίδοσης.

Ηγετικοί οργανισμοί, στον κλάδο δραστηριοποίησής τους και όχι μόνο, συμφωνούν επί της ανάγκης για ένα σύστημα διοίκησης επίδοσης που να είναι μια δομημένη μεθοδολογία για τη χρήση των πληροφοριών μέτρησης της επίδοσης ώστε να βοηθηθούν στη τοποθέτηση συμφωνημένων στόχων επίδοσης, στην κατανομή των πόρων με βάση τις επιχειρησιακές προτεραιότητες, στην πληροφόρηση των στελεχών για την επιβεβαίωση την αλλαγή της κατεύθυνση της τρέχουσας πολιτικής ή προγράμματος για την επίτευξη αυτών των στόχων, και στην αναφορά της επιτυχίας στην εκπλήρωση των εν λόγω στόχων.

6.2. Η εξέλιξη της έννοιας του **Balanced Scorecard**

Η εξέλιξη αυτής της νέας έννοιας από μια συσκευή ριζικής μέτρησης επίδοσης σε ένα συνεκτικό στρατηγικό εργαλείο διοίκησης τεκμηριώνεται σε τέσσερα άρθρα του *Harvard Business Review*⁸⁶ και επιπλέον ο όρος λαμβάνει μια πολύ λεπτομερέστερη ανάλυση στο βιβλίο των Kaplan Norton: «*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*».⁸⁷ Για τους μη μυημένους, μια μερική εξήγηση του όρου προσφέρεται παρακάτω.

Ξεκινώντας, μπορεί να επισημανθεί ότι ο Chris Argyris⁸⁸ του Harvard Business School υποστηρίζει ότι: «*Οι Kaplan και Norton παρουσιάζουν ένα καινοτομικό διοικητικό εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μετουσίωση της στρατηγικής για ανάπτυξη σε λειτουργικούς όρους. Αντιπροσωπεύει την αρχή μιας συνεκτικής και λειτουργικής θεωρίας διακυβέρνησης.*»

⁸⁵ Βλ. Procurement Executives' Association (1999), *Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology*, Procurement Executives' Association.

⁸⁶ Τα εν λόγω άρθρα είναι τα εξής: • R.S. Kaplan (1994), "Devising a balanced scorecard matched to business strategy", *Planning Review*, September-October, pp. 15-19, 48. • R.S. Kaplan, & D.P. Norton (1992), "The Balanced Scorecard: Measures that drive performance", *Harvard Business Review*, Vol. 70, No.1, January/February, pp. 71-9. • R.S. Kaplan & D.P. Norton, (1993), "Putting the balanced scorecard to work", *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 5, September/October, pp. 134-47. • R.S. Kaplan & D.P. Norton (1996), "Using the balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 1, January-February, pp. 75-85.

⁸⁷ Βλ. R.S. Kaplan & D.P. Norton (1996), *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

⁸⁸ P. Hepworth, "Weighing it up- a literature review for the balanced scorecard", *Journal of Management Development*, Vol. 17, No. 8, 1998, pp. 559-563.

Στην πραγματικότητα, αυτή η περιγραφή μετά δυσκολίας κατορθώνει ν' αγγίξει την επιφάνεια της έννοιας. Οι ίδιοι οι Kaplan και Norton ⁸⁹ δηλώνουν ότι: “*To Balanced Scorecard μεταφράζει την αποστολή και τη στρατηγική του οργανισμού σε μια συνεκτική σειρά μέτρων απόδοσης και παρέχει το πλαίσιο για στρατηγική μέτρηση και διοίκηση.*”

Το BSC ορίζει και αξιολογεί του κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας (CSFs) που θεωρούνται αναγκαίοι για την εκπλήρωση των εταιρικών στόχων ώστε να διασφαλιστεί η μελλοντική επιτυχία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με ενδελεχή έρευνα και συνεπαγόμενη κατανόηση των σχέσεων αιτίου-αποτελέσματος. Τώρα πλέον η έννοια γίνεται περισσότερο πολύπλοκη και καινοτομική. Το BSC διαιρεί το επιχειρηματικό περιβάλλον σε τέσσερις βασικές περιοχές. Επιπρόσθετες περιοχές μπορούν να περιληφθούν εφόσον θεωρηθεί κάτι τέτοιο ως εφαρμόσιμο και απαραίτητο.

Η έννοια αναπτύχθηκε ως ένα καινοτόμο σύστημα μέτρησης επιχειρηματικής επίδοσης, με την πεποίθηση ότι οι υφιστάμενες προσεγγίσεις μέτρησης απόδοσης, πρωταρχικά στηριζόμενες σε μέτρα χρηματοοικονομικής λογιστικής, θεωρούνται πλέον απαρχαιωμένα. Αυτή η καινοτομική προσέγγιση ήταν ικανή να κατανοήσει τους άυλους ευμετάβλητους (intangible and soft) παράγοντες που προηγουμένως είχαν θεωρηθεί ως μη μετρήσιμοι, και ως τέτοιοι, μικρής αξίας. Η επιτυχής εφαρμογή του BSC σ' έναν αριθμό σχεδίων μεταμόρφωσης προσδιορίστηκε ότι θα μπορούσε να αποτελεί ένα μέσο για επικοινωνία και ευθυγράμμιση μιας νέας στρατηγικής προσέγγισης. Ήταν επιτυχής διότι είναι ικανή να προσδιορίζει συσχετίσεις ανάμεσα στις τέσσερις βασικές περιοχές που παράγουν και διαιωνίζουν την επιτυχία.

6.3. Εισαγωγή στο Balanced Scorecard

Παρά το γεγονός ότι τα μέτρα επίδοσης είναι χρήσιμα, έχουν εντούτοις προσελκύσει αρκετή κριτική και σκεπτικισμό αναφορικά με το γιατί, πώς και πότε

⁸⁹ Βλ. R.S. Kaplan & D.P. Norton (1996), *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, ό.π.

χρησιμοποιούνται. Υπάρχουν ορισμένα θέματα μέτρησης των κατάλληλων πραγμάτων, σύγκρισης όμοιου με όμοιο ζήτημα, και σύγκριση του χθες με το σήμερα. Τα παραδοσιακά μέτρα επιχειρηματικής απόδοσης ήταν χρηματοοικονομικά. Μέτρηση τέτοιων μεγεθών όπως το μέγεθος των κερδών, οι χρηματικές ροές, περιθώρια κέρδους, αύξηση πωλήσεων κ.ά. Αυτά τα χρηματοοικονομικά δεδομένα έχουν το πλεονέκτημα του να είναι ακριβή και αντικειμενικά. Εντούτοις, αξιολογούμενα επιχειρήματα εναντίον αυτών των μέτρων έχουν εγερθεί όπως:⁹⁰

- τείνουν να είναι περιορισμένου οπτικού πεδίου ή εσωτερικά προορισμένα (αν και τα χρηματοοικονομικά δεδομένα μπορούν να συγκριθούν, και συχνά ισχύει κάτι τέτοιο, με εκείνα άλλων οργανισμών, το επιχείρημα του «όμοιος προς όμοιο» μπορεί να καταστήσει τη σύγκριση αναξιόπιστη)
- αποτυγχάνουν να συμπεριλάβουν τους λιγότερο απτούς προσδιορισίμους παράγοντες όπως η ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η ικανοποίηση των πελατών μία το ηθικό των εργαζομένων.
- είναι περισσότερο δείκτες παρελθούσας απόδοσης (δείχνουν τι έγινε στο παρελθόν, και είναι φτωχοί στην πρόβλεψη της μελλοντικής απόδοσης).

Το Benchmarking παρέχει ένα μέσο καθορισμού του πόσο καλά πηγαίνει μια επιχειρηματική μονάδα ή οργανισμός σε σχέση με παρόμοιες μονάδες του οργανισμού ή εξωτερικά. Αυτό δίνει στη χρήση των μέτρων επίδοσης μια ευρύτερη προοπτική και μπορεί να παρέχει ένα μέτρο βέλτιστης πρακτικής (measure of best practice). Τυπικά, τα μέτρα επίδοσης παρακολουθούνται κατά τη διάρκεια του χρόνου. Ενώ όμως κάτι τέτοιο δίνει μια καλή ένδειξη του βαθμού βελτίωσης, δεν παρέχει επίπεδα επίδοσης με απόλυτους όρους. Εξαιτίας αυτού το benchmarking θεωρείται τόσο χρήσιμο.

Εντούτοις, είναι ακόμα ένας δείκτης, βασιζόμενος σε μέτρα του χθες. Ετσι, την ώρα που ένας οργανισμός μπορεί να επωφεληθεί από την υιοθέτηση των υπαρχόντων βέλτιστων πρακτικών κάνοντας benchmarking, οι ανταγωνιστές του μπορεί ήδη να έχουν βρεθεί αρκετά μπροστά από εκείνον σε επίπεδα διακυβευόμενου κινδύνου και απόδοσης. Αυτό που χρειαζόμαστε σε κάθε περίπτωση είναι μια ριζική λύση.

⁹⁰ Βλ. Ch. Parker, (2000), "Performance measurement", *Work Study*, Vol. 49, No. 2, pp. 63-66.

Εξάλλου, δεν χρειαζόμαστε ένα ιατρικό check-up να μας πει ότι ήμασταν άρρωστοι στο παρελθόν διότι αυτό το γνωρίζουμε ήδη. Χρειαζόμαστε, όμως, να μάθουμε πόσο καλά πηγαίνουμε τώρα και την πρόγνωση για το μέλλον.

Οι περισσότερο σύγχρονες προσεγγίσεις έχουν αναγνωρίσει και απευθύνονται πλέον προς την επίλυση αυτών των περιορισμών και προβλημάτων. Το Balanced Scorecard (BSC) των Kaplan και Norton αποτελεί το πλέον επιτυχημένο παράδειγμα αυτών των μοντέρνων προσεγγίσεων στον τομέα της διοίκησης απόδοσης. Το BSC παρέχει μια εναλλακτική λύση στους παραδοσιακούς χρηματοοικονομικούς δείκτες. Περιγράφει και εξηγεί τι πρέπει να μετρηθεί προκειμένου να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών.

Το BSC είναι σε τελική ανάλυση ένα άλλο μοντέλο που ενοποιεί χρηματοοικονομικά και μη, μέτρα. Διακρίνεται από άλλα στρατηγικά συστήματα μέτρησης και διοίκησης επίδοσης στο ότι περιέχει μέτρα εκροών αποτελεσμάτων και οδηγούς επίδοσης αποτελεσμάτων, συνδέοντάς τους μαζί σε σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος, κάνοντας πλέον έτσι το σύστημα μέτρησης και διοίκησης επίδοσης, σύστημα ελέγχου που τροφοδοτεί την πρόοδο. Είναι τέλος ένα μοντέλο υψηλού προφίλ που έχει προσελκύσει πολλή προσοχή τόσο από αυτούς που το εφαρμόζουν στην καθημερινή επιχειρηματική πρακτική όσο και από ακαδημαϊκούς.

6.4. Σκοποί του Balanced Scorecard

Ως σκοπός του BSC θα μπορούσε να θεωρηθεί η ανάπτυξη Συστήματος Διοίκησης Επίδοσης, με βάση τις αρχές:

- ❖ της χρήσης πολλαπλών κριτηρίων αντιπροσωπευτικών της επίδοσης ευθυγραμμισμένων με τους στρατηγικούς στόχους
- ❖ της ενιαίας εφαρμογής στα διοικητικά επίπεδα (ανώτατη διοίκηση, επιτελικές μονάδες / δίκτυο, άτομα)
- ❖ της εξασφάλισης εννοιολογικής σαφήνειας, απλότητας και εφαρμοσιμότητας (αλλά και αποδοχής) του συστήματος από τους εργαζόμενους.

Το BSC είναι ένα νέο πλαίσιο για ενοποίηση των μέτρων που απορρέουν από τη στρατηγική. Εντούτοις, θα πρέπει να επισημανθεί με το πιο σφριγηλό σθένος ότι

είναι πολύ περισσότερο από ένα νέο σύστημα μέτρησης. Οι καινοτόμες εταιρείες χρησιμοποιούν την κάρτα στοχοθεσίας ως το κεντρικό οργανωτικό πλαίσιο για τις διοικητικές διαδικασίες τους. Οι εταιρείες, μπορούν ν' αναπτύξουν ένα αρχικό BSC με λίγους και στενά προσανατολισμένους στόχους: να κερδίσουν αποσαφήνιση, συναίνεση και εστίαση στη στρατηγική τους, κι έπειτα να επικοινωνήσουν αυτή τη στρατηγική διαμέσου του οργανισμού.

Η αληθινή δύναμη του BSC, εντούτοις, εντοπίζεται όταν αυτό μετατρέπεται από ένα σύστημα μέτρησης σ' ένα σύστημα διοίκησης. Όσο ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το BSC, βλέπουν το πως αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί για:

- αποσαφήνιση και επίτευξη συναίνεσης για τη στρατηγική
- επικοινωνήση στρατηγικής διαμέσου του οργανισμού
- ευθυγράμμιση τμηματικών και προσωπικών στόχων στη στρατηγική
- σύνδεση στρατηγικών σκοπών με μακροπρόθεσμους στόχους και ετήσιο προϋπολογισμό
- αναγνώριση και ευθυγράμμιση στρατηγικών πρωτοβουλιών
- εκτέλεση περιοδικών και συστηματικών στρατηγικών αναθεωρήσεων
- απόκτηση ανατροφοδότησης για εκμάθηση και βελτίωση της στρατηγικής.

Εξάλλου, δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να λησμονηθεί ότι το BSC αποσκοπεί στην κάλυψη του κενού όπου υπάρχει στα περισσότερα συστήματα διοίκησης: την έλλειψη μιας συστηματικής διαδικασίας για υλοποίησης και επίτευξη ανατροφοδότησης σχετικά με τη στρατηγική. Οι διοικητικές διαδικασίες οικοδομούνται γύρω από το BSC διευκολύνουν τον οργανισμό να ευθυγραμμιστεί και να εστιαστεί στην υλοποίηση μακροπρόθεσμης στρατηγικής. Χρησιμοποιούμενο κατ' αυτόν τον τρόπο το BSC γίνεται θεμέλιο για τη διοίκηση των επιχειρήσεων και οργανισμών στην εποχή της Κοινωνίας των Πληροφοριών.

Τέλος, αλλά όχι λιγότερο σημαντικό μπορεί να σημειωθεί ότι ένα από τα πρωταρχικά κίνητρα για την ανάπτυξη του BSC ήταν ότι η ανώτατη διοίκηση κατακλυζόταν από δεδομένα και δαπανούσαν υπερβολικά πολύ χρόνο στην ανάλυση αυτών παρά στην λήψη αποφάσεων. Μια περαιτέρω επιδίωξη ήταν να

ξεπεραστούν οι προκαταλήψεις των υφιστάμενων πληροφοριών της διοίκησης έναντι των χρηματοοικονομικών μέτρων. Το παράδειγμα του BSC είναι ότι τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα επιτυγχάνονται με την επιτυχημένη υλοποίηση των στρατηγικών πρωτοβουλιών στις βασικές επιχειρηματικές συνιστώσες.

6.5. Balanced Scorecard: ένα νέο Σύστημα Διοίκησης Επίδοσης

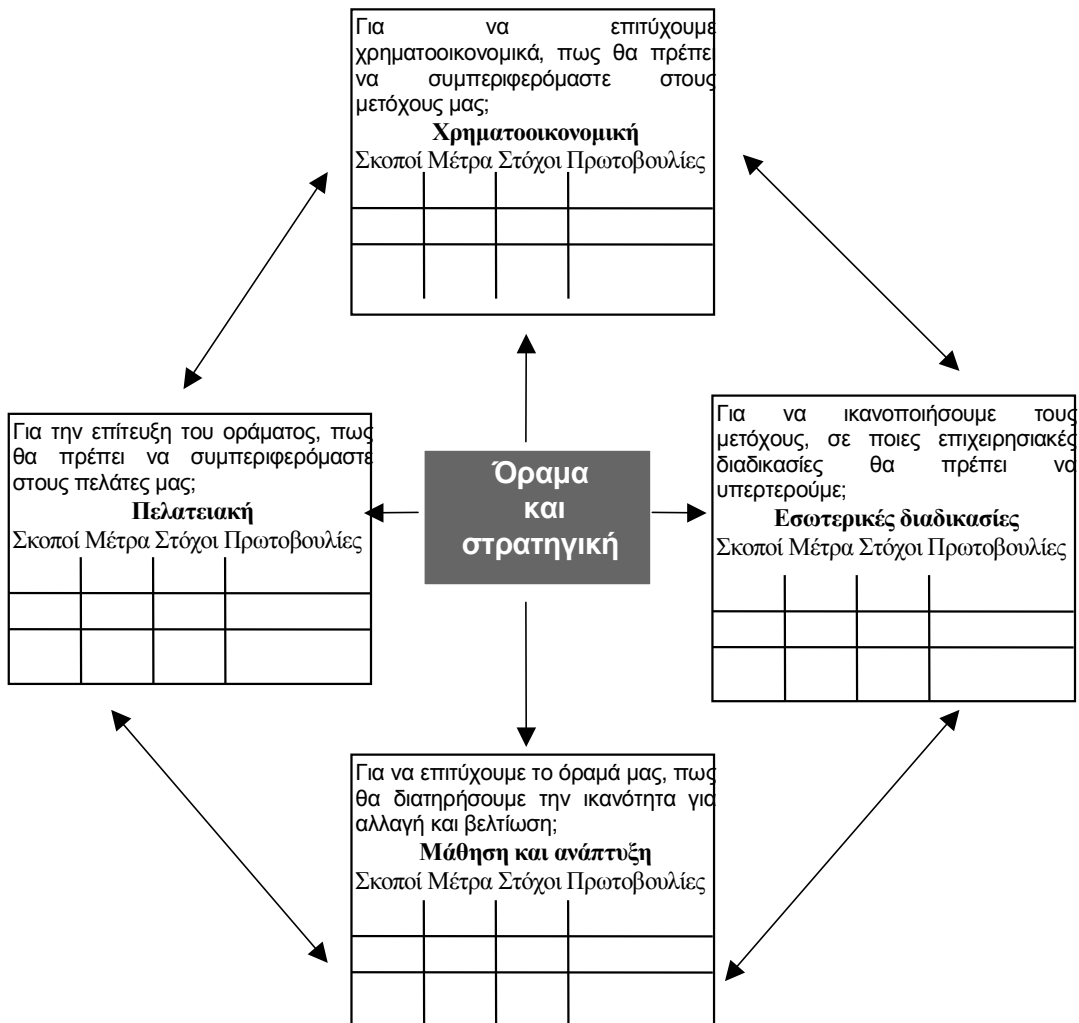
Στην ενότητα αυτή θα γίνει προσπάθεια περιγραφής του τρόπου λειτουργίας του BSC ως μηχανισμού επίτευξης κρίσιμων διαδικασιών για το μάνατζμεντ της επιχείρησης και ανάλυσης του ρόλου του σε καθεμιά απ' αυτές ξεχωριστά.

6.5.1. Η ανάδειξη του Balanced Scorecard σε μηχανισμό επίτευξης κρίσιμων διαδικασιών για το μάνατζμεντ της επιχείρησης

Η σύγκρουση ανάμεσα στην ακαταμάχητη δύναμη της οικοδόμησης μακροπρόθεσμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και του αμετακίνητου σκοπού του μοντέλου της χρηματοοικονομικής λογιστικής- του ιστορικού κόστους- δημιούργησε μια νέα σύνθεση: το Balanced Scorecard (BSC). Το BSC διατηρεί τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά μέτρα. Όμως, τα χρηματοοικονομικά μέτρα λένε μόνο την ιστορία των παρελθόντων γεγονότων, μια ανεπαρκή ιστορία για τις επιχειρήσεις στη βιομηχανική εποχή για τις οποίες οι επενδύσεις σε μακροπρόθεσμες ικανότητες και πελατοκεντρικές σχέσεις δεν ήταν κρίσιμες για την επιτυχία. Αυτά τα χρηματοοικονομικά μέτρα είναι ανεπαρκή για την καθοδήγηση και την αξιολόγηση του ταξιδιού που οι εταιρείες στην εποχή των πληροφοριών θα πρέπει να κάνουν για να δημιουργήσουν μελλοντική αξία μέσω επενδύσεων σε πελάτες, προμηθευτές, εργαζόμενους, διαδικασίες, τεχνολογίες και καινοτομία.

Το BSC συμπληρώνει τα χρηματοοικονομικά μέτρα παρελθούσας απόδοσης με μέτρα παραγόντων μελλοντικής επίδοσης. Οι σκοποί και τα μέτρα της κάρτας στοχοθεσίας πηγάζουν από το όραμα και στρατηγική του οργανισμού. Οι σκοποί και τα μέτρα βλέπουν την οργανωσιακή επίδοση από τέσσερις οπτικές γωνίες: χρηματοοικονομική, πελατειακή, εσωτερικές διαδικασίες, και μάθηση κι ανάπτυξη.

Αυτές οι τέσσερις οπτικές γωνίες- συνιστώσες, για τις οποίες εκτενής ανάλυση θα γίνει στη συνέχεια, παρέχουν το πλαίσιο για το BSC (Διάγραμμα 6.1).



Διάγραμμα 6.1. Το Balanced Scorecard παρέχει ένα πλαίσιο για τη μετουσίωση της στρατηγικής σε λειτουργικούς όρους

Το BSC είναι φυσικά κάτι περισσότερο από ένα τακτικό ή λειτουργικό σύστημα μέτρησης. Οι καινοτομικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την κάρτα στοχοθεσίας ως ένα στρατηγικό σύστημα διοίκησης, για τη διοίκηση της στρατηγικής τους σ' ένα μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Χρησιμοποιούν την έμφαση στη μέτρηση που εκπηγάζει από το BSC για να επιτύχουν τις εξής κρίσιμες διοικητικές διαδικασίες:

- αποσαφήνιση και μετουσίωση οράματος και στρατηγικής
- επικοινωνήση και σύνδεση στρατηγικών στόχων και μέτρων

- σχεδιασμός, στοχοθεσία και ευθυγράμμιση στρατηγικών πρωτοβουλιών
- ενίσχυση στρατηγικής ανατροφοδότησης και μάθησης.

6.5.2. Ανάλυση του ρόλου του Balanced Scorecard για την επίτευξη των κρίσιμων διοικητικών διαδικασιών

Η ενότητα αυτή εξετάζει εκτενέστερα το ρόλο του BSC για την επίτευξη των παραπάνω κρίσιμων διοικητικών διαδικασιών, αναλύοντάς τον ξεχωριστά και διεξοδικά για κάθε διαδικασία.

6.5.2.1. Αποσαφήνιση και μετουσίωση οράματος και στρατηγικής

Η διαδικασία του BSC ξεκινά με την ομάδα της ανώτατης διοίκησης να εργάζεται από κοινού για τη μετάφραση της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας σε συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους. Για τη θέση χρηματοοικονομικών στόχων, η ομάδα θα πρέπει να σκεφτεί προσεκτικά για το αν θα δώσει έμφαση στην ανάπτυξη αγοράς και εσόδων, στην κερδοφορία ή στην παραγωγή ταμιακών ροών. Επιπλέον, για την πελατειακή συνιστώσα, η διοικητική ομάδα θα πρέπει να είναι αρκετά ξεκάθαρη και κατανοητή για τους πελάτες και τα τμήματα αγοράς στα οποία έχει αποφασίσει ν' ανταγωνιστεί. Με την αποσαφήνιση και εγκαθίδρυση των χρηματοοικονομικών και πελατοκεντρικών στόχων, ένας οργανισμός μπορεί στη συνέχεια να αναγνωρίσει τους σκοπούς και τα μέτρα για τις εσωτερικές διαδικασίες του.

Το BSC επικεντρώνει το ενδιαφέρον του σ' εκείνες τις διαδικασίες που είναι περισσότερο κρίσιμες για την επίτευξη εξαιρετικής επίδοσης για τους μετόχους και τους πελάτες. Συχνά αυτή η αναγνώριση αποκαλύπτει συνολικά νέες εσωτερικές διαδικασίες στις οποίες ο οργανισμός θα πρέπει να διακριθεί ώστε η στρατηγική του να είναι επιτυχημένη. Η τελευταία σύνδεση, με τους στόχους της καινοτομίας και της μάθησης, αποκαλύπτει την αιτιολογική βάση για σημαντικές επενδύσεις στην βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων, στην τεχνολογία και συστήματα πληροφοριών, και στις ενισχυμένες οργανωσιακές διαδικασίες

Η διαδικασία οικοδόμησης ενός BSC αποσαφηνίζει τους στρατηγικούς στόχους και ποσοτικοποιεί του κρίσιμους παράγοντες επίδοσης των στρατηγικών στόχων. Εξάλλου, η ανάπτυξη ενός BSC ενώ καθιστά την έλλειψη της συναίνεσης και της ομαδικής εργασίας περισσότερο ορατή, συμβάλλει στην επίλυση του εκάστοτε προκύπτοντος προβλήματος επίδοσης ή υλοποίησης της στρατηγικής του οργανισμού.

6.5.2.2. Επικοινωνία και σύνδεση στρατηγικών στόχων και μέτρων

Οι στρατηγικοί στόχοι και τα μέτρα του BSC επικοινωνούνται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού διαμέσου των εταιρικών newsletters, των μηνιαίων περιοδικών ή ακόμα και μελλοντικά μέσω των δικτυωμένων προσωπικών υπολογιστών. Η επικοινωνία εξυπηρετεί στο να επισημάνει σε όλους τους εργαζόμενους τους κρίσιμους στόχους που θα πρέπει να επιτευχθούν ώστε η στρατηγική του οργανισμού να είναι επιτυχημένη. Ορισμένοι οργανισμοί προσπαθούν να αποσυνθέσουν τα υψηλού επιπέδου στρατηγικά μέτρα της κάρτας στοχοθεσίας της επιχειρηματικής μονάδας σε συγκεκριμένα μέτρα σ' επιχειρησιακό επίπεδο.

Το BSC επίσης παρέχει τη βάση για επικοινωνία και απόκτηση δέσμευσης στη στρατηγική της επιχειρηματικής μονάδας τόσο των στελεχών σ' εταιρικό επίπεδο όσο και του διοικητικού συμβουλίου. Μετά το τέλος της διαδικασίας επικοινωνίας και σύνδεσης, οποιοσδήποτε μέσα στον οργανισμό θα πρέπει να κατανοεί τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχειρηματικής ομάδας όπως επίσης τη στρατηγική για την επίτευξη των εν λόγω στόχων. Τ' άτομα θα πρέπει να έχουν διαμορφώσει τοπικής φύσεως ενέργειες που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχειρηματικής μονάδας. Και όλες οι οργανωσιακές προσπάθειες και πρωτοβουλίες θα ευθυγραμμιστούν στις απαιτούμενες διαδικασίες αλλαγών.

6.5.2.3. Σχεδιασμός, στοχοθεσία και ευθυγράμμιση στρατηγικών πρωτοβουλιών

Το BSC έχει τα καλύτερα αποτελέσματα όταν αναπτύσσεται για την καθοδήγηση οργανωσιακών αλλαγών. Τ' ανώτατα στελέχη θα πρέπει να θέσουν στόχους για τα μέτρα του BSC, για μια περίοδο 3 έως 5 ετών στο μέλλον, που αν επιτευχθούν θα μεταμορφώσουν την εταιρεία. Οι στόχοι θα πρέπει να αντιπροσωπεύουν μια ακολουθία στην επίδοση της επιχειρηματικής μονάδας. Απ' τη στιγμή που οι στόχοι για τα χρηματοοικονομικά ζητήματα, τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες και τη μάθηση κι ανάπτυξη τεθούν, οι μάνατζερ μπορούν να ευθυγραμμίσουν τη στρατηγική ποιότητας, το χρόνο ανταπόκρισης και τις πρωτοβουλίες ανασχεδιασμού για την επίτευξη εξαιρετικά φιλόδοξων στόχων. Κατά συνέπεια, το BSC παρέχει εστίαση και ενιαίο πλαίσιο για συνεχή βελτίωση, ανασχεδιασμό και προγράμματα αναμόρφωσης.

Η διοικητική διαδικασία σχεδιασμού και στοχοθεσίας διευκολύνει ένα οργανισμό να:

- ποσοτικοποιήσει τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα που επιθυμεί να επιτύχει
- αναγνωρίσει μηχανισμούς και να παρέχει πόρους για την επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων
- εγκαθιδρύσει βραχυπρόθεσμους στόχους- σταθμούς για τα, χρηματοοικονομικά και μη, μέτρα.

6.5.2.4. Ενίσχυση στρατηγικής ανατροφοδότησης και μάθησης

Η τελική διοικητική διαδικασία ενσωματώνει το BSC σ' ένα στρατηγικό πλαίσιο μάθησης. Αυτή η διαδικασία θεωρείται ως η περισσότερο νεωτεριστική και σημαντική πτυχή της συνολικής διαδικασίας του BSC, διότι παρέχει την ικανότητα για οργανωσιακή μάθηση σ' επίπεδο στελεχών. Τα διευθυντικά στελέχη στις σημερινές επιχειρήσεις δεν έχουν μια διαδικασία για λήψη ανατροφοδότησης σχετικά με τη στρατηγική τους και να ελέγχουν τις υποθέσεις επί των οποίων η στρατηγική βασίζεται. Το BSC τους διευκολύνει να παρακολουθήσουν και να προσαρμόσουν την υλοποίηση στη στρατηγική τους, και εάν είναι αναγκαίο, να κάνουν θεμελιώδεις αλλαγές στην ίδια τη στρατηγική.

Η χρήση της μέτρησης ως μια γλώσσα βοηθάει στη μετάφραση πολύπλοκων και συχνά αφηρημένων εννοιών σε μια πιο συγκεκριμένη μορφή που μπορεί να

κερδίσει τη συναίνεση ανάμεσα στ' ανώτατα στελέχη. Στη σημερινή εποχή των πληροφοριών οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε πιο ρευστά, εύθραυστα και συνεχώς μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα, και τ' ανώτατα στελέχη χρειάζονται να λαμβάνουν ανατροφοδότηση για περισσότερο πολύπλοκες στρατηγικές. Η σχεδιαζόμενη στρατηγική, αν και ξεκινά με τις καλύτερες προθέσεις και με τις πλέον επαρκείς διαθέσιμες πληροφορίες, μπορεί να μην είναι πλέον κατάλληλη ή έγκυρη για τις σύγχρονες καταστάσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Σε τέτοια ταχέως μεταβαλλόμενα επιχειρηματικά περιβάλλοντα, νέες στρατηγικές μπορούν ν' αναδυθούν από την κεφαλαιοποίηση επί των διαφαινόμενων ευκαιριών ή τον υπολογισμό απειλών που δεν είχαν προβλεφθεί όταν αρθρωνόταν το αρχικό στρατηγικό σχέδιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD ΚΑΙ Η ΙΔΙΑΙΤΕΡΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ “BALANCED”

7.1. Διάκριση σε Χρηματοοικονομικά & Μη Χρηματοοικονομικά Μέτρα Επίδοσης

Αρχικά θα πρέπει ν' αναφερθεί ότι η υπέρβαση των ανεπαρκειών των παραδοσιακών χρηματοοικονομικών δεικτών επιτυγχάνεται κατά ένα μεγάλο μέρος μέσω της εφαρμογής του BSC. Ετσι, κρίνεται σκόπιμο να γίνει ευθύς εξ αρχής μια διάκριση ανάμεσα στα χρηματοοικονομικά μέτρα απόδοσης και στα μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης, η εξισορρόπηση των οποίων αποτελεί άλλωστε και έναν από τους βασικούς λόγους δημιουργίας και εφαρμογής του BSC.

Πιο συγκεκριμένα, οι Πίνακες 7.1. και 7.2. παρουσιάζουν αντίστοιχα ορισμένα παραδείγματα χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών μέτρων:

I. Χρηματοοικονομικά μέτρα απόδοσης

Πίνακας 7.1. Παραδείγματα χρηματοοικονομικών μέτρων απόδοσης

- Ισολογισμός: έσοδα
- Αποτελέσματα χρήσης: Μικτό / Καθαρό Κέρδος
- Έκθεση σε κίνδυνο: Πιστωτικός Κίνδυνος
- Κεφαλαιακή Επάρκεια

- Παρέχουν συγκεκριμένα, αντικειμενικά και τελικά αποτελέσματα
- Αποτελούν τη βάση για προβλέψεις, ανάλυση τάσης, ανάπτυξη εναλλακτικών σεναρίων.

Πίνακας 7.2. Παραδείγματα μη χρηματοοικονομικών μέτρων επίδοσης

- Πελάτης: Βαθμός ικανοποίησης πελατών
- Λειτουργίες / Διαδικασίες: Χρόνος ολοκλήρωσης διαδικασιών, ποιότητα
- Υποδομή: Ώρες κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού, ποσοστό αυτοματοποίησης διαδικασιών

- Απαντούν σε κρίσιμα ερωτήματα όπως:
 - Ανταποκρινόμαστε ικανοποιητικά στις απαιτήσεις της αγοράς;
 - Κινητοποιούμε αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό;
 - Εκσυγχρονίζουμε τις δομές και τις διαδικασίες παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων και υπηρεσιών μας;
- Αποκαλύπτουν τις αιτιοκρατικές σχέσεις που διέπουν την απόδοση ενός οργανισμού.
- Απαντούν όχι μόνο στο “τι” αλλά και στο “γιατί”.
- Αναδεικνύουν τις κύριες δεξιότητες (performance drivers) του οργανισμού.

7.2. Η αναγκαιότητα του Balanced Scorecard

Στην παρούσα ενότητα θα καταδειχθεί η αναγκαιότητα του BSC μέσα από την ανάλυση τόσο των λόγων εφαρμογής του όσο και της πρακτικής χρησιμότητάς του.

7.2.1. Λόγοι εφαρμογής του Balanced Scorecard

Στην ανερχόμενη Κοινωνία των Πληροφοριών, η ταχύτητα, η ποιότητα και η διαχείριση των δεδομένων και των πληροφοριών θεωρούνται κλειδιά για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και την ανάπτυξη της οικονομίας. Οι επιχειρήσεις καλούνται σήμερα να λειτουργήσουν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, στο οποίο η δυνατότητα λήψης αποφάσεων με αποτελεσματικό τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη της εσωτερική πληροφόρηση της επιχείρησης αλλά και τις εσωτερικές τάσεις και απαιτήσεις της αγοράς, αποκτά ιδιαίτερα μεγάλη σημασία.

Σε αυτό το δυναμικά εξελισσόμενο περιβάλλον οι επιχειρήσεις αναπροσαρμόζουν τη στρατηγική και τη δομή τους, ενώ παράλληλα επενδύουν σε τεχνολογίες αιχμής, που θα τις βοηθήσουν να μετουσιώσουν τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών σε προσφερόμενη αξία, που με τη σειρά της θα αποδώσει πλούτο σε αυτές. Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γίνεται εφικτή, όταν η έμφαση δίδεται στην καινοτομία, στο δυναμικό των συνεργατών σε μια εταιρεία και στην ομαδική προσπάθεια και συνεργασία.

Δεδομένων των παραπάνω προκλήσεων, καθίσταται σαφές ότι τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης και επίδοσης αδυνατούν να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις και ως απάντηση σε αυτά προτείνεται στις εταιρείες:

1. Η οριοθέτηση ενός οράματος που θα επιμερισθεί σε σαφείς στρατηγικούς στόχους.
2. Η δρομολόγηση μιας σειράς ενεργειών από τα διοικητικά στελέχη με σκοπό την επίτευξη των στόχων.
3. Ένα σύστημα παρακολούθησης της απόδοσης σχετικά με αυτούς τους στόχους / ενέργειες, που θα επιτρέψει την επίτευξη του οράματος.

Ανάμεσα στα στρατηγικά συστήματα επίδοσης εξέχουσα θέση κατέχει η ισορροπημένη στοχοθεσία (Balanced Scorecard) -ή κατ' άλλους ισοσταθμισμένη κάρτα αποτελεσμάτων⁹¹- που εισάγοντας χρηματοοικονομικούς και μη δείκτες μετουσιώνει τη στρατηγική σε μια σειρά χρηματοοικονομικών και ποιοτικών δεικτών, που η εταιρεία με μια ορισμένη τακτική καλείται να επιτύχει.

Στη σύγχρονη εποχή, τα στελέχη αναγνωρίζουν τον αντίκτυπο που έχουν οι μετρήσεις στην επίδοση. Εντούτοις, στις περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούνται ακόμα μόνον οι παραδοσιακοί χρηματοοικονομικοί δείκτες, οι οποίοι δίνουν ελλιπή στοιχεία. Πιο συγκεκριμένα αυτοί οι δείκτες:

- *Δεν αντικατοπτρίζουν τη στρατηγική της επιχείρησης.* Έτσι, για παράδειγμα, τα στελέχη μπορεί να εισάγουν νέες στρατηγικές και πρωτοποριακές λειτουργικές

⁹¹ Βλ. Κ. Κωνσταντίνου (2002), “ΔΙΑΣ: Μια προσέγγιση στο στρατηγικό επιχειρησιακό σχεδιασμό που συνδυάζει μοντέλα όπως το EFQM και μεθοδολογίες όπως η Ισοσταθμισμένη Κάρτα Αποτελεσμάτων (Balanced Scorecard)”, *ECO-Q*, Τεύχος 33, Μάιος-Ιούνιος 2002, σελ. 23-29.

διαδικασίες με σκοπό την επίτευξη της επιθυμητής επίδοσης, όμως εξακολουθούν να χρησιμοποιούν τους ίδιους βραχυπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς δείκτες, που χρησιμοποιούσαν για δεκαετίες, όπως αποδοτικότητα επένδυσης, αύξηση πωλήσεων, λειτουργικό κέρδος κ.ά.

- *Αδυνατούν να απεικονίσουν το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.* Οι δείκτες αυτοί είναι στατικοί. Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου τα δεδομένα αλλάζουν μέρα με τη μέρα, ο ανταγωνισμός αλλάζει μορφή (π.χ. e-companies) και ένταση, αλλά και η οικονομία μεταβάλλεται ραγδαία, είναι προφανές ότι οι δείκτες, οι οποίοι χρησιμοποιούνται μέχρι τώρα, από μόνοι τους δεν μπορούν να αντικατοπτρίσουν αυτές τις αλλαγές και συνεπώς δίνουν ακριβείς πληροφορίες.
- *Είναι δείκτες παρελθούσας στρατηγικής (past strategy indicators).* Αντιπροσωπεύουν τις συνέπειες των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι αδυνατούν να δείξουν τις πραγματικές αιτίες, οι οποίες βρίσκονται πίσω από ένα πρόβλημα, δυσχεραίνοντας κατά πολύ τη λήψη αποφάσεων και των μέτρων βελτίωσης.
- *Δίνουν λανθασμένα μηνύματα για πολλές από τις νέες επιχειρηματικές προκλήσεις.* Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες δεν μπορούν να απεικονίσουν σωστά τη συνέχεια στη βελτίωση που παρουσιάζει μια επιχείρηση, όπως επίσης και το πόσο καινοτόμος είναι. Παράλληλα, δεν παρέχουν κανένα στοιχείο για το αν η εταιρεία είναι εστιασμένη στις ανάγκες των πελατών της και να έχει ευθυγραμμίσει τη στρατηγική της με την ικανοποίησή τους. Τέλος, οι παραδοσιακοί χρηματοοικονομικοί δείκτες δεν δείχνουν αν η επιχείρηση μαθαίνει, στοιχείο που απαιτείται για να φτάσει στην επιτυχία στη σημερινή απαιτητική αγορά, και αν υπάρχει διαχείριση της γνώσης αυτής μεταξύ των συνεργατών της, έννοια που αποκτά ολοένα μια μεγαλύτερη σημασία στην εποχή της κοινωνίας των πληροφοριών

Ουσιαστικά, δηλαδή, μπορεί να υπογραμμισθεί ότι οι λόγοι εφαρμογής του Balanced Scorecard αποτελούν τους μοχλούς υπέρβασης των ανεπαρκειών των παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης και διοίκησης επίδοσης που εστιάζονταν στις μετρήσεις χρηματοοικονομικών μεγεθών.

7.2.2. Η χρησιμότητα του **Balanced Scorecard**

Το σύστημα μέτρησης και διοίκησης επίδοσης μιας επιχείρησης επηρεάζει ισχυρά τη συμπεριφορά των ανθρώπων τόσο εντός όσο και εκτός αυτής. Προκειμένου οι εταιρείες να επιβιώσουν και να ευημερήσουν στον οξύτατο ανταγωνισμό της εποχής της Κοινωνίας των Πληροφοριών, θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν σύστημα μέτρησης και διοίκησης που να εκπηγάζουν από τις στρατηγικές τους και από τις αντικειμενικές δυνατότητες τους. Έτσι, το BSC διατηρεί τη χρηματοοικονομική μέτρηση ως μια κρίσιμη σύνοψη της διοικητικής και επιχειρηματικής επίδοσης αλλά δίνει έμφαση σε μια περισσότερο γενική και ενοποιημένη σειρά μετρήσεων που συνδέουν τους υφιστάμενους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες, τους εργαζόμενους και την συστημική απόδοση με την μακροπρόθεσμη χρηματοοικονομική επιτυχία.

Εντούτοις, είναι επίσης ξεκάθαρο ότι τα χρηματοοικονομικά μέτρα είναι ανεπαρκή για την καθοδήγηση και την αξιολόγηση της τροχιάς των επιχειρήσεων σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα. Είναι δείκτες τέτοιας υφής που αποτυγχάνουν να αιχμαλωτίσουν ένα μεγάλο μέρος της αξίας που δημιουργήθηκε ή σπαταλήθηκε από τις ενέργειες των μάνατζερ στην πιο πρόσφατη λογιστική περίοδο.

Το BSC με τη σειρά του παρέχει στα διευθυντικά στελέχη ένα συνεκτικό πλαίσιο που μεταφράζει το όραμα και τη στρατηγική μιας εταιρείας σε μια σαφή σειρά μέτρων επίδοσης. Πολλές μάλιστα εταιρείες έχουν υιοθετήσει δηλώσεις αποστολής για να επικοινωνούν θεμελιώδεις αξίες και πεπτοιθήσεις σε όλους τους εργαζόμενους.

Πολλοί θεωρούν τη μέτρηση ως ένα εργαλείο για έλεγχο συμπεριφοράς και αξιολόγηση παρελθούσας επίδοσης. Όπως, όμως, έχει γίνει αρκετά κατανοητό, το BSC θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί μ' έναν διαφορετικό τρόπο για την άρθρωση στρατηγικής της επιχείρησης, την επικοινωνία της στρατηγικής της και την διευκόλυνση της ευθυγράμμισης, ατομικών, οργανωσιακή και διατμηματικών πρωτοβουλιών για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Χρησιμοποιούμενο κατ' αυτόν τον τρόπο, δεν προσπαθεί να διατηρήσει τ' άτομα και τις οργανωτικές μονάδες σε

συμφωνία μ' ένα προεγκαθιδρυμένο σχέδιο, το στόχο του παραδοσιακού συστήματος ελέγχου. Έτσι, το BSC θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως ένα σύστημα επικοινωνίας, πληροφόρησης και μάθησης, και όχι ως ένα σύστημα ελέγχου.

Το BSC είναι απαραίτητο εργαλείο για κάθε σύγχρονη επιχείρηση που θέλει να επιβιώσει και ν' ανταγωνιστεί με ίσους όρους στο σημερινό ταχύτατα μεταβαλλόμενο, ασταθές και ρευστό επιχειρηματικό περιβάλλον, μια και συνιστά πρωταρχικά έναν μηχανισμό για υλοποίηση στρατηγικής, και όχι για διαμόρφωση στρατηγικής. Για οποιοδήποτε λόγο σχετικά με τη διαμόρφωση της στρατηγικής τους και να χρησιμοποιήσουν τα διευθυντικά στελέχη μιας επιχειρηματικής μονάδας, το BSC θα παρέχει έναν ανεκτίμητο μηχανισμό για μετουσίωση της στρατηγικής σε συγκεκριμένα σκοπούς, μέτρα και στόχους, και παρακολούθηση της υλοποίησης αυτής της στρατηγικής κατά τη διάρκεια των επόμενων περιόδων.

7.3. Η ειδικότερη σημασία του όρου **Balanced**

Ισορροπία (balance) είναι μια λέξη που παρέχει το ουσιαστικό στοιχείο και το οξυγόνο για την ύπαρξη ενός υγιούς οργανισμού. Όπως ένα κινητό που χτυπάει με μια ευχάριστη μελωδία, έτσι και η ισορροπία είναι αναγκαία γι' αποδοτική και αποτελεσματική κίνηση, για την επίτευξη της εύρυθμης λειτουργίας ενός οργανισμού και για την υποβοήθηση στην εκμετάλλευση και αξιοποίηση του πλήρους δυναμικού (full potential) του. Κατά τον ίδιο τρόπο, τα συστήματα μέτρησης απόδοσης θα πρέπει να επιτύχουν μια ισορροπία που υποστηρίζει την πρόοδο του οργανισμού έναντι των προκαθορισμένων στόχων του, χωρίς να επέλθει υπομεγιστοποίηση.

Μια από τις σημαντικές ιδιαιτερότητες του BSC είναι ότι χρειάζεται οι στόχοι να είναι εναρμονισμένοι μεταξύ τους. Ειδικότερα, ο όρος **Balanced** (ισορροπία) αναπαριστά την ανάγκη για ισορροπία μεταξύ κάποιων δεικτών και στόχων της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, χρειάζεται ισορροπία μεταξύ:

- *Βραχυπρόθεσμων και μακροχρόνιων στόχων.* Προκειμένου να εφαρμοστεί σωστά το BSC, απαιτείται μια ευθυγραμμισμένη στρατηγική. Είναι πολύ σημαντικό να μην έρχονται σε σύγκρουση οι βραχυπρόθεσμοι και οι

μακροχρόνιοι στόχοι, προκειμένου και οι δείκτες, οι οποίοι θα επιλεγούν, να μην έχουν αρνητική αλληλεπίδραση.

- *Χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών δεικτών.* Ένα από τα σημαντικά σημεία, τα οποία κάνουν το BSC πραγματικά καινοτομικό αλλά και ένα απαραίτητο στρατηγικό εργαλείο, είναι ο συγκερασμός ποσοτικών και ποιοτικών στόχων. Κατά συνέπεια, δεν είναι δυνατόν να στεφθεί με επιτυχία η εφαρμογή του BSC, αν δεν υπάρχει ισορροπία μεταξύ των χρηματοοικονομικών και των μη χρηματοοικονομικών (ποιοτικών) δεικτών.
- *Δεικτών που αφορούν την προηγούμενη και την επόμενη χρήση.* Ανάλογα με την στρατηγική και τον βαθμό επίτευξης των στόχων κάθε έτους, διαμορφώνονται και οι κατάλληλοι δείκτες που θα απαρτίζουν το BSC. Ομως, όπως οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης πρέπει να είναι εναρμονισμένοι, αντίστοιχα πρέπει και οι δείκτες κάθε χρήσης να μην είναι αντικρουόμενοι και να συμβαδίζουν προς ένα κοινό στόχο.
- *Εσωτερικών και εξωτερικών δεικτών απόδοσης.* Για τους ίδιους λόγους που προαναφέρθηκαν, οι δείκτες που αφορούν εσωτερικά την επιχείρηση, αλλά και οι εξωτερικοί δείκτες πρέπει να είναι ισορροπημένοι. Είναι απαραίτητο να επιλεγούν δείκτες που αφορούν τόσο την επιχείρηση όσο και το επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

Επιπλέον, από τη μια πλευρά η στρατηγική θα πρέπει να συγκεκριμενοποιείται από τη χρηματοοικονομική και πελατειακή οπτική γωνία ως εξωτερικές συνιστώσες, ενώ παράλληλα από την άλλη πλευρά, θα πρέπει να συγκεκριμενοποιείται από την οπτική γωνία των εσωτερικών διαδικασιών και της μάθησης και ανάπτυξης ως εσωτερικές συνιστώσες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD

8.1. Εισαγωγικά στοιχεία για τις τέσσερις συνιστώσες

Τις απαιτήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος ήρθε να ικανοποιήσει η επινόηση της ισορροπημένης κάρτας BSC που: «παρέχει στα στελέχη ένα εμπειριστατωμένο πλαίσιο που μετουσιώνει τους στρατηγικούς στόχους μιας επιχείρησης σε μια σειρά δεικτών επίδοσης».⁹²

Περισσότερο όμως από μια σειρά μετρήσεων, το BSC είναι ένα σύστημα διοίκησης επίδοσης που συντελεί σε ριζικές βελτιώσεις σε κρίσιμους τομείς, όπως προϊόντα, διαδικασίες, πελάτες και ανάπτυξη αγορών και επιδιώκει να εξειδικεύσει τους γενικούς επιχειρηματικούς στόχους σε επιμέρους στόχους και δράσεις, σε επίπεδο διευθύνσεων και τελικά σε επίπεδο προσωπικού.

Όπως πολλάκις αναφέρθηκε, οι Kaplan και Norton παρουσίασαν την έννοια του BSC σε μια σειρά άρθρων που δημοσιεύτηκαν στο Harvard Business Review, και υποστήριξαν ότι τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά μέτρα προσφέρουν μια στενή και ανολοκλήρωτη εικόνα της επιχειρηματικής επίδοσης, και ότι η εξάρτηση από τέτοια δεδομένα εμποδίζει τη δημιουργία μελλοντικής επιχειρηματικής αξίας. Ως αποτέλεσμα προτείνουν τα χρηματοοικονομικά μέτρα να συμπληρωθούν με επιπρόσθετα που θ' αντανakλούν την ικανοποίηση των πελατών, τις εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες, και την ικανότητα για μάθηση και ανάπτυξη (βλέπε πίνακα 8.1.).

Η προσοχή της διοίκησης σε μια τέτοια ευρεία σειρά μέτρων επίδοσης δε θα πρέπει να βοηθάει μόνο στη διασφάλιση καλών βραχυπρόθεσμων χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων, αλλά επίσης να καθοδηγεί την επιχείρηση μια και επιζητά να υλοποιήσει τους στρατηγικούς στόχους της.

Πίνακας 8.1. Οι τέσσερις συνιστώσες ενός Balanced Scorecard

ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ	ΑΠΟΣΤΟΛΗ
Χρηματοοικονομική (οπτική γωνία μετόχων)	Η χρηματοοικονομική επιτυχία με την παροχή αξίας στους μετόχους

⁹² Φ. Σταματιάδης (2001), "Ισορροπημένη στοχοθεσία (balanced scorecard)", *Οικονομικά Χρονικά*, Αύγουστος-Σεπτέμβριος, σελ. 27-29.

Πελατειακή (οπτική γωνία προσθήκης αξίας)	Η επίτευξη του οράματος με την παροχή αξίας στους πελάτες
Εσωτερική (οπτική γωνία βασισμένη στις διαδικασίες)	Ικανοποίηση των μετόχων και πελατών με την προώθηση αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας στις επιχειρησιακές διαδικασίες
Μάθηση και ανάπτυξη (οπτική γωνία του μέλλοντος)	Η επίτευξη του οράματος με τη διατήρηση των ικανοτήτων καινοτομίας και αλλαγής, μέσω συνεχούς βελτίωσης και προετοιμασίας για μελλοντικές προκλήσεις

Το BSC συμπληρώνει τους χρησιμοποιούμενους χρηματοοικονομικούς δείκτες με λειτουργικούς δείκτες που επικεντρώνουν την προσοχή τους:

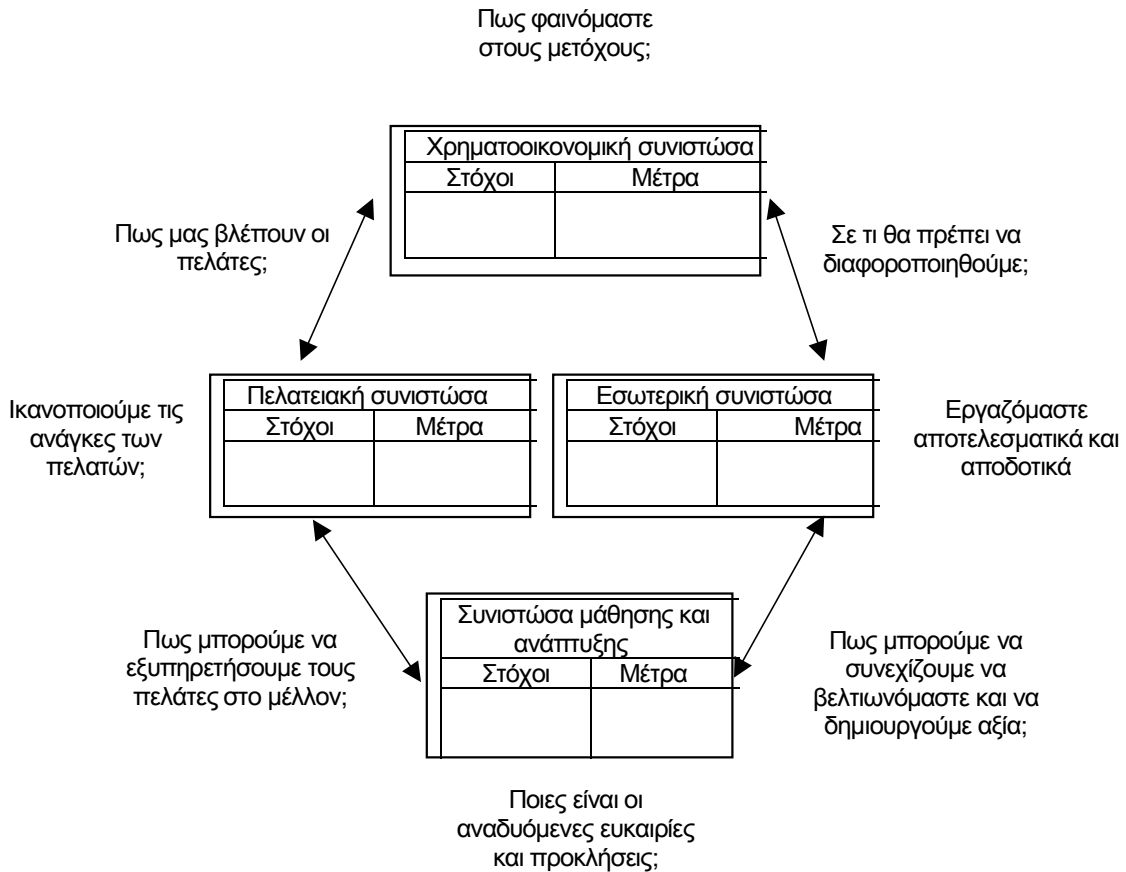
- στην ικανοποίηση του πελάτη
- στις εσωτερικές διαδικασίες και
- στη δραστηριότητα με σκοπό την καινοτομία και βελτίωση.

Με αυτόν τον τρόπο, το BSC δίνει απαντήσεις σε τέσσερα βασικά ερωτήματα (βλέπε Διάγραμμα 8.1.):

1. Πώς μας βλέπουν οι πελάτες μας; (πελατειακή συνιστώσα)
2. Σε ποιους τομείς πρέπει να είμαστε άριστοι; (εσωτερική συνιστώσα)
3. Μπορούμε να βελτιωνόμαστε και να δημιουργούμε αξία; (συνιστώσα μάθησης και ανάπτυξης)
4. Πώς μας θεωρούν οι μέτοχοι; (χρηματοοικονομική συνιστώσα).

Η παροχή πληροφόρησης, σχετικά με τις τέσσερις διαφορετικές συνιστώσες, καθιστά εφικτή την ελαχιστοποίηση της περιττής πληροφόρησης με τον περιορισμό του αριθμού των χρησιμοποιούμενων δεικτών. Οι εταιρείες σπάνια αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της εφαρμογής μικρού αριθμού δεικτών, αντιθέτως προσθέτουν συνεχώς νέους δείκτες μέτρησης απόδοσης, όταν ένας σύμβουλος ή ένας υπάλληλος κάνει μια αξιολογη πρόταση. Ως απάντηση στο παραπάνω φαινόμενο έρχεται η ισορροπημένη κάρτα που προτρέπει τα στελέχη να επικεντρώνονται σε ένα περιορισμένο αριθμό δεικτών, οι οποίοι είναι και οι πιο κρίσιμοι. Η εφαρμογή

του BSC σε διάφορες εταιρείες καταδεικνύει ότι καλύπτει αρκετές από τις ουσιώδεις ανάγκες των στελεχών.



Διάγραμμα 8.1. Σχέσεις ανάμεσα στις τέσσερις συνιστώσες του Balanced Scorecard⁹³

8.2. Χρηματοοικονομική συνιστώσα

Στην παρούσα ενότητα θ' αναλυθεί το περιεχόμενο και το αντικείμενο της χρηματοοικονομικής συνιστώσας και θα επιχειρηθεί σύνδεση των χρηματοοικονομικών στόχων με την επιχειρησιακή στρατηγική.

8.2.1. Περιεχόμενο της χρηματοοικονομικής συνιστώσας

⁹³ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, (1992), "The balanced scorecard: measures that drive performance", *Harvard Business Review*, Vol. 70, No.1, pp. 71-79.

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες επίδοσης δείχνουν εάν η εφαρμογή και εκτέλεση της στρατηγικής της εταιρείας οδηγεί σε ουσιώδη βελτίωσή της. Τυπικοί χρηματοοικονομικοί στόχοι έχουν να κάνουν με την κερδοφορία, την ανάπτυξη και τη μετοχική αξία. Δεδομένου του σημερινού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, είναι ανάγκη τα ανώτερα στελέχη να εξετάζουν την επιχείρηση από αυτή τη συνιστώσα; Θα πρέπει να μελετούν τους βραχυχρόνιους δείκτες, όπως οι τριμηνιαίες πωλήσεις και το λειτουργικό εισόδημα; Πολλοί έχουν ασκήσει κριτική στους χρηματοοικονομικούς δείκτες λόγω των σαφών αδυναμιών τους, της εστίασής τους στο παρελθόν και της αδυναμίας τους να απεικονίσουν τις σύγχρονες ενέργειες δημιουργίας αξίας.

Μερικές αναλύσεις προχωρούν ένα βήμα περισσότερο στην κριτική των χρηματοοικονομικών δεικτών, σημειώνοντας ότι οι όροι του ανταγωνισμού έχουν αλλάξει και ότι οι παραδοσιακοί χρηματοοικονομικοί δείκτες αδυνατούν να βελτιώσουν την ικανοποίηση του πελάτη, την ποιότητα, το χρόνο υλοποίησης έργου και την υποκίνηση των υπαλλήλων. Κατά τη γνώμη τους, η χρηματοοικονομική απόδοση είναι το αποτέλεσμα λειτουργικών ενεργειών, και η χρηματοοικονομική επιτυχία πρέπει να είναι η λογική συνέπεια της πραγματοποίησης αυτών των θεμελιωδών πραγμάτων. Με άλλα λόγια, πρέπει οι εταιρείες να μη διοικούν με βάση τους προαναφερθέντες δείκτες, αλλά πραγματοποιώντας θεμελιώδεις βελτιώσεις στις δραστηριότητες και λειτουργίες τους θα επηρεάσουν θετικά και τους δείκτες αυτούς.

Ομως, ακόμη και μια άριστη σειρά δεικτών αναφορικά με την ισορροπημένη κάρτα δεν εγγυώνται μια νικηφόρα στρατηγική. Η ισορροπημένη κάρτα μετουσιώνει τη στρατηγική της επιχείρησης σε μια σειρά μετρήσιμων στόχων. Η αποτυχία να μετατρέψει τη βελτιωμένη λειτουργική απόδοση της οικονομικής μονάδας σε αντίστοιχη οικονομική θα πρέπει να οδηγήσει τα στελέχη σε έναν ανασχεδιασμό της στρατηγικής της επιχείρησης ή του πλάνου εφαρμογής της.

Τα παραπάνω καταδεικνύουν την ανάγκη κάθε εταιρεία να συγκεκριμενοποιεί πώς οι βελτιώσεις στην ποιότητα, το χρόνο ολοκλήρωσης έργων, το χρόνο παράδοσης και την εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων οδηγούν σε μεγαλύτερο μερίδιο

αγοράς, περιθώριο κέρδους ή / και μειωμένα λειτουργικά έξοδα. Η πρόκληση βρίσκεται στη σχέση μεταξύ διαδικασιών και χρηματοοικονομικών μεγεθών.

8.2.2. Αντικείμενο της χρηματοοικονομικής συνιστώσας

Η οικοδόμηση ενός BSC θα πρέπει να ενθαρρύνει τις επιχειρηματικές μονάδες να συνδέσουν τους χρηματοοικονομικούς στόχους του με την εταιρική στρατηγική. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι εξυπηρετούν ως το σημείο εστίασης για τους αντικειμενικούς σκοπούς και τα μέτρα όλων των άλλων συνιστωσών της κάρτας στοχοθεσίας. Κάθε επιλεγόμενο μέτρο θα πρέπει να είναι τμήμα μιας σχέσης αιτίου-αποτελέσματος που καταλήγει σε βελτιωμένη χρηματοοικονομική απόδοση.

Το BSC περιγράφει την «ιστορία της στρατηγικής»,⁹⁴ ξεκινώντας από τους μακροπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς στόχους, και στη συνέχεια συνδέοντάς τους με την αλληλουχία ενεργειών που θα πρέπει ν' αναληφθούν με τις χρηματοοικονομικές διαδικασίες, τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες κι έτσι τελικά οι εργαζόμενοι και στα συστήματα θα είναι σε θέση να αποδώσουν την επιθυμητή μακροπρόθεσμη οικονομική απόδοση. Για τους περισσότερους οργανισμούς, τα χρηματοοικονομικά θέματα της αύξησης των εσόδων, της βελτίωσης της παραγωγικότητας και της μείωσης του συνεπαγόμενου κόστους, της ενίσχυσης της χρήσης των στοιχείων του ενεργητικού, και της μείωσης του ενεχόμενου κίνδυνου μπορεί να παρέχει τους αναγκαίους συνδετικούς κρίκους κατά μήκος και των τεσσάρων συνιστωσών.

8.2.3. Σύνδεση χρηματοοικονομικών στόχων με την επιχειρησιακή στρατηγική

Στην εν λόγω ενότητα θ' αναφερθούν οι χρηματοοικονομικοί στόχοι στα διάφορα στάδια του κύκλου ζωής της επιχείρησης και τα στρατηγικά θέματα της χρηματοοικονομικής συνιστώσας.

⁹⁴ R. Kaplan & D. Norton (1996), *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, MA, p. 47.

8.2.3.1. Χρηματοοικονομικοί στόχοι στα διάφορα στάδια του κύκλου ζωής της επιχείρησης

Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι διαφέρουν σημαντικά σε κάθε στάδια του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης. Η θεωρία της επιχειρησιακής στρατηγικής προτείνει ορισμένες διαφορετικές στρατηγικές που οι επιχειρηματικές μονάδες μπορούν ν' ακολουθήσουν, εκτεινόμενες από μια επιθετική ανάπτυξη του μεριδίου αγοράς μέχρι συγχώνευση, έξοδο και ρευστοποίηση.⁹⁵ Για λόγους απλοποίησης, θ' αρκεστούμε εδώ στον προσδιορισμό μόνο τριών σταδίων:⁹⁶

- Ανάπτυξη
- Διατήρηση
- Συγκομιδή

Οι επιχειρήσεις βρίσκονται στη φάση της *ανάπτυξης* κατά τη διάρκεια των πρώτων σταδίων του κύκλου ζωής τους. Έχουν προϊόντα ή υπηρεσίες με σημαντικό δυναμικό ανάπτυξης. Για να κεφαλοποιήσουν αυτό το δυναμικό, θα πρέπει να δεσμεύσουν αξιοσημείωτη ποσότητα πόρων για την ανάπτυξη και το λανσάρισμα νέων προϊόντων, για την οικοδόμηση και επέκταση των παραγωγικών δραστηριοτήτων, για την επένδυση σε συστήματα, οργανωτική δομή και δίκτυα διανομής που θα υποστηρίξουν ευρύτερου γεωγραφικής κάλυψης επιχειρησιακές σχέσεις, και για την καλλιέργεια και την ανάπτυξη πελατειακών σχέσεων.

Οι επιχειρήσεις στο στάδιο ανάπτυξης μπορεί πραγματικά να λειτουργούν με αρνητικές ταμιακές ροές και χαμηλές αποδόσεις επενδυμένου κεφαλαίου. Οι επενδύσεις που γίνονται για το μέλλον μπορεί να καταναλώνουν περισσότερα χρήματα απ' αυτά που μπορούν να προκύψουν από την περιορισμένη βάση των υπάρχοντων προϊόντων, υπηρεσιών και πελατών.

Κατά πάσα πιθανότητα, η πλειοψηφία των επιχειρησιακών μονάδων σε μια εταιρεία θα βρίσκονται στο στάδιο *διατήρησης*, όπου μπορούν ακόμα να έλκουν

⁹⁵ C. W. Hofer & D. E. Schendel (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, St. Paul, και I. C. MacMillan (1982), "Seizing Competitive Initiative", *Journal of Business Strategy*, Spring, pp. 43-57.

⁹⁶ Αυτή η κατηγοριοποίηση προέρχεται από το άρθρο: E. H. Drew, (1993), "Scaling the Productivity of Investment", *Chief Executive*, July- August, και έχει επιλεγεί λόγω της έντονης επιρροής που άσκησε στην αμερικανική επιχειρηματική πρακτική την τελευταία πενταετία του προηγούμενου αιώνα.

επενδύσεις και επανεπενδύσεις, αλλά αυτές πλέον απαιτούν να αποκομίζουν άριστες αποδόσεις επενδυμένου κεφαλαίου. Οι εν λόγω επιχειρήσεις θα πρέπει να διατηρούν το υφιστάμενο μερίδιο αγοράς, και ίσως να το αναπτύσσουν έστω και λίγο από χρόνο σε χρόνο. Τα επενδυτικά σχέδια θα κατευθυνθούν περισσότερο στην ανακούφιση της οικονομικής στενότητας, στην επέκταση της ικανότητας και στη ενίσχυση της συνεχούς βελτίωσης απ' ότι στην μακρά αποπληρωμή και στις επενδύσεις αναπτυξιακών επιλογών που έγιναν κατά το στάδιο της ανάπτυξης.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις στο στάδιο της διατήρησης χρησιμοποιούν ένα χρηματοοικονομικό στόχο σχετιζόμενο με την κερδοφορία. Αυτός ο στόχος μπορεί να εκφραστεί με τη χρησιμοποίηση μέτρων σχετιζόμενων με λογιστικά έσοδα, όπως τα λειτουργικά έσοδα και το ακαθάριστο περιθώριο κέρδους. Αυτά τα μέτρα παίρνουν το επενδυμένο κεφάλαιο στην επιχειρησιακή μονάδα, όπως δίνεται, και ζητούν από τους μάνατζερ να μεγιστοποιήσουν τις ροές εσόδων που μπορούν να παραχθούν από το επενδυμένο κεφάλαιο.

Ορισμένες επιχειρησιακές ομάδες θα έχουν φτάσει σε μια ώριμη φάση του κύκλου ζωής τους όπου η εταιρεία θέλει να *αποκομίσει* τους καρπούς των επενδύσεων που έγιναν στα δύο προηγούμενα στάδια. Αυτές οι επιχειρήσεις δεν εγγυώνται πλέον σημαντική επένδυση, μόνο αρκετή ώστε να διατηρούν τον εξοπλισμό και τις λειτουργικές ικανότητές τους, όχι για να επεκτείνονται σε άλλες δραστηριότητες ή να οικοδομούν νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Οποιοδήποτε επενδυτικό σχέδιο θα πρέπει να έχει πού συγκεκριμένες και σύντομες περιόδους αποπληρωμής. Ο βασικός στόχος είναι να μεγιστοποιηθεί η ταμειακή ροή στην επιχείρηση.

Κατά συνέπεια οι χρηματοοικονομικοί στόχοι για τις επιχειρήσεις σε καθένα απ' αυτά τα τρία στάδια είναι εντελώς διαφορετικοί. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι στο στάδιο ανάπτυξης δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη των πωλήσεων -σε νέες αγορές και σε νέους πελάτες και από νέα προϊόντα και υπηρεσίες- διατηρώντας επαρκή επίπεδα δαπανών για ανάπτυξη προϊόντων και διαδικασιών, για συστήματα, για εργασιακές ικανότητες και καθιέρωση νέων καναλιών μάρκετινγκ, πωλήσεων και διανομής. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι στο στάδιο διατήρησης επικεντρώνονται

σε παραδοσιακές χρηματοοικονομικές μετρήσεις, όπως τα λειτουργικά έσοδα, το ακαθάριστο περιθώριο κέρδους, η απόδοση του επενδυμένου κεφαλαίου (ROCE).

Τέλος, οι χρηματοοικονομικοί στόχοι για τις επιχειρήσεις στο στάδιο συγκομιδής εστιάζονται στις ταμιακές ροές. Οι όποιες επενδύσεις θα πρέπει να έχουν άμεσες και βέβαιες αποπληρωμές ταμιακών ροών. Λογιστικές μετρήσεις- όπως η απόδοση της επένδυσης (ROI), η προστιθέμενη οικονομική αξία και τα λειτουργικά έσοδα- είναι λιγότερο σχετικές μια και οι κυρίες επενδύσεις έχουν ήδη γίνει σ' αυτές τις επιχειρηματικές μονάδες. Ο στόχος δεν είναι να μεγιστοποιηθεί η απόδοση της επένδυσης που μπορεί να ενθαρρύνει τα διευθυντικά στελέχη να επιζητήσουν επιπρόσθετα επενδυτικά κονδύλια βασιζόμενα σε προβλέψεις μελλοντικής επίδοσης. Αντί αυτού, ο στόχος είναι να μεγιστοποιηθούν οι ταμιακές ροές που μπορούν να επιστραφούν στην εταιρεία απ' όλες τις επενδύσεις που έγιναν στο παρελθόν.

Η ανάπτυξη ενός BSC, κατά συνέπεια, θα πρέπει να ξεκινήσει μ' έναν ενεργό διάλογο ανάμεσα στον διευθύνοντα σύμβουλο της επιχειρηματικής μονάδας (Chief Executive Officer-CEO) και στον διευθυντή χρηματοοικονομικών θεμάτων (Chief Financial Officer-CFO) της επιχείρησης για τη συγκεκριμένη χρηματοοικονομική κατηγορία και τους αντικειμενικούς σκοπούς για την επιχειρηματική μονάδα. Αυτός ο διάλογος θ' αναγνωρίσει το ρόλο της επιχειρηματικής μονάδας στο χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης. Φυσικά, αυτός ο διάλογος απαιτεί οι CEO και CFO της επιχείρησης έχουν μια ξεκάθαρη χρηματοοικονομική στρατηγική για κάθε επιχειρηματική μονάδα.

8.2.3.2. Στρατηγικά θέματα για τη χρηματοοικονομική συνιστώσα

Εχει βρεθεί ότι, για καθεμιά από τις τρεις στρατηγικές της ανάπτυξης, διατήρησης και συγκομιδής, υπάρχουν τρία χρηματοοικονομικά ζητήματα που καθοδηγούν την επιχειρησιακή στρατηγική:

- Ανάμιξη εσόδων ανάπτυξης
- Μείωση κόστους / βελτίωση παραγωγικότητας
- Χρήση στοιχείων ενεργητικού / επενδυτική στρατηγική

Η ανάμιξη εσόδων ανάπτυξης αναφέρεται στην επέκταση στην παροχή προϊόντων και υπηρεσιών, στην πρόσβαση νέων πελατών και αγορών, στην αλλαγή του μίγματος προϊόντος και υπηρεσίας έναντι παροχής υψηλότερης προστιθέμενης αξίας, και επανατιμολόγηση προϊόντων και υπηρεσιών. Ο στόχος της μείωσης του κόστους και της βελτίωση της παραγωγικότητας αναφέρεται στις προσπάθειες ελάττωσης του άμεσου κόστους προϊόντων και υπηρεσιών, μείωσης έμμεσων κοστών και διαμοιρασμού κοινών πόρων με άλλες επιχειρηματικές μονάδες. Για το ζήτημα της χρήσης στοιχείων ενεργητικού, οι μάνατζερ προσπαθούν να μειώσουν τα επίπεδα κεφαλαίου κίνησης που απαιτούνται για την υποστήριξη ενός δεδομένου όγκου και μίγματος επιχειρήσεων. Επιπλέον, αγωνίζονται για να επιτύχουν μεγαλύτερη χρήση της βάσης των παγίων στοιχείων του ενεργητικού τους, κατευθύνοντας νέες επιχειρήσεις σε πόρους που προς το παρόν δεν χρησιμοποιούνται για ικανότητα, χρησιμοποιώντας σπάνιους πόρους περισσότερο αποδοτικά και διαθέτοντας τα στοιχεία του ενεργητικού που παρέχουν επαρκείς αποδόσεις επί της αγοραστικής τους αξίας .

Ολες αυτές οι ενέργειες διευκολύνουν την επιχειρηματική μονάδα να αυξήσει τις εισπραχθείσες αποδόσεις της επί των χρηματοοικονομικών και φυσικών στοιχείων του ενεργητικού της. Για να είναι πιο ξεκάθαρη η επιλογή των παραγόντων για τη συνάρθρωση των χρηματοοικονομικών στόχων ως κελιά σε ένα πίνακα κατά μήκος των τριών επιχειρησιακών στρατηγικών και των τριών χρηματοοικονομικών ζητημάτων, χρησιμοποιούμε το διάγραμμα 8.2.:

		Στρατηγικά ζητήματα		
		Ανάμιξη εσόδων ανάπτυξης	Μείωση κόστους / Βελτίωση παραγωγικότητας	Χρήση στοιχείων ενεργητικού
Ε Π Ι Σ Χ Τ Ε Ρ Α Ρ Η Σ Υ Ι Α Κ Η	Ανάπτυξη	Ανάπτυξη πωλήσεων ανά τμήμα. Ποσοστό εσόδων από νέα προϊόντα, υπηρεσίες και πελάτες.	Εσοδα ανά εργαζόμενο	Επένδυση (ποσοστό πωλήσεων), R & D (ποσοστό πωλήσεων).
	Διατήρηση	Μερίδιο στοχευμένων πελατών και λογαριασμών. Κερδοφορία πελατών και γραμμής προϊόντος.	Ποσοστά μείωσης κόστους. Σύγκριση με κόστος ανταγωνιστών. Έμμεσα έξοδα	Μεγέθη κεφαλαίου κίνησης. Ποσοστά χρήσης στοιχείων ενεργητικού.
	Συγκομιδή			

Κερδοφορία πελατών και γραμμής προϊόντος. Ποσοστό μη κερδοφόρων πελατών.	Κόστη μονάδας (ανά μονάδα εκροής, ανά συναλλαγή).	Συγκεκριμένες και σύντομες περιόδους αποπληρωμής.
--	---	---

Διάγραμμα 8.2. Μέτρηση στρατηγικών χρηματοοικονομικών θεμάτων

8.3. Πελατειακή συνιστώσα

Στην παρούσα ενότητα θα εξετασθεί το περιεχόμενο της πελατειακής συνιστώσας και θ' αναλυθούν οι πέντε δείκτες μέτρησής της.

8.3.1. Περιεχόμενο της πελατειακής συνιστώσας

Πολλές επιχειρήσεις σήμερα έχουν μια εταιρική αποστολή που επικεντρώνεται στον πελάτη. Δηλώσεις όπως «να είμαστε το νούμερο ένα στην προσφορά αξίας στον πελάτη» είναι τυπικές όσον αφορά την αποστολή μιας επιχείρησης. Αυτό υπαγορεύει τη σημασία που έχουν για μια επιχείρηση οι καλές επιδόσεις σχετικά με αυτή τη συνιστώσα. Το BSC απαιτεί από τα στελέχη να μετουσιώνουν τη δήλωση της αποστολής της επιχείρησης τους σχετικά με την παρεχόμενη στον πελάτη αξία σε συγκεκριμένους δείκτες, που να αντανακλούν τους παράγοντες που έχουν σημασία για τους πελάτες.

Οι προτεραιότητες που θέτουν οι πελάτες, ανήκουν σε τέσσερις κατηγορίες: χρόνος, ποιότητα, απόδοση και εξυπηρέτηση, και κόστος. Για υπάρχοντα προϊόντα, ο χρόνος υλοποίησης μπορεί να μετρηθεί από τη στιγμή που η εταιρεία λαμβάνει την παραγγελία μέχρι τη στιγμή που πραγματικά αποδίδει το προϊόν ή την υπηρεσία στον πελάτη. Για νέα προϊόντα ο χρόνος υλοποίησης μπορεί να μετρηθεί από το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί για να έρθει το προϊόν από στάδιο του ορισμού του προϊόντος (definition stage), στο στάδιο στο οποίο είναι έτοιμο για αποστολή. Η ποιότητα μετριέται από το επίπεδο λαθών των νεοεισερχόμενων προϊόντων, όπως γίνεται αντιληπτό και μετράται από τον πελάτη. Η ποιότητα θα μπορούσε να μετρηθεί με την έγκαιρη παράδοση, με την ακρίβεια των προβλέψεων της επιχείρησης σχετικά με τις παραδόσεις των προϊόντων της. Ο συνδυασμός της απόδοσης και της εξυπηρέτησης μετρούν πως τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μιας εταιρείας συνεισφέρουν στη δημιουργία αξία για τους πελάτες της.

Στην πελατειακή συνιστώσα του BSC, οι επιχειρήσεις προσδιορίζουν εκείνα τα τμήματα των πελατών και της αγοράς στα οποία έχουν επιλέξει να ανταγωνιστούν. Αυτά τα τμήματα αποτελούν τους πόρους που θα αποδώσουν το τμήμα εσόδων που είναι αναγκαίο για την επίτευξη των εταιρικών χρηματοοικονομικών στόχων. Η εν λόγω πελατειακή συνιστώσα διευκολύνει τις εταιρείες να ευθυγραμμίσουν τα βασικά μέτρα / δείκτες των πελατειακών απόψεων -ικανοποίηση, πιστότητα / αφοσίωση, διατήρηση, προσέλκυση και κερδοφορία- με στοχευμένα τμήματα πελατών και αγορών.

8.3.2. Δείκτες μέτρησης πελατειακής συνιστώσας

Το σύνολο των δεικτών μέτρησης των πελατειακών σχέσεων είναι σε γενικές γραμμές το ίδιο, και περιλαμβάνει μέτρα:

- Μεριδίου αγοράς
- Διατήρησης πελατών
- Προσέλκυσης πελατών
- Ικανοποίησης πελατών
- Κερδοφορίας πελατών.

Αυτά τα βασικά μέτρα (που αναλύονται στον πίνακα 8.2.) μπορούν να ομαδοποιηθούν σε μια αλυσίδα αιτιακών σχέσεων, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 8.3.

Πίνακας 8.2. Τα μέτρα της πελατειακής συνιστώσας και η σημασία τους

Μέτρα πελατειακής συνιστώσας	Σημασία
Μερίδιο Αγοράς (Market Share)	Αντανακλά το μερίδιο της εταιρείας σε μια δεδομένη αγορά (με όρους αριθμού πελατών, όγκου πωλήσεων, σχετικών δαπανών) στην οποία η επιχειρηματική μονάδα πραγματοποιεί πωλήσεις
Προσέλκυση Πελατών (Customer Acquisition)	Μετρά, σε απόλυτους ή σχετικούς όρους, το βαθμό στον οποίο μια επιχειρηματική μονάδα

	προσελκύει ή κερδίζει νέους πελάτες.
Διατήρηση Πελατών (Customer Retention)	Ανιχνεύει, σε απόλυτους ή σχετικούς όρους, το βαθμό στον οποίο μια επιχειρηματική μονάδα διατηρεί συνεχείς σχέσεις με τους πελάτες της.
Ικανοποίηση Πελατών (Customer Satisfaction)	Αξιολογεί το επίπεδο ικανοποίησης των Πελατών ως προς συγκεκριμένα κριτήρια απόδοσης μέσα στη διαδικασία πρόσδωσης αξίας
Κερδοφορία Πελατών (Customer Profitability)	Μετρά το καθαρό κέρδος ενός πελάτη, ή ενός τμήματος, αφού ληφθούν υπόψη τα ιδιαίτερα εκείνα έξοδα που απαιτούνται για την υποστήριξη / εξυπηρέτηση του πελάτη

Παρά όμως από το ότι τα πέντε αυτά μέτρα είναι γενικά τα ίδια ανεξάρτητα της φύσης και του είδους του εκάστοτε οργανισμού ή επιχείρησης, τα εν λόγω μέτρα θα πρέπει να προσαρμόζονται στους στοχευμένους πελάτες από τους οποίους η επιχειρηματική μονάδα προσδοκά να έχει τις περισσότερες πωλήσεις και την μεγαλύτερη κερδοφορία.⁹⁷



Διάγραμμα 8.3. Η πελατειακή συνιστώσα- Βασικά μέτρα

8.3.2.1. Μερίδιο αγοράς

⁹⁷ R. Kaplan & D. Norton, (1996), *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, MA, pp. 67-68.

Η μέτρηση του μεριδίου αγοράς είναι ευθεία και άμεση από τη στιγμή που η στοχευμένη ομάδα πελατών ή τμήμα της αγοράς έχει συγκεκριμενοποιηθεί και προσδιορισθεί επακριβώς. Βιομηχανικές ομάδες, εμπορικές ενώσεις, κυβερνητικές στατιστικές και άλλες δημόσιες πηγές μπορούν συχνά να παρέχουν εκτιμήσεις του συνολικού μεγέθους της αγοράς. Όταν οι εταιρείες έχουν στοχεύσει συγκεκριμένους πελάτες ή τμήματα αγοράς, μπορούν να χρησιμοποιούν μέτρα μεριδίου αγοράς όπως:

- το ποσοστό των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων που διενήργησε η συγκεκριμένη επιχείρηση με τους πελάτες με τους οποίους είχε μακροπρόθεσμες συνεταιριστικές σχέσεις,
- το λογιστικό μερίδιο των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων με τους στοχευμένους πελάτες

8.3.2.2. Προσέλκυση πελατών

Σε γενικές γραμμές, οι εταιρείες που επιζητούν ν' αυξήσουν τις δραστηριότητές τους, θα έχουν τον αντικειμενικό σκοπό να αυξήσουν την πελατειακή τους βάση σε στοχευμένα τμήματα. Το μέτρο προσέλκυσης πελατών ανιχνεύει, σε απόλυτους ή σχετικούς όρους, το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση προσελκύει ή κερδίζει νέους πελάτες. Η προσέλκυση πελατών θα μπορούσε να μετρηθεί είτε από τον αριθμό των νέων πελατών ή τις συνολικές πωλήσεις στους νέους πελάτες σε αυτά τα τμήματα. Οι εταιρείες όπως εκείνες στον τομέα της παροχής πιστωτικών υπηρεσιών και πιστωτικών καρτών, συνδρομές περιοδικών, καλωδιακής τηλεόρασης και τραπεζικής και άλλων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών πλάσσουν τους νέους πελάτες μέσω διευρυμένων, συχνά ακριβών, προσπαθειών του μάρκετινγκ. Αυτές οι εταιρείες θα μπορούσαν να εξετάσουν τον αριθμό των ανταποκρίσεων των πελατών στα πλασαρίσματα.

8.3.2.3. Διατήρηση πελατών

Ξεκάθαρα, ένας επιθυμητός τρόπος για τη διατήρηση ή αύξηση του μεριδίου αγοράς σε στοχευμένα τμήματα πελατών είναι να ξεκινήσουμε με τη διατήρηση

των υπαρχόντων πελατών σε αυτά τα τμήματα. Οι διεισδυτικότερες ματιές από την έρευνα στον τομέα των υπηρεσιών έχουν δείξει τη σημασία της διατήρησης των πελατών. Εταιρείες που μπορούν εύκολα να αναγνωρίσουν όλους τους πελάτες τους, μπορούν εξίσου εύκολα να μετρήσουν τη διατήρηση των πελατών από περίοδο σε περίοδο. Πέρα από την απλή «παρακράτηση των πελατών», πολλές εταιρείες θα θελήσουν να μετρήσουν την αφοσίωση των πελατών με το ποσοστό ανάπτυξης των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων με τους υπάρχοντες πελάτες.

8.3.2.4. Ικανοποίηση πελατών

Ενα πιο σημαντικό σημεία που χαρακτηρίζουν την πορεία των επιχειρήσεων τη δεκαετία του 2000 είναι η μεγάλη ανάγκη που έχει διαπιστωθεί για μια νέου τύπου σχέση με τους πελάτες τους. Ο ρόλος του πελάτη έχει αναβαθμισθεί και αναβαθμίζεται καθημερινά μιας και τόσο η πίεση του ανταγωνισμού εντείνεται όσο και οι απαιτήσεις των πελατών αυξάνουν. Επακόλουθο των προσπαθειών σχεδιασμού και υλοποίησης πελατοκεντρικών συστημάτων παροχής υπηρεσιών προς τους πελάτες είναι η δημιουργία αξιόπιστων μηχανισμών συνεχούς παρακολούθησης των προσδοκιών, αναγκών και αξιών των πελατών, καθώς και αποτίμησης της ανταπόκρισης των προσφερομένων υπηρεσιών σε αυτές τις προσδοκίες.

Πολλές επιχειρήσεις, για τους παραπάνω λόγους, έχουν προχωρήσει πέρα από την απλή παρατήρηση του φαινομένου μετρήσεων ικανοποίησης πελατών, στη σε βάθος μελέτη των παραγόντων που επιδρούν στην πιστότητα των πελατών τους και βέβαια, στους παράγοντες που οδηγούν σε επαναλαμβανόμενες πωλήσεις. Τέτοιες διαδικασίες περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων:

- Σχεδιασμό και θέση σε λειτουργία διαδικασιών εξυπηρέτησης πελατών (customer service).
- Σχεδιασμό λεπτομερών διαδικασιών καταγραφής και ανταπόκρισης στα παράπονα των πελατών
- Χρήση εξειδικευμένων στατιστικών υποδειγμάτων για την ανάλυση της καταναλωτικής συμπεριφοράς των πελατών

- Σχεδιασμό ειδικών προϊόντων και υπηρεσιών που στοχεύουν σε ειδικές ομάδες πελατών όπου έχει διαγνωσθεί κίνδυνος φυγής προς τον ανταγωνισμό.

Ο σχεδιασμός συστημάτων μέτρησης ικανοποίησης πελατών αποτελεί εργο ιδιαίτερων προδιαγραφών μιας και η δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων εσωτερικά και εξωτερικά θέτει μια σειρά από προϋποθέσεις που πρέπει να ικανοποιούνται. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οκτώ σημεία τα οποία θα πρέπει να αποτελούν τα κύρια χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου συστήματος μέτρησης ικανοποίησης πελατών. Τα οκτώ αυτά σημεία προκύπτουν από την ανάλυση της μέχρι τώρα πρακτικής άλλων χωρών και είναι ταυτόχρονα προσαρμοσμένα στις ιδιαιτερότητες της ελληνικής πραγματικότητας.

1. Εμφαση σε ολοκληρωμένα συστήματα μετρήσεων
2. Ανάπτυξη έγκυρων μεθοδολογικών πλαισίων
3. Διαχωρισμός μεταξύ του σχεδιασμού, υλοποίησης και διασφάλισης των συστημάτων μέτρησης ικανοποίησης πελατών
4. Εμφαση στην αποτύπωση σημείων επαφής μεταξύ τηλεπικοινωνιακών οργανισμών και πελατών
5. Μετρήσεις πολύ μεγάλης κλίμακας
6. Προσαρμογή
7. Προδραστικότητα - Διαχρονικότητα
8. Ενσωμάτωση του συστήματος στη γενικότερη επιχειρηματική κουλτούρα.⁹⁸

Τόσο η απόκτηση όσο και η διατήρηση της πελατειακής βάσης καθοδηγούνται από την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Τα μέτρα ικανοποίησης πελατών παρέχουν ανατροφοδότηση στο πόσο καλά πηγαίνει η εταιρεία. Η σημασία της ικανοποίησης πελατών δεν θα πρέπει ωστόσο να υπερεκτιμηθεί. Πρόσφατη έρευνα έδειξε ότι έχοντας απλά μια επαρκή απόδοση στην ικανοποίηση πελατών δεν είναι από μόνη της ικανή συνθήκη για την επίτευξη υψηλού βαθμού αφοσίωσης, διατήρησης και κερδοφορίας. Μόνο όταν οι πελάτες αξιολογούν την αγοραστική τους εμπειρία σαν πλήρως ή αρκετά ικανοποιητική, μπορεί πλέον μια

⁹⁸ Ν. Λαμπρούκος, "Customer Satisfaction: Αποτελεσματικά Συστήματα Μέτρησης Ικανοποίησης Πελατών για τον 21^ο αιώνα", *Plant Management*, Τεύχος 170, Δεκέμβριος 2001, σελ. 29-35.

εταιρεία να υπολογίζει σε επαναλαμβανόμενη αγοραστική συμπεριφορά τους προς το προϊόν ή την υπηρεσία της εν λόγω εταιρείας.⁹⁹

8.3.2.5. Κερδοφορία πελατών

Η επιτυχία στα πρώτα τέσσερα πελατειακά μέτρα του μεριδίου αγοράς, της διατήρησης, της προσέλκυσης και της ικανοποίησης, ωστόσο, δεν εγγυάται ότι μια εταιρεία είχε κερδοφόρους πελάτες. Προφανώς, ένας τρόπος για να υπάρξουν εξαιρετικά ικανοποιημένοι πελάτες (και ορισμένοι ανταγωνιστές) είναι να πωλούνται προϊόντα και υπηρεσίες σε πολύ χαμηλές τιμές. Από τη στιγμή που η ικανοποίηση πελατών και το υψηλό μερίδιο αγοράς είναι από μόνα τους ένα μέσο επίτευξης υψηλότερων χρηματοοικονομικών αποδόσεων, οι εταιρείες κατά πάσα πιθανότητα θα επιθυμούν να μετρήσουν όχι μόνο το βαθμό στον οποίο έχουν επιχειρησιακές συναλλαγές με του πελάτες, αλλά επίσης την κερδοφορία αυτών των συναλλαγών, ιδιαίτερα στα στοχευμένα τμήματα πελατών.

Τα συστήματα ABC επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να μετρήσουν σε ατομικό επίπεδο και να συναρθώνουν την κερδοφορία των πελατών. Οι εταιρείες θα πρέπει να θέλουν περισσότερους παρά ικανοποιημένους και ευτυχημένους πελάτες. Θέλουν κερδοφόρους πελάτες.

8.4. Συνιστώσα εσωτερικών διαδικασιών

Στην παρούσα ενότητα θα εξεταστεί το περιεχόμενο της εσωτερικής συνιστώσας και θ' αναλυθεί η αλυσίδα αξίας των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών.

8.4.1. Περιεχόμενο εσωτερικής συνιστώσας

Μετρήσεις βασισμένες στους πελάτες (customer-based) είναι σημαντικές, όμως πρέπει να μετουσιωθούν σε τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση εσωτερικά, για να εκπληρώσει τις προσδοκίες των πελατών. Εξάλλου, η άριστη απόδοση προκύπτει από διεργασίες, αποφάσεις και ενέργειες που λαμβάνουν χώρα σε κάθε τμήμα της

⁹⁹ Βλ. T. O. Jones & W. E. Sasser (1995), "Why Satisfied Customers Defect", *Harvard Business Review*,

επιχείρησης. Τα διευθυντικά στελέχη χρειάζεται να επικεντρώσουν την προσοχή τους σ' εκείνες τις εσωτερικές διεργασίες που τους επιτρέπουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών.

Ετσι, αυτή η συνιστώσα του BSC δίνει στα στελέχη αυτή την εσωτερική εικόνα για την επιχείρηση. Οι μετρήσεις που αναφέρονται στις εσωτερικές διαδικασίες πρέπει να πηγάζουν από αυτές τις δραστηριότητες που πραγματοποιεί η επιχείρηση, οι οποίες και έχουν το μεγαλύτερο αντίκτυπο στην ικανοποίηση του πελάτη. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει επίσης να επιχειρούν να αναγνωρίζουν και να μετρούν τις θεμελιώδεις ικανότητές τους και την απαιτούμενη τεχνογνωσία που θα τους εξασφαλίσει τη διαρκή παρουσία στην αγορά, ενώ παράλληλα θα πρέπει να αποφασίσουν σε ποιες διαδικασίες και ικανότητες πρέπει να υπερτερούν και να ορίσουν μετρήσεις γι' αυτές.

Για την επίτευξη στόχων, όσον αφορά το χρόνο υλοποίησης έργων, την ποιότητα, την παραγωγικότητα και το κόστος, τα στελέχη πρέπει να επινοούν μετρήσεις, οι οποίες επηρεάζονται από τις ενέργειες των συνεργατών στην επιχείρηση. Δεδομένου ότι μεγάλο μέρος της συνολικής δραστηριότητας μιας επιχείρησης λαμβάνει χώρα σε επίπεδο τμήματος και έργου (project), τα στελέχη θα πρέπει να αναλύσουν το συνολικό χρόνο υλοποίησης, την ποιότητα, το προϊόν και το κόστος σε τοπικό επίπεδο. Με αυτόν τον τρόπο, οι μετρήσεις συνδέουν τις αποφάσεις της ανώτατης διοίκησης, σχετικά με τις σημαντικές εσωτερικές διαδικασίες και ικανότητες, με τις ενέργειες που λαμβάνονται σε ατομικό επίπεδο, οι οποίες και επηρεάζουν τους εταιρικούς στόχους. Αυτή η σύνδεση εξασφαλίζει ότι οι υπάλληλοι στα κατώτερα επίπεδα στην εταιρεία έχουν σαφείς στόχους για ενέργειες, αποφάσεις και βελτιώσεις που θα συνεισφέρουν στην εταιρική αποστολή.

8.4.2. Η αλυσίδα αξίας των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών

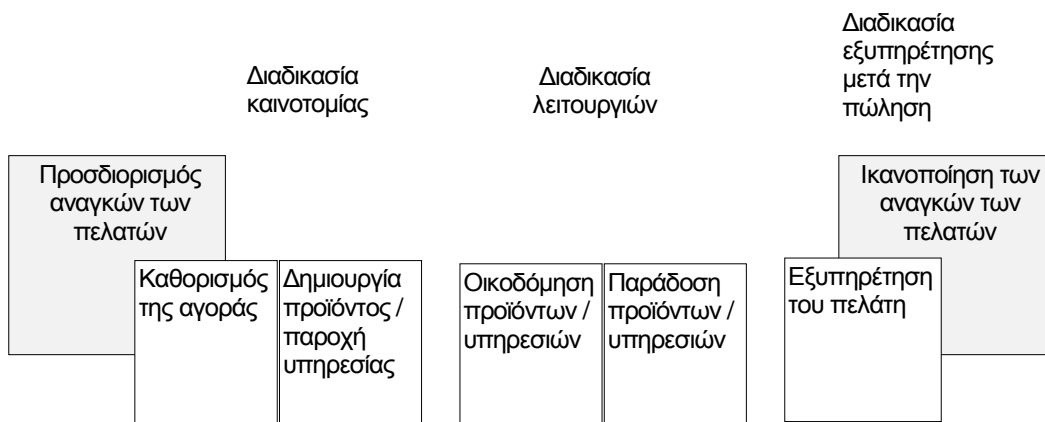
Στην εν λόγω ενότητα θα εξετασθεί η αλυσίδα αξίας των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών και θ' αναλυθούν εκτενώς οι τρεις διαδικασίες που

αυτή περιλαμβάνει, δηλαδή η καινοτομία, οι λειτουργίες και η εξυπηρέτηση μετά την πώληση.

8.4.2.1. Ανάλυση της αλυσίδας αξίας

Για τη συνιστώσα των εσωτερικών διαδικασιών, τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να αναγνωρίσουν τις διαδικασίες που είναι περισσότερο κρίσιμης σημασίας για την επίτευξη των στόχων των πελατών και των μετόχων. Οι εταιρείες τυπικά αναπτύσσουν τους στόχους και τα μέτρα τους γι' αυτή τη συνιστώσα μετά τη διαμόρφωση των στόχων και των μέτρων για τη χρηματοοικονομική και πελατειακή συνιστώσα. Αυτή η σειρά διευκολύνει τις εταιρείες να εστιάζουν στη μελέτη των εσωτερικών διαδικασιών με τέτοιο τρόπο που θα κατορθώνει τελικά να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιδιώξεις των πελατών και των μετόχων.

Κάθε επιχείρηση έχει μια μοναδική σειρά διαδικασιών για δημιουργία αξίας για τους πελάτες και για την παραγωγή χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων. Έχει βρεθεί, ωστόσο, ότι ένα γενικό μοντέλο αλυσίδας προσθήκης αξίας παρέχει ένα πρότυπο που οι εταιρείες μπορούν να προσαρμόσουν στην προετοιμασία της εσωτερικής συνιστώσας τους (βλέπε διάγραμμα 8.4.).



Διάγραμμα 8.4. Η συνιστώσα των εσωτερικών διαδικασιών - Το γενικό μοντέλο αλυσίδας αξίας

Αυτό το μοντέλο περιλαμβάνει τρεις βασικές επιχειρησιακές διαδικασίες.

- Καινοτομία
- Λειτουργίες
- Εξυπηρέτηση μετά την πώληση

Στη διαδικασία της καινοτομίας, η επιχειρησιακή μονάδα ερευνά τις αναδυόμενες ή λανθάνουσες ανάγκες των πελατών, και στη συνέχεια δημιουργεί τα προϊόντα ή υπηρεσίες που θα ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες.

Η διαδικασία των λειτουργιών, το δεύτερο βασικό βήμα στη γενική αλυσίδα εσωτερικής αξίας, είναι εκεί όπου υπάρχουν τα προϊόντα και υπηρεσίες παράγονται και παραδίδονται στους πελάτες. Αυτή η διαδικασία έχει ιστορικά αποτελέσει αντικείμενο εστίασης των περισσότερων συστημάτων μέτρησης επίδοσης των οργανισμών. Η λειτουργική αριστεία και η μείωση του κόστους στις διαδικασίες παράδοσης τόσο στη βιομηχανία όσο και στις υπηρεσίες είναι ακόμα σημαντικοί στόχοι. Η γενική αλυσίδα αξίας του παραπάνω σχήματος δείχνει, ωστόσο, ότι τέτοια λειτουργική αριστεία μπορεί να είναι μόνο ένα συστατικό, και πιθανόν ότι το πιο αποφασιστικό στοιχείο, σε μια ολόκληρη αλυσίδα εσωτερικής αξίας για την επίτευξη χρηματοοικονομικών και πελατειακών στόχων.

Το τρίτο βασικό βήμα στην αλυσίδα εσωτερικής αξίας είναι η εξυπηρέτηση στον πελάτη μετά την τελική πώληση ή παράδοση του προϊόντος ή υπηρεσίας. Ορισμένες εταιρείες έχουν συγκεκριμένες και σαφείς στρατηγικές για να προσφέρουν υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Για παράδειγμα, οι εταιρείες που πωλούν εξειδικευμένο εξοπλισμό ή συστήματα ενδέχεται να προσφέρουν προγράμματα κατάρτισης για τους εργαζόμενους των πελατών ώστε να τους βοηθήσουν στη χρήση του εξοπλισμού ή των συστημάτων περισσότερο αποτελεσματικά και αποδοτικά. Επίσης μπορεί να προσφέρουν ταχύτατη ανταπόκριση σε πραγματικά ή δυνητικά ελαττώματα και βλάβες.

Ενας διανομέας βιομηχανικών χημικών ανέπτυξε μια ικανότητα συντήρησης λεπτομερούς τεκμηρίωσης και διάθεσης υπηρεσιών για χρησιμοποιημένα χημικά, απελευθερώνοντας έτσι τους πελάτες του από ένα δαπανηρό καθήκον, επιβαρυνόμενος με την ευθύνη για τα ελαττωματικά προϊόντα, και υποκείμενος σε

εντατική κυβερνητική λεπτομερή εξέταση από οργανισμούς όπως ο Environmental Protection Agency και ο Occupational Safety and Health Administration. Όλες αυτές οι δραστηριότητες προσθέτουν αξία στη χρήση των εταιρικών προϊόντων και των προσφερόμενων υπηρεσιών από τους στοχευμένους πελάτες.

8.4.2.2. Η διαδικασία καινοτομίας

Ορισμένες προσεγγίσεις διαμόρφωσης της αλυσίδας αξίας μιας επιχειρησιακής μονάδας έχουν θεωρήσει την έρευνα και την ανάπτυξη (E & A) ως μια διαδικασία υποστήριξης (support process). Στην πράξη, στα πρόσφατα γραφόμενα κείμενα για το BSC, έχει γίνει διάκριση της διαδικασίας καινοτομίας από τη συνιστώσα των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών, της οποίας αποτελεί μόνο μια επιμέρους πτυχή. Από την εμπειρία όμως στις επιχειρήσεις, εντούτοις, έχουμε καταλήξει πλέον ότι η καινοτομία ήταν μια κρίσιμη εσωτερική διαδικασία. Το να είσαι αποτελεσματικός, αποδοτικός και χρονικά ακριβής στις διαδικασίες καινοτομίας είναι, για πολλές εταιρείες, ακόμα πιο σημαντικό από την αριστεία στις καθημερινές λειτουργικές διαδικασίες, οι οποίες έχουν γίνει παραδοσιακά αντικείμενο εστίασης της βιβλιογραφίας σχετικά με την αλυσίδα εσωτερικής αξίας.

Η σχετική σημασία του κύκλου καινοτομίας επί του λειτουργικού κύκλου είναι ιδιαίτερα εμφανής για εταιρείες με μακρινούς κύκλους σχεδιασμού και ανάπτυξης, όπως στους τομείς της φαρμακοβιομηχανίας, των γεωργικών χημικών, του λογισμικού και των ηλεκτρονικών συστημάτων υψηλής τεχνολογίας. Από τη στιγμή που τα προϊόντα φτάσουν στο βιομηχανικό στάδιο σ' αυτές τις εταιρείες το ακαθάριστο περιθώριο κέρδους (gross margin) μπορεί να είναι αρκετά υψηλό. Οι ευκαιρίες για αξιοσημείωτη μείωση του κόστους μπορεί επίσης να είναι περιορισμένη. Το μεγαλύτερο κόστος συμβαίνει κατά το σχεδιασμό, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια των σταδίων έρευνας και ανάπτυξης. Η σημασία της διαδικασίας καινοτομίας μας οδηγεί στο να τροποποιήσουμε τη «γεωγραφία»¹⁰⁰ του BSC ώστε η διαδικασία καινοτομίας να μπορεί ν' αναγνωρισθεί ως ένα ενοποιητικό τμήμα της συνιστώσας των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών.

Θα μπορούσαμε να σκεφτούμε τη διαδικασία καινοτομίας σαν ένα μακρύ κύμα δημιουργία αξίας, στο οποίο οι εταιρείες πρώτα εντοπίζουν και εκτρέφουν νέες αγορές, νέους πελάτες, καθώς επίσης και τις αναδυόμενες και λανθάνουσες ανάγκες των υφιστάμενων πελατών. Έπειτα, συνεχίζοντας σ' αυτό το μακρύ κύμα δημιουργίας αξίας και ανάπτυξης, οι εταιρείες σχεδιάζουν και αναπτύσσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες που τις διευκολύνουν να φτάσουν στις νέες αγορές και πελάτες και να ικανοποιήσουν τις πρόσφατα αναγνωρισμένες ανάγκες των πελατών. Η διαδικασία των λειτουργιών, αντίθετα, αντιπροσωπεύει το μικρό κύμα δημιουργίας αξίας, στο οποίο οι εταιρείες παραδίδουν υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες στους υφιστάμενους πελάτες.

Κατά συνέπεια, βλέπουμε ότι η διαδικασία καινοτομίας είναι μια περισσότερο φιλόδοξη διαδικασία που δεν αρκείται στα κεκτημένα αλλά επιζητεί το διάνοιγμα νέων επιχειρηματικών οριζόντων, διαύλων και δρόμων (δηλαδή οι νέες αγορές και οι νέοι πελάτες προς τους οποίους απευθύνεται η εταιρεία με τα καινοτομικά προϊόντα και τις παρεχόμενες υπηρεσίες) προς καταστάσεις άγνωστες και ίσως επιχειρηματικά επικίνδυνες (υψηλού κινδύνου) οι οποίες όμως ενέχουν το στοιχείο της πρόκλησης και ενδεχομένως υποκρύπτουν την πιθανότητα μιας μεγάλης επιτυχίας με αρκετά προσοδοφόρα αποτελέσματα για την επιχείρηση.

Η διαδικασία καινοτομίας αποτελείται από δύο τμήματα. Στο πρώτο, τα διευθυντικά στελέχη αναλαμβάνουν έρευνες αγοράς για ν' αναγνωρίσουν το μέγεθος της αγοράς, τη φύση των προτιμήσεων των πελατών και ψήγματα δυνητικής τιμολογιακής πολιτικής για το στοχευμένο προϊόν ή υπηρεσία. Όπως οι οργανισμοί αναπτύσσουν τις εσωτερικές διαδικασίες τους για την ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών των πελατών, το να υπάρχει ακριβής και έγκαιρη πληροφόρηση επί του μεγέθους της αγοράς και των πελατειακών προτιμήσεων καθίσταται πλέον ένα ζωικής σημασίας καθήκον για την καλή εκτέλεση. Επιπλέον, με την ερευνα υπαρκτών και δυνητικών πελατών, αυτό το τμήμα θα μπορούσε επίσης να περιλαμβάνει εξ ολοκλήρου νέες ευκαιρίες και αγορές για προϊόντα και υπηρεσίες που ο οργανισμός θα μπορούσε να προμηθεύσει.

¹⁰⁰ Βλ. R.S. Kaplan & D. P. Norton, (1996), *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Harvard

Η πληροφόρηση επί των αγορών και των πελατών παρέχει την εισροή για τις διαδικασίες πραγματικού σχεδιασμού και ανάπτυξης του προϊόντος / υπηρεσίας, που αποτελεί και το δεύτερο βήμα στη διαδικασία καινοτομίας. Κατά τη διάρκεια αυτού του βήματος, η ομάδα έρευνας και ανάπτυξης του οργανισμού (Research and Development group - R & D group):

- εκτελεί βασική έρευνα για τη ανάπτυξη ριζικά νέων προϊόντων και υπηρεσιών που να προσδίδουν αξία στους πελάτες
- εκτελεί εφαρμοσμένη έρευνα για την αξιοποίηση της υπάρχουσας τεχνολογίας για την επόμενη γενιά προϊόντων και υπηρεσιών, και
- καθιστά τις εστιασμένες προσπάθειες ανάπτυξης ικανές να φέρνουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες στην αγορά.

8.4.2.3. Η διαδικασία των λειτουργιών

Η διαδικασία των λειτουργιών αντιπροσωπεύει το μικρό κύμα δημιουργία αξίας στους οργανισμούς. Ξεκινά με την αποδοχή της παραγγελίας ενός πελάτη και ολοκληρώνεται με την παράδοση του προϊόντος ή υπηρεσίας στον πελάτη. Αυτή η διαδικασία επικεντρώνεται στην αποδοτική, συνεπή και χρονικά έγκαιρη παράδοση υπάρχοντων προϊόντων στους υφιστάμενους πελάτες.

Οι υφιστάμενες διαδικασίες τείνουν να είναι επαναλαμβανόμενες έτσι ώστε οι τεχνικές της επιστημονικής διοίκησης να μπορούν εύκολα να εφαρμοστούν για τον έλεγχο και τη βελτίωση των διαδικασιών αποδοχής και επεξεργασίας των παραγγελιών των πελατών, και των διαδικασιών παραγωγής, πώλησης και παράδοσης. Παραδοσιακά, αυτές οι λειτουργικές διαδικασίες παρακολουθούνται και ελέγχονται από χρηματοοικονομικά μέτρα. Με το πέρασμα του χρόνου, όμως, η υπερβολική εστίαση σε τέτοια στενά χρηματοοικονομικά μέτρα, όπως η αποδοτικότητα των εργατών, η αποδοτικότητα των μηχανών, και οι μεταβολές στις τιμές πώλησης των προϊόντων οδήγησαν σε έντονα δυσλειτουργικές καταστάσεις: κρατώντας τους εργάτες και τις μηχανές απασχολούμενες, δημιουργούνται αποθέματα μη σχετιζόμενα με τις τρέχουσες παραγγελίες των πελατών, και η συνεχής μετακίνηση απ' τον έναν προμηθευτή στον άλλο για την επίτευξη

Business School Press, Boston, MA, pp. 97-98.

φθηνότερων τιμών αγορά οδηγεί σε ασταθή εικόνα για την επιχείρηση, έντονα διαφοροποιούμενη ποιότητα προϊόντος από περίοδο σε περίοδο ανάλογα με τον εκάστοτε προμηθευτή και αναξιοπιστία στην αγορά, ενώ παράλληλα αγνοείται από την επιχείρηση η σημασία ζητημάτων, όπως τα κόστη μεγάλου όγκου παραγγελιών, η χαμηλή ποιότητα, αβέβαιοι χρόνοι παράδοσης κλπ.

Η επίδραση, τα τελευταία χρόνια, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και των πρακτικών χρονικού ανταγωνισμού των ηγέτιδων ιαπωνικών βιομηχανικών δυνάμεων οδήγησε πολλές εταιρείες να συμπληρώνουν τις παραδοσιακές μετρήσεις κόστους και χρηματοοικονομικών μεγεθών με μετρήσεις ποιότητας και χρόνου του κύκλου παραγωγής προϊόντος.

Πέραν αυτών των μετρήσεων, τα διευθυντικά στελεχη ενδέχεται να επιθυμούν να μετρήσουν πρόσθετα χαρακτηριστικά των διαδικασιών τους και των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Τέτοια επιπρόσθετα μέτρα θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν μετρήσεις της ευελιξίας και των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών των προϊόντων ή υπηρεσιών που δημιουργούν αξία για τους πελάτες. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις μπορεί να προσφέρουν υψηλής και ξεχωριστής απόδοσης προϊόντα και υπηρεσίες- όπως αυτό μπορεί να μετρηθεί από την ακρίβεια, το μέγεθος, την ταχύτητα, τη σαφήνεια και την ενεργειακή κατανάλωση- που να τις διευκολύνει να επιτύχουν υψηλά περιθώρια κέρδους επί των πωλήσεων σε στοχευμένα τμήματα της αγοράς.

Οι επιχειρήσεις που μπορούν να εντοπίσουν τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους θα επιζητούν σίγουρα την εστίαση και την προσοχή που οι μετρήσεις του BSC μπορούν να επιβάλλουν. Κατά συνέπεια, κρίσιμης σημασίας χαρακτηριστικά επίδοσης των προϊόντων και υπηρεσιών (πέρα από χρόνο ανταπόκρισης, ποιότητα και κόστος) μπορούν αβίαστα να ενσωματωθούν στο συστατικό κομμάτι των λειτουργικών διαδικασιών της εσωτερικής συνιστώσας του BSC.

8.4.2.4. Εξυπηρέτηση μετά την πώληση

Το τελικό στάδιο της αλυσίδας αξίας είναι η εξυπηρέτηση μετά την πώληση (postsale service). Η εξυπηρέτηση μετά την πώληση περιλαμβάνει δραστηριότητες παροχής εγγυήσεων και αντικαταστάσεων, επιδιορθώσεις ελαττωματικών και επιστροφών, και την επεξεργασία ζητημάτων σχετικών με πληρωμές, όπως η παροχή πιστώσεων. Οι επιχειρήσεις που πωλούν εξειδικευμένο εξοπλισμό ή συστήματα,¹⁰¹ γνωρίζουν ότι οποιαδήποτε βλάβη στον εξοπλισμό τους είναι ιδιαίτερα ακριβή και προκαλεί προβλήματα στους πελάτες. Επιπλέον, όλες αυτές οι εταιρείες ενισχύουν την αξία του εξοπλισμού τους προσφέροντας ταχύτατη και αξιόπιστη εξυπηρέτηση στους πελάτες για να ελαχιστοποιήσουν αυτές τις ενοχλητικές και άβολες καταστάσεις.

Οι επιχειρήσεις που προσπαθούν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των στοχευμένων πελατών τους για ανωτέρου επιπέδου εξυπηρέτηση μέτρα την πώληση μπορούν να μετρήσουν την επίδοσή τους εφαρμόζοντας ορισμένα μέτρα χρόνου, ποιότητας και κόστους, που περιγράφηκαν για τις λειτουργικές διαδικασίες. Συνεπώς, ο χρονικός κύκλος -από το αίτημα του πελάτη μέχρι την τελική επίλυση του προβλήματος- μπορεί να μετρήσει την ταχύτητα ανταποκρίσεις στις βλάβες και τα ελαττωματικά προϊόντα. Τα μέτρα κόστους μπορούν να αξιολογήσουν την αποδοτικότητα- το κόστος των χρησιμοποιούμενων πόρων- για τις διαδικασίες εξυπηρέτησης μετά την πώληση.

Οι επιχειρήσεις που διαχειρίζονται επικίνδυνα ή περιβαλλοντικά ευαίσθητα χημικά και υλικά μπορούν να εισάγουν κρίσιμα μέτρα απόδοσης συνδεδεμένα με την ασφαλή διάθεση των αποβλήτων και των υποπροϊόντων από την παραγωγική διαδικασία. Αναγνωρίζοντας ότι οι άριστες σχέσεις με την κοινωνία μπορεί να είναι ένας στρατηγικός στόχος για να μπορούν οι εταιρείες να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά και να επιβιώνουν στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις θέτουν αντικειμενικούς σκοπούς, κάτω από την ομπρέλα της εξυπηρέτησης μετά την πώληση, για άριστη περιβαλλοντική απόδοση. Μέτρα όπως τα παραγόμενα απορρίμματα και τα scraps κατά η διάρκεια των παραγωγικών διαδικασιών μπορεί να είναι περισσότερο σημαντικό για την επίδραση τους στο περιβάλλον, παρά για την παραμικρή αύξηση στα κόστη παραγωγής.

¹⁰¹ Ως παραδείγματα μπορούν ν' αναφερθούν η Otis Elevator και η General Electric Medical Systems.

8.5. Συνιστώσα μάθησης και ανάπτυξης

Στην παρούσα ενότητα θ' αναλυθεί διεξοδικά το περιεχόμενο της συνιστώσας μάθησης και ανάπτυξης και θα εξεταστούν εκτενώς οι πηγές δημιουργίας της.

8.5.1. Περιεχόμενο συνιστώσας μάθησης και ανάπτυξης

Οι τρεις προαναφερθείσες συνιστώσες αναγνωρίζουν παραμέτρους, τις οποίες η επιχείρηση πρέπει να θεωρήσει ως πιο σημαντικές όσον αφορά την επιχειρηματική επιτυχία. Ωστόσο, οι στόχοι αλλάζουν διαρκώς, καθώς ο έντονος παγκόσμιος συναγωνισμός απαιτεί από τις επιχειρήσεις να κάνουν συνεχείς βελτιώσεις στα υπάρχοντα προϊόντα και διαδικασίες και επίσης να έχουν την ικανότητα να εισάγουν εντελώς νέα προϊόντα με αναβαθμισμένα χαρακτηριστικά. Η ικανότητα μιας επιχείρησης να καινοτομεί, να βελτιώνεται και να μαθαίνει, συνδέεται άμεσα με την αξία της.

Μόνο μέσω της ικανότητάς της να λανσάρει νέα προϊόντα, να δημιουργεί περισσότερη αξία στους πελάτες της, να βελτιώνει συνεπώς τις παραγωγικές της διαδικασίες, μπορεί μια επιχείρηση να διεισδύει σε νέες αγορές και ν' αυξάνει τα έσοδα και το περιθώριο κέρδους της, εν συντομία να αναπτύσσεται και συνεπώς να δημιουργεί αξία στους μετόχους της. Μερικές εταιρείες μετρούν την καινοτομία τους επικεντρώνοντας την προσοχή τους στην ικανότητά τους να αναπτύσσουν και να εισάγουν τυποποιημένα προϊόντα γρήγορα, από τα οποία και προσδοκούν τις μελλοντικές τους πωλήσεις.

Επίσης, χρησιμοποιούν το ποσοστό των πωλήσεων που προέρχεται από ένα προϊόντα ως εναν από τους δείκτες της καινοτομίας και βελτίωσης. Εάν οι πωλήσεις από νέα προϊόντα έχουν καθοδική πορεία, τα στελέχη μπορούν να ερευνήσουν εάν έχουν ανακύψει προβλήματα στη σχεδίαση και την εισαγωγή νέων προϊόντων.

8.5.2. Ανάλυση της συνιστώσας μάθησης και ανάπτυξης

Η ικανότητα επίτευξης αντιφατικών στόχων για, χρηματοοικονομικούς, πελατειακούς και εσωτερικών διαδικασιών, αντικειμενικούς σκοπούς εξαρτάται από τις οργανωσιακές ικανότητες για μάθηση και ανάπτυξη. Οι παράγοντες που διευκολύνουν την δημιουργία της εν λόγω συνιστώσας προέρχονται κυρίως από τρεις πηγές: *τους εργαζόμενους, τα συστήματα και την οργανωσιακή ευθυγράμμιση*. Οι στρατηγικές για υπέρτερη επίδοση θ' απαιτεί γενικά σημαντικές επενδύσεις σε ανθρώπους, συστήματα και διαδικασίες που οικοδομούν οργανωσιακά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Κατά συνέπεια, οι αντικειμενικοί σκοποί και τα μέτρα γι' αυτούς τους παράγοντες της υπέρτερης επίδοσης στο μέλλον θα πρέπει να αποτελούν ένα ενοποιητικό τμήμα του BSC οποιασδήποτε επιχείρησης.

Μια ομάδα τριών εργασιακών μέτρων -ικανοποίηση, παραγωγικότητα και διατήρηση- παρέχει μέτρα αποτελεσμάτων από επενδύσεις σε εργαζόμενους, συστήματα και οργανωσιακή ευθυγράμμιση. Τα αίτια αυτών των αποτελεσμάτων είναι, μέχρι σήμερα, κατά κάποιο τρόπο γενικά και λιγότερο ανεπτυγμένα από εκείνα των άλλων τριών συνιστωσών του BSC. Αυτα τα αίτια περιλαμβάνουν συνοπτικούς δείκτες στρατηγικής κάλυψης της θέσης εργασίας, διαθεσιμότητα στρατηγικών πληροφοριών και βαθμό προσωπικής, ομαδικής και τμηματικής ευθυγράμμισης με τους στρατηγικούς στόχους. Η απουσία, συγκεκριμένων σε καθε εταιρεία, μέτρων δείχνει την ευκαιρία για μια μελλοντική ανάπτυξη εξειδικευμένων μέτρων για τους εργαζόμενους, τα συστήματα και την οργάνωση που να μπορούν να συνδεθούν περισσότερο στενά με την στρατηγική μιας επιχειρηματικής μονάδας.

8.5.3. Πηγές δημιουργίας της συνιστώσας μάθησης και ανάπτυξης

Σε αυτήν την ενότητα θα παρουσιαστούν και θ' αναλυθούν διεξοδικά οι τρεις πηγές δημιουργίας της συνιστώσας μάθησης και ανάπτυξης, δηλαδή α) οι εργαζόμενοι, β) τα συστήματα και γ) τα κίνητρα, η ενδυνάμωση και η ευθυγράμμιση

8.5.3.1. Εργαζόμενοι

Ο πυρήνας της συνιστώσας καινοτομίας και μάθησης, πέραν των συστημάτων και της οργανωσιακής ευθυγράμμισης, περιέχει και μέτρα- στόχους η επίτευξη των οποίων εξασφαλίζει την ύπαρξη εργαζομένων με ισχυρό δυναμικό ανάπτυξης, μάθησης και υψηλής απόδοσης. Τα μέτρα αυτά είναι:

- Μέτρηση ικανοποίησης εργαζομένων
- Μέτρηση διατήρησης υπαλλήλων
- Μέτρηση παραγωγικότητας εργαζομένων

I. Μέτρηση ικανοποίησης εργαζομένων

Ο στόχος της ικανοποίησης των εργαζομένων αναγνωρίζει ότι το ηθικό των εργαζομένων και η συνολική ικανοποίηση από την εργασία θεωρούνται πλέον υψηλής σημασίας από τους περισσότερους οργανισμούς. Ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι ένα προαπαιτούμενο για αυξημένη παραγωγικότητα, ανταπόκριση, ποιότητα και εξυπηρέτηση πελατών.

Το ηθικό των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα σημαντικό για πολλές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών όπου, συχνά, οι χαμηλότερα αμειβόμενοι και λιγότερο εξειδικευμένοι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν άμεσα με τους πελάτες. Οι εταιρείες τυπικά μετρούν την ικανοποίηση των υπαλλήλων με μια ετήσια έρευνα. Στοιχεία αυτής της έρευνας ικανοποίησης εργαζομένων θα μπορούσαν να είναι:

- Ανάμιξη με αποφάσεις
- Αναγνώριση της παραγωγής έργου και γενικότερα της ανταπόκρισης στα καθήκοντα
- Πρόσβαση σε επαρκή πληροφόρηση για τη διεξαγωγή της εργασίας
- Ενεργή ενθάρρυνση για δημιουργικότητα και ανάληψη πρωτοβουλιών
- Συνολική ικανοποίηση από την εταιρεία.

II. Μέτρηση διατήρησης εργαζομένων

Η διατήρηση των εργαζομένων περικλείει τον αντικειμενικό σκοπό της διατήρησης εκείνων των εργαζομένων από τους οποίους ο οργανισμός έχει ένα

μακροπρόθεσμο συμφέρον. Η θεωρία που υπέχει αυτό το μέτρο είναι ότι ο οργανισμός κάνει μακροπρόθεσμες επενδύσεις στους υπαλλήλους του έτσι ώστε οποιοσδήποτε ανεπιθύμητες αποχωρήσεις ν' αντιπροσωπεύουν μια απώλεια στο πνευματικό κεφάλαιο της εταιρείας. Μακροπρόθεσμα, αφοσιωμένοι υπάλληλοι διέπονται και μεταφέρουν τις αξίες του οργανισμού, τη γνώση των οργανωσιακών διαδικασιών και, όπως ελπίζεται, ευαισθησία στις ανάγκες των πελατών. Η διατήρηση των εργαζομένων μετριέται γενικά από το ποσοστό των αποχωρήσεων του προσωπικού.

III. Μέτρηση παραγωγικότητας εργαζομένων

Η παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι ένα μέτρο του αποτελέσματος της συναρθρωμένης επίδρασης των ενισχυμένων εργασιακών ικανοτήτων και ηθικού, της καινοτομίας, των βελτιωμένων εσωτερικών διαδικασιών και των ικανοποιημένων πελατών. Ο στόχος είναι να συσχετισθεί η παραγόμενη εκροή από τους εργαζόμενους με τον αριθμό των εργαζομένων που χρησιμοποιήθηκαν για την παραγωγή αυτής της εκροής.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να μετρηθεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων. Το απλούστερο μέτρο παραγωγικότητας είναι τα έσοδα ανά υπάλληλο. Αυτό το μέτρο αντιπροσωπεύει το πόση εκροή μπορεί να παραχθεί ανά υπάλληλο. Όσο οι εργαζόμενοι και η επιχείρηση γίνονται περισσότερο αποτελεσματικοί στην πώληση μεγαλύτερου όγκου και μεγαλύτερη συνολικά αξίας μιας σειράς προϊόντων και υπηρεσιών, τα έσοδα ανά εργαζόμενο θα πρέπει ν' αυξάνονται.

Τα έσοδα ανά εργαζόμενο, ενώ είναι ένα απλό και εύκολα κατανοητό μέτρο παραγωγικότητας, έχει ορισμένους περιορισμούς, ιδιαίτερα μάλιστα εάν ασκεί μεγάλη πίεση για την επίτευξη ενός αντιφατικού στόχου. Για παράδειγμα, ένα πρόβλημα είναι ότι το κόστος που συνδέεται με τα έσοδα δεν περιλαμβάνεται. Έτσι τα έσοδα ανά εργαζόμενο μπορούν ν' αυξηθούν ενώ τα κέρδη μειώνονται όταν αναλαμβάνονται επιπρόσθετες επιχειρησιακές δραστηριότητες σε χαμηλότερο κόστος από τα συσσωρευτικά κόστη της παροχής αγαθών ή υπηρεσιών συνδεδεμένων με αυτές τις δραστηριότητες.

Επιπλέον, μπορεί να επισημανθεί ότι οποτεδήποτε χρησιμοποιείται ένας λόγος (κλάσμα) για τη μέτρηση ενός αντικειμενικού σκοπού, τα διευθυντικά στελέχη έχουν δύο μεθόδους επίτευξης των στόχων. Η πρώτη, και συνήθως προτιμητέα, είναι ν' αυξηθεί ο αριθμητής- σ' αυτήν την περίπτωση είναι η αύξηση των εκροών (έσοδα) χωρίς την αύξηση του παρονομαστή (ο αριθμός των εργαζομένων). Η δεύτερη, και συνήθως λιγότερο προτιμώμενη, μέθοδος είναι να μειωθεί ο παρονομαστής- σ' αυτήν την περίπτωση μειώνοντας το μέγεθος του οργανισμού που μπορεί να αποδώσει βραχυπρόθεσμα οφέλη αλλά να ρισκάρει θυσιάζοντας μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

8.5.3.2. Συστήματα

Τα κίνητρα και οι ικανότητες των εργαζομένων μπορεί να είναι αναγκαία για την επίτευξη διευρυμένων στόχων, για στόχους δηλαδή που σχετίζονται τόσο με τους πελάτες όσο και με τις εσωτερικές διαδικασίες. Αλλά εντούτοις είναι απίθανο να είναι επαρκείς. Προκειμένου οι εργαζόμενοι να είναι αποτελεσματικοί στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, χρειάζονται άριστη πληροφόρηση: επί των πελατών, επί των εσωτερικών διαδικασιών και επί των χρηματοοικονομικών επιπτώσεων των αποφάσεών τους.

Οι πρώτης γραμμής εργαζόμενοι χρειάζονται ακριβή και έγκαιρη πληροφόρηση για την συνολική σχέση του κάθε πελάτη με την επιχείρηση. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει μια εκτίμηση, που πηγάζει από μια ABC ανάλυση, της κερδοφορίας του κάθε πελάτη. Οι πρώτης γραμμής εργαζόμενοι θα πρέπει επίσης να είναι ενημερωμένοι για ποιο τμήμα (αγοράς) ανήκει ένας πελάτης έτσι ώστε να μπορεί να κριθεί από την εταιρεία πόση προσπάθεια θα πρέπει να αναλωθεί όχι μόνο για να ικανοποιήσει τον πελάτη επί της υπαρκτής σχέσης ή συναλλαγής, αλλά επίσης και επί της μάθησης και της προσπάθειας ικανοποίησης των αναδυόμενων αναγκών από τον πελάτη.

Οι εργαζόμενοι στην επιχειρησιακή πλευρά της εταιρείας χρειάζονται ταχύτητα, γρήγορη και ακριβή ανατροφοδότηση επί του προϊόντος που μόλις παρήχθη ή της

υπηρεσίας που μόλις παρασχέθηκε. Μόνο με την ύπαρξη τέτοιας ανατροφοδότησης μπορούν οι εργαζόμενοι να προσδοκούν να διατηρούν προγράμματα βελτίωσης όπου συστηματικά εκμηδενίζουν τα ελαττώματα και προκαλούν υπερβολικό κόστος, χρόνο και απορρίμματα του συστήματος παραγωγής.

8.5.3.3. Κίνητρα, ενδυνάμωση και ευθυγράμμιση

Ακόμα και οι πιο ικανοί εργαζόμενοι, κι αν διαθέτουν ακόμη πλήρη πρόσβαση σε πληροφορίες, δεν θα συμβάλλουν στην οργανωσιακή επιτυχία εάν δεν έχουν τα κίνητρα να δράσουν προς το συμφέρον του οργανισμού ή εάν δεν τους δοθεί η ελευθερία να λάβουν αποφάσεις και να προβούν σε σχετικές ενέργειες. Κατά συνέπεια το ένα τρίτο των παραγόντων που διευκολύνουν τους σκοπούς της καινοτομίας και μάθησης εστιάζεται στο οργανωσιακό κλίμα για τα κίνητρα και τις πρωτοβουλίες των εργαζομένων.

I. Μέτρα προτάσεων εργαζομένων που υλοποιήθηκαν

Κάποιος μπορεί να μετρήσει το αποτέλεσμα της ύπαρξης ενδυναμωμένων και με κίνητρα εργαζομένων με διάφορους τρόπους. Ένα απλό και ευρέως χρησιμοποιούμενο μέτρο είναι ο αριθμός των προτάσεων ανά υπάλληλο. Αυτό το μέτρο δεσμεύει τη συνεχή συμμετοχή των εργαζομένων στην βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης. Ένα τέτοιο μέτρο μπορεί να ενισχυθεί με ένα συμπληρωματικό μέτρο -αριθμό υλοποιούμενων προτάσεων- που ανιχνεύει την ποιότητα των προτάσεων που έγιναν, όπως επίσης και με τη γνωστοποίηση στο εργατικό δυναμικό ότι οι προτάσεις του ακολουθούνται και λαμβάνονται υπόψη.

II. Μέτρα βελτίωσης

Το προσδιορισμένο αποτέλεσμα από επιτυχημένα υλοποιημένες προτάσεις εργαζομένων δε θα πρέπει να μεταφραστεί για την εξοικονόμηση χρημάτων. Οι επιχειρήσεις μπορούν επίσης ν' αναζητήσουν βελτιώσεις στην ποιότητα, χρόνο ή την απόδοση, για συγκεκριμένες εσωτερικές και πελατειακές διαδικασίες. Συχνά

χρησιμοποιείται εδώ το μέτρο της μισής ζωής (half-life measure)¹⁰² που υποθέτει ότι όταν οι ομάδες της ΔΟΠ επιτυχημένα εφαρμόζουν καθιερωμένες διαδικασίες βελτίωσης ποιότητας, θα πρέπει να είναι σε θέση μειώνουν τα ελαττωματικά μ' ένα σταθερό, συνεχή ρυθμό. Μετρώντας τον αριθμό των προτάσεων που υλοποιήθηκαν επιτυχημένα και το ποσοστό των βελτιώσεων που πραγματικά έλαβαν χώρα στις κρίσιμες διαδικασίες είναι καλά μέτρα των αποτελεσμάτων για το στόχο της οργανωσιακής και ατομικής ευθυγράμμισης. Αυτά τα μέτρα υποδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στις δράσεις οργανωσιακές βελτίωσης.

III. Μέτρα ατομικής και οργανωσιακής ευθυγράμμισης

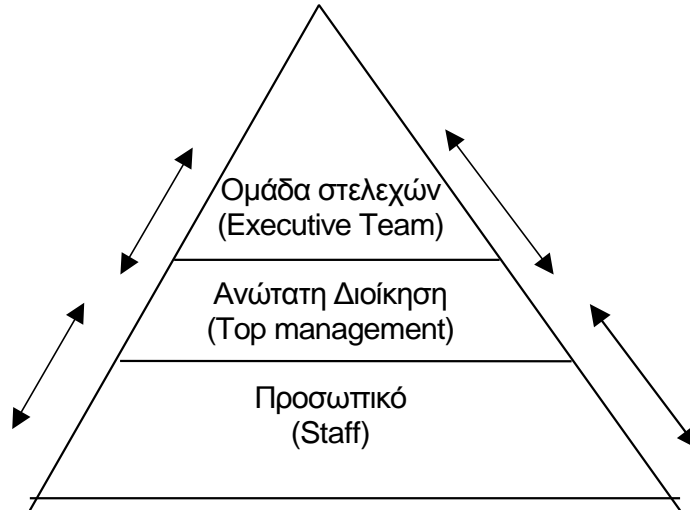
Οι μοχλοί επίδοσης για την ατομική και οργανωσιακή ευθυγράμμιση εστιάζονται στο κατά πόσο τα τμήματα και τ' άτομα έχουν ευθυγραμμίσει τους στόχους τους με τους εταιρικούς στόχους που αρθρώνονται στο BSC. Στο διάγραμμα 8.5. περιγράφεται η διαδικασία εξέλιξης μέσω της οποίας η ανώτατη διοίκηση υλοποίησε μια διαδικασία για την εισαγωγή του BSC σε χαμηλότερα επίπεδα της επιχείρησης. Η διαδικασία rollout έχει δύο πρωταρχικούς σκοπούς:

1. Ατομικοί και οργανωσιακοί στόχοι της υπομονάδας, και συστήματα αναγνώρισης και ανταμοιβών ευθυγραμμισμένα με την επίτευξη επιχειρησιακών στόχων
2. Ομαδικά μέτρα απόδοσης

Οι μετρήσεις για τη διαδικασία rollout εξελίσσονται επί της διαδικασίας υλοποίησης. Σε πρώτη φάση, η ανώτατη διοίκηση θέτει το πλαίσιο για το BSC. Εμπλέκει τα διευθυντικά στελέχη για την ανάπτυξη μέτρων για τις περιοχές ευθύνης τους και την ανάπτυξη ενός σχεδίου υλοποίησης για τη διάχυση της προσέγγισης BSC προς τα κάτω μέσα στην επιχείρηση. Το αρχικό μέτρο για την επίτευξη αυτής της φάσης υλοποίησης ήταν το ποσοστό των διευθυντικών στελεχών που εκτίθενται στο BSC. Μετά από την ολοκλήρωση αυτής της εισαγωγικής φάσης, το BSC επικοινωνείται σε όλο την επιχείρηση, παράλληλα με συγκεκριμένα σχέδια υλοποίησης. Στην τρίτη φάση, η ανώτατη διοίκηση και τα

¹⁰² Βλ. A. Schneiderman (1988), "Setting Quality Goals", *Quality Progress*, April, pp. 51-57 και R. Kaplan (1990),

στελέχη ορίζουν συγκεκριμένους στόχους και τα χρηματοοικονομικά και μη μέτρα του BSC, και συνδέουν τα κίνητρα παροχών με την επίτευξη αυτών των στόχων. Στην τελική φάση υλοποίησης, όλα τ' άτομα έχουν τις ενέργειες και τους στόχους τους συνδεδεμένους στους στόχους και τα μέτρα του BSC.



1. Διοικητικό Rollout από την κορυφή προς τα κάτω

- Εγκαθίδρυση πλαισίου για το BSC ως ένα μέσο επικοινωνίας κοινών στόχων
- Οικοδόμηση κατανόησης και αποδοχής του BSC
- Εμπλοκή των μάντζερ στην προσαρμογή των μέτρων για να ταιριάξουν στην περιοχή ευθύνης τους

3. Κερδοφόρο σχέδιο / Στοχοθεσία

- Υλοποίηση διαδικασίας από την κορυφή προς τα κάτω για τον προσδιορισμό χρηματοοικονομικών στόχων
- Υλοποίηση διαδικασίας από κάτω προς τα πάνω για εγκαθίδρυση στόχων για μη χρηματοοικονομικά μέτρα

2. Rollout εργαζομένων

- Επικοινωνήση πλαισίου, οργανωσιακών στρατηγικών και πρωτοβουλιών
- Εισαγωγή του BSC - Τι είναι; Πως χρησιμοποιείται; Ποιο είναι το σχέδιο υλοποίησης; Τι επιτυγχάνεται; Ποια είναι τα επόμενα βήματα

4. Ευθυγράμμιση προσωπικών στόχων

- Κάθε εργαζόμενος θέτει ένα στόχο ευθυγραμμισμένο με τη στρατηγική με την αναγνώριση μιας δραστηριότητας που θέτει (ή / και μέτρου) που θα επηρεάσει μια μέτρηση στο BSC
- Προσωπικοί στόχοι τίθενται μέσω διαδικασίας διαπραγμάτευσης με τη διοίκηση

Διοικητική προσέγγιση

Η μέτρηση εξελίσσεται μέσω της υλοποίησης

1. Ποσοστό ανώτατων μάντζερ που εκτίθενται στο BSC
2. Ποσοστό προσωπικού που εκτίθενται στο BSC
3. Ποσοστό ανώτατων μάντζερ με προσωπικούς στόχους ευθυγραμμισμένους με το BSC
4. Ποσοστό προσωπικού με προσωπικούς στόχους ευθυγραμμισμένους με το BSC και ποσοστό εργαζομένων που πέτυχαν προσωπικούς στόχους

Διάγραμμα 8.5. Ευθυγράμμιση προσωπικών στόχων - Πλαίσιο μέτρησης

8.6. Σχέση αιτίου-αποτελέσματος ή σχέση αλληλεξάρτησης ανάμεσα στις τέσσερις συνιστώσες;

Στην παρούσα ενότητα θα γίνει προσπάθεια διακρίβωσης του εάν η σχέση ανάμεσα στις τέσσερις συνιστώσες του BSC είναι μια σχέση αιτίου-αποτελέσματος ή μια σχέση αλληλεξάρτησης.

8.6.1. Σχέση αιτίου-αποτελέσματος

Η σχέση μεταξύ των μέτρων των τεσσάρων συνιστωσών του BSC περιγράφεται αντιφατικά από τους Kaplan και Norton. Ετσι, από τη μια πλευρά, οι συγγραφείς υποστηρίζουν μια αιτιοκρατική σχέση: ένα χρηματοοικονομικό αποτέλεσμα είναι αναγκαίο ή αρκετά πιθανό, εάν υπάρχει μια δεδομένη αιτία. Από την άλλη πλευρά, όμως, η περιγραφή τους εμπλέκει επιχειρήματα και έννοιες που δείχνουν ότι οι δραστηριότητες θα πρέπει να αξιολογούνται επί τη βάση του χρηματοοικονομικού συλλογισμού. Συνολικά, πάντως, μπορεί να σημειωθεί ότι το μοντέλο υποφέρει από έλλειψη σαφήνειας (lack of clarity).

Η ερώτηση βρίσκεται στο ποιες από τις σχέσεις ανάμεσα στις συνιστώσες πράγματι υφίστανται. Αληθεύει κατά συνέπεια η εξής αιτιοκρατική σχέση:

μάθηση και ανάπτυξη → αποτελεσματικές εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες → υψηλό επίπεδο ικανοποίησης πελατών → καλά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα.

Προκειμένου να περιοριστεί η ανάλυση στα πλαίσια των αναγκών της παρούσας μελέτης, θα επικεντρωθούμε στις δύο τελευταίες σχέσεις.

Εδώ οι Kaplan και Norton προτείνουν ότι γενικές σχέσεις εμπλέκονται ανάμεσα στα μέτρα των δυο συνιστωσών. Ετσι ανακύπτει ένα εύλογο ερώτημα, ότι εάν ισχύει κάτι τέτοιο, τότε μήπως οι προαναφερθέντες δηλώνουν ότι εάν μια εταιρεία

αποδίδει τόση μεγάλη αξία και ποιότητα στους πελάτες της, τότε οι πελάτες θα είναι πιστοί, αφοσιωμένοι και τα κέρδη θ' ακολουθήσουν κατ' ανάγκη ή κατά μεγάλη πιθανότητα;

Αυτό που έχει βρεθεί από την μέχρι τώρα επιχειρηματική εμπειρία αλλά και από τις θεωρητικές προσεγγίσεις αμφοτέρων των δύο απόψεων από πολυάριθμους συγγραφείς και μελετητές του BSC,¹⁰³ είναι ότι οποιαδήποτε κερδοφορία προέρχεται από ικανοποίηση πελατών ή αφοσίωση πελατών δεν είναι ούτε μια αναγκαία απόρροια ούτε ένα ιδιαίτερα πιθανό ενδεχόμενο. Είναι πάνω απ' όλα μια ερώτηση χρηματοοικονομικών υπολογισμών. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι οι πελάτες που δεν είναι ικανοποιημένοι δεν οδηγούν σε χρηματοοικονομική επιτυχία. Εντούτοις, κάτι τέτοιο δεν μας επιτρέπει να καταλήξουμε στο ότι ικανοποιημένοι πελάτες οδηγούν σε χρηματοοικονομική επιτυχία. Διότι τότε μπορούμε κατ' όμοιο τρόπο να υποστηρίξουμε ότι το να υπάρχουν πελάτες μη αφοσιωμένοι αποτελεί μια ακριβή πρακτική, αλλά αυτό δεν συνεπάγεται ότι η διατήρηση πιστών πελατών συνιστά μια μη δαπανηρή και φθηνή πρακτική.

Όσον αφορά τις αναλύσεις σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών, η βιβλιογραφία επί του αντικειμένου δεν παρέχει ακόμα κατάλληλη θεωρητική συζήτηση για τον απαιτούμενο χρόνο και τις συνθήκες που θα πρέπει να πληρούνται προκειμένου μια υψηλού επιπέδου ικανοποίηση να οδηγεί σε να χρηματοοικονομικό αποτέλεσμα.¹⁰⁴ Πάντως σε γενικές γραμμές, η προαναφερθείσα ανάλυση έδειξε ότι το BSC κάνει ορισμένες αβάσιμες και μη έγκυρες υποθέσεις σχετικά με τις αιτιοκρατικές σχέσεις, οδηγώντας σε προσδοκία δεικτών απόδοσης που είναι εσφαλμένοι, και κατά συνέπεια καταλήγοντας σε δυσλειτουργική οργανωσιακή συμπεριφορά και υπομεγιστοποιημένη απόδοση. Σε κάθε περίπτωση, ωστόσο, χρειάζονται περαιτέρω θεωρητικά στοιχεία για τη διακρίβωση της εγκυρότητας ή όχι των διαφόρων σχέσεων.¹⁰⁵

¹⁰³ Ως ενδεικτικά παραδείγματα μπορούν ν' αναφερθούν: Buzzel and Gale (1987), Turney (1992), Jones and Sasser (1995), Kaplan and Cooper (1998), Ittner and Larcker (1998). Βλ. H. Norreklit (2000), "The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions", *Management Accounting Research*, Vol. 11, pp. 65-88.

¹⁰⁴ Εδώ ίσως θα μπορούσαν να φανούν χρήσιμες οι θεωρίες για τη νεοφιλελεύθερη οικονομία. Βλ. προηγούμε. υποσημ., pp.74-75.

¹⁰⁵ H. Norreklit (2000), ό.π., pp. 75.

8.6.2. Η αλληλεξάρτηση των τεσσάρων συνιστωσών

Αλλα επιχειρήματα υποδεικνύουν ότι δεν παρέχει αιτιολογική σχέση ανάμεσα στα μέτρα των τεσσάρων συνιστωσών. Αντίθετα, τα επιχειρήματα αυτά δείχνουν ότι οι συνιστώσες είναι αλληλένδετες. Η επιρροή ανάμεσα στα μέτρα δεν είναι μονόδρομη υπό την έννοια ότι η μάθηση και ανάπτυξη είναι οδηγοί των εσωτερικών διαδικασιών, που είναι οδηγοί της ικανοποίησης πελατών, που με τη σειρά της είναι ο οδηγός των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων. Η αναπτυξιακή διαδικασία μιας επιχείρησης, για παράδειγμα, εξαρτάται από τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, η πιθανότητα παροχής του απαιτούμενου κεφαλαίου για τις αναγκαίες επενδύσεις περιορίζεται από μη ικανοποιητικά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Προκειμένου να είναι σε θέση να επενδύσουν σε Έρευνα και Ανάπτυξη (R & D), οι εταιρείες χρειάζονται ικανοποιητικά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, αλλά κατά τον ίδιο τρόπο χρειάζονται R & D προκειμένου να είναι σε θέση να παράγουν ικανοποιητικά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα.

Ο συλλογισμός είναι κυκλικός. Έτσι, αντί μια σχέση αίτιου αποτελέσματος, η σχέση ανάμεσα στις τέσσερις συνιστώσες είναι περισσότερο πιθανό να είναι μια σχέση αλληλεξάρτησης. Κάτι παρόμοιο συμβαίνει και για τη σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση των πελατών και την εικόνα της επιχείρησης.

Οι Kaplan και Norton παρατηρούν ότι σε γενικές γραμμές αντί της εφαρμογής της πολιτικής του Porter για τη στρατηγική, οι εταιρείες συνήθως επιλέγουν μια όψη της στρατηγικής που οικοδομεί τις εσωτερικές ικανότητες και πλεονεκτήματά της. Ο στρατηγικός σχεδιασμός τους θα προσδιορίζει αρχικά τις βασικές ικανότητες και τα ισχυρά σημεία τους και επί τη βάση αυτών θα ορίζονται τα τμήματα αγοράς τους. Σύμφωνα μάλιστα με αυτούς, αυτό δεν θα επηρέαζε το BSC, που είναι πάλι ένα εργαλείο υλοποίησης στρατηγικής. Παρόλα αυτά, ως μια αναγκαία συνέπεια αυτής της διαδικασίας, η αλυσίδα αίτιου-αποτελέσματος, θα ανατραφεί, γεγονός όπου αναμένεται να έχει σημαντικές επιδράσεις επί της ισορροπίας ολόκληρου του BSC.

8.7. Είναι επαρκείς οι τέσσερις συνιστώσες;

Οι τέσσερις συνιστώσες του BSC έχει βρεθεί ότι είναι ανθεκτικές κατά μήκος μιας μεγάλης ποικιλίας εταιρειών και βιομηχανιών. Αλλά σε κάθε περίπτωση οι τέσσερις συνιστώσες θα πρέπει να θεωρηθούν σαν ένα πρότυπο και όχι σαν πανάκεια που προσανατολίζει προς μια μονόδρομη πορεία. Κανένα μαθηματικό θεώρημα δεν υπάρχει που να αποδεικνύει ότι οι τέσσερις συνιστώσες είναι εξίσου απαραίτητες και επαρκείς. Έχουν παρατηρηθεί μέχρι σήμερα πολλές εταιρείες να χρησιμοποιούν λιγότερες από αυτές τις τέσσερις συνιστώσες, αλλά σε κάθε περίπτωση και ανάλογα πάντα με τις βιομηχανικές συνθήκες και την επιχειρησιακή στρατηγική, μία ή περισσότερες επιπρόσθετες συνιστώσες μπορεί να χρειαστούν.

Για παράδειγμα, ορισμένοι έχουν εκφράσει την ανησυχία ότι αν και το BSC ρητά αναγνωρίζει τα συμφέροντα των μετόχων και των πελατών, δεν ενσωματώνει με σαφήνεια τα συμφέροντα άλλων σημαντικών συμφεροντούχων, όπως οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές και η κοινωνία. Η συνιστώσα των εργαζομένων ενσωματώνεται φυσικά σχεδόν σε όλα τα BSC εντός της συνιστώσας της μάθησης και ανάπτυξης. Παρόμοια, εάν ισχυρές σχέσεις με τους προμηθευτές είναι μέρος της στρατηγικής που οδηγεί σε εξαιρετική πελατειακή ή χρηματοοικονομική απόδοση, το αποτέλεσμα και τα προσδιοριστικά μέτρα απόδοσης για τις σχέσεις με τους προμηθευτές θα πρέπει να ενσωματωθούν εντός της συνιστώσας των εσωτερικών διαδικασιών. Εντούτοις, δεν πιστεύουμε ότι σε όλους τους συμφεροντούχους αυτόματα παρέχεται μια θέση στο BSC της επιχείρησης.

Κατά συνέπεια, τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων, όταν είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της επιχειρησιακής στρατηγικής, μπορούν να ενσωματωθούν σ' ένα BSC. Οι στόχοι, ωστόσο, των συμφεροντούχων δεν θα πρέπει να «προσαρτηθούν» στο BSC μέσω μιας μεμονωμένης σειράς μέτρων που τα διευθυντικά στελέχη οφείλουν να κρατήσουν υπό έλεγχο. Αλλα συστήματα ελέγχου και μέτρησης μπορεί να εγκαθιδρύουν απαιτήσεις διάγνωσης και

συμμόρφωσης περισσότερο αποτελεσματικά απ' ό,τι το BSC.¹⁰⁶ Τα μέτρα που εμφανίζονται στο BSC θα πρέπει να είναι πλήρως ενσωματωμένα σε μια αλυσίδα αιτιολογικών συσχετίσεων ενεργειών που ορίζουν και λένε την ιστορία της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΟΙΚΟΔΟΜΗΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ (BALANCED SCORECARD)

“Κοίταξε προσεκτικά τον τρόπο με τον οποίο τα μέτρα επίδοσης συνδέονται με το στρατηγικό σχέδιο. Διασφάλισε ότι είναι συγκεκριμένα και συνδέονται άμεσα με τη στρατηγική της επιχείρησης. Απέφυγε τη χρήση ενός γενικού μέτρου.”

-Dr. Robert Kaplan

9.1. Παράγοντες που χαρακτηρίζουν τα επιτυχημένα συστήματα μέτρησης και διοίκησης της επίδοσης

Ορισμένες ερευνητικές ομάδες και κέντρα ερευνητικών μελετών στις ΗΠΑ κατέληξαν στην εύρεση ορισμένων χαρακτηριστικών που διέπουν και χαρακτηρίζουν την όλη λειτουργία των επιτυχημένων συστημάτων μέτρησης και διοίκησης της επίδοσης. Τα πλέον σημαντικά είναι τα κάτωθι:

- Ένα εννοιολογικό πλαίσιο χρειάζεται για το σύστημα μέτρησης και επίδοσης. Κάθε οργανισμός, ανεξαρτήτως τύπου, χρειάζεται ένα σαφές και συνεκτικό πλαίσιο μέτρησης απόδοσης που να είναι κατανοητό σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και που υποστηρίζει τους στόχους και τη συλλογή των αποτελεσμάτων.
- Αποτελεσματική εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία είναι το κλειδί για επιτυχημένη μέτρηση επίδοσης. Αποτελεσματική επικοινωνία με τους εργαζόμενους, τους ιδιοκτήτες διαδικασιών (process owners), τους πελάτες και

¹⁰⁶ Βλ. R. Simons (1995), *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston, p. 134.

τους συμφεροντούχους είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχημένη λειτουργική ανάπτυξη των συστημάτων μέτρησης και διοίκησης επίδοσης.

- *Η ανάληψη ευθύνης των αποτελεσμάτων θα πρέπει να είναι ξεκάθαρα ανατεθειμένη και πλήρως κατανοητή.* Οι οργανισμοί υψηλής επίδοσης προσδιορίζουν με σαφήνεια αυτό που χρειάζεται για την εξασφάλιση της επιτυχίας και τη διασφάλιση του ότι όλα τα διευθυντικά στελέχη και οι εργαζόμενοι κατανοούν τις ευθύνες με τις οποίες είναι επιφορτισμένοι για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.
- *Θέματα όπως η αποζημίωση, οι ανταμοιβές και η αναγνώριση θα πρέπει να συνδεθούν με τις μετρήσεις επίδοσης.* Οι αξιολογήσεις επίδοσης και οι ανταμοιβές θα πρέπει να είναι συνδεδεμένες με συγκεκριμένα μέτρα επιτυχίας, μέσω της άμεσης σύνδεσης χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών παραμέτρων με την επίδοση. Μια τέτοια σύνδεση στέλνει ένα ξεκάθαρο και σαφές μήνυμα στον οργανισμό ως προς το τι είναι τελικά σημαντικό.
- *Τα αποτελέσματα και η πρόοδος έναντι των προγραμματικών δεσμεύσεων θα πρέπει να είναι διαμοιρασμένα ανοιχτά με τους εργαζόμενους, τους πελάτες και τους συμφεροντούχους.* Η πληροφόρηση σχετικά με το σύστημα μέτρησης επίδοσης θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να είναι ανοιχτά και ευρέως διαμοιρασμένη με τους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους πωλητές και τους συμφεροντούχους του οργανισμού.

9.2. Σχεδιασμός αποτελεσματικών συστημάτων διοίκησης επίδοσης

Στο σχεδιασμό ενός συστήματος διοίκησης επίδοσης, οι οργανισμοί θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους δυο στοιχεία: Πρώτον, πώς τα μέτρα θα υποστηρίξουν την επισκόπηση της επίδοσης των ανωτάτων στελεχών και τον οργανωσιακό σχεδιασμό για την εξασφάλιση της συνολικής εύρυθμης λειτουργίας της επιχείρησης. Δεύτερον, πώς τα μέτρα θα υποστηρίξουν τις καθημερινές λειτουργίες και τη λήψη αποφάσεων; Η απάντηση αυτών των ερωτήσεων απαιτεί από ένα οργανισμό να ευθυγραμμίσει το σύστημα μέτρησής του στο όραμα και στη στρατηγική και να επιλέξει σημαντικές παραμέτρους μετρήσεων σε επίπεδο διαδικασίας.

Πολλοί οργανισμοί κάνουν δυο θεμελιώδη λάθη: (1) δεν μετρούν βασικά χαρακτηριστικά κρίσιμης σημασίας για την εταιρική επίδοση ή την ικανοποίηση των πελατών, και (2) πραγματοποιούν άσχετες ή κατάλληλες μετρήσεις. Στην πρώτη περίπτωση, ο οργανισμός συχνά αποτυγχάνει στην ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών ή στην επίτευξη των στόχων επίδοσης. Στη δεύτερη, το σύστημα μέτρησης στρέφει την προσοχή του σε περιοχές προβληματισμού που δεν είναι σημαντικές για τους πελάτες, σπαταλώντας κατ' αυτόν τον τρόπο χρόνο και πόρους. Ο αριθμός των δεικτών επίδοσης φαίνεται πάντως ν' αυξάνεται με τον αριθμό και την πολυπλοκότητα της δομής του οργανισμού.

Σε πολλές επιχειρήσεις, οι δείκτες επίδοσης παραμένουν σε λειτουργία για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα με αποτέλεσμα, λίγα στελέχη να μπορούν να πουν με σιγουριά το πού, πότε, και γιατί αναπτύχθηκαν. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η απόφαση χρήσης του ήταν απόρροια προσωπικής απόφασης (δηλαδή συγκυριακού χαρακτήρα) ενός συγκεκριμένου στελέχους που το εν λόγω χρονικό διάστημα ήταν σε αρμόδια θέση για τη λήψη σχετικής απόφασης.

9.3. Οικοδομώντας ένα Σύστημα Διοίκησης Επίδοσης (Balanced Scorecard)

Η κατασκευή του πρώτου BSC μιας επιχείρησης μπορεί να γίνει μέσω μιας συστηματικής διαδικασίας που οικοδομείται με συμφωνία και σαφήνεια για τον τρόπο μετάφρασης της αποστολής και της στρατηγικής της επιχείρησης σε λειτουργικούς στόχους και μέτρα.

9.3.1. Η διαδικασία οικοδόμησης ενός Balanced Scorecard

Κάθε επιχείρηση είναι μοναδική και μπορεί να επιθυμεί ν' ακολουθήσει το δικό της μονοπάτι για την οικοδόμηση ενός BSC. Εντούτοις, θα μπορούσε να περιγραφεί ένα τυπικό και συστηματικό σχέδιο ανάπτυξης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία BSC σε πολυάριθμους οργανισμούς. Εάν εκτελεσθεί κατάλληλα, αυτή η τεσσάρων βημάτων διαδικασία θα ενθαρρύνει την αφοσίωση και τη δέσμευση ανάμεσα στα ανώτατα και στα μεσαίου επιπέδου στελέχη και θα έχει ως

αποτέλεσμα την παραγωγή ενός καλού BSC που θα βοηθήσει αυτούς τους μάνατζερ να επιτύχουν τους στόχους του προγράμματός τους.

9.3.1.1. Βήμα 1^ο : Προσδιορισμός της αρχιτεκτονικής της μέτρησης

Ενέργεια 1^η: Επιλογή της κατάλληλης οργανωσιακής μονάδας

Ο αρχιτέκτονας¹⁰⁷ πρέπει, σε συνεννόηση με την ανώτερη διοίκηση, να προσδιορίσει την επιχειρηματική μονάδα για την οποία ένα BSC σε επίπεδο κορυφής είναι κατάλληλο. Οι περισσότερες εταιρείες είναι επαρκώς ανομοιομορφες που η οικοδόμηση ενός εταιρικού επιπέδου BSC μπορεί να αποβεί ένα δύσκολο καθήκον σε πρώτη φάση τουλάχιστον. Η αρχική διαδικασία BSC λειτουργεί καλύτερα σε μια στρατηγική επιχειρηματική μονάδα (SBU), τέτοια που διενεργεί δραστηριότητες κατά μήκος ολόκληρης της αλυσίδας αξίας: καινοτομίας, παραγωγή, μάρκετινγκ, πωλήσεις, και εξυπηρέτησης. Μια τέτοια SBU θα έχει τέτοια προϊόντα και πελάτες, μάρκετινγκ και κανάλια διανομής, και παραγωγικές ικανότητες. Θα πρέπει να είναι ένα που να είναι σχετικά εύκολο να οικοδομηθούν συνοπτικά χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης, χωρίς περιπλοκές (και επιχειρήματα) σχετικά με τις κατανομές κόστους και τη μεταφορά των τιμών των προϊόντων και υπηρεσιών από μια ή πολλές οργανωτικές μονάδες.

Ενέργεια 2^η: Προσδιορισμός SBU / εταιρικών διασυνδέσεων

Από τη στιγμή που η SBU έχει οριστεί και επιλεγεί, ο αρχιτέκτονας θα πρέπει να μάθει για τη σχέση της SBU με τις άλλες SBU και με διάφορες υποδιαιρέσεις ολόκληρης της επιχείρησης. Ο αρχιτέκτονας διενεργεί συνεντεύξεις με ανώτατα στελέχη διάφορων λειτουργιών της επιχείρησης για να μάθει για:

- χρηματοοικονομικούς στόχους της SBU (ανάπτυξη, κερδοφορία, χρηματοροές)
- κυρίαρχα εταιρικά ζητήματα (περιβάλλον, ασφάλεια, εργασιακές πολιτικές, σχέσεις με την κοινωνία, ποιότητα, ανταγωνιστικότητα τιμών, καινοτομία)
- συνδέσεις με άλλες SBU (κοινοί πελάτες, ευκαιρίες για ενιαίες προσεγγίσεις προς τους πελάτες, τις εσωτερικές σχέσεις πελατών-προμηθευτών).

9.3.1.2. Βήμα 2^ο : Οικοδόμηση συμφωνίας έναντι των στρατηγικών στόχων

¹⁰⁷ Ο αρχιτέκτονας είναι υπεύθυνος για τη διαδικασία που οικοδομεί το αρχικό BSC, και που εισάγει το BSC στο σύστημα διοίκησης της επιχείρησης. Για περισσότερα, βλ. Κεφάλαιο 11: Το Balanced Scorecard ως ένα στρατηγικό σύστημα διοίκησης και ελέγχου.

Ενέργεια 3^η: Διενέργεια πρώτου γύρου συνεντεύξεων

Ο αρχιτέκτονας ετοιμάζει το προπαρασκευαστικό υλικό για το BSC όπως επίσης τα εσωτερικά έγγραφα για το όραμα, την αποστολή και τη στρατηγική της εταιρείας αλλά και της SBU. Αυτό το υλικό προμηθεύεται σε κάθε ανώτατο στέλεχος στην επιχειρηματική μονάδα- συνήθως σε έναν αριθμό μεταξύ 6 και 12 στελεχών. Ο αρχιτέκτονας θα πρέπει επίσης να αποκτήσει πληροφόρηση επί του βιομηχανικού και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της SBU, συμπεριλαμβανομένων σημαντικών τάσεων στο μέγεθος της αγοράς, ανταγωνιστές και ανταγωνιστικές προσφορές, προτιμήσεις πελατών, και τεχνολογικά επιτεύγματα.

Αφού τ' ανώτατα στελέχη έχουν την ευκαιρία να κοιτάξουν το υλικό, ο αρχιτέκτονας διενεργεί συνεντεύξεις διάρκειας περίπου 90 λεπτών η καθεμία με αυτούς. Κατά τη διάρκεια αυτών των συνεντεύξεων, ο αρχιτέκτονας αποκτά τις εισροές τους επί των στρατηγικών στόχων της εταιρείας και τις εμβρυακού σταδίου προτάσεις τους για τα μέτρα του BSC κατά μήκος των τεσσάρων συνιστωσών.

Οι συνεντεύξεις ολοκληρώνουν ορισμένες σημαντικούς στόχους, ορισμένους προφανείς, άλλους λιγότερο. Οι σαφείς στόχοι είναι η εισαγωγή της έννοιας του BSC στα ανώτατα στελέχη, η απάντηση των ερωτήσεων που είχαν για την εν λόγω έννοια, η λήψη αρχικών εισροών για την στρατηγική της επιχείρησης, και ο τρόπος μετάφραση αυτής σε στόχους και μέτρα για το BSC. Οι υπονοούμενοι στόχοι περιλαμβάνουν την έναρξη της διαδικασίας του να σκέφτεται ανώτατη διοίκηση για τη μετάφραση της στρατηγικής και των στόχων σε προσδιορισίμα, λειτουργικά μέτρα, η εκμάθηση των ανησυχιών που μπορεί τ' άτομα να έχουν για την ανάπτυξη και υλοποίηση του BSC και ο προσδιορισμός δυνητικών συγκρούσεων ανάμεσα στους βασικούς συμμετέχοντες είτε αναφορικά με τις απόψεις τους για τη στρατηγική και τους στόχους είτε σε προσωπικό ή διαλειτουργικό επίπεδο.

Ενέργεια 4^η: Συνάντηση σύνθεσης

Μετά τη διενέργεια όλων των συνεντεύξεων, ο αρχιτέκτονας και άλλα μέλη της ομάδας σχεδιασμού συναντιούνται για να συζητήσουν τις απαντήσεις των συνεντεύξεων επισημαίνοντας ορισμένα ζητήματα, και αναπτύσσουν ένα

προκαταρκτικό κατάλογο στόχων και μέτρων που θα αποτελέσουν τη βάση για την πρώτη συνάντηση της ανώτατης διοίκησης. Τα μέλη της ομάδας μπορούν επίσης να συζητήσουν τις εντυπώσεις τους για την προσωπική και οργανωσιακή αντίσταση στο BSC και στην αλλαγή της διοικητικής διαδικασίας που θ' ακολουθήσει την εισαγωγή του BSC. Το αποτέλεσμα της συνάντησης σύνθεσης θα πρέπει να είναι ένα κατάλογος και μια ιεράρχηση των στόχων στις τέσσερις συνιστώσες. Κάθε συνιστώσα και στόχος ενός της συνιστώσας θα συνοδεύεται από ανώνυμες παρατηρήσεις από τα στελέχη που εξηγούν και υποστηρίζουν τους στόχους, και που προσδιορίζουν θέματα για επίλυση από την ανώτατη διοίκηση.

Ενέργεια 5^η: Συνάντηση στελεχών: Πρώτος γύρος

Ο αρχιτέκτονας προγραμματίζει και διενεργεί μια συνάντηση με την ανώτατη διοίκηση για να ξεκινήσει τη διαδικασία επίτευξης συμφωνίας για το BSC. Κατά τη διάρκεια της συνάντησης, ο αρχιτέκτονας διευκολύνει το διάλογο σχετικά με τις δηλώσεις για την αποστολή και τη στρατηγική μέχρις ότου η συμφωνία επέλθει. Η ομάδα έπειτα μετακινείται από τη δήλωση για την αποστολή και τη στρατηγική στη απάντηση της ερώτησης: «Αν πετύχω το όραμα και την αποστολή, πως η επίδοσή μου θα διαφοροποιηθεί για τους συμφεροντούχους, τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες και για την ικανότητα ανάπτυξης και βελτίωσης;» Κάθε συνιστώσα αναλύεται διαδοχικά.

Ο αρχιτέκτονας δίνει τους προτεινόμενους στόχους, τις ιεραρχήσεις τους και σχετικές σημειώσεις τους από τις συνεντεύξεις. Με το τέλος της συνάντησης, η ανώτατη διοίκηση θα έχει προσδιορίσει 3 με 4 στρατηγικούς στόχους για κάθε συνιστώσα, μια λεπτομερειακή περιγραφική δήλωση για κάθε στόχο, και ένα κατάλογο δυνητικών μέτρων για κάθε στόχο. Μετά τη συνάντηση, ο αρχιτέκτονας ετοιμάζει και κατανέμει ένα μετασυνεδριακό έγγραφο που συνοψίζει τα επιτεύγματα, και καταγράφει τη σύνθεση και τον αρχηγό των τεσσάρων υποομάδων.

9.3.1.3. Βήμα 3^ο: Επιλογή και σχεδιασμός μέτρων

Ενέργεια 6^η: Συναντήσεις υποομάδων

Ο αρχιτέκτονας συνεργάζεται μες την κάθε υποομάδα σε ορισμένες συναντήσεις. Κατά τη διάρκεια αυτών των συναντήσεων, η υποομάδα προσπαθεί να επιτύχει τέσσερις βασικούς στόχους:

1. Επανακαθορισμός της διατύπωσης των στρατηγικών στόχων σε εναρμόνιση με τις προθέσεις που εκφράστηκαν στην πρώτη συνάντηση στελεχών
2. Για κάθε στόχο, προσδιορισμός του μέτρου ή των μέτρων που καλύτερα μεταδίδουν την επιδίωξη του στόχου
3. Για κάθε προτεινόμενο μέτρο, προσδιορισμός των πηγών της αναγκαίας πληροφόρησης και των ενεργειών που μπορεί να απαιτηθούν προκειμένου να κάνουν αυτές τις πληροφορίες προσβάσιμες.
4. Για κάθε συνιστώσα, προσδιορισμός των βασικών συσχετίσεων ανάμεσα στα μέτρα εντός της συνιστώσας, όπως επίσης ανάμεσα σ' αυτήν τη συνιστώσα και στις υπόλοιπες. Προσπάθεια εντοπισμού του τρόπου που κάθε μέτρο επηρεάζει το άλλο.

Η τελική εκροή από τις ομάδες θα πρέπει να είναι, για κάθε συνιστώσα:

- ◆ Ένας κατάλογος των στόχων για τη συνιστώσα, συνοδευόμενος από μια λεπτομερειακή περιγραφή του κάθε στόχου,¹⁰⁸
- ◆ Μια περιγραφή των μέτρων για κάθε στόχο¹⁰⁹
- ◆ Μια απεικόνιση του τρόπου με τον οποίο κάθε μέτρο μπορεί να ποσοτικοποιηθεί και παρουσιαστεί
- ◆ Ένα γραφικό μοντέλο του τρόπου με τον οποίο τα μέτρα συνδέονται εντός της συνιστώσας και με τα μέτρα ή τους στόχους άλλων συνιστωσών.

Όταν αυτά τα αποτελέσματα έχουν επιτευχθεί, ο αρχιτέκτονας μπορεί να προγραμματίσει ένα δεύτερο γύρο συναντήσεων με τα στελέχη.

¹⁰⁸ Όσον αφορά τα κριτήρια επιλογής αυτών καθαυτών των στόχων απόδοσης, θα μπορούσαν ν' αναφερθούν τα εξής: •πολύπλευρη και ισόρροπη στοχοθέτηση, •υλοποιησιμότητα συστήματος, •ευθυγράμμιση με οργανωτική δομή, •στρατηγική σημασία.

¹⁰⁹ Προκειμένου να γίνει η τελική επιλογή των μέτρων για κάθε στόχο απόδοσης θα πρέπει προηγουμένως να έχει πραγματοποιηθεί μια σχετική διαδικασία ποσοτικοποίησης των εν λόγω στόχων. Πιο συγκεκριμένα, οφείλουμε να σημειώσουμε ότι το αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτής είναι μια συγκεκριμένη τιμή (απόλυτο νούμερο ή ποσοστό), καθώς και ότι η τελική τιμή που θα επιλεγεί ως στόχος για κάθε δείκτη απόδοσης αποφασίζεται από τις εκάστοτε υπεύθυνες για την επίτευξη του στόχου οργανωτικές μονάδες. Οι βασικότεροι παράγοντες που συμβάλλουν στην ποσοτικοποίηση των στόχων: •Επιχειρησιακό περιβάλλον, •Στρατηγικό στόχο, •Υφιστάμενη κατάσταση, •Benchmarking (ανταγωνιστές).

Ενέργεια 7^η: Συνάντηση στελεχών: Δεύτερος γύρος

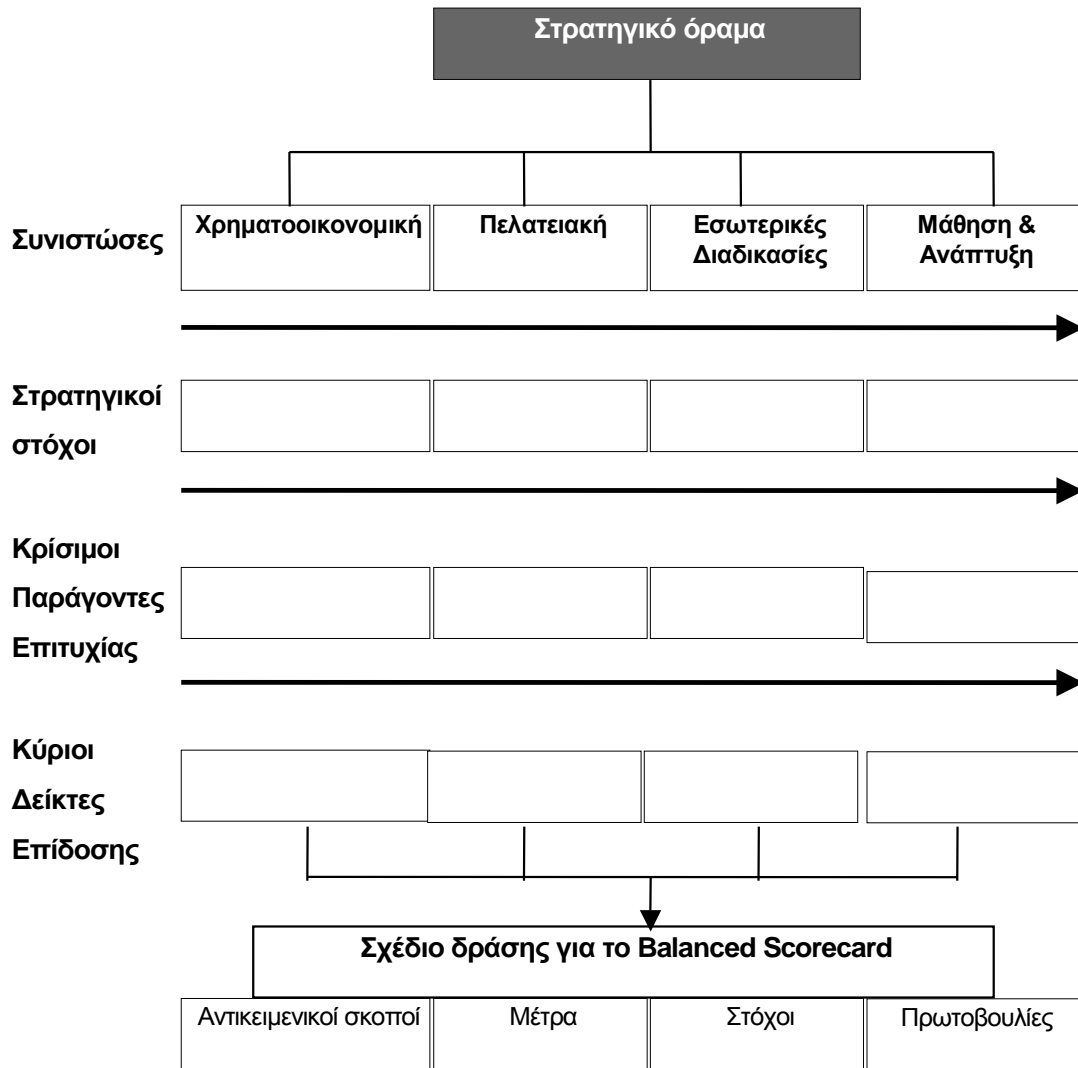
Μια δεύτερη συνάντηση, που εμπλέκει τ' ανώτατα στελέχη, τους άμεσους υφισταμένους τους και ένα μεγάλο αριθμό μεσαίου επιπέδου μάνατζερ, συνδιαλέγεται σχετικά με το όραμα και τη στρατηγική της επιχείρησης, τις δηλώσεις στρατηγικής, και τους προκαταρκτικούς στόχους και μέτρα για το BSC. Η εκροή από τις συναντήσεις των υποομάδων θα πρέπει να παρουσιαστούν από τα στελέχη στις υποομάδες, και όχι από τον αρχιτέκτονα ή εξωτερικούς ή εσωτερικούς συμβούλους στην υποομάδα. Οι παρουσιάσεις βοηθούν στην οικοδόμηση συνείδησης κυριότητας των στόχων και των μέτρων, όπως επίσης για τη συνολική διαδικασία ανάπτυξης του BSC.

9.3.1.4. Βήμα 4^ο: Οικοδόμηση του σχεδίου υλοποίησης*Ενέργεια 8^η: Ανάπτυξη του σχεδίου υλοποίησης*

Μια νεοδιαμορφωμένη ομάδα, συχνά φτιαγμένη από τους αρχηγούς της κάθε υποομάδας, επισημοποιεί τους διευρυμένους στόχους και αναπτύσσει ένα σχέδιο υλοποίησης για το BSC. Αυτό το σχέδιο περιλαμβάνει το πως τα μέτρα πρόκειται να συνδεθούν με τη βάση δεδομένων και τα πληροφοριακά συστήματα, επικοινωνώντας το BSC σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, και ενθαρρύνοντας και διευκολύνοντας την αύξηση δεύτερου επιπέδου μέτρων για αποκεντρωμένες μονάδες.

Ενέργεια 9^η: Συνάντηση στελεχών: Τρίτος γύρος

Τ' ανώτατα στελέχη συναντιούνται για τρίτη φορά για τη επίτευξη της τελικής συμφωνίας επί του οράματος, των στόχων και των μετρήσεων που αναπτύχθηκαν στις πρώτες δυο συναντήσεις, και για την επιβίωση των διευρυμένων στόχων που προτάθηκαν από την ομάδα υλοποίησης. Η συνάντηση στελεχών επίσης προσδιορίζει τα προκαταρκτικά προγράμματα δράσης για την επίτευξη των στόχων. Αυτή η διαδικασία συνήθως καταλήγει με την ευθυγράμμιση των διάφορων πρωτοβουλιών αλλαγής με τους αντικειμενικούς σκοπούς, τα μέτρα και τους στόχους του BSC.



Διάγραμμα 9.1. Οικοδόμηση του Balanced Scorecard

Ενέργεια 10η. Οριστικοποίηση του σχεδίου υλοποίησης

Προκειμένου ένα BSC να δημιουργεί αξία, θα πρέπει να ενσωματωθεί στο σύστημα διοίκησης της επιχείρησης. Αυτό που συνήθως συνιστάται είναι η διοίκηση θα πρέπει ν' αρχίζει να χρησιμοποιεί το BSC εντός 60 ημερών. Προφανώς ένα σχέδιο φάση προς φάση θα πρέπει ν' αναπτυχθεί αλλά η καλύτερα διαθέσιμη πληροφόρηση θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί για να δοθεί έμφαση στη διοικητική agenda, σε συνέπεια με τις προτεραιότητες του BSC. Σε τελική ανάλυση, τα MIS θα ακολουθήσουν τη διαδικασία (μια πλήρη εικόνα της οικοδόμησης του BSC παρουσιάζεται στο παραπάνω διάγραμμα 9.1).

9.4. Τρόπος εγκαθίδρυσης μέτρων επίδοσης

Πως ένας οργανισμός μπορεί να εγκαθιδρύσει μέτρα απόδοσης που να έχουν νόημα και να είναι σημαντικά για τους στρατηγικούς στόχους του; Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η προσέγγιση που παρουσιάστηκε από τους Kaplan και Norton θεωρείται ως η πλέον αποτελεσματική, ιδιαίτερα για τη διασφάλιση ότι τα μέτρα που σχετίζονται με το συγκεκριμένο όραμα και την αποστολή του οργανισμού. Αυτή η προσέγγιση είναι μόνο μια από τις πολλές που υπάρχουν. Η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί σε κάθε περίπτωση εξαρτάται από τον οργανισμό, την κουλτούρα του και την αποστολή του.

9.4.1. Προσδιορισμός οργανωσιακού οράματος, αποστολής και στρατηγικής

Η μεθοδολογία του BSC, όπως οι περισσότερες μεθοδολογίες διοίκησης επίδοσης, απαιτεί τη δημιουργία ενός οράματος, μιας δήλωσης της αποστολής και της στρατηγικής για τον οργανισμό. Αυτό διασφαλίζει ότι τα μέτρα επίδοσης που αναπτύχθηκαν σε κάθε συνιστώσα υποστηρίζουν την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Βοηθάει επίσης τους εργαζόμενους να οπτικοποιήσουν και να κατανοήσουν τις συσχετίσεις ανάμεσα στα μέτρα απόδοσης και την επιτυχημένη επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

Το κλειδί, όπως πρότειναν οι Kaplan και Norton, είναι πρώτον να προσδιοριστεί το που θέλουμε ο οργανισμός μας να φτάσει στο άμεσο μέλλον. Θα πρέπει δηλαδή να τεθεί ένα όραμα - ένα όραμα που κατά κάποιον τρόπο φαίνεται εκ πρώτης όψεως ως κάτι μη προσβάσιμο και εφικτό. Κατ' αυτόν τον τρόπο, το BSC παρέχει στους μάνατζερ ένα αναγκαίο εργαλείο για να πλοηγηθούν στη μελλοντική ανταγωνιστική επιτυχία.

9.4.2. Ανάπτυξη αντικειμενικών σκοπών, μέτρων και στόχων απόδοσης

Στη συνέχεια είναι ουσιώδες να προσδιοριστεί σε τί η επιχείρηση θα πρέπει να πάει καλά (δηλαδή οι στόχοι επίδοσης) προκειμένου να επιτύχει το καθορισμένο όραμα. Για κάθε αντικειμενικό σκοπό που θα πρέπει να υλοποιηθεί καλά, είναι

αναγκαίο να προσδιοριστούν μέτρα και να τεθούν στόχοι καλύπτοντας μια λογική περίοδο χρόνου (π.χ. τρία με πέντε χρόνια). Ακούγεται απλό, ωστόσο πολλές μεταβλητές επηρεάζουν τη διάρκεια αυτής της προσπάθειας. Η πρώτη, και πιο σημαντική, μεταβλητή είναι πόσοι άνθρωποι απασχολούνται στην επιχείρηση και ο βαθμός στον οποίο είναι αναμεμειγμένοι στην οριοθέτηση του οράματος, της αποστολής, των μέτρων και των στόχων.

Το BSC μετουσιώνει το όραμα της επιχείρησης σε μια σειρά στόχων απόδοσης κατανεμημένων στις τέσσερις συνιστώσες. Ορισμένοι στόχοι διατηρούνται για να μετριέται η πρόοδος της επιχείρησης έναντι της επίτευξης του οράματος της. Άλλοι διατηρούνται για να μετριοούνται οι μακροπρόθεσμοι παράγοντες επιτυχίας. Μέσω της χρήση του BSC, μια επιχείρηση παρακολουθεί τόσο την σημερινή της επίδοση (οι τρεις πρώτες συνιστώσες) όσο και τις προσπάθειες να βελτιώνει διαδικασίες, να παρέχει κίνητρα και να εκπαιδεύει εργαζόμενους, και να ενισχύει πληροφοριακά συστήματα- δηλαδή την ικανότητα να μαθαίνει και να βελτιώνεται.

Όταν δημιουργούνται μέτρα επίδοσης, είναι σημαντικό να διασφαλίζεται ότι συνδέονται άμεσα με το στρατηγικό όραμα της επιχείρησης. Τα μέτρα πρέπει να εστιάζονται στ' απαραίτητα αποτελέσματα για την επίτευξη του οργανωσιακού οράματος και των στόχων του στρατηγικού σχεδίου. Κατά το σχεδιασμό των μέτρων και την τοποθέτηση στόχων, καλό θα ήταν να ερωτηθεί το κατά πόσο η επίτευξη ή όχι των προσδιορισμένων στόχων θα βοηθήσει στην επίτευξη του οργανωσιακού οράματος.

Κάθε στόχος εντός μιας συνιστώσας θα πρέπει να υποστηρίζεται από τουλάχιστον ένα μέτρο που θα υποδεικνύει την απόδοση της επιχείρησης έναντι αυτού του στόχου. Τα μέτρα θα πρέπει να ορίζονται επακριβώς, συμπεριλαμβανομένων του πληθυσμού που θα μετρηθεί, της μεθόδου μέτρησης, της πηγής δεδομένων, και της χρονικής περιόδου μέτρησης. Εάν ένα ποσοτικοποιημένο μέτρο είναι εφικτό και ρεαλιστικό, τότε η χρήση του θα πρέπει να ενθαρρυνθεί.

1. Καθορισμός αποστολής, οράματος και στόχων

- α. Εμπλοκή βασικών συμφεροντούχων στον καθορισμό των στόχων και του οράματος
- β. Αναγνώριση κύριων παραγόντων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν σημαντικά την επίτευξη των στόχων
- γ. Ευθυγράμμιση δραστηριοτήτων, βασικών διαδικασιών και πόρων για συνδρομή στην επίτευξη των στόχων.

2. Μέτρηση της επίδοσης

- α. Ανάπτυξη μιας σειράς μέτρων επίδοσης σε κάθε οργανωσιακό επίπεδο που δείχνουν αποτελέσματα, είναι λίγα αλλά ζωτικά και δεν είναι τόσο δαπανηρά.
- β. Συλλογή δεδομένων που διέπονται από επάρκεια, ακρίβεια, συνέπεια για την τεκμηρίωση επίδοσης και υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων σε διάφορα επίπεδα.
- γ. Αναφορά δεδομένων επίδοσης μ' ένα χρήσιμο τρόπο.

3. Χρήση δεδομένων για την επίδοση

- α. Χρήση δεδομένων επίδοσης για τη βελτίωση της επίδοσης
- β. Επικοινωνήση δεδομένων επίδοσης στους βασικούς συμφεροντούχους και στο κοινό
- γ. Επίδειξη αποτελεσματικής ή βελτιωμένης επίδοσης προγράμματος
- δ. Υποστήριξη πολιτικής λήψης αποφάσεων

4. Διατήρηση διοίκησης βασισμένης στην επίδοση

- α. Μεταβίβαση της λήψης αποφάσεων με την ευθύνη για τ' αποτελέσματα
- β. Δημιουργία κινήτρων για βελτιωμένη διοίκηση και απόδοση.
- γ. Οικοδόμηση εξειδίκευσης στο στρατηγικό σχεδιασμό στη μέτρηση επίδοσης και χρήση δεδομένων επίδοσης στη λήψη αποφάσεων
- δ. Ενσωμάτωση διοίκησης βασισμένης στην επίδοση στην κουλτούρα και στις καθημερινές δραστηριότητες του οργανισμού.

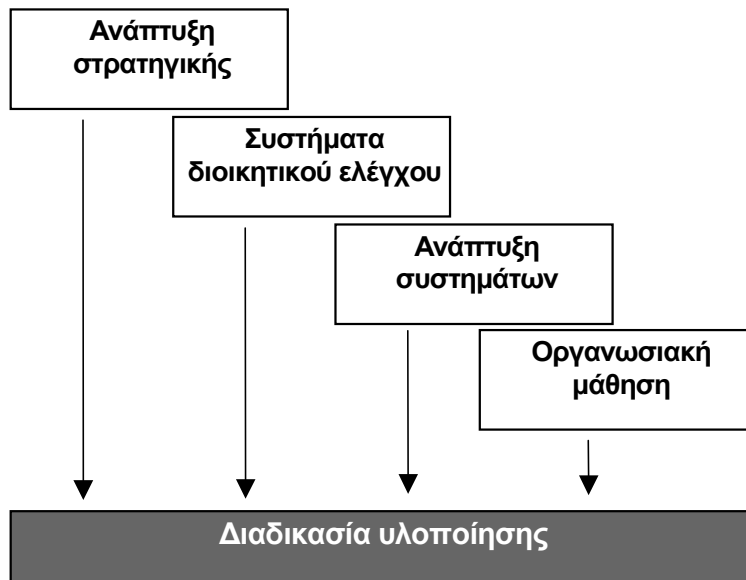
Πηγή: Procurement Executives' Association (1999), outlined by Dr. J. S. Wholey

Διάγραμμα 9.2. Βασικά βήματα εγκαθίδρυσης μέτρων απόδοσης**9.4.3. Εξέλιξη με την εμπειρία**

Τέλος, χρειάζεται χρόνος για την εγκαθίδρυση των μέτρων, αλλά είναι επίσης σημαντικό να αναγνωρισθεί ότι μπορεί να μην είναι τέλεια την πρώτη φορά. Η διοίκηση απόδοσης είναι μια επαναστατική διαδικασία που απαιτεί προσαρμογές όσο αποκτιέται εμπειρία στη χρήση των μέτρων επίδοσης. Το διάγραμμα 9.2., δείχνει βασικά βήματα στην εγκαθίδρυση μέτρων επίδοσης, και το πως η χρήση των μέτρων θα ταίριαζε με μια συνολική προσέγγιση διοίκησης μιας επιχείρησης.

9.5. Η υλοποίηση ενός Συστήματος Διοίκησης Επίδοσης (Balanced Scorecard): θεωρητικό πλαίσιο

Στην υλοποίηση όλων των πτυχών της κάρτας στοχοθεσίας (βλέπε διάγραμμα 9.3.), θα πρέπει να υπενθυμιστεί ότι η βάση για τον ορισμό όλων των βασικών παραγόντων και μέτρων είναι εξαρτώμενη από την ανάπτυξη του ορισμού της εταιρικής στρατηγικής. Προκειμένου να στηριχθεί η έννοια της κάρτας στοχοθεσίας, θα πρέπει να υπάρχουν ορισμένοι όροι για τον ορισμό συστημάτων διοίκησης και διαδικασιών που θα βοηθήσουν την ιδιοκτησία, τον έλεγχο και το σχεδιασμό της πρωτοβουλίας.



Διάγραμμα 9.3. Διαδικασία υλοποίησης του Balanced Scorecard

Συμπληρωματική αυτού του στοιχείου, είναι και η προϋπόθεση οικοδόμησης επί του οράματος και των βασικών μέτρων που αναγνωρίστηκαν, με τη χρήση διαθέσιμων εργαλείων και μεθόδων (γνωστών και ως συστημάτων ανάπτυξης). Τελικά, επί της υλοποίησης της έννοιας της κάρτας στοχοθεσίας θα πρέπει να υπάρχει ανατροφοδότηση στον ίδιο τον οργανισμό, ενώ οι εμπειρίες από τα προσδιορισμένα μέτρα και παράγοντες ανατροφοδοτούνται πίσω στον ίδιο τον οργανισμό ως εσωτερική γνώση (internal knowledge).

9.5.1. Συνεργατικές προσπάθειες

Για την πλήρη κατανόηση όλων των ωφελειών του BSC, ο ενδιαφερόμενος σε κάθε περίπτωση οργανισμός θα πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι:

■ Η υλοποίηση του BSC σε επίπεδο οργανισμού θα παρέχει:

- 1) μια κοινή μεθοδολογία και συντονισμένο πλαίσιο για όλες τις προσπάθειες μέτρησης της επίδοσης σε ολόκληρο τον οργανισμό,
- 2) μια κοινή γλώσσα (κώδικα επικοινωνίας) για τους μάντζερ διάφορων λειτουργιών,
- 3) μια κοινή βάση για κατανόηση των αποτελεσμάτων της μέτρησης,
- 4) μια ενοποιημένη εικόνα του οργανισμού συνολικά.

■ Ενώ η απόφαση υιοθέτησης BSC είναι ένα σημαντικό πρώτο βήμα στην υλοποίηση του, η συνδρομή των οργανισμών να αναπτύξουν επιμέρους BSC για επιπρόσθετες λειτουργίες (π.χ. προγραμματισμός, ανθρώπινοι πόροι, χρηματοοικονομικά, IT) ενισχύει τη σύνδεση ανάμεσα στα τμήματα του συστήματος, σε αυτές τις επιπρόσθετες λειτουργίες και στους οργανωσιακούς στόχους και οράματα. Αυτό δίνει έμφαση στο πως οι πρωτοβουλίες βελτίωσης της επίδοσης σ' έναν τομέα, θετικά ή αρνητικά, επηρεάζουν την επίδοση σ' έναν άλλον τομέα. Επίσης, αυτό θα προωθήσει το διαλειτουργικό συντονισμό των προσπαθειών βελτίωσης και θα βοηθήσει στην υπερκέραση ορισμένων οργανωσιακών εμποδίων.

■ Το BSC θα παρέχει μια στερεή βάση δεδομένων επί της οποίας θα βασιστούν επιχειρηματικές αποφάσεις, από την κατανομή των διαθέσιμων πόρων μέχρι την μελλοντική κατεύθυνση. Αυτό θα διευκολύνει τον οργανισμό να διαχειριστεί τις δραστηριότητες και τους πόρους του περισσότερο αποτελεσματικά.

9.5.2. Μονοπάτι προς την επιτυχία

Ενας οργανισμός πρέπει να ακολουθήσει ορισμένα βήματα για να ενθαρρύνει την υποστήριξη στις δραστηριότητες του BSC ή οποιωνδήποτε άλλων προσπαθειών μέτρησης και βελτίωσης της επίδοσης εντός του οργανισμού:¹¹⁰

1) Ανάλυση δέσμευσης σε όλα τα επίπεδα- ιδιαίτερα στο ανώτατο επίπεδο

¹¹⁰ Procurement Executives' Association (1999), *Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology: Moving from Performance Measurement to performance Management*, Procurement Executives' Association, pp. 9-12.

Η έρευνα δείχνει ξεκάθαρα ότι η ισχυρή ηγεσία είναι πρώτιστης σημασίας στη δημιουργία ενός θετικού οργανωσιακού κλίματος για καλλιέργεια και ανάπτυξη βελτιώσεων στην επίδοση. Η ηγεσία του ανώτατου μάνατζμεντ είναι ζωτικό στοιχείο κατά τη διάρκεια της διαδικασίας μέτρησης και βελτίωσης της επίδοσης. Όταν αναφερόμαστε στο ανώτατο μάνατζμεντ, στη συγκεκριμένη περίπτωση, εννοούμε το οργανωσιακό επίπεδο εκείνο που μπορεί ρεαλιστικά να επιβάλλει διαλειτουργικές, προσανατολισμένες προς την εταιρική αποστολή βελτιώσεις επίδοσης. Σε κάθε περίπτωση, η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να έχει συχνές, τυπικές και άτυπες, συναντήσεις μ' εργαζόμενους και μάνατζερ για να δείξουν υποστήριξη στις βελτιωτικές προσπάθειες και στις πρωτοβουλίες υλοποίησης. Τέλος, οφείλουν σε τακτικά χρονικά διαστήματα να κάνουν μια ανασκόπηση της προόδου και των αποτελεσμάτων των βελτιωτικών προσπαθειών.

2) Ανάπτυξη οργανωσιακών στόχων

Οι στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και γνωστοποιημένοι για να παρέχουν εστίαση και κατεύθυνση στον οργανισμό. Οι δηλώσεις οράματος και τα στρατηγικά / τακτικά σχέδια (συμπεριλαμβανομένων των συστηματικών τρόπων για την αξιολόγηση της επίδοσης) είναι σημαντικά για το μεθοδολογικό σχεδιασμό βελτιώσεων επίδοσης. Για να είναι σημαντικοί, θα πρέπει να περιλαμβάνουν μετρήσιμους στόχους εντός ρεαλιστικών χρονοδιαγραμμάτων για την επίτευξή τους.

3) Παροχή εκπαίδευσης και κατάρτισης σε τεχνικές βελτίωσης

Η εκπαίδευση και κατάρτιση θα πρέπει να παρέχεται σε κατάλληλο προσωπικό για να το βοηθήσει κατά τέτοιων τρόπο ώστε να καταστεί ικανό να κάνει βελτιώσεις στις διαδικασίες. Το εύρος της εκπαίδευσης θα πρέπει να περιλαμβάνει τη λειτουργία ενοποιημένου σχεδίου ομάδων βελτίωσης, ο ρόλος που οι εργαζόμενοι διαδραματίζουν στην άσκηση ισχυρής κρίσης επί των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, και οι συγκεκριμένες τεχνικές για τη διενέργεια βελτιώσεων στις διαδικασίες (π.χ. διαγράμματα ροής, benchmarking, διαγράμματα αιτίου - αποτελέσματος). Ένα συνεκτικό πλαίσιο εκπαίδευσης και κατάρτισης χρειάζεται για να επεκτείνει τις τεχνικές ικανότητες και γνώσεις των εργαζόμενων και για να διευκολύνει την ανάληψη σημαντικών βελτιωτικών προσπαθειών. Η χρήση των

σύγχρονων ηλεκτρονικών και οπτικοακουστικών μέσων μπορεί να παρέχει μια έγκαιρη (just in time-JIT) εκπαίδευση στα μέλη των ομάδων δράσης για τη βελτίωση των διαδικασιών.

4) Εγκαθίδρυση συστήματος αναγνώρισης και ανταμοιβών για την καλλιέργεια βελτιώσεων στην επίδοση.

Οι οργανισμοί θα πρέπει να συνδέουν οποιοδήποτε σύστημα αναγνώρισης και ανταμοιβών με τη βελτίωση επίδοσης όπως μετριέται μέσω του BSC. Συνεπώς, τα κίνητρα των εργαζομένων θα τείνουν να ενισχύουν τους οργανωσιακούς σκοπούς να μετριοούνται μέσω του BSC. Παρά το ότι ο χειρισμός των ανταμοιβών των εργαζομένων σε ατομικό επίπεδο έχει μια ιδιαίτερη σημασία, τα συστήματα ομαδικής αναγνώρισης και ανταμοιβών χρειάζονται επίσης για να ενθαρρύνουν τις εννοποιημένες, διαλειτουργικές (cross-functional) ομάδες εργαζομένων, πελατών και μάντζερ ν' αναλάβουν βελτιωτικές προσπάθειες επίδοσης.

5) Κάμψη οργανωσιακών εμποδίων

Για να ξεπεραστούν υποκρυπτόμενοι φόβοι από την κατανόηση των δυσμενών περιπτώσεων της μέτρησης και βελτίωσης της επίδοσης, κρίνεται σκόπιμο οι οποίες χρήσεις του BSC γίνονται από τον οργανισμό να γνωστοποιούνται στους εργαζόμενους και στα στελέχη. Μάλιστα καλό θα ήταν η ανώτατη διοίκηση να μιλήσει στο προσωπικό για τον σκοπό της ανάληψης ερευνών αγοράς, ερευνών ικανοποίησης πελατών, μετρήσεων επίδοσης και βελτιωτικών προσπαθειών των διαδικασιών. Αυτα τα στελέχη θα μπορούσαν να εξηγήσουν ότι η μέτρηση απόδοσης θα χρησιμοποιηθεί για την προώθηση της αυτοαξιολόγησης, της αυτοβελτίωσης, της προόδου για οργανωσιακή μεταμόρφωση, της σύνδεσης με τους συνολικούς στόχους της αποστολής του οργανισμού, της ανάληψης συνεργατικού διαλειτουργικού benchmarking.

Επίσης, συνίσταται ως μια χρυσή συμβουλή, να παρουσιάζονται στους εργαζόμενους ιστορίες επιτυχίας (stories of success) οργανισμών που υλοποίησαν το μοντέλο διοίκησης επίδοσης BSC ώστε να καταδειχθεί η μη απειλητική φύση της μεθοδολογίας του BSC, συμπεριλαμβάνοντας σε κάθε περίπτωση το πως ένας οργανισμός μπορεί να στοχεύσει τομείς που βρίσκονται περισσότερο σε ανάγκη

βελτίωσης, το πως το benchmarking έναντι των καλύτερων στον κλάδο οργανισμών, και τον τρόπο διαμόρφωσης ενοποιημένων ομάδων υλοποίησης προγραμμάτων για την ανάληψη βελτιώσεων επίδοσης.

9.5.3. Άλλα σημαντικά βήματα

Αυτά που ακολουθούν είναι ορισμένες επιπρόσθετες προσεγγίσεις¹¹¹ που θα βοηθήσουν στην επιτυχημένη υλοποίηση ενός συστήματος μέτρησης και βελτίωσης της επίδοσης:

- *Επίδειξη μιας ξεκάθαρης ανάγκης για βελτίωση*: Εάν δεν μπορεί ν' αποδειχθεί μια γνήσια ανάγκη για βελτίωση του οργανισμού, η αποτυχία είναι ένα φυσικό και σίγουρο επακόλουθο.
- *Η πραγματοποίηση αρχικών ρεαλιστικών προσπαθειών στην υλοποίηση*: Εάν οι αρχικές προσπάθειες είναι πολύ επιθετικές, η συνεπαγόμενη έλλειψη οργανωσιακού μεριδίου θα περιορίσει την πιθανότητα επιτυχίας. Κατ' αναλογία, αν η υλοποίηση είναι πολύ αργή, μπορεί να μην επιτευχθεί η απαιτούμενη οργανωσιακή ορμή που θα φέρει το BSC σε καρποφορία.
- *Ενσωμάτωση του BSC στον οργανισμό*: Η ενσωμάτωση της μέτρησης και βελτίωσης της επίδοσης στην υπάρχουσα διοικητική δομή παρά η θεώρησή του ως ένα ξεχωριστό πρόγραμμα, θ' αυξήσει σημαντικά την μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά του.
- *Αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας*: Για την επίτευξη μακροπρόθεσμης επιτυχίας, είναι επιτακτική ανάγκη η οργανωσιακή κουλτούρα ν' αναπτυχθεί στο σημείο όπου καλλιεργεί τη βελτίωση της επίδοσης μια συνεχή προσπάθεια. Εξάλλου, η θεώρηση της βελτίωσης της επίδοσης σαν κάτι που γίνεται για μία μόνο φορά, είναι μια σίγουρη συνταγή για αποτυχία.
- *Θεσμιοποίηση της διαδικασίας*: Η δημιουργία, η μόχλευση, η ενίσχυση, η διαχείριση και η τεκμηρίωση της γνώσης του BSC θα παρέχει κρίσιμη «εταιρική συνέχεια» σε αυτόν τον τομέα. Μια αποθήκη γνώσης και δεδομένων θα βοηθήσει στην ελαχιστοποίηση της απώλειας της γνώσης στη θεσμιοποιημένη

¹¹¹ Op. cit. προηγούμε. υποσημ., pp. 12-13.

διοίκηση απόδοσης που μπορεί να επέλθει από συνταξιοδοτήσεις, μετακινήσεις, αποσπάσεις, προαγωγές κλπ.¹¹²

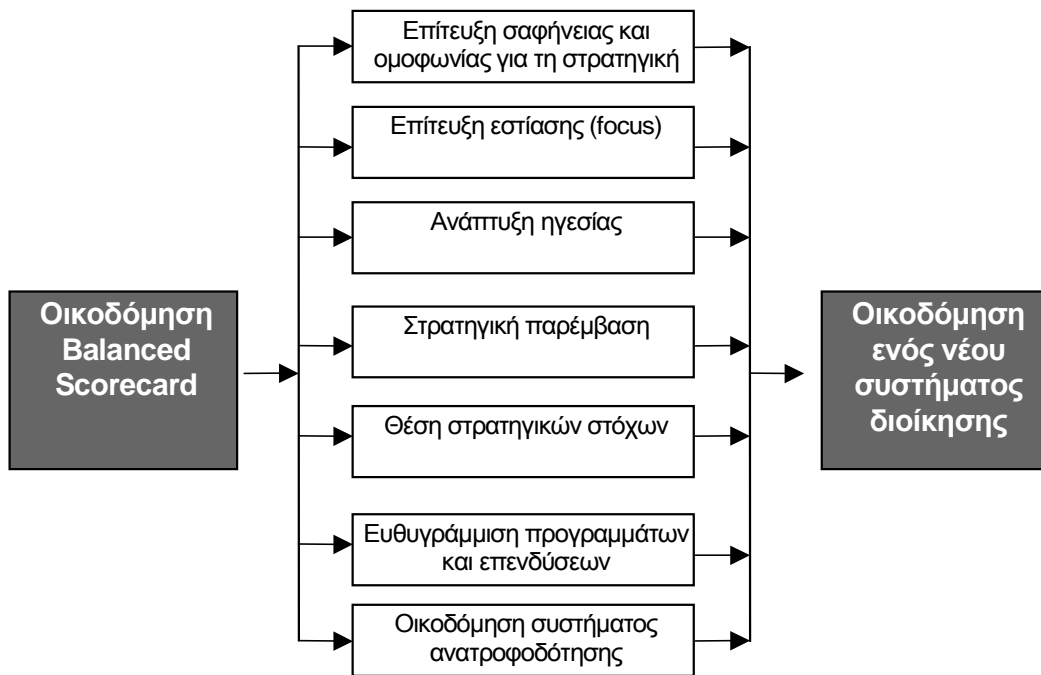
9.6. Υλοποιώντας στην πράξη ένα Σύστημα Διοίκησης Επίδοσης (Balanced Scorecard)

Ο στόχος ενός προγράμματος BSC δεν είναι η ανάπτυξη μιας νέας σειράς μέτρων. Η μέτρηση -το πως περιγράφουμε αποτελέσματα και στόχους- είναι πράγματι ένα δυναμικό εργαλείο κινητοποίησης και αξιολόγησης. Αλλά το πλαίσιο μέτρησης στο BSC θα πρέπει να λειτουργήσει κατά τέτοιο τρόπο ώστε ν' αναπτύξει ένα νέο σύστημα διοίκησης. Αυτή τη διάκριση ανάμεσα σε ένα σύστημα μέτρησης και σε ένα σύστημα διοίκησης είναι δυσδιάκριτη αλλά κρίσιμης σημασίας. Το σύστημα μέτρησης θα πρέπει να είναι μόνο ένα μέσο για την επίτευξη ενός ολοένα και περισσότερο σημαντικού στόχου- ένα στρατηγικό σύστημα διοίκησης που βοηθά τ' ανώτατα στελέχη να υλοποιούν και να κερδίζουν ανατροφοδότηση για τη στρατηγική τους. Συχνά μάλιστα τέτοια στελέχη έχουν κινητοποιήσει τη δύναμη του πλαισίου μέτρησης στο BSC για να δημιουργήσουν μακροπρόθεσμη οργανωσιακή αλλαγή.

Διοικητικές διαδικασίες και προγράμματα οικοδομούνται γύρω από πλαίσια. Τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης έχουν οικοδομηθεί γύρω από ένα χρηματοοικονομικό πλαίσιο, συνήθως το μοντέλο της απόδοσης της επένδυσης που δημιουργήθηκε στις αρχές του 20ου αιώνα από τον DuPont. Το χρηματοοικονομικό πλαίσιο λειτούργησε καλά για όσο χρόνο τα χρηματοοικονομικά μέτρα μπορούσαν να αιχμαλωτίζουν την μεγάλη πλειοψηφία των ενεργειών δημιουργίας αξίας που συνέβαιναν κατά τη διάρκεια τριμηνιαίων και ετήσιων περιόδων. Αυτό το πλαίσιο είναι λιγότερο πολύτιμο όσο ολοένα και περισσότερες δραστηριότητες των επιχειρήσεων εμπλέκονταν σε επενδύσεις που σχετίζονται με σχέσεις, τεχνολογίες και ικανότητες που δεν μπορούσαν να κοστολογηθούν από το χρηματοοικονομικό μοντέλο του ιστορικού κόστους. Οι επιχειρήσεις υιοθετούν πλέον το BSC διότι διατηρεί την έμφαση σε

¹¹² Για περισσότερα, βλ. προηγούμε. υποσημ., Chapter Seven: Building and maintaining a BSC Knowledge Repository, pp. 43-46.

βραχυπρόθεσμα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα αλλά επίσης αναγνωρίζει την αξία της οικοδόμησης άυλων αγαθών και ανταγωνιστικών ικανοτήτων.



Διάγραμμα 9.5. Λόγοι εισαγωγής προγραμμάτων Balanced Scorecard

Το BSC παρέχει ένα νέο εργαλείο για τ' ανώτατα στελέχη να εσιτιάσουν τις επιχειρήσεις τους σε στρατηγικές για μακροπρόθεσμη επιτυχία, ένα σημαντικό καθήκον που μέχρι σήμερα ήταν αρκετά δύσκολο να επιτευχθεί. Με την αναγνώριση των πιο σημαντικών στόχων επί των οποίων η επιχείρηση θα πρέπει να εσιτιάσει την προσοχή και τους πόρους της, το BSC παρέχει ένα πλαίσιο για ένα στρατηγικό σύστημα διοίκησης που οργανώνει ζητήματα, πληροφορίες και μια ποικιλία ζωτικών διοικητικών διαδικασιών. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, μπορεί να επισημανθεί ότι οι επιχειρήσεις λανσάρουν προγράμματα BSC εξαιτίας διαφόρων λόγων (βλέπε το διάγραμμα 9.4.)

9.7. Χρυσοί κανόνες για την υλοποίηση του Balanced Scorecard

Το BSC, όπως έχει ήδη πολλάκις αναφερθεί, είναι ένα ευρεία χρησιμοποιούμενο διοικητικό πλαίσιο οργανωσιακής επίδοσης. Το Nolan Norton Institute ανέπτυξε το

BSC το 1990, καταλήγοντας στο διάσημο πλέον άρθρο του *Harvard Business Review*, “Measuring performance in the organization of the future”, των Robert Kaplan & David Norton. Το BSC συμπλήρωσε τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά μέτρα με τρεις επιπλέον συνιστώσες: πελάτες, εσωτερικής επιχειρησιακές διαδικασίες, και ανάπτυξη και μάθηση. Στη σύγχρονη εποχή το BSC έχει αναδειχθεί πλέον σε ένα δυναμικό και ευρέως αποδεκτό πλαίσιο για τον καθορισμό μέτρων απόδοσης και την επικοινωνήση στόχων και οράματος στον οργανισμό. Πολλές εταιρείες ανά τον κόσμο έχουν δουλέψει με το BSC αλλά οι εμπειρίες ποικίλλουν.

Βασιζόμενος σε πραγματικές εμπειρίες πελατών της Nolan, Norton & Co. και της KPMG από τη θέση σε λειτουργία του επιχειρησιακού BSC, ο Pim Roest¹¹³ προσδιόρισε τους ακόλουθους δέκα χρυσούς κανόνες για την υλοποίησή του:¹¹⁴

1. *Δεν υπάρχουν πρότυπες λύσεις: όλες οι επιχειρήσεις διαφέρουν (There's no one to copy).*

Παρά το γεγονός ότι η παρατήρηση της λειτουργίας άλλων οργανισμών μπορεί να βοηθήσει τη διαδικασία μάθησης του οργανισμού μας, εντούτοις δεν θα δώσει σε καμία περίπτωση στον οργανισμό μας μια ολοκληρωμένη λύση. Κατά συνέπεια, μια ομαδική σειρά μη χρηματοοικονομικών μέτρων θα πρέπει ν' αναπτυχθεί, βασιζόμενη στην ακολουθούμενη στρατηγική που έχει αποφασισθεί από την εταιρεία. Ετσι, αν και γενικά μέτρα όπως η αύξηση των εσόδων και η ικανοποίηση των πελατών μπορεί να εφαρμόζεται σε πολλούς οργανισμούς, θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να έχουμε στο μυαλό μας το γεγονός ότι δεν υπάρχει δεδομένη λύση για την μέτρηση της επίδοσης σε ένα οργανισμό.

Το BSC δίνει ένα πλαίσιο αλλά αυτό δεν είναι ένα προκαθορισμένο πλαίσιο διοίκησης απόδοσης που είναι κατάλληλο για κάθε οργανισμό. Αντίθετα, ποικίλλει ανάλογα με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες του περιβάλλοντος οι οποίοι δίνουν μια ώθηση στην απόφαση για υλοποίηση ενός τέτοιου πλαισίου.

¹¹³ Senior Manager, KPMG Management Consulting, Melbourne, Australia.

¹¹⁴ P. Roest, “The golden rules for implementing the balanced business scorecard”, *Information Management & Computer Security*, Vol.5, No. 5, 1997, pp. 163-165.

2. Η υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση είναι μείζονος σημασίας (Take it from the top).

Η ενεργός ανάμειξη και η συμμετοχή από την ανώτατη διοίκηση είναι ουσιώδης και θα πρέπει να είναι εμφανής σ' οποιοδήποτε εμπλέκεται στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του BSC. Οποιαδήποτε αλλαγή στη μέτρηση σ' έναν οργανισμό μπορεί να απειλήσει τους εργαζόμενους, διότι τα πράγματα τα οποία ήταν συνηθισμένοι να κάνουν προκειμένου να επιτύχουν καλή απόδοση, μπορεί να είναι ανεπαρκή ή άνευ σημασίας πλέον.

Η αυξανόμενη διαφάνεια της επίδοσής τους μπορεί να επηρεάσει το είδος του ρόλου τους μέσα στον οργανισμό. Κατά συνέπεια, τα μεσαία στελέχη μπορεί να προσπαθήσουν να μπλοκάρουν τις οποίες αλλαγές, εκτός όμως, φυσικά, εάν υπάρξει υψηλού επιπέδου ανάμιξη της ανώτατης ηγεσίας.

3. Η στρατηγική είναι το εναρκτήριο σημείο (Do you know where you're going to?)

Το εναρκτήριο σημείο ενός μοντέλου BSC θα πρέπει πάντα να είναι η κατανόηση της στρατηγικής της επιχείρησης. Η κατανόηση αυτών των ζητημάτων μείζονος ή ελάχιστονος σημασίας τόσο εντός της αγοράς όσο και εντός του οργανισμού είναι ζωτικής φύσεως για την επίτευξη συμφωνία σ' ένα τελικό πλαίσιο. Δεν είναι ασύνηθες διαφορετικά στελέχη να έχουν αντικρουόμενες απόψεις σχετικά με το τι είναι σημαντικό. Εάν αυτά τα θέματα δεν επιλυθούν παρά μόνο όταν είναι πλέον αργά για τη διαδικασία, η προηγούμενη εργασία μπορεί να αποβεί άχρηστη. Ιδανικά, η θεμελιώδης οργανωσιακή δομή θα πρέπει να συμφωνηθεί πριν την έναρξη της αναθεώρησης των μέτρων επίδοσης. Εάν δε γίνει κάτι τέτοιο, οι επιχειρησιακές διαδικασίες μπορούν να τροποποιηθούν μέχρι του σημείου που είναι αναγκαίο για την εκ νέου ανάλυσή τους.

4. Προσδιόρισε ένα περιορισμένο και εξισορροπημένο αριθμό στόχων και μέτρων (Think inside the box).

Τα μέτρα θα πρέπει να είναι λίγα σε αριθμό, αλλά υψηλά σχετιζόμενα και εστιασμένα στη βελτίωση παρά στην επίτευξη του μέτρου. Τα μέτρα που αναπτύχθηκαν για έναν οργανισμό θα πρέπει πάντα να είναι ισορροπημένα και τα μέτρα θα πρέπει πάντα να είναι εύκολο να ερμηνευθούν. Εάν χρησιμοποιηθούν

παρά πολλά μέτρα τότε είναι πιθανό η ισορροπία να κλονιστεί και θα είναι αδύνατο να εστιασθεί η προσοχή σε σημαντικά ζητήματα.

Πολλές εταιρείες έχουν ένα μεγάλο αριθμό μέτρων επίδοσης εκ των οποίων μόνο λίγα χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση για να μετρηθεί η επίδοση. Δεν είναι ο αριθμός και το εύρος των μέτρων που είναι το πιο σημαντικό, είναι η σχετικότητα. Η τοποθέτηση των κατάλληλων παραμέτρων για τα σχετικά μέτρα και η προσκόλληση και η παρακολούθηση των μέτρων εντός αυτών των παραμέτρων είναι βασικά στοιχεία για την επιτυχή υλοποίηση.

5. Όχι στις «αναλύσεις σε βάθος» από την αρχή αλλά επανακαθορισμός των στόχων και εκμάθηση στην πράξη (No money down: pay as you go)

Είναι παρά πολύ σύνηθες οι διαμορφωτές της στρατηγικής του οργανισμού και οι σύμβουλοι να καταπιάνονται με μια καλή ιδέα και να επενδύουν παρά πολύ χρόνο στην ανάλυσή της. Αυτό μπορεί να μειώσει τη γλαφυρότητα της αρχικής ιδέας, ελαπώνοντας τη βαρύτητά της προτού αυτή να έχει την ευκαιρία να ελεγχθεί σε πρακτικό επίπεδο. Εφόσον ένα μεγάλο μέρος της επιτυχούς υλοποίησης του BSC βασίζεται στην οργανωσιακή αλλαγή, είναι σημαντικό να επιτραπεί στην προσέγγιση να επιφέρει ad hoc αλλαγές και να ενσωματώσει τη μάθηση.¹¹⁵

Είναι καλύτερο να γίνει μια προσεγγιστική ανάλυση και να υλοποιηθεί σε πιλοτικής βάση πριν την μάθηση, τον επανακαθορισμό και τη διεύρυνση της υλοποίησης. Η προσέγγιση αυτή θα επιτρέψει επαγωγικό καθορισμό των καλύτερων μέτρων, μέσω της δοκιμής τους θα συναχθεί ποια από αυτά είναι χρήσιμα. Επιπλέον, διευκολύνει ταχύτερη απόκτηση των ωφελειών κι έτσι αποτρέπει στους χρηματοδότες του project απ' την απώλεια εμπιστοσύνης στη διαδικασία και αποφεύγει τη μέτρηση ζητημάτων που έχουν γίνει μη σχετικά λόγω χρονικών κενών ανάμεσα στην ανάλυση και στην υλοποίηση.

6. Ακολουθήσε προσέγγιση bottom-up και top-down (Both ends against the middle)

Οι προσπάθειες διοίκησης επίδοσης θα ωφελούνται πάντα από μια, τόσο bottom-up όσο και top-down, ανάλυση. Εάν δε γίνει κάτι τέτοιο υπάρχει ο κίνδυνος ότι η

¹¹⁵Βλ. προηγούμε. υποσημ., p.164.

μέτρηση δε θα βασίζεται στους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας και κατά συνέπεια μπορεί να οδηγήσει τη συμπεριφορά σε λάθος κατεύθυνση. Εναλλακτικά, η στρατηγική μέτρηση μπορεί να μην έχει καμιά σχέση με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της εταιρείας κι έτσι πλέον να μην μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη διοίκηση αποτελεσματικά. Οι επιχειρηματικές μονάδες πρέπει να εστιάσουν στα δικά τους BSC αλλά οφείλουν να έχουν κοινά στοιχεία με το εταιρικό BSC. Η μέτρηση εξάλλου θα πρέπει να είναι τμήμα της εστίασης στη συνεχή βελτίωση και κατά συνέπεια να αποτελεί μια συνεχή διαδικασία.

7. Δεν υπάρχει ένα συστημικό πρόβλημα, αλλά τα συστήματα αποτελούν το πρόβλημα (Isn't it a systems thing?)

Τα πρώιμα στάδια ανάπτυξης του BSC αναφέρονται στους ισχυρούς δεσμούς ανάμεσα στα πληροφοριακά συστήματα και στις προσεγγίσεις μέτρησης της επίδοσης. Αυτοί οι ισχυροί δεσμοί μπορεί να οδηγήσουν σε μια υπερενίσχυση αυτής της σύνδεσης. Είναι σημαντικό να υποθεθεί ότι η συγκέντρωση και η αναφορά των πληροφοριών θα πρέπει πάντα να είναι αυτοματοποιημένη. Συχνά υπάρχει ένα κενό ανάμεσα στις προσδοκίες και στην πραγματικότητα αναφορικά με τα συστήματα και στην ικανότητα των υπαρχόντων συστημάτων να δώσουν τις απαραίτητες πληροφορίες για την διενέργεια αυτόματης μέτρησης.

8. Θεώρησε τα συστήματα παράδοσης ως αρχή (It is a systems thing)

Στις περιπτώσεις όπου είναι φανερό ότι τα πληροφοριακά συστήματα κάποιου εύρους θα είναι απαραίτητα για την υλοποίηση των συμφωνημένων μέτρων, δεν είναι τόσο πρόωρο όταν σκεφτόμαστε για τα κριτήρια σχεδιασμού του συστήματος να τα ξεκινάμε από την αρχή. Πολλοί οργανισμοί συνήθως έχουν ένα εσωτερικό συνδυασμό χρηματοοικονομικών μέτρων που παράγονται από το χρηματοοικονομικό τμήμα και μια πληθώρα σημαντικών παραγόντων απόδοσης που παράγονται από μια μονοκεντρικά διευθυνόμενη αρχή.

Είναι σημαντικό η μέτρηση να ενσωματώνεται σε κάτι που η εταιρεία έχει ήδη θέση σε υλοποίηση. Η οικοδόμηση κάτι εντελώς ξεχωριστού θα είναι πολύ

απογοητευτική και αρκετά χρονοβόρα. Επιπλέον, είναι σημαντικό να μην θέτουμε σε αδράνεια και τελικά σε αχρηστία αυτά που ήδη έχουν τεθεί σε λειτουργία.¹¹⁶

9. Λάβε υπόψη την επίδραση των δεικτών επίδοσης στη συμπεριφορά. (Behave yourself)

Όταν αλλάζουν τα μέτρα, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, σε κάθε περίπτωση, η επίπτωση στη συμπεριφορά. Εάν δεν γίνει κάτι τέτοιο, οι άνθρωποι μπορούν να βρουν τρόπο συμπεριφοράς που χρησιμοποιεί το στοχευμένο μέτρο αλλά δεν αποφέρει το επιδιωκόμενο όφελος στον οργανισμό. Τα μέτρα θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη βελτίωση, αλλά να μην τιμωρούν την έλλειψη επίδοσης. Η μέτρηση θα πρέπει να εστιασθεί σε τομείς όπου τα στελέχη ασκούν επιρροή στην επίδοση. Επιπλέον, καλό θα ήταν να ληφθεί ιδιαίτερη προσοχή στις περιοχές αλληλοεπικαλύψεων καθηκόντων όπου ένας μόνο μάνατζερ δεν έχει άμεση ευθύνη, αλλά την μοιράζεται με άλλον ή άλλους.

10. Δεν μπορούν όλα τα μέτρα να ποσοτικοποιηθούν (If you can measure it...)

Αυτό είναι μια πραγματικότητα. Είναι κατά συνέπεια σημαντικό να υποτεθεί ότι τα μέτρα θα είναι τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά. Η λογιστική ακρίβεια δεν είναι απαραίτητη σε περιπτώσεις όπου μόνο απλές προσεγγίσεις είναι πιθανές και η επιδίωξη της δεν θα είναι χρήσιμη στο σχεδιασμό, στην υλοποίηση και στη χρήση. Είναι περισσότερο σημαντικό ν' αναγνωριστεί και να ανιχνευθεί μια ενδεικτική τάση παρά ένας «απομονωμένος» αριθμός

**9.8. Προς ένα εύρυθμο σύστημα μέτρησης και διοίκησης επίδοσης:
Αναγκαίες ερωτήσεις και διαδικασία εξαγωγής χρήσιμων μέτρων επίδοσης**

Ένα ερώτημα που συχνά ανακύπτει είναι το τι κάνει ένα καλό σύστημα μέτρησης και διοίκησης επίδοσης. Πολλοί οργανισμοί καθορίζουν συγκεκριμένα κριτήρια για επιλογή μέτρων και δεικτών. Συνήθεις ερωτήσεις τις οποίες κάνουν (ή πρέπει να κάνουν) μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες¹¹⁷ είναι:

- Η μέτρηση υποστηρίζει την αποστολή της εταιρείας;

¹¹⁶ό.π., προηγούμε. υποσημ., σελ. 165.

- Θα χρησιμοποιηθεί η μέτρηση για τη διοίκηση αλλαγών;
- Είναι σημαντική για τους πελάτες μας;
- Είναι αποτελεσματική στην αξιολόγηση της απόδοσης;
- Είναι αποτελεσματική στην πρόβλεψη αποτελεσμάτων;
- Είναι εύκολα κατανοητή / απλή;
- Είναι τα δεδομένα εύκολο / κοστολογικά αποτελεσματικό να συλλεγούν;
- Είναι η μέτρηση έγκυρη και έγκαιρη; Διενεργήθηκε με έναν καθ' όλα ορθό τρόπο;
- Ποιος είναι υπεύθυνος για τη διενέργεια της μέτρησης («ιδιοκτήτης της μέτρησης» - measurement owner);

Καλά μέτρα και δείκτες είναι εκείνοι που μπορούν να λειτουργήσουν στην πράξη, δηλαδή εκείνοι που παρέχουν η βάση για τη λήψη αποφάσεων στο επίπεδο στο οποίο εφαρμόζονται. Για την εξαγωγή χρήσιμων μέτρων απόδοσης απαιτείται μια συστηματική διαδικασία:¹¹⁸

1. *Αναγνώριση όλων των πελατών του συστήματος και καθορισμός των απαιτήσεων και προσδοκιών τους.* Οι οργανισμοί χρειάζονται απαντήσεις σε ερωτήσεις όπως: Ποιοι είναι οι πελάτες μας; Τι προσδοκούν; Εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν γι' αυτόν τον σκοπό είναι έρευνες αγοράς, έρευνες ικανοποίησης πελατών, focus groups και πάνελ χρηστών. Οι προσδοκίες των πελατών αλλάζουν κατά τη διάρκεια του χρόνου κι έτσι θα πρέπει να επιτυγχάνεται τακτική ανατροφοδότηση.
2. *Προσδιορισμός της διαδικασίας εργασίας που παρέχει το προϊόν ή την υπηρεσία.* Πιθανές ερωτήσεις θα μπορούσαν να είναι: Ποιες ενέργειες μου επιδρούν στις ανάγκες των πελατών; Ποια είναι η διαδικασία που ακολουθώ; Η χρήση διαγραμμάτων ροής κρίνεται ως ιδιαίτερα χρήσιμη.
3. *Προσδιορισμός των δραστηριοτήτων και εκροών πρόσδωσης αξίας που συνθέτουν τη διαδικασία.* Αυτό το βήμα - αναγνωρίζοντας κάθε τμήμα στο σύστημα στο οποίο προστίθεται αξία και μια ενδιάμεση εκροή παράγεται-

¹¹⁷ Παραδείγματα τέτοιων εταιρειών είναι: American Express, Citigroup, Coca-Cola, General Electric Corporation, General Motors Corporation, IBM Rochester, Motorola, Procter & Gamble, Toyota Motor Corporation, Xerox Corporation. Για περισσότερα βλέπε: www.econqa.cba.uc.edu/~eansj/MCQ.htm.

¹¹⁸ U.S. Office of Management and Budget, "How to Develop Quality Measures that are Useful in day-to-day Measurement", U.S. Department of Commerce, National Technical Information Service, January 1989.

περιλαμβάνει δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία στη διαδικασία και συμβάλλει σε σπατάλες πόρων και αναποτελεσματικότητα.

4. *Ανάπτυξη συγκεκριμένων μέτρων απόδοσης ή δεικτών.* Πιθανές ερωτήσεις που μπορούν να γίνουν. Ποιοι παράγοντες καθορίζουν το πόσο καλά προχωρά η διαδικασία σε σχέση με τις απαιτήσεις των πελατών; Ποιες αποκλίσεις μπορούν να συμβούν; Ποιες πηγές μεταβλητότητας μπορούν να συμβούν;
5. *Αξιολόγηση των μέτρων απόδοσης προκειμένου να διασφαλιστεί η χρησιμότητά τους.* Πιθανές ερωτήσεις θα μπορούσαν να είναι: Οι μετρήσεις που έγιναν σε κρίσιμα σημεία ήταν δραστηριότητα πρόσθετης αξίας; Είναι ελέγξιμες οι μετρήσεις; Είναι εφικτό να αποκτήσουμε τα δεδομένα που χρειάζονται για κάθε μέτρο;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ (BALANCED SCORECARD) ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

“Όσο η ταχύτητα των αλλαγών στο επιχειρηματικό περιβάλλον συνεχίζει ν’ αυξάνεται, τόσο περισσότερο κρίσιμης σημασίας συστατικό για την μακροπρόθεσμη επιτυχία γίνεται πλέον η πρόσβαση σε έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση. Το Balanced Scorecard παρέχει το μοντέλο της βήμα προς βήμα μετουσίωσης της επιχειρησιακής στρατηγικής σε καθημερινές επιχειρηματικές αποφάσεις.”

-Donnee Ramelli, Vice President, Learning and Organization Development, AlliedSignal, Inc.

10.1. Εισαγωγικά στοιχεία

Καταρχήν θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι επιχειρήσεις χρειάζονται μέτρα επίδοσης για τρεις λόγους:

- I. Για να καθοδηγήσουν ολόκληρη την επιχείρηση σε μια συγκεκριμένη κατεύθυνση, δηλαδή να προωθήσουν τις εταιρικές στρατηγικές και να επιφέρουν οργανωσιακή αλλαγή
- II. Για να διαχειριστούν τους αναγκαίους πόρους για την μετάβαση στην εν λόγω κατεύθυνση, εκτιμώντας παράλληλα την αποτελεσματικότητα των σχεδίων δράσης.
- III. Για να λειτουργήσουν τις διαδικασίες που κάνουν την επιχείρηση να εργάζεται και να βελτιώνεται συνεχώς.¹¹⁹

Πολλά υψηλόβαθμα στελέχη επιχειρήσεων θεωρούν τις ενέργειες μέτρησης μόνο με όρους εκροών από το σύστημα παραγωγής. Αυτή η ερμηνεία είναι λανθασμένη γιατί μια ευρεία βάση μετρήσεων, πλήρως υποστηριζόμενη από ισχυρά πληροφοριακά συστήματα, μπορεί να βοηθήσει στην ευθυγράμμιση των επιχειρησιακών λειτουργιών με τους στρατηγικούς στόχους. Μια καλή αναλογία των πληροφοριακών συστημάτων σ' έναν οργανισμό θα μπορούσε να είναι το κεντρικό νευρικό σύστημα στο σώμα.

Σε κάθε περίπτωση μια καλή διαχείριση πληροφοριών και δεδομένων παρέχει πολλά οφέλη:

- Βοηθά την εταιρεία να κατανοήσει αν οι πελάτες γίνονται αποδέκτες κατάλληλων επιπέδων εξυπηρέτησης διότι οι δείκτες χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση χαρακτηριστικών της εξυπηρέτησης.
- Παρέχει σημαντική ανατροφοδότηση στους εργαζόμενους για να επιβεβαιώσουν την πρόοδό τους
- Θέτει μια βάση για ανταμοιβή και αναγνώριση
- Παρέχει ένα μέσο εκτίμησης προόδου και ένδειξης της ανάγκης για διορθωτική δράση
- Μειώνει τα κόστη των λειτουργιών μέσω καλύτερου σχεδιασμού και ενεργειών βελτίωσης.

Πολλές επιχειρήσεις παραδοσιακά στηρίζονταν σε δεδομένα οργανωσιακής απόδοσης που βασίζονταν σχεδόν αποκλειστικά σε χρηματοοικονομικές ή λογιστικής φύσης εκτιμήσεις παραγωγικότητας του εργοστασίου, όπως π.χ. κέρδη ανά μετοχή, άμεση αποδοτικότητα εργαζομένων, και χρήση μηχανών. Δυστυχώς, πολλοί απ' αυτούς τους δείκτες είναι ανακριβείς και ποσοτικά και όχι ποιοτικά επικεντρωμένοι. Ανταμείβουν την λάθος συμπεριφορά, στερούνται δύναμη πρόβλεψης, δεν κατορθώνουν να αιχμαλωτίσουν σημαντικές επιχειρησιακές αλλαγές μέχρις ότου είναι πολύ αργά, αντανακλούν λειτουργίες και όχι διαλειτουργικές διαδικασίες, δίνουν ανεπαρκή πληροφόρηση για πόρους δύσκολα ποσοτικοποιήσιμους όπως το πνευματικό κεφάλαιο.

Σήμερα, όμως, όπου διοικητικές προσεγγίσεις όπως η ΔΟΠ, το ABC, το BPR έχουν κάνει την εμφάνισή τους, και οι αλλαγές στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον, όπως η παγκοσμιοποίηση των χρηματαγορών, η αστάθεια του διακρατικού εμπορίου, η διεθνοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, είναι ταχύτατες, ραγδαίες και συγκροτούν ένα ρευστό υπόβαθρο οικοδόμησης της επιχειρησιακής στρατηγικής, απαιτείται πλέον μια προσέγγιση που να αποτελείται από μια πολύ ευρύτερη σειρά μέτρων επίδοσης, απόλυτα ευθυγραμμισμένων με την εταιρική στρατηγική.

Μια προσέγγιση BSC βοηθάει στον προσδιορισμό των κατάλληλων μέτρων ευθυγραμμίζοντάς τα ταυτόχρονα με το όραμα και τη στρατηγική του οργανισμού. Παρέχει ένα μέσο για την τοποθέτηση στόχων και την κατανομή των πόρων για τον βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό, την επικοινωνία των στρατηγικών, την ευθυγράμμιση τμηματικών και προσωπικών στόχων με τις χαρασσόμενες στρατηγικές, τη διασύνδεση των ανταμοιβών με την απόδοση, και την παροχή ανατροφοδότησης για την οργανωσιακή μάθηση.

Τ' αποτελεσματικά μέτρα επίδοσης που είναι ευθυγραμμισμένα με τη επιχειρησιακή στρατηγική καθοδηγούνται από παράγοντες που καθορίζουν το τι είναι σημαντικό για την επιτυχία της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, αυτά συμπεριλαμβάνουν:

¹¹⁹ Βλ. K. Casteneda-Mendez (1999), "Performance Measurement in Health Care", *Quality Digest*, May, pp. 33-

- Τη φύση των προϊόντων και των υπηρεσιών της επιχείρησης
- Τις κύριες αγορές στις οποίες στοχεύει το μίγμα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών
- Τους βασικούς πελάτες και τις κυριότερες απαιτήσεις τους για ποιότητα και απόδοση.
- Τα πλεονεκτήματα της εταιρείας και γενικότερα τα ισχυρά σημεία της που την καθιστούν περισσότερο ικανή για ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της αγοράς αλλά και του ευρύτερου περιβάλλοντος
- Οι σχέσεις της εταιρείας με τους προμηθευτές και οι τυχόν υπάρχουσες κοινοπραξίες
- Το ρυθμιστικό περιβάλλον
- Η θέση στην αγορά και το ανταγωνιστικό περιβάλλον
- Κύριοι παράγοντες που καθορίζουν την ανταγωνιστική επιτυχία, όπως το καινοτομικό προϊόν, μείωση κόστους ή ανάπτυξη της παραγωγικότητας
- Τρέχουσες επιχειρηματικές κατευθύνσεις, όπως το λανσάρισμα νέου προϊόντος, διάφορες αλλαγές στην αγορά, και νέες επιχειρηματικές συμμαχίες.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο ν' αναφερθεί ένας διασαφητικός ορισμός. Πιο συγκεκριμένα, τα στοιχεία που χρειάζεται ν' αναγνωρίζει καλά ένας οργανισμός για την επίτευξη του οράματος του συχνά ονομάζονται ΚΠΕ. Αντιπροσωπεύουν δηλαδή εκείνα τα διακριτικά - διαφοροποιητικά χαρακτηριστικά που ξεχωρίζουν έναν οργανισμό από τους ανταγωνιστές του και προσδιορίζουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του. Τα εκάστοτε επιλεγόμενα μέτρα απόδοσης θα πρέπει λογικά να είναι συνδεδεμένα με αυτούς τους παράγοντες.

Εξάλλου, δε θα πρέπει να λησμονηθεί ότι τα βασικά μέτρα απόδοσης θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τις στρατηγικές και τα σχέδια δράσης, καθώς και ότι η στοχοθεσία για κάθε μέτρο παρέχει τη βάση για τη λειτουργική και αποτελεσματική ανάπτυξη της εταιρικής στρατηγικής.

10.2. Σύνδεση των μέτρων του Balanced Scorecard με την επιχειρησιακή στρατηγική

Μετά την εξαντλητική αναφορά στις τέσσερις συνιστώσες του BSC που έγινε σε προηγούμενο κεφάλαιο, αναφύονται δύο ζωτικής σημασίας ερωτήματα: Τι κάνει ένα BSC επιτυχημένο; Είναι απλώς ένα μείγμα χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών μέτρων ομαδοποιημένων σε τέσσερις διακριτές συνιστώσες;

Ο στόχος οποιουδήποτε συστήματος μέτρησης θα πρέπει να είναι η κινητοποίηση των στελεχών και των εργαζομένων για την υλοποίηση με επιτυχία της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας. Αυτές οι εταιρείες που μπορούν να μεταφράσουν τη στρατηγική τους στο σύστημα μέτρησής τους είναι μακράν περισσότερο ικανές να εκτελέσουν τη στρατηγική τους διότι μπορούν να επικοινωνήσουν τους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους τους. Αυτή η επικοινωνία εστιάζει τα στελέχη και τους εργαζόμενους στους κρίσιμους παράγοντες, διευκολύνοντάς τους να ευθυγραμμίσουν επενδύσεις, πρωτοβουλίες και ενέργειες με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Κατά συνέπεια, ένα επιτυχημένο BSC είναι αυτό που επικοινωνεί μια στρατηγική μέσω μιας ενιαίας σειράς χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών μετρήσεων.

Μια ερώτηση που αναφύεται ως άμεση απόρροια των παραπάνω είναι: Γιατί είναι σημαντικό να οικοδομηθεί ένα BSC (μια κάρτα στοχοθεσίας) που επικοινωνεί τη στρατηγική μιας επιχειρηματικής μονάδας;¹²⁰ Οι απαντήσεις θα μπορούσαν να είναι οι εξής:

- Η κάρτα στοχοθεσίας περιγράφει το οργανωσιακό όραμα για το μέλλον ολόκληρου του οργανισμού. Δημιουργεί αμοιβαία κατανόηση.
- Η κάρτα στοχοθεσίας δημιουργεί ένα ολιστικό μοντέλο της στρατηγικής που επιτρέπει όλους τους εργαζόμενους να βλέπουν το πως συμβάλλουν στην οργανωσιακή επιτυχία. Χωρίς αυτή τη διασύνδεση, οι εργαζόμενοι και τα τμήματα στα οποία αυτοί ανήκουν μπορούν να βελτιστοποιήσουν την απόδοσή τους αλλά όχι να συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων.
- Η κάρτα στοχοθεσίας εστιάζεται σε προσπάθειες αλλαγών. Εάν οι κατάλληλοι στόχοι και μέτρα προσδιοριστούν, τότε είναι περισσότερο πιθανό να επέλθει η επιτυχημένη υλοποίηση. Εάν δε γίνει κάτι τέτοιο, οι επενδύσεις και οι σχετικές πρωτοβουλίες θα σπαταληθούν άσκοπα.

Πώς όμως μπορούμε να καταλάβουμε αν το BSC μας λέει πράγματι την ιστορία της στρατηγικής; Ένα καλό τεστ του κατά πόσο το BSC πραγματικά επικοινωνεί τόσο τα αποτελέσματα όσο και τους παράγοντες επίδοσης της στρατηγικής μιας επιχειρηματικής μονάδας είναι η ευαισθησία και η διαφάνειά της. Ένα BSC δεν θα πρέπει μόνο να πηγάζει από την οργανωσιακή στρατηγική, θα πρέπει επίσης να αντανακλά εξίσου την ίδια τη στρατηγική. Οι παρατηρητές θα πρέπει να είναι σε θέση να μπορούν να κοιτάζουν το BSC και να βλέπουν πίσω από αυτό, μέσα στη στρατηγική που αποτελεί τη βάση των στόχων και των μέτρων του BSC.

10.3. Συνδέοντας στην πράξη τα μέτρα του Balanced Scorecard με την επιχειρησιακή στρατηγική

Πώς μπορούμε να οικοδομήσουμε ένα BSC που μετουσιώνει τη στρατηγική σε μετρήσεις; Στο σημείο αυτό μπορούμε να εισάγουμε τρεις βασικές αρχές που διευκολύνουν το BSC ενός οργανισμού να συνδεθεί με τη στρατηγική του:

1. Σχέσεις αιτίου αποτελέσματος
2. Οδηγοί απόδοσης
3. Σύνδεση με χρηματοοικονομικά θέματα

10.3.1. Σχέσεις αιτίου - αποτελέσματος

Μια στρατηγική είναι μια σειρά υποθέσεων σχετικά με αιτίες και αποτελέσματα. Οι σχέσεις αιτίου - αποτελέσματος μπορούν να εκφραστούν από μια σειρά δηλώσεων «εάν-τότε» (if-then). Για παράδειγμα, μια σύνδεση μεταξύ εκπαίδευσης εργαζόμενων για βελτίωση πωλήσεων και υψηλότερων εκροών μπορεί να εγκαθιδρυθεί μέσω της κάτωθι αλληλουχίας υποθέσεων:

Αν αυξήσουμε την εκπαίδευση των εργαζομένων για τα προϊόντα, τότε θα είναι περισσότερο γνώστες και ενημερωμένοι για όλη τη γκάμα των προϊόντων που μπορούν να πουλήσουν. Αν οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ενημερωμένοι για τα προϊόντα, τότε η αποτελεσματικότητά τους στις πωλήσεις θα βελτιωθεί. Εάν η αποτελεσματικότητά τους στις πωλήσεις βελτιώνεται, τότε το μέσο ακαθάριστο περιθώριο κέρδους των προϊόντων που πωλούν θ' αυξηθεί.

¹²⁰ Βλ. R.S. Kaplan & D. P. Norton, (1996), *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Harvard

Ένα κατάλληλα δομημένο BSC θα πρέπει να λέει την ιστορία της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας, όπως ήδη προαναφέρθηκε πολλάκις, μέσω μιας τέτοιας σειράς σχέσεων αίτιου-αποτελέσματος. Το σύστημα μέτρησης θα κάνει τις σχέσεις (υποθέσεις) ανάμεσα στους στόχους (και μέτρα) στις διάφορες συνιστώσες περισσότερο κατανοητές ώστε να μπορούν να διοικηθούν και να επικυρωθούν. Επιπλέον, θα πρέπει να προσδιορίσει και να κάνει κατανοητή την αλληλουχία υποθέσεων αναφορικά με τις σχέσεις αίτιου-αποτελέσματος ανάμεσα στα μέτρα εκρών και τους οδηγούς επίδοσης αυτών των εκρών. *Κάθε μέτρο που επιλέγεται για ένα BSC θα πρέπει να είναι ένα στοιχείο μιας αλυσίδας αιτιοκρατικών σχέσεων που επικοινωνεί τη σημασία της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.*

10.3.2. Εκροές και παράγοντες επίδοσης

Όπως εξάλλου έχει ήδη αναφερθεί και παραπάνω, όλα τα BSC χρησιμοποιούν ορισμένα γενικά μέτρα. Αυτά τα γενικά μέτρα τείνουν να είναι κύρια μέτρα εκρών, που αντανακλούν τους κοινούς στόχους πολλών στρατηγικών, όπως επίσης παρόμοιες δομές κατά μήκος βιομηχανιών και άλλων εταιρειών. Αυτά τα γενικά μέτρα εκρών τείνουν να είναι παράγοντες υστέρησης, όπως η κερδοφορία, το μερίδιο αγοράς, η ικανοποίηση των πελατών, η διατήρηση των πελατών και οι ικανότητες των εργαζόμενων.

Οι οδηγοί-παράγοντες επίδοσης,¹²¹ δηλαδή οι δείκτες πρωτοπορίας είναι εκείνοι που τείνουν να είναι μοναδικοί για μια συγκεκριμένη επιχειρηματική μονάδα. Οι οδηγοί επίδοσης αντανακλούν τη μοναδικότητα της επιχειρησιακής στρατηγικής. Για παράδειγμα, οι χρηματοοικονομικοί οδηγοί κερδοφορίας, τα τμήματα αγοράς στα οποία η μονάδα επιλέγει ν' ανταγωνιστεί και οι συγκεκριμένες εσωτερικές διαδικασίες και οι στόχοι της καινοτομίας και μάθησης που αποδίδουν τις προσδώσεις αξίας στα στοχευμένα τμήματα πελατών και αγοράς.

Business School Press, Boston, MA, pp. 146-166.

¹²¹ Βλ. R. Simons (1995), *Lever of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston.

Ένα καλό BSC θα πρέπει να έχει ένα μείγμα μέτρων εκροών και οδηγών απόδοσης. Τα μέτρα εκροών χωρίς τους οδηγούς επίδοσης δεν επικοινωνούν το πως τα αποτελέσματα επιτυγχάνονται. Επίσης δεν παρέχουν μια πρώιμη ένδειξη για το αν η στρατηγική υλοποιείται με επιτυχία. Αντίστροφα, οι οδηγοί επίδοσης - όπως χρόνος ολοκλήρωσης του κύκλου εξυπηρέτησης των πελατών ή ποσοστά ελαττωματικών ανά χιλιάδα παραγόμενων προϊόντων- χωρίς τα μέτρα εκροών μπορεί να διευκολύνει την επιχειρηματική μονάδα να επιτύχει βραχυπρόθεσμες λειτουργικές βελτιώσεις, αλλά θ' αποτύχει να αποκαλύψει το αν οι λειτουργικές βελτιώσεις έχουν μεταφραστεί σε επεκτεινόμενες επιχειρησιακές δραστηριότητες με τωρινούς και νέους πελάτες, και ενδεχομένως σε ενισχυμένη χρηματοοικονομική απόδοση.

Ένα καλό BSC θα πρέπει να έχει ένα κατάλληλο μείγμα εκροών (δείκτες υστέρησης) και οδηγών επίδοσης (δείκτες πρωτοπορίας) που έχουν προσαρμοστεί στη στρατηγική της επιχειρηματικής μονάδας.

10.3.3. Σύνδεση με χρηματοοικονομικά θέματα

Με τον πολλαπλασιασμό των προγραμμάτων αλλαγών που έχουν τεθεί σε λειτουργία στους περισσότερους οργανισμούς στη σημερινή εποχή, είναι εύκολο να απορροφηθούμε με τέτοιους στόχους όπως η ποιότητα, η ικανοποίηση πελατών, η καινοτομία και η ενδυνάμωση των εργαζομένων για το δικό τους καλό. Ενώ αυτοί οι στόχοι μπορούν να οδηγήσουν σε βελτιωμένη επιχειρηματική επίδοση, μπορεί να μη γίνει κάτι τέτοιο εάν οι εν λόγω στόχοι θεωρηθούν ως αυτοσκοποί και μόνο. Τα χρηματοοικονομικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν ορισμένοι πρόσφατοι νικητές του Baldrige Award παρέχει την πιο αξιόπιστη μαρτυρία την ανάγκης για σύνδεση των λειτουργικών βελτιώσεων με τα οικονομικά αποτελέσματα.

Ένα BSC θα πρέπει να διατηρεί μια ισχυρή έμφαση στα αποτελέσματα, ιδιαίτερα τα χρηματοοικονομικά όπως η απόδοση του επενδυμένου κεφαλαίου ή η προστιθέμενη οικονομική αξία. Πολλά στελέχη αποτυγχάνουν να συνδέουν προγράμματα, όπως η ΔΟΠ, ο επανασχεδιασμός, και η εργασιακή ενδυνάμωση, με τ' αποτελέσματα που άμεσα επηρεάζουν τους πελάτες και που αποδίδουν

μελλοντική χρηματοοικονομική απόδοση. Σε τέτοιους οργανισμούς, τα προγράμματα βελτίωσης έχουν λανθασμένα θεωρηθεί ως ο απώτατος στόχος. Κατ' συνέπεια, δεν έχουν συνδεθεί με συγκεκριμένους στόχους για βελτίωση της απόδοσης επί των πελατοκεντρικών σχέσεων, και ενδεχομένως της χρηματοοικονομικής απόδοσης. Αναπόφευκτα το αποτέλεσμα είναι ότι τέτοιοι οργανισμοί βαθμιαία απογοητεύονται από την έλλειψη ανταποδοτικών οφελών από τα προγράμματα βελτίωσής τους.

Σε τελική ανάλυση, τα αιτιολογικά μονοπάτια από όλα τα μέτρα σε μια κάρτα στοχοθεσίας θα πρέπει να συνδέονται σε κάθε περίπτωση με τους χρηματοοικονομικούς στόχους.

10.4. Η συμβολή του Balanced Scorecard στη διοίκηση επιχειρησιακής στρατηγικής

Η αποσύνδεση ανάμεσα στη διαμόρφωση στρατηγικής και στην υλοποίηση στρατηγικής προκαλείται από εμπόδια που εγείρονται από τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης. Τα οργανωσιακά συστήματα συνηθίζουν να:

- εγκαθιδρύουν και επικοινωνούν τις στρατηγικές και τις κατευθύνσεις της επιχείρησης
- κατανέμουν πόρους
- προσδιορίζουν στόχους και κατευθύνσεις σε επίπεδο τμήματος, ομάδας και ατόμου
- παρέχουν ανατροφοδότηση.

10.4.1. Το Balanced Scorecard: μοχλός υπέρβασης εμποδίων στην υλοποίηση στρατηγικής

Πιο συγκεκριμένα, έχουν εντοπιστεί τέσσερα συγκεκριμένα εμπόδια στην επιτυχημένη υλοποίηση στρατηγικής:¹²²

¹²² Βλ. R.S. Kaplan & D. P. Norton, (1996), *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, MA, pp. 192-198.

1. Οράματα και στρατηγικές που δεν είναι λειτουργικά
2. Στρατηγικές που δεν συνδέονται με στόχους σε επίπεδο τμήματος, ομάδας και ατόμου
3. Στρατηγικές που δεν συνδέονται με μακροπρόθεσμη και βραχυπρόθεσμη κατανομή πόρων
4. Ανατροφοδότηση που είναι τακτική και όχι στρατηγική.

Κάθε εμπόδιο μπορεί να ξεπεραστεί με την ενσωμάτωσή του BSC σε ένα νέο στρατηγικό σύστημα διοίκησης.

10.4.1.1. 1^ο εμπόδιο: μη λειτουργικό όραμα και στρατηγική

Το πρώτο εμπόδιο στη στρατηγική υλοποίηση συμβαίνει όταν οργανισμός δεν μπορεί να μεταφράσει το όραμα και τη στρατηγική του σε όρους που μπορούν να γίνουν κατανοητές και ν' αναληφθούν ενέργειες επί αυτών. Όπου η ουσιαστική διαφωνία προκύπτει για το πώς θα μεταφραστεί το υψηλό όραμα και οι δηλώσεις αποστολής σε ενέργειες, η άμεση συνέπεια είναι το κομμάτισμα και η υπομεγιστοποίηση των προσπαθειών.

Ο διευθύνων σύμβουλος (CEO) και η ομάδα των ανώτατων στελεχών έχουν αποτύχει στην επίτευξη ομοφωνίας ανάμεσά τους για το τι σημάνει πραγματικά το όραμα και η στρατηγική τους. Έχοντας έλλειψη ομοφωνίας και σαφήνειας, διαφορετικές ομάδες επιδιώκουν διαφορετικά είδη θεμάτων - ποιότητα, συνεχής βελτίωση, επανασχεδιασμός, ενδυνάμωση- ανάλογα με τις δικές τους ερμηνείες του οράματος και της στρατηγικής. Οι προσπάθειές του ούτε ενοποποιούνται ούτε συσσωρεύονται από τη στιγμή που δεν συνδέονται συνεκτικά με τη συνολική στρατηγική.

Έχει βρεθεί ότι η διαδικασία οικοδόμησης ενός BSC αποσαφηνίζει τους στρατηγικούς στόχους και αναγνωρίζει ορισμένους κρίσιμους παράγοντες για τη στρατηγική επιτυχία. Η διαδικασία δημιουργεί ομοφωνία και ομαδικότητα ανάμεσα σε όλα τα ανώτατα στελέχη, ανεξάρτητα από την προηγούμενη εργασιακή τους ιστορία, την επαγγελματική προϋπηρεσία ή τη λειτουργική εξειδίκευσή τους. Η κάρτα στοχοθεσίας μεταφράζει ένα όραμα σε βασικά στρατηγικά θέματα που

μπορούν να επικοινωνηθούν και ν' αναληφθούν ενέργειες επί αυτών διαμέσου του οργανισμού.

10.4.1.2. 2^ο εμπόδιο: Στρατηγική μη συνδεδεμένη με στόχους σε επίπεδο τμήματος, ομάδας και ατόμου

Το δεύτερο εμπόδιο προκύπτει όταν οι μακροπρόθεσμες απαιτήσεις της επιχειρησιακής στρατηγικής δεν μεταφράζονται σε στόχους για τμήματα, ομάδες και άτομα. Αντί αυτού, η επίδοση σε επίπεδο τμήματος παραμένει εστιασμένη στην εκπλήρωση των χρηματοοικονομικών προϋπολογισμών που τέθηκαν ως μέρος της παραδοσιακής διαδικασίας διοικητικού έλεγχου. Οι ομάδες και τ' άτομα μέσα στα τμήματα έχουν τους δικούς τους στόχους συνδεδεμένους με την επίτευξη βραχυπρόθεσμων και τακτικών στόχων σε επίπεδο τμήματος, με την εξουδετέρωση της πιθανότητας οικοδόμησης ικανοτήτων που θα διευκολύνουν μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους να επιτευχθούν. Αυτό το εμπόδιο μπορεί ενδεχομένως να αποδοθεί στην αποτυχία των διευθυντών της λειτουργίας ανθρώπινων πόρων να διευκολύνουν τον ευθυγραμμισμό των ατομικών και ομαδικών στόχων με τους συνολικούς οργανωσιακούς στόχους.

10.4.1.3. 3^ο εμπόδιο: Στρατηγική μη συνδεδεμένη με την κατανομή πόρων

Το τρίτο εμπόδιο στην υλοποίηση στρατηγικής είναι η αποτυχία να συνδεθούν τα προγράμματα δράσης και η κατανομή πόρων με τις μακροπρόθεσμες στρατηγικές προτεραιότητες. Στη σημερινή εποχή, πολλές επιχειρήσεις έχουν ξεχωριστές διαδικασίες για μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό και για βραχυπρόθεσμη χρηματοδότηση. Η άμεση συνέπεια είναι ότι η διακριτική χρηματοδότηση και οι κατανομές κεφαλαίων συχνά δεν είναι συνδεδεμένες με τις στρατηγικές προτεραιότητες.

Βασικές πρωτοβουλίες- όπως ο επανασχεδιασμός- αναλαμβάνονται με λίγη συναίσθηση της σημασίας της προτεραιότητας ή της στρατηγικής επίδρασης, κι έτσι μηνιαίες και τριμηνιαίες αναθεωρήσεις εστιάζονται στην εξήγηση αποκλίσεων ανάμεσα στις ετήσιες και προϋπολογισμένες λειτουργίες, και όχι στο κατά πόσο

υπάρχει πρόοδος στους στρατηγικούς στόχους. Η αποτυχία εδώ μπορεί συλλογικά καν αποδοθεί στους αντιπροέδρους του στρατηγικού σχεδιασμού και των χρηματοοικονομικών για το ότι δεν διέβλεψαν το πόσο αναγκαίο ήταν να ενοποιηθούν οι προσπάθειές τους, και όχι να επιδιωχθούν ως ξεχωριστές, λειτουργικές ατζέντες θεμάτων.

10.4.1.4. 4^ο εμπόδιο: Τακτική και όχι στρατηγική ανατροφοδότηση

Το τελευταίο εμπόδιο στην υλοποίηση της στρατηγικής είναι η έλλειψη ανατροφοδότησης επί του πώς η στρατηγική υλοποιείται και κατά πόσο λειτουργεί. Τα περισσότερα σημερινά συστήματα διοίκησης παρέχουν ανατροφοδότηση μόνο για βραχυπρόθεσμη λειτουργική απόδοση, και το μεγαλύτερο μέρος αυτής της ανατροφοδότησης είναι επί των χρηματοοικονομικών μέτρων, συνήθως με τη σύγκριση πραγματικών αποτελεσμάτων με τους μηνιαίους και τριμηνιαίους προϋπολογισμούς.

Ελάχιστος ή καθόλου χρόνος δαπανάται στην εξέταση δεικτών στρατηγικής υλοποίησης και επιτυχίας. Το κενό εδώ μπορεί να αποδοθεί σε ανεπαρκή πληροφόρηση, υπό την ευθύνη του αντιπροέδρου των πληροφοριακών συστημάτων, όπως επίσης στις τακτικές διαδικασίες αναθεώρησης, οργανωμένες και λειτουργούσες κάτω από την καθοδήγηση του αντιπροέδρου της λειτουργίας των χρηματοοικονομικών ζητημάτων. Η άμεση συνέπεια είναι ότι οι οργανισμοί δεν έχουν τρόπο απόκτησης ανατροφοδότησης επί της στρατηγικής τους. Και χωρίς ανατροφοδότηση δεν έχουν τρόπο να ελέγχουν και να μάθουν για τη στρατηγική τους.

Η ανώτατη ανταπόδοση της χρήσης του BSC ως ένα στρατηγικό σύστημα διοίκησης επισυμβαίνει όταν οι επιχειρήσεις διενεργούν τακτικές στρατηγικές αναθεωρήσεις, και όχι μόνο λειτουργικές αναθεωρήσεις. Μια διαδικασία στρατηγικής ανατροφοδότησης και μάθησης βασιζόμενη στο BSC έχει τρία θεμελιώδη συστατικά:

1. Ένα κοινό στρατηγικό πλαίσιο που επικοινωνεί τη στρατηγική και επιτρέπει τους συμμετέχοντες να δουν πώς οι ατομικές δραστηριότητές τους συμβάλλουν στην επίτευξη της συνολικής στρατηγικής
2. Μια διαδικασία ανατροφοδότησης που συλλέγει δεδομένα απόδοσης για τη στρατηγική και επιτρέπει στις υποθέσεις για τις αλληλοσυσχετίσεις ανάμεσα σε στρατηγικούς στόχους και πρωτοβουλίες να μπορούν να ελεγχθούν
3. Μια ομαδική διαδικασία επίλυσης προβλήματος που αναλύει και μαθαίνει από τα δεδομένα απόδοσης και προσαρμόζει την στρατηγική σε αναδυόμενες καταστάσεις και ζητήματα.

10.4.2. Ο ρόλος του Balanced Scorecard στην υλοποίηση στρατηγικών διαδικασιών

Στην παρούσα ενότητα θ' αναλυθεί ο ρόλος του BSC: α) στην επίτευξη στρατηγικής ευθυγράμμισης, β) στην υλοποίηση στόχων, στην κατανομή πόρων και στην λήψη πρωτοβουλιών και γ) στην επίτευξη ανατροφοδότησης και στρατηγικής διαδικασίας μάθησης

10.4.2.1. Επίτευξη στρατηγικής ευθυγράμμισης: Από την κορυφή προς τα κάτω (From top to bottom)

Παρακάτω αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνεται η στρατηγική ευθυγράμμιση μέσω μιας προσέγγισης από την κορυφή προς τα κάτω.

I. Γενικές επισημάνσεις

Η υλοποίηση μιας στρατηγικής ξεκινά από την εκπαίδευση και την ανάμειξη των ανθρώπων που θα πρέπει να την εκτελέσουν. Ορισμένες επιχειρήσεις κρατούν την στρατηγική τους κρυφή, και γνωστή μόνο σε όσους ανήκουν στην ομάδα των ανώτατων στελεχών. Η ομάδα υλοποιεί τη στρατηγική μέσω κεντρικής εξουσίας και ελέγχου. Ενώ αυτή η προσέγγιση χρησιμοποιούνταν ευρέως από τα ανώτατα στελέχη για ένα μεγάλο μέρος του 20ου αιώνα, τα περισσότερα στελέχη των τεχνολογικά και πελατοκεντρικά προσανατολισμένων σημερινών επιχειρήσεων συνειδητοποιούν ότι δεν μπορούν να προσδιορίσουν και να επικοινωνήσουν όλες

τις τοπικής φύσεως δράσεις που απαιτούνται για την υλοποίηση μιας επιτυχημένης στρατηγικής.

Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να έχουν συμβολή του κάθε εργαζόμενου στην υλοποίηση της στρατηγικής θα μοιράζονται το μακροπρόθεσμο όραμα και τη στρατηγική τους- ενσωματωμένα στο BSC της επιχείρησης- με τους εργαζόμενους τους, και θα τους ενθαρρύνουν ενεργά να προτείνουν τρόπους μέσω των οποίων το όραμα και τη στρατηγική μπορεί να επιτευχθεί. Τέτοια ανατροφοδότηση και παροχή συμβουλών εμπλέκει τους εργαζόμενους στο μέλλον της επιχείρησης και τους ενθαρρύνει να αποτελούν τμήμα της διαμόρφωσης και της υλοποίησης της στρατηγικής της.

Σε έναν ιδανικό κόσμο, κάθε άτομο στην επιχείρηση, από τον διευθύνοντα σύμβουλο έως τον εργαζόμενο πρώτης γραμμής, θα κατανοούσαν τη στρατηγική και το πως οι ατομικές πράξεις του υποστηρίζουν τη μεγάλη εικόνα. Το BSC επιτρέπει μια τέτοια από πάνω προς τα κάτω ευθυγράμμιση. Η ανάπτυξη της ισόρροπης κάρτας απόδοσης θα πρέπει να ξεκινήσει από την ομάδα των ανώτατων στελεχών. Η οικοδόμηση και η δέσμευση των μελών αυτής της ομάδας απαιτεί ένα ουσιώδες τμήμα της απόκτησης ωφελειών από την κάρτα στοχοθεσίας. Αλλά αυτό είναι μόνο το πρώτο βήμα. Για την απόκτηση του μέγιστου οφέλους, η ομάδα των ανωτάτων στελεχών θα πρέπει να μοιραστεί το όραμα και της στρατηγικής της με ολόκληρη την επιχείρηση, και βασικές εξωτερικές οντότητες.

Με την επικοινωνία της στρατηγικής και με τη σύνδεσή της με προσωπικούς στόχους, το BSC δημιουργεί μια αμοιβαία κατανόηση και δέσμευση ανάμεσα σε όλους τους οργανωσιακούς συμμετέχοντες. Όταν οποιοσδήποτε καταλαβαίνει τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης, όπως επίσης και την στρατηγική για την επίτευξη αυτών των στόχων, όλες οι οργανωσιακές προσπάθειες και πρωτοβουλίες μπορούν να ευθυγραμμιστούν με τις αναγκαίες διαδικασίες μετασχηματισμού. Οι εργαζόμενοι ως άτομα μπορούν να δουν πως οι συγκεκριμένες ενέργειές τους συμβάλλουν στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Η ευθυγράμμιση μιας επιχείρησης σε ένα διαμοιρασμένο όραμα και μια κοινή κατεύθυνση είναι μια εκτεταμένη και πολύπλοκη διαδικασία.¹²³ Ορισμένες επιχειρήσεις έχουν βαθμιαία μπλέξει 5000, ή και παραπάνω, από τους υπαλλήλους τους στη διαδικασία ευθυγράμμισης. Κανένα πρόγραμμα από μόνο του δεν μπορεί να ευθυγραμμίσει τόσους πολλούς ανθρώπους. Αντί αυτού, αυτές οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορους αλληλοσυσχετιζόμενους μηχανισμούς για τη μετάφραση της στρατηγικής και του BSC σε τοπικής φύσεως στόχους και μέτρα που θα επηρεάσουν τις προσωπικές και ομαδικές προτεραιότητες. Τυπικά τρεις διακριτοί μηχανισμοί χρησιμοποιούνται:

1. Προγράμματα επικοινωνίας και εκπαίδευσης
2. Προγράμματα στοχοθεσίας
3. Σύνδεση συστημάτων ανταμοιβών.

II. Προγράμματα επικοινωνίας και εκπαίδευσης

Προσπατούμενο για την υλοποίηση στρατηγικής είναι ότι όλοι οι εργαζόμενοι, τα ανώτερα στελέχη και το διοικητικό συμβούλιο ενεργούν προς την κατεύθυνση υλοποίησης της στρατηγικής, επιδεικνύοντας την απαιτούμενη συμπεριφορά για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Ένα συνεπές και συνεχές πρόγραμμα για την εκπαίδευση της επιχείρησης επί των συστατικών μέτρων της στρατηγικής, όπως επίσης η ενίσχυση αυτής της εκπαίδευσης με ανατροφοδότηση επί της πραγματικής επίδοσης, είναι το θεμέλιο της οργανωσιακής ευθυγράμμισης.

Η επικοινωνία του οράματος και της στρατηγικής της επιχείρησης στους εργαζόμενους θα πρέπει να ειπωθεί ως μια εσωτερική καμπάνια του μάρκετινγκ. Οι στόχοι μιας τέτοιας καμπάνιας είναι όμοιοι με των παραδοσιακών καμπανιών του μάρκετινγκ: η παροχή ενημέρωσης και η επιρροή της συμπεριφοράς. Η επικοινωνία του BSC θα αυξήσει την κατανόηση του κάθε ατόμου για την επιχειρησιακή στρατηγική και θα ενισχύσει τα κίνητρα για δράση προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στρατηγικών στόχων.¹²⁴

¹²³ Ορ. cit., προηγούμε. υποσημ., σελ. 200-221.

¹²⁴ Χαρακτηριστική είναι η φράση του Bruce Woolpert, CEO της Granite Rock Company: “a campaign to win the hearts and minds of our people”.

Μια επιχείρηση που εφαρμόζει το μοντέλο του BSC μπορεί να έχει ακόμα και 10000 ή 15000 υπαλλήλους. Ένα πρόγραμμα επικοινωνίας σε τόσο μεγάλο αριθμό εργαζομένων απαιτεί ένα βιώσιμο, κατανοητό και συνεκτικό σχέδιο. Επιπλέον, το πρόγραμμα οργανωσιακής επικοινωνίας και εκπαίδευσης δεν θα πρέπει να είναι όμως μόνο κατανοητή αλλά και περιοδικής φύσεως. Πολλαπλές συσκευές επικοινωνίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για το λανσάρισμα του προγράμματος BSC: ανακοινώσεις στελεχών, videos, μπροσούρες, και newsletters. Αυτές οι αρχικές ανακοινώσεις θα πρέπει στη συνέχεια ν' ακολουθούνται συνεχώς από την καταγραφή μέτρων απόδοσης και αποτελεσμάτων σε φυλλάδια συμβουλίων, newsletters, και ηλεκτρονικά δίκτυα.

Συνοψίζοντας μπορεί να επισημανθεί ότι μπροσούρες, newsletters και ηλεκτρονικά φυλλάδια είναι τα εργαλεία ενός προγράμματος επικοινωνίας / εκπαίδευσης. Για να είναι αποτελεσματικά αυτά τα εργαλεία, εντούτοις, θα πρέπει να συνδυαστούν σε μια συνεκτική προσπάθεια επικοινωνίας που κατευθύνεται στην επίτευξη στρατηγικής ευθυγράμμισης μακροπρόθεσμα. Ο σχεδιασμός ενός τέτοιου προγράμματος θα πρέπει να ξεκινήσει με την ανάπτυξη ορισμένων θεμελιωδών ερωτήσεων:

- Ποιοι είναι οι στόχοι της στρατηγικής επικοινωνίας;
- Σε ποιο κοινό απευθύνονται;
- Ποιο μήνυμα-κλειδί απευθύνεται στο κάθε συγκεκριμένο κοινό που έχει επιλεγεί για στόχευση;
- Ποιο είναι το χρονικό περιθώριο για κάθε στάδιο της στρατηγικής επικοινωνίας,

III. Προγράμματα στοχοθεσίας

Από τη στιγμή που ένα βασικό επίπεδο κατανόησης υπάρχει, άτομα και ομάδες μέσα στην επιχείρηση θα πρέπει να μεταφράσουν υψηλού επιπέδου στρατηγικούς στόχους σε προσωπικούς και ομαδικούς στόχους. Τα παραδοσιακά προγράμματα διοίκησης δι' αντικειμενικών σκοπών (MBO) που χρησιμοποιήθηκαν από πολλούς οργανισμούς θα πρέπει να συνδεθούν με τους στόχους και τα μέτρα που αρθρώνονται στο BSC. Η επικοινωνία των στόχων και των μέτρων του BSC είναι το πρώτο βήμα στην επίτευξη ατομικής δέσμευσης στην στρατηγική μιας

επιχείρησης. Αλλά η ενημερότητα από μόνη της συχνά δεν είναι επαρκής για την αλλαγή συμπεριφοράς. Κατά κάποιον τρόπο, οι υψηλοί στρατηγικοί στόχοι και μέτρα της επιχείρησης πρέπει να μεταφραστούν σε δράσεις που κάθε άτομο θα πρέπει να βρει προκειμένου να συμβάλλει στους οργανωσιακούς στόχους.

Πολλές επιχειρήσεις, ωστόσο, διαπίστωσαν ότι είναι δύσκολο να αποσυντεθούν υψηλού επιπέδου στρατηγικά μέτρα, ιδιαίτερα μάλιστα χρηματοοικονομικά, σε επιτόπια λειτουργικά μέτρα. Στο παρελθόν, όταν οι μάνατζερ βασιζόνταν αποκλειστικά σε από πάνω προς τα κάτω χρηματοοικονομικούς ελέγχους, θα μπορούσαν να εκμεταλλευθούν μια διακριτική αποσύνθεση ενός συναρθρωμένου μέτρου, όπως η απόδοση της επένδυσης ή η προστιθέμενη οικονομική αξία σε επιτόπια μέτρα, όπως αποδόσεις αποθεμάτων, ημερήσιες πωλήσεις σε λαμβανόμενους λογαριασμούς, λειτουργικά έξοδα και ακαθάριστα περιθώρια κέρδους.

Δυστυχώς, τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα, όπως η ικανοποίηση πελατών και η διαθεσιμότητα πληροφοριακών συστημάτων, είναι περισσότερο δύσκολο να αποσυντεθούν σε περισσότερα συναρθρωμένα στοιχεία. Το BSC μπορεί να κάνει μια μοναδική συμβολή στο σημείο αυτό μια και βασίζεται σε ένα μοντέλο απόδοσης που αναγνωρίζει του κρίσιμες παραμέτρους της στρατηγικής στο υψηλότερο επίπεδο. Το πλαίσιο του BSC για συνδεδεμένες σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να καθοδηγήσει την επιλογή των χαμηλότερου επιπέδου στόχων και μέτρων που θα είναι συνεπή με την υψηλού επιπέδου στρατηγική.

Η κεντρική ιδέα είναι ότι ένα ενοποιημένο μοντέλο επίδοσης που ορίζει τους παράγοντες που οδηγούν σε στρατηγική απόδοση σε διαφορετικά οργανωσιακά επίπεδα θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν ως το κεντρικό οργανωτικό πλαίσιο για τη θέση στόχων και σκοπών σε όλα τα οργανωσιακά επίπεδα. Κατά συνέπεια, το BSC στο επίπεδο της στρατηγικής της επιχείρησης μπορεί να μεταφραστεί σε μια συνδεδεμένη κάρτα ισόρροπης επίδοσης για χαμηλού επιπέδου τμήματα, ομάδες και άτομα.

IV. Σύνδεση συστήματος ανταμοιβών

Για την ευθυγράμμιση της επιχείρησης έναντι της στρατηγικής θα πρέπει πρωταρχικά να παρέχονται κίνητρα μέσω των συστημάτων πρωτοβουλιών και ανταμοιβών. Ενώ αυτή η σύνδεση θα πρέπει να προσεγγίζεται προσεκτικά, και μόνο αφού τα προγράμματα εκπαίδευσης και επικοινωνίας έχουν τεθεί σε λειτουργία, πολλές επιχειρήσεις ήδη ωφελούνται από τη σύνδεση συστημάτων παροχής κινήτρων μέσω ανταμοιβών με τα BSC που διαθέτουν.

Το μεγάλο ερώτημα που αντιμετωπίζουν όλες οι εταιρείες είναι το κατά πόσο και με ποιο τρόπο μπορούν να συνδέουν το επίσημο σύστημα ανταμοιβών με τα μέτρα της κάρτας ισόρροπης απόδοσης. Στη σημερινή εποχή, οι εταιρείες συχνά ακολουθούν διαφορετικές στρατηγικές στο πόσο σύντομα συνδέουν το σύστημα ανταμοιβών με τα μέτρα. Σε τελική ανάλυση, πάντως, προκειμένου το BSC να δημιουργήσει την αλλαγή κουλτούρας, κίνητρα ανταμοιβών θα πρέπει να συνδεθούν με την επίτευξη των στόχων του BSC απόδοσης. Το ζήτημα εδώ δεν είναι το κατά πόσο γίνεται, αλλά το πότε και το πως αυτή η σύνδεση θα πρέπει να γίνει.

Επειδή οι οικονομικής φύσεως ανταμοιβές είναι ένας πολύ ισχυρός μοχλός, ορισμένες εταιρείες θέλουν να δέσουν την πολιτική ανταμοιβών τους για τ' ανώτατα στελέχη με τα μέτρα του BSC όσο το δυνατόν συντομότερα. Π.χ. μια επιχείρηση¹²⁵ μετακίνησε τον υπολογισμό του bonus για τ' ανώτατα στελέχη από τους ετήσιους στόχους απόδοσης του επενδυμένου κεφαλαίου. Έτσι, τώρα τα bonus βασίζονται πλέον κατά 50% στην επίτευξη στόχων πρόσδωσης οικονομικής αξίας σε μια περίοδο τριών ετών, με το υπόλοιπο 50% βασιζόμενο στην διαμόρφωση και επίτευξη των μέτρων του BSC στις τρεις μη χρηματοοικονομικές συνιστώσες. Αυτή η πολιτική έχει το εμφανές πλεονέκτημα της ευθυγράμμισης των χρηματοοικονομικών συμφερόντων των ανώτατων στελεχών με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Προφανώς, η σύνδεση των κινήτρων ανταμοιβής με τα μέτρα του BSC είναι ελκυστική, αλλά έχει ορισμένους κινδύνους. Περιλαμβάνονται τα σωστά μέτρα στην

¹²⁵ Το παράδειγμα αναφέρεται στην Pioneer Petroleum. ό.π., R. Kaplan & D. Norton, pp. 217-222

κάρτα ισόρροπης απόδοσης; Είναι τα δεδομένα για τα επιλεγμένα μέτρα αξιόπιστα; Θα μπορούσαν να υπάρξουν ακούσιες ή απρόβλεπτες συνέπειες στον τρόπο με τον οποίο οι στόχοι για μέτρα επιτυγχάνονται; Τα μειονεκτήματα συμβαίνουν όταν τα αρχικά μέτρα του BSC δεν είναι τέλει αντικαταστάτες για τους στρατηγικούς στόχους, και όταν οι ενέργειες που βελτιώνουν τα βραχυπρόθεσμα μετρήσιμα αποτελέσματα μπορούν να είναι ασυνεπή με την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων.

10.4.2.2. Στόχοι, Κατανομή Πόρων, Πρωτοβουλίες και Προϋπολογισμοί

Οι μάνατζερ θα πρέπει να χρησιμοποιούν τα BSC της επιχείρησής τους για να υλοποιήσουν μια ενοποιημένη στρατηγική και την προϋπολογιστική διαδικασία. Οι οργανωσιακές, ομαδικές και ατομικές διαδικασίες, που περιγράφηκαν παραπάνω, ευθυγραμμίζουν τους ανθρώπινους πόρους στην επιχειρησιακή στρατηγική. Η επιχείρηση επίσης θα πρέπει να ευθυγραμμίσει τους χρηματοοικονομικούς και φυσικούς πόρους της με τη στρατηγική. Μακροπρόθεσμοι προϋπολογισμοί κεφαλαίου, στρατηγικές πρωτοβουλίες και ετήσια διακριτικά έξοδα θα πρέπει όλα να κατευθύνονται στην επίτευξη φιλόδοξων στόχων για τους αντικειμενικούς σκοπούς και τα μέτρα του BSC.

Εχει βρεθεί ότι τέσσερα βήματα χρειάζονται για να χρησιμοποιηθεί η κάρτα ισόρροπης απόδοσης σε μια ενοποιημένη μακροπρόθεσμη προϋπολογιστική διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού και λειτουργιών:

1. Τοποθέτηση διευρυμένων στόχων
2. Προσδιορισμός και ορθολογικοποίηση στρατηγικών πρωτοβουλιών
3. Προσδιορισμός κρίσιμων διεπιχειρησιακών πρωτοβουλιών
4. Σύνδεση με την ετήσια κατανομή πόρων και τους προϋπολογισμούς.

Αυτή η τεσσάρων βημάτων διαδικασία προσδιορίζει τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα που η επιχείρηση επιθυμεί να πετύχει. Τα αποτελέσματα περιλαμβάνουν όχι μόνο τα μέτρα που η επιχείρηση επιθυμεί να βελτιώσει, αλλά και σαφείς και φιλόδοξους στόχους γι' αυτά τα μέτρα. Η διαδικασία στη συνέχεια προσδιορίζει τον μηχανισμό μέσω του οποίου αυτά τα αποτελέσματα πρόκειται να

επιτευχθούν. Και η ενιαία διαδικασία σχεδιασμού και προϋπολογισμού καταλήγει με την εγκαθίδρυση βραχυπρόθεσμων στόχων-σταθμών για τα χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέτρα του BSC.

I. Τοποθέτηση διευρυμένων στόχων

Το BSC είναι περισσότερο αποτελεσματικό όταν χρησιμοποιείται για την καθοδήγηση οργανωσιακής αλλαγής. Για την επικοινωνία της ανάγκης για αλλαγή, τα στελέχη θα πρέπει να εγκαθιστούν στόχους για τα μέτρα, τρία έως πέντε χρόνια μπροστά, που αν επιτευχθούν θα μεταμορφώσουν την εταιρεία. Οι στόχοι θα πρέπει να αντιπροσωπεύουν μια ασυνέχεια στην επιχειρησιακή επίδοση. Για παράδειγμα, εάν η επιχείρηση ήταν μια δημόσια εταιρεία, η επίτευξη στόχων θα πρέπει να οδηγεί σε ένα διπλασιασμό ή ακόμα περισσότερο της τιμής της μετοχής. Τυπικοί χρηματοοικονομικοί στόχοι έχουν περιλάβει διπλασιασμό της απόδοσης επί του επενδυμένου κεφαλαίου ή μια αύξηση κατά 150% στις πωλήσεις στα επόμενα πέντε χρόνια.

Το πρόβλημα με τις περισσότερο διευρυμένες στοχοθεσιακά εμπειρίες είναι ότι αποτελούν κομματιασμένες προσεγγίσεις που αποπειρώνται να εγκαθιδρύσουν φιλόδοξους στόχους για μεμονωμένα ζητήματα ή μέτρα. Ένα benchmarking με τις καλύτερες στον κλάδο εταιρείες τυποποιεί αυτήν την προσέγγιση: διενέργεια μιας συμφωνημένης προσπάθειας για μελέτη της προσπάθειας άλλων οργανισμών αναφορικά με μια συγκεκριμένη διάσταση, ορισμός αυτού του επιπέδου επίδοσης των οργανισμών ως στόχο και ανάπτυξη ενός προγράμματος για την επίτευξη αυτής της επίδοσης. Ενώ εννοιολογικά κάτι τέτοιο είναι αρκετά ελκυστικό, ακόμα κι αν η επιχείρηση επιτύχει τους φιλόδοξους στόχους της για μεμονωμένες επιχειρησιακές διαδικασίες, το benchmarking μπορεί να μην οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα όσον αφορά την μελλοντική χρηματοοικονομική επίδοση.

Το BSC έχει αποδειχτεί ότι είναι ένα δυναμικό εργαλείο προκειμένου να κερδίσει την αποδοχή για επιθετικούς στόχους διότι δίνει έμφαση στις αλληλοσυσχετίσεις για την επίτευξη εξαιρετικής απόδοσης σε σχετικά μέτρα, όχι απλά βελτιώνοντας την απόδοση σε μεμονωμένα μέτρα. Η συμπερίληψη μοχλών επίδοσης και δεικτών

υστέρησης στο BSC διευκολύνει τους μάνατζερ στον προσδιορισμό των λειτουργικών παραγόντων, όπως στρατηγικές επενδύσεις, έρευνα αγοράς, καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες, επανακαταρτισμένοι εργαζόμενοι και ενισχυμένα πληροφοριακά συστήματα, που θα πρέπει να δημιουργηθούν προκειμένου να επιτευχθούν οι φιλόδοξοι χρηματοοικονομικοί στόχοι.

Οι διευθύνοντες σύμβουλοι (CEOs) μπορούν να παρέχουν κίνητρα για διευρυμένους στόχους για τα μέτρα του BSC με τη δημιουργία ενός κενού επίδοσης σε κρίσιμους υψηλούς χρηματοοικονομικούς στόχους.

II. Προσδιορισμός και ορθολογικοποίηση στρατηγικών πρωτοβουλιών

Από τη στιγμή που τα χρηματοοικονομικά, πελατειακά, εσωτερικών διαδικασιών και έχουν εγκαθιδρυθεί, οι διευθυντές μπορούν να εκτιμήσουν το κατά πόσο οι τρέχουσες πρωτοβουλίες θα βοηθήσουν στην επίτευξη αυτών των φιλόδοξων στόχων, ή κατά πόσο νέες πρωτοβουλίες απαιτούνται. Στη σημερινή εποχή, πολλές επιχειρήσεις έχουν πολυάριθμες πρωτοβουλίες σε λειτουργία, όπως π.χ. η ΔΟΠ, ο χρονικά βασιζόμενος ανταγωνισμός, εργασιακή ενδυνάμωση και ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών.

Δυστυχώς, αυτές οι πρωτοβουλίες συχνά δεν συνδέεται με την επίτευξη στοχευμένης βελτίωσης για στρατηγικές πρωτοβουλίες. Κατά συνέπεια, οι προσπάθειες διαχειρίζονται ανεξάρτητα, χρηματοδοτούμενες από διαφορετικούς πρωταθλητές, και ανταγωνίζονται μεταξύ τους για πόρους που βρίσκονται σε σπανιότητα, συμπεριλαμβανομένου και του πλέον σπάνιου πόρου, του χρόνου και της προσοχής του ανώτατου μάνατζμεντ. Όταν χρησιμοποιείται το BSC ως ακρογωνιαίος λίθος του διοικητικού συστήματος μιας επιχείρησης, οι διάφορες πρωτοβουλίες μπορούν να εστιασθούν στην επίτευξη οργανωσιακών σκοπών, μέτρων και στόχων.

Ενώ η διαμόρφωση και η κινητοποίηση των πρωτοβουλιών για την επίτευξη των διευρυμένων στόχων απόδοσης είναι σε μεγάλο βαθμό μια δημιουργική διαδικασία, υπάρχουν τρεις τρόπο με τους οποίους μια διαδικασία σχεδιασμού,

βασιζόμενη στο BSC μπορεί να βελτιώσει και να καθοδηγήσει αυτήν τη δημιουργικότητα:

1. Το πρόγραμμα της χαμένης μέτρησης
2. Προγράμματα συνεχούς βελτίωσης συνδεδεμένα με μετρήσεις του ρυθμού αλλαγών
3. Στρατηγικές πρωτοβουλίες, όπως προγράμματα ανασχεδιασμού και μεταμόρφωσης, συνδεδεμένα με τη ριζική βελτίωση σε βασικούς παράγοντες καθορισμού της απόδοσης.

i. Το πρόγραμμα της χαμένης μέτρησης

Η πρώτη σειρά ευκαιριών για βελτίωση απόδοσης συμβαίνει αμέσως μετά το σχεδιασμό ενός BSC. Αυτό που έχει αμετάβλητα αποδειχτεί είναι ότι τα δεδομένα δεν είναι διαθέσιμα για τουλάχιστον 20% των μέτρων στο BSC. Αυτό που εδώ μπορεί να επισημανθεί είναι ότι οι χαμένες μετρήσεις σε γενικές γραμμές δεν αποτελούν ένα πρόβλημα δεδομένων. Αντίθετα, αποκαλύπτει ένα πρόβλημα του μάνατζμεντ: «Αν κάτι δεν μπορείς να το μετρήσεις, τότε δεν μπορείς και να το διοικήσεις». Εάν λοιπόν τα δεδομένα δεν υπάρχουν για την υποστήριξη ενός μέτρου, η διοικητική διαδικασία για ένα βασικό στρατηγικό στόχο είναι πιθανό να είναι ανεπαρκής ή ανύπαρκτη.

Αυτό πάντως που έχει αποδείξει η μέχρι τώρα επιχειρηματική πρακτική,¹²⁶ είναι ότι το χαμένο μέτρο είναι σε κάθε περίπτωση απλώς η κορυφή του παγόβουνου. Η θεσμοποίηση μιας διαδικασίας για τη συλλογή δεδομένων για το μέτρο οδήγησε την επιχείρηση ν' αναπτύξει στρατηγικές πρωτοβουλίες που όχι μόνο θα συγκέντρωναν σχετικές πληροφορίες αλλά επίσης θα διευκόλυναν την καλύτερη διοίκηση μιας κρίσιμης εσωτερικής διαδικασίας. Και οι δυο παράγοντες είναι θεμελιώδης σημασίας για επίτευξη υπέρτερης απόδοσης.

ii. Προγράμματα συνεχούς βελτίωσης συνδεδεμένα με μετρήσεις του ρυθμού αλλαγών

¹²⁶ Βλ. την παρουσίαση τριών επιχειρηματικών παραδειγμάτων: National Insurance, Metro Bank, Pioneer Petroleum, στο R. S. Kaplan & D. P. Norton (1996), *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, MA, pp. 231-2.

Τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να καθορίσουν είτε το κατά πόσο οι διευρυμένοι τεθέντες στόχοι μπορούν να επιτευχθούν μέσω συνεχούς βελτίωσης, όπως η προσέγγιση ΔΟΠ στις επιχειρησιακές διαδικασίες είτε το κατά πόσο απαιτούν ασυνεχή βελτίωση όπως ένα πρόγραμμα ανασχεδιασμού ή μεταμόρφωσης. Η προσέγγιση της ΔΟΠ λειτουργεί εντός των υφιστάμενων διαδικασιών και εφαρμόζει συστηματική επίλυση προβλήματος για τη μείωση και την ενδεχόμενη εξάλειψη ατελειών στις διαδικασίες (π.χ. καθυστερημένες παραδόσεις παραγγελιών, ελαττωματικά προϊόντα και ανειδίκευτοι εργαζόμενοι). Μια προσέγγισης ασυνέχειας ή ανασχεδιασμού αναπτύσσει μια εντελώς νέα μέθοδο για την εκπλήρωση της διαδικασίας. Υποθέτει ότι η υφιστάμενη διαδικασία σφάλλει κατ' ένα θεμελιώδη τρόπο, και απαιτεί έναν ολόκληρο ανασχεδιασμό για να διορθωθεί.

Εάν μια προσέγγιση συνεχούς βελτίωσης υιοθετηθεί, ένα μέτρο ρυθμού βελτίωσης θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί για την ανίχνευσή του κατά πόσο βραχυπρόθεσμες προσπάθειες βρίσκονται στο σωστό δρόμο για την επίτευξη του μακροπρόθεσμου στόχου. Αυτό το μέτρο υποθέτει ότι όταν η ομάδα της ΔΟΠ επιτυχώς εφαρμόζει επιτυχημένα επίσημες διαδικασίες βελτίωσης ποιότητας, θα πρέπει να είναι σε θέση να μειώνουν τα ελαττώματα ή τις ατέλειες μ' ένα συνεχή ρυθμό. Με την καθιέρωση του ρυθμού στον οποίο προσδοκούν να εξαλειφθούν τα ελαττώματα από το σύστημα, οι μάνατζερ μπορούν να επικυρώσουν το κατά πόσο βρίσκονται σ' ένα δρόμο συνεχούς βελτίωσης που θα επιφέρει την επιθυμητή απόδοση κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης χρονικής περιόδου.

iii. Στρατηγικές πρωτοβουλίες συνδεδεμένες με τη ριζική βελτίωση βασικών προσδιοριστικών παραγόντων της απόδοσης

Συχνά, τα στελέχη καταλήγουν στο ότι η επίλυση του επιτόπιου προβλήματος για συνεχή βελτίωση κρίσιμων διαδικασιών δεν θα διευκολύνει την επίτευξη των διευρυμένων στόχων διάρκειας τριών έως πέντε ετών. Αυτό το κενό σηματοδοτεί την ανάγκη για ανάπτυξη και χρήση πλήρως νέων τρόπων ολοκλήρωση αυτών των

διαδικασιών. Κατά συνέπεια, η προσέγγιση του ΣΔΕ παρέχει μια πρώτη νομιμοποίηση και εστιάζεται στον οργανωσιακό ανασχεδιασμό και μεταμόρφωση.

Αντί της απλής εφαρμογής θεμελιωδών διαδικασιών ανασχεδιασμού σε οποιαδήποτε επιτόπια διαδικασία, όπου τα οφέλη μπορούν εύκολα ν' αναπτυχθούν, οι μάνατζερ αναπτύσσουν ή ανασχεδιάζουν διαδικασίες που θα είναι κρίσιμες για την στρατηγική επιτυχία της επιχείρησης. Επιπλέον, και σε αντίθεση με τα συμβατικά πρόγραμμα ανασχεδιασμού όπου ο στόχος είναι η μαζική περικοπή τους κόστους, ο στόχος ενός προγράμματος ανασχεδιασμού ή μεταμόρφωσης δεν θα πρέπει να κοστολογείται από τα χρήματα που εξοικονομούνται.

Από τη στιγμή που το BSC έχει αρθρώσει τη στρατηγική και προσδιορίσει τους μοχλούς για την υλοποίηση της στρατηγικής, οι εταιρείες μπορούν να:

- προσδιορίζουν νέες στρατηγικές πρωτοβουλίες
- εστιάσουν σε μια πλειάδα στρατηγικών πρωτοβουλιών: συνεχής βελτίωση, προγράμματα ανασχεδιασμού και μετασχηματισμού
- ευθυγραμμίσουν τα προγράμματα επενδύσεων και διακριτικών δαπανών

III. Προσδιορισμός κρίσιμων διεπιχειρησιακών πρωτοβουλιών

Ενα σημαντικό στοιχείο στη διαδικασία σχεδιασμού είναι η αναγνώριση των αλληλεπιδράσεων της επιχείρησης με άλλες επιχειρηματικές μονάδες του ίδιου ομίλου επιχειρήσεων και των λειτουργικών δράσεων που διενεργούνται σε εταιρικό επίπεδο. Η σύνδεση με άλλες επιχειρηματικές μονάδες παρέχει ευκαιρίες για αμοιβαία ενίσχυση της δράσης και διαμοιρασμού των καλύτερων πρακτικών. Αυτές οι ευκαιρίες περιλαμβάνουν την ανάπτυξη και το μοίρασμα γνώσης για κρίσιμες τεχνολογίες και βασικές ικανότητες, το συντονισμό των προσπαθειών του μάρκετινγκ σε κοινούς πελάτες, και την αμοιβαία διατήρηση πόρων παραγωγής και διανομής όπου σημαντικές οικονομίες κλίμακας και εύρους υπάρχουν.

Μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες σ' εταιρικό επίπεδο είναι να παρέχει μηχανισμούς όπου τέτοιες ευκαιρίες για συνέργεια κατά μήκος των αποκεντρωμένων επιχειρηματικών μονάδων μπορούν να αναγνωριστούν και να αξιοποιηθούν. Το BSC παρέχει ένα τέτοιο μηχανισμό. Άλλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν επίσης το BSC τους για να πείσουν τις εταιρικού επιπέδου

λειτουργίες τους να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικές και περισσότερο πελατοκεντρικές.

Αυτό πάντως που σε κάθε περίπτωση μπορεί να επισημανθεί είναι ότι το ΣΔΑ παρέχει ένα κοινό πλαίσιο για τη διαδικασία οργάνωσης και σχεδιασμού των επιχειρησιακών τμημάτων υποστήριξης. Διευκολύνει αυτά τα τμήματα να κατανοήσουν τις στρατηγικές ολόκληρου του ομίλου επιχειρήσεων και των ατομικών επιχειρηματικών μονάδων έτσι ώστε τα τμήματα υποστήριξης να μπορούν ν' αναπτύξουν και ν' αποδώσουν καλύτερες υπηρεσίες που θα βοηθήσουν τις λειτουργικές μονάδες και τον όμιλο να επιτύχουν τους στρατηγικούς στόχους τους.

IV. Σύνδεση με την ετήσια κατανομή πόρων και τους προϋπολογισμούς

Στη σημερινή εποχή, πολλές επιχειρήσεις έχουν ξεχωριστές διαδικασίες και ξεχωριστές οργανωτικές μονάδες για στρατηγικό σχεδιασμό και για λειτουργικό προϋπολογισμό. Η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού- όπως η διαδικασία που ορίζει μακροπρόθεσμα σχέδια, στόχους και στρατηγικές πρωτοβουλίες που έχουν ήδη αναφερθεί- λειτουργεί μ' έναν ετήσιο κύκλο. Στη μέση κάθε οικονομικού έτους, τα ανώτατα στελέχη πηγαίνουν εκτός εταιρείας, για ορισμένες μέρες, για να εμπλακούν σε μια ενεργό συζήτηση, που διευκολύνεται από τον ανώτατο σχεδιασμό και τους μάντζερ ανάπτυξης, και περιστασιακά, εξωτερικούς συμβούλους (external consultants). Το αποτέλεσμα από αυτήν την εμπειρία είναι ένα στρατηγικό σχέδιο για το που η εταιρεία προσδοκά (ή ελπίζει ή εύχεται) να είναι σε τρία, πέντε και δέκα χρόνια. Τυπικά, αυτές οι προσδοκίες κωδικοποιούνται σε έγγραφα που παραμένουν στα ράφια των γραφείων των στελεχών για τους επόμενους δώδεκα μήνες.

Στρατηγικός σχεδιασμός και λειτουργικές προϋπολογιστικές διαδικασίες είναι πολύ σημαντικές για να θεωρηθούν ως ανεξάρτητες διαδικασίες. Ο στρατηγικός σχεδιασμός θα πρέπει να συνδεθεί με λειτουργικό προϋπολογισμό εάν επρόκειτο η δράση να συνδεθεί με το όραμα. Η διαδικασία στόχευσης που έχει περιγραφεί παραπάνω, θέτει βλέψεις και φιλοδοξίες γι' αυτό που η επιχείρηση θα πρέπει να

πετύχει μια εξαιρετική απόδοση στα στρατηγικά μέτρα στις τέσσερις συνιστώσες του BSC.

Πόροι και πρωτοβουλίες που χρησιμοποιούνται για την εκκίνηση του ταξιδιού, για την άμβλυνση του χάσματος ανάμεσα στην σημερινή απόδοση και στους διευρυμένους φιλόδοξους στόχους που πρόκειται να επιτευχθούν κατά τη διάρκεια των επόμενων τριών έως πέντε ετών. Αλλά οι μάνατζερ δεν μπορούν να περιμένουν τρία με πέντε χρόνια για να καθορίσουν το κατά πόσο η στρατηγική τους, η θεωρία τους για τις επιχειρήσεις, είναι έγκυρη. Χρειάζονται συνεχώς να ελέγχουν τόσο τη θεωρία που αποτελεί τη βάση της στρατηγικής και το πως η στρατηγική υλοποιείται στην πράξη. Μια απαραίτητη προϋπόθεση για ένα τέτοιο έλεγχο είναι η διαμόρφωση συγκεκριμένων βραχυπρόθεσμων στόχων για τα μέτρα του BSC. Αυτοί οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι, ή ορόσημα, είναι η απτή έκφραση των απόψεων των μάνατζερ για την ταχύτητα και την επίδραση των υφιστάμενων προγραμμάτων και πρωτοβουλιών επί των στρατηγικών μέτρων.

Σε τελική ανάλυση, αυτό που μπορεί να υπογραμμισθεί είναι ότι εάν η διαδικασία στοχοθεσίας του μακροπρόθεσμου σχεδίου διενεργείται κατάλληλα, η βραχυπρόθεσμη προϋπολογιστική διαδικασία απλά ενέχει τη μετουσίωση του πρώτου χρόνου ενός πενταετούς σχεδίου σε λειτουργικούς προϋπολογισμούς για τους στρατηγικούς στόχους στα μέτρα στις τέσσερις συνιστώσες του BSC

10.4.2.3. Ανατροφοδότηση και στρατηγική διαδικασία μάθησης

Η ενότητα αυτή διακρίνεται σε δυο υποενότητες: α) η πορεία από την εξουσία και τον έλεγχο στη στρατηγική μάθηση, β) η καθαυτή στρατηγική διαδικασία μάθησης.

I. Από την εξουσία και τον έλεγχο στη στρατηγική μάθηση

Πολλές εταιρείες ακόμα διατηρούν τα αρχικά συστήματα σχεδιασμού και ελέγχου που σχεδιάστηκαν για τον ανταγωνισμό στη βιομηχανική εποχή. Η στρατηγική καθορίζεται στην κορυφή όταν τ' ανώτατα στελέχη εγκαθιδρύουν μακροπρόθεσμους στόχους, πολιτικές και σχηματισμό πόρων. Στη συνέχεια

ζητούν από του χαμηλότερου επιπέδου μάνατζερ και εργαζόμενου να δράσουν ανάλογα με αυτά τα σχέδια. Τα στελέχη και οι μάνατζερ χρησιμοποιούν ένα διοικητικό σύστημα ελέγχου για να παρακολουθήσουν την απόκτηση και χρήση των πόρων σε συμφωνία με το στρατηγικό σχέδιο. Περαιτέρω μάλιστα όσο κατεβαίνουμε προς τα κάτω στα διάφορα επίπεδα της επιχείρησης, τα επιχειρησιακά συστήματα ελέγχου παρακολουθούν τη βραχυπρόθεσμη απόδοση των συγκεκριμένων επιχειρησιακών / λειτουργικών διαδικασιών και των εργαζομένων πρώτης γραμμής.

Ωστόσο, οι στρατηγικές για τις σύγχρονες επιχειρήσεις που λειτουργούν μέσα στα πλαίσια της Κοινωνίας των Πληροφοριών, δεν μπορούν να είναι σταθερές ούτε να αντιστοιχούν σε μια ευθεία γραμμή. Τα ανώτατα στελέχη χρειάζονται ανατροφοδότηση για περισσότερο πολύπλοκες στρατηγικές και περισσότερο ρευστά και ασταθή ανταγωνιστικά περιβάλλοντα. Η σχεδιαζόμενη στρατηγική, μέσω της λήψης πρωτοβουλιών για υλοποίηση των καλύτερων προθέσεων και με την καλύτερα διαθέσιμη πληροφόρηση, μπορεί να μην είναι πλέον κατάλληλη ή έγκυρη για τις σύγχρονες συνθήκες.

II. Προς μια στρατηγική διαδικασία μάθησης

Πολλές επιχειρήσεις σήμερα ανασχεδιάζουν ορισμένες από τις κρίσιμες επιχειρησιακές διαδικασίες τους. Αυτές οι προσπάθειες τείνουν να εστιάζουν στις λειτουργικές διαδικασίες, όπως η ανάπτυξη προϊόντος, η εξυπηρέτηση πελατών, και η παράδοση των προϊόντων. Επίσης εφαρμόζουν τη μάθηση σε λειτουργικό επίπεδο, για τ' άτομα και τις ομάδες. Η βελτίωση των υφιστάμενων λειτουργιών για την επίτευξη προαποφασισμένων στρατηγικών στόχων είναι ένα καλό παράδειγμα κλειστού κυκλώματος ανατροφοδότησης της μάθησης. Μια αποτελεσματική στρατηγική διαδικασία μάθησης έχει τρία βασικά συστατικά:

1. ένα κοινό στρατηγικό πλαίσιο που επικοινωνεί την στρατηγική και επιτρέπει σε κάθε συμμετέχοντα να βλέπει το πως οι δραστηριότητές του συμβάλλουν στην επίτευξη της συνολικής στρατηγικής.

2. μια διαδικασία ανατροφοδότησης που συλλέγει δεδομένα απόδοσης για τη στρατηγική και επιτρέπει τον έλεγχο των υποθέσεων για αλληλοσυσχετίσεις ανάμεσα σε στρατηγικούς στόχους και πρωτοβουλίες.
3. μια διαδικασία ομαδικής επίλυσης προβλημάτων που αναλύει και μαθαίνει από τα δεδομένα επίδοσης και στη συνέχεια προσαρμόζει τη στρατηγική σε αναδυόμενες συνθήκες και ζητήματα.

i. Κοινό στρατηγικό πλαίσιο

Το BSC είναι, όπως άλλωστε έχει πολλάκις αναφερθεί, μια αναπαράσταση του κοινού οράματος της επιχείρησης. Οι στόχοι και τα μέτρα του αποσαφηνίζουν και επικοινωνούν το όραμα για να παρέχουν κίνητρα και για να επικεντρώσουν την προσοχή της επιχείρησης σε ορισμένα ζωτικής σημασίας θέματα γι' αυτήν. Εχοντας ένα αμοιβαίο όραμα είναι ένα θεμελιώδες εναρκτήριο σημείο για τη στρατηγική διαδικασία μάθησης διότι ορίζει, με σαφείς και λειτουργικούς όρους, τ' αποτελέσματα που ολόκληρη η επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει.

Πέρα από κοινό όραμα, το BSC καθιερώνει ένα κοινό μοντέλο απόδοσης, και επικοινωνεί μια ολιστική προσέγγιση στη σύνδεση ατομικών προσπαθειών, και επιτευγμάτων με τους επιχειρησιακούς στόχους. Το κοινό όραμα και το κοινό μοντέλο απόδοσης, δομημένα γύρω από το BSC, παρέχουν το πρώτο στοιχείο για μια διαδικασία στρατηγικής μάθησης.

ii. Στρατηγική ανατροφοδότηση

Ενα σύστημα στρατηγικής ανατροφοδότησης θα πρέπει να σχεδιάζεται ώστε να ελέγχει, επαληθεύει και τροποποιεί τις ενσωματωμένες υποθέσεις σε μια επιχειρησιακή στρατηγική. Οι σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος εμφυτευμένες μέσα σ' ένα BSC διευκολύνουν τα ανώτατα στελέχη να εγκαθιδρύσουν βραχυπρόθεσμους στόχους που αντανakλούν τις καλύτερες προβλέψεις τους για τις καθυστερήσεις και τις επιπτώσεις ανάμεσα στις αλλαγές στους μοχλούς απόδοσης και στις συσχετιζόμενες αλλαγές σε ένα ή περισσότερα μέτρα αποτελεσμάτων. Π.χ. πόσος χρόνος θα χρειαστεί μέχρι οι βελτιώσεις στην εκπαίδευση των εργαζομένων και στη διαθεσιμότητα των πληροφοριακών συστημάτων διευκολύνουν τους

εργαζομένους να πουλήσουν πολλά χρηματοοικονομικά προϊόντα σε μια εκτεταμένη πελατειακή βάση;

Προφανώς, η συγκεκριμενοποίηση τέτοιων σχέσεων είναι πολύ ευκολότερη στα λόγια παρά στην πράξη. Αρχικά, τα αποτελέσματα αυτών των αιτιοκρατικών σχέσεων θα πρέπει να εκτιμηθούν υποκειμενικά και με ποιοτικούς όρους. Αλλά και μόνο το να μπουν τα στελέχη στη λογική του να σκεφτούν συστηματικά για τη στρατηγική τους θα είναι εξ ορισμού μια βελτίωση επί της αποκλειστικής έμφασης των περισσότερων συστημάτων διοίκησης στις λειτουργικού επιπέδου διαδικασίες.

Οι ακόλουθες προσεγγίσεις έχουν χρησιμοποιηθεί:

- ανάλυση συσχετίσεων (correlation analysis)
- διοικητικό παίγνιο / ανάλυση σεναρίου (management game / scenario analysis)
- ανασκόπηση πρωτοβουλιών (initiative review)
- peer review
- anecdotal reporting

iii. Ομαδική επίλυση προβλήματος

Το τρίτο στοιχείο για στρατηγική μάθηση είναι μια αποτελεσματική διαδικασία ομαδικής επίλυσης προβλημάτων. Η έμφαση εδώ είναι στον όρο *ομαδική*. Στην αξία της οικοδόμησης ομαδικότητας (team building) δόθηκε έμφαση όταν περιγράψαμε το πως οι επιχειρήσεις κερδίζουν σαφήνεια και ομοφωνία στην στρατηγική τους και έπειτα χρησιμοποιούν αυτήν την ομοφωνία για το σχεδιασμό BSC. Ο ίδιος προσανατολισμός προς την ομάδα θα πρέπει να διατηρηθεί για όσο χρόνο η στρατηγική υλοποιείται και αξιολογείται.

• *Διαλειτουργικές ομάδες (cross-functional teams)*

Διατηρώντας μια διαλειτουργική προοπτική είναι ένα σημαντικό συστατικό της διαδικασίας μάθησης. Οι εταιρείες θα πρέπει ν' αποφεύγουν τη φυσική τάση να επανέρχονται σε λειτουργική εξειδίκευση. Π.χ. μπορεί να φαίνεται βολικό να ανατεθεί στον αντιπρόεδρο (Vice President-VP) της λειτουργίας των χρηματοοικονομικών η ευθύνη για τους στόχους και τα μέτρα της χρηματοοικονομικής συνιστώσας, για τους VP του μάρκετινγκ και των πωλήσεων να αναλάβουν την ευθύνη για την πελατειακή συνιστώσα, τους VP της παραγωγής,

του R & D, και των προμηθειών να αναλάβουν ευθύνη για την συνιστώσα των εσωτερικών διαδικασιών, και τους VP των ανθρώπινων πόρων και των πληροφοριακών συστημάτων (IS) να διαχειριστούν τους στόχους και τα μέτρα για τη συνιστώσα της μάθησης και ανάπτυξης. Αυτή η λειτουργική τμηματοποίηση, όμως, δεν είναι συνεπής με την ομαδική υπευθυνότητα και την ομαδική επίλυση προβλημάτων. Η υπευθυνότητα για την επίτευξη των μέτρων και την παροχή κινήτρων για πρωτοβουλίες θα πρέπει να μοιράζεται ανάμεσα σε ολόκληρη τη διοικητική ομάδα.

- *Συναντήσεις ανασκόπησης της στρατηγικής*

Μια επίσημη συνάντηση ανασκόπησης της στρατηγικής διαδραματίζει ένα κρίσιμο ρόλο στη διαδικασία της στρατηγικής μάθησης της ομάδας των ανώτατων στελεχών. Δυστυχώς, οι περισσότερες συναντήσεις της διοίκησης εστιάζονται σε επιχειρησιακά και όχι στρατηγικής φύσεως ζητήματα. Π.χ. η ομάδα των ανώτατων στελεχών της εταιρείας Kenyon Stores¹²⁷ συναντιόταν μηνιαία για την ανασκόπηση της απόδοσης του προηγούμενου μήνα. Οι συναντήσεις προγραμματίζονταν όσο δυνατόν πιο κοντά στο τέλος του μήνα και σε γενικές γραμμές λάμβαναν χώρα πρωινά Σαββάτων για την αποφυγή διακοπών.

Η ημερήσια διάταξη των θεμάτων οργανωνόταν από το κέντρο ευθύνης. Ο ελεγκτής παρέδιδε μηνιαίες αναφορές στις συναντήσεις έτσι ώστε προηγούμενη προετοιμασία να μην είναι δυνατή. Ο ελεγκτής άρχιζε τη συνάντηση με μια ανασκόπηση της χρηματοοικονομικής απόδοσης, που ακολουθούνταν από παρουσιάσεις από τρεις μανάτζερ εμπορευμάτων και τον διευθυντή του τμήματος λιανικών πωλήσεων. Κάθε μανάτζερ ανασκοπούσε την απόδοση του τμήματός του. Το 65% του χρόνου της συνάντησης αφιερώνονταν στη μονόπλευρη επικοινωνία. Το υπόλοιπο 35% αφιερώνονταν στην ομαδική συζήτηση, την οποία όλοι οι μανάτζερ θεωρούσαν ως το πολυτιμότερο τμήμα της συνάντησης. Ξεκάθαρα αυτή η συνάντηση απευθυνόταν σε λειτουργικά ή, πιο σωστά, διοικητικού ελέγχου ζητήματα. Ο στόχος της ήταν η παρακολούθηση της απόδοσης σχετικά με το σχέδιο και η έναρξη βραχυχρόνιων ενεργειών που θα εναρμόνιζαν την επιχείρηση με το σχέδιο. Με αυτά τα κριτήρια, η συνάντηση θα

¹²⁷ ό.π., R. S. Kaplan & D. P. Norton (1996), pp. 262-7.

μπορούσε να θεωρηθεί ως επιτυχία. Επιπλέον, διασφάλιζε μια ατμόσφαιρα ομαδικής επίλυσης προβλημάτων ανάμεσα στην ομάδα των στελεχών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

ΤΟ BALANCED SCORECARD ΩΣ ΕΝΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ

11.1. Διοικώντας το στρατηγικό σύστημα διοίκησης Balanced Scorecard

Η εισαγωγή ενός νέου συστήματος διοίκησης με κέντρο το BSC θα πρέπει να ξεπεράσει τα οργανωσιακά κριτήρια που τείνουν να περιβάλλουν οποιαδήποτε πρόγραμμα αλλαγής. Δύο είδη μοχλών αλλαγής απαιτούνται για αποτελεσματική υλοποίηση του νέου συστήματος: Πρώτον, μια επιχείρηση χρειάζεται παραδοσιακούς ηγέτες, τα στελέχη που διευκολύνουν την οικοδόμηση του BSC και που βοηθούν την ενσωμάτωσή του ως ένα νέο σύστημα διοίκησης. Δεύτερον, η επιχείρηση χρειάζεται ν' αναθέσει σ' ένα μάνατζερ να λειτουργήσει το στρατηγικό σύστημα διοίκησης σε μια συνεχώς επαναλαμβανόμενη βάση. Μια επιπρόσθετη δυσκολία της χάραξης του BSC ως ένα στρατηγικό σύστημα διοίκησης είναι ότι οι ευθύνες τόσο των παραδοσιακών ηγετών όσο και των στελεχών δεν πέφτουν εντός των παραδοσιακών οργανωσιακών κουτιών.

Εχουν προσδιοριστεί τρεις κρίσιμοι ρόλοι που θα πρέπει να υποδυθούν στην οικοδόμηση και αποκρυστάλλωση του BSC ως ένα στρατηγικό σύστημα διοίκησης:

1. Αρχιτέκτονας
2. Μοχλός αλλαγών
3. Επικοινωνιολόγος

Ο αρχιτέκτονας είναι υπεύθυνος για τη διαδικασία που οικοδομεί το αρχικό BSC, και που εισάγει το BSC στο σύστημα διοίκησης. Από τη στιγμή που το BSC αντιπροσωπεύει μια ριζική αλλαγή στη φιλοσοφία του μάνατζμεντ, ο αρχιτέκτονας θα πρέπει να κατανοήσει πλήρως και να κινητοποιείται εσωτερικά από την έμφαση σε μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους. Αυτό το πρόσωπο θα πρέπει να είναι ικανό να εκπαιδεύσει την ομάδα των στελεχών και να καθοδηγήσει τη μετουσίωση της στρατηγικής σε συγκεκριμένους στόχους και μέτρα με τρόπους που δεν είναι απειλητικοί και δεν προκαλούν αμυντικές αντιδράσεις.

Ένα επιτυχημένο πρόγραμμα BSC απαιτεί ένα υψηλό επίπεδο δέσμευσης και χρόνου από την ανώτατη διοίκηση, που υπονοεί ότι ο αρχιτέκτονας έχει μόνο μια προσπάθεια να λανσάρει το πρόγραμμα. Εάν αυτή η πρώτη προσπάθεια δεν είναι επιτυχής, τότε θα είναι μάλλον δύσκολο να βρει ο αρχιτέκτονας επιπλέον χρόνο στις συναντήσεις της ομάδας των ανώτατων στελεχών. Η επιχειρηματική πρακτική απέδειξε μέχρι τώρα ότι εξωτερικοί σύμβουλοι ή πλήρως ενημερωμένα εσωτερικά στελέχη μπορούν να διαδραματίσουν ένα κρίσιμο ρόλο στο λανσάρισμα ενός επιτυχημένου προγράμματος BSC.¹²⁸

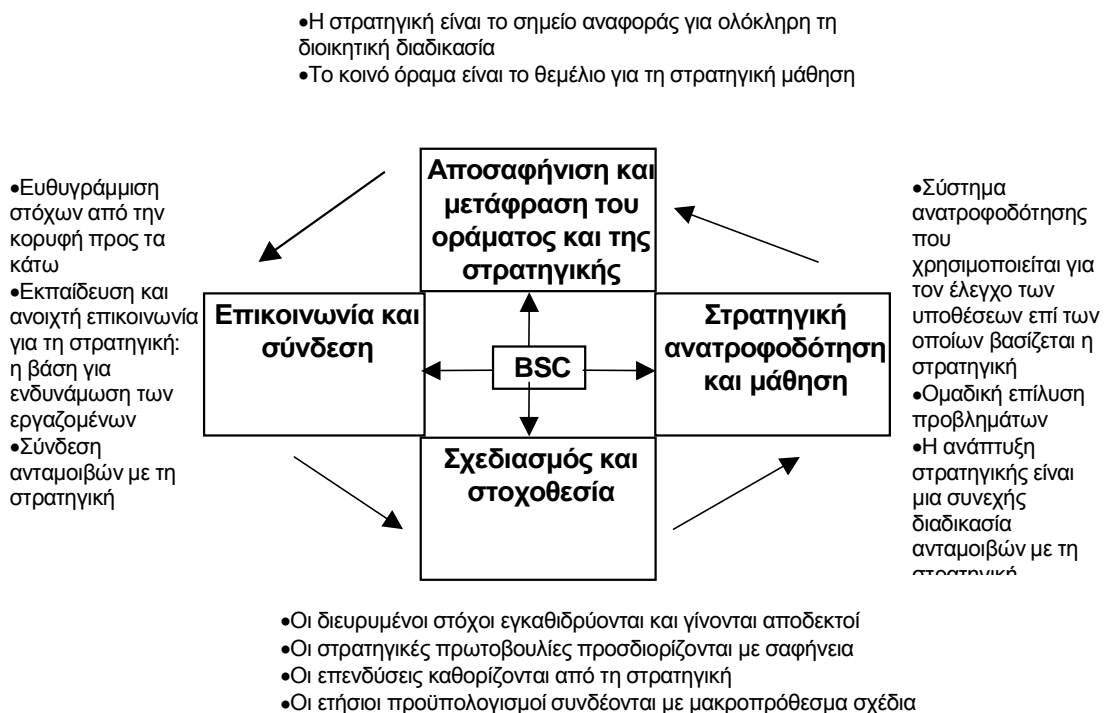
Ο μοχλός αλλαγών θα πρέπει να αποκρυσταλλώσει το BSC σε συνεχόμενες διοικητικές διαδικασίες. Ο μοχλός αλλαγών οφείλει να έχει μια άμεση σχέση αναφοράς με τον CEO μια και λειτουργεί ως ο αρχηγός του προσωπικού για να καθοδηγήσει την ανάπτυξη του νέου συστήματος διοίκησης για μια περίοδο δύο με τρία χρόνια κατά τη διάρκεια των οποίων οι νέες διοικητικές διαδικασίες που προκλήθηκαν από το BSC ξετυλίγονται. Ο ρόλος του μοχλού αλλαγών είναι κρίσιμος από τη στιγμή που λειτουργεί ως αντικαταστάτης του CEO, διαμορφώνοντας την καθημερινή χρήση του νέου συστήματος διοίκησης. Τέλος, ο μοχλός αλλαγών βοηθάει τους μάνατζερ στον καθορισμό των ρόλων τους, όπως απαιτείται από το νέο σύστημα.

Ο επικοινωνιός είναι υπεύθυνος για την απόκτηση της κατανόησης και της υποστήριξης όλων των οργανωσιακών μελών, από τα πλέον ανώτερα επίπεδα μέχρι κάτω στις ομάδες και τους εργαζόμενους στις πρώτες γραμμές και στα γραφεία παροχής υποστηρικτικών υπηρεσιών. Οι νέες στρατηγικές που αρθρώνονται στο BSC γενικά απαιτούν νέες αξίες και τρόπους εργασίας που οικοδομούνται γύρω από την εστίαση στον πελάτη και την ικανοποίηση, την ποιότητα και την γρήγορη ανταπόκριση, την καινοτομία και την εξυπηρέτηση, και τους ενισχυμένους ρόλους για τους εργαζόμενους και τα συστήματα. Ο μάνατζερ της διαδικασίας επικοινωνίας θα πρέπει να ασκεί αυτό το έργο ως μια εσωτερική καμπάνια μάρκετινγκ. Το πρόγραμμα επικοινωνίας θα πρέπει επίσης να δίνει

¹²⁸ Τυπικά η σχέση εμπλέκει έμπειρους εξωτερικούς και εσωτερικούς συμβούλους οι οποίοι θα εργάζονται στενά σ' ένα πιλοτικό πρόγραμμα σ' επίπεδο SBU, όπου ο CEO της SBU έχει ήδη μυηθεί στο concept.

κίνητρα στους εργαζόμενους και στις ομάδες για να παρέχουν ανατροφοδότηση για το κατά πόσο η προτεινόμενη στρατηγική είναι εφικτή και επιθυμητή.

Ενώ το τμήμα επικοινωνίας παραδοσιακά θα ήταν υπεύθυνο για ένα τέτοιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, η λειτουργία επικοινωνίας του BSC είναι τόσο σημαντική για αποτελεσματική υλοποίηση της έννοιας, ώστε προτρέπεται ένα συγκεκριμένο ατομικό, ίσως και ενεργά υποστηριζόμενο από το τμήμα επικοινωνίας, να σχεδιαστεί για τη διοίκηση της στρατηγικής καμπάνιας επικοινωνίας μέχρι όπου η ενημερότητα και οι στόχοι κινήτρων έχουν επιτευχθεί.



Διάγραμμα 11.1. Ένα Σύστημα Διοίκησης για Υλοποίηση Στρατηγικής

Από την εισαγωγή του ως ένα εργαλείο μέτρησης επίδοσης, ένας αυξημένος αριθμός ρόλων έχει προσδιορισθεί για το BSC. Αυτοί ποικίλλουν από την παροχή κρίσιμων πληροφοριών για χρήση στη διαδικασία στρατηγικής σκέψης, μέχρι του ν' αποτελεί ένα βασικό τμήμα του συστήματος διοίκησης της επιχείρησης όπου η κυκλική αξιολόγηση (360 feedback) μπορεί να επιτευχθεί τόσο επί των στρατηγικών στόχων όσο και επί των δεικτών που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση της επίτευξής τους. Ο πιο περιεκτικός ρόλος μπορεί να φανεί στο

διάγραμμα 11.1. που παρουσιάζει το BSC ως τον κεντρικό πυλώνα ενός στρατηγικού συστήματος διοίκησης.

11.2. Το Balanced Scorecard ως σύστημα στρατηγικού ελέγχου

Οι Kaplan και Norton περαιτέρω υποστηρίζουν ότι το BSC δεν είναι απλά ένα στρατηγικό σύστημα διοίκησης, αλλά επίσης ένα σύστημα στρατηγικού ελέγχου (Πίνακας 11.1.) που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για:

- αποσαφήνιση και επίτευξη συμφωνίας για τη στρατηγική
- ευθυγράμμιση τμηματικών και προσωπικών στόχων για τη στρατηγική
- σύνδεση στρατηγικών σκοπών με μακροπρόθεσμους στόχους και ετήσιους προϋπολογισμούς
- προσδιορισμός και ευθυγράμμιση στρατηγικών πρωτοβουλιών
- απόκτηση ανατροφοδότησης για την εκμάθηση και βελτίωση της στρατηγικής.

Αν δεχτούμε τον ορισμό του BSC ως ένα στρατηγικό σύστημα ελέγχου, τότε ανακύπτει μια από τις κριτικές του Simons¹²⁹ που καταδικάζει τους ερευνητές που προωθούν «συστήματα στρατηγικού ελέγχου», υποστηρίζοντας ότι “δεν κατανοούν πλήρως τα μέσα με την οποία ο στρατηγικός έλεγχος επιτυγχάνεται”. Ο ίδιος θεωρεί ότι “ο στρατηγικός έλεγχος μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση οικείων συστημάτων με οικείους τρόπους που αναγνωρίζουν το πως οι στρατηγικές διαμορφώνονται υλοποιούνται στις επιχειρήσεις”. Συνεχίζει λέγοντας... “Μ’ αυτήν την έννοια οι μάνατζερ χρησιμοποιούν τους ελέγχους στρατηγικά αλλά χωρίς να καταφεύγουν σε ειδικές τεχνικές στρατηγικού ελέγχου. Το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι ένας διακριτικός, αλλά αποτελεσματικός, έλεγχος της στρατηγικής”.¹³⁰

Πίνακας 11.1. Το Balanced Scorecard ως ένα πλαίσιο στρατηγικού ελέγχου

1. Αποσαφήνιση και μετουσίωση του οράματος και της στρατηγικής	•Επίτευξη συμφωνίας
--	---------------------

¹²⁹ R. Simons (1990), Rethinking the role of systems in controlling strategy, Harvard Business School, note 9-191-091.

¹³⁰ R. Simons, ό.π., προηγούμε. υποσημ.

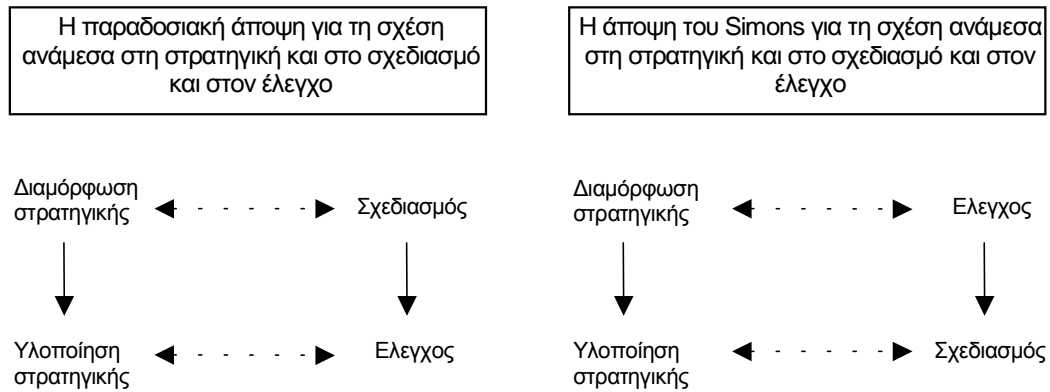
	<ul style="list-style-type: none"> •Αποσαφήνιση οράματος
2. Επικοινωνία και σύνδεση	<ul style="list-style-type: none"> •Επικοινωνία και εκπαίδευση •Στοχοθεσία και αποσύνθεση •Σύνδεση ανταμοιβών με μέτρα απόδοσης
3. Σχεδιασμός και στοχοθεσία	<ul style="list-style-type: none"> •Οριοθέτηση στόχων •Ευθυγράμμιση στρατηγικών πρωτοβουλιών •Κατανομή πόρων •Εγκαθίδρυση σημαντικών δεικτών
4. Στρατηγική ανατροφοδότηση και μάθηση	<ul style="list-style-type: none"> •Αρθρωση του κοινού οράματος •Προμήθεια στρατηγικής ανατροφοδότηση •Διευκόλυνση αναθεώρησης της στρατηγικής και της μάθησης

Στην κριτική του Simons επί των συστημάτων στρατηγικού ελέγχου, ο ίδιος στηρίζεται στους ορισμούς που δόθηκαν από τους Schendel and Hofer (1979) οι οποίοι δηλώνουν ότι ο στρατηγικός έλεγχος εστιάζεται στο αν (1) η στρατηγική υλοποιείται πράγματι όπως έχει προγραμματιστεί, και (2) τα παραγόμενα αποτελέσματα από τη στρατηγική είναι όντως τα επιδιωκόμενα, καθώς και από τους Lorange et al. (1986) ο οποίος ορίζει το σύστημα στρατηγικού ελέγχου ως ένα σύστημα που υποστηρίζει τους μάνατζερ στην αξιολόγηση της σημασίας της στρατηγικής ενός οργανισμού στην πρόοδο της επίτευξης των στόχων του και, όπου εμφανισθούν κενά, να υποστηρίξει τους τομείς που χρειάζονται προσοχή.

Όπως σημειώνει ο Simons, αυτοί οι ορισμοί οδηγούν σε μια προσέγγιση της έννοιας των συστημάτων στρατηγικού ελέγχου ως μια διαδικασία για τη συγκράτηση των εταιρικών στρατηγικών σε μια σταθερή πορεία και ουσιαστικά σε μια παράλληλη διαμόρφωση στρατηγικής με τον προγραμματισμό και την υλοποίηση της στρατηγικής και του ελέγχου (Διάγραμμα 11.2.). Εξαφανίζεται επομένως το όποιο στοιχείο απρόβλεπτου, δεν υπάρχει πλέον περιθώριο για αυθόρμητες και ενστικτώδεις αντιδράσεις, και εξοβελίζεται πλέον το ενδεχόμενο άσκησης διοίκησης μη επιτηδευμένης στρατηγικής¹³¹, η οποία σύμφωνα με τον

¹³¹ Αυτή η έννοια αναφέρεται σε μια λειτουργία κουλτούρας, προσπαθειών διόρθωσης αυτού που αρχικά θεωρήθηκε ότι έχει αποπροσανατολιστεί / απομακρυνθεί από τον τιθέμενο στόχο.

Mintzberg, αποτελεί ένα θεμελιώδες κομμάτι της επείγουσας στρατηγικής ενός οργανισμού.



Διάγραμμα 11.2. Μια σύγκριση της παραδοσιακής άποψης για τη σχέση ανάμεσα στη στρατηγική, και στο σχεδιασμό και στον έλεγχο μ' εκείνη του Simons

Ο Simons συνεχίζει αναφέροντας τη διάταξη των επίσημων και καθιερωμένων συστημάτων ελέγχου που είναι διαθέσιμα στη διοίκηση. Περιγράφει αυτά τα συστήματα ως:

- συστήματα διαγνωστικού ελέγχου (diagnostic control systems) που περιοδικά και συστηματικά μετρούν την πρόοδο έναντι των προγραμματισμένων σχεδίων και κατά συνέπεια επικεντρώνονται στις παρελθούσες στρατηγικές
- συστήματα αλληλεπιδρώντος ελέγχου (interactive control systems) που είναι εκείνα που απαιτούν τακτική προσοχή από την πλευρά της διοίκησης και συζήτηση εντός της επιχείρησης, και κατά συνέπεια επικεντρώνονται στη διαμόρφωση των μελλοντικών στρατηγικών
- συστήματα οριακού ελέγχου (boundary control systems) που είναι σχεδιασμένα να επικοινωνούν τα όρια της επιτρεπτής δραστηριότητας σε όλους τους υπαλλήλους του οργανισμού.

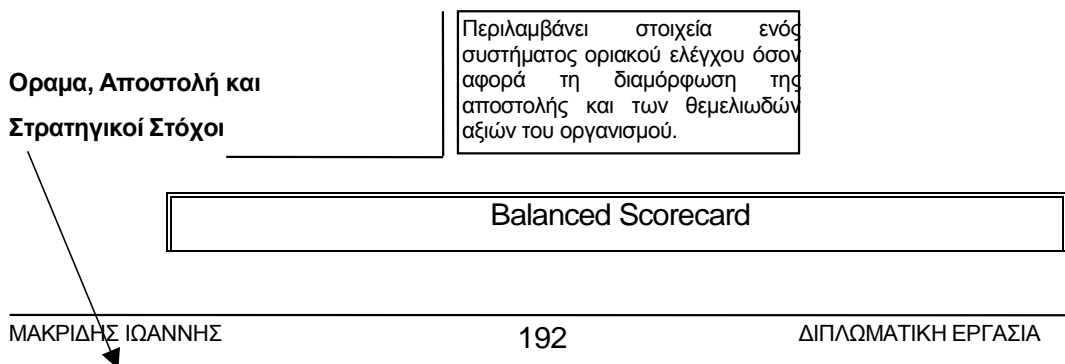
Το BSC περιέχει στοιχεία ενός συστήματος οριακού ελέγχου μια και εξελίσσεται μέσω του οράματος, της αποστολής και των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Το πλαίσιο των τεσσάρων συνιστωσών του απεικονίζει τα όρια στην επιχείρηση μια και ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να εστιάσουν την προσοχή τους σε

σημαντικές πτυχές της επιχείρησης. Χρησιμοποιώντας, πάντως, το BSC κατ' αυτόν τον τρόπο μπορεί να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι είναι ενήμεροι της αποστολής της επιχείρησης, των βασικών στρατηγικών στόχων της και του ρόλου που καλούνται να παίξουν για την επίτευξή τους.

Το BSC επίσης περιέχει στοιχεία ενός συστήματος αλληλεπιδρώντος ελέγχου μια και ενισχύει τη θεωρία της οργανωσιακής μάθησης με την παροχή της δυνατότητας ελέγχου σχέσεων αιτίου-αποτελέσματος και εστίασης για κυκλική αξιολόγηση (360 feedback). Ανάλογα με το ανταγωνιστικό περιβάλλον της εταιρείας, ένας στρατηγικός στόχος θα σκιαγραφηθεί και η επίτευξή του θα μετρηθεί.

Τέλος, το BSC περιέχει στοιχεία ενός συστήματος διαγνωστικού ελέγχου. Η περίληψη δεικτών υστέρησης που μετρούν την πρόοδο έναντι της επίτευξης των στόχων ταιριάζει άψογα με τον ορισμό του Simons. Η σχέση μεταξύ των τριών συστημάτων για ένα τυπικό BSC φαίνεται στο διάγραμμα 11.3.

Κατά συνέπεια φαίνεται εύλογο ότι το BSC είναι ένα στρατηγικό σύστημα ελέγχου που προσφέρει στους μάνατζερ την δυνατότητα να συνδυάσουν όλους τους τύπους συστημάτων ελέγχου και κατ' αυτόν τον τρόπο, προσθέτει αξία στο μάνατζμεντ. Επιτρέπει τη μέτρηση της απόφασης της υφιστάμενης στρατηγικής, ενώ ταυτόχρονα διευκολύνει τη δαπάνη χρόνου και ενέργειας στη διαμόρφωση των μελλοντικών στρατηγικών. Αυτό εξαλείφει την ανάγκη για τους μάνατζερ να επιλέξουν ποιο σύστημα ελέγχου θα χρησιμοποιήσουν σε μια δεδομένη χρονική στιγμή, κι έτσι μεγιστοποιεί την παραγωγικότητα μιας ολιστικής βάσης δεδομένων αντί της χρήσης μόνο μερικής πληροφόρησης. Θα ήταν κατά συνέπεια λογικό να υποστηριχθεί ότι το BSC είναι αναγκαίο εργαλείο για τους σημερινούς μάνατζερ. Ωστόσο, πολλά φαινομενικά «αναγκαία και καλά» συστήματα έχουν βρεθεί στο περιθώριο λόγω των συγκρούσεών τους με τα υφιστάμενα συστήματα.



Στρατηγικοί στόχοι	Στρατηγικές πρωτοβουλίες	Δείκτες	Στόχοι
Χρηματοοικονομική			
Πελατειακή			
Εσωτερικές διαδικασίες			
Μάθηση και Ανάπτυξη			

Περιλαμβάνει στοιχεία ενός αλληλεπιδρώντος συστήματος ελέγχου για την ανάπτυξη και την υλοποίηση των στρατηγικών πρωτοβουλιών που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων.	Περιλαμβάνει στοιχεία ενός συστήματος διαγνωστικού ελέγχου που στηρίζεται στη μέτρηση και την ανασκόπηση της παρελθούσας απόδοσης
--	---

Διάγραμμα 11.3. Το Balanced Scorecard περιλαμβάνει στοιχεία οριακού, αλληλεπιδρώντος και διαγνωστικού ελέγχου

Οχι μόνο το BSC παρέχει ένα πλαίσιο μέτρησης που βελτιώνει την ευθυγράμμιση των ενεργειών με τους στρατηγικούς στόχους μιας επιχείρησης, αλλά επίσης παρέχει μια πλατφόρμα για προσδιορισμό προτεραιοτήτων. Αν και το BSC έχει σχεδιαστεί για να γίνει ένα βασικό τμήμα του συστήματος διοίκησης μιας επιχείρησης, σπάνια εισάγεται ως τέτοιο από την αρχή. Αν και πολλοί μάνατζερ θα δηλώσουν ευθύς εξαρχής ότι το BSC θα γίνει ο κεντρικός πυλώνας για όλα τα συστήματα στρατηγικής και μέτρησης απόδοσης, συχνά τα χρησιμοποιούν παράλληλα με τα υφιστάμενα συστήματα τουλάχιστον στην αρχή για να διασφαλιστούν έναντι αρχικών προβλημάτων προσαρμογής. Επίσης, η επίτευξη ενός ολοκληρωμένου BSC είναι μια χρονοβόρα διαδικασία και συχνά τα πλεονεκτήματα της υλοποίησης ενός ανολοκλήρωτου πιλότου υπερβαίνουν τα πλεονεκτήματα της αναμονής για την ολοκλήρωση του BSC πριν την εισαγωγή του εντός της επιχείρησης.

Η υιοθέτηση του BSC θα έχει μια άμεση επίδραση στ' άλλα συστήματα διοικητικού ελέγχου της επιχείρησης και αντιστρόφως. Προκειμένου να υπάρξει η απαιτούμενη ανταπόκριση από τους εργαζομένους, είναι σημαντικό να παρουσιαστεί ότι το BSC δεν είναι απλά ένα συμπλήρωμα στα υπάρχοντα συστήματα που απλά προσθέτουν εργασία, και όχι αξία, στην επιχείρηση. Κατά συνέπεια, είναι ουσιώδες να προσδιορίσουν τα πλεονεκτήματα του BSC από την αρχή, να γνωστοποιηθούν

σε όλη την επιχείρηση, και πιο σημαντικό, να διασφαλιστεί ότι επιτυγχάνονται. Π.χ., δεν αρκεί να δηλώνεται ότι το BSC θ' αντικαταστήσει τις τρέχουσες μηνιαίες αναφορές, εάν για μια απροσδιόριστη περίοδο οι δυο αναφορές παράγονται μαζί.

Συχνά, το BSC θ' απαιτεί τη συλλογή νέων δεδομένων που, με τη σειρά τους, θ' απαιτούν νέα συστήματα συλλογής και συχνά νέες ευθύνες. Όπως έχει αποδείξει το πέρασμα του χρόνου και πάλι εντός των διαφόρων επιχειρήσεων, υπάρχει μια τάση γι' αντίσταση στις αλλαγές. Κατά συνέπεια, προκειμένου να διασφαλιστεί μια ομαλή μετάβαση στη διαδικασία του BSC, μια άσκηση επικοινωνίας είναι ουσιώδους σημασίας προκειμένου να εξηγηθεί η διαδικασία, ν' αποσαφηνισθούν οι τυχόν φήμες, και να χρησιμοποιηθούν τα καθιερωμένα συστήματα προς όφελος της διαδικασίας. Αυτή η κατάσταση θα πρέπει να προσαρμοστεί στις ιδιαιτερότητες της καθε επιχείρησης, πράγμα που σημαίνει ότι οφείλει να προσαρμόζεται στις διάφορες κουλτούρες που υπάρχουν.

11.3. Στρατηγικός έλεγχος: Συνδυασμός Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας με το Balanced Scorecard

Οι εταιρείες που λειτουργούν σε ταχύτατα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα αντιμετωπίζουν μια συνεχή ανάγκη γι' αξιολόγηση και διαμόρφωση στρατηγικής. Πιο συγκεκριμένα, το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν πολλές εταιρείες είναι ο τρόπος με τον οποίο μετράται η απόδοση προκειμένου να είναι σίγουρες ότι ακολουθούν το σωστό μονοπάτι και ν' αποφύγουν υπερβολικά μεγάλο χάσμα ανάμεσα στη διαμόρφωση στρατηγικής και την υλοποίησή της. Η χρήση μη χρηματοοικονομικών δεικτών έχει αναδειχθεί ως μια μέθοδος παροχής μιας περισσότερο διαφωτιστικής ματιάς στους οργανισμούς. Μια μέθοδος είναι το BSC όπου είναι ένας τρόπος σχεδιασμού ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης που λαμβάνει υπόψη του μη χρηματοοικονομικούς δείκτες. Μια άλλη μέθοδος είναι η χρήση των ΚΠΕ οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να εγκατασταθεί μια άμεση σχέση με την αγορά κι έτσι κατά συνέπεια να οδηγήσει σε ένα στρατηγικό σύστημα ελέγχου¹³².

Υποστηρίζεται εξάλλου ότι οι εν λόγω μέθοδοι είναι συμπληρωματικές και μπορούν να συνδυαστούν επιτυχώς για την επίτευξη του επιδιωκόμενου στόχου. Επιπλέον, οι Veen-Dirks και Wijn ισχυρίζονται ότι το BSC παρέχει ευκαιρίες για έλεγχο διάγνωσης και αλληλεπίδρασης, αλλά όχι για το στρατηγικό έλεγχο, μια και σαν εργαλείο είναι πολύ άκαμπτο. Από την άλλη πλευρά, ισχυρίζονται ότι οι ΚΓΠΕ μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως ένα σύστημα μέτρησης που συνδέεται άμεσα με την αγορά και κατά συνέπεια μπορεί να παρέχει μια πρώιμη ένδειξη για τις αλλαγές που επισυμβαίνουν στο περιβάλλον του οργανισμού.¹³³

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

ΑΠΟΤΙΜΩΝΤΑΣ ΤΟ BALANCED SCORECARD

“Το Balanced Scorecard προσφέρει στα στελέχη σε κάθε επίπεδο έναν οδηγό πορείας και πραγματικά επιχειρηματικά παραδείγματα για την μετατροπή των συλλεγόμενων δεδομένων σε οργανωσιακή διοίκησης επίδοσης τόσο σε στρατηγικό όσο και σε λειτουργικό επίπεδο.”

-Trina Mullen, Vice President, Customer Information and Training Services, Nortel Networks.

12.1. Η ωφελιμότητα του Balanced Scorecard

¹³² P. van Veen- Dirks & M. Wijn, “Strategic Control: Meshing Critical Success Factors with the Balanced Scorecard”, *Long Range Planning*, Vol. 35, 2002.

¹³³ Βλ. προηγούμε. υποσημ.

Το γεγονός ότι τα παραδοσιακά συστήματα επίδοσης έχουν τις ρίζες τους στο οικονομικό τμήμα, τα κάνει να στηρίζονται στον έλεγχο, με τρόπο ώστε να συγκεκριμενοποιούν τις ενέργειες που πρέπει να αναλάβουν οι υπάλληλοι και ύστερα να μετρούν και να ελέγχουν αν πράγματι τις πραγματοποιήσαν. Με αυτό τον τρόπο τα συστήματα αυτά προσπαθούν να ελέγξουν τη συμπεριφορά και είναι ενδεικτικά του τρόπου σκέψης της Βιομηχανικής Εποχής.

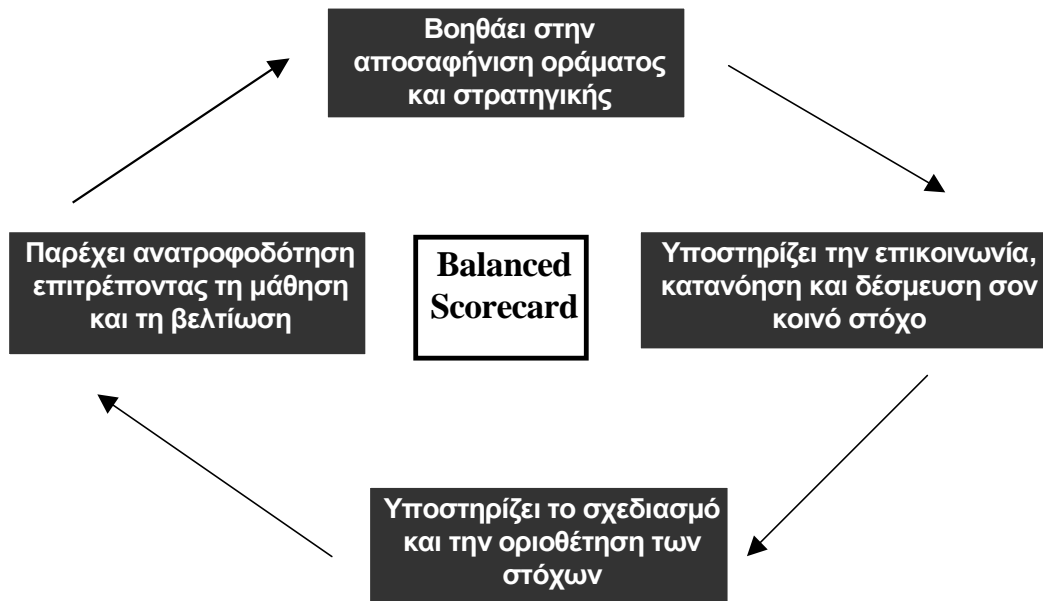
Το BSC, από την άλλη μεριά, ταιριάζει στο είδος των οργανισμών που πολλές επιχειρήσεις θέλουν να γίνουν, θέτοντας το όραμα και τη στρατηγική και όχι τον έλεγχο στο επίκεντρο. Οριοθετεί στόχους, αλλά υποθέτει ότι οι άνθρωποι θα υιοθετήσουν τις οποίες ενέργειες και συμπεριφορές είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Οι δείκτες είναι σχεδιασμένοι έτσι, ώστε να ωθούν τους συνεργάτες σε μια επιχείρηση προς το κοινό όραμα. Τα ανώτερα στελέχη μπορεί να ξέρουν ποιο πρέπει να είναι το τελικό αποτέλεσμα, αλλά δεν μπορούν να πουν πως ακριβώς οι υπάλληλοι θα το επιτύχουν, επειδή οι συνθήκες, κάτω από τις οποίες λειτουργούν, συνεχώς αλλάζουν. Αυτή η νέα προσέγγιση στη μέτρηση της απόδοσης είναι συνεπής με τις νέες τάσεις και πρωτοβουλίες στις επιχειρήσεις, όπως: παγκοσμιοποίηση, μακροχρόνιες σχέσεις μεταξύ πελάτη/προμηθευτή, ολοκλήρωση των διαφόρων λειτουργιών στην επιχείρηση, συνεχής βελτίωση, ομαδική εργασία κ.ά.

Συνδυάζοντας τις τέσσερις συνιστώσες του BSC, τα ανώτερα στελέχη μπορούν ν' αντιληφθούν πολλές από τις αλληλεξαρτήσεις μέσα στις επιχειρήσεις. Με αυτό τον τρόπο τα στελέχη μπορούν να αναλάβουν ποιοτικότερες και πιο αποτελεσματικές αποφάσεις που θα οδηγήσουν τις επιχειρήσεις σε ένα καλύτερο μέλλον.

Τέλος, η BSC συγκεκριμενοποιεί το γενικό επιχειρηματικό όραμα, βοηθάει στη διατύπωση μετρήσιμων στόχων και στον ορισμό σαφών υπευθυνοτήτων στην οργανωτική δομή της εταιρείας, ενώ παράλληλα προσφέρει αντικειμενικό πλαίσιο για την αξιολόγηση της επίδοσης της επιχείρησης και του προσωπικού.

Ετσι, το BSC παρέχει τη δυνατότητα εισαγωγής τεσσάρων νέων διαδικασιών διοίκησης (Διάγραμμα 12.1.) οι οποίες ξεχωριστά η καθεμία αλλά και σε συνδυασμό συμβάλλουν στην απαραίτητη σύνδεση των μακροχρόνιων στόχων με τις βραχυχρόνιες δραστηριότητες της επιχείρησης.



Διάγραμμα 12.1. Οι νέες διαδικασίες διοίκησης που εισάγει το Balanced Scorecard

Η πρώτη από αυτές τις διαδικασίες είναι η αποσαφήνιση του οράματος, η οποία βοηθά τα στελέχη να επιτύχουν μια συναίνεση για το όραμα και τη στρατηγική της επιχείρησης.

Η δεύτερη διαδικασία είναι η επικοινωνία και σύνδεση, η οποία επιτρέπει στα ανώτερα στελέχη να μεταδώσουν τα μηνύματα της στρατηγικής τους σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και να συνδέσουν τη συνολική στρατηγική της επιχείρησης με τους επιμέρους στόχους των μονάδων και των εργαζομένων της επιχείρησης.

Η τρίτη διαδικασία είναι ο επιχειρηματικός προγραμματισμός, ο οποίος παρέχει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να ολοκληρώσουν τα επιχειρηματικά και οικονομικά τους πλάνα. Στη σύγχρονη εποχή σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις υλοποιούν προγράμματα αλλαγής. Καθένα από τα προγράμματα αυτά βρίσκεται σε

κατάσταση ανταγωνισμού με τα υπόλοιπα, προσπαθώντας να εξασφαλίσει τους απαιτούμενους πόρους, που θα διασφαλίσουν τη βιωσιμότητά του. Το BSC βοηθά στην κατανομή των πόρων και την ιεράρχηση των προτεραιοτήτων με απώτερο σκοπό την επίτευξη των μακροχρόνιων στρατηγικών στόχων.

Τελευταία διαδικασία είναι η ανατροφοδότηση (feedback) που παρέχει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να αποκτήσουν το πλεονέκτημα που συνήθως αποκαλούμε: πλήρης γνώση της στρατηγικής. Οι υφισταμένες διαδικασίες αναδρομικών ελέγχων και ανασκοπήσεων εστιάζονται κυρίως στο αν η επιχείρηση, τα τμήματά της και οι εργαζόμενοι της έχουν υλοποιήσει τους προϋπολογισθέντες στόχους της.

Ενα από τα στοιχεία που διαφοροποιεί το BSC από τα άλλα μοντέλα αποτελεσματικής διοίκησης και επίδοσης των επιχειρήσεων είναι η παράλληλη χρήση ποιοτικών και ποσοτικών δεικτών επίδοσης. Σε αντίθεση με τον κλασικό χρηματοοικονομικό έλεγχο, ο οποίος δίνει ελλιπή στοιχεία ή με τον ποιοτικό έλεγχο που εξετάζει την ποιότητα, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το κόστος, αυτός ο συγκερασμός ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών επιτρέπει στην επιχείρηση να έχει μια εμπειρισταωμένη εικόνα της πορείας της σε ένα εύρος θεμάτων.

Παράλληλα λόγω της καλύτερης επικοινωνίας και της αποσαφήνισης της στρατηγικής σε όλα τα επίπεδα, οι συνεργάτες έχουν τη δυνατότητα να γνωρίζουν σε ποιον τομέα πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους και ποιες βελτιώσεις πρέπει να πετύχουν. Αυτό σημαίνει ότι παρέχονται οι κατευθυντήριες γραμμές στους συνεργάτες, προκειμένου να γίνουν πιο παραγωγικοί και να ισχυροποιήσουν τη θέση τους στην επιχείρηση. Ταυτόχρονα, όμως, παρέχεται και η δυνατότητα στη διοίκηση να ελέγξει τις διαδικασίες για την πιο αποτελεσματική επίτευξη των στόχων.

Ολα τα παραπάνω κάνουν το BSC ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στρατηγικού προγραμματισμού και διοίκησης επίδοσης των επιχειρήσεων (Διάγραμμα 12.2.).

Στρατηγική

**Balanced
Scorecard**



Διάγραμμα 12.2. Σχέση Balanced Scorecard με τη στρατηγική της επιχείρησης

12.2. Πρακτικά οφέλη από την υιοθέτηση του Balanced Scorecard

Πολλές επιχειρήσεις υιοθέτησαν το BSC σε μια προσπάθεια να βελτιώσουν τα συστήματά τους για τη μέτρηση της αποδοτικότητάς τους. Οι επιχειρήσεις αυτές πέτυχαν να:

- Αποσαφηνίσουν και ανανεώσουν τη στρατηγική τους
- Μεταδώσουν τα μηνύματα της στρατηγικής τους σε όλο το μήκος και πλάτος των οργανισμών τους
- Ευθυγραμμίσουν τους στόχους κάθε λειτουργικής μονάδας, καθώς και τους ατομικούς στόχους, με τη συνολική στρατηγική της επιχείρησης
- Συνδέσουν τους στρατηγικούς αντικειμενικούς στόχους με τους μακροχρόνιους στόχους και τους ετήσιους προϋπολογισμούς
- Προσδιορίσουν και εναρμονίσουν τις πρωτοβουλίες που αφορούν τη στρατηγική
- Διεξαγάγουν περιοδικές ανασκοπήσεις για την αποδοτικότητα, έτσι ώστε να μάθουν καλά τη στρατηγική και για να πραγματοποιήσουν έγκαιρα τις τυχόν απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες για τη βελτίωση της στρατηγικής.

Με όρους επιχειρηματικής πρακτικής, η έμφαση του BSC δίνεται στην ανάλυση των στρατηγικών στόχων μιας επιχείρησης σε επιμέρους στόχους. Αυτοί με τη σειρά τους ανατίθενται στις αρμόδιες διευθύνσεις, οι οποίες, για να τους επιτύχουν, ορίζουν τους ατομικούς στόχους κάθε εργαζόμενου στη διεύθυνση. Αυτό βοηθάει κάθε εργαζόμενο να διαθέτει σαφείς στόχους εργασίας και ν' αναγνωρίζει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Έτσι, είναι σε θέση να εκτιμήσει και την υποστήριξη (υλική ή σε εκπαίδευση) που πρέπει να έχει, για να υλοποιήσει τους στόχους του.

Χωρίς τη χρήση του BSC, οι περισσότερες οικονομικές μονάδες δεν έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν τη ζητούμενη συνέπεια στο όραμα και τη δράση, καθώς

αυτές προσπαθούν να αλλάξουν κατεύθυνση και να εισάγουν νέες στρατηγικές και διαδικασίες. Το BSC παρέχει ένα πλαίσιο για τη διαχείριση της υλοποίησης της στρατηγικής, και ταυτόχρονα παρέχει τη δυνατότητα στην ίδια τη στρατηγική να εξελιχθεί από μόνη της ανταποκρινόμενη πλήρως στις αλλαγές που πραγματοποιούνται από τον ανταγωνισμό, την αγορά και την τεχνολογία.

12.3. Αδυναμίες του Balanced Scorecard

Μέρος της δυσκολίας στη χρήση του BSC έγκειται στην προσπάθεια αυτοματισμού του συστήματος. Τα αντικείμενα των μέτρων του BSC είναι συχνά δύσκολο να συσχετισθούν ή / και να μετρηθούν. Τα χρηματοοικονομικά μέτρα δεν είναι ένα πρόβλημα, έχουν εξάλλου χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά για πολλά χρόνια. Δεν είναι σε τελική ανάλυση οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις αυτές που είναι δύσκολο να μετρηθούν.

Ο προσδιορισμός των μέτρων επίδοσης είναι συχνά πιο δύσκολος απ' ότι αναμένεται.¹³⁴ Τα στελέχη χρειάζεται να εστιάσουν στις σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος επί της στρατηγικής προκειμένου να συνδέσουν τη μέτρηση με τη στρατηγική. Τα στελέχη συχνά κατανοούν τη σύνδεση ανάμεσα στην ικανοποίηση πελατών, την ικανοποίηση των εργαζομένων και τη χρηματοοικονομική απόδοση, εντούτοις, όμως, το BSC δεν παρέχει καθοδήγηση για το πως η βελτίωση της επίδοσης θα επιτύχει τα επιθυμητά στρατηγικά αποτελέσματα.¹³⁵

Επιπλέον, το BSC θα πρέπει συνεχώς να ενημερώνεται, να εκσυγχρονίζεται και να προσαρμόζεται στις ταχύτατες αλλαγές, στις απαιτήσεις και στις ανάγκες του ραγδαία μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Αυτό είναι ορθό διότι απαιτείται επανευθυγράμμιση με την μεταβαλλόμενες στρατηγικές ή την εταιρική δομή. Έχει όμως και μια αρνητική επίδραση, διότι χρειάζεται πολύς χρόνος και αρκετοί πόροι προκειμένου να διατηρείται συνεχώς το BSC ενημερωμένο, εκσυγχρονισμένο και αποτελεσματικό.

¹³⁴ F. McKenzie & M. Shilling (1998), "Avoiding performance measurement traps: ensuring effective incentive design and implementation", *Compensation and Benefits Review*, Vol. 30, No. 4, p. 57.

¹³⁵ M. Morgan (1998), "Improving business performance: are you measuring up?", *Manage*, Vol. 49, No. 2, p.10.

Μια άλλη ανεπάρκεια του BSC είναι η δυσκολία στην υλοποίησή του. Ένα τυπικό BSC μπορεί να χρειαστεί πέντε ή έξι μήνες για να υλοποιηθεί. Ένας επιπρόσθετος αριθμός μηνών μπορεί να χρειασθεί για την εναρμόνιση της εταιρικής δομής. Έτσι, ο συνολικός χρόνος για την ανάπτυξή του είναι συχνά ένας χρόνος ή και κάτι περισσότερο.

Επιπροσθέτως, τα επιλεγόμενα μέτρα μπορεί να είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν και η προσέγγιση μπορεί να οδηγεί ακόμα και σε υπερβολικά μεγάλο αριθμό μέτρων επίδοσης.

Η στενή σύνδεση ανάμεσα στην ακολουθούμενη στρατηγική και το BSC -συνήθως κρινόμενη ως ένα σημαντικό πλεονέκτημα- είναι ο λόγος για μια ακόμη πιο κριτική όψη της έννοιας.¹³⁶ Τέτοιες απόψεις ξεκινούν από την υπόθεση ότι τα παραδοσιακά, καθιερωμένα σύστημα σχεδιασμού θα αντικαθίστανται ολοένα και περισσότερο από διαδικασίες συσσωρευτικού σχεδιασμού, που οδηγούν σε στρατηγικές που θα επαναπροσδιορίζονται συνεχώς.¹³⁷ Αυτό το σενάριο είναι ιδιαίτερης σημασίας για εταιρείες που αντιμετωπίζουν αυξανόμενη πίεση λόγω των ταχύτατων αλλαγών στο περιβάλλον και του οξύτατου ανταγωνισμού. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, ένα συγκριτικά ευέλικτο ΣΔΕ, όπως το BSC, κρίνεται ως ακατάλληλο.¹³⁸

Υπάρχουν κατά συνέπεια, ορισμένοι λόγοι που εξηγούν γιατί η εισαγωγή του BSC μπορεί ν' αποτύχει. Τα στελέχη που αξιολογούν συνολικά την εφαρμογή θα πρέπει συνεπώς να λάβουν υπόψη τους εξίσου τόσο τους περιορισμούς όσο και τα πιθανά οφέλη της προσέγγισης. Συνεπώς, οποιαδήποτε περαιτέρω έρευνα κρίνεται, σε κάθε περίπτωση, αναγκαία για να τα βοηθήσει να λάβουν τη σωστή απόφαση. Ωστόσο, θα συνεχίζει να παραμένει αδύνατη η πρόβλεψη της συνολικής αξίας της προσέγγισης BSC προτού αυτή υλοποιηθεί στην πράξη.

12.4. Συμπερασματικές επισημάνσεις

¹³⁶ Ann, H. (2000), "Applying the Balanced Scorecard: An Experience Report", *Long Range Planning*, Vol. 34, pp. 441-461.

¹³⁷ P. Lorange (1998), "Strategy implementation: the new realities", *Long Range Planning*, Vol. 31, No.1, pp. 18-29.

Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός και η ανάγκη υλοποίησης της εταιρικής στρατηγικής είναι δύο σημαντικοί λόγοι για ν' αρχίσει μια επιχείρηση να σκέφτεται την υιοθέτηση συστήματος BSC. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, οι μάνατζερ θα πρέπει να είναι ενήμεροι επί των ανεπαρκειών ή δυνητικών προβλημάτων που σχετίζονται μ' ένα BSC. Αυτές οι ανεπάρκειες, ή αλλιώς αδυναμίες, μπορούν να ξεπεραστούν με κατάλληλο σχεδιασμό, ενημερότητα και γνώση καταστάσεων και συνθηκών, υποβοηθούμενες σημαντικά και από τις πρόσφατες βελτιώσεις στο σύστημα λογισμικού του BSC.

Υπάρχουν, ωστόσο, ορισμένα ζητήματα που τα στελέχη οφείλουν να έχουν πάντα στη σκέψη τους όταν υλοποιούν οποιοδήποτε τύπου σύστημα μέτρησης και διοίκησης επίδοσης. Τα βασικότερα απ' αυτά είναι τα παρακάτω:

1. Εστίαση σε ορισμένα ζωτικής σημασίας μέτρα. Παρά πολλά μέτρα μπορούν να θολώσουν και να κάνουν περισσότερο δυσδιάκριτο το στρατηγικό στόχο
2. Χρήση μέτρων που οι εργαζόμενοι μπορούν να ελέγξουν. Εάν δεν μπορούν να ελέγξουν τα μέτρα, οι εργαζόμενοι θα νιώσουν αποξενωμένοι κι απογοητευμένοι.
3. Διατήρηση των διαύλων επικοινωνίας ανοιχτών και συχνή αναθεώρηση του προγράμματος σε συνάρτηση πάντα και με τις αλλαγές στην εταιρική δομή και στρατηγική.

¹³⁸ D. Dinesh & E. Palmer (1998), "Management by objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

13.1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το Balanced Scorecard για πρώτη φορά αναγνωρίστηκε και υλοποιήθηκε απ τους Kaplan και Norton ως ένα εργαλείο διοίκησης επίδοσης. Ο σκοπός του είναι παρουσιάσει στη διοίκηση μια συνεκτική σύνοψη των βασικών παραγόντων επιτυχία μιας επιχείρησης, και να διευκολύνει την ευθυγράμμιση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων με τη συνολική στρατηγική. Παρέχει ένα μέσο για τη μετουσίωση της οράματος σε μια σαφή σειρά στόχων. Αυτό οι στόχοι στη συνέχεια μετουσιώνονται σ' ένα σύστημα μετρήσεων επίδοσης που αποτελεσματικά επικοινωνούν μια δυναμική, διορατική, στρατηγική έμφαση σ' ολόκληρη την επιχείρηση.

Το σχέδιο του αυθεντικού BSC προσδιόρισε τέσσερις συνιστώσες που είναι: η χρηματοοικονομική, η πελατειακή, οι εσωτερικές διαδικασίες και η μάθηση κι ανάπτυξη. Οι συνιστώσες αντιπροσωπεύουν τρεις από τους βασικότερους συμφεροντούχους της επιχείρησης (τους μετόχους, τους πελάτες και τους εργαζόμενους), διασφαλίζοντας κατά συνέπεια ότι μια ολιστική άποψη της

again?", *Management Decision*, Vol. 36, No. 6, pp. 363-369.

επιχείρησης χρησιμοποιείται για στρατηγική αντανάκλαση και υλοποίηση. Η σημασία καθεμιάς από αυτές τις συνιστώσες (ανεξάρτητα από το πόσες κρίνεται ότι είναι αναγκαίες) είναι ότι οι συνιστώσες αυτές καθαυτές και τα επιλεγόμενα μέτρα είναι συνεπή με την εταιρική στρατηγική.

Τα BSC θα πρέπει να είναι ένα μείγμα από 15 με 25 χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέτρα, ομαδοποιημένα σε τέσσερις συνιστώσες. Το BSC θα πρέπει ανά πάσα στιγμή να λέει την ιστορία της στρατηγικής της επιχείρησης. Αυτή η ιστορία ξετυλίγεται με τη σύνδεση μέτρων απόδοσης και αποτελεσμάτων μαζί, μέσω μιας σειράς σχέσεων αιτίου-αποτελέσματος. Τα μέτρα των αποτελεσμάτων τείνουν να είναι παράγοντες υστέρησης (lagging factors). Δείχνουν τους απώτερους σκοπούς της στρατηγικής και το κατά πόσο οι βραχυχρόνιες προσπάθειες έχουν οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Τα μέτρα των μοχλών επίδοσης είναι παράγοντες πρωτοπορίας (leading factors), που δείχνουν σε όλους τους οργανωσιακούς συμμετέχοντες αυτό που θα πρέπει να κάνουν σήμερα για να δημιουργούν αξία στο μέλλον. Τα μέτρα των αποτελεσμάτων χωρίς του μοχλούς απόδοσης δημιουργούν αντιφατικότητα για τον πως θα επιτευχθούν τα αποτελέσματα, και μπορεί να οδηγήσουν σε υπομεγιστοποίηση των βραχυπρόθεσμων ενεργειών. Τα μέτρα των μοχλών επίδοσης που δεν συνδέονται με τ' αποτελέσματα θα ενθαρρύνουν προγράμματα βελτίωσης που μπορεί να μην αποδίδουν ούτε βραχυπρόθεσμα ούτε μακροπρόθεσμα αξία στην επιχείρηση. Τα καλύτερα BSC θα λένε την ιστορία της στρατηγικής τόσο καλά ώστε η στρατηγική να μπορεί να συναχθεί από τη συλλογή στόχων και μέτρων και των συνδέσεων άμεσα τους.

Διαμορφώνοντας ένα BSC που συνδέει την αποστολή και τη στρατηγική μιας επιχείρησης σε σαφείς και κατανοητούς στόχους και μέτρα είναι μόνο η αρχή της χρήση του BSC ως ένα σύστημα διοίκησης. Το BSC θα πρέπει να επικοινωνείται στους εργαζόμενους, στα στελέχη εταιρικού επιπέδου και στα μέλη του διοικητικού συμβουλίου (ΔΣ). Ο στόχος της διαδικασίας επικοινωνήσεως είναι να ευθυγραμμίσει όλους τους εργαζόμενους εντός της επιχείρησης, όπως επίσης και τα άτομα για τα οποία η επιχείρηση είναι υπεύθυνη (ανώτατα στελέχη και το ΔΣ) με τη στρατηγική.

Η γνώση και η ευθυγράμμιση ανάμεσα στους προαναφερθέντες θα διευκολύνει την επιτόπια στοχοθεσία, την ανατροφοδότηση και την υπευθυνότητα της στρατηγικής πορείας της στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας. Ευθυγράμμιση και ευθύνη θα ενισχυθούν ξεκάθαρα όταν οι ατομικές συμβολές στην επίτευξη των στόχων του BSC συνδέονται με προγράμματα αναγνώρισης, προαγωγών και ανταμοιβών. Περισσότερη γνώση των ωφελειών και των κοστών των παραπάνω συνδέσεων θα συνεχίζει αναμφισβήτητα να συσσωρεύεται στα προσεχή χρόνια.

Οι διαδικασίες του σχεδιασμού, της στοχοθεσίας, της ευθυγράμμισης της κατανομής πόρων και των στρατηγικών πρωτοβουλιών είναι κρίσιμες, εάν οι υψηλοί και φιλόδοξοι στρατηγικοί στόχοι πρόκειται να μεταφραστούν σε ενέργειες και πράξη. Για πολλές εταιρείες, η διαδικασία του BSC δίνει έμφαση στο πρώιμο στάδιο της νέας διοικητικής διαδικασίας: μετάφραση του οράματος και της στρατηγικής σε στόχους και μέτρα που μπορούν να επικοινωνηθούν στους συμμετέχοντες εσωτερικά κι εξωτερικά της επιχείρησης. Με την εγκαθίδρυση μακροπρόθεσμων στόχων για τα στρατηγικά μέτρα, με την κατεύθυνση στρατηγικών πρωτοβουλιών και σημαντικών πόρων προς την επίτευξή τους, και με την συγκεκριμενοποίηση βραχυπρόθεσμων στόχων-ορόσημων κατά μήκος της στρατηγικής πορείας, οι μάντζερ γίνονται αφοσιωμένοι και υπόλοιποι για την επίτευξη του οργανωσιακού οράματος.

Η ικανότητα οργανωσιακής μάθησης στο επίπεδο των στελεχών -αυτό που αναφέρουμε ως στρατηγική μάθηση- είναι ίσως η πιο καινοτομική πτυχή του BSC. Η στρατηγική μάθηση κάνει «το ταξίδι» να αξίζει για εκείνους που μαθαίνουν πως να χρησιμοποιούν το BSC ως ένα στρατηγικό σύστημα διοίκησης. Η διαδικασία ξεκινά με την αποσαφήνιση του κοινού οράματος που ολόκληρη η επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει. Η χρήση της μέτρησης ως μια γλώσσα βοηθάει στη μετάφραση πολύπλοκων και συχνά ασαφών εννοιών σε πιο συγκεκριμένες ιδέες που ευθυγραμμίζουν και κινητοποιούν όλα τα άτομα σε δράσεις κατευθυνόμενες προς την επίτευξη οργανωσιακών στόχων.

Η έμφαση στην οικοδόμηση σχέσεων αιτίου- αποτελέσματος στο BSC εισάγει δυναμικά συστήματα σκέψης. Διευκολύνει τ' άτομα σε διάφορα τμήματα της

επιχείρησης να κατανοήσουν πως τα κομμάτια συναρμολογούνται, πως ο ρόλος τους επηρεάζει το ρόλο άλλων. Διευκολύνει τον ορισμό των μοχλών απόδοσης και σχετικών πρωτοβουλιών που όχι μόνο μετρούν την αλλαγή αλλά και τη διασφαλίζουν ταυτόχρονα. Τέλος, η προσέγγιση διευκολύνει την ομαδική μάθηση. Το BSC θα πρέπει ν' αναπτυχθεί από μια διοικητική ομάδα και να χρησιμοποιηθεί για την παρακολούθηση της επιχειρηματικής απόδοσης.

Οι επιχειρήσεις αρχικά υιοθετούν το BSC για μια ποικιλία λόγων, περιλαμβανομένων της αποσαφήνισης και της επίτευξης συμφωνίας στη στρατηγική, της εστίασης σε πρωτοβουλίες οργανωσιακών αλλαγών, της ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων σε στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες, και στην απόκτηση συντονισμού κατά μήκος πολλών επιχειρηματικών μονάδων. Σε γενικές γραμμές, οι εταιρείες μπορούν να πετύχουν αυτούς τους στόχους με την ανάπτυξη ενός αρχικού BSC.

Το BSC μπορεί να αποτελέσει τον ακρογωνιαίο λίθο του συστήματος διοίκησης μιας επιχείρησης από τη στιγμή που ευθυγραμμίζει και υποστηρίζει βασικές διαδικασίες, συμπεριλαμβανομένων:

- Αποσαφήνιση και εκσυγχρονισμός της στρατηγικής
- Επικοινωνία της στρατηγικής σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης
- Ευθυγράμμιση τμηματικών (departmental) και προσωπικών στόχων με τη στρατηγική
- Αναγνώριση και ευθυγράμμιση στρατηγικών πρωτοβουλιών
- Σύνδεση στρατηγικών σκοπών με τους μακροπρόθεσμους στόχους και ετήσιους προϋπολογισμούς.
- Ευθυγράμμιση στρατηγικών και λειτουργικών αναθεωρήσεων
- Επίτευξη ανατροφοδότησης για την εκμάθηση και βελτίωση της στρατηγικής.

Παραπέρα, με την ενσωμάτωση του BSC σε ένα «διοικητικό ημερολόγιο», όλες οι διοικητικές διαδικασίες μπορούν να ευθυγραμμιστούν και να παραμείνουν εστιασμένες στην υλοποίηση της μακροπρόθεσμης στρατηγικής της επιχείρησης. Κατά τη διάρκεια των προηγούμενων χρόνων, μια και η εμπειρία από τα προγράμματα BSC έχει συσσωρευτεί, μπορεί να υποστηριχθεί ότι το BSC

απετέλεσε μια ευχάριστη έκπληξη από το αποτέλεσμα και την γενικότητα της έννοιας, από την πλευρά της μεγάλης ευρύτητας της εφαρμογής της σε όλα τα είδη των επιχειρήσεων- παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών- δημόσιων και ιδιωτικών, αλλά και των ευρύτερων οργανισμών του δημόσιου τομέα. Αυτό που ξεκίνησε ως μια αναζήτηση για τη βελτίωση των συστημάτων μέτρησης απόδοσης έχει πλέον εξελιχθεί σε μια προσέγγιση που βοηθάει τ' ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων να επιλύουν ίσως το πιο κεντρικής σημασίας ζήτημα: πως να υλοποιήσουν τη στρατηγική, ιδιαίτερα μάλιστα εκείνη που απαιτεί ραγδαίες αλλαγές.

Κάνοντας μια ανασκόπηση, τώρα πλέον συνειδητοποιούμε γιατί αυτή η προσέγγιση είναι τόσο συνεπής και διαπεραστική. Η διαδικασία της ανάπτυξης ενός καλού BSC δίνει σε μια επιχείρηση, συνήθως για πρώτη φορά, μια καθαρή εικόνα του μέλλοντος και της πορείας που θα ακολουθηθεί για να φτάσουμε ως εκεί. Επιπροσθέτως, της παραγωγής και ανάπτυξης της πορείας της επιχείρησης προς το όραμά της, η διαδικασία ανάπτυξης δεσμεύει ενέργεια και αφοσίωση από ολόκληρη την ομάδα της ανώτατης διοίκησης. Δεδομένης αυτής της διευκρίνισης και της συμφωνίας του μάνατζμεντ για το πως θα πρέπει να είναι η επιχείρηση στο μέλλον, ο ενθουσιασμός και η ορμή ανάμεσα στους εργαζόμενους έχουν πλέον δημιουργηθεί.

Σε μια προσπάθεια απάντησης στο ερώτημα που θέσαμε στην εισαγωγή, μπορεί να επισημανθεί ότι το BSC είναι «ένα αναγκαίο καλό» για τους σημερινές επιχειρήσεις. Προσθέτει αξία με την παροχή σχετικής και ισόρροπης πληροφόρησης μ' ένα συνεκτικό τρόπο για τους μάνατζερ. Δημιουργεί ένα περιβάλλον που συμβάλλει σε οργανωσιακή μάθηση -εντός του οποίου υποθέσεις αναφορικά με σχέσεις αιτίου αποτελέσματος μπορούν να ελεγχθούν- και εξαλείφει την ανάγκη για τα στελέχη να επιλέξουν ποιο τύπο συστήματος ελέγχου θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν σε οποιαδήποτε δεδομένη χρονική στιγμή. Το BSC θα είναι «καταδικασμένο» να είναι καλό εάν προσθέτει αξία στην επιχείρηση, και θα θεωρείται αναγκαίο εάν αποδεικνύει ότι είναι κρίσιμης σημασίας για τη διοίκηση της επιχείρησης.

Συνοψίζοντας, μπορεί να επισημανθεί ότι ο αυξημένος ανταγωνισμός και η ανάγκη υλοποίησης της εταιρικής στρατηγικής είναι δύο πολύ σημαντικοί λόγοι για να σκεφτεί μια επιχείρηση την υιοθέτηση ενός ΣΔΕ (BSC). Επίσης, το γεγονός ότι το 60% των 1000 εταιρειών του Fortune είτε έχουν σε λειτουργία ένα BSC είτε σκέφτονται να το χρησιμοποιήσουν, σίγουρα έχει τη δική του ιδιαίτερη σημασία. Ο λόγος γι' αυτό είναι ότι το BSC δίνει ορατότητα στην επίδοση των εργαζομένων σε σχέση με τη στρατηγική. Επιτρέπει στο μάνατζμεντ ν' ανταμείβει την επίδοση που είναι εναρμονισμένη με τη στρατηγική και να διορθώνει την επίδοση που δεν είναι. Σε τελική ανάλυση, το BSC ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να δράσουν σύμφωνα με τους επιθυμητούς στόχους της εταιρείας.

Όταν οι επιχειρήσεις κάνουν την κρίσιμη μετάβαση, από το όραμα στη δράση, βιώνουν τον αληθινό ενθουσιασμό και την ικανοποίηση, ενώ ταυτόχρονα αποκτούν και την πραγματική αξία από την ανάπτυξη του BSC.

13.2. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Σ' ένα ευρύτερο πλαίσιο, η εξέταση σε βάθος του BSC ως ένα ΣΔΑ παρουσιάζει ορισμένα ευρύτερα ζητήματα που αποτελούν συχνά αντικείμενο διστάμενων και αντικρουόμενων απόψεων σχετικά με το ρόλο των συστημάτων μέτρησης και διοίκησης στις επιχειρήσεις.

Έτσι, ορισμένοι υποστηρίζουν ότι η κατανόηση της επίδρασης της μέτρησης στην επίδοση έχει αποτελέσει πλέον ένα από τα περισσότερο αμφιλεγόμενα θέματα συζήτησης της δεκαετίας του '90. Μια τέτοια συζήτηση σχετίζεται με την τάση που υπάρχει ανάμεσα στην ευελιξία και στη μέτρηση. Ταυτόχρονα, πολλοί θεωρούν ότι σ' ένα περιβάλλον ταχύτατων αλλαγών και οξύτατου ανταγωνισμού, μια προσπάθεια μέτρησης και διοίκησης της απόδοσης είναι αντισυστημική. Αυτή η οπτική γωνία της ευελιξίας και της μέτρησης, η οποία εσωτερικά αμφισβητείται μια και το ένα στοιχείο της αντιβαίνει έντονα στο άλλο, γίνεται εντούτοις αποδεκτή από αναλυτές της συστημικής σκέψης όπως ο Senge¹³⁹ και ο Kim.¹⁴⁰

¹³⁹ P. M. Senge (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Currency-Doubleday, New York, NY.

Αυτές οι αντιφάσεις αλλά και οι συγκρούσεις των μελετητών του BSC αλλά και ανθρώπων που το εφάρμοσαν εντοπίζονται ουσιαστικά στο ότι τα συστήματα μέτρησης της επίδοσης προσθέτουν περισσότερη αξία απ' ότι τα μέτρα αυτά καθαυτά, διότι αναπτύσσουν μια πιο ξεκάθαρη εικόνα της επιχείρησης, καθώς και ότι η διαδικασία ανάπτυξης μέτρων (επίδοσης) παρέχει εστίαση και στρατηγική ευθυγράμμιση ακόμα και όταν αυτά τα μέτρα αλλάζουν.

Αν και ένας αρκετά μεγάλος αριθμός μελετητών και ερευνητών αναφέρονται στη ΔΟΠ ως μια επιρροή στην ανάπτυξη της μέτρησης επίδοσης, εντούτοις ελάχιστοι αναγνωρίζουν τις βαθύτατες αλλαγές στη μέτρηση που απαιτούνται από οποιοδήποτε οργανισμό που επιθυμεί να υλοποιήσει τη ΔΟΠ. Αυτό αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό κενό στη βιβλιογραφία, λόγω της βαθιάς επίδρασης της ΔΟΠ σε όλες τις πτυχές του μάνατζμεντ. Κατά συνέπεια, έτσι προκύπτει ένα δυνητικό ζήτημα για μελλοντική διερεύνηση και ανάλυση.

Ένα άλλο θέμα για περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να είναι η διερεύνηση και η τεκμηρίωση, μέσα από παραδείγματα εταιρειών που εφάρμοσαν στην πράξη το BSC, της ύπαρξης ή όχι, σχέσης αιτίου αποτελέσματος ανάμεσα στις τέσσερις συνιστώσες. Διότι η διαθέσιμη βιβλιογραφία σχετικά με την κερδοφορία της επιχείρησης ως απόρροια της ύπαρξης αφοσιωμένων πελατών παρουσιάζει πολλά κενά και χρειάζονται περαιτέρω θεωρητικές προσεγγίσεις για τις διάφορες σχέσεις. Όσον αφορά τις αναλύσεις σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών, η βιβλιογραφία επί του αντικειμένου δεν παρέχει ακόμα κατάλληλη θεωρητική συζήτηση για τον απαιτούμενο χρόνο και τις συνθήκες που θα πρέπει να πληρούνται προκειμένου μια υψηλού επιπέδου ικανοποίηση να οδηγήσει σ' ένα θετικό χρηματοοικονομικό αποτέλεσμα

Ελάχιστη επίσης έρευνα έχει γίνει αναφορικά με το πως μπορεί να συνδεθεί η έννοια του BSC με άλλα διοικητικά εργαλεία, ενισχύοντας την εντύπωση ότι η εν λόγω έννοια απέχει κατά πολύ από το να λεχθεί ότι έχει πλήρως αναπτυχθεί. Χρήσιμη θα ήταν μάλιστα και η διεξαγωγή έρευνας προς την κατεύθυνση την ενσωμάτωση μεθόδων όπως το Benchmarking και το Quality Function Deployment

¹⁴⁰ D. Kim (1994), *Systems Thinking Tools: A User's Reference Guide*, Pegasus Communications Inc., pp. 1-

(QFD) στο μοντέλο του BSC. Μια άλλη εξίσου ενδιαφέρουσα προοπτική θα ήταν και η περίπτωση συσχέτισης του συστήματος ανταμοιβών μιας εταιρείας και των μέτρων του BSC και συναγωγής σχετικών συμπερασμάτων

Επιπλέον, με τη χρήση πιλοτικής έρευνας θα μπορούσε ν' αναπτυχθεί ένα BSC για μια πραγματική επιχείρηση και να ερευνηθούν θέματα και αλληλοσυσχετίσεις εννοιών που εμπλέκονται στην υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής και της λήψης αποφάσεων στην επιχείρηση, όπως:

- αλληλεπιδράσεις και διασυνδέσεων κοινών στόχων, κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και μετρήσεων απόδοσης
- συγκριτική χρήση του BSC της επιχείρησης με εκείνα άλλων επιχειρήσεων του ίδιου βιομηχανικού κλάδου και διερεύνηση του λειτουργικού χαρακτήρα της ύπαρξης διαφορετικών BSC σε κάθε διοικητικό επίπεδο της επιχείρησης.
- προσδιορισμός αποτελεσματικών μέτρων απόδοσης για τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της επιχείρησης

Συμπερασματικά δηλαδή, η ενδεχόμενη επιτυχία ενός συστήματος μέτρησης και διοίκησης όπως είναι το BSC θα εξαρτηθεί κατά ένα πολύ μεγάλο βαθμό από τον τρόπο χειρισμού αυτών των ευρύτερων ζητημάτων που αναφέρθηκαν παραπάνω.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Γεωργόπουλος, Ν. (2001), *Επιχειρησιακή Πολιτική & Στρατηγική*, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Γεωργόπουλος, Ν. (2002), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδ. Γ. Μπένου.

Ευθύμογλου, Πρ. (1990), *Επιχειρησιακή Στρατηγική*, Τεύχος Α, Θεσσαλονίκη.

Καινούργιος, Χρ. (2002), “Αξιοποίηση ευκαιριών για την εισαγωγή συστημάτων μέτρησης και βελτίωση της απόδοσης στον τομέα της υγείας”, *Βουλή & Ευρωβουλή*, Ιούνιος.

Κανελλόπουλος, Χ. (1990), *Μάνατζμεντ- Αποτελεσματική Διοίκηση: Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες*, Αθήνα.

Κιντής, Α. & Πουρναράκης, Ε. (1995), *Εισαγωγή στην Οικονομική*, Τόμος Ι, Αθήνα.

Κωνσταντίνου, Κ. (2002), “ΔΙΑΣ: Μια προσέγγιση στο στρατηγικό επιχειρησιακό σχεδιασμό που συνδυάζει μοντέλα όπως το EFQM και μεθοδολογίες όπως η Ισοσταθμισμένη Κάρτα Αποτελεσμάτων (Balanced Scorecard)”, *ECO-Q*, Τεύχος 33, Μάιος-Ιούνιος 2002, σελ. 23-29.

Κωστώρα, Ι. (2000), “Εργασιακές Ομάδες και η Αποτελεσματικότητά τους στην Εργασία- Μαθαίνοντας να Δουλεύουμε σαν Ομάδα”, *Ευρωενωσιακών Οικονομικών Δελτίον Διοικήσεως Επιχειρήσεων*, Τεύχος 325, Τόμος 39^{ος}, Νοέμβριος-Δεκέμβριος.

Μασμανίδης, Κ. (2000), *Παγκοσμιοποίηση, Απούλοποίηση και Νέα Οικονομία*, Εκδόσεις Εξάντας, Αθήνα.

Micklethwait, J. & Wooldridge, A. (2000), *Οι Μάγοι του Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Leader Books, Αθήνα .

Ομπτολεφντ, Μ. (199), “Η παγκόσμια κεφαλαιαγορά: Ευεργεσία ή απειλή”, *Ημερησία, Τα τετράδια της οικονομίας*, Τεύχος 35, σελ. 18-21.

Παρασκευαΐδης, Π. (2002), “Διοικητική των Αποδόσεων (Performance Management)”, *Οικονομικά Χρονικά*, Τεύχος 117, Ιούλιος-Σεπτέμβριος.

Πεταλάς, Β. (2001-2002), “Το νομικό πλαίσιο του ηλεκτρονικού εμπορίου: Βασικές πτυχές”, *Φιλελεύθερη Έμφαση*, Τεύχος 10, Χειμώνας.

Πραστάκος, Γρ. (2000), *Λήψη Επιχειρηματικών Αποφάσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας*, 1^η Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη.

Reichheld, F. (2000), “Διοίκηση Εμπιστοσύνης”, *Ευρωενωσιακών Οικονομικών Δελτίον Διοικήσεως Επιχειρήσεων*, Τεύχος 325, Τόμος 39^{ος}, Νοέμβριος-Δεκέμβριος.

Σαρσέντη, Β.Ν. (1996), *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική*, Β΄ έκδοση, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα.

Smith, J.G. (1987), *Εισαγωγή στην Στρατηγική Επιχειρήσεων*, Β έκδοση, Εκδ. Comrupress.

Σουφλή, Ι. (2000), “Διαχείριση Διανοητικού Κεφαλαίου και Ποιότητα”, *Ευρωενωσιακών Οικονομικών Δελτίων Διοικήσεως Επιχειρήσεων*, Τεύχος 325, Τόμος 39^{ος}, Νοέμβριος-Δεκέμβριος.

Σταματιάδης, Φιλ. (2001), “Ισορροπημένη στοχοθεσία (balanced scorecard)”, στο *Οικονομικά Χρονικά*, Αύγουστος- Σεπτέμβριος.

Συμεωνίδης, Θ. (2001), *Τεχνολογία των Πληροφοριών & η Νέα Οικονομία στην Ελλάδα*, Βραβευθείσα εργασία σε πανελλήνιο φοιτητικό διαγωνισμό του ΥΠΕΘΟ, Ιούνιος .

Το άρθρο του εκδότη, (1997), *Ευρωενωσιακών Δελτίων Διοικήσεως Επιχειρήσεων*, Τεύχος 302, Τόμος 36^{ος}, Ιανουάριος-Φεβρουάριος.

Τσακίρη, Λ., (2000), “Νέες μορφές των στρατηγικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων υπό συνθήκες παγκοσμιοποίησης”, *Δελτίο ΕΒΕΘ*, Ιανουάριος-Φεβρουάριος.

Φίλιος, Β. (1991), *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Εκδ. Interbooks.

Χυτήρης, Λ., (2000), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Β.ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Ahn, H. (2001), “Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report”, *Long Range Planning*, Vol. 34, pp. 441-461.

Amaratunga, D. & Baldry, D. (2002), “Moving from performance measurement to performance management”, *Facilities*, Vol. 20, No. 5/6, pp. 217-223.

Ansoff, H. I. (ed.) (1969), *Business Strategy*, Penguin.

Arnold, E. (1987), “Performance measurement and the need for comparison”, *Management Accounting*, Vol. 67, pp. 43-44.

Asch, D. & Bowman, C. (eds.) (1989), *Readings in Strategic Management*, Macmillan.

Ashton, C. (1997), *Strategic Performance Measurement*, Business Intelligence, London,

AT&T Quality Steering Committee (1984), *Process Quality Management & Improvement Guidelines*, ANSI/ASQC E-2-1984, Milwaukee, WI: American Society for Quality Control.

Atkinson, A.A, Waterhouse J.H. & Wells, R.B. (1997), “A stakeholder approach to strategic performance measurement”, *Sloan Management Review*, Spring, pp. 25-37.

Bainbridge, C. (1996), “Balancing act”, *Management Consultancy*, July/ August, pp. 30-33.

Ballantine, J., Brignall, S. & Modell, S. (1998), “Performance measurement and management in public health services: a comparison of UK and Swedish practice”, *Management Accounting Research*, Vol. 9, No. 1, March, pp. 67-74.

Barsky, N.P., & Bremser, W.G. (1999), “Performance measurement, budgeting and strategic implementation in the multinational enterprise”, *Managerial Finance*, Vol. 25, No. 2, pp. 38-46.

Beischel, M.E. & Smith, K.R. (1991), “Linking the shop floor to the top floor”, *Management Accounting*, October, pp. 25-29.

Benchmarking Study Report (1997), “Serving the American Public: Best Practices in Customer-Driven Strategic Planning”, *National Performance Review*, February.

Benchmarking Study Report (1997), “Serving the American Public: Best Practices in Performance Measurement”, *National Performance Review*, June.

Bennis, W. & Nanis, B. (1986), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper & Row.

Bititci, U.S. (1993), “Integrated performance measures: The key to business integration and improvement”, 9th NCMR, September.

Bititci, U.S. (1994), “Measuring our way to profit”, *Management Decision*, Vol. 32, No. 6, pp. 247-266.

Bititci, U.S. (1995), “Performance measurement for performance management”, IFIP WG5.7 Working Conference, Seattle, August.

Bititci, U.S., Carrie, A. & McDevitt, L. (1997), “Integrated performance measurement systems: a development guide”, *International Journal of Operations & Production Management*, MCB University Press, Vol. 17, No. 5, pp. 522-534.

Bititci, U.S., Turner T. & Begemann C. (2000), “Dynamics of performance measurement systems”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 20, No. 6, pp. 692-704.

Blenkinshop, S.A. & Burns, N.D. (1991), “Performance measurement as an integrating factor in manufacturing enterprises”, 7th NCMR, pp. 231-236.

Bourne, M., Mills, J., Neely, A., Platts, K. & Wilcox, M. (2000), “Designing, implementing and updating performance measurement systems”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No. 7, pp. 754-771.

Bowater PLC (1994), Annual Report.

Brander Brown, J. & McDonnell, B. (1995), “The balanced scorecard: short-term guest or long term resident?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7, No. 2/3, pp. 7-11.

Brignall, S.D. (1992), “Performance measurement systems as change agents: A case for further research”, *Warwick Business School Research Papers*, Vol. 72, December, pp. 18-29.

Brignall, S.D. & Modell, S. (2000), “An institutional perspective on performance measurement and management in the new public sector”, *Management Accounting Research*, Vol. 11, No. 3, September, pp. 147-158.

Brimson, J. (2002), “Creating Forward - Looking Value Statements”, *Better Management Think Tank*, pp. 16-18.

Brown, D. M. & Laverick, S. (1994), “Measuring corporate performance”, *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 4, pp. 89-98.

Brown, M.G. (1994), “Is your measurement system well-balanced?”, *Journal for Quality and Participation*, Vol. 17, October/November, pp. 6-11.

Butler, A., Letza, S. & Neale, B. (1997), “Linking the Balanced Scorecard to Strategy”, *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 2, April, pp. 242-253.

Camp, R. C. (1989), *Benchmarking: The Search for Industry Best Practice that Lead to Superior Performance*, ASQS Quality Press, Milwaukee, WI.

Carling, W. & Heller, R. (1995), *The Way to Win: Strategies for Success in Business and Sport*, London.

Center for Advanced Purchasing Studies (1997), *Measures of Purchasing Effectiveness*.

Chakaravarthy, B. S. (1988), "Measuring strategic performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 110-118.

Chan, Y.K., Gaffney, P., Neailey, K. & Ip. W.H. (2002), "Achieving breakthrough performance improvement: results of implementing a fit-for-purpose total management system", *The TQM Magazine*, Vol. 14, No. 5, pp. 69-78.

Chang, R. & Morgan, M. (2000), *Performance Scorecards: Measuring the Right Things in the Real World*, Jossey-Bass.

Chartered Institute of Management Accountants (1993), *Performance Measurement in the Manufacturing Sector*, CIMA Research Studies, London.

Churchman, C.W. (1959), "Why measure?", in Churchman, C.W. & Ratoosh, P., *Measurement: Definitions and Theories*, John Willey & Sons, London.

Clarke, T. & Clegg, S. (1999), *Changing Paradigms: The Transformation of Management Knowledge for the 21st Century*, Harper Collins Business, London.

Coates, J., Davis. T. & Stacey, R. (1995), "Performance measurement systems, incentive reward schemes and short-terminism in multinational companies: a note", *Management Accounting Research*, Vol. 6, No. 2, June, pp. 113-128.

Coates, J. (1997), *Topical Issues: Performance Management*, CIMA Publishing, London, pp. 1-56.

Corrigan, J. (1995), "The Balanced Scorecard: The new approach to performance measurement", *Australian Accountant*, Vol. 66, No. 7, August, pp. 47-48.

Cortada, J.W. (1994), "Balancing performance measurements and quality", *Quality Digest*, December, pp. 48-54.

Creelman, J. (1998), *Building and Implementing a Balanced Scorecard: An International Study of Corporate Best Practice in Strategy Implementation*, Business Intelligence, London.

Criteria for Developing Performance Measurement Systems in the Public Sector (1994), Department of Treasury.

Cupello, J. (1994), "A New Paradigm for Measuring TQM Progress", *Quality Progress* 27, No. 5, May, pp. 36-41.

Daly, D. (1996), Performance measurement and management, *Management Accounting*, Vol. 78, No. 3, September, pp. 65-66.

Daniels, A.D. & Rosen, R.A. (1988), *Performance Management: Improving Quality and Productivity through Positive Reinforcement*, 2nd, Performance Management Publications, Tucker, GA.

Davis, T.R. (1996), "Developing an employee balanced scorecard: linking frontline performance to corporate objectives", *Management Decision*, Vol. 34, No. 4, pp. 14-18.

Deming, W. E. (1986), *Out of the Crisis, Quality, Productivity and Competitive Position*, Cambridge University Press, Cambridge.

Dickson, G. & Wetherbe, J. (1985), *The Management of Information Systems*, McGraw-Hill, New York.

Dinesh, D. & Palmer, E. (1998), "Management by objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again?", *Management Decision*, Vol. 36, No.6, pp. 363-9.

Dixon, J.R., Nanni, A.J. & Vollmann, T.E. (1990), *The New Performance Challenge: Measuring Operations for World-class Competition*, Business One Irwin, Homewood, IL.

Drew, E.H. (1993), "Scaling the Productivity of Investment", *Chief Executive*, July-August.

Dutta, S. (1994), "Decision support for planning", *Decision Support Systems*, Vol. 12, No. 4-5, pp. 51-56.

Eccles, R.G. (1991), "The performance management manifesto", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 131-137.

Eccles, R.G. & Pyburn, P.J. (1992), "Creating a comprehensive system to measure performance", *Management Accounting*, Vol. 74, No. 4, October, pp. 41-44.

Edson, N.W. (1988), "Performance measurement: Key to world class manufacturing", *APICS 31st Annual Conference Proceedings*, APICS, Falls Church, VA, pp. 629-632.

Elliott, S. (1997), *Measuring success: Winning the Baldrige was just a step along Granite Rock's endless road to quality*, Houston, TX: American Productivity & Quality Center, August/ September.

Epstein, M. & Manzoni, J.-F. (1998), "Implementing corporate strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards", *European Management Journal*, Vol. 16, No. 2, 1998, pp. 42-51.

Euske, K.J., Lebas, M.J. & McNair, C.J. (1993), "Performance management in an international setting", *Management Accounting Research*, Vol. 4, No. 4, December 1993, pp. 275-299.

Euske, K.J. (1994), *Management Control: Planning, Control, Measurement and Evaluation*, Addison-Wesley, Reading, MA.

Evans, J. & Dean, J. (2000), *Total Quality: Management, Organization and Strategy*, 2nd ed., Cincinnati, OH: South-Western.

Evans, J., & Lindsay, W. (2002), *The Management and Control of Quality*, Fifth Edition, South-Western.

Executive Guide: Effective Implementing the Government Performance and Results Act (1996), GAO/GCD-96-118, General Accounting Office, June.

Ezzamel, M. (1992), *Business unit and Divisional Performance Measurement*, Academic Press, London.

Ferdeber, Ch. (1981), "Measuring Quality and Productivity in a Service Environment", *Industrial Engineering*, July, pp. 47-55.

Feurer, R.C. (1995), "Performance management in strategic change", *Benchmarking for Quality Management and Technology*, Vol. 2, No. 2, pp. 64-83.

Feurer, R. & Chaharbaghi, K., 1995, "Strategy development: Past, present and future", *Management Decision*, Vol. 33, No. 6, pp. 11-21.

Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R. & Voss, C. (1991), *Performance Measurement in Service Businesses*, The Chartered Institute of Management Accountants, London.

Fitzgerald, L. & Moon, Ph. (1996), "Delivering the goods at TNT: the role of the performance measurement", *Management Accounting Research*, Vol. 7, No. 4, December, pp. 111-126.

Focusing on Results: A Guide to Performance Measurement (1995), Industry Canada, March.

Gautreau, A. & Kleiner, B.H. (2001), “Recent trends in performance measurement systems: The balanced scorecard approach”, *Management Research News*, Vol. 24, No. 3/4, pp. 153-156.

Geanuracos, J. & Meiklejohn, I. (1993), *Performance Measurement. The New Agenda; Using Non-financial Indicators to Improve Profitability*, London: Business Intelligence.

Gilmore, F. F. (1971), “Formulating Strategy in Smaller Companies”, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 36-49.

Gooijer, J. (2000), “Designing a knowledge management performance framework”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 303-310.

Goold. M., & Quinn, J.J. (1990), *Strategic Control: Milestones for Long-Term Performance*, Century Business, London.

Gordon, D. & Geiger G. (1999), “Strategic management of an electronic patient record project using the balanced scorecard”, *Journal of Healthcare Information Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 108-140.

Grady, M.W. (1991), “Performance measurement, implementing strategy”, *Management Accounting*, June 1991, pp. 49-53.

Green, F.B., Amenkhienan, F. & Johnson, G. (1991), “Performance measures and JIT”, *Management Accounting*, LXXII, February, pp. 50-53.

Guidelines for Performance Measurement (1996), DOE/G/120.1-5, Department of Energy, June.

Hamel, G. & Prahalad, C .K. (1994), “Strategy as a field of study: why search for a new paradigm?”, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 5-16.

Hamilton, S. & Chervany, N. (1981), “Evaluating information systems effectiveness: Part I. Comparing evaluation approaches”, *MIS Quarterly*, Vol. 5, No. 3, pp. 55-69.

Hammer, M. & Stanton, S. (1995), *The Re-engineering Revolution: The Handbook*, New York. HarperCollins.

Handbook for Strategic Planning (1994), Publication No. 94-02, Total Quality Leadership Office, Department of the Navy.

Harbour, J.-L. (1997), *The Basics of Performance Measurement*, Productivity Press.

Harvard Business Review (1998), *Harvard Business Review on Knowledge Management*, Harvard Business Review Press, Boston, Ma.

Hasan, H. & Tibbits, H. (2000), “Strategic management of electronic commerce: An adaptation of the balanced scorecard”, *Internet Research*, Vol. 10, No. 5, pp. 5-9.

Henderson, C. (1998), Associate, customer satisfaction measures fuel Sears’ model for success, Houston, TX: American Productivity & Quality Center.

Henderson, C. (1998), Innovative measurement systems: A way of life at Bekaert UBISA, Houston, TX: American Productivity & Quality Center.

Hepworth, P. (1998), “Weighing it up: a literature review for the balanced scorecard”, *Journal of Management Development*, Vol. 17, No. 8, pp. 559-563.

Hoffecker, J. & Goldenberg, C. (1994), “Using the Balanced Scorecard to develop company wide performance measures”, *Cost Management*, Fall, pp. 5-17.

Hronec, S.M. (1993), *Vital Signs: Using Quality, Time and Cost Performance Measurements to Chart Your Company’s Future*, Amacom, New York, NY.

Huge, E. (1990), "Measuring and Rewarding Performance", in *Total Quality: An Executive's Guide for the 1990s*, Ernst & Young Quality Consulting Group, Homewood IL: Irwin.

Hussain, A. (1996), "How do you measure performance", *Certified Accountant*, March, pp. 48-50.

Hwang, C.-L. & Lin, M.-J. (1987), *Group Decision Making Under Multiple Criteria: Methods and Applications*, Springer, Berlin.

Johnsen, A. (2001), "Balanced scorecard: theoretical perspectives and public management implications", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16, No. 6, pp. 31-50.

Johnson G. & Scholes K. (1993), *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, Prentice-Hall, London.

Johnson, G. & Scholes, K. (1997), *Exploring Corporate Strategy*, Fourth edition, Prentice-Hall.

Kaplan, R.S. (1983), "Measuring performance: a new challenge for managerial accounting research", *The Accounting Review*, Vol. 58, No. 4, pp. 686-705.

Kaplan, R.S. (1984), "Yesterday's Accounting Undermines Production", *Harvard Business Review*, July / August, pp. 80-91.

Kaplan, R.S. (1991), "New systems for measurement and control", *The Engineering Economist*, Vol. 36, No. 3, Spring, pp. 201-218.

Kaplan, R.S. (1994), "Devising a balanced scorecard matched to business strategy", *Planning Review*, September-October, pp. 15-19, 48.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992), "The Balanced Scorecard: Measures that drive performance", *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, January / February, pp. 71-9.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1993), "Putting the balanced scorecard to work", *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 5, September/October, pp. 134-147.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1993), "Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation: an interview with Larry D. Brady", *Harvard Business Review*, Vol. 71, No.5, September/October, pp. 143-147.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996), "Using the balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 1, January-February, pp. 75-85 .

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996), "Strategic learning & the balanced scorecard", *Strategy Leadership*, Vol. 24, No. 5, pp. 18.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001), *The Strategy - Focused Organization*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Kay, J. (1993), *The Foundations of Corporate Success*, Oxford: Oxford University Press.

Kilman, R. H. & Covin T. J. and Associates (1988), *Corporate Transformation: Revitalizing Organizations for a Competitive World*, San Francisco: Jossey-Bass.

Kim, D. (1994), *Systems Thinking Tools: A User's Reference Guide*, Pegasus Communications Inc.

Kippenberger, T. (1996), "The balanced scorecard", *The Antidote*, Vol. 1, No. 1, pp. 25-32.

Kloot, L. & Martin, J. (2000), "Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government", *Management Accounting Research*, Vol. 11, No. 2, June, pp. 231-251.

Kotter, J. (1995), *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World*, New York: Free Press.

Lee, S.F. & Ko, A. (2000), "Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing "Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies" on QFD methodology", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 15, No. 1, pp. 112-122.

Letza, S. (1996), "The design and implementation of the balanced business scorecard: An analysis of three companies in practice", *Business Process Re-engineering & Management Journal*, Vol. 2, No. 3, pp. 54-76.

Lingle, J., & Schiemann, W. (1996), "From balanced scorecard to strategic gauges, is measurement worth it?", American Management Association, March, pp. 56-61.

Lipe, M.G. & Salterio, S.E. (2000), "The Balanced Scorecard: judgmental effects of common and unique performance measures", *The Accounting Review*, Vol. 75, No. 3, pp. 47-52.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (1984), *Goal Setting: A Motivational Technique that Works!*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Logistics Management Institute (1996), *Government Manager's Guide for Undertaking Customer Satisfaction Surveys*, July.

Logistics Management Institute (1997), *Group Reward and Recognition*, August.

Lorange, P. (1998), "Strategy implementation: the new realities", *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 1, pp. 126-137.

Love, P. & Holt, G. (2000), "Construction business performance measurement: the SPM alternative", *Business Process Management Journal*, MCB University Press, Vol. 6, No. 5, pp. 408-416.

Lovingsson, F., Dell'Orto, S. & Baladi, P. (2000), "Navigating with new managerial tools", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 2, pp. 147-154.

Lynch, R. (1997), *Corporate Strategy*, Financial Times Pitman Publishing.

Maisel, L.S. (1992), "Performance measurement: the balanced scorecard approach", *Cost Management*, Vol. 5, No. 2, Summer, pp. 47-52.

Martinsons, M.G. (1992), Strategic thinking about information management, Keynote Address to the 11th annual conference of the International Association of Management Consultants, Toronto.

Martinsons, M.G., Davison, R. & Tse, D. (1999), "The balanced scorecard.: a foundation for the strategic management of information systems", *Decision Support Systems*, Vol. 25, No.1, pp. 71-88.

McAdam, R. & O'Neill, E. (1999), "Taking a critical perspective to the European Business Excellence Model using a balanced scorecard approach: a case study in the service sector", *Managing Service Quality*, Vol. 9, No. 3, pp. 52-66.

McCarthy, D.J., Minichiello, R.J. & Curran, J.R. (1975), *Business Policy and Strategy: Concepts and Readings*, Richard D. Irwin, Inc.

McKenzie, F. & Shilling, M. (1998), “Avoiding performance measurement traps: ensuring effective incentive design and implementation”, *Compensation and Benefits Review*, Vol. 30, No. 4, pp. 49-64.

McNair, C.J. & Mosconi, W. (1987), “Measuring performance in advanced manufacturing environment”, *Management Accounting*, July, pp. 28-31.

McNair, C.J., Mosconi, W. & Norris, T.F. (1989), *Beyond the Bottom Line: Measuring World Class Performance*, Business One Irwin, Homewood, IL.

McNair, C.J., Lynch R.L. & Cross, K.F. (1990), “Do financial and non-financial performance measures have to agree?”, *Management Accounting*, LXXII, No. 5, November, pp. 12-17.

Merchant, K.A. & Bruns, W.J. (1986), “Measurements to cure management myopia”, *Business Horizons*, Vol. 29, No. 3, May-June, pp. 56-64

Mintzberg, H. (1994), “The Fall and Rise of Strategic Planning”, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 107-114.

Moody, F. (1995), *I Sing the Body Electronic: A year with Microsoft on the Multimedia Frontier*, New York: Viking.

Mooraj, S., Oyon, D. & Hostettler, D. (1999), “The Balanced Scorecard: A Necessary Good or an Unnecessary Evil?”, *European Management Journal*, Vol.17, No. 5, October, pp. 481-491.

Morgan, M. (1998), “Improving business performance: are you measuring up?”, *Manage*, Vol. 49, No. 2, pp. 3-16.

Morgan, B., & Schiemann, W. (1999), “Measuring people and performance: Closing the gaps”, *Quality Progress*, January.

Mullins, L., *Management and Organizational Behaviour*, 5th edition, Prentice-Hall,

Myers, P.S. (Ed.) (1996), *Knowledge Management and Organizational Design*, Butterworth-Heinemann, Boston, MA.

Nani, A.J., Dixon, J.R & Vollmann, T.E. (1990), “Strategic control and performance measurement”, *Journal of Cost Management*, Summer, pp. 33-42.

Neale, F. (1991), *The Handbook of Performance Management*, Institute of Personnel Management, London .

Neely, A.D. (1993), *Performance Measurement System Design: Theory and Practice*, Manufacturing Engineering Group, University of Cambridge, April.

Neely, A, Mills, J., Platts, K., Gregory, M. & Richards, H. (1994), “Realizing Strategy through Measurement”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 140-152.

Neely, A. (1998), *Measuring Business Performance*, The Economist Books.

New Corporate Performance Measures (1995), A Research Report, Report Number 1118-95-RR, New York: The Conference Board.

Newing, R. (1994), “Benefits of a Balanced Scorecard”, *Accountancy*, November, pp. 52-53.

Newing, R. (1995), “Wake up to the Balanced Scorecard!”, *Management Accounting*, London, Vol. 73, No. 3, March, pp. 22-23.

Norreklit, H. (2000), "The balance on the balanced scorecard: A critical analysis of some of its assumptions", *Management Accounting Research*, Vol. 11, No. 2, pp. 65-88.

Odiorne, G.S. (1987), *The Human Side of Management: Management by Integration and Self-Control*, Lexington Books, Lexington, MA.

Olian, J.D. & Rynes S.L. (1991), "Making total quality work: aligning organizational processes, performance measures and stakeholders", *Human Resource Management*, Vol. 30, No. 3, Autumn, pp. 303-33.

Olson, E.M. & Slater, S.F. (2002), "The balanced scorecard, competitive strategy, and performance", *Business Horizons*, May-June, pp. 11-16.

Olve, N.-G., Roy, J. & Wetter, M. (2000), *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, John Wiley, Chichester.

Parker, Ch., (2000), "Performance measurement", *Work Study*, Vol. 49, No. 2, pp. 63-66.

Performance Measurement Guide (1993), Department of Treasury, Financial Management Service.

Porter, M. (1980), *Corporate Strategy*, Free Press, New York.

Procurement Executives' Association (1999), *Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology: Moving from Performance Measurement to Performance Management*, Procurement Executives' Association.

Program Performance Measures: Federal Agency Collection and Use of Performance Data (1992), GAO/GGD-92-65, General Accounting Office, May.

Protti, D. (2002), “A proposal to use a balanced scorecard to evaluate *Information for Health: an information strategy for the modern NHS (1998-2005)*”, *Computers in Biology and Medicine*, Vol. 32, Pergamon, pp. 221-236.

Rexam Custom Strategy (1995), Rexam Custom.

Richardson, B. & Thompson, J. (1994), “Strategic Competency in the 1990s”, *Administrator*, July, pp. 9-26.

Roest, P. (1997), “The golden rules for implementing the balanced business scorecard”, *Information Management & Computer Security*, Vol. 5, No. 5, pp. 163-165.

Rucci, A., Kirn, S. & Quinn, R. (1998), “The employee-customer-profit chain at Sears”, *Harvard Business Review*, January/ February, pp. 47-55.

Russell, R. (1992), “The role of performance measurement in manufacturing excellence”, 27th Annual BPICS Conference, Birmingham, November.

Sanger, M. (1998), “Supporting the balanced scorecard”, *Work study*, Vol. 47, No. 6, pp. 197-200.

Scalpone, R.W. (1998), “Building a strategic scorecarding process at Amoco Corporation”, *Employment Relations Today* (Winter).

Schendel, D. & Hofer, C. (1979), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Little, Brown and Company, Boston.

Schuler, R.S., Fulkerson, J.R. & Dowling, P.J. (1991), “Strategic performance measurement and management in multinational corporations”, *Human Resource Management*, Vol. 30, No.3, Autumn, pp. 365-392.

Sharif, A.M. (2002), “Benchmarking performance management systems”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 9, No. 1, pp. 62-85 .

Sharplin, A. (1985), *Strategic Management*, McGraw-Hill.

Shaw, D. & Schneier, C. (1995), “Team measurement and rewards: how some companies are getting it right”, *Human Resource Planning*, Vol. 18, No. 3, pp. 34-49.

Silk, S. (1998), “Automating the balanced scorecard”, *Management Accounting*, Vol. 79, No. 11, pp. 36-45.

Sim, K.L. & Koh, H.C. (2001), “Balanced scorecard: a rising trend in strategic performance measurement”, *Measuring Business Excellence*, Vol. 5, No. 2, pp. 131-139.

Simons, R. (1990), *Rethinking the role of systems in controlling strategy*, Harvard Business School, note 9-191-091.

Simons, R. (1994), “How new top managers use control systems as levers of strategic renewal”, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 3, March, pp. 169-190.

Simons, R. (1995), *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston.

Sinclair, D.A. (1994), *Total quality-based performance measurement systems. An empirical study of best practice*, Ph.D. Thesis, Bradford University.

Sinclair, D. & Zairi, M. (1995), “Effective process management through performance measurement: part I- applications of total quality-based performance measurement”, *Business Process Re-engineering & Management Journal*, MCB University Press, Vol. 01, No. 1, pp. 75-88.

Sink, D.S. & Tuttle, T.C. (1989), *Planning and Measurement in Your Organization of the Future*, Institute of Industrial Engineers, Norcross, GA.

Sink, D. (1991), "The role of measurement in achieving world class quality and productivity management", *Industrial Engineering*, Vol.23, No.6, June, pp. 23-8, 70.

Slater, S.F., Olson, E.M. & Reddy, V. (1997), "Strategy-based performance measurement", *Business Horizons*, Vol. 40, No. 4, (July-August), pp. 37-44.

Smith, P. (1993), "Outcome related performance indicators and organizational control in the public sector", *British Journal of Management*, Vol. 4, pp. 135-51.

Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation (1996), Publication No. 96-03, Total Quality Leadership Office, Department of the Navy.

Stratton, B. (1998), UPS: Its long-term design delivers quality millions of times each day, *Quality progress*, October.

Strong, C. (1989), Measuring Performance Improves Service- If You Measure and Reward the Right Behaviors, *The Service Edge Newsletter*, October.

Struebing, L. (1996), "Measuring for Excellence", *Quality Progress*, Vol. 29, No. 12, December, pp. 16-29.

Sveiby, K.E. (1997), *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler, San Fransico, CA.

Talley, D.J. (1991), *Total Quality Management - Performance and Cost Measures: The Strategy for Economic Survival*, ASQC Quality Press, Milwaukee, WI.

Teng, J.T., Grover, V. & Fiedler, K. (1994), "Redesigning business processes with information technology", *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 1, pp. 95-106.

The Ernst & Young Quality Improvement Consulting Group (1990), *Total Quality: An Executive's Guide for the 1990s*, Homewood, IL: Dow Jones- Irwin.

Thor, C.G. (1991), "Performance measurement in a research organization", *National Productivity Review*, Autumn, pp. 499-507.

Thorelli H.B. (1977), *Strategy + Structure = Performance: The Strategic Planning Imperative*, Indiana University Press, Bloomington.

Tilles, S. (1963), "How to Evaluate Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, July-August, p. 112.

Tilles, S. (1969), "Making Strategy Explicit", in Ansoff, H. I. (ed.), *Business Strategy*, Penguin.

Tonge, R., & Callaghan, C. (1997), "Using the Balanced Scorecard in the Public Sector", *Chartered Secretary*, October, pp. 33-41.

Van de Vliet, A. (1997), "The New Balancing Act", *Management Today*, July.

Vantrappen, H.J. & Metz, P.D. (1994), "Measuring the performance of the innovation process", *Prism*, Fourth Quarter, pp. 21-33.

Veen- Dirks, P. & Wijn, M. (2002), "Strategic Control: Meshing Critical Success Factors with the Balanced Scorecard", *Long Range Planning*, Vol. 35, p. 407.

Venkatraman, N. & Ramanujam, R. (1986), "Measurement of business performance in strategy research", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, October, pp. 801-814.

Vitale, M., Mavrincac S.C., & Hauser, M. (1994), "DHC: the chemical division's Balanced Scorecard", *Planning Review*, Vol. 22, No. 4, July/August, pp. 17-45.

Wade, D. (1997), "Measuring performance with a balanced scorecard", *Managers Handbook*, Vol. 2, No. 7, pp. 2-9.

Walker, K.B. (1996), "Corporate performance reporting revisited: the balanced scorecard and dynamic management reporting", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 96, No. 3, pp. 24-30.

Weber, J. & Schaffer, U. (2000), "On the way to active management of performance measures", in A. Neely (ed.), *Performance Measurement 2000: Past, Present and Future*, Conference Proceedings, Cranfield.

Webster's New World Dictionary (1992), CD-ROM edition, Merion-Webster, Springfield, MA.

White, L.R. (1993), "The measure of success", *Chief Information Officer Journal*, Vol. 5, No. 6, pp. 52-56.

Wise, R. (1999), "A Method for Aligning Process-Level and Strategy-Level Performance Metrics", *The Quality Management Forum*, Vol. 25, No. 1, pp. 86-99.

Yakhou, M. & Rahali, B. (1992), Integration of Business Functions: Roles of Cross-Functional Information Systems, *APICS-The Performance Advantage* 2, No. 12, December 1992.

Zahra, S. (1999), "The changing rules of global competitiveness in the 21st century", *Academy of Management Executive*, Vol. 13, No. 1, February, pp. 36-42.

Zairi, M. (1994), *Measuring Performance for Business Results*, Chapman & Hall, London.

Ziegenfuss, D. (2000), "Developing an internal auditing department balanced scorecard", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 15, No. 1, pp. 53-58.

Γ. INTERNET (Web Sites)

www.apqc.org	American Productivity & Quality Center
www.asq.org	American Society for Quality
www.avis.com	Avis
www.balancedscorecard.com	Balanced Scorecard
www.bscol.com	Balanced Scorecard Collaborative, Inc.
www.capsresearch.org	Information from the Center for Advanced Purchasing Studies
www.cresearch.com	Custom Research, Inc.
www.deming.org	Deming Institute
www.efqm.org/pressrel/cutsat.htm	European Foundation for Quality Management
www.fpds.gsa.gov	Information on the Federal Procurement Data System maintained by the General Services Administration
www.gao.gov/new.items/gpra	Information on the Government Performance and Results Act
www.hp.com	Hewlett-Packard
www.iso.ch	International Organization for Standardization
www.ml.com	Merrill Lynch Credit Corporation
www.mot.com	Motorola
www.nissan.co.jp	Nissan Motors
www.nist.gov	National Institute of Standards & Technology
www.npr.gov	National Partnership for Reinventing Government
www.pg.com	Procter & Gamble
www.plant-management.gr	<i>Plant Management</i> magazine
www.pr.doe.gov	Department of Energy Balanced Scorecard Homepage
www.qualitydigest.com	<i>Quality Digest</i> magazine
www.rens.com../wp-pov.htm	Renaissance Solutions Inc.
www.richardchangassociates.com	Richard Chang Associates Inc.
www.statebuy.inter.net/bsc.htm	BSC Central
www.strassmann.com/pubs/faf/factsfantasy.html	P. Strassmann, Facts and fantasies about productivity

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α
ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ ΟΡΩΝ

<p>Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Reengineering)</p>	<p>Μια μεθοδολογία με στόχο ν' αναδιοργανώσει τις ενδοεπιχειρησιακές λειτουργίες, έτσι ώστε να αυξήσει την παραγωγικότητα ή / και να μειώσει τα λειτουργικά έξοδα.</p>
<p>Ανταγωνιστικό Benchmarking (Competitive Benchmarking)</p>	<p>Μελέτη προϊόντων, διαδικασιών ή επιχειρησιακής επίδοσης των ανταγωνιστών στον ίδιο κλάδο για να γίνει σύγκριση της τιμολογιακής πολιτικής, των τεχνικών προδιαγραφών και άλλων χαρακτηριστικών επίδοσης.</p>
<p>Αντικειμενικός Σκοπός της Επίδοσης (Performance Objective)</p>	<p>Ενας κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας στην επίτευξη της αποστολής, του οράματος και της στρατηγικής της επιχείρησης, τα οποία εάν δεν επιτευχθούν μάλλον θα οδηγήσουν σε μια σημαντική μείωση στην ικανοποίηση των πελατών, στην επίδοση του όλου συστήματος, στην</p>

	ικανοποίηση των εργαζομένων και στην αποτελεσματικότητα της χρηματοοικονομικής διοίκησης.
Αποθήκες Δεδομένων (Data Warehouses)	Ενας ορισμένος χώρος συγκέντρωσης και αποθήκευσης πληροφοριών κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να διευκολύνονται κι επιταχύνονται οι διαδικασίες ανάκτησης ή παρουσίασης των ζητούμενων πληροφοριών.
Αποστολή (Mission)	Ο λόγος ύπαρξης μιας επιχείρησης, που δίνει και μια αίσθηση επιδίωξης για επίτευξη.
Ασαφής - Αδόμητη Γνώση (Tacit Knowledge)	Γνώση που δεν είναι δομημένη, γιατί παραμένει σε προσωπικό επίπεδο και πιθανότατα ανέκφραστη. Δεν είναι εύκολο να επεξεργαστεί και να αξιοποιηθεί συνολικά, και χρειάζεται ομαδικές διαδικασίες για να μεταδοθεί.
Balanced Scorecard	Ενα σύστημα διοίκησης επίδοσης που υλοποιείται με μια σειρά μέτρων που αναφέρονται σε τέσσερις συνιστώσες: την πελατειακή, την χρηματοοικονομική, των εσωτερικών διαδικασιών, και την μάθηση κι ανάπτυξη.
Βέλτιστες πρακτικές (Best Practices)	Μέθοδοι εκτέλεσης μιας διαδικασίας ή υποδιαδικασίας, που έχουν αναγνωρισθεί εντός ή εκτός ενός οργανισμού και οι οποίες αξιολογούνται, συστηματοποιούνται και διαχέονται σε άλλους, με σκοπό να ενθαρρύνουν την αποδοτικότητα και το αμοιβαίο μοίρασμα της γνώσης.
Benchmarking	Η έρευνα των βέλτιστων βιομηχανικών πρακτικών που οδηγούν σε υπέρτερη επίδοση.
Δημιουργία Γνώσης (Knowledge Creation)	Μια «σπειροειδής» διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ της Δομημένης Γνώσης και της Αδόμητης Γνώσης, κατά τη διάρκεια της οποίας διαμορφώνονται οι ιδέες, η νέα γνώση των ατόμων.
Διοίκηση Επίδοσης (Performance Management)	Η χρήση πληροφοριών μέτρησης επίδοσης για την πραγματοποίηση θετικής αλλαγής στην οργανωσιακή κουλτούρα, συστήματα και διαδικασίες, βοηθώντας στην τοποθέτηση συμφωνημένων στόχων απόδοσης, κατανέμοντας με βάση τις προτεραιότητες πόρους, πληροφορώντας τα στελέχη είτε για να επιβεβαιώσουν είτε για να αλλάξουν τις υφιστάμενες κατευθύνσεις της εταιρικής πολιτικής για την επίτευξη αυτών των στόχων,

	και διαμοιράζοντας τ' αποτελέσματα επίδοσης για το σκοπό της εν λόγω επίτευξης.
Διοίκηση δι' αντικειμενικών σκοπών (Management by objectives - MBO)	Μια διαδικασία κατά την οποία, από κοινού, μάνατζερ και υφιστάμενοι μιας επιχείρησης προσδιορίζουν κοινούς σκοπούς, περιοχές ευθύνης, προσδοκώμενα αποτελέσματα και τα χρησιμοποιούν αυτά ως μέτρα για την αξιολόγηση επίδοσης.
Ενδυνάμωση (Empowerment)	Η παροχή σε εργαζόμενους περισσότερης εξουσίας να λαμβάνουν αποφάσεις, ν' ασκούν έλεγχο σε θέσεις εργασίας, ν' αναλαμβάνουν κινδύνους και να προωθούν αλλαγές.
Εξόρυξη Δεδομένων (Data Mining)	Ένα είδος εφαρμογής με ενσωματωμένους αλγόριθμους, οι οποίοι κατατάσσουν, ομαδοποιούν και πραγματοποιούν υπολογισμούς σε μια ομάδα μεγάλου όγκου Δεδομένων, παράγοντας αποτελέσματα (με τη μορφή απεικονίσεων) που πιθανώς δεν θα γίνονταν αντιληπτά.
Εργασία υψηλής επίδοσης (High performance work)	Προσεγγίσεις εργασίας που χρησιμοποιούνται για την επιδίωξη ολοένα υψηλότερων επιπέδων οργανωσιακής και ανθρώπινης επίδοσης.
Εταιρική Κουλτούρα (Corporate Culture)	Οι αξίες μιας επιχείρησης, οι οποίες, όταν εκφράζονται και σε συμπεριφορές στελεχών και υπαλλήλων, συχνά προωθούνται και ανταμείβονται.
Ευθυγράμμιση (Alignment)	Συνέπεια σχεδίων, διαδικασιών, ενεργειών, πληροφοριών, αποφάσεων, αποτελεσμάτων, ανάλυσης και μάθησης για την υποστήριξη βασικών στόχων σε οργανωσιακό επίπεδο.
Κοινότητες Κοινής Δραστηριότητας (Communities of Practice)	Μια πρωτοβουλία ηθελημένης συνεργασίας ατόμων που μοιράζονται τα ίδια ενδιαφέροντα, εργασίες και στόχους, μέσα σε μια επιχείρηση.
Κυκλική αξιολόγηση (360 - degree feedback)	Μια προσέγγιση αξιολόγησης απόδοσης βασισμένη στην απόκτηση ανατροφοδότησης και στοχοθεσίας απ' όλα τα άτομα που αλληλεπιδρούν μ' ένα εργαζόμενο ή μια ομάδα.
Μέτρηση	Η ενεργεία της ποσοτικοποίησης των διαστάσεων απόδοσης των προϊόντων, υπηρεσιών, διαδικασιών και

(Measurement)	άλλων επιχειρησιακών δραστηριοτήτων.
Μέτρηση Επίδοσης (Performance Measurement)	Μια διαδικασία αξιολόγησης της προόδου έναντι της επίτευξης προκαθορισμένων στόχων, συμπεριλαμβανομένων των πληροφοριών επί της αποδοτικότητας με την οποία οι πόροι μετατρέπονται σε αγαθά και υπηρεσίες (εκροές), την ποιότητα αυτών των εκροών (πόσο καλά προσφέρονται στους πελάτες και το βαθμό στον οποίο είναι ικανοποιημένοι οι τελευταίοι), τ' αποτελέσματα της δραστηριότητας ενός προγράμματος συγκρινόμενα με τον επιδιωκόμενο σκοπό, και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών μέρους των συγκεκριμένων συνεισφορών στους προγραμματικούς στόχους.
Μέτρο Επίδοσης (Performance Measure)	Ενας ποσοτικός ή ποιοτικός χαρακτηρισμός της επίδοσης - ή, κατ' άλλους, ο στόχος που μπορεί να μετρηθεί μέσω ορθά επιλεγμένων δεικτών.
Μέτρο Εκροής (Output Measure)	Ενας υπολογισμός ή καταγραφή μιας δραστηριότητας ή προσπάθειας που μπορεί να εκφρασθεί μ' έναν ποσοτικό ή ποιοτικό τρόπο.
Όραμα (Vision)	Εκεί που κατευθύνεται μια επιχείρηση και αυτό που θέλει να επιτύχει - ή, κατ' άλλους, η εικόνα του πώς θα είναι και τί θα κάνει η επιχείρηση στο μέλλον.
Πληροφόρηση για τον Ανταγωνισμό (Competitive Intelligence)	Πρόκειται για τη διαδικασία παρακολούθησης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, έτσι ώστε να είναι πλήρως ενημερωμένοι οι ιθύνοντες της εταιρείας πριν τη λήψη σημαντικών αποφάσεων.
Πνευματικό κεφάλαιο (Intellectual Capital)	Το άθροισμα των γνώσεων που διαθέτουν όλοι οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης, οι οποίες της προσθέτουν αξία.
Σαφής - Δομημένη Γνώση (Explicit Knowledge)	Γνώση που έχει εκφραστεί με κείμενα και αριθμούς και που υπάρχει πλέον με τη μορφή δεδομένων, επιστημονικών τύπων, οδηγιών χρήσεως κλπ.
Στόχος της Επίδοσης (Performance Goal)	Ένα στοχευμένο επίπεδο δραστηριότητας εκφρασμένο ως ένα από μέτρο, έναντι του οποίου η πραγματική επίτευξη μπορεί να συγκριθεί.
Στρατηγικές	Ευρείες δηλώσεις που θέτουν την κατεύθυνση προς την

(Strategies)	οποία θα πρέπει να κινηθεί μια επιχείρηση για να υλοποιήσει το όραμα και την αποστολή της.
Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες (Strategic Business Units-SBUs)	Ιδεατές ενότητες απομονωμένες για λόγους στρατηγικού σχεδιασμού και μη αναγνωρίσιμες στα επίσημα οργανωτικά μοντέλα.
Στρατηγικός σχεδιασμός (Strategic Planning)	Η διαδικασία οραματισμού του μέλλοντος της επιχείρησης και της ανάπτυξης των αναγκαίων διαδικασιών και λειτουργιών για την επίτευξη αυτού του μέλλοντος.
Συνεργασία (Collaboration)	Μια βασική αρχή του Knowledge Management. Είναι η διάχυση της πληροφορίας ανάμεσα στους υπαλλήλους και τους πελάτες μιας επιχείρησης, με σκοπό να μεταδοθεί το «know how» και να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
Συνεχής βελτίωση (Continuous improvement)	Προσαυξητικές ή ταχύτατες βελτιώσεις που ενισχύουν την αξία των προϊόντων ή υπηρεσιών, μειώνουν τα σφάλματα ή τα παραγόμενα scraps, αυξάνουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα της χρήσης πόρων, ή βελτιώνουν την ανταποκρισιμότητα και την απόδοση.
Σύστημα (System)	Μια σειρά λειτουργιών ή δραστηριοτήτων μέσα σε μια επιχείρηση που εργάζονται μαζί για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.
Συστήματα Διαχείρισης Εγγράφων (Document Management Systems - DMS)	Μια «οικογένεια» εφαρμογών που διευκολύνουν τη διαχείριση σύνθετων εγγράφων, η οποία προσφέρει υπηρεσίες αποθήκευσης, αρχειοθέτησης, κατηγοριοποίησης, έρευνας, ανάκτησης, ανάλυσης κ.ά.
Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων (Decision Support Systems)	Επαγγελματικές εφαρμογές που περιέχουν συνήθως Περιλήψεις για μεγάλο όγκου δεδομένα, τα οποία φιλτράρονται και συντίθενται με τέτοιο τρόπο, ώστε να υποστηρίζουν τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.
Σχέδια δράσης (Action plans)	Εκείνα τα πράγματα που ο οργανισμός πρέπει να κάνει για να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους του.
Ταυτόχρονη αναλυτική επεξεργασία	Ένα είδος εφαρμογής, που προσπαθεί να διευκολύνει την πολυδιάστατη ανάλυση, δηλαδή την ανάλυση πολλών

(Online Analytical Processing - OLAP)	δεδομένων τα οποία έχουν ταξινομηθεί σε διαφορετικές κατηγορίες. Ένα σύστημα OLAP θα πρέπει να βοηθά τους χρήστες του να εξαγάγουν συμπεράσματα.
--	--

