

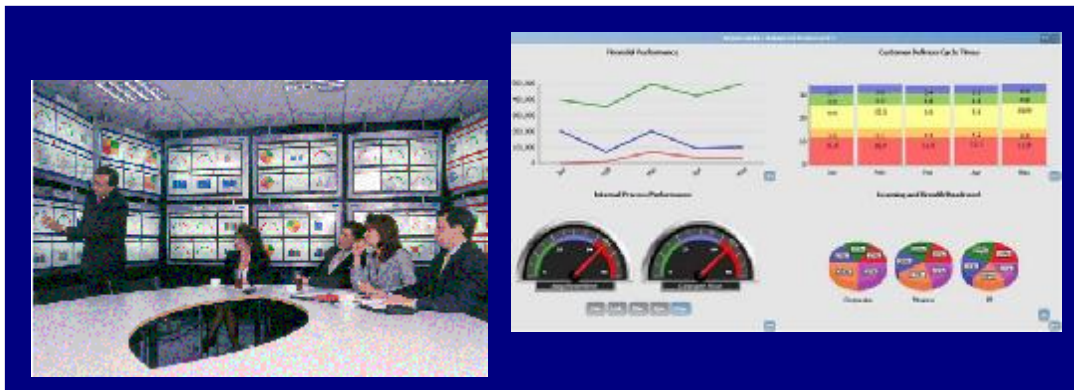


**Μ.Π.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ LOGISTICS



ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ
BALANCED SCORECARD
ΜΕ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ **SAP**
ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ



ΚΑΡΑΜΟΛΕΓΚΟΥ ANNA (Μ.Π.Λ./0403)
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κ. ΜΠΛΕΣΙΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2008

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΣΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩ- ΝΙΣΜΟ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ	5
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	8
ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	24
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	25
ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	29
BSC ΚΑΙ ΑΛΛΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ MANAGEMENT	31
BALANCED SCORECARD (ΟΡΙΣΜΟΣ-ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ)	34
ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΠΤΥΧΕΣ ΕΠΙΛΟΣΗΣ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕ- ΤΟΥΝ ΤΟ BSC	43
ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΤΕΣΣΑΡΩΝ ΒΑΣΙ- ΚΩΝ ΠΤΥΧΩΝ	52
ΒΗΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ BSC	56
ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ BSC	69
ΑΠΟΦΥΓΗ ΤΩΝ ΠΙΘΑΝΩΝ ΠΑΓΙΔΩΝ	78
ΑΙΤΙΕΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ	79
ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΟΥ BALANCED SCORE- CARD	81
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT ΜΕ BSC	83
ΔΕΙΚΤΕΣ – MANAGEMENT ΜΕ ΓΕΓΟΝΟΤΑ	90
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ- ΚΛΕΙΔΙΑ ΕΠΙΛΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	102
Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ-ΚΛΕΙΔΙΑ ΕΠΙΛΟΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΤΩΝ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΤΟΥΣ ΒΑΡΩΝ	106
Η ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΪ- ΛΩΝ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	110
ΕΦΑΡΜΟΓΗ BALANCED SCORECARD - ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΚΡΙΤΙΚΗ	112
ΕΡΕΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΟ BSC	114
Το BSC σαν εργαλείο αξιολόγησης της στρατηγικής	114
Οι επιπτώσεις της ευθύνης και της εστίασης στην αλυσίδα αιτίου – απο- τελέσματος.	
Εμπειρική έρευνα της αλληλεπίδρασης των επιμέρους διαστάσεων του Balanced Scorecard στις ελληνικές επιχειρήσεις (Αθήνα 2006)	120
ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ	123
Analog Device Inc	123
Τράπεζα (ABC)	129
Το Balanced Scorecard της Philips Electronics	132
Η στρατηγική της Tata Steel για την επιχειρησιακή τελειότητα και το BSC	135
Εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Απόδοσης στην υπηρεσία πληροφο- ρικής και τεχνολογίας της Τράπεζας Κύπρου με χρήση της Μεθοδολογίας Ισορροπής Στοχοθέτησης και Μέτρησης Δεικτών Απόδοσης (BALANCED SCORECARD)	138
Η πρόκληση που αντιμετώπισε η CCI	140
SAP SEM (STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT)	147

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΣΑΝ SAP SEM	181
Mobil Oil	181
Cigna Property & Casualty Insurance	182
Brown & Root Energy Services	182
Chemical Retail Bank	183
Pioneer Petroleum	183
Nestle Polska SA	187
Mobilkom Austria	188
Royal Norwegian Air Force	190
Υλοποίηση Έργου SAP BI και SAP SEM στη Janssen-Cilag Ελλάδα	192
Συμβουλές για την εφαρμογή του SAP SEM	193
ΔΥΝΑΜΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ BUSINESS BALANCED SCORECARD ΚΑΙ	196
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	203
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	206



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ταχέως μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον παγκοσμίως οδηγεί στην υιοθέτηση μιας διαφορετικής αντίληψης στη διοίκηση των επιχειρήσεων και των οργανισμών και επιβάλει μεταστροφή από τις μεθόδους διοίκησης που βασιζόνταν σε συγκεκριμένες διοικητικές στρατηγικές, στη διοίκηση των επιδόσεων - μετρήσεων. Τα συστήματα μέτρησης και παρακολούθησης της απόδοσης Performance Measurement Systems -PMS, αποτελούν μια σύγχρονη και αποδοτική προσέγγιση στην εύστοχη διαχείριση των επιχειρησιακών δεδομένων και δεικτών ενός οργανισμού που λειτουργεί σε ένα ανταγωνιστικό και τεχνολογικά προηγμένο περιβάλλον. Συνδυάζουν τα πλεονεκτήματα παραδοσιακών στρατηγικών που στηρίζονται αποκλειστικά σε οικονομικά μεγέθη και ποσοτικούς δείκτες, με νέους άξονες επιχειρησιακής διακυβέρνησης που ανάγουν το ανθρώπινο δυναμικό, τις πελατειακές σχέσεις, την καινοτομία και τις βέλτιστες επιχειρησιακές πρακτικές, σε ουσιαστικούς πυλώνες διαμόρφωσης και εκτέλεσης της επιχειρησιακής στρατηγικής. Αποτελούν εργαλεία ζωτικής σημασίας για το μάνατζμεντ και μηχανισμός που αυξάνει την πιθανότητα της επιτυχούς εισαγωγής της στρατηγικής και της επίτευξης των αντικειμενικών στόχων της επιχειρησιακής οντότητας.

Πριν από τριάντα χρόνια επικρατούσε η αντίληψη ότι το προϊόν και οι οικονομικοί πόροι, αποτελούσαν το Α και το Ω κάθε επιχείρησης. Σήμερα η «γνώση» έφτασε να είναι επικρατέστερη του προϊόντος, καθώς, αν κοπούν οι επενδύσεις στο μάρκετινγκ και το μάνατζμεντ, η επιχείρηση πολύ γρήγορα θα βρεθεί σε αδιέξοδο. Οι οικονομικοί δείκτες, ο στρατηγικός σχεδιασμός και το μάνατζμεντ πρέπει να είναι απολύτως ευθυγραμμισμένα και να λειτουργούν σε αρμονία μεταξύ τους. Στην πράξη βεβαίως συμβαίνει το αντίθετο. Οι οικονομικοί δείκτες και η στρατηγική δεν συμπίπτουν ποτέ και συνήθως κερδίζουν οι πρώτοι σε βάρος της δεύτερης. Χωρίς στρατηγικό σχεδιασμό, όμως, ή καλύτερα χωρίς τη σωστή εφαρμογή ενός αποτελεσματικού στρατηγικού σχεδιασμού, πώς είναι δυνατόν να αναπτυχθεί η οποιαδήποτε επιχείρηση;

Απαντήσεις σε αυτού του είδους τους προβληματισμούς έχει δώσει ένα διεθνούς φήμης ακαδημαϊκό δίδυμο, οι καθηγητές διοίκησης επιχειρήσεων του πανεπιστημίου Harvard, Robert Kaplan και David Norton, οι οποίοι δημιούργησαν την επαναστατική μεθοδολογία Balanced Scorecard, μία από τις πιο δυνατές ιδέες management όλων των εποχών. Οι «Financial Times» έχουν κατατάξει τους Kaplan & Norton στους 15 κορυφαίους ανθρώπους που έχουν διαμορφώσει τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων με την σκέψη και την πρακτική τους. Το BSC αντικατοπτρίζει την αλλαγή που έχει συντελεστεί στη φύση της τεχνολογίας και των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των επιχειρήσεων τις τελευταίες δεκαετίες. Στη βιομηχανική εποχή, οι εταιρίες εξασφάλιζαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τις επενδύσεις τους και από την διοίκηση των μετρήσιμων μεγεθών τους, όπως τα αποθέματα και ο εξοπλισμός. Σε μια οικονομία που κυριαρχούσαν τα μετρήσιμα μεγέθη οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις ήταν οι πιο ακριβείς για να αποτυπώσουν την απόδοση των επενδύσεων της επιχείρησης. Προς το τέλος όμως του 20ου αιώνα τα άυλα περιουσιακά στοιχεία (intangible assets) έγιναν βασική πηγή των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μιας επιχείρησης. Αυτό το γεγονός είχε σαν αποτέλεσμα την αλλαγή της στρατηγικής των επιχειρήσεων από την διαχείριση μετρήσιμων πόρων στην δημιουργία και διαχείριση άυλων περιουσιακών στοιχείων.

Τα Scorecards μετρούν επιδόσεις. Προσδιορίζουν ποσοτικά τα άυλα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, όπως το ανθρώπινο δυναμικό, τις συσσωρευμένες γνώσεις και ικανότητες, καθώς και τις πελατειακές σχέσεις. Είναι κοινή παραδοχή ότι αυτό που μετράται επηρεάζει τη συμπεριφορά και επομένως τις επιδόσεις. Γίνεται δηλαδή ένα εργαλείο παρακίνησης για κάθε μέλος της επιχείρησης. Οι Kaplan & Norton διαπίστωσαν ότι η επιχειρησιακή στρατηγική που εστιάζει στους οικονομικούς δείκτες και μόνο δεν αρκεί για να φέρει τις ζητούμενες επιδόσεις. Προϋπόθεση αυτού είναι η ισορρόπηση όλων των

επιμέρους μέτρων που προσδιορίζουν τη τελική απόδοση της εταιρίας, δηλαδή η χρήση ενός συνδυασμού οικονομικών δεικτών και δεικτών που περιγράφουν το όραμα της επιχείρησης, την προσήλωσή της στην εξυπηρέτηση των πελατών, τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις τεχνικές των ανθρώπινων πόρων, καθώς και τις επιχειρησιακές λειτουργίες. Είναι εύλογο ότι, αν οι οικονομικοί στόχοι δεν συνοδεύονται από το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, δεν αρκούν για να εφαρμοστεί οποιαδήποτε στρατηγική. Η μεθοδολογία αυτή βοηθά να πέσουν τα τείχη μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων, ευθυγραμμίζει το μάνατζμεντ με τη στρατηγική, έτσι ώστε να μην αντικρούει το ένα το άλλο και βοηθά την οργάνωση των διευθυντών και των τμημάτων. Τοποθετεί δηλαδή τους οικονομικούς και τους άυλους πόρους σε ένα ενοποιημένο περιβάλλον, βοηθώντας όλους όσους εργάζονται στην ίδια επιχείρηση να συγχρονιστούν στο ίδιο όραμα.

Οι Kaplan & Norton υποστηρίζουν ότι οι κρίσιμότεροι παράγοντες στην εκτέλεση μιας πετυχημένης στρατηγικής είναι η κατάλληλη διαχείριση τεσσάρων βασικών εσωτερικών στοιχείων: των επιχειρησιακών λειτουργιών, των πελατειακών σχέσεων, της καινοτομίας και των κοινωνικών και ρυθμιστικών λειτουργιών και η βασική αρχή του BSC είναι ότι εξετάζει την επιχείρηση υπό το πρίσμα των τεσσάρων αυτών βασικών πτυχών, οι οποίες δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Αντίθετα συνδέονται με άμεσους ή έμμεσους τρόπους και τελικά όλες οδηγούν στην δημιουργία του οικονομικού αποτελέσματος της επιχείρησης, της χρηματοοικονομικής πτυχής. Οι αλληλεπιδράσεις αυτές δημιουργούν πολύπλοκες αλυσίδες αιτίου – αποτελέσματος, των οποίων ο προσδιορισμός είναι εξαιρετικά σημαντικός, για την ορθή οργάνωση του BSC.

Αξιολογώντας τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της μεθόδου, οι Kaplan & Norton προχώρησαν στον εμπλουτισμό της με τη δημιουργία των «Strategy Maps», ενός νέου εργαλείου που, σε συνδυασμό με το Balanced Scorecard, επιτρέπει στις εταιρείες να προσδιορίσουν με σαφήνεια και ακρίβεια τη σύνδεση των άυλων περιουσιακών στοιχείων με τη δημιουργία αξίας. Με τη χρήση των «Strategy Maps» οι εταιρείες μπορούν να μετρήσουν, να αξιολογήσουν και να αναβαθμίσουν τις κρίσιμότερες για την επιτυχία τους λειτουργίες, ενώ παράλληλα να επενδύσουν σε αυτές που χρειάζονται υποστήριξη. Να διανείμουν δηλαδή κατάλληλα τις επενδύσεις τους στους τομείς του ανθρώπινου δυναμικού και στα πληροφορικά και οργανωτικά τους συστήματα. Με αυτό τον τρόπο τα στελέχη διοίκησης αποκτούν πλήρη εικόνα της πορείας εκτέλεσης της στρατηγικής τους και μπορούν να επεμβαίνουν όποτε το κρίνουν απαραίτητο, ευθυγραμμίζοντας λειτουργίες, ανθρώπινο δυναμικό και πληροφορική υποδομή.

Το BSC είναι ένα γενικό πλαίσιο, που συνθέτουν οι τέσσερις πτυχές που αναφέρθηκαν παραπάνω, αλλά στην υλοποίηση του είναι τόσο μοναδικό όσο και η επιχείρηση που το εφαρμόζει. Κι αυτό γιατί κάθε επιχειρησιακή μονάδα έχει το δικό της όραμα, αποστολή και στρατηγική, τα δικά της μοναδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και διαχειρίζεται τους υλικούς και άυλους πόρους της με το δικό της μοναδικό τρόπο [Epstein and Manzoni 1997]. Πρέπει λοιπόν να υπάρχει μια σαφής σύνδεση του BSC με την στρατηγική της επιχείρησης. Το BSC είναι ο πίνακας που προκύπτει ως το γινόμενο των επιλεγέντων συγκεκριμένων δεικτών – κλειδιά (Key Performance Indicators - KPI) της επίδοσης κάθε πτυχής με τα αντίστοιχα στατιστικά βάρη της. Είναι προφανές ότι η επιτυχία στη χρησιμοποίηση του BSC εξαρτάται τόσο από την κατάλληλη επιλογή των δεικτών επίδοσης για την κάθε μια πτυχή, όσο και τον ορθό καθορισμό του συντελεστή με τον οποίο ο κάθε ένας δείκτης συμμετέχει στο συνολικό BSC.

Η πληροφορική αποτελεί βασικό συμπλήρωμα που καθιστά εφικτή την υλοποίηση του Balanced Scorecard. Με τη μεθοδολογία αυτή μια επιχείρηση επιδιώκει να συνδέσει τα μεγέθη με τα οποία μετράει τη συνολική της απόδοση με επιμέρους μετρήσεις επιδόσεων με σκοπό την καλύτερη στόχευση της προσπάθειας και του χρόνου της διοίκησης. Για να λειτουργήσει αυτό στην πράξη απαιτείται πρόσβαση σε μεγάλο όγκο πληροφο-

ριών με αμεσότητα και ακρίβεια. Το ζητούμενο δηλαδή είναι η ενοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων, έτσι ώστε να παρέχεται άμεση πρόσβαση σε πληροφόρηση υψηλής ποιότητας.

Η διαδικασία SAP SEM Balanced Scorecard αποτελεί το πρώτο λογισμικό της αγοράς για τη στήριξη του management αλλαγής της στρατηγικής και των ενοποιημένων διαδικασιών management ευθυγραμμισμένων με τη στρατηγική και βασίστηκε στη λογική του BSC. Η λύση SAP Strategic Enterprise Management (SAP SEM) είναι πιστοποιημένη από τους Kaplan και Norton και αποτελεί ένα από τα περιεκτικότερα εργαλεία για την επιτυχή υλοποίηση του Balanced Scorecard στην αγορά.

ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΣΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ

Στη σύγχρονη εποχή, το επιχειρηματικό περιβάλλον βιώνει μια σημαντική αλλαγή. Η εκρηκτική ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών, της πληροφορικής και των επικοινωνιών, καθώς και η σαρωτική διείσδυσή τους στην επιχειρησιακή και προσωπική μας ζωή, δημιουργούν μια πραγματική επανάσταση σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Οι τεχνολογίες αυτές αλλάζουν δραματικά πολλές πλευρές της οικονομικής και κοινωνικής ζωής, συμπεριλαμβανομένου του τρόπου εργασίας και επικοινωνίας, της οργάνωσης και στρατηγικής των επιχειρήσεων, του ρόλου που διαδραματίζουν τα στελέχη σε μια εταιρία και των ικανοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Οι επιχειρήσεις λοιπόν καλούνται σήμερα να λειτουργήσουν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Μέσα σ' αυτό 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. Για να επιτύχουν την επικράτησή τους, στις σύγχρονες, δύσκολες οικονομικές συνθήκες, οι επιχειρήσεις πρέπει συνεχώς να αναπτύσσονται και να ενδυναμώνουν "άυλα" περιουσιακά στοιχεία, όπως οι πελατειακές σχέσεις, το ανθρώπινο δυναμικό, οι υποδομές αξιοποίησης πληροφοριών και μια εταιρική κουλτούρα που να ενθαρρύνει την επίλυση προβλημάτων, τη δημιουργικότητα και γενικά τη βελτίωση του οργανισμού.

Οι συνθήκες που επικρατούν, επαναπροσδιορίζουν και τις τρεις κύριες ικανότητες που αποτελούν και τη βάση για ορθολογική και αποτελεσματική διοίκηση στη νέα εποχή:

• Ικανότητα αναλυτικής και συνθετικής σκέψης, που αποτελεί τη βάση για αποτελεσματική λήψη περίπλοκων αποφάσεων.

• Ανθρώπινες και διοικητικές ικανότητες, όπως οι ικανότητες επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης, διοίκησης έργου, αποτελεσματικής λειτουργίας στο πλαίσιο ομάδας, ηγεσίας κ.ά.

• Γνώση και αντίληψη της τεχνολογίας η οποία έχει εξελιχθεί ραγδαία και προσφέρει τεράστιες δυνατότητες για αναβάθμιση της ποιότητας των αποφάσεων των στελεχών, βελτίωση της παραγωγικότητας και καινοτομική ανάπτυξη των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων.

Η διαρκής αυτή μεταβολή των συνθηκών του οικονομικού περιβάλλοντος επηρέασαν καθοριστικά το τρόπο συμπεριφοράς των επιχειρήσεων σε σχέση με το παρελθόν. Η εμφάνιση της εποχής της πληροφορίας τις τελευταίες δεκαετίες του 20ού αιώνα κάνει πολλές θεμελιώδεις αρχές των προηγούμενων ετών να φαντάζονται απαρχαιωμένες. Από το 1850 έως το 1975 η επιτυχία μιας εταιρίας ήταν αποκλειστική απόρροια των κερδών που επιτυγχάνονταν μέσω οικονομιών κλίμακας, συνεπώς η χρήση και αξιοποίηση όλων των συντελεστών παραγωγής ήταν πρωταρχικής σημασίας για την επιβίωση και εξέλιξή της. Η εντατικότερη εκμετάλλευση της γης, της εργασίας και του κεφαλαίου αποτελούσε επι-

βεβλημένο στόχο. Οι ρόλος των νέων τεχνολογιών ουσιαστικά περιοριζόταν στην ένταξη τους στο ενεργητικό της εταιρίας με στόχο την αποδοτική μαζική παραγωγή τυποποιημένων προϊόντων. Στη διάρκεια αυτής της περιόδου είχαν αναπτυχθεί οικονομικά συστήματα ελέγχου σε εταιρίες όπως η General Motors, DuPont, Matsuhita και General Electric για να διευκολύνουν και παρακολουθούν την αποτελεσματική κατανομή οικονομικού και φυσικού κεφαλαίου. Ένα οικονομικό μέτρο όπως το ROCE (return on capital employed) μπορούσε να κατευθύνει το εσωτερικό κεφάλαιο σε πιο αποτελεσματικούς τρόπους αξιοποίησης και να παρακολουθεί την αποδοτικότητα με την οποία αυτό χρησιμοποιούνταν από κάθε τμήμα της εταιρίας στη δημιουργία αξίας για τους μετόχους.

Σήμερα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν μπορεί πια να αποκτηθεί μόνο με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών παραγωγής και την ικανοποιητική διαχείριση του ενεργητικού και παθητικού κεφαλαίου της εταιρίας. Τόσο στις βιομηχανίες όσο και τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών απαιτούνται νέες ικανότητες για να επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι οποίες σχετίζονται κυρίως με την αξιοποίηση άυλων αγαθών παρά την επένδυση και διαχείριση υλικών πόρων. Καθοριστική πρόκληση λοιπόν στην οποία καλείται να ανταποκριθεί κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι η αξιοποίηση του διανοητικού κεφαλαίου και η διαχείριση γνώσης, δεδομένου ότι η γνώση που είναι έμφυτη σε κάθε επιχείρηση αποτελεί την πιο σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ειδικά σε μια παγκόσμια αγορά που ο ανταγωνιστής μπορεί να έρθει από οποιοδήποτε σημείο του πλανήτη. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση καθίσταται ικανή να:

1. αναπτύξει καλές πελατειακές σχέσεις, ώστε να διατηρεί την πιστότητα των υπαρχόντων πελατών και να εξασφαλίσει την αποτελεσματική και αποδοτική εξυπηρέτηση νέων τμημάτων αγοράς

2. παρουσιάσει καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες επιθυμητά στα τμήματα-στόχους της αγοράς

3. παράγει υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες σε χαμηλό κόστος και μικρά lead time

4. 'ενεργοποιήσει' τις ικανότητες των υπαλλήλων της και να τους δώσει τα κίνητρα για τη συνεχή βελτίωση στη ποιότητα των υπηρεσιών και τους χρόνους ανταπόκρισης

5. εισάγει τεχνολογίες πληροφορίας, βάσεις δεδομένων και συστήματα.

Στην εποχή της βιομηχανοποίησης διαχώριζαν τους υπαλλήλους των εταιριών σε δύο ομάδες. Τη πρώτη ομάδα αποτελούσαν οι διανοούμενοι - επιστήμονες, διοικητικά στελέχη, managers και μηχανικοί, που με τις ικανότητες και την αναλυτική τους σκέψη σχεδίαζαν προϊόντα και διαδικασίες, επέλεγαν και εξυπηρετούσαν τους πελάτες, επέβλεπαν τις καθημερινές λειτουργίες. Στην άλλη ομάδα υπάγονταν οι άνθρωποι που παρήγαν τα προϊόντα, το εργατικό προσωπικό που χρησιμοποιούσε όχι το μυαλό, αλλά τις σωματικές του ικανότητες και δούλευε υπό την επίβλεψη μελών της άλλης ομάδας. Στο τέλος του 20^{ου} αιώνα, ο αυτοματοποίηση και η παραγωγικότητα μείωσε το ποσοστό των υπαλλήλων της εταιρίας με παραδοσιακό παραγωγικό αντικείμενο, ενώ οι απαιτήσεις του ανταγωνισμού αύξησαν αντίστοιχα τον αριθμό των ανθρώπων που ασχολούνταν με τη διαχείριση, τη μηχανική, μάρκετινγκ, τη διοίκηση. Η σύγχρονη επιχείρηση, προσδοκά προτάσεις για τη βελτίωση της ποιότητας και τη μείωση του κόστους, ακόμα και από εκείνους τους υπαλλήλους που η εργασία τους είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ίδια τη παραγωγική διαδικασία. Όλοι πρέπει να συμβάλουν με τις γνώσεις τους στη βελτίωση των επιμέρους λειτουργιών. Η αξιοποίηση των πληροφοριών, η επένδυση στις γνώσεις κάθε υπαλλήλου και η σωστή διαχείρισή τους έχει εξελιχθεί σε κρίσιμη συνιστώσα επιτυχίας των σύγχρονων επιχειρήσεων. Τα 'άυλα κεφάλαια' το 1982 αποτελούσαν το 38% της επιχείρησης, το 1992 το ποσοστό σκαρφάλωσε στο 62%, ενώ σήμερα αγγίζει το 75%.

Στο παρελθόν, οι εταιρίες στη προσπάθειά τους να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εστίαζαν στην εξειδίκευση λειτουργικών ικανοτήτων που σχετίζονταν με τη τεχνολογία, τη διανομή, τις προμήθειες την βιομηχανοποίηση και το μάρκετινγκ. Αυτή η εξειδίκευση επέφερε μεν σημαντικά οφέλη, αποδείχθηκε όμως ανεπαρκής, αφού δεν άφηνε περιθώρια για ευελιξία και γρήγορη προσαρμογή σε αλλαγές, ενώ πολλά τμήματα της εταιρίας υπολειπορούσαν και καλύπτονταν από άλλα. Στις μέρες μας, όπου οι επιχειρήσεις δομούνται πάνω σε μια σειρά νέων βασικών αρχών, παρατηρείται ενοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών και διάχυση της γνώσης σε όλα τα λειτουργικά επίπεδα της επιχείρησης, δημιουργώντας κοινά πεδία δραστηριοτήτων με στόχο τη συνύπαρξη των ωφελειών της εξειδίκευσης με την ταχύτητα, ποιότητα και αποδοτικότητα που απορρέουν από την ενοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών.

Η σχέση των επιχειρήσεων με τους πελάτες και τους προμηθευτές τους στην εποχή της βιομηχανοποίησης περιοριζόταν στα πλαίσια συναλλαγών που βασιζόταν στις παραγγελίες που διαβιβάζονταν ανάμεσα στα δύο μέρη με όποιες καθυστερήσεις ή λάθη. Σήμερα η τεχνολογία της πληροφόρησης εξασφαλίζει στις σύγχρονες επιχειρήσεις εξελιγμένες λειτουργίες παραγωγής, προμήθειας και παράδοσης που καθορίζονται από τις παραγγελίες των πελατών και όχι από προγράμματα παραγωγής που προωθούν προϊόντα και υπηρεσίες μέσω της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η σχέση επιχείρησης προμηθευτή έγινε πιο αποτελεσματική με τη χρήση δικτύων, του Internet και νέων συστημάτων και εργαλείων διοίκησης, ενώ στη σχέση επιχείρησης πελάτη, η στροφή, από την ικανότητα παραγωγής του πρώτου στις ανάγκες του δεύτερου δημιουργεί προστιθέμενες αξίες. Ένα ολοκληρωμένο σύστημα με ροή από την παραγγελία του πελάτη προς το προμηθευτή πρώτων υλών αποφέρει σε όλα τα επιμέρους τμήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας σημαντικά οφέλη μειώνοντας το κόστος και βελτιώνοντας την ποιότητα και τους χρόνους ανταπόκρισης.

Κατά τη βιομηχανική εποχή οι εταιρίες ευημερούσαν προσφέροντας τυποποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες χαμηλού κόστους. Χαρακτηριστική για την εποχή είναι η φράση του Henry Ford που αναφέρεται στην τότε αγορά των αυτοκινήτων «Μπορούν να έχουν ότι χρώμα θέλουν αρκεί να είναι μαύρο». Όταν οι πελάτες ικανοποίησαν τις βασικές τους ανάγκες σε ρουχισμό, φαγητό, μεταφορά απαίτησαν πιο εξειδικευμένες λύσεις. Οι εταιρίες στην εποχή της τεχνολογίας της πληροφορίας οφείλουν να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες που να ικανοποιούν τις ανάγκες κάθε τμήματος της αγοράς χωρίς να επιβαρύνονται με το υψηλό κόστος των διαφοροποιημένων προϊόντων μεγάλης ποικιλίας και μικρού παραγωγικού όγκου. Έμφαση στις ανάγκες του πελάτη και υπερτμηματοποίηση είναι χαρακτηριστικό γνώρισμα της εποχής, αφού οι αγοραστές αποτελούν πλέον μια σημαντική δύναμη στη λειτουργία μιας επιχείρησης. Αυτοί μπορούν να παίρνουν στα χέρια τους το τιμόνι και να «οδηγούν» κατά πού θέλουν, αφού οι επιθυμίες και οι προτιμήσεις τους παίζουν ιδιαίτερο ρόλο στην παροχή των υπηρεσιών της επιχείρησης.

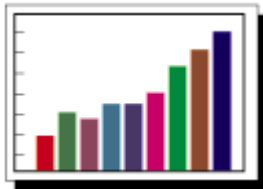
Η παγκοσμιοποίηση δημιουργεί στις εταιρείες τις προϋποθέσεις για είσοδο σε νέες αγορές αλλά και την ανάπτυξη προϊόντων προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες των νέων αγορών. Μετά το άνοιγμα των αγορών, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επεκταθούν έξω από τα στενά σύνορα της χώρας που δραστηριοποιούνται. Ο ανταγωνισμός, μετά την εμφάνιση και των πολυεθνικών, επιβάλλει μεγάλες επενδύσεις σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες αλλά και επέκταση σε μεγάλο πλήθος αγοραστών σε παγκόσμια κλίμακα για να αποσβεστούν αυτές οι επενδύσεις και να εξασφαλιστεί ικανοποιητικό ποσοστό κέρδους. Τα νέα προϊόντα πρέπει να ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένα standards, να ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών και να μη προσβάλλουν ευαίσθητα χαρακτηριστικά εθνών.

Η έμφαση στην καινοτομία αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό των σύγχρονων επιχειρήσεων και παρέχει τη δυνατότητα ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών, που έχοντας αναβαθμισμένα χαρακτηριστικά καλύπτουν τις ολοένα αυξανόμενες ανάγκες των πελα-

τών Ο κύκλος ζωής των προϊόντων συνεχώς μειώνεται και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χαρακτηρίζει ένα προϊόν σήμερα δεν σημαίνει απαραίτητα ότι θα ισχύει και αύριο. Βασικός παράγοντας επιτυχίας αποτελεί η επιτυχής πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών των πελατών και η δημιουργία ριζικά καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών με την εφαρμογή νέων τεχνολογιών που συνδράμουν στην αποδοτικότερη λειτουργία της επιχείρησης και τη καλύτερη ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Η συνεχής βελτίωση των επιμέρους λειτουργιών και η ανάπτυξη των χαρακτηριστικών των προϊόντων είναι καθοριστική για την μακροπρόθεσμη επιτυχία ακόμα και εκείνων των εταιριών που ανήκουν σε βιομηχανικούς κλάδους με μεγαλύτερους κύκλους ζωής προϊόντος.

Στην παραδοσιακή βιομηχανική δραστηριότητα τα συνθήματα ήταν «ποιοτικός έλεγχος» και «μηδέν ατέλειες». Προκειμένου να προστατευθεί ο πελάτης από τη παραλαβή προϊόντων κακής ποιότητας, οι προσπάθειες στράφηκαν κυρίως προς τον έλεγχο, επίβλεψη και διαλογή στο τελικό στάδιο της γραμμής παραγωγής. Το πρόβλημα με αυτή τη προσέγγιση - όπως επισημαίνει ο Deming - είναι ότι οι πραγματικές αιτίες των ελαττωματικών προϊόντων δε θα μπορούσαν ποτέ να προσδιοριστούν, ενώ λόγω της απόρριψής τους οι εταιρίες θα αντιμετώπιζαν πάντα ανεπάρκειες. Αυτό που συμπέρανε ο Deming ήταν ότι οι αποκλίσεις δημιουργούνται σε κάθε βήμα της παραγωγικής διαδικασίας, και οι αιτίες αυτών των αποκλίσεων πρέπει να προσδιοριστούν και να καθοριστούν. Μόνο τότε, υπάρχει τρόπος να μειωθούν τα λάθη και να βελτιωθεί η ποιότητα των προϊόντων. Για να επιτευχθεί μια τέτοια διαδικασία, ο Deming υπογράμμισε ότι όλες οι επιχειρηματικές διαδικασίες πρέπει να είναι μέρος ενός συστήματος με loops ανάδρασης.

Τα δεδομένα ανάδρασης πρέπει να εξεταστούν από τους διευθυντές για να καθοριστούν τις αιτίες των αποκλίσεων, να εντοπίσουν τις διαδικασίες με τα σημαντικότερα προβλήματα και έπειτα να εστιάσουν τη προσοχή τους στη διόρθωση του ελαττωματικού υποσυνόλου των διαδικασιών.



Δεδομένων των ανωτέρω προκλήσεων, καθίσταται σαφές ότι τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης αδυνατούν να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις και ως απάντηση σε αυτές προτείνεται στις εταιρίες η οροθέτηση:

- a) ενός οράματος που θα επιμεριστεί σε σαφείς στρατηγικούς στόχους
- b) η δρομολόγηση μιας σειράς ενεργειών από τα διοικητικά στελέχη με σκοπό την επίτευξη των στόχων και
- c) ενός συστήματος παρακολούθησης της απόδοσης σχετικά με αυτούς τους στόχους / ενέργειες που θα επιτρέψει την επίτευξη του οράματος.

Ανάμεσα στα στρατηγικά συστήματα διοίκησης, εξέχουσα θέση κατέχει η ισορροπημένη στοχοθεσία (balanced scorecard) 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. Σύμφωνα με τον Edward Demming, «όταν μετράς μπορείς να κατανοήσεις, όταν κατανοήσεις μπορείς να ελέγχεις, όταν ελέγχεις μπορείς να βελτιωθείς, όταν βελτιώνεσαι μπορείς να πετύχεις τους στόχους σου». (Μέτρηση - κατανόηση - έλεγχος - βελτίωση - επίτευξη)

Το BSC εμπεριέχει την έννοια της ανάδρασης γύρω από τα αποτελέσματα εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών, όπως το TQM, αλλά προσθέτει και ένα loop ανάδρασης γύρω από τα αποτελέσματα των επιχειρησιακών στρατηγικών. Αυτό δημιουργεί μια διαδικασία «διπλού-κύκλου ανάδρασης» στο BSC.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

«Αν δεν ξέρεις πού είσαι και πού θέλεις να πας, όπου και να βρεθείς, καλό θα σου φαίνεται !...» (Παλιό Κινέζικο γνωμικό)

Ως Στρατηγικός Σχεδιασμός ορίζεται ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων, με ορίζοντα τουλάχιστον τριετίας (κυλιόμενο), η κατάστρωση των σχετικών σχεδίων υλοποίησης των στόχων αυτών, η παρακολούθηση, ανασκόπηση και συνεχής αναπροσαρμογή αυτών των σχεδίων.

Η Στρατηγική σαν έννοια χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951, στην διεθνή βιβλιογραφία της διοίκησης των επιχειρήσεων, όταν διαπιστώθηκε ότι, σε αντίθεση με τα οικονομικά μοντέλα του πλήρους ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν στον ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία, συχνά είχαν διαφορετικά επίπεδα απόδοσης. Μια πιο στενή μελέτη του φαινομένου κατέδειξε ότι οι επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο συχνά υιοθετούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα τους, τις αγορές τους, τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούσαν, ακόμα και τις εσωτερικές τους δομές και συστήματα. Αυτές οι διαφορές, μέσα στο ίδιο κλαδικό περιβάλλον, ξεκίνησαν να γίνονται γνωστές ως στρατηγικές.

Για μια ακόμη φορά, βέβαια θα πρέπει να αναγνωρίσουμε την επίδραση του αρχαίου Ελληνικού πολιτισμού, στη σύγχρονη επιστήμη του management, αφού ο όρος "στρατηγικό management", προέρχεται από την Ελληνική λέξη "στρατηγεία" (στρατός + άγω = ηγούμαι του στρατεύματος) και αναφέρεται στη σχεδιαστική και επιτελική ικανότητα του ηγέτη ενός στρατεύματος να συντονίζει και να εκτελεί τις απαραίτητες ενέργειες για την τελική επίτευξη του στόχου. Ίσως το καλύτερο παράδειγμα επιτυχημένης εφαρμογής στρατηγικής διοίκησης στην παγκόσμια ιστορία, όχι μόνο στον στρατιωτικό αλλά και στον επιχειρηματικό χώρο, είναι η ανεπανάληπτη εκστρατεία του Μ. Αλεξάνδρου κατά των Περσών. Η επιτυχία ή όχι μιας επιχείρησης μπορεί επομένως να συγκριθεί με την αβέβαιη έκβαση ενός πολέμου. Μπορεί στην διάρκεια της ανάπτυξης μιας επιχείρησης να γίνουν κάποια λάθη (χαμένες μάχες) όμως όταν έχεις ένα σωστό στρατηγικό σχέδιο οι πιθανότητες να κερδίσεις τον πόλεμο (επιτυχημένη επιχείρηση) είναι πολύ περισσότερες.

Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντά κανείς ποικίλους ορισμούς της έννοιας της στρατηγικής. Ο Alfred Chandler ορίζει την στρατηγική ως "τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων". Ο Andrews διατείνεται ότι "στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών, πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρησιακής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης". Τέλος οι Hofer και Schendel σημειώνουν ότι "στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον".

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των περισσότερων ορισμών είναι η αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού ως βασικής διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Δηλαδή η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της σκοπούς, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών. Η στρατηγική δίνει τη μέσο-μακροχρόνια κατεύθυνση και τους στόχους μιας επιχείρησης, με σκοπό να ικανοποιήσει τις προσδοκίες του επιχειρηματία (κέρδη, φιλοδοξίες κλπ) και να καλύψει τις εκάστοτε επιθυμίες των καταναλωτών (π.χ. ποιότητα, τιμή). Η επίτευξη των παραπάνω προϋποθέτει τη σωστή και αποτελεσματική χρήση όλων των πόρων της επιχείρησης (χρηματικά κεφάλαια, ανθρώπινο

δυναμικό, πάγια, τεχνογνωσία κλπ), ταυτόχρονα με τον διαρκή έλεγχο της σωστής πορείας στα πλαίσια της στρατηγικής που επιλέχθηκε, ενώ πρέπει να υπάρχει συνεχής, έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση για τα γεγονότα που πιθανόν θα επηρεάσουν τη λειτουργία της επιχείρησης και αφορούν το γενικότερο εξωτερικό περιβάλλον της (οικονομικό, νομικό, δημοσιονομικό, πολιτικό κλπ).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός στηρίζεται στην υπόθεση ότι η μέχρι τώρα (επιτυχημένη ή όχι) πορεία μιας επιχείρησης δεν εγγυάται τη συνέχιση της στο μέλλον. Τα στελέχη μιας εταιρείας πρέπει να δώσουν έμφαση στο ραγδαία μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον και να εντοπίσουν τις αναγκαίες διοικητικές και παραγωγικές αλλαγές, που θα ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων και θα βελτιώσουν τη συνολική αποδοτικότητα των οικονομικών μεγεθών. Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός των επιχειρηματικών σχεδίων είναι αναγκαίος παράγοντας ώστε να αποκομίσουμε λειτουργικά κέρδη και υπεραξία. Η στρατηγική πρέπει να προσδιορίζει τον γενικότερο στόχο και τις προοπτικές της επιχείρησης (πχ συνεχής ποιοτική βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων και προσφερόμενων υπηρεσιών). Το σημαντικότερο ωστόσο, ίσως είναι ότι, θα πρέπει να προσφέρει στους εργαζόμενους αλλά και στους άλλους ενδιαφερόμενους (μετόχους, προμηθευτές, πελάτες, πιστωτές κλπ) την έμπνευση, τον ενθουσιασμό και την ικανοποίηση ότι ο κάθε ένας για τους δικούς του λόγους αξίζει να δουλεύει για την επιχείρηση αυτή!

Ο ρόλος της στρατηγικής στην επιχείρηση

Το πρώτο και σημαντικότερο όφελος από τη δημιουργία ενός στρατηγικού σχεδίου είναι ότι χαράσσει έναν δρόμο, τον οποίο πρέπει να ακολουθήσουμε, για να φτάσουμε στον προκαθορισμένο στόχο. Άλλα οφέλη που προκύπτουν από τη δημιουργία ενός στρατηγικού σχεδίου είναι η απόκτηση μιας πιο ξεκάθαρης ματιάς πάνω στη λειτουργία της επιχείρησης και συνεπώς η πιο εύκολη αναγνώριση των ανταγωνιστικών συνθηκών, των προωθητικών ευκαιριών και των πλεονεκτημάτων για την εταιρία. Η στρατηγική αν και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, ωστόσο σίγουρα βοηθάει στην επίτευξή της. Οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει αυτό, είναι ότι η στρατηγική:

1. θέτει κατευθύνσεις

Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της στρατηγικής είναι να θέτει γραμμές πλεύσης. Αποτελεί θα έλεγε κανείς ένα είδος πυξίδας για κάθε είδος επιχείρησης. Αν ονομάσουμε το ΠΟΥ θα ήθελε να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον με τη λέξη ΑΠΟΣΤΟΛΗ ή και ΟΡΑΜΑ, τότε η στρατηγική απαντάει στο ερώτημα ΠΩΣ η επιχείρηση θα φθάσει να πραγματώσει την αποστολή ή το όραμά της. Με βάση τη στρατηγική μιας επιχείρησης καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίησή τους.

2. υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων

Η ύπαρξη και η εφαρμογή μιας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Ακόμα και στην πιο μικρή επιχείρηση λαμβάνονται καθημερινά δεκάδες αποφάσεις. Κάποιες από αυτές είναι πολύ σημαντικές, κάποιες άλλες λιγότερο. Εάν δεν υπάρχουν κάποιες σταθερές, κάποια κριτήρια, τότε είναι πολύ δύσκολο να αξιολογηθούν οι συνέπειες κάθε επιλογής και να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση.

3. συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες

Χωρίς στρατηγική μια επιχείρηση δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων, κάθε ένα από τα οποία δρα όπως αυτό θέλει. Η πεμπουσία όμως μιας επιχείρησης, είναι η συλλογική δράση, την οποία και προσπαθεί να διασφαλίσει η στρατηγική.

4. ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό

Είναι αυτή που επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης να σχηματίσουν μια άποψη για αυτήν.

5. μειώνει την αβεβαιότητα

Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο να ξεχωρίσεις μια ευκαιρία ή μια απειλή για την επιχείρηση. Χωρίς στρατηγική, το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται από κάποιους ως ευκαιρία και από άλλους ως απειλή. Η στρατηγική εξασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις παίρνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν αντιμάχονται η μια με την άλλη. Πολύ σημαντικό επίσης είναι ότι μειώνοντας την αβεβαιότητα αυξάνει κανείς την παραγωγικότητά του.

6. μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα βιώσιμο / διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι όμως, συνήθως, αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες τους, τις ξεχωριστές ικανότητές τους. Εσωτερικά η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει τις θεμελιώδεις μοναδικές της ικανότητες, τις λοιπές δυνάμεις της και τις αδυναμίες της. Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες.

Τα πέντε p της Στρατηγικής

Όπως γίνεται λόγος για τα τέσσερα p του Marketing (Product, Price, Place, Promotion) έτσι και η Στρατηγική έχει τα δικά της 5 p (Plan = Σχέδιο, Ploy = Τέχνασμα, Pattern = Υπόδειγμα, Position = Τοποθέτηση, Perspective = Προοπτική)

Η στρατηγική ως σχέδιο

Όπως έχει ήδη τονιστεί, η στρατηγική εκλαμβάνεται ως ένα προμελετημένο σχέδιο που προετοιμάζεται συνειδητά και με ιδιαίτερη προσοχή. Το σχέδιο αυτό καταρτίζεται με σκοπό τον έλεγχο της πραγματοποίησης συγκεκριμένων στόχων που η επιχείρηση έχει θέσει.

Η στρατηγική ως τέχνασμα

Η επιχείρηση επιδίδεται στο σχεδιασμό ενεργειών που θα της δώσουν το προβάδισμα και θα την βοηθήσουν να ξεπεράσει τον αντίπαλο - ανταγωνιστή.

Η στρατηγική ως υπόδειγμα

Και οι δύο προηγούμενες διαστάσεις που παρατέθηκαν (σχέδιο, τέχνασμα), εξετάζουν τη στρατηγική ως μια προετοιμασία ενεργειών, ανεξάρτητα από το επίπεδο πραγματοποίησης αυτών. Η διάσταση της στρατηγικής ως υποδείγματος δίνει έμφαση στην πρακτική διάσταση της έννοιας και την εξετάζει από την πλευρά των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων.

Η στρατηγική ως τοποθέτηση

Αυτή η διάσταση επιχειρεί να φωτίσει το ερώτημα: ποια θέματα πρέπει να καλύψει η στρατηγική μιας επιχείρησης; Πόσο λεπτομερής μπορεί να γίνει μια στρατηγική; Οι διάφορες τακτικές της επιχειρησιακής δράσης, καλύπτουν τις λεπτομέρειες των θεμάτων

που σε γενικές μόνο γραμμές θίγει η στρατηγική, αν και κάποιες φορές θέματα που θεωρούνται λεπτομέρειες μπορούν να αποδειχθούν άκρως στρατηγικής σημασίας.

Η στρατηγική ως προοπτική

Σύμφωνα με αυτή την διάσταση, η στρατηγική είναι για την επιχείρηση ότι η προσωπικότητα για το άτομο. Έμφαση δίνεται στην ιδεολογία που επικρατεί στο εσωτερικό της επιχείρησης και στην ιδεολογία των ατόμων που την απαρτίζουν. Η ιδεολογία μιας επιχείρησης μπορεί να πάρει διάφορες μορφές συμπεριφοράς. Έτσι υπάρχουν επιχειρήσεις που ακολουθούν επιθετική συμπεριφορά απέναντι στην αγορά και τους ανταγωνιστές τους, και αυτού του είδους η συμπεριφορά είναι απόρροια της ιδεολογίας των μελών τους.

Εταιρική αποστολή - Όραμα

Τα στελέχη που διαμορφώνουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης θα πρέπει να γνωρίζουν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής τους, αλλά και το που οι ίδιοι θα ήθελαν να βρίσκεται η επιχείρησή τους σε 5, 10 ή 15 χρόνια από σήμερα. Το που θα ήθελαν τα στελέχη να βρεθεί η επιχείρησή τους στο μέλλον συχνά ονομάζεται Αποστολή ή Όραμα. Η δημιουργία δήλωσης εταιρικής αποστολής συχνά θεωρείται ως σημείο εκκίνησης της διαδικασίας δημιουργίας στρατηγικής.

Αποστολή

- Εκθέτει το βασικό σκοπό της επιχείρησης
- Καθορίζει τη σχέση της εταιρείας με άλλους Οργανισμούς
- Θέτει συγκεκριμένους στόχους

Όραμα

- Σκιαγραφεί το σχήμα της επιχείρησης μελλοντικά
- Θέτει γενικούς στόχους
- Οδηγεί την στρατηγική και την αποστολή της επιχείρησης

Φιλοσοφία

- Ενσωματώνει οργανωτικές αξίες, ορίζει γενικές αρχές και δεοντολογική συμπεριφορά
- Καθορίζει το χαρακτήρα των σχέσεων με τα μέρη που η επιχείρηση συναλλάσσεται
- Καθορίζει το στυλ διοίκησης

Μια εταιρική αποστολή για να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να:

- παρέχει πληροφόρηση αλλά και να είναι πηγή έμπνευσης για τους εργαζόμενους
- είναι αρκετά συγκεκριμένη αλλά όχι πολύ περιοριστική
- είναι ευέλικτη και ευπροσάρμοστη αλλά και ρεαλιστική
- εμπνέει τους ανθρώπους αλλά και να είναι ρεαλιστική
- βασίζεται σε πραγματικές ανάγκες των πελατών
- θέτει ένα στόχο στο χρόνο
- είναι μετρήσιμη αλλά όχι πολύ περιοριστική
- γίνεται εύκολα αντιληπτή αλλά να μην είναι υπεραπλουστευμένη

Σύμφωνα με αρκετούς ακαδημαϊκούς, η στρατηγική θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ακολουθεί τα εξής τρία διακριτά στάδια:

1. διαμόρφωση στρατηγικής
2. υλοποίηση στρατηγικής
3. αξιολόγηση και έλεγχο

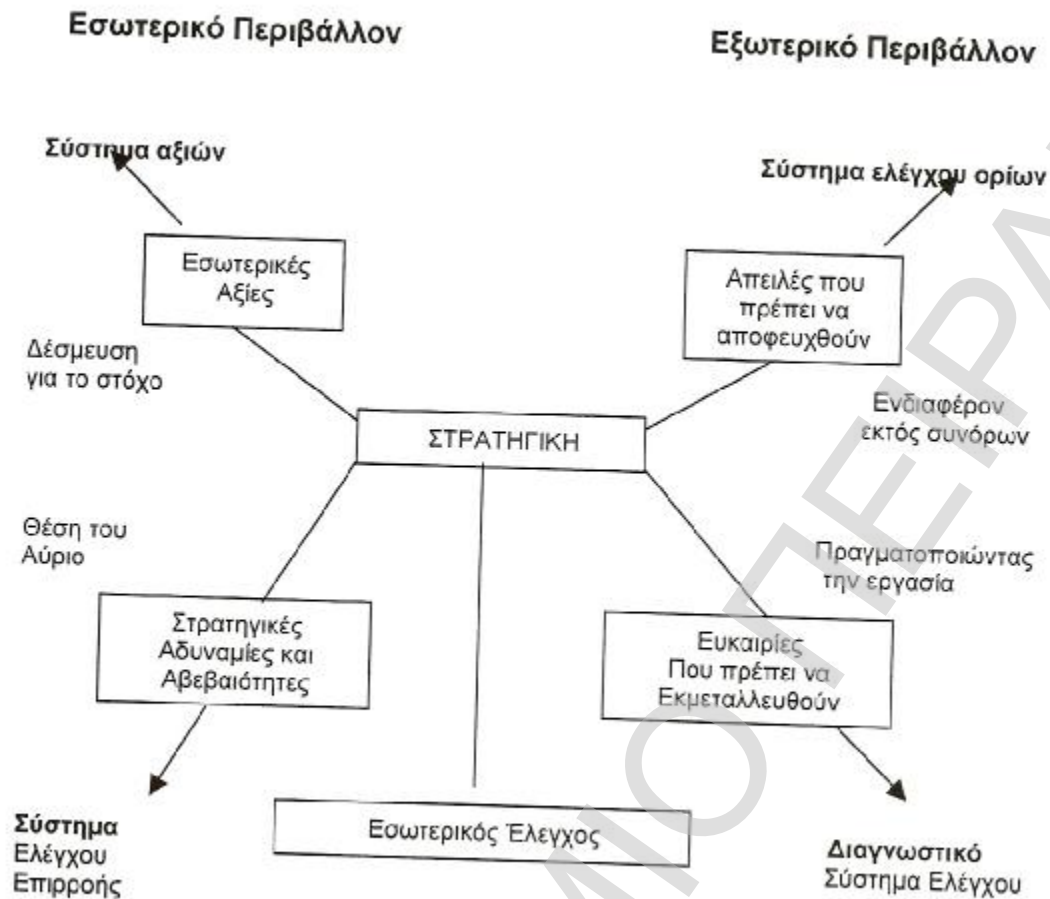
Διαμόρφωση στρατηγικής

Ο στρατηγικός σχεδιασμός απαιτεί από τα στελέχη την πολύ καλή γνώση όλων των διαδικασιών και των λειτουργιών μιας επιχείρησης και προϋποθέτει την αποτελεσματική επεξεργασία των μηνυμάτων που προέρχονται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, ώστε να είναι δυνατή η πρόβλεψη της μελλοντικής εξέλιξης της εταιρείας, ενώ προτείνει την διαμόρφωση εναλλακτικών σεναρίων ώστε, σε περίπτωση πιθανής αποτυχίας της αρχικής επιλογής, να υπάρχει η ετοιμότητα της αλλαγής της μεθόδου και της στρατηγικής επίτευξης του βασικού στόχου.

Για να ξεκινήσουμε να διαμορφώνουμε τη στρατηγική της επιχείρησής μας θα πρέπει αρχικά να δώσουμε απαντήσεις σε απλά ερωτήματα όπως:

1. Ποιους στόχους θέτει ο επιχειρηματίας για το άμεσο και απότερο μέλλον με βάση τις επιθυμίες και τις φιλοδοξίες του;
2. Ποιες δυνατότητες έχει η επιχείρηση από πλευράς πόρων για να πετύχει τους επιλεγθέντες στόχους;
3. Πως ανταποκρίνεται η εταιρεία στις απειλές και στις ευκαιρίες που της παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον που την πλαισιώνει;
4. Ποια είναι η θέση της επιχείρησης σε ηθικά και κοινωνικά θέματα όπως η ανεργία, η μόλυνση του περιβάλλοντος κλπ;

Η επιλογή της επιχειρησιακής στρατηγικής βασίζεται στη διαμόρφωση ενός προϊόντος (ή μιας υπηρεσίας) που έχει τη δυνατότητα να αποσπάσει από τους ανταγωνιστές μερίδιο της αγοράς, προσφέροντας στους καταναλωτές την μεγαλύτερη δυνατή αξία για τα χρήματα που θυσιάζουν προκειμένου να το αποκτήσουν. Έτσι η επιχείρηση θα πρέπει να προσδιορίσει σε ποιους καταναλωτές απευθύνεται (π.χ. παιδιά, γυναίκες, οδηγούς βαρέων οχημάτων), τι είδους προϊόν ή υπηρεσία θα τους παρέχει που να καλύπτει τις επιθυμίες ή τις ανάγκες τους (π.χ. παιδικό έπιπλο, γυναικεία ενδύματα, πλυντήριο φορητών) και πώς η επιχείρηση θα μπορέσει να ικανοποιήσει τους συγκεκριμένους καταναλωτές μέσα από τη στρατηγική που θα επιλέξει.



Η στρατηγική της επιχείρησης
 Robert Simons, Level of Control: How Managers use Innovative Systems to Drive Strategic Renewal, Boston, Harvard Business Review.

Ανάλυση SWOT

Το στάδιο της προετοιμασίας για την κατάρτιση του επιχειρησιακού σχεδίου περιλαμβάνει συλλογή και ανάλυση πληροφοριών. Τα περισσότερα εργαλεία επιχειρησιακού σχεδιασμού που υπάρχουν σήμερα χρησιμοποιούν την τεχνική ανάλυσης "SWOT". Είναι μια αποτελεσματική μέθοδος καταγραφής των ισχυρών και αδύνατων σημείων, των ευκαιριών που παρουσιάζονται και των απειλών που δέχεται μια επιχείρηση. Η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει:

- τα δυνατά σημεία της, ώστε με τα κατάλληλα βήματα να τα μετατρέψει σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- τα αδύνατα σημεία της, τα οποία με προσεκτικό σχεδιασμό δεν θα επηρεάσουν αρνητικά την πορεία της
- τις πιθανές ευκαιρίες που θα παρουσιασθούν στο μέλλον, ώστε να τις εκμεταλλευθεί εγκαίρως
- τις ενδεχόμενες απειλές, τις οποίες και θα αντιμετωπίσει κατάλληλα προκειμένου να μειώσει ή ακόμη και να εξαλείψει την επίδρασή τους

Με τη μελέτη του εσωτερικού της περιβάλλοντος η επιχείρηση θα εντοπίσει μια σειρά από δυνάμεις και αδυναμίες ενώ με την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος θα ανακαλύψει τις ευκαιρίες αλλά και τις απειλές.

Ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών

Δυνάμεις

- Ευέλικτη στρατηγική
- Ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση
- Πλεονεκτήματα κόστους
- Ισχυρό όνομα – εικόνα στην αγορά
- Ικανότητες στη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων
- Ηγετική θέση στην αγορά
- Ισχυρές υπηρεσίες μετά την πώληση
- Τεχνολογία προστατευμένη με πατέντες
- Ισχυρή διαφήμιση
- Ποιότητα προϊόντων
- Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις συμμάχους

Αδυναμίες

- Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση
- Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση
- Απαρχαιωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις
- Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα
- Υψηλότερα κόστη έναντι των ανταγωνιστών
- Χαμηλή κερδοφορία
- Έλλειψη ορισμένων ικανοτήτων που ζητάει η αγορά
- Αδυναμίες σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης
- Πολύ ρηχή γραμμή προϊόντων
- Αδυναμία στον τομέα του marketing

Ευκαιρίες

- Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς
- Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές
- Επέκταση της γραμμής προϊόντων
- Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα
- Καθετοποίηση δραστηριοτήτων
- Να αποσπάσουμε μερίδια αγοράς από ανταγωνιστές
- Εξαγορά ανταγωνιστών
- Στρατηγικές συμμαχίες για είσοδο σε νέες αγορές
- Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών

Πιθανές απειλές

- Είσοδος στην αγορά ισχυρών νέων ανταγωνιστών
- Απώλεια εσόδων από υποκατάστατα
- Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη αγοράς
- Δυσμενείς αλλαγές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες
- Επαχθείς οικονομικά νέες κρατικές ρυθμίσεις / παρεμβάσεις
- Αυξανόμενη ισχυροποίηση πελατών ή και προμηθευτών
- Αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών

- Δημογραφικές αλλαγές

Για να μπορέσει η επιχείρηση όμως να προχωρήσει στην παραπάνω ανάλυση θα πρέπει να κάνει πρώτα μία αποτύπωση της κατάστασής της όπως είναι αυτή σήμερα. Η καταγραφή αυτή είναι σύντομη αλλά περιεκτική και δίνει ιδιαίτερη προσοχή στα σημεία εκείνα που προσδιορίζουν το όραμά της και τους στόχους της. Περιέχει επίσης τους λόγους για τους οποίους η σημερινή κατάσταση δεν είναι ικανοποιητική καθώς και κριτική για τον τρόπο αντιμετώπισης των διαφόρων θεμάτων. Η καταγραφή αυτή περιλαμβάνει όλους τους βασικούς τομείς μιας επιχείρησης ανάλογα με τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται π.χ.

- Οικονομική κατάσταση (ίδια – ξένα κεφάλαια, κέρδη ή ζημιές, πελάτες, αποθέματα, πωλήσεις κλπ)
- Οργάνωση και Διοίκηση (οργανόγραμμα, αρμοδιότητες και υπευθυνότητες κλπ)
- Τεχνολογικός εξοπλισμός, υποδομές και γραμμές παραγωγής (κτίρια, μηχανήματα, παραγωγικότητα, εκσυγχρονισμός κλπ)
- Ανθρώπινοι πόροι (ικανότητες στελεχών, συστήματα επιβράβευσης και αμοιβών, εκπαίδευση προσωπικού κλπ)
- Δημόσιες σχέσεις – Marketing (προώθηση, επαφές με Κρατικούς και τοπικούς φορείς, με επαγγελματικές οργανώσεις κλπ)
- Συστήματα ποιότητας (ISO, HACCP κλπ)
- Φορολογικό και νομικό πλαίσιο (υφιστάμενη νομοθεσία)
- Επενδυτικά κίνητρα (επιδοτήσεις, ευρωπαϊκά προγράμματα κλπ)

Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Το περιβάλλον περιλαμβάνει τόσο ευκαιρίες όσο και απειλές. Σήμερα περισσότερο από κάθε άλλη εποχή, οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων αντιμετωπίζουν καταγιστικές αλλαγές προερχόμενες από το εξωτερικό τους περιβάλλον. Η παρούσα κερδοφορία με τις υπάρχουσες επιχειρησιακές δομές, δεν εγγυάται την μελλοντική επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης αν οι διοικούντες δεν λάβουν υπόψη τους ότι το σύγχρονο, παγκοσμιοποιημένο πλέον περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται αλλάζει καθημερινά και ότι ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος. Νέοι δυναμικοί επιχειρηματίες εισέρχονται στον κλάδο, με νέα προϊόντα, με σύγχρονες γραμμές παραγωγής και πρωτοποριακές μεθόδους marketing και πωλήσεων (e-marketing, website, internet κλπ). Πρέπει επομένως ο επιχειρηματίας να είναι ενήμερος των αλλαγών που επηρεάζουν την επιχείρησή του και να είναι έτοιμος να προσαρμοστεί στο νέο περιβάλλον προχωρώντας στις κατάλληλες ενέργειες (εξοπλισμού, εκπαίδευσης, κλπ) και φυσικά αναλαμβάνοντας τον πιθανό κίνδυνο. Από τα παραπάνω γίνεται εύκολα κατανοητό ότι ο σχεδιασμός της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι ένας «κινούμενος» στόχος, που πρέπει να εντοπίζεται λαμβάνοντας υπόψη τις φιλοδοξίες της διοίκησης της επιχείρησης, σε συνδυασμό με το περιβάλλον στο οποίο αυτή λειτουργεί.

Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται στο ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια χώρα και μικρο-περιβάλλον, δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης. Προκειμένου η στρατηγική μιας επιχείρησης να προσαρμοστεί επιτυχημένα στις αλλαγές του μακρο-περιβάλλοντος της θα πρέπει τα στελέχη να γνωρίζουν τους διάφορους συνδετικούς κρίκους που ενώνουν το ευρύτερο περιβάλλον με τη στρατηγική της επιχείρησης, ενώ η ανάλυση του Μικρο-περιβάλλοντος περιλαμβάνει την εξέταση των καταναλωτών, του ανταγωνισμού, και της αγοράς.

Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος

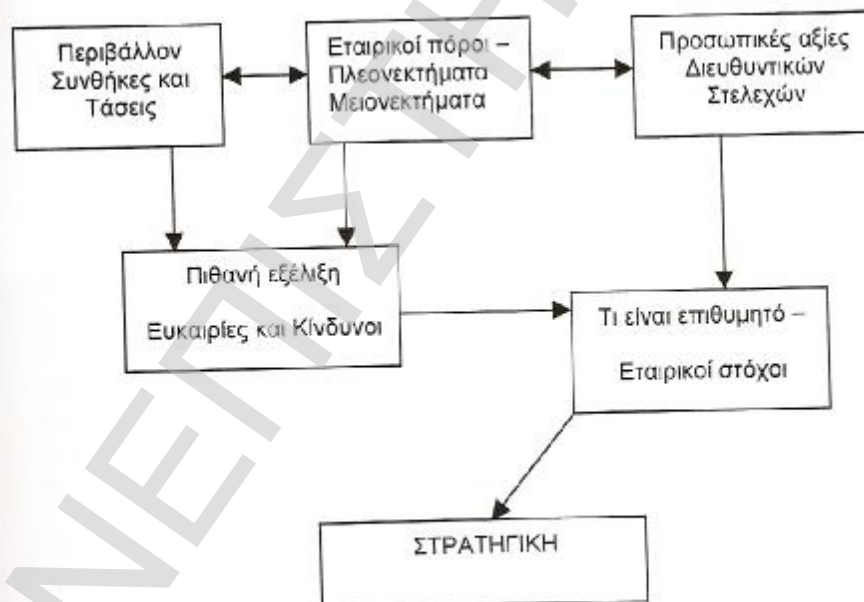
Οι πόροι της επιχείρησης μπορούν να καταταχθούν σε μια από τις ακόλουθες κατηγορίες:

- Υλικοί πόροι πχ μηχανολογικός εξοπλισμός, εγκαταστάσεις κλπ
- Ανθρώπινοι πόροι
- Συστήματα. Μια επιχείρηση δεν είναι απλά μια συνάθροιση μηχανών κεφαλαίων και ανθρώπων. Αυτοί οι πόροι δεν έχουν αξία αν δεν είναι οργανωμένοι σε συστήματα που να διασφαλίζουν τα απαραίτητα αποτελέσματα.
- Άυλοι πόροι

Οι πόροι της επιχείρησης δεν είναι πάντα ικανοί για να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία. Η επιχείρηση θα πρέπει τους πόρους αυτούς να τους συνδυάζει και να δημιουργεί ικανότητες (capabilities). Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε οριακές ικανότητες, τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν και σε θεμελιώδεις / μοναδικές ικανότητες που δεν τις διαθέτουν ούτε είναι εύκολο να τις μιμηθούν οι ανταγωνιστές. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να μας δώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για παράδειγμα μια τεχνολογία ή συγκεκριμένες πρώτες ύλες μπορεί να αποτελούν οριακές ικανότητες όταν είναι δυνατόν να αποκτηθούν χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία από τους ανταγωνιστές. Αντίθετα θεμελιώδεις ή μοναδικές ικανότητες μπορεί να είναι η επιχειρησιακή κουλτούρα και το κλίμα εργασίας

Μια θεμελιώδης ικανότητα έναντι μιας μη θεμελιώδους ικανότητας θα πρέπει να πληροί τις εξής τρεις προϋποθέσεις:

- Να συμβάλει δυσανάλογα στην αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης
- Να προσφέρει διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού (με την έννοια της ανταγωνιστικά μοναδικής ικανότητας που είναι δύσκολο να αντιγραφεί)
- Να παρέχει τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές.



Robert Kaplan Corporate Strategy : Design and Implementation
Εταιρική Στρατηγική : Το πλαίσιο Ανάλυσης και Ανάπτυξης

Αποτίμηση της δυνητικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων

Βασικό κριτήριο αποτίμησης της δυνητικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων είναι το κατά πόσο έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η δυνατότητα αυτή συνδέεται άμεσα με το ρυθμό απαξίωσης των πόρων και των ικανοτήτων, καθώς και με την τυχόν αντιγραφή τους από τους ανταγωνιστές. Το κατά πόσο οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης θα αποσβεσθούν ή θα αποτελέσουν αντικείμενο απομίμησης εξαρτάται από τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Διάρκεια – Σταθερότητα. Όσο μεγαλύτερο κύκλο ζωής παρουσιάζουν οι ικανότητες και οι πόροι, τόσο περισσότερο διατηρούνται και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα
- Διαύγεια. Είναι η ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές μπορούν να αναλύσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης
- Μεταβιβασιμότητα. Είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες προκειμένου να μιμηθούν την στρατηγική της επιχείρησης
- Δυνατότητα αντιγραφής. Πρόκειται για τη δυνατότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσουν του ίδιους πόρους και ικανότητες για να μιμηθούν την επιτυχία μιας επιχείρησης.

Έχοντας καταγράψει τα παραπάνω, πλέον μπορούμε να προχωρήσουμε στην SWOT ανάλυση των πραγματικών δεδομένων της επιχείρησής μας και είμαστε έτοιμοι να επιλέξουμε την πλέον κατάλληλη στρατηγική για μια επιτυχημένη πορεία.

Οι τρεις γενικές στρατηγικές

Η επιλογή της επιχειρησιακής στρατηγικής βασίζεται στη διαμόρφωση ενός προϊόντος (ή μιας υπηρεσίας) που έχει τη δυνατότητα να αποσπάσει από τους ανταγωνιστές μερίδιο της αγοράς, προσφέροντας στους καταναλωτές την μεγαλύτερη δυνατή αξία για τα χρήματα που θυσιάζουν προκειμένου να το αποκτήσουν. Έτσι η επιχείρηση θα πρέπει να προσδιορίσει σε ποιους καταναλωτές απευθύνεται (π.χ. παιδιά, γυναίκες, οδηγούς βαρέων οχημάτων), τι είδους προϊόν ή υπηρεσία θα τους παρέχει που να καλύπτει τις επιθυμίες ή τις ανάγκες τους (π.χ. παιδικό έπιπλο, γυναικεία ενδύματα, πλυντήριο φορτηγών) και πώς η επιχείρηση θα μπορέσει να ικανοποιήσει τους συγκεκριμένους καταναλωτές μέσα από τη στρατηγική που θα επιλέξει.

Η στρατηγική που μια επιχείρηση ακολουθεί έχει ως σκοπό τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και είναι μια συνεχής διαδικασία εναρμονισμού των ικανοτήτων της με το ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Έτσι η στρατηγική μίας επιχείρησης μπορεί πχ να είναι επιθετική για τη δημιουργία κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή αμυντική για τη διαφύλαξη του, ή μπορεί να εναλλάσσεται μεταξύ των δύο. Από την άποψη αυτή υπάρχουν τόσες στρατηγικές όσες και επιχειρήσεις, μια και όλοι έχουν σοφιστεί και θα σοφίζονται τα πάντα για να επιβληθούν των αντιπάλων τους. Οι στρατηγικές αυτές όμως παρ' όλες τις πολυάριθμες παραλλαγές τους αντιστοιχούν σε τρεις γενικές κατηγορίες:

Στρατηγική χαμηλού κόστους: μια επιχείρηση προσπαθεί να είναι ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο της. Σκοπός της είναι η δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους που να επιτρέπει είτε πωλήσεις σε χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, είτε πωλήσεις στις τρέχουσες τιμές της αγοράς και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Σημειώνεται ότι σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές και όχι η μείωση που μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Στρατηγική διαφοροποίησης: μια επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών της. Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική αυτή μελετάει προσεκτικά τις ανάγκες των αγοραστών ώστε να ξέρει τι θεωρούν σπουδαίο και πολύτιμο και μεταφράζει τις προτιμήσεις αυτές σε προϊόντα που είναι περισσότερο ελκυστικά από αυτά των ανταγωνιστών. Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση και διατήρηση αγοραστών με δυνατή προτίμηση στο συγκεκριμένο προϊόν. Η διαφοροποίηση επιτρέπει σε μια επιχείρηση να ζητά υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα της, να έχει υψηλότερες πωλήσεις γιατί περισσότεροι αγοραστές προτιμούν το διαφοροποιημένο προϊόν, να έχει αγοραστές με μεγαλύτερη προτίμηση για το προϊόν της ή κάποιο συνδυασμό των παραπάνω. Η διαφοροποίηση μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως πχ ιδιαίτερα ή διαφορετικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αξιοπιστία, κύρος, ποιότητα, εξυπηρέτηση μετά την πώληση, τεχνολογική ανωτερότητα, μοναδική αξία κλπ.

Στρατηγική niche ή εστίασης: στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση συγκεντρώνει τις προσπάθειες της σε ένα niche, ένα τμήμα της αγοράς με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Το niche μπορεί να είναι γεωγραφικό, ή μπορεί να ορίζεται από ειδική χρήση του προϊόντος ή από ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Στο niche αυτό μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης.

Καμία από τις στρατηγικές αυτές δεν έχει ελπίδες επιτυχίας αν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που δημιουργεί δεν είναι διαρκή και διατηρήσιμα. Οι αλλαγές σε ένα κλάδο είναι συνεχείς και όσο μεγάλα και αν είναι τα πλεονεκτήματα αυτά είναι αναπόφευκτο ότι θα γίνουν αντικείμενο αντιγραφής από ανταγωνιστές. Έτσι είναι ζωτικής σημασίας μια επιχείρηση να μην σταματάει ποτέ τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ώστε να παρουσιάζει ένα συνεχώς μετακινούμενο στόχο για τους ανταγωνιστές της. Το στοιχείο αυτό είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά επιχειρήσεων με συστηματικά επιτυχημένες στρατηγικές.

Το πλαίσιο των τριών γενικών στρατηγικών ήταν και η αφετηρία του σύγχρονου στρατηγικού μάνατζμεντ. Επιτρέπει σε ένα μάνατζερ να βάζει κάποια τάξη στις στρατηγικές του σκέψεις και δίνει γενικούς τρόπους δράσης από τους οποίους μπορεί να επωφεληθεί κανείς στη συγκεκριμένη δουλειά του.

Εφαρμογή στρατηγικής

Το στρατηγικό management βασίζεται σε ένα συγκεκριμένο τρόπο σκέψης. Αυτός ο τρόπος συνδέει την επιλογή της εταιρικής στρατηγικής με την υλοποίηση και το έλεγχο. Τώρα πλέον τα στελέχη, που έχουν κατανοήσει τους στόχους της επιχείρησης και έχουν ασπασθεί το όραμά της, πρέπει να αναλάβουν να υλοποιήσουν το στρατηγικό σχεδιασμό στη διαμόρφωση του οποίου συμμετείχαν και οι ίδιοι.

Αν η επιχείρηση έχει επιλέξει την πλέον κατάλληλη στρατηγική, αυτό θα επιβεβαιωθεί από την ικανότητά της να την υλοποιήσει. Στο στάδιο λοιπόν αυτό, γίνεται η αναγνώριση των απαιτούμενων πόρων, για την εφαρμογή της στρατηγικής που επιλέχθηκε. Σε λειτουργικό επίπεδο μπορεί να αφορά, την παραγωγή και προώθηση νέου προϊόντος, την εξεύρεση κεφαλαίων με χαμηλό κόστος, την εκπαίδευση του προσωπικού, την πρόσληψη εξειδικευμένων συνεργατών κλπ. Σε διοικητικό επίπεδο μπορεί να αφορά, την εξαγορά άλλων επιχειρήσεων, τη δημιουργία joint ventures (κοινοπραξιών) με στόχο την είσοδο σε νέες αγορές, την κατάργηση ή προσθήκη νέων γραμμών παραγωγής, κλπ. Αν δηλαδή το επιχειρηματικό προβλέπει την ανανέωση του μηχανολογικού εξοπλισμού, ο οικονομικός Διευθυντής θα πρέπει να βρει τα απαιτούμενα κεφάλαια (μέτοχοι, τράπεζες κλπ) με τους πλέον ευνοϊκούς όρους, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος.

Η θέσπιση των κατάλληλων κινήτρων για μια στρατηγική είναι ένας από τους ακρογωνιαίους λίθους της εκτέλεσης της. Οι άλλοι δύο είναι η δημιουργία της κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας και οι ηγετικές ικανότητες των μάνατζερ της επιχείρησης.

Η επιτυχημένη εφαρμογή των διάφορων σχεδίων, εξαρτάται από την ικανότητα των manager να μεταδώσουν στους εργαζόμενους, την πίστη τους στο όραμα της επιχείρησης και να εξασφαλίσουν την υποστήριξή τους στην επίτευξη των στόχων τους. Πρέπει να συνδέσουν αποτελεσματικά, τις ικανότητες και την προσωπικότητα του κάθε εργαζόμενου στο εργασιακό περιβάλλον και να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες επικοινωνίας και ευκαιριών, που θα ενεργοποιήσουν όλους τους εργαζόμενους αποτελεσματικά και αποδοτικά.

Πολλές επιχειρήσεις στην επιδίωξη κάποιας στρατηγικής χρησιμοποιούν διαφόρων ειδών κίνητρα (αλλά και αντικίνητρα) για τους εργαζόμενους, όπως διαφόρων ειδών χρηματικές απολαβές (μισθούς, μόνους, πριμ, συμμετοχή στα κέρδη κλπ), απονομή μεταχών, προαγωγές, αναγνώριση, κριτική, επέκταση ή περιορισμό των ευθυνών τους, αυτονομία στη λήψη αποφάσεων, μεταθέσεις σε ελκυστικές γεωγραφικές περιοχές κλπ.

Το βασικό καθήκον του μάνατζερ που σχεδιάζει ένα συγκεκριμένο σύστημα κινήτρων είναι να το συνδέσει στενά με τους παράγοντες που είναι απαραίτητοι για την επιτυχία της επιχείρησης. Πρέπει πάντα να υπάρχουν κίνητρα με νόημα και συνέπειες για την καριέρα των εργαζομένων αλλιώς πολύ λίγοι εργαζόμενοι θα δώσουν την απαιτούμενη σημασία σε οποιοδήποτε στρατηγικό σχέδιο.

Βασική μέριμνα των πιο επιτυχημένων επιχειρήσεων είναι να έχουν δομές κινήτρων που να εμπνέουν τους εργαζόμενους ώστε να έχουν κάποια θετική στάση απέναντι στις επιδιώξεις τους και να συμμετέχουν σ' αυτές με ενθουσιασμό. Πολλές επιχειρήσεις προτιμούν ένα μίγμα θετικών και αρνητικών κινήτρων, τα οποία όμως μπορεί εύκολα να έχουν το αντίθετο αποτέλεσμα, όπως πχ ανασφάλεια, άγχος στον τόπο δουλειάς κλπ. Οι περισσότερες επιχειρήσεις προτιμούν τα θετικά κίνητρα γιατί με τον τρόπο αυτό μπορούν να κερδίσουν εύκολα την συναίνεση των εργαζομένων. Προφανώς, θετικά κίνητρα και ανταμοιβές κάνουν τους εργαζομένους να δείχνουν μεγαλύτερο ενθουσιασμό και να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στη δουλειά τους απ' ότι τα αρνητικά.

Το τι κίνητρα πρέπει να χρησιμοποιήσει κανείς σε μια συγκεκριμένη περίπτωση εξαρτάται από το πόσο δύσκολη είναι η εκτέλεση της στρατηγικής του. Εξυπακούεται ότι λόγια και παραινήσεις έχουν πολύ σύντομο χρόνο ζωής στη δημιουργία της κατάλληλης νοοτροπίας. Η ανεύρεση των κατάλληλων κινήτρων απαιτεί ευρηματικότητα και τη συνεχή προσοχή των μάνατζερ. Απαιτεί ακόμα να ξέρουν τι είναι αυτό που κινητοποιεί τους εργαζόμενους της επιχείρησης τους.

Η διαδικασία επομένως της υλοποίησης της στρατηγικής απαιτεί την καλή και απρόσκοπτη συνεργασία όλων των στελεχών και υπαλλήλων μιας επιχείρησης. Φυσικά, η όποια στρατηγική πρέπει να εφαρμοστεί σε όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης. Αν η επιλογή μας είναι στρατηγική χαμηλού κόστους, όλοι μέσα στην επιχείρηση θα πρέπει να ενεργούν και να αποφασίζουν με γνώμονα τον περιορισμό των λειτουργικών δαπανών και την εξεύρεση ποιοτικών φθηνών πρώτων υλών. Δεν θα ήταν σωστό το τμήμα προμηθειών να ερευνά σχολαστικά την αγορά για την εξεύρεση προμηθευτών με χαμηλή τιμή και καλή ποιότητα και την ίδια στιγμή το τμήμα πωλήσεων να προτείνει μία πολυδάπανη διαφήμιση στην τηλεόραση αμφιβόλου αποδοτικότητας.

Θα πρέπει επίσης να τονίσουμε ότι ο τρόπος υλοποίησης της στρατηγικής διαφέρει σημαντικά από επιχείρηση σε επιχείρηση. Η διαφοροποίηση προκύπτει τόσο από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται (μεταποίηση, εμπόριο, υπηρεσίες) όσο και από το μέγεθος και την οργανωτική δομή της επιχείρησης. Άλλη μέθοδο θα ακολουθήσει μια βιομηχανία που απασχολεί 150 άτομα και άλλη διαδικασία θα εφαρμόσει μια εμπορική επιχείρηση των 10 ατόμων. Ακόμη, η μορφή διοίκησης (αυταρχική ή συνεργατική), τα

μέσα αλλά και ο τρόπος επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων μιας επιχείρησης (γραφειοκρατικός ή χαλαρός), διαμορφώνουν τις πολιτικές με βάση τις οποίες θα επιδιωχθεί η εφαρμογή της στρατηγικής. Η εταιρική κουλτούρα είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει – θετικά ή αρνητικά – τον βαθμό επιτυχία της νέας στρατηγικής

Έλεγχος στρατηγικής

Η αξιολόγηση της Στρατηγικής είναι απαραίτητη μια και μέσα από αυτήν η διοίκηση θα μπορέσει να διαπιστώσει το βαθμό επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων. Από την στιγμή που έχει αρχίσει η εφαρμογή της στρατηγικής ξεκινά και ο διαρκής έλεγχος των αποτελεσμάτων της επιλογής στρατηγικής. Πρέπει οι managers, να επαληθεύουν αν πράγματι η στρατηγική εφαρμόζεται σωστά και αν έχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Αν όχι, τότε θα πρέπει να προχωρήσουν στις κατάλληλες ενέργειες, ώστε να τροποποιήσουν στο βαθμό που απαιτείται τον αρχικό σχεδιασμό, με στόχο πάντα το καλύτερο αποτέλεσμα. Αυτό σημαίνει ότι οι εκάστοτε στόχοι είναι μετρήσιμοι σε μεγέθη που μπορούν να συγκριθούν και να αξιολογηθούν χωρίς έντονες αμφισβητήσεις. Η αξιολόγηση επιδιώκει να απαντήσει σε ερωτήματα που έχουν σχέση με την καταλληλότητα των στόχων, των πλάνων, των πολιτικών καθώς και των αποτελεσμάτων της στρατηγικής που εφαρμόζει ή επιχείρηση. Η απάντηση των ερωτήσεων αυτών δεν είναι εύκολη, καθώς μια σειρά μεταβλητών κάνουν ακόμα πιο δύσκολη την αξιολόγηση της στρατηγικής. Αυτές είναι:

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

Ο διαρκής αυτός έλεγχος σε όλες τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης, (marketing, πωλήσεις, χρηματοοικονομική διαχείριση, αποθέματα, ποιότητα, κλπ), είναι απαραίτητος, ιδιαίτερα σήμερα που το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει πάρα πολύ γρήγορα και η σωστή και έγκυρη πληροφόρηση, παρέχει την δυνατότητα για άμεσες και αποτελεσματικές κινήσεις.

Μοντέλα αξιολόγησης

Τα μοντέλα αξιολόγησης ερευνούν το κατά πόσο οι στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης έφεραν τα επιθυμητά αποτελέσματα δηλαδή αξιολογούν τη στρατηγική μετά την υλοποίησή της. Τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη είναι κατά πόσο η στρατηγική εφαρμόστηκε ατελώς, κατά πόσον οι υποθέσεις και οι υποσχέσεις ήταν βάσιμες, κατά πόσο διαγνώσθηκε σωστά η υπάρχουσα κατάσταση κλπ.

Αν και δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο άριστο σύστημα αξιολόγησης για όλες τις επιχειρήσεις, μια και θα πρέπει να είναι σχετικό με τα μοναδικά χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης όπως το μέγεθος της επιχείρησης, το στυλ διοίκησης, τους στόχους, τα προ-

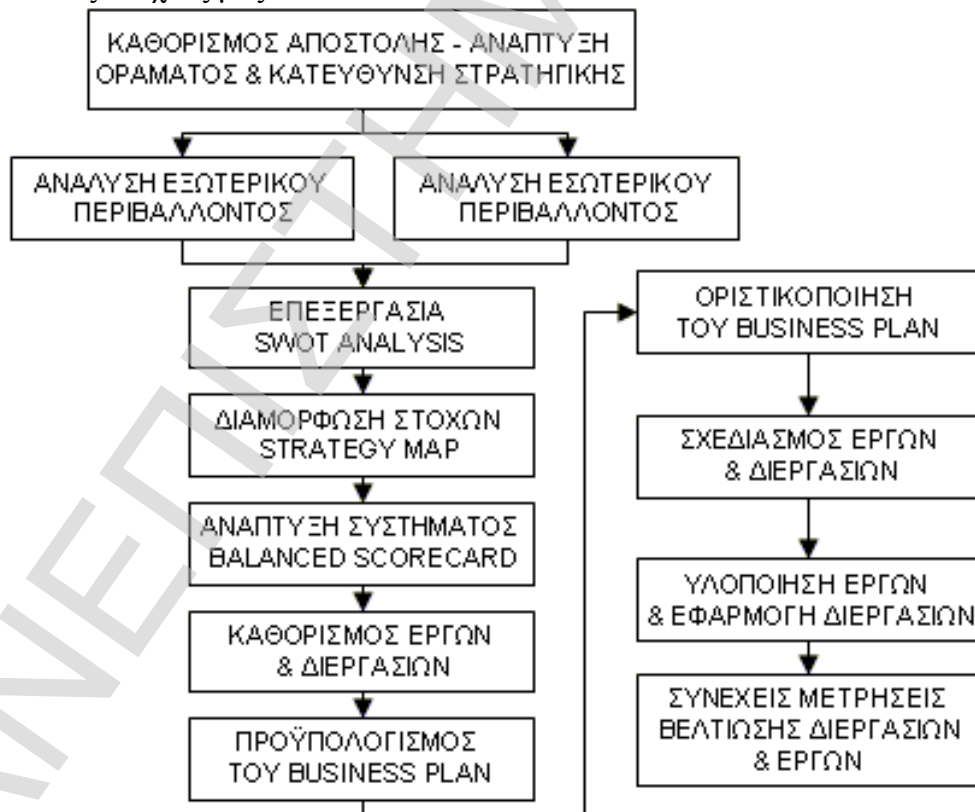
βλήματα της κλπ, ωστόσο το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να ικανοποιεί κάποιες απαιτήσεις ώστε να θεωρηθεί επιτυχημένο.

Η διαδικασία της αξιολόγησης των στρατηγικών δεν πρέπει να κυριαρχεί επί των αποφάσεων. Θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της έννοιες όπως η κατανόηση, η εμπιστοσύνη και το κοινό αίσθημα. Επίσης η αξιολόγηση των στρατηγικών θα πρέπει να είναι ευέλικτη, ώστε να προσαρμόζεται καλύτερα στις μεταβολές που απαιτεί το περιβάλλον της επιχείρησης. Τέλος ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό των συστημάτων αξιολόγησης θα πρέπει να είναι η απλότητά τους, δηλαδή να μην είναι πολύπλοκα, ώστε να είναι εύκολα κατανοητά από τα άτομα τα οποία θα τα χρησιμοποιήσουν.

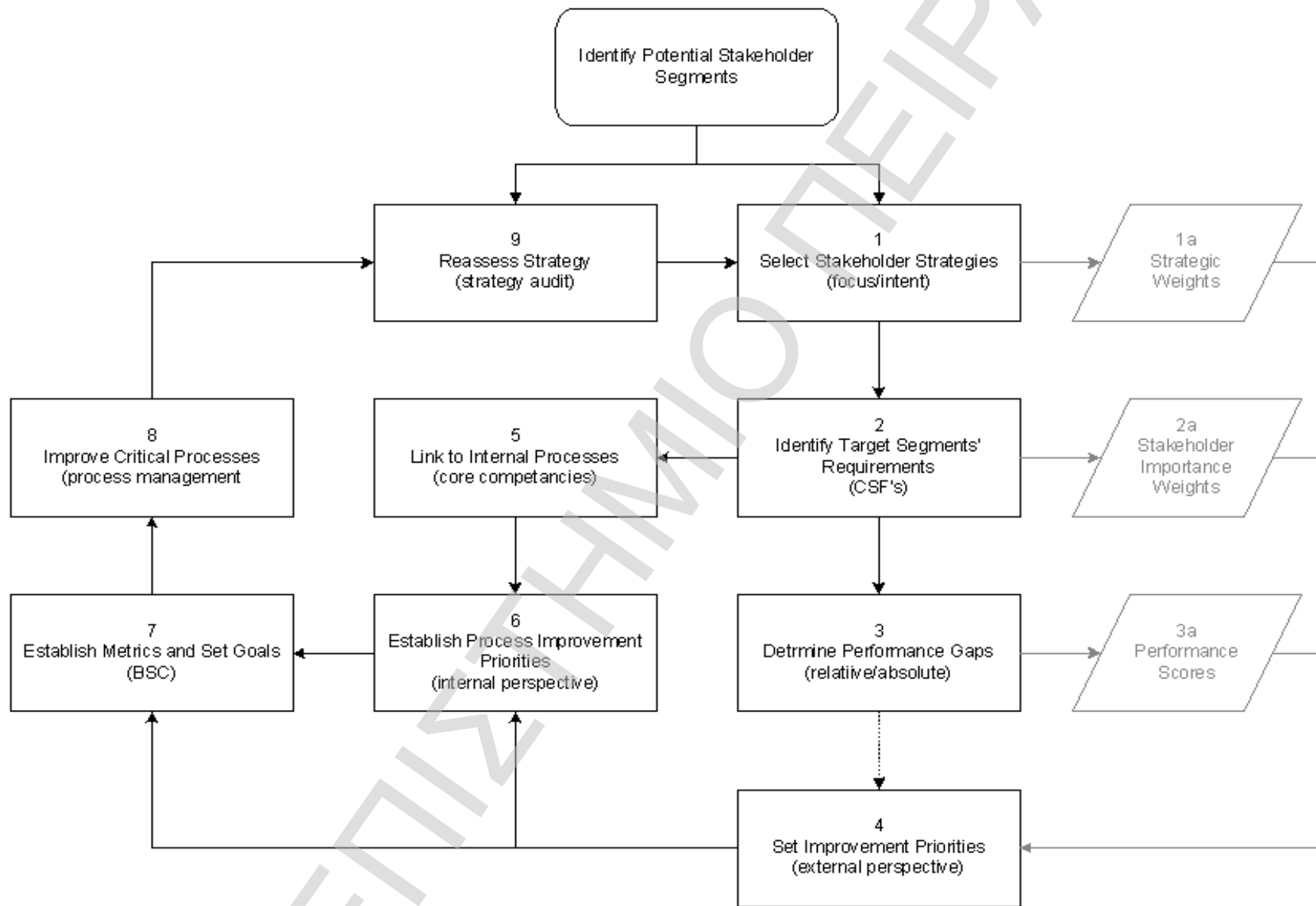
Επιπρόσθετα θα πρέπει να μην απαιτούνται υπερβολικοί οικονομικοί πόροι. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει η αξιολόγηση να είναι τέτοια ώστε να μην στηρίζεται σε πολλές – και ανούσιες τις περισσότερες φορές – πληροφορίες, που είναι δύσκολο και οικονομικά ασύμφορο να συλλεχθούν. Επίσης δεν πρέπει να στηρίζεται σε υπερβολικούς ελέγχους, γιατί κάτι τέτοιο μειώνει ουσιαστικά την απόδοση των εργαζομένων που υπόκεινται σε αξιολόγηση.

Η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι μια διαδικασία που θα πρέπει να εκτελείται συνεχώς τόσο κατά τη διάρκεια της δημιουργίας της όσο και κατά την διάρκεια υλοποίησης της.

Οι τρεις αυτές βασικές διαδικασίες του στρατηγικού management δηλαδή ο στρατηγικός σχεδιασμός, η υλοποίηση και ο έλεγχος είναι στενά συνδεδεμένες και αλληλοεπηρεάζονται χωρίς να μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η μία προηγείται της άλλης χρονικά. Ανά πάσα στιγμή κατά την διάρκεια της υλοποίησης μπορεί να προκύψει ένα γεγονός (πχ νέα φορολογικά μέτρα) που θα αναγκάσει την επιχείρηση να τροποποιήσει τον αρχικό σχεδιασμό και τους στόχους με βάση τα νέα δεδομένα. Ένα καινοτομικό προϊόν ίσως μας δώσει τη δυνατότητα εισόδου σε αγορές του εξωτερικού που μέχρι τότε δεν είχαμε στους στόχους μας.



Στάδια Στρατηγικού σχεδιασμού



ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Οι όροι αναδιοργάνωση επιχειρήσεων (corporate recovery / business reorganization), ανασχεδιασμός επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (business process re-engineering) έχουν γίνει ιδιαίτερα χρήσιμοι σήμερα, επειδή ίσως η παρούσα φάση ύφεσης της οικονομίας μπορεί να αποδειχθεί πολύ πιο βαθιά απ' ό,τι πολλοί πιστεύουν, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις κορυφαίων μελών της πανεπιστημιακής κοινότητας. Αναδιοργάνωση είναι το σύνολο των αλλαγών που σχεδιάζονται και υλοποιούνται σε μια επιχείρηση, ώστε αυτή να λειτουργεί αποδοτικότερα, προς όφελος όλων των ενδιαφερομένων για αυτή. Όταν μιλάμε για ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών λειτουργιών, εννοούμε τη θεμελιώδη αναθεώρηση και τη ριζική αναπροσαρμογή των διαδικασιών μιας επιχείρησης. Η λειτουργία αυτή έχει ως σκοπό την επίτευξη θεαματικών βελτιώσεων σε συνδυασμό με ορισμένα κριτήρια απόδοσης στην παροχή των υπηρεσιών (όπως κόστος, ποιότητα, ταχύτητα, εξυπηρέτηση). Ο ανασχεδιασμός μπορεί να είναι θεμελιώδης (τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση για να αλλάξει και πώς να το κάνει), ριζικός (το να αγνοεί η επιχείρηση τις παλιές δομές και διαδικασίες της και να επινοεί νέες) και θεαματικός (ποσοτικά «άλματα» σε επιδόσεις και όχι οριακές βελτιώσεις).

Στο πλαίσιο του ανασχεδιασμού των επιχειρήσεων και της προσαρμογής τους στα νέα δεδομένα, οι δυνάμεις που οδηγούν στη νέα τάξη πραγμάτων είναι τρεις, οι επονομαζόμενες ως δυνάμεις 3Α: Αγοραστές, Αλλαγή, Ανταγωνισμός.

Επιφανείς επιστήμονες και γενικοί διευθυντές διαπιστώνουν πως 'στους δύσκολους καιρούς', η λύση είναι να επικεντρωθεί η επιχείρηση στη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της, αναλύοντας, με ιδιαίτερα κριτικό πνεύμα, την εσωτερική της οργάνωση και τις διαδικασίες της». Εν τέλει, η ικανότητα μιας επιχείρησης να αλλάζει, είναι ο μοναδικός παράγοντας που θα εξασφαλίσει την επιβίωσή της και την επιτυχία της. Ορισμένα χαρακτηριστικά βήματα ενός προγράμματος αναδιοργάνωσης είναι:

a) Η διαδικασία της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking). Αφορά τη σύγκριση των επιδόσεων μιας επιχείρησης, στη βάση μιας σειράς μετρήσιμων παραμέτρων στρατηγικής σημασίας (=δείκτες απόδοσης), ως προς μια άλλη (ή άλλες) επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν βέλτιστες αποδόσεις, στην ίδια σειρά παραμέτρων.

b) Η δημιουργία δεικτών μέτρησης της απόδοσης και θέσπιση στόχων για την εταιρία, το κάθε τμήμα και το κάθε στέλεχος ξεχωριστά.

c) Ο επανασχεδιασμός όλων των διαδικασιών της εταιρίας (business process reengineering), έτσι ώστε αυτές να απλοποιηθούν, μειώνοντας το κόστος για την εταιρία και αυξάνοντας την ικανοποίηση του πελάτη.

d) Η μείωση των επιπέδων απόφασης στην εταιρία, έτσι ώστε οι περισσότερες αποφάσεις, για τα καθημερινά λειτουργικά θέματα, να παίρνονται από τους εργαζόμενους που εκτελούν τις διάφορες εργασίες, στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων τους.

e) Η εκπαίδευση του προσωπικού στις μεθόδους μείωσης κόστους, βελτίωσης της απόδοσης αλλά και στην ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων ανάπτυξης.

Οι στόχοι των προγραμμάτων αναδιοργάνωσης είναι φιλόδοξοι και δύσκολοι ως προς την επίτευξή τους. Αυτό όμως είναι απαραίτητο, για να προκύψει μια ουσιαστική βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης και όχι μόνο πρόσκαιρες ωφέλειες.

Πρέπει να αναγνωρίσουμε όμως ότι η αναδιοργάνωση μιας επιχείρησης, σαν κάθε μεγάλη αλλαγή, είναι αρκετά πολύπλοκη και δύσκολη στη διαχείρισή της. Συμπεριλαμβάνει αλλαγές στο οργανόγραμμα της εταιρίας, στην κουλτούρα της, στα συστήματα αναφοράς και ελέγχου. Όλα αυτά πρέπει να γίνουν, έτσι ώστε να ικανοποιείται η νέα στρατηγική που έχει υιοθετηθεί.

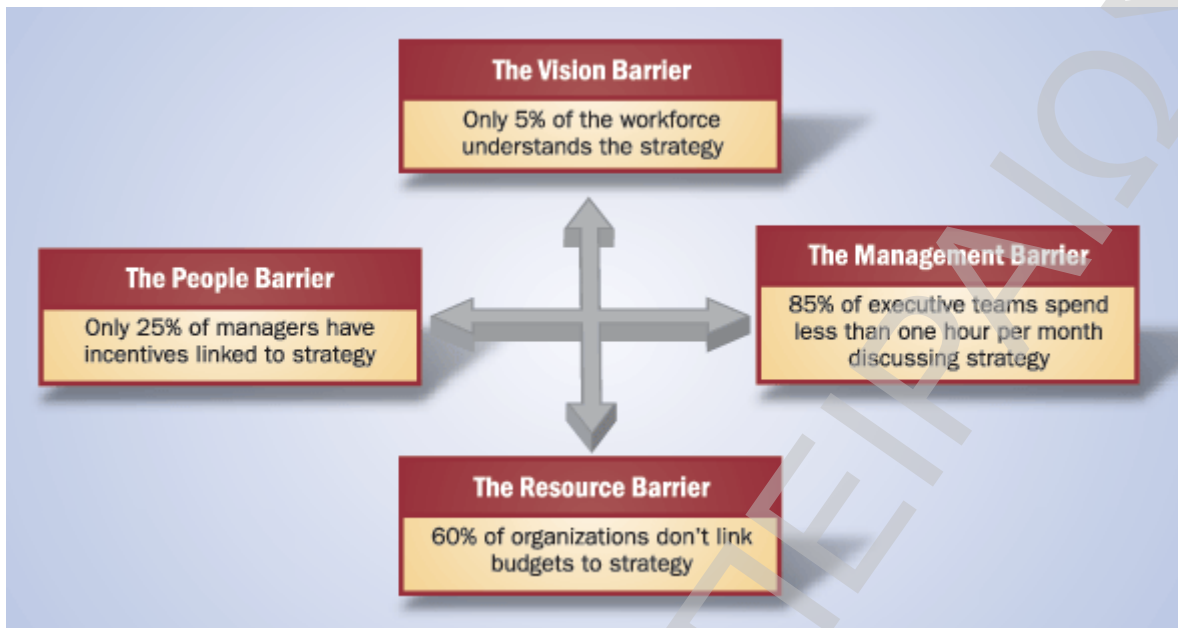
Τα κυριότερα προβλήματα που καταγράφονται κατά το σχεδιασμό και την υλοποίηση έργων αναδιοργάνωσης είναι:

- Ελλιπής κατανόηση του εύρους του έργου και του μεγέθους της αλλαγής.
- Ελλιπής επικοινωνία του οράματος και των στόχων της διοίκησης.
- Έλλειψη συνεργασίας του προσωπικού στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του έργου.
- Έλλειψη βασικών γνώσεων των στελεχών σε θέματα διαχείρισης μεγάλων αλλαγών και ανεπαρκής εκπαίδευσή τους.
- Ελαστικότητα από τη διοίκηση όταν δεν επιτυγχάνονται οι στόχοι ή δεν τηρούνται τα χρονοδιαγράμματα.
- Υπερβολικά γρήγορος ή αρκετά αργός ρυθμός αλλαγών.
- Επικέντρωση μόνο στη μείωση κόστους και προσωπικού και όχι στην αναπτυξιακή προοπτική του προγράμματος. Αυτό αποθαρρύνει τα στελέχη και το προσωπικό της επιχείρησης.

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Το σωστό στρατηγικό σχέδιο (Business Plan) είναι ένα σαφές, σύντομο και περιεκτικό έγγραφο, που εκφράζει τις προοπτικές και την αναπτυξιακή δυνατότητα της επιχείρησης. Η στρατηγική ήταν ανέκαθεν σημαντική. Οι μέθοδοι υλοποίησης της, όμως, εξελίσσονται με τον χρόνο. Τα χαρακτηριστικά του χώρου δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων την δεκαετία του '80 επέβαλλαν αλλαγή στον τρόπο διοίκησης και οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να επικεντρωθούν και σε άλλες παραμέτρους της επιχειρησιακής λειτουργίας για να εκτιμήσουν την αποτελεσματικότητα των εργασιών τους. Αυτό που έχει αλλάξει ιδιαίτερα στις μέρες μας είναι ο τρόπος με τον οποίο δημιουργείται αξία στις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα αναφέρουμε την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι πελάτες και την εμπιστοσύνη που έχουν στα προϊόντα που καταναλώνουν, την ποιότητα της εξυπηρέτησης, την ικανότητα της επιχείρησης να υιοθετεί νέα συστήματα οργάνωσης και διοίκησης, όπως επίσης και να επεξεργάζεται και να αναπτύσσει κερδοφόρα νέες ιδέες. Η διάκριση, στην εποχή της σύγχρονης οικονομίας βασίζεται ολοένα και περισσότερο στα "άυλα" περιουσιακά στοιχεία, όπως οι γνώσεις και επιδεξιότητες των εργαζομένων, η ικανοποίηση και πιστότητα των πελατών, οι επιχειρηματικές λειτουργίες, η εταιρική κουλτούρα που ενθαρρύνει την πρωτοπορία και η οργάνωση των επιχειρησιακών πόρων με συστήματα που καταργούν τις ανακρίβειες, προσφέρουν αξιόπιστη πληροφόρηση σε πραγματικό χρόνο, προάγουν τη δημιουργικότητα και επιτρέπουν τη λήψη γρήγορων αποφάσεων για δράση.

Επίσης, δεν αρκεί ένα καλοδουλεμένο στρατηγικό σχέδιο να φέρει την επιτυχία. Παρότι πολλοί οργανισμοί καταλαβαίνουν την σημασία αυτών των "άυλων" στοιχείων και έχουν να παρουσιάσουν αξιόλογες ιδέες, πολλά είναι τα παραδείγματα επιχειρήσεων που δεν καταφέρνουν να υλοποιήσουν τη στρατηγική τους. Μάλιστα, έρευνα των Kaplan και Norton έδειξε ότι το ποσοστό αυτών των εταιρειών αγγίζει το 70%. Σύμφωνα με το περιοδικό Fortune λιγότερο από το 10% των επιχειρήσεων υλοποιούν τις στρατηγικές τους με αποτελεσματικό τρόπο, ενώ βάσει της BSC Collaborative εννιά στις δέκα αντιμετωπίζουν προβλήματα στην εκτέλεση της στρατηγικής.



Ineffective performance management often begins with strategy management challenges



Μόνο το 5% των υπαλλήλων της εταιρίας είχαν κατανοήσει τη στρατηγική, το 25% των μάνατζερ είχαν κίνητρα συνδεδεμένα με τη στρατηγική, το 85% των ομάδων διοίκησης διέθεταν λιγότερο από μια ώρα στις μηνιαίες συνελεύσεις τους για θέματα στρατηγικής, ενώ το 60% των επιχειρήσεων δεν συνέδεαν προϋπολογισμό και στρατηγική. Ο Chris Zook της εταιρίας συμβούλων επιχειρήσεων Bain & Co στο βιβλίο του 'Profit from the Core' αναφέρει ότι μεταξύ των ετών 1988 και 1998 μόνο μια στις οκτώ επιχειρήσεις ήταν σε θέση να προσφέρει στους επενδυτές ρυθμούς αύξησης εσόδων και κερδών που να υπερβαίνουν το 5,5% ετησίως με παράλληλη κάλυψη του κόστους κεφαλαίου. Τέλος, η έρευνα που διενεργήθηκε από την Balanced Scorecard Collaborative κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική είχε γίνει κατανοητή μόνο από το 10% των εργαζομένων στις εταιρίες του δείγματος (π.χ. η στρατηγική δεν γινόταν κατανοητή με τον ίδιο τρόπο όταν έφτανε στο στάδιο υλοποίησης). Αυτά τα απογοητευτικά στοιχεία φανερώνουν που βρίσκεται το πρόβλημα: στην εκτέλεση της στρατηγικής. Πρόσφατη μελέτη της Marakon Associates, το 2005 'Closing the Strategy-to-Performance Gap' (Michael Mankins και Richard Steele) σε 197 ανώτατα στελέχη εταιριών με πωλήσεις τουλάχιστον \$500 εκα-

τομύρια δείχνει ότι το 65% των εταιριών αναγνωρίζουν ότι ήταν πολύ πιο αποδοτικές στην ανάπτυξη στρατηγικών από την εκτέλεσή τους!

Ενώ το πρόβλημα της εκτέλεσης μιας στρατηγικής είναι πολύπλευρο, ένα γεγονός γίνεται όλο και περισσότερο σαφές: Πολύ συχνά η στρατηγική δεν περιγράφεται με συγκεκριμένο, ξεκάθαρο και υλοποιήσιμο τρόπο. Αντιθέτως οι στόχοι της στρατηγικής συχνά είναι αόριστοι και οι συνέπειές της στον τρόπο λειτουργίας της οργάνωσης ασαφείς σε εκείνους που καλούνται να την εφαρμόσουν. Αν ισχύει η άποψη ότι δεν μπορείς να διεκδικήσεις κάτι που δεν μπορείς να το μετρήσεις τότε είναι ακόμα πιο σίγουρο ότι δεν μπορείς να διοικήσεις κάτι που δεν μπορείς να το περιγράψεις.

Η σύνδεση της Στρατηγικής με τη Πράξη είναι ένας πολύ σημαντικός στρατηγικός στόχος σχεδόν για κάθε οργάνωση στη σύγχρονη, ιδιαίτερα παγκοσμιοποιημένη, ανταγωνιστική και τυρβώδη οικονομία. Από τη μια πλευρά, ο κίνδυνος να αποτύχουν οι νέες στρατηγικές είναι μεγάλος. Από την άλλη πλευρά, η αποτελεσματικότητα στην εκτέλεση των νέων στρατηγικών έχει μεγάλη ανταπόδοση.

Γιατί όμως η υλοποίηση μιας στρατηγικής αποτελεί μια τόσο μεγάλη πρόκληση; Η βασική δυσκολία έγκειται στο γεγονός ότι δεν υπάρχει άμεσος μετρήσιμος συσχετισμός μεταξύ ενός άυλου περιουσιακού στοιχείου και του οικονομικού του αντίκτυπου (αποτελέσματος). Για παράδειγμα είναι δύσκολο να αποδείξουμε άμεσα ότι εάν στείλουμε κάποια στελέχη σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, οι πωλήσεις θα ανέλθουν ή το κόστος θα μειωθεί. Έτσι, πρέπει να υποθέσουμε ότι η εκπαίδευση θα βελτιώσει, για παράδειγμα την ποιότητα, και εάν η ποιότητα βελτιωθεί, θα αυξηθεί η εμπιστοσύνη των πελατών και αυτό θα τους κάνει να αυξήσουν τις αγορές τους. Η φύση ενός άυλου περιουσιακού στοιχείου επιβάλλει την καταγραφή των βημάτων που οδηγούν στην δημιουργία αξίας. Αυτός είναι ακριβώς ο τρόπος, που πρέπει να εφαρμόζεται η σύγχρονη στρατηγική.

Το πρόβλημα με τις καθιερωμένες πρακτικές του management, είναι ότι στηρίζονται σχεδόν αποκλειστικά στην παρακολούθηση των οικονομικών δεικτών, χωρίς να ασχολούνται με τη συνεισφορά των άυλων περιουσιακών στοιχείων. Με δεδομένο πως "ό,τι μπορεί να μετρηθεί, μπορεί και να υλοποιηθεί", είναι κατανοητό πως ένα ακατάλληλο ή ανεπαρκές σύστημα μέτρησης απόδοσης μπορεί να έχει πολύ δυσμενείς συνέπειες τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για εκείνους στους οποίους παρέχει τις υπηρεσίες της. Η παραδοσιακή μέτρηση της επιτυχίας με οικονομικά μόνο κριτήρια αρχίζει σιγά σιγά να καταρρίπτεται και υιοθετείται σταδιακά η πιο ολοκληρωμένη διαδικασία αξιολόγησης "Ίσορροπημένος Πίνακας Βαθμολόγησης" (Balanced Scorecard), που καλύπτει όχι μόνο ποσοτικά αλλά και ποιοτικά κριτήρια.

Η δημιουργία αξίας είναι σαν την συνταγή. Πρέπει να τοποθετήσουμε διάφορα συστατικά. Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι μόνο ένα από αυτά. Πρέπει επίσης να υποστηρίξουμε τους εργαζόμενους με συστήματα πληροφορικής για την αυτοματοποίηση των εργασιών. Πρέπει να τους δώσουμε κίνητρα. Πρέπει να τους καθοδηγήσουμε και να αυξήσουμε τις ηγετικές ικανότητές τους. Ένα οικονομικό σύστημα δεν μπορεί να περιγράψει αυτές τις λειτουργίες δημιουργίας αξίας. Τα οικονομικά συστήματα αποτυπώνουν μόνο τους οικονομικούς δείκτες της συγκεκριμένης στιγμής. Δεν μπορούν να περιγράψουν την λογική αιτίας-αποτελέσματος. Γι αυτό το Balanced Scorecard, που υποστηρίζει την Στρατηγική Διοίκηση της Επιχείρησης, ευθυγραμμίζοντας τη Στρατηγική με το management, έχει βρει τόσο μεγάλη απήχηση. Αποτελεί το πλέον σύγχρονο εργαλείο μέτρησης της απόδοσης του Business Plan και μας δίνει τη δυνατότητα να παρακολουθούμε την πορεία υλοποίησης του. Μας δείχνει πώς συνδέεται το αποτέλεσμα των εργασιών ενός μήνα ή ακόμα και μιας εβδομάδας με τους στόχους της εταιρείας που έχουμε θέσει για τα επόμενα 3 - 5 χρόνια αρχίζοντας από σήμερα καλύπτοντας τον οικονομικό τομέα (έσοδα, κερδοφορία, μείωση κόστους, κλπ), τον τομέα των πελατών (εξυπηρέτηση, πο-

σοστό απόκτησης νέων πελατών κλπ), τις διεργασίες (χρόνος διεκπεραίωσης, κόστος, ποιότητα κλπ), το προσωπικό - υποδομή (ανάπτυξη, υποκίνηση, επίπεδο υποδομών κλπ).

Το Balanced Scorecard μπορεί να αποτελέσει τον ακρογωνιαίο λίθο του συστήματος διοίκησης μιας επιχείρησης από τη στιγμή που ευθυγραμμίζει και υποστηρίζει βασικές διαδικασίες, όπως:

- Αποσαφήνιση & εκσυγχρονισμό στρατηγικής
- Γνωστοποίηση της στρατηγικής σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης
- Ευθυγράμμιση τμηματικών 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 & βελτίωση της στρατηγικής.

Ανάγκη για μια νέα προσέγγιση στο στρατηγικό management

Η πιο σημαντική ικανότητα σε μια επιχείρηση είναι η ικανότητα της μετάφρασης της στρατηγικής σε πράξη. Αυτό γίνεται ακόμα πιο δύσκολο σε μεγαλύτερες ή πιο πολύπλοκες επιχειρήσεις, όπου η απόσταση ανάμεσα σε αυτούς που διαμορφώνουν τη στρατηγική και εκείνους που την εκτελούν είναι σημαντική. Με το μέγεθος και την πολυπλοκότητα προκύπτει η ανάγκη της επικοινωνίας του στρατηγικού στόχου και της παροχής ενός πλαισίου management που ευθυγραμμίζει τις ικανότητες της επιχείρησης με τις απαιτήσεις της ανταγωνιστικής αγοράς. Οι προκλήσεις για την επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής είναι φοβερές.

Ο guru της στρατηγικής Michael Porter περιγράφει τη στρατηγική σαν τις δραστηριότητες στις οποίες η επιχείρηση επιλέγει να υπερτερεί. 'Τελικά όλες οι διαφορές ανάμεσα στις εταιρίες σε κόστος και τιμή πηγάζουν από τις εκατοντάδες απαιτούμενες δραστηριότητες για τη δημιουργία, παραγωγή, πώληση και παράδοση των προϊόντων ή υπηρεσιών τους...η διαφοροποίηση έγκειται τόσο στην επιλογή των δραστηριοτήτων αυτών όσο και στο τρόπο που εκτελούνται. Αν η θεμελίωση της στρατηγικής είναι, όπως ισχυρίζεται ο Porter, η επιλογή και εκτέλεση εκατοντάδων δραστηριοτήτων, τότε η στρατηγική δεν μπορεί να περιοριστεί γύρω από μικρή ομάδα ανθρώπων στη κορυφή της επιχείρησης, αλλά να γίνει κατανοητή και να εκτελεστεί από όλους. Η επιχείρηση πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένη με τη στρατηγική της. Τα συστήματα διαχείρισης της απόδοσης έχουν σχεδιαστεί ακριβώς γι' αυτό το λόγο, την ευθυγράμμιση της επιχείρησης που αποτελεί μια από τις σοβαρότερες αιτίες 'φτωχού' στρατηγικού management. Τα περισσότερα συστήματα management σχεδιάζονται γύρω από τον ετήσιο προϋπολογισμό και λειτουργικό σχέδιο και προάγουν βραχυπρόθεσμες αυξητικές τακτικές συμπεριφορές.

Στην έρευνα 200 μεγάλων εταιριών της εταιρίας συμβούλων Renaissance Worldwide and του CFO Magazine διαπιστώθηκε ότι ανυψώνονται πολλά εμπόδια μπροστά στα τυπικά συστήματα διαχείρισης της απόδοσης. Τα οράματα δε μεταφράζονται σε λειτουργικούς όρους που παρέχουν χρήσιμες οδηγίες για τη πρακτική εφαρμογή. Μόνο το 40% της μέσης διοίκησης και λιγότερο από 5% των υπαλλήλων κατανοούν πραγματικά το νόημα του οράματος της εταιρίας που εργάζονται, ενώ μόνο 50% των στελεχών, 20% της μέσης διοίκησης και 10% των υπαλλήλων έχουν στόχους και κίνητρα που σχετίζονται με τη μακροπρόθεσμη στρατηγική, αφού στόχοι και επιβραβεύσεις συνδέονται με την ετήσια οικονομική απόδοση. Επιπλέον η κατανομή του κεφαλαίου και το πρόγραμμα επιλογής χρηματοδότησης βασίζεται σε βραχυπρόθεσμους προϋπολογισμούς και οικονομικά κριτήρια. Δυνατή συσχέτιση στρατηγικής και ετήσιου προϋπολογισμού χαρακτηρίζει μόνο το 43% των εταιριών. Τέλος, η διαδικασία ανατροφοδότησης και αναθεώρησης

επικεντρώνεται στον έλεγχο βραχυπρόθεσμης λειτουργικής απόδοσης αντί της μακροπρόθεσμης στρατηγικής απόδοσης. 45% των ομάδων μάλιστα καταναλώνουν μηδενικό χρόνο στις μηνιαίες συνελεύσεις για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και 85% αφιερώνουν μια ώρα μηνιαίως.

Αυτό το προφίλ παρουσιάζει μια σαφή εικόνα του τυπικού συστήματος διαχείρισης της απόδοσης που χρησιμοποιείται για την ευθυγράμμιση των δραστηριοτήτων σε μια σύγχρονη επιχείρηση. Το σύστημα αυτό έχει σχεδιαστεί για να επηρεάζει βραχυπρόθεσμα, λειτουργική, τακτική συμπεριφορά, που αν και είναι ένα απαραίτητο τμήμα του management, δεν είναι από μόνο του αρκετό. Δεν είναι δυνατή η διαχείριση της στρατηγικής με ένα σύστημα που σχεδιάστηκε για τακτικές.

ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Αν και οι αριθμοδείκτες αποτυπώνουν την εξέλιξη και την απόδοση μιας εταιρείας και αποδείχτηκαν σχετικά επαρκείς στο παρελθόν, σήμερα πλέον στην εποχή της κοινωνίας της γνώσης και της πληροφορίας δεν προσφέρουν την προσδοκώμενη χρησιμότητα ως αποκλειστικό σύστημα μέτρησης της απόδοσης.

Παραδοσιακά, οι επιχειρήσεις σε ολόκληρο τον κόσμο, επομένως και στην Ελλάδα, μετρούσαν την αποδοτικότητα των λειτουργιών τους με την χρήση αποκλειστικά οικονομικών μεγεθών και δεικτών συνεπώς η διοίκηση επικεντρωνόταν σε οικονομικούς δείκτες και χρηματοοικονομικές μετρήσεις των αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Το ενδιαφέρον εστιαζόταν στην πορεία των πωλήσεων, στα καθαρά κέρδη, στο περιθώριο μεικτής και καθαρής κερδοφορίας, στη ρευστότητα και στο κεφάλαιο κίνησης. Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας, κυκλοφοριακής ταχύτητας, δανειακής επιβάρυνσης και αποδοτικότητας ήταν τα κύρια μέσα μέτρησης της επίδοσης. Όμως οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις απεικονίζουν τα αποτελέσματα των ενεργειών της διοίκησης που έγιναν στο παρελθόν και δίνουν την τελική εικόνα της επίδοσης της επιχείρησης χωρίς να υπεισέρχονται στους παράγοντες που τη δημιούργησαν. Η αποκλειστική χρήση των χρηματοοικονομικών μετρήσεων ενέχει τον κίνδυνο να θυσιαστεί η μακροχρόνια ανάπτυξη της εταιρείας για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων οικονομικών στόχων.

Στη σύγχρονη εποχή, τα στελέχη αναγνωρίζουν τον αντίκτυπο που έχουν οι μετρήσεις στην απόδοση. Εν τούτοις, στις περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούνται ακόμα μόνον οι παραδοσιακοί χρηματοοικονομικοί δείκτες οι οποίοι δίνουν ελλιπή στοιχεία. Πιο συγκεκριμένα, η χρησιμοποίηση οικονομικών δεικτών και μετρήσεων ως εργαλείο διοίκησης έχει τα παρακάτω μειονεκτήματα:

- Η έντονη παρακολούθηση χρηματοοικονομικών δεικτών οδηγεί στον αποκλεισμό ποσοτικών δεικτών (ποιότητα προϊόντων, ικανοποίηση πελατών) που είναι εξίσου αντιπροσωπευτικοί της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης.
- Αποθαρρύνεται ο στρατηγικός σχεδιασμός ως αποτέλεσμα του αποκλεισμού δεικτών που αφορούν το μακροπρόθεσμο μέλλον. Π.χ. η επικέντρωση σε χρηματοοικονομικούς δείκτες πιθανότατα μπορεί να οδηγήσει σε περικοπές του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης, περικοπές προγραμμάτων εκπαίδευσης κ.τ.λ.
- Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες δεν αντικατοπτρίζουν τον ρυθμό ανάπτυξης μιας επιχείρησης.
- Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες απομονώνουν την επιχείρηση από το εξωτερικό περιβάλλον. Δεν παρέχουν πληροφόρηση σχετικά με την θέση της εταιρείας σε σχέση με τους ανταγωνιστές.
- Αυξάνεται έντονα η σημασία που αποδίδεται σε στοιχεία που χαρακτηρίζουν το βραχυπρόθεσμο μέλλον.

- Οι υπάλληλοι της επιχείρησης είναι απαραίτητο να έχουν μια ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με την θέση της εταιρείας τους, έτσι ώστε να συσχετίζουν την εργασία τους με την θέση αυτή. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες δεν διευκολύνουν την συσχέτιση αυτή, μιας που δεν μπορούν να ερμηνευτούν εύκολα από όλες τις κατηγορίες των υπαλλήλων.
- Δεν αντικατοπτρίζουν τη στρατηγική της επιχείρησης. Για παράδειγμα, τα στελέχη μπορεί να εισάγουν νέες στρατηγικές και πρωτοποριακές λειτουργικές διαδικασίες με σκοπό την επίτευξη της επιθυμητής απόδοσης, 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 καθημερινά, 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 δεν μπορούν από μόνοι τους να αντικατοπτρίσουν αυτές τις αλλαγές και συνεπώς δίνουν ανακριβείς πληροφορίες.
- Είναι 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. Αυτό δυσχεραίνει κατά πολύ τη λήψη αποφάσεων και 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 αν 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 και μεγαλύτερη σημασία στην οικονομία της πληροφορίας.

Συνοψίζοντας θα μπορούσαμε να πούμε ότι η διοίκηση βασιζόμενη στα αποτελέσματα χρηματοοικονομικών δεικτών δείχνει τις επιδράσεις αποφάσεων που έχουν ήδη παρθεί στο παρελθόν αλλά δεν δίνει επαρκή πληροφόρηση σχετικά με το μέλλον της επιχείρησης. Καθώς οι επιχειρήσεις αρχίζουν να συνειδητοποιούν την σπουδαιότητα άλλων στοιχείων (π.χ. ποιότητα, ανάπτυξη) αρχίζουν, την δεκαετία του '80, να δίνουν βαρύτητα στην ανάπτυξη άλλων εργαλείων διοίκησης, μερικά από τα οποία είναι τα παρακάτω:

- Διοίκηση ολικής ποιότητας
- Παραγωγή Just in time (JIT)
- Lean production
- Διοίκηση βασιζόμενη στην κοστολόγηση κατά προϊόν (ABC management)
- Ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών (BPR)
- Συστήματα σχεδιασμού, διαχείρισης και αξιοποίησης επιχειρηματικών πόρων (Enterprise Resource Planning, ERP)

Τα διάφορα εργαλεία επικεντρώνονται, συνήθως, στην εκπλήρωση ενός μεμονωμένου στόχου του οποίου η επίτευξη δεν συνδέεται άμεσα με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Η έλλειψη σύνδεσης των επιμέρους στόχων των εκάστοτε εργαλείων διοίκησης με το στρατηγικό όραμα και στόχους της επιχείρησης οδηγεί σε αποπροσανατολισμό και ανικανότητα διάγνωσης προτεραιοτήτων. Η έλλειψη σύνδεσης

των μακροπρόθεσμων στόχων με τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στο βραχυπρόθεσμο μέλλον είναι χαρακτηριστικό των παραδοσιακών εργαλείων διοίκησης.

Το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων προκειμένου να αντιμετωπίσει τις ελλείψεις των χρηματοοικονομικών μετρήσεων εισήγαγε νέες συμπληρωματικές μετρήσεις οι οποίες αφορούσαν την λειτουργική επίδοση της επιχείρησης . Αυτά τα νέα συστήματα αξιολόγησης που δημιουργήθηκαν ήταν περισσότερο απλές λίστες με μετρήσεις και όχι ένα ολοκληρωμένο σύστημα με συνδεδεμένους μεταξύ τους δείκτες επίδοσης Όμως η επιλογή διαφόρων ασύνδετων μεταξύ τους μετρήσεων δεν ήταν η λύση για την ορθή απεικόνιση της επίδοσης της επιχείρησης [Smith 1998].

Χρηματοοικονομικά μέτρα	Μη χρηματοοικονομικά μέτρα
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ισολογισμός Έσοδα , Εξοδα . ▪ Κατάσταση αποτελεσμάτων Χρήσης Κέρδος , Ζημία . ▪ Χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι Πιστωτικός κίνδυνος , Bonity Risk (Αξιοπιστία) Liquidity Risk (Ρευστότητα) Price Risk (Τιμή) ▪ Κεφάλαια Απόδοση ιδίων και δανειακών κεφαλαίων Δείκτης P / E Κόστος κεφαλαίων Ταμειακές Ροές 	<ul style="list-style-type: none"> • Πελάτες Ικανοποίηση πελατών • Διαδικασίες Ποιότητα παραγόμενου προϊόντος , υπηρεσίας . • Λειτουργίες Αποτελεσματικότητα , αποδοτικότητα παραγωγής και εργαζομένων. • Πόροι Επίπεδο Ανθρώπινου δυναμικού Πληροφορίες , Γνώση , Καινοτομία Συστήματα αυτοματισμού

BSC ΚΑΙ ΑΛΛΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ MANAGEMENT

Σε σχετική μελέτη του Paul Arveson (1998) περιγράφεται η διαφορά του BSC σε σχέση με υπάρχοντα συστήματα management. Συγκεκριμένα αναφέρεται στο project management στο οποίο έχουν γαλουχηθεί πολλές δεκαετίες διευθυντικά στελέχη κυβερνητικών οργανισμών για την επίτευξη της αποστολής τους. Στην πραγματικότητα, πολλοί project managers μπορεί μην έχουν δει ποτέ ή να μην έχουν εξετάσει οποιοδήποτε άλλο τρόπο για την πραγμάτωση του στόχου τους. Αν και δεν είναι απαραίτητο εδώ να περιγραφεί η έννοια του project management λεπτομερώς, ένα απλό διάγραμμα θα βοηθήσει να παρουσιάσουμε γενικά χαρακτηριστικά γνωρίσματά του.

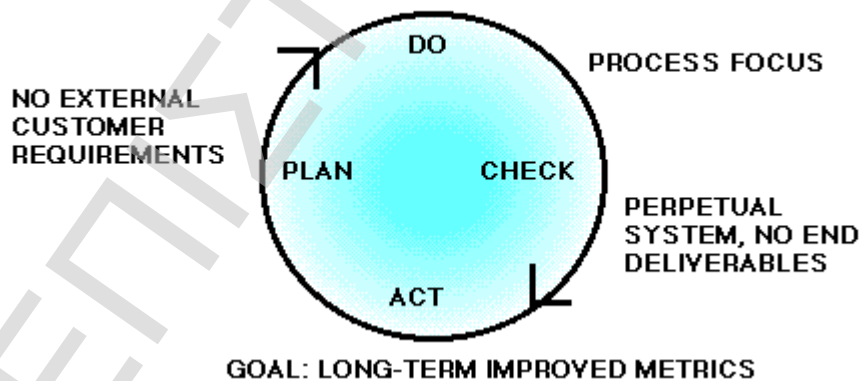
PROJECT MANAGEMENT



Το σχήμα αντιπροσωπεύει μια χρονική γραμμή ή διάγραμμα GANTT. Όλα τα έργα (ή προγράμματα) έχουν έναν καθορισμένο χρόνο έναρξης (πράσινο) και έναν καθορισμένο χρόνο παύσης (κόκκινο) όταν παραδίδονται τα τελικά προϊόντα (προϊόντα, υπηρεσίες, έγγραφα, αποφάσεις, κ.λπ.) στον πελάτη. Ο στόχος είναι να καλυφθούν οι απαιτήσεις πελατών. Το αρχικό στάδιο απαιτεί τη σύνταξη ενός ακριβούς προϋπολογισμού, ενός σχεδίου δράσης και των κύριων σημείων (POA&M). Η εργασία επικεντρώνεται στην πραγματική αποστολή της παραγωγής που αναλαμβάνεται για τον πελάτη. Μπορεί να αναλυθεί σε μια ιεραρχία των δευτερευόντων υποχρεώσεων, αποκαλούμενη Engineering Schedule Work Breakdown Structure (ESWBS). Οι συνεδριάσεις για αξιολόγηση της κατάστασης και αναθεώρηση σχεδιάζονται σε τακτά χρονικά διαστήματα κατά τη διάρκεια όλου του προγράμματος. Συνήθως γράφεται μια τελική έκθεση ως ένα εκ των προϊόντων. Ο στόχος είναι να επιτευχθεί το τελικό σημείο εγκαίρως και στα πλαίσια του προϋπολογισμού, δεδομένου ότι υπάρχουν συνήθως άλλα έργα που οι εισροές τους είναι οι εκροές του προηγούμενου. Έτσι το project management είναι η προσπάθεια να ολοκληρωθεί ένα έργο βάση μιας πεπερασμένης, σαφώς οριοθετημένης και ιεραρχικά δομημένης, γραμμικής διαδικασίας ανάπτυξης με μια καθορισμένη αρχή και τέλος.

Το BSC είναι τελείως διαφορετικό από το Project Management από διάφορες απόψεις. Για την επεξήγηση της φύσης αυτών των ριζικών διαφορών, παρουσιάζεται ένα διάγραμμα της διαδικασίας μέτρησης απόδοσης BSC, όπως θα έτρεχε όταν εγκαθίστατο σε μια οργάνωση.

BALANCED SCORECARD MANAGEMENT SYSTEM



Το πρώτο πράγμα που παρατηρεί κανείς είναι η τοπολογία: η διαδικασία μάνατζμεντ του BSC, που προέρχεται από την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας του Deming, είναι μια συνεχής κυκλική διαδικασία. Δεν έχει ούτε την αρχή ούτε το τέλος. Ο στόχος του δεν επικεντρώνεται άμεσα στην αποστολή της οργάνωσης, αλλά μάλλον στις εσωτερικές διαδικασίες (διαγνωστικά μέτρα) και τις εξωτερικές εκβάσεις (στρατηγικά μέτρα). Ο έλεγχος του συστήματος βασίζεται στις μετρικές ή τα «μετα-δεδομένα» απόδοσης που παρακολουθούνται συνεχώς με την πάροδο του χρόνου για να εντοπίσουν τάσεις, καλύτερες και χειρότερες πρακτικές και περιοχές βελτίωσης. Παρέχει πληροφορίες στους διευθυ-

ντές για την καθοδήγηση των αποφάσεών τους, αλλά αυτές είναι αυτό-αξιολογήσεις, όχι απαιτήσεις πελατών ή στοιχεία συμμόρφωσης.

Τα στελέχη που εκπαιδεύονται μόνο στο project management μπορεί να έχουν δυσκολία στην κατανόηση και εφαρμογή του BSC, απλά επειδή είναι ένα τόσο διαφορετικό είδος διοικητικού παραδείγματος. Μια από τις βασικές πρακτικές δυσκολίες είναι να καταλάβουμε πώς να ξεκινήσουμε τη διαδικασία. Εάν αυτό δεν είναι ένα project, από πού αρχίζει κανείς; Τι είδους σχέδιο είναι κατάλληλο για την ανάπτυξη του συστήματος BSC; Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα που αναφέρει. Έάν θέλουμε να ανέβουμε σε ένα παιδικό τρενάκι που ακολουθεί κυκλική τροχιά δεν μπορούμε απλά να εισβάλουμε, θα χτυπήσουμε και δε θα τα καταφέρουμε. Για να πετύχουμε πρέπει να επιταχύνουμε στην ίδια κατεύθυνση για λίγο και να ανέβουμε όταν η ταχύτητά μας έχει εξισωθεί με το κυκλικό πάτωμα. Η κατάσταση είναι παρόμοια με το BSC. Είναι απαραίτητο το πέρας κάποιου διαστήματος εξισορρόπησης, ώστε να καταφέρουν όλοι να τρέχουν με την ίδια ταχύτητα. Αυτό περιλαμβάνει την κατάρτιση ή την επανεκπαίδευση των διευθυντών προγράμματος, και πιθανώς την ανάπτυξη πειραματικών προσπαθειών πριν επιχειρήσουμε εφαρμογή σε ολόκληρη την εταιρία.

Στη προσπάθεια λοιπόν ανεύρεσης νέων τρόπων αύξησης της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας, διατηρώντας την αποτελεσματικότητα της αποστολής σταθερή παρουσιάζονται νέες προσεγγίσεις που είναι πιο εφαρμόσιμες από το project management στα είδη εσωτερικών βελτιώσεων που απαιτούνται. Ο κάτωθι πίνακας συνοψίζει τα συγκριτικά χαρακτηριστικά τριών διαφορετικών προσεγγίσεων ή μεθοδολογιών μανατζμεντ. Είναι εμφανές από αυτήν την σύγκριση ότι τα BPI και BSC παρουσιάζουν πολλές διαφορές με το PM. Έχουν διαφορετικούς σκοπούς και ικανοποιούν διαφορετικές ανάγκες.

	Project Management	Business Process Improvement	Balanced Scorecard
Ηλικία προσέγγισης	Δεκαετίες	Ξεκίνησε το 1992	Ξεκίνησε το 1990
Αρχικός Πελάτης	Εξωτερικός	Εσωτερικός	Εσωτερικός
Καθορισμός Στόχου	Απαιτήσεις έργου	Κόστος, μείωση cycle time	Σύστημα στρατηγικού μανατζμεντ
Εστιάζει	Τεχνική Αποστολή	Διαδικασίες της επιχείρησης	Πολλές προοπτικές
Πεδίο	Εξειδικευμένη μονάδα	Μονάδα και όλη την εταιρία	Τμήμα και όλη την εταιρία
Σχέδια	Σχέδιο έργου & Milestones	Σχέδιο βελτίωσης της διαδικασίας	Στρατηγικό σχέδιο, σχέδιο απόδοσης
Πρόγραμμα και ομάδες	Work Breakdown Schedule, Action Items	Team directed, focus groups	Επιλογή ομάδων από διάφορα τμήματα της εταιρίας, εφαρμογή 1-2 έτη
Δραστηριότητες μανατζμεντ	Χτίσιμο Ομάδας, Προϋπολογισμός, Ανάλυση Έργου, Αναθεωρήσεις	Σχεδιασμός νέων διαδικασιών, Ανάλυση βασικής διαδικασίας, Αυτοματοποίηση	Καθορισμός μέτρων, συλλογή στοιχείων, ανάλυση στοιχείων, απόφαση για αλλαγές
Εργαλεία	Microsoft Project, Primavera	TurboBPR, IDEF0	Συστήματα συλλογής πληροφοριών, scorecards
Μέτρα επιτυχίας	Παραδοτέο αποτέλεσμα στο	Μείωση κόστους	Μαθαίνουμε ποιες στρατη-

	σωστό χρόνο μέσα στα όρια του προϋπολογισμού	μείον κόστος προσπάθειας BPI	γικές είναι οι κατάλληλες, βελτιώνουμε τα αποτελέσματα πολλών δεικτών μέτρησης απόδοσης
--	--	------------------------------	---

Στην προσπάθεια να εφαρμοστούν οι νεότερες διοικητικές μεθοδολογίες σε ένα παραδοσιακό, παραδοσιακό project management οργανισμό υπάρχουν δύο πιθανές επιλογές:

1. Εκπαίδευση των διευθυντών σε νέες προσεγγίσεις και τεχνικές
2. Μετάφραση των νέων προσεγγίσεων στη γνωστή μορφή προγράμματος και χειρισμός της ως συμβατικό πρόγραμμα.

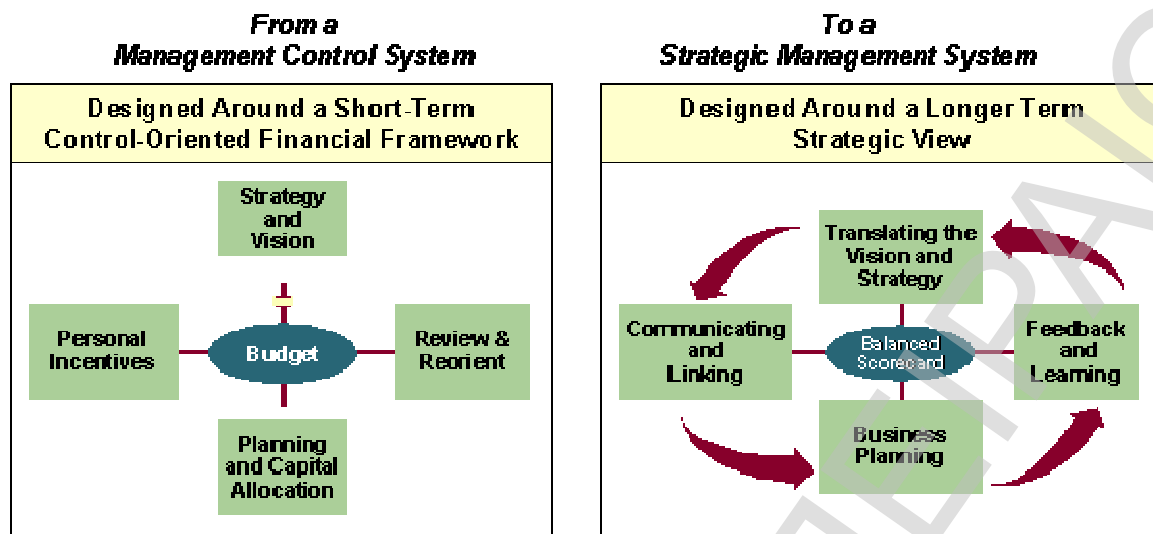
Η πρώτη επιλογή συστήνεται πάντα. Το πρόβλημα είναι ότι συνήθως δεν έχουμε το χρόνο ή τα χρήματα που απαιτούνται για την κατάρτιση στις νέες τεχνικές. Τη δεύτερη επιλογή ο Arveson δε τη προτείνει αφού δεν είναι σίγουρο αν είναι εφικτή, ή ακόμα και εάν έχει νόημα. Αλλά αναφέρει ότι εάν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί, θα εξοικονομούσε πολύ χρόνο στην ανάπτυξη των νέων πρωτοβουλιών.

Ομοιότητα με τον προγραμματισμό Hoshin

Το BSC έχει σημαντικές ομοιότητες με το προγραμματισμό Hoshin ή hoshin kanri, το σύστημα στρατηγικού προγραμματισμού που χρησιμοποιείται ευρέως στις ιαπωνικές επιχειρήσεις. Και τα δύο επιδιώκουν τη βελτίωση απόδοσης, την ευθυγράμμιση και ενοποίηση στόχων σε όλα τα επίπεδα. Το BSC προτείνει ποιες συγκεκριμένες 'περιοχές' πρέπει να μετρηθούν για μια ισορροπημένη εικόνα, αλλά αυτό δεν είναι αντιφατικό για το προγραμματισμό Hoshin. Αυτό που υπογραμμίζουν οι Ιάπωνες είναι η διαδικασία του δούναι και λαβείν μεταξύ των επιπέδων που συμβάλει στο καθορισμό της στρατηγικής στις ιαπωνικές επιχειρήσεις. Το BSC φαντάζει να είναι περισσότερο μονόδρομη οδός - η εκτελεστική ομάδα δημιουργεί τη στρατηγική και την επικοινωνεί στα κατώτερα επίπεδα.

BALANCED SCORECARD

Η απάντηση στο πρόβλημα της ορθής απεικόνισης της επίδοσης της επιχείρησης, δόθηκε από τους Kaplan και Norton στις αρχές της δεκαετίας του 90 με την παρουσίαση μιας νέας προσέγγισης στα συστήματα αξιολόγησης της επίδοσης των Επιχειρήσεων, την οποία ονόμασαν Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard - BSC). Η προσέγγισή τους αποτελεί μια σωστά «σταθμισμένη» ομάδα από βασικούς δείκτες επίδοσης οι οποίοι αξιολογούν την επίδοση σε επιμέρους τομείς οι οποίοι είναι κρίσιμοι για την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης. (Kaplan and Norton 1997). Το BSC είναι μια πολύ χρήσιμη τεχνική για τη μετάφραση της στρατηγικής σε κατανοητούς όρους για όλους ώστε να συμβάλει το σύνολο της εταιρίας στη πρακτική εφαρμογή της. Χρησιμοποιώντας τη γλώσσα της μέτρησης αποσαφηνίζει έννοιες της στρατηγικής όπως ποιότητα, ικανοποίηση πελατών και ανάπτυξη. Αφού αναπτυχθεί το BSC που περιγράφει επακριβώς τη στρατηγική, λαμβάνει τη μορφή οργανωτικού πλαισίου για το σύστημα management. Όπως περιγράφεται στο παρακάτω σχήμα, το scorecard τοποθετεί τη στρατηγική στο κέντρο της διαδικασίας management. Κατά συνέπεια το BSC γίνεται το λειτουργικό σύστημα για τη νέα διαδικασία management.



ΓΕΝΙΚΑ - ΟΡΙΣΜΟΣ

Οι ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με την ανάγκη συνεχούς αναζήτησης τρόπων επίτευξης περισσότερων στόχων με λιγότερους πόρους. Η παρατήρηση του Stephen Covey επαληθεύεται στην πράξη παρατηρώντας πολλούς managers σε πολιτικό (κυβερνητικό) όσο και επιχειρηματικό επίπεδο: «Οι υπάλληλοι και οι διευθυντές τους δουλεύουν τόσο σκληρά για να εξασφαλίσουν ότι οι όλες οι επιμέρους δραστηριότητες εκτελούνται σωστά, που μετά βίας βρίσκουν το χρόνο να ελέγξουν εάν αυτές είναι οι σωστές δραστηριότητες». Το να κάνεις τα σωστά πράγματα και ταυτόχρονα να κάνεις τα πράγματα σωστά είναι μια πράξη εξισορρόπησης που απαιτεί την ανάπτυξη καλής επιχειρησιακής στρατηγικής και διαδικασιών, ώστε να παράγονται προϊόντα και υπηρεσίες που είναι απαραίτητα για την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής.

Η πίεση του ανταγωνισμού για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις και η ανάγκη μεταρρυθμίσεων και συνεχούς βελτίωσης της απόδοσης στις δημόσιες, είναι αιτίες μόνιμης ανησυχίας για τη σωστή υλοποίηση της στρατηγικής και την αποτελεσματική εκτέλεση των επιχειρησιακών διαδικασιών. Οι σύγχρονες εταιρίες πρέπει να έχουν άριστο στρατηγικό και λειτουργικό σχεδιασμό αν θέλουν να επιβιώσουν και να αντιμετωπίσουν τις αυριανές προκλήσεις. Το Balanced Scorecard αποτελεί ένα πλαίσιο που συμβάλλει στη επίτευξη της απαραίτητης ισορροπίας μεταξύ της στρατηγικής και των διαδικασιών.

Το 1990 ο Robert S. Kaplan, καθηγητής του Harvard Business School και ο David P. Norton συνιδρυτές μιας συμβουλευτικής εταιρίας σε θέματα στρατηγικής με έδρα τη Μασαχουσέτη αποκαλούμενη Renaissance Worldwide Inc., διηύθυναν ένα ετήσιο ερευνητικό πρόγραμμα που περιελάμβανε 12 μεγάλες επιχειρήσεις. Η αρχική ιδέα πίσω από τη μελέτη, όπως η Anita van de Vliet εξηγεί στο *Management Today*, ήταν ότι «η αρχική στήριξη σε οικονομικά λογιστικά μέτρα οδηγούσε σε βραχυπρόθεσμη λήψη αποφάσεων, υπερβολικές επενδύσεις στα εύκολα αξιοποιήσιμα κεφάλαια (μέσω των συγχωνεύσεων και αγορών) και εμφανή μετρήσιμα αποτελέσματα, ενώ ελάχιστες επενδύσεις στα άυλα κεφάλαια όπως η καινοτομία προϊόντων και διαδικασίας, οι δεξιότητες υπαλλήλων, ή η ικανοποίηση πελατών των οποίων η βραχυπρόθεσμη απόδοση είναι δυσκολότερο να μετρηθεί».



Kaplan and Norton 'Creating the Strategy Focused Organization', Harvard Business School Press.
 Η ισορροπημένη στοχοθεσία κατά την εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης

Οι Kaplan και Norton εξέτασαν τον τρόπο που αυτές οι εταιρίες χρησιμοποιούσαν μετρήσεις απόδοσης για να ελέγξουν τη συμπεριφορά των στελεχών και των υπαλλήλων τους. Χρησιμοποίησαν τα συμπεράσματά τους για να επινοήσουν ένα νέο σύστημα μέτρησης απόδοσης που θα παρείχε στις επιχειρήσεις ένα ισορροπημένο συνδυασμό οικονομικών και λειτουργικών μέτρων. Οι Kaplan και Norton σχεδίασαν την προσέγγιση BSC για τη μέτρηση απόδοσης σε τρία άρθρα *Harvard Business Review* που αρχίζουν το 1992. Σε σύντομο διάστημα, το BSC είχε γίνει ένα από τα δημοφιλέστερα θέματα στις διοικητικές διασκέψεις σε όλο τον κόσμο. Στην πραγματικότητα, το *Harvard Business* το αποκάλυψε μια από τις σημαντικότερες και με τη μεγαλύτερη επιρροή διοικητικές ιδέες των τελευταίων 75 ετών. Το 1996 οι Kaplan και Norton επέκτειναν την αρχική έννοιά τους σε ένα βιβλίο με τον τίτλο *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Ακολούθησαν άλλα δύο βιβλία που ανέπτυξαν περαιτέρω την προσέγγιση: *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment* (2001) και *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* (2004).

Η νέα αυτή προσέγγιση στο στρατηγικό management είναι ένα στρατηγικό εργαλείο μέτρησης της απόδοσης, που στοχεύει στον εφοδιασμό της διοίκησης με όλους τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και στη διευκόλυνση της σύνδεσης των επιχειρηματικών

λειτουργιών με τη γενική στρατηγική της επιχείρησης. Πρόκειται για ένα σύστημα management (όχι απλά σύστημα μέτρησης) που επιτρέπει στις εταιρίες να αποσαφηνίσουν το όραμα και τη στρατηγική τους και να τη μετατρέψουν σε πράξεις και το μέσο που θα μεταφράσει το όραμα σε ένα ευδιάκριτο σύνολο στόχων, οι οποίοι διαμορφώνουν ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, ικανό να συνδέει αποτελεσματικά την έννοια της στρατηγικής με την υπόλοιπη επιχείρηση. Το BSC είναι ένα σύστημα performance management που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε οποιαδήποτε μεγέθους επιχείρηση για να ευθυγραμμίσει το όραμα και την αποστολή με τις απαιτήσεις πελατών και την καθημερινή εργασία, να διαχειριστεί και να αξιολογήσει την επιχειρησιακή στρατηγική, να ελέγχει βελτιώσεις αποδοτικότητας λειτουργιών, να 'χτίσει' την ικανότητα της εταιρίας και να διαβιβάσει την πρόοδο σε όλους τους υπαλλήλους. Το scorecard μετράει χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, κατάσταση πελατών, διαδικασίες και ικανότητα της επιχείρησης και όταν επεκτείνεται πλήρως, μετασχηματίζει το στρατηγικό προγραμματισμό από μια ακαδημαϊκή άσκηση σε κεντρικό νευρικό σύστημα μιας επιχείρησης.

Ο Paul McCunn έγραψε στο *Management Accounting*: «Οι δείκτες πρέπει να μετρούν την απόδοση κατά των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας της επιχείρησης. Ο όρος «ισορροπία» αναφέρεται στην ισορρόπηση της βαρύτητας, που δίνεται μεταξύ παραδοσιακών οικονομικών και μη οικονομικών μέτρων, leading και lagging μέτρων και μέτρων ελέγχου.» Σύμφωνα με τους Financial Times, μέχρι το 2004 το BSC είχε υιοθετηθεί από το 80 τοις εκατό του συνόλου των μεγάλων αμερικανών επιχειρήσεων, αναδεικνύοντάς το το δημοφιλέστερο διοικητικό εργαλείο απόδοσης. Έχει εφαρμοστεί σε χιλιάδες επιχειρήσεις, μεταξύ των οποίων σε περισσότερες από τις μισές από τις επιχειρήσεις του δείκτη Global 100, ενώ εφαρμόζεται όλο και περισσότερο στο δημόσιο τομέα δεδομένου ότι προήχθη από το National Partnership for Reinventing Government.



Μέσω του BSC καθορίζεται το που θα πρέπει να φθάσει η επιχείρηση και πως θα διατηρηθεί στο σημείο αυτό. Όπως υπονοεί ο όρος "balance", το BSC προσπαθεί να δημιουργήσει μια ισορροπία μεταξύ των διαφόρων παραγόντων που αφορούν την απόδοση της επιχείρησης και στοχεύει στη σύνδεση των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στο βραχυπρόθεσμο μέλλον με το μακροπρόθεσμο όραμα και την στρατηγική. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση εντοπίζει, ελέγχει και βελτιώνει τις καθημερινές λειτουργίες που επηρεάζουν την μελλοντική ανάπτυξη. Η έννοια BSC παντρεύει τρεις διαφορετικές χρονικές διαστάσεις: το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον. Ότι κάνει η εταιρία σήμερα μπορεί να μην έχει χρηματοοικονομικό αντίκτυπο στο βραχυπρόθεσμο μέλλον. Για το λόγο αυτό, δίνεται βαρύτητα και σε μη χρηματοοικονομικούς δείκτες. Το BSC διατηρεί τα παραδοσιακά οικονομικά μέτρα, δεν αντικαθιστά τις χρηματοοικονομικές μετρήσεις αλλά τις συμπληρώνει με δείκτες για την μελλοντική επίδοση της επιχείρησης. Τα οικονομικά μέτρα, απεικονίζουν προηγούμενα γεγονότα και επαρκούσαν για τις επιχειρήσεις βιομηχανικής εποχής για τις οποίες οι επενδύσεις στις μακροπρόθεσμες ικανότητες και σχέσεις πελατών δεν ήταν κρίσιμες για την επιτυχία. Δεν ισχύει όμως το ίδιο και σήμερα. Είναι ανεπαρκής η καθοδήγηση και αξιολόγηση που παρέχουν τα οικονομικά μέτρα στην εποχή της πληροφορίας όπου οι εταιρίες καλούνται να δημιουργήσουν αξία μέσω της επένδυσης σε πελάτες, προμηθευτές, υπαλλήλους, διαδικασίες, τεχνολογία και καινοτομία. Αναγνωρίζοντας μερικές από τις αδυναμίες και την ασάφεια προηγούμενων προσεγγίσεων management, η προσέγγιση BSC παρέχει μια σαφή συνταγή ως προς τον προσδιορισμό των μετρήσεων που πρέπει να κάνει μια επιχείρηση προκειμένου «να ισορροπήσει» τη οικονομική προοπτική.

Το BSC συνδέει ποσοτικά και μη μεγέθη μεταξύ τους, ώστε αυτά να δημιουργούν αξία για την επιχείρηση. Δεν επιδιώκει να τους δώσει μια τιμή, η οποία είναι δύσκολο να

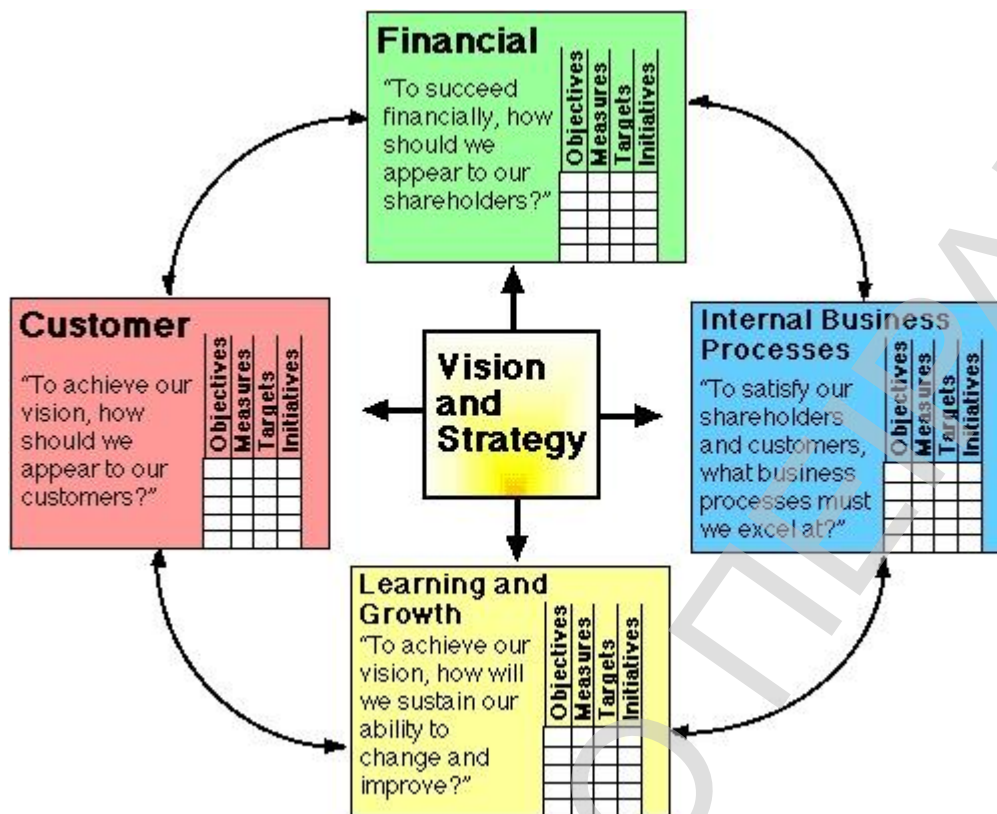
είναι ακριβής, όπως θα αναλύσουμε σε επόμενη ενότητα, αλλά τα απεικονίζει με διαφορετικούς μη ποσοτικούς δείκτες που έχουν τη δυνατότητα να καταγράφουν τις μεταβολές τους. Η μεθοδολογία BSC στηρίζεται σε μερικές βασικές έννοιες των προηγούμενων εργαλείων management όπως το Total Quality Management (TQM), συμπεριλαμβανομένης της ποιότητας, όπως την καθορίζει ο πελάτης, τη συνεχή βελτίωση, ενδυνάμωση υπαλλήλων, και κυρίως διοίκηση βασισμένη σε μετρήσεις και ανατροφοδότηση.

Το BSC προτείνει να εξετάσουμε την οργάνωση από τέσσερις προοπτικές, να αναπτύξουμε δείκτες, να συλλέξουμε στοιχεία και να τα αναλύσουμε σχετικά με κάθε μια από αυτές. Με αυτό το τρόπο παρέχει στα διοικητικά στελέχη σύνθετες πληροφορίες με μια ματιά και τους επιτρέπει να μελετούν την εταιρία μέσα από τις παρακάτω διαφορετικές σκοπιές:

1. financial perspective - χρηματοοικονομική προοπτική (πώς μας βλέπουν οι μέτοχοι),
2. customer perspective - προοπτική πελατών (πώς μας βλέπουν οι πελάτες),
3. learning and growth perspective - προοπτική εκμάθησης και ανάπτυξης (πώς μπορούμε να συνεχίσουμε να βελτιωνόμαστε και να δημιουργούμε αξίες)
4. internal business process perspective - προοπτική εσωτερικών διαδικασιών επιχείρησης (σε ποιες εσωτερικές διαδικασίες πρέπει να υπερτερούμε)

Κατόπιν αναλύσεων έχει διαπιστωθεί ότι οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν BSC και δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη προοπτική των εσωτερικών διαδικασιών είναι πιο επιτυχημένες. Αυτές οι επιχειρήσεις προσδιορίζουν περίπου το 1/3 όλων των στόχων τους από το τομέα των εσωτερικών διαδικασιών και επιμερίζουν τους υπόλοιπους στόχους ισάξια στις άλλες τρεις προοπτικές. Αυτή είναι η ουσία του BSC. Οι Kaplan και Norton υποστηρίζουν ότι μόλις 20 έως 25 στόχοι, με τις μετρήσεις τους, είναι επαρκείς για να επικοινωνήσουν και να εφαρμόσουν μια στρατηγική. Υπάρχουν ολόκληρα βιβλία, συστήματα λογισμικού και επιχειρήσεις που αφιερώνονται στην εξήγηση, την εφαρμογή, και τον έλεγχο των Balanced Scorecards αλλά, σε γενικές γραμμές τουλάχιστον, η προσέγγιση παραμένει απλή.

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



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

Παρ' όλα αυτά, για να μεταφραστούν οι καλύτερες λειτουργίες σε χρηματοοικονομική επιτυχία, πρέπει πρώτα να ικανοποιηθούν οι πελάτες (customer perspective). Τέλος, η χρηματοοικονομική προοπτική (financial perspective) μετρά τα τελικά αποτελέσματα, που η επιχείρηση παρέχει στους μετόχους της.

Η εποπτική αναπαράσταση των στοιχείων που συνιστούν το Χάρτη Απόδοσης μιας Επιχείρησης / ενός Οργανισμού στη γενική του μορφή. Ανάλογα με τη στρατηγική, το εύρος και το εύρος των μετρήσεων, ο χάρτης μπορεί να τροποποιηθεί και να κωδικοποιήσει μικρότερο βαθμό λεπτομέρειας.

Παρακάτω περιγράφεται πολύ επιγραμματικά η εξέλιξη του BSC σε στρατηγικό εργαλείο διαχείρισης της απόδοσης (Gavin Lawrie, Ian Cobbold 2004):

1st Generation BSC

- Το balanced scorecard αρχικά περιγράφηκε σαν απλή προσέγγιση '4 box' (τεσσάρων προοπτικών) μέτρησης της απόδοσης (Kaplan και Norton 1992) που προέτρεπε καθορισμό περιορισμένου αριθμού δεικτών αποδοτικότητας, χωρίς όμως να περικλείει προτάσεις για τη βελτίωση της απόδοσης.

2nd Generation BSC

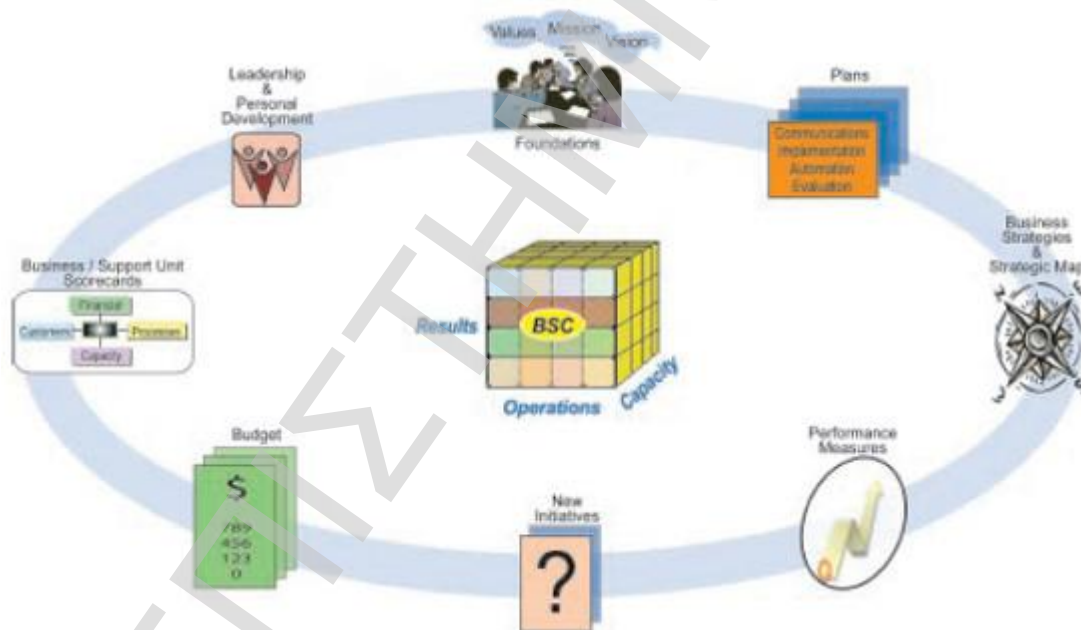
- Ορίζονται κρίσιμα μέτρα απόδοσης για κάθε προοπτική και εισάγονται οι έννοιες των στρατηγικών στόχων 'strategic objectives' (Kaplan και Norton 1993) και της αιτιώδους σχέσης ανάμεσα στις προοπτικές, αλλά και τα μέτρα.
- Περιγράφεται το μοντέλο γραφικής απεικόνισης των στρατηγικών διασυνδέσεων 'Strategic Linkage Model' και οι επιμέρους στόχοι που ανατίθενται σε υπευθύνους.

- Τονίζεται η σημασία της ευθυγράμμισης όλων των τμημάτων της εταιρίας με τη στρατηγική και της διάχυσή της στα κατώτερα επίπεδα.
- Προκύπτει η ανάγκη εισαγωγής λογισμικών για την υποστήριξη της εφαρμογής του BSC
- Αυτές οι αλλαγές οδηγούν στην εξέλιξη του BSC από βελτιωμένο σύστημα μέτρησης σε βασικό σύστημα στρατηγικού management (Kaplan και Norton 1996).

3rd Generation BSC

- Βελτίωση λειτουργικότητας και στρατηγικής συσχέτισης
- Εισαγωγή των εννοιών :
 - a) 'Destination Statement' που περιγράφει τι προσπαθεί η εταιρία να επιτύχει και που θα 'βρίσκεται' σε δεδομένη χρονική στιγμή στο μέλλον (Guidoum 2000).
 - b) 'Strategic Linkage Model with Activity and Outcome Perspectives' που είναι απλοποίηση του 2nd Generation BSC από τέσσερις σε δύο προοπτικές με τη πρώτη να περιλαμβάνει τη χρηματοοικονομική και πελατειακή προοπτική και τη δεύτερη την προοπτική εσωτερικών διαδικασιών και ανάπτυξη και μάθηση (Lawrie, Gobbold, Marshall 2004). Η παραπάνω θεώρηση βέβαια των δύο προοπτικών απομακρύνεται από τη προσέγγιση των Kaplan και Norton, αλλά ουσιαστικά διαφέρει στο τρόπο σχεδιασμού τού μοντέλου στρατηγικών συσχετισμών και όχι στο τελικό αποτέλεσμα.

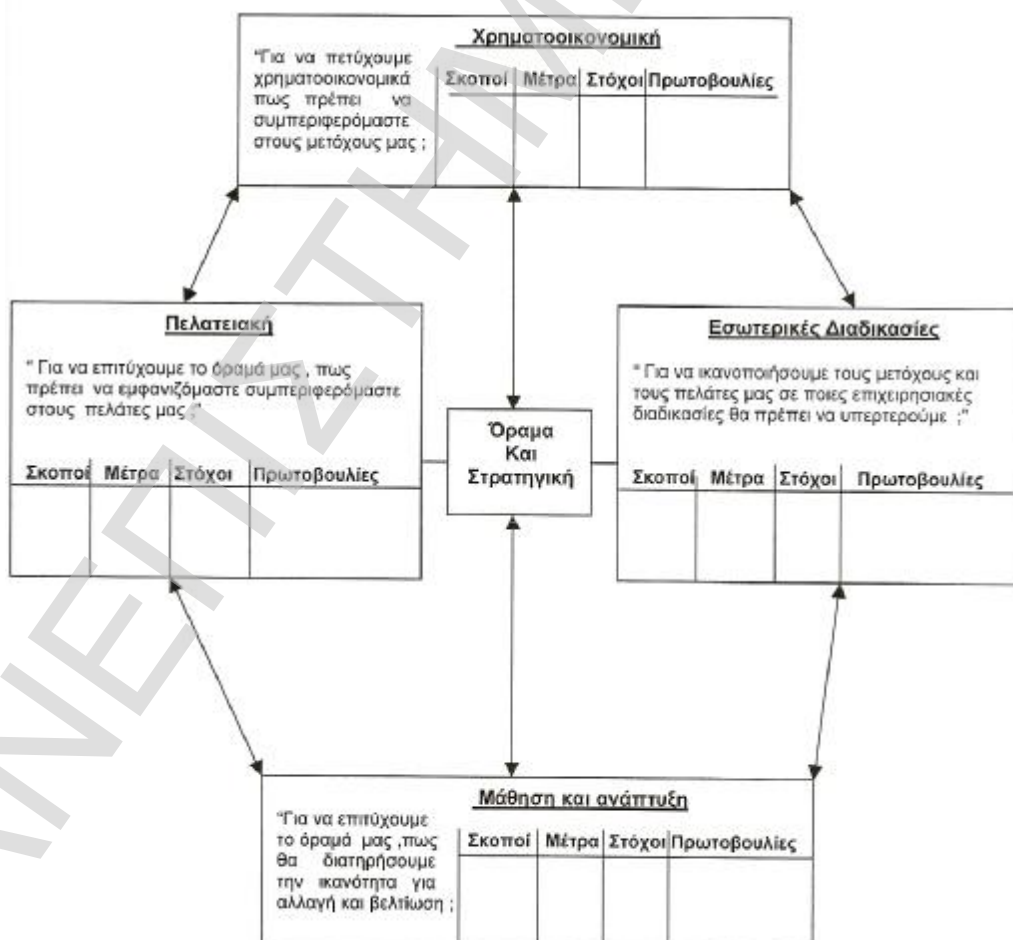
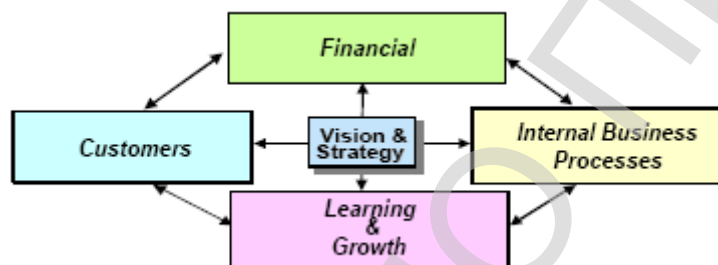
Το ισοροπημένο Scorecard με την πάροδο του χρόνου έχει γίνει ένα πλήρες σύστημα διαχείρισης απόδοσης τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα. Η έμφαση έχει μετατοπιστεί από τη μέτρηση της οικονομικής και μη οικονομικής απόδοσης στη διαχείριση (και την εφαρμογή) της επιχειρησιακής στρατηγικής.



Τα BSC μας δίνουν τη δυνατότητα να παρακολουθούμε τρεις διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσης μιας επιχείρησης: Αποτελέσματα (οικονομικά και πελάτες), Λειτουργίες και Ικανότητα, όπως φαίνεται στο παραπάνω σχήμα. Το γράφημα παρουσιάζει επίσης τα συστατικά ενός πλήρως αναπτυγμένου συστήματος BSC: α) Επιχειρησιακά θεμέλια δηλαδή όραμα, αποστολή, και αξίες, β) Σχέδια που αφορούν επικοινωνίες, υλοποίηση, αυτοματοποίηση και σχέδια αξιολόγησης, γ) Επιχειρηματικές στρατηγικές και στρατηγικοί χάρτες, για το σχεδιασμό της πορείας και ανάλυση κάθε στρατηγικής σε καθημερινές δραστηριότητες υπαλλήλων, δ) Μέτρα απόδοσης, για να συγκρίνουμε την πραγματική

απόδοση σε σχέση με τις προσδοκίες, ε) Νέες πρωτοβουλίες, για να 'δοκιμάσουμε' τις στρατηγικές υποθέσεις, στ) Προϋπολογισμοί, καταγραφή πόρων που απαιτούνται για τις νέες πρωτοβουλίες και τις τρέχουσες διαδικασίες ζ) Επιμέρους συστήματα υποστήριξης BSC, για να μεταφράσουν το εταιρικό όραμα σε δραστηριότητες ανά τμήμα, η) Ηγεσία και προσωπική εξέλιξη, ώστε να εξασφαλιστεί ότι η γνώση, οι δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων ενισχύονται για να καλύψουν τις μελλοντικές απαιτήσεις της εργασίας και του ανταγωνισμού.

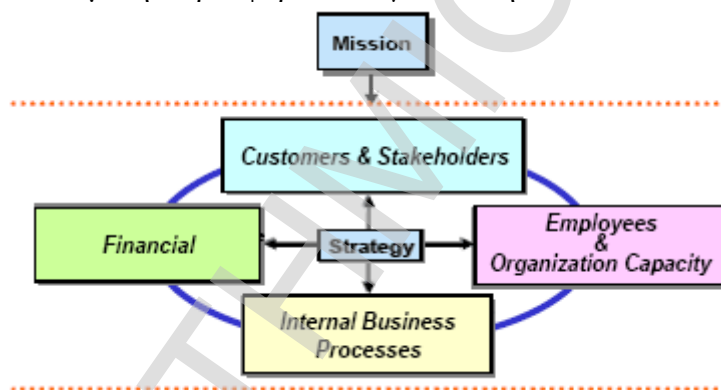
Στη γλώσσα του BSC, το όραμα, η αποστολή, και η στρατηγική σε εταιρικό επίπεδο αναλύονται από διαφορετικές οπτικές γωνίες, όπως γίνονται αντιληπτά από ιδιοκτήτες της επιχείρησης, πελάτες και άλλους μετόχους, managers και διευθυντές, υπαλλήλους. Οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης αντιπροσωπεύονται από την οικονομική προοπτική, οι πελάτες και οι μέτοχοι (οι πελάτες είναι ένα υποσύνολο των μετόχων) αντιπροσωπεύονται από την προοπτική πελατών, οι διευθυντές και υπεύθυνοι διαδικασιών από την προοπτική εσωτερικών διαδικασιών και οι υπάλληλοι και η υποδομή (Ικανότητα) από την προοπτική εκμάθησης και ανάπτυξης.



Το παραπάνω σχήμα παρουσιάζει το σύνολο των σχέσεων μεταξύ των βασικών συστατικών ενός συστήματος scorecard : Όραμα, Στρατηγική και Προοπτικές. Η ισορροπία επιτυγχάνεται μέσω των τεσσάρων προοπτικών, μέσω της αναγωγής του οράματος της εταιρίας σε επιχειρησιακή στρατηγική και ανάλυσης αυτής σε επιμέρους διαδικασίες και μέσω της μετάφρασης της στρατηγικής σε επιμέρους στόχους και τον καθορισμό της συμβολής κάθε υπαλλήλου για την επίτευξή τους.

Οι παραλλαγές στο βασικό σχέδιο είναι κοινές. Οι χαρακτηριστικές αλλαγές περιλαμβάνουν τις αλλαγές στην κατηγοριοποίηση των προοπτικών (παραδείγματος χάριν Καινοτομία και Εκμάθηση, ή Υπάλληλοι, αντί της Εκμάθησης και Ανάπτυξης) και τον αριθμό προοπτικών (παραδείγματος χάριν οι μέτοχοι παρουσιάζονται σαν ξεχωριστή, πέμπτη προοπτική).

Όταν το ισορροπημένο πλαίσιο Scorecard εφαρμόζεται σε δημόσια επιχείρηση, μια στρατιωτική μονάδα, ή τοπικό κυβερνητικό οργανισμό, το πλαίσιο πρέπει να αλλάξει για να γίνει αντιληπτή η φύση των δραστηριοτήτων της που στοχεύουν στην υλοποίηση της αποστολής (σε αντίθεση με το κερδοσκοπικού χαρακτήρα κίνητρο των ιδιωτικών επιχειρήσεων). Οι πρωτοβουλίες που λαμβάνονται στα πλαίσια μιας κυβερνητικής μεταρρύθμισης δίνουν περισσότερη έμφαση στην ικανοποίηση των προσδοκιών των πολιτών για τις δημόσιες υπηρεσίες και τα προϊόντα. Στο ιδιωτικό τομέα επιτυχημένη θεωρείται μια επιχείρηση αναπτυσσόμενη, κερδοφόρα, ανταγωνιστική.



Το σχήμα παρουσιάζει το βασικό σχέδιο ενός συστήματος BSC δημόσιου τομέα. Σημειώνουμε την μετατόπιση της έμφασης στην αποστολή (βασικό παράγοντα καθορισμού της λειτουργίας ενός δημόσιου οργανισμού), την αλλαγή στην προοπτική των πελατών σε πελάτες και μετόχους (η αποστολή βασίζεται στις απαιτήσεις των πελατών και υπόκειται στις κυβερνητικές εξουσιοδοτήσεις και τους περιορισμούς) και την αλλαγή στις θέσεις χρηματοοικονομικής προοπτικής και προοπτικής πελατών. Επιθυμούμε να χρησιμοποιούμε τους όρους Υπάλληλοι και Οργανωτική Ικανότητα για την τελευταία προοπτική, ώστε να απεικονίσουμε τη σημασία του ανθρώπινου συστήματος και της δημιουργίας υποδομής μέσω των εκπαιδευμένων και πεπειραμένων υπαλλήλων και των αποδοτικών συστημάτων τεχνολογίας πληροφοριών. Επίσης, μερικές φορές η προοπτική Προϋπολογισμού χρησιμοποιείται αντί της Χρηματοοικονομικής προοπτικής, για να απεικονίσει τις διαδικασίες σχηματισμού και υλοποίησης προϋπολογισμών που συνδέονται με τα δημόσια κεφάλαια.

Για τους δημόσιους οργανισμούς, σημαντικό ρόλο κατέχει το ευρύτερο σύνολο των μετόχων, καθώς το BSC καταγράφει τις επιδράσεις των δημόσιων προγραμμάτων για τους άμεσα επηρεαζόμενους πολίτες, τους ρυθμιστές, λοιπούς οργανισμούς, επιχειρήσεις, αλλά και το ευρύ κοινό. Αυτές οι αλλαγές δεν είναι διακοσμητικές - αντιπροσωπεύουν μια θεμελιώδη μετατόπιση στη λογική της ανάπτυξης και εφαρμογής ενός συστήμα-

τος BSC. Αλλά στην καρδιά του δημόσιου συστήματος scorecard, ακριβώς όπως και για τον ιδιωτικό τομέα, είναι η επιχειρησιακή στρατηγική.

Η στρατηγική είναι η προσέγγιση που χρησιμοποιείται για να ολοκληρώσει την αποστολή και να υλοποιήσει το όραμα ενός οργανισμού. Η στρατηγική υφίσταται σε διαφορετικά επίπεδα μέσα σε ένα οργανισμό, όπως η γενική οργανωτική στρατηγική, που αποτελεί παραδείγματος χάριν, η απόφαση της επιχείρησης να απευθύνεται σε ορισμένες επιχειρησιακές αγορές και να αποκλείει άλλες, ή να επικεντρώνεται στην εσωτερική έρευνα και ανάπτυξη με στόχο την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Οι εταιρίες έχουν συνήθως περισσότερες από μια μακρο-επιχειρησιακές στρατηγικές. Διάφορα κοινά θέματα στρατηγικής τα οποία συναντάμε επανειλημμένα σε διάφορες επιχειρήσεις είναι παραδείγματος χάριν Αναδιοργάνωση της επιχείρησης, Βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας (ή αποτελεσματικότητας), Βελτίωση ανταγωνιστικότητας των προϊόντων. Το ίδιο μοτίβο ισχύει για τις οργανώσεις δημόσιου τομέα, όπου τα παραδείγματα περιλαμβάνουν: Ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών, Ενίσχυση των εφαρμογών τεχνολογίας, Βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας και ενίσχυση της κοινωνικής ασφάλειας και ευημερίας. Κάθε ένα από τα ανωτέρω στρατηγικά θέματα μπορεί να περιέχει μια ή περισσότερες επιχειρησιακές στρατηγικές που καθορίζουν τι πρέπει να κάνουν οι άνθρωποι σε καθημερινή βάση.

Στο επόμενο χαμηλότερο επίπεδο στρατηγικής, αποκαλούμενο μερικές φορές στρατηγική διαχείρισης (ή τμημάτων), οι διευθυντές αναπτύσσουν τις στρατηγικές των τμημάτων για τα οποία είναι υπεύθυνοι υποστηρίζοντας τη γενική στρατηγική του οργανισμού και συμβάλλοντας και ωθώντας την εταιρία προς την επίτευξη των γενικότερων στόχων. Αλλά πριν ανακαλύψουμε ποιες στρατηγικές είναι επιτυχείς και ποιες όχι, πρέπει όλες να αντιμετωπιστούν ως υποθέσεις που αναλύονται και δοκιμάζονται όσο προκύπτουν διαθέσιμα στοιχεία από το σύστημα διαχείρισης scorecard. Χρειαζόμαστε ένα πλαίσιο για να αναπτύξουμε και να διαχειριστούμε τη στρατηγική, και ευθυγραμμίζουμε την εργασία που κάνουμε με τους στόχους της εταιρίας.

Η ανάπτυξη και υλοποίηση ενός BSC είναι περισσότερο σαν ένα ταξίδι παρά ένα απλό project. Ενώ υπάρχει προδιαγεγραμμένη πορεία με διακριτή έναρξη και σημεία πάυσεων κατά μήκος του δρόμου, δεν πρέπει να μας διαφεύγει ότι η πραγματική αξία ενός συστήματος scorecard έγκειται στη συνεχή προσωπική έρευνα και λεπτομερή ανάλυση που άλλωστε αποτελούν τη βάση όλων των επιτυχημένων συστημάτων στρατηγικού προγραμματισμού και διαχείρισης απόδοσης.

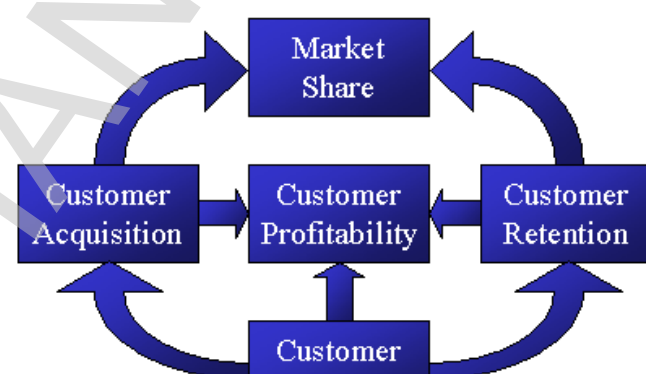
ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΠΤΥΧΕΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΟ BSC

A. Η ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗ ΠΤΥΧΗ (CUSTOMER PERSPECTIVE)

Στη πρόσφατη φιλοσοφία μάνατζμεντ παρατηρείται αυξανόμενη συνειδητοποίηση της σπουδαιότητας της εστίασης στους πελάτες και της ικανοποίησής τους. Αυτοί είναι οι καθοριστικοί δείκτες: εάν οι πελάτες δεν ικανοποιούνται, θα βρουν τελικά άλλους προμηθευτές που θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Η κακή απόδοση σε αυτή τη προοπτική είναι ένδειξη μελλοντικής πτώσης, ακόμα κι αν η τρέχουσα οικονομική εικόνα μπορεί να φαίνεται καλή. Προϋπόθεση καθορισμού κατάλληλων μετρικών για την ικανοποίηση των πελατών είναι η κατηγοριοποίηση τους σε ομάδες ανάλογα με τα χαρακτηριστικά

τους και η αντίστοιχη ανάλυση σε είδη διαδικασιών που αναφέρονται στη παροχή προϊόντος ή υπηρεσίας για τη κάθε ομάδα.

Οι επιχειρήσεις κατά την εφαρμογή του BSC πρέπει να θέσουν συγκεκρι-



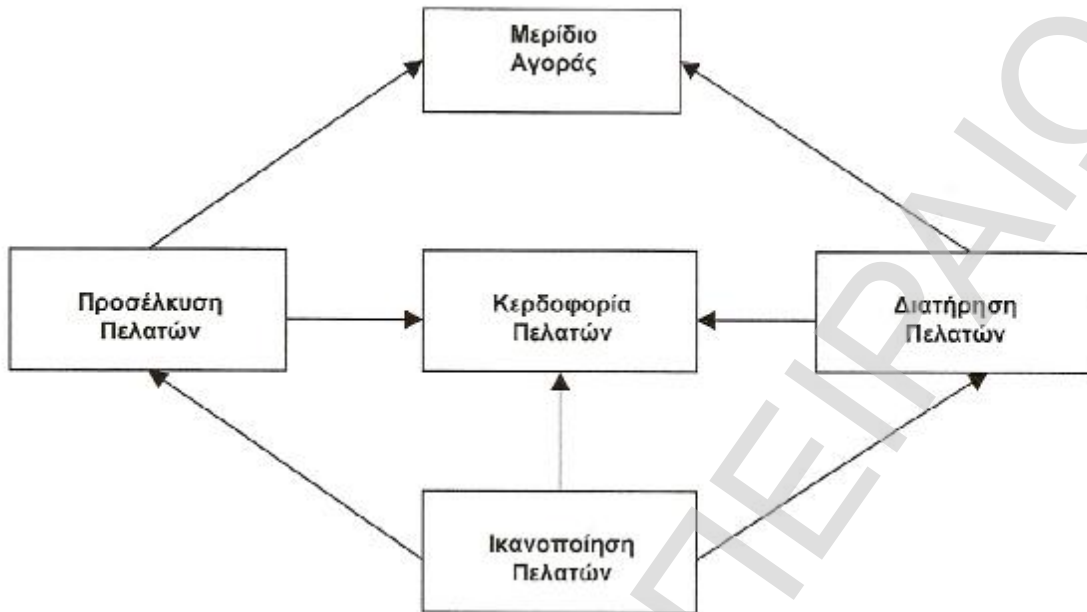
μένους στόχους για τις τέσσερις προοπτικές που ενδιαφέρουν τον πελάτη και στη συνέχεια να μεταφράσουν τους στόχους αυτούς σε συγκεκριμένες μετρήσεις. Με τον τρόπο αυτό εξαναγκάζονται να εξετάσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους από την σκοπιά των πελατών, η οποία κάποιες φορές μπορεί να είναι διαφορετική από αυτή που πιστεύει η προβλέπει η διοίκηση. Η εισαγωγή λοιπόν της πελατειακής πτυχής στο BSC βοηθά στην αποσαφήνιση των αναγκών του πελάτη και στην όσο το δυνατό καλύτερη ικανοποίησή τους.

Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton λοιπόν πρέπει να 'δούμε' την επιχείρηση από την προοπτική των πελατών και να απαντήσουμε στην ερώτηση 'Πώς μας βλέπουν οι πελάτες'.

Εφόσον η ικανοποίηση των πελατών κατέχει εξέχουσα θέση στη πραγμάτωση της αποστολής πολλών εταιριών επιβάλλεται να γίνονται μετρήσεις που να απεικονίζουν τα βασικά σημεία που ενδιαφέρουν τους πελάτες τους. Αυτές συνήθως είναι τα εξής: ο χρόνος, η απόδοση, η ποιότητα και το κόστος (Kaplan and Norton 1992).

Μέτρα πελατειακής Συνιστώσας	Σημασία
Μερίδιο αγοράς	Μεταφράζει το μερίδιο της εταιρίας σε μια δοσμένη αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρηση και πουλά τα προϊόντα της. (σε όρους πελατών, πωλήσεων, και δαπανών)
Προσέλκυση πελατών	Μετρά τον βαθμό (απόλυτα ή σχετικά) που η επιχείρηση προσελκύει και κερδίζει πελάτες.
Διατήρηση πελατών	Μετρά σε απόλυτους ή σχετικούς όρους την ικανότητα της επιχείρησης να διατηρεί καλές σχέσεις με τους υφιστάμενους πελάτες της.
Ικανοποίηση πελατών	Προσπαθεί να μετρήσει τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών μέσα από την διαδικασία δημιουργίας προστιθέμενης αξίας σε αυτούς.
Κερδοφορία πελατών	Υπολογίζει το κέρδος που αντιστοιχεί ανά πελάτη αφού προηγουμένως αφαιρέσει τα έξοδα που απαιτούνται για την υποστήριξη διατήρηση και εξυπηρέτηση του πελάτη.

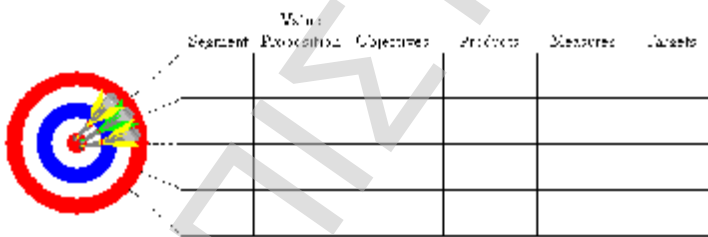
Kaplan and Norton : Linking the Balanced Scorecard to Strategy, California Management Review



Σχέσεις βασικών μέτρων πελατειακής συνιστώσας

Η έννοια του χρόνου αφορά, είτε το διάστημα που απαιτείται για να εισαχθεί ένα νέο προϊόν, το οποίο θα ικανοποιεί τις ανάγκες του καταναλωτή, είτε, για ήδη υπάρχοντα προϊόντα τον χρόνο που μεσολαβεί από την παραγγελία έως την παράδοση του προϊόντος. Η έννοια της ποιότητας αφορά το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων, καθώς και την έγκαιρη και ακριβή παράδοση του προϊόντος. Η απόδοση αφορά κατά πόσο το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία συνεισφέρει στην δημιουργία αξίας για τον πελάτη, ενώ η έννοια του κόστους, αφορά τη τιμή που είναι διατεθειμένος να πληρώσει ο πελάτης, για έναν επιτυχημένο συνδυασμό όλων των παραπάνω στοιχείων.

Στο πλαίσιο αυτής της πτυχής χρησιμοποιούνται δείκτες όπως το επίπεδο των υπηρεσιών, ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών, ο αριθμός των παραπόνων κλπ.



B. Η ΠΤΥΧΗ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ (INTERNAL PROCESS PERSPECTIVE)

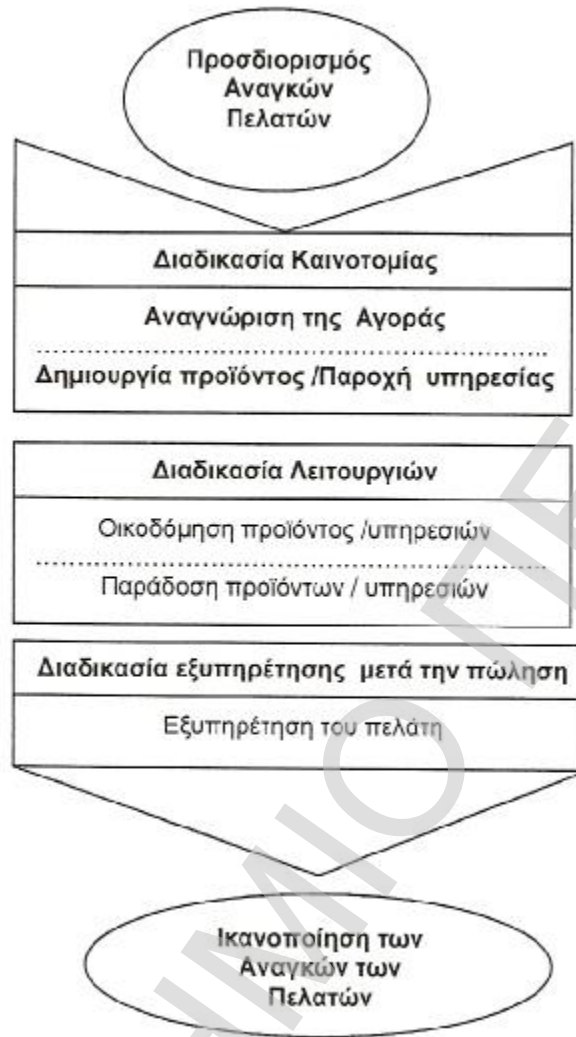
Αυτή η προοπτική αναφέρεται στις εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες και οι αντίστοιχοι δείκτες ενημερώνουν τα στελέχη για το πόσο καλά 'τρέχει' η επιχείρησή τους και εάν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες προσαρμόζονται στις απαιτήσεις των πελατών (η αποστολή). Αυτές οι μετρικές πρέπει να σχεδιαστούν προσεκτικά από εκείνους που ξέρουν αυτές τις διαδικασίες πιο στενά (συνεπώς αυτό είναι κάτι που συνήθως δεν μπορεί να αναπτυχθεί από εξωτερικούς συμβούλους).

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



Οι Kaplan και Norton γράφουν ότι οι managers πρέπει να εστιάσουν σε κρίσιμες εσωτερικές διαδικασίες που θα καταστήσουν την εταιρία ικανή να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών. Η προσέγγιση της επιχείρησης από την προοπτική των εσωτερικών διαδικασιών απαντά στην ερώτηση 'Σε τι πρέπει να έχουμε άριστες επιδόσεις'. Οι συγγραφείς προτείνουν να επικεντρωθούμε αρχικά στις εσωτερικές διαδικασίες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών και να διαμορφωθούν στόχοι και αντίστοιχα μέτρα που θα συμβάλουν στη κάλυψη των προσδοκιών. Απαραίτητη είναι η ανάλυση των στόχων της κεντρικής διοίκησης και σύνδεσή τους με ξεχωριστές ενέργειες υπαλλήλων, ώστε να έχουν οι τελευταίοι σαφείς στόχους, που θα καθορίζουν τις αποφάσεις και τις ενέργειες βελτίωσής τους και θα συμβάλουν στην πραγμάτωση της αποστολής της εταιρίας.

Στο πλαίσιο αυτής της πτυχής χρησιμοποιούνται δείκτες που αφορούν το βαθμό παραγωγικότητας, το κύκλος ζωής του προϊόντος, το ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων, την ποιότητα, τις ικανότητες των υπαλλήλων κ.α.



Kaplan and Norton: Linking the Balanced Scorecard to Strategy
 Η εσωτερική αλυσίδα αξίας της επιχείρησης

Γ. Η ΠΤΥΧΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΗΣ (LEARNING AND GROWTH PERSPECTIVE)

Οι προηγούμενες δύο πτυχές ορίζουν τις πιο σημαντικές παραμέτρους για την κερδοφορία της επιχείρησης στις παρούσες συνθήκες και απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Όμως τα δεδομένα και οι στόχοι συνεχώς μεταβάλλονται και πρέπει η επιχείρηση να είναι σε θέση, όχι μόνο να αναγνωρίζει και ανταποκρίνεται στις αλλαγές αλλά ακόμη περισσότερο να τις προβλέπει ή να τις δημιουργεί. Η ικανότητα για καινοτομία, συνεχούς βελτίωσης και εκμάθησης είναι άμεσα συνδεδεμένη με την αξία της επιχείρησης και αποτελεί το θεμέλιο για την μελλοντική ανάπτυξη και ευημερία της στο έντονα ανταγωνιστικό παγκόσμιο επιχειρησιακό περιβάλλον (Kaplan and Norton 1992). Το λανσάρισμα νέων προϊόντων, η δημιουργία αξίας για τους πελάτες και η προσπάθεια για διαρκή βελτίωση αποτελούν προϋποθέσεις για τη διεύρυνση της εταιρίας σε νέες αγορές, την αύξηση εσόδων και περιθωρίου κέρδους που σημαίνει αύξηση αξίας για τους μετόχους. Προσεγγίζοντας την επιχείρηση από τη προοπτική της καινοτομίας και μάθησης απαντάμε στην ερώτηση 'Πώς μπορούμε να βελτιωθούμε και να δημιουργήσουμε αξία'. Τα στελέχη πρέπει να ορίσουν στόχους σχετικά με αυτή τη προοπτική, που στη συνέχεια θα μετα-

φράσουν σε συγκεκριμένους στόχους όπως π.χ. αύξηση του ποσοστού πωλήσεων της εταιρίας που προέρχεται από νέα προϊόντα.

Η προοπτική καινοτομίας και μάθησης περιλαμβάνει την κατάρτιση των υπαλλήλων και την εταιρική κουλτούρα σχετικά με τη προσωπική και εταιρική βελτίωση. Σε μια επιχείρηση που υποστηρίζει τη βελτίωση της γνώσης των εργαζομένων, οι άνθρωποι - η μόνη αποθήκη της γνώσης - αποτελούν το κύριο πόρο. Στο σύγχρονο κλίμα της γρήγορης τεχνολογικής αλλαγής καθίσταται απαραίτητη η συνεχής εκμάθηση. Γι αυτό το λόγο, αυτή η προοπτική στρέφοντας την προσοχή της στις βάσεις της μελλοντικής επιτυχίας - τους ανθρώπους της επιχείρησης και τις υποδομές - απαιτεί τις ανάλογες επενδύσεις.

Πολλές εταιρίες συχνά δεν είναι σε θέση να προσλάβουν νέους υπαλλήλους, ενώ συγχρόνως παρατηρείται πτώση στην κατάρτιση των υπαρχόντων. Αυτό είναι ένας κύριος δείκτης της 'διαρροής γνώσης και φαιά ουσίας' (brain drain) που πρέπει να αντιστραφεί. Οι μετρικές μπορούν να λειτουργήσουν σαν εφελκυστήριον, ώστε να καθοδηγήσουν τους διευθυντές στη συγκέντρωση των κεφαλαίων κατάρτισης όπου μπορούν να βοηθήσουν περισσότερο.

Οι Kaplan και Norton υπογραμμίζουν ότι η εκμάθηση είναι κάτι περισσότερο από απλή εκπαίδευση. Περιλαμβάνει επίσης τους συμβούλους και 'δασκάλους' μέσα στην εταιρία, την ευκολία επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, που τους επιτρέπει να έχουν άμεσα βοήθεια σε όποιο πρόβλημα προκύπτει, καθώς επίσης και τα τεχνολογικά εργαλεία - αυτά που τα κριτήρια Baldrige καλούν «συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης.»

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

Δ. Η ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΤΥΧΗ (FINANCIAL PERSPECTIVE)

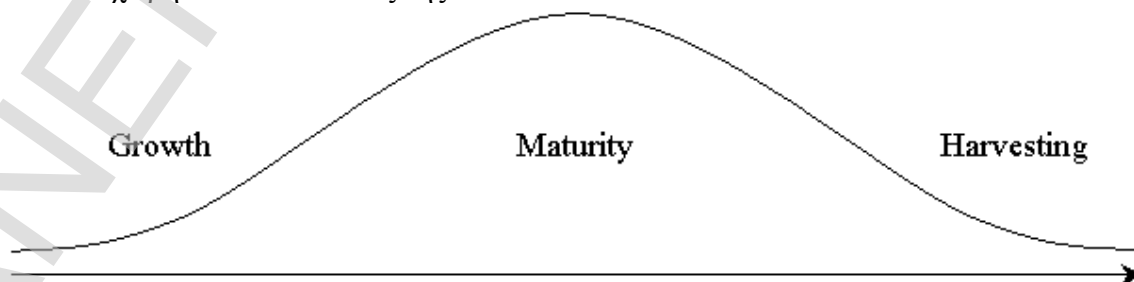
Η ανάπτυξη και εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης έχει ως πρωταρχικό στόχο την αύξηση των κερδών της και τη μεγιστοποίηση της αξίας της. Η έγκαιρη πληροφόρηση με ακριβή χρηματοοικονομικά στοιχεία θα αποτελεί πάντα προτεραιότητα και τα στελέχη θα κάνουν ό,τι είναι απαραίτητο να τα παρέχουν. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι μπορούν να συνοψισθούν σε τρεις λέξεις: επιβίωση, επιτυχία, απόδοση. Η επιβίωση επιτυγχάνεται με σωστή παρακολούθηση των ταμειακών ροών της επιχείρησης, η ανάπτυξη από την άνοδο των πωλήσεων και η απόδοση από την αύξηση της τιμής της μετοχής και του ROE.

Οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις έχουν δεχθεί σημαντική κριτική τα τελευταία χρόνια για κατασκευασμένες ανακρίβειες, απεικόνιση του παρελθόντος και αδυναμία εκτίμησης των παραγόντων που προσθέτουν αξία στην επιχείρηση. Οι Kaplan και Norton ανέπτυξαν το BSC σε μία χρονική περίοδο που τα οικονομικά μέτρα δέχονταν συνεχώς αυξανόμενες επιθέσεις από τους ειδικούς του management. Οι κριτικές ανέφεραν ότι στηρίζοντας την αξιολόγηση της απόδοσης σε οικονομικά μέτρα η επιχείρηση επικεντρώνεται σε βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα και αποφεύγει ενέργειες που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν αξία μακροπρόθεσμα και ισχυρίζονταν ότι τα χρηματοοικονομικά στοιχεία εξετάζουν το παρελθόν και είναι προσκολλημένα σε αυτό μην αφήνοντας περιθώρια αναζήτησης και αξιοποίησης νέων δυνατοτήτων. Για αυτό το λόγο, οι ειδικοί συμβούλευαν τα στελέχη να επικεντρωθούν στη λειτουργική βελτίωση που συνεπάγεται και απόδοση από τη χρηματοοικονομική σκοπιά. Θεωρούσαν ότι η χρηματοοικονομική επίδοση είναι απλώς το αποτέλεσμα της ορθής λειτουργίας της επιχείρησης και ως εκ τούτου αν εστιάσουμε το ενδιαφέρον στις λειτουργικές μετρήσεις, τα θετικά οικονομικά μεγέθη θα ακολουθήσουν.

Στρατηγικά Ζητήματα			
Επιχειρησιακή Στρατηγική	Συνεισφορά εσόδων ανάπτυξης	Μείωση κόστους και βελτίωση αποδοτικότητας παραγωγικότητας	Χρήση στοιχείων Ενεργητικού
Ανάπτυξη	Ανάπτυξη πωλήσεων Έσοδα από νέα προϊόντα , πελάτες .	Έσοδα από κάθε εργαζόμενο .	Επενδύσεις . Έρευνα και ανάπτυξη.
Διατήρηση	Διατήρηση πελατών . Κερδοφορία από υπάρχοντες πελάτες και προϊόν .	Ποσοστό μείωσης κόστους . Σύγκριση κόστους . Έξοδα .	Κεφάλαιο κίνησης % εκμετάλλευσης στοιχείων παγίου
Συγκομιδή	Κερδοφορία πελατών και γραμμής προϊόντος Μερίδιο μη κερδοφόρων πελατών .	Κόστη μονάδας . (ανά συναλλαγή , πελάτη)	Σύντομος χρόνος απόδοσης .

Στρατηγική και χρηματοοικονομική συνιστώσα

Οι Kaplan και Norton δεν αγνοούν την παραδοσιακή ανάγκη για οικονομικά στοιχεία και θεωρούν ότι αποτελούν απαραίτητο κομμάτι για τη συμπλήρωση του πάζλ, αφού ενημερώνουν τα στελέχη αν οι λειτουργικές βελτιώσεις αντανακλώνται στη βάση με οικονομικά στοιχεία, ώστε να επαναξιολογήσουν αν χρειαστεί τη στρατηγική τους. Αν και αυτή η άποψη δεν είναι απαραίτητα και σωστή, αφού η σχέση μεταξύ της βελτιωμένης λειτουργικής απόδοσης και της οικονομικής επιτυχίας είναι ασταθής και αβέβαιη. Πάντως ένα σωστά σχεδιασμένο σύστημα οικονομικού ελέγχου ενισχύει παρά υπονομεύει ένα πρόγραμμα διοίκησης ολικής ποιότητας, γιατί εξασφαλίζει τους αναγκαίους πόρους για την υλοποίησή του. Τα χρηματοοικονομικά μεγέθη υπενθυμίζουν στη διοίκηση ότι η βελτίωση παραγόντων όπως η ποιότητα, οι χρόνοι απόκρισης, η παραγωγικότητα, οι καινοτομίες, ωφελούν την επιχείρηση μόνο όταν μεταφράζονται σε αύξηση των πωλήσεων και της αξίας των μετοχών, μείωση του λειτουργικού κόστους και αύξηση του ROI [Kaplan and Norton 1992, 1996b]. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι εξαρτώνται από το στάδιο του επιχειρησιακού κύκλου ζωής που διανύει.



Η τέταρτη προοπτική λοιπόν απαντά στην ερώτηση 'Πώς μας βλέπουν οι μέτοχοι'. Οι δείκτες που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο αυτής της πτυχής είναι οι κλασσικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες όπως οι αριθμοδείκτες ρευστότητας, κυκλοφοριακής ταχύτητας, δανειακής επιβάρυνσης και αποδοτικότητας ROI, ROE, shareholder value (SV) κλπ. Υπάρχει ίσως ανάγκη να περιληφθούν σε αυτή τη κατηγορία πρόσθετα οικονομικά στοιχεία, όπως η αξιολόγηση του κινδύνου και στοιχεία κόστους-οφέλους.

Αν λάβουμε υπόψη μας μεμονωμένα κάθε ένα από τα παραπάνω μέτρα μπορούν να οδηγήσουν σε λανθασμένα συμπεράσματα. Αν όμως αποτελέσουν μέρος του BSC παρέχουν πολύτιμη πληροφόρηση για την αναπροσαρμογή της στρατηγικής. Ένα συχνό λάθος για τις εταιρίες που επιτυγχάνουν σημαντικές λειτουργικές βελτιώσεις είναι η έλλειψη συμπληρωματικών ενεργειών αναπροσαρμογής. Π.χ. όταν μια εταιρία έχει επιτύχει μια σειρά ποιοτικών βελτιώσεων, δημιουργείται αύξηση και τελικά πλεονάζουσα παραγωγικότητα και αριθμός υπαλλήλων. Τα οικονομικά στοιχεία τονίζουν την ανάγκη για περαιτέρω αλλαγές.

Συχνά παρατηρείται υπερβολικός χειρισμός και επεξεργασία των οικονομικών στοιχείων. Με την εφαρμογή μιας εταιρικής βάσης δεδομένων, αναμένεται ότι το μεγαλύτερο μέρος της επεξεργασίας θα μπορεί να συγκεντρωθεί και να αυτοματοποιηθεί. Αλλά η ουσία είναι ότι η μέχρι τώρα έμφαση στα χρηματοοικονομικά στοιχεία λειτουργεί πολλές φορές σε βάρος των άλλων προοπτικών.

Όλες μαζί αυτές οι τέσσερις προοπτικές, παρέχουν μία ισορροπημένη άποψη της τρέχουσας και μελλοντικής απόδοσης της επιχείρησης. Για να εγκαταστήσει το BSC η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει τα στρατηγικά μέτρα που θα χρησιμοποιήσει για τις τέσσερις απόψεις και που θα οδηγήσουν στον καθορισμό και την ολοκλήρωση της επιχειρησιακής στρατηγικής.

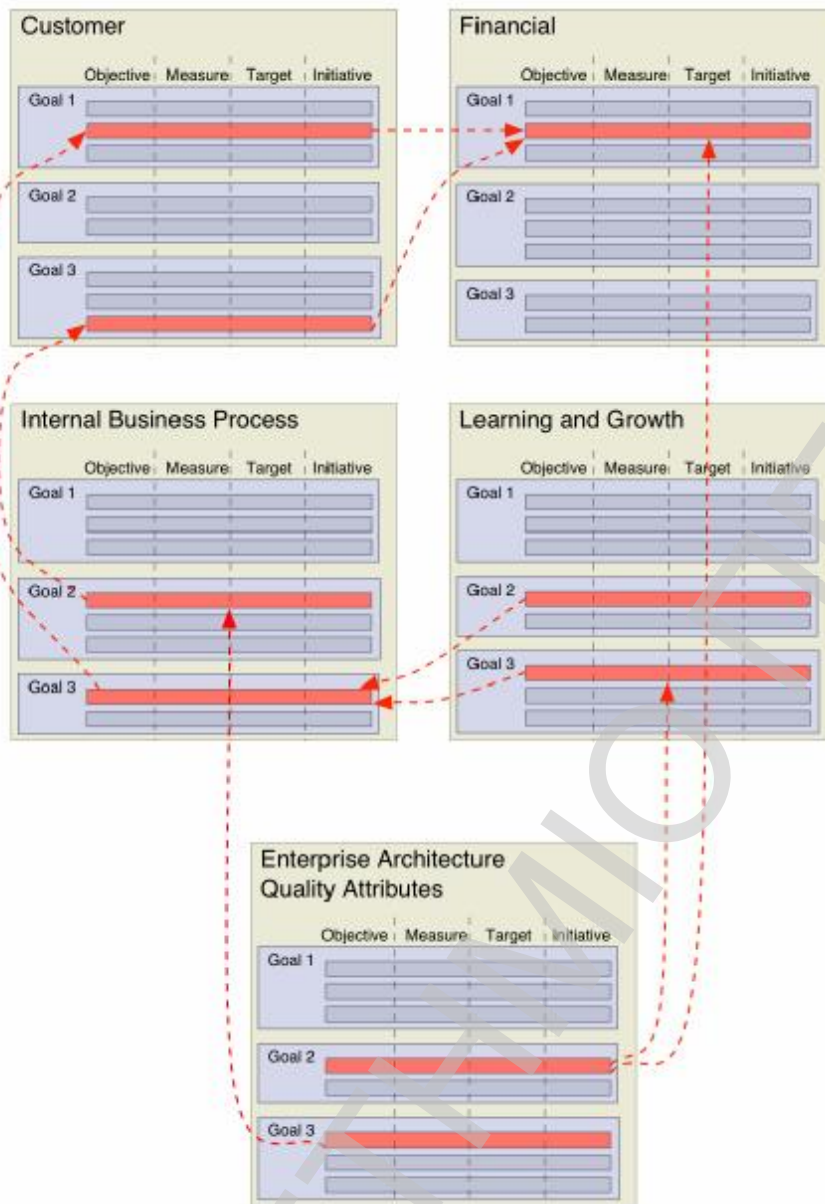
ΑΛΛΕΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Εντούτοις, επιπρόσθετες προοπτικές μπορεί επίσης να είναι σημαντικές σε ορισμένους τύπους επιχειρήσεων. Παραδείγματος χάριν, μια επιχείρηση στη βιομηχανία πετρελαίου μπορεί να ενσωματώσει μια προοπτική περιβαλλοντικού κανονισμού. Κατά αυτό τον τρόπο, το BSC διατηρεί ευελιξία για τις επιχειρήσεις με ιδιαίτερες ανάγκες ώστε να προσθέσουν άλλες προοπτικές, όπως π.χ αναφορικά με το λογισμικό:

The Quality Attribute Perspective

Η προοπτική ποιοτικών ιδιοτήτων (www.virtualtravelog.net)

Κατά την ανάπτυξη ενός πληροφοριακού συστήματος μια νέα προοπτική πρέπει να προστεθεί στο BSC. Αυτή η προοπτική πρέπει να καθορίσει τις ποιοτικές ιδιότητες και να διευκρινίσει τα επιθυμητά χαρακτηριστικά γνωρίσματα των συστημάτων λογισμικού. Κάθε σκοπός και στόχος στη νέα προοπτική πρέπει να συνδεθεί με έναν ή περισσότερους άλλους σκοπούς ή στόχους στις άλλες προοπτικές. Δεν υπάρχει απολύτως κανένας λόγος να καθοριστούν σκοποί και στόχοι για τις ποιοτικές ιδιότητες επιχειρησιακής αρχιτεκτονικής πληροφοριακού συστήματος αν δεν υποστηρίζουν κάποιο άλλο επιχειρησιακό στόχο. Η επιχειρησιακή αρχιτεκτονική δεν έχει κανέναν σημαντικό σκοπό ανεξάρτητο της επιχείρησης. Με το συσχετισμό των ποιοτικών ιδιοτήτων της προοπτικής αυτής και των υπόλοιπων αλλαγών του BSC στην εταιρική στρατηγική μπορεί να αξιολογηθεί το αντίκτυπό τους στην επιχειρησιακή αρχιτεκτονική και αντίστροφα.



Αφού το BSC αναλυθεί προς τα κάτω σε όλα τα επίπεδα της εταιρίας, μια παρόμοια διαδικασία μπορεί να εκτελεσθεί για την προοπτική ποιοτικών ιδιοτήτων. Εάν μια επιχειρησιακή μονάδα αναπτύσσει μια ή περισσότερες εφαρμογές λογισμικού έπειτα μια προοπτική ποιοτικών ιδιοτήτων πρέπει να αναπτυχθεί για κάθε σύστημα. Κάθε προοπτική ποιοτικών ιδιοτήτων πρέπει να προέλθει από τις Corporate Enterprise Architecture Quality Attributes και πρέπει να υποστηρίζει όλες τις άλλες προοπτικές που δημιουργούνται για την επιχειρησιακή μονάδα.

Κάποιοι θεωρούν ότι οι ποιοτικές ιδιότητες λογισμικού δεν πρέπει να αποτελούν ξεχωριστή προοπτική δεδομένου ότι είναι μόνο μια εξειδικευμένη μορφή εσωτερικού στόχου επιχειρησιακής διαδικασίας. Για μερικές οργανώσεις αυτό μπορεί να ισχύει. Εντούτοις, το κόστος των συστημάτων λογισμικού, η αυξανόμενη εμπιστοσύνη που τοποθετείται σε αυτό από τις επιχειρήσεις, οι κίνδυνοι που συνδέονται με την αποτυχία και την ανησυχητική συχνότητα με την οποία αποτυγχάνουν οι ποιοτικές ιδιότητες λογισμικού αξίζουν τη πρόσθετη αυτή προσοχή. Συγκεκριμένα, πολλά προβλήματα που προκαλούνται από τους συνεχώς μεταβαλλόμενους επιχειρησιακούς σκοπούς και στόχους μπορούν να προσδιοριστούν και να ρυθμιστούν με αυτήν την προσέγγιση. Ο προσδιορισμός

των μεταβαλλόμενων σχέσεων μεταξύ των στρατηγικών στόχων, των διαφορετικών προοπτικών, σε διάφορα επίπεδα, μέσα σε μια οργάνωση είναι δύσκολος. Απαιτεί την υποστήριξη και ενεργό συμμετοχή όλων των συμβαλλόμενων μερών και αποτελεί τόσο πολιτική και οργανωτική διαδικασία όσο και τεχνική.

ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΤΕΣΣΑΡΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΠΤΥΧΩΝ

Η αποτελεσματική βαθμολόγηση των επιδόσεων είναι αυτό που μπορεί να διαβιβάσει το εταιρικό όραμα και την εταιρική στρατηγική σε όλη την οργάνωση μέσα από τα μέτρα των τεσσάρων διαστάσεων που έχουν προσδιοριστεί από τους managers. Οι αρχές που επιτρέπουν τη σύνδεση των μέτρων του Balanced Scorecard στην επιχειρησιακή στρατηγική είναι τρεις:

1. Οι σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος (Cause-and-effect relationships)
2. Οι οδηγοί της απόδοσης (Performance drivers)
3. Η σύνδεση με τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα (Linkage to financials)

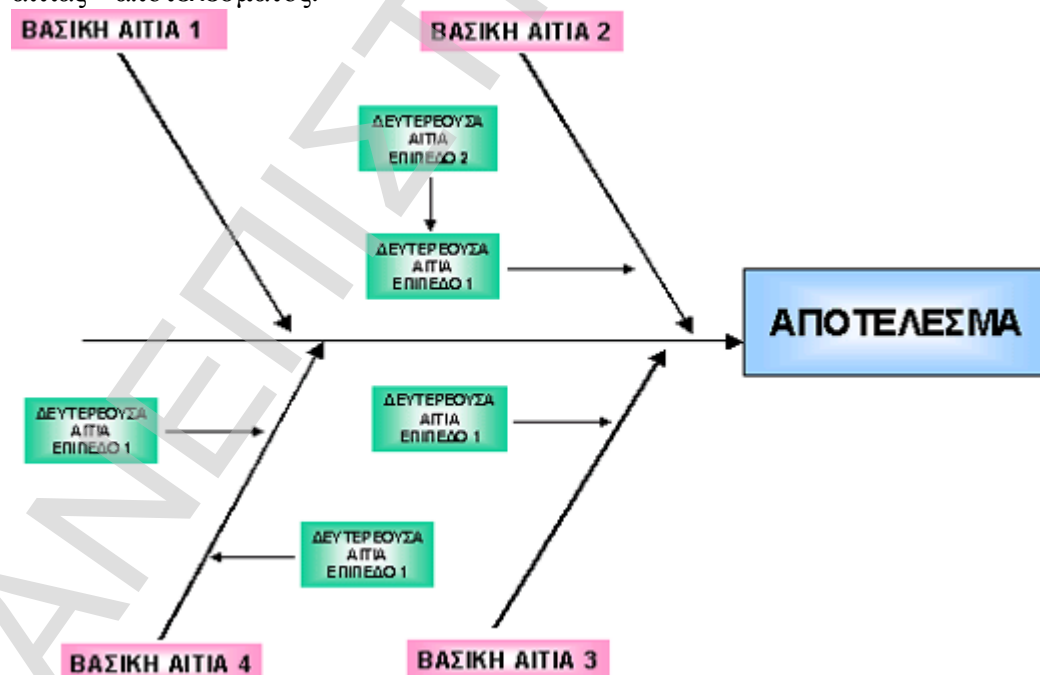
Τα διαγράμματα αιτίας – αποτελέσματος αποτελούν μια δυναμική απεικόνιση των πιθανών αιτιών που συνθέτουν ένα συγκεκριμένο πρόβλημα ή κατάσταση. Τα διαγράμματα αυτά κωδικοποιούν και οργανώνουν τις ιδέες και τις σκέψεις των στελεχών μιας οργανωτικής μονάδας, με σκοπό να απομονωθούν και να οριστούν οι αιτίες (causes) που προκαλούν συγκεκριμένα αποτελέσματα ή επιδράσεις (effects). Τα διαγράμματα αυτά έχουν συνήθως τη μορφή ψαροκόκαλου (fishbone diagrams).

Οι αιτιολογικές σχέσεις αποτυπώνονται με βέλη μεταξύ :

- των κύριων αιτιών (αρχή του βέλους) και αποτελεσμάτων (αιχμή του βέλους)
- των δευτερευόντων αιτιών (αρχή του βέλους) και των κύριων αιτιών (αιχμή του βέλους)

ανάλυση σε αιτίες μπορεί να επεκταθεί ιεραρχικά και σε μεγαλύτερο βάθος εφόσον αυτό κριθεί σκόπιμο.

Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει με εποπτικό τρόπο την τυπική δομή των διαγραμμάτων αιτίας - αποτελέσματος.

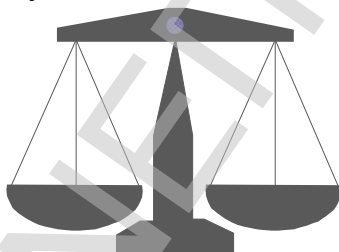


Ροή διαδικασιών (Process Flow). Το διάγραμμα ροής είναι παλιό εργαλείο, αγαπημένο των μηχανικών συστημάτων και των σχεδιαστών διαδικασίας. Εφαρμόζουμε την τεχνική για να χτίσουμε ένα καλύτερο σύστημα αποδοτικότητας scorecard, δεδομένου ότι η χαρτογράφηση των διαδικασιών ροής συμβάλει στη αναγνώριση εκείνων των δραστηριοτήτων (και των μέτρων) που καθορίζουν την παραγωγή καλών αποτελεσμάτων. Επιπρόσθετο όφελος της τεχνικής είναι ότι προσδιορίζει συχνά τα σημεία όπου η βελτίωση της αποδοτικότητας είναι αναγκαία και εφικτή. Έχει διαπιστωθεί ότι μετά την εφαρμογή του μοντέλου καταλήγουμε συνήθως στον καθορισμό νέων αρμοδιοτήτων - πρωτοβουλιών (οι οποίες αναφέρονται στο βήμα έξι της ανάπτυξης της μεθοδολογίας BSC) που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εξετάσουν τις στρατηγικές μας υποθέσεις.

Αιτιώδης ανάλυση (Causal Analysis). Η αιτιώδης ανάλυση προσδιορίζει τα αίτια και τα αιτιατά της καλής εκτέλεσης. Αρχίζουμε με το αποτέλεσμα (ή επενέργεια) που θέλουμε να επιτύχουμε και έπειτα προσδιορίζουμε όλες τις αιτίες που συμβάλλουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Το αιτιώδες πρότυπο είναι πιο χρήσιμο για το καθορισμό μέτρων (εισροής και διαδικασίας) που χρησιμοποιούνται σαν εργαλεία ένδειξης μελλοντικών αποτελεσμάτων.

Χρειάζεται περισσότερη δουλειά για να καταλήξουμε σε μερικά εύστοχα μέτρα από ότι σε πολλά λιγότερο αντιπροσωπευτικά. Ο Howard Rohm επιβεβαιώνει την παραπάνω διαπίστωση περιγράφοντας σε ένα περιστατικό που συνέβη όταν εκπαίδευε μια ομάδα BSC στην Ευρώπη. Ένα από τα μέλη της ανέφερε με υπερηφάνεια ότι η ομάδα του είχε διαθέσιμα 930 διαφορετικά μέτρα απόδοσης. Όταν ρωτήθηκε εάν τα αποτελέσματα μπορούσαν να προσδιορίσουν τα στρατηγικά μέτρα απάντησε ότι στο σύνολο των 930 μέτρων δεν υπήρχε κανένα στρατηγικό μέτρο. Δεν είναι περίεργο γιατί η συγκεκριμένη έκθεση μέτρησης της απόδοσης παραμένει στο ράφι αχρησιμοποίητη.

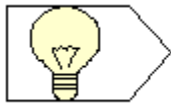
Τα μέτρα του BSC λειτουργούν τόσο ως στρατηγικοί στόχοι όσο και ως οδηγοί της μελλοντικής απόδοσης (leading indicators). Η αύξηση του μεριδίου αγοράς (customer perspective measure), που αποτελεί ένα βασικό στρατηγικό στόχο για την επιχειρησιακή μονάδα είναι παράλληλα, ένας από τους οδηγούς απόδοσης για την αύξηση των κερδών (financial perspective measure) στο μέλλον. Η εκπαίδευση των πωλητών (learning and growth measure) πάνω στο αντικείμενό τους, είναι ένας στρατηγικός στόχος, αλλά είναι και ο οδηγός απόδοσης για την αύξηση των πωλήσεων (financial perspective measure). Οι οδηγοί απόδοσης αποτελούν μέτρα που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να πορευθεί και να αναπτυχθεί μελλοντικά. Είναι εκείνα τα μέτρα πάνω στα οποία η επιχείρηση θα χαράζει τη μελλοντική πορεία της. Αντίθετα, οι υστερούντες δείκτες (lagging indicators) αναφέρονται στο παρόν και το παρελθόν της επιχείρησης. Τέτοιοι δείκτες είναι οι χρηματοοικονομικοί δείκτες, οι οποίοι περιγράφουν την οικονομική απόδοση της επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή του παρελθόντος. Για το λόγο αυτό οι οικονομικοί δείκτες, είναι στατικοί δείκτες. Οι οδηγοί απόδοσης είναι μοναδικοί για κάθε οργάνωση. Διαφορετικά προσεγγίζει η Εθνική Τράπεζα την αύξηση των κερδών και την ικανοποίηση των πελατών και διαφορετικά η Τράπεζα Πίστεως. Οι δείκτες μελλοντικής απόδοσης και οι υστερούντες δείκτες χρησιμοποιούνται κυρίως για να τονίσουν το γεγονός ότι οι σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος μεταξύ των τεσσάρων διαστάσεων του BSC ακολουθούν μια χρονική ακολουθία.



Οι δείκτες που βρίσκονται στην αρχή της αλυσίδας είναι οι δείκτες μελλοντικής απόδοσης, ενώ οι δείκτες που βρίσκονται προς το τέλος της αλυσίδας είναι οι υστερούντες δείκτες - Εικόνα 1.4. Για παράδειγμα, η διαδικασία της παράδοσης του προϊόντος στον πελάτη θα έχει αντίκτυπο στη μελλοντική οικονομική απόδοση της επιχείρησης διότι η έγκαιρη παράδοση, στα μάτια του καταναλωτή είναι μια πράξη που δίνει αξία. Με τη

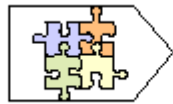
σειρά τους, οι δυνατότητες των συστημάτων logistics θα καθορίσουν τη μελλοντική αποδοτικότητα στην παράδοση του προϊόντος και οι ικανότητες των πόρων της επιχείρησης - ανθρώπινων και τεχνολογικών- θα καθορίσουν τις δυνατότητες των μελλοντικών διαδικασιών logistics. Γενικά, η κατανόηση των παραγόντων που οδηγούν στην παρούσα απόδοση αποτελεί τη βάση για το πώς θα επιτευχθούν τα αποτελέσματα στο μέλλον.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ



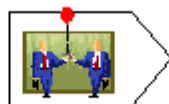
Γνώση/Τεχνολογία
Ηγεσία/Ομαδικότητα

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ



Οδηγοί απόδοσης

ΠΕΛΑΤΕΣ



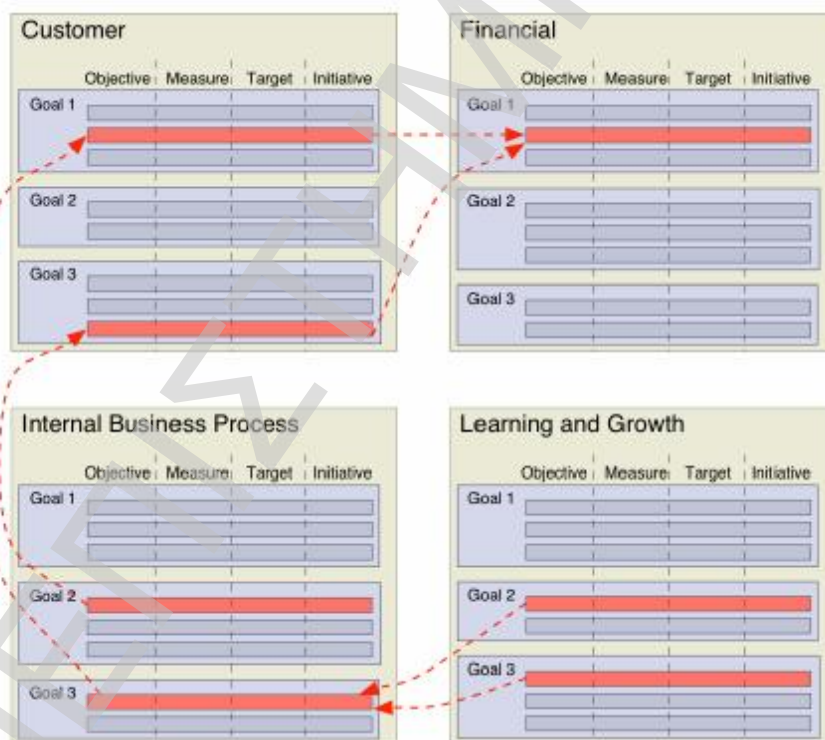
Προτάσεις

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ



Αξία/ανάπτυξη
Παραγωγικότητα

Κατά την εξέλιξη του BSC από εργαλείο μέτρησης σε εργαλείο management γίνεται όλο και σημαντικότερος ο εντοπισμός οδηγών απόδοσης και προόδου προς την επίτευξη των στόχων, αλλά και εξαρτώμενων δεικτών - lagging/trailing indicators - που μετρούν την επίτευξη των στόχων. Σε μερικές περιπτώσεις μπορούμε να χρησιμοποιούμε για τον ίδιο αντικειμενικό στόχο τόσο leading όσο και trailing δείκτες για να διασφαλίσουμε ότι σημειώνεται πρόοδος και να ενημερωθούμε τότε ο στόχος έχει τελικά επιτευχθεί.



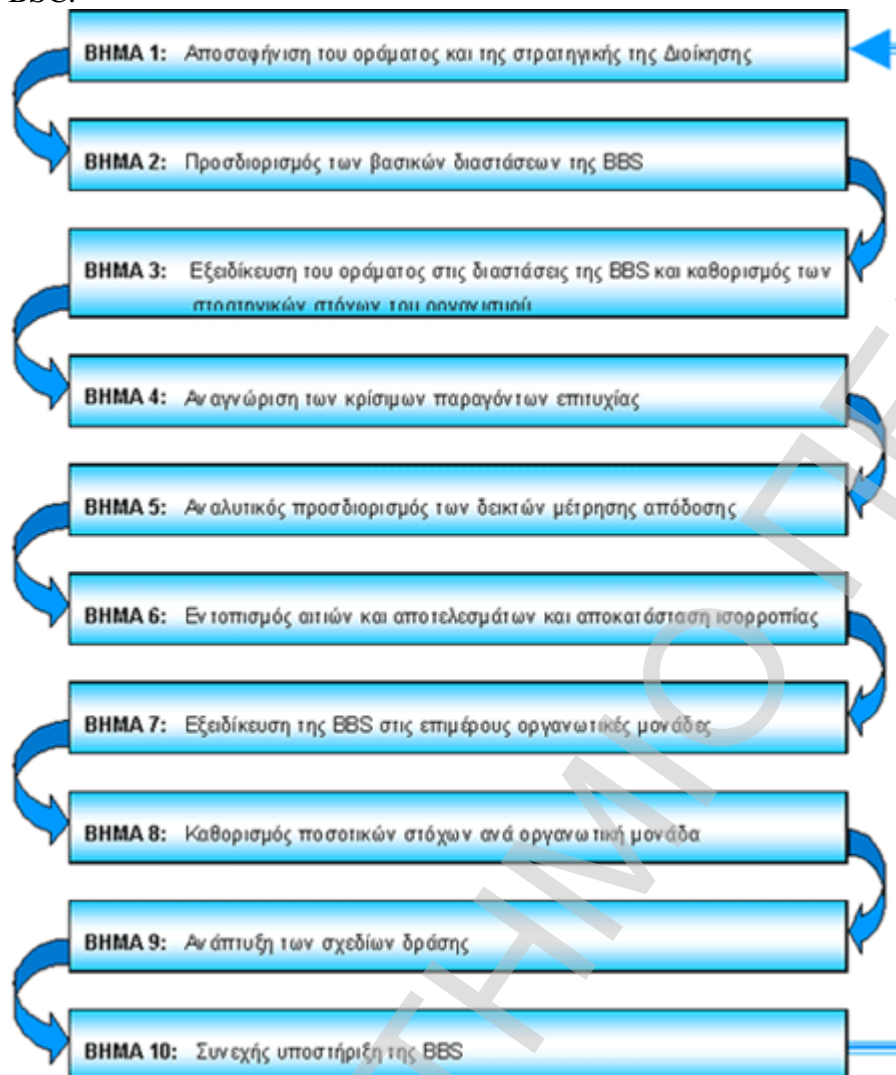
Οι Kaplan και Norton υποστηρίζουν ότι μια στρατηγική είναι ένα σύνολο υποθέσεων αιτίας και αποτελέσματος και επισημαίνουν ότι πολλά BSC είναι συλλογές στόχων που ομαδοποιούνται στις τέσσερις προοπτικές, η επιτυχία όμως έγκειται στη σύνδεση αυτών των στόχων σε αλυσίδες αιτίας και αποτελέσματος. Αυτές οι αλυσίδες συνδέουν τους

στόχους σε όλες τις προοπτικές. Συνήθως ξεκινούν με στόχους για την εκμάθηση και ανάπτυξη και παρουσιάζουν πώς αυτοί οι στόχοι μπορούν να οδηγήσουν σε βελτίωση της εσωτερικής διαδικασίας. Αναλύοντας τους επιμέρους τομείς βελτίωσης καταγράφουμε την πιθανή επιρροή τους στη συμπεριφορά των πελατών και κατά συνέπεια τα οικονομικά οφέλη. Με τη δημιουργία των συνδέσεων αιτίας και αποτελέσματος μια ολόκληρη στρατηγική μπορεί να εκφραστεί σαφώς με έναν μετρήσιμο τρόπο που μπορεί να ελεγχθεί και να διορθωθεί όπως απαιτείται.

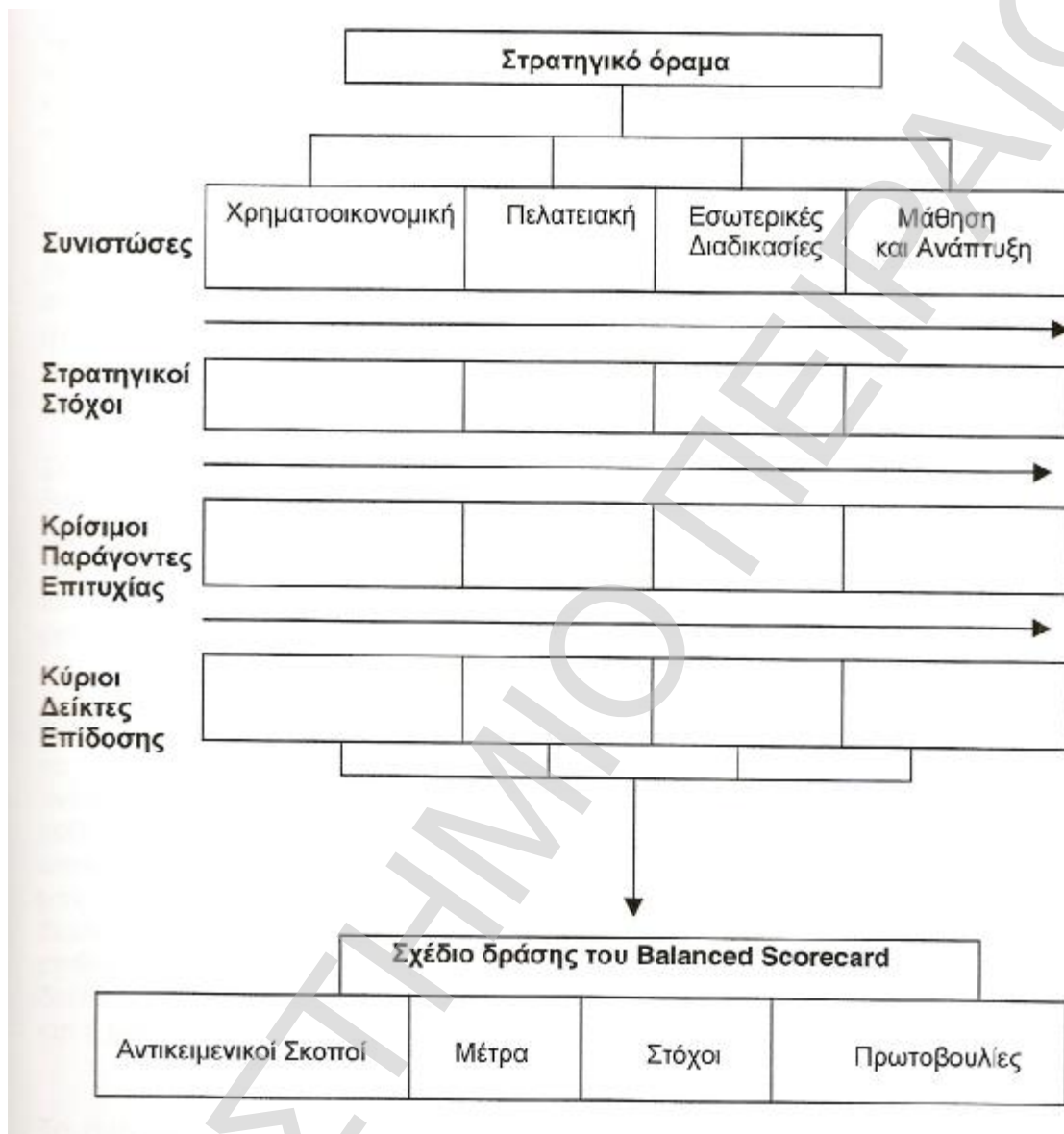
Η σύνδεση των οδηγών απόδοσης με τα οικονομικά αποτελέσματα είναι απαραίτητη, καθώς έτσι δίνεται η δυνατότητα στην οργάνωση να ελέγχει την ολοκλήρωση της στρατηγικής. Με άλλα λόγια, οι οικονομικοί δείκτες αντικατοπτρίζουν τη σωστή ή μη χρήση των οδηγών απόδοσης και γενικότερα την εφαρμογή της στρατηγικής. Παράλληλα όλες οι δραστηριότητες αποκτούν ένα συγκεκριμένο σκοπό και οι δρόμοι αιτίας για κάθε μέτρο συνδέονται με οικονομικούς στόχους. Τα οικονομικά αποτελέσματα έρχονται ως φυσική συνέπεια των οδηγών απόδοσης. Η επιχείρηση που θέλει να είναι πραγματικά επιτυχημένη θα πρέπει να δίνει έμφαση στους οδηγούς απόδοσης και να επιβεβαιώνει τα αποτελέσματά τους μέσω των οικονομικών της αποδόσεων. Οι οικονομικοί στόχοι δε θα πρέπει να είναι αυτοσκοπός αλλά να αποτελούν τις ενδεικτικές λυχνίες για το τι πάει καλά και τι όχι στην επιχείρηση. Οι οικονομικοί δείκτες δε θα οδηγήσουν από μόνοι τους στην ανάπτυξη. Οι οδηγοί απόδοσης είναι εκείνοι που θα βάλουν την επιχείρηση σε τροχιά ανάπτυξης και θα την οδηγήσουν στην επιτυχία. Απόδειξη της επιτυχίας αυτής θα είναι απλά τα οικονομικά αποτελέσματα που θα έχει να επιδείξει η επιχείρηση.

ΒΗΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ BSC

Στη συνέχεια απεικονίζεται η ολοκληρωμένη μεθοδολογία ανάπτυξης της εφαρμογής του BSC.



Ο Howard Rohm είναι διεθνής εκπαιδευτής, σύμβουλος, Πρόεδρος του Howard Rohm Consultants, LL και διευθυντής του Ιδρύματος Balanced Scorecard. Έχει πάνω από 25 έτη εμπειρίας στρατηγικού προγραμματισμού στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, μέτρησης απόδοσης, πληροφοριών και BSC. Με οδηγό την πολυετή του εμπειρία διαμόρφωσε ένα πλαίσιο που ονόμασε '9 steps to Success' (Εννέα Βήματα προς την Επιτυχία) με στόχο την επιτυχή ανάπτυξη και εφαρμογή του BSC, το οποίο και δίδαξε σε πολλές εταιρίες και χιλιάδες συμμετέχοντες από 13 χώρες. Ο Larry Halbach είναι αναπληρωτής διευθυντής του Ιδρύματος Balanced Scorecard και επίσης σύμβουλος. Έχει πάνω από 20 έτη εμπειρίας στην IBM, καριέρα ως σύμβουλος στο στρατηγικό προγραμματισμό, την ανάπτυξη και υλοποίηση του BSC και στη τεχνολογία πληροφοριών. Μαζί με το Howard Rohm σε άρθρο τους στο Perform Magazine αναφέρουν κρίσιμα σημεία για την επιτυχία του Balanced Scorecard. Οι συστάσεις στηρίζονται στην εμπειρία των συγγραφέων του άρθρου που έχουν βοηθήσει πάνω από 2.000 ανθρώπους σε 13 χώρες και 60 επιχειρήσεις να χτίσουν και να εφαρμόσουν τα συστήματα διαχείρισης απόδοσης scorecard και ασχολούνται με το στρατηγικό σχεδιασμό και τη μέτρηση απόδοσης εδώ και 30 έτη.



Δημιουργώντας το BSC

Το ταξίδι του BSC έχει δύο φάσεις: α) Ανάπτυξη και β) Εφαρμογή. Χρησιμοποιούμε ένα πλαίσιο έξι βημάτων για να 'χτίσουμε' το BSC και επιπρόσθετα τρία βήματα για να το υλοποιήσουμε σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Τα βήματα και η ακολουθία τους παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα. Στο τέλος των πρώτων έξι βημάτων, το BSC έχει μορφοποιηθεί και έχει τεθεί η βάση για τη μετέπειτα ανάπτυξή του. (Μερικές φορές αναπτύσσονται πρώτα BSC τμημάτων, επιχειρησιακών μονάδων ή μονάδων υποστήριξης και αποτελούν τη βάση για τα εταιρικά scorecards.)



Πρώτη Φάση: Η δόμηση του Balanced Scorecard που αποτελείται από έξι βήματα.

1. Αποτίμηση – καταγραφή των θεμελίων της επιχείρησης, βασικών πεποιθήσεων, ευκαιριών αγοράς, ανταγωνισμού, οικονομικής θέσης, μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων και κατανόηση των παραμέτρων που ικανοποιούν τους πελάτες. Πολλές εταιρίες ολοκληρώνουν αυτό το βασικό βήμα, στα πλαίσια μιας αυτοαξιολόγησης που γίνεται από διευθυντές και στελέχη. Συνήθως, οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες, και οι απειλές μιας εταιρίας καταγράφονται, αναπτύσσονται, συζητούνται και τεκμηριώνονται. Δεν υφίσταται λόγος επανάληψης αυτής της «περιβαλλοντικής ανίχνευσης» μιας εταιρίας εάν έχουμε διαθέσιμες πληροφορίες που απεικονίζουν την τρέχουσα κατάσταση (εφόσον συγκεντρώθηκαν π.χ. τους προηγούμενους έξι μήνες). Είναι σημαντικό, εντούτοις, να διασφαλίσουμε ότι οι υποθέσεις στις οποίες βασίζεται η ύπαρξη της επιχείρησης και των στρατηγικών της παραμένουν έγκυρες και ακριβείς. Άλλες σημαντικές πτυχές του βήματος αυτοαξιολόγησης είναι να επιλεγεί ένας επικεφαλής και μια ομάδα BSC, να τεθεί ένα πρόγραμμα με τα βήματα ανάπτυξης, να εξασφαλιστεί η διάθεση των αναγκαίων για την υλοποίηση του συστήματος πόρων και να δημιουργηθεί ένα επικοινωνιακό σχέδιο για τη υποστήριξη των αλλαγών που θα ακολουθήσουν. Ο επικοινωνιακός σχεδιασμός περιλαμβάνει ενέργειες εσωτερικής και εξωτερικής πληροφόρησης του κοινού για την πρωτοβουλία του BSC και τι αυτό σημαίνει για τους διευθυντές, τα στελέχη και όλους τους υπαλλήλους της εταιρίας.

2. Ανάπτυξη της γενικής επιχειρησιακής στρατηγικής.

Παραδείγματα κοινών στρατηγικών στόχων α) ιδιωτικού τομέα : Δόμηση επιχείρησης, Βελτίωση λειτουργικής αποδοτικότητας, Ανάπτυξη νέων προϊόντων και β) δημόσιου τομέα: Δόμηση ισχυρής Κοινωνίας, Βελτίωση εκπαίδευσης, Επίλυση φορολογικού-ασφαλιστικού, Ικανοποίηση των απαιτήσεων των πολιτών. Η στρατηγική είναι μια υπόθεση, που θεωρούμε ότι θα αποδώσει τα επιθυμητά αποτελέσματα και θα είναι επιτυχής. Τα υπόλοιπα βήματα στη δημιουργία του BSC παρέχουν τη βάση για να ελέγξουμε εάν οι στρατηγικές που επιλέχθηκαν είναι οι κατάλληλες, πόσο αποτελεσματικά εκτελούνται, και πόσο επαρκείς είναι για να ωθήσουν την οργάνωση προς την επίτευξη των στόχων της.

3. Ανάλυση της επιχειρησιακής στρατηγικής σε επιμέρους συστατικά - στόχους. Οι στόχοι είναι οι βασικές δομικές μονάδες της στρατηγικής - τα συστατικά ή οι δραστηριότητες που απαρτίζουν τις πλήρεις επιχειρηματικές στρατηγικές.

Οι Southwest Airlines ανέπτυξαν μια στρατηγική, ώστε να είναι ανταγωνιστικές στην εμπορικά φορτισμένη αγορά αερογραμμών, με τα ακόλουθα συστατικά: καινοτομία και ταχύτητα στον επαναπροσδιορισμό μιας αγοράς, ταξίδια μικρών αποστάσεων, μεγάλη συχνότητα, δρομολόγηση από σημείο σε σημείο (μια σημαντική παρέκκλιση από την παραδοσιακή δρομολόγηση ανάμεσα σε κεντρικούς κόμβους), μεγάλη αναλογία μισθωμένων αεροσκαφών, μια πολύ απλή δομή αναχωρήσεων και ταξίδι χωρίς εισιτήριο.

Ο νομός Mecklenburg, Βόρεια Καρολίνα ανέπτυξε μια στρατηγική για να εφαρμόσει το όραμα του Νομαρχιακού Συμβουλίου για το 2015. Η στρατηγική έχει τα ακόλουθα κύρια θέματα: Βελτίωση Διαχείρισης και Περιβάλλον, Κοινωνική Υγεία και Ασφάλεια, Αποτελεσματική και Αποδοτική Διακυβέρνηση, Κοινωνική Εκπαίδευση και Αξιοποίηση Οικονομικών Ευκαιριών. Τα στρατηγικά συστατικά περιλαμβάνουν: Αύξηση Κινήτρων και Ικανοποίησης Υπαλλήλων, Διεύρυνση Γνώσεων, Δεξιοτήτων και Ικανοτήτων Υπαλλήλων, Βελτίωση Τεχνολογίας, Αξιοποίηση και Αύξηση Συνεργασιών, Μείωση Εξάρτησης στους Φόρους Ιδιοκτησίας, Βελτίωση Αξίας Ποιότητας Υπηρεσιών, Βελτίωση Περιβάλλοντος, Μείωση Βίας και Εγκληματικότητας, Περιορισμός Αποτρέψιμων / Μεταδοτικών Ασθενειών και άλλων Προβλημάτων Υγείας.

Το Ομοσπονδιακό Κέντρο Διοίκησης Logistics της Αεροπορίας ανέπτυξε δύο επιχειρησιακές στρατηγικές: Στροφή προς τις ανάγκες του πελάτη και Αύξηση Τζίρου. Αυτές οι στρατηγικές αναλύθηκαν σε στόχους με συγκεκριμένα μέτρα απόδοσης.

Μια από τις Διοικήσεις Στρατού έχει αναπτύξει τις ακόλουθες στρατηγικές με σκοπό τον πολεμικό εξοπλισμό και την νίκη: Εξοπλισμός Συστημάτων Ποιότητας, Ειδικό life-cycle management, Λειτουργική Αποδοτικότητα και Αποτελεσματική Οργάνωση. Κάθε στρατηγική αναλύεται σε συγκεκριμένους στόχους που καθορίζουν την τελική αποδοτικότητα και μπορούν να μετρηθούν.

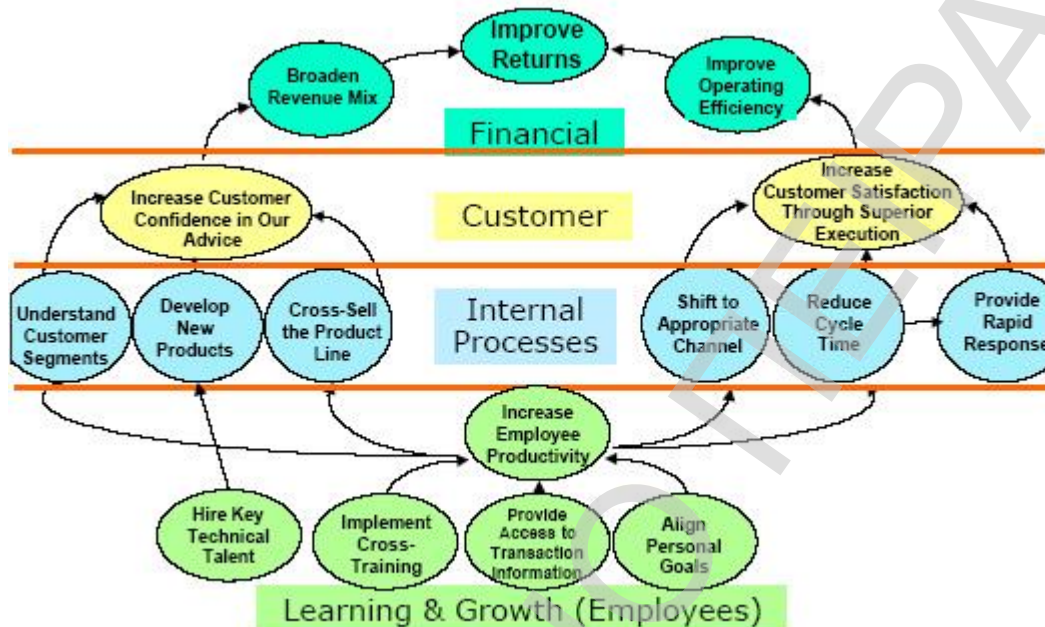
4. Δημιουργία Στρατηγικού Χάρτη της γενικής στρατηγικής της επιχείρησης.

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

Χρησιμοποιώντας τους συνδέσμους αιτία-επίδραση (if-then συνδέσεις λογικής), τα συστατικά (στόχοι) της στρατηγικής συνδέονται και τοποθετούνται στις κατάλληλες κατηγορίες προοπτικής του BSC. Ο ακριβής προσδιορισμός των σχέσεων εξάρτησης μεταξύ των τεσσάρων πτυχών του BSC, για να γίνει εφικτός, απαιτεί την εισαγωγή της έννοιας του στρατηγικού χάρτη της επιχείρησης (Kaplan and Norton 2000, 2001). Η σχέση μεταξύ των συνιστωσών της στρατηγικής χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει τους βασικούς οδηγούς απόδοσης κάθε στρατηγικής και να σχεδιάσουν μαζί την πορεία προς τα θετικά αποτελέσματα που αναμένουν οι πελάτες και οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης. Ο στρατηγικός χάρτης (strategy map) είναι μια σχηματική διάταξη που απεικονίζει τις βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης ταξινομημένες στις τέσσερις βασικές πτυχές του BSC και τους τρόπους με τους οποίους συνδυάζονται μεταξύ τους, ώστε να συνεισφέρουν στο τελικό οικονομικό αποτέλεσμα της επιχείρησης.

Ο στρατηγικός χάρτης απεικονίζει την αλυσίδα αιτίου-αποτελέσματος κατά την οποία συγκεκριμένες βελτιώσεις σε ένα τομέα της επιχείρησης, μπορούν να δώσουν επιθυμητά αποτελέσματα σε κάποιον άλλο και υπό μια πιο ευρεία έννοια δείχνει πώς μια επιχείρηση μπορεί να μετατρέψει τους πόρους της, συμπεριλαμβανομένων και των μη ποσοτικών μεγεθών όπως το διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης, την άυλη αξία της επιχείρησης (φήμη-πελατεία) κ.α. σε μετρήσιμα οικονομικά αποτελέσματα. Για παρά-

δειγμα, η βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων, οδηγεί σε καλύτερη ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η οποία έχει σαν συνέπεια τη ύπαρξη «αφοσιωμένων» πελατών, με συνακόλουθη αύξηση των πωλήσεων και των εσόδων. Στο παρακάτω σχήμα, ένας στρατηγικός χάρτης μιας εμπορικής επιχείρησης, απεικονίζεται πώς ένας στόχος (επίδραση) εξαρτάται από έναν άλλο (αιτία), και πώς, όλοι μαζί, δημιουργούν ένα στρατηγικό νήμα που συνδέει τις δραστηριότητες με τα τελικά επιθυμητά αποτελέσματα.



Ο στρατηγικός χάρτης δημιουργείται ξεκινώντας από τον ορισμό του σκοπού της επιχείρησης και διερευνώντας τους τρόπους που οδηγούν στην επίτευξή του. Τα στελέχη της διοίκησης πρέπει καταρχήν να επαναπροσδιορίσουν τη δήλωση αποστολής, τον σκοπό ύπαρξης και τις θεμελιώδεις αξίες της επιχείρησης. Με βάση αυτά αναπτύσσουν το στρατηγικό όραμα της επιχείρησης - ή αλλιώς που θέλει να φθάσει αυτή. Το όραμα αυτό δίνει ένα πλαίσιο προσδιορισμού των γενικών στόχων της επιχείρησης. Το επόμενο βήμα είναι να καθορισθούν τα λογικά βήματα που θα οδηγήσουν στην υλοποίησή του (Kaplan and Norton 2001).

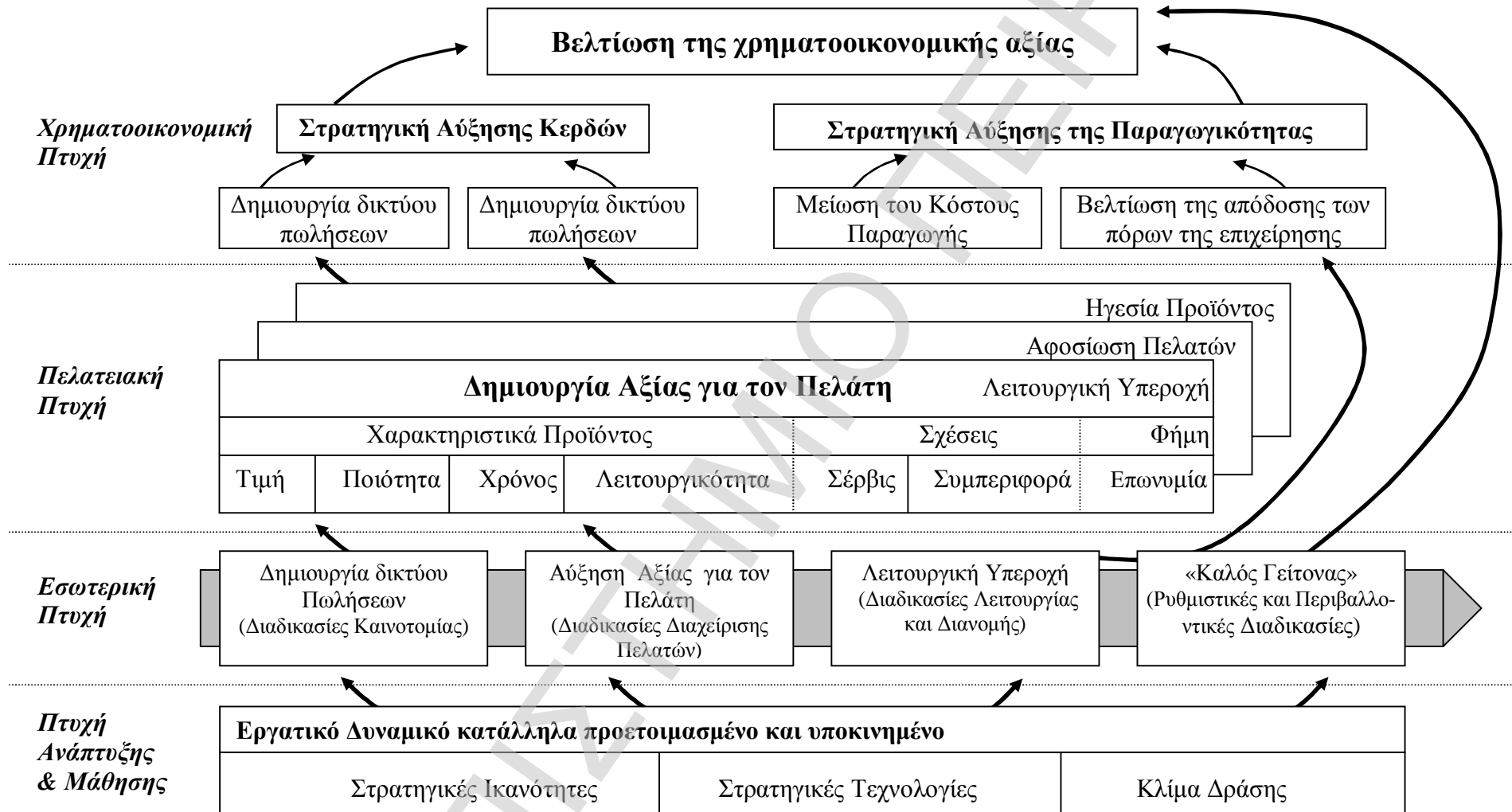
Όπως ήδη έχουμε αναφέρει, όλες οι ενέργειες της επιχείρησης οδηγούν τελικά στην επίτευξη των οικονομικών της αποτελεσμάτων. Άρα η χρηματοοικονομική πτυχή θα πρέπει να βρίσκεται στην κορυφή του στρατηγικού χάρτη, δεδομένου ότι ξεκινούμε από το τέλος προς την αρχή. Υπάρχουν δύο πολιτικές που οδηγούν στην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

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

Ο πυρήνας κάθε επιχειρησιακής στρατηγικής είναι η αξία που προσδίδεται στο προϊόν της από τον πελάτη (πελατειακή πτυχή). Η αξία αυτή συγκροτείται από την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, την ανταπόκρισή του στις ανάγκες του πελάτη, και το κύρος της επιχείρησης που το παράγει. Η αξία αυτή καθορίζει τους παράγοντες που διαφοροποιούν το προϊόν από τον ανταγωνισμό, ώστε να προσελκύσει και να διατηρήσει τους πελάτες της αγοράς-στόχου της επιχείρησης. Η αξία αυτή δημιουργείται από τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις: α) λειτουργική υπεροχή (operational excellence π.χ. Dell) β) στενή σχέση με τον πελάτη (customer intimacy π.χ. Nokia) και γ) ηγεσία στο προϊόν (product leadership π.χ. Intel- Sony).

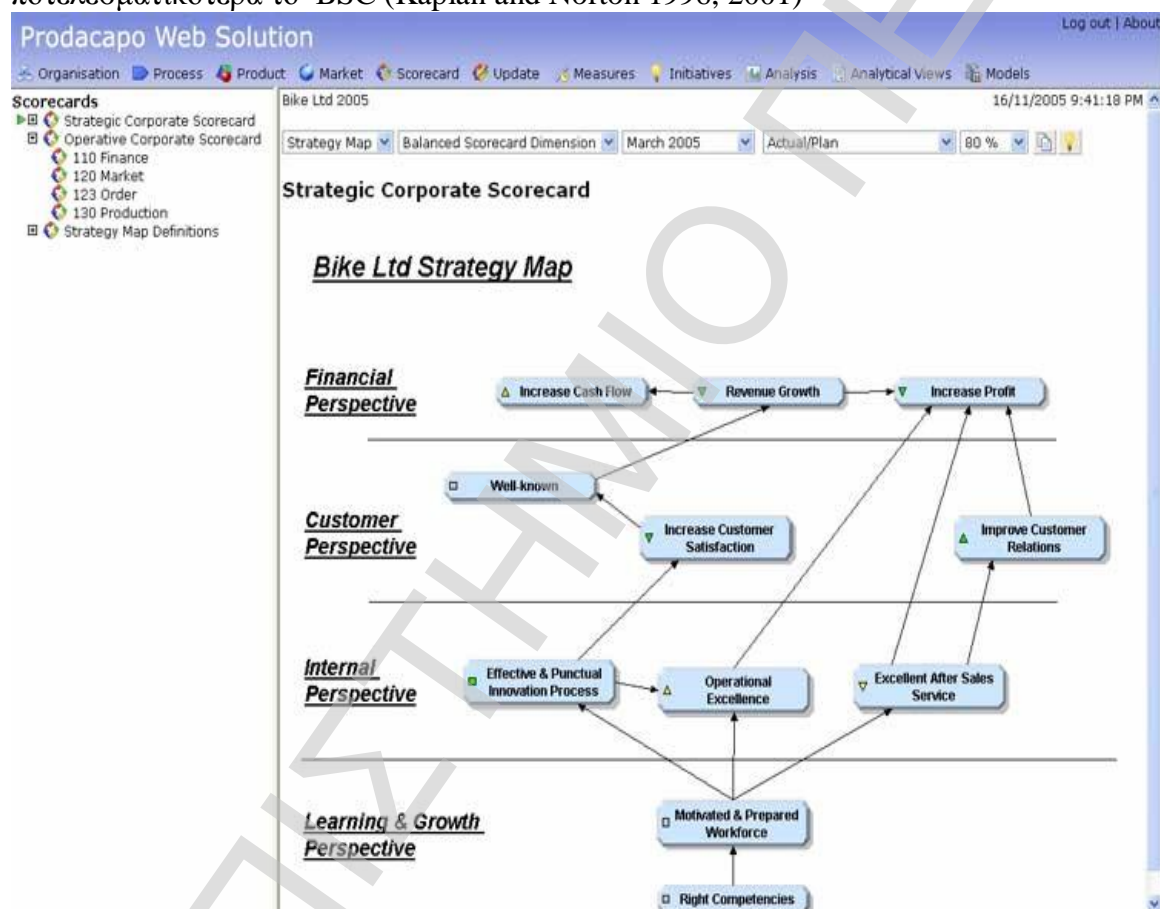
Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να διαπρέψουν σε μία από αυτές τις τρεις προσεγγίσεις που δημιουργούν αξία για τον πελάτη και να διατηρήσουν ένα αποδεκτό επίπεδο στις άλλες δύο. Με τον τρόπο αυτό γνωρίζουν πως θα διαθέσουν τα κεφάλαιά τους και σε ποιες ομάδες πελατών θα εστιάσουν την προσοχή τους. Ενδεικτικά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

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



Η βάση κάθε στρατηγικού χάρτη, θα πρέπει να τονισθεί, είναι η πτυχή της μάθησης και ανάπτυξης, η οποία ορίζει τις βασικές ικανότητες και τεχνολογίες που απαιτούνται για να στηρίξουν την επιχειρησιακή στρατηγική. Παρόλο που οι διοικήσεις γενικά αναγνωρίζουν την σημασία της πτυχής αυτής, συνήθως υπάρχει δυσκολία στον προσδιορισμό των μεθόδων υλοποίησής της, διότι αφορούν κυρίως μη μετρήσιμα-άλλα μεγέθη, όπως το διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης, η τεχνογνωσία, η ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές κ.τ.λ.

Η στρατηγική αφορά την μετάβαση μιας επιχείρησης από την παρούσα κατάσταση σε μια επιθυμητή αλλά αβέβαιη θέση στο μέλλον. Επειδή δεν υπάρχουν δεδομένα για αυτή τη μετάβαση, η υλοποίηση της θα προκύψει από μια σειρά υποθέσεων που συνδέονται μεταξύ τους ώστε να οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Ο στρατηγικός χάρτης προσδιορίζει αυτές τις αλυσίδες αιτίου-αποτελέσματος ώστε να είναι συγκεκριμένες και μετρήσιμες. Με τη βοήθεια του στρατηγικού χάρτη μπορούμε να συνθέσουμε αποτελεσματικότερα το BSC (Kaplan and Norton 1996, 2001)



Η ύπαρξη μιας σαφούς σύνδεσης του BSC με την στρατηγική της επιχείρησης, γίνεται φανερό από την προηγούμενη ανάγνωση ότι είναι απαραίτητη. Αυτή η σύνδεση επιτυγχάνεται τόσο με την κατάλληλη επιλογή των δεικτών – κλειδιά της επίδοσης, όσο και την επιλογή των στατιστικών βαρών με τα οποία οι επιλεγμένοι δείκτες επίδοσης θα μετέχουν στον πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας (Schneiderman 2000).

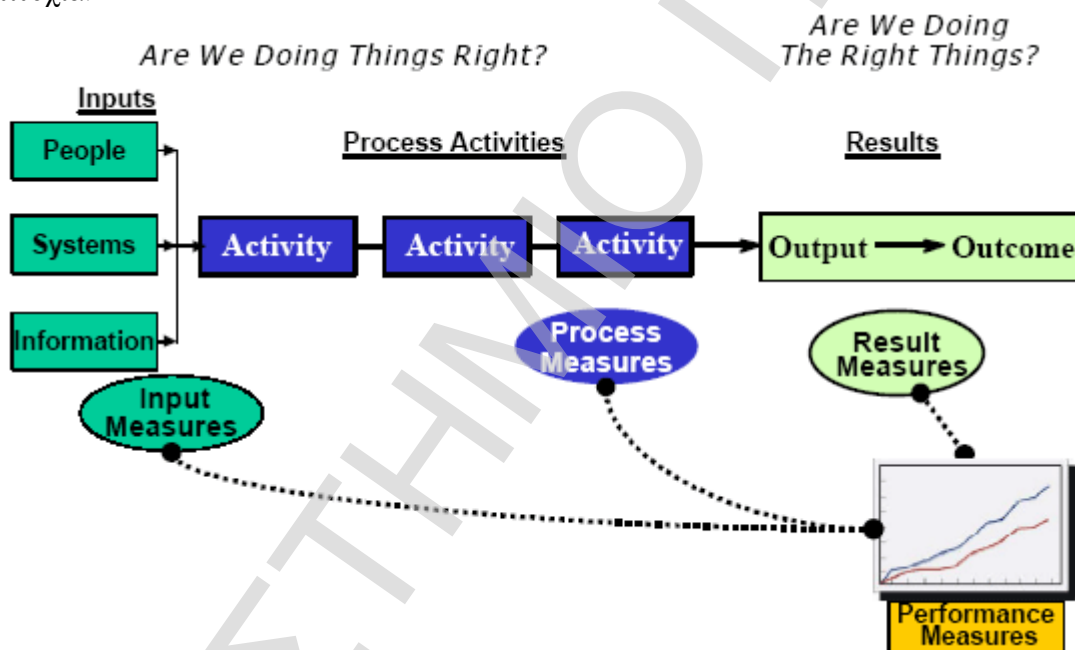
Η επιλογή των δεικτών και των αντίστοιχων στατιστικών τους βαρών μπορεί να γίνει είτε εμπειρικά, με βάση την εμπειρία και τις απόψεις της διοίκησης, είτε ακαδημαϊκά με χρήση συγκεκριμένων μεθόδων μαθηματικής ανάλυσης και στρατηγικής διοίκησης. Ο πρώτος τρόπος εμφανίζει υψηλή υποκειμενικότητα και κατά συνέπεια υψηλό κίνδυνο να αγνοηθούν ή να υποτιμηθούν σημαντικοί δείκτες για την ορθή απεικόνιση της επίδοσης της επιχείρησης. Ο δεύτερος τρόπος οδηγεί με μεγαλύτερη ακρίβεια στην δημιουργία

για ενός BSC που να είναι σύμφωνος με τη στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης.

5. Προσδιορισμός δεικτών μέτρησης της απόδοσης.

Τα μέτρα απόδοσης αναπτύσσονται για να καταγράφουν την εξέλιξη της υλοποίησης της στρατηγικής και τη λειτουργική πρόοδο. Για να αναπτύξουμε κατάλληλα μέτρα απόδοσης πρέπει να έχουμε κατανοήσει τα επιθυμητά αποτελέσματα και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για να τα παράγουν. Τα αποτελέσματα μετριοούνται από την προοπτική των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών και οι διαδικασίες από την προοπτική των αντίστοιχων υπευθύνων και των ενεργειών που απαιτούνται για να καλύψουν τις απαιτήσεις των πελατών. Οι σχέσεις μεταξύ των αποτελεσμάτων που θέλουμε να επιτύχουμε και των διαδικασιών που απαιτούνται πρέπει να γίνουν απόλυτα κατανοητές πριν ορίσουμε τα μέτρα απόδοσης.

Χρησιμοποιούμε το στρατηγικό χάρτη που αναπτύχθηκε στο βήμα τέσσερα, και συγκεκριμένα τους στόχους, για να αναπτυχθούν μέτρα απόδοσης για κάθε στόχο. Στη συνέχεια αναζητάμε εκείνα τα μέτρα (βασικοί οδηγοί απόδοσης) που είναι κρίσιμα για την επιτυχία.



Το παραπάνω σχήμα παρουσιάζει το πλαίσιο συνεχούς εκμάθησης για τη στρατηγική και λειτουργική μέτρηση και διαχείριση. Μετράμε την απόδοσή μας - σε οποιοδήποτε τομέα οι πληροφορίες απόδοσης είναι σημαντικές για το εάν κάνουμε τα σωστά πράγματα ή με το σωστό τρόπο.

Η ανάπτυξη των σημαντικών μέτρων απόδοσης (μετρικές) και των αναμενόμενων επιπέδων απόδοσης (στόχοι) απαιτεί σκληρή εργασία εφόσον θέλουμε να γίνει σωστά και είναι γεμάτη προκλήσεις. Μια πρόκληση είναι η τάση να πιεστούμε χρονικά να προσδιορίσουμε πολλά μέτρα, ελπίζοντας ότι κάποια από αυτά θα είναι τα κατάλληλα. Το πρόβλημα αυτής της προσέγγισης είναι ότι η αξία των πληροφοριών που παράγεται είναι περιορισμένη, σε αντίθεση με το βαρύ φορτίο της συλλογής πολλών δεδομένων και αναφορών. (Ένα από τα χειρότερα λάθη είναι όταν μια επιχείρηση επιλέγει μέτρα που υπάρχουν ήδη, τα ταξινομεί στις τέσσερις προοπτικές του BSC και αναγγέλλει ότι το εταιρικό scorecard ετοιμάστηκε! Αυτές οι μετρήσεις είναι άνευ σημασίας, δεδομένου ότι συνδέο-

νται ελάχιστα με τη στρατηγική, τα επιθυμητά αποτελέσματα και τις διαδικασίες που απαιτούνται για την επίτευξή τους.)

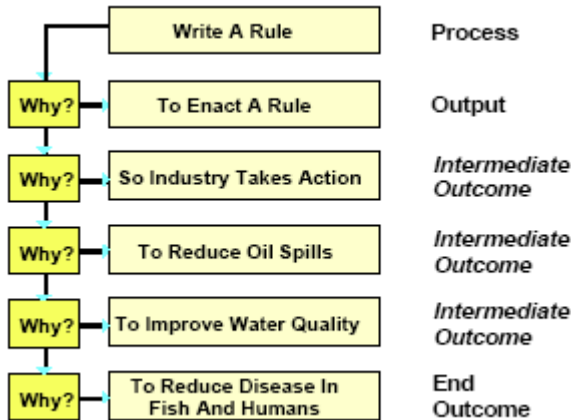


Example of Performance Measurements



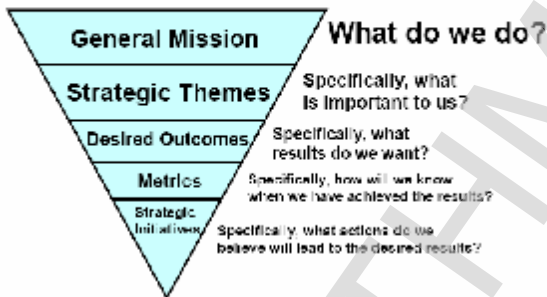
Μια άλλη πρόκληση είναι η τάση να βιαστούμε να κρίνουμε - συνεπώς όχι κατόπιν βαθιάς σκέψης και ανάλυσης - ποια μέτρα είναι σημαντικά και γιατί. Αυτό συμβαίνει επειδή, συνήθως ασκείται πίεση από κάποιον ανώτερο να δημιουργηθεί γρήγορα ένας τελικός κατάλογος των μέτρων απόδοσης. Στα περισσότερα στρατηγικά σχέδια και συστήματα BSC, η ανάπτυξη των μέτρων απόδοσης δεν αντιμετωπίζεται με την απαιτούμενη σοβαρότητα, με αποτέλεσμα να τίθεται υπό αμφισβήτηση η αξία ολόκληρης της στρατηγικής και λειτουργικής προσπάθειας. Δε πρέπει να ξεχνάμε ότι τα μέτρα είναι μέσα για την επίτευξη στόχου και όχι στόχος τα ίδια. Χρησιμοποιούμε τρία διαφορετικά πρότυπα για να φτάσουμε στα κατάλληλα μέτρα. Ο στόχος μας είναι να προσδιορίσουμε κρίσιμους παράγοντες για την επιχείρηση (critical business drivers), να τους μετρήσουμε και να χρησιμοποιήσουμε τις πληροφορίες για τη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Τα τρία πρότυπα είναι:

Το πρότυπο λογικής (Logic Model). Αυτό το πρότυπο μας επιτρέπει να ερευνήσουμε τη σχέση μεταξύ τεσσάρων τύπων μέτρων απόδοσης: εισροές (τι χρησιμοποιούμε για να παράγουμε αξία), διαδικασίες (πώς μετασχηματίζουμε τις εισροές σε προϊόντα και υπηρεσίες), εκροές (τι παράγουμε), και αποτελέσματα (τι επιτυγχάνουμε). Αυτό το πρότυπο ενισχύει τη λογική του στρατηγικού χάρτη και παρουσιάζει τη σχέση μεταξύ των δραστηριοτήτων που παράγουν θετικά αποτελέσματα.



Όπως φαίνεται στο σχήμα, μια σειρά ερωτήσεων «γιατί» θα μας οδηγήσουν στα αποτελέσματα. Τα βήματα που απαιτούνται για να εξασφαλίσουν ένα τελικό αποτέλεσμα περιλαμβάνουν συνήθως διάφορα άλλα ενδιαμέσως. Η διαδικασία λειτουργεί επίσης και αντίστροφα - από τα αποτελέσματα προς τις διαδικασίες - αλλά αντικαθιστούμε το «πώς» (με ποιο τρόπο) με το «γιατί» στο παραπάνω πρότυπο. Ξεκινάμε από το αποτέλεσμα και δουλεύουμε προς την αντίθετη φορά, προς τις διαδικασίες που παράγουν το αποτέλεσμα.

Step by Step to Specific Plans



6. Προσδιορίζονται νέες αρμοδιότητες-πρωτοβουλίες που πρέπει να χρηματοδοτηθούν και υλοποιηθούν για να εξασφαλίσουμε την επιτυχία των στρατηγικών μας.

Οι πρωτοβουλίες είναι πιο στρατηγικές όταν αναπτύσσονται στο τέλος της διαδικασίας οικοδόμησης του BSC από ότι ξεχωριστά. Μια ομάδα βελτίωσης μιας επιχείρησης στην οποία είχε εργαστεί ο Howard Rohm, προσδιόρισε 100 νέες

πρωτοβουλίες εκτός του πλαισίου του BSC. Λίγες από τις πρωτοβουλίες ήταν στρατηγικής φύσης, ενώ μετά από έλεγχο βάσει του λογικού πλαισίου που παρουσιάστηκε εδώ, η ομάδα BSC ανακάλυψε ότι πολλές νέες στρατηγικές πρωτοβουλίες δεν ήταν στον αρχικό κατάλογο των 100. Η ομάδα ήταν έκπληκτη για την έκβαση αυτή δεδομένης της δουλειάς που είχε γίνει. Όπως στο προηγούμενο βήμα, χρειάζεται προσεκτική αναλυτική κρίση και όχι βιασύνη - οι πρωτοβουλίες είναι μέσα επίτευξης, όχι αποτέλεσμα.



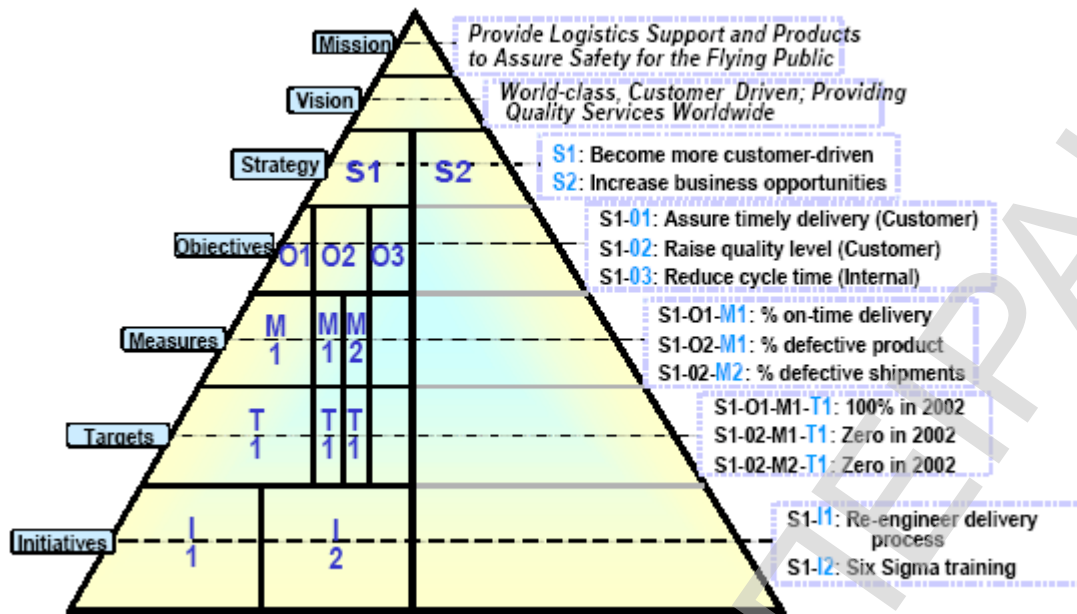
Το σχήμα παρουσιάζει τη λογική της ανάπτυξης του scorecard. Οι απαιτήσεις των πελατών καθορίζουν τον τρόπο που μια εταιρία ανταποκρίνεται με προϊόντα και υπηρεσίες στις ευκαιρίες της αγοράς. Το όραμα, η αποστολή, και οι τιμές διαμορφώνουν τη κουλτούρα του οργανισμού, και οδηγούν σε ένα σύνολο στρατηγικών στόχων που περιγράφουν την αναμενόμενη απόδοση. Οι επιχειρησιακές στρατηγικές μας υποδηλώ-

νουν την προσέγγιση που επιλέγεται για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών και να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι. Οι στρατηγικές αποτελούνται από δομικές μονάδες που μπορούν να χαρτογραφηθούν και να μετρηθούν με τα μέτρα απόδοσης. Οι στόχοι μας καθορίζουν τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης που επιδιώκονται και οι νέες πρωτοβουλίες παρέχουν νέες πληροφορίες για την επιτυχή αντιμετώπιση των προκλήσεων και τον έλεγχο στρατηγικών υποθέσεων.

	Corporate Objective	KBU Initiative	Measure	Prior Yr Actual	Lead/ Lag	Performance Data		
						Target	YTD	Status
Internal Process	Improve Productivity	Facilitate the implementation of a citywide strategic technology planning framework by identifying future opportunities for the City to apply technology in a cooperative manner that result in greater efficiencies and/or cost savings	Publication of pilot technology strategy document		Lead	By October 2002 for use in the FY0405 Budget and Business Plan process		
			Deployment of the Virtual Map Book for City/County Customer service and Information Center		Lead	12/31/02		
Learning & Growth	Enhance Information Management	Serve as strategically focused guides to facilitate progress toward Smart Growth initiatives	Develop common database design for Capital Improvement Plan		Lead	06/30/03		
			Implement framework for the spatial data warehouse, including data standards, custodians and metadata		Lag	06/30/03		

Ο προσδιορισμός των απαιτούμενων πόρων και η δημιουργία προϋπολογισμού ολοκληρώνουν τη διαδικασία προσθήκης νέων πρωτοβουλιών στις τρέχουσες διαδικασίες για να καταλήξουμε στο συνολικό προτεινόμενο προϋπολογισμό της περιόδου που εξετάζουμε.

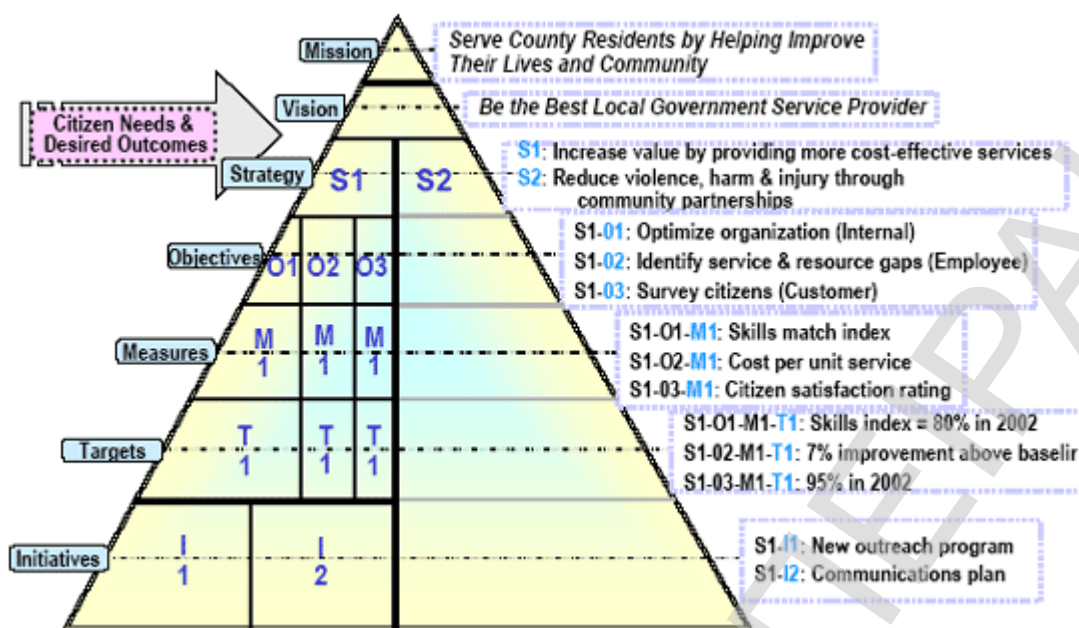
Πώς είναι όμως ένα ολοκληρωμένο BSC; Η παρουσίαση των τελικών αποτελεσμάτων scorecard λαμβάνει διάφορες μοναδικές μορφές για να υποστηρίξει τις μοναδικές ανάγκες επικοινωνιών και διαχείρισης κάθε επιχείρησης. Οι περισσότερες εταιρίες θέλουν να δουν τις διαφορετικές όψεις του scorecard, που περιλαμβάνουν: τελικά αποτελέσματα, δείκτες αποδοτικότητας, νέες πρωτοβουλίες και στρατηγικό χάρτη. Τα παρακάτω σχήματα παρουσιάζουν παραδείγματα διάφορων παρουσιάσεων. Σημειώνουμε πώς το όραμα και η αποστολή μιας επιχείρησης μπορούν να αναλυθεί σε στρατηγικά συστατικά που είναι ενεργά, συγκεκριμένα και μετρήσιμα.



Putting It All Together - Federal Government Logistics Center

	Objective	Measure	Target	Initiatives
Financial	Broaden revenue mix	Revenue mix	10% Product A 40% Product B 50% Product C	<ul style="list-style-type: none"> Sales Promotions New Channel Marketing
Customer	Increase customer satisfaction	Customer retention	95%	<ul style="list-style-type: none"> Frequent Buyers' Club
Internal	Develop new products	% Revenue from new products	1999 -- 15% 2000 -- 50% 2001 -- 60%	<ul style="list-style-type: none"> R & D Program Customer Mailing
Learning & Growth	Develop strategic skills	Cross-train	90%	<ul style="list-style-type: none"> Custom Training Knowledge Library

Linking Scorecard Components



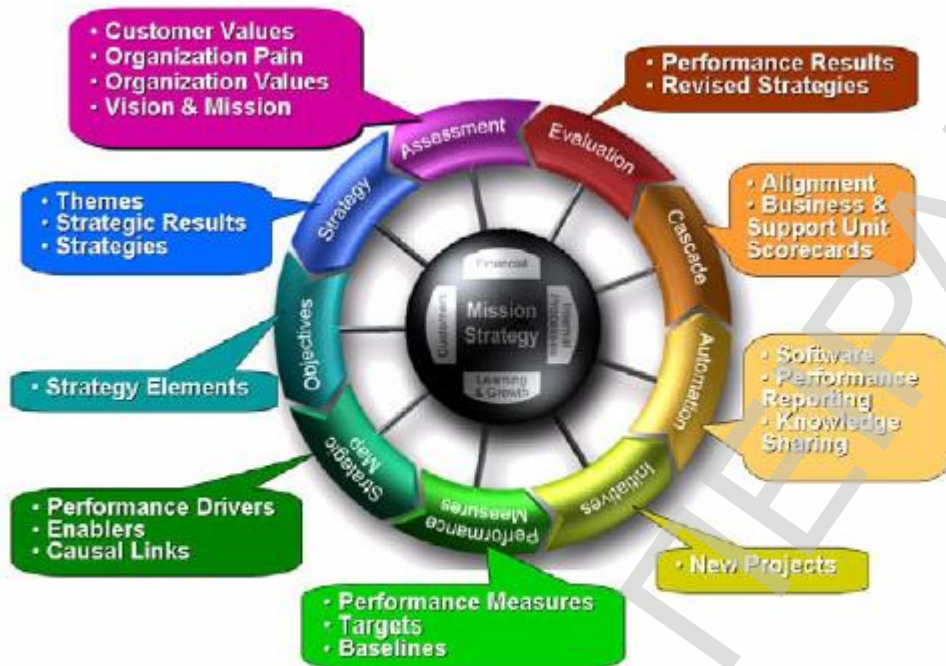
Putting It All Together - Local Government

Πόσος χρόνος απαιτείται για να χτίσουμε ένα σύστημα scorecard; Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, δύο έως τέσσερις μήνες το πιο σύνηθες, έξι εβδομάδες εφικτό. Παράγοντες που καθορίζουν το χρόνο διαμόρφωσης του BSC είναι: υποστήριξη ανώτερης ηγεσίας, διαθέσιμα στοιχεία αξιολόγησης πληροφοριών, μέγεθος της εταιρίας, διαθεσιμότητα μελών που απαρτίζουν την ομάδα του scorecard, προθυμία για συζήτηση και αποδοχή νέων ιδεών, επιπτώσεις στην οργάνωση που επιφέρει το ταξίδι του BSC (Ο Howard Rohm με κίνδυνο να τον παρεξηγήσουν - αφού όπως αναφέρει και ο ίδιος αυτή τη θεώρηση τον εξυπηρετεί - θεωρεί ότι το ταξίδι του BSC είναι πιο γρήγορο και οι αλλαγές γίνονται πιο ομαλά όταν αξιοποιείται η βοήθεια και εκπαίδευση που παρέχουν οι ειδικοί σύμβουλοι).

Το Balanced Scorecard παρέχει μια βάση για την καλή υλοποίηση της στρατηγικής αλλά και την επιτυχή διαχείριση των αλλαγών. Η οικοδόμηση του ισορροπημένου συστήματος απόδοσης Scorecard που χρησιμοποιεί το πλαίσιο που περιγράφεται εδώ θα 'αναγκάσει' τους ανθρώπους να σκεφτούν διαφορετικά (πιο στρατηγικά) για την επιχείρηση και την εργασία τους. Για πολλούς, αυτό είναι μια ανανεωμένη προσέγγιση του συνηθισμένου στρατηγικού σχεδιασμού, η οποία όμως αλλάζει τον τρόπο που γίνονται τα πράγματα, καθώς νέες πολιτικές και οι διαδικασίες αναπτύσσονται και εφαρμόζονται. Για κάποιους, αυτές οι αλλαγές μπορεί να είναι ενοχλητικές. Πρέπει να συνειδητοποιήσουμε ότι κατά τη διάρκεια του ταξιδιού του BSC η αλλαγή στο τρόπο σκέψης και προσέγγισης είναι τόσο σημαντική όσο και η μέτρηση της απόδοσης.

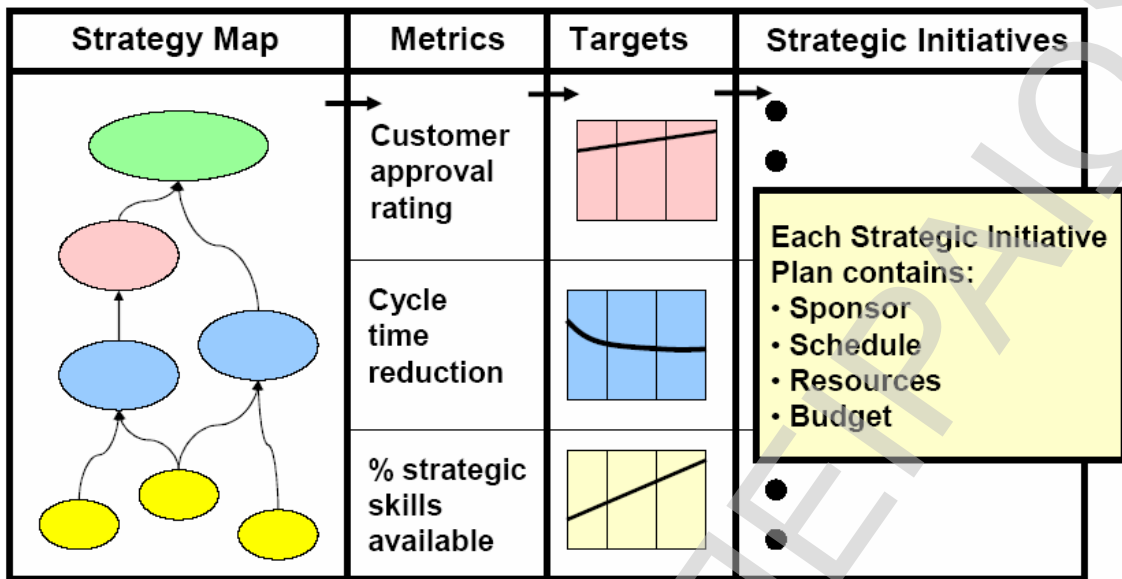
ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ BSC

Με 'την εφαρμογή' του BSC εννοούμε τη μετατροπή του σε εργαλείο management και την υλοποίηση, διαχείριση, υποστήριξη και διατήρηση του νέου συστήματος. Χρησιμοποιούμε τρία βήματα για να εφαρμόσουμε το scorecard: Αυτοματοποίηση, Cascading (διάχυση σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης) και Αξιολόγηση. Τα αποτελέσματα κάθε βήματος συνδέονται με τις εισροές του επόμενου όπως φαίνεται στο σχήμα.



Το κυκλικό σχήμα δίνει την αίσθηση ότι η διαδικασία δημιουργίας του BSC είναι ένα συνεχές ταξίδι και όχι απλά άλλο ένα πρόγραμμα. Μετά από την ολοκλήρωση των 6 βημάτων δόμησης του BSC, έχουν αναπτυχθεί στρατηγικά μέτρα απόδοσης (20 με 30). Πρέπει να αποφύγουμε τον πειρασμό να μεταχειριζόμαστε τα μέτρα απόδοσης σαν τελικό αποτέλεσμα και όχι σαν μέσο. Σε πολλές προσπάθειες ανάπτυξης των scorecards (και άλλων πλαισίων απόδοσης) η προσπάθεια εξέτασης και επιλογής των μέτρων γίνεται βιαστικά και υπό πίεση. Η πολύτιμη στρατηγική κρίσιμη σκέψη χάνεται όταν ακολουθείται αυτή η τακτική.

Μόλις έχουμε ένα καλό σύνολο στρατηγικών μέτρων απόδοσης, απαιτείται ένα πληροφοριακό σύστημα μέτρησης απόδοσης για να συλλέξει και εκθέσει τα στοιχεία απόδοσης και να τα μετατρέψει σε πληροφορίες απόδοσης. Η διάκριση μεταξύ των στοιχείων και των πληροφοριών είναι σημαντική, δεδομένου ότι τα ακατέργαστα στοιχεία απόδοσης έχουν μικρή χρησιμότητα για τους περισσότερους ανθρώπους. Ουσιαστικά οι πληροφορίες είναι στοιχεία με προστιθέμενη αξία. Η αξία δημιουργείται με την παραστατική απεικόνιση (διαγράμματα και σχήματα) στοιχείων τάσεων και συγκριτικών μέτρησης επιδόσεων.



7. Αυτοματοποίηση

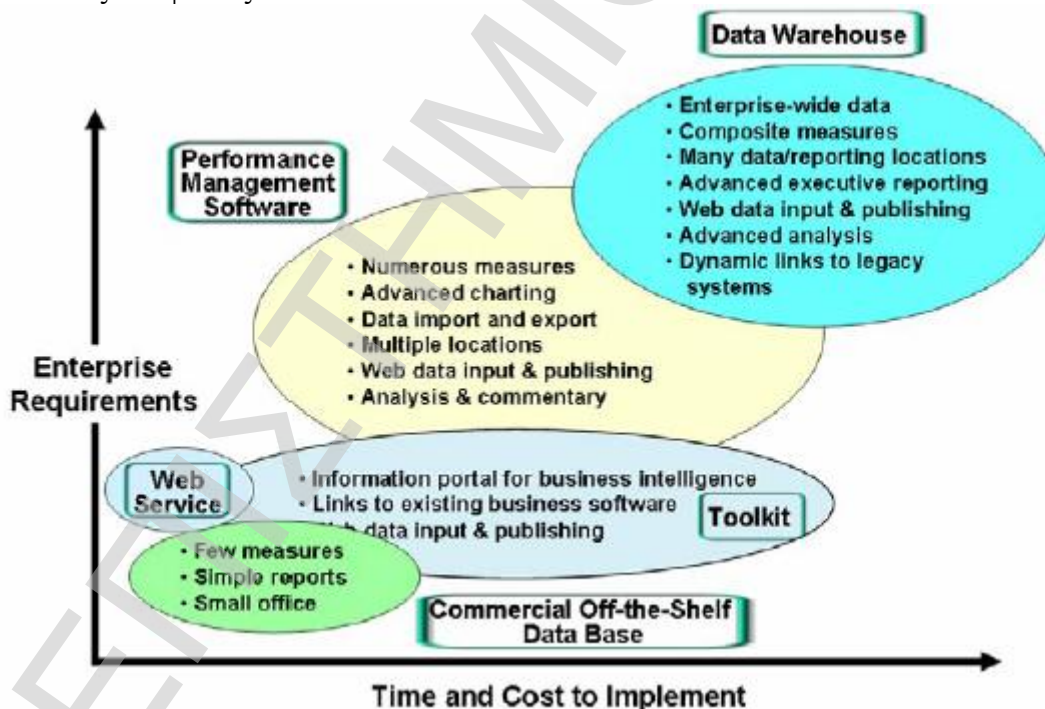
Ο επόμενος στόχος μετά την επιτυχή ανάπτυξη ενός BSC είναι η συλλογή και ανάλυση των στοιχείων μέτρησης. Η διαδικασία αυτή για πολλές επιχειρήσεις ήταν χρονοβόρα και ακριβή, γιατί περιλάμβανε συλλογή στοιχείων από διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης. Η σημαντική όμως τεχνολογική πρόοδος στην αποθήκευση, τον προγραμματισμό, τη διαχείριση οικονομικών πόρων, τα εργαλεία υποστήριξης αποφάσεων και το Διαδίκτυο διευκόλυναν καθοριστικά τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων. Στα τέλη της δεκαετίας του 90 πολλοί προμηθευτές λογισμικού δημιούργησαν εφαρμογές BSC για τους υπολογιστές γραφείου. Τα συνηθισμένα πακέτα λογισμικού επιτρέπουν στους χρήστες να συνδέσουν τα μέτρα απόδοσης που η επιχείρηση έχει επιλέξει να παρακολουθεί. Ο υπολογιστής συλλέγει έπειτα τα στοιχεία και παρέχει τους βαθμούς απόδοσης σύμφωνα με τους τύπους που η επιχείρηση έχει καθορίσει. Με την εμφάνιση των ηλεκτρονικών εφαρμογών BSC, η διαδικασία της μέτρησης της απόδοσης μπορεί να αυτοματοποιηθεί σε όλη την επιχείρηση.

Οι Kaplan και Norton έχουν χρησιμοποιήσει την τεχνολογία των υπολογιστών για να παρέχουν πληροφορίες και υποστήριξη στις εταιρίες που υιοθετούν το BSC. Παραδείγματος χάριν, η συμβουλευτική εταιρία Norton, η Renaissance Worldwide Inc και η Gentia Software δημιούργησαν το Συμβούλιο Τεχνολογίας BSC. Αυτή η εικονική ομάδα χρηστών υποστηρίζει έναν ιστοχώρο (www.balancedscorecard.com) που παρέχει την έρευνα, τις πληροφορίες προϊόντων και ένα φόρουμ για ιδέες. Οι Kaplan και Norton ίδρυσαν επίσης μια εταιρία που την ονόμασαν Balanced Scorecard Collaborative 'για να διευκολύνουν την παγκόσμια συνειδητοποίηση, χρήση, ενίσχυση και ακεραιότητα του BSC σαν διαδικασία management προστιθεμένης αξίας' που φιλοξενείται στη σελίδα www.bsccol.com.

Η αυτοματοποίηση του Balanced Scorecard αποτελείται από την ανάλυση επιλογών λογισμικού και απαιτήσεων χρηστών, ώστε να επιλεγεί σήμερα το πιο οικονομικό λογισμικό, που θα ικανοποιεί τις ανάγκες σε πληροφορίες επιχειρησιακής απόδοσης στο μέλλον. Οι επιλογές λογισμικού εμπίπτουν στις γενικές κατηγορίες που παρουσιάζονται στο σχήμα, το οποίο παρουσιάζει συγκρίσεις λύσεων λογισμικού με βάση τις γενικές επιχειρηματικές απαιτήσεις για πληροφορίες απόδοσης, το κόστος και το χρόνο εφαρμογής. Οι επιλογές λογισμικού κυμαίνονται από λογιστικά φύλλα (spreadsheet) και βάσεις δεδομένων, που καλύπτουν πολύ απλές απαιτήσεις μέχρι πλήρη συστήματα παρακολούθησης

αποθήκης σχεδιασμένα να συνδέουν διάσπαρτες πληροφορίες (απόδοσης και άλλες) σε ένα ενιαίο σύστημα διαχείρισης.

Τοποθετούμε την αυτοματοποίηση στην 7^η θέση του διαγράμματος δημιουργίας του BSC σαν ξεχωριστό βήμα για να σιγουρευτούμε ότι δίνεται η απαιτούμενη έμφαση στη στρατηγική σκέψη και την ανάπτυξη στρατηγικής πριν ασχοληθούμε με την παραμετροποίηση του λογισμικού. Η δημιουργία ενός συστήματος scorecard μοιάζει με την οικοδόμηση ενός σπιτιού, όπου τα επιμέρους κομμάτια πρέπει να είναι στη σωστή μορφή, και μέγεθος και στο σωστό χρόνο να συγκεντρωθούν και ενωθούν από το κατάλληλο άτομο ώστε να προκύψει ένα δομικά και λειτουργικά σωστό αποτέλεσμα. Η πρόωρη αγορά λογισμικού περιορίζει τη δημιουργική στρατηγική σκέψη, ενώ η καθυστερημένη αγορά του δυσχεραίνει τη λειτουργία του νέου συστήματος, δεδομένου ότι η έκθεση και χρησιμοποίηση πληροφοριών απόδοσης είναι ένα αρχικό όφελος που κατακτάται κατά τη διαδικασία δημιουργίας του συστήματος scorecard. Είναι επίσης σαφές ότι το λογισμικό μπορεί να βοηθήσει τη διαδικασία κριτικής σκέψης (και τη διαδικασία διαχείρισης του προγράμματος στο τέλος των βημάτων οικοδόμησης - βήμα έξι: Οι στρατηγικές πρωτοβουλίες) με την απεικόνιση των αποτελεσμάτων της ανάπτυξης της στρατηγικής, την ανάλυση των αντικειμενικών στόχων και τη χαρτογράφηση της στρατηγικής κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Η συμβουλή του Rohm είναι να αναλυθούν οι επιλογές λογισμικού μας νωρίς στη δημιουργία του scorecard, να αποφασιστεί εάν μια επιλογή λογισμικού από την αρχή θα προσθέσει αξία στη δημιουργία του scorecard και έπειτα να προγραμματιστεί η αγορά λογισμικού με στόχο τη μεγιστοποίηση της αξίας για την ομάδα Scorecard, τους διευθυντές και άλλους υπαλλήλους που θα χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες απόδοσης για πιο σωστές αποφάσεις

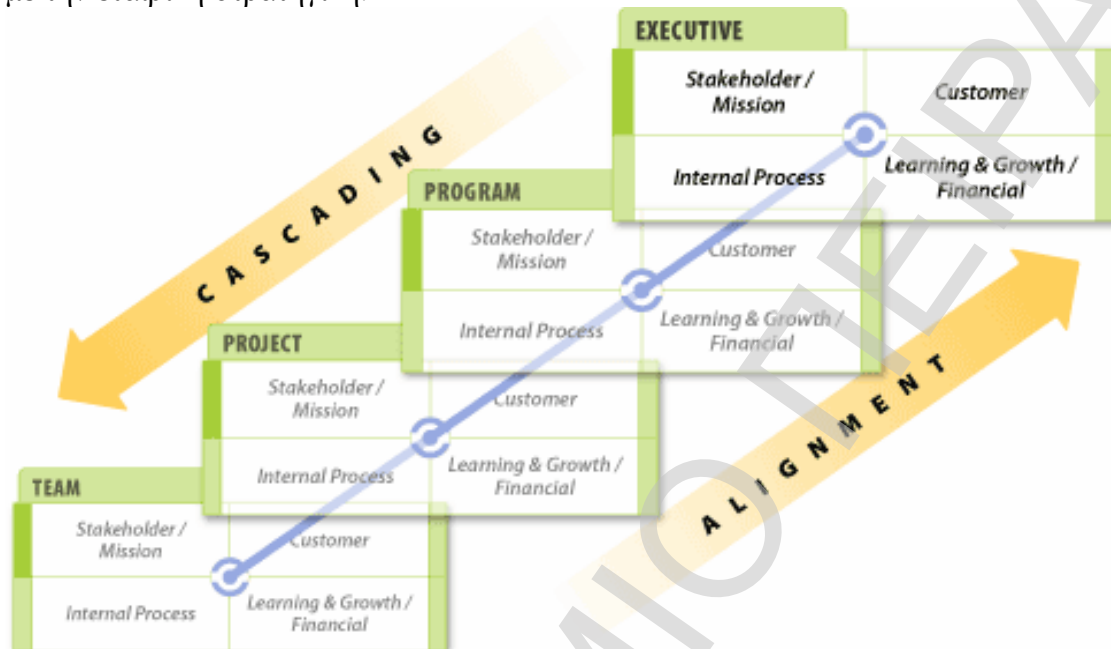


Performance Information Software Solution Space

Το κόστος υλοποίησης ενός λογισμικού συστήματος (αγορά, κατάρτιση και υποστήριξη) κυμαίνεται από χιλιάδες έως και εκατοντάδες χιλιάδες ευρώ. Μια επιλογή λογισμικού πρέπει να βασιστεί στη δημιουργία αξίας για την επιχείρηση. Εκτός από την τιμή του λογισμικού, στα βασικά κριτήρια επιλογής περιλαμβάνονται: απεικόνιση των αποτελεσμάτων απόδοσης, ευκολία παραμετροποίησης, κατάρτιση και συντήρηση, σθεναρότη-

τα της υποκείμενης μηχανής βάσης δεδομένων, ανοχή του λογισμικού σε σφάλματα, συμβατότητα με τα υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα, αξιοπιστία, τεχνική υποστήριξη και εμπειρία προμηθευτών, ωριμότητα προϊόντων και ευκολία στη χρήση.

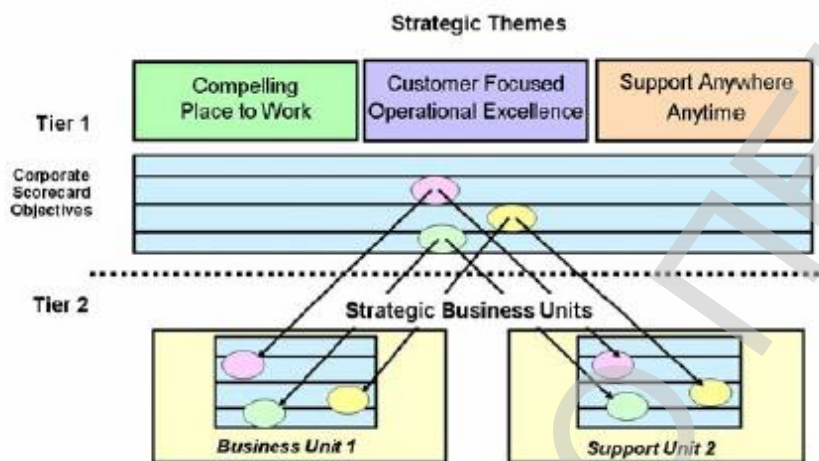
8. Cascading (Διάχυση - Επικοινωνία) του BSC μέσα σε όλη την επιχείρηση, διασύνδεση με όλα τα τμήματα, ομάδες και άτομα. Cascading σημαίνει η 'μετάφραση' και διαίρεση του εταιρικού scorecard σε επιμέρους scorecards τμημάτων, που ευθυγραμμίζονται με την εταιρική στρατηγική.



Με άλλα λόγια, ευθυγράμμιση και μετάφραση της εταιρικής στρατηγικής σε όλη την εταιρία. Έχει διαπιστωθεί ότι ο αποτελεσματικότερος τρόπος να γίνει αυτό είναι να ξεκινήσουμε από τους στόχους (και τα μέτρα) από το εταιρικό επίπεδο enterprise-wide (επίπεδο 1) του χάρτη στρατηγικής και να αναπτύξουμε στόχους υποστήριξης (και μέτρα) για τα τμήματα της επιχείρησης (επίπεδο 2) και μετά για τις ομάδες και τα άτομα (επίπεδο 3). Σε μια εταιρία, τα χωριστά scorecards αναπτύσσονται για κάθε ένα κεντρικό τμήμα και αυτά τα scorecards συνδέονται με το εταιρικό μέσω των στόχων. Δεδομένου ότι οι στόχοι είναι οι δομικές μονάδες των στρατηγικών, η ευθυγράμμιση των στόχων ευθυγραμμίζει τη στρατηγική. Τα μέτρα απόδοσης ευθυγραμμίζονται επίσης, μερικά σε μέτρα υψηλότερου επιπέδου στην εταιρία, ενώ άλλα σε σύνθετα μέτρα όπου ο σταθμισμένος μέσος όρος των επιμέρους χρησιμοποιείται ως σύνθετος δείκτης.

Η μετάβαση – cascading σε στόχους, καθήκοντα, και δραστηριότητες του επιπέδου 3, ευθυγραμμίζουν την εταιρική και στρατηγική τμημάτων στις ομάδες και τα άτομα. Οι στρατηγικές που αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια της οικοδόμησης του scorecard είναι οι συνδέσεις που υλοποιούν την αποστολή και το όραμα της εταιρικής οργάνωσης στη λειτουργία των τμημάτων π.χ. IT και ανθρωπίνων πόρων. Αρχίζοντας με ένα εταιρικό scorecard και προσδιορίζοντας στόχους για τα επιμέρους τμήματα και έπειτα ομάδες και άτομα εξασφαλίζεται η σύνδεση και συσχέτιση των εργασιών που εκτελούνται σε όλα τα επιμέρους τμήματα με την εταιρική αποστολή και στρατηγική. Κάθε μονάδα επιχειρήσεων και υποστήριξης μπορεί «να συνδέσει τα σημεία» και να επισημάνει την εργασία τους πίσω στη γενική κατεύθυνση «μεγάλη εικόνα» της οργάνωσης.

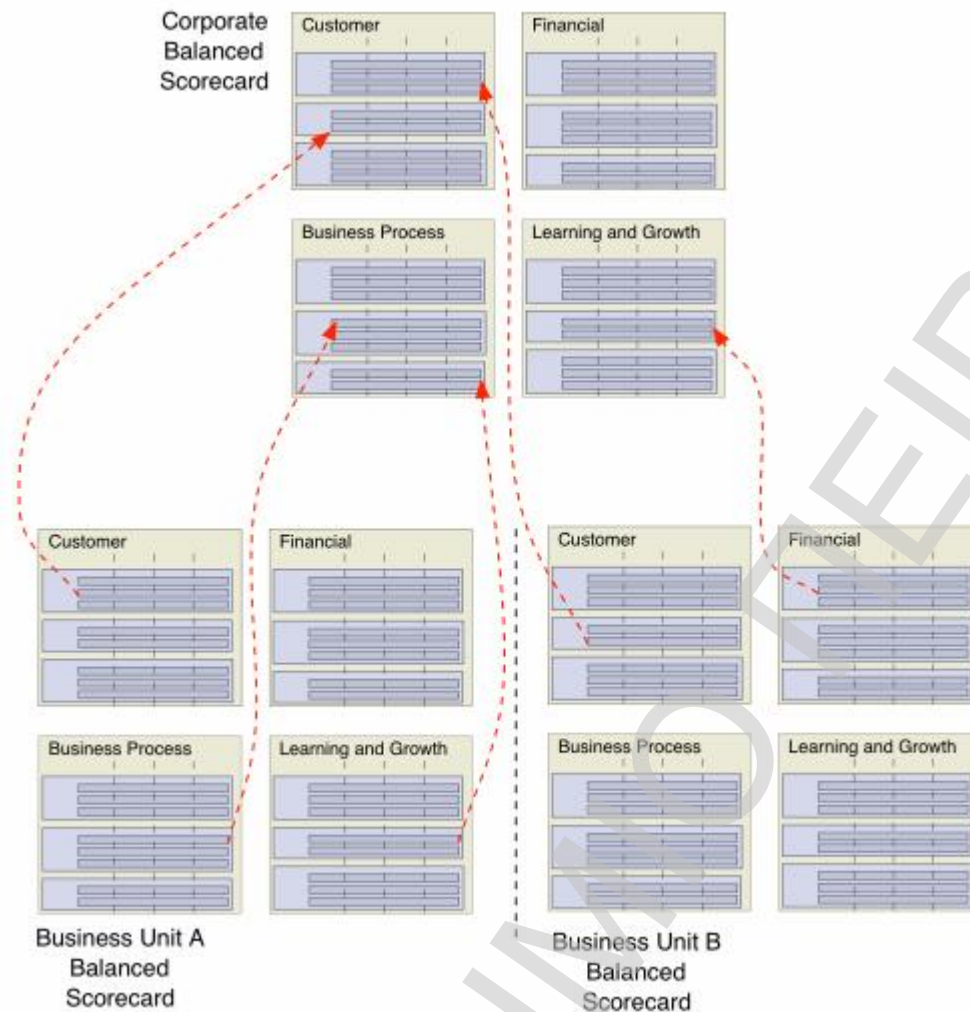
Το σχήμα παρουσιάζει την έννοια του ‘cascading’, υποθέτοντας ότι ξεκινάμε με ένα εταιρικό scorecard στο επίπεδο 1, και έπειτα αναπτύσσουμε scorecards του επιπέδου 2. Κάποιος θα μπορούσε να συνεχίσει το παράδειγμα scorecards επιπέδου 3 με την ανάπτυξη αντίστοιχων στόχων και τη σύνδεση τους με αυτούς του επιπέδου 2. Πρακτικά, οι στόχοι είναι πιο λειτουργικοί και λιγότερο στρατηγικοί, καθώς μεταφερόμαστε σε χαμηλότερα στρώματα. Παραδείγματος χάριν, οι αρμοδιότητες των ομάδων και των ατόμων στο επίπεδο 3 (στόχοι και δραστηριότητες) συνδέονται με τις ενέργειες που απαιτούνται για να είναι η εταιρία επιτυχής (στόχοι και στρατηγικές) στο επίπεδο 2.



Cascading Scorecards Based on Linked Strategic Objectives

Κάποιες επιχειρήσεις δε ξεκινούν με το scorecard του πρώτου επιπέδου, αλλά με του δεύτερου. Βάσει αυτού του σεναρίου, δημιουργείται μια ομάδα υποστήριξης scorecard (π.χ. IT) και αναπτύσσονται άλλα scorecards οριζόντια (π.χ. Finance ή HR) ή / και κάθετα (π.χ. στο επίπεδο 1 εταιρικά ή στο επίπεδο 3 ομάδων και ατόμων). Σε αυτές τις περιπτώσεις, είναι σημαντικό να διατηρηθεί η στρατηγική πρόθεση της εταιρίας και να αποφεύγουμε προσπάθειες βελτιστοποίησης των δραστηριοτήτων ενός τμήματος εις βάρος των επιχειρηματικών στόχων.

Οι Kaplan και Norton επιμένουν ότι η δομή των ισορροπημένων scorecards πρέπει να αντικατοπτρίζει το οργανόγραμμα, αποσαφηνίζοντας την ιδιοκτησία σκοπών και στόχων και διασφαλίζοντας τη κρίσιμη ευθυγράμμιση των BSC και των στόχων του χαμηλού οργανωτικά επιπέδου με τα αντίστοιχα της ανώτερης βαθμίδας. Η διάχυση και επικοινωνία του BSC σε όλη την εταιρία δεν είναι εύκολη υπόθεση. Συνήθως είναι δύσκολο να αναλύσεις τα γενικά μέτρα που αναφέρονται στο εταιρικό επίπεδο σε συγκεκριμένους δείκτες που επηρεάζουν το κάθε τμήμα της επιχείρησης ξεχωριστά.

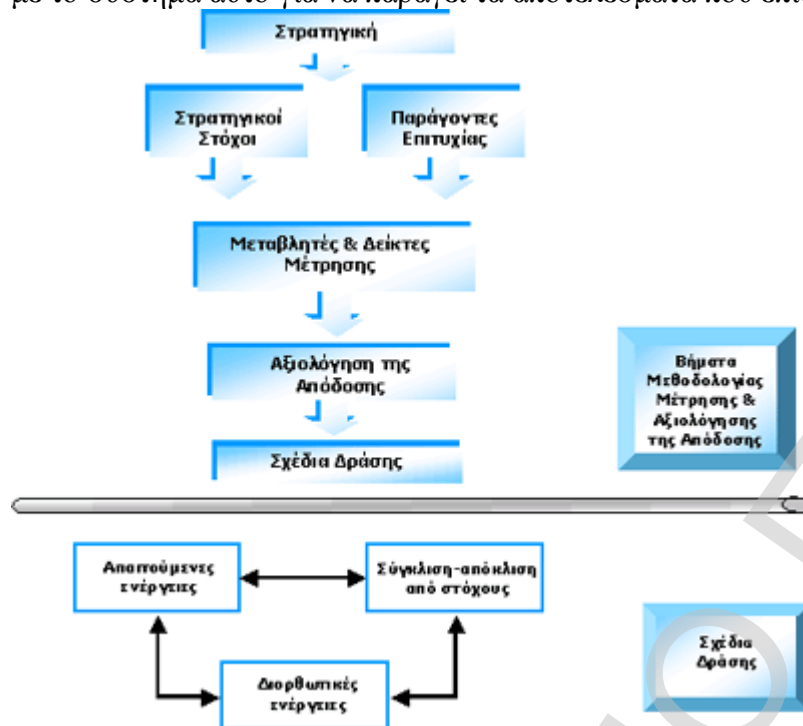


9. Αξιολόγηση της επιτυχίας των επιλεγμένων επιχειρησιακών στρατηγικών. Η ερώτηση κλειδί είναι: Τα αναμενόμενα αποτελέσματα επιτεύχθηκαν; Οι στρατηγικές που αναπτύχθηκαν στο βήμα δύο του πλαισίου Success™ ήταν υποθέσεις για το πώς μια εταιρία θεωρεί ότι δημιουργεί αξία για τους πελάτες και τους μετόχους. Αναπροσαρμογές στη στρατηγική (την αποστολή και το όραμα, εάν είναι απαραίτητο) είναι πιθανές, καθώς αναλύονται οι πληροφορίες απόδοσης και εξετάζεται ο ανταγωνισμός της αγοράς. Η δημιουργία ενός κυκλώματος ανάδρασης που να εξετάζει της στρατηγικές υποθέσεις είναι ένα καθοριστικό βήμα που πολλές εταιρίες παραβλέπουν κατά την εφαρμογή του στρατηγικού τους προγραμματισμού. Το βήμα αξιολόγησης περιλαμβάνει τα ακόλουθα συστατικά:

- Διασφάλιση ότι η επιχειρησιακή εκμάθηση και εκπαίδευση ενσωματώνεται στον σχεδιασμό
- Διενέργεια προσαρμογών στα υπάρχοντα προγράμματα υπηρεσιών
- Προσθήκη νέων προγραμμάτων εάν είναι οικονομικά πιο αποδοτικά
- Περιορισμό προγραμμάτων που δεν αποφέρουν οικονομικά πιο αποδοτικές υπηρεσίες ή δεν ικανοποιούν τις ανάγκες πελατών
- Σύνδεση σχεδιασμού και προϋπολογισμού.

Τα εννέα βήματα στο πλαίσιο Success™ είναι ένας πειθαρχημένος τρόπος να αναπτυχθούν τα κομμάτια που απαιτούνται για να χτίσουμε ένα στρατηγικό σύστημα διαχεί-

ρισης. Μετά την ολοκλήρωσή τους πρέπει ενώνοντας τα επιμέρους κομμάτια να δημιουργήσουμε ένα στρατηγικό σύστημα διαχείρισης και να αρχίσουμε να χρησιμοποιούμε το σύστημα αυτό για να παράγει τα αποτελέσματα που επιθυμούμε.



Στάδια υλοποίησης του BSC

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

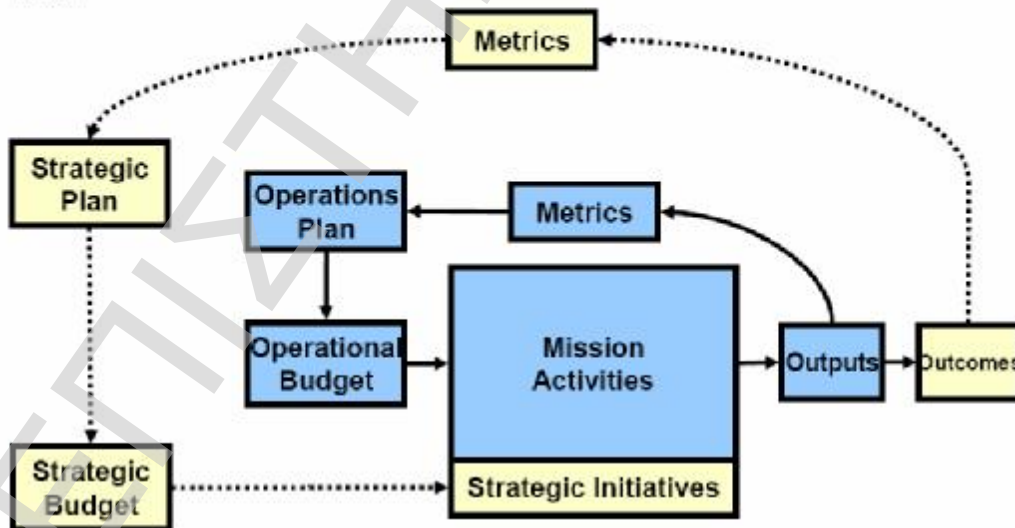


Κύκλος ζωής του BSC

Η επιτυχής χρήση του BSC, απαιτεί τη συνεχή προσαρμογή του στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος. Τόσο οι επιλεγμένοι δείκτες, όσο και τα στατιστικά τους βάρη, πρέπει να ελέγχονται μέσω μιας εσωτερικής διαδικασίας ανατροφοδότησης (double loop feedback) (Kaplan and Norton 1996a.) και να μεταβάλλονται αν αυτό θεωρηθεί αναγκαίο.



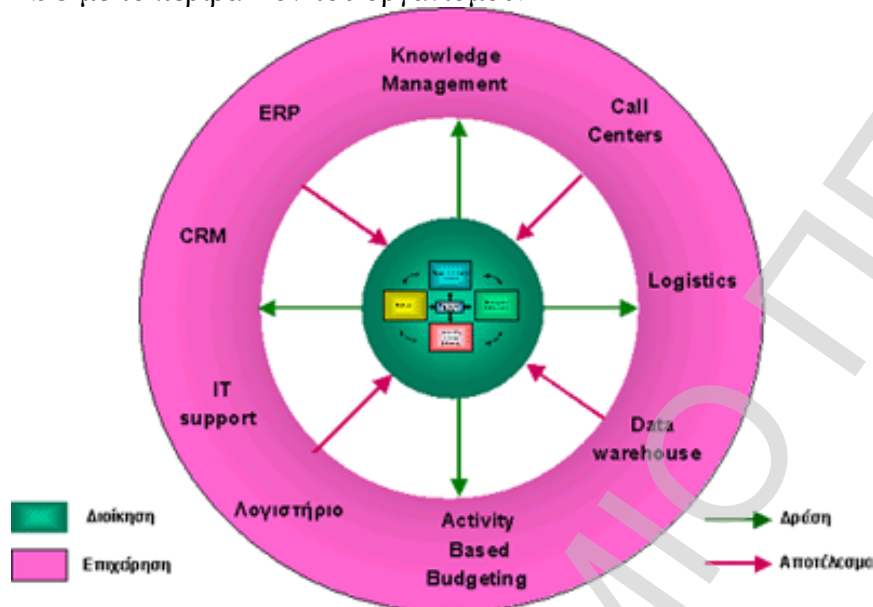
Operational and Strategic Feedback



Ένας σωστά σταθμισμένος πίνακας αξιολόγησης της επιχείρησης, αποτελεί πολύτιμο οδηγό, για την κατανομή των κεφαλαίων της επιχείρησης στους διάφορους τομείς της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton « η επιχείρηση πρέπει να συνδέσει τον στρατηγικό σχεδιασμό με την κατανομή των κεφαλαίων της, ώστε να μπορέσει να μετατρέψει το όραμά της σε πράξη». Σαν συνέπεια αυτού μπορεί να κατανειμί τα κεφάλ-

λαία της ακολουθώντας τους αντίστοιχους συντελεστές βαρύτητας του BSC. (Kaplan and Norton 1996c)

Η διαδικασία υλοποίησης του BSC ολοκληρώνεται με το προσδιορισμό του τρόπου επικοινωνίας του συστήματος με το περιβάλλον του οργανισμού. Το BSC ενσωματώνεται στον πυρήνα (διοίκηση) του οργανισμού, υλοποιεί τις δράσεις βελτίωσης της απόδοσης στο περιβάλλον του οργανισμού και στη συνέχεια συλλέγει πληροφορίες από τα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού για να αξιολογήσει τα αποτελέσματα των υλοποιημένων δράσεων. Το σχήμα παρουσιάζει με εποπτικό τρόπο την επικοινωνία του BSC με το περιβάλλον του οργανισμού.



Επικοινωνία του BSC με το περιβάλλον ενός οργανισμού

ΑΠΟΦΥΓΗ ΤΩΝ ΠΙΘΑΝΩΝ ΠΑΓΙΔΩΝ

Είναι μεγάλος ο αριθμός των εταιριών που προχώρησαν σε εφαρμογή κάποιας έκδοσης του BSC μετά την παρουσίασή του το 1992 (Bain & Company Study: 50% Fortune 1000 και Hacket από μελέτη του το 2002: από 2000 παγκόσμιες εταιρίες 96% είχαν εφαρμόσει ή σκέφτονταν να το εφαρμόσουν). Εντούτοις, ο καθηγητής Claude Lewy του ελεύθερου πανεπιστημίου του Άμστερνταμ διαπίστωσε ότι το 70 τοις εκατό των εφαρμογών scorecard απέτυχαν και ο Paul Niven (συγγραφέας 3 βιβλίων και πολλών άρθρων BSC, ιδρυτής του Senalosa Group και σύμβουλος) αναφέρει σε παρουσίασή του το 2006 ότι το 50% των εφαρμογών BSC δεν είχαν τα επιθυμητά αποτελέσματα.. Πολλές επιχειρήσεις προσελκύονται από τη δύναμη και την απλότητα της έννοιας του BSC, αλλά στη συνέχεια βρίσκουν την εφαρμογή εξαιρετικά χρονοβόρα και ακριβή. Ο Lewy αναγνωρίζει ότι το BSC μπορεί να αποτελέσει ένα αποτελεσματικό τρόπο μετάφρασης της γενικής στρατηγικής στα επιμέρους τμήματα της εταιρίας. Εντούτοις, τονίζει ότι οι εταιρίες πρέπει να έχουν μια σαφή εικόνα για αυτό που θέλουν να επιτύχουν και να είναι πρόθυμες να δεσμεύσουν τους απαραίτητους πόρους προκειμένου να εφαρμοστεί επιτυχώς το BSC. Μαζί με τον Lex du Mee της KPMG Management Consulting, ο Lewy πραγματοποίησε μια μελέτη επτά ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και κατέληξε σε δέκα εντολές για την εφαρμογή του BSC.

Προκειμένου να είναι αποτελεσματικό το BSC, ο Lewy και du Mee συστήνουν τη δέσμευση της διεύθυνσης και των στελεχών. Η πρωτοβουλία BSC πρέπει να είναι η κορυφαία προτεραιότητα της εταιρίας εάν θέλουμε πετύχει Υπογράμμισαν επίσης τη σημα-

σία καθορισμού στρατηγικών στόχων πριν την εφαρμογή, γιατί διαφορετικά, οι στόχοι και τα μέτρα που περιλαμβάνονται στο BSC είναι πιθανό να οδηγήσουν σε λανθασμένη συμπεριφορά. Οι Lewy και Du Mee προτείνουν δοκιμή με ένα πειραματικό πρόγραμμα πριν την πλήρη εφαρμογή. Η δοκιμή του BSC σε μερικές βασικές επιχειρησιακές περιοχές επιτρέπει στα στελέχη να προβούν στις απαραίτητες αλλαγές και να αυξήσουν την υποστήριξη για την πρωτοβουλία πριν εμπλακεί ολόκληρη η επιχείρηση. Είναι επίσης σημαντικό να παρασχεθούν οι πληροφορίες και η κατάρτιση στους υπαλλήλους. Οι Lewy και du Mee προειδοποιούν επίσης τους διευθυντές ενάντια στη χρησιμοποίηση του BSC για να επιτύχουν επιπρόσθετο έλεγχο προς τα κατώτερα επίπεδα. Οι υπάλληλοι είναι απίθανο να υποστηρίξουν τους στόχους και τα μέτρα εάν το scorecard υιοθετήσει μορφή εκφοβισμού από τη διοίκηση. Μια άλλη πιθανή παγίδα, σύμφωνα με τους ερευνητές, είναι η χρήση τυποποιημένου προτύπου BSC. Αντ' αυτού, τονίζουν ότι κάθε εταιρία πρέπει να αφιερώσει χρόνο και πόρους για να αναπτύξει το προσαρμοσμένο πρόγραμμά της. Οι Lewy και du Mee διαπίστωσαν ότι η ισορροπημένη scorecard εφαρμογή ήταν πιθανότερο να αποτύχει όταν υποτιμάται η σημασία της κατάρτισης και επικοινωνίας που απαιτείται κατά τη διάρκεια της εισαγωγικής φάσης, ή του επιπρόσθετου φόρτου εργασίας και των δαπανών που προϋποθέτει η περιοδική υποβολή έκθεσης αργότερα. Αν και το BSC φαίνεται σαν μια απλή ιδέα η υλοποίησή του είναι πιθανό να σημάνει τεράστιες αλλαγές για μια επιχείρηση.

ΑΙΤΙΕΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ

Τα μεγάλα ποσοστά αποτυχίας στην εφαρμογή του BSC οφείλονται σε προβλήματα, τα οποία συνοψίζονται σε τρεις κατηγορίες:

1. Προβλήματα Επιχειρησιακής και Επιχειρησιακής Μετεξέλιξης: Τα προβλήματα αυτά συνήθως εμφανίζονται ύστερα από μεγάλες αλλαγές που προέρχονται από εξαγορά ή συγχώνευση της επιχείρησης που χρησιμοποιεί το BSC, από άλλη που δεν το χρησιμοποιεί. Οι βασικές προτεραιότητες του νέου management είναι να αιτιολογήσει στην αγορά και τους μετόχους τα θετικά στοιχεία της εξαγοράς ή της συγχώνευσης, συνήθως μέσω μιας σημαντικής περικοπής δαπανών και κόστους. Το Balanced Scorecard, στο ενδιάμεσο στάδιο προσαρμογής, περνάει σε δεύτερη προτεραιότητα και σταδιακά εγκαταλείπεται, αφού συνήθως το παλαιό management εγκαταλείπει επίσης τη νέα εταιρεία που δημιουργήθηκε από την εξαγορά ή τη συγχώνευση.
2. Προβλήματα σχεδιασμού: Ο «φτωχός» σχεδιασμός του Balanced Scorecard είναι αρκετές φορές υπεύθυνος για την αποτυχία υλοποίησής του. Συνήθως προβλήματα αυτού του είδους εμφανίζονται όταν χρησιμοποιούνται πολύ λίγα μέτρα μέτρησης (1-2 μέτρα) ανά perspective, επειδή δεν επιτυγχάνεται ικανοποιητική συσχέτιση μεταξύ των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων (outcomes) και των αιτιών (drivers) που τα ενεργοποιούν. Άλλες φορές ο σχεδιασμός των δεικτών γίνεται με τη λογική των KPI scorecards. Τα KPI scorecards μπορεί να οδηγήσουν σε βελτίωση της λειτουργικής απόδοσης, αλλά αν δεν συνοδεύονται από μια πολύ συγκεκριμένη στρατηγική εκμετάλλευσης των ωφελειών, τα επιχειρηματικά αποτελέσματα είναι απογοητευτικά. Τέλος, έχουμε αποτυχίες που οφείλονται στον σχεδιασμό, όταν οι υποστηρικτικές επιχειρησιακές μονάδες (HR & IT κυρίως) δεν συνδέονται και δεν συγχρονίζονται με τη Στρατηγική. Τα βασικά διδάγματα που προκύπτουν από αυτού του είδους τις αποτυχίες είναι δύο. Το Balanced Scorecard δεν είναι KPI scorecard, αλλά κάτι περισσότερο και δεύτερον, οι διευθύνσεις ανθρώπινου δυναμικού και πληροφορικής πρέπει να αναβαθμισθούν και να συμμετέχουν στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής ατζέντας.

3. Προβλήματα Υλοποίησης: Οι συνηθέστεροι λόγοι αποτυχίας του Balanced Scorecard οφείλονται σε προβλήματα υλοποίησης. Έχουν καταγραφεί τουλάχιστον επτά τέτοιοι λόγοι:

- α) Έλλειψη δέσμευσης του ανωτάτου management.
- β) Εμπλοκή πολύ λίγων στελεχών.
- γ) Περιορισμός του scorecard στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας.
- δ) Μακρόχρονη διαδικασία σχεδιασμού.
- ε) Το Balanced Scorecard υλοποιείται σαν ένα systems project.
- στ) Πρόσληψη μη εξειδικευμένου και έμπειρου συμβούλου.
- ζ) Εισαγωγή του Balanced Scorecard μόνο σαν σύστημα ανταμοιβών.

Από τα παραπάνω αίτια θα αναφερθούμε στο πρώτο, το πέμπτο και το έκτο, γιατί θεωρούνται τα σημαντικότερα, από πρακτική άποψη, για την ελληνική πραγματικότητα.

Έλλειψη δέσμευσης του ανωτάτου management. Ίσως η σημαντικότερη αιτία αποτυχίας. Το ανώτατο management αναθέτει το project υλοποίησης σε μεσαία στελέχη, χωρίς την άμεση εμπλοκή του. Η εμπλοκή του ανώτατου management είναι απαραίτητη για πολλούς λόγους. Αυτό σχεδιάζει και αυτό «κατέχει» την επιχειρησιακή στρατηγική. Στρατηγικές επιλογές που αφορούν πελάτες, αγορές, προϊόντα και υπηρεσίες, στην πράξη δεν ανατίθενται σε μεσαία στελέχη. Η σημαντικότερη όμως εμπλοκή του ανώτατου management απαιτείται όταν η στρατηγική θα χρειασθεί να διαχυθεί με συγκεκριμένους τρόπους σ' ολόκληρη την επιχείρηση και θα πρέπει να υπερνικηθούν αντιστάσεις και να αντιμετωπισθούν άμεσα και αποτελεσματικά διάφορες «γραφειοκρατίες» και εσωτερικές επιχειρησιακές, λειτουργικές στρεβλώσεις και αγκυλώσεις.

Υλοποίηση του Balanced Scorecard ως systems project. Μερικές από τις πιο ακριβές αποτυχίες οφείλονται στην υλοποίηση του Balanced Scorecard ως systems project και όχι ως management project. Η αυτοματοποίηση της συλλογής των εκατοντάδων χιλιάδων δεδομένων που παράγονται καθημερινά στην επιχείρηση και η διάθεση ενός standard reporting interface στους managers για να «βλέπουν» οποιοδήποτε στοιχείο τους χρειάζεται, συγκρίνοντας με πολλούς και διάφορους τρόπους τα scorecards ενός συστήματος Balanced Scorecard, στην πράξη δεν σημαίνει τίποτε, γιατί απλούστατα κανείς από το management δεν θα χρησιμοποιήσει το νέο σύστημα. Ας θυμηθούμε τις σχετικές εμπειρίες μας από την υλοποίηση άλλων management συστημάτων, όπως τα συστήματα διαχείρισης εταιρικών πόρων (ERP's) και τα συστήματα διαχείρισης σχέσεων πελατών (CRM's).

Η υλοποίηση του Balanced Scorecard πρέπει να ξεκινήσει από την κορυφή με μια περιεκτική στρατηγική ανασκόπηση, στην οποία να εμπλακούν όλα τα ανώτατα στελέχη συμπεριλαμβανομένων των διεθντών HR και πληροφορικής. Τα συστήματα και η τεχνολογία είναι πολύ σημαντικά για την τελική επιτυχία του Balanced Scorecard. Πρέπει όμως να ενταχθούν στη διαδικασία υλοποίησης σε ένα δεύτερο ή τρίτο στάδιο, αφού προηγουμένως έχει ολοκληρωθεί η χάραξη του στρατηγικού χάρτη, έχουν επιλεγεί οι 25-30 κρίσιμοι στρατηγικοί στόχοι και έχει προσδιοριστεί η σχέση αλληλεξάρτησης που τους χαρακτηρίζει.

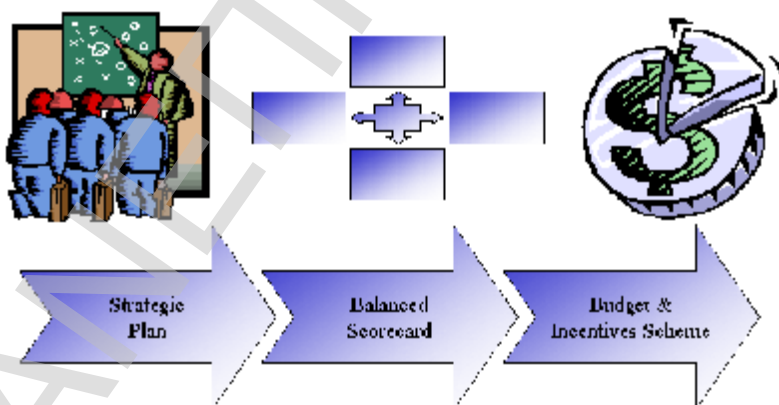
Πρόσληψη μη εξειδικευμένου συμβούλου/υλοποιητή. Το Balanced Scorecard είναι μια πολύ διαδεδομένη μεθοδολογία, η οποία υποστηρίζεται από έναν τεράστιο όγκο ενημερωτικού και εκπαιδευτικού υλικού. Είναι εύκολο, συνεπώς, για πολλούς από τους επαγγελματίες συμβούλους να εντάξουν στην επαγγελματική τους φαρέτρα και το Balanced Scorecard, σαν μία από τις υπηρεσίες management που προσφέρουν, χωρίς στην πραγματικότητα να το γνωρίζουν καλά. Οι αποτυχίες από την αιτία αυτή έχουν δύο επίπεδα ανάγνωσης. Το επίπεδο του σχεδιασμού και της υλοποίησης και το επίπεδο της εκτέλεσης. Υπάρχει μια τεράστια διαφορά επιχειρησιακής αξίας μεταξύ των δύο επιπέ-

δων. Στο πρώτο επίπεδο υλοποιείται το σύστημα Balanced Scorecard με μόνο προαπαιτούμενο την πολύ καλή γνώση (θεωρητική και πρακτική) της μεθοδολογίας έτσι όπως την προτείνουν οι Kaplan & Norton. Η επιτυχής υλοποίηση αυτού του επιπέδου όμως, δεν είναι βέβαιο ότι θα δώσει στην επιχείρηση και ορατά τελικά αποτελέσματα. Για να γίνει το τελευταίο χρειάζεται να ενσωματωθεί το Balanced Scorecard στο σύστημα εκτέλεσης της επιχείρησης (Στρατηγικής και Λειτουργικής) και το οποίο είναι μοναδικό για κάθε επιχείρηση. Δυστυχώς –για τους μιμητές και τους αντιγραφείς– το σύστημα εκτέλεσης της κάθε επιχείρησης παράγεται και συντηρείται από το management και τα στελέχη της ίδιας της επιχείρησης και αποτελεί μακροπρόθεσμα το βασικό και μοναδικό συγκριτικό της πλεονέκτημα. Ο σύμβουλος που θα βοηθήσει την επιχείρηση σ’ αυτήν την προσπάθεια πρέπει να έχει, επιπροσθέτως από την πολύ καλή γνώση και εμπειρία σχεδιασμού και υλοποίησης του Balanced Scorecard, μια πολύ μεγάλη εμπειρία διοίκησης και να είναι διατεθειμένος να δεσμευθεί στην παραγωγή συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, δουλεύοντας για το σκοπό αυτό, και για ορισμένο χρονικό διάστημα, μέσα στην επιχείρηση. Ο ρόλος αυτός του συμβούλου/υλοποιητή πρέπει να ολοκληρωθεί με τη δημιουργία ενός νέου διοικητικού ρόλου στην ανώτατη διοικητική πυραμίδα, τον ρόλο του CTO (chief transformation officer).

Η κατανόηση του περιεχομένου του ρόλου αυτού και η πειθαρχημένη και τεκμηριωμένη πίεση στη διοίκηση, για τη θεσμοθέτησή του και την επάνδρωσή του από μόνιμο ανώτατο στέλεχος (κυρίως στις μεγάλες επιχειρήσεις), είναι κατά την άποψή μου, η σημαντικότερη και η πρακτικότερη συμβολή της μεθοδολογίας Balanced Scorecard στη διοικητική επιστήμη και πρακτική που πρέπει να αξιοποιήσουν πρωτίστως οι έλληνες επιχειρηματίες και managers.

Στο άρθρο των Financial Times που δημοσιεύτηκε στις 24/5/06 ‘BUSINESS LIFE: When misuse leads to failure’ ο David Norton αναφέρει δύο κύριους λόγους που οι εταιρίες αποτυγχάνουν κατά την εφαρμογή του BSC. Η πρώτη αιτία αποτυχίας θεωρεί ότι έγκειται στην ανυπαρξία ηγεσίας στα εκτελεστικά επίπεδα της οργάνωσης – δεν το ενστερνίζονται για τη διαχείριση της στρατηγικής. Η δεύτερη αιτία, που παραδέχεται ότι οφείλεται εν μέρει και στην ονομασία της μεθοδολογίας, είναι ότι το προσεγγίζουν καθαρά σαν εργαλείο μέτρησης. Το BSC έχει εξελιχθεί από την γένεση του. Η τελευταία θεωρηση των Kaplan-Norton είναι ότι οι εταιρίες χρειάζονται μια μονάδα σε εταιρικό επίπεδο – την ονομάζουν ‘γραφείο στρατηγικού μάνατζμεντ’ που θα διασφαλίζει ότι η στρατηγική επικοινωνείται σε όλους τους υπαλλήλους με μεταφέρεται σε σχέδια, στόχους, κίνητρα για κάθε επιχειρησιακή μονάδα και τμήμα.

ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD



Το 'φτιάξτε το και θα έρθουν' ισχύει όταν πρόκειται για νέα κινητά τηλέφωνα, υπηρεσίες Διαδικτύου, αθλητικούς χώρους, νέα εμπορικά σήματα τροφίμων σκυλιών και για πολλά άλλα νέα προϊόντα. Στη περίπτωση όμως του BSC δεν βρίσκει τόσο καλή εφαρμογή. Το 'αφήστε τους να το χτίσουν και θα το χρησιμοποιήσουν' ταιριάζει πολύ περισσότερο - και αναφερόμαστε στους υπαλλήλους της εταιρίας που είναι αρμόδιοι και υπεύθυνοι για την απόδοση και τα αποτελέσματα. Στην πραγματικότητα, αυτό σημαίνει ό,τι είναι πολύ καλύτερο να συμβάλει κάθε λειτουργικό τμήμα της εταιρίας στη διαμόρφωση του BSC παρά να ανατεθεί αποκλειστικά σε μία μόνο ομάδα. Εκτός από την αξιοποίηση όλων των τμημάτων υπάρχουν πολλά κρίσιμα σημεία που πρέπει να προσέξουμε αν θέλουμε να αυξήσουμε τις πιθανότητες μας για μια εφαρμογή του BSC.

1. Να αφιερωθεί τουλάχιστον ο ίδιος χρόνος στην επικοινωνία, το όραμα, και την επιχειρησιακή στρατηγική όσο και στην ανάπτυξη των μέτρων απόδοσης
2. Επικέντρωση στην ευθυγράμμιση της στρατηγικής με τις διαδικασίες, αρχίζοντας από τα στρατηγικά συστατικά (αποστολή, όραμα, βασικές αξίες, customer value proposition και στρατηγικά θέματα) και συνεχίζοντας με τις διαδικασίες, τα προγράμματα, τις δραστηριότητες και τους στόχους και
3. Να συνεχιστεί η προσπάθεια ανάπτυξης, διαχείρισης και υποστήριξης του συστήματος αφού χτιστεί.

Με λίγα λόγια, έχει διαπιστωθεί ότι η ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος BSC έχει να κάνει περισσότερο με την αλλαγή που φέρνει στο τρόπο σκέψης και την χάραξη νέων κατευθύνσεων παρά με την επιλογή των μέτρων απόδοσης και την αγορά του λογισμικού. Ο επικεφαλής της ομάδας Scorecard, πρέπει να αντιλαμβάνεται ότι η δουλειά του για την εφαρμογή του BSC συμβάλει σημαντικά στη δημιουργία μιας επιχείρησης υψηλής απόδοσης και ότι η χρήση του ισορροπημένου Scorecard λειτουργεί σαν πλαίσιο για την αξιοποίηση τμημάτων της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού που απαιτούνται για την επίτευξη υψηλής απόδοσης.

Το BSC είναι ένα στρατηγικό εργαλείο διοικητικού ελέγχου που έχει τη δυνατότητα να συντονίζει ολόκληρη την επιχείρηση προς την κατεύθυνση της υλοποίησης του οράματός της. Για να είναι κάτι τέτοιο, όμως, εφικτό πρέπει να διασφαλιστούν οι ακόλουθες προϋποθέσεις επιτυχούς υλοποίησης (www.performancescorecard.gr):

- Δέσμευση της ηγεσίας και όλου του προσωπικού στις απαιτήσεις του Balanced Scorecard

Για την εφαρμογή του συγκεκριμένου εργαλείου, επιβάλλεται η λειτουργία προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας, με τη συμμετοχή της Διοίκησης, που θα συντελέσουν στην δημιουργία μιας ενιαίας φιλοσοφίας και κουλτούρας. Η ισχυρή ηγεσία είναι το βασικό συστατικό στη δημιουργία ενός θετικού οργανωτικού κλίματος που περιθάλπει βελτιώσεις στην απόδοση. Οι υπάλληλοι πρέπει να συνειδητοποιήσουν ποιος είναι ο ακριβής ρόλος τους στον Οργανισμό και πως συνδέεται η προσωπική τους εργασία με το στρατηγικό όραμα της επιχείρησης.

- Εξάλειψη των οργανωτικών εμποδίων

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

- Ανάπτυξη κατανοητών και ρεαλιστικών οργανωτικών στόχων

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

- Παροχή κατάρτισης στις τεχνικές βελτίωσης

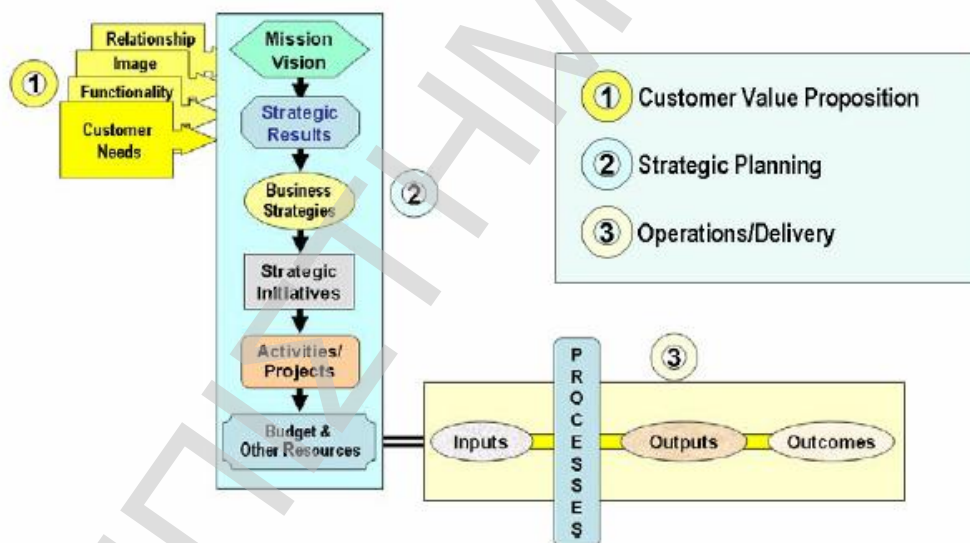
Η κατάρτιση θα πρέπει να παρέχεται στο κατάλληλο προσωπικό, ώστε να το βοηθήσει να βελτιώσει τις επιχειρησιακές διαδικασίες. Ο σκοπός της κατάρτισης περιλαμβάνει την ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζόμενων στο να προσαρμοστούν στις επιχειρηματικές αλλαγές και στα νέα προγράμματα που εφαρμόζονται, καθώς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

- Αναγνώριση και ανταμοιβή των προσπαθειών του προσωπικού για βελτίωση

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

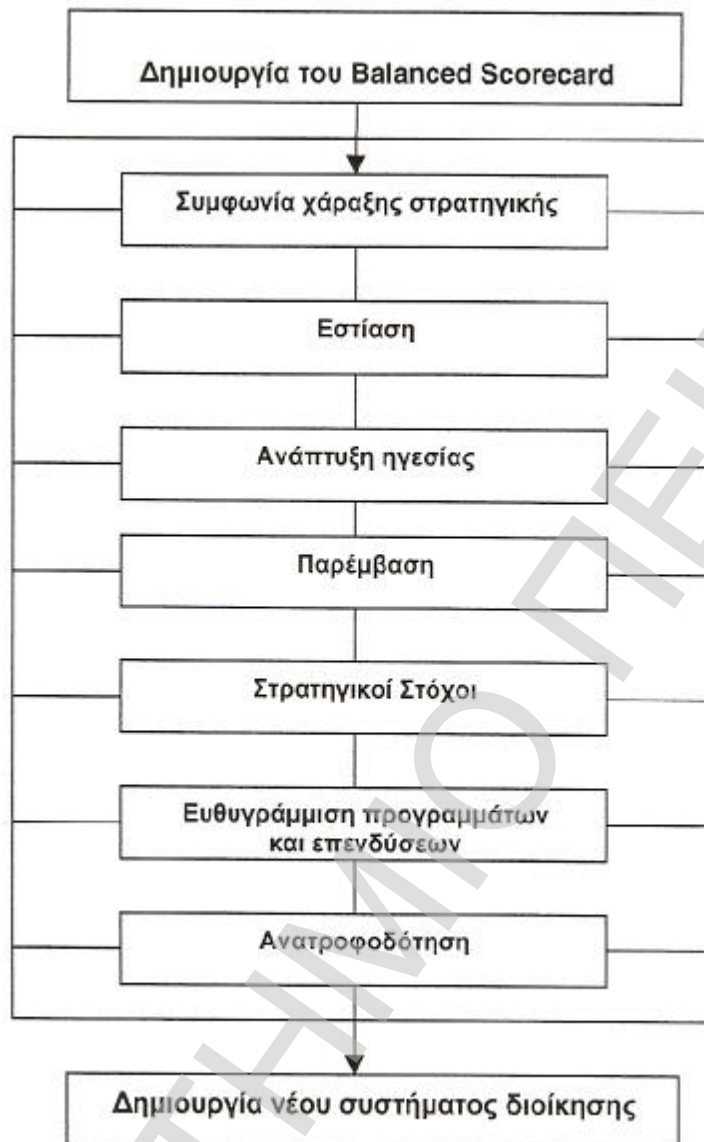
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΜΕ BSC

Η ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος scorecard είναι ένα θέμα και η μετατροπή του σε χρήσιμο και εύχρηστο σύστημα διαχείρισης κάτι άλλο τελείως διαφορετικό. Το κλειδί για το μετασχηματισμό του scorecard σε ένα σύστημα διαχείρισης είναι να αρχίσει στο σωστό επίπεδο αναλυτικότητας, ώστε «να συνδεθούν τα σημεία» μεταξύ των συστατικών της στρατηγικής (αποστολή, όραμα, αξίες, στρατηγικά αποτελέσματα και στόχοι), των συστατικών των διαδικασιών (προγράμματα, διαδικασίες, δραστηριότητες, και καθήκοντα) με το σχηματισμό προϋπολογισμού και το κόστος της διαδικασίας αναφοράς (reporting). Τα μέτρα απόδοσης συνδέουν τα μέρη μεταξύ τους και μας δίνουν έναν τρόπο να μετρήσουμε πόσο επιτυχείς είμαστε στην επίτευξη των στόχων μας. Το σχήμα παρουσιάζει τη λογική της σύνδεση της στρατηγικής με τις διαδικασίες.



Linking Organization Strategy & Operations

Η στρατηγική παρουσιάζεται ως κάθετη σειρά βημάτων αρχίζοντας από τις προσδοκίες σε ένα υψηλό επίπεδο, όπως τα αναμενόμενα σε όλη την εταιρία στρατηγικά αποτελέσματα και ορίζοντας πρωτοβουλίες, προγράμματα και στόχους χαμηλότερης κλίμακας. Οι διαδικασίες παρουσιάζονται ως οριζόντια σειρά βημάτων, με τα αποτελέσματα ενεργειών ή συγκεκριμένων project προγράμματος να συνδέονται με τα απαιτούμενα για την επίτευξή τους βήματα επεξεργασίας και εισροές. Το Balanced Scorecard μας δίνει τη δυνατότητα να αναπτύξουμε τα ευθυγραμμισμένα συστατικά αυτού του στρατηγικού συστήματος διαχείρισης με έναν διαταγμένο, πειθαρχημένο τρόπο.



Kaplan and Norton : Translating Strategy into Action

Συχνή ερώτηση προς τους ειδικούς του BSC είναι πώς διοικείται μια εταιρία αποτελεσματικά αφού τεθεί σε ισχύ το BSC. Με άλλα λόγια, ποια είναι τα βασικά στοιχεία που τη διαφοροποιούν από τον παραδοσιακό τρόπο διοίκησης. Παρακάτω παρατίθενται απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα και παρέχονται οδηγίες σχετικά με τους τρόπους καλύτερης αξιοποίησης των στρατηγικών μοχλών που παρέχει το BSC βασισμένες στη συλλογική γνώση και εμπειρία των συμβούλων του BSC Institute απόρροια της συνεργασίας τους με πλειάδα επιχειρήσεων. Οι ακόλουθες είναι πρακτικές management που έχουν οδηγήσει σε επιτυχία κατά τη προσπάθεια υιοθέτησης της φιλοσοφίας του scorecard και τη βελτίωση των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται από το σύστημα scorecard. Αυτές οι πρακτικές αντιπροσωπεύουν τα στοιχεία κλειδιά της χρησιμοποίησης του ισορροπημένου Scorecard ως 'σύστημα στρατηγικού management'

1. Είναι καιρός για αλλαγή – καμιά εταιρία δεν πρέπει να επαναπαύεται στις μέχρι τώρα συνηθισμένες πρακτικές της. Αμέσως μετά τη χρήση του BSC, οι άνθρωποι τείνουν να διατηρούν τον τρόπο διοίκησης του παρελθόντος, αδιαφορώντας για το scorecard και τις νέες κατευθυντήριες γραμμές που παρέχει. Όταν αναπτυχθεί το BSC πρέπει να δου-

λένουμε σκληρά για να μην επανέλθουμε στο παλιό τρόπο. Το scorecard παρέχει ένα φυσικό πλαίσιο για τον επαναπρογραμματισμό της συζήτησης για στρατηγικά θέματα και προοπτικές του scorecard (και ίσως και για την οργάνωση ολόκληρης της εταιρίας). Πρέπει όλα τα στελέχη, το management και οι συνεδριάσεις των τμημάτων να οργανωθούν γύρω από τα στοιχεία της στρατηγικής. Κατά αυτόν τον τρόπο, η προσοχή θα στραφεί στα στρατηγικά-σημαντικά ζητήματα. Οι άνθρωποι θα προσπαθήσουν πιθανώς να οργανώσουν τις ημερήσιες διατάξεις συνεδρίασης στην ίδια λειτουργική/υπηρεσιακή μορφή που έχει χρησιμοποιηθεί στις επιχειρήσεις για δεκαετίες. Πρέπει να χρησιμοποιήσουμε διαφορετική προσέγγιση αφότου έχουμε χτίσει το σύστημα scorecard, όπως διεξαγωγή συναντήσεων γύρω από τις στρατηγικές, τις πρωτοβουλίες ή τις προοπτικές της εταιρίας (ή, ιδανικά, όλα). Οι συναντήσεις για το scorecard είναι στρατηγικές, όχι λειτουργικές. Πρέπει να στρέψουμε τη προσοχή μας στο στρατηγικό όραμα («πόσο ασφαλείς θα είναι οι δρόμοι μας σε δέκα χρόνια» όχι «πόσες λακκούβες γεμίσαμε τον περασμένο μήνα») και να αποφύγουμε τις λεπτομερείς συζητήσεις αναφορικά με στόχους και μέτρα που δεν αφορούν το εταιρικό scorecard. Ωθούμε στη συνέχεια το αντικείμενο των συζητήσεων προς τα κατώτερα επίπεδα τμημάτων, ομάδων ή άτομων.

2. Καθορισμός μόνιμων ρόλων BSC. Για να διατηρήσουμε την έμφαση στο scorecard και τη στρατηγική διαχείριση, είναι σημαντικό να διοριστούν κάποιοι υπάλληλοι σε ρόλους scorecard, σε μόνιμη βάση. Με αυτό τον τρόπο ενσωματώνεται η στρατηγική σκέψη στην εταιρική λειτουργία και χτίζεται η δέσμευση για την τρέχουσα στρατηγική διαχείριση. Αυτοί οι ρόλοι περιλαμβάνουν τον επικεφαλής του BSC, τους υπεύθυνους των μέτρων αποδοτικότητας της εταιρίας και των επιμέρους τμημάτων και την ανάθεση ευθυνών για συγκεκριμένα θέματα και προοπτικές. Συχνά, εταιρίες που χρησιμοποιούν ειδικούς συμβούλους BSC διορίζουν άτομα που είναι αρμόδια για τη διαχείριση και την επικοινωνία scorecard σε μεμονωμένες περιοχές. Επιπλέον, τα άτομα αυτά μπορεί να είναι μέλη μιας συμβουλευτικής ομάδας scorecard που συναντιέται τακτικά για να συζητήσει ζητήματα BSC και προτάσεις. Μπορούν να διαμορφωθούν μόνιμες ομάδες γύρω από κάθε ένα από τα στρατηγικά θέματα, ώστε να παρέχονται οδηγίες και συνεχή κατεύθυνση που θα στηρίζει τις προσπάθειες scorecard στο μέλλον. Κάθε μια από αυτές τις ομάδες διευθύνεται από έναν βασικό διευθυντή, αλλά αποτελείται από έναν συνδυασμό διευθυντών και μελών προσωπικού από ολόκληρη την οργάνωση. Αυτή η προσέγγιση εξασφαλίζει ότι τα στρατηγικά θέματα λαμβάνουν την αρμόζουσα προσοχή καθ' όλη τη διάρκεια του έτους και μακροπρόθεσμα.

3. Πρέπει να αξιοποιήσουμε τη διαδικασία scorecard για να αναπτύξουμε το στρατηγικό σχέδιο. Ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι πολυτιμότερος, εάν χρησιμοποιήσουμε την ανάπτυξη ενός ισορροπημένου Scorecard ως πλαίσιο. Αναθέτουμε σε υπαλλήλους της εταιρίας να αναπτύξουν το σχέδιο και το σύστημα διαχείρισης αντί να χρησιμοποιήσουμε ένα σύμβουλο ή το τμήμα του στρατηγικού προγραμματισμού της εταιρίας. Έχει διαπιστωθεί ότι η χρησιμοποίηση ομάδων από διαφορετικά τμήματα της εταιρίας για το σχεδιασμό στρατηγικής και συστήματος διαχείρισης με τη βοήθεια και καθοδήγηση ειδικών είναι κρίσιμη για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία του νέου συστήματος management. Εκείνοι που έχουν εμπειρία στο στρατηγικό προγραμματισμό με τον παλιό τρόπο (που τον αναθέτουν δηλαδή εσωτερικά στους αντίστοιχους αρμόδιους ή που μισθώνουν έναν σύμβουλο), ξέρουν πως ελάχιστες φορές το προκύπτον στρατηγικό σχέδιο καθορίζει τον καταμερισμό των πόρων της οργάνωσης και το στρατηγικό και λειτουργικό προγραμματισμό. Με τον παλιό τρόπο, τα περισσότερα στρατηγικά σχέδια είναι επικαλυμμένες δικαιολογίες για τα αγαπημένα προγράμματα και τα έργα που η εταιρία ήδη χρηματοδοτεί. Το ισορροπημένο Scorecard προωθεί την πιο στρατηγική σκέψη στη διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικού σχεδίου. Όταν έχει ολοκληρωθεί ένα σύστημα scorecard, το στρατηγικό σχέδιο απεικονίζεται σε λιγότερο από δέκα σελίδες, όλα τα σημαντικά στρα-

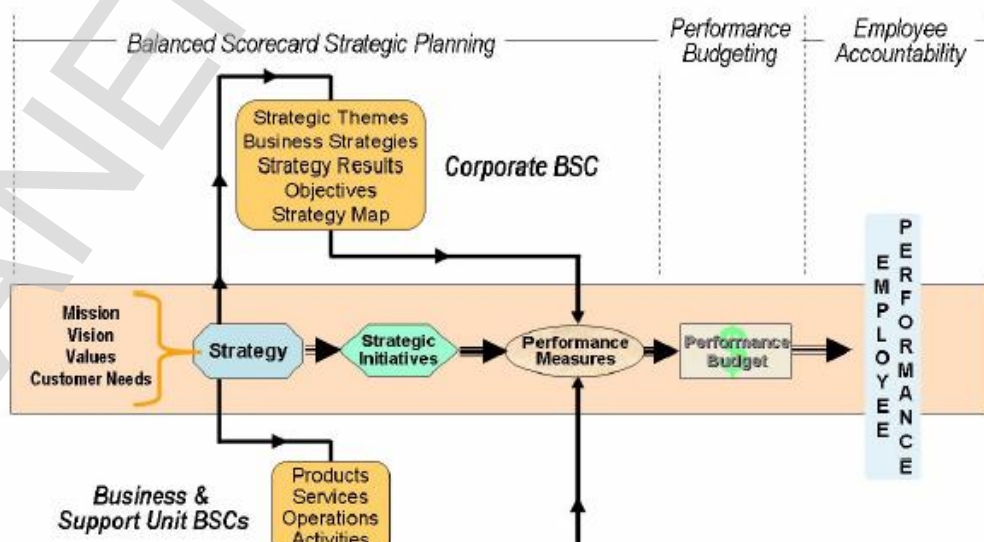
τηγικά στοιχεία της εταιρίας περιγράφονται με σαφή και συνοπτικό τρόπο, ενώ όλα τα επιμέρους τμήματα συνδέονται μεταξύ τους και ευθυγραμμίζονται.

Πρέπει στη διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού να ενσωματωθεί πλήρως το BSC που ετησίως θα αξιολογείται και αναθεωρείται. Η αντιπαράθεση της πρόοδου που έχει επιτύχει η εταιρία στη διάρκεια του έτους και των στρατηγικών στόχων και ο έλεγχος εάν οι στρατηγικές υποθέσεις (οι σύνδεσμοι αιτίας και αποτελέσματος του χάρτη στρατηγικής) ισχύουν ή όχι είναι απαραίτητα για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία στρατηγικού management (αυτό αποτελεί και το ένατο βήμα του πλαισίου Nine Steps to Success™). Παράλληλα απαιτείται η αξιολόγηση του στρατηγικού αντίκτυπου εξωτερικών γεγονότων και η προσαρμογή του scorecard (στρατηγικές, στόχοι, μέτρα, και πρωτοβουλίες), ώστε να απεικονίζει το σημερινό περιβάλλον.

4. Χρησιμοποίηση του στρατηγικού σχεδίου BSC για τη δημιουργία προϋπολογισμού και ελέγχου δαπανών. Το BSC πρέπει να διαδραματίζει ενεργό ρόλο στη διαδικασία σύνταξης προϋπολογισμού των εταιριών που το εφαρμόζουν. Είναι συνήθως δύσκολο στις περισσότερες εταιρίες να εγκριθεί χρηματοδότηση για νέες πρωτοβουλίες. Το BSC όμως βελτιώνει τη διαδικασία του προϋπολογισμού επειδή οι στρατηγικές πρωτοβουλίες έχουν προσδιοριστεί μέσω της διαδικασίας ανάπτυξης του και είναι επομένως αποδεδειγμένα απαραίτητα και αναμενόμενο ότι μια μερίδα του προϋπολογισμού ανήκει σε αυτά τα στρατηγικά προγράμματα. Η χρησιμοποίηση του Balanced Scorecard οδηγεί σε έναν στρατηγικό προϋπολογισμό απόδοσης. Οι καθημερινές δραστηριότητες μπορούν να χρηματοδοτηθούν χωριστά, αλλά να συνδεθούν σε ένα λειτουργικό προϋπολογισμό. Ο προϋπολογισμός απόδοσης είναι ένας προϋπολογισμός που διαμορφώνεται από τις δραστηριότητες και τα προγράμματα. Ο - προσανατολισμένος στα αποτελέσματα - επιχειρησιακός προγραμματισμός συνδυάζεται με προγραμματισμένα μετρήσιμα αποτελέσματα, ώστε να διαμορφωθεί ένας προϋπολογισμός, όπου οι αποφάσεις πολιτικής/τακτικής ενημερώνονται για την απόδοση προγραμμάτων και για θέματα δαπανών - κόστους. Μόλις ληφθούν αυτές οι αποφάσεις, τα ίδια μέτρα απόδοσης καθοδηγούν την καθημερινή λειτουργική διαχείριση των προγραμμάτων για να εξασφαλιστεί ότι οι προϋπολογισμένες υπηρεσίες παρέχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Τα μέτρα αυτά παρέχουν τις πληροφορίες για τον τρόπο με τον οποίο παράγονται τα αποτελέσματα, αξιολογούν (τι λειτουργεί, πόσο καλά) και εντοπίζουν σημεία που απαιτούνται βελτιώσεις για να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι.

Μερικές εταιρίες αντί του επίσημου ετήσιου προϋπολογισμού χρησιμοποιούν ένα τριμηνιαίο κυλιόμενο προϋπολογισμό που επιτρέπει ρυθμίσεις και αναπροσαρμογές σε πραγματικό χρόνο βασισμένες σε τριμηνιαία στρατηγική αξιολόγηση. Επιπλέον, πολλές εταιρίες χρησιμοποιούν το BSC για να τους οδηγήσει στο Activity Based Costing που μπορεί να εξασφαλίσει ακόμα περισσότερο ότι οι στρατηγικοί στόχοι επιτυγχάνονται επικερδώς (cost-effectively).

Το σχήμα απεικονίζει πώς η διαμόρφωση στρατηγικής, η ανάπτυξη διαδικασιών, η



σύνταξη προϋπολογισμού και ο επιμερισμός καθηκόντων και ευθυνών των υπαλλήλων μπορούν να συνδυαστούν σε ένα ενιαίο σύστημα διαχείρισης οδηγούμενο από τη στρατηγική. Η απόδοση των υπαλλήλων μπορεί έπειτα να ευθυγραμμιστεί με την απόδοση της επιχείρησης και των επιμέρους τμημάτων για να προκύψει ένα σύστημα management όπου αυτό που επιτυγχάνεται είναι σημαντικότερο από αυτό που παράγεται ή τις ώρες που αναλώνονται για τη παραγωγή των υπηρεσιών.

Balanced Scorecard Strategic Management System

5. Υπάρχουν διάφορα στοιχεία της ανάπτυξης και υλοποίησης του BSC τα οποία πρέπει να συνεχίζουμε να δουλεύουμε προκειμένου να διατηρήσουμε τη πρόοδο που έχει σημειωθεί και την επικέντρωση στη στρατηγική, σε αυτά περιλαμβάνονται: επικοινωνίες, πρακτικές αλλαγής management, κίνητρα, αναφορές - εκθέσεις αποτελεσμάτων, καθορισμός προτεραιοτήτων πρωτοβουλιών.

Νωρίς στο στάδιο της ανάπτυξης του BSC, γίνεται προφανής η καθοριστική σημασία της επικοινωνίας τόσο της επιχειρησιακής στρατηγικής και των επιθυμητών αποτελεσμάτων όσο και των λόγων που οδηγούν στην ανάπτυξη του νέου συστήματος διαχείρισης. Ελλείπει των πληροφοριών των «γιατί» από τα ηγετικά στελέχη της εταιρίας, οι υπάλληλοι θα δημιουργήσουν τις δικές τους απαντήσεις ως προς αυτά. Πρέπει να διατηρήσουμε και εφαρμόσουμε στρατηγική και σχέδιο επικοινωνιών ακόμα και μετά την εφαρμογή του scorecard. Ας μην ξεχνάμε ότι η επικοινωνία είναι αποτέλεσμα, όχι δραστηριότητα, και η διπλής κατεύθυνσης επικοινωνία είναι το κλειδί για ένα καλό αποτέλεσμα. Το BSC strategic management system είναι μια πρωτοβουλία αλλαγής, σχεδιασμένη να αλλάξει τις συμπεριφορές και αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο με αμφίδρομη επικοινωνία και την ενεργό συμμετοχή όλων των επιπέδων της εταιρίας. Πρέπει να ακούμε τι σκέφτονται και τι αισθάνονται οι υπάλληλοι και να κερδίσουμε την εμπιστοσύνη στο νέο σύστημα τονίζοντας τις επιτυχίες που προέκυψαν από τη διαδικασία scorecard και διατηρώντας ανοιχτή επικοινωνία μαζί τους που θα επιφέρει την αλλαγή της νοοτροπίας και συμπεριφοράς τους.

Είναι σημαντικό να δίνουμε έμφαση στη επιτυχία του συστήματος από την αρχή ώστε να διατηρήσουμε την αρχική ορμή και υποστήριξη. Περιοδικά αναθεωρούμε βέβαια το επικοινωνιακό σχέδιο, ώστε να αντικατοπτρίζει τις αλλαγές της εταιρίας ή της στρατηγικής.

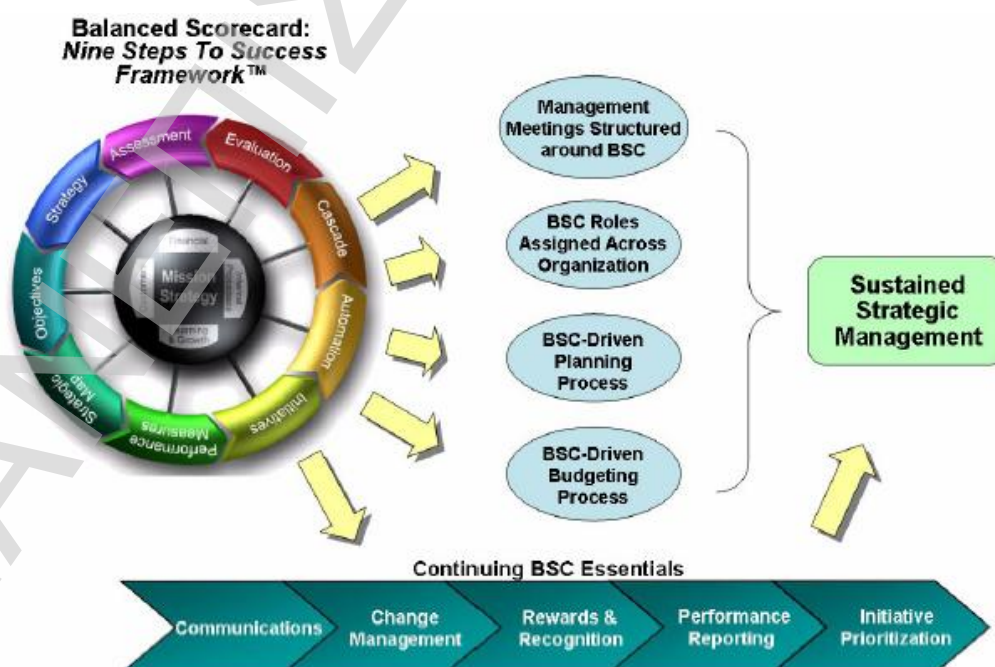
Πρέπει επίσης να συνεχίσουμε να εφαρμόζουμε τις καλές πρακτικές αλλαγής του management κατά τη διάρκεια και μετά την ανάπτυξη του scorecard. Αυτές οι πρακτικές ενσωματώνονται στο πλαίσιο Nine Steps for Success™ και πρέπει να συνεχιστούν καθώς προχωράμε, ώστε να εξασφαλίσουμε ότι η πρόοδος θα είναι συνεχής. Μερικά κρίσιμα σημεία που πρέπει να λάβουμε υπόψη μας είναι: η συνεχής επικοινωνία του οράματος και της λογικής πίσω από το scorecard, η συμμετοχή των υπαλλήλων από όλα τα επίπεδα της εταιρίας στο σχεδιασμό και υλοποίηση των αλλαγών, η επικοινωνία των αποτελεσμάτων σε όλους, η συνεχής κατάρτιση scorecard ειδικά για τα νέα άτομα, η ανάθεση σε ομάδες διαδικασίας να βελτιώσουν το συνολικό έργο και η χρήση ανταμοιβών και αναγνώρισης που ενισχύουν επιθυμητές συμπεριφορές.

Πρέπει να συνεχίζουμε να συνδέουμε τα συστήματα ανταμοιβής και κινήτρων με την απόδοση (και τα μέτρα του scorecard). Μερικές εταιρίες αποφασίζουν για ποικίλους λόγους να αναβάλουν αυτό το βήμα, ενώ κάποιες άλλες ποτέ δεν εφαρμόζουν τη σύνδεση κίνητρο - απόδοση - ανταμοιβή. Συστήνεται τα συστήματα ανταμοιβής να απεικονίζουν τους στόχους scorecard και να εφαρμόζονται όσο δυνατό πιο σύντομα. Φυσικά, είναι συνετό να αφήσουμε κάποιο χρονικό περιθώριο, ώστε να οριστικοποιήσουμε ότι τα μέτρα έχουν οριστεί σωστά, (αφού αξιολογηθούν και βαθμολογηθούν) πριν τα χρησιμοποιήσουμε σαν κριτήριο για καθορισμό ανταμοιβής των υπαλλήλων. Πάντως είναι ο ισχυρό-

τερος τρόπος για να αποκτήσουμε την απόλυτη προσοχή των ανθρώπων στα σημεία που έχουν τη μεγαλύτερη σημασία. Οι ανταμοιβές και άλλα κίνητρα μπορούν να λάβουν πολλές μορφές, χρηματικές και μη χρηματικές. Πολλές μελέτες έχουν παρουσιάσει τη σημασία των μη οικονομικών κινήτρων στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων θετικών επιδράσεων στη συμπεριφορά.

Εκθέτουμε τα αποτελέσματα απόδοσης και συγκρίνουμε με τα αναμενόμενα, ενώ αναζητούμε τρόπους απεικόνισης της απόδοσης που θα θεωρηθούν χρήσιμοι από τους υπαλλήλους. Υπάρχουν πολλοί τρόποι παρουσίασης στοιχείων και πληροφοριών και η χρησιμότητα των πληροφοριών απόδοσης θα εξαρτηθεί από το πόσο καλά απεικονίζονται. Σε διαφορετικά επίπεδα μιας εταιρίας, πρέπει να χρησιμοποιούνται και διαφορετικές τεχνικές απεικόνισης για να οδηγήσουν στις συμπεριφορές που επιδιώκονται κάθε φορά. Όταν έχουμε συχνά διαθέσιμο feedback και αναλυτική ενημέρωση αποτελεσμάτων καθίσταται δυνατή η άμεση λήψη διορθωτικών ενεργειών στη περίπτωση που διαφαίνονται προβλήματα. Εάν οι υπάλληλοι μπορούν εύκολα και τακτικά να ελέγξουν εάν είναι ή όχι στο σωστό δρόμο για να επιτύχουν τους εταιρικούς στόχους και εάν οι ανταμοιβές τους εξαρτώνται από την επίτευξη των στόχων αυτών, θα εφαρμόσουν φυσικά κάθε προσπάθεια για να παραμείνουν στη σωστή τροχιά. Πρέπει να χρησιμοποιήσουμε το σύστημα scorecard για να βελτιώσουμε την απόδοση της επιχείρησης, όχι να τιμωρήσουμε την έλλειψη μεμονωμένης απόδοσης, και για να εντοπίσουμε την πρόοδο κατά τις περιόδους στις οποίες αναφέρονται κάθε φορά οι εκθέσεις αποτελεσμάτων.

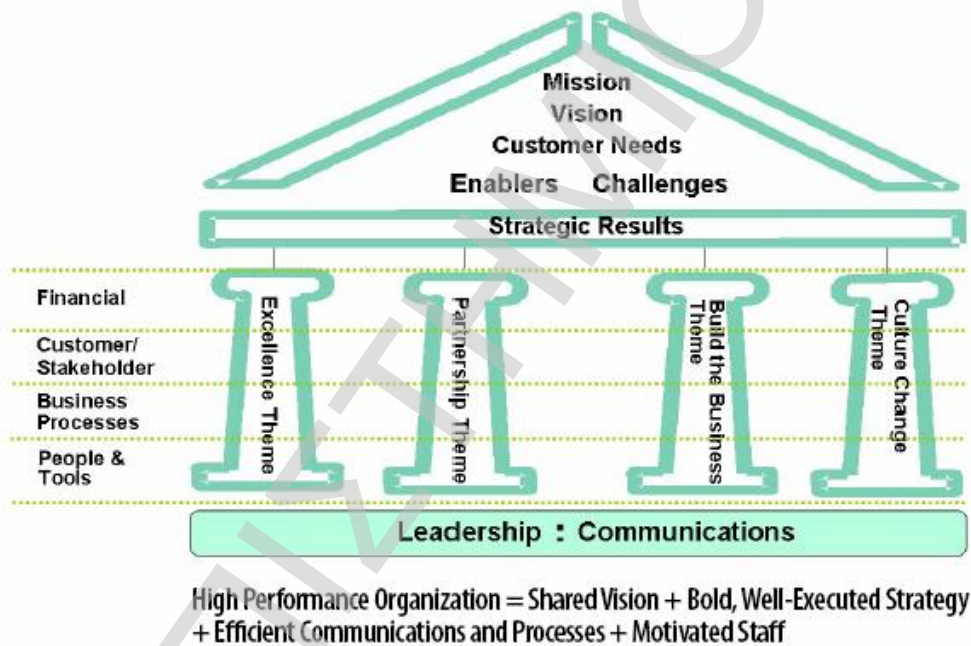
Πρέπει σε τακτά διαστήματα να συμβουλευόμαστε το BSC που θα μας βοηθήσει κατά την επιλογή και κατηγοριοποίηση των πρωτοβουλιών και εντοπισμό των προτεραιοτήτων. Η διαδικασία scorecard επιτρέπει στη διοίκηση να κατευθύνει τους πόρους σε εκείνες τις πρωτοβουλίες που έχουν τη μέγιστη στρατηγική αξία. Διαπιστώνουμε ότι οι πόροι μια εταιρίας σχεδόν πάντα προορίζονται για διάφορες πρωτοβουλίες που δεν έχουν μεγάλη στρατηγική αξία. Με τη συνειδητή στροφή από την ανάλωση πόρων σε μη στρατηγικά προγράμματα (τα οποία αναβάλλονται ή ακυρώνονται) και την αξιοποίησή τους για στρατηγικές ενέργειες, οι εταιρίες καθίστανται ικανότερες να εφαρμόσουν τις αλλαγές που απαιτούνται για να ολοκληρώσουν τους στρατηγικούς τους στόχους. Αυτός ο καθορισμός προτεραιοτήτων πρέπει να αποτελεί μέρος των τακτικών πρακτικών της διοίκησης και να αναθεωρείται περιοδικά, ώστε να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων σε ενέργειες, που πραγματικά ωθούν την εταιρία πιο κοντά στην υλοποίηση της στρατηγικής της.



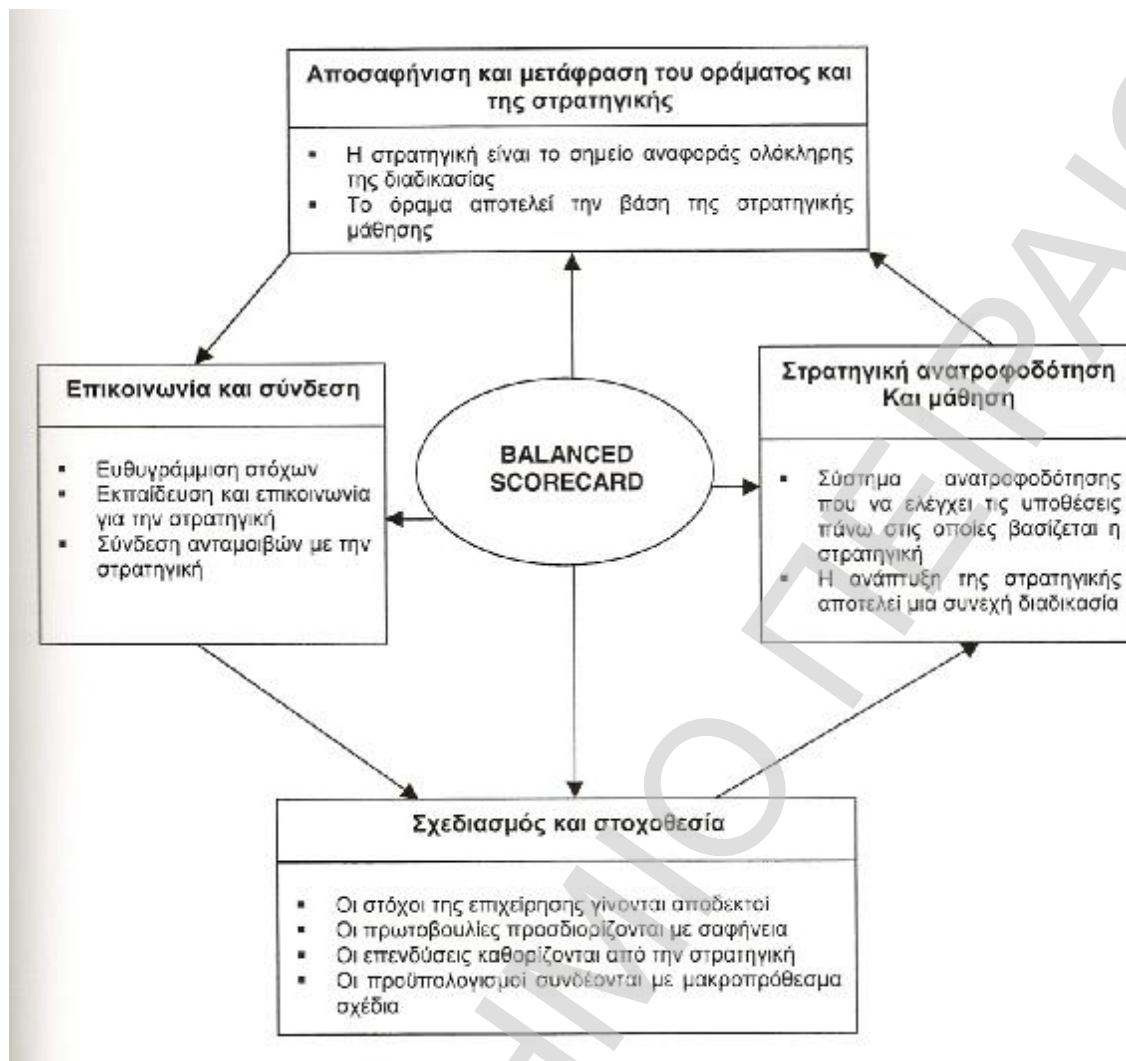
Sustained Strategic Management System

Το σχήμα παρουσιάζει τα συστατικά ενός συστήματος στρατηγικού management. Με τη συνεχή εφαρμογή των απαραίτητων στοιχείων της διαδικασίας Balanced Scorecard, είμαστε σε θέση να στηρίξουμε και να συνεχίσουμε τη επιτυχημένη πορεία της στρατηγικής μας διαχείρισης.

Όταν ολοκληρώσουμε τα βήματα και λάβουμε τα κατάλληλα μέτρα που περιγράψαμε είμαστε στο σωστό δρόμο για την ανάπτυξη μιας ιδιαίτερα αποδοτικής επιχείρησης. Το σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζει την κατασκευή μιας εταιρίας με υψηλή απόδοση χρησιμοποιώντας το παράδειγμα του σπιτιού που αναφέραμε νωρίτερα. Η στέγη και η σοφίτα αντιπροσωπεύουν τα συστατικά που απαρτίζουν τη στρατηγική της επιχείρησης, οι τοίχοι αποτελούν περιοχές στρατηγικής εστίασης (θέματα στρατηγικής), ενώ το πάτωμα απεικονίζει διαστάσεις απόδοσης (προοπτικές) που μας επιτρέπουν να μεταφράσουμε το όραμα και τη στρατηγική της εταιρίας σε λειτουργικούς όρους (μέσω των στρατηγικών στόχων). Το παρακάτω «σπίτι αποδοτικότητας» πρέπει να στηριχτεί σε ισχυρά θεμέλια με δέσμευση της ηγεσίας και αμφίδρομη επικοινωνία.



Building a High-Performance Organization



Kaplan and Norton : Translating Strategy into Action

ΔΕΙΚΤΕΣ – MANAGEMENT ΜΕ ΓΕΓΟΝΟΤΑ

Η επιλογή δεικτών μέτρησης της απόδοσης αποτελεί νευραλγικό κομμάτι στην επιτυχία του BSC. Δεν μπορούμε να βελτιώσουμε ό,τι δεν μπορούμε να μετρήσουμε, γι'αυτό και οι μετρικές πρέπει να αναπτύσσονται βασισμένες στις προτεραιότητες του στρατηγικού σχεδίου, το οποίο καθορίζει τους βασικούς επιχειρηματικούς οδηγούς (business drivers) και τα κριτήρια επιλογής των δεικτών. Ακολουθεί σχεδιασμός διαδικασιών συλλογής πληροφοριών σχετικές με αυτές τις μετρικές και μετατροπή τους σε αριθμητική μορφή κατάλληλη για αποθήκευση, ανάλυση και δημιουργία αναφορών. Οι υπεύθυνοι εξετάζουν τα αποτελέσματα των διαδικασιών και τις μετρήσεις των στρατηγικών, που παρέχουν σημαντικό feedback και προσδιορίζουν τις νέες κατευθύνσεις στη πορεία της εταιρείας.

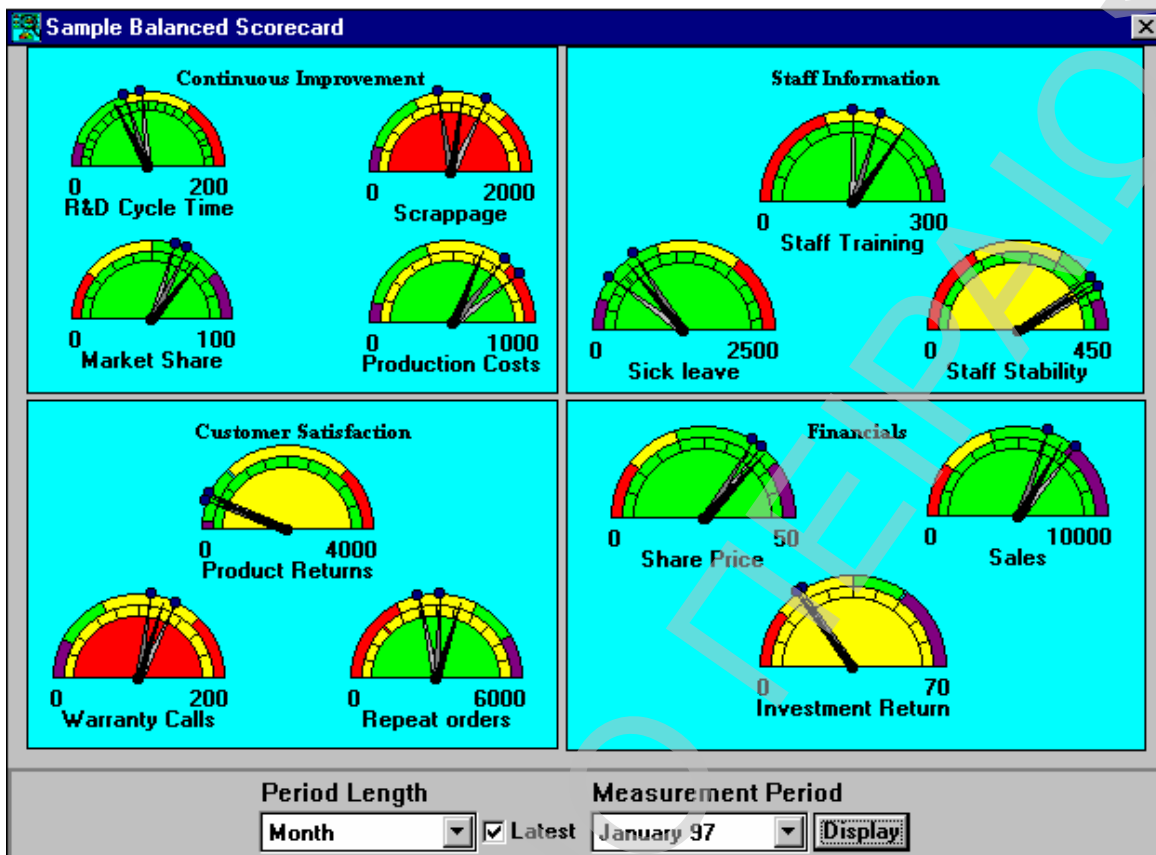
Συνεπώς η αξία των μετρικών έγκειται στη δυνατότητά τους να παρέχουν μια πραγματική βάση για τη δημιουργία των παρακάτω:

- Στρατηγικό feedback για να παρουσιάσουν τη παρούσα θέση της εταιρίας από πολλές προοπτικές σε αυτούς που παίρνουν αποφάσεις

- Διαγνωστικό feedback στις διάφορες διαδικασίες που καθοδηγεί τις βελτιώσεις σε συνεχή βάση
- Παρακολούθηση των τάσεων στην απόδοση με την πάροδο του χρόνου
- Ανατροφοδότηση γύρω από τις ίδιες τις μεθόδους μέτρησης και καθορισμός των κατάλληλων
- Ποσοτικά στοιχεία για μεθόδους πρόβλεψης και μοντέλα συστημάτων υποστήριξης αποφάσεων.

Ο στόχος των μετρήσεων είναι να αποσαφηνίσουν στα στελέχη επιμέρους κρίσιμα σημεία της λειτουργίας της επιχείρησης - από πολλές προοπτικές - ώστε να είναι σε θέση να λάβουν τις σοφότερες μακροπρόθεσμα αποφάσεις. Το βιβλίο κριτηρίων Baldrige (1997) επαναλαμβάνει αυτήν την έννοια του μάνατζμεντ που βασίζεται σε γεγονότα: Οι σύγχρονες επιχειρήσεις εξαρτώνται από τη μέτρηση και την ανάλυση της απόδοσης. Οι μετρήσεις πρέπει να προέλθουν από τη στρατηγική της επιχείρησης και να παρέχουν κρίσιμα στοιχεία και πληροφορίες για τις βασικές διαδικασίες, εκροές και αποτελέσματα. Τα στοιχεία και οι πληροφορίες που απαιτούνται για τη μέτρηση και τη βελτίωση της απόδοσης είναι πολλών τύπων και συμπεριλαμβάνουν τους πελάτες, την απόδοση προϊόντων και υπηρεσιών, διαδικασίες, αγορά, ανταγωνιστικές συγκρίσεις, προμηθευτές, υπαλλήλους, κόστος και οικονομικά στοιχεία. Η ανάλυση συνεπάγεται χρήση στοιχείων για να καθορίσει τάσεις, να καταλήξει σε συμπεράσματα, να καθορίσει αιτίες και αποτελέσματα (που μπορεί να μην είναι εμφανή χωρίς ανάλυση). Τα στοιχεία και η ανάλυση υποστηρίζουν ποικίλους σκοπούς επιχείρησης, όπως σχεδιασμός και αναθεώρηση της επιχειρησιακής απόδοσης, βελτίωση των διαδικασιών, και σύγκριση της απόδοσης της επιχείρησης με αυτή των ανταγωνιστών ή με τις «καλύτερες πρακτικές» από συγκριτικές μετρήσεις επιδόσεων (benchmarking).

Μια σημαντική εκτίμηση στη βελτίωση της απόδοσης περιλαμβάνει τη δημιουργία και τη χρήση των μέτρων ή των δεικτών απόδοσης. Τα μέτρα ή οι δείκτες απόδοσης είναι μετρήσιμα χαρακτηριστικά των προϊόντων, των υπηρεσιών, των λειτουργιών και διαδικασιών που η εταιρία χρησιμοποιεί για να καθορίσει και βελτιώσει την απόδοση. Τα μέτρα ή οι δείκτες πρέπει να επιλεγτούν για να αντιπροσωπεύσουν όσο το δυνατόν καλύτερα τους παράγοντες που οδηγούν στη βελτίωση της λειτουργικής, χρηματοοικονομικής και 'πελατειακής' απόδοσης. Ένα περιεκτικό σύνολο κατάλληλων μέτρων ή δεικτών που συνδέονται με τις απαιτήσεις των πελατών ή/και της επιχείρησης ως προς την απόδοση, αντιπροσωπεύει μια σαφή βάση για την ευθυγράμμιση όλων των δραστηριοτήτων με τους στόχους της επιχείρησης. Μέσω της ανάλυσης των στοιχείων από τις διαδικασίες που έχουν καταγραφεί, τα ίδια τα μέτρα ή οι δείκτες μπορούν να αξιολογηθούν και μεταβληθούν για να υποστηρίξουν καλύτερα αυτούς τους στόχους.



«Παίρνουμε ο,τι μετράμε» - ασχέτως εάν είναι πραγματικά αυτό που θέλουμε ή όχι. Επομένως, είναι εξαιρετικά σημαντικό να διεξαχθεί επαρκής έρευνα και σχεδιασμός, ώστε να καθοριστούν οι κατάλληλοι στόχοι, μετρικές, προγράμματα, διαδικασίες συλλογής και ανάλυσης δεδομένων.

Τι θα έπρεπε να μετρήσει λοιπόν μία επιχείρησή εκτός από τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα; Σε άρθρο του ο Will Kaydos αναφέρει ότι οι περισσότεροι άνθρωποι δεν αναγνωρίζουν ότι η μέτρηση απόδοσης αποτελεί τον πυρήνα των βελτιώσεων που έχουν κάνει οι άνθρωποι στο βιοτικό τους επίπεδο τελευταίους αιώνες. Σχεδόν όλα τα οφέλη μπορούν να συνδεθούν με τη χρησιμοποίηση της επιστημονικής μεθόδου για να καθοριστούν τις σχέσεις αιτία-επίδρασης και αυτό απαιτεί τη μέτρηση.

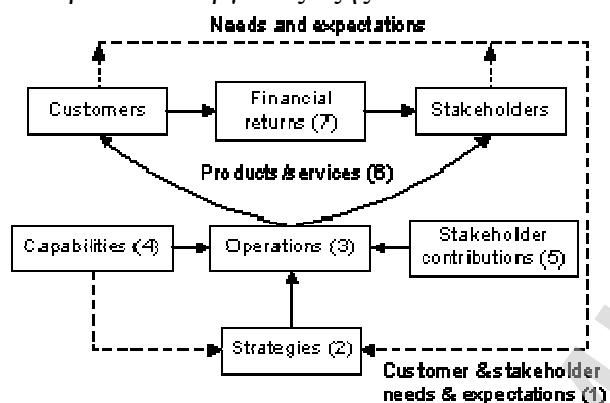
Παραδείγματος χάριν, η αφαίμαξη ήταν μια κοινή πρακτική σε πολλούς πολιτισμούς για πάνω από 2.000 έτη για τη θεραπεία οποιασδήποτε ασθένειας έως ότου ο Pierre Louis χρησιμοποίησε τη μέτρηση για να παρουσιάσει ότι η πρακτική αυτή δεν είχε αυξήσει τα ποσοστά αποκατάστασης (1850). Αν και οι ανακαλύψεις του δεν υιοθετήθηκαν γρήγορα, οδήγησαν τελικά στη διακοπή αυτής της άνευ αξίας, και ενδεχομένως επιβλαβούς, διαδικασίας. Έως ότου εμφανιστεί ο Louis, όλοι «ήξεραν» ότι η αφαίμαξη απέδιδε, αφού μετά την εφαρμογή της κάποιοι άρρωστοι πράγματι θεραπεύτηκαν. Κάποιοι άλλοι όμως πέθαναν και η δικαιολογία ότι προφανώς θα ήταν πολύ αποδυναμωμένοι για να επανέλθουν επαρκούσε για να διατηρήσει την αποδοχή της θεραπείας. Θα ήταν δύσκολο να υποστηριχτεί το αντίθετο, εκτός αν υπήρχαν τα στοιχεία να το αποδείξουν.

Είναι άραγε τα πράγματα τόσο διαφορετικά σήμερα; Είναι βέβαια στην επιστημονική κοινότητα, όπου απαιτείται πάντα αυστηρή αιτιολόγηση των θεωριών από ακριβή στοιχεία. Η επιχειρησιακή κοινότητα, εντούτοις, δεν έχει υιοθετήσει απόλυτα τη λογική αυτή. Μερικές επιχειρήσεις έχουν άριστα συστήματα μέτρησης, αρκετές όμως είναι ακό-

μα προσκολλημένες στο παρελθόν, όσον αφορά τα μέτρα που χρησιμοποιούν τα στελέχη της για να καταλάβουν τη λειτουργία, την απόδοση της εταιρίας και τους λόγους που οδηγούν σε αυτή. Όπως τους παθολόγους του 10^{ου} αιώνα, οι διευθυντές σε αυτές τις επιχειρήσεις αποφασίζουν βασισμένοι σε υποκειμενικές πληροφορίες και πεποιθήσεις για τα αποτελέσματα κινήσεων που τελικά απλά δεν είναι αληθινά. Όπως ο Pierre Louis απέδειξε, όσον αφορά τον προσδιορισμό των σχέσεων αιτία-επίδρασης, τίποτα δεν κτυπά τη μέτρηση - και το ίδιο ισχύει στον προσδιορισμό των επιχειρηματικών προβλημάτων και ευκαιριών. Τι θα πρέπει λοιπόν να μετρήσει μια καλά-ρυθμισμένη επιχείρηση εκτός από τα συνηθισμένα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα;

Το BSC είναι αγαπητό (και συχνά παρεξηγημένο) θέμα στους επιχειρησιακούς κύκλους, αλλά υπάρχουν και άλλα πλαίσια μέτρησης (Performance Prism, the Quantum Performance Management Model and the Tableau de Bord).

Συνδυασμός στοιχείων διάφορων πλαισίων μέτρησης παράγει το πρότυπο μέτρησης κατωτέρω. Λειτουργεί ως εξής:



1. Οι ανάγκες και προσδοκίες των πελατών και των stakeholders είναι οι αρχικοί οδηγοί των στρατηγικών. Οι stakeholders περιλαμβάνουν τους μετόχους και τους υπαλλήλους, αλλά και οι προμηθευτές, η κοινότητα, οι κυβερνητικές οντότητες και άλλες οργανώσεις θα μπορούσαν επίσης να είναι σημαντικοί stakeholders.
2. Η στρατηγική αποτελείται από τον καθορισμό των πελατών και πώς πρόκειται η εταιρία να ανταγωνιστεί για αυτούς. Η στρατηγική μιας επιχείρησης αποτελείται από τις μεμονωμένες στρατηγικές, οι οποίες αποτελούν τις ενέργειες που πρέπει μια επιχείρηση να εκτελέσει για να επιτύχει το όραμα και τους στόχους της. Κατά την ανάπτυξη των στρατηγικών, εξετάζονται όλα τα υπόλοιπα στοιχεία του μοντέλου.
3. Οι διαδικασίες περιλαμβάνουν όλες τις δραστηριότητες, άμεσες και υποστήριξης, που εκτελούν τις στρατηγικές και παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες για τους πελάτες και τους μετόχους.
4. Οι ικανότητες της οργάνωσης και της υποδομής μιας επιχείρησης επιτρέπουν στις διαδικασίες της να ικανοποιήσουν αποτελεσματικά τις απαιτήσεις πελατών και των μετόχων. Οι ικανότητες των μετόχων μπορεί επίσης να είναι σημαντικές στις διαδικασίες μιας επιχείρησης. Βραχυπρόθεσμα, οι ικανότητες μπορούν να περιορίσουν ποιες στρατηγικές είναι εφικτές μακροπρόθεσμα μπορεί να πρέπει να αναπτυχθούν για να εφαρμόσουν ορισμένες στρατηγικές.
5. Οι συνεισφορές stakeholders περιλαμβάνουν προϊόντα ή υπηρεσίες που είναι ουσιαστικά απαραίτητα στις διαδικασίες. Παραδείγματος χάριν, οι προμηθευτές μπορούν να παρέχουν την κρίσιμη τεχνική υποστήριξη για το σχεδιασμό των προϊόντων.
6. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες δημιουργούν τις οικονομικές επιστροφές (7) για τους μετόχους. Σημείωση: Για τις οργανώσεις δημόσιου τομέα, το πρότυπο είναι παρόμοιο, αλλά η ικανοποίηση πελατών και μετόχων γίνεται η αρχική επιθυμητή έκβαση, μη οικονομικές επιστροφές.

Οι κρίσιμοι ανώτεροι υπάλληλοι ερωτήσεων πρέπει να απαντήσουν

Χρησιμοποιώντας αυτό το πρότυπο ο Kaydos αναπτύσσει τα κρίσιμα ερωτήματα που τα στελέχη πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσουν και τα μέτρα απόδοσης που απευθύνονται σε κάθε ένα από αυτά

ΠΕΛΑΤΕΣ

1. Ικανοποιούμε τους πελάτες μας;
 - Ικανοποίηση και δυσαρέσκεια πελατών
 - Διατήρηση και συμπεριφορά πελατών

ΜΕΤΟΧΟΙ

2. Ικανοποιούμε τους μετόχους μας;
 - Οικονομικές επιστροφές στους μετόχους
 - Ικανοποίηση και δυσαρέσκεια συμμετόχων
 - Διατήρηση και συμπεριφορά μετόχων

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

3. Τι συμβαίνει στη βάση πελατών μας;
 - Δυνατότητες αγοράς
 - Ποσοστό ανάπτυξης αγοράς
4. Η στρατηγική της επιχείρησής μας αποδίδει;
 - Μερίδιο αγοράς
 - Απόκτηση πελατών
 - Αποδοτικότητα πελατών
 - Αποδοτικότητα προϊόντων/υπηρεσιών
 - Εξωτερικοί παράγοντες που έχουν επιπτώσεις στους πελάτες
5. Οι μεμονωμένες στρατηγικές μας εκτελούνται σωστά;
 - Στρατηγικοί σκοποί και οι στόχοι απαραίτητοι για να επιτύχουν.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

6. Εξυπηρετούμε τους πελάτες και τους μετόχους μας αποτελεσματικά;
 - Ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών
7. Λειτουργούμε αποτελεσματικά;
 - Ποιότητα και ικανότητα διαδικασίας
 - Παραγωγικότητα
 - Σπατάλη
 - Δαπάνες προϊόντων και υπηρεσιών

ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΕΣ ΜΕΤΟΧΩΝ

8. Οι μέτοχοι συμβάλλουν όπως θα έπρεπε;
 - Παροχή πόρων από μετόχους
 - Ποιότητα παροχής μετόχων

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

9. Αναπτύσσουμε τις ικανότητες που χρειαζόμαστε για την υλοποίηση της στρατηγικής μας;
 - Οργανωτικές ικανότητες
 - Ικανότητες υποδομής
 - Ικανότητες μετόχων

Αυτό είναι μια απλουστευμένη εικόνα όσων πρέπει να μετρηθούν στο εκτελεστικό επίπεδο οποιασδήποτε επιχείρησης. Υπάρχουν μερικές επικαλύψεις μεταξύ των ερωτήσεων και των μέτρων καθώς επίσης και πολλών λεπτότερων σημείων αλλά αυτή η επισκόπηση είναι σύμφωνη με ό,τι μετρούν οι κορυφαίες επιχειρήσεις.

Πολλοί θα έλεγαν ότι το μερίδιο αγοράς είναι το σημαντικότερο μέτρο, επειδή εάν χάνουμε μερίδιο αγοράς, οι ανταγωνιστές μας αποκτούν πλεονέκτημα. Το μερίδιο αγοράς δεν θα μας υποδείξει πώς θα διορθώσουμε το πρόβλημα, θα μας ενημερώσει όμως τότε

αρχίζει να διαφαίνεται. Παραδείγματος χάριν, η Kmart έχανε μερίδιο αγοράς από τη Wal-Mart τη δεκαετία του '70, αλλά το μάνατζμεντ της εταιρίας απέτυχε να προσέξει την προειδοποίηση - προφανώς επειδή η επιχείρηση αυξανόταν ακόμα και ήταν κερδοφόρα. Αν και προχώρησε τελικά σε κάποιες αλλαγές στη στρατηγική του ήταν πια πολύ αργά με αποτέλεσμα να χάσει το παιχνίδι. Τώρα οι πιθανότητες να επανακτήσει τη θέση της στην αγορά της είναι μηδενικές.

Όλες οι μεταβλητές μπορούν να μετρηθούν με έναν επαρκή βαθμό ακρίβειας και μερικές επιχειρήσεις το κάνουν. Οι επιχειρήσεις που έχουν κερδίσει το βραβείο Baldrige ή το παρόμοιο κρατικό βραβείο έχουν τα εκτενή συστήματα μέτρησης που περιλαμβάνουν όλα τα ανωτέρω μέτρα.

Μετά την ανάλυση πολυάριθμων ποιοτικών εφαρμογών βασισμένες στο Baldrige, διαπιστώνει κανείς ότι μια καλή εκτίμηση του τελικού αποτελέσματος μιας επιχείρησης μπορεί να γίνει απλά εξετάζοντας τα μέτρα που χρησιμοποιούνται. Γιατί; Επειδή το βάθος, το εύρος και η λογική πίσω από τα μέτρα που έχει επιλέξει μια επιχείρηση απεικονίζουν τη κατανόηση του μάνατζμεντ για την επιχείρηση και πως αυτή διοικείται.

Όπως ήταν αναμενόμενο, κατά τη διάρκεια μιας πενταετούς περιόδου που τελειώνει το 1998, οι νικητές Baldrige και παρόμοιων βραβείων είχαν δύο έως τρεις φορές καλύτερα αποτελέσματα συγκριτικά με άλλες αναφορικά με την αύξηση των πωλήσεων και του εισοδήματός τους.

Πώς μπορούμε να καθορίσουμε τι πρέπει να μετρήσει η επιχείρησή μας; Όπως αναφέρθηκε πριν, υπάρχουν διάφορα πλαίσια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Αν και όλα είναι σημαντικά, κάποια παρουσιάζουν πιο πολλά πλεονεκτήματα στην ανάπτυξή τους, ευκολία στη χρήση και άμεση σχέση στις κοινές επιχειρησιακές πρακτικές. Ο Will Caydos θεωρεί καλύτερη προσέγγιση για την ανάπτυξη της στρατηγικής και των αντίστοιχων μέτρων τη χρήση τη μεθοδολογία του BSC σε συνδυασμό με τις γερές προοπτικές του πρίσματος απόδοσης. Τα BSC έχουν καθιερωθεί ως επιτυχημένα συστήματα απόδοσης, αλλά η εξασφάλιση της σωστής εκτέλεσης της επιχειρησιακής στρατηγικής και της εφαρμογής των απαραίτητων αλλαγών στη κουλτούρα της εταιρίας προϋποθέτει ένα πειθαρχημένο τρόπο δόμησης και υλοποίησης του συστήματος. Ένα πλαίσιο που αρχίζει να γίνεται αποδεκτό διεθνώς σαν τη καλύτερη πρακτική είναι η Balanced Scorecard Institute's Nine-Step Methodology ισορροπημένη για την ανάπτυξη των στρατηγικών θεμάτων, των επιχειρησιακών στρατηγικών, των στρατηγικών στόχων, των χαρτών στρατηγικής, των μέτρων απόδοσης, των στόχων, και των νέων πρωτοβουλιών. Το αποτέλεσμα είναι ένα σύστημα στρατηγικού management που είναι περιεκτικό, ακριβές και έχει την υποστήριξη ολόκληρης της επιχείρησης.

Αυτό δε συνεπάγεται τη σωστή λειτουργία των στρατηγικών, αλλά την έγκαιρη ανατροφοδότηση που παρέχουν τα μέτρα για το πόσο καλά λειτουργούν οι στρατηγικές και συνεπώς την έγκαιρη διορθωτική δράση σε αυτές ή τον τρόπο εκτέλεσής τους. Χωρίς τα μέτρα, η στρατηγική και οι πόροι χρηματοδότησης μιας επιχείρησης θα μπορούσαν να ξεφύγουν από τη προσδοκώμενη τροχιά πριν τα όποια προβλήματα γίνουν αντιληπτά.

Αλλά η ανάπτυξη καλών στρατηγικών δεν είναι αρκετή για την επιτυχία. Απαιτείται επίσης λειτουργική επάρκεια για την εκτέλεσή τους. Για να επιτύχουμε και διατηρήσουμε υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας, ποιότητας και εξυπηρέτησης πελατών πρέπει να υπάρχουν περιεκτικές διαδικασίες ή τα συστήματα μέτρησης διαδικασίας που να κατευθύνουν τις διαδικασίες, τα τμήματα και τις μονάδες εργασίας. Αυτά τα συστήματα θα περιλάμβαναν τα μέτρα που είναι στρατηγικά σημαντικά, αλλά τα μέτρα αυτά από μόνα τους είναι ανεπαρκή για την αποτελεσματική διαχείριση των διαδικασιών.



Τα μέτρα που απευθύνονται σε εταιρικό επίπεδο είναι πολύ σημαντικά, αλλά δεν πρόκειται να ασκήσουν πολλή επίδραση εκτός αν διευρυνθούν προς τα κάτω ώστε ένα αφορούν τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής. Το ερώτημα για αυτή τη διεύρυνση είναι απλό : Θέλετε να εργάζεται για την επίτευξη των στόχων της εταιρίας το 10% των υπαλλήλων ή το 100%;

Με μερικές εξαιρέσεις, όπως το μερίδιο αγοράς, ότι μετράται στην κορυφή είναι και αυτό που πρέπει να μετράται σε όλα τα επίπεδα. Εντούτοις, τα συγκεκριμένα μέτρα θα αλλάξουν σε κάθε λειτουργία και οργανωτικό επίπεδο επειδή οι διευθυντές ανάλογα με το αντικείμενο τους χρειάζονται διαφορετικές πληροφορίες για να λάβουν διαφορετικές αποφάσεις.

Οι ίδιες μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται για να αναπτύξουν τα μέτρα στο εταιρικό επίπεδο μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να διαμορφώσουμε μέτρα για τους διευθυντές, τους εφόπτες, και τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής. Εντούτοις, καθώς προχωρούμε προς τα κάτω στο διάγραμμα οργάνωσης, εστιάζουμε στις διαδικασίες ή επιμέρους λειτουργίες. Η στρατηγική ενσωματώνεται στα λειτουργικά μέτρα δίνοντας περισσότερη βαρύτητα στα μέτρα που είναι στρατηγικά σημαντικά. Αυτό διαβιβάζει τη στρατηγική σε όλους τους υπαλλήλους με τη μεταφράζοντάς την σε λειτουργικούς όρους – που αποτελεί έναν από τους αρχικούς στόχους του BSC.

Ο καθορισμός των δεικτών μέτρησης μπορεί να προϋποθέτει ιδιαίτερη προσπάθεια, αλλά αποτελεί λιγότερο από το ένα τρίτο της συνολικής προσπάθειας που απαιτείται για την εφαρμογή ενός αποδοτικού και αποτελεσματικού συστήματος μέτρησης. Τα συστήματα συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων θα πρέπει να υλοποιηθούν για να παράγουν τα μέτρα. Θα πρέπει να προηγηθεί εκπαίδευση όλων των εμπλεκόμενων στη χρησιμοποίηση των συστημάτων και των μέτρων και στη πορεία της εφαρμογής τους να προσδιοριστούν τα προβλήματα και να γίνουν οι απαιτούμενες αλλαγές στο σύστημα.

Ίσως η μέγιστη πρόκληση που πρέπει να αντιμετωπίσουμε κατά τον εφαρμογή των συστημάτων μέτρησης απόδοσης είναι η αλλαγή στη κουλτούρα της εταιρίας. Η χρησιμοποίηση των μέτρων απόδοσης απαιτεί αλλαγή τρόπου σκέψης και δράσης. Για τους περισσότερους ανθρώπους, αυτό είναι σχετικά εύκολο, αλλά για μερικούς, η αλλαγή παλαιών πεποιθήσεων και συνήθειών είναι πολύ δύσκολη υπόθεση.

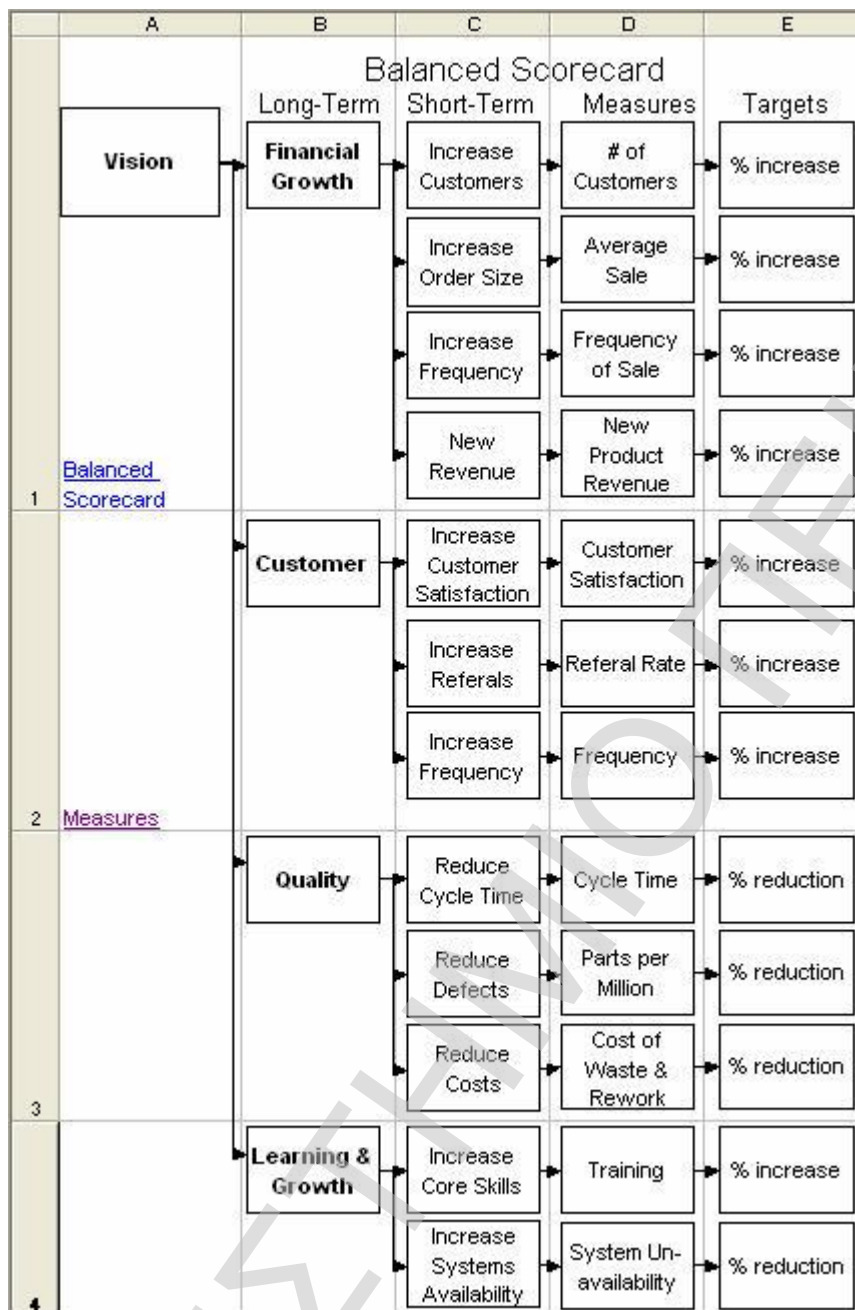
Για την υπερνίκηση τέτοιων προβλημάτων η ηγεσία πρέπει να παρέχει την κατάλληλη κατεύθυνση και υποστήριξη. Το καλύτερο σύστημα μέτρησης στον κόσμο θα παράγει λίγα οφέλη εάν δεν αναπτύσσονται στην επιχείρηση οι σωστές γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και αξίες. Μια εταιρία δεν εφαρμόζει ένα σύστημα μέτρησης είναι μέρος του συστήματος.

Η ανάπτυξη και η εφαρμογή των αποτελεσματικών συστημάτων μέτρησης απαιτούν από την ηγεσία δέσμευση και σκληρή εργασία, αλλά αυτά είναι ελάχιστα συγκριτικά με τα βασικά οφέλη ενός καλά σχεδιασμένου και εφαρμοσμένου συστήματος μέτρησης:

- Η δυνατότητα καθορισμού εάν οι πωλήσεις και τα προβλήματα κέρδους προκαλούνται από τις στρατηγικές, τις διαδικασίες, ή και τα δύο
- Έγκαιρος προσδιορισμός προβλημάτων και ευκαιριών
- Αυξανόμενη παραγωγικότητα, ποιότητα, και εξυπηρέτηση πελατών
- Μια σαφής κατανόηση κρίσιμων δεικτών οικονομικής και λειτουργικής απόδοσης ώστε οι πόροι να διατεθούν στους τομείς μέγιστης απόδοσης
- Μια συνεκτική οργάνωση που εργάζεται για τους κοινούς στόχους.

Όποια προσέγγιση κι αν χρησιμοποιήσουμε για να αναπτύξουμε τα μέτρα απόδοσης, πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ότι στόχος δεν είναι να εφαρμόσουμε ένα Balanced Scorecard, Performance Prism, ή κάποιο άλλο τύπο συστήματος, αλλά να έχουμε στη διάθεσή μας μέτρα που καθιστούν τα στελέχη της επιχείρησης ικανά να απαντούν σωστά στις δέκα βασικές ερωτήσεις που αναφέρθηκαν ανωτέρω.

Εάν οι όλοι διευθυντές μπορούν εύκολα να απαντήσουν σε αυτές τις ερωτήσεις για τους τομείς ευθύνης τους και να υποστηρίξουν τις απαντήσεις τους με αντικειμενικούς αριθμούς, η επιχείρησή μας έχει τα μέτρα απόδοσης που χρειάζεται. Εάν δεν μπορούν, μερικές από τις «καλές» αποφάσεις που λαμβάνουν είναι αναμφισβήτητα αναποτελεσματικές – ίσως και επιβλαβείς.



Η Stacey Bar γράφει σε άρθρο της ότι η επιλογή δεικτών απόδοσης δεν έχει αντιμετωπιστεί ποτέ πραγματικά σαν κάτι παραπάνω από μια τριτομηνιαία, συχνά ενοχλητική, απόφαση που πρέπει να παρθεί στα πλαίσια του ετήσιου επιχειρησιακού προγραμματισμού. Συνήθως επιλέγεται η γρηγορότερη διαδρομή στην περάτωση ενός καταλόγου δεικτών απόδοσης που, όπως αναφέρει, είναι κάποιος συνδυασμός των παρακάτω:

1. Brainstorming, όπου οι συμμετέχοντες απαριθμούν όσα πιθανά μέτρα μπορούν να σκεφτούν και έπειτα προχωρούν σε αξιολόγηση

Πλεονεκτήματα:

- Φαίνεται γρήγορη διαδικασία
- Όλοι δεσμεύονται να συνεργαστούν και συμμετάσχουν στην επιλογή και αξιολόγηση των δεικτών
- Συγκεντρώνονται πολλές ιδέες για τις μετρήσεις που πρέπει να γίνουν
- Όλες οι ιδέες λαμβάνονται υπόψη και είναι αποδεκτές γεγονός που ενθαρρύνει τη συμμετοχή του προσωπικού

- Δεν απαιτούνται ιδιαίτερες γνώσεις ή ικανότητες .

Μειονεκτήματα:

- Δεν είναι προδιαγεγραμμένο πώς θα καταλήξουμε στην τελική επιλογή των δεικτών μετά το πέρας της διαδικασίας του brainstorming.
- Υπερβολική πληροφόρηση, ασάφεια και κοινά στοιχεία που παρουσιάζονται από διαφορετικές οπτικές - συχνά το brainstorming δεν καταλήγει στο καθορισμό συγκεκριμένων μέτρων.
- Μονοδιάστατη σκέψη-δεν αναλύονται οι συνέπειες και οι σχέσεις με άλλους στόχους

2. Benchmarking ή κάποια άλλη εκδοχή υιοθέτησης (αντιγραφή) μέτρων από άλλες εταιρίες

Πλεονεκτήματα:

- Ασφάλεια αφού ακολουθούμε δείκτες μέτρησης που οι άλλοι έχουν ήδη υιοθετήσει, συνεπώς έχει ελεγχθεί και διαπιστωθεί ότι σχετίζονται με συγκεκριμένους στόχους ή αποτελέσματα
- Γιατί να ανακαλύψουμε ξανά τον τροχό αφού οι άλλοι έχουν ήδη – υποθέτουμε – αφιερώσει χρόνο και σκέψη στον καθορισμό αποτελεσματικών μέτρων απόδοσης;
- Μας δίνεται η δυνατότητα να συγκρίνουμε την απόδοσή μας με αυτήν άλλων ανταγωνιστών
- Εύκολη διαδικασία και ευρέως αποδεκτή προσέγγιση
- Οικονομία χρόνου

Μειονεκτήματα:

- Η διαδικασία της μέτρησης δεν αφορά μόνο την επιλογή των δεικτών
- Η διαδικασία επιλογής μέτρων δεν κατευθύνεται από τις αποφάσεις που πρέπει να πάρουμε και την πληροφόρηση που χρειαζόμαστε για αυτές τις αποφάσεις.
- Δεν προκαλεί τη σκέψη μας
- Ακολουθούμε τη στρατηγική μιας άλλης εταιρίας όχι εκείνη που είναι ιδανική για την εταιρία μας.
- Αγνοεί τη μοναδικότητα της κάθε εταιρίας

3. Χρήση υπαρχόντων στοιχείων ή δεικτών απόδοσης του παρελθόντος εξοικονομώντας δαπάνες για συλλογή νέων.

Πλεονεκτήματα

- Πολύ εύκολη και γρήγορη διαδικασία
- Γνωστές πηγές πληροφόρησης συνεπώς χαμηλό κόστος συλλογής στοιχείων και διαθέσιμο σύστημα υποστήριξης.
- Κατανόηση και αποδοχή των μέτρων
- Ιστορικά στοιχεία, συνάφεια με το παρελθόν , δυνατότητα σύγκρισης και παρακολούθηση τάσης.

Μειονεκτήματα

- Χρησιμοποιούμε μέτρα που εξυπηρετούσαν τη στρατηγική του παρελθόντος, αδιαφορώντας για κρίσιμα στοιχεία της νέας στρατηγικής
- Μετρώντας ότι και χθες παραμένουμε στο ίδιο σημείο
- Δεν υπάρχει συνεργασία και σύνδεση με το παρόν – τα μέτρα που χρησιμοποιούνται είναι απόρροια σκέψης και εμπειρίας παλαιότερων και συνήθως δεν αφορούν τη σύγχρονη πρακτική.

4. Ακολουθούμε τις υποδείξεις των μετόχων

Πλεονεκτήματα

- Μετράμε ό,τι μας ζητούν οι μέτοχοι, ικανοποιούμε τις απαιτήσεις τους αποφεύγοντας πολλή δουλειά και ευθύνες
- Δέσμευση της διοίκησης για την ολοκλήρωση της συγκέντρωσης των στοιχείων και αντίστοιχων αναφορών.

Μειονεκτήματα

- Η επιλογή των μέτρων δεν είναι απόρροια δικής μας ανάλυσης, δεν γίνεται βάσει της πληροφόρησης που χρειαζόμαστε για τις αποφάσεις που πρέπει να πάρουμε.
- Λανθασμένη η υπόθεση ότι οι μέτοχοι έχουν σίγουρα καλές μεθόδους καθορισμού των μέτρων εκείνων που είναι σημαντικά για την εταιρία.
- Μπορεί να μην εστιάζουμε στα κρίσιμα σημεία
- Χάνεται η “μεγάλη εικόνα”
- Η διαδικασία της μέτρησης δεν αφορά μόνο την επιλογή των δεικτών
- Προωθεί ένα αυτοκρατορικό διοικητικό στυλ

5. Συμβουλευόμαστε τους ειδικούς και μετράμε ό,τι “ξέρουν” ότι πρέπει να μετρηθεί.

Πλεονεκτήματα

- Ειδικοί σύμβουλοι και στελέχη με μεγάλη εμπειρία έχουν τις γνώσεις και την πείρα, ώστε να πείθουν για την εφαρμογή των προτάσεών τους αναφορικά με τι πρέπει να μετράμε
- Γνωρίζουν τί έχει αποδώσει σε άλλες επιχειρήσεις
- Με τη καθοδήγησή τους κερδίζουμε χρόνο και κόπο στον καθορισμό νέων μέτρων
- Οι δείκτες και ο σκοπός χρήσης τους γίνεται εύκολα σαφής

Μειονεκτήματα:

- Οι σύμβουλοι μπορεί να μη γνωρίζουν αν είναι εφικτή ή πώς θα γίνει η υλοποίηση των προτεινόμενων μετρήσεων στην επιχείρησή μας και να μην κατανοήσουν τη μοναδικότητα της (εφαρμόζουν ένα σχέδιο για όλες τις εταιρίες)
- Συχνά κοστίζουν πολλά χρήματα.
- Μπορεί να μη κατανοήσουμε τα μέτρα που μας προτείνουν ή το σκεπτικό πίσω από τη μέτρηση, ώστε να μάθουμε να επιλέγουμε τους σωστούς δείκτες

Ο σχεδιασμός των μετρήσεων πρέπει να αποτελεί μια διαδικασία που επιτρέπει τη αναπροσαρμογή των μέτρων ανάλογα με την απόδοση και τις αλλαγές της στρατηγικής. Οι γρήγορες και εύκολοι μέθοδοι που περιγράψαμε παραπάνω πολλές φορές δεν αφήνουν περιθώρια διαλόγου και κριτικής σκέψης αναφορικά με τους προς μέτρηση στόχους και σκοπούς. Απαιτείται μία διαδικασία που θα εξασφαλίζει τη συμμετοχή όλων, τη βαθύτερη κατανόηση των αποτελεσμάτων που προσπαθούμε να μετρήσουμε και του βαθμού επίτευξής τους μέχρι τη στιγμή της μέτρησης.

Γι' αυτό το λόγο δημιουργήθηκε μια εναλλακτική μέθοδος που στηρίζεται σε καλύτερη μεθοδολογία και παράγει τα δείκτες που:

- είναι λίγοι, μη παραγωγικοί
- έχουν εξεταστεί λεπτομερώς για τη σχετικότητα ή τη δύναμή τους στην επίτευξη του στόχου ή του αποτελέσματος για το οποίο επιλέγονται
- υποστηρίζονται από τους ανθρώπους τους οποίους αφορούν
- ενθαρρύνουν την εκμάθηση και τη διανομή της γνώσης
- ανακαλύπτουν τη μοναδική επιχειρησιακή στρατηγική που ταιριάζει καλύτερα στην εταιρία και επικεντρώνονται σε αυτήν

- είναι οικονομικοί
- περιέχουν όσα ιστορικά στοιχεία είναι εφικτό
- οδηγούν την εταιρία προς το όραμά της, όχι πίσω στο παρελθόν
- στηρίζεται σε ανθρώπους (συμπεριλαμβανομένων των μετόχων) με βαθύτερη κατανόηση των αποτελεσμάτων που η επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει

Αυτή η μέθοδος Stacey Bar βασίζεται σε πέντε απλά αλλά βασικά βήματα:

1. Γράφουμε ένα σκοπό, στόχο ή αποτέλεσμα που θέλουμε να επιτύχουμε και επικεντρωνόμαστε σε αυτό.
2. Περιγράφουμε το αποτέλεσμα με πολύ περισσότερες λεπτομέρειες, παραθέτοντας τι θα άλλαζε αν αυτό το αποτέλεσμα είχε επιτευχθεί τώρα. Εξηγούμε και αναλύουμε τις αλλαγές που επέρχονται σε όλους τους τομείς της επιχείρησης, τις διαφορές που θα παρατηρούσαμε (θα αισθανόμασταν, θα ακούγαμε, θα βλέπαμε) σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης (απαρίθμηση των 'αισθητήριων περιγραφών' του αποτελέσματός μας), ώστε να κατανοήσουμε βαθύτερα αυτό το αποτέλεσμα και τις αλλαγές που θα προκαλέσει (συγκριτικά με τη παρούσα κατάσταση) όταν επιτευχθεί.
3. Ελέγχουμε αν υπάρχουν οποιεσδήποτε συνέπειες της επίτευξης ή επιπτώσεις αυτού του αποτελέσματος που δεν έχουμε λάβει υπόψη στα προηγούμενα βήματα. Πρέπει να σιγουρευτούμε ποιο πραγματικά είναι το αποτέλεσμα πριν ασχοληθούμε με τη μέτρησή του.
4. Επιστρέφουμε στη λίστα που δημιουργήσαμε στο δεύτερο βήμα και απαριθμούμε τους δείκτες που θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε, τι θα μπορούσαμε να μετρήσουμε που θα απεικόνιζε κάθε μια από τις αλλαγές που περιγράψαμε παραπάνω. Βαθμολογούμε κάθε πιθανό μέτρο που προσδιορίζουμε (υψηλή, μέση ή χαμηλή εκτίμηση) για το πόσο σχετικό είναι με το αποτέλεσμα και το πόσο εφικτό θα ήταν να μετρηθεί.
5. Χρησιμοποιούμε τις υψηλές, μέσες και χαμηλές εκτιμήσεις για να καταλήξουμε σε ένα έως τρία μέτρα αυτού του αποτελέσματος.

Αυτή η μέθοδος, ακριβώς όπως όλες τις παραδοσιακές μεθόδους, έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της:

Πλεονεκτήματα

- Καταλήγει σε λίγα και πολύ σημαντικά μέτρα
- Προκαλεί προβληματισμό για τη στρατηγική και τα μέτρα
- Η δυνατότητα πραγματοποίησης των μέτρων αξιολογείται
- Προσέγγιση που δίνει στους εμπλεκόμενους τον απόλυτο έλεγχο
- Τα μέτρα συνδέονται άμεσα τις συγκεκριμένες στρατηγικές εκβάσεις που υπηρετούν
- Η 'μεγαλύτερη εικόνα' λαμβάνεται υπόψη - και οι συνδέσεις και οι σχέσεις με άλλα μέτρα προσδιορίζονται αυτόματα (π.χ. αιτία-επίδραση κτλ)
- Βασίζεται στη συνεργασία και το διάλογο και γίνεται κτήμα όλων
- Τα μέτρα δεν είναι ασαφείς ιδέες αλλά βασίζονται σε συγκεκριμένα στοιχεία
- Το μέτρο σχεδιάζεται εξ αρχής πάνω στο πλαίσιο του πώς θα χρησιμοποιηθεί.
- Δίνει τη δυνατότητα ελέγχου της αυθεντικότητας κάθε μέτρου σχετικά με το σκοπό/στόχο του
- Η απλή γλώσσα/έκφραση που χρησιμοποιεί το προσωπικό στο σχεδιασμό των μέτρων βοηθά την κοινή αντίληψη και κατανόηση του αποτελέσματος-στόχου (και αυτό το καθιστά ευκολότερη την επικοινωνία της στρατηγικής σε όλο το προσωπικό).

- Γενικότερα σχεδιάζουμε χρήσιμα και εύχρηστα μέτρα και κατανοούμε βαθύτερα τα αποτελέσματα που προσπαθούμε να επιτύχουμε.

Μειονεκτήματα

- Δεν είναι εύκολο - κυρίως στην αρχή – να μην αποσπάται η προσοχή των εμπλεκόμενων και να συγκεντρώνονται στην περάτωση κάθε βήματος κάθε φορά
- Απαιτείται χρόνος, πολύ διάλογος και καλή επικοινωνία για να χτιστεί μια βαθειά κοινή κατανόηση αυτού που μετριέται.
- Χρειάζεται εκπαίδευση, κατάρτιση και πόροι, ώστε να διδαχθούν οι άνθρωποι πώς να επιλέγουν τα κατάλληλα μέτρα και γιατί.

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ-ΚΛΕΙΔΙΑ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η εφαρμογή του BSC σε μια επιχείρηση, καταρχήν προϋποθέτει τον καθορισμό των πιο χρήσιμων μετρήσεων που αντιστοιχούν στις τέσσερις πτυχές του . Οι μετρήσεις αυτές λέγονται Δείκτες-κλειδιά της επίδοσης (Key Performance Indicators). Για να γίνει σωστή επιλογή χρησιμοποιούμε μεθόδους όπως η SWOT ANALYSIS, QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT, PRODUCT VALUE ANALYSIS οι οποίες αναλύονται συνοπτικά αμέσως παρακάτω.

Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT

Η Ανάλυση Δυνατά - Αδύνατα Σημεία, Ευκαιρίες- Απειλές (Strengths, Weakness, Opportunities Threats - SWOT) απεικονίζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες (εσωτερικοί παράγοντες) μιας επιχείρησης, σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες και τις απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Οι εσωτερικοί παράγοντες μπορούν να ελεγχθούν από την επιχείρηση, όπως πχ ο σχεδιασμός του προϊόντος, η πολιτική μάρκετινγκ που ακολουθείται, η χρηματοοικονομική διάρθρωση της εταιρίας κ.α. Οι εξωτερικοί παράγοντες όπως π.χ. οι πολιτικοκοινωνικές συνθήκες, ο ανταγωνισμός, η εξέλιξη της τεχνολογίας, είναι πέρα από τον έλεγχο της επιχείρησης, αλλά είναι εξαιρετικά σημαντικοί για την πρόοδό της, γιατί κάθε επιχειρησιακή μονάδα βρίσκεται σε άμεση αλληλεπίδραση με το περιβάλλον της.

Ο προσδιορισμός όλων των παραγόντων που παρουσιάζονται στις τέσσερις περιοχές της SWOT ανάλυσης, επιτρέπει στη συνέχεια τη δημιουργία των ακόλουθων συνδυασμών, που απεικονίζονται στο παρακάτω πίνακα (Lee and Ko 2000):

- Μέγιστο – Μέγιστο (S/O). Αυτός ο συνδυασμός δείχνει με ποιο τρόπο η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τις δυνάμεις της για να εκμεταλλευθεί τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος
- Μέγιστο – Ελάχιστο (S/T). Αυτός ο συνδυασμός δείχνει με ποιο τρόπο η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει τις δυνάμεις της ώστε να ελαχιστοποιήσει τις απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον .
- Ελάχιστο – Μέγιστο (W/O). Αυτός ο συνδυασμός δείχνει πως να ελαχιστοποιηθούν οι αδυναμίες της επιχείρησης αξιοποιώντας τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος
- Ελάχιστο – Ελάχιστο (W/T). Αυτός ο συνδυασμός ορίζει μια αμυντική στρατηγική ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι εσωτερικές αδυναμίες και να αποφευχθούν οι εξωτερικές απειλές.

	Δυνάμεις (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)
Ευκαιρίες (Opportunities)	S/O	S/T
Απειλές (Threats)	W/O	W/T

Συνδυασμοί στο πλαίσιο της SWOT analysis

Το πλεονέκτημα της SWOT ανάλυσης είναι ότι εξετάζει μόνο τους συνδυασμούς των εξωτερικών και των εσωτερικών παραγόντων, γιατί μόνο αυτοί συμβάλλουν στη χάραξη της επιχειρησιακής στρατηγικής και την ορθή λήψη αποφάσεων

Η χρησιμοποίηση της SWOT ανάλυσης επιτρέπει τον προσδιορισμό των πιο σημαντικών παραγόντων και στρατηγικών επιτυχίας. Με βάση αυτή την πληροφόρηση, το επόμενο βήμα είναι να η κατηγοριοποίησή τους στις τέσσερις πτυχές του Balanced Scorecard.

Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΑΧΥΣΗΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT - QFD)

Η Στρατηγική Διάχυση της Λειτουργίας Ποιότητας σε κάθε κατεύθυνση της επιχειρησιακής δραστηριότητας είναι μία τεχνική η οποία μπορεί να μετατρέψει τις προσδοκίες του καταναλωτή σε χαρακτηριστικά του παραγόμενου προϊόντος. Χρησιμοποιεί μια σειρά από πίνακες μεταξύ των οποίων υπάρχουν ποιοτικοί συσχετισμοί ώστε να προσεγγίσει το ανώτερο εφικτό επίπεδο ποιότητας στην παραγωγή ενός προϊόντος. Ειδικότερα βοηθά την επιχείρηση να σχεδιάσει την αποτελεσματική διαχείριση των υλικοτεχνικών της δυνατοτήτων, ώστε να υποστηρίζουν και να συμπληρώνουν η μία την άλλη και να δρομολογούν τα θέματα υψηλότερης προτεραιότητας. Επιπλέον εντοπίζει τα σημεία ενδιαφέροντος του καταναλωτή που μπορούν να βελτιωθούν με τη εισαγωγή νέων τεχνικών ή παραλλαγών, σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Η μέθοδος QFD καλλιεργεί μια νέα αντίληψη στη διαδικασία παραγωγής - η οποία απέχει πολύ από την «παραδοσιακή» αντίληψη που θεωρούσε ότι οι σχεδιαστές γνωρίζουν καλύτερα τις ανάγκες των καταναλωτών και ότι οι τελευταίοι θα ήταν σίγουρα ικανοποιημένοι από το παραγόμενο προϊόν / υπηρεσία. Αντίθετα εισάγει την άποψη ότι όλοι οι πελάτες πρέπει να συμμετέχουν στην διαδικασία ανάπτυξης και σχεδιασμού ενός προϊόντος.

Ο όρος πελάτες περιλαμβάνει τους εξωτερικούς πελάτες που είναι οι καταναλωτές, αλλά και τους εσωτερικούς πελάτες που είναι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, οι οποίοι συμμετέχουν στην υλοποίηση των σχεδίων και εισάγουν τις τεχνικές και άλλες προδιαγραφές του προϊόντος. Μόνο αν είναι όλοι οι παραπάνω ικανοποιημένοι, το προϊόν μπορεί να χαρακτηριστεί ως απόλυτα επιτυχές (Eldin 2002).

Η QFD χρησιμοποιείται κατά τη σχεδίαση του BSC όχι μόνο γιατί ορίζει τους δείκτες κλειδιά που συνδέονται με την ικανοποίηση του πελάτη, αλλά και γιατί μπορεί να περιγράψει τις απαιτούμενες καινοτομίες στην ανάπτυξη των προϊόντων και τις ανάγκες των εργαζόμενων της επιχείρησης, οι οποίοι είναι οι εσωτερικοί της πελάτες, παράγοντες που αντιστοιχούν στην εσωτερική προοπτική (internal perspective) του BSC (Lee, Ko 2000).

Η εφαρμογή της διαδικασίας QFD περιλαμβάνει τις ακόλουθες τρεις φάσεις :

- A. Συγκεκριμενοποίηση του αντικείμενου της έρευνας (Ορισμός του προβλήματος)
- B. Συλλογή των απαιτούμενων πληροφοριών από τους πελάτες, είτε μέσω ατομικών ερωτηματολογίων, είτε μέσω των υπαλλήλων/ πωλητών της επιχείρησης.

Γ. Ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων με τη δημιουργία κατάλληλων διαγραμμάτων (the house of quality).

Η καρδιά του QFD είναι ένας σύνθετος πίνακας ο οποίος καλείται «το σπίτι της ποιότητας» (the house of quality) (πίνακας που ακολουθεί). Αποτελείται από δύο βασικά τμήματα: το πρώτο αφορά τι (what's) θέλουμε να επιτύχουμε και το δεύτερο, πώς (how's) θα οδηγηθούμε στην επιτυχία (Eldin 2002).

Η ολοκλήρωση της διαδικασίας της μεθόδου QFD οδηγεί στην επιλογή σημαντικών δεικτών κλειδιά που σχετίζονται όχι μόνο με την πελατειακή προοπτική του BSC, αλλά επίσης και με την εσωτερική προοπτική γιατί η μέθοδος προσδιορίζει όχι μόνο τις απαιτούμενες βελτιώσεις και καινοτομίες, αλλά και τις ανάγκες των εσωτερικών πελατών της επιχείρησης, των εργαζομένων της.



Το σπίτι της ποιότητας (the house of quality) (προσαρμογή από Eldin 2002)

Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΑΞΙΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ (PRODUCT VALUE ANALYSIS – PVA)

Η επιλογή και η εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής επηρεάζεται σημαντικά από τη φάση του κύκλου ζωής της επιχείρησης και των προϊόντων της. Η κατανομή των

κεφαλαίων της επιχείρησης, η επιλογή των δεικτών-κλειδιά και ο προσδιορισμός των συντελεστών τους βαρύνονται πολύ στενά με το στάδιο αυτό.

Η συγκεκριμενοποίηση αυτών των σχέσεων, μπορεί να γίνει με τη χρησιμοποίηση της Μεθόδου Ανάλυσης της Αξίας Προϊόντος (Product Value Analysis), η οποία συνδυάζει τέσσερις μεθόδους ανάλυσης για να επιτύχει παραγωγική αλλά και οργανωτική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Ειδικότερα συνδέει τις μεθόδους ανάλυσης της αλυσίδας αξίας, του κύκλου ζωής του προϊόντος, των πηγών κόστους και των ανταγωνιστικών του πλεονεκτημάτων σε συνδυασμό με την ακολουθούμενη επιχειρησιακή στρατηγική (διαφοροποίηση, ηγεσία κόστους, γρήγορη απόκριση) (Clinton and Graves 1999). Ο παρακάτω πίνακας δίνει τον συσχετισμό Επιχειρησιακής Στρατηγικής και φάσης του κύκλου ζωής του προϊόντος.

Θέση προϊόντος στον κύκλο ζωής/ Επιχειρησιακή Στρατηγική	Εισαγωγή	Ανάπτυξη	Ωριμότητα	Παρακμή
ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ (DIFFERENTIATION)	Σχεδιασμός Έρευνα Ανάπτυξη Προϊόντος	Ενδυνάμωση προϊόντος (έρευνα ανάπτυξη) Προώθηση	Αξιοποίηση ανταγων/κού πλεονεκτη/τος Προώθηση	Εγκατάλειψη παλαιού προϊόντος προτεραιότητα σε νέα προϊόντα
ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ (COST LEADER)	Σχεδιασμός Έρευνα Ανάπτυξη Προϊόντος	Καθορισμός Βιωσιμότητας και δομής Κόστους προϊόντος Αύξηση μεριδίου αγοράς μέσω Καναλιών διανομής	Παραγωγή σταθερού προϊόντος χωρίς αλλαγές/ Standardization	Έλεγχος και μείωση κόστους Μείωση δυναμικότητας Εφαρμογή εναλλακτικών λύσεων κόστους
ΤΑΧΕΙΑΣ ΑΠΟΚΡΙΣΗΣ (QUICK RESPONSE)	Σχεδιασμός Έρευνα Ανάπτυξη Προϊόντος	Εξασφάλιση καναλιών διανομής για γρήγορη/Εύκολη πρόσβαση στο προϊόν	Βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής του προϊόντος. Ενίσχυση των καναλιών διανομής	Χρησιμοποίηση υπαρχόντων καναλιών διανομής για νέα προϊόντα Έμφαση στο service

Συσχετισμός Επιχειρησιακής Στρατηγικής και φάσης του κύκλου ζωής του προϊόντος (προσαρμογή από Clinton and Graves 1999)

Η προσεκτική εξέταση του πίνακα μας επιτρέπει να διατυπώσουμε τα ερμηνευτικά σχόλια. Όταν μια επιχείρηση διάγει το στάδιο της εισαγωγής στην αγορά, διαθέτει μεγάλο ποσοστό των κεφαλαίων της σε έρευνα και ανάπτυξη τόσο του προϊόντος, όσο και της διαδικασίας παραγωγής του, κατάλληλη εκπαίδευση των εργαζομένων με στόχο την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη διείσδυσή της στην αγορά. Το ποσοστό λοιπόν των κεφαλαίων που διατίθενται σε έρευνα και ανάπτυξη σε σχέση με τον συνολικό όγκο των επενδυμένων κεφαλαίων είναι πολύ μεγαλύτερο, συγκρινόμενο με επιχειρήσεις που βρίσκονται στη φάση της ανάπτυξης ή της ωριμότητας. Περνώντας

στην επόμενη φάση του κύκλου ζωής, την ανάπτυξη, δαπανά σημαντικό ποσοστό του προϋπολογισμού της για την προώθηση (marketing) του προϊόντος της με σκοπό την κατάκτηση μεγάλου μεριδίου αγοράς. Στην φάση της ωριμότητας συνήθως ακολουθείται στρατηγική ηγεσίας κόστους με περιορισμένο ποσοστό κεφαλαίων να διατίθεται σε έρευνα και προώθηση. Στη περίπτωση αυτή ο αντικειμενικός στόχος της εταιρίας είναι η διατήρηση του υπάρχοντος μεριδίου αγοράς και η μεγιστοποίηση των εσόδων. Σε κάθε στάδιο λοιπόν οι προσδοκίες και οι συνακόλουθοι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας είναι διαφορετικοί και το γεγονός αυτό τείνει να αντικατοπτρίζεται στα στατιστικά βάρη των αντίστοιχων δεικτών-κλειδιά του BSC ([Jesuthasan, Todd and Barnet 2000]).

Η PVA δίνει σημαντικές κατευθύνσεις για την επιλογή των δεικτών-κλειδιά και βοηθά τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων στις διάφορες ενέργειες της επιχείρησης, γεγονός εξαιρετικά χρήσιμο για το επόμενο στάδιο της δημιουργίας του BSC, το οποίο διαπραγματεύεται με την επιλογή των πιο αντιπροσωπευτικών δεικτών-κλειδιά για την κάθε μια από τις τέσσερις πτυχές του BSC και για τον καθορισμό των αντίστοιχων στατιστικών τους βαρών.

Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ-ΚΛΕΙΔΙΑ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΤΩΝ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΤΟΥΣ ΒΑΡΩΝ

ΓΕΝΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ (ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS-AHP)

Η διαδικασία αναλυτικής ιεράρχησης προτάθηκε από τον Thomas Saaty. Αποτελεί ένα πλαίσιο επίλυσης προβλημάτων το οποίο οργανώνει δεδομένα σε μια συγκεκριμένη ιεραρχία, ώστε να οδηγήσει σε ορθή λήψη αποφάσεων (Saaty 1990).

Η AHP λειτουργεί θέτοντας προτεραιότητες τόσο για διαφορετικές εναλλακτικές λύσεις, όσο και για τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για να αξιολογηθούν οι λύσεις αυτές. Πιο συγκεκριμένα σε πρώτη φάση αξιολογεί τα κριτήρια που έχουν τεθεί για να διαπιστωθεί ο βαθμός συμβολής του καθενός στην επίτευξη του στόχου. Στη συνέχεια αξιολογεί την επίδοση των εναλλακτικών λύσεων για το κάθε ένα από αυτά τα κριτήρια.

Η μέθοδος βασίζεται σε μια σειρά συγκρίσεων ανά ζεύγη, των υπάρχοντων δεδομένων ώστε να καθορισθεί η σχετική τους προτεραιότητα. Τα κριτήρια με τα οποία γίνονται οι συγκρίσεις και η τελική ιεράρχηση που προκύπτει από αυτές δεν είναι απαραίτητα σαφώς καθορισμένα. Είναι πιθανό και αποδεκτό να βασίζονται σε μη μετρήσιμους παράγοντες όπως η εμπειρία και η υποκειμενική κρίση. Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας οι πιο σημαντικοί παράγοντες έχουν τους υψηλότερους συντελεστές βαρύτητας (Saaty 1999a).

Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται η κλίμακα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται στην AHP.

Παράγων Α	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Παράγων Β
--------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------

Κλίμακα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται στην Μέθοδο Αναλυτικής Ιεράρχησης

Οι δύο παράγοντες που υπόκεινται σε σύγκριση τοποθετούνται στα δύο άκρα της κλίμακας. Η πρώτη απόφαση που λαμβάνεται από το άτομο που μετέχει στη διαδικασία είναι ποιος από τους δύο παράγοντες είναι ο πιο σημαντικός. Η δεύτερη είναι να καθορι-

στεί ο βαθμός στον οποίο ο ένας παράγοντας υπερτερεί έναντι του άλλου, σύμφωνα με την κλίμακα που ακολουθεί.

1. ΙΣΗ (οι δύο παράγοντες έχουν την ίδια σπουδαιότητα)
3. ΜΕΤΡΙΑ (ο ένας παράγοντας υπερτερεί ελαφρώς του άλλου)
5. ΙΣΧΥΡΗ (ο ένας παράγοντας υπερτερεί ισχυρά του άλλου)
7. ΠΟΛΥ ΙΣΧΥΡΗ (ο ένας παράγοντας έχει πολύ μεγαλύτερη σπουδαιότητα)
9. ΑΠΟΛΥΤΗ (η υπεροχή του ενός παράγοντα είναι τόσο ισχυρή ώστε ο άλλος πρακτικά αγνοείται).

Για τους άρτιους αριθμούς δεν δίνεται ορισμός αλλά χρησιμοποιούνται για την ακόμα πιο ακριβή απεικόνιση της ιεράρχησης των δύο παραγόντων. Επίσης δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις στην αξιολόγηση των ζευγών. Αφού γίνουν όλες οι απαραίτητες συγκρίσεις τα αποτελέσματα εισάγονται στο λογισμικό σύστημα (Expert Choice) που υποστηρίζει την AHP, το οποίο θα υπολογίσει τους συντελεστές βαρύτητας όλων των παραγόντων που πήραν μέρος στη διαδικασία.

Η εφαρμογή της διαδικασίας αυτής λύνει το πρόβλημα της ποσοτικής απεικόνισης όλων περιουσιακών στοιχείων, τα οποία πλέον αξιολογούνται με βάση το βαθμό σπουδαιότητας τους σύμφωνα με την κρίση των ατόμων που μετέχουν στη διαδικασία. Στο τέλος έχουμε μια διαδικασία ολικής στάθμισης, η οποία καθορίζει τη συνολική συνεισφορά κάθε εναλλακτικής λύσης στην εκπλήρωση του στόχου. Με την AHP ένα πολυδιάστατο πρόβλημα αξιολόγησης που περιέχει πολλούς ανόμοιους μεταξύ τους παράγοντες γίνεται μονοδιάστατο, με μοναδική μεταβλητή την σχετική βαρύτητα του ενός δείκτη έναντι των άλλων.

Η περίπτωση της δημιουργίας του BSC αποτελεί μια από τις πιο καλές εφαρμογές της μεθόδου. Πολλές εταιρίες που εισήγαγαν το BSC, είχαν περιορισμένη επιτυχία η οποία οφειλόταν στην μη επιτυχή σχεδίαση του πίνακα (Schneiderman 1999a). Τα σημεία κλειδιά για την επιτυχή εφαρμογή του BSC είναι η σωστή επιλογή των δεικτών που θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση αλλά και η σωστή στάθμισή τους ώστε να οριστεί σωστά ο βαθμός στον οποίο ή επίδοση του κάθε δείκτη χωριστά συμβάλλει στην επίδοση της επιχείρησης (Schneiderman 1999b).

Η εφαρμογή της μεθόδου της AHP στην δημιουργία του BSC γίνεται σε δύο στάδια. Το πρώτο αφορά την επιλογή των πιο σημαντικών δεικτών-κλειδιά και το δεύτερο αναφέρεται στον καθορισμό των συντελεστών βαρύτητας με τους οποίους οι δείκτες αυτοί μετέχουν στην δημιουργία του BSC.

Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΚΡΙ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ

Το πρώτο στάδιο αφορά την επιλογή από ένα μεγάλο πλήθος δεικτών επίδοσης, οι οποίοι προσδιορίστηκαν με την εφαρμογή των προηγούμενων μεθόδων SWOT, QFD, PVA, των πιο κατάλληλων για την ορθότερη εκτίμηση της επίδοσης της επιχείρησης, και την εφαρμογή της επιθυμητής στρατηγικής. Ο συνολικός αριθμός τους πρέπει να είναι μικρότερος του 10, ώστε να είναι εφικτή η εύκολη παρακολούθησή τους. Η μέθοδος εφαρμόζεται για τους δείκτες της κάθε μιας από τις τέσσερις πτυχές του BSC χωριστά. Εφαρμόζοντας την AHP, οι παράγοντες βαθμολογούνται κατά ζεύγη και με τη βοήθεια ενός κατάλληλου λογισμικού συστήματος, που χρησιμοποιεί τους αλγόριθμους του AHP, προκύπτει η τελική τους ιεράρχηση, με βάση την οποία μπορούμε να επιλέξουμε τους περισσότερο σημαντικούς δείκτες επίδοσης της κάθε πτυχής και να τους εντάξουμε στον πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας.

Μια πολύ σημαντική προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή της AHP στην δημιουργία του BSC είναι η σωστή επιλογή των ατόμων που θα συμμετέχουν στην διαδικασία, αφού οι αποφάσεις τους θα κρίνουν τόσο τον καθορισμό των δεικτών, όσο και τον καθορισμό των αντίστοιχων στατιστικών τους βαρών. Για τη γενική αξιολόγηση των τεσσάρων πτυχών του BSC πρέπει να επιλέγονται άτομα από τα ανώτερα κλιμάκια διοίκησης, ώστε να έχουν μια όσο το δυνατό πληρέστερη εικόνα για την επιχείρηση και την ακολουθούμενη στρατηγική της. Αντίθετα, στην ομάδα των ατόμων που θα αξιολογήσουν τους δείκτες της κάθε μιας από τις τέσσερις πτυχές του BSC, είναι σκόπιμο να μετέχουν, πέραν των μελών της διοίκησης και κατώτερα στελέχη από τους αντίστοιχους τομείς, ώστε να γνωρίζουν καλά τους δείκτες επίδοσης που θα κληθούν να ιεραρχήσουν και τον βαθμό συμμετοχής τους στη συνολική επίδοση της επιχείρησης.

Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΒΑΡΩΝ ΜΕ ΤΑ ΟΠΟΙΑ ΟΙ ΚΡΙ ΜΕΤΕΧΟΥΝ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ BSC ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ

Η επιλογή της ομάδας των Δεικτών-κλειδιά που έχουν τη μεγαλύτερη σπουδαιότητα για την επιχείρηση ακολουθείται από τον υπολογισμό των στατιστικών βαρών με τα οποία οι δείκτες αυτοί θα εμφανιστούν στο BSC. Η διαδικασία υπολογισμού των στατιστικών βαρών διενεργείται σε δύο επίπεδα (Clinton, Weber and Hassel 2002):

Το πρώτο επίπεδο αφορά την ιεράρχηση των τεσσάρων βασικών πτυχών του BSC και τον προσδιορισμό των συντελεστών με τους οποίους θα συμμετέχουν στον τελικό πίνακα. Για τον λόγο αυτό οι τέσσερις πτυχές εξετάζονται ανά ζεύγη και βαθμολογείται η σχετική προτεραιότητα της μιας έναντι της άλλης πτυχής με μια κλίμακα η οποία είναι συνήθως από το ένα έως το εννέα. Ο βαθμός ένα δίνεται όταν οι δύο πτυχές είναι ισοδύναμες, ενώ ο βαθμός εννέα δίνεται όταν η διαφορά ανάμεσα στις δύο πτυχές είναι τόσο ισχυρή, ώστε η μία πρακτικά να αγνοείται. Οι παράγοντες που θα ληφθούν υπόψη κατά την αξιολόγηση είναι η ακολουθούμενη στρατηγική και η θέση του προϊόντος / επιχείρησης στον κύκλο ζωής όπως περιγράφηκαν αναλυτικά στην ανάλυση της αξίας του προϊόντος (PVA). Το άθροισμα των συντελεστών των τεσσάρων πτυχών του BSC που θα προκύψουν με την ολοκλήρωση της AHP πρέπει να είναι ίσο με τη μονάδα.

Το δεύτερο επίπεδο αφορά τον υπολογισμό των στατιστικών βαρών των δεικτών της κάθε μιας πτυχής του BSC ξεχωριστά. Οι δείκτες συγκρίνονται ανά ζεύγη ώστε να βρεθεί η σχετική τους ιεράρχηση. Το άθροισμα των στατιστικών βαρών των δεικτών κάθε κατηγορίας είναι ίσο με τη μονάδα. Τα στατιστικά βάρη που υπολογίζονται για το κάθε ένα επίπεδο ανάλυσης ξεχωριστά χαρακτηρίζονται ως τοπικά (local weights), ενώ τα τελικά στατιστικά βάρη με τα οποία οι δείκτες κλειδιά θα εμφανιστούν στο BSC λέγονται ολικά (καθολικά, πλήρη) στατιστικά βάρη (global weights). Τα καθολικά βάρη κάθε πτυχής υπολογίζονται, πολλαπλασιάζοντας τον συντελεστή βαρύτητας της κάθε μιας πτυχής, με τα στατιστικά βάρη των δεικτών που περιέχονται σε αυτή. Σαν συνέπεια του τρόπου υπολογισμού τους, το άθροισμα των καθολικών βαρών του BSC είναι επίσης ίσο με τη μονάδα.

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΜΕ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΔΙΚΤΥΑΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ-ΚΛΕΙΔΙΑ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΒΑΡΩΝ ΤΟΥΣ.

Η μέθοδος AHP βασίζεται σε δομημένες σχέσεις ιεράρχησης μεταξύ των παραγόντων που εμπλέκονται στο πρόβλημα που πρέπει να επιλυθεί. Τοποθετείται ο στόχος στο ανώτερο επίπεδο λήψεως αποφάσεων και με γραμμικές σχέσεις αιτίας - αποτελέσματος περνούμε στις διάφορες εναλλακτικές λύσεις των κατώτερων επιπέδων που θα οδηγήσουν στην υλοποίησή του. Στις πιο πολλές περιπτώσεις όμως, συμπεριλαμβανομένης και της δημιουργίας του BSC, οι σχέσεις μεταξύ των διάφορων παραγόντων που λαμβάνουν μέρος στο πρόβλημα δεν είναι ευθείες ή γραμμικές, ούτε επίσης περιορίζονται μόνο μεταξύ δύο συγκεκριμένων παραγόντων κάθε φορά. Αντίθετα είναι δυνατό να υπάρχουν πολλαπλές αλληλεπιδράσεις μεταξύ διαφορετικών μη διαδοχικών επιπέδων απόφασης, οι οποίες δεν μπορούν να απεικονισθούν σωστά με την AHP.

Η εξέλιξη και η γενίκευση της Μεθόδου Αναλυτικής Ιεράρχησης (AHP) οδήγησε στη Διαδικασία Δικτυακής Ανάλυσης (Analytical Network Process – ANP) [Saaty 1999b]. Η μέθοδος αυτή εξετάζει τις αλληλεπιδράσεις τόσο μεταξύ των παραγόντων μιας συγκεκριμένης ομάδας δεδομένων που σχετίζονται άμεσα μεταξύ τους (εσωτερική αλληλεπίδραση – inner dependence), όσο και μεταξύ παραγόντων που ανήκουν σε διαφορετικές ομάδες (εξωτερική αλληλεπίδραση – Outer dependence). Η δομή της ANP είναι πιο χαλαρή και αντιμετωπίζει τα προβλήματα λήψεως αποφάσεων χωρίς να θεωρεί απαραίτητη την ιεράρχηση των παραγόντων που τα δομούν, όπως η AHP, αντίθετα κάνει εφικτή την παράλληλη επεξεργασία τους. Δίνει ένα γενικό πλαίσιο χειρισμού αποφάσεων χωρίς να θεωρεί απαραίτητο ότι οι αποφάσεις των ανώτερων επιπέδων εξαρτώνται από εκείνες των κατώτερων. Χρησιμοποιεί ένα δίκτυο συσχετισμών μεταξύ των διαφόρων επιπέδων λήψεως αποφάσεων χωρίς την αναγκαιότητα της κατάταξης των επιπέδων αυτών σε συγκεκριμένη ιεραρχία.

Η βάση της θεωρίας της ANP δεν είναι η κατάταξη αλλά η αλληλεπίδραση. Η διαδικασία εφαρμογής της ANP έχει δύο στάδια. Το πρώτο αφορά τον προσδιορισμό του δικτύου των αλληλεπιδράσεων οι οποίες υποδηλώνουν ισχυρές σχέσεις εξάρτησης μεταξύ των παραγόντων ή των ομάδων που μετέχουν στη διαδικασία. Το δεύτερο είναι ο καθορισμός του δικτύου των επιρροών, δηλαδή των χαλαρών σχέσεων αλληλεπίδρασης μεταξύ των παραγόντων και των ομάδων αυτών. Στη συνέχεια και αφού προσδιοριστούν οι σχέσεις αυτές το πρόβλημα που πρέπει να επιλυθεί εξετάζεται από τέσσερις διαφορετικούς μηχανισμούς ελέγχου. Αυτοί είναι: α) Τα κέρδη - οφέλη (benefits), β) Το κόστος (cost), γ) Οι ευκαιρίες (opportunities) και δ) οι κίνδυνοι (risks). Στη συνέχεια λαμβάνεται το πηλίκο του γινομένου κέρδη επί ευκαιρίες δια το γινόμενο του κόστος επί τον κίνδυνο. Το πηλίκο αυτό υπολογίζεται για όλους τους δυνατούς συνδυασμούς των εναλλακτικών λύσεων. Τα αποτελέσματα κανονικοποιούνται ώστε η καλύτερη λύση να έχει συντελεστή βαρύτητας ίσο με τη μονάδα.

Η ANP είναι μία καινοτομική προσέγγιση στις διαδικασίες λήψεως αποφάσεων, η οποία αγνοήθηκε για μεγάλο χρονικό διάστημα, γιατί οι παραδοσιακές δομές οργάνωσης των επιχειρήσεων εμφάνιζαν απλούς γραμμικούς συσχετισμούς, μεταξύ των διαφόρων παραγόντων επίδοσης και δεν έκαναν λεπτομερειακή και πλήρη ανάλυση των αλυσίδων αιτίας – αποτελέσματος που οδηγούν στην υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης. Επίσης δεν περιελάμβαναν διαδικασίες ανατροφοδότησης, ώστε να εισάγουν εναλλακτικές λύσεις σε περίπτωση θετικών ή αρνητικών συνεπειών των αρχικών αποφάσεων.

ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΠΙΤΥΧΗ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΚΛΕΙΔΙΑ ΣΤΟΝ ΠΙΝΑΚΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΙΝΑΚΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΣΕ ΚΑΘΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Το πρώτο στάδιο της εφαρμογής του BSC και της χρησιμοποίησης του σαν μέσο αξιολόγησης, αλλά και σαν οδηγό για τη σωστή εκτέλεση της στρατηγικής, είναι η δημιουργία του εταιρικού BSC που αφορά ολόκληρη την επιχείρηση σαν οργανισμό. Το δεύτερο στάδιο είναι η δημιουργία των επιχειρησιακών BSC που αναφέρονται στις επιμέρους μονάδες της επιχείρησης. Αυτά προκύπτουν χρησιμοποιώντας το βασικό BSC σαν οδηγό και μετασχηματίζοντας το σύμφωνα με τους στρατηγικούς στόχους της κάθε επιμέρους μονάδας οι οποίοι συνδυάζονται για την υλοποίηση της κεντρικής επιχειρησιακής στρατηγικής (Kaplan and Norton 1996a). Το επόμενο βήμα είναι να εφαρμόσουμε την AHP, όχι μόνο για τον καθορισμό της ολικής επίδοσης της επιχείρησης, αλλά και της επίδοσης των διαφόρων επιμέρους τμημάτων της.

Τα τοπικά βάρη, όπως αναφέρθηκε προηγουμένα για κάθε ομάδα μετρήσεων έχουν άθροισμα 1,00 (ή 100%), οπότε η εταιρία μπορεί να κάνει χρήση αυτών, ώστε να λάβει την επίδοση του κάθε τμήματος. Ειδικότερα ένα τμήμα μπορεί να βαθμολογείται ως προς τους δείκτες του BSC και να χαρακτηρίζεται για κάθε έναν από αυτούς ως «εξαίρετο» (1,00), «ικανοποιητικό» (0,75), «μέτριο» (0,50) ή ανεπαρκές (0,25). Η βαθμολογία αυτή θα σταθμίζεται σύμφωνα με τα βάρη που υπολογίστηκαν από την εφαρμογή της μεθόδου AHP και τελικά θα προκύπτει η ολική επίδοση του κάθε τμήματος ξεχωριστά. Αν το τμήμα παρουσίαζε εξαιρετική επίδοση σε όλους τους δείκτες η ολική του επίδοση θα ήταν ίση με τη μονάδα (ή το 100%) (Clinton, Weber and Hassel 2002). Με την μέθοδο αυτή είναι ευκολότερη η ανίχνευση των προβλημάτων σε ορισμένα τμήματα τα οποία αφορούν συγκεκριμένους δείκτες επίδοσης και διαφορετικά θα καλύπτονταν από την συνολική επίδοση της επιχείρησης. Είναι γνωστό ότι ο εντοπισμός ενός προβλήματος είναι το πρώτο βήμα για την επίλυσή του με συνέπεια την ακόμη μεγαλύτερη βελτίωση της συνολικής επίδοσης.

Το τελευταίο και πιο αμφιλεγόμενο επίπεδο εφαρμογής του BSC είναι η δημιουργία των ατομικών BSC, που δημιουργούνται από τους ίδιους τους εργαζομένους σε συνεργασία με τα ανώτερα στελέχη (Kaplan and Norton 1996). Με τον τρόπο αυτό ο κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά μπορεί να αντιληφθεί τι ακριβώς περιμένει η επιχείρηση από αυτόν και να προσπαθήσει να το υλοποιήσει. Με τη συντονισμένη δράση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, αποφεύγονται αποφάσεις και ενέργειες οι οποίες δεν εξυπηρετούν στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Η εφαρμογή των ατομικών BSC είναι ο προπομπός της άμεσης σύνδεσης της αμοιβής με την επίδοση, θέμα που ακόμα βρίσκεται σε αρχικό στάδιο και αντιμετωπίζεται με σκεπτικισμό από τον επιχειρηματικό κόσμο.

Η ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΪΛΩΝ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Τα πιο πολλά μοντέλα αξιολόγησης βασίζονται σε μεγέθη μετρήσιμα όπως π.χ ο ρυθμός παραγωγής, η απόδοση της επένδυσης κ.τ.λ. Όμως στη σημερινή εξελισσόμενη μεταβιομηχανική οικονομία, υπάρχουν πολλά μη ποσοτικά μεγέθη, άυλα περιουσιακά στοιχεία, όπως το διανοητικό κεφάλαιο, η τεχνογνωσία, η δημιουργία καινοτομιών, τα οποία έχουν πολύ σημαντική επίδραση στην επιτυχία της επιχείρησης. Τα σημερινά «λογιστικά» πρότυπα μετρήσεων δεν μπορούν να απεικονίσουν σωστά αυτές τις μη ποσοτι-

κές «αξίες». Μία απόδειξη του γεγονότος αυτού είναι η διαφορά που υφίσταται μεταξύ της λογιστικής και της αγοραίας αξίας της μετοχής μιας επιχείρησης. Η αγοραία αξία είναι συνήθως κατά πολύ μεγαλύτερη και μεγάλο μέρος της διαφοράς αυτής οφείλεται στα άυλα περιουσιακά της στοιχεία, όπως το διανοητικό κεφάλαιο, η φήμη και πελατεία, η οργάνωση της επιχείρησης κ.α. (Skyrme and Amidon 1997).

Η απεικόνιση των μεγεθών αυτών παρουσιάζει πολλές δυσκολίες. Καταρχήν η αξία που προκύπτει από τα άυλα περιουσιακά στοιχεία είναι έμμεση. Μεγέθη όπως το διανοητικό κεφάλαιο, η τεχνογνωσία, η τεχνολογία κ.α., σπάνια έχουν ευθεία (άμεση) επίδραση στην κερδοφορία της επιχείρησης. Οι βελτιώσεις τους οδηγούν σε θετικά οικονομικά αποτελέσματα μέσω αλυσίδων με σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος που περιλαμβάνουν δύο, τρία ή και περισσότερα ενδιάμεσα στάδια. Για παράδειγμα η βελτίωση της εκπαίδευσης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, οδηγεί σε βελτίωση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης του πελάτη. Ο αυξημένος βαθμός ικανοποίησης οδηγεί σε αύξηση της αφοσίωσης του πελάτη προς την επιχείρηση, με αποτέλεσμα την αύξηση των περιθωρίων κέρδους και συνακόλουθα των εσόδων. Η αξία που δημιουργείται από επένδυση σε άυλα περιουσιακά στοιχεία δεν είναι ούτε γραμμική, ούτε προσθετική.

Ένα ακόμη στοιχείο πολυπλοκότητας είναι ότι η τελική απόδοση των άυλων περιουσιακών στοιχείων εξαρτάται από την στρατηγική και το σκοπό της επιχείρησης. Για παράδειγμα χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί που εξειδικεύονται σε επενδύσεις χρειάζονται εργαζόμενους με υψηλό επίπεδο γνώσεων, ικανούς να διαχειρίζονται πολύπλοκα χρηματοοικονομικά προϊόντα και να δημιουργούν ισχυρές σχέσεις εμπιστοσύνης και συνεργασίας με απαιτητικούς πελάτες. Τα άτομα αυτά δεν θα είχαν την ίδια αξία σε μια εμπορική τράπεζα που δίνει έμφαση στην πώληση απλών προϊόντων, με σημαντική υποστήριξη από την τεχνολογία και με χαμηλό κόστος.

Τα άυλα περιουσιακά στοιχεία συνήθως δεν έχουν αξία όταν είναι μεμονωμένα. (εξαίρεση αποτελούν οι πατενταρισμένες καινοτομίες). Δημιουργούν αξία όταν συνδυάζονται με άλλα ποσοτικά ή όχι μεγέθη). Ενδεικτικά, η εφαρμογή μιας στρατηγικής προσανατολισμένης στην αύξηση των πωλήσεων, μπορεί να απαιτεί νέα εκπαίδευση, νέες γνώσεις για τους πελάτες, νέα πληροφοριακά συστήματα, νέα οργανωτική δομή, νέο σύστημα αμοιβών. Επενδύοντας μόνο σε ένα από τα παραπάνω ή παραλείποντας το, μπορεί να οδηγηθεί η στρατηγική σε αποτυχία. Η αξία δεν δημιουργείται από κανένα από τα παραπάνω στοιχεία ανεξάρτητα. Δημιουργείται από τον επιτυχημένο συνδυασμό τους και η διαδικασία είναι πολλαπλασιαστική και όχι προσθετική.

Μέθοδοι μέτρησης των άυλων περιουσιακών στοιχείων στο πλαίσιο της αξιολόγησης της αξίας της επιχείρησης

Η αναγκαιότητα μέτρησης των άυλων στοιχείων της επιχείρησης και ιδιαίτερα του διανοητικού κεφαλαίου της επιχείρησης οδήγησε στην ανάπτυξη διαφόρων ενδιαφερόσων τεχνικών όπως π.χ. η SKANDIA NAVIGATOR και η INCLUSIVE VARIATION METHODOLOGY τις οποίες θα περιγράψουμε συνοπτικά παρακάτω :

A. SKANDIA NAVIGATOR

Το SKANDIA NAVIGATOR είναι ένα εργαλείο διοίκησης το οποίο δημιουργήθηκε από την Σουηδική εταιρία παροχής οικονομικών υπηρεσιών SKANDIA AFS και συνδυάζει μετρήσεις σε διαφορετικούς τομείς της επιχείρησης (Bontis 2002). Κατά ανάλογο τρόπο με το BSC εστιάζεται σε πέντε βασικές περιοχές : την χρηματοοικονομική, την πελατειακή, την λειτουργική, την ανανέωση και ανάπτυξη και το ανθρώπινο κεφάλαιο. Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην αποτίμηση του διανοητικού κεφαλαίου θεωρώντας το

ως την «κρυμμένη» αξία της επιχείρησης. Θεωρεί ότι το διανοητικό κεφάλαιο (intellectual capital) είναι το άθροισμα της αξίας του ανθρώπινου κεφαλαίου (human capital) και του οργανωσιακού κεφαλαίου (structural capital) της επιχείρησης. Το πρώτο ορίζεται ως οι γνώσεις, οι ικανότητες, η εφευρετικότητα και οι δυνατότητες των εργαζομένων σαν άτομα να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εργασίας τους. Επίσης περιλαμβάνει τις αξίες, τη φιλοσοφία και τη κουλτούρα της επιχείρησης. Το δεύτερο περιλαμβάνει τις πατέντες, τα κατοχυρωμένα σήματα, τις βάσεις δεδομένων, τα πληροφοριακά συστήματα και γενικά οτιδήποτε υποστηρίζει την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Επίσης περιλαμβάνει την πελατειακή βάση και τις σχέσεις που έχουν αναπτυχθεί με τους πελάτες. Ένα μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι χρησιμοποιεί την λογική των χρηματοοικονομικών καταστάσεων στην αποτίμηση των άυλων περιουσιακών στοιχείων με αποτέλεσμα να παρουσιάζει στατικότητα και να μη μπορεί να απεικονίσει τη δυναμική της επιχείρησης στο μέλλον. Όπως θα δούμε και στη συνέχεια, τα άυλα στοιχεία δεν αθροίζονται αλλά συνδυάζονται μεταξύ τους και η συνολική τους συμβολή στην επίδοση της επιχείρησης μπορεί να είναι πολλαπλάσια από το απλό άθροισμα της αξίας κάθε στοιχείου ξεχωριστά.

Πέρα από την ορθή αποτίμηση της αγοραστικής αξίας της επιχείρησης, η μέθοδος SCANDIA NAVIGATOR χρησιμοποιείται για να κατευθύνει την ανάπτυξη της εταιρίας σύμφωνα με τους στρατηγικούς της στόχους και να διασφαλίσει ότι οι αποφάσεις της διοίκησης οδηγούν στην ανάπτυξη, την ανανέωση και την οικονομική ευρωστία της επιχείρησης.

B. INCLUSIVE VALUATION METHOD

Μια από τις πιο ενδιαφέρουσες μεθόδους για την αποτίμηση των άυλων περιουσιακών στοιχείων είναι η Inclusive Valuation Method - IVM η οποία αναπτύχθηκε από τον Dr Philip Mc Pherson του City University του Λονδίνου (Skyrme and Amidon 1998). Σύμφωνα με τον Dr Mac Pherson οι περισσότερες μέθοδοι αποτίμησης άυλων περιουσιακών στοιχείων, τείνουν να τα αξιολογούν χρησιμοποιώντας περισσότερο μία «λογιστική» προοπτική, παρά την συμμετοχή τους στην ανάπτυξη της εταιρίας. Επιπλέον ο Dr Mac Pherson υποστηρίζει ότι στην αποτίμηση αυτών των στοιχείων χρησιμοποιούνται παραδοσιακές λογιστικές προοπτικές οι οποίες είναι «προσθετικές», ενώ θα έπρεπε να είναι συνδυαστικές. Μια τέτοια τεχνική θα υπολόγιζε την αξία του κάθε άυλου περιουσιακού στοιχείου χωριστά και στο τέλος θα άθροιζε τις αντίστοιχες αξίες. Όμως πολύ συχνά τα μεγέθη αυτά αλληλεπιδρούν μεταξύ τους οπότε η συνολική τους αξία δεν μπορεί να υπολογισθεί με τον τρόπο αυτό.

Ο Dr Mac Pherson, μετά από δέκα έτη επεξεργασίας, παρουσίασε την Inclusive Variation Method (IVM), η οποία περιλαμβάνει χρηματοοικονομικές και μη αξίες, με κατάλληλη χρήση θεωριών διοίκησης και συνδυαστικών μαθηματικών. Στην τελική της μορφή η μέθοδος έχει δύο στάδια αποτίμησης. Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει την εισαγωγή των κατάλληλων μαθηματικών μοντέλων αποτίμησης στα άυλα περιουσιακά στοιχεία και το δεύτερο συνδυάζει τις χρηματοοικονομικές και μη μετρήσεις σε ένα ενιαίο πλαίσιο. Ο συνδυασμός αυτός των χρηματοοικονομικών μετρήσεων με την αποτίμηση των άυλων περιουσιακών στοιχείων συμβάλλει στην ανίχνευση των «πηγών γνώσης» που προσφέρουν τη μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση.

ΕΦΑΡΜΟΓΗ BALANCED SCORECARD - ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΚΡΙΤΙΚΗ

Το σημαντικότερο ίσως πλεονέκτημα του BSC είναι ότι αποφεύγει την υπερπληροφόρηση περιορίζοντας τον αριθμό των μετρήσεων που χρησιμοποιούνται.. Ένα συνηθισμένο πρόβλημα των εταιριών και των διοικήσεων τους είναι ότι χρησιμοποιούν εξαιρετικά μεγάλο αριθμό μετρήσεων, με αποτέλεσμα αφενός να αυξάνεται το κόστος παρακο-

λούθησης όλων αυτών των δεικτών, αφετέρου να μην μπορούν να ξεχωρίσουν οι δείκτες που είναι πραγματικά κρίσιμοι για την πορεία της επιχείρησης και να τους δοθεί η ανάλογη προσοχή.

Το BSC συνδυάζει στοιχεία της επιχείρησης τα οποία μέχρι τώρα αντιμετωπιζόταν ως ανεξάρτητα μεταξύ τους, όπως ο προσανατολισμός προς την ικανοποίηση του πελάτη, η ομαδική εργασία, η μείωση του κόστους, ο μακροχρόνιος προγραμματισμός κ.α. Πολλές φορές η βελτίωση ενός τομέα της επιχείρησης, μπορεί να συνεπάγεται απώλειες σε έναν άλλο. Η απεικόνιση των θετικών ή αρνητικών συσχετισμών βοηθά στην ορθότερη λήψη των αποφάσεων, αφού δίνει μια σχετική πρόβλεψη για τις συνέπειές τους.

Η υιοθέτηση του BSC αναγκάζει τη διοίκηση να εστιάσει την προσοχή τους σε μη κλασικούς δείκτες μέτρησης. Μελέτες που έγιναν από τους Lipe και Salterio έδειξαν ότι ανεξάρτητα από το αν μια επιχείρηση χρησιμοποιούσε και άλλους δείκτες επίδοσης, πέραν των χρηματοοικονομικών, οι διοικήσεις τους είχαν την τάση να τους αγνοούν, και να επικεντρώνουν την προσοχή τους στους κλασικούς δείκτες που ήταν κοινοί σε όλα τα τμήματα, ώστε να μπορούν να κάνουν ευκολότερες συγκρίσεις (Lipe, Salterio 2000,2002). Η εμφάνιση των βασικών παραγόντων επίδοσης της επιχείρησης στο BSC αποτρέπει το φαινόμενο αυτό.

Το BSC αποτελεί πρόγραμμα μέτρησης της αποδοτικότητας και της ικανότητας της διοίκησης να συνδέει το όραμα και τη στρατηγική του οργανισμού με τον προϋπολογισμό και την καθημερινή δουλειά μέσω μιας αλυσίδας αλληλεπίδρασης μεταξύ αποτελεσμάτων και των αιτιών που τα δημιουργούν.

Πέρα όμως από ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης της επίδοσης μιας επιχείρησης, μπορεί να αποτελέσει τον ακρογωνιαίο λίθο για την υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό αντιμετωπίζεται μια σοβαρή έλλειψη των παραδοσιακών συστημάτων διοίκησης, η αδυναμία σύνδεσης της μακροπρόθεσμης στρατηγικής της επιχείρησης με τις βραχυπρόθεσμες ενέργειές της. Είναι το εργαλείο εκείνο που βοηθάει τους οργανισμούς να βάλουν τη στρατηγική στο κέντρο της διαδικασίας διοίκησης. Μέσα από την πειθαρχία των αρχών και των διαδικασιών που προτείνει, βοηθάει τους οργανισμούς να «αλλάξουν» στην κατεύθυνση του «strategy – focus organizations» (SFO). Πολλές επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στις παρούσες και βραχυπρόθεσμες οικονομικές μετρήσεις αφήνοντας ένα χάσμα μεταξύ της χάραξης της στρατηγικής και της εφαρμογής αυτής στην επιχείρηση.

Το BSC δίνει μία «πανοραμική» εικόνα της επιχείρησης συγκεντρώνοντας όλες τις σημαντικές μετρήσεις, ώστε το τελικό αποτέλεσμα να είναι θετικό για την επιχείρηση. Με την εφαρμογή του, η στρατηγική και οι στόχοι της επιχείρησης γίνονται ευρύτερα γνωστοί σε όλο το προσωπικό και επιτυγχάνεται καλύτερος συντονισμός των ενεργειών τόσο της διοίκησης όσο και των εργαζομένων για την υλοποίησή τους (Partridge and Perrens 1997)

Η δομή του BSC δεν μπορεί να διαχωρίσει χρονικά την αιτία και το αποτέλεσμα. Σε πολλές σχέσεις αιτίας – αποτελέσματος απαιτείται η μεσολάβηση ενός χρονικού διαστήματος. Αυτό δεν μπορεί να φανεί στο BSC διότι μετρά την αιτία και το αποτέλεσμα την ίδια χρονική στιγμή. Μια άλλη αδυναμία είναι ότι μπορεί να καθορίσει τους στόχους της επιχείρησης όχι όμως τον τρόπο με τον οποίο αυτοί θα υλοποιηθούν. Η αντιμετώπιση αυτών των αδυναμιών και η περαιτέρω βελτίωση του BSC επιχειρείται με τη χρησιμοποίηση κάποιων μεθόδων, όπως π.χ. η εισαγωγή της θεωρίας δυναμικών συστημάτων [Akkermans and Oorshot 2002], για την αντιμετώπιση του προβλήματος χρονικής υστέρησης μεταξύ αιτίου και αποτελέσματος, και η εφαρμογή μιας γενικευμένης μορφής QFD για τον καθορισμό των απαιτούμενων ενεργειών που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Schneiderman 1999, Lee and Ko 2000).

Θα μπορούσαμε να καταλήξουμε στα παρακάτω στοιχεία συνοψίζοντας πλεονεκτήματα:

- Έμφαση στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη μέσω εστίασης σε χρ/κούς και μη - χρ/κούς παράγοντες απόδοσης
- Σύνδεση μακροχρόνιων στόχων με καθημερινές λειτουργίες
- Επικοινωνία στόχων
- Ευθυγράμμιση ατομικών & δια - τμηματικών στόχων με εταιρικούς στόχους και περαιτέρω ευθυγράμμιση των επιμέρους ενεργειών
- Συγχωνεύει βασικές έννοιες ήδη γνωστές στον επιχειρηματικό και ακαδημαϊκό κόσμο (επιτυχία σε λογιστικά αλλά και ποιοτικά μεγέθη όπως η ικανοποίηση των πελατών)

και κριτική:

- Αποτελεί θεωρητική προσέγγιση χωρίς πρακτική εφαρμογή
- Κατηγοριοποίηση σε διαστάσεις δεν είναι δυνατή στην πράξη
- Οι περισσότερες από τις εταιρίες που χρησιμοποιούν BSC κάνουν χρήση μίας ημιτελούς ή ατελούς έκδοσής του
- Οφέλη από εφαρμογή του δεν έχουν αποδειχτεί στην πράξη
- Υποκειμενικότητα στελεχών όσον αφορά τους συντελεστές βαρύτητας & την επιλογή μέτρων απόδοσης μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία
- Μη επαρκής περιγραφή σχέσεων αιτίας – αποτελέσματος
- Αδυναμία διατύπωσης σχέσεων αιτίας αποτελέσματος στην πράξη
- Έλλειψη χρονικής διάστασης στις σχέσεις αιτίας – αποτελέσματος
- Λίγες έρευνες αποδεικνύουν ότι: η εφαρμογή του BSC οδηγεί σε υψηλότερη χρηματοοικονομική απόδοση (Davis & Albright, 2003, Gröjer & Johanson, 1998)

Τέλος να σταθούμε σε δύο βασικά συμπεράσματα από τη ανάγνωση σχετικής βιβλιογραφίας:

- ❑ Ύπαρξη ενός BSC δε μεταφράζεται αυτόματα σε αύξηση των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων των εταιριών
- ❑ Ενδεχόμενη επιτυχία / αποτυχία του BSC φαίνεται να εξαρτάται από τρόπο χρησιμοποίησής του από κάθε εταιρία

ΕΡΕΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΟ BSC

Το BSC σαν εργαλείο αξιολόγησης της στρατηγικής

Οι επιπτώσεις της ευθύνης και της εστίασης στην αλυσίδα αιτίου – αποτελέσματος. William B. Tayler (31/1/2007)

Στα πρώτα χρόνια παρουσίας του BSC οι συγγραφείς επικεντρώνονταν στη ικανότητα των πολλαπλών μέτρων να παρέχουν μια πιο ισορροπημένη προοπτική για την απόδοση της εταιρίας (Kaplan και Norton 1992). Επίσης τόνιζαν την ισορροπία ανάμεσα σε εσωτερικά και εξωτερικά μέτρα, ανάμεσα σε μέτρα αποτελέσματος και οδηγούς επιτυχίας, σε υποκειμενικά και αντικειμενικά μέτρα απόδοσης.

Τελευταία όμως οι υποστηρικτές του scorecard μετατόπισαν την έμφασή τους από την έννοια της ισορροπίας στη στρατηγική, υποστηρίζοντας ότι το scorecard λειτουργεί σαν εργαλείο καθορισμού στρατηγικών στόχων [αναφέρονται στο σκοπό πίσω από τις ενέργειες της εταιρίας και διαμορφώνουν τη βάση για τα μέτρα που χρησιμοποιούνται για την απόδοση και αξιολόγηση της στρατηγικής] και επικοινωνίας αυτών σε όλη την εταιρία, ανάληψης πρωτοβουλιών [σχέδια αναφορικά με ενέργειες που θεωρείται ότι θα επη-

ρεάσουν την απόδοση σε σχέση με τους επιλεγμένους στόχους] ώστε να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι και αξιολόγησης της επίτευξης των στόχων (Kaplan και Norton 2000,2001, Niven 2002, Buytendijk 2004, Kaplan και Norton 2004, 2006).

Τα scorecards 'δένονται' με τη στρατηγική με τον 'strategy map' (Kaplan και Norton 2000) ή 'value driver map' (Ittner και Larcker 2003). Οι στρατηγικοί χάρτες μεταφράζουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα σε υποθέσεις προς έλεγχο προωθώντας την έννοια του 'strategic learning' (ένα από τα μεγαλύτερα επιτεύγματα του BSC, όπως αναφέρουν οι ιδρυτές του) μέσω της διαδικασίας χρησιμοποίησης των στρατηγικά ευθυγραμμισμένων μέτρων scorecard ως τρόπο μέτρησης της επιτυχίας της στρατηγικής (Kaplan και Norton 2001). Αν οι συσχετισμοί στην υποθετική αιτιολογική αλυσίδα απόδοσης αποδειχθούν άτοποι, το scorecard ή η στρατηγική πρέπει να αναθεωρηθούν και αναπροσαρμοστούν.

Αυξανόμενη έμφαση δίνεται επίσης τα τελευταία χρόνια και σε θέματα υλοποίησης του BSC (Niven 2002, Kaplan και Norton 2006), που περιλαμβάνει την επιλογή των μέτρων, εκτέλεση και μέτρηση της στρατηγικής, συλλογή στοιχείων σχετικών με το scorecard, διαμόρφωση αναφορών BSC, διάδοση πληροφοριών BSC. Όταν το scorecard, προσεγγίζεται ως εργαλείο καθορισμού, εκτέλεσης και μέτρησης στρατηγικής εμπεριέχει τον καταμερισμό των δικαιωμάτων-ευθυνών απόφασης αναφορικά με την επιλογή της στρατηγικής και των σχεδίων για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Οι Kaplan και Norton (1996) προτείνουν η ανάπτυξη του scorecard να γίνεται - από κοινού - από στελέχη και ανώτερη διοίκηση.

Σε αυτή τη μελέτη εξετάζεται η σημασία της εστίασης στις στρατηγικές προοπτικές του BSC (περισσότερο από την επικέντρωση απλά στην ισορροπία) και ερευνάται πώς αυτή μπορεί να επηρεάσει την επίδραση κρίσιμων επιλογών σχετικών με την εφαρμογή του. Συγκεκριμένα φαίνεται ότι η εμπλοκή του υπεύθυνου αξιολόγησης στην επιλογή στρατηγικών πρωτοβουλιών και μέτρων scorecard επηρεάζει τελικά την αντίληψη και τον τρόπο αξιολόγησης της στρατηγικής και αναδεικνύεται πώς η εστίαση στην αιτιολογική αλυσίδα αλληλεπιδρά με την ευθύνη για το BSC και επηρεάζει την κρίση του υπεύθυνου.

Οι προηγούμενες έρευνες τονίζουν την έννοια της ισορροπίας αντί της στρατηγικής, μελετώντας πώς οι managers χρησιμοποιούν ποικιλία μέτρων για την αξιολόγηση της απόδοσης. Για παράδειγμα οι Lipe και Salterio (2000, 2002) δείχνουν ότι υπάρχει η τάση να δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα σε μέτρα αξιολόγησης της απόδοσης που είναι κοινά ανάμεσα σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης από ότι σε μοναδικά για κάθε περίπτωση αν και τα τελευταία μπορεί να είναι πολύ πιο χρήσιμα σε πληροφορίες για τη πρόβλεψη της μελλοντικής απόδοσης. Ενώ τονίζουν ότι η απλή κατηγοριοποίηση των μέτρων στις τέσσερις προοπτικές μπορεί να επηρεάσει τη κρίση του υπεύθυνου αξιολόγησης. Ο Ittner το 2003 αποδεικνύει την επίπτωση στην ισορροπία των μέτρων BSC όταν εφαρμόζονται υποκειμενικά bonus κυρίως σε οικονομικά μέτρα και ενσωματώνονται στις αποφάσεις μέτρα άλλα από αυτά που είχαν αρχικά οριστεί στο BSC.

Πρόσφατες μελέτες ασχολούνται με τη χρήση του BSC στην ανάπτυξη της στρατηγικής (Malina και Selto 2001, Ittner και Larcker 2003, Campbell 2006). Οι Malina και Selto αποδεικνύουν ότι πολλά scorecard δεν έχουν καθορίσει σαφώς τις αιτιολογικές συνδέσεις. Οι Ittner και Larcker (2003) επιβεβαιώνουν το παραπάνω συμπέρασμα (αφού μόλις το 30% των εταιριών που συμμετείχαν στην έρευνά τους και χρησιμοποιούν BSC έχουν ορίσει επακριβώς αιτιολογικές αλυσίδες) και επιπλέον δείχνουν ότι όταν χρησιμοποιούνται στρατηγικοί χάρτες οι managers συχνά αποτυγχάνουν να ελέγξουν την υποθετική αιτιολογική αλυσίδα (μόνο το 21% των εταιριών που έχει καθορίσει με σαφήνεια την αιτιολογική αλυσίδα προχωρά σε περαιτέρω έλεγχο της ισχύς των υποθέσεων για τα αποτελέσματα/επιδράσεις). Παρόλαυτα, ο Campbell (2006) παρουσιάζει μια εταιρία που

φαίνεται να έχει ελέγξει επιτυχώς τις υποθέσεις της αιτιολογικής αλυσίδας και προσαρμόσει τη στρατηγική της ανάλογα.

Δεν έχει πραγματοποιηθεί ιδιαίτερη έρευνα σε θέματα υλοποίησης του BSC. Εντούτοις, οι Lippe και Salterio (2000) τονίζουν ότι οι κρίσεις σχετικά με το BSC μπορεί να επηρεάζονται από την εμπλοκή του ατόμου που αξιολογεί στη διαδικασία εφαρμογής. Η εμπλοκή των manager στη διαδικασία υλοποίησης του BSC διαφέρει ανάμεσα σε εταιρίες. Οι Kaplan και Norton (2001) παραθέτουν στοιχεία έντονης εμπλοκής στην επιλογή της στρατηγικής και των μέτρων από ένα μέρος στελεχών. Από την άλλη οι Malina και Selto (2001) συμπεραίνουν ότι αρκετές εταιρίες επιβάλλουν μέτρα χωρίς να αναζητούν στοιχεία από τους άμεσα επηρεαζόμενους.

Motivated Reasoning

Προηγούμενες έρευνες στη ψυχολογία των στελεχών αναδεικνύουν τη τάση να επηρεάζεται η κρίση τους από κίνητρα, ώστε να καταλήξουν σε συγκεκριμένα συμπεράσματα. Η έρευνα του William B. Tayler επικεντρώνεται στο 'motivated reasoning' δηλαδή τη τάση που έχουν τα στελέχη να αξιολογούν και μεταφράζουν τα στοιχεία που προκύπτουν - στην περίπτωση μας από το BSC - έτσι ώστε να εξάγονται τα συμπεράσματα που προτιμούν (Kunda 1990).

Ο Gilovich (1991) αναφέρει ότι αυτή η τάση ορίζεται από τον τρόπο προσέγγισης των στοιχείων από τα άτομα που αξιολογούν. Όταν βρεθούν αντιμέτωποι με δυσάρεστα συμπεράσματα οι άνθρωποι έχουν τη τάση να ρωτούν 'Πρέπει να το πιστέψω αυτό;' και επιδιώκουν να ανακαλύψουν εκείνες τις πληροφορίες που θα θέσουν υπό αμφισβήτηση την εγκυρότητα των αρνητικών νέων (Ditto και Lopez 1992, Ditto 1998, 2003, Dawson 2002, 2006). Από την άλλη όταν τα στοιχεία οδηγούν σε ευχάριστο συμπέρασμα οι άνθρωποι αναρωτιούνται 'Μπορώ να το πιστέψω αυτό;' και αναζητούν πληροφορίες που θα επιβεβαιώσουν τα καλά νέα.

Κοινή κριτική στο BSC περιστρέφεται γύρω από την έμφαση στα μη οικονομικά μέτρα που συνήθως είναι πιο υποκειμενικά και ασαφή από τα παραδοσιακούς οικονομικούς δείκτες (Ittner και Larcker 2003). Αυτή η μείωση ακρίβειας και σαφήνειας αφήνει περιθώρια ερμηνείας των στοιχείων. Όλα τα βασικά συστήματα μέτρησης της απόδοσης παρέχουν πολλές μορφές ανατροφοδότησης και το BSC δεν αποτελεί εξαίρεση. Ένας manager που θέλει να παρουσιάσει συγκεκριμένες πληροφορίες έχει στη διάθεσή του πολλές πιθανές πηγές αναζήτησης ευχάριστων δεδομένων. Όταν έχει στη διάθεσή του επαρκή στοιχεία για να υποστηρίξει τις υποθέσεις που επιθυμεί το πιο πιθανό είναι να σταματήσει την έρευνα και να παραβλέψει αντικρουόμενα στοιχεία.

Τα στελέχη λοιπόν που χρησιμοποιούν BSC feedback για την αξιολόγηση της στρατηγικής πρωτοβουλίας που εκείνοι έχουν επιλέξει θα προτιμούσαν να ανακαλύψουν ότι η στρατηγική είναι επιτυχής. Αν τα στοιχεία είναι ασαφή και περίπλοκα ώστε να επιτρέπουν διαφορετικές εκτιμήσεις για την επιτυχία της στρατηγικής επιτυχίας, στελέχη με διαφορετικές 'προτιμήσεις' θα καταλήξουν σε διαφορετικά συμπεράσματα. Συνεπώς είναι αναμενόμενο τα στελέχη που μοιράζονται την ευθύνη για την επιλογή της στρατηγικής πρωτοβουλίας να ερμηνεύσουν τα στοιχεία του BSC σαν ένδειξη μεγαλύτερης επιτυχίας από εκείνα που δεν συμμετείχαν σε αυτό.

H1: Τα στελέχη που χρησιμοποιούν το BSC για να αναλύσουν την επιτυχία της νέας πρωτοβουλίας θα καταλήξουν στο συμπέρασμα ότι η πρωτοβουλία είναι πιο επιτυχημένη από εκείνα που δεν ευθύνονται για την επιλογή της.

Causal Chain

Μια μέθοδος για τη μείωση του motivated reasoning στην αξιολόγηση του BSC είναι η εστίαση στη αιτιολογική αλυσίδα, ώστε τα στελέχη να επικεντρώνουν τη προσοχή τους στην ανάγκη ελέγχου των υποθετικών συνδέσεων ανάμεσα στα συστατικά του BSC. Όταν οι συσχετισμοί αιτίας αποτελέσματος που έπονται μια στρατηγική πρωτοβουλία γίνονται κατανοητοί, τα στελέχη πείθονται λιγότερο από μεμονωμένα περιστατικά φαινομενικής επιτυχίας (π.χ. αύξηση ικανοποίησης πελατών) σε περίπτωση που άλλα αποτελέσματα που έχουν υποτεθεί δεν πραγματοποιούνται (π.χ. αύξηση οικονομικής απόδοσης). Μία σαφώς ορισμένη αιτιώδη αλυσίδα καταργεί την ευνοϊκή κρίση προς συγκεκριμένα συμπεράσματα εμποδίζοντας το άτομο που αξιολογεί να καταλήξει σε αυτά αν κάποιους από τους συσχετισμούς που πηγάζουν από την πρωτοβουλία αποδειχθούν άτοποι.

H2: Σχεδιάζοντας το BSC σαν αιτιώδη αλυσίδα απόδοσης εξαλείφουμε τις επιπτώσεις του motivated reasoning των στελεχών που χρησιμοποιούν το BSC για να αναλύσουν την επιτυχία μιας πρωτοβουλίας που επέλεξαν.

Measure Responsibility

Η επιλογή των μέτρων απόδοσης παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη διαδικασία εφαρμογής του BSC. Οι Frigo και Krumwiede (2000) τονίζουν την ανάγκη να εμπλέκεται το μεσαίο επίπεδο διοίκησης στην επιλογή των μέτρων σημειώνοντας ότι τα τμήματα γνωρίζουν τα κρίσιμα μέτρα απόδοσης και τους αντίστοιχους παράγοντες επιτυχίας καλύτερα από τον καθένα, επομένως είναι στη καλύτερη θέση να αναπτύξουν το δικό τους scorecard.

Όπως στη περίπτωση της επιλογής της στρατηγικής επιτυχίας, έτσι και στην επιλογή των μέτρων τα στελέχη επιθυμούν να επιβεβαιωθεί η ορθότητα της επιλογής τους. Τα στελέχη λοιπόν που καταλαβαίνουν τις υποθέσεις της αιτιώδους αλυσίδας απόδοσης επιθυμούν να γίνει αντιληπτό ότι η απόδοση που επέλεξαν να μετρήσουν οδηγεί σε απόδοση σε χαμηλότερο επίπεδο της αιτιολογικής αλυσίδας. Π.χ. αν ένα στέλεχος πιστεύει ότι η ικανοποίηση των πελατών επηρεάζει την οικονομική απόδοση και επιλέγει αντίστοιχα μέτρα, θα προτιμούσε να ανακαλύψει ότι πράγματι ο ένας παράγοντας οδηγεί στον άλλο. Μπορεί να επιλεγεί μια πρωτοβουλία που να έχει θετική επιρροή στον άμεσο στόχο - ικανοποίηση πελατών, αλλά όχι και στο έμμεσο - οικονομική απόδοση. Σε αυτή τη περίπτωση δεν υπάρχει συνοχή στην αιτιολογική αλυσίδα. Η ανικανότητα υποστήριξης της σύνδεσης ανάμεσα στο επιλεγμένο μέτρο και την απόδοση σε κατώτερα στρώματα της αιτιώδους αλυσίδας θα θέσει υπό αμφισβήτηση τη εγκυρότητα της πρωτοβουλίας πάνω στην οποία βασίστηκε η επιλογή του μέτρου.

H3: Η ευθύνη για την επιλογή των μέτρων μιας πρωτοβουλίας που επέλεξαν τα στελέχη θα μετριάσουν την επιρροή του motivating reasoning όταν το scorecard σχεδιάζεται σαν αιτιολογική αλυσίδα και όχι απλά σαν σύνολο μέτρων.

Διαδικασία

Συμμετέχουν 135 φοιτητές MBA με μέση εργασιακή εμπειρία 5,3 χρόνια, 28,4 χρόνων, 60% άντρες.

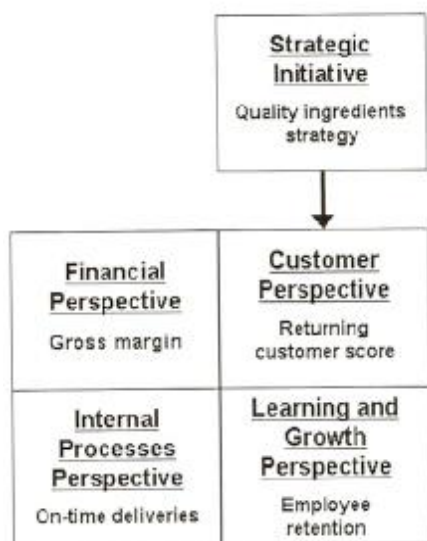
Οι συμμετέχοντες παίζουν το ρόλο manager της αλυσίδας εστιατορίων Paladin Pizza, έχουν στη διάθεσή τους όλα τα σχετικά στοιχεία και ενημερώνονται ότι η εταιρία ενδιαφέρεται να εφαρμόσει δύο στρατηγικές: 1) side order strategy, όπου τα καταστήματα προσφέρουν μια δωρεάν επιπλέον παραγγελία κάθε φορά που ο πελάτης αγοράζει 5 πίτσες, 2) quality ingredients strategy, όπου τα καταστήματα χρησιμοποιούν υψηλής ποιό-

τητας συστατικά. Επιπλέον υπάρχουν δύο μέτρα υπό συζήτηση 1) customer survey score και 2) returning customer score, όπου το πρώτο αναφέρεται στην έρευνα για τις προθέσεις του πελάτη να επιστρέψει για να παραγγείλει ξανά και το δεύτερο στον πραγματικό αριθμό πελατών που επιστρέφουν.

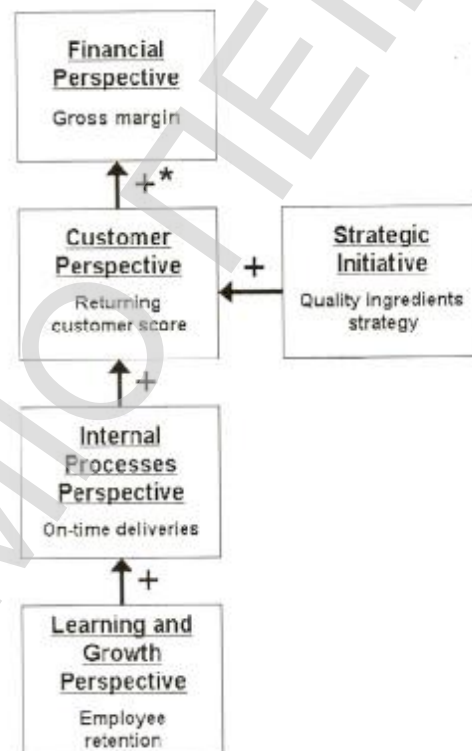
Οι μισοί από τους συμμετέχοντες πληροφορούνται βάσει του FG (four groups) πλαισίου scorecard με τις 4 προοπτικές ενώ για στους άλλους μισούς επεκτείνεται η περιγραφή με την αιτιολογική αλυσίδα.

Figure 1
Scorecard Framing^a

Panel A: Four Groups Framing



Panel B: Causal Chain Framing



* "+" above indicates a positive hypothesized correlation

Η ευθύνη αντίστοιχα επιμερίζεται διαφορετικά σε τρεις ομάδες. Η πρώτη ομάδα πληροφορείται για τις στρατηγικές και τα μέτρα με τρόπο που να υποδηλώνει ότι απόφαση της διοίκησης είναι να εφαρμοστεί η στρατηγική 2 και το μέτρο 2. Πρόκειται για τους συμμετέχοντες με χαμηλή ευθύνη LR 'low responsibility', αφού δε παίρνουν αποφάσεις για τις παραμέτρους του scorecard. Στη δεύτερη ομάδα αφήνεται περιθώριο επιλογής της στρατηγικής, αλλά τους ανακοινώνεται η επιλογή της εταιρίας για το μέτρο (condition IR 'initiative responsibility'). Η τελευταία ομάδα αναλαμβάνει να επιλέξει στρατηγική και μέτρο ('initiative and measure responsibility' IMR condition).

Αφού οι συμμετέχοντες διαβάσουν τις πληροφορίες, τους παρουσιάζονται δεδομένα του BSC από 14 εστιατόρια.

RESTAURANT #:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Financial Perspective														
<i>Gross margin (in millions)</i>														
2005 results	3.65	4.01	3.02	3.72	3.68	3.33	2.79	3.16	3.25	4.19	2.90	3.69	3.26	3.92
2005 as % of 2004	103%	101%	98%	101%	100%	102%	95%	100%	97%	110%	100%	107%	104%	108%
Customer Perspective														
<i>Returning customer score</i>														
2005 results	69.48	68.15	65.06	67.94	73.67	70.60	70.55	59.81	58.96	63.03	67.80	61.14	55.99	54.75
2005 as % of 2004	109%	112%	114%	108%	120%	113%	110%	88%	100%	100%	114%	100%	96%	103%
"Quality ingredients strategy" implemented?	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	No	No	No	No	No	No	No
Internal Processes Perspective														
<i>On-time orders</i>														
2005 results	0.83	0.80	0.79	0.78	0.81	0.80	0.76	0.81	0.78	0.82	0.85	0.73	0.79	0.81
2005 as % of 2004	109%	105%	101%	102%	105%	105%	100%	104%	100%	102%	110%	107%	105%	103%
Learning and Growth Perspective														
<i>Employee retention</i>														
2005 results	11.43	11.48	11.85	12.20	12.38	13.75	12.30	13.02	11.45	12.24	12.07	12.35	12.47	11.70
2005 as % of 2004	100%	97%	113%	109%	112%	120%	110%	115%	113%	115%	112%	112%	100%	96%

Συμπεράσματα

Από αυτή την εργασία προκύπτει ότι η εμπλοκή των μανατζερ στην επιλογή των μέτρων και η παρακίνησή τους να τα χρησιμοποιήσουν στο σχεδιασμό του BSC σαν αιτιολογική αλυσίδα μπορεί να περιορίσει τις αισιόδοξες εκτιμήσεις των στρατηγικών που οι μανατζερ ελπίζουν να είναι επιτυχείς. Όταν οι μανατζερ χρησιμοποιούν τα στοιχεία του BSC για την αξιολόγηση της στρατηγικής πρωτοβουλίας την οποία επέλεξαν, αντιλαμβάνονται τη στρατηγική πιο επιτυχημένη από εκείνους που δε συμμετείχαν στην επιλογή. Εντούτοις, όσοι επιλέγουν μέτρα και κατανοούν την προβλεπόμενη αιτιολογική αλυσίδα απόδοσης εμφανίζονται λιγότερο επηρεασμένοι από την επιλογή του μέτρου κατά την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής. Αποδεικνύεται συνεπώς η καθοριστική σημασία του σχεδίου αιτιολογικής αλυσίδας για το BSC που οι υποστηρικτές του το τονίζουν αλλά όσοι υιοθετούν το BSC συνήθως αδυνατούν να εφαρμόσουν. Επιπλέον τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι το motivated reasoning περιορίζεται αν τα στελέχη αναλάβουν την ευθύνη της επιλογής μέτρου.

Εμπειρική έρευνα της αλληλεπίδρασης των επιμέρους διαστάσεων του Balanced Scorecard στις ελληνικές επιχειρήσεις (Αθήνα 2006) ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

MBA των Τμημάτων Διοίκησης Επιχειρήσεων και Μάρκετινγκ & Επικοινωνίας
Επιχειρείται να εξεταστεί κατά πόσο η σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ των επιμέρους διαστάσεων απόδοσης όντως υπάρχει βάσει δείγματος 91 ελληνικών επιχειρήσεων

1. Δημιουργία ερωτηματολογίου (απεικόνιση μη - χρ/κών διαστάσεων απόδοσης με χρήση 18 μεταβλητών)
2. Επιλογή δείγματος 181 επιχειρήσεων - ICAP (βιομηχανικός – εμπορικός τομέας και παροχής υπηρεσιών / εισηγμένες και μη εισηγμένες)
3. Αποστολή ερωτηματολογίων (διάστημα Ιούνιος – Αύγουστος) και συλλογή 91 απαντήσεων (ποσοστό ανταπόκρισης 50,3%)
4. Συλλογή στοιχείων από δημοσιευμένες λογιστικές καταστάσεις και υπολογισμός 6 χρ/κών μεγεθών
5. Εισαγωγή δεδομένων στο SPSS και
6. Επεξεργασία δεδομένων

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

- Εισηγμένες στο ΧΑΑ (2004): 41%
- Πλειοψηφία εταιριών / χαρακτηριστικό:
 1. ιδιωτικές εταιρίες
 2. απασχολούσαν από 100 - 249 εργαζομένους (2003)
 3. παρέχουν συνδυασμό τυποποιημένων & προσαρμοσμένων στις απαιτήσεις των πελατών προϊόντων
 4. απευθύνονται κυρίως σε βιομηχανικούς πελάτες
 5. έχουν από 4 έως 10 βασικούς ανταγωνιστές
 6. ανήκουν σε κλάδο που πραγματοποίησε μέση ετήσια αύξηση πωλήσεων από 5% έως 15% (2001 – 2003)

Ανάλυση παραγόντων – factors

1. Αποδοτικότητα	
ROA	0,81
ROE	0,96
Αποδοτικότητα Πωλήσεων	0,96
2. Κυκλοφοριακή ταχύτητα	
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων	0,77
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Απαιτήσεων	0,79
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού	0,85
3. Ικανοποίηση πελατών	
Μερίδιο αγοράς	0,76
Εικόνα των προϊόντων/ υπηρεσιών στην αγορά	0,80
Ποιότητα προϊόντων/ υπηρεσιών	0,80
Value for money	0,76
4. Διατήρηση πελατών	
Ποσοστό παραπόνων πελατών	0,89
Ποσοστό πελατών που διέκοψαν τη συνεργασία με την εταιρία	0,83
5. Αποτελεσματικότητα διαδικασιών	
Αποτελεσματική διεκπεραίωση παραγγελιών	0,67
Παρακολούθηση των συνεργαζόμενων εταιριών	0,60
Συνεργασία με προμηθευτές	0,74
Συνεργασία με κανάλια διανομής	0,77
6. Προσανατολισμός διαδικασιών στους πελάτες	
Παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση	0,60
Δυνατότητα προσαρμογής προϊόντων / υπηρεσιών στις απαιτήσεις των πελατών	0,90
7. Καινοτομία	
Καινοτομικότητα προϊόντων / υπηρεσιών	0,74
Επενδύσεις σε νέα τεχνολογία	0,65
Ταχύτητα εφαρμογής ήδη εφαρμοζόμενων καινοτομιών	0,87
Ταχύτητα εφαρμογής μη εφαρμοζόμενων καινοτομιών	0,77

8. Επικοινωνία με εργαζόμενους και συνεργάτες	
<i>Εσωτερική επικοινωνία μέσω βαθμού ανταλλαγής πληροφοριών</i>	<i>0,60</i>
<i>Ανταλλαγή πληροφοριών με τις συνεργαζόμενες εταιρίες</i>	<i>0,92</i>

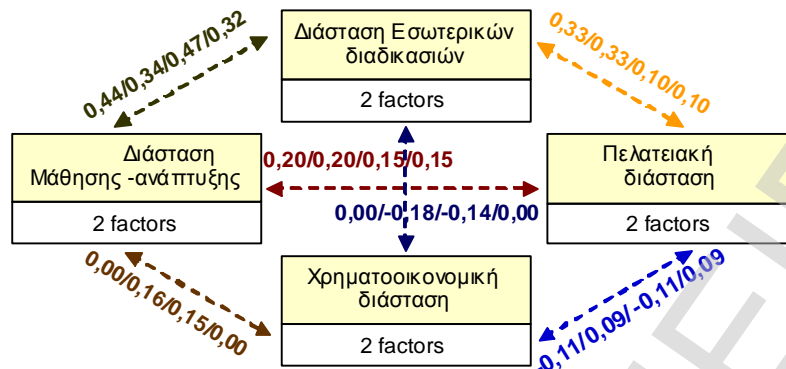
Ανάλυση συσχετίσεων

- Απώτερος στόχος: έλεγχος κατά πόσο οι επιμέρους παράγοντες εμφανίζουν μεταξύ τους κάποια σημαντική συσχέτιση
- Αποτελέσματα:
 - Ικανότητα καινοτομίας: μέτρια συσχέτιση με Αποτελεσματικότητα εσωτερικών διαδικασιών (0,44) και Ικανότητα προσαρμογής στις πελατειακές απαιτήσεις (0,34)
 - Επικοινωνία με εργαζόμενους & συνεργάτες: μέτρια προς υψηλή συσχέτιση με Αποτελεσματικότητα εσωτερικών διαδικασιών (0,47) και μέτρια συσχέτιση με Προσανατολισμό διαδικασιών στους πελάτες (0,32)
 - Αποτελεσματικότητα εσωτερικών διαδικασιών: μέτρια θετική συσχέτιση με Ικανοποίηση πελατών (0,33) και Διατήρησή πελατών (0,33)
 - Προσανατολισμός διαδικασιών στους πελάτες: μικρή θετική συσχέτιση με Ικανοποίηση πελατών (0,10) και Διατήρησή πελατών (0,10)
 - Ικανοποίηση πελατών: μικρή αρνητική συσχέτιση με Αποδοτικότητα (-0,11) και καμία συσχέτιση με Κυκλοφοριακή ταχύτητα (0,09)
 - Ικανότητα διατήρησης πελατών: μικρή αρνητική συσχέτιση με Αποδοτικότητα (-0,11) και καμία συσχέτιση με Κυκλοφοριακή ταχύτητα (0,09)
 - Ικανότητα καινοτομίας: χαμηλή θετική συσχέτιση με Ικανοποίηση πελατών (0,20) και μικρή θετική συσχέτιση με Διατήρηση πελατών (0,20)
 - Επικοινωνία εντός / εκτός επιχείρησης: μικρή θετική συσχέτιση με Ικανοποίηση πελατών (0,15) και Διατήρηση πελατών (0,15)
 - Καινοτομία: καμία συσχέτιση με Αποδοτικότητα και μικρή θετική συσχέτιση με Κυκλοφοριακή ταχύτητα (0,16)
 - Επικοινωνία: μικρή θετική συσχέτιση με Αποδοτικότητα (0,15) και καμία συσχέτιση με Κυκλοφοριακή ταχύτητα
 - Αποτελεσματικότητα διαδικασιών: καμία συσχέτιση με Αποδοτικότητα και μικρή αρνητική συσχέτιση με Κυκλοφοριακή ταχύτητα (-0,18)
 - Προσανατολισμός διαδικασιών στους πελάτες: μικρή αρνητική συσχέτιση με Αποδοτικότητα (-0,14) και καμία συσχέτιση με Κυκλοφοριακή ταχύτητα

Παρατηρήσεις σχετικά με συνδυασμούς συσχετίσεων

- Συσχετίσεις μεταξύ παραγόντων Μάθηση – ανάπτυξη & Εσωτερικές διαδικασίες ισχυρότερες από συσχετίσεις μεταξύ παραγόντων Μάθηση – ανάπτυξη & Πελατειακή διάσταση
- Συσχετίσεις μεταξύ παραγόντων Μάθηση – ανάπτυξη & Εσωτερικές διαδικασίες ισχυρότερες από συσχετίσεις μεταξύ παραγόντων Μάθηση – ανάπτυξη & Χρηματοοικονομική διάσταση
- Συσχετίσεις μεταξύ παραγόντων Εσωτερικές διαδικασίες & Πελατειακή διάσταση ισχυρότερες από συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων Εσωτερικές διαδικασίες & Χρηματοοικονομική διάσταση

- Παράγοντες Πελατειακής διάστασης δε φαίνεται να συσχετίζονται περισσότερο με παράγοντες Χρ/κής διάστασης συγκριτικά με συσχετίσεις που εμφανίζουν με παράγοντες διάστασης Εσωτερικών διαδικασιών & Μάθησης – ανάπτυξης



ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ



Όλο και περισσότερο, καθώς οι έννοιες BSC γίνονται πιο ξεκάθαρες, πραγματοποιούνται έρευνες που αναζητούν παράδειγμα εταιριών που έχουν εφαρμόσει το BSC, εφαρμογές BSC για έναν συγκεκριμένο επιχειρησιακό τομέα, κατάλληλες μετρικές κ.λπ. Σύμφωνα με έρευνα του Bain & Company [όπου 960 εκπρόσωποι εταιριών και βιομηχανιών από όλο τον κόσμο απάντησαν σε ερωτήσεις αναφορικά με τη χρήση 25 δημοφιλέστερων εργαλείων διοίκησης] μέχρι το 2004 περίπου 57% των επιχειρήσεων παγκοσμίως λειτουργούσαν με BSC, εκ των οποίων το 75% μεγάλες εταιρίες και 64% εταιρίες της Νότιας Αμερικής (Rigby και Bilodeau 2005). Ένα μεγάλο μέρος των πληροφοριών στον εμπορικό ιδιωτικό τομέα είναι απόρρητες, επειδή αφορούν τις στρατηγικές των συγκεκριμένων επιχειρήσεων. Οι δημόσιου τομέα (κυβερνητικές) οργανώσεις δεν αποκρύπτουν πληροφορίες, αλλά συνήθως δεν έχουν και εξουσιοδότηση (ή τη χρηματοδότηση) να ταχυδρομήσουν τις διοικητικές πληροφορίες τους σε ιστοσελίδες.

Εφαρμογή από διεθνή επιχειρηματικό κόσμο

- Chenhall (2005): 31% των εταιριών του δείγματος (βιομηχανίες Αυστραλίας) είχαν υιοθετήσει το BSC
- Aidemark (2003): σουηδικό οργανισμό του κλάδου υγείας εκτίμησαν το BSC μετά από χρόνια έμφασης στα χρ/κά μεγέθη
- Speckbacher, Bischof & Pfeiffer (2003): μία μειοψηφία της τάξεως του 26% των εταιριών του δείγματος χρησιμοποιούν BSC (εισηγμένες εταιρίες Γερμανίας, Αυστρίας & Σουηδίας)
- Kald και Nilson (2000): 27% εταιριών δείγματος χρησιμοποιούσαν το BSC ενώ 61% ανέμεναν να το εφαρμόσουν στα επόμενα δύο χρόνια
- Silk (1998): 60% εταιριών Fortune 1.000 έχουν ή πειραματίζονται με το BSC

Κορυφαίοι οργανισμοί σε όλο τον κόσμο τολμούν και αντιμετωπίζουν την πρόκληση και υλοποιούν συστήματα Balanced Scorecard.

Στη Saatchi & Saatchi Worldwide το σύστημα Balanced Scorecard χρησιμοποιήθηκε για να μετατρέψει τις φιλόδοξες προσδοκίες της εταιρείας σε λειτουργική πραγματικό-

τητα. «Για πρώτη φορά μπορέσαμε να πούμε "αυτό είναι το όραμά μας, αυτή είναι η εταιρική στρατηγική, αυτός είναι ο τρόπος που θα το κάνουμε πραγματικότητα, και αυτός είναι ο ρόλος που θα παίζει ο καθένας"», σχολιάζει ο Paul Melter, υπεύθυνος διευθυντής για την υλοποίηση του Balanced Scorecard στη Saatchi & Saatchi.

Η Βασιλική Έφιππη Αστυνομία του Καναδά ξεκινά την υλοποίηση ενός ευθυγραμμισμένου συνόλου συστημάτων Balanced Scorecard στην προσπάθειά της να εξελιχθεί σε



ένα οργανισμό εστιασμένο στη στρατηγική. «Η ευθυγράμμιση είναι ένα σημαντικό όφελος του προγράμματος Balanced Scorecard», σχολιάζει ο βοηθός αστυνομικός διευθυντής Geoff Gruson. «Μέσω του προγράμματος μπορούμε να ευθυγραμμίσουμε τις επιχειρησιακές γραμμές και τις μονάδες μας με την κεντρική στρατηγική μας».

Ευθυγράμμιση στόχων επιχείρησης

Το εργοστάσιο της NSK Bearing στο Peterlee της Αγγλίας, ανέπτυξε ένα σύστημα Balanced Scorecard που στηρίχθηκε στην επιτυχή εφαρμογή του μοντέλου EFQM Excellence. «Με το EFQM εντοπίστηκαν τα κενά και με το Balanced Scorecard στοχεύουμε στην αποτελεσματική αντιμετώπισή τους», εξηγεί ο Mike Farrell, διευθυντής σχεδιασμού.

Τα πιλοτικά προγράμματα Balanced Scorecard στη Scottish Enterprise αποδείχθηκαν εξαιρετικά πολύτιμα για την εξασφάλιση της αποδοχής της ανώτερης διοίκησης. «Για να εξασφαλίσουμε την αποδοχή του διευθύνοντος συμβούλου θέλαμε να αποδείξουμε χειροπιαστά τα οφέλη του προγράμματος και όχι να περιοριστούμε στην υπόσχεση ότι αυτή η "θεωρία" θα έφερνε αποτελέσματα», σχολιάζει ο Julian Taylor, διευθυντής δικτύου της εταιρείας.

Η Banking 365 βιώνει τα οφέλη του Balanced Scorecard τόσο σήμερα όσο και όταν ξεκίνησε την εφαρμογή του το 1996. «Καθώς διαθέτουμε τα κατάλληλα δεδομένα, έχουμε τη δυνατότητα να λαμβάνουμε σχετικά γρήγορα τις αποφάσεις μας είτε πρόκειται για την αξιοποίηση μιας ευκαιρίας είτε για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος», εξηγεί ο Dave Sheehan, διευθυντής.

Στην Booz Allen Hamilton η τεχνολογία της πληροφορικής αποδείχθηκε πολύτιμος σύμμαχος για την ενσωμάτωση του Balanced Scorecard. Ο John Monzowski, υπεύθυνος για την υλοποίηση του προγράμματος, εξηγεί: «Η πληροφορική εξασφαλίζει πολλά σημαντικά οφέλη, όπως ότι περιορίζει το χρόνο συγκέντρωσης των δεδομένων και δίνει περισσότερο χρόνο στους εργαζόμενους να εστιάσουν στους στρατηγικούς μας στόχους».

Στην Bank Universal που εδρεύει στην Ινδονησία, οι εξωτερικοί σύμβουλοι διαδραμάτισαν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχημένη υιοθέτηση του Balanced Scorecard. «Ο ρόλος των συμβούλων είναι εξαιρετικά σημαντικός κατά τα αρχικά στάδια υλοποίησης», σχολιάζει ο Pak Krisbiyanto, αντιπρόεδρος του τμήματος ανθρώπινου κεφαλαίου. «Όμως οι δεξιότητές τους πρέπει να μεταφερθούν στην ίδια την εταιρεία. Γιατί είναι ο οργανισμός αυτός που πρέπει να κατέχει τη λειτουργία του προγράμματος και να διαχειρίζεται το Balanced Scorecard σε μία συνεχή βάση».

Η Johnson Controls στοχεύει στην επίτευξη των στόχων της μέσω ενός πελατοκεντρικού προγράμματος Balanced Scorecard. «Αν και γνωρίζω ότι οι δείκτες που επιλέγει

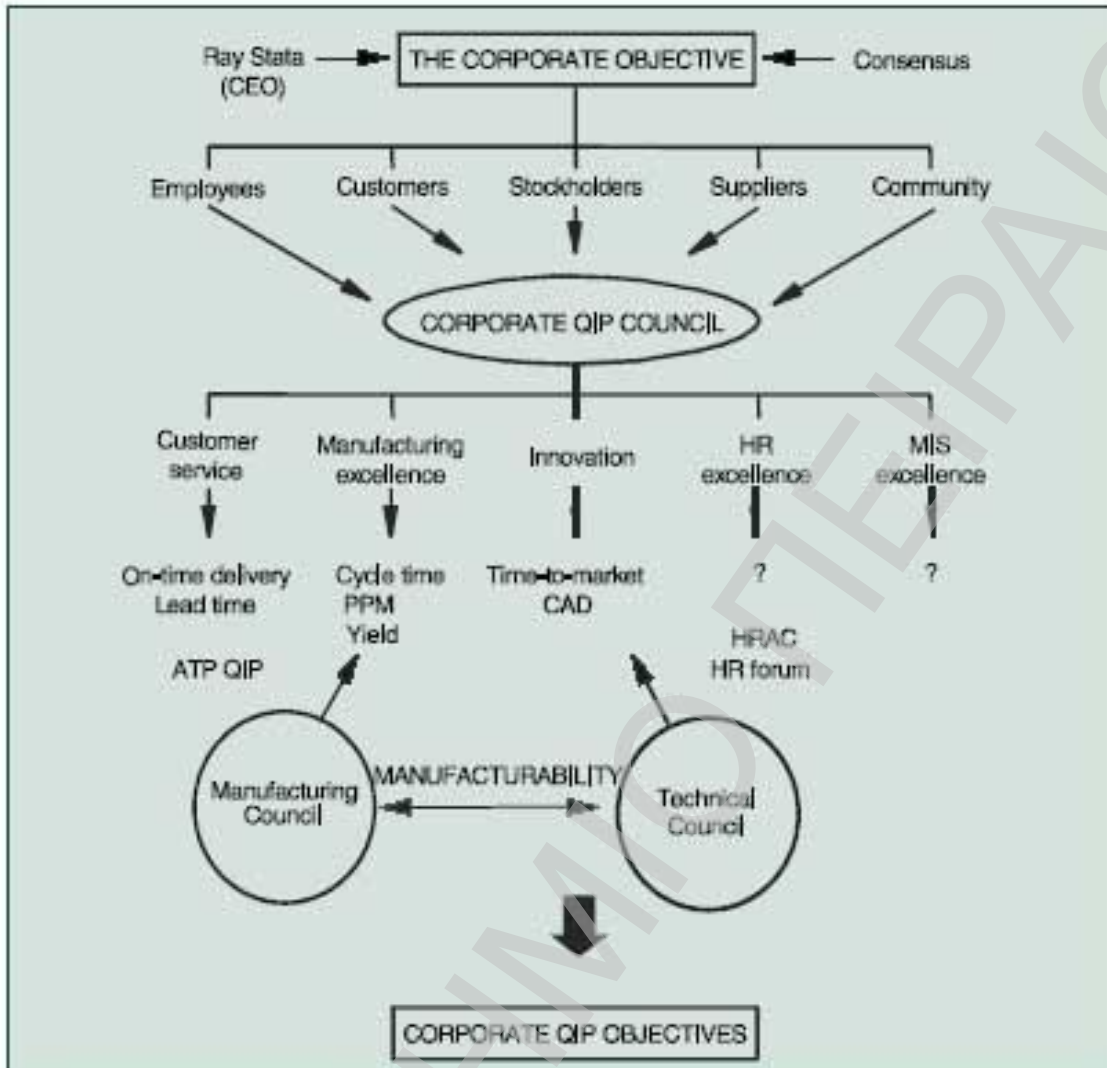
κανείς για ένα συμβατικό πρόγραμμα Balanced Scorecard επηρεάζονται από τη στρατηγική, στην εταιρεία πιστεύουμε ότι η σαφήνεια των στόχων θα χανόταν κατά την εφαρμογή του προγράμματος», σχολιάζει ο Barry Varcoe, πρώην διευθυντής υπεύθυνος για την υλοποίηση του Balanced Scorecard.

Η πρώτη εφαρμογή BSC

Το πρώτο BSC στο κόσμο ουσιαστικά δημιουργήθηκε και εφαρμόστηκε από την Analog Device Inc. (ADI) ΗΠΑ τη περίοδο 1987-1992 (Schneiderman, 1999). Είχε αναπτυχθεί σαν παρακλάδι της διαδικασίας του στρατηγικού προγραμματισμού της επιχείρησης (strategic planning process - SPP) και των πρωτοβουλιών βελτίωσης της ποιότητας. Η SPP της ADI καθορίζονταν από στρατηγικούς στόχους που αφορούσαν πελάτες, προμηθευτές, υπαλλήλους, κοινωνία, κ.λπ. Το πενταετές στρατηγικό σχέδιο παρείχε σχεδιάγραμμα της πορείας και η συνολική διαχείριση της ποιότητας (TMQ) ήταν το κύριο εργαλείο για την επίτευξη της ικανοποίησης των μετόχων.

Στην ανάπτυξη του πενταετούς στρατηγικού σχεδίου της, η ADI εξέτασε τις εσωτερικές και εξωτερικές προοπτικές της. Ποια ήταν η πορεία της εταιρίας; Η τροχιά που ακολουθούσε οδηγούσε στο σωστό προορισμό; Τι έπρεπε να κάνει η επιχείρηση για να φθάσει εκεί που σκόπευε; Η SPP ήταν μια ογκώδης προσπάθεια 18 μηνών και ενέπλεκε εκατοντάδες προϊσταμένους. Για να εξετάσει λεπτομερώς την SPP η επιχείρηση δημιούργησε αρκετές λειτουργικές ομάδες από διάφορα τμήματα και συμβούλια στρατηγικού προγραμματισμού, ανέπτυξε στρατηγική και στις δύο κατευθύνσεις, από επάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα επάνω, και έθεσε πενταετείς μετρήσιμους στόχους για την επίτευξη της επιχειρησιακής επιτυχίας. Οι εσωτερικές και εξωτερικές προοπτικές οδήγησαν την επιχείρηση στη συνειδητοποίηση ότι οι μη οικονομικοί στόχοι ήταν οι οδηγοί της επιχειρησιακής επιτυχίας.

Η αναζήτηση της ADI να αναπτύξει μετρήσιμους μη οικονομικούς στόχους δημιούργησε το πρώτο BSC. Βασισμένη στη στρατηγική της και τη στρατηγική της σκέψη ανέπτυξε μετρικές scorecard - με σαφή σύνδεση μεταξύ των μετρικών και των στρατηγικών στόχων - και αρκετά νωρίς συνειδητοποίησε ότι ο μόνος τρόπος επίτευξης των στρατηγικών στόχων ήταν μέσω της βελτίωσης των βασικών επιχειρησιακών διαδικασιών της. Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει τη σχέση μεταξύ των βασικών στοιχείων της στρατηγικής για τη βελτίωση της ποιότητας.



ADI QIP Deployment

Ο Scheiderman (2004) συνοψίζει τη διαδικασία που ακολουθεί στις παρακάτω λέξεις: Η αφετηρία ήταν ο εταιρικός στόχος, που προέκυψε από το όραμα του CEO και διαμορφώθηκε από τη διαδικασία συναίνεσης και εξομάλυνσης μέσα από τη ροή από το ανώτερο προς το κατώτερο επίπεδο. Στη διατύπωση του σκοπού κατέληξαν πέντε ομάδες μετόχων. Το εταιρικό Συμβούλιο QIP, που ήταν ο συνδετικός κρίκος μεταξύ των μετόχων και της υπόλοιπης οργάνωσης, ανέλαβε το καθορισμό πρωτοβουλιών και μετρικών που θα εξασφάλιζαν την ικανοποίηση των μετόχων της Analog. Δόθηκαν ονομασίες στις πρωτοβουλίες όπως Customer Service (Εξυπηρέτηση Πελατών που αναφέρεται στη διαδικασία δρομολόγησης και παράδοσης των παραγγελιών), Manufacturing Excellence (Βιομηχανική Αριότητα που αναφέρεται στη παραγωγική διαδικασία), Innovation (Καινοτομία που αναφέρεται στη παραγωγή/ανάπτυξη προϊόντων/διαδικασιών) HR Excellence (Αριότητα Ανθρώπινων Πόρων που αναφέρεται στις διαδικασίες που εξασφαλίζουν τη στρατολόγηση και τη διατήρηση των ικανότερων στελεχών και υπαλλήλων: π.χ. διαδικασίες κατάρτισης, αξιολόγησης απόδοσης, κινήτρων κ.λπ.) και MIS Excellence (για τις διαδικασίες που συνδέονται με την έγκαιρη συλλογή και μετατροπή των ακατέργαστων στοιχείων σε πληροφορίες που αξιοποιούνται και μεταφράζονται σε πράξεις).

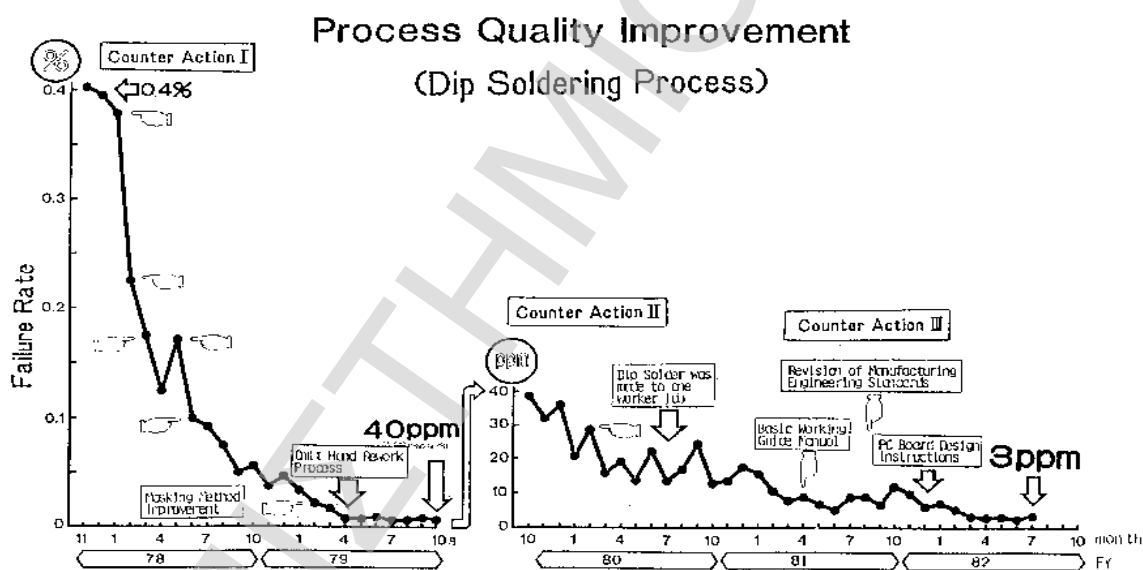
Πολλές από τις υπάρχουσες προσπάθειες βελτίωσης εναρμονίζονταν σε αυτό το πλαίσιο. Η έγκαιρη παράδοση και η μείωση του lead time, παραδείγματος χάριν, ήταν τα

στοιχεία που επηρέαζαν περισσότερο τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών. Η μείωση του κύκλου ζωής των προϊόντων, η βελτίωση ποιότητας και απόδοσης παραγωγής ήταν οι οδηγοί κλειδιά για την επίτευξη της βιομηχανικής και παραγωγικής αρτιότητας. Ο χρόνος ανάμεσα στη σύλληψη της ιδέας για ένα προϊόν μέχρι τη διάθεσή του προς πώληση - time to market (TTM) - και η αυτοματοποίηση CAD - σχεδιασμός με τη βοήθεια Η/Υ - ήταν προφανείς 'ενεργοποιητές' της καινοτομίας. Οι τελευταίες δύο κατηγορίες, HR και MIS στερούνταν συγκεκριμένων πρωτοβουλιών εκείνο το διάστημα, αλλά είχε αναγνωριστεί ο ουσιαστικός τους ρόλος στην επίτευξη του εταιρικού στόχου.

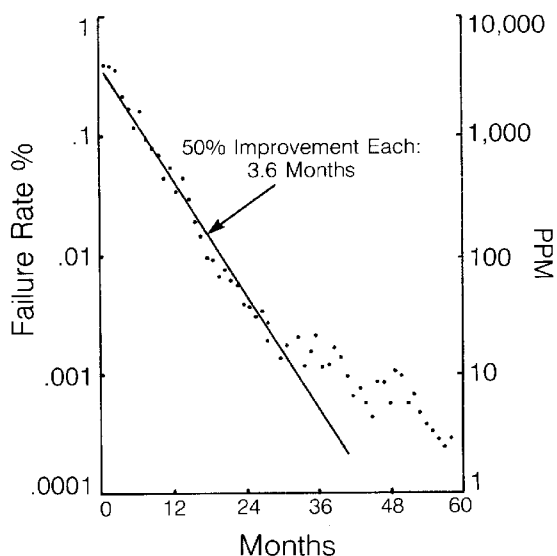
Μέσω αυτής της αναλυτικής διαδικασίας, αρχίζοντας από τους εταιρικούς στόχους και εμπλέκοντας ανθρώπινο δυναμικό από όλα τα επίπεδα., η ADI ανέπτυξε στόχους QIP (προγράμματος βελτίωσης ποιότητας) και μη οικονομικούς σε πενταετές πλάνο (πίνακας που ακολουθεί)

Η επιχείρηση χρησιμοποίησε τη half life μέθοδο για να καθορίσει πού θα μπορούσε να είναι στο τέλος του 1992 μέσω της αποτελεσματικής χρήσης των εργαλείων και μεθόδων βελτίωσης του QIP.

[Η γένεση της μεθόδου Half Life έγινε το 1984 από το Schneiderman χρησιμοποιώντας στοιχεία της Hewlett Packard αναφορικά με το ρυθμό μείωσης των κατασκευαστικών ατελειών στη συγκόλληση των πλακετών ηλεκτρονικού κυκλώματος. Τα αποτελέσματα της πρώτης διορθωτικής ενέργειας εκμηδένιζαν τα ελαττωματικά σε επίπεδο μονάδας, ενώ προχώρησαν σε δεύτερη διορθωτική ενέργεια που αναφέρονταν στα επιμέρους τμήματα ξεχωριστά.



Μετά από υπολογισμούς, ενοποίησε τα παραπάνω γραφήματα στη δημιουργία ενός -που παρατίθεται παρακάτω - με αποτέλεσμα το προσδιορισμό σταθερού χρονικού διαστήματος (με μονάδα μέτρησης αριθμό μηνών) που το αρχικό ποσοστό ελαττωματικών (0.4%) μειώνονταν κατά 50%.



Παρατηρήθηκε ότι κάθε φορά μετά το πέρας 3.6 μηνών (half-life) επιτυγχάνονταν μείωση 50%. Μετά από 7 σταθερά 'half-lives' το διάστημα σταθεροποιήθηκε ξανά στους 8 μήνες. Αναζητώντας τις αιτίες των εναπομεινάντων ατελειών ανακάλυψαν ότι δεν ήταν θέμα κατασκευής, αλλά σχεδίασης, επομένως οι διορθωτικές ενέργειες στράφηκαν προς αυτή τη κατεύθυνση σχεδόν εξαλείφοντας το ποσοστό των ατελειών.]

Measurement	1987	Half-Life (Months)	1992
External			
On-time delivery	85%	9	>99.8%
Outgoing defect level	500 ppm	9	<10 ppm
Lead time	10 weeks	9	<3 weeks
Internal			
Manufacturing cycle time	15 weeks	9	4-5 weeks
Process defect level	5000 ppm	6	<10 ppm
Yield	20%	9	>50%
Time-to-market	36 months	24	6 months

Source: Stata, 1989; Schneiderman, 2004.

ADI's Non-financial Quality Improvement Programme Goals

Η μεσαία στήλη αναφέρεται στον αριθμό μηνών που απαιτούνται για να κλείσει το χάσμα μεταξύ της τρέχουσας και δυνητικής απόδοσης κατά 50 τοις εκατό. Οι στόχοι QIP ανακοινώθηκαν από τον CEO, Ray Stata, με τη δημοσίευση ενός άρθρου (Sloan Management Review - Stata, 1989). Σύμφωνα με τον Schneiderman: «Αυτό το άρθρο έστειλε ένα ισχυρό μήνυμα από το CEO της Analog. Αποδείκνυε με συγκεκριμένα στοιχεία στους πελάτες ότι η εταιρία δεσμεύονταν για τη βελτίωση της ικανοποίησή τους, ενώ παγίωνε την υποχρέωση των στελεχών να διοικούν με γεγονότα και να χρησιμοποιούν μη οικονομικές μετρικές ως σημαντική πηγή στοιχείων.»

Η ADI αναγνώρισε την ανάγκη να επεκταθούν οι στόχοι του ανώτερου επίπεδου στα χαμηλότερα επίπεδα της εταιρίας όπου θα διαφαινόταν και οι πραγματικές βελτιώσεις. Αυτό σήμαινε σχολαστική διαδικασία επαναπροσδιορισμού των στόχων στα χαμηλότερα επίπεδα.

Θέματα διαδικασίας στρατηγικού προγραμματισμού

Η στρατηγική και οι στρατηγικοί στόχοι καθορίζουν τη πορεία μιας εταιρίας. Η διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού είναι το διοικητικό εργαλείο επίτευξης στρατηγικών στόχων και θεμέλιο της επιτυχούς συνοχής μιας οργάνωσης. Όπως παρατηρήσαμε στην περίπτωση της ADI το BSC δεν είναι μια στρατηγική, ούτε διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού είναι συστατικό της διαδικασίας του στρατηγικού προγραμματισμού.

Μια τυπική διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού περιλαμβάνει τα παρακάτω βήματα επιγραμματικά:

1. Προσδιορισμός μετόχων, τμημάτων της αγοράς, υπαλλήλων, προμηθευτών, ευθύνης προς τη κοινωνία και γενικότερους στρατηγικούς στόχους.
2. Ανάλυση αναγκών μετόχων
3. Αναγνώριση του χάσματος ανάμεσα στις ανάγκες των μετόχων και την προσφορά της εταιρίας προς αυτούς
4. Καθορισμός στόχων βελτίωσης της απόδοσης των μετόχων και σύνδεση τους με τις εσωτερικές διαδικασίες
5. Ιεράρχηση βελτίωσης διαδικασιών
6. Καθορισμός αξιόπιστων και εφικτών μετρικών
7. Επικοινωνία των μετρικών σε όλη την εταιρία
8. Υλοποίηση κρίσιμων διαδικασιών για την επίτευξη των επιθυμητών μετρήσεων στόχων βελτίωσης της απόδοσης
9. Μέτρηση και αξιολόγηση απόδοσης
10. Ανατροφοδότηση

Τα βήματα 6-9 αναφέρονται στη μέτρηση της απόδοσης, την επικοινωνία και την αξιολόγηση. Αυτά τα βήματα αποτελούν και το BSC.

Όταν μια εταιρία συνδυάζει σε μία αναφορά οικονομικούς και μη οικονομικούς δείκτες χρησιμοποιεί BSC. Κάποιος θα μπορούσε να το αποκαλέσει διαφορετικά. Η λογική πίσω από το BSC δεν είναι καινούργια. Στην πραγματικότητα, έχει αποτελέσει πρακτική πολλών επιχειρήσεων για μεγάλη χρονική περίοδο με στόχο το καθορισμό οικονομικών και μη οικονομικών στόχων για την αξιολόγηση της απόδοσης. Για παράδειγμα, οι μετρήσεις της General Electric το 1960 περιελάμβαναν οκτώ οικονομικούς και μη οικονομικούς στόχους. Η παρουσίαση όμως και υψηλή δημοτικότητα του BSC αποδίδεται στους Kaplan και Norton που δημοσίευσαν διάφορα άρθρα μεταξύ 1992 και 1996 (Kaplan και Norton, 1992, 1993, 1996a, 1996b, 1996c).

Παράδειγμα μιας μεγάλης τράπεζας δημόσιου τομέα

Αυτό το παράδειγμα είναι βασισμένο σε μια άσκηση όπου ανώτερα στελέχη μιας μεγάλης τράπεζας δημόσιου τομέα παρακολουθώντας ένα πρόγραμμα διοικητικής εκπαίδευσης ανέπτυξαν με τη βοήθεια και την καθοδήγηση του Schneiderman ένα μοντέλο BSC για την τράπεζά τους (που θα την ονομάσουμε για τη περιγραφή του case study ABC). Η ABC είναι μια πολύ παλαιά τράπεζα με καταθέσεις περισσότερες από Rs. 7.000 δισεκατομμύρια και προκαταβολές (advances) Rs. 3.000 δισεκατομμύρια, καθαρή αξία Rs. 500 δισεκατομμύρια και εισόδημα επί των εισφορών περίπου 5 τοις εκατό. Σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές βάσει οικονομικών στοιχείων η ABC κατατάσσεται τέταρτη – πέμπτη. Έχει χαράξει μια διαδρομή συνεχούς κέρδους με ουσιαστική διεθνή παρουσία, προώθηση πολλών καινοτόμων προϊόντων και προσωπικό δεσμευμένο στο καθήκον, ενώ θεωρείται η τράπεζα που καλύπτει τις απαιτήσεις ενός μέσου πελάτη.

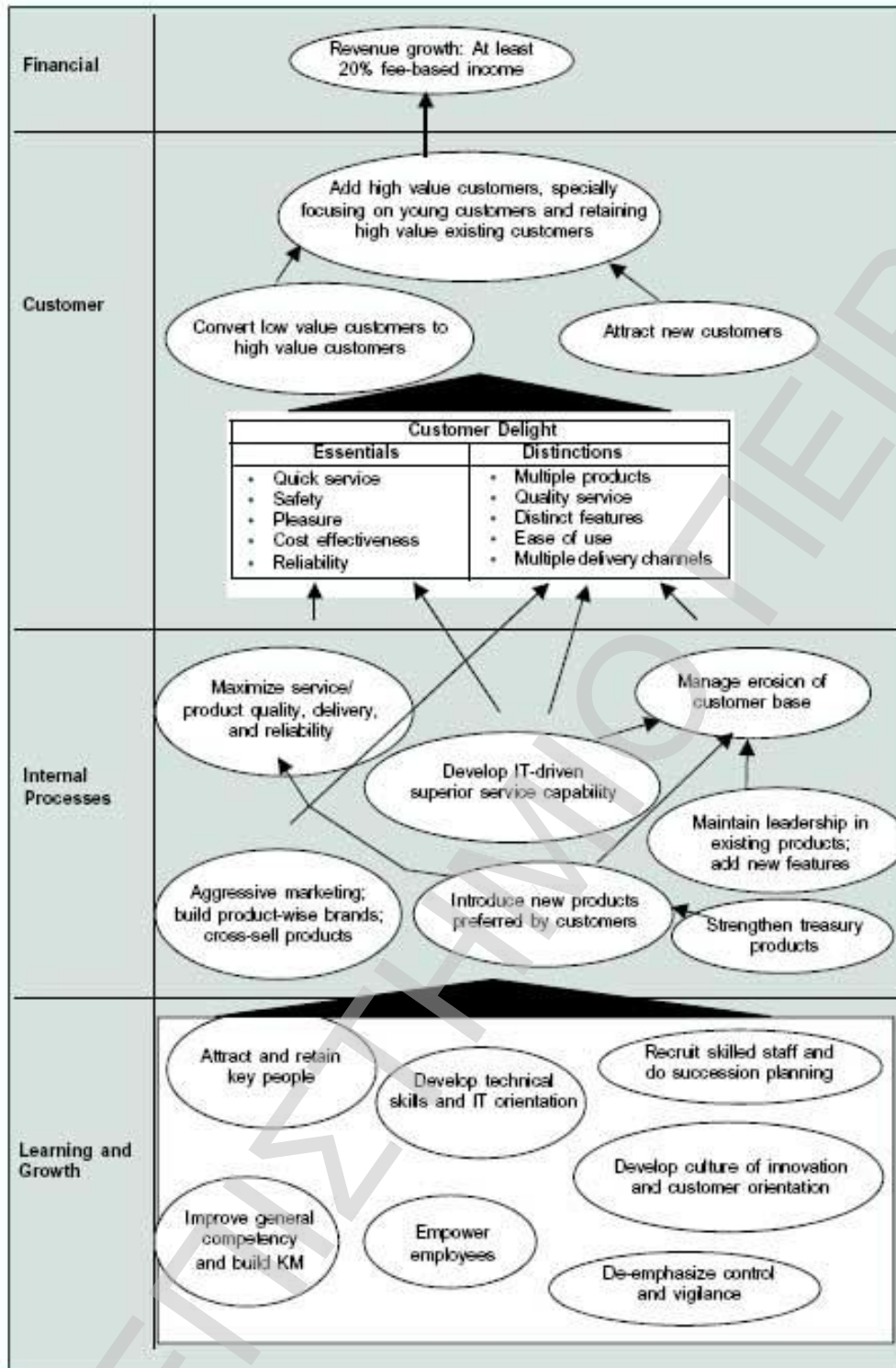
Στρατηγική ανάλυση

Τα στελέχη ξεκινώντας την ανάπτυξη του BSC διεξάγουν μια SWOT ανάλυση και εστιάζουν στη τρέχουσα στρατηγική και απόδοση της τράπεζας. Η ομάδα προσδιόρισε ότι τα δυνατά της σημεία είναι το μεγάλο δίκτυο υποκαταστημάτων με επαρκή παρουσία στις ημιαστικές και αγροτικές περιοχές, το άριστο δίκτυο στην οικονομικά πιο ανεπτυγμένη δυτική Ινδία, η δυνατή διεθνή παρουσία μεταξύ των ινδικών τραπεζών, η κερδοφόρα πορεία από την ίδρυσή της, οι υγιείς χρηματοοικονομικοί όροι και διαδικασίες απαλλαγμένες από κάθε είδους απάτη και τέλος η προνοητική ηγεσία. Η ομάδα κατέληξε επίσης στην ύπαρξη των παρακάτω αδυναμιών της ABC: έλλειψη εστίασης μάρκετινγκ, αδυναμία προσαρμογής στην τεχνολογική εξέλιξη και έλλειψη αντίστοιχης εκπαίδευσης, υψηλός μέσος όρος ηλικίας του εργατικού δυναμικού - ιδιαίτερα του υψηλόβαθμου - ανεπαρκής ψηφιακή βασική εκπαίδευση, χάσμα γνώσεων, διαίρεση της εταιρίας σε τμήματα με διαφορετική νοοτροπία το κάθε ένα, οργάνωση επικεντρωμένη στο εσωτερικό της, καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων λόγω χρονοβόρων διαδικασιών έγκρισης, ανεπαρκής υποστήριξη στους υπευθύνους λήψης απόφασης, μη παραγωγικές διαδικασίες, αδυναμία να συμβαδίσει με τις αλλαγές της αγοράς αναφορικά με την εισαγωγή καινοτόμων προϊόντων, χαμηλή διαγώνια πώληση προϊόντων, ανεπαρκής χρήση της IT για decision making, ανεπαρκές κανάλι παράδοσης, συρρίκνωση μεριδίου αγοράς, αργή επιχειρησιακή αύξηση και πιστότητα πελατών υπό πίεση.

Η ομάδα στη συνέχεια διατύπωσε την αποστολή της τράπεζας: «Να φτάσει στη κορυφή της ιεράρχησης σαν εθνική τράπεζα διεθνών προτύπων με δέσμευση την αυξανόμενη αξία των μετόχων με θεμελιώδη χαρακτηριστικά την ευθύνη, τη μέριμνα, την ικανότητα και την επάρκεια.» Συμφώνησαν ότι η αποστολή στρέφονταν προς τη δημιουργία αξίας για όλους τους μετόχους παρέχοντας μια σαφή στρατηγική κατεύθυνση. Μετά από συνεδριάσεις και brainstorming η ομάδα κατέληξε σε διάφορα στρατηγικά θέματα. Ένα θέμα στο οποίο όλοι οι διευθυντές στην ομάδα συμφώνησαν και ιεράρχησαν σαν πρώτη προτεραιότητα ήταν η διατήρηση και προσέλκυση πελατών μεγάλης αξίας – που αποφέρουν μέγιστο κέρδος.

Στρατηγική χαρτογράφηση

Η ομάδα πραγματοποίησε μια λεπτομερή στρατηγική χαρτογράφηση του στρατηγικού θέματος. Η χαρτογράφηση στρατηγικής είναι μια εικονογραφική περιγραφή της στρατηγικής και των στοιχείων της και παρουσιάζει τους συνδέσμους και αλληλεπίδραση μεταξύ διαφόρων μεταβλητών. Όταν η στρατηγική παρουσιάζεται συστηματικά σε έναν χάρτη, αυξάνονται οι πιθανότητες επιτυχίας (Norton και Kaplan, 2001). Η στρατηγική χαρτογράφηση βοηθάει στην ενσωμάτωση και σύνδεση όλων των στοιχείων και των μεταβλητών μεταξύ τους και με τους γενικούς στόχους της εταιρίας. Ο στρατηγικός χάρτης των στελεχών της ABC παρουσιάζεται στο επόμενο σχήμα



Strategic Map Linking for Strategic Theme: Retaining and Attracting High-Value Delighted Customers

Το σχήμα απεικονίζει τα στοιχεία της στρατηγικής κάτω από τις τέσσερις προοπτικές και αναδεικνύει τη μεταξύ τους σύνδεση. Είναι επίσης αξιοπρόσεχτο ότι μεταβλητές που θεωρούσε η ομάδα ότι θα επηρέαζαν την επίτευξη του στρατηγικού θέματος είναι κατά ένα μεγάλο μέρος μη οικονομικής φύσης. Οι περισσότερες προτεινόμενες μη οικονομικές μεταβλητές αφορούν τις εσωτερικές διαδικασίες της τράπεζας. Αυτό το παράδειγμα δείχνει ότι η επίτευξη των στρατηγικών στόχων εξαρτάται συνήθως από τη βελτι-

ωση της εσωτερικής διαδικασίας και οι μη οικονομικές μεταβλητές υπερβαίνουν κατά πολύ τις οικονομικές μεταβλητές που είναι αποτέλεσμα των μη οικονομικών.

Μέτρηση των στόχων

Ο στρατηγικός χάρτης και η σύνδεση των μεταβλητών βοήθησε την ομάδα να αναλύσει τους στόχους, τους οδηγούς και τις μετρικές που σχετίζονται με τους στόχους. Για κάθε προοπτική, αναπτύχθηκε ένα σύνολο στόχων. Για παράδειγμα, η οικονομική προοπτική περιλάμβανε το εισόδημα από κάθε προϊόν/υπηρεσία. Αυτός ο στόχος θα μπορούσε να αφορά εισόδημα προϊόντων/υπηρεσιών για κάθε κατηγορία ομάδας πελατών. Ένας άλλος οικονομικός στόχος ήταν ο συνολικός αριθμός και ποσοστό των ενεργών, μεγάλης αξίας πελατών. Σημειώνουμε ότι η τράπεζα ABC δεν έχει έλεγχο επί του εισοδήματος. Μπορεί να διαχειριστεί εκείνες τις μεταβλητές που επηρεάζουν τα εισοδήματα νέων προϊόντων/υπηρεσιών, βελτίωση ποιότητας υπαρχόντων προϊόντων/υπηρεσιών, νέα κανάλια παράδοσης, κ.λπ. Ομοίως, μετρήσιμοι στόχοι έχουν καθοριστεί για τις άλλες προοπτικές (πίνακας που ακολουθεί).

Perspective	Objective	Measure	Target	Initiatives
Financial	* Growth in revenue	<ul style="list-style-type: none"> Revenue by product/service – existing and new Number and percentage of active, value customers 		
Customer	<ul style="list-style-type: none"> * Attract and retain high value customers (customer value and delight) * Manage erosion of customer base 	<ul style="list-style-type: none"> Number of incremental customers categorized by age, income, balance, etc. Profit per customer Customer satisfaction ratio (conduct survey) Erosion rate among young customers 		
Internal Processes	<ul style="list-style-type: none"> * Maximize service quality and reliability * Develop cost effective marketing and create brands * Continue leadership in existing products and build leadership in other products by improving features * Develop IT-driven superior service capability 	<ul style="list-style-type: none"> Service time (survey) Customer complaints Response time Cost of acquiring customer Product-wise new and total customers Benchmark with the best competitor Number of new products/services Number of products with new features Market share in each product 		
Learning and Growth	<ul style="list-style-type: none"> * Train people at all levels to build special skills and general competencies * Educate and encourage staff in the usage of IT * Empower people 	<ul style="list-style-type: none"> IT usage ratio Number and percentage of internet products Number of internet customers—new and migrated Cost per internet customer Internet customer satisfaction (survey) Training programmes/per employee Usage of IT by each employee Number of managerial decisions made by a manager 		

Scorecard for Strategic Theme: Retaining and Attracting High-Value Delighted Customers

Ένα scorecard πρέπει να καλύψει και άλλες δύο πτυχές κάθε προοπτικής. Για κάθε μετρική, πρέπει να υπάρξει ένας στόχος συγκεκριμένες πρωτοβουλίες για την επίτευξη του στόχου. Ο παραπάνω πίνακας δε καλύπτει τις δύο αυτές πτυχές.

To Balanced Scorecard της Philips Electronics Gumbus and Lyons (2002).

Η Philips Electronics είναι μια μεγάλη, πολυεθνική επιχείρηση με διάφορα τμήματα και τεράστια ποικιλία προϊόντων. Η επιχείρηση χρησιμοποίησε το BSC για να βελτιώσει τις σύνθετες διαδικασίες και τη δομή της και ακολούθησε πολιτική από πάνω προς τα κάτω για την ανάπτυξή του.

Ξεκίνησε από το διοικητικό συμβούλιο στην Ευρώπη και επεκτάθηκε προς τα κάτω σε όλα τα τμήματα και επιχειρήσεις ανά το κόσμο. Μέσω του BSC, η επιχείρηση στόχευε στην ευθυγράμμιση του οράματός της σε όλα τα επίπεδα, καθιστώντας κατανοητή τη στρατηγική και το όραμα της επιχείρησης σε όλους τους υπαλλήλους, εκπαιδεύοντάς τους για το ρόλο και τη σχέση των οδηγών επιτυχίας με το όραμα και τη στρατηγική της. Η Philips προσδιόρισε τους ακόλουθους τέσσερις κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας (CSFs) υπογραμμίζοντας τη σημασία της δημιουργίας αξίας:

Financial	Processes	Customers	Competence
<ul style="list-style-type: none"> • Economic profit-realized • Income from operations • Working capital • Operational cash flows • Inventory turns 	<ul style="list-style-type: none"> • Percentage reduction in process cycle time • Number of engineering changes • Capacity utilization • Process capability 	<ul style="list-style-type: none"> • Rank in customer survey • Repeat order rate • Complaints • Brand index 	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership competence • Percentage of patent-protected turnover • Training days per employee • Quality improvement team participation

Philips Electronics Balanced Scorecard

1. Ικανότητα - γνώση, τεχνολογία, ηγεσία και ομαδική εργασία
2. Διαδικασίες - οδηγοί απόδοσης
3. Πελάτες - προτάσεις δημιουργίας αξίας
4. Οικονομικός - αξία, ανάπτυξη και παραγωγικότητα.

Η επιχείρηση καθόρισε αρχικά κριτήρια BSC ανώτερου επιχειρησιακά επιπέδου που χρησιμοποιήθηκαν για να καταλήξει στα κριτήρια scorecard χαμηλότερων επιπέδων της επιχείρησης. Στο επίκεντρο τέθηκε η δημιουργία αξίας με τη μετατροπή της σχέσης μεταξύ πωλήσεων ικανοποίησης πελατών και πωλήσεων προϊόντων σε CSF (Critical Success Factors).

[CSFs και KPIs είναι τεχνικές που παρουσίασε για πρώτη φορά ο D.Ronald Daniel τη δεκαετία του '60 και έκανε πιο γνωστές στα τέλη του '80 ο Jack F. Rockard. Χρησιμοποιούνται για προσδιορισμό και μέτρηση επιχειρησιακών στόχων. Το CSFs είναι ακρώνυμο για τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας Critical Success Factors, ενώ το KPI για τους δείκτες-κλειδιά της απόδοσης Key Performance Indicators. Η πρώτη έννοια αναφέρεται σε εκείνα τα χαρακτηριστικά του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος που έχουν μεγάλη επιρροή στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού, ενώ η δεύτερη στους μετρήσιμους δείκτες που χρησιμοποιεί ο οργανισμός για να μετρήσει την απόδοσή της σε σχέση με την εκπλήρωση των CSFs. Μπορεί να υπάρχουν περισσότερα από ένα KPI, οικονομικό ή μη οικονομικό, για κάθε CSF.

Οι στόχοι μιας εταιρίας διακρίνονται σε τουλάχιστον τρία επίπεδα.

1. Αποστολή/Όραμα – βασικός λόγος ύπαρξης της εταιρίας
2. Στρατηγικός Στόχος/Σκοπός– πού πρέπει να εστιάσει η εταιρία στη επιδίωξή της να υλοποιήσει το όραμά της (γενική έννοια)
3. Επιμέρους Στόχοι – ανάλυση κάθε στρατηγικού στόχου σε πιο συγκεκριμένους και διακριτούς στόχους (επιμερίζονται ευθύνες, προϋπολογισμοί σχεδίων) και προσδιορισμός παραγόντων (CSF) που επηρεάζουν την επίτευξή του.

Ο Rockart αναφέρει 4 τύπους Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας:

1. Βιομηχανία
2. Στρατηγική
3. Περιβάλλον

Για κάθε CSF προσδιορίζεται τουλάχιστον μία μέτρηση (KPI) και ένας στόχος (target) για το αποτέλεσμα της μέτρησης. Σύμφωνα με αυτή τη τεχνική ένας τακτικός στόχος αποτελείται από ένα CSF, ένα KPI και ένα Target.

ΒΗΜΑΤΑ

1. Αποσαφήνιση Αποστολής
2. Καθορισμός Στρατηγικών Στόχων
3. Ανάλυση κάθε Στρατηγικού Στόχου – ποιοί Παράγοντες (CSF) επηρεάζουν το ΣΣ
4. Επιλέγουμε τουλάχιστον ένα Μέτρο για κάθε Παράγοντα (KPI)
5. Ορίζουμε στόχο για τα αποτελέσματα των μετρήσεων]

Καθορίστηκαν αρχικά CSF πελατών και χρηματοοικονομικά και στη συνέχεια διαδικασίας. Οι CSF ικανότητας είναι οδηγοί άλλων κατηγοριών CSF. Η διοικητική ομάδα καθιέρωσε ένα σύστημα μέτρησης που συνδέει τις βραχυπρόθεσμες ενέργειες με τη μακροπρόθεσμη στρατηγική. Αυτό επιτρέπει στους υπαλλήλους να κατανοήσουν τη σύνδεση των καθημερινών τους δραστηριοτήτων με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Το BSC της επιχείρησης χρησιμοποιήθηκε για να θέσει λειτουργικούς στόχους για τα τμήματα παγκοσμίως και τους συνδέσει με την επιχειρησιακή στρατηγική μέσω των CSFs. Κάθε τμήμα πρέπει να εξετάσει τον ανταγωνισμό κατά την ανάπτυξη των CSF και των δεικτών μέτρησης. Οι στόχοι βασίζονται στο τρέχον χάσμα απόδοσης και ισχύουν για το τρέχον έτος συν δύο έως τέσσερα έτη στο μέλλον. Οι παράγοντες που καθορίζουν τη στοχοθέτηση περιλαμβάνουν το μέγεθος αγοράς, βάση πελατών, πιστότητα στα εμπορικά σημάδια, ικανότητα για καινοτομία, και ποιότητα απόδοσης. Η Philips εφαρμόζει επίσης μεμονωμένα scorecard υπαλλήλων. Κατά συνέπεια, έχει αναπτύξει BSC τριών επιπέδων

1. κάρτα αναθεώρησης στρατηγικής
2. κάρτα αναθεώρησης λειτουργίας
3. κάρτα αναθεώρησης για κάθε υπάλληλο ξεχωριστά

Η Philips χρησιμοποιεί τρία κριτήρια για τις μετρικές που συνδέονται με ολόκληρη την επιχείρηση

1. Συνυπολογισμός: Οι CSFs των χαμηλότερων επιπέδων πρέπει να υποστηρίζουν ανώτερου επιπέδου CSFs για να επιτευχθούν οι στόχοι μετρήσεων που έχει θέσει η ανώτερη διοίκηση.
2. Συνοχή: Οι CSFs πρέπει να είναι συνδεδεμένοι με όλα τα επίπεδα και οι μετρήσεις χαμηλότερων επιπέδων να μην έχουν μεγαλύτερους cycle times από τις υψηλότερου επιπέδου μετρήσεις.
3. Ευρωστία: Η επίτευξη στόχων CSF χαμηλότερου επιπέδου πρέπει να εξασφαλίζουν την επίτευξη στόχων του υψηλότερου.

Το BSC δεν είναι ένα μυστικό έγγραφο στη Philips, κοινοποιείται στους υπαλλήλους. Η επιχείρηση με αναφορές που χρησιμοποιούν χρώματα ενδεικτικά της προόδου που επιτυγχάνεται σε σχέση με το στόχο, παρακολουθεί την εξέλιξη της απόδοσης. Το πράσινο υποδεικνύει την επίτευξη του στόχου, το κίτρινο σταθερή απόδοση και το κόκκινο μειωμένη απόδοση. Τα αποτελέσματα της μέτρησης ενός δείκτη που είναι στο κόκκινο μπορούν εύκολα να ανατραπούν με την εμπειρία εκείνων που έχουν αντιμετωπίσει παρόμοια προβλήματα.

Κατά την εφαρμογή του BSC από τη Philips όλα τα τμήματα είχαν έξι κοινούς βασικούς δείκτες:

1. κερδοφόρα αύξηση εισοδήματος
2. ικανοποίηση πελατών
3. ικανοποίηση υπαλλήλων
4. λειτουργική τελειότητα
5. οργανωτική ανάπτυξη
6. Υποστήριξη IT.

Η στρατηγική της Tata Steel για την επιχειρησιακή τελειότητα και το BSC

Η Tata Steel (γνωστή ως Tisco) ιδρύθηκε το 1907 και είναι η πρώτη ολοκληρωμένη εταιρία ιδιωτικού τομέα στη Ασία και η μεγαλύτερη στην Ινδία. Σύμφωνα με τον World Steel Dynamics (WSD), η Tata Steel «είναι η μόνη παγκόσμιας εμβέλειας παραγωγός εταιρία χάλυβα στην Ινδία και μια από τις λίγες επιχειρήσεις χάλυβα του κόσμου με τέτοια υπόσταση». Το 2001, η WSD την ταξινομήσε στη πρώτη θέση μεταξύ των 12 καλύτερων επιχειρήσεων χάλυβα στο κόσμο, ενώ τη κατατάσσει μεταξύ των τεσσάρων κορυφαίων εταιριών χάλυβα στο κόσμο για τα τελευταία τέσσερα έτη. Ήταν η πρώτη Tata επιχείρηση που κέρδισε το JRD Βραβείο Ποιοτικής Αξίας βάσει του Tata Business Excellence Model. Της απονεμήθηκε επίσης το Most Admired Knowledge Enterprise Award της Ασίας το 2003 της Ασίας από την Teleos, μια ανεξάρτητη επιχείρηση Knowledge Management στη Νότια Κορέα.

Πώς η Tata Steel κατέκτησε την επιχειρησιακή τελειότητα και την ιδιότητα παραγωγού με τα χαμηλότερα κόστη; Μέσω διάφορων στρατηγικών πρωτοβουλιών στη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου «Κάθε μάχη στον αγώνα της Tata Steel να γίνει παγκόσμιος ηγέτης στην αγορά του χάλυβα ήταν αποτέλεσμα προσεκτικής διαμόρφωσης στρατηγικής και στη συνέχεια αποτελεσματικής επικοινωνίας και υλοποίησης». Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του '80, η ποιότητα ήταν πρωτεύον ζήτημα για την επιχείρηση, η οποία λειτουργούσε σε προστατευμένο, μη ανταγωνιστικό περιβάλλον με περιόδους έλλειψης χάλυβα. Στα μέσα της δεκαετίας του '80, έγινε σαφές ότι θα ακολουθούσαν οικονομικές μεταρρυθμίσεις και άρση των ελέγχων που θα συνεπάγονταν αύξηση του ανταγωνισμού. Το 1987 περίπου, η Tata Steel άρχισε την ποιοτική μετακίνηση με 11 προγράμματα βελτίωσης. Οι σημαντικότερες πρωτοβουλίες για ποιότητα και οικονομίες κλίμακα περιλάμβαναν τεχνικές μελέτες και αναθεωρήσεις, συζητήσεις επιστημόνων και υπαλλήλων για τη βελτίωση της ποιότητας (QC Quality Circles), ISO 9000, benchmarking, ISO 14000, QS 9000 και Six Sigma.

[Η μέθοδος Six Sigma είναι γνωστή ως μια λειτουργική τεχνική βελτίωσης της ποιότητας που μειώνει το κόστος και βελτιώνει τις διαδικασίες. Ωστόσο η Six Sigma, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μια ισχυρή φιλοσοφία ηγεσίας και μεθοδολογία. Διαμορφώθηκε αρχικά από το BILL SMITH στη Motorola το 1986. Σήμερα όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τις πλήρεις δυνατότητες που προσφέρει η συγκεκριμένη μέθοδος ως στρατηγικό εργαλείο για την ανάπτυξη και επίτευση της εταιρικής στρατηγικής και την προώθηση βελτίωσης της επιχείρησης.

Έχει δύο βασικές μεθοδολογίες DMAIC (*Define Measure Analyze Improve Control*) και DMADV (*Define Measure Analyze Design Verify*) και οι δύο εμπνευσμένες από το Plan-Do-Check-Act Cycle του W. Edwards Deming. Το DMAIC χρησιμοποιείται κυρίως για να βελτιώσει μια υπάρχουσα διαδικασία της εταιρίας ενώ το DMADV στη δημιουργία νέου προϊόντος ή σχεδιασμό νέας διαδικασίας με προβλεπόμενη, άριστη απόδοση.]

Σήμερα, όλα τα τμήματα της επιχείρησης πιστοποιούνται με ISO 9001 συστήματα. Το 1995, η Tata Steel άρχισε το JRD Quality Value Total Quality Award και κέρδισε το αντίστοιχο βραβείο το 2000. Η Tata Steel αντιμετώπισε πολλές προκλήσεις στην επίτευξη της επιχειρησιακής τελειότητας. Το σημαντικότερο πρόβλημα ήταν η αλλαγή της νοοτροπίας των υπαλλήλων συμπεριλαμβανομένων των διευθυντών για να δημιουργήσει κουλτούρα ποιότητας. Η επιχείρηση ακολούθησε μια συστηματική διαδικασία εμπλοκής των υπαλλήλων και των τμημάτων στην προσπάθειά της να εξασφαλίσει την ποιότητα και να μειώσει τις δαπάνες αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επιχείρηση οργάνωσε το εργατικό της δυναμικό. Ο αριθμός των υπαλλήλων μειώθηκε από 72.621 το

1995- 96 σε 43.277 το 2002-03, δηλαδή περίπου 40 τοις εκατό μείωση σε διάστημα επτά ετών. Παρά τη μείωση του εργατικού δυναμικού, η παραγωγή του εμπορεύσιμου χάλυβα αυξήθηκε από 2.45 εκατομμύρια τόνους σε 3.96 εκατομμύρια τόνους κατά τη διάρκεια της ίδιας περιόδου, συνέπεια της τεράστιας αύξησης της παραγωγικότητας. Η Tata Steel κατάφερε να δημιουργήσει μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης, πίεσης χρόνου, καινοτομίας, κοινό αίσθημα και μάθηση. Η επιχείρηση ανέλαβε πρωτοβουλίες KM (Knowledge Management) προς το τέλος της δεκαετίας του '90. Αρχίζοντας από μια μικρή ομάδα, μια 'αποθήκη γνώσης' δημιουργήθηκαν 'κοινότητες γνώσης', ενώ το 2001 μέσω ενός 'KM Index' - κατάλογο δεικτών - αξιολόγησε την απόδοση μεμονωμένων υπαλλήλων στην πρωτοβουλία KM.

Η ποιοτική δραστηριοποίηση και ειδικά τα τμήματα ποιότητας ήταν ιδιαίτερα επιτυχή στην αλλαγή της νοοτροπίας όλων των υπαλλήλων εκπαιδεύοντάς τους να είναι ποιοτικά ευσυνείδητοι. Διάφοροι επαγγελματίες, με πείρα σε τμήματα ποιότητας έγιναν εκπαιδευτές. Οι έλεγχοι ποιότητας ξεκίνησαν το 1992-93 και μέχρι το 2001, κάθε υπάλληλος ήταν μέλος τουλάχιστον ενός QC. Ο σημαντικότερος ο λόγος για την επιτυχία της ποιοτικής δραστηριοποίησης ήταν ότι λειτουργούσε υπό τη συνεχή εποπτεία και υποστήριξη του προέδρου της εταιρίας. Ο αριθμός των QCs αυξήθηκε από 845 το 1995-96 σε 6.188 το 2002.

Ποιος ήταν ο ρόλος και ποια η σημασία του BSC στη στρατηγική για την επιχειρησιακή τελειότητα της Tata Steel; Η επιχείρηση βρήκε στο BSC ένα καλό εργαλείο για να μεταφράσει τις στρατηγικές σε μετρήσιμους στόχους (μετρικές) και διαβιβάσει τις μετρικές αυτές και τις στρατηγικές ενέργειες στα χαμηλότερα επίπεδα της οργάνωσης. Η επιχείρηση χρησιμοποίησε τη μεθοδολογία του BSC για να αναλύσει τη στρατηγική της στα επιμέρους συστατικά της και να παρακολουθεί την απόδοση από την κορυφή στο κατώτατο σημείο. Η επιχείρηση επέκτεινε τη διαδικασία αναθεώρησης BSC για τον έλεγχο της απόδοσης μεμονωμένων υπαλλήλων, τμημάτων και οργάνωσης πρωτοβουλιών διαχείρισης γνώσης.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το επιχειρησιακό πρότυπο της επιχείρησης βασίστηκε σε μια άρτια στρατηγική που εστίασε στην ποιότητα και την εφαρμογή της μέσω στρατηγικού QIP. Το BSC αποτέλεσε ένα συστατικό της στρατηγικής της βελτίωσης της ποιότητας και ελέγχου της απόδοσης.

Οι στρατηγικές πρωτοβουλίες της Tata Steel για βελτίωση της ποιότητας απέδωσαν.

Year	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Quality circles (No.)	845	996	1,082	1,192	1,681	5,245	6,188	-
ISO 9001 certified depts.	-	26	45	71	85	96	95	95
Employees (No.)	72,621	68,362	64,975	60,000	52,167	48,800	47,032	43,277
Refractory cost (Rs. million)	20.6	18.5	15.8	14.2	11.6	9.7	8.2	-
Percentage of professionals	NA	NA	54	57	61	63	66	-
Raw material consumption (T/T of saleable steel)	4.26	4.33	4.06	4.01	3.93	3.68	3.56	3.19
Labour productivity (TCM/man year)	107	119	133	152	179	196	218	245
Saleable steel (mn. tonnes)	2.70	2.82	3.01	3.1	3.29	3.43	3.64	3.96
Share price (Rs.)	198.0	160.0	149.2	103.7	115.9	122.4	97.7	134.0

Source: (i) Tata Steel Annual Reports; (ii) Irani, 2003.

Tata Steel's Achievements: Impact of QIP

Η επιχείρηση ήταν σε θέση να μειώσει το εργατικό δυναμικό της, να επιτύχει πιστοποίηση ISO 9001 σε όλα της τα τμήματα, να αναμείξει όλους τους υπαλλήλους της στους ποιοτικούς ελέγχους, που αυξάνονταν συνεχώς με το πέρασμα των ετών, να βελτιώσει σημαντικά την αναλογία των επαγγελματιών επί του συνόλου του εργατικού δυναμικού, να μειώσει την κατανάλωση πρώτων υλών στη χαλυβουργία, να μειώσει την κατανάλωση δύστηκτων μετάλλων, να αυξήσει τη ποσότητα εμπορεύσιμου χάλυβα (πίνακας). Σε όρους μη οικονομικών μεταβλητών, η μείωση του αριθμού των εργαζομένων,

η αύξηση των ποιοτικών ελέγχων και η αύξηση των επαγγελματιών οδήγησαν σε σημαντική βελτίωση της παραγωγικότητας. Αυτές οι μη οικονομικές μεταβλητές προκάλεσαν επίσης μείωση των δαπανών και αύξηση της παραγωγής εμπορεύσιμου χάλυβα.

Πρέπει ένα BSC πάντα να ισορροπεί;

Υπάρχουν τρεις διαφορετικοί τρόποι να βλέπει κανείς το BSC. Ο λογιστής το αντιλαμβάνεται σα διαγνωστική συσκευή ελέγχου – καλύτερη μεθοδολογία από το συμβατικό σύστημα οικονομικού ελέγχου. Ένας υπάλληλος IT βλέπει στο BSC την ευκαιρία ανάπτυξης ενός νέου συστήματος και εφαρμογών IT. Ο υπάλληλος που τα καθήκοντά του αφορούν τη βελτίωση διαδικασιών αντιμετωπίζει το BSC σαν εργαλείο προσδιορισμού, επικοινωνίας και ελέγχου των κρίσιμότερων διαδικασιών για την επιτυχία ενός οργανισμού (Schneiderman, 2004). Αυτές οι τρεις διαφορετικές οπτικές θα πρέπει να συνδυαστούν. Το BSC για να αποτελέσει αποτελεσματικό σύστημα management και να υπηρετήσει το σκοπό του πρέπει να υλοποιηθεί σαν διαδικασία βελτίωση της απόδοσης, όχι σαν απλό IT σύστημα ελέγχου, να γίνει κατανοητός ο ρόλος του σαν κρίσιμο συστατικό της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού και να εμπεριέχει δημιουργική σκέψη, επικοινωνία, συμμετοχή, πληροφόρηση, ανάλυση, κατανόηση, κ.λπ.

Η σχέση αιτίας - επίδρασης μεταξύ οικονομικών και μη οικονομικών μεταβλητών είναι αναμενόμενη. Κανονικά, πρέπει να προκύψει θετική σχέση μεταξύ της οικονομικής επιτυχίας και της επίτευξης μη οικονομικών στόχων. Αυτό όμως μπορεί να μην επαληθευτεί τουλάχιστον μεσοπρόθεσμα ή βραχυπρόθεσμα. **Στη περίπτωση της ADI είχε διαπιστωθεί αρνητικός συσχετισμός μεταξύ εκτέλεσης παραδόσεων και κόστος αποθεμάτων. Η απόδοση της ADI κατά την εκτέλεση παραδόσεων χειροτέρευσε μετά το 1993 και το κόστος αποθεμάτων συνέχισε να αυξάνεται (Schneiderman, 1999). Μια η πιθανή εξήγηση ήταν η καθυστέρηση περισσότερων από πέντε ετών μεταξύ της παράδοσης και της τιμής αποθεμάτων.**

Παρόμοια κατάσταση αντιμετώπισε και η Tata Steel. Ο πίνακας αναφέρει τα σημαντικά μη οικονομικά επιτεύγματα από τη συνέπεια της επιχείρησης στη στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας. Η τελευταία σειρά στον πίνακα δίνει τη τιμή μεριδίου της επιχείρησης που παρουσιάζει ακανόνιστη συμπεριφορά. Όπως εξηγήσαμε νωρίτερα, η στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας της επιχείρησης οδήγησε σε ένα ορθολογικό εργατικό δυναμικό, βελτιωμένη παραγωγικότητα και μείωση δαπανών. Εντούτοις, η επιχειρησιακή τελειότητα της Tata Steel δεν απεικονίζονταν στην οικονομική επιτυχία που μετράται από την αγοραστική αξία της μετοχής. Για παράδειγμα, παρατηρήθηκε ισχυρός θετικός συσχετισμός μεταξύ κόστους δύστηκτων μετάλλων και τιμής της μετοχής που σημαίνει ότι η μείωση του κόστους μείωνε την τιμή της μετοχής. Ο συσχετισμός μεταξύ της παραγωγικότητας της εργασίας και της τιμής της μετοχής ήταν αρνητικός αφού η βελτίωση εργασίας η παραγωγικότητας προκαλούσε πτώση της τιμής της μετοχής. Ομοίως, αρνητικός ήταν ο συσχετισμός μεταξύ της κατανάλωσης πρώτης ύλης και εμπορεύσιμου χάλυβα από τη μία και τιμή μετοχής από την άλλη. Ο σκοπός δεν είναι να αποδείξουμε μια σχέση αιτία-επίδρασης, αλλά να τονίσουμε το γεγονός ότι οι οικονομικές και μη οικονομικές μεταβλητές μπορούν να μην είναι σε ισορροπία. Τα εξωτερικά συστατικά της επιχείρησης, και ιδιαίτερα, οι υπάρχοντες και δυνητικοί μέτοχοι, μπορεί να χρειαστούν χρόνο να απορροφήσουν και να αντιδράσουν στις βελτιώσεις που συνεπάγονται τις εσωτερικές αλλαγές διαδικασίας. Μπορεί να περιμένουν να δουν η συνέπεια και μονιμότητα των αλλαγών και βελτιώσεων. Είναι αρκετά επίπονο και δυσάρεστο για τη διοίκηση μιας λειτουργικά άριστης επιχείρησης να ανακαλύπτει μια κάτω του μετρίου χρηματοοικονομική απόδοση. Χρειάζεται υπομονή και πίστη στην ανάγκη μη οικονομικών μεταβλητών. Πρέπει, εντούτοις, να είναι σαφές σε μια επιχείρηση ότι τελικά, ίσως με κάποια χρονική

καθυστέρηση, τα μη οικονομικά επιτεύγματα πρέπει να μεταφραστούν σε οικονομική επιτυχία διαφορετικά, η επιχείρηση δεν θα είναι σε θέση να επιβιώσει. Πρακτικά, κάθε οργάνωση πρέπει να καθορίσει το διάστημα μεταξύ μη οικονομικού επιτεύγματος και οικονομικής επιτυχίας.

Εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Απόδοσης στην υπηρεσία πληροφορικής και τεχνολογίας της Τράπεζας Κύπρου με χρήση της Μεθοδολογίας Ισόρροπης Στοχοθέτησης και Μέτρησης Δεικτών Απόδοσης (BALANCED SCORECARD)

Ο στόχος του έργου «Εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Απόδοσης με χρήση της Μεθοδολογίας Ισόρροπης Στοχοθέτησης και Μέτρησης Δεικτών Απόδοσης (Balanced Scorecard)» ήταν ο καθορισμός των βασικών δεικτών απόδοσης για τα τμήματα Support Desk και Computer Operations της Υπηρεσίας Πληροφορικής & Τεχνολογίας της Τράπεζας Κύπρου και η παροχή στη Διεύθυνση ενός στρατηγικού εργαλείου διαχείρισης και παρακολούθησης των δεικτών απόδοσης που θα προσφέρουν μία αποτελεσματικότερη, αποδοτικότερη, και ασφαλέστερη επισκόπηση του οργανισμού.

Δίκτυο συνεργασίας και φορέας συγχρηματοδότησης

Το έργο είχε επιλεγεί στα πλαίσια του Προγράμματος “Έρευνα για Επιχειρήσεις” της “Δέσμης Προγραμμάτων του Ιδρύματος Προώθησης Έρευνας για Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη την περίοδο 2003-2005”.

Το Δίκτυο Συνεργασίας που ανέλαβε την υλοποίηση του Έργου αποτελείται από τους πιο κάτω Φορείς:

- Τράπεζα Κύπρου (Ανάδοχος Φορέας & Τελικός Χρήστης)
- OMAS Cyprus Ltd (Συνεργαζόμενος Φορέας 1)
- Πανεπιστήμιο Κύπρου (Συνεργαζόμενος Φορέας 2)

Η διάρκεια υλοποίησης του έργου ήταν 15 μήνες με ημερομηνία έναρξης την 1 Δεκεμβρίου 2004. Το έργο ολοκληρώθηκε στις 31 Μαΐου 2006 (μετά από εγκεκριμένη τρίμηνη παράταση). Η οικονομική ενίσχυση του Ιδρύματος Προώθησης Έρευνας είχε λάβει τη μορφή συγχρηματοδότησης του ερευνητικού έργου.

Περιγραφή έργου

Το έργο για την Εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Απόδοσης με χρήση της Μεθοδολογίας Ισόρροπης Στοχοθέτησης και Μέτρησης Δεικτών Απόδοσης (Balanced Scorecard) διαιρέθηκε σε δύο κύρια μέρη που κάλυψαν:

A. Τον Σχεδιασμό του Συστήματος Ισόρροπης Στοχοθέτησης και Μέτρησης Δεικτών Απόδοσης, όπου αναλύθηκε η στρατηγική του οργανισμού και εντοπίστηκαν οι δείκτες απόδοσης, οι οποίοι θα επιτρέπουν την ορθολογική αξιολόγηση της επίτευξης των στρατηγικών στόχων της Τράπεζας. Η ανάλυση αυτή πραγματοποιήθηκε με χρήση της μεθοδολογίας Ισόρροπης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard).

B. Την Υλοποίηση του Συστήματος Ισόρροπης Στοχοθέτησης και Μέτρησης Δεικτών Απόδοσης, όπου εγκαταστάθηκε κατάλληλο σύστημα διαχείρισης της απόδοσης, το οποίο θα χρησιμοποιείται για την μέτρηση και τον έλεγχο των δεικτών απόδοσης.

Οι επιμέρους στόχοι του A και B μέρους του έργου ήταν οι ακόλουθοι:

- Ο ακριβής προσδιορισμός και η επιβεβαίωση των κρίσιμων δεικτών απόδοσης που θα δημιουργούν επιχειρησιακή αξία και οργανωτική υπεροχή.
- Ο άρτιος σχεδιασμός του συστήματος μέτρησης και παρακολούθησης των δεικτών απόδοσης που θα λαμβάνει υπόψη όλες τις δραστηριότητες και τις λειτουργίες και θα ευθυγραμμίζονται με τη συνολική στρατηγική του οργανισμού, προκειμένου να παρακολουθείται και να διαχειρίζεται η επιχειρησιακή απόδοση των τμημάτων Support

Desk και Computer Operations σε σχέση με τους στρατηγικούς στόχους της Τράπεζας.

- Ο ακριβής καθορισμός ευθυνών και η ευθυγράμμιση της απόδοσης μέσω ενός ισόρροπου και αλληλοεξαρτώμενου συνόλου μέτρων, που εστιάζει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων.
- Η αποτελεσματική και αποδοτική υλοποίηση του πληροφοριακού συστήματος στα τμήματα Support Desk και Computer Operations της Υπηρεσίας Πληροφορικής & Τεχνολογίας για την διαχείριση και παρακολούθηση της απόδοσης τους.
- Η άρτια εκπαίδευση των στελεχών στο σύστημα που εγκαταστάθηκε.

Δέσμες εργασίας

Για τις ανάγκες του συγκεκριμένου έργου και για τα δύο μέρη του, υλοποιήθηκαν συνολικά οκτώ (8) φάσεις. Κάθε μια από τις φάσεις αποτελούσε και μια δέσμη εργασίας (ΔΕ).

Οι δέσμες εργασίας του πρώτου μέρους του έργου ήταν οι εξής:

ΔΕ1: Προετοιμασία Έργου

Η πρώτη Δέσμη Εργασίας είχε ως κύριο στόχο την προετοιμασία για την υλοποίηση του συστήματος στην Τράπεζα Κύπρου, με έμφαση στην ανάπτυξη ενός αναλυτικού σχεδίου δράσης (project plan) και εντοπισμού των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, αλλά και των κινδύνων του έργου. Κάλυψε θέματα που αφορούσαν τον προσδιορισμό του εύρους του έργου, τον καθορισμό των στόχων και του αναλυτικού χρονοδιαγράμματος, τον καταρτισμό των ομάδων εργασίας με τους ρόλους και τις ευθύνες των μελών, καθώς και την προετοιμασία για την εναρκτήρια συνάντηση (Kickoff Meeting).

ΔΕ2: Ανάλυση Οράματος & Στρατηγικής

Στην δεύτερη Δέσμη Εργασίας αναλύθηκαν οι παράμετροι που θα καθόριζαν το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης που θα χρησιμοποιηθεί. Αυτή η φάση στόχευε στην καταγραφή του οράματος και στην αποτύπωση των στόχων του οργανισμού, στην ανάλυση της στρατηγικής της Τράπεζας, στον καθορισμό της ανταγωνιστικής της θέσης μέσω ανάλυσης SWOT, προσδιορίζοντας τελικά τα βασικά στρατηγικά θέματα (strategic themes) που επεδίωκε η Τράπεζα τόσο στο Corporate επίπεδο (συνολικό) όσο και στο επίπεδο της Υπηρεσίας Πληροφορικής & Τεχνολογίας.

ΔΕ3: Εντοπισμός και Κατηγοριοποίηση των Στρατηγικών Στόχων

Η τρίτη Δέσμη του έργου στόχευε στον προσδιορισμό και στην κατηγοριοποίηση των στρατηγικών στόχων σύμφωνα με τις τέσσερις πτυχές της Ισορροπής Στοχοθέτησης (Balanced Scorecard). Μετά από διάφορες συνεντεύξεις και την ανάλυση των πληροφοριών και των συλλεγόμενων δεδομένων έγινε εφικτός ο καθορισμός, η κατηγοριοποίηση και η τελική επιλογή των στρατηγικών στόχων τόσο στο συνολικό (corporate) επίπεδο όσο και στο επίπεδο της Υπηρεσίας Πληροφορικής & Τεχνολογίας.

Στη συνέχεια και μετά την διεξαγωγή δύο workshops, ένα για το corporate επίπεδο και ένα για την Υπηρεσία Πληροφορικής, δημιουργήθηκαν οι στρατηγικοί χάρτες (strategy maps) ανά επίπεδο, ακολουθώντας μια ανάλυση 'cause and effect' που μετάφραζαν την στρατηγική σε λειτουργικούς και δραστικούς στόχους.

ΔΕ4: Επιλογή Δεικτών Απόδοσης

Η τέταρτη Δέσμη στόχευε στον προσδιορισμό και την ταξινόμηση των δεικτών μέτρησης απόδοσης (KPI - Key Performance Indicators) για τα τμήματα Support Desk και Computer Operations της Υπηρεσίας Πληροφορικής & Τεχνολογίας της Τράπεζας Κύπρου, σύμφωνα με τις τέσσερις πτυχές της Ισορροπής Στοχοθέτησης.

Μετά από συνεντεύξεις, workshops, αναλύσεις δεδομένων και εσωτερικές συζητήσεις προσδιορίστηκε ένας αριθμός δεικτών απόδοσης. Οι δείκτες απόδοσης που προτά-

θηκαν αποτελούν 'αίτιο' (διότι μετρούν τους παράγοντες επιτυχίας) και 'αποτέλεσμα' (διότι μετρούν το αποτέλεσμα των ενεργειών που ένα τμήμα πραγματοποιεί).

ΔΕ5: Καθορισμός Πλάνου Υλοποίησης

Η πέμπτη Δέσμη του έργου αφορούσε τον καθορισμό του πλάνου υλοποίησης του Β μέρους το οποίο περιλάμβανε τρεις φάσεις: 1. Ανάλυση και Αξιολόγηση Συστημάτων Διαχείρισης της Απόδοσης, 2. Σχεδιασμός Συστήματος και 3. Υλοποίηση & Έλεγχος Συστήματος.

Οι δέσμες εργασίας του δεύτερου μέρους ήταν οι εξής:

Δ Ε6: Ανάλυση & Αξιολόγηση Συστήματος

Σε αυτή τη Δέσμη Εργασίας αρχικά πραγματοποιήθηκε ανάλυση των απαιτήσεων σε δεδομένα και διαδικασίες για τα τμήματα Support Desk και Computer Operations με βάση τους δείκτες απόδοσης που προσδιορίστηκαν σε προηγούμενη δέσμη εργασίας. Κατόπιν καθορίστηκε μία λίστα με αναγνωρισμένους προμηθευτές λογισμικών διαχείρισης της απόδοσης, με πολύ μεγάλη εμπειρία και εξειδίκευση σε υλοποιήσεις τέτοιων συστημάτων στον ευρωπαϊκό χώρο και ιδιαίτερα στον τραπεζικό τομέα στους οποίους και στάλθηκε η Πρόσκληση για Υποβολή Πληροφοριών (Request For Information – RFI).

Μετά από την αξιολόγηση των προτάσεων που είχαν υποβληθεί έγινε και η επιλογή του καταλληλότερου συστήματος για τις ανάγκες της Τράπεζας.

ΔΕ7: Σχεδιασμός Πιλοτικού Συστήματος

Κύριος στόχος αυτής της Δέσμης εργασίας ήταν ο καθορισμός των παραμετροποιήσεων του λογισμικού καθώς και οι ανάγκες για τα υφιστάμενα συστήματα με τα οποία θα είχε επικοινωνία το καινούργιο σύστημα.

ΔΕ8: Υλοποίηση και Έλεγχος Συστήματος

Η τελευταία αυτή Δέσμη εργασίας αφορούσε την υλοποίηση του συστήματος, την διαμόρφωση σεναρίων ελέγχου, τον έλεγχο και την αποδοχή του συστήματος. Επίσης περιελάμβανε και την εκπαίδευση των τελικών χρηστών στο νέο σύστημα.

Αποτελέσματα

Το λογισμικό έχει εγκατασταθεί στα Τμήματα Support Desk και Computer Operations της Υπηρεσίας Πληροφορικής & Τεχνολογίας. Οι εμπλεκόμενοι χρήστες εκπαιδεύτηκαν στο λογισμικό και έχουν αρχίσει να το χρησιμοποιούν. Τα στρατηγικά θέματα, οι στόχοι, οι στρατηγικοί χάρτες και οι δείκτες μέτρησης απόδοσης που είχαν αναλυθεί (όπως έχουν περιγραφεί πιο πάνω) έχουν εισαχθεί στο σύστημα με σκοπό την διαχείριση και την παρακολούθηση της απόδοσης των δύο τμημάτων.

Η πρόκληση που αντιμετώπισε η CCI

Η CCI έχει στην ιδιοκτησία της, λειτουργεί και διαχειρίζεται πύργους ασύρματης επικοινωνίας. Η κύρια επιχειρηματική της δραστηριότητα είναι να ενοικιάζει με μακροπρόθεσμες συμβάσεις, χώρους στους πύργους της, σε μεγάλες εταιρείες ασύρματης επικοινωνίας. Μεταξύ των ετών 1995 και 1999 η CCI γνώρισε ραγδαία ανάπτυξη μέσω εξαγορών. Ήταν η εποχή της «κατάκτησης εδάφους» σύμφωνα με τα λόγια του John Kelly, Διευθύνοντα Σύμβουλο της CCI.

Η ανάπτυξη οδήγησε την CCI στο να θεωρείται ένας μεγάλος παίκτης στον τομέα της. Από την άλλη, η μονομερής εστίαση στην ανάπτυξη του EBIT μέσω των εξαγορών, οδήγησε σε μη ικανοποιητικά λειτουργικά περιθώρια και αποδόσεις κεφαλαίου. Όταν κατά το έτος 2000, οι κεφαλαιαγορές έγιναν πιο απαιτητικές και ανυπόμονες, η CCI αποφάσισε να αλλάξει στρατηγική.

Ο Kelly περιέγραψε τέσσερα νέα στρατηγικά θέματα:

α) Θα αναπτύξουμε τα έσοδα με οργανικό τρόπο.

- β) Θα αυξήσουμε τα έσοδα μέσα από το υπάρχον ενεργητικό.
- γ) Θα αναπτύξουμε τα περιθώρια κέρδους στις υπηρεσίες που προσφέρουμε σε επαναλαμβανόμενη βάση, βελτιώνοντας την παραγωγικότητα στις υπάρχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητες.
- δ) Θα διαθέσουμε κεφάλαια στα έργα που φέρουν μεγαλύτερες αποδόσεις με τους μικρότερους κινδύνους εκτέλεσης.

Συνολικά, αυτά τα θέματα περιέγραφαν μια νέα προσέγγιση στον τρόπο άσκησης της επιχειρησιακής δραστηριότητας: Στο μέλλον, η CCI δεν θα αναπτύσσονταν επιθετικά μέσω εξαγορών και «κατάκτησης γης» (στρατηγικών σημείων κατάλληλων για πύργους τηλεπικοινωνιών) με κεφάλαια που θα αντλούσε από εξωτερικές πηγές. Αντιθέτως η CCI θα στόχευε στην αύξηση της αποδοτικότητάς της μέσω της καλύτερης αξιοποίησης του δικού της ενεργητικού και μαθαίνοντας να γίνεται παραγωγικότερη τόσο στην λειτουργία της όσο και στο τρόπο που κατένειμε κεφάλαια.

Παράλληλα, ο Kelly διαπίστωσε ότι τα ευρέα, υψηλού επιπέδου στρατηγικά θέματα, αν και ήταν σωστά και σημαντικά, εντούτοις ήταν αρκετά ασαφή, ώστε να μπορούν να τύχουν λανθασμένης ερμηνείας από τα στελέχη που θα υλοποιούσαν τη στρατηγική. Ο Kelly παρατήρησε: «Οι άνθρωποι έχουν συνηθίσει να ενεργούν κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο. Είναι αλήθεια ότι οι καλοί διευθυντές προχωρούν σε ενέργειες που οι ίδιοι θεωρούν ότι συμβάλλουν στην αξία ενός οργανισμού. Όμως, δείτε το πρώτο θέμα της στρατηγικής μας: «αύξηση των οργανικών εσόδων». Εάν είστε διευθυντής και έχετε συνηθίσει να κατασκευάζετε πύργους, τότε αυτή την πράξη θα τη θεωρήσετε ως μια ευκαιρία αύξησης των οργανικών εσόδων. Ήταν μια από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της εταιρείας και, εσείς οι ίδιοι μπορεί να ήσασταν πεπεισμένοι ότι με αυτό το τρόπο, θα επιτύχετε στο μέλλον μεγαλύτερες αποδόσεις με μικρότερους κινδύνους κατά την εκτέλεση (το τρίτο στρατηγικό μας θέμα). Η πρόκληση επομένως είναι η εξής: Πως μπορεί η ηγετική ομάδα να βοηθήσει τους ανθρώπους της να αντιληφθούν ότι εάν συνεχίσουν να κινούνται προς αυτή την κατεύθυνση (με την οποία είναι εξοικειωμένοι), δεν θα μπορέσουν να συμβάλλουν στις στρατηγικές μας πρωτοβουλίες με το καλύτερο τρόπο;».

Ο Kelly αντελήφθη ότι η στρατηγική θα έπρεπε να διατυπωθεί έτσι ώστε να γίνει περισσότερο ξεκάθαρη και συγκεκριμένη από την σκοπιά των ανθρώπων που θα την υλοποιήσουν. Με άλλα λόγια, η στρατηγική θα έπρεπε να διατυπωθεί σε μία γλώσσα που να την συνδέει με την λειτουργία, τις πολιτικές και δραστηριότητες αξίας της εταιρείας.

Η μετάφραση της στρατηγικής σε εκτελεστικούς όρους ξεκινάει ως πρόγραμμα και εξελίσσεται σε μια συνεχή διαδικασία, που περιλαμβάνει τρία σημαντικά βήματα:

- α) Διασαφήνιση της Στρατηγικής
- β) Ανάπτυξη του Χάρτη Στρατηγικής (Strategy Map) και Στρατηγικών Μετρητών (Balanced Scorecard)
- γ) Περιοδική ενημέρωση του Χάρτη Στρατηγικής («The evergreen Strategy Map»)

Θα εξετάσουμε καθένα από τα ανωτέρω βήματα πιο λεπτομερειακά σε σχέση με τη CCI.

A) Διασαφήνιση της Στρατηγικής

Ένας αποτελεσματικός τρόπος αποσαφήνισης της ανταγωνιστικής λογικής οποιασδήποτε στρατηγικής είναι η διασάφηση των στοχευόμενων πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Για τη διοικητική ομάδα της CCI, η άνοδος στην καμπύλη μάθησης (learning curve) θα αποτελούσε την βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η καμπύλη μάθησης δείχνει πως μια οργάνωση αυξάνει την παραγωγικότητα της ως αποτέλεσμα της νέας γνώσης που αποκτά μέσω της σωρευμένης εμπειρίας. Η CCI θα έπρεπε να κατανοήσει σε

βάθος από τη μια πλευρά τη βάση του ενεργητικού της (τηλεπικοινωνιακοί πύργοι) και από την άλλη τους πελάτες της (χρήστες των τηλεπικοινωνιακών πύργων). «Με το να γνωρίζουμε όσο το δυνατόν καλύτερα το ενεργητικό μας και να προχωρούμε σε πιο επιτυχημένες βελτιώσεις των επιχειρησιακών διαδικασιών, μπορούμε να εξυπηρετήσουμε καλύτερα τον πελάτη μας», εξηγεί ο Robert Paladino, Sr. VP Global Performance (επιτελικής διεύθυνσης της CCI).

Η CCI θα αξιοποιούσε την γνώση της για τους πελάτες και το ενεργητικό της προκειμένου να πωλήσει με πιο αποτελεσματικό τρόπο το δυναμικό των πύργων της, και έτσι να επιτύχει μια υψηλή αξιοποίηση δυναμικού. Οι εταιρείες του κλάδου της CCI που επιτυγχάνουν υψηλότερο βαθμό αξιοποίησης του δυναμικού, εξασφαλίζουν ένα σημαντικό πλεονέκτημα κόστους, λόγω του ιδιαίτερα καταλυτικού βάρους που έχει η σταθερή συνιστώσα στην κλαδική δομή κόστους.

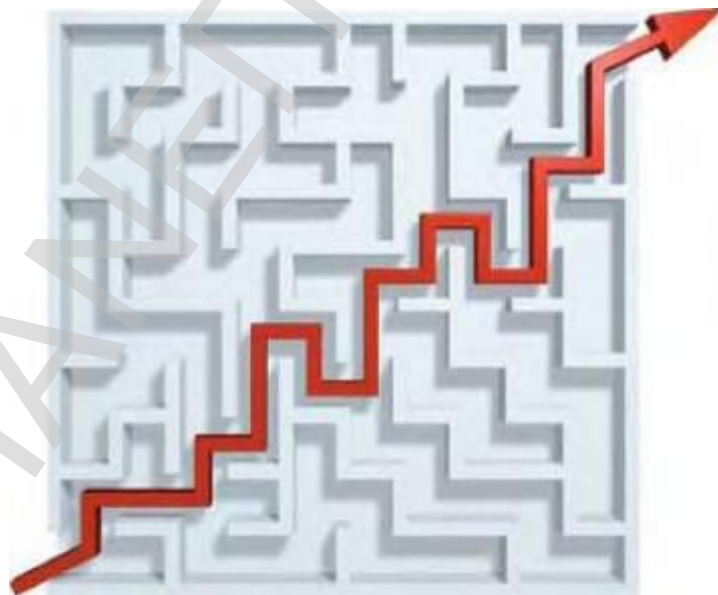
Επιπλέον, η CCI θα αξιοποιούσε τη γνώση των πελατών της για να δημιουργήσει νέες υψηλής αξίας υπηρεσίες. Επιπρόσθετα, η CCI θα υιοθετούσε μία νέα αντίληψη «συνεταιρισμού» με τους πελάτες της. Οι πελάτες θα αποκτούσαν πρόσβαση στις λειτουργικές πληροφορίες της CCI, ώστε να βελτιώσουν την διάγνωση και την επίλυση των λειτουργικών προβλημάτων που παρουσιάζονταν στα δίκτυα τους. Επιπλέον, η CCI θα ανασχεδίαζε περιοδικά την αρχιτεκτονική των συστημάτων δικτύων της προκειμένου να καλύπτει κάθε χάσμα δυναμικού που θα προέκυπτε από αλλαγές στην ζήτηση και που θα είχε δυσμενείς επιπτώσεις στους πελάτες της. Για το σκοπό αυτό η CCI θα συνδύαζε το ενεργητικό της με το ενεργητικό των ανταγωνιστών της, θα αξιοποιούσε εναλλακτικές τεχνολογίες κλπ. Έτσι, η CCI θα γινόταν κατά κάποιον τρόπο οργανικό τμήμα της αλυσίδας αξίας των πελατών της, μία άλλη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τέλος, η CCI θα αξιοποιούσε εντατικότερα τη γνώση που θα αποκτούσε τοπικά κατά τη διάρκεια της λειτουργίας, αφενός κωδικοποιώντας την γνώση με την μορφή άριστων πρακτικών και αφετέρου διαχέοντας την μέσα στο δίκτυο της. Ένα μοναδικό στον κλάδο της, ολοκληρωμένο σύνολο πολιτικών θα ενίσχυαν την εσωτερική ανάπτυξη και διάχυση άριστων πρακτικών. Η ηγετική ομάδα της CCI πίστευε ότι οι εταιρείες του κλάδου της που είναι σε θέση να προσδιορίζουν και να περιγράφουν λεπτομερώς τις καλύτερες πρακτικές σε επίπεδο συγκεκριμένων εργασιών και στη συνέχεια να τις διαχέουν με αποτελεσματικό τρόπο σε ένα ευρύ δίκτυο πολλαπλών κόμβων –όπου ανάλογες εργασίες εκτελούνται επαναληπτικά-- επιτυγχάνουν σημαντικό πλεονέκτημα κόστους.

Συμπερασματικά, η συζήτηση που αναδεικνύει τους μηχανισμούς αιτίας αποτελέσματος που οδηγούν σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι ένας ισχυρός μηχανισμός ερμηνείας της λογικής μιας στρατηγικής. Οι ομάδες εκτελεστικών στελεχών που αντιλαμβάνονται την ανταγωνιστική λογική της στρατηγικής είναι σε καλύτερη θέση κατόπιν να την μεταφράσουν σε λειτουργικούς στόχους και δράσεις.

β) Ανάπτυξη του Στρατηγικού Χάρτη/Στρατηγικών Μετρητών (Balanced Scorecard)

Ύστερα από την ερμηνεία της λογικής μιας στρατηγικής, ακολουθεί η μετάφραση της στρατηγικής σε Κρίσιμους Παράγοντες Επιτυχίας που αφορούν την λειτουργία. Οι Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας μεταφράζουν την θεωρία αιτίας - αποτελέσματος που περιγράφεται από τη στρατηγική - συνή-



θως με ασαφείς όρους - σε μια «συνταγή» που περιλαμβάνει πιο σαφείς, εκτελέσιμους και μετρήσιμους στόχους.

Η «συνταγή» αυτή συνοψίζεται σε ένα μονοσέλιδο Στρατηγικό Χάρτη που συνδέει με σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος τους Κρίσιμους Παράγοντες Επιτυχίας σε τέσσερις προοπτικές:

- α) Μάθηση και Ανάπτυξη (Άυλοι Οργανωτικοί Πόροι),
- β) Εσωτερικές Λειτουργίες (Αλυσίδα Αξίας/Δεξιότητες),
- γ) Πελάτης (Θέση στην Αγορά) και
- δ) Χρηματο-οικονομική λογική.

Οι χρηματο-οικονομικοί στόχοι της CCI ήταν οι εξής:

- α) Βελτίωση της Παραγωγικότητας και
- β) Αύξηση των Εσόδων.

Η Βελτίωση της Παραγωγικότητας υποστηριζόταν με δύο στόχους:

- α1) τη Μείωση των απαιτήσεων, των μη τιμολογούμενων εσόδων και των αποθεμάτων (WIP) και
- α2) τη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας.

Ο αντικειμενικός στόχος της Αύξησης των Εσόδων υποστηριζόταν από δύο στόχους:

- β1) την αύξηση των επαναλαμβανόμενων εσόδων και
- β2) την αύξηση του περιθωρίου κέρδους από έσοδα εγκατάστασης.

Η οικονομική προοπτική του Στρατηγικού Χάρτη της CCI εστιάστηκε στο τι δεν πήγαινε καλά και που υπήρχαν σημαντικές δυνατότητες για βελτίωση. Επιπλέον, η χρηματοοικονομική προοπτική του Χάρτη Στρατηγικής της CCI έκανε σαφές ότι το ράλυ των εξαγορών θα σταματούσε.

Η προοπτική του «πελάτη» στο Στρατηγικό Χάρτη της CCI περιλάμβανε στόχους όπως:

- α) Στενή συνεργασία με τους μεγάλους πελάτες,
- β) Γρήγορη ανάπτυξη υπηρεσιών στην αγορά,
- γ) Ανταγωνιστική τιμή, και
- δ) Ποιότητα σε αντιστοιχία με το Κανονιστικό Πλαίσιο που διέπει τις τηλεπικοινωνίες.

«Εάν ένας πελάτης χρειάζεται να αναπτύξει 1.000 κόμβους τη συγκεκριμένη χρονιά, θέλει να γνωρίζει ότι διαθέτει έναν επιχειρηματικό συνεργάτη με τη σωστή υποδομή και ικανότητα να αναπτύσσει με ταχύτητα νέες υπηρεσίες στην αγορά», επισημαίνει ο Paladino.

Σε ό,τι αφορά την προοπτική της λειτουργίας/αλυσίδας αξίας, η CCI όρισε τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας ως ακολούθως:

- α) «Διαρκή Ενημέρωση των Δεδομένων Ελέγχου»,
- β) «Καλύτερη Κατανόηση του Ενεργητικού»,
- γ) «Βράχυνση του χρόνου που μεσολαβεί μεταξύ της αίτησης ενοικίασης και της έναρξης εμπορικής δραστηριότητας».

Η ικανότητα για «Βράχυνση του χρόνου που μεσολαβεί μεταξύ της αίτησης ενοικίασης και της έναρξης εμπορικής δραστηριότητας» βοήθησε την CCI να «Μειώσει την Αρνητική Συνεισφορά στα Κέρδη Πύργων» και να «Αυξήσει τις Αιτήσεις» (αριθμός πελατών που έχουν υποβάλλει αίτηση για χρήση των οικείων υπηρεσιών). Κατ' αυτό τον τρόπο, η προοπτική των εσωτερικών λειτουργιών του Χάρτη Στρατηγικής της CCI εστίασε την προσοχή της διοίκησης σε δραστηριότητες αξίας με κρίσιμη στρατηγική σημασία.

Παράλληλα, ο Στρατηγικός Χάρτης λειτούργησε ως μία ατζέντα ανάπτυξης συγκεκριμένων λειτουργικών δεξιοτήτων. Αναφέρει ο Paladino: «Οι επιλεγμένες ειδικές διαδικασίες (δραστηριότητες αξίας) που θα πρέπει να μετράμε (για να ελέγχουμε την πρόοδο της στρατηγικής μας) περιλαμβάνονται στο Στρατηγικό Χάρτη». Η εξειδίκευση βοήθησε

στην προτυποποίηση των λειτουργικών διαδικασιών σε όλο το εύρος της επιχείρησης. Ο Στρατηγικός Χάρτης απέκτησε δια αυτού του τρόπου ένα ιδιαίτερο νόημα για τους περιφερειακούς διευθυντές.

Μέσα από την προοπτική της «Μάθησης και Ανάπτυξης», η CCI πρόβαλε το ευρύ θέμα «Να γίνουμε μία από τις 100 καλύτερες εταιρείες για να εργάζεται κανείς», που υποστηρίχθηκε περαιτέρω με στόχους όπως

α) «Προσέλκυση και Διατήρηση υψηλού επιπέδου προσωπικού»,

β) «Ανάπτυξη Ηγετικών Ικανοτήτων, Δεξιοτήτων και Ευθύνης σε όλα τα Επίπεδα» και

γ) «Σύνδεση Αμοιβών με Απόδοση».

Η «Βελτίωση της Διεθνούς Διαχείρισης Γνώσης», ένας άλλος κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας, εξυπηρέτησε τον στρατηγικό στόχο της επιτάχυνσης της μάθησης – ανάπτυξη, κωδικοποίηση και διάχυση άριστων πρακτικών που οδηγούν σε υψηλότερη παραγωγικότητα. Ο Paladino επισημαίνει τα εξής: «Προχωρήσαμε αρχικά στην απόκτηση των δεδομένων, μετά στην κατανόηση των πληροφοριών για να φτάσουμε τελικώς σε γνώση, με την οποία μπορούμε να δράσουμε αποτελεσματικότερα».

Προκειμένου οι Κρίσιμοι Παράγοντες της Επιτυχίας να γίνουν πιο συγκεκριμένοι και να αποκτήσουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην συνείδηση του προσωπικού, η CCI αντιστοίχησε σε αυτούς μετρήσιμους δείκτες. Έτσι, διαμορφώθηκε ένα Σύστημα Στρατηγικών Μετρητών (Balanced Scorecard) που κατέστησε την στρατηγική μετρήσιμη και ελεγχόμενη, με άλλα λόγια διοικήσιμη.

γ) Περιοδική ενημέρωση του Στρατηγικού Χάρτη «The Evergreen Strategy Map»



Η μετάφραση της στρατηγικής σε λειτουργικούς όρους, δεν πρέπει να αποτελεί μια μηχανική ή μια εφάπαξ εργασία αλλά μια αναλυτική, δημιουργική και επαναλαμβανόμενη περιοδικά, συμμετοχική δραστηριότητα. Αυτή η διαρκής διαδικασία εξειδικεύει και εστιάζει την μοναδική πρόταση αξίας της εταιρείας. Για παράδειγμα, στην περίπτωση της CCI, η έρευνα στους πελάτες αποκάλυψε ότι η «Γρήγορη Ανάπτυξη Υπηρεσιών στην Αγορά» θα έπρεπε να αντικαταστήσει ένα προηγούμενο γενικότερο στόχο: «Να είμαστε καλοί συνεργάτες».

Η περιοδική επανεξέταση του Στρατηγικού Χάρτη επιτρέπει την εστίαση σε δραστηριότητες αξίας ή λειτουργικές δεξιότητες που αντιπροσωπεύουν είτε πιο ισχυρούς είτε υψηλότερης προτεραιότητας αιτιώδεις παράγοντες της επιθυμητής απόδοσης. Για παράδειγμα, ο αρχικός στόχος του Χάρτη Στρατηγικής της CCI, στην προοπτική των εσωτερικών λειτουργικών, για «Έντυπωσιασμό των πελατών στο πλαίσιο κάθε συναλλαγής» εξειδικεύθηκε αργότερα σε «Βράχυνση του χρόνου που μεσολαβεί μεταξύ της αίτησης ενοικίασης και της έναρξης εμπορικής δραστηριότητας». Ο νέος αντικειμενικός στόχος ήταν πιο συγκεκριμένος και αντιμετώπιζε το βασικό προβληματισμό των πελατών της CCI. Επίσης ασαφέστεροι στόχοι αντικαθίστανται με πιο εκτελέσιμους στόχους. Π.χ. ο στόχος «Ανάπτυξη

και βελτίωση δεξιοτήτων πυρήνα και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων για μέγιστη παραγωγικότητα» - που εμφανίζεται στον πρώτο Χάρτη Στρατηγικής της CCI, αντικαταστάθηκε αργότερα με πιο εκτελέσιμους στόχους, όπως «Εγκαιρη επίλυση των NOTAMS (αιτημάτων για αντιμετώπιση προβλήματος)».

Ο «Αειφόρος Χάρτης Στρατηγικής» (Evergreen Strategy Map) γίνεται σταδιακά ένα ισχυρό εργαλείο στρατηγικής μάθησης, καθώς η στρατηγική συνεχώς βελτιώνεται και εξελίσσεται ώστε να αντικατοπτρίζει είτε νέα γνώση σχετικά με αιτίες και αποτελέσματα είτε νέες τάσεις στο περιβάλλον.

Πλεονεκτήματα

Σύμφωνα με την έρευνα, τα κλειδιά για την επιτυχή εκτέλεση των στρατηγικών είναι τρία:

- α) η σαφήνεια,
- β) η απλότητα και
- γ) η εστίαση της στρατηγικής συνταγής.



Μια καλά ενορχηστρωμένη, συμμετοχική, ανοιχτή, υποστηριζόμενη αναλυτικά και κατάλληλα διευκολυνόμενη οργανωτική διαδικασία, που μεταφράζει κατά διαστήματα τη στρατηγική σε ένα μονοσέλιδο Στρατηγικό Χάρτη και Στρατηγικούς Μετρητές (Balanced Scorecard) είναι ένας ισχυρός, ίσως καταλυτικός, οργανωτικός μηχανισμός που οδηγεί την στρατηγική σε σαφήνεια, απλότητα και εστίαση. Ο μηχανισμός αυτός δημιουργεί μία κοινή οργανωτική γλώσσα και πλαίσιο με την βοήθεια των οποίων συντίθενται οι δύο συμπλη-

ρωματικοί τρόπο διαμόρφωσης στρατηγικής:

- α) διαμόρφωση στρατηγικής από πάνω προς τα κάτω και από έξω προς τα μέσα και
- β) διαμόρφωση στρατηγικής από κάτω προς τα πάνω και από μέσα προς τα έξω.

Σύμφωνα με τον John Kelly, τον CEO της CCI: [«Όταν αντιμετωπίζουμε μια καινούρια επιχειρησιακή δραστηριότητα] χρησιμοποιούμε το Balanced Scorecard για να βοηθήσουμε την οργάνωσή μας να υιοθετήσει την σωστή προσέγγιση. Αναλύουμε την επιχειρησιακή δραστηριότητα μέσα από τις τέσσερις προοπτικές [του Στρατηγικού Χάρτη: Χρηματο-οικονομική προοπτική, Προοπτική Πελάτη, Προοπτική Εσωτερικής Λειτουργίας, Προοπτική Άυλων Πόρων]. Ρωτάμε: Που θα εστιάσουμε [σε κάθε προοπτική];» Ο Kelly διαπίστωσε ότι αυτή η προσέγγιση οδηγεί σε «βαθύτερη σκέψη και καλύτερη διατύπωση των συγκεκριμένων πρωτοβουλιών και στόχων και μετρητών που αναφέρονται σε αυτούς τους στόχους.».

Επιπλέον, η διαδικασία της ανάπτυξης του Στρατηγικού Χάρτη / Στρατηγικών Μετρητών, όταν πραγματοποιείται με σωστό τρόπο, ενισχύει την εσωτερική δέσμευση των διευθυντικών στελεχών απέναντι στη στρατηγική. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι στρατηγικές αποφάσεις - που προκύπτουν από το συμμετοχικό και ανοικτό διάλογο - αντιμετωπίζονται ως δίκαιες, αντικειμενικές και στηριζόμενες σε γεγονότα. Οι διευθυντές αισθάνονται ότι συνεισέφεραν στο αποτέλεσμα, γεγονός που συχνά ενισχύει την αίσθηση της «ιδιοκτησίας» της τελικής απόφασης. («Είναι δική μας απόφαση»)

Τέλος, ο Χάρτης Στρατηγικής – μαζί με τους Στρατηγικούς Μετρητές – βοηθάει τις εταιρείες να επανεστιάσουν τα προγράμματα δράσης τους και να τα ευθυγραμμίσουν με τους κύριους οδηγούς αξίας. Πράγματι, μια κοινή παθολογία που αντιμετωπίζουν οι περισσότερες εταιρείες είναι ο πληθωρισμός των περισσότερο ή λιγότερο μη ευθυγραμμισμένων με την στρατηγική δράσεων, με αποτέλεσμα την γρήγορη εξασθένιση της αποτε-

λεσματοκότητας, καθώς οι πόροι κατανέμονται σε ένα πολύ ευρύ μέτωπο δράσεων, η πολυπλοκότητα αυξάνει και οι δράσεις εγκαταλείπονται πριν ολοκληρωθούν.

Ο Kelly παρατηρεί ότι: «Όταν τα στελέχη δεν είναι σίγουρα σχετικά με τους συγκεκριμένους σκοπούς και στόχους ενός ειδικότερου επιχειρηματικού τομέα, καταλήγουν να ερμηνεύουν και να αξιολογούν τα σχέδια δράσης τους με βάση ότι έχουν ακούσει ή παρατηρήσει την τελευταία εβδομάδα. Αυτή είναι η ανθρώπινη φύση. Τυπικά, πολλά πράγματα μπορεί να συμβούν μέσα σε μια εβδομάδα τα οποία μπορεί να συντελέσουν ώστε ένα τμήμα της οργάνωσης να θεωρήσει το X ως ένα πολύ σημαντικό ζήτημα. Λίγο αργότερα, κάποιος κουβεντιάζει μαζί με τα άτομα αυτά και κάτι άλλο προστίθεται στη λίστα των σημαντικών τους προτεραιοτήτων. Εάν δεν υπάρχει ένα γενικό λειτουργικό πλαίσιο, είναι δύσκολο για τους επικεφαλής των επιμέρους τομέων να γνωρίζουν τι είναι σημαντικό και τι όχι. Για να διασφαλίσουν τότε ότι δεν έχουν ξεχάσει κάτι, η λίστα με τις δράσεις μεγαλώνει. Στην πραγματικότητα, ήταν πολύ εύκολο να περιορίσουμε τη δική μας λίστα (πρωτοβουλιών) από 180 σε 12 διότι τα στελέχη (μετά την κατάρτιση του δικού μας Στρατηγικού Χάρτη/Balanced Scorecard) είχαν μια πολύ σαφή αντίληψη του ποιες ήταν οι δικές μας στρατηγικές προτεραιότητες. Βαθμολογήσαμε και ιεραρχήσαμε όλες τις πρωτοβουλίες και εστίασαμε το ενδιαφέρον σε εκείνες που ήταν οι πλέον σημαντικές σε σχέση με τα τέσσερα στοιχεία της στρατηγικής μας».



Η μετατροπή της Στρατηγικής σε Δράση δεν είναι μικρό επίτευγμα. Οι πιθανότητες δεν είναι υπέρ της διοίκησης, όταν πρόκειται για την εκτέλεση μίας νέας στρατηγικής. Κατά συνέπεια, είναι εύλογο να γίνεται χρήση των δοκιμασμένων άριστων πρακτικών που μειώνουν τους κινδύνους και ενισχύουν την αποτελεσματικότητα κατά την εκτέλεση μιας στρατηγικής.

Η μετάφραση των ευρέων στρατηγικών θεμάτων σε μια θεωρία αιτίας - αποτελέσματος, που συνδέει ένα μικρό αριθμό μετρήσιμων και εκτελέσιμων κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, μπορεί να βοηθήσει μιαν επιχείρηση να υλοποιήσει τη στρατηγική της. Ένα πλαίσιο τριών βημάτων μπορεί να αποβεί πολύ χρήσιμο:

- A) Ξεκαθάρισμα της στρατηγικής
- B) Ανάπτυξη ενός Στρατηγικού Χάρτη και Στρατηγικών Μετρητών (Balanced Scorecard)
- Γ) Περιοδική ενημέρωση του Στρατηγικού Χάρτη στα πλαίσια ενός αμφίδρομου Στρατηγικού Διαλόγου (Top - Down / Bottom - Up)

Η CCI χρησιμοποίησε αυτή τη διαδικασία και βελτίωσε ουσιαστικά την απόδοσή της.

- Τα έσοδα αυξήθηκαν από \$346 εκ. το 1999 σε \$930εκ. το 2003
- Τα έσοδα εκμετάλλευσης αυξήθηκαν από \$1εκ. το 1999 σε \$52 εκ. το 2003
- Η ελεύθερη ταμειακή ροή (free cashflow) αναστράφηκε και από αρνητική (-\$471 εκ.) το 2000 έγινε θετική (\$147) το 2003.

Η ανωτέρω επιτυχής πορεία τοποθέτησε την CCI σε μία θέση από την οποία μπορούσε να κάνει το επόμενο τολμηρό στρατηγικό της βήμα. Το 2004, η CCI πούλησε τις επιχειρήσεις της στο Η. Βασίλειο για \$2 δις., επιτυγχάνοντας μια σημαντική υπεραξία, παρόλη τη σχετική ωρίμανση της Βρετανικής αγοράς. Η CCI σκόπευε να χρησιμοποιήσει τμήμα των εισπράξεων της πώλησης για να εδραιώσει την παρουσία της στην αναπτυσσόμενη αγορά των ΗΠΑ.

Θα κλείσουμε με τα λόγια του John Kelly «Γενικά, το Σύστημα Στρατηγικών Μετρητών (Balanced Scorecard) έπαιξε κρίσιμο ρόλο στην επίτευξη στρατηγικής ευθυγράμμισης. Στην πραγματικότητα αντιμετωπίζει κάτι πολύ περισσότερο από το ζήτημα μέτρησης. Πρέπει να βεβαιωθείς ότι τα πράγματα που μετράς συνδέονται με την στρατηγική. Πολλές φορές θα βρεις ότι οι άνθρωποι σε μία οργάνωση ασχολούνται με πράγματα που δεν είναι τα πιο σημαντικά.»

Regional Airline

Αποστολή: Αφοσίωση στη υψηλότερη ποιότητα Customer Service που παρέχεται με ζεστασιά, φιλικότητα και Εταιρικό Πνεύμα.

Οραμα: Διατήρηση της ξεχωριστής θέσης που έχει κατακτήσει η εταιρία – ως η μοναδική αεροπορική με οικονομικό ναύλο και ταξίδια μεγάλης συχνότητας και μικρών διαδρομών καλύπτοντας από σημείο σε σημείο την Αμερική.

Theme: Operating Efficiency	Objectives	Measures	Targets	Initiatives
<p>Profitability</p> <p>Lower costs</p> <p>Increase Revenue</p>	<ul style="list-style-type: none"> Profitability Fewer planes Increased revenue 	<ul style="list-style-type: none"> Market Value Seat Revenue Plane Lease Cost 	<ul style="list-style-type: none"> 25% per year 20% per year 5% per year 	<ul style="list-style-type: none"> Optimize routes Standardize planes
<p>On-time flights</p> <p>More Customers</p> <p>Lowest Prices</p>	<ul style="list-style-type: none"> Flight is on-time Lowest prices More Customers 	<ul style="list-style-type: none"> FAA On Time Arrival Rating Customer Ranking No. Customers 	<ul style="list-style-type: none"> First in industry 98% Satisfaction % change 	<ul style="list-style-type: none"> Quality management Customer loyalty program
<p>Improve Turnaround Time</p> <p>Align Ground Crews</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fast ground turnaround 	<ul style="list-style-type: none"> On Ground Time On-Time Departure 	<ul style="list-style-type: none"> <25 Minutes 93% 	<ul style="list-style-type: none"> Cycle time optimization program
	<ul style="list-style-type: none"> Ground crew alignment 	<ul style="list-style-type: none"> % Ground crew stockholders % Ground crew trained 	<ul style="list-style-type: none"> yr. 1 70% yr. 4 90% yr. 6 100% 	<ul style="list-style-type: none"> Stock ownership plan Ground crew training

SAP SEM

SAP Strategic Enterprise Management

Διαδικασία και Τεχνολογία

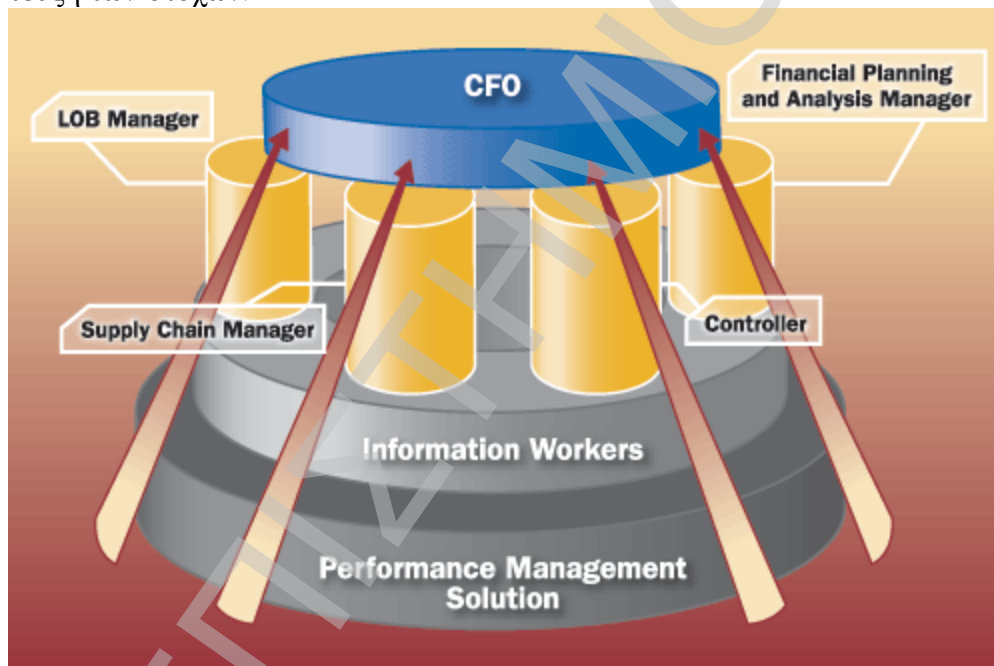
Όπως έχουμε ήδη αναφέρει η οικονομία κινείται ταχύτατα από τη βιομηχανική εποχή στην εποχή της πληροφορίας που χαρακτηρίζεται από παγκόσμιο ανταγωνισμό βασισμένο στη γνώση. Κάθε επιχείρηση υποχρεούται να χτίσει τα δικά της συστήματα ανατροφοδότησης για να παρακολουθεί αποτελεσματικά τις δραστηριότητές της και να πετυχαίνει τους στρατηγικούς της στόχους. Σε αυτή τη νέα εποχή των συνεχών αλλαγών προκύπτει η ανάγκη για νέους τρόπους διοίκησης.

Πολλοί άνθρωποι θεωρούν ότι το Performance Management αναφέρεται σε εργαλεία που χρησιμοποιούν τα στελέχη για να κατανοήσουν την απόδοση της εταιρίας, Δυστυχώς όμως αυτά τα εργαλεία δεν παρέχουν αξιόπιστα δεδομένα για τη τρέχουσα κατάσταση και απλά δεν είναι αρκετά για να επιλύσουν θέματα όπως πώς να καθοριστεί η στρατηγική, πώς οι υπάλληλοι θα εκτελέσουν αυτή τη στρατηγική και τελικά πώς θα βελτιωθεί η απόδοση.

Το management της απόδοσης είναι πολλά περισσότερα από απλά μια ομάδα εργαλείων. Είναι μια σειρά μεθοδολογίες και εργαλεία που βοηθούν την εταιρία να μετράει, παρακολουθεί και βελτιώνει την ικανότητά της να διαχειρίζεται την απόδοση κάθε τμήματός της. Για να εκτελέσει σωστά μια επιχείρηση performance management χρειάζεται ένα σύστημα που καθιστά τους υπαλλήλους, σε όλα επίπεδα της οργάνωσης, ικανούς να εφαρμόσουν την ενιαία στρατηγική στα καθημερινά τους καθήκοντα. Διαφορετικοί ρόλοι έχουν και διαφορετικές ανάγκες:

- Τα στελέχη πρέπει να ορίσουν τη στρατηγική μέσα από μια πλατφόρμα βασισμένη σε ενοποιημένα, ακριβή στοιχεία
- Οι μάνατζερ πρέπει σε συνεργασία να χτίσουν και ευθυγραμμίσουν σχέδια και προϋπολογισμούς για να επιτύχουν τη στρατηγική
- Οι εργατές πληροφοριών (information workers) πρέπει να παίρνουν καθημερινές αποφάσεις για τη εσωτερική διαδικασία βάσει των συγκεκριμένων πρωτοβουλιών που τελικά θα βοηθήσουν στην επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής.

Σε όλα τα επίπεδα λοιπόν είναι απαραίτητο ένα σύστημα που θα βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων.



A comprehensive performance management solution will empower all employees who work with it to hit their performance goals

Πληροφοριακά συστήματα για τη στήριξη της αλλαγής

Η πληροφορική αποτελεί βασικό συμπλήρωμα που καθιστά εφικτή την υλοποίηση του Balanced Scorecard. Με τη μεθοδολογία αυτή μια επιχείρηση επιδιώκει να συνδέσει

τα μεγέθη με τα οποία μετράει τη συνολική της απόδοση με επιμέρους μετρήσεις επιδόσεων με σκοπό την καλύτερη στόχευση της προσπάθειας και του χρόνου της διοίκησης. Για να λειτουργήσει αυτό στην πράξη απαιτείται πρόσβαση σε μεγάλο όγκο πληροφοριών με αμεσότητα και ακρίβεια. Το ζητούμενο δηλαδή είναι η ενοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων, έτσι ώστε να παρέχεται άμεση πρόσβαση σε πληροφόρηση υψηλής ποιότητας.

Σε πρώτο επίπεδο, η πληροφοριακή υποδομή πρέπει να καταγράφει όλα τα γεγονότα που αφορούν τη λειτουργία της εταιρείας, τη στιγμή που συμβαίνουν, με όλες τις σχετικές λεπτομέρειες: πώληση, τιμολόγηση, πληρωμή, παράδοση, παραλαβή, παράπονο πελάτη, κίνηση αποθήκης κ.λπ. Προφανώς, τα πληροφοριακά συστήματα που καταγράφουν αυτά τα βασικά δεδομένα πρέπει να είναι ενσωματωμένα με τέτοιο τρόπο, ώστε κάθε πληροφορία να αποθηκεύεται μόνο μια φορά με συνεπή και αξιόπιστο τρόπο.

Τα πληροφοριακά συστήματα διευκολύνουν ακόμη τη συγκριτική ανάλυση και παρουσίαση των πληροφοριών για τη λήψη λειτουργικών αποφάσεων. Σε επόμενο επίπεδο, δίνουν τη δυνατότητα στα στελέχη να επεξεργαστούν τα στοιχεία των βάσεων δεδομένων για να πειραματιστούν, να προσομοιώσουν, να προβλέψουν και τελικά να καταλήξουν σε πιο πολύπλοκες αποφάσεις. Σε ανώτερο ακόμη επίπεδο, η πληροφοριακή υποδομή υποστηρίζει τη στρατηγική διοίκηση της εταιρείας, δίνοντας τη δυνατότητα να διερευνηθούν ερωτήματα όπως «ποια είναι η σχετική συμβολή της παραγωγικότητας των πωλήσεων, του κόστους παραγωγής και του δικτύου διανομής στα ακαθάριστα κέρδη; Πώς πρέπει να αναδιοργανωθούν οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ και η διανομή για να καλυφθεί μεγαλύτερο μέρος της ζήτησης;». Κάθε επίπεδο του πληροφοριακού οικοδομήματος παράγει τη δική του προστιθέμενη αξία και αποτελεί προϋπόθεση για την αξιοποίηση της πληροφορίας και της γνώσης στα ανώτερα επίπεδα.

Η νέα διαδικασία management αποτελεί το απαραίτητο πρώτο βήμα. Σημαντική επίδραση θα έχει από μόνη της η αλλαγή της διαδικασίας, χωρίς την εισαγωγή της νέας τεχνολογίας. Όμως χωρίς τη τεχνολογία τα οφέλη δεν θα διατηρηθούν. Η τεχνολογία της πληροφορίας, αν χρησιμοποιηθεί σωστά θα επιταχύνει και διατηρήσει την αλλαγή.

Τα πληροφοριακά συστήματα προκειμένου να στηρίζουν σωστά τη μετάφραση της στρατηγικής σε λειτουργικές δραστηριότητες σε συνεχή βάση πρέπει να έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά.

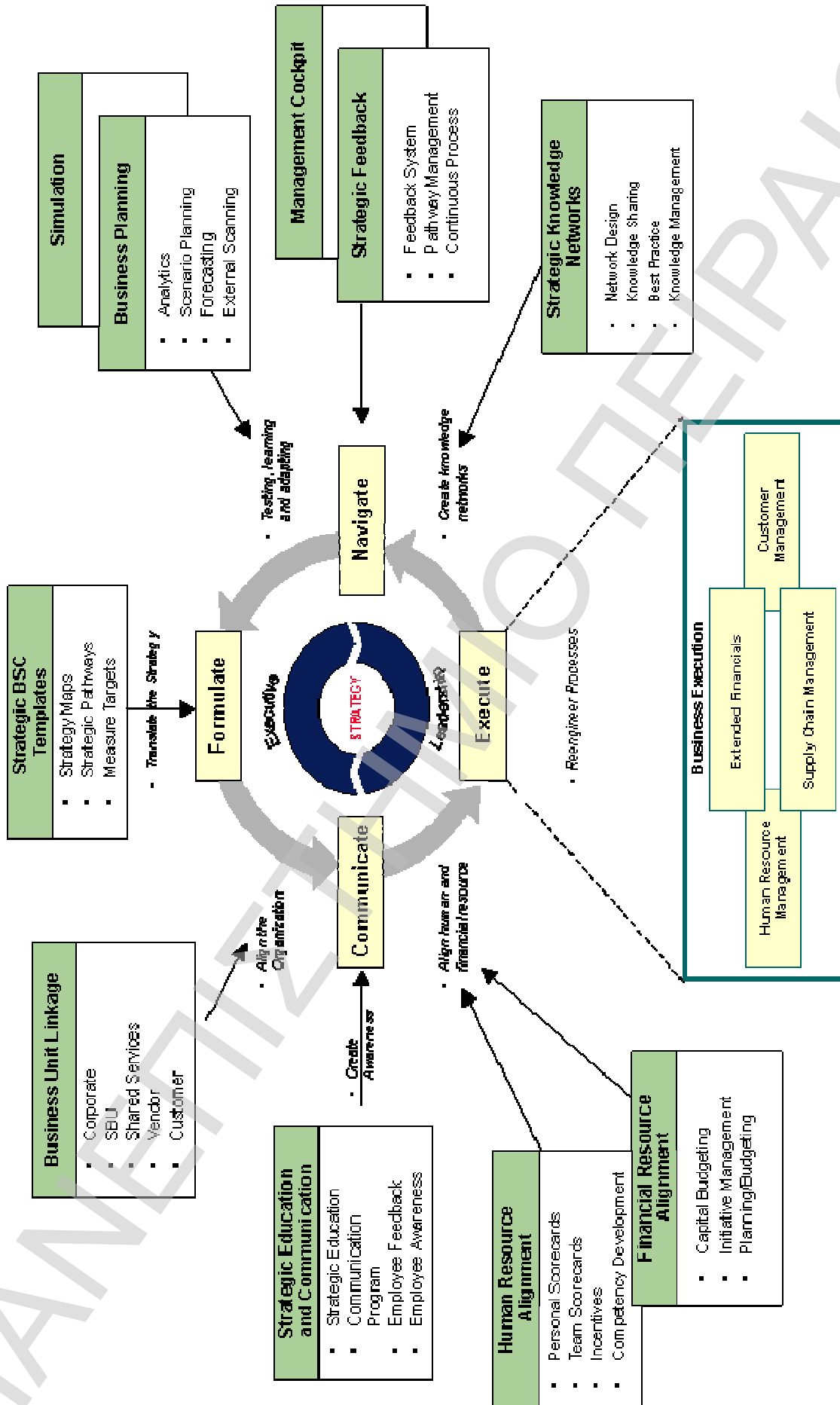
- Προσβασιμότητα. Όλες οι σχετικές πληροφορίες να είναι εύκολα διαθέσιμες τη χρονική στιγμή που λαμβάνεται η απόφαση
- Ευελιξία. Οργανωτικές υποδομές και διαδικασίες αλλάζουν στο πέρασμα του χρόνου. Πρέπει να είναι δυνατή η προσαρμογή του συστήματος ώστε να αντανακλά τις αλλαγές που συνεπάγονται στις αντίστοιχες απαιτήσεις πληροφόρησης
- Πολυδιάστατη προσέγγιση. Πρέπει να είναι δυνατή η ανάλυση της στρατηγικής στα επιμέρους συστατικά της και η σύγκριση σεναρίων μέσα από εναλλακτικές αλλά συνταριασμένες ιεραρχίες (π.χ. επιχείρηση, μπράντα, κανάλι ή χώρα).
- Πρόσβαση πολλαπλών χρήσεων. Πρέπει να υπάρχει κοινή πηγή πληροφόρησης που να επιτρέπει στους ανθρώπους να παίρνουν αποφάσεις με μια σταθερή βάση.
- Φιλικότητα στο χρήστη. Ενώ παρέχει εξελιγμένες λειτουργίες στους προχωρημένους χρήστες το σύστημα πρέπει να είναι και εύκολο στη χρήση για τους υπεύθυνους αποφάσεων που δεν σχετίζονται με οικονομικά και IT. Επιπλέον πρέπει να γίνεται εύκολα ο συντονισμός και ρύθμιση παραμέτρων και η διαχείρισή του.
- Ταχύτητα ανταπόκρισης. Το σύστημα πρέπει να είναι δυναμικό και πολύ αυτοματοποιημένο για να στηρίζει λήψη αποφάσεων σε πραγματικό χρόνο και να εξασφαλίσουν ότι ανταποκρίνονται εγκαίρως και σωστά στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

- Όσο ολοκληρωμένη και αν είναι μια λύση λογισμικού, είναι σχεδόν αδύνατο να καλύπτει όλες τις λειτουργίες που απαιτούνται. Πρέπει να είναι δυνατή η ενσωμάτωση εφαρμογών third-party και να επιτρέπεται μελλοντική ανάπτυξη.
- Σθεναρότητα και ικανότητα διαβάθμισης. Το σύστημα πρέπει να μπορεί να ενοποιεί μεγάλους όγκους πληροφοριών από διάφορες πηγές και να διαχειρίζεται ταυτόχρονα ερωτήματα από μεγάλο αριθμό χρηστών από διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης.
- Συνοχή και ακεραιότητα δεδομένων. Όλοι οι χρήστες πρέπει να έχουν εμπιστοσύνη στις πληροφορίες που τους παρέχει το σύστημα.

Η διαδικασία SAP SEM Balanced Scorecard αποτελεί το πρώτο λογισμικό της αγοράς για τη στήριξη του management αλλαγής της στρατηγικής και των ενοποιημένων διαδικασιών management ευθυγραμμισμένων με τη στρατηγική και βασίστηκε στη λογική του BSC. Το SAP SEM έχει σχεδιαστεί βάσει των παρακάτω τεσσάρων σημαντικών αρχών για να ανταποκριθεί στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις.

1. Ενεργή ιδιοκτησία και ηγεσία των στελεχών της κορυφής
2. Χρησιμοποίηση συστημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού και Οικονομικά για να είναι όλοι ενήμεροι, συμμετοχικοί και ευθυγραμμισμένοι με τη στρατηγική.
3. Δημιουργία δικτύων βασισμένα στις στρατηγικές προτεραιότητες που ενώνουν επιμέρους ομάδες με κοινούς στόχους και τους επιτρέπουν να μοιραστούν εμπειρίες και γνώσεις
4. Διευκόλυνση της επιχείρησης να μαθαίνει μέσω συστημάτων ανατροφοδότησης και αναλυτικών εργαλείων, που προσδίδουν μια πιο διεισδυτική ματιά στα πράγματα.

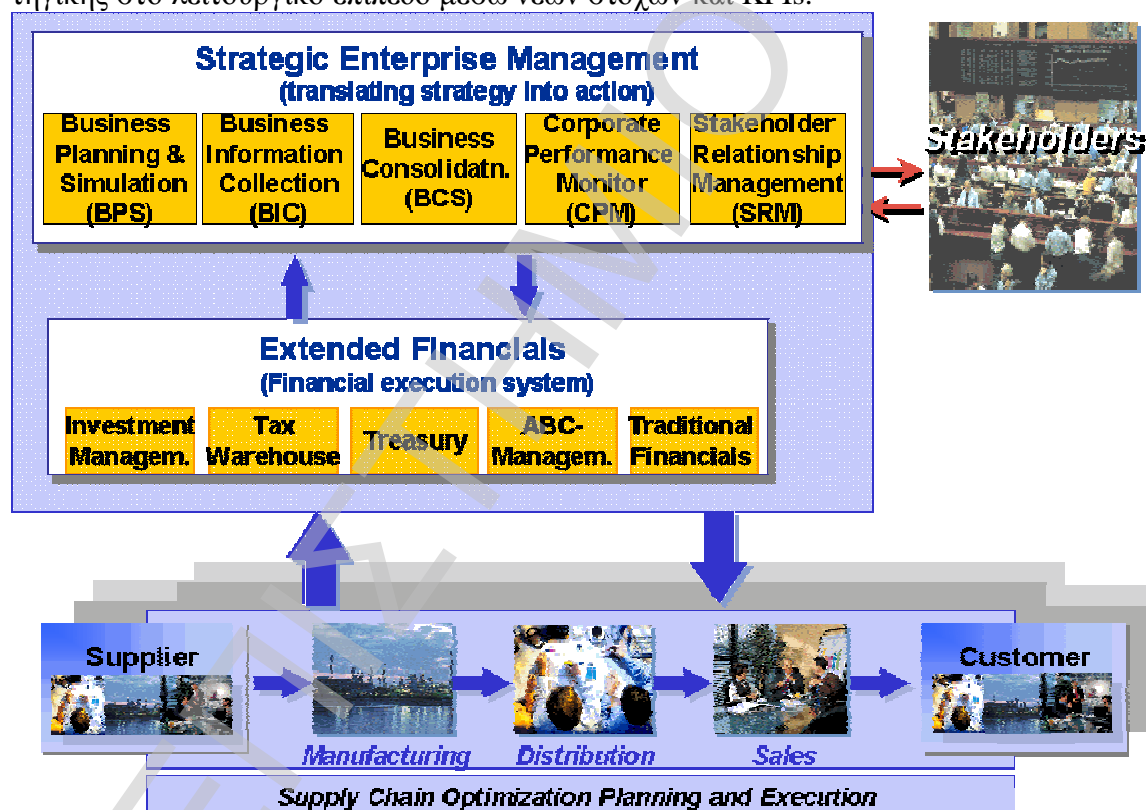
Τα χαρακτηριστικά του συστήματος SEM μπορεί να είναι παρόμοια με εκείνα άλλων συστημάτων υποστήριξης αποφάσεων. Όμως, όσον αφορά τις λειτουργίες υπάρχουν σημαντικές διαφορές. Τα συστήματα συνδέουν την επικοινωνία των στρατηγικών στόχων από τη κορυφή στη βάση με τις αντίθετες φορές αναφορές απόδοσης και συνδυάζει ιστορικά στοιχεία και πρόγνωση για να στηρίξει όλο το κύκλο του στρατηγικού management. Σε ένα τέτοιο ολοκληρωμένο σύστημα, οι πληροφορίες από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές συγχωνεύονται και συγκρίνονται με στόχους σαν τμήμα της διαδικασίας μέτρησης της απόδοσης - δημιουργώντας management information. Αυτή η πληροφόρηση μεταμορφώνεται από προσομοίωση και μοντελοποίηση σεναρίων και αποτελεί τη βάση της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού – δημιουργώντας management knowledge. Τα σχέδια μεταφράζονται σε στόχους που καθορίζουν το management της λειτουργικής απόδοσης που καταλήγει σε νέες θεωρήσεις, νέα μοντέλα και νέους στόχους – δημιουργώντας management learning. Έτσι ολοκληρώνεται ο κύκλος της ανατροφοδότησης και μάθησης



Source: The Balanced Scorecard Collaborative, Inc. and SAP AG
SAP's Balanced Scorecard Solution for Strategic Enterprise Management

Σύγχρονα ERP συστήματα παρέχουν στις επιχειρήσεις μια ολοκληρωμένη λύση για το σχεδιασμό, την εκτέλεση και έλεγχο των διαδικασιών της επιχείρησης οριζόντια κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Το SAP R/3 – το νούμερο ένα λογισμικό στο κόσμο για client/server computing – ενοποιεί τις διαδικασίες όπως πωλήσεις, προγραμματισμός υλικών και παραγωγής, διαχείριση αποθήκης, ανθρώπινου δυναμικού, λογιστήριο και οικονομική διαχείριση. Αυτό επιτυγχάνεται χρησιμοποιώντας πρότυπα πρωτόκολλα επικοινωνίας και κοινούς στόχους για τα επιμέρους τμήματα, πρότυπους ορισμούς για κοινά δεδομένα και πρότυπους κανόνες για τη πρόσβαση δεδομένων.

Το SAP Strategic Enterprise Management η νέα γενεά λογισμικού SAP, επεκτείνει κάθετα αυτές τις αρχές ολοκλήρωσης για να υποστηρίξει διαδικασίες στρατηγικού management όπως στρατηγικός σχεδιασμός, διαχείριση κινδύνου, παρακολούθηση απόδοσης, και επικοινωνία αξίας. Το SAP SEM συνδυάζεται με τα τρέχοντα συστήματα επιχειρησιακής υλοποίησης όπως και την οικονομική διαχείριση της SAP (επόμενο σχήμα), ενώ επιτρέπει πληροφόρηση δύο κατευθύνσεων: οι υπεύθυνοι της στρατηγικής μπορούν να παρακολουθούν την απόδοση έχοντας συνεχή ανατροφοδότηση από τα συστήματα της επιχειρησιακής λειτουργίας και να προχωρήσουν σε αντίστοιχες προσαρμογές της στρατηγικής στο λειτουργικό επίπεδο μέσω νέων στόχων και KPIs.



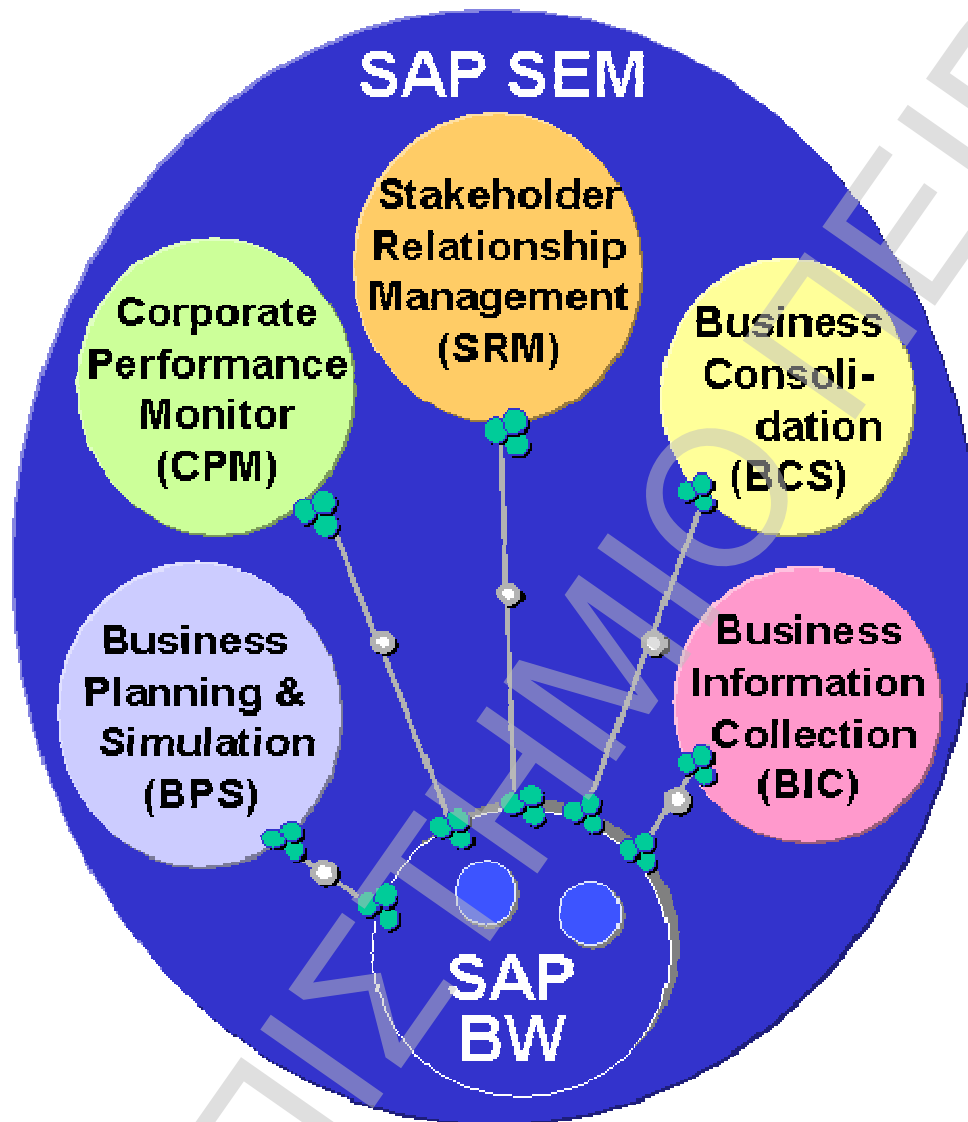
Source: SAP AG
SAP's Solution: Linking ERP with the Strategic Enterprise Management (SEM) System

Βάσει του νέου επιχειρηματικού πλαισίου της SAP και της τεχνολογίας BAPI (Business Application Programming Interfaces) που διευκολύνουν τη ταχύτατη εφαρμογή νέων λύσεων, η SAP SEM περιλαμβάνει πέντε επιμέρους εφαρμογές.

1. Επιχειρηματικός σχεδιασμός και προσομοίωση
2. Συλλογή επιχειρηματικών πληροφοριών
3. Επιχειρησιακή συγχώνευση

4. Παρακολούθηση απόδοσης (συμπεριλαμβανομένου του Management Cockpit)
5. Διαχείριση σχέσεων με μετόχους

Η Business Information Warehouse υποστηρίζει τις παραπάνω εφαρμογές καθιστώντας δυνατή την ανάλυση, διαχείριση και συλλογή πολύπλοκων και πολυδιάστατων δεδομένων.



Source: SAP AG

SAP SEM: A Set of Integrated Analytical Application Components Operating on Multidimensional SAP BW Data Structures

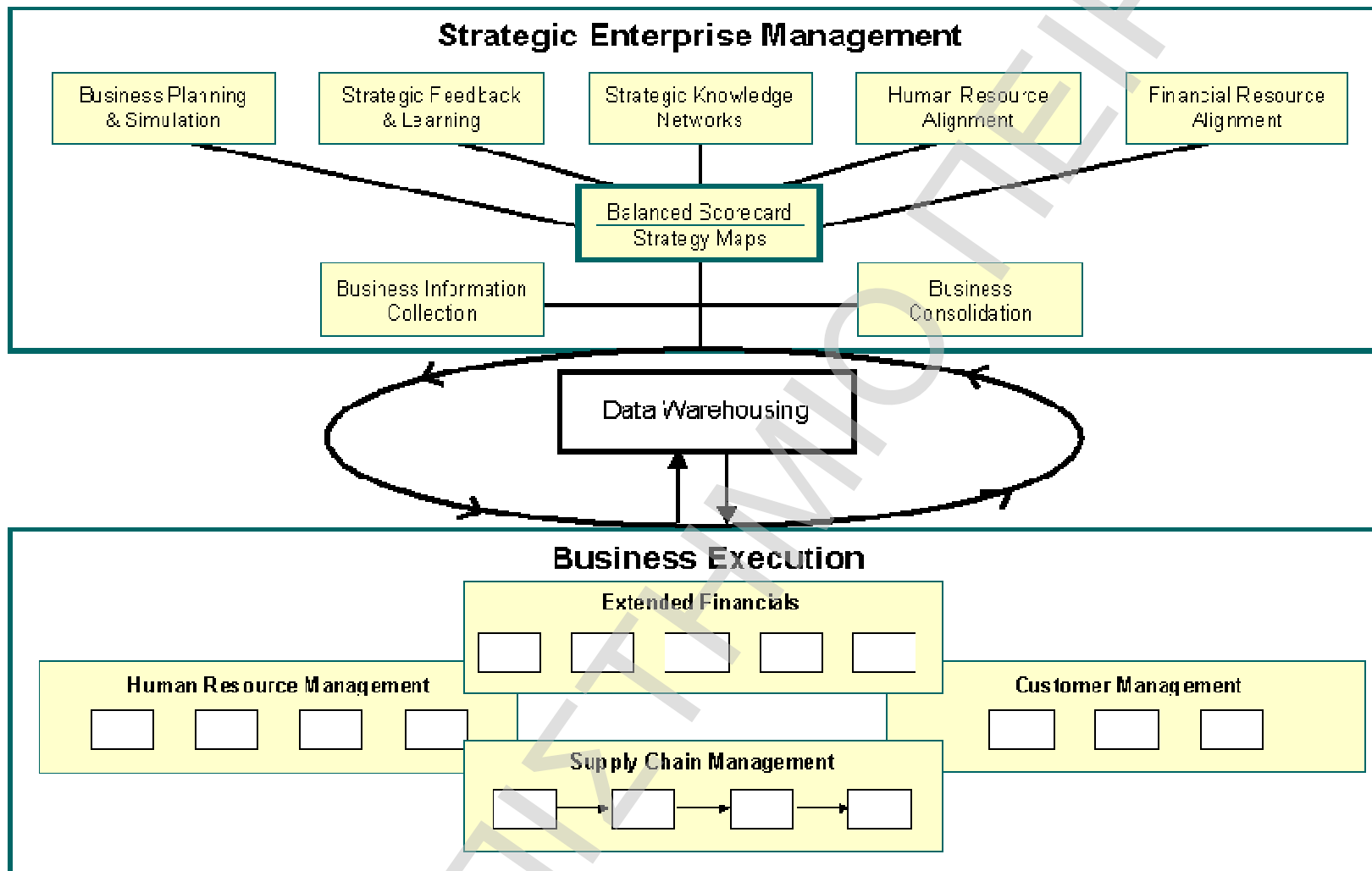
Η SAP SEM βοηθά τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν διαδικασίες στρατηγικού management βασισμένες στη θεωρία του Balanced Scorecard, προσφέροντας τα παραπάνω οφέλη.

1. Καθοδήγηση στο σχεδιασμό του BSC που βελτιώνει τη κατανόηση της στρατηγικής
2. Αυξημένη στρατηγική συνειδητοποίηση σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης σαν αποτέλεσμα της συνεχούς επικοινωνίας και ενημέρωσης, των προσωπικών scorecard και της λεπτομερούς ανάδρασης.
3. 'Ξεκλειδώνει' μη αξιοποιήσιμα κεφάλαια - τη γνώση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω Δικτύων Γνώσεων δομημένα πάνω σε στρατηγικές πρωτοβουλίες.
4. Δημιουργία μάθησης από την κορυφή προς τη βάση με τη θέσπιση υποθέσεων στρατηγικής, συνεχούς αξιολόγησης της απόδοσης και αντίστοιχης προσαρμογής.
5. Δημιουργία αξίας και διορατικότητας μέσα από τη χρήση αναλυτικών προσεγγίσεων βασισμένων σε δεδομένα.

Πολλοί πιστεύουν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν πηγάζει από τη στρατηγική, αλλά την ικανότητα υλοποίησής της. Αυτή η διαδικασία και το σύστημα που την υποστηρίζει καθιστά ικανή την υλοποίηση της στρατηγικής που προστίθεται στα παραπάνω οφέλη. Οι επιχειρήσεις που συνδυάζουν τη διαδικασία στρατηγικού management με το SAP SEM και τη τεχνολογία R/3 δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και επιτυγχάνουν οφέλη, άμεσα και σταθερά.

Source: The Balanced Scorecard Collaborative, Inc. and SAP AG

SAP SEM: Closing The Loop Between Strategy And Business Execution Through The Balanced Scorecard Concept

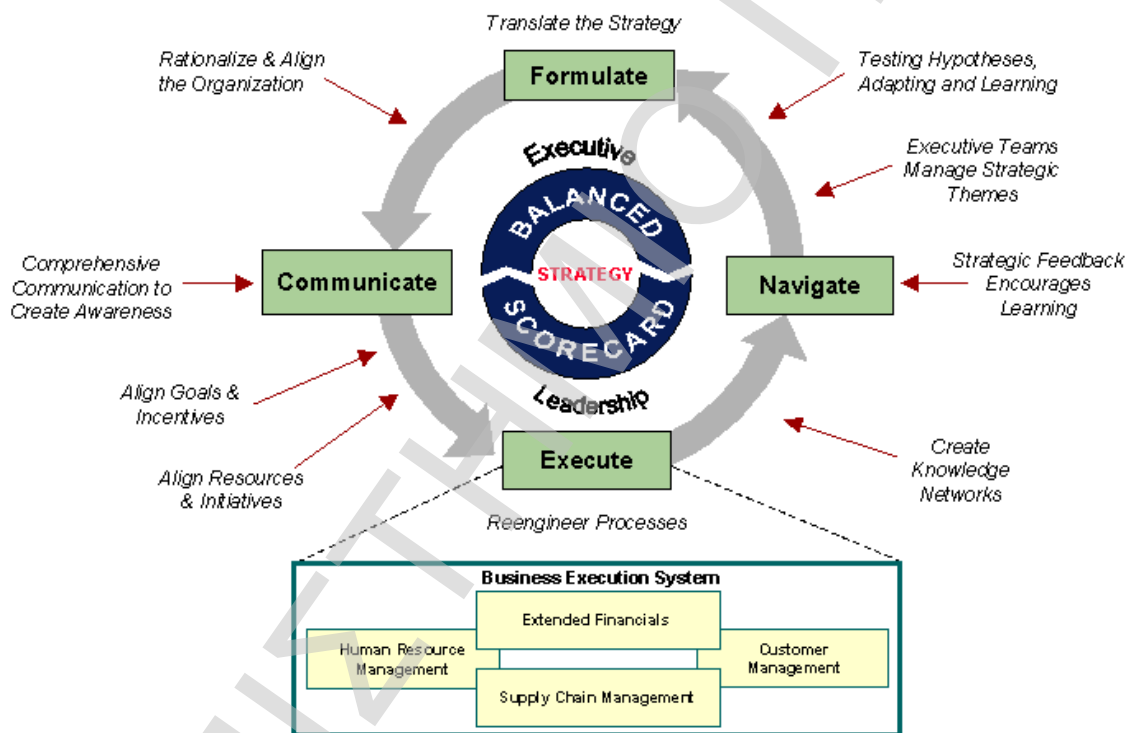


Αφού σχεδιαστεί το BSC πρέπει να συνδεθεί με τη διαδικασία management, ώστε να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες που θα οδηγήσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι εταιρίες που κατάφεραν να εφαρμόσουν το BSC επιτυχώς το έκαναν σχεδιάζοντας από την αρχή κάθε τμήμα του συστήματος διοίκησης, ώστε να εστιάζει στη στρατηγική. Από την εμπειρία αυτών των εταιριών δημιουργούνται τα κριτήρια μιας νέας προσέγγισης management προσαρμοσμένη στις ανάγκες της νέας οικονομίας. Αυτή τη διαδικασία την ονομάζουμε Strategic Enterprise Management. Η διαδικασία SEM βασίζεται σε τέσσερις αρχές:

1. Στρατηγική: Μια συνεχής διαδικασία. Σε μεταβατικές περιόδους το μέλλον είναι πολύ αβέβαιο. Παρουσιάζονται νέοι τρόποι προσέγγισης για την αντιμετώπιση της νέας οικονομίας. Η στρατηγική είναι μια υπόθεση για το πώς θα είναι το μέλλον και πώς θα φτάσουμε εκεί. Ξεκινώντας την υλοποίηση μιας στρατηγικής η εικόνα του προορισμού η εικόνα του προορισμού θα εξελίσσεται και θα αλλάξει. Η διαδικασία SEM πρέπει να θέσει αυτή την υπόθεση στρατηγικής στο κέντρο της εταιρίας, να την ελέγχει συνεχώς και να προσαρμόζει την πορεία της όπως απαιτείται. Η στρατηγική πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία όχι ένα ετήσιο γεγονός.
2. Στρατηγική: Δουλειά όλων. Εκτιμάται ότι περίπου το 50% της δουλειάς που γίνεται σε βιομηχανοποιημένες χώρες σήμερα αφορά εργασία γνώσης (knowledge work). Αυτό το ποσοστό αυξάνεται κάθε χρόνο. Το ανθρώπινο δυναμικό της γνώσης εκπροσωπεί ένα κεφάλαιο που μόλις έχουμε αρχίσει να χρησιμοποιούμε αποτελεσματικά. Σε αυτή τη δομή η στρατηγική πληροφόρηση και το decision making δεν είναι πλέον αποκλειστική υπόθεση της ανώτερης διοίκησης. Οι πωλητές ή οι εκπρόσωποι εξυπηρέτησης πελατών, για παράδειγμα, μπορούν να αλλάξουν τη στρατηγική της εταιρίας από προμηθευτή χαμηλού κόστους σε προμηθευτή παροχής λύσεων αλλάζοντας το ρόλο τους στη σχέση τους με το πελάτη. Οι 'knowledge workers' κάνουν στρατηγικές επιλογές καθημερινά. Η στρατηγική μπορεί να διαμορφώνεται από την κορυφή, υλοποιείται και βελτιώνεται όμως από τη βάση. Η διαδικασία SEM πρέπει να διασφαλίσει ότι όλοι στην εταιρία κατανοούν τη στρατηγική, ευθυγραμμίζονται με αυτή και είναι ικανοί να την υλοποιήσουν.
3. Δίκτυα στρατηγικής γνώσης. Η γνώση είναι παντού στην εταιρία. Οι οδηγοί φορτηγών και οι τηλεφωνητές συχνά γνωρίζουν περισσότερα για τις προτιμήσεις των πελατών από τα στελέχη του marketing ή τους σχεδιαστές προϊόντος. Οι παραδοσιακές οργανωτικές δομές σχεδιάζονταν γύρω από καθετοποιημένα λειτουργικά σιλό 'κλειδώνοντας' τη γνώση σε ξεχωριστά τμήματα καθιστώντας σχεδόν αδύνατη όποια επικοινωνία της πέρα από αυτά. Οι νέες προσεγγίσεις έχουν εξελιχθεί δημιουργώντας ομάδες (αποτελούμενες από εκπροσώπους όλων των τμημάτων) που στόχο έχουν τη συνεργασία και επικοινωνία της γνώσης για ένα κοινό σκοπό. Η διαδικασία SEM πρέπει να υποστηρίζει τη δουλειά τέτοιων δικτύων (strategic knowledge networks) που παρέχουν υποδομή για υπευθυνότητα, συμμετοχή, αποτελεσματική διοίκηση.
4. Στρατηγική ηγεσία. Ο John Kotter, καθηγητής του Harvard Business School που θεωρείται αυθεντία σε θέματα ηγεσίας, τονίζει την αισθητή διαφορά ανάμεσα στην ηγεσία και το management. Οι managers χρησιμοποιούν διαδικασίες σχεδιασμού, budgeting, προγραμματισμού, ελέγχου, επίλυσης προβλημάτων και επάνδρωσης τμημάτων, ώστε να διευθύνουν με το καλύτερο τρόπο με στόχο την εξασφάλιση της ομαλής λειτουργία της επιχείρησης. Αν εκτελείται σωστά το man-

agement έχει τη δυνατότητα να παρέχει πρόβλεψη κάποιου βαθμού και παράγει βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα. Η ηγεσία από την άλλη, αφορά τις διαδικασίες εκείνες που καθορίζουν πώς πρέπει να είναι το μέλλον, ευθυγραμμίζει τους ανθρώπους με το όραμα και τους εμπνέει να προσπαθούν για την υλοποίησή του παρά τα όποια εμπόδια. Όταν εκτελείται σωστά η κατάλληλη ηγεσία μπορεί να προκαλέσει στη εταιρία ουσιαστικές αλλαγές που θα την κάνουν πιο ανταγωνιστική στην αγορά. Αν και το management παίζει σημαντικό ρόλο για τη πορεία μιας επιχείρησης, οι δραματικές αλλαγές που συνεπάγονται τη στρατηγική απαιτούν ικανή ηγεσία. Η διαδικασία SEM βασίζεται στην ενεργή συμμετοχή και ιδιοκτησία των υπεύθυνων για τη στρατηγική ηγεσία, την εκτελεστική ομάδα διοίκησης.

Αυτές οι τέσσερις αρχές μεταφράζονται στη διαδικασία management που απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα. Στη συνέχεια περιγράφουμε τα σημαντικότερα σημεία αυτής της διαδικασίας και μια γενική επισκόπηση της λειτουργικότητας του SAP SEM στην υποστήριξη αυτής της διαδικασίας.



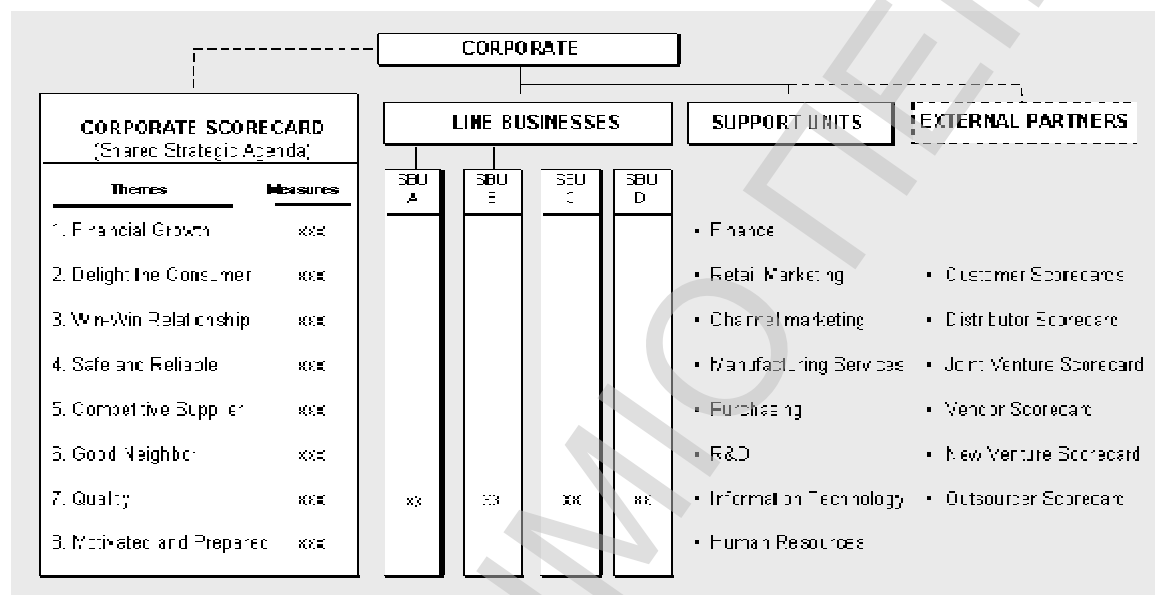
Source: The Balanced Scorecard Collaborative, Inc.
The Ingredients of Highly Successful Balanced Scorecard Programs

Στρατηγική ευθυγράμμιση στη κορυφή

Το BSC είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για τη περιγραφή της στρατηγικής μιας επιχειρησιακής μονάδας (business unit). Παρόλα αυτά οι πολυσύνθετοι οργανισμοί απαρτίζονται από πολλά BUs, το κάθε ένα με τη δική του διαφορετική στρατηγική. Λογικά κάθε ένα θα είχε το δικό του BSC για να περιγράψει και να διαχειριστεί τη στρατηγική του. Όμως τα BUs είναι μέρος ενός μεγαλύτερου οργανισμού. Θεωρείται ότι μπορούν να επιτευχθούν συνεργίες μεταξύ των επιμέρους μονάδων, αφού η απόδοση ενοποιημένου

ακέραιου οργανισμού είναι ανώτερη του αθροίσματος της απόδοσης επιμέρους μονάδων του συνόλου. Προϋπόθεση βέβαια αυτού ο συντονισμός των BUs. Το BSC μπορεί και πρέπει να χρησιμοποιείται για να καθορίσει τους στρατηγικούς συσχετισμούς που ενοποιούν την απόδοση ξεχωριστών, αλλά συσχετιζόμενων οργανισμών.

Ένα σύστημα στρατηγικού management οφείλει να αποσαφηνίσει τις διασυνδέσεις ανάμεσα στις επιχειρησιακές μονάδες με στόχο τη σωστή διαχείρισή τους. Το σχήμα 6 απεικονίζει τη τυπική συνδετική διάταξη σε ένα οργανισμό. Σε ένα ιδεατό κόσμο κάθε BU, μονάδα υποστήριξης (support unit) και εξωτερικός συνεργάτης θα είχαν το δικό τους scorecard για τη περιγραφή της στρατηγικής τους. Τα BUs και SUs θα είχαν σχέσεις προμηθευτών – πελατών. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η διασύνδεση κάθε μονάδας.



Επίτευξη συνεργιών ανάμεσα στα Business Unit. Κάποιοι οργανισμοί είναι κοινοπραξίες επιχειρήσεων (διαφόρων κλάδων δραστηριότητας) με ‘χαλαρές σχέσεις’ και ελάχιστες άμεσες συνεργίες. Άλλοι οργανισμοί επιτυγχάνουν συνεργίες μέσω κοινών καναλιών διανομής και πελατών, οικονομικών κλίμακα και γνώσεων. Είναι ευθύνη του ‘εταιρικού’ (corporate) επιπέδου του οργανισμού να ορίσει και διαχειριστεί αυτές τις συνεργίες. Το ‘Corporate Scorecard’ πρέπει να παρέχει ένα υψηλού επιπέδου πρότυπο που καθορίζει κοινούς στόχους και θέματα που θα υιοθετηθούν από όλα τα BUs. Για παράδειγμα, η εταιρική στρατηγική μπορεί να αναφέρεται στο ‘μοίρασμα’ των πελατών ανάμεσα στα BUs (στόχοι του BSC π.χ. ‘cross-selling’ ή ‘share of wallet’ που πρέπει να αντικατοπτρίζονται στη στρατηγική των BUs). Χωρίς προώθηση της εταιρίας οι συνδετικές δραστηριότητες δεν θα πραγματοποιηθούν. Γι’ αυτό έρχεται το corporate BSC που αποτελεί ουσιαστικά τρόπο διασφάλισης της ύπαρξης αυτών των συσχετισμών και κατά συνέπεια της αποτελεσματικότητάς τους.

Σύνδεση κοινών υπηρεσιών με τις στρατηγικές των επιχειρησιακών μονάδων. Στόχος των οργανισμών με κοινές υπηρεσίες είναι η παραγωγή συνεργιών ανάμεσα στα BUs. Η λογική των κοινών υπηρεσιών είναι η δημιουργία κέντρων (centers of excellence) για λειτουργίες υποστήριξης των υπαλλήλων και εξυπηρέτηση όλων των επιχειρησιακών μονάδων. Κατά αυτό τον τρόπο κάθε επιχειρησιακή μονάδα επικεντρώνεται στην επίτευξη των στόχων της, ενώ οι λειτουργίες υποστήριξης του κέντρου εστιάζουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών.

Τα balanced scorecards χρησιμοποιούνται για να καθορίζουν και διαχειρίζονται τα κοινά χαρακτηριστικά και διασυνδέσεις των επιχειρησιακών μονάδων και του τμήματος κοινών υπηρεσιών. (Το τμήμα που ασχολείται με τις κοινές υπηρεσίες ενός οργανισμού έχει τη δική του στρατηγική και μπορεί να θελήσει να πουλήσει τις υπηρεσίες αυτές και εκτός του οργανισμού – το BSC μπορεί να διαχειριστεί και αυτή τη ξεχωριστή στρατηγική).

Παρακάτω παρουσιάζονται μερικοί τύποι scorecard κοινών υπηρεσιών που συναντώνται στις επιχειρήσεις:

- I/T Scorecards
- HR Scorecards
- R&D Scorecards
- Support Function Scorecards

Σύνδεση των εξωτερικών συνεργατών με την στρατηγική της εταιρίας. Οι εταιρίες για να ανταγωνιστούν στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον συνεργάζονται με πελάτες, προμηθευτές και πολλές φορές ακόμα και με ανταγωνιστές τους. Η σχέση κοινοπραξίας /στρατηγικής συμμαχίας αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του επιχειρησιακού τοπίου και συνάμα λειτουργική πρόκληση. Αν και οι συνεργίες ανάμεσα σε δύο μέρη μπορεί να είναι εμφανείς, η συνένωσή τους στη καθημερινή πρακτική δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση. Η έλλειψη σαφούς καθορισμού των κοινών στόχων και η ικανότητα δημιουργίας κοινού επιτεύγματος αποτελούν σημαντικά εμπόδια. Το BSC έχει αποδειχτεί καθοριστικό εργαλείο για την προσπέλαση αυτών των εμποδίων καθορίζοντας τη κοινή agenda και τα μέτρα αποδοτικότητας στα οποία βασίζεται η λειτουργία των εξωτερικών συνεργατών. Το scorecard μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη υλοποίηση της κοινής στρατηγικής, τη διαχείριση των σχέσεων και την αξιολόγηση.

Το SAP SEM διευκολύνει τις επιχειρησιακές συνεργίες αποσαφηνίζοντας τις στρατηγικές διασυνδέσεις ανάμεσα στις επιχειρησιακές μονάδες και τα τμήματα. Υποδεικνύει στις επιχειρήσεις με κοινό πλαίσιο management και πηγή πληροφοριών πού βρίσκονται οι στόχοι, τα μέτρα και τα προγράμματα που είναι δυνατό να προσπελαστούν από διαφορετικές προοπτικές management. Για παράδειγμα, οι αντικειμενικοί στόχοι και τα μέτρα του εταιρικού scorecard μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την ομάδα management ενός BU για να καταλήξουν στους αντίστοιχους στόχους, μέτρα και προγράμματα του BU BSC. Ομοίως, οι manager και αναλυτές του κέντρου κοινών υπηρεσιών της επιχείρησης μπορούν να συμβουλευτούν τα επιμέρους BU BSC για να ευθυγραμμίσουν το γενικό BSC και τη διαδικασία σχεδιασμού και management της απόδοσης με τις επιμέρους στρατηγικές. Κατά αυτό τον τρόπο, το SAP SEM εξασφαλίζει ότι όλες οι δραστηριότητες της επιχείρησης ευθυγραμμίζονται με τη κεντρική στρατηγική της. Για τη διευκόλυνση αυτού, παρέχει πρότυπα BSC έτοιμα προς χρήση σαν σημείο εκκίνησης (καταλόγους KPI κατηγοριοποιημένους σε κλάδους βιομηχανιών, μοντέλα scorecard για κάθε επιχειρησιακή μονάδα, εταιρία, οργανισμό, κοινές υπηρεσίες – IT/HR/προμήθειες/οικονομικά/R&D – και εξωτερικούς συνεργάτες).

Όταν η στρατηγική γίνεται υπόθεση όλων

Το BSC είναι ο άξονας ανάμεσα στην αλλαγή που αποφασίζουν λίγοι στη κορυφή και εκτελούν πολλοί στη βάση. Το scorecard είναι τρόπος 'μετάφρασης' της στρατηγικής στη κορυφή ώστε να γίνει πιο λειτουργική στη βάση. Οι υπάλληλοι πρέπει να καταλάβουν τη στρατηγική για να είναι σε θέση να την εφαρμόσουν. Μια επιχείρηση πραγματο-

ποίησε ετήσιες έρευνες στους υπαλλήλους για να μετρήσει τη κατανόηση της στρατηγικής. Το επίπεδο συνειδητοποίησης των εννοιών της στρατηγικής από το 20% έφτασε μετά από τρία χρόνια το 80% και ενώ είχε μεσολαβήσει εισαγωγή του BSC και εφαρμογή προγράμματος επικοινωνίας της στρατηγικής.

Παρακάτω αναφέρονται παραδείγματα που έχουν αποδειχτεί αποτελεσματικά στην επιτυχή επικοινωνία:

- Τριμηνιαίες κεντρικές συνελεύσεις όπου τα στελέχη παρουσιάζουν συνοπτικές εκθέσεις για την απόδοση της επιχείρησης και απαντούν σε ερωτήσεις
- Μηνιαία ενημερωτικά δελτία που καθορίζουν τη στρατηγική/scorecard και εκπαιδεύουν συνεχώς την εταιρία στην σημασία της.
- Προγράμματα εκπαίδευσης όπου το scorecard μέσω επιμορφωτικών και εκπαιδευτικών προγραμμάτων γίνεται οικείο σαν νέος τρόπος διοίκησης της επιχείρησης
- Σημεία επικοινωνίας του εσωτερικού δικτύου που ενθαρρύνει την έκφραση απόψεων και ερωτήσεων από το προσωπικό, την ανατροφοδότηση και το διάλογο με όλη τη επιχείρηση.

Η SAP SEM διευκολύνει την επικοινωνία της στρατηγικής τόσο μέσα στην επιχείρηση όσο και στους σημαντικούς εξωτερικούς μετόχους. Η γενική έννοια των μετόχων περιλαμβάνει υπαλλήλους, πελάτες, συνεργάτες, δημόσιους οργανισμούς και επενδυτές. Όταν η επιχείρηση κατορθώσει να βελτιώσει τη κατανόηση της στρατηγικής της (και της αξίας που συνεπάγεται η επίτευξή της για τους εμπλεκόμενους) από το σύνολο των μετόχων της χτίζει δυνατές σχέσεις δέσμευσης των μετόχων τόσο με την εταιρία όσο και με τη στρατηγική της. Αυτός ο παράγοντας αποδεικνύεται καθοριστικός για την επιτυχία της στρατηγικής και της μετατροπής των εσωτερικών κεφαλαίων δημιουργίας αξίας σε οικονομικά οφέλη.

Το Stakeholder Relationship Management της SAP SEM υποστηρίζει λεπτομερώς τη διαδικασία επικοινωνίας της στρατηγικής με τους υπαλλήλους και άλλους μετόχους π.χ. επενδυτές ή αναλυτές χρηματιστηρίου παρέχοντας τις παρακάτω λειτουργίες.

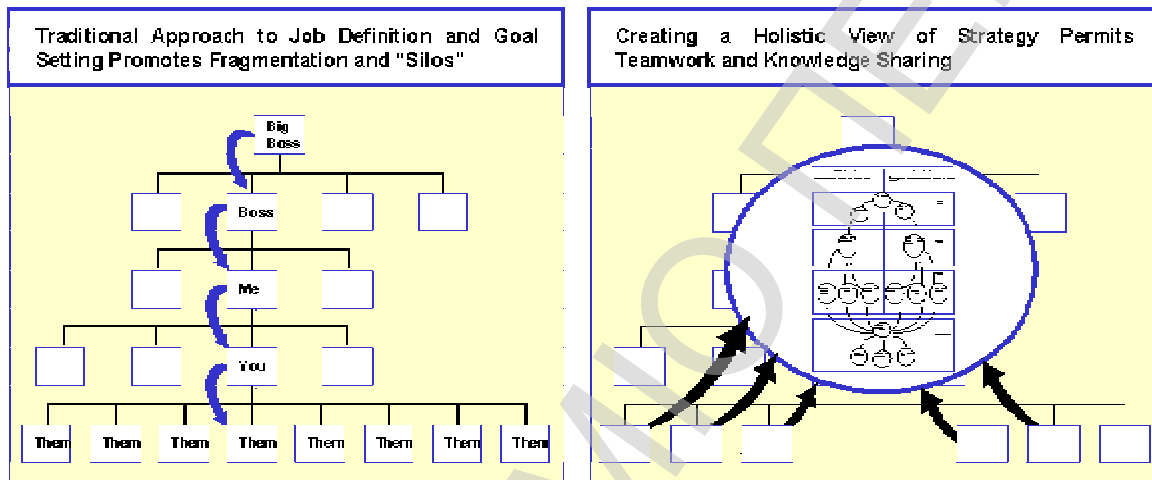
- Η βάση δεδομένων μετόχων αποθηκεύει πληροφορίες για τους μετόχους όπως όνομα, διεύθυνση e-mail, προφίλ μετόχου/απαιτήσεις πληροφόρησης, προσωπικές προτιμήσεις, δικαιώματα πρόσβασης στο Internet κτλ
- Δημιουργία scorecard μετόχου που αντανακλά τη στρατηγική της εταιρίας και την αναμενόμενη αξία που θα δημιουργήσει για την αντίστοιχη ομάδα
- Διαμόρφωση ερωτηματολογίων ηλεκτρονικού feedback για τη συλλογή δομημένης ανατροφοδότησης για τη στρατηγική της εταιρίας και των BUs. Τα δεδομένα ανατροφοδότησης μπορούν να αποθηκεύονται άμεσα στη βάση δεδομένων του SAP SEM για δημιουργία αναφορών management και σχεδιασμό.
- Υποστήριξη για ποικίλα 'οχήματα' επικοινωνίας (ενημερωτικά ηλεκτρονικά δελτία και ερωτηματολόγια στο διαδίκτυο μέσω e-mail, αναφορές, scorecard μετόχων, στοιχεία πολυμέσων όπως εικόνες, γραφικά, video)

Ευθυγράμμιση ανθρώπινων πόρων

Αφού δημιουργηθεί η στρατηγική και σταλθεί το μήνυμά της είναι απαραίτητο να έχει επιτευχθεί προσωπική δέσμευση. Το επόμενο επίπεδο management απόδοσης απαιτεί προσωπική δέσμευση μέσω της διαδικασίας καθορισμού στόχων και δημιουργίας προσωπικών scorecards. Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές διαδικασίες καθορισμού στό-

χων που ενισχύουν τη βραχυπρόθεσμη οικονομική απόδοση το BSC δίνει τις ομάδες και τα άτομα με τη στρατηγική της εταιρίας.

Δημιουργία ενός προσωπικού Scorecard. Είναι μια πολύ δυνατή προσέγγιση για την επίτευξη προσωπικής ευθυγράμμισης. Τα Management-by-Objectives (MBO) συστήματα που χρησιμοποιούνται από τις περισσότερες εταιρίες παρέχουν το όχημα για το σκοπό αυτό. Όμως τα παραδοσιακά συστήματα MBO παρουσιάζουν σημαντικά ελαττώματα. Διαμορφώθηκαν γύρω από το ιεραρχικό λειτουργικό οργανωτικό μοντέλο που εξασφάλιζε ότι προσωπικοί στόχοι θα παρέμεναν στενά οριοθετημένοι σε στεγανά. Το στρατηγικό μάνατζμεντ όμως απαιτεί μια ευρύτερη κατανόηση. Η στρατηγική πρέπει να επικοινωνηθεί στο σύνολό της και τα άτομα πρέπει να καθορίσουν πως θα την επηρεάσουν από τη θέση τους στην οργανωτική δομή της εταιρίας. Ο καθορισμός στόχων γίνεται διαδικασία από τη βάση προς τη κορυφή βασισμένη στην εκπαίδευση από τη κορυφή προς τα κάτω.



Προγράμματα προσωπικής εξέλιξης. Αυτά παρέχουν άλλον ένα σύνδεσμο στην αλυσίδα που μεταφράζει τη στρατηγική σε πράξη. Πολλές κορυφαίες εταιρίες έχουν χρησιμοποιήσει προσωπικά scorecard, που συνδέονται με τη γενική στρατηγική, σαν τρόπο ανάπτυξης εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Τα άτομα χρησιμοποιούν τα προσωπικά scorecard για να καθορίζουν τις ικανότητες που πρέπει να επιδείξουν. Η ενοποίηση ατομικών scorecard διαμορφώνει μια γενικότερη εικόνα της εκπαίδευσης και των ικανοτήτων που απαιτεί η στρατηγική. Επιπλέον επιτρέπει στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να δομήσει αντίστοιχα και το δικό του πρόγραμμα. Τέλος, το πιο σημαντικό, εξασφαλίζει ότι η εταιρία θα παρέχει σε κάθε εργαζόμενο τα απαραίτητα για την διεκπεραίωση της δουλειάς του εργαλεία.

Personal Development Plan			
Competencies	Impacts BSC Objectives	Personal Growth	Comments
Effective Communication	x	x	Need to communicate team results to other departments by May 1, 1999.
Delegates Effectively	x	x	Anticipate turnover on team – need to develop coaching skills to speed growth of new team members.
Forward Thinking		x	Develop a 6-12 month plan for technical roll-out. Focus on consequences and actions I plan to take to address these consequences.
Taking Initiative	x		New team – I have greatest knowledge of area. Manager has asked me to identify new approaches to increase market share 8%.

Teamwork	x	x	On a new team – Need to take a more active role in sharing my knowledge and driving team success.
Risk Taker	x		I have one technical opportunity that could grow sales 14% instead of target 8%. Must get team to review and critique plan. If feasible, get buy-in to drive this alternative to significantly increase 1996 sales.
Generate Results	x	x	Have been seen as a technical idea person – not great follow-through. Work with Manager to set more realistic goals and meet 100% of them.

Source: The Balanced Scorecard Collaborative, Inc.

Sample of a Personal Development Plan derived from Personal Scorecard

Η SAP SEM διευκολύνει τη διασύνδεση των στόχων, κινήτρων και ικανοτήτων των ανθρώπων και των εκπαιδευτικών προγραμμάτων επιμόρφωσης της εταιρίας με τη στρατηγική.

Έχοντας επιτύχει επικοινωνία της στρατηγικής στους υπαλλήλους όπως περιγράφηκε παραπάνω, ακολουθεί το επόμενο βήμα στη διαδικασία του SAP SEM που αναφέρεται στην ευθυγράμμιση των ανθρωπίνων πόρων

- Υποστήριξη της διαδικασίας καθορισμού στόχων και σύστημα παροχής κινήτρων/ανταμοιβής. Μια ηλεκτρονική μορφή scorecard εταιρικού, BU ή επιχειρησιακής μονάδας παρέχει σημαντικό εργαλείο καθορισμού προσωπικών στόχων σε ευθυγράμμιση με τη γενική στρατηγική. Το SAP SEM καθιστά managers και υπαλλήλους ικανούς να διαμορφώσουν το δικό τους scorecard που θα εναρμονίζεται με το scorecard της αντίστοιχης επιχειρησιακής μονάδας. Το προτεινόμενο προσωπικό scorecard προωθείται αυτόματα στον υπεύθυνο manager για διόρθωση και προσδιορισμό σχετικών κινήτρων και bonus. Η πληροφόρηση κινήτρων/bonus και πραγματικής απόδοσης μπορούν να μεταφερθούν από το SAP SEM στο σύστημα μισθοδοσίας για αυτόματο υπολογισμό. Με την άμεση πρόσβαση στο προσωπικό τους scorecard οι υπάλληλοι και μάνατζερ μπορούν να ελέγχουν την πραγματική τους απόδοση σε σχέση με τους στόχους και να υπολογίζουν σε πραγματικό χρόνο τα bonus που τους αναλογούν.
- Υποστήριξη εκπαίδευσης για τη στρατηγική και ανάπτυξης προγραμμάτων. Όταν καθορίζεται ένα scorecard (εταιρικό, BU ή τμήματος) τα στελέχη, οι μάνατζερ και οι υπάλληλοι θα προσδιορίσουν ικανότητες που απαιτούνται για την υποστήριξη των στρατηγικών πρωτοβουλιών. Κατά τη διαδικασία σχεδιασμού μπορούν να εκτιμήσουν τις πραγματικές ικανότητές τους και να αναγνωρίσουν τα υπαρκτά κενά. Επειδή αυτή η διαδικασία γίνεται μέσω ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων και αποθηκεύονται στη βάση δεδομένων της SEM, η πληροφόρηση είναι διαθέσιμη σε συγκεντρωτική μορφή για δημιουργία εκθέσεων και αναφορών management για σημαντικά κενά ικανοτήτων. Οι πληροφορίες μπορούν επίσης να μεταφερθούν άμεσα από το SAP SEM σε συστήματα H/R και Education Management για λεπτομερή εκπαιδευτικό πρόγραμμα, σχεδιασμό και διαχείριση.

Ευθυγράμμιση χρηματοοικονομικών πόρων

Γιατί είναι τόσο δύσκολη η ευθυγράμμιση budget και στρατηγικής; Πέραν της διεκπεραίωσής τους από διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης επισημαίνονται και άλλες σημαντικές διαφορές:

- Έμμεση επιρροή. Οι περισσότερες στρατηγικές πρωτοβουλίες δεν έχουν άμεση επίδραση στη χρηματοοικονομική κατάσταση. Έχουν δεύτερου ή και τρίτου επιπέδου επιρροή (π.χ. ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα μεταφέρει γνώσεις και προσδί-

δει ικανότητες που ισχυροποιεί την εμπιστοσύνη των πελατών, διευρύνει τη σχέση και δημιουργεί έσοδα). Αν αυτή η σχέση αιτίας αποτελέσματος δεν καθοριστεί επακριβώς, αναγκαστικά θα στηριχθεί στη καλή πίστη, κάτι που οι περισσότεροι υπεύθυνοι budget δεν είναι πιθανό να έχουν.

- Σχετιζόμενες δραστηριότητες. Μια δραστηριότητα, όπως η εκπαίδευση, συνήθως δεν είναι αρκετή για τη δημιουργία στρατηγικού αποτελέσματος. Η εκπαίδευση πρέπει να συμπληρώνεται με τεχνολογία, αναδιοργάνωση, συνεργασίες και άλλες παραμέτρους για να είναι αποδοτική. Μια στρατηγική επένδυση αποτελεί σύμπλεγμα δραστηριοτήτων και απλή μονάδα.

Sourcing & Distribution Pathway	Measurement	Target	Initiative	Budget
Financial 	<ul style="list-style-type: none"> Operating Income Sales vs. Last Yr 	<ul style="list-style-type: none"> 20% Increase 2% Increase 	<ul style="list-style-type: none"> Leases Program 	\$xxx
Customer 	<ul style="list-style-type: none"> Return Rate <ul style="list-style-type: none"> Quality Other Customer Loyalty <ul style="list-style-type: none"> Ever Active % # Units 	<ul style="list-style-type: none"> Reduce by 80% each yr 80% 2.4 units 	<ul style="list-style-type: none"> Quality management Customer loyalty 	\$xxx \$xxx
Internal 	<ul style="list-style-type: none"> % of Merchandise from "A" factories Items in Stock vs. Plan 	<ul style="list-style-type: none"> 70% by year 3 88% 	<ul style="list-style-type: none"> Corporate Factory Development Program 	\$xxx
Learning 	<ul style="list-style-type: none"> % of Strategic Skills Available 	<ul style="list-style-type: none"> yr 1 50% yr 3 75% yr 5 90% 	<ul style="list-style-type: none"> Strategic Skills plan Merchandise Desktop 	\$xxx \$xxx

Source: The Balanced Scorecard Collaborative, Inc.

Strategic Investment Package (SIP): A Good Balanced Scorecard Provides a Prescription for Action

Η στρατηγική διαιρείται πρώτα σε μια σειρά 'θέματα' ή 'μονοπάτια' (Sourcing ή Distribution όπως απεικονίζεται στο σχήμα 9 είναι ένα από αυτά τα μονοπάτια.). Σχεδιάζεται ένα διάγραμμα scorecard και συσχετισμών για το 'μονοπάτι'. Αναπτύσσονται στόχοι τριών-πέντε ετών και καθορίζονται οι πρωτοβουλίες για την επίτευξη των στόχων μαζί με τα αντίστοιχα κόστη που αποτελούν την αρχική εισροή για το budget. Αυτή η προσέγγιση αποφέρει πολλά σημαντικά οφέλη που καλύπτουν τις απαιτήσεις της διαδικασίας SEM:

- Το μοντέλο σχέσεων αιτίας αποτελέσματος αντιμετωπίζει την έμμεση φύση της επιρροής των στρατηγικών επενδύσεων. Επιτυγχάνεται η 'υπόθεση'
- Το Πακέτο Στρατηγικής Επένδυσης - Strategic Investment Package (SIP) παρέχει ένα ολοκληρωμένο πακέτο προσδιορισμού πρωτοβουλιών, απαιτούμενων επενδύσεων, προσδοκώμενης επιρροής (συμπεριλαμβανομένων των οδηγιών απόδοσης) και χρονικού ορίζοντα.
- Τα 'strategic pathways' και τα αντίστοιχα SIPs παρέχουν τη δομή για προσδιορισμό, ποσοτικοποίηση και παρακολούθηση των αποτελεσμάτων.
- Μέσο διαχείρισης πρωτοβουλιών στα οποία εξαρτάται η στρατηγική. Το management των πρωτοβουλιών είναι μια μορφή του project management όπου παρα-

κολουθούνται δραστηριότητες και προϋπολογισμοί. Οι πρωτοβουλίες είναι οι τελικοί οδηγοί της στρατηγικής αλλαγής.

Το management των strategic pathways και πρωτοβουλιών αποτελεί ένα από τα θεμέλια του SAP SEM, το οποίο διευκολύνει την ευθυγράμμιση των χρηματοοικονομικών πόρων με τη στρατηγική προσδιορίζοντας τη συσχέτιση σχεδιασμού στρατηγικών πρωτοβουλιών με τον επιχειρησιακό σχεδιασμό και τη κατανομή πόρων.

Σε πολλές εταιρίες δεν υφίσταται ακόμα σύνδεση επιχειρησιακού σχεδιασμού και στρατηγικής. Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός και η κατανομή πόρων είναι συχνά εσωτερικά προσανατολισμένη διαδικασία που επικεντρώνεται σε υπαρκτούς πόρους και επιχειρήσεις. Διευθυντικά στελέχη αντιμετωπίζουν τη πραγματική πρόκληση προσδιορισμού αυτής της σύνδεσης – εξασφαλίζοντας ότι η εταιρία απεγκλωβίζεται από τα τετριμμένα και επικεντρώνεται και στην ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών ευκαιριών – χωρίς την οποία καμία εταιρία δεν επιβιώνει στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Για να γίνει αυτό η κατανομή οικονομικών πόρων πρέπει να βελτιστοποιείται σύμφωνα με τη στρατηγική της εταιρίας. Όταν το περιβάλλον της αγοράς αλλάζει δραματικά δεν έχει νόημα να γίνεται κατανομή των πόρων όπως και στο παρελθόν. Το SAP SEM βοηθά τις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν σύνδεση επιχειρηματικού προγραμματισμού και κατανομής οικονομικών πόρων παρέχοντας τις παρακάτω λειτουργίες:

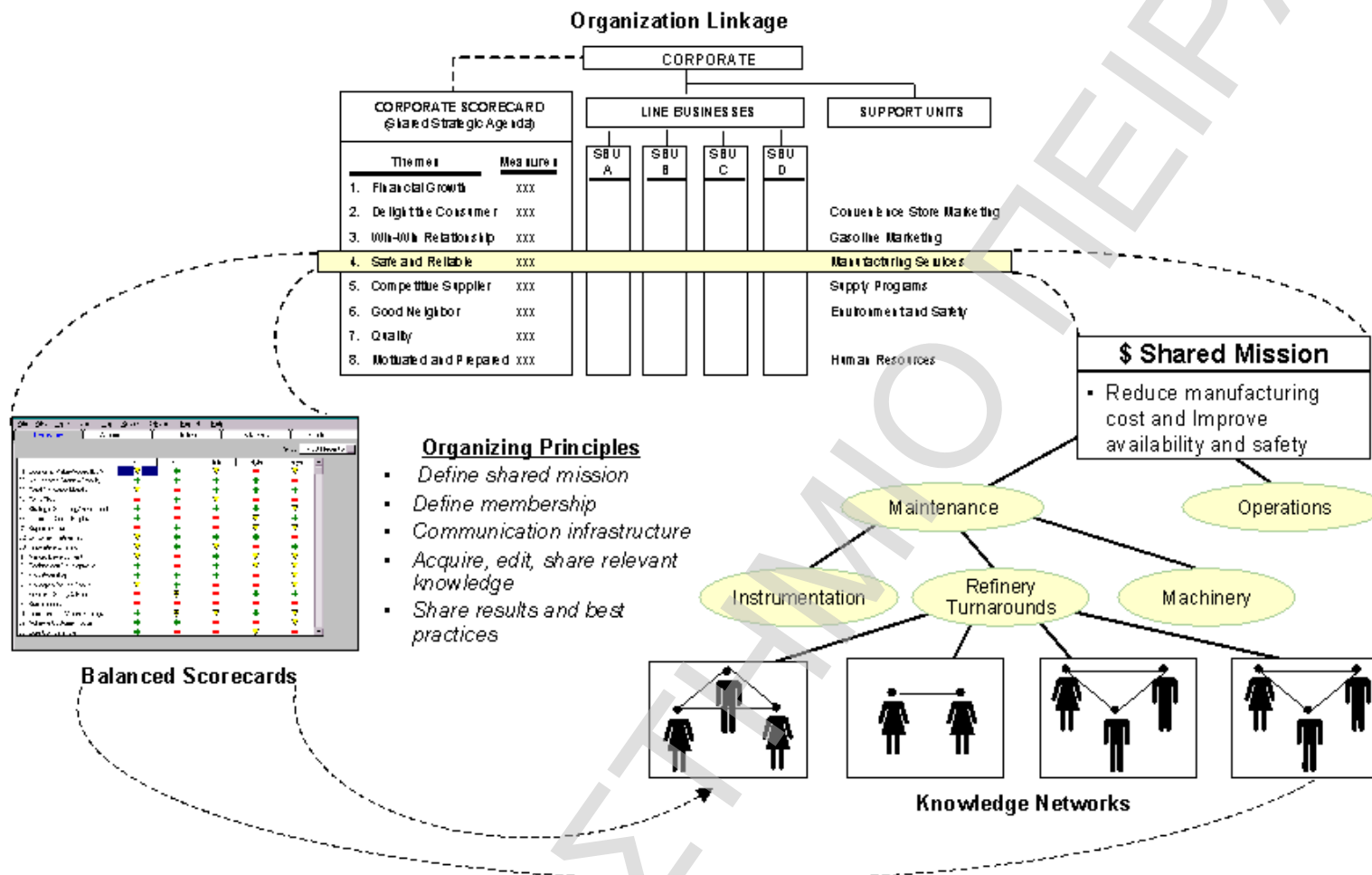
- Αποθήκευση όλων των BSC σε ηλεκτρονική μορφή (διαγράμματα επιρροής, 'pathways', μέτρα, στόχοι και πρωτοβουλίες στη βάση δεδομένων του SAP SEM)
- Ομαδοποίηση των πρωτοβουλιών για την υποστήριξη αντίστοιχης οπτικής management (π.χ. από την οπτική του manager ενός BU) και online ιεράρχησή τους από τους υπευθύνους managers ή αναλυτές.
- Επιχειρηματικός σχεδιασμός των πρωτοβουλιών από τη προοπτική ενός strategic pathway ή SIP συμπεριλαμβανομένου του οικονομικού προϋπολογισμού και αντίστοιχα αποτελέσματα του SAP SEM Business Planning και της λειτουργίας της προσομοίωσης.
- Προϋπολογισμοί των πρωτοβουλιών από τους managers μέσω της λειτουργίας της ροής εργασιών (workflow)
- Ενοποίηση των προϋπολογισμών των πρωτοβουλιών σε ένα 'base case' σχεδιασμό με την ενσωμάτωση των πρωτοβουλιών στο επιχειρησιακό μοντέλο σχεδιασμού σαν επιπρόσθετη διάσταση. Αφού τα δεδομένα του προϋπολογισμού των προϋπολογισμών είναι ήδη αποθηκευμένα στην ίδια βάση δεδομένων πρόκειται απλά για προσδιοριστικό έργο που αναλαμβάνει ο υπεύθυνος αναλυτής ή manager σχεδιασμού. Το συνολικό budget μπορεί να προσαρμοστεί έτσι ώστε να καλύπτει τους γενικούς χρηματοοικονομικούς στόχους (π.χ. για ένα συγκεκριμένο φορολογικό έτος)
- Έλεγχος της προόδου των πρωτοβουλιών και των προϋπολογισμών χρησιμοποιώντας τη SAP SEM λειτουργία παρακολούθησης της απόδοσης (Corporate Performance Monitor and the Management Cockpit).

Strategic knowledge networks

Μεγάλο μέρος της αξίας του SEM προέρχεται από την απλή δικτύωση της εταιρίας με εστίαση στη στρατηγική. Επικοινωνία και μερισμός της γνώσης τυπικά λαμβάνουν χώρα σε παραδοσιακές δομές τμημάτων σε κοινούς χώρους. Επειδή οι σύγχρονοι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από ποικιλομορφία και διασπορά η 'κλαδική' δομή που αναφέρεται σε διοικητικά τμήματα εξαλείφεται και υιοθετούνται νέες προσεγγίσεις. Οι 'δικτυωμένες επιχειρήσεις' δεν αντικαθιστούν τη παραδοσιακή γραφειοκρατία, αλλά μάλλον βρίσκουν τρόπους να τη συμπληρώσουν εστιάζοντας την οργάνωση γύρω από κρίσιμα σημεία ή προσωρινές ανάγκες. Τα δίκτυα μπορούν να διαμορφωθούν για ποικίλους λό-

γους. Το BSC περιορίζει τις επιλογές επικεντρώνοντας την οργάνωση σε λίγα κρίσιμα σημεία που πηγάζουν από τη στρατηγική. Σε αυτή τη προσπάθεια η κοινή γνώση και δικτύωση αποφέρει τα σημαντικότερα αποτελέσματα. Τα επιτυχημένα strategic knowledge networks σχεδιάζονται στις παρακάτω αρχές:

- Κοινή αποστολή. Το BSC καθορίζει τη κοινή στρατηγική agenda. Κάθε θέμα της agenda αποτελεί πιθανό δίκτυο. Στο σχήμα 10 σχεδιάζεται ένα SKN γύρω από το θέμα 'ασφάλεια και αξιοπιστία'. Η αποστολή του δικτύου ήταν η μείωση του βιομηχανικού κόστους μέσω της βελτίωσης των δύο παραπάνω παραμέτρων.
- Συμμετοχή. Τα μέλη του δικτύου επιλέγονται βάση των γνώσεών τους και της συμβολής που μπορεί να έχουν σε άλλους. Όταν τα άτομα σχεδιάζουν το προσωπικό τους scorecard καθορίζουν τους στόχους για τους οποίους είναι υπεύθυνοι και τα δίκτυα από τα οποία μπορεί να επωφεληθούν. Το γράφημα δείχνει πως αναδύονται πιο επικεντρωμένα δίκτυα καθώς μια δραστηριότητα (maintenance) διαιρείται σε επιμέρους (refinery turnarounds, instrumentation, machinery).
- Επικοινωνιακή υποδομή. Η υποδομή πρέπει να χτιστεί έτσι ώστε να διευκολύνει τη μεταφορά της γνώσης. Απαραίτητες γι' αυτό είναι οι αντίστοιχες δομές οργάνωσης και τεχνολογίας και πρωτόκολλα που καθορίζουν τι πληροφορίες πρέπει να συγκεντρωθούν και πως θα γίνει η επεξεργασία και μετάδοσή τους.
- Κοινή καλύτερη πρακτική. Πολλά ήδη γνώσεων μπορούν να μεταδοθούν μέσω του δικτύου. Τα σημαντικότερα οφέλη προέρχονται από επικοινωνία και μεταφορά εμπειριών για τις καλύτερες πρακτικές και προσεγγίσεις. Καθώς ωριμάζει το δίκτυο, βάσεις δεδομένων benchmark, εγχειρίδια διαδικασιών και συνδυασμένες μελέτες βοηθούν στη περαιτέρω μετάδοση του στρατηγικού know-how.
- Σύνδεση με το Scorecard. Η αξία των δικτύων ενισχύεται όταν οι δραστηριότητές του συνδέονται με μέτρα στο scorecard και εξάγονται αποτελέσματα. Μερικά δίκτυα θα αναπτύξουν δικό τους scorecard για τη μετάφραση της αποστολής τους σε πράξη.



Source: The Balanced Scorecard Collaborative, Inc.
Strategic Knowledge Networks

Η SAP SEM διευκολύνει τα δίκτυα στρατηγικής γνώσης με την ακόλουθη λειτουργία:

- Βάση δεδομένων δικτύου με πληροφορίες όπως ονόματα μελών, περιγραφές αρμοδιοτήτων κάθε θέσης εργασίας, διευθύνσεις e-mail κτλ
- Οι υπάλληλοι μπορούν να αποφασίζουν για τη συμμετοχή τους σε κάποιο δίκτυο (π.χ. όταν προσδιορίζουν το προσωπικό τους scorecard) όταν σε ποιες στρατηγικές δραστηριότητες θα πρέπει να επικεντρωθούν
- E-mail και λειτουργία workflow υποστηρίζουν την επικοινωνιακή υποδομή
- Κοινά έγγραφα στην 'Information Database' (SAP Knowledge Warehouse) με πληροφόρηση και έγγραφα σχετικά με meetings, τις καλύτερες πρακτικές σε σχετικές περιοχές, περιγραφές έργων και αποτελέσματα, διαδραστικά πολυμέσα για καθοδήγηση εκμάθησης κτλ
- Ανάπτυξη δικτυακού scorecard με το SAP SEM Balanced Scorecard λειτουργία.

Στρατηγικό feedback και μάθηση

Το πιο σημαντικό σημείο στη διαδικασία SEM είναι η ικανότητα να κλείσει το κύκλωμα. Η στρατηγική είναι απλά μια υπόθεση. Καθώς η επιχείρηση αρχίζει να εκτελεί και το γύρω περιβάλλον αλλάζει, οφείλει να ελέγχει τη στρατηγική και να προσαρμόζει ανάλογα. Η διαδικασία στρατηγικού management πρέπει να είναι διαδικασία εκμάθησης και καθοριστικός σύμμαχος για την λειτουργία της είναι το 'Strategic Feedback and Learning Network'. Αυτό το σύστημα ξεπερνά τα όρια των παραδοσιακών Executive Information Systems (EIS), που παρέχουν καθετοποιημένες αναφορές για ξεχωριστές παραμέτρους. Αφού η στρατηγική είναι δουλειά όλων η αναφορές πρέπει να λαμβάνουν χώρα σε ένα δίκτυο στο οποίο όλοι έχουν την ανάλογη πρόσβαση. Το δίκτυο πρέπει να διευκολύνει το διάλογο ώστε να μεταφράζεται η απόδοση, να μεταφέρεται η γνώση και να καθίσταται δυνατή η υλοποίηση όποιων προγραμμάτων βελτίωσης. Αν και οι βασικοί χρήστες του συστήματος συνήθως είναι οι διοικητικές ομάδες στη κορυφή, πολλές εταιρίες αποφασίζουν το περιεχόμενο των συστημάτων reporting να είναι διαθέσιμο προς όλους. Πιστεύουν ότι η γνώση είναι δύναμη και πρέπει να είναι διαθέσιμη στη βάση εφόσον αυτή θα εκτελέσει τη στρατηγική. Το στρατηγικό feedback και το δίκτυο μάθησης πρέπει να καλύπτει τα παρακάτω κριτήρια:

- Παρακολούθηση και Ερμηνεία Απόδοσης. Η παρακολούθηση των μέτρων του BSC αποτελεί το πρώτο βήμα. Κάθε στόχος και μέτρο πρέπει να έχει ένα ιδιοκτήτη που να είναι υπεύθυνος της απόδοσης. Πέραν των φιλικών στο χρήστη συστημάτων γραφικών και απεικονίσεων απαραίτητα για την αναγνώριση, ανάλυση και επίλυση των θεμάτων μέσω του διαλόγου είναι τα συστήματα βασισμένα σε δίκτυο. Συχνά συστήματα reporting με χρώματα (κόκκινο-κίτρινο-πράσινο) ένδειξης της κατάστασης και υποστήριξη διαλόγου έχουν καλύτερα αποτελέσματα από δεδομένα δεδομένων υψηλής ακρίβειας.
- Έλεγχος της στρατηγικής υπόθεσης. Το σύστημα δε πρέπει να παρακολουθεί μεμονωμένα μέτρα, αλλά και τις σχέσεις μεταξύ αυτών, ώστε να διευκολύνονται έλεγχος, μάθηση και προσαρμογή. Πιο σύγχρονα συστήματα θα χρησιμοποιήσουν συσχετισμό και ανάλυση παλινδρόμησης για να αναλύσουν και ερμηνεύσουν τις τάσεις.
- Σύνδεση BUs. Τα συστήματα θα έπρεπε να επιτρέπουν πλοήγηση μέσω συσχετιζόμενων μονάδων της επιχείρησης ώστε να ελέγχονται οι κοινοί στόχοι και να εξασφαλίζεται η διασύνδεση των στρατηγικών συνδέσεων.
- Management πρωτοβουλιών. Οι στρατηγικές πρωτοβουλίες είναι τα βασικά συστατικά που οδηγούν στη στρατηγική αλλαγή. Πρέπει να παρακολουθούνται στε-

νά για να διασφαλιστεί η υλοποίησή τους βάσει του σχεδίου και η παραγωγή των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

- Συστηματική εξέταση εξωτερικών δεδομένων. Συχνά σχετική εξωτερική πληροφορία είναι κρυμμένη σε εφημερίδες, οικονομικά περιοδικά, βάσεις δεδομένων επιχειρήσεων, φυλλάδια ανταγωνιστών, ενημερωτικά δελτία και άλλα. Αντίθετα με τις εσωτερικές πληροφορίες, οι εξωτερικές είναι κυρίως ποιοτικές, αφού δεν έχουν δομή και είναι δύσκολο να συσχετιστούν με στοιχεία της εταιρίας, ενώ ο μεγάλος όγκος διαθεσιμότητάς τους μεγεθύνει το πρόβλημα. Μέσω του Internet έχουμε πρόσβαση σε πολλές από τις απαιτούμενες πληροφορίες για τη διαμόρφωση ισορροπημένων αποφάσεων management. Η ικανότητα εξωτερικού συστηματικού ελέγχου που φιλτράρει τις διαθέσιμες ηλεκτρονικές σελίδες και αντιστοιχεί πληροφορίες στις απαιτήσεις των υπεύθυνων για τη λήψη αποφάσεων της εταιρίας είναι ένα σημαντικό κομμάτι του στρατηγικού feedback. Οι εξωτερικές εισροές είναι χρήσιμες τόσο για της εξήγηση της τρέχουσας απόδοσης όσο και της αναγνώρισης της ανάγκης για την ενημέρωση και αναθεώρηση της στρατηγικής.

Η διαχείριση της στρατηγικής απαιτεί νέους ρόλους για τις ομάδες διοίκησης. Αντιμετωπίζοντας μια μαζική πληροφόρηση τα σημερινά στελέχη και managers πρέπει να μάθουν να βλέπουν πέρα από τις λεπτομέρειες και τη μεγάλη εικόνα. Το Management Cockpit είναι μια καινοτόμα αντίληψη για τη παρουσίαση κρίσιμων πληροφοριών management που παρέχει συνεργασία ευφύιας βοηθώντας τα στελέχη να κατανοούν τα επιχειρηματικά θέματα ο ένας του άλλου. Ο σκοπός είναι η δημιουργία περιβάλλοντος που ενθαρρύνει πιο αποτελεσματικές διοικητικές συνελεύσεις και προωθεί την απόδοση της ομάδας μέσω σωστής επικοινωνίας. Για να το καταφέρουν αυτό, KPI και πληροφόρηση σχετικά με κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας απεικονίζονται γραφικά σε τοίχους ενός εργονομικά σχεδιασμένου δωματίου συναντήσεων, ενώ εξετάζονται διάφορα σενάρια που σχετίζονται με αντίστοιχα KPI.



Source: SAP AG and N.E.T. Research
A Management Cockpit room supports efficient management meetings

Το SAP SEM διευκολύνει το ‘Strategic Feedback and Learning Network’ μέσω ολοκληρωμένων εφαρμογών SEM και υποδομή δικτύων, υποστηρίζει τη διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης παρέχοντας:

- Καθορισμός των υποθέσεων μέσω ανάπτυξης διαγραμμάτων επιρροής που απεικονίζουν σχέσεις εξάρτησης ανάμεσα σε στρατηγικούς στόχους και KPI στο BSC. Τα διαγράμματα αποθηκεύονται στη βάση δεδομένων SEM για ελεγχόμενη πρόσβαση (ανάλογα με την εξουσιοδότηση που έχει δοθεί σε κάθε υπάλληλο)
- Παρακολούθηση πραγματικής απόδοσης και επαλήθευση υποθέσεων είτε από το Web-based Balanced Scorecard ή το Management Cockpit room.
- Ποσοτικοποίηση διαγραμμάτων αιτίας – αποτελέσματος με δημιουργία μοντέλων δυναμικής προσομοίωσης με τη λειτουργία του SEM Business Planning and Simulation.
- Εκτέλεση προσομοιώσεων online - ξεχωριστά ή στο Management Cockpit room. Τα αποτελέσματα αποθηκεύονται σαν επιλεγμένα σενάρια στη βάση δεδομένων SEM για να ξεκινήσει η διαδικασία επιχειρηματικού σχεδιασμού.

- Συνεχής αξιολόγηση μοντέλων προσομοίωσης και σεναρίων κατά τη διάρκεια τακτικών συνεδριάσεων για τον έλεγχο της απόδοσης όπου η πραγματικότητα συγκρίνεται με τους στόχους σε μια μορφή BSC που χρησιμοποιεί τη λειτουργία SEM Corporate Performance Monitor ή το Management Cockpit room. Τα μοντέλα και σεναρία προσαρμόζονται στις αλλαγές που παρατηρούνται στη επιχείρηση και το περιβάλλον.
- Ανάθεση στους 'ιδιοκτήτες' BSC που παραλαμβάνουν αυτόματα μέσω e-mail / λειτουργία workflow τα συστατικά του BSC σχετικά με το ρόλο ιδιοκτησίας τους (π.χ. υπεύθυνοι στόχων, μέτρων, πρωτοβουλιών). Όρια απόδοσης και προειδοποιήσεις γεγονότων θα ενεργοποιήσουν την ανάγκη των ιδιοκτητών να ανταποκριθούν άμεσα με αξιολογήσεις και σχόλια που θα προωθηθούν αυτόματα σε όποιους απαιτείται και θα αποθηκευτούν στη βάση δεδομένων του SEM για κοινή πρόσβαση. Οι ιδιοκτήτες BSC μπορούν - εφόσον έχουν αντίστοιχες εξουσιοδοτήσεις στο σύστημα - να πλοηγηθούν σε όλα τα σχετικά scorecard των μελών της ομάδας, στελεχών ή μελών της επιχείρησης.
- Εξωτερικές (ακόμα και αδόμητες) πληροφορίες μπορούν να συλλεχθούν αυτόματα μέσω internet και να ενσωματωθούν στη δομή των εσωτερικών αναφορών της επιχείρησης χρησιμοποιώντας το μέρος της εφαρμογής SEM Business Information Collection. Αυτή η πληροφόρηση στην εξήγηση και ερμηνεία τρέχουσας απόδοσης και αποτελεί αφετηρία για αναθεώρηση και προσαρμογή της στρατηγικής.
- Η πραγματική κατάσταση των στρατηγικών πρωτοβουλιών παρακολουθείται μέσω του SEM Corporate Performance Monitor ή του Management Cockpit

Επιχειρηματικός σχεδιασμός και προσομοίωση

Ενώ οι ποσοτικές μέθοδοι και οι εξελιγμένοι υπολογιστές είναι διαθέσιμοι εδώ και αρκετό διάστημα, μόλις πρόσφατα αρχίσαμε να συνειδητοποιούμε τη σημασία τους στην επιχειρησιακή στρατηγική. Εν μέρει αυτή η αργή πρόοδος οφείλεται στη μη προσβασιμότητα των δεδομένων που ήταν ξεχωριστά 'κλειδωμένα' σε κληρονομημένα συστήματα. Το ERP της SAP έχει εξαλείψει αυτό το εμπόδιο. Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους στις διάφορες ομάδες πελατών σε πραγματικό χρόνο. Μια σειρά τεχνολογικών τάσεων επιτρέπουν την υλοποίηση αυτής της καινοτομίας, όπως τεχνικές 'εξόρυξης' πληροφοριών από ποικίλες πηγές και επεξεργασία τους και τεχνικές αποθήκευσης δεδομένων που βοηθούν στην ανακάλυψη τάσεων και σχέσεων. Αυτά τα εργαλεία και οι βάσεις δεδομένων μπορούν να οδηγήσουν το στρατηγικό management στο επόμενο βήμα εξέλιξης. Οι στρατηγικές υποθέσεις υψηλού επιπέδου που αναπτύσσονται και παρακολουθούνται από τα στελέχη μπορούν να υλοποιηθούν μόνο αν δημιουργηθεί λεπτομερής ανάλυση περιβάλλον υποστήριξης. Αυτές οι προσεγγίσεις management εξαρτώμενες από δεδομένα περιλαμβάνουν :

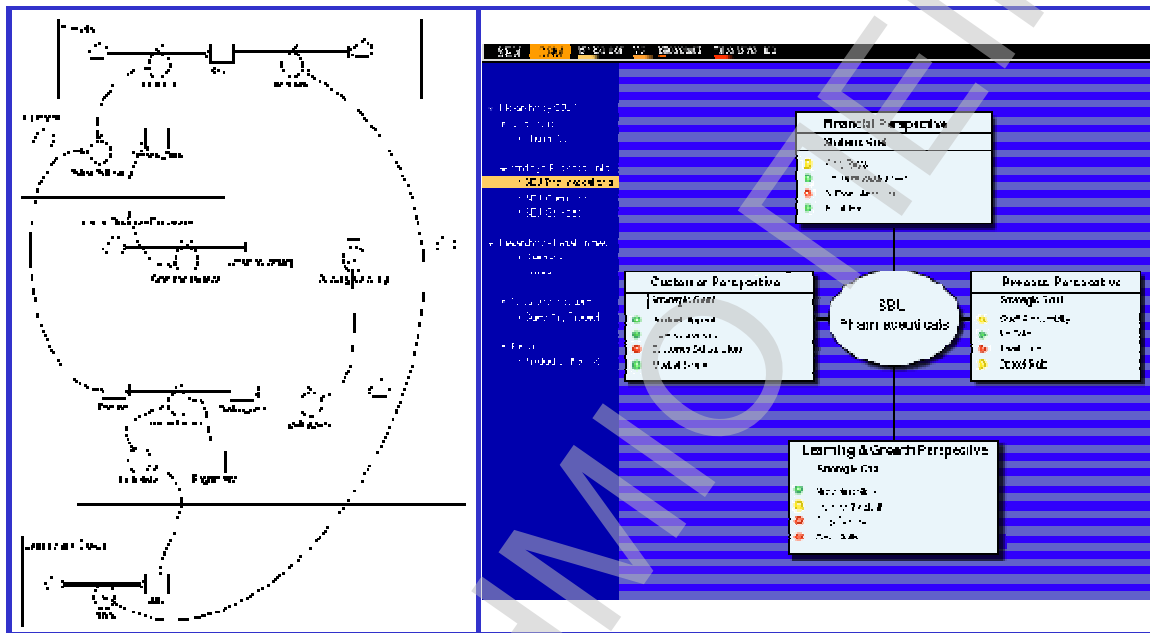
- Μετοχική Αξία
- Activity-Based Management
- Management Πελατών
- Management Ποιότητας
- Management Εφοδιαστικής Αλυσίδας
- Database Marketing

Οι αναλυτικές προσεγγίσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δοκιμή των υποθέσεων, εξήγηση υψηλότερου επιπέδου τάσεων στο Σύστημα Στρατηγικής Ανατροφοδό-

τησης ή ανάδειξη οπτικών που προσδίδουν στα στελέχη διορατικότητα και τα καθιστούν ικανά να ενημερώνουν και διορθώνουν τη στρατηγική.

Η επιχειρησιακή προσομοίωση θα αυξήσει δραματικά την αποτελεσματικότητα αυτών των προσεγγίσεων, αφού επιτρέπει τη μαθηματική περιγραφή των συνδέσεων αιτίας αποτελέσματος και χρήση τους σε δοκιμαστικά σενάρια.

Αυτή η ικανότητα θα βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αξιολογήσουν σενάρια 'what if', ενώ το σύνολο των ομάδων διοίκησης μπορούν να συμμετέχουν σε αλληλεπιδραστικές συνεδρίες για την ανάπτυξη της στρατηγικής σε πραγματικό χρόνο. Η δυναμική προσομοίωση θα μπορούσε να έχει επιρροή στο στρατηγικό σχεδιασμό αντίστοιχη του MS Excel στον οικονομικό.



Source: SAP AG
Strategy Is a Dynamic Process ... Dynamic Tools Are Needed*

Η εφαρμογή SEM Business Planning and Simulation καλύπτει τις ανάγκες της επιχειρησιακής προσομοίωσης. Η SAP SEM υποστηρίζει τον ολοκληρωμένο στρατηγικό και λειτουργικό επιχειρηματικό σχεδιασμό και τη δημιουργία προβλέψεων μέσω της προσομοίωσης επιχειρηματικών σεναρίων.

- Καθορισμός ενοποιημένων δεδομένων γραμμικών και δυναμικών επιχειρηματικών μοντέλων από εσωτερικές πηγές – συναλλαγές ή άλλα συστήματα σχεδιασμού – και εξωτερικές – όπως αγοραστικές προσδοκίες ή συγκρίσεις με ανταγωνιστές
- Interactive simulation επιχειρηματικών μοντέλων που περιλαμβάνουν αυτόματη αξιολόγηση των επιχειρηματικών σεναρίων
- Καθορισμός των μοντέλων επιχειρηματικού σχεδιασμού για να γίνει κατανομή των πόρων
- Ενσωμάτωση των αποτελεσμάτων του σεναρίου στα μοντέλα στα μοντέλα επιχειρηματικού σχεδιασμού
- Διαδραστικές προσομοιώσεις των μοντέλων επιχειρηματικού σχεδιασμού
- Υποστήριξη των διαδικασιών σχεδιασμού (από τη κορυφή στη βάση και αντίθετα)
- Κυλιόμενες προβλέψεις

Strategic Enterprise Management με SAP Balanced Scorecard (Marcus Wefers)

Το BSC είναι ένα εργαλείο που παρέχει το πλαίσιο για το καταμερισμό των πηγών της εταιρίας ώστε να επιτευχθεί η στρατηγική της. Το SAP Balanced Scorecard καλύπτεται με το SAP SEM (Strategic Enterprise Management) λογισμικό. Σύμφωνα με μελέτη της εταιρίας συμβούλων Ernst και Young το 1998 οι managers δίνουν βαρύτητα 35% σε μη οικονομικά στοιχεία κατά τη λήψη επενδυτικών αποφάσεων. Ανάμεσα σε 38 παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων επένδυσης οι βασικότεροι τρεις είναι:

1. Ικανότητα εφαρμογής της στρατηγικής της εταιρίας
2. Ικανότητα management
3. Ποιότητα στρατηγικής της επιχείρησης

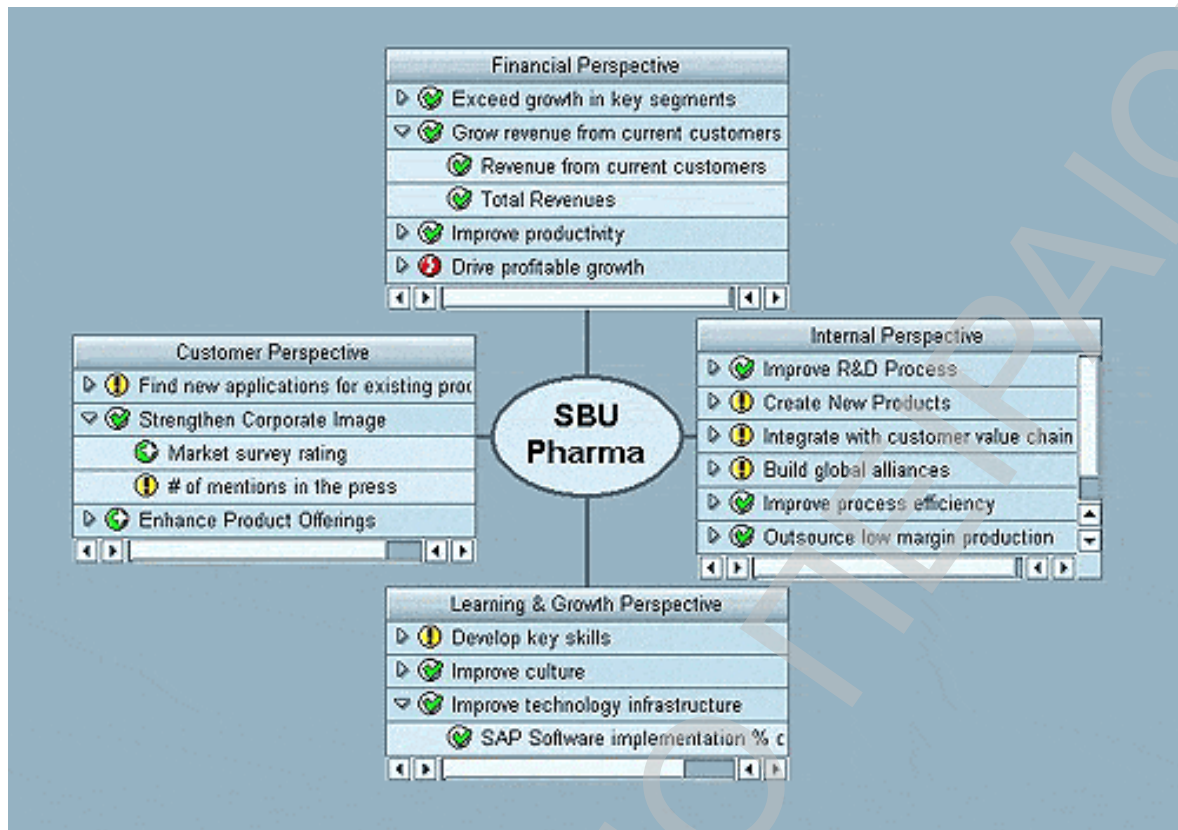
Ο Arthur Andersen σε μελέτη του το 1996 διέκρινε στενή σχέση ανάμεσα στην κοινωνιακές στρατηγικές των τμημάτων εξυπηρέτησης επενδυτών και τις προτάσεις αγοράς των επενδυτών.

Οι δύο παραπάνω μελέτες αποδεικνύουν την αναγκαιότητα για μια εταιρία, όχι μόνο να ισορροπήσει οικονομικά και άλλα δεδομένα, αλλά και να επικεντρωθεί στην εφαρμογή της στρατηγικής. Και τα δύο είναι στοιχεία του BSC.

Το SAP BSC ήταν το πρώτο λογισμικό που πιστοποιήθηκε από το BSC Collaborative το 1999. Είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι η λογική του BSC πρέπει να είναι στενά συνδεδεμένη με άλλες αναλυτικές εφαρμογές που μαζί διαμορφώνουν τη στρατηγική διοίκηση της επιχείρησης. Στη περίπτωση της SAP το λογισμικό SEM καλύπτει το BSC σε συνάρτηση με τις ακόλουθες περιοχές:

- Έλεγχος/Διαχείριση Management
- Στρατηγικός Σχεδιασμός
- Activity Based Management
- Μέτρηση Απόδοσης
- Benchmarking
- Ενοποίηση management και χρηματοοικονομικού τομέα
- Διαχείριση / Συλλογή επιχειρησιακών πληροφοριών
- Management Σχέσεων Μετόχων

Το παρακάτω σχήμα δείχνει παράδειγμα του SAP SEM



Overview of the SEM Balanced Scorecard for the Pharmaceuticals SBU

Βασικά στοιχεία του BSC:

- Στρατηγικές
- Στόχοι
- Μέτρα
- Πρωτοβουλίες / Προγράμματα

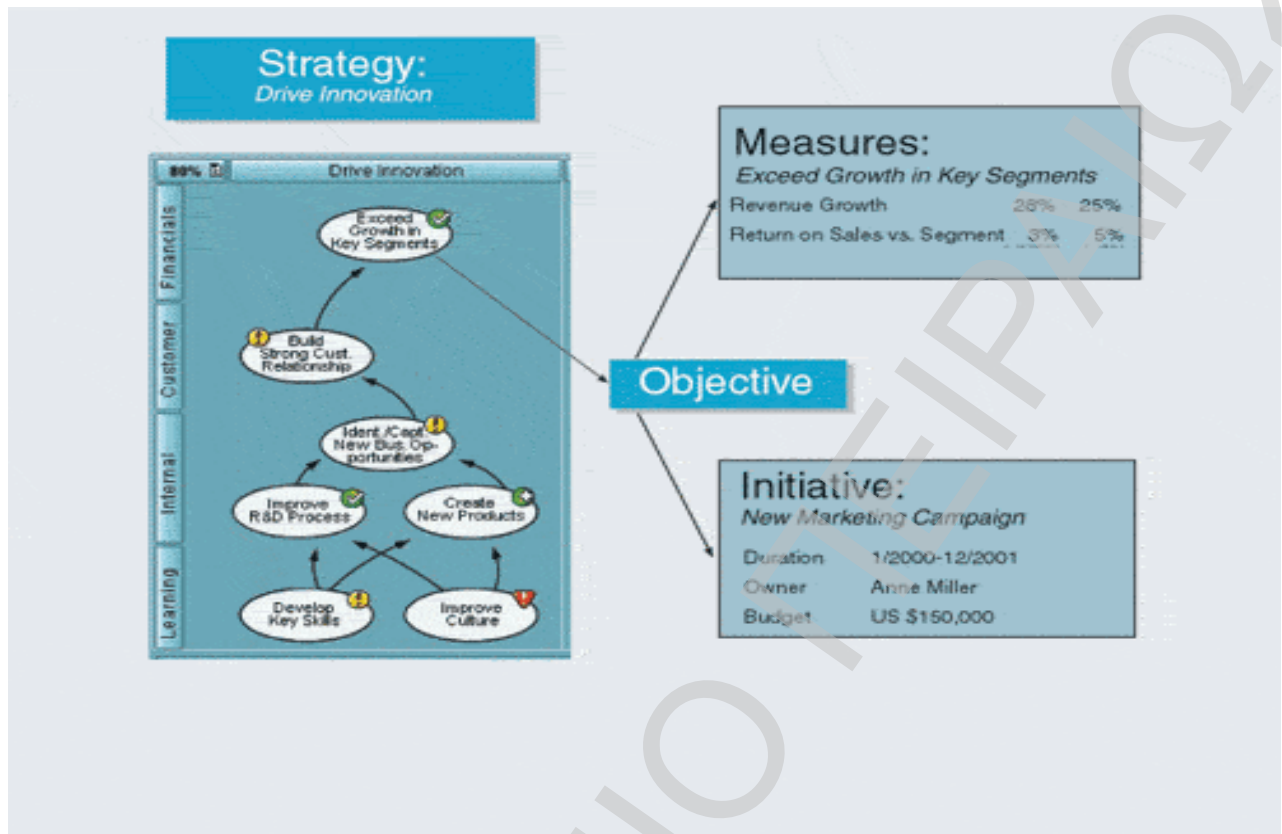
Το BSC επικεντρώνει τη προσοχή του στις στρατηγικές και το μερίδιό τους στους στρατηγικούς στόχους. Αυτοί οι στόχοι περιγράφουν τις διαφορετικές προοπτικές της στρατηγικής με λεπτομέρεια.

Η στρατηγική που απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα Καινοτομία εμπεριέχει το χρηματοοικονομικό στόχο Ανάπτυξη σε Κρίσιμα Τμήματα-Κλειδιά. Με την ενοποίηση με άλλους ξεχωριστούς στόχους (Δημιουργία στενών σχέσεων με πελάτες, Αναγνώριση και αξιοποίηση επιχειρηματικών ευκαιριών) μπορεί να σχεδιαστεί αλυσίδα αιτίας αποτελέσματος.

Το σύνολο των στόχων απαρτίζει τη στρατηγική, η οποία υλοποιείται μέσω πρωτοβουλιών και προγραμμάτων που αντιστοιχούν σε κάθε στόχο. Οι πρωτοβουλίες αποτελούν τη κινητήρια δύναμη πίσω από την εφαρμογή της στρατηγικής και κατέχουν καθοριστικό ρόλο στη κατανομή ανθρώπινου δυναμικού και οικονομικών εισροών συνδέοντας το budget της εταιρίας με τη στρατηγική της.

Η επιτυχία της υλοποίησης παρακολουθείται με μέτρα που αντιστοιχούν σε κάθε στόχο.

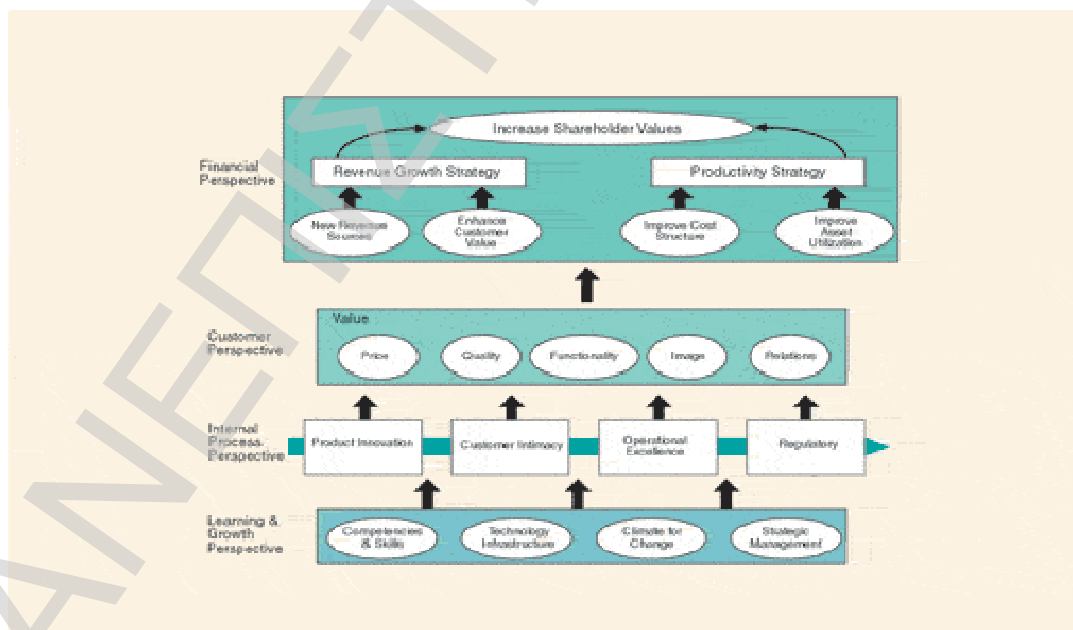
Strategies and Objectives in the SEM Balanced Scorecard



Οι τέσσερις προοπτικές BSC

Οι τέσσερις προοπτικές που προτείνουν οι Kaplan και Norton απεικονίζονται στο SEM - όπως φαίνεται και στα δύο προηγούμενα σχήματα - στο αριστερό περιθώριο. Το επόμενο σχήμα απεικονίζει τις προοπτικές τους στόχους και τη σύνδεσή τους.

Four Perspectives of the Balanced Scorecard (Source: Balanced Scorecard Collaborative)



Καταμερισμός ευθυνών και Στρατηγική Εκμάθηση - Strategic Learning

Βάσει της λογικής του BSC ένας manager ή ειδικός αναλαμβάνει την ευθύνη ενός τμήματος της στρατηγικής. Για παράδειγμα ο υπεύθυνος του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης R&D αναλαμβάνει τη ευθύνη των στόχων ανάπτυξης ικανοτήτων και βελτίωσης κουλτούρας που αφορούν τη στρατηγική της καινοτομίας που απεικονίζεται στο δεύτερο σχήμα. Ειδικοί της ομάδας R&D αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες π.χ. για τη βελτίωση της έρευνας και μέτρα π.χ. ικανοποίηση υπαλλήλων. Σε ιδανική περίπτωση οι ευθύνες για αυτές τις πρωτοβουλίες συνδέεται με οικονομικά κίνητρα που στηρίζονται στην επίτευξη των καθορισμένων στόχων.

Εκείνοι που είναι υπεύθυνοι για συγκεκριμένες πρωτοβουλίες και μέτρα χρησιμοποιούν το scorecard για να ελέγχουν την υλοποίηση της στρατηγικής. Περιοδικά, οι στόχοι, οι πρωτοβουλίες και τα μέτρα υπόκεινται σε αναθεώρηση.

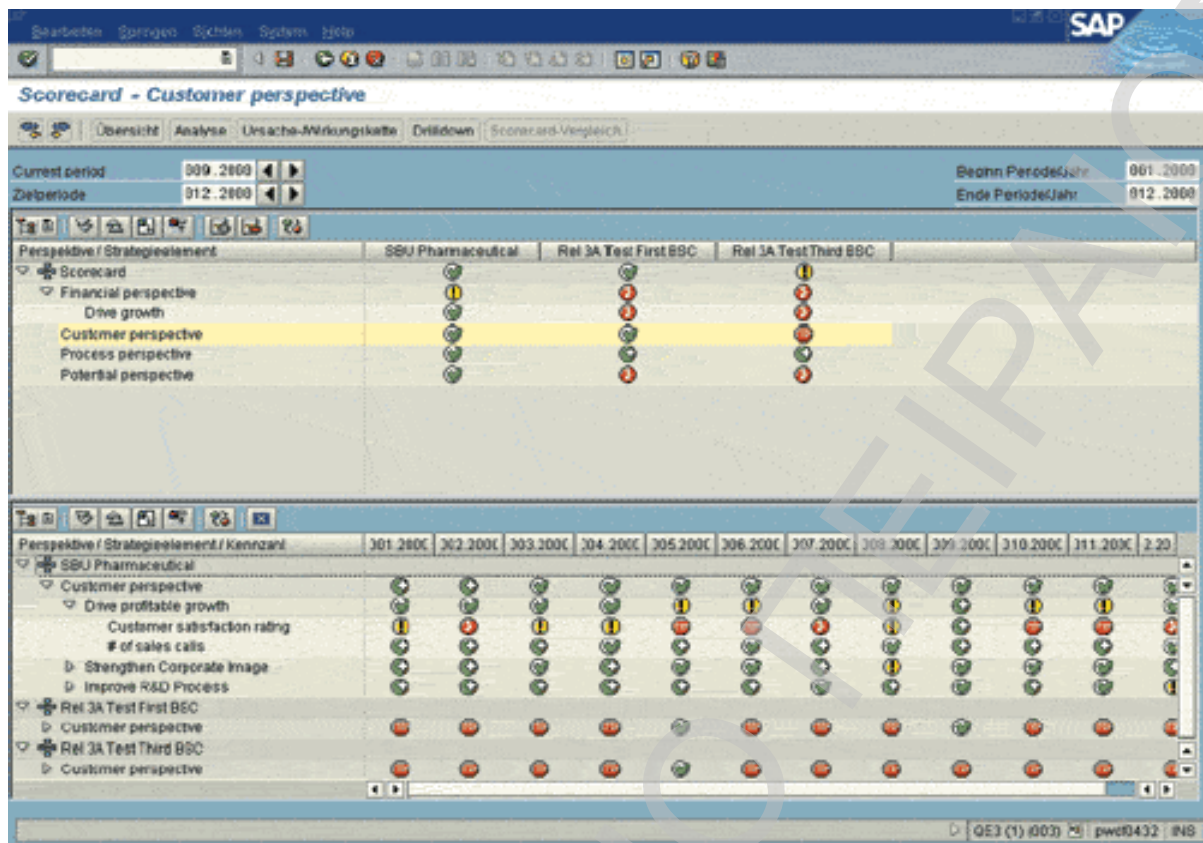
Τα συμπεράσματα είναι πιο αποτελεσματικά όταν βασίζονται σε εμπειρία των αντίστοιχων υπευθύνων που προβλέπουν και αναγνωρίζουν τις αδυναμίες κάθε στόχου και μέτρου, ώστε να προσαρμοστούν εγκαίρως. Σε κάθε στόχο ή μέτρο αντιστοιχεί ένα εικονίδιο όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα. Το σύστημα ανατροφοδότησης επιτρέπει τη ανταλλαγή πληροφοριών και συμπερασμάτων που μπορεί να ανασυρθεί άμεσα από τους στόχους τις πρωτοβουλίες και τα μέτρα. Σε σύγκριση με τα συμβατικά συστήματα αναφορών (reports) οι χρήστες του scorecard έχουν πρόσβαση σε μια 'μεταφρασμένη' άποψη της στρατηγικής, από τον άμεσα υπεύθυνο, με σχεδιαγράμματα, δεδομένα, συμπεράσματα και σχόλια που επιτρέπουν – στο εκτελεστικό, μεσαίο επίπεδο – strategic learning.

Icon	Level	Min Value	Max Value
Green circle with checkmark	Very good	90	120
Green circle with checkmark	Good	60	90
Yellow circle with exclamation mark	Average	40	60
Red circle with downward arrow	Adequate	20	40
Red stop sign	Unsatisfactory	0	20

Key to Values in the Balanced Scorecard

Cascading Scorecards

Το BSC συμβάλει μέσω της ανάπτυξης πολλών cascading scorecards στην αποκάλυψη των στρατηγικών βαθιά σε λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης δίνοντας στις διαδικασίες στρατηγικό focus. Τα cascading scorecards είναι χρήσιμα εργαλεία για το συντονισμό στρατηγικών διαφορετικών στρατηγικών τμημάτων της επιχείρησης (Strategic Business Units – SBUs) σε μεγάλες εταιρίες με πολύπλοκη δομή. Η κεντρική διοίκηση παρέχει ένα πλαίσιο με κοινούς στόχους που τα SBUs μεταφράζουν σε αντίστοιχους δικούς τους στόχους. Κατά αυτό τον τρόπο τα SBUs διαχειρίζονται ξεχωριστά διαμορφωμένα scorecards των οποίων η στρατηγική συντονίζεται με την εταιρική ανάλυση των κοινών στόχων.

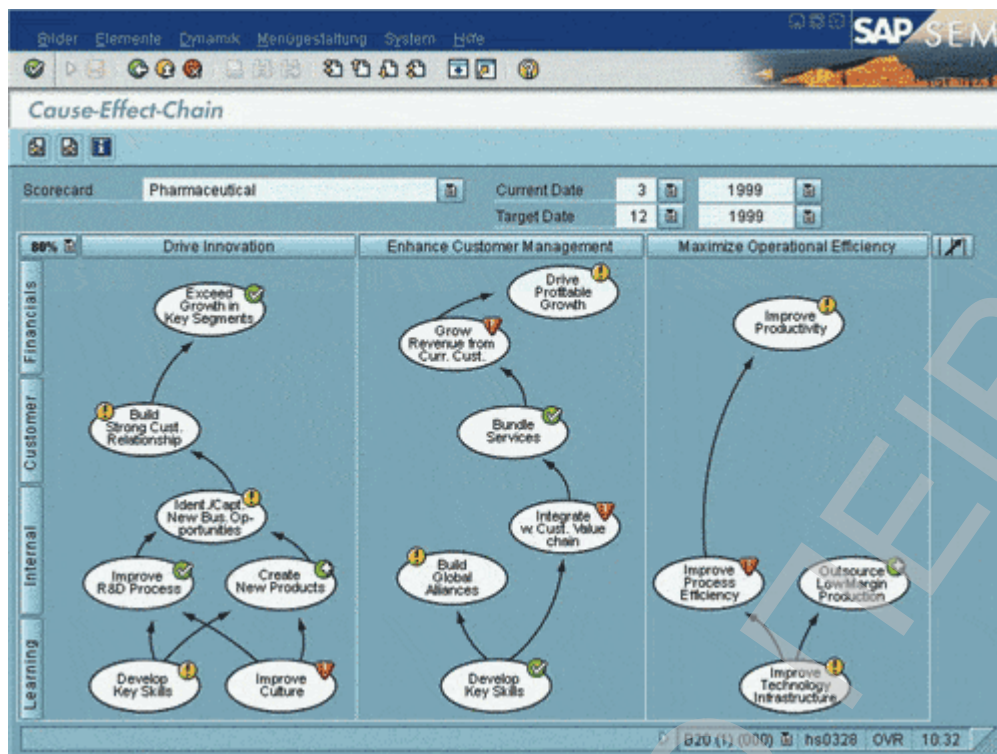


Cascading Scorecard

Στρατηγικός Χάρτης

Οι περισσότερες εταιρίες πρέπει να εστιάζουν τόσο στη κεντρική στρατηγική όσο και στις επιμέρους στρατηγικές, αφού είναι αδύνατο να αφιερώσουν ταυτόχρονα την ίδια προσοχή στη καινοτομία, τις σχέσεις με το πελάτη και λειτουργική αρτιότητα .

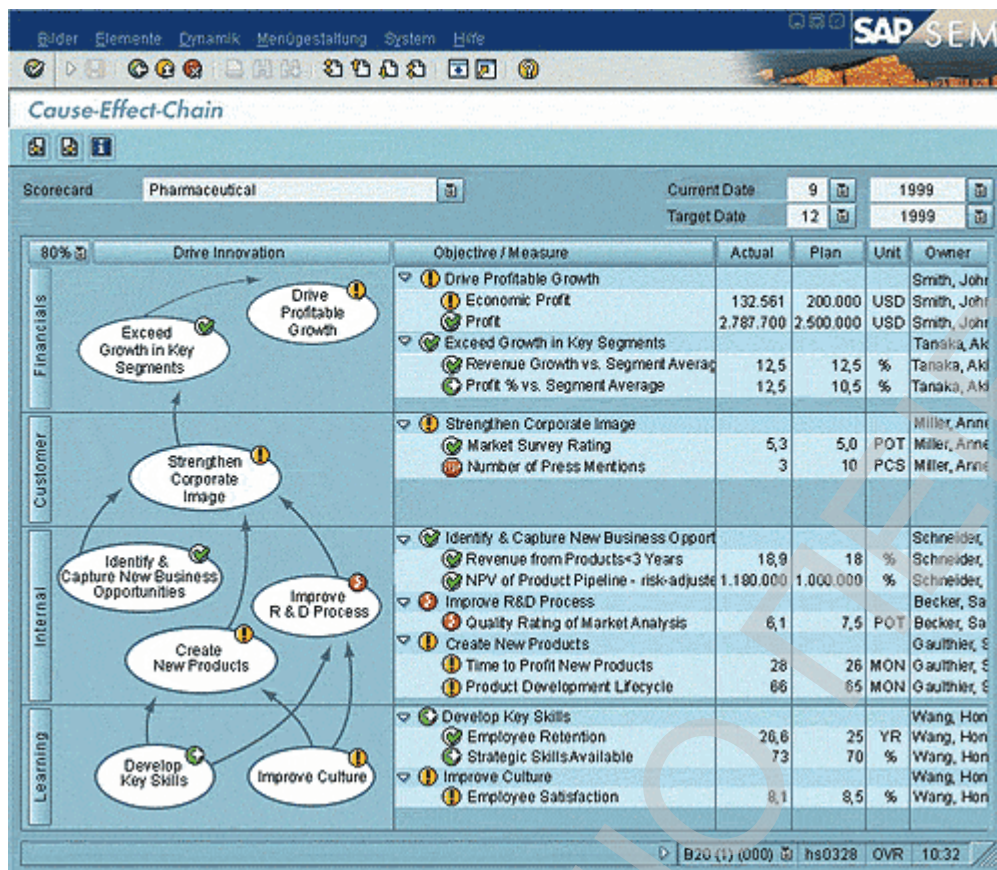
Το επόμενο σχήμα δείχνει τη στρατηγική της εταιρίας (Καινοτομία), δύο 'υπο-στρατηγικές' (Βελτίωση διαχείρισης πελατών και Μεγιστοποίηση λειτουργικής αποδοτικότητας), καθώς και κάθε στόχο. Αυτή η προοπτική του BSC είναι ο στρατηγικός χάρτης.



Strategy Map for the SEM Balanced Scorecard

Ανάλυση κάθε στρατηγικής

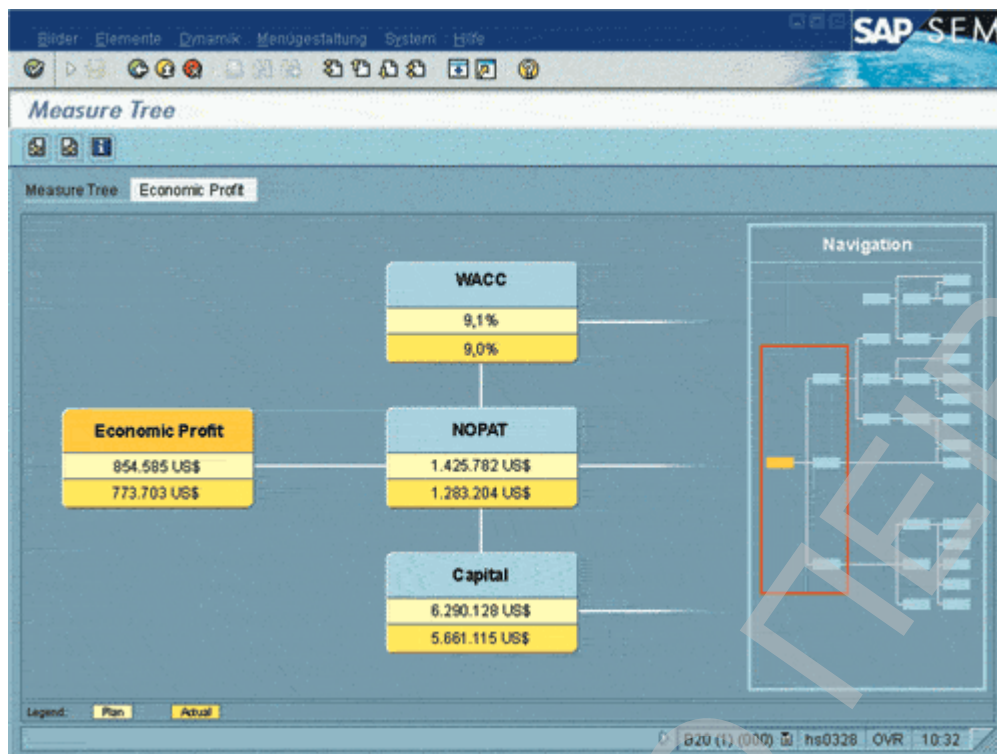
Το SEM BSC επιτρέπει διαδραστική ανάλυση κάθε στρατηγικής. Στην αριστερή στήλη στο παρακάτω σχήμα η επιλεγμένη στρατηγική της καινοτομίας με τους στόχους κατανομημένους στις τέσσερις προοπτικές συνδέονται με αλυσίδα αιτίας αποτελέσματος. Οι κεντρικές και αριστερές στήλες δείχνουν τα μέτρα με αναμενόμενες και πραγματικές αξίες, καθώς επίσης και ο 'ιδιοκτήτης' στον οποίο έχει ανατεθεί το έργο. Μπορούν να προστεθούν περισσότερες στήλες αξιών για σχεδιασμό περισσότερων ετών και προβλέψεις.



Strategy Map Including Cause-Effect Chain, Objectives, and Detailed Measures and Values

Δείκτες (Leading – Lagging)

Τα μέτρα που χρησιμοποιούνται στο BSC πρέπει να είναι ένα μίγμα γενικών μέτρων που είναι τυπικά για μια βιομηχανία οδηγού αξίας. Μέτρα όπως η κερδοφορία, το μερίδιο αγοράς ή η ικανοποίηση πελατών που μετρούν την απόδοση δραστηριοτήτων του παρελθόντος είναι οι lagging indicator σε αντίθεση με τους leading indicators που επηρεάζουν την απόδοση στο μέλλον. Η ανάλυση των μέτρων σε συστατικά και οδηγούς αξίας απεικονίζεται στα δέντρα των μέτρων.



SEM Balanced Scorecard Measure Tree for Economic Profit

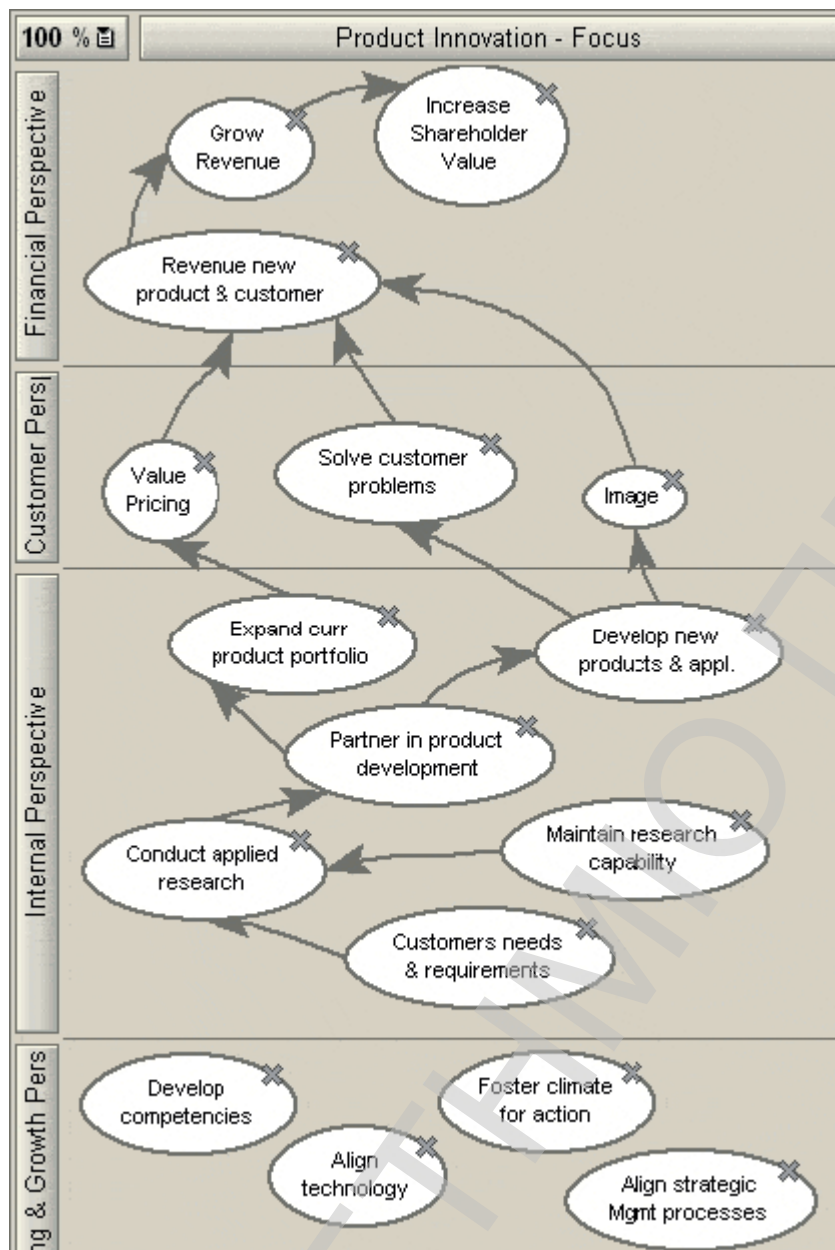
Στρατηγικά σχέδια

Οι στρατηγικές που επιλέγουμε εξαρτώνται σημαντικά από τις συγκεκριμένες ανάγκες του βιομηχανικού προσανατολισμού της εταιρίας. Είναι δυνατή όμως η κατηγοριοποίηση των στρατηγικών που χρησιμοποιούν οι εταιρίες σε ένα κλάδο βιομηχανίας. Η SAP SEM σε συνεργασία με το BSC Collaborative έχει αναπτύξει στρατηγικά σχέδια προσαρμοσμένα στους βασικούς βιομηχανικούς κλάδους. Στα σχέδια διακρίνονται οι κεντρικές και οι δευτερεύουσες στρατηγικές και περιλαμβάνονται τα παρακάτω στοιχεία.

- Σαφής και κατανοητή περιγραφή της στρατηγικής
- Στόχους για κάθε μια από τις προοπτικές
- Αλυσίδες αιτίας αποτελέσματος
- Προτάσεις μέτρων για όλους τους στόχους

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται ένα παράδειγμα στρατηγικού σχεδίου για τη φαρμακευτική βιομηχανία. Στο σχέδιο η στρατηγική καινοτομίας προϊόντος και ο στόχος της εφαρμοσμένης έρευνας αναλύεται λεπτομερώς.

Τα πρότυπα στρατηγικά σχέδια μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για συζήτηση κατά τη διαμόρφωση των στρατηγικών και να προσαρμοστούν στις ιδιαίτερες ανάγκες της εταιρίας.



Focus Strategy: *Product Innovation*

Παραδείγματα εταιριών που εφάρμοσαν SAP SEM

Mobil Oil

Το 1992 το τμήμα Marketing και Διύλισης δεν ήταν αποδοτικό. Ήταν τελευταίο σε κερδοφορία στη βιομηχανία παράγοντας αρνητική ρευστότητα και μη αποδεκτό ROI. Κατά τη γνώμη της νέας ομάδας διοίκησης η Mobil είχε χάσει την επαφή με την αγορά της. Ο μεγάλος δημόσιος οργανισμός της την είχε προκαλέσει την επικέντρωση προς τα μέσα - είχε γίνει γραφειοκρατική και αντιπαραγωγική, μια ομάδα λειτουργικών σιλό. Αναπτύχθηκε μια στρατηγική για την αποκέντρωση της εταιρίας σε 18 BUs για την αντιμετώπιση της αγοράς με ευθύνη κέρδους - απώλειας (P/L accountability)

Αυτές οι μονάδες υποστηρίζονταν από 14 κοινές ομάδες παροχής υπηρεσιών. Η πρόκληση στο ξεκίνημα εφαρμογής της στρατηγικής της ήταν να κρατήσει αυτές τις ομάδες στενά συνδεδεμένες καθώς προσπάθησε να υιοθετήσει μια σειρά νέων προσεγγίσεων και κοινές αξίες κουλτούρας.

Το BSC χρησιμοποιήθηκε το 1993 για να διαχειριστεί τη στρατηγική. Τα αποτελέσματα ήταν άμεσα και δραματικά. Μέχρι το 1995 η Mobil είχε μετατοπιστεί από τη τελευταία στη πρώτη θέση σε κερδοφορία στον κλάδο της βιομηχανίας και διατήρησε αυτή τη θέση για τα επόμενα χρόνια. Η αρνητική ρευστότητα ανατράπηκε, ενώ το ROI της Mobil ήταν οδηγός των ανταγωνιστών. Το BSC έπαιξε καθοριστικό ρόλο σε αυτή την επιτυχία. 'Τώρα βλέπουμε μεγαλύτερου βαθμού ευθυγράμμιση στην εταιρία. Το score-card έχει λειτουργήσει σαν αναντικατάστατη ατζέντα για συζήτηση' - Robert McCool, EVP, Mobil Oil.

Cigna Property & Casualty Insurance

Το 1993 το τμήμα ασφάλισης κατά ατυχημάτων και περιουσίας της Cigna έχασε περίπου \$275 εκατομμύρια. Κατά την άποψη της νέας ομάδας μανάτζμεντ που ανέλαβε να αλλάξει τη κατάσταση, η Cigna είχε χάσει τον έλεγχο της διαδικασίας αξιολόγησης των ρίσκων και αποδοχής της ασφαλιστικής – οικονομικής τους κάλυψης (underwriting process). Η ομάδα μανάτζμεντ πίστευε ότι η Cigna ακολουθούσε μια πολύ γενική στρατηγική στη προσπάθειά της να κάνει τα πάντα σε όλους, γι' αυτό αναπτύχθηκε μια νέα στρατηγική. Η Cigna θα εξειδικεύονταν θέτοντας όρια και επικεντρώνοντας εκεί που θα είχε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η στρατηγική απλώθηκε σε 20 BUs το 1993 και το BSC χρησιμοποιήθηκε σαν κύρια διαδικασία management.

Μέσα σε δύο χρόνια η εταιρία είχε γυρίσει σε κερδοφορία, η απόδοση της σταθεροποιήθηκε για τα επόμενα τέσσερα χρόνια, ενώ το 1998 ήταν στη κορυφή του κλάδου της. 'Η Cigna χρησιμοποίησε το BSC για να διαχειριστεί τη μετατροπή της από 'γενική' σε κορυφαία ειδικευμένη εταιρία του κλάδου' Gerald Isom, President, CIGNA Property & Casualty.

Brown & Root Energy Services (Rockwater Division)

Η Rockwater είναι μια εταιρία της Σκωτίας υποθαλάσσιων κατασκευών, της οποίας οι πελάτες είναι οι μεγαλύτεροι παραγωγοί πετρελαίου και βενζίνης. Η Rockwater σχηματίστηκε μετά από συγχώνευση δύο αυτόνομων κατασκευαστικών εταιριών – μια αγγλική και μια γερμανική. Το 1992 η εταιρία ακόμα προσπαθούσε να συντονίσει αυτή τη συγχώνευση. Το όραμα της συνδυασμένης εταιρίας δεν ήταν ακόμα σαφές ή δεν είχε γίνει αποδεκτό από το σύνολό της χάνοντας κέρδη. Ο πρόεδρος του τμήματος παρουσίασε το BSC στην ομάδα management το 1993 για να βοηθήσει στη αποσαφήνιση και συγκατάθεση όλων για τη στρατηγική. Η διαδικασία σχεδιασμού του BSC συνέβαλε στη κατανόηση διαφορετικής αξίας πελατών και συμφωνία των εμπλεκόμενων για τη προσέγγιση που θα ακολουθούσαν στη συνέχεια. Μετά τη σχεδίασή του το BSC συνδέθηκε με τα προγράμματα διαχείρισης της επιχείρησης. Μέχρι το 1996 η Rockwater ήταν η πρώτη στην αντίστοιχη αγορά σε ανάπτυξη και κερδοφορία. 'Το BSC μας βοήθησε να βελτιώσουμε την επικοινωνία και κερδοφορία μας' Norman Chambers, Managing Director Brown & Root Energy Services.

Chemical Retail Bank (now Chase Manhattan Bank).

Το 1992 το τμήμα λιανικής της τράπεζας είχε ένα μερίδιο 30% της αγοράς στη μητροπολιτική περιοχή της Νέας Υόρκης. Η Chemical προσπαθούσε να συντονίσει μια πρόσφατη συγχώνευση, να υιοθετήσει πιο ολοκληρωμένες εξελιγμένες οικονομικές υπηρεσίες και εκτεταμένη χρήση ηλεκτρονικών τραπεζικών δραστηριοτήτων- συναλλαγών με τους πελάτες. Η εφαρμογή της νέας στρατηγικής παρακωλύονταν από τη πληθώρα νέων ιδεών και πρωτοβουλιών επένδυσης. Δεν υπήρχε σαφής σχεδιασμός ιεράρχησης των πρωτοβουλιών. Το BSC παρουσιάστηκε το 1993 για να προσδιορίσει με σαφήνεια τις στρατηγικές προτεραιότητες και να δημιουργήσει μια δομή σύνδεσης της στρατηγικής με τον προϋπολογισμό. Μέχρι το 1996 είχαν αρχίσει να διαφαίνονται τα αποτελέσματα. Σε διάστημα τριών ετών η κερδοφορία είχε αυξηθεί κατά 20%. 'Το BSC ενσωματώθηκε πλήρως στη διαδικασία αλλαγής του μανατζμεντ και μας επέτρεψε να δούμε πέρα των οικονομικών μέτρων και να επικεντρωθούμε σε παράγοντες που δημιουργούν αξία' Michael Hegarty, Vice Chairman, Chemical Bank.

Η εμπειρία από τις τέσσερις αυτές εταιρίες απεικονίζει τη δύναμη της προσέγγισης του BSC. Το γεγονός ότι τα στελέχη κατάφεραν να εκτελέσουν με επιτυχία τη στρατηγική - όταν το 90% των συναδέλφων τους απέτυχαν - είναι εντυπωσιακό. Αλλά η ταχύτητα με την οποία επιτεύχθηκαν τα αποτελέσματα προβάλλει τις προοπτικές που υπάρχουν για κάθε επιχείρηση. Τα ραγδαία στρατηγικά οφέλη που συνειδητοποιήσαν οι εταιρίες μας δείχνουν ότι οι ικανότητες επίτευξης επιτυχίας προϋπήρχαν σε αυτές τις εταιρίες. Αυτό που έλειπε ήταν εστίαση, ευθυγράμμιση και κατανόηση για το πού προσπαθούσε η κάθε εταιρία να φτάσει. Το BSC εξάλειψε αυτά τα εμπόδια και παρείχε την κατανόηση, εστίαση και ευθυγράμμιση που 'ξεκλείδωσαν' τα κεφάλαια που αν και κρυμμένα υπήρχαν από την αρχή. 'Ξεκλείδωσε' και επικεντρώθηκε στις στρατηγικές ικανότητες και την γνώση της επιχείρησης.

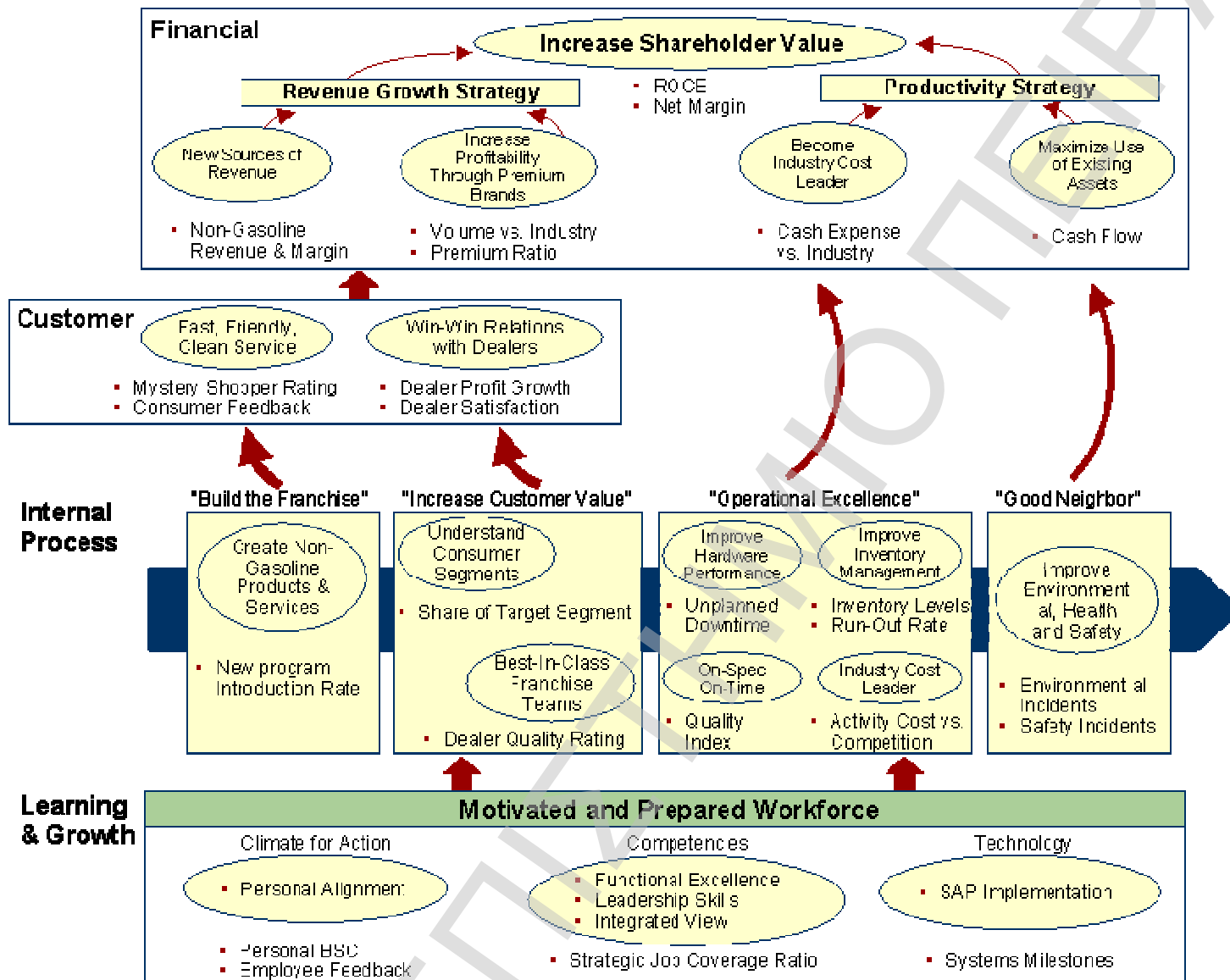
Κάθε μια από τις τέσσερις παραπάνω εταιρίες και πολλές άλλες σαν αυτές συντόνισαν μια πολυσύνθετη διαδικασία αλλαγής για μεγάλο χρονικό διάστημα το απόσταγμα όμως των προσεγγίσεων τους συνοψίζεται στα παρακάτω δύο βασικά βήματα:

1. Δημιουργία στρατηγικής επικέντρωσης - The Balanced Scorecard
2. Μετάφραση της στρατηγικής σε πράξη - Strategic Enterprise Management (SEM)

Τα μαθήματα από τις επιτυχημένες εταιρίες μπορούν να εφαρμοστούν στην ανάπτυξη ενός συστήματος διαχείρισης, διαθέσιμο προς όλους. Αποτελούν το θεμέλιο της προσέγγισης της SAP για το Strategic Enterprise Management.

The Balanced Scorecard at Pioneer Petroleum

Πρόκειται για μια μεγάλη ενοποιημένη εταιρία διύλισης πετρελαίου και μάρκετινγκ που επιχειρεί να επαναποθετηθεί στην αγορά. Παραδοσιακά η Pioneer βασίζονταν στη πώληση πετρελαίου, που όλοι το αντιλαμβάνονταν σαν προϊόν. Στη προσπάθειά της όμως να διαφοροποιηθεί με την ποιότητα και την εμπιστοσύνη στο επώνυμο brand name της, οι ανταγωνιστές προέβαλαν τα δικά τους national brand images με αποτέλεσμα κανείς να μην έχει πλεονεκτήματα από αυτή τη στρατηγική. Για αυτό το λόγο η Pioneer προσπάθησε να αλλάξει τη στρατηγική που εστίαζε στο προϊόν και να δώσει έμφαση στο πελάτη. Άνοιξε άνετα καταστήματα όπου το πετρέλαιο ήταν μόνο ένα κομμάτι της επιχείρησης. Για να επιτύχει αυτή η προσέγγιση έπρεπε να προηγηθούν σημαντικές αλλαγές στη κουλτούρα και τη στρατηγική. Το επόμενο σχήμα απεικονίζει τη στρατηγική που εφαρμόστηκε και τα μέτρα που επιλέχθηκαν για τη διαχείρισή της.



Χρηματοοικονομική Προοπτική

Κάθε στρατηγική έχει ένα χρηματοοικονομικό στόχο που καθορίζει τη μακροπρόθεσμη χρηματοοικονομική επιτυχία της εταιρίας. Για την Pioneer μια επιχείρηση μεγάλης κεφαλαιοποίησης ο μεγαλύτερος στόχος ήταν να βελτιώσει το **ROCE (Return on Capital Employed)**. Δεύτερος χρηματοοικονομικός στόχος που χρησιμοποιήθηκε κυρίως για βραχυπρόθεσμη καθοδήγηση ήταν η κερδοφορία σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Αυτό επέτρεψε στη Pioneer τον περιορισμό της διαστρέβλωσης της απόδοσής της που προκαλούσαν οι διακυμάνσεις τιμών. Η οικονομική στρατηγική είχε δύο διαστάσεις

1. Στρατηγική Ανάπτυξης Εσόδων – ανάπτυξη και βελτίωση ποιότητας εσόδων με την κατανόηση των αναγκών των πελατών και η αντίστοιχη διαφοροποίησή της.
2. Στρατηγική Παραγωγικότητας – μεγιστοποίηση της χρήσης υπαρχόντων κεφαλαίων και ενοποίηση της εταιρίας με στόχο τη μείωση συνολικού κόστους.

Η στρατηγική ανάπτυξης είχε δύο συστατικά.

1. Δημιουργία νέων πηγών εσόδων με τη προσθήκη άνετων καταστημάτων γύρω από την αγορά βενζίνης (έσοδα και κέρδη που δεν προέρχονται από βενζίνη).
2. Τμηματοποίηση αγοράς και ικανοποίηση πελατών με αυξημένες απαιτήσεις αναφορικά με τη ποιότητα της βενζίνης όπου τα περιθώρια κέρδους είναι μεγαλύτερα

Η στρατηγική της παραγωγικότητας είχε επίσης δύο συστατικά

1. Βελτιστοποίηση χρήσης κεφαλαίων
2. Μείωση λειτουργικού κόστους σε κάθε τμήμα της εφοδιαστικής αλυσίδας

Προοπτική Πελατών

Η Pioneer ξεκίνησε τη τμηματοποίηση της αγοράς καθορίζοντας ποιους πελάτες θα προσέλκυε μέσω των καταστημάτων που πουλούσαν βενζίνη, αλλά και εκείνους που είχαν υψηλά ποιοτικά standards. Αυτή η έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι πελάτες που στόχευε επιθυμούσαν συνδυασμό παροχών όπως ταχύτητα, φιλική εξυπηρέτηση και καθαρό περιβάλλον. Διαμορφώθηκε λοιπόν ένα πρόγραμμα μέτρησης ελέγχου της απόδοσης αναφορικά με αυτά τα κριτήρια από τη προοπτική των πελατών (Customer Feedback, Mystery Shopper). Αξιοποιήθηκαν η εμπειρία και πληροφορίες των ιδιοκτητών – εμπόρων που λειτουργούσαν τα καταστήματα, ενώ ξεχωριστή παράμετρος ήταν και η δική τους ικανοποίηση (Dealer Survey) και αποτελεσματικότητα (Dealer Profit Growth).

Προοπτική Εσωτερικών Διαδικασιών

Οι εταιρίες υλοποιούν τη στρατηγική με ενέργειες που ομαδοποιούνται σε επιχειρησιακές διαδικασίες που περιγράφουν τον τρόπο που γίνεται η εφαρμογή της στρατηγικής. Από το σύνολο των ενεργειών που πραγματοποιούνται κατά τη λειτουργία μιας επιχείρησης μόνο ελάχιστες θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν στρατηγικές. Το σχέδιο του BSC απαιτεί τον καθορισμό των κρίσιμων ενεργειών που επηρεάζουν την ικανοποίηση πελατών και μετόχων. Στη περίπτωση της Pioneer οι ενέργειες αυτές εμπίπτουν σε τέσσερις κατηγορίες:

1. Η διαδικασία της καινοτομίας (Build the Franchise) που επικεντρώνεται στην ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών πέρα της βενζίνης
2. Η διαδικασία διαχείρισης των πελατών (Αύξηση Αξίας Πελατών) που εστιάζει στην κατανόηση του πελάτη (Τμηματοποίηση Πελατών) και βελτίωση ποιότητας των εμπόρων που μεταφέρουν την αξία στους πελάτες ('Dealer Quality Rating')
3. Η διαδικασία εφοδιαστικής αλυσίδας ('Operational Excellence') με επίκεντρο τους οδηγούς αξιοποίησης κεφαλαίων (Unplanned Downtime, Επίπεδα αποθεμάτων)
4. Η νομοθετική διαδικασία ('Good Neighbor') αναφορικά με τη απόδοση σε σχέση με το περιβάλλον και την ασφαλή λειτουργία.

Προοπτική ανάπτυξης και μάθησης

Η ικανότητα αλλαγής του τρόπου λειτουργίας μέσω των διαδικασιών της επιχείρησης απαιτεί υποδομή που να υποστηρίζει την αλλαγή. Αυτή η υποδομή περιλαμβάνει τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, τα εργαλεία, τη τεχνολογία που χρησιμοποιούν και το κλίμα, την κουλτούρα της εταιρίας που πρέπει να εμπνέει τους υπαλλήλους και να τους παρέχει κίνητρα. Η Pioneer συγκεντρώθηκε αρχικά στην κατανόηση της στρατηγικής της από όλους τους υπαλλήλους ('Employee feedback') και της ευθυγράμμισής τους με αυτήν ('Personal Scorecards'). Στη συνέχεια ασχολήθηκε με την ανάπτυξη ικανοτήτων διοίκησης, ηγεσίας και λειτουργίας ('The strategic job coverage ratio') μετρώντας το κενό ανάμεσα στο τι χρειάζεται και τι υπάρχει. Η πληθώρα των βελτιώσεων που απαιτούνταν βάσει της στρατηγικής να γίνουν στις διαδικασίες κατέστησε απαραίτητη την εφαρμογή νέων τεχνολογιών πληροφορίας. Η Pioneer επέλεξε το SAP.

	Strategic Objectives	Strategic Measures
Financial	<ul style="list-style-type: none"> F1 Return on Capital Employed F2 Cash Flow F3 Profitability F4 Lower Cost F5 Profitable Growth 	<ul style="list-style-type: none"> • ROCE • Cash flow • Net margin • Cash expense (cpg) vs. industry • Volume growth rate vs. industry • Premium ratio • Non-gasoline revenue
Customer	<ul style="list-style-type: none"> C1. Delight the Target Consumer (Fast, Friendly, Clean) C2. Improve Dealer Profitability 	<ul style="list-style-type: none"> • Consumer feedback • Mystery Shopper rating • Dealer profit growth • Dealer survey
Internal	<ul style="list-style-type: none"> I1. Efficacy Franchise <ul style="list-style-type: none"> • Create non-gasoline products I2. Increase Customer Profitability <ul style="list-style-type: none"> • Understand consumer segments • Best-in-class franchise terms I3. Operational Excellence <ul style="list-style-type: none"> • Improve hardware performance • Improve inventory management I4. Good Neighbor <ul style="list-style-type: none"> • On-spec, on-time • Industry cost leader I5. Improve EHS performance 	<ul style="list-style-type: none"> • New program introduction rate • Share of target segment • Dealer quality rating • Unplanned downtime • Inventory levels • Run-out rate • Quality index • Activity cost vs. competition • Environmental incidents • Safety incidents
Learning & Growth	<ul style="list-style-type: none"> L1. Organization Alignment L2. Core Competencies and Skills L3. Access to Strategic Information 	<ul style="list-style-type: none"> • Employee survey • Staff with personal ESC (%) • Strategic job coverage ratio • Strategic system milestones

Καθορίστηκαν πάνω από 20 μέτρα. Πολλοί ρωτούν 'Είναι δυνατόν να θυμάσαι 20 μέτρα;' Η απάντηση είναι πως πιθανόν όχι. Η πιο σχετική ερώτηση όμως είναι 'Είναι δυνατόν να θυμάσαι μια στρατηγική; Και η απάντηση εδώ είναι πως πιθανόν ναι. Η λογική που απεικονίζεται στο σχήμα 3 μεταφράζει τη στρατηγική της Pioneer σε απλές σχέσεις ή υποθέσεις αιτίας αποτελέσματος. Υπάρχει μια στρατηγική ανάπτυξης και μια στρατηγική παραγωγικότητας. Για τη πρώτη πρέπει να χτιστεί νέα σχέση με το πελάτη επεκτείνοντας το μερίδιο της Pioneer σε αγορές πέραν της βενζίνης, ενώ για τη δεύτερη η αξιοποίηση κεφαλαίου και διαχείριση δαπανών είναι στο επίκεντρο. Με αυτό το τρόπο οι λεπτομέρειες από την ανάλυση κάθε στρατηγικής γίνονται κατανοητές και τα 20 μέτρα είναι προφανή. Το scorecard παρέχει αποτελεσματικό τρόπο επικοινωνίας της στρατηγικής στην εταιρία και ακρίβεια ώστε να ορίζονται λεπτομερείς στόχοι, budget, πρωτοβουλίες.

Τέλος αποτελεί τη βάση για την παρακολούθηση της στρατηγική, έλεγχο και δοκιμή των υποθέσεων σε πραγματικό χρόνο.

Nestle Polska SA.

Η Nestle είναι η μεγαλύτερη παραγωγός τροφίμων παγκοσμίως, η οποία από την αρχή της δραστηριοποίησής της στη Πολωνία το 1993 επένδυσε στη χώρα πάνω από \$400 εκατομμύρια. Η επιχείρηση έχει στην ιδιοκτησία της 9 εργοστάσια στη Πολωνία, στα οποία συνολικά απασχολεί 4.300 άτομα. Τα πιο γνωστά brands της Nestle στη Πολωνική αγορά είναι : Nescafe, Nestle, KitKat, Princessa, Lion και Winiary.

Εφαρμογή του SAP SEM-BSC (Balanced Scorecard από τη Sap)

Ένα εργαλείο για αποτελεσματικό management μέσω της στρατηγικής

Μπορεί ένα IT σύστημα να υποστηρίξει το management της επιχείρησης με τη χρήση του balanced scorecard; Το παραπάνω παράδειγμα της Πολωνικής Nestle αποδεικνύει ότι μπορεί.

Ο leader στη παραγωγή τροφίμων στη Πολωνία αποφάσισε να ενοποιήσει τους επιχειρηματικούς στόχους σε μονάδες καθορίζοντας balanced scorecards στο επίπεδο των κεντρικών γραφείων και των μονάδων της επιχείρησης στη Πολωνία αναλαμβάνοντας ένα IT Project, την εφαρμογή του SAP-SEM BSC. Το Μάρτιο του 2004 και αφού προηγήθηκε λεπτομερής ανάλυση των επιχειρηματικών αναγκών, καθορισμός δεικτών και πηγών δεδομένων, σχεδιασμός μορφής εισαγωγής και αξιολόγησης των δεικτών και καθορισμός τρόπου απεικόνισης των αναλυτικών αναφορών ξεκίνησε η υλοποίηση.

Το έργο περιελάμβανε έξι BSCs (ένα στα κεντρικά και πέντε στις μονάδες) που αποτελούνταν από τα παρακάτω στοιχεία:

- 25 κρίσιμους επιχειρηματικούς δείκτες ομαδοποιημένους σε πέντε προοπτικές : οικονομική, πελατειακή, πελατειακή (μέσο άνθρωπο), πελατειακή (πελάτη-στόχο) εσωτερικές διαδικασίες και ανθρώπινο δυναμικό και ανάπτυξη.
- εξέταση των αξιών των βασικών επιχειρηματικών δεικτών των επιλεγμένων BSC με αυτόματη αξιολόγηση των αξιών τους
- επιθεώρηση των αντικειμενικών στόχων και προοπτικών που αξιολογούνται βάσει μιας ανάλυσης δεικτών σχετικά με τους επιχειρηματικούς στόχους και τις προοπτικές.
- ανάλυση ορισμών, ιστορίας και τάσης του επιλεγμένου δείκτη (πίνακας και διάγραμμα)
- πίνακας και γραφική αναφορά που αναλύει τα συστατικά του συγκεκριμένων επιχειρηματικών δεικτών
- εισαγωγή σχεδιασμένων – αναμενόμενων και πραγματικών δεδομένων αναφορικά με τους επιχειρηματικούς δείκτες
- διαχείριση των δικαιωμάτων πρόσβασης στα στοιχεία κάθε BSC

Στα μέσα Απριλίου του 2004 το BSC ήταν έτοιμο για τα κεντρικά. Πριν τα τέλη Μαΐου ξεκίνησε και η πλήρης λειτουργία του από τις μονάδες. Από την αρχή ένας από τους στόχους της υλοποίησης του BSC ήταν η βελτίωση της απεικόνισης των στοιχείων κατά τα μηνιαίες συνελεύσεις παρέχοντας ένα αυστηρό, χρήσιμο εργαλείο αξιολόγησης για τη διοίκηση της εταιρίας.

Mobilkom Austria

‘Με τη βοήθεια της εφαρμογής του SAP Balanced Scorecard παραδίδουμε αποτελέσματα πωλήσεων περίπου δύο εβδομάδες νωρίτερα σε σχέση με πριν, ενώ η ποιότητα των δεδομένων μας είναι πολύ καλύτερη’ Christian Schmid, Manager of Finance and International Applications, Mobilkom Austria.



Αντικείμενο: Τηλεπικοινωνίες

Πρόκληση: Να παρέχονται ακριβής πληροφορίες σε σχέση με τις πωλήσεις εγκαίρως ώστε οι αντίστοιχες ομάδες πωλητών να επιτυγχάνουν τους στόχους που έχει θέσει η εταιρία.

Συνεργάτης για την υλοποίηση: Esprit Consulting

Λύση και Υπηρεσίες : SAP SEM BSC

Υπάρχον περιβάλλον: ERP της SAP/ SAP Business Intelligence

Σημαντικότερα σημεία της εφαρμογής:

- α) Διαχειρίζεται τα προγράμματα κινήτρων των πωλήσεων και αυτόματα δημιουργεί τη βάση δεδομένων για τη μισθοδοτική κατάσταση των υπαλλήλων και
- β) Παρέχει χρήσιμα δεδομένα πωλήσεων στους μανατζερς σε διαδικτυακό περιβάλλον πολύ εύκολο στη χρήση.

Κυριότερα οφέλη:

- Μείωση απαιτούμενου χρόνου για τη προετοιμασία οικονομικών αποτελεσμάτων από τις πωλήσεις κατά δύο εβδομάδες
- Μείωση δουλειάς κατά τρεις ημέρες εβδομαδιαίως του μανατζερ που διαχειρίζονταν χειρόγραφα συμψηφισμούς και αποζημιώσεις
- Αντικατάσταση επιρρεπούς σε λάθη χειροκίνητου συστήματος από ακριβές αυτοματοποιημένο σύστημα
- Καθιστά ικανούς τους μανατζερ να αναγνωρίζουν εύκολα μέλη της ομάδας πωλήσεων με τη χαμηλότερη απόδοση

Hardware: Hewlett-Packard

Λειτουργικό Σύστημα: HP UNIX

Με πάνω από τρία εκατομμύρια πελάτες, η Mobilkom Austria είναι ο μεγαλύτερος προμηθευτής κινητών τηλεφώνων στην Αυστρία. Η εταιρία με έδρα τη Βιέννη, εξυπηρετεί πάνω από τους μισούς χρήστες κινητού τηλεφώνου στη χώρα και είναι γνωστή για τη καινοτόμα προσέγγισή της στη κινητή τηλεφωνία και επικοινωνία δεδομένων. Πέρα από την εξάπλωση των δραστηριοτήτων της στην Αυστρία, η εταιρία αναπτύχθηκε και μέσω στρατηγικών επενδύσεων στις συγχωνευμένες αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Για τη καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των δυνατοτήτων της αγοράς μέσα σε ένα κλίμα ραγδαίας αλλαγής, η Mobilkom Austria χρειάζονταν ένα πιο αποτελεσματικό τρόπο μέτρησης και ανταμοιβής της απόδοσης του δυναμικού των πωλήσεών της. Με τη χρήση της εφαρμογής του SAP Balanced Scorecard της SAP Strategic Enterprise Management (SAP SEM) για την παρακολούθηση και επικοινωνία αποτελεσμάτων πωλήσεων, η εταιρία μπόρεσε να μειώσει το χρόνο που αναλώνονταν σε διαδικασίες χειρόγραφης εισαγωγής δεδομένων, να βελτιώσει την ακρίβεια των δεδομένων και να επικοινωνήσει με σαφήνεια τους στόχους εσόδων της εταιρίας στην ομάδα πωλήσεων.

Οι εκπρόσωποι πωλήσεων στη Mobilkom Austria ανταμείβονταν κάθε μήνα, όπως και στις περισσότερες βιομηχανίες, ανάλογα με το κατά πόσο η απόδοσή τους συνέκλινε στους στόχους πωλήσεων και εσόδων της εταιρίας. Όμως για το σύστημα που χρησιμοποιούσε η εταιρία ο υπολογισμός των ανταμοιβών με ακρίβεια και με κατανοητά γραφήματα παρέμενε μια απλά μια πρόκληση. Ανταμοιβή και στόχοι, ποίκιλαν από πωλητή σε πωλητή και έπρεπε να παρακολουθούνται χειρόγραφα από ένα μάνατζερ που χρησιμοποιούσε φύλλα εργασιών που συνδέονταν με επτά διαφορετικές βάσεις δεδομένων. ‘Τα αποτελέσματα δεν ήταν τόσο αξιόπιστα όσο θα θέλαμε’ δηλώνει ο Christian Schmid μάνατζερ στα οικονομικά και τις διεθνής εφαρμογές της Mobilkom Austria. ‘Θέλαμε να αυτοματοποιήσουμε τη διαδικασία υπολογισμού των ανταμοιβών. Πιστεύαμε ότι με αυτό τον τρόπο θα πετυχαίναμε οικονομία χρόνου και θα διασφαλίσαμε την ακρίβεια των δεδομένων’.

Επιπλέον η μεθοδολογία υπολογισμού των ανταμοιβών που χρησιμοποιούσε η Mobilkom δεν παρείχε σχεδόν καμία πρόταση ή πληροφορία για το πώς θα μπορούσε να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα των μελών της ομάδας. Τέλος, δεν έκανε κατανοητό στους πωλητές τον τρόπο υπολογισμού της πληρωμής τους κάθε μήνα βάσει των στόχων και επιτευγμάτων τους. Αντί να τους υποκινεί, το σύστημα υπολογισμού των αμοιβών μάλλον τους μπέρδευε. ‘Ήταν πολλά τα σημεία της διαδικασίας που δεν ήταν σαφή για τους πωλητές’ είχε πει ο Schmid. ‘Κάθε ένας από αυτούς παραλάμβανε ένα κατάλογο στο τέλος του μήνα, αλλά δεν μπορούσε να διακρίνει πώς οι προσωπικοί τους στόχοι συνδέονταν με τους γενικότερους στόχους της εταιρίας.

Το 2003 οι μάνατζερ στο τμήμα πωλήσεων και μάρκετινγκ ξεκίνησαν την αναζήτηση για μια οικονομική και αποτελεσματική λύση για τη βελτίωση της διαδικασίας παρακολούθησης των ανταμοιβών από τις πωλήσεις και της απόδοσης των πωλήσεων. Η καλύτερη λύση αναδείχθηκε η εφαρμογή της SAP SEM-BSC. Οι στόχοι της ομάδας της Mobilkom Austria περιελάμβαναν τη ποσοτικοποίηση των επιτευγμάτων κάθε πωλητή και μεγαλύτερη πειθαρχία στο μαντζμεντ.

Το SAP BSC εφαρμόστηκε από το τμήμα πωλήσεων μάρκετινγκ μέσα σε μόλις τρεις μήνες καθώς το σύστημα ERP της SAP ήταν ήδη σε λειτουργία από το 1996. Οι ειδικοί της SAP παρήχαν απαντήσεις σε ό,τι ερωτήματα προέκυψαν κατά την υλοποίηση του συστήματος. Ο Schmid περιγράφει ‘Εξαιτίας της υπάρχουσας εγκατάστασης του SAP η διαδικασία εφαρμογής του SAP SEM ήταν πολύ πιο εύκολο να ξεκινήσει, ενώ αξιοποιώντας τη νέα αυτή εφαρμογή η αρχική μας επένδυση στο ERP λογισμικό της SAP απέκτησε προστιθέμενη αξία’.

Με το SAP BSC η Mobilkom Austria ακριβή στοιχεία σε πραγματικό χρόνο για τη διαχείριση προγραμμάτων κινήτρων των πωλήσεων. Η εταιρία παρακολουθεί την απόδοση κάθε πωλητή με ένα σύστημα που χρησιμοποιεί 150 ξεχωριστά scorecard – ένα για κάθε μέλος της ομάδας. Οι μάνατζερ εντοπίζουν προβλήματα στη απόδοση και τα αντιμετωπίζουν άμεσα. Με την παραμετροποίηση του διαδικτυακού περιβάλλοντος, οι πωλητές της εταιρίας μπορούν να συνδέονται μέσω Internet και να έχουν πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες δεδομένα για τις πωλήσεις τους. Το αποτέλεσμα είναι ακριβής επιμερισμός ευθυνών, σαφή κίνητρα, σύνδεση των επιμέρους στόχων κάθε πωλητή με αυτούς της εταιρίας και ποιοτική και άμεση πληροφόρηση στο τμήμα πωλήσεων, ώστε να γίνει πιο παραγωγικό.

Royal Norwegian Air Force



Βιομηχανία: Ένοπλες Δυνάμεις

Πρόκληση: Να παρέχεται πρόσβαση σε πραγματικό χρόνο σε όλους τους υπεύθυνους λήψης απόφασης σε σε δεδομένα απόδοσης που πρέπει να παρακολουθούν ώστε να διασφαλίζουν τα βέλτιστα επίπεδα ετοιμότητας της αποστολής.

Συνεργάτης στην εφαρμογή: IBM Consulting

Λύση και Υπηρεσίες: SAP SEM-BSC

Υπάρχον περιβάλλον: mySAP™ ERP Financials/SAP Business Information Warehouse

Σημαντικότερα σημεία της εφαρμογής:

- α) Καθιέρωσε πάνω από 40 κρίσιμους δείκτες απόδοσης και
- β) Παρέχει σε πάνω από 400 αξιωματικούς δεδομένα απόδοσης σε πραγματικό χρόνο.

Βασικά οφέλη:

- α) Επίτευξη βελτίωσης της ετοιμότητας της αποστολής κατά 40%
- β) Ευθυγράμμιση της RNoAF για την επίτευξη στόχων συμπεριλαμβανομένης της αύξησης ωρών πτήσης για τους πιλότους.
- γ) Βελτίωση ικανοτήτων για το γρήγορο εντοπισμό και αντιμετώπιση προβλημάτων μόλις προκύψουν

Hardware: IBM

Λειτουργικό Σύστημα: Microsoft Server 2000

Η Royal Norwegian Air Force (RNoAF) με έδρα το Όσλο διαμορφώθηκε το 1944 και αποτελεί ένα σημαντικό τμήμα των αμυντικών στρατηγικών τόσο της Νορβηγίας όσο και του NATO για παραπάνω από μισό αιώνα. Αεροσκάφη και προσωπικό της RNoAF είναι επίσης συχνά συμμετέχοντες σε σημαντικές αποστολές των Ενωμένων Εθνών ανά τον κόσμο. Μετά το τέλος του Ψυχρού Πολέμου δημιουργήθηκε η ανάγκη για πολλές στρατηγικές και λειτουργικές αλλαγές για την RNoAF, κυρίως κλείσιμο βάσεων, και την ανάγκη να διατηρήσει πιο ευκίνητες δυνάμεις έτοιμες να ανταποκριθούν σε νέες παγκόσμιες προκλήσεις. Εφαρμόζοντας το SAP SEM BSC για να παρακολουθεί και επικοινωνεί τους κρίσιμους λειτουργικούς και οικονομικούς δείκτες απόδοσης, η RNoAF έλαβε υψηλούς βαθμούς καθώς ευθυγράμμισε τις δυνάμεις της για την επίτευξη στρατηγικών στόχων. Το 2003 βραβεύτηκε για τις προσπάθειές της κερδίζοντας το αναγνωρισμένου κύρους βραβείο του Balanced Scorecard Hall of Fame Award.

Κάθε χρόνο το NATO αξιολογεί τις ικανότητες και την ετοιμότητα της αποστολής βαθμολογώντας τα μέλη του βάσει μιας κλίμακας που ξεκινάει από το χαρακτηρισμό 'αποστολή μη ικανή' μέχρι 'τέλεια'. Η βαθμολογία της RNoAF το 2000 δεν ήταν τόσο υψηλή σε σχέση με το παρελθόν. Δυστυχώς οι πιλότοι της δεν είχαν αρκετό χρόνο πτήσης για να διασφαλίζουν τη βέλτιστη ετοιμότητα. Το ίδιο διάστημα, η RNoAF ήταν αντιμετώπιση με την ανάγκη διατήρησης των δυνάμεών της σε λιγότερες βάσεις εξαιτίας περικοπών στο προϋπολογισμό. 'Η μεγαλύτερή μας προτεραιότητα είναι να έχουμε υψηλής ποιότητας δυνάμεις αντίστοιχες των προκλήσεων που μας απειλούν. Αν και αυτό είναι πολύ πιο σημαντικό από τον έλεγχο του κόστους, οφείλουμε να επιτύχουμε το στόχο μας όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται' εξηγεί ο ταγματάρχης Stig Evje της RNoAF.

Όταν ο Υποστράτηγος Tomas Archer διορίστηκε επικεφαλής του επιτελείου της αεροπορίας το 2000 ήταν αποφασισμένος να ξεπεράσει τις προκλήσεις που αντιμετώπιζε

η RNoAF. Σαν πιλότος και θερμός υποστηρικτής της χρήσης της τεχνολογίας με καινοτόμους τρόπους, επιθυμούσε να μετατρέψει τους υπολογιστές της RNoAF σε 'πιλοτήρια' (cockpits) από όπου ο ίδιος και άλλοι ηγέτες θα παρακολουθούσαν πολυάριθμους κρίσιμους δείκτες απόδοσης (KPIs), ώστε να αναγνωρίζουν και ξεπερνούν άμεσα τα εμπόδια. Όμως τα δεδομένα ήταν διαθέσιμα μόνο με τη βοήθεια των υπαλλήλων IT με αποτέλεσμα να αποτελεί πολύ βραδυκίνητη διαδικασία. 'Ο στρατηγός Archer ήθελε να χρησιμοποιεί πληροφορίες απόδοσης σε πραγματικό χρόνο για να κρατήσει τον οργανισμό ευθυγραμμισμένο πίσω από τους στόχους του' αναφέρει ο Enje 'Εντούτοις, με τα εργαλεία που είχαμε διαθέσιμα η συγκέντρωση, διασταύρωση και ερμηνεία των πληροφοριών ήταν δύσκολη και χρονοβόρα.

Η RNoAF λοιπόν αποφάσισε να χρησιμοποιήσει τη μεθοδολογία του Balanced Scorecard σαν πλαίσιο παρακολούθησης της προόδου της και ανέπτυξε αρχικά ένα εργαλείο βασισμένο στο διαδίκτυο για να συγκεντρώσει και να εξασφαλίσει τη διαθεσιμότητα των πληροφοριών. Οι ποικίλες προοπτικές των δεδομένων και η πληθώρα των KPI όμως επέβαλαν μια πιο ευέλικτη λύση από το υπάρχον ενδοϋπηρεσιακό εργαλείο. Καθώς όλες οι ένοπλες δυνάμεις της Νορβηγίας ήταν στη διαδικασία υιοθέτησης SAP σαν κεντρικό εταιρικό λογισμικό, η RNoAF επέλεξε την ανάπτυξη του SAP SEM-BSC για να κάνει το όραμά του πραγματικότητα.

Η υλοποίηση διήρκεσε περίπου δύο χρόνια, εν μέρει γιατί κάποια τμήματα του έργου γίνονταν σε συνδυασμό με τη μεγαλύτερη εφαρμογή των νορβηγικών πολεμικών δυνάμεων, του SAP ERP Financials. 'Η χρήση μιας ολοκληρωμένης τεχνολογικής πλατφόρμας θα μας παρέχει ενοποίηση δεδομένων από όλους τους κλάδους υπηρεσιών. Το σχέδιό μας είναι η χρήση του SAP (όπου είναι δυνατό), γιατί θα μας διευκολύνει να παρέχουμε ενιαία απεικόνιση των λειτουργικών μας ικανοτήτων και οικονομικών θεμάτων στους πολιτικούς (ιδιωτικούς) χρηματοδότες.' (Enje)

Με την εγκατάσταση του BSC οι ηγέτες του RNoAF έχουν πρόσβαση σε πραγματικό χρόνο σε πάνω από 40 KPI (ώρες πτήσης, κατάσταση πολεμικών συστημάτων, επιχειρήσεις, μέσα, προσωπικό). Πάνω από 400 από τους 2000 αξιωματικούς του RNoAF χρησιμοποιούν συχνά τις πληροφορίες στα πλαίσια των καθηκόντων τους. Για παράδειγμα, οι επισμηναγοί μπορούν να παρακολουθούν τις ώρες εκπαίδευσης και να προχωρούν σε άμεσες διορθωτικές κινήσεις όπου οι στόχοι δεν επιτυγχάνονται. Από οικονομικής πλευράς, οι ηγέτες χρησιμοποιούν τα δεδομένα για να κάνουν πιο αποτελεσματικό προϋπολογισμό και να αποφασίζουν όπου είναι απαραίτητο το κλείσιμο περιττών βάσεων. Ο Enje αναγνωρίζει τη βοήθεια που προσέφερε το BSC στην επικοινωνία της τρέχουσας κατάστασης και την υλοποίηση των στόχων της στρατηγικής.

Με το 'management cockpit' διαφαίνεται ανά πάσα στιγμή που βρίσκεται η RNoAF στρατηγικά με τη εξέταση των βασικών δεικτών. Όταν οι δείκτες είναι αποδεκτοί έχουν πράσινο χρώμα, όταν είναι ελαφρώς κάτω των επιθυμητών ορίων ανάβουν με κίτρινο χρώμα και εκείνοι που δεν είναι αποδεκτοί 'επιβάλλουν' τον άμεσο εντοπισμό τους με κόκκινο χρώμα, ώστε να επιλυθεί άμεσα το πρόβλημα πριν επιφέρει αρνητική επιρροή στην ετοιμότητα της αποστολής.

Με τη βοήθεια του BSC κατάφεραν να αυξήσουν το χρόνο πτήσης κατά 30% και να διαθέσουν 50% περισσότερα κεφάλαια στην εκπαίδευση χωρίς αύξηση των συνολικών εξόδων. Από την αναβάθμιση του εκπαιδευτικού προγράμματος βελτιώθηκαν και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του NATO κατά 40% σε μόλις δύο χρόνια.

Υλοποίηση Έργου SAP BI και SAP SEM στη Janssen-Cilag Ελλάδα
Πρότυπη Υλοποίηση από την Ομάδα Συμβούλων της SAP Hellas Αναδεικνύεται σε Διεθνή Επιτυχία για την Janssen-Cilag

Η SAP ανακοίνωσε ότι το έργο υλοποίησης λύσεων SAP Strategic Enterprise Management στην εταιρία Janssen-Cilag, μια από τις 5 μεγαλύτερες αμιγώς φαρμακευτικές εταιρίες στην Ελλάδα, αναγνωρίστηκε ως διεθνής επιτυχία από την Janssen-Cilag, και αποτέλεσε πιλοτικό έργο για όλες τις αντίστοιχες υλοποιήσεις, που πραγματοποιήθηκαν στις θυγατρικές της εταιρίας, στην Ευρώπη. Το έργο, που ολοκληρώθηκε με απόλυτη επιτυχία από την ομάδα συμβούλων της SAP Hellas..

Η πρότυπη αυτή υλοποίηση στη Janssen-Cilag προέκυψε από την ανάγκη της εταιρίας να αξιοποιήσει ένα σύγχρονο σύστημα πληροφορικής για την αναβάθμιση της διοικητικής πληροφόρησης και την καλύτερη διαχείριση της επιχειρησιακής της στρατηγικής. Για την Janssen-Cilag, οι στρατηγικοί στόχοι δεν μπορούν να σχετίζονται μόνο με την επίτευξη οικονομικών μεγεθών, ενώ η στρατηγική δεν αποτελεί υπόθεση μόνο της ανώτερης διοίκησης. Αντιθέτως, οι στόχοι αφορούν σε όλους τους εργαζομένους, ενώ είναι βασικό να εξασφαλίζεται μία ισορροπία ανάμεσα στην επίτευξη των επιθυμητών οικονομικών αποτελεσμάτων, την ικανοποίηση των πελατών, την ύπαρξη εσωτερικών διαδικασιών και τη διαρκή εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων. Το νέο μοντέλο λειτουργίας της εταιρίας, στηριζόμενο στη μεθοδολογία Balanced Scorecard, προϋπόθετε σημαντική επένδυση από την Janssen-Cilag για την εκπαίδευση και εξοικείωση κάθε εργαζόμενου.

«Η υλοποίηση SAP Strategic Enterprise Management στην εταιρία μας, αποτελεί μέρος της στρατηγικής ανάπτυξης και καινοτομίας που ακολουθεί η Janssen-Cilag στην Ελλάδα και όλες τις αγορές, όπου αυτή δραστηριοποιείται. Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός για την Janssen-Cilag είναι μια δομημένη, αλλά αρκετά πολύπλοκη διαδικασία, που απαιτεί χρόνο, συντονισμό κινήσεων από διαφορετικά τμήματα της εταιρίας, ευελιξία χειρισμών σε σύντομο χρονικό διάστημα, και προφανώς ασφάλεια στην εξαγωγή συμπερασμάτων. Επιλέξαμε τις λύσεις SAP ως τις πλέον κατάλληλες λύσεις της αγοράς για την κάλυψη αυτών των αναγκών μας», δήλωσε ο Κωνσταντίνος Κωνσταντινίδης, IT Director στη Janssen-Cilag Hellas. «Σε συνεργασία με τους συμβούλους της SAP, τις αρμόδιες ομάδες και τη διοίκηση της Janssen-Cilag καταφέραμε να ολοκληρώσουμε ένα σημαντικότατο έργο εντός χρονοδιαγράμματος και προϋπολογισμού. Η επιτυχία μάλιστα αυτής της υλοποίησης αποτέλεσε διεθνή επιτυχία για την εταιρία μας, αναδεικνύοντας την σε best practice για όλες τις αγορές που προχώρησαν σε αντίστοιχες υλοποιήσεις», συμπλήρωσε.

Ανάμεσα στα οφέλη που αποκόμισε η Janssen-Cilag με την υλοποίηση είναι η δυνατότητα ανάπτυξης ενός συστήματος ελέγχου που εξασφαλίζει την σωστή και ολοκληρωμένη τροφοδότηση της διοίκησης και των εργαζομένων με πρωτογενή και ακριβή στοιχεία, την πλήρη ενοποίηση της υποδομής που ήδη διέθετε η εταιρία, είτε αυτή βασίζεται σε συστήματα SAP είτε σε συστήματα άλλων προμηθευτών, καθώς και η ενίσχυση της παραγωγικότητας, μια και το σύστημα διακρίνεται για το ότι είναι ιδιαίτερα απλό και φιλικό προς το χρήστη.

«Είμαστε ιδιαίτερα χαρούμενοι για τη διεθνή αναγνώριση αυτού του σημαντικού έργου στη Janssen-Cilag Hellas. Η δέσμευση της διοίκησης, η αφοσίωση των εργαζομένων της εταιρίας στην επιτυχία του έργου και η άριστη συνεργασία μεταξύ των ομάδων υλοποίησης, αποτέλεσαν ουσιαστικούς παράγοντες που οδήγησαν στο σημερινό αποτέλεσμα. Η εταιρία ήδη βλέπει σημαντικά οφέλη και απόδοση της επένδυσής της, στην εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής σε όλο το εύρος του οργανισμού», σημείωσε ο Χρήστος Τριζόγλου, Διευθύνων Σύμβουλος SAP Hellas.

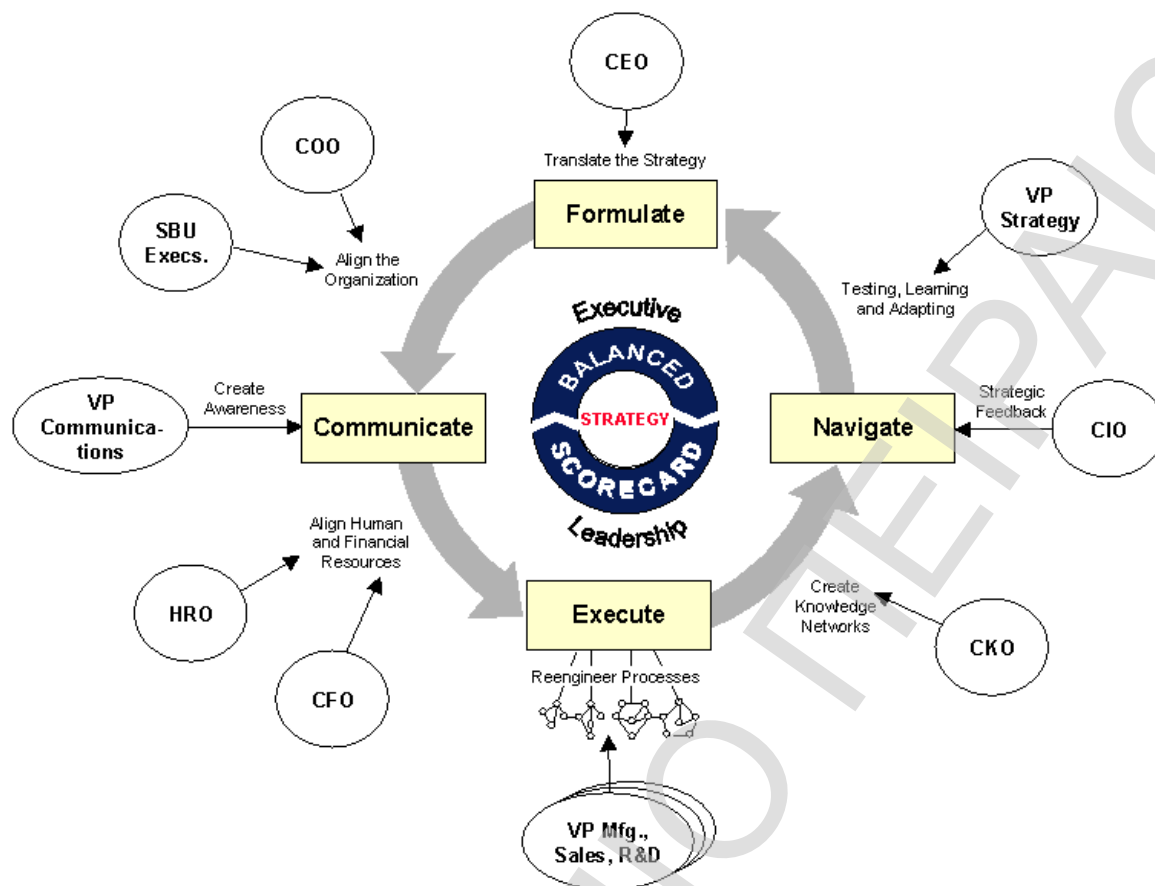
Η λύση SAP Strategic Enterprise Management (SAP SEM) παρέχει σε κάθε επιχείρηση ολοκληρωμένες δυνατότητες για βέλτιστη διαχείριση της απόδοσης της. Συγκεκριμένα, η λύση υποστηρίζει κρίσιμες λειτουργίες, όπως η ανάπτυξη ενοποιημένων οικονομικών αναφορών (consolidated financial reporting), ο οικονομικός σχεδιασμός, η ανάπτυξη προϋπολογισμών και προβλέψεων (planning, budgeting, forecasting), η διαχείριση απόδοσης και η ανάπτυξη scorecards (corporate performance management and scorecards), καθώς και η διαχείριση κινδύνων (risk management).

Συμβουλές για την εφαρμογή του SAP SEM (από τον David P. Norton και τον Juergen H. Daum, πρώην Product Manager του SAP SEM, SAP AG)

Το BSC δεν είναι υποκατάστατο του καλού μάνατζμεντ – είναι ένα εργαλείο που απαιτεί καλό μάνατζμεντ. Ένα επιτυχές BSC ξεκινά με την αναγνώριση ότι δεν είναι ένα πρόγραμμα μετρικών αλλά ένα πρόγραμμα αλλαγής. Ο John Kotter στο Leading Change περιγράφει πώς η αλλαγή πρέπει να αρχίσει από τη κορυφή με τρεις διακριτές πράξεις από τους ηγέτες: 1)εδραιώνοντας την αίσθηση του επείγουσας ανάγκης, 2)δημιουργία ενός καθοδηγούμενου συνασπισμού και 3) ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής. Οι ηγέτες ενός επιτυχούς BSC ακολουθούν αυτό το μοντέλο.

Δημιουργία κλίματος αλλαγής. Πριν επέλθει η αλλαγή πρέπει να καταστεί σαφές σε όλη την εταιρία, γιατί αυτή η αλλαγή είναι απαραίτητη. Στα παραπάνω case studies (Mobil, Cigna, Brown & Root, Chemical Bank) οι εταιρίες διένυαν δύσκολη περίοδο. Η σαφής απειλή της αποτυχίας και η απώλεια θέσεων εργασίας αποτέλεσε κίνητρο για τη δεκτικότητα προς την αλλαγή. Στο άλλο άκρο, επιχειρήσεις, όπως η General Electric, έθεσαν στόχο να φτάσουν στη κορυφή. ‘Απελευθερωμένες’ βιομηχανίες (ελεύθερου ανταγωνισμού) και βιομηχανίες με δυναμική ανάπτυξη προσφέρουν πολλούς λόγους που επιβάλλουν την αλλαγή. Άλλωστε στη σύγχρονη εποχή των δραματικών αλλαγών στην οικονομία προκύπτει σε πολλές περιπτώσεις το δίλημμα αλλαγής ή αδυναμία επιβίωσης. Το πρώτο βήμα στη διαδικασία αλλαγής είναι να γίνει η αναγκαιότητά της εμφανής για όλους.

Δημιουργία ομάδας ηγεσίας. Η εκτέλεση της στρατηγικής επηρεάζει κάθε τμήμα του οργανισμού. Στο επόμενο σχήμα αναγνωρίζονται οι ‘παίχτες’ που συνήθως εμπλέκονται και οι ρόλοι τους στη διαδικασία SEM/Balanced Scorecard.



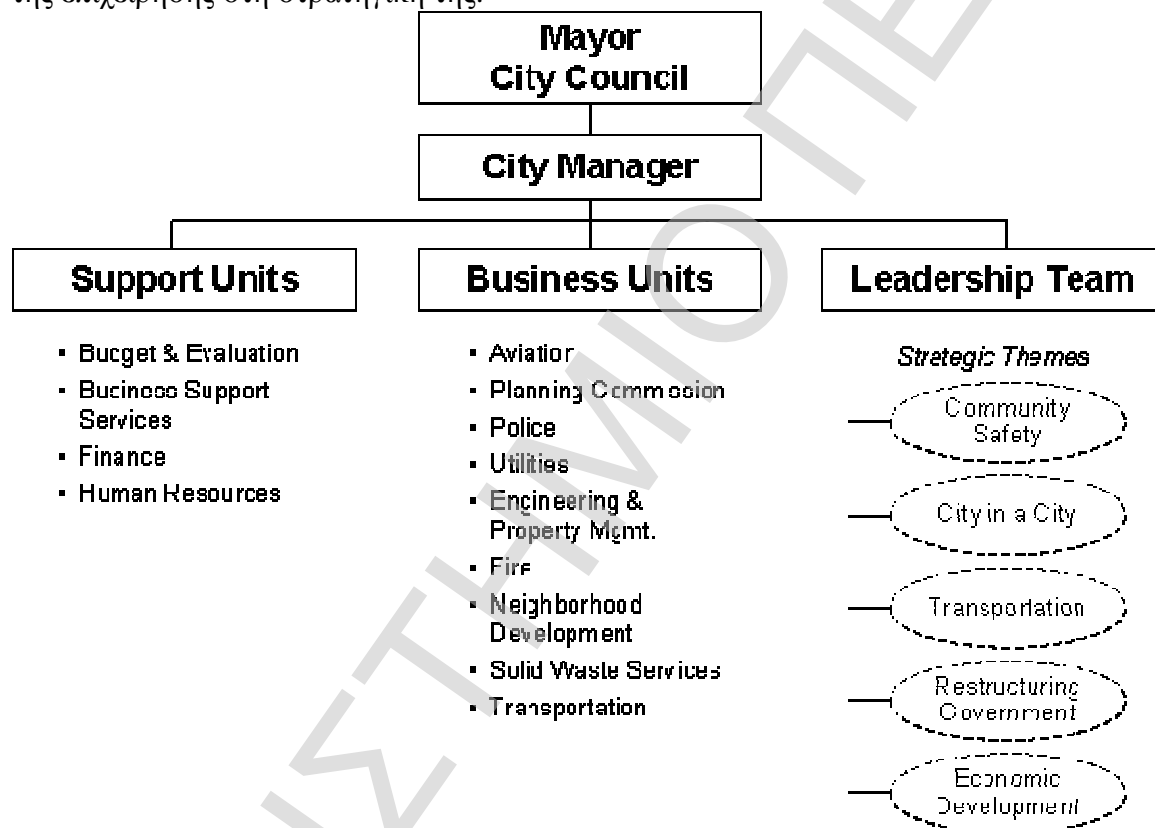
Source: The Balanced Scorecard Collaborative, Inc.
The Executive Leadership Team

Οι δυναμικές της ομάδας ηγεσίας συχνά προσδιορίζουν κατά πόσο το BSC μετατρέπεται επιτυχώς σε σύστημα στρατηγικού management. Οι εκτελεστικές ομάδες συνήθως χαρακτηρίζονται από αυστηρό διαχωρισμό ειδικοτήτων που συνεπάγεται ιδιαίτερες απαιτήσεις σε εξειδικευμένες γνώσεις σε μια λειτουργία στην οποία επικεντρώνεται η καριέρα κάθε υπαλλήλου, οι οποίοι γνωρίζουν ελάχιστα για τις υπόλοιπες λειτουργίες. Αυτή η 'στενή' προσέγγιση και επικέντρωση πρέπει να διευρυνθεί. Η μεγαλύτερη μετάβαση που πρέπει να λάβει χώρα είναι η συλλογή ειδικών σε επιμέρους λειτουργίες για τη δημιουργία μιας στρατηγικά επικεντρωμένης ομάδας ποικίλων ειδικοτήτων (cross-functional team).

Δημιουργία οράματος και στρατηγικής. Η δημιουργία κοινού οράματος και στρατηγικής αποτελεί αποτελεσματικό τρόπο ενεργοποίησης της ομαδικής εργασίας. Το πλαίσιο του BSC είναι δομημένος τρόπος καθοδήγησης της ανάπτυξης αποστολής και στρατηγικής, που αναλαμβάνει η ομάδα (π.χ. στο Management Cockpit room) με γόνιμο διάλογο και διασταύρωση πληροφοριών καθώς κάθε στοιχείο της στρατηγικής μεταφράζεται και απεικονίζεται στη μορφή του Scorecard. Τα στρατηγικά θέματα γύρω από τη κατηγοριοποίηση των πελατών (Μάρκετινγκ), βελτιστοποίηση απόδοσης (Παραγωγή), κόστος κεφαλαίου (Οικονομικά) κτλ που γενικά εμπίπτουν στη δικαιοδοσία ενός υπευθύνου τώρα γίνονται κοινά θέματα της εκτελεστικής ομάδας. Η ανάπτυξη κοινού οράματος αποτελεί μονάχα σημείο εκκίνησης για τη δόμηση της εκτελεστικής ομάδας ηγεσίας (Executive Leadership Team). Αποστολή και στρατηγική μεταφρασμένη στο πρόγραμμα του BSC αποτελούν κοινή agenda, που δουλεύοντάς ομαδικά και με συνέχεια οδηγεί με το πέρα-

σμα του χρόνου στην αλλαγή της κουλτούρας και την ομαδική εργασία στη κορυφή που υποκινεί την αλλαγή και στα κατώτερα επίπεδα.

Δημιουργία υπευθυνότητας (accountability). Τα μαθήματα που παίρνουμε για την αξία της ομαδικής εργασίας κατά το σχεδιασμό της στρατηγικής εφαρμόζονται στο δεκαπλάσιο κατά την εκτέλεση. Αν τεθεί θέμα επιμερισμού ευθυνών και ποσοτικοποίηση της απόδοσης της εκτέλεσης μέσα από τις παραδοσιακές λειτουργίες, τότε η δράση - βασισμένη σε σύμπλεγμα λειτουργιών - που απαιτείται από τη στρατηγική μπορεί να είναι δύσκολη υπόθεση. Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν ότι η λογική του BSC τους παρέχει την εναλλακτική λύση. Στο επόμενο σχήμα απεικονίζεται η διάκριση της στρατηγικής ενός οργανισμού, μιας τοπικής αυτοδιοίκησης, σε ένντε επιμέρους θέματα, με τα οποία συνδέονται άμεσα οι ευθύνες των μελών της ομάδας ηγεσίας, αφού είναι υπεύθυνοι τόσο για τα θέματα αυτά όσο και για ένα BU. Με αυτό τον τρόπο ενθαρρύνεται η διεύρυνση της ευθύνης και συμπεριφοράς ώστε να αναφέρεται σε συνδυασμό λειτουργιών και η εστίαση της επιχείρησης στη στρατηγική της.



Source: The Balanced Scorecard Collaborative, Inc.
Executive Teams Take Responsibility for Managing the Cross-Functional Themes of the Strategy

Συνέχιση της ηγεσίας. Η στρατηγική δεν εκτελείται σε μια νύχτα. Μερικές από τις εταιρίες που υλοποίησαν τη στρατηγική τους με επιτυχία, είχαν σημαντικά αποτελέσματα μέσα σε περίοδο δύο ετών, σχετικά γρήγορα βάσει των καθιερωμένων προτύπων. Στις περισσότερες περιπτώσεις βέβαια, δεν είχε ολοκληρωθεί η επίτευξη των στρατηγικών στόχων, αλλά είχε γίνει η αρχή για τη συνέχιση της εξέλιξης της στρατηγικής, η οποία έπρεπε να αξιολογηθεί, αναθεωρηθεί και προσαρμοστεί. Συνεπώς, η πραγματική πρόκληση και το κλειδί της επιτυχίας είναι πώς η εκτελεστική ομάδα θα δράσει μετά το σχεδιασμό του προγράμματος και την εισαγωγή του στην επιχείρηση. Πρώτα από όλα πρέπει να υιοθετηθεί ένας ενός τρόπος διοίκησης. Η διοίκηση της στρατηγικής δεν είναι σαν τη διοίκηση τακτικών και οι περισσότερες εκτελεστικές ομάδες δεν έχουν ποτέ πραγματικά

διαχειριστεί τη στρατηγική. Η διαδικασία και τα εργαλεία της SAP SEM και η λογική πίσω από το BSC παρέχουν το πλαίσιο και την υποδομή που θα βοηθήσει, αλλά και πάλι απαιτείται ισχυρή ηγεσία. Ένας μάνατζερ με σημαντική επιτυχία στη χρήση του BSC περιέγραψε τη διαδικασία εφαρμογής του στην επιχείρησή του 'σαν να πιέζεις το νύχι σου για να σκάψεις στο μπετόν. Χρειάζεται υπομονή και επιμονή. Μην υποτιμάτε το χρόνο και τη προσπάθεια που απαιτείται'. Πρέπει όλοι να δεσμευτούν και να δουλέψουν σκληρά. Άλλωστε, όπως κάποιος όλος επιτυχημένος μάνατζερ είπε 'αν η δουλειά μας δεν είναι η εκτέλεση της στρατηγικής, τότε τι είναι;'

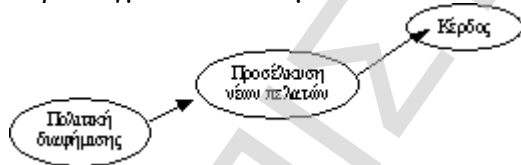
Πάντως το λογισμικό δεν μπορεί να υποκαταστήσει την εντατική διαδικασία ανάπτυξης και δημιουργίας του στρατηγικού χάρτη και του Balanced Scorecard, μπορεί ωστόσο να βοηθήσει. Απαραίτητη είναι η ανάπτυξη μίας IT στρατηγικής για την υποστήριξη της υλοποίησης του προγράμματος Balanced Scorecard και την επιλογή του κατάλληλου λογισμικού.

ΔΥΝΑΜΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ BUSINESS BALANCED SCORECARD ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Η δημιουργία των δυναμικών μοντέλων Business Balanced Scorecard βασίζεται στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων της επιχειρησιακής δυναμικής – Business Dynamics – η οποία είναι η πλέον σύγχρονη εφαρμοζόμενη προσέγγιση για την αξιόπιστη προσομοίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών.

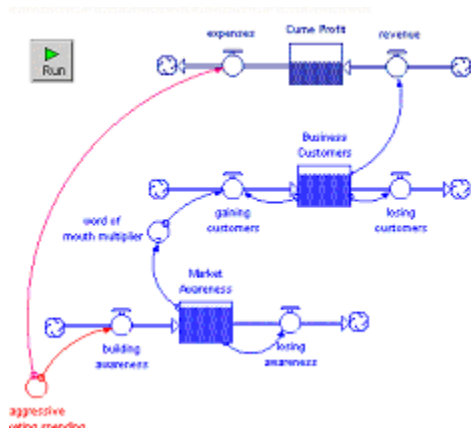
Σε αντίθεση με το απλό μοντέλο του BSC, το δυναμικό μοντέλο χρησιμοποιεί ρεαλιστικές αρχές για να περιγράψει και να αποτυπώσει το συνολικό στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Κατά αυτό τον τρόπο, η προσομοίωση του επιχειρησιακού μοντέλου προσεγγίζει καλύτερα την πραγματικότητα σε ότι αφορά τα αποτελέσματα που μπορούν να επιτευχθούν με βάση την επιλεγμένη στρατηγική και τις συνθήκες υπό τις οποίες αυτά είναι εφικτά. Οι αρχές που χρησιμοποιεί το δυναμικό μοντέλο του BSC είναι οι ακόλουθες:

1η αρχή: Η προσομοίωση της λειτουργίας της επιχείρησης γίνεται πιο ρεαλιστική εφόσον χρησιμοποιηθούν οι έννοιες του αποθέματος (stocks) και των ροών διασύνδεσης (flows) μεταξύ των οντοτήτων. Οι οντότητες που θα χαρακτηρίζονται ως αποθεματικές θα έχουν την ιδιότητα να δέχονται στοιχεία εισαγωγής και να εξάγουν κάποιο αποτέλεσμα. Για παράδειγμα στο απλό μοντέλο του BSC μπορεί να γίνει η εξής διασύνδεση:



Η αλληλεπίδραση μεταξύ των οντοτήτων όπως παρουσιάζεται στο προηγούμενο σχήμα δηλώνει απλά ότι η εστίαση στην πολιτική αύξησης της διαφήμισης θα οδηγήσει στην προσέλκυση νέων πελατών, το οποίο με τη σειρά του θα οδηγήσει στην αύξηση του κέρδους. Η αλληλουχία των αλληλεπιδράσεων αυτών φαίνεται εκ πρώτης να εμπίπτει στα πλαίσια της λογικής, παρόλα αυτά όμως δεν λαμβάνονται υπόψη πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν το τελικό αποτέλεσμα.

Προκειμένου να γίνει μια ρεαλιστικότερη και πιο αξιόπιστη προσομοίωση της πραγματικότητας κρίνεται αναγκαία η χρησιμοποίηση των αποθεμάτων και των ροών. Με βάση αυτά το απλό μοντέλο του BSC μετατρέπεται σε δυναμικό και παίρνει την ακόλουθη μορφή:



Σχήμα: Αποθήκες (stocks) και ροές διασύνδεσης (flows).

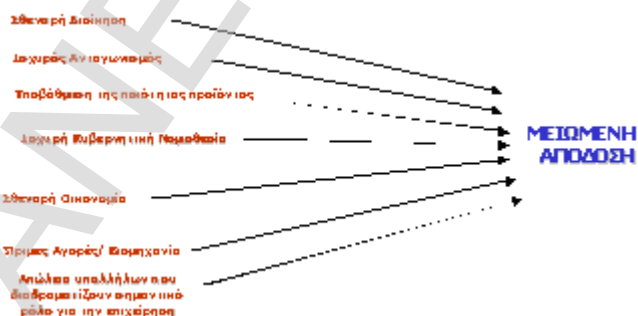
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΔΥΝΑΜΙΚΗΣ (BUSINESS DYNAMICS)

Η φιλοσοφία της επιχειρησιακής δυναμικής – Business Dynamics – αναπτύχθηκε αρχικά κατά τη δεκαετία του 1950 στο Πανεπιστήμιο του MIT στην Αμερική, από τον Jay Forrester. Η πρώτη προσέγγιση στο θέμα της επιχειρησιακής δυναμικής περιελάμβανε τη δημιουργία ενός συνόλου εργαλείων, των οποίων η χρησιμότητα εστιαζόταν στην προσομοίωση της δομής πολύπλοκων συστημάτων διοίκησης και στην εξαγωγή αποτελεσμάτων σχετικά με την απόδοσή τους στον χρόνο. Η βασική αρχή στην οποία αρχικά βασίστηκε η επιχειρησιακή δυναμική, ήταν αυτή της ανατροφοδότησης, η οποία και σήμερα αποτελεί την κύρια αρχή λειτουργίας όλων των ηλεκτρονικών και μηχανικών συστημάτων ελέγχου. Στη συνέχεια η ευρύτερη ανάπτυξη της επιχειρησιακής δυναμικής υποστηρίχθηκε από δύο παγκοσμίως θεμελιώδεις προσεγγίσεις στο θέμα της προσομοίωσης:

- § Systems Thinking
- § System Dynamics

οι οποίες παρέχουν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο σχεδιασμού στρατηγικής διοίκησης και συστηματικής οργάνωσης και ανάλυσης των επιχειρησιακών προβλημάτων. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιούνται μέθοδοι και εργαλεία προσομοίωσης, η χρησιμότητα των οποίων έγκειται στην υποστήριξη των διοικητικών στελεχών μιας επιχείρησης στο να κατανοήσουν τις αλληλοσυνδέσεις και αλληλεπιδράσεις διαφόρων στρατηγικών και οργανωτικών θεμάτων.

Η συνήθης αντιμετώπιση που ακολουθείται όταν παρουσιάζεται ένα πρόβλημα (π.χ. μειωμένη απόδοση) σε μια επιχείρηση, είναι η δημιουργία μιας λίστας με τα πιθανά αίτια του προβλήματος. Για παράδειγμα:



Όμως η προσέγγιση αυτή οδηγεί στην στατική απεικόνιση, η οποία καταλήγει στην εξεύρεση πρόχειρων λύσεων όπως:

- § Βελτίωση ποιότητας ή
- § Πρόσληψη νέου προσωπικού κλπ.

Προκειμένου να γίνει μια πιο ρεαλιστική προσέγγιση της επιχειρησιακής πραγματικότητας, εφαρμόζεται η επιχειρησιακή δυναμική – Business Dynamics – με βάση την οποία δημιουργείται ένα επιχειρησιακό μοντέλο, στο οποίο παρουσιάζονται όλες οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των χρησιμοποιούμενων μεταβλητών. Κατά αυτό τον τρόπο με βάση την επιχειρησιακή δυναμική, το μοντέλο του προηγούμενου παραδείγματος διαμορφώνεται ως εξής:



Από τα παραπάνω γίνεται εμφανές ότι σε ένα επιχειρησιακό μοντέλο δεν παίζει ρόλο η ιεράρχηση των αιτιών του προβλήματος ανάλογα με τη σημασία τους. Σημαντικά αίτια μπορεί να προκύψουν οποιαδήποτε χρονική στιγμή για αυτό και χρειάζεται να ακολουθείται μια δυναμική προσέγγιση ώστε να μπορούν να ενσωματωθούν στο μοντέλο αποτελεσματικά.

Η σημασία που έχει η εφαρμογή της επιχειρησιακής δυναμικής σε μια επιχείρηση είναι τεράστια. Πιο συγκεκριμένα τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής της είναι τα ακόλουθα:

- § Οικονομικές ωφέλειες κατά την διάρκεια εκπόνησης ενός έργου. Η προσομοίωση σύμφωνα με την επιχειρησιακή δυναμική δίνει τη δυνατότητα πρόβλεψης των αναμενόμενων κερδών ή ζημιών από την υλοποίηση συγκεκριμένων επενδυτικών σχεδίων.
- § Βελτίωση της ποιότητας εκπαίδευσης της διοίκησης μιας επιχείρησης σχετικά με τις πολύπλοκες αλληλεπιδράσεις των δομικών στοιχείων του μοντέλου της επιχείρησης.
- § Σχεδιασμός στρατηγικής που συμβαδίζει με την επιχειρησιακή πραγματικότητα
- § Βελτιστοποίηση απόδοσης λειτουργικών διαδικασιών
- § Υποστήριξη στη λήψη επενδυτικών αποφάσεων
- § Πλήρης κατανόηση των αλληλοεξαρτήσεων και των παραγόντων που οδηγούν σε χρονικές καθυστερήσεις
- § Ανάπτυξη σεναρίων για την πορεία της απόδοσης της επιχείρησης

§ Υποστήριξη ολοκληρωμένης εκπαίδευσης προσωπικού **System Dynamics & BSC**

ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΡΟΣΟΜΟΙΩΣΗΣ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΔΥΝΑΜΙΚΗΣ (BUSINESS DYNAMIC SIMULATION TOOLS)

Τα πλέον ενδεδειγμένα εργαλεία - λογισμικά για επιτυχημένη εφαρμογή της επιχειρησιακής δυναμικής είναι τα ακόλουθα:

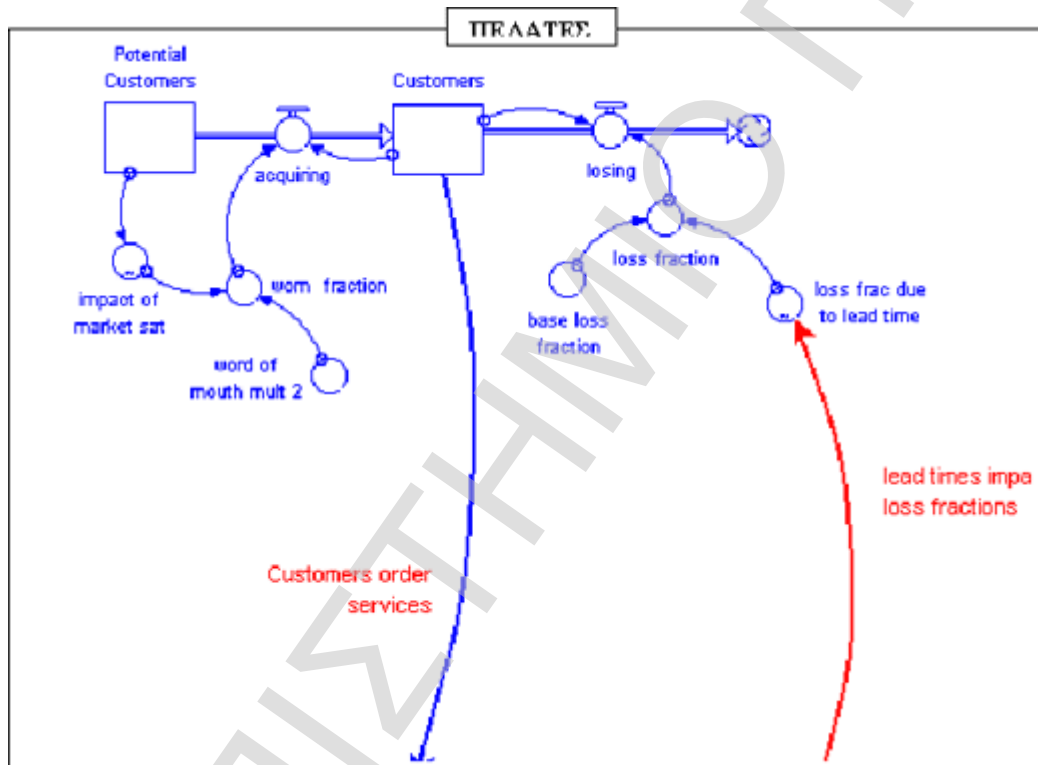
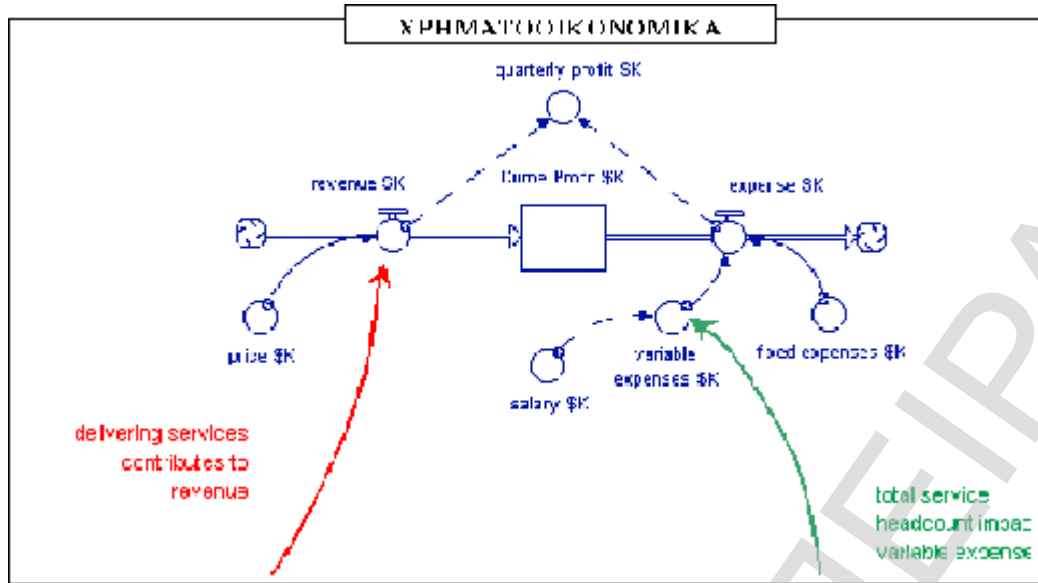
1. “Berkeley Madonna 8.0.1” που αναπτύχθηκε από το Πανεπιστήμιο του Berkeley της Καλιφόρνιας στις ΗΠΑ
2. “Tier 1,2,3,4” της εταιρείας Decision Support Associates – DeSA
3. “Dynasys” της εταιρείας Beschreibung
4. “Extend Product Line” της εταιρείας ImagineThat Inc.
5. “GAMMA 3.0” της εταιρείας Unicon
6. “Mind Mapper” της εταιρείας SimTech USA
7. “PowerSim Studio 2001” της εταιρείας PowerSim
8. “SDML” που αναπτύχθηκε στο «Centre for Policy Modelling» του Manchester Metropolitan Πανεπιστημίου της Αγγλίας
9. “SimApp 1.30” της εταιρείας SimApp
10. “ithink / Stella” της εταιρείας High Performance Systems Inc
11. “T21” που αναπτύχθηκε από το “Millennium Institute” στις ΗΠΑ
12. “Vensim 5” της εταιρείας Ventana Systems Inc
13. “Vensim Personal Learning Edition” της εταιρείας Ventana Systems Inc

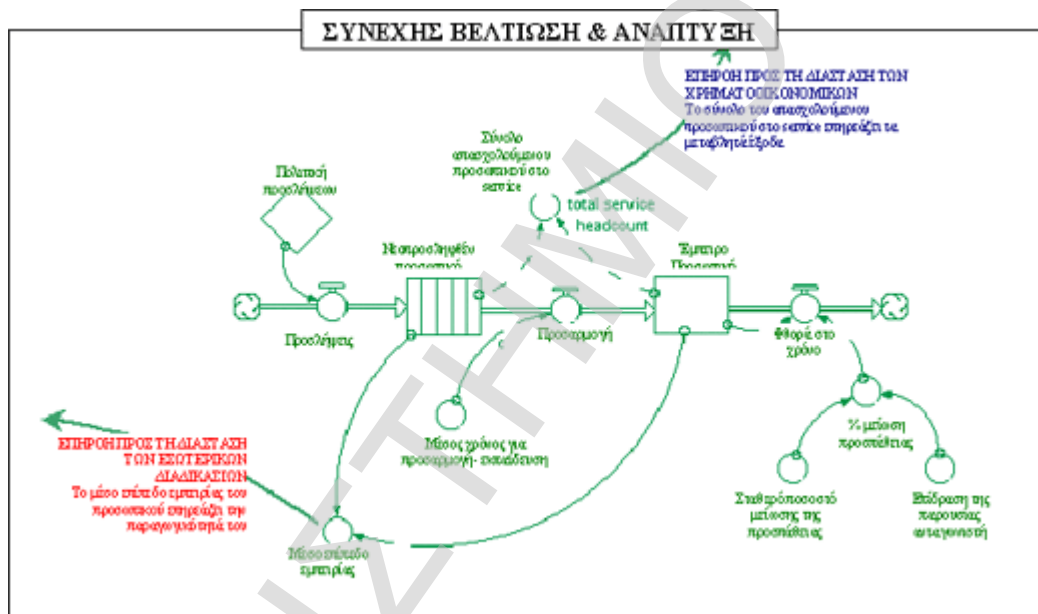
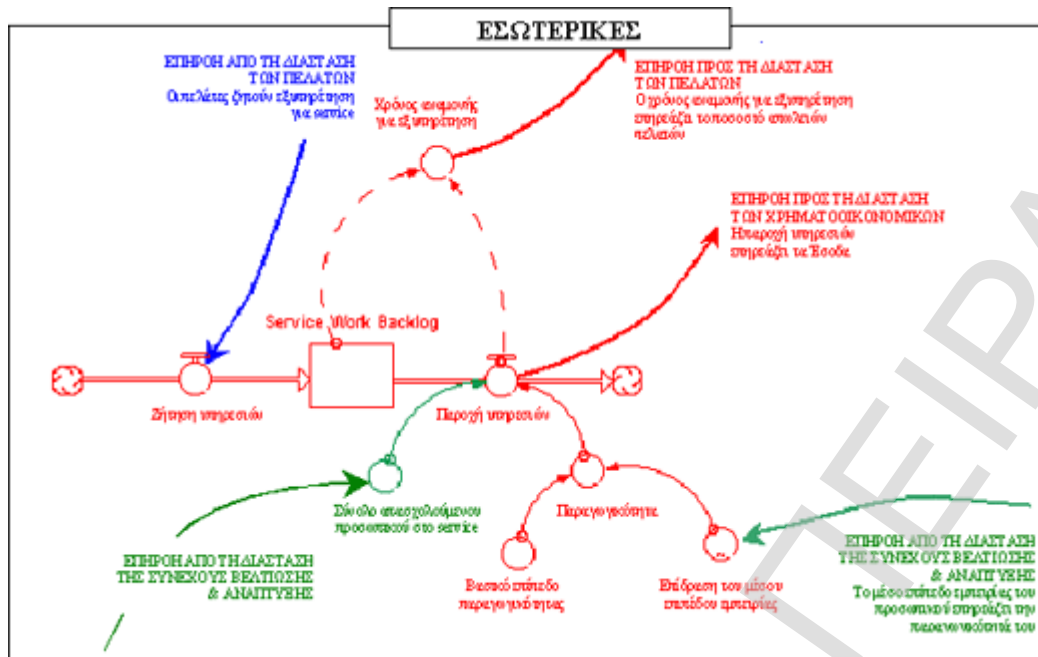
Το πλέον αξιόπιστο και ενδεδειγμένο εργαλείο για ολοκληρωμένη μοντελοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και το οποίο μάλιστα προτείνεται και από τους δημιουργούς-εμπνευστές της BBS, David P.Norton και Robert S.Kaplan, είναι το λογισμικό “ithink / Stella” της εταιρείας High Performance Systems Inc

Τα βασικά συστατικά στοιχεία του “ithink / Stella” είναι τα εξής:

1. Αποθέματα (Stocks) & Ροές (Flows)
2. Feedback Loops
3. Μη γραμμικότητες – Non linearities
4. Χρονικές καθυστερήσεις – Delays

Με την χρήση των συστατικών εργαλείων του ithink, η δημιουργία των διαγραμμάτων αιτίας – αποτελέσματος του BSC παίρνει την ακόλουθη ενδεικτική μορφή:



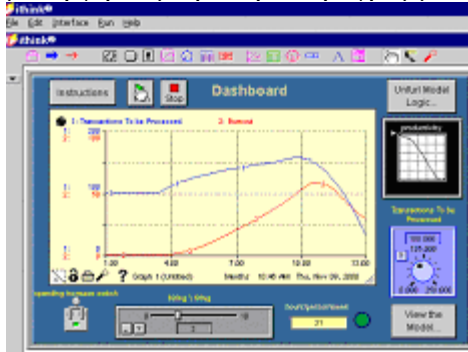


Συμπερασματικά θα πρέπει να τονιστεί ότι το λογισμικό «ithink» της HPS δίνει τις ακόλουθες δυνατότητες:

- a. Σχεδιασμός αναβαθμισμένων επιχειρηματικών 'λογικών' μοντέλων.
 Το λογισμικό χρησιμοποιείται για την αποτύπωση των λογικών μοντέλων σε ένα χάρτη. Κατά τη δόμηση του χάρτη αυτού, το λογισμικό υπολογίζει αυτόματα τις μαθηματικές εξισώσεις μεταξύ των οντοτήτων που συσχετίζονται. Η παρέμβαση του χρήστη έχει συμπληρωματικό χαρακτήρα και για αυτό έγκειται μόνο στην συμπλήρωση ορισμένων εξισώσεων, διόρθωση κάποιων διαγραμμάτων ή και εισαγωγή κάποιων αριθμητικών δεδομένων.
- b. Αξιοπίστη προσομοίωση των μοντέλων αυτών
 Κατά την προσομοίωση των μοντέλων, το λογισμικό δίνει στο χρήστη τις παρακάτω δυνατότητες παρακολούθησης του εξαγόμενου αποτελέσματος:

- i. Διαγραμματική δυναμική απεικόνιση
- ii. Γραφική απεικόνιση για όλες τις χρονικές περιόδους
- iii. Πινακοποιημένη απεικόνιση
- iv. Απεικόνιση με μεμονωμένα αριθμητικά νούμερα
- v. Αποτελεσματική επικοινωνία του χρήστη με τα μοντέλα.

Το λογισμικό δίνει τη δυνατότητα δημιουργίας γραφικού περιβάλλοντος (graphic user interface) μέσω του οποίου ο χρήστης θα μπορεί να αλληλεπιδρά με τα μοντέλα πραγματοποιώντας διάφορες δοκιμές (test-fly) ώστε να καταλήξει στο βέλτιστο στρατηγικό σχεδιασμό. Ένα ενδεικτικό παράδειγμα γραφικού περιβάλλοντος που μπορεί να δημιουργηθεί με βάση το πρόγραμμα φαίνεται στο ακόλουθο σχήμα:



Εποικοδομητική εκπαίδευση του χρήστη από την αλληλεπίδρασή του με το σύστημα

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΓΙΑ ΤΑ ΔΥΝΑΜΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΔΙΑΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΚΑΙ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το θέμα αυτό είναι τεράστιο και παρουσιάζει συνεχώς αυξανόμενη ερευνητική και εφαρμοσμένη ερευνητική δραστηριότητα αξιοποιώντας συνεχώς όλο και περισσότερο τις νέες διαθέσιμες προσεγγίσεις, υπολογιστικές τεχνικές και κυρίως τα διαθέσιμα εργαλεία μοντελοποίησης και προσομοίωσης και μεταφέροντας εφαρμοσμένες πρακτικές από το χώρο της ερευνητικής δραστηριότητας στο χώρο των εφαρμοσμένων πρακτικών σε ολοκληρωμένη βιομηχανική κλίμακα.

Ωστόσο στοιχεία που μπορούν να καταγραφούν ως generic lessons learned από όλη αυτή την ανάλυση και τη μελέτη προβλημάτων Ολοκληρωμένης Βιομηχανικής Παραγωγής & της Εφοδιαστικής τους Αλυσίδας αποτελούν:

- a. Οι αρχικές προσπάθειες μοντελοποίησης και ανάλυσης ήταν εστιασμένες στη μελέτη του κάθε υποσυστήματος που συμπεριλαμβάνεται στην έννοια των Ολοκληρωμένων Συστημάτων Βιομηχανικής Παραγωγής και της Εφοδιαστικής τους Αλυσίδας (ΟΣΒΠ) ως μεμονωμένο υποσύστημα. Η προσέγγιση αυτή απλοποιεί την πολυπλοκότητα του συνολικού προβλήματος, αδυνατεί όμως να αναγνωρίσει τις δυναμικές αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των υποσυστημάτων και οδηγεί στην υλοποίηση πολιτικών μειωμένης απόδοσης και ανταγωνιστικότητας.
- b. Οι σύγχρονες τάσεις στη μελέτη των ΟΣΒΠ αφορούν την αντιμετώπισή τους ως ένα ενιαίο σύστημα το οποίο αναγνωρίζει ρητά τις δυναμικές αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των επιμέρους υποσυστημάτων τα οποία έχουν συχνά και αντικρουόμενους στόχους. Η προσέγγιση αυτή σαφώς επιφέρει αύξηση της πολυπλοκότητας και χρήζει υποστήριξης από τεχνικές προσομοίωσης για την κατανόηση της αλληλεπίδρασης των επι-

- μέρους αποφάσεων, την εξέταση επιμέρους εναλλακτικών σεναρίων και την υποστήριξη στη χάραξη κατάλληλων στρατηγικών.
- c. Καταγράφεται ολοένα και αυξανόμενη εμπλοκή και αξιοποίηση τεχνικών και μεθοδολογιών της Επιχειρησιακής Δυναμικής για τη μελέτη προβλημάτων που εμπίπτουν στον ανωτέρω χώρο.
 - d. Αναδεικνύεται η χρησιμότητα ολοκληρωμένων πρότυπων εφαρμογών προσομοίωσης στη χάραξη σύνθετων στρατηγικών ως το πλέον πολύτιμο εργαλείο στη λήψη αποφάσεων και στην υλοποίηση πολιτικών που συμβάλλουν στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στην εποχή μας, ίσως περισσότερο από ποτέ, η ικανότητα της επιτυχούς μετατροπής της στρατηγικής σε πράξη συνιστά τη σπουδαιότερη δεξιότητα σε κάθε επιχείρηση. Την ίδια στιγμή όμως, το στοιχείο αυτό καθίσταται ολοένα και δυσκολότερο σε μεγαλύτερους και πολυσύνθετους οργανισμούς, όπου η «απόσταση» μεταξύ εκείνων που χαράσσουν την επιχειρησιακή στρατηγική και όσων καλούνται να την εφαρμόσουν μεγαλώνει ανησυχητικά. Είναι ακριβώς αυτοί οι οργανισμοί που έχουν ανάγκη την επικοινωνία της στρατηγικής και την ύπαρξη ενός συστήματος διαχείρισης που ευθυγραμμίζει τις δυνατότητες της επιχείρησης με τις απαιτήσεις της σύγχρονης ανταγωνιστικής αγοράς.

Η στρατηγική ήταν ανέκαθεν σημαντική. Οι μέθοδοι υλοποίησης της, όμως, εξελίσσονται με τον χρόνο. Αυτό που έχει αλλάξει ιδιαίτερα στις μέρες μας είναι ο τρόπος με τον οποίο δημιουργείται αξία στις επιχειρήσεις. Η γνώση και τα άυλα περιουσιακά στοιχεία των επιχειρήσεων, οι δύο πυλώνες του διεθνούς ανταγωνισμού, χαρακτηρίζουν τη σύγχρονη οικονομία της «κοινωνίας της πληροφορίας». Έτσι, κάθε οργανισμός, αναλογιζόμενος τις βασικές αρχές που του προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να υλοποιήσει συστήματα ανατροφοδότησης πληροφοριών που θα του επιτρέψουν να ελέγξει αποτελεσματικά τις δραστηριότητές του. Η διάκριση, στην εποχή της σύγχρονης οικονομίας βασίζεται ολοένα και περισσότερο στα "άυλα" περιουσιακά στοιχεία, όπως οι γνώσεις και επιδεξιότητες των εργαζομένων, η ικανοποίηση και πιστότητα των πελατών, οι επιχειρηματικές λειτουργίες, η εταιρική κουλτούρα που ενθαρρύνει την πρωτοπορία και η οργάνωση των επιχειρησιακών πόρων με συστήματα που καταργούν τις ανακρίβειες, προσφέρουν αξιόπιστη πληροφόρηση σε πραγματικό χρόνο, προάγουν τη δημιουργικότητα και επιτρέπουν τη λήψη γρήγορων αποφάσεων για δράση. Όμως, παρότι πολλοί οργανισμοί καταλαβαίνουν την σημασία αυτών των "άυλων" στοιχείων και έχουν να παρουσιάσουν αξιόλογες ιδέες, 7 στους 10 αποτυγχάνουν στην εκτέλεση της στρατηγικής τους, σύμφωνα με μετρήσεις (Kaplan & Norton).

Η βασική δυσκολία έγκειται στο γεγονός ότι δεν υπάρχει άμεσος μετρήσιμος συσχετισμός μεταξύ ενός άυλου περιουσιακού στοιχείου και του οικονομικού του αντίκτυπου (αποτελέσματος). Η φύση ενός άυλου περιουσιακού στοιχείου επιβάλλει την καταγραφή των βημάτων που οδηγούν στην δημιουργία αξίας. Αυτός είναι ακριβώς ο τρόπος, που πρέπει να εφαρμόζεται η σύγχρονη στρατηγική.

Το πρόβλημα με τις καθιερωμένες πρακτικές του management, είναι ότι στηρίζονται σχεδόν αποκλειστικά στην παρακολούθηση των οικονομικών δεικτών, χωρίς να ασχολούνται με τη συνεισφορά των άυλων περιουσιακών στοιχείων. Η δημιουργία αξίας είναι σαν την συνταγή. Πρέπει να τοποθετήσουμε διάφορα συστατικά. Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι μόνο ένα από αυτά. Πρέπει επίσης να υποστηρίξουμε τους εργαζόμενους με συστήματα πληροφορικής για την αυτοματοποίηση των εργασιών. Πρέπει να τους δώσουμε κίνητρα. Πρέπει να τους καθοδηγήσουμε και να αυξήσουμε τις ηγετικές ικανότητές τους. Ένα οικονομικό σύστημα δεν μπορεί να περιγράψει αυτές τις λειτουργί-

ες δημιουργίας αξίας. Τα οικονομικά συστήματα αποτυπώνουν μόνο τους οικονομικούς δείκτες της συγκεκριμένης στιγμής. Δεν μπορούν να περιγράψουν την λογική αιτίας-αποτελέσματος. Γι αυτό το Balanced Scorecard, που υποστηρίζει την Στρατηγική Διοίκηση της Επιχείρησης, ευθυγραμμίζοντας τη Στρατηγική με το management, έχει βρει τόσο μεγάλη απήχηση.

Συγκεκριμένα, εισάγει τρεις «θεραπείες» ώστε να επαναφέρει τον επιχειρηματικό οργανισμό σε κατάσταση «άκρας υγείας»:

– Ενώνει τη στρατηγική με τον προϋπολογισμό, συνδέοντας τους στρατηγικούς στόχους με τις καθημερινές λειτουργίες. Ξεκινώντας από το όραμα και τη στρατηγική, προχωρά στον προσδιορισμό των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και συνεχίζει με την κατασκευή δεικτών που υποστηρίζουν τη μέτρηση της απόδοσης σε καίριες περιοχές δράσης, ευθυγραμμίζει τις ενέργειες όλων των συντελεστών ενός οργανισμού γύρω από την κοινή κατανόηση των στόχων και υποστηρίζει την εκτέλεση της στρατηγικής, διευκολύνοντας τις αναγκαίες αναπροσαρμογές της.

– Φωτίζει την ανώτατη διοίκηση καθώς με τα συστήματα αναφορών που εισαγάγει επιτρέπει την αξιολόγηση της πορείας της εταιρείας. Με την υλοποίηση του balanced scorecard τα στελέχη που διοικούν τις σύγχρονες επιχειρήσεις αποκτούν πλήρη εικόνα της πορείας εκτέλεσης της στρατηγικής και του business plan σε κάθε βήμα, αποκτώντας έτσι τη δυνατότητα να επεμβαίνουν αποτελεσματικά, ευθυγραμμίζοντας λειτουργίες, ανθρώπινο δυναμικό και πληροφοριακή υποδομή για την επίτευξη των επιθυμητών επιδόσεων.

– Ενημερώνει, ελέγχει και προσαρμόζει το balanced scorecard συγκεκριμενοποιεί τις «υποθέσεις» της στρατηγικής. Οι διοικητικές ομάδες βασιζόμενες στις πληροφορίες και τις αναφορές που προκύπτουν από την εφαρμογή της μεθοδολογίας είναι σε θέση να εξετάσουν και να αξιολογήσουν με μεγαλύτερη επιτυχία τα εναλλακτικά στρατηγικά σενάρια, τα οποία προκύπτουν συνεχώς μέσα από τον οργανισμό.

Η μεθοδολογία balanced Scorecard είναι ένα εργαλείο που βοηθάει τις επιχειρήσεις να εκτελέσουν την όποια στρατηγική έχουν επεξεργασθεί και υιοθετήσει. Είναι το εργαλείο εκείνο που βοηθάει τους οργανισμούς να βάλουν τη στρατηγική στο κέντρο της διαδικασίας διοίκησης. Μέσα από την πειθαρχία των αρχών και των διαδικασιών που προτείνει, βοηθάει τους οργανισμούς να «αλλάξουν» στην κατεύθυνση του «strategy – focus organizations» (SFO). Πρωταρχικός στόχος οφείλει να είναι η διατύπωση ενός ανανεωμένου οράματος βασισμένου στις συνθήκες της σύγχρονης οικονομίας και ο συνακόλουθος μετασχηματισμός του σε δράση και η λειτουργία μιας μεθοδολογίας που βοηθά στη δημιουργία δεικτών που περιγράφουν το όραμα και τη στρατηγική της επιχείρησης, την προσήλωσή της στην εξυπηρέτηση των πελατών, τις γνώσεις, τις ικανότητες και επιδεξιότητες των στελεχών καθώς και τις επιχειρησιακές λειτουργίες.

Η μεθοδολογία Balanced Scorecard είναι πρωτίστως εργαλείο «αλλαγής» (change management tool) και σαν τέτοιο η υλοποίησή του απαιτεί χρόνο και πολλή δουλειά. Βασική παράμετρος, συνεπώς, επιτυχίας είναι η προετοιμασία και η εξασφάλιση της εσωτερικής δυνατότητας της επιχείρησης να υποστηρίξει την υλοποίησή του. Κλειδί, για την επιτυχή εφαρμογή του BSC σε μια επιχείρηση, είναι η ορθή επιλογή των δεικτών μέτρησης της επίδοσης και των αντίστοιχων στατιστικών τους βαρών, ώστε αυτοί να αντικατοπτρίζουν την στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης. Οι μέθοδοι SWOT ANALYSIS, QFD, PVA για τον προσδιορισμό των δεικτών επίδοσης και η μέθοδος AHP για την επιλογή τους και τον υπολογισμό των στατιστικών βαρών τους είναι περισσότερο αποτελεσματικές, σε σχέση με την εμπειρική μέθοδο, η οποία επίσης χρησιμοποιείται από τους μάντζερ για λόγους ευκολίας και οικονομίας. Τα μειονεκτήματα της εμπειρικής μεθόδου είναι ότι παρουσιάζει υψηλό βαθμό υποκειμενικότητας και χαμηλό-

τερη ικανότητα εντοπισμού των πραγματικά κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας της επιχείρησης και της σχετικής τους βαρύτητας.

Ο Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας βέβαια δεν στερείται αδυναμιών, πρόκειται όμως για μια από τις πιο αποτελεσματικές νέες μεθόδους αξιολόγησης της επίδοσης της επιχείρησης και υπόκειται σε συνεχείς βελτιώσεις με στόχο την εξάλειψη των προβλημάτων του και την τελειοποίησή του, τόσο σαν μέθοδο αξιολόγησης της επίδοσης, όσο και σαν μέσο στρατηγικής διοίκησης της επιχείρησης.

Στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον, κάθε εταιρεία που επιθυμεί να διακρίνεται και να σημειώνει υψηλές επιδόσεις, έχει ανάγκη από μια λύση στρατηγικού σχεδιασμού, ολοκληρωμένης και έγκυρης διοικητικής πληροφόρησης σε πραγματικό χρόνο και πολυεπίπεδης εταιρικής ανάλυσης. Η πληροφορική αποτελεί βασικό συμπλήρωμα που καθιστά εφικτή την υλοποίηση του Balanced Scorecard. Με τη μεθοδολογία αυτή μια επιχείρηση επιδιώκει να συνδέσει τα μεγέθη με τα οποία μετράει τη συνολική της απόδοση με επιμέρους μετρήσεις επιδόσεων με σκοπό την καλύτερη στόχευση της προσπάθειας και του χρόνου της διοίκησης. Είναι απαραίτητη η ενοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων, έτσι ώστε να παρέχεται άμεση πρόσβαση σε πληροφόρηση υψηλής ποιότητας. Οι Kaplan και Norton συνεργάστηκαν με τη SAP Hellas, η οποία έχει αναπτύξει μία καλή λύση για τη Στρατηγική Διοίκηση των Επιχειρήσεων, το SAP Strategic Enterprise Management (SAP SEM). Η συγκεκριμένη λύση εκτός όλων των άλλων βοηθά μία επιχείρηση να αναπτύξει ταχύτερα και πιο αποτελεσματικά τη μεθοδολογία του BSC. Μάλιστα έχει πιστοποιηθεί από την εταιρεία τους, Balanced Scorecard Collaborative. Η πιστοποίηση αυτή υποδηλώνει ότι το SAP SEM πληροί όλες τις προδιαγραφές για την εκτέλεση της μεθοδολογίας, προσφέρει μια απ' άκρου εις άκρον θεώρηση της κατάστασης της εταιρείας σε σχέση με τη στρατηγική κατεύθυνσή της και υποστηρίζει τις βέλτιστες πρακτικές που υπαγορεύονται από αυτήν.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Translating Strategy into Action - The Balanced Scorecard
(Robert S.Kaplan, David P.Norton)

www.balancedscorecard.org

The Balanced Scorecard – Not Just Another Project

What is the BSC

The Balanced Scorecard – Who’s doing it

(Paul Arveson 1998)

What Should Your Company Measure Besides Financial Results?

(Will Kaydos)

www.enterpriseleadership.org

A Balancing Act : Developing and Using Balanced Scorecard Performance Systems

(Howard Rohm, 2006)

www.virtualtravelog.net

Using a Balanced Scorecard to align Enterprise Architecture and System Architecture with Corporate Strategy and Business Strategy

<http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Assem-Braz/Balanced-Scorecard.html>

History of the BSC approach

The four perspectives

Avoid potential pitfalls

http://www.vikalpa.com/pdf/articles/2005/2005_jan_mar_51_66.pdf

Balanced Scorecard: Myth and Reality

(I.M. Pandey 2005)

<http://impactline.net/%C0%DA%B7%E1%C3%B7%BA%CE%B9%B0/BSC/2GC-W0412.pdf>

Development of the 3rd Generation BSC

(Gavin Lawrie, Ian Cobbold)

www.performance-measurement.net

A Balancing Act: Sustaining New Directions

(Howard Rohm, Larry Halbach, 2003)

You didn't use brainstorming to select your measures, did you?

(Stacey Barr, 2005)

http://www.sap.com/greece/company/events/cfo07/Strategy_to_Action.pdf

Σύνδεση της Στρατηγικής με τη Πράξη (Αλέξανδρου Κωνσταντινίδη)

<http://www.sap.com/greece/company/press/releases/2005/051005.epx>

Υλοποίηση Έργου SAP BI και SAP SEM στη Janssen-Cilag Ελλάδος (2005)

<http://www.ruralcenter.org/pages/events/conf-nrhpi-2006/documents/Niven,%20Paul%20-%20Executing%20Strategy%20BSC.pdf>

Executing Strategy with the Balanced Scorecard

(Paul Niven 2006)

www.12manage.com

CSFS and KPIS
STRATEGY MAPS
BALDRIDGE AWARD

www.kathimerini.gr

Δεν εκπληρώνουν την επιχειρησιακή στρατηγική 7 στις 10 εταιρίες
Η SAP HELLAS διοργανώνει Forum για τη μεθοδολογία BSC

«Να εντάξουμε τις άυλες αξίες στην περιουσία της επιχείρησης» Μιλά στην «Κ» ο δημιουργός της στρατηγικής Balanced Scorecard, Dr David P. Norton

Balanced Scorecard: Το «χρυσό εργαλείο» του μάνατζμεντ

Συνέντευξη κ. Ξενοφόντα Χασάπη, εμπορικού διευθυντή SAP Hellas και δρος Νίκου Μυλωνόπουλου, επίκουρου καθηγητή Πληροφοριακών Συστημάτων στο ALBA (Μαίρη Λεμπέση 2003)

Στρατηγικός προγραμματισμός και αποτελεσματικότητα

Η στρατηγική του Balanced Scorecard

Μερικά χρήσιμα διδάγματα από διεθνείς εμπειρίες ανεπιτυχών εφαρμογών του (Γιώργος Παπαδόπουλος 2002, 2003)

http://en.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard

www.senalosa.com

www.schneiderman.com

www.performancescorecard.gr

http://help.sap.com/saphelp_sem60/helpdata/de/7e/546637a04c2367e10000009b38f8cf/frameset.htm

[Needed: A New Approach to Managing Strategy](#)

[Creating Strategic Focus: The Balanced Scorecard](#)

[Translating Strategy to Action: Strategic Enterprise Management™ and SAP SEM™](#)

[Process and Technology](#)

[Making It Happen](#)

http://www.sap.com/industries/defense-security/pdf/CS_Norwegian_Air_Force.pdf

[http://www.sap.com/solutions/business-](http://www.sap.com/solutions/business-suite/erp/financials/pdf/CS_Mobikom_Austria.pdf)

[suite/erp/financials/pdf/CS_Mobikom_Austria.pdf](http://www.sap.com/solutions/business-suite/erp/financials/pdf/CS_Mobikom_Austria.pdf)

http://www.english.bcc.com.pl/pad_files/aw_files/133_EN_CS_Nestle_SEMBSC_20041028-ang.pdf

<http://www.sapinsideronline.com>

Strategic Enterprise Management with the SAP Balanced Scorecard

(Marcus Wefers)

SAP SEM Drives Strategies Into Operational Practices: Q&A with Werner Sinzig

Your competitors are taking steps to maximize business performance – are you? Get started with SAP Solutions for Performance Management (Mindy Fiorentino)

Μέθοδοι προσδιορισμού και επιλογής των δεικτών επίδοσης της επιχείρησης στον πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας: Κριτική διερεύνηση

(Ελένη Καρρά, καθηγήτρια Δημήτριος Παπαδόπουλος Πανεπιστήμιο Μακεδονίας)

Στρατηγικός σχεδιασμός (Ξενοφών Εμμανουηλίδης)
Στρατηγικός σχεδιασμός (Κ.Ε.Τ.Α – ΚΕ.ΜΑΚ, Κώστας Τσακίριδης)

Εμπειρική έρευνα της αλληλεπίδρασης των επιμέρους διαστάσεων του Balanced Scorecard στις ελληνικές επιχειρήσεις
Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (Κωνδηλώρου Μυρτώ 2006)

www.morax.gr

Σύστημα μέτρησης δεικτών προόδου – Στρατηγική και η μέθοδος Balanced Scorecard (τεύχος Ιανουάριος 2005)

Το Μανατζμεντ της Νέας Οικονομίας (Τεύχος Δεκέμβριος 2003)

Ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών λειτουργιών

http://www.plant-management.gr/plant_magazine

Τι είναι και τι επιδιώκει η αναδιοργάνωση επιχειρήσεων σήμερα (Σπύρου Καβάλλα)

Τι είναι και πού στοχεύει το Balanced Scorecard (Στράτου Κακαρέλη)

<http://www.bankofcyprus.com/main/Files/greekbs.pdf>

Εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Απόδοσης με χρήση της Μεθοδολογίας Ισορροπης Στοχοθέτησης και Μέτρησης Δεικτών Απόδοσης (2007)

<http://career.teikoz.gr>

Balanced Scorecard: σύγχρονο εργαλείο διαχείρισης της απόδοσης επιχειρήσεων (Β.Μούσιου)

<http://www.aqs.gr>

Στρατηγικός σχεδιασμός

The Balanced Scorecard as a Strategy – Evaluation Tool: The effects of Responsibility and Causal-Chain Focus (William B.Taylor 2007)