



Πανεπιστήμιο Πειραιώς  
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση  
Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα

*Εφαρμογή Μηχανογραφημένου Συστήματος Μέτρησης  
Επιχειρηματικής Επίδοσης σε Ελληνική  
Επιχείρηση*

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ  
**ΒΑΡΑΓΓΗ ΕΛΕΑΝΝΑ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ  
**ΜΑΚΡΗΣ ΑΡΙΣΤΟΜΕΝΗΣ**

**Σεπτέμβριος 2009**

## *Ευχαριστίες*

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας, επίκουρο καθηγητή κ. Αριστομένη Μακρή για την χρήσιμη καθοδήγηση και βοήθειά του κατά την διάρκεια εκπόνησης της εργασίας μου, καθώς και τους καθηγητές κ. Γ. Μποχώρη και κ. Ν. Γεωργόπουλο, μέλη της εξεταστικής επιτροπής για την αξιολόγησή της και για τις πολύτιμες υποδείξεις τους.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερώ τον κ. Γεώργιο Ζαμπέτα, Διευθυντή του Τμήματος Ποιότητας της Fist Data Hellas για τις υποδείξεις, την καθοδήγηση, την ηθική και υλική υποστήριξη του σχετικά με τη μεθοδολογία που αναπτύχθηκε στα πλαίσια της συγκεκριμένης εργασίας. Επίσης, οφείλω να ευχαριστήσω και όλα τα μέλη της ομάδας Ποιότητας της Fist Data Hellas καθώς και άλλων μελών της εταιρείας για την ανεκτίμητη βοήθεια τους, την άμεση ανταπόκριση τους και την παροχή χρήσιμων πληροφοριών και δεδομένων καθ' όλη τη διάρκεια της πτυχιακής μου εργασίας. Γενικότερα είμαι ευγνώμων στην First Data Hellas για την ευκαιρία που μου έδωσε να μεταφέρω την εμπειρία της από την εφαρμογή του πραγματευόμενου εργαλείου στρατηγικής στην διπλωματική μου εργασία.

Τέλος, ευχαριστώ θερμά και αφιερώνω αυτή την εργασία στην οικογένειά μου για την ηθική συμπαράσταση και την οικονομική υποστήριξη που μου παρείχαν όχι μόνο κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της συγκεκριμένης εργασίας, αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια των μέχρι τώρα σπουδών μου.

## ~Περιεχόμενα~

<b>A' Μέρος</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Ισορροπη Κάρτα Επίδοσης (BSC)</b> .....	<b>6</b>
1.1 Παράγοντες που οδήγησαν στην ανάπτυξη ενός νέου εργαλείου διοίκησης.....	6
1.2. Η Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης με μια ματιά.....	12
1.3. Τρεις βασικές αρχές διέπουν την Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης.....	15
1.3.1 Σχέση Αιτίου –Αιτιατού (cause-and-effect relationship).....	15
1.3.2. Δείκτες Αποτελέσματος & Δείκτες επιχειρησιακών διαδικασιών.....	16
1.3.3. Χρηματοοικονομική Θεώρηση.....	17
1.3.4. Είναι οι τέσσερις παράγοντες ικανοποιητικοί για μια Ισορροπημένη Ανάπτυξη? .....	19
1.4. Βιβλιογραφία 1ου Κεφαλαίου.....	20
<b>2. Εφαρμογή της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης</b> .....	<b>25</b>
2.1 Δέσμευση της ηγεσίας του οργανισμού.....	26
2.2 Μετάφραση της στρατηγικής σε επιμέρους λειτουργικές δραστηριότητες και διεργασίες.....	28
2.2.1. Αποτύπωσης της στρατηγικής σε στρατηγικό χάρτη (Βήμα 1ο).....	30
2.2.1.1. Η χρησιμότητα του στρατηγικού χάρτη στην μεθοδολογία του BSC.....	33
2.2.1.2. Συλλογή πληροφοριών στρατηγικών στόχων.....	34
2.2.1.3 Σύσταση & Οριστικοποίηση του στρατηγικού χάρτη.....	36
2.2.2. Μετάφραση της στρατηγικής σε Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης (Βήμα 2 <sup>ο</sup> )....	38
2.2.2.1 Οικονομικής διάστασης (Financial Perspective).....	39
2.2.2.2. Η οπτική του πελάτη (Customer Perspective).....	42
2.2.2.3 Οι προοπτικές της επιχειρηματικής διαδικασίας (Operational Perspective).....	46
2.2.2.4 Εκμάθηση & Ανάπτυξη (Learning & Growth Perspective).....	53
2.2.2.5. Κριτήρια οριστικοποίησης των μετρήσεων.....	56
2.2.3. Προσδιορισμός μετρήσιμων στόχων για κάθε δείκτη (Targets)-Βήμα 3 <sup>ο</sup> .....	59
2.2.4. Προσδιορισμός σχεδίων δράσης για την επίτευξη των στόχων (Initiatives)-Βήμα 4 <sup>ο</sup> .....	61
2.3 Βιβλιογραφία 2ου Κεφαλαίου.....	65
<b>3. Ευθυγράμμιση του οργανισμού και της ανώτερης στρατηγικής</b> .....	<b>70</b>
<b>4. Διατήρηση συνεχώς ενημερωμένης Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης</b> .....	<b>74</b>
<b>5. Απόψεις γύρω από την Εφαρμογή της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης</b> .....	<b>76</b>
5.1. Οφέλη και Μειονεκτήματα από την χρήση του Balanced Scorecard.....	76
5.2. Επικρίσεις πάνω στη μεθοδολογία του Balanced Scorecard.....	79
5.3. Λόγοι Αποτυχίας.....	81
5.4. Βιβλιογραφία 3ου -5ου Κεφαλαίου.....	85

<b>B. Μέρος</b> .....	89
<b>6. Η Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης στην Ελλάδα</b> .....	89
6.1. Προβλήματα στην Ελληνική αγορά που εμποδίζουν την εφαρμογή.....	94
6.2. Έρευνα Αγοράς: Προγράμματα Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης.....	98
Βιβλιογραφία 6 <sup>ο</sup> Κεφαλαίου.....	104
<b>Γ. Μέρος</b> .....	107
<b>7. Μελέτη Περίπτωσης: Εφαρμογή Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης στην Ελληνική Επιχείρηση First Data Hellas</b> .....	107
7.1.1. First Data Corporation: Η Μητρική.....	108
7.1.2. First Data Hellas: Παρουσίαση της Ελληνικής θυγατρικής.....	111
7.2. Η εφαρμογή της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης.....	113
7.2.1. Φάση Σχεδιασμού.....	116
7.2.2. Φάση Συλλογής Δεδομένων.....	117
7.2.3. Φάση Ανάλυσης & Σχεδιασμού της Βάσης.....	123
7.2.4. Η δομή της Ισορροπής Κάρτας σε Microsoft Excel.....	127
7.2.5. Φάση Ελέγχου & Βελτίωσης.....	133
7.3. Τα χαρακτηριστικά της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων στη FDH.....	135
7.4. Περιοχές προς Βελτίωση για την εφαρμογή του BSC στην FDH.....	137
7.5. Οφέλη για τη First Data από την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων.....	139
7.6. Επόμενα βήματα για το B.S.C της F.D.H.....	142
<b>8. Σύνοψη</b> .....	143
<b>9. Βιβλιογραφία</b> .....	145

## Πρόλογος

### *Η στρατηγική... Σε δράσεις που εγγυώνται την επιτυχία .....*

Το Balanced Scorecard (BSC), και σ' ελεύθερη μετάφραση στα ελληνικά ο Πίνακας (Κάρτα) Ισορροπημένης Επίδοσης αποτελεί μια δυναμική μεθοδολογία, που μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις να υλοποιήσουν τη στρατηγική που έχουν υιοθετήσει, με τον μετασχηματισμό της σε απτούς και μετρήσιμους στόχους. Η Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης αποτελεί ένα σύστημα διαχείρισης επίδοσης που μπορεί να επιστρατεύσει την ενέργεια, τις ικανότητες και εξειδικευμένες γνώσεις του προσωπικού για την επίτευξη των εταιρικών μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων. Η διεθνής βιβλιογραφία καταδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη των επιχειρήσεων μπορούν να χρησιμοποιούν την Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης τόσο για να καθοδηγήσουν την τρέχουσα απόδοση της εταιρείας όσο και για να στοχεύσουν στη μελλοντική.

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι η παράθεση των βημάτων ανάπτυξης ενός συστήματος μέτρησης επίδοσης σε ένα τυπικό οργανισμό βάσει βιβλιογραφίας, σύμφωνα με την μεθοδολογία της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης, καθώς και η παρουσίαση της πραγματικής εφαρμογής του συγκεκριμένου εργαλείου σε έναν ελληνικό οργανισμό, την First Data Hellas, με επισημάνσεις στα οφέλη και τα προβλήματα αυτού του εγχειρήματος. Παράλληλα, καταγράφονται απόψεις σχετικά με τα πιθανά προβλήματα που αντιμετωπίζει η ανάπτυξη τέτοιων εργαλείων διοίκησης στην Ελληνική Αγορά, γεγονός που σκιαγραφεί την εξοικείωση της αγοράς με μεθόδους μέτρησης αποδοτικότητας.

## Α' Μέρος

### 1. Ισορροπη Κάρτα Επίδοσης (BSC)

#### 1.1 Παράγοντες που οδήγησαν στην ανάπτυξη ενός νέου εργαλείου διοίκησης

Το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσονται οι σημερινοί οργανισμοί και επιχειρήσεις, επιβάλλει μια πιο ενεργητική και λειτουργική διαχείριση. Η στρατηγική και κατ' επέκταση η λήψη αποφάσεων πρέπει να ασκείται με γρήγορο και άμεσο τρόπο, ώστε ο οργανισμός να παραμένει πάντα ευέλικτος και να ελίσσεται άμεσα στα ερεθίσματα της αγοράς. Η ορθή διαχείριση και διοίκηση του οργανισμού γίνεται ομαλότερη όταν αφενός υπάρχει διάχυτη πληροφόρηση για τους στόχους που έχουν τεθεί και αφετέρου άρτια παρακολούθηση των κρίσιμων δραστηριοτήτων. Την αποτελεσματικότητα αυτού του σημείου έρχεται να καλύψει το Balanced Scorecard. Στα Ελληνικά και σε ελεύθερη απόδοση, κανείς μπορεί να αναζητήσει το συγκεκριμένο εργαλείο με ονομασίες “Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης(ή Απόδοσης)”, “Σταθμισμένη Κάρτα(ή Πίνακας) Στοχοθεσίας”, καθώς και “Κάρτα Βαθμολόγησης Ισορροπημένου Μάνατζμεντ /Διαχείρισης” κ.τ.λ.

Το Balanced Scorecard αποτελεί σήμερα ένα από τα βασικότερα πρακτικά εργαλεία στο χώρο της Επιχειρησιακής Νοημοσύνης (Business Intelligence) (Ronaghi 2003)

*"The balanced scorecard retains traditional financial measures. But financial measures tell the story of past events, an adequate story for industrial age companies for which investments in long-term capabilities and customer relationships were not critical for success. These financial measures are inadequate, however, for guiding and evaluating the journey that information age companies must make to create future value through investment in customers, suppliers, employees, processes, technology, and innovation."*

R. Kaplan & D. Norton  
1992

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης δεν είναι μόνο μια μεθοδολογία μέτρησης της επιχειρηματικής απόδοσης του οργανισμού, εστιασμένη σε διάφορους δείκτες επίδοσης, που πιθανά να μπορούσαν να συμπεριληφθούν σε οποιοδήποτε πίνακα μέτρησης δεικτών (Dashboards).

Αποτελεί μια νέα προσέγγιση στρατηγικής διαχείρισης που αναπτύχθηκε το 1992, από τους πρωτοπόρους Dr Robert Kaplan, καθηγητή της Οικονομικής Σχολής του Χάρβαρντ και David Norton (Director of Palladium), στο άρθρο τους με τίτλο "*The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*"<sup>1</sup>. Το μεγάλο ενδιαφέρον που προκλήθηκε γύρω από αυτή την θεωρία οδήγησε, το 1996, στη δημοσίευση του επιχειρηματικού bestseller, "*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*".

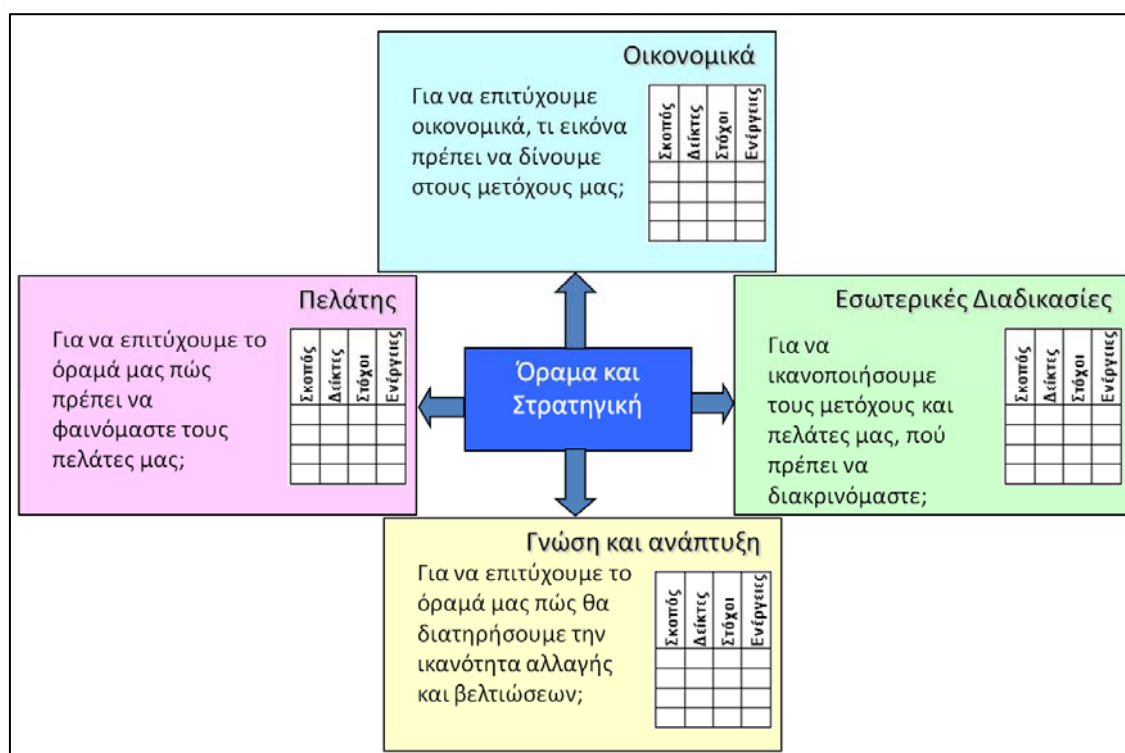
Το σκεπτικό, στο οποίο βασίστηκε η ανάπτυξη του συγκεκριμένου εργαλείου είναι ότι η λήψη διοικητικών αποφάσεων βασισμένες σε χρηματοοικονομικές καταστάσεις και οικονομικούς δείκτες, δεν εγγυώνται την ομοιόμορφη ανάπτυξη της εταιρείας, αφού αποκλείονται επενδύσεις σε άυλα και ποιοτικά στοιχεία -όπως είναι οι πελάτες, ανθρώπινο δυναμικό κ.ά. - που δύσκολα αναλύονται σε οικονομικές εκθέσεις (Hauser et al 1994; Hemmer 1996; Kaplan and Norton 1996). Για παράδειγμα, η αξιολόγηση της ανάπτυξης του οργανισμού βάσει της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης και του ετήσιου ισοζυγίου, πιθανόν να οδηγήσει σε παραπλανητικά αποτελέσματα αφού επενδύσεις για την βελτίωση του μεριδίου αγοράς ή την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού δεν φαίνονται με την πρώτη ματιά. Αποτέλεσμα είναι ενέργειες που γίνονται με γνώμονα την βελτίωση των βραχυπρόθεσμων οικονομικών στοιχείων, να δρουν σε βάρος της μακροχρόνιας ανάπτυξης του οργανισμού (Neely and Bourne 2000; Figge et al 2002).

---

<sup>1</sup> Η πρώτη Ισορροπημένη Κάρτα Απόδοσης (BSC) χρησιμοποιήθηκε από την Art Schneiderman – ανεξάρτητη συμβουλευτική εταιρεία διαχείρισης διαδικασιών και στην συνέχεια από την εταιρεία Analog Devices το 1987. Παρόμοιες δράσεις εφαρμόστηκαν σε διάφορες εταιρίες κάτω από την εποπτεία του καθηγητή του Χάρβαρντ τον Dr Robert S. Kaplan και άλλων μελών του ιδρύματος Nolan-Norton. Από το 1992, τα συμπεράσματα των εφαρμογών αυτών δημοσιεύτηκαν σταδιακά μιας σειρά άρθρων σε περιοδικά από τους Kaplan και Norton, μέχρι να ολοκληρωθεί η μελέτη της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης και να δημοσιευτεί σε βιβλίο το 1996. (Balance Scorecard, [http://en.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_scorecard#cite\\_note-1](http://en.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard#cite_note-1))

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης (Balanced Scorecard) παρέχει στις επιχειρήσεις μια «συνταγή» που διασφαλίζει την ισορροπημένη '-Balanced'- οικονομική ανάπτυξη του οργανισμού. Με το μοντέλο αυτό, δεν προτάθηκε ένας καινούργιος τρόπος μέτρησης της επιχειρηματικής απόδοσης, απλά εισηγήθηκε ένα πιο διευρυμένο πεδίο μετρήσεων για την λήψη αποφάσεων στο οποίο θα περιλαμβάνονται διαστάσεις όπως (Kaplan and Norton 1996, 2001):

- Χρηματοοικονομική οπτική
- Οπτική των πελατών,
- Δυναμικότητα των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών
- Εκμάθηση –εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού και ανάπτυξη.
- Ή όποιος άλλος παράγοντας θεωρείται κρίσιμος βάσει της φύσης κάθε οργανισμού.



Εικόνα 1. Σχεδιαγραμματική απεικόνιση της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Πηγή : Εικόνα από <http://www.balancedscorecard.org/>



Για παράδειγμα, για να αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα μια επιχείρηση απαιτούνται μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες, ικανοποίηση των αναγκών τους, προσφορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών και υποκίνηση ή ανάπτυξη του μορφωτικού επιπέδου των εργαζομένων (Bontis et al 1999; Ittner et al 2003; Lawton 2002; Nair 2004), παράγοντες που μέχρι τότε εξετάζονταν ξεχωριστά με αποτέλεσμα να μην δίνουν μια ομοιόμορφη και συγκεντρωτική εικόνα για τις ανάγκες και την πορεία του οργανισμού. Η ισορροπημένη κάρτα επίδοσης επιτρέπει όχι μόνο την αξιολόγηση της παρούσας οικονομικής απόδοσης του οργανισμού, αλλά παρέχει πληροφορίες για το πόσο καλά οργανώνεται η επιχείρηση ώστε να έχει την αναμενόμενη και επιθυμητή απόδοση και πορεία στο μέλλον.

Ωστόσο, το Balanced Scorecard δεν είναι απλά ένα σύστημα μετρήσεων αλλά ένα εργαλείο διοίκησης (Kaplan and Norton 1996; Kaplan and Norton 2001; Frigo and Krumwiede 2000). Κύριο σκεπτικό των επινοητών του ήταν πως ένας οργανισμός δεν θα πρέπει να περιορίζεται σε περιοδικές μετρήσεις αξιολόγησης των καθημερινών παραγωγικών και λειτουργικών διαδικασιών αλλά θα πρέπει να υπάρχει ένα σύστημα συνολικής αξιολόγησης πολλαπλών παραγόντων τόσο σε εσωτερικό όσο και σε εξωτερικό επίπεδο αποτελεσματικότητας. Επεκτείνοντας αυτή τη συλλογιστική πορεία, οι επινοητές του εργαλείου διέκριναν ότι οι οργανισμοί δεν πάσχουν από ένα ολιστικό σύστημα μετρήσεων, αλλά από ένα σύστημα αποτύπωσης της ανώτερης στρατηγικής τους σε επιμέρους υλοποιήσιμες πράξεις, ενέργειες και μετρήσεις (De Feo and Janssen 2001).

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Dr. Kaplan κατά την ομιλία του στην επιχειρηματική εκδήλωση με θέμα «Performance Management: The Key to Successful Leadership» που διοργάνωσε η Microsoft Hellas (2009) θεωρείται πως «Σύμφωνα με μελέτη του Harvard Business Review, οι επιχειρήσεις κατά μέσο όρο επιτυγχάνουν μόνο το 60% των στρατηγικών τους στόχων. Περισσότερο από το 75% των υψηλόβαθμων στελεχών, σε σχετική έρευνα, δήλωσαν πως στην πραγματικότητα, επιτυγχάνεται λιγότερο από το 50%». Παράλληλα στην ίδια ομιλία παρουσιάστηκαν στοιχεία από International Monetary Fund, που δεικνύουν ότι μόνο το 38% των στρατηγικών επιτυγχάνεται, ενώ μόνο το 30% των στελεχών έχουν μια συνοχή στις κινήσεις τους και στον τρόπο εκτέλεσης των ανώτερων στρατηγικών. Η μεθοδολογία που υποδεικνύεται από το Balanced Scorecard, ουσιαστικά, γεφυρώνει το χάσμα

μεταξύ επιδιωκόμενων και πραγματικών αποτελεσμάτων. Μέσω του Balanced Scorecard οι στρατηγικοί στόχοι συνδέονται με συγκεκριμένες δράσεις, μέτρα, και πρωτοβουλίες, επιτρέποντας την υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου, αναλυτικού και περιεκτικού σχεδίου δράσης».

***Less than 10% of strategies effectively formulated are effectively executed.***

*- Fortune Magazine*

Βάσει των παραπάνω, η Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης (Balanced Scorecard) θεωρείται ένα σύστημα μετάδοσης της στρατηγικής σ' όλο το εύρος της εταιρείας τόσο οριζόντια αλλά πολύ περισσότερο κάθετα σ' όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Σαν μια δεύτερη οπτική, το Balanced Scorecard (BSC) μπορεί να μεταφραστεί σαν ένα διάυλο επικοινωνίας της στρατηγικής σ' όλον το οργανισμό, που διευκολύνει την ευθυγράμμιση πολιτικών και τη σύνδεση του οράματος του οργανισμού με τις επιμέρους λειτουργικές του διαδικασίες (Niven 2005; Gordon 2006; Chakravarthy 1986).

Ενισχύοντας την πιο πάνω οπτική, επισημαίνεται ότι κορυφαίοι επιχειρηματίες και ακαδημαϊκοί σε θέματα διοίκησης επιχειρήσεων έχουν ισχυριστεί ότι : «*Ό,τι δεν μετριέται δεν μπορεί να διοικηθεί*».

***“You can't manage what you can't measure”***

Επομένως, το Balanced Scorecard(BSC) μπορεί να αντιπαραβληθεί με το πιλοτήριο ενός αεροπλάνου όπου παρέχει άμεσα όλες τις απαραίτητες ενδείξεις για την πορεία του σκάφους ανά πάσα στιγμή (Kaplan and Norton 2001). Λέξη κλειδί σ' αυτή την οπτική είναι «η αμεσότητα» που απαιτείται για την ορθή χρήση αυτού του εργαλείου. Σήμερα η απαίτηση αυτή μπορεί να καλυφθεί, μέσω των σύγχρονων εφαρμογών και των αυτοματοποιημένων συστημάτων που έχουν υιοθετήσει οι σύγχρονοι οργανισμοί (Ronaghi 2003; Scott 1998; Cody et al 2002; Basu 2001).

Συγκεντρωτικά οφέλη που απορρέουν από την χρήση της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης είναι ότι βοηθάει στην <sup>3</sup> :

- Εστίαση του οργανισμού σε σημεία-στρατηγικές κλειδιά που οδηγούν σε σημαντική ανάπτυξη μεγάλης εμβέλειας.
- Ενσωμάτωση πολυδιάστατων εταιρικών προγραμμάτων, όπως η ποιότητα, η καινοτομία και οι πρωτοβουλίες εξυπηρέτησης πελατών, στο συνολικό σχεδιασμό της επιχείρησης
- Επιμερισμός των στρατηγικών όπως αυτές εφαρμόζονται μέσω μετρήσιμων πολιτικών στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού, έτσι ώστε οι διευθυντές, οι χειριστές, και οι υπάλληλοι μονάδων να μπορούν να δουν τι απαιτείται να γίνει σε κάθε επίπεδο, και ποια είναι η συμβολή τους στην άριστη επίδοση συνολικά.

---

<sup>3</sup> Balanced Scorecard- i Six Sigma org-  
<http://www.isixsigma.com/offsite.asp?A=Fr&Url=http://www.skymark.com/resources/methods/balancedscorecard.htm>

## 1.2. Η Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης με μια ματιά

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης -Balanced Scorecard (BSC)- είναι ένα θεμελιώδες εννοιολογικό πλαίσιο που επιτρέπει στην επιχείρηση να ερμηνεύσει το όραμα και την στρατηγική της, μέσα από αποτελεσματικές δράσεις. Με άλλα λόγια η Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης έρχεται να καλύψει το χάσμα που δημιουργείται μεταξύ του οράματος και της στρατηγικής που εστιάζουν οι ηγέτες και του τρόπου που εκλαμβάνουν τις παραπάνω αξίες οι εργαζόμενοι και οι μάνατζερ πρώτης γραμμής του οργανισμού (Kaplan and Norton 1996).

Για να επιτευχθεί αυτό, οι επινοητές του εργαλείου προτείνουν κάποια βασικά επίπεδα στα οποία μπορεί να αναλυθεί η στρατηγική ενός τυπικού οργανισμού. Αναλυτικότερα:

**Εκμάθηση & Ανάπτυξη:** περιλαμβάνονται οι στόχοι για την ανάπτυξη του σημαντικότερου πόρου του οργανισμού και του μοναδικού πόρου συγκράτησης της τεχνογνωσίας, τον άνθρωπο. Στη σύγχρονη εποχή των γρήγορων αλλαγών και τεχνολογικών καινοτομιών, η συνεχής κατάρτιση των εργαζομένων αποτελεί βασικό παράγοντα διατήρησης ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά (Huselid 1995). Το πεδίο αυτό δεν περιορίζεται μόνο στη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων, αλλά στη δημιουργία σωστών δίαυλων επικοινωνίας μέσα στην εταιρεία για την εύκολη ροή πληροφοριών και στην ανάπτυξη τεχνολογικών εργαλείων που διευκολύνουν την εργασία του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας (Heskett et al 1994; Aziza and Fitts 2008; Huselid 1995). Το ερώτημα που ουσιαστικά καλύπτεται σ' αυτή την διάσταση είναι πως θα αναπτυχθούν καλύτερα οι άνθρωποι πόροι της επιχείρησης ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί των κρίσιμων λειτουργιών του οργανισμού.

**Εσωτερικές Επιχειρησιακές διαδικασίες,** αυτό το πεδίο εξετάζει κατά πόσο οι εσωτερικές διαδικασίες διευκολύνουν την αποστολή του οργανισμού, για την παροχή του επιθυμητού αποτελέσματος στον πελάτη (Lawton 2004).

**Πελάτες,** σε αυτό το επίπεδο δίνεται έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών, με σκοπό την κατάκτηση ενός σημαντικού μεριδίου αγοράς. Ουσιαστικά, εκφράζεται η «Φωνή του Πελάτη» σχετικά με τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες του από τον οργανισμό (Anderson 1998; Evans and Lindsay 2005). Σκεπτικό αυτής της διάστασης είναι ότι για να επιτευχθούν οι ανώτεροι χρηματοοικονομικοί στόχοι και όλες οι υπόλοιπες μετρήσεις και πολιτικές θα πρέπει ο οργανισμός να ακολουθεί μία πελατοκεντρική φιλοσοφία. Η φτωχή επίδοση από αυτήν την διάσταση είναι ένα αρνητικό προμήνυμα για το μέλλον.

**Χρηματοοικονομική διάσταση,** αποτελεί την αξιολόγηση της αποδοτικότητας με μετρήσεις που έχουν ως αντικείμενο αποκλειστικά οικονομικά στοιχεία, π.χ. το λειτουργικό εισόδημα, την απόδοση επενδυμένων κεφαλαίων, την οικονομική προστιθέμενη αξία κ.α. Το Balanced Scorecard δεν έρχεται να αναιρέσει τις παραδοσιακές μεθόδους λήψης αποφάσεων, που στηρίζονταν κυρίως σε οικονομικά δεδομένα, αλλά να τις εμπλουτίσει (Bourne et al 2003, Bontis et al 1999). Η πορεία της επιχείρησης μπορεί να εξαρτάται κυρίως από τους οικονομικούς δείκτες, αλλά στη σημερινή εποχή σημαντικό ρόλο για την οικονομική υπεροχή, παίζει και η ποιοτική παροχή αγαθών και η πελατοκεντρική φιλοσοφία του οργανισμού, πτυχές που συμπεριλαμβάνονται στην μεθοδολογία του Balanced Scorecard (Ittner et al 2003). Με τη χρήση της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης κάθε επιχείρηση είναι σε θέση να αξιολογεί την επίδοσή της με βάση όχι μόνο οικονομικούς δείκτες αλλά και δείκτες ικανοποίησης και ποιότητας (QPI-Quality Performance Indicators).

Συμπερασματικά, η Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης αποτελεί μια μεθοδολογία που επιτρέπει να αναλυθεί η ανώτερη στρατηγική σε ομάδες από αλληλοσχετιζόμενους στρατηγικούς στόχους, και κατ' επέκταση να μεταφραστούν αυτοί οι στόχοι σε μετρήσεις και δραστηριότητες που σκιαγραφούν και αξιολογούν τον τρόπο εφαρμογής της στρατηγικής .

Επισημαίνεται ότι η αλληλοσυσχέτιση των στρατηγικών στόχων και των μετρήσεων που επιβάλλει το μοντέλο (σχέσεις αιτίου και αιτιατού των διαφόρων στόχων που αποτυπώνονται στα τέσσερα επίπεδα του BSC), δίνει άμεσα και εύκολα -στους

ενδιαφερόμενους- πληροφορίες για τις αιτίες που μπορεί να οδήγησαν, ενδεικτικά, σε μία αύξηση των ρευστών ή σε μια μεταβολή του ενεργητικού, δίνοντας παράλληλα προειδοποιητικά μηνύματα για την πορεία του οργανισμού στο άμεσο ή μακροπρόθεσμο μέλλον (αφού η μεταβολή ενός δείκτη προμηνύει την πορεία άλλων δεικτών).

Βάσει των παραπάνω, η Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης αντικειμενικά χαρακτηρίζεται ως το «πιλοτήριο» του οργανισμού αφού παρέχει ενδείξεις για την πορεία του οργανισμού, προειδοποιεί, ελέγχει και κατευθύνει τις αποφάσεις της διοίκησης. Σημαντικό είναι, επίσης, ότι αποτελεί μια μεθοδολογία μετατροπής της στρατηγικής και της αποστολής της επιχείρησης σε χειροπιαστούς στόχους και δράσεις για κάθε επίπεδο του οργανισμού, με αποτέλεσμα η κινητοποίηση όλων των ενδιαφερόμενων μελών να δρουν σε κοινή πορεία για την επιτυχή υλοποίηση του οράματος

### 1.3. Τρεις βασικές αρχές διέπουν την Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων όπως προαναφέρεται, δεν είναι απλά ένας πίνακας μετρήσεων για την πορεία του οργανισμού, και σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται κατά αυτόν τον τρόπο. Είναι ένα εργαλείο, άρρηκτα συνδεδεμένο με την στρατηγική και το όραμα της εταιρείας και αποτελεί ένα τρόπο επικοινωνίας αυτού του οράματος μέσα στον οργανισμό.

Για να επιτύχει το στόχο της, η Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης θα πρέπει να στηρίζεται σε 3 βασικές αρχές:

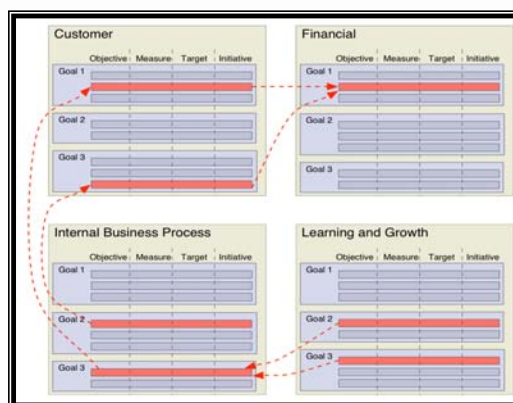
- Σύνδεση των στόχων με σχέση αιτίου –αιτιατού
- Ενσωμάτωση συνδυασμού δεικτών αποτελέσματος και καθοδηγητικών δεικτών επίδοσης
- Σύνδεση όλων των δεικτών με τη χρηματοοικονομική αποδοτικότητα του οργανισμού.

#### 1.3.1 Σχέση Αιτίου –Αιτιατού (cause-and-effect relationship)

Αν απομονώσουμε τους στόχους κάθε διάστασης και επικεντρωθούμε σε κάθε δείκτη ξεχωριστά, χάνεται η δυνατότητα εκτίμησης της ολιστικής πορείας του οργανισμού και κατ' επέκταση η έννοια του «πιλοτηρίου».

Ένα από τα πιο κρίσιμα χαρακτηριστικά της Ισορροπημένης Κάρτας

Επίδοσης είναι η αλληλο-συσχέτιση των στόχων, δίνοντας έτσι μια καθαρή εικόνα στους ενδιαφερόμενους για το πώς η πορεία ενός δείκτη μπορεί να επηρεάσει άμεσα ή



<sup>4</sup> Πηγή εικόνας : [www.virtualtravelog.net/entries/2003-07](http://www.virtualtravelog.net/entries/2003-07)

έμμεσα, θετικά ή αρνητικά την επιτυχία κάποιου άλλου (Kaplan and Norton 1996; Norreklit 2000).

Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να γίνονται υποθέσεις από τη διοίκηση - βασισμένες σε αναλύσεις ή εμπειρικά στοιχεία- για την αλληλεξάρτηση των δεικτών, ώστε να μπορεί να προβλεφθεί για παράδειγμα πώς η πορεία ενός δείκτη μη ικανοποίησης πελατών μπορεί να επηρεάσει την χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας και πώς η εκπαίδευση των εργαζομένων επηρεάζει θετικά τις ικανότητες τους, με αποτέλεσμα την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, την αύξηση των πωλήσεων και την πιθανότητα των κερδών (Niven 2006; Ittner D and Larcker 1998).

Αντίστροφα, η επιτυχία κάθε στόχου στηρίζεται στα αποτελέσματα κάποιου άλλου. Για παράδειγμα, η αύξηση των κερδών μπορεί να επιτευχθεί βελτιώνοντας το αποτέλεσμα του δείκτη ικανοποίησης πελατών, ενώ για τη δημιουργία “πιστού” πελατολογίου, βασικός παράγοντας είναι η αξιοπιστία του οργανισμού και η έγκυρη παράδοση των προϊόντων, γεγονός που επιτυγχάνεται από την ποιότητα των εσωτερικών διαδικασιών αλλά και από την εκπαίδευση των εργαζομένων.

Συμπερασματικά, η σχέση αιτίου και αποτελέσματος δείχνει ότι κάθε μέτρο που επιλέγεται πρέπει να είναι μέρος μιας αλυσίδας αλληλοεξαρτώμενων στοιχείων που αντανάκλα τη στρατηγική της επιχείρησης.

### **1.3.2. Δείκτες Αποτελέσματος & Δείκτες επιχειρησιακών διαδικασιών**

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης, για να επιτύχει τον σκοπό της, θα πρέπει να περιλαμβάνει τόσο δείκτες αποτελέσματος (lagging) που δείχνουν τι πέτυχε ο οργανισμός κάθε χρονική περίοδο, όσο και μετρητές οδηγούς επίδοσης «leading indicators», που αφορούν δείκτες αξιολόγησης κρίσιμων παραγόντων που επηρεάζουν τους δείκτες αποτελέσματος, και οι οποίοι δρουν ως κατευθυντήριες ενδείξεις για τον επιθυμητό στόχο (Kaplan and Norton 1996).

Πιο συγκεκριμένα, οι γενικοί δείκτες αποτελέσματος αποτελούν μετρητές που δείχνουν το αποτέλεσμα που πετυχαίνει ο οργανισμός σε σχέση με τους κρίσιμους στόχους που έχει θέσει. Πιθανότατα αυτοί οι δείκτες να μην διαφέρουν αρκετά σε κάθε



εταιρεία και συνήθως αναφερόμαστε με τον παραπάνω όρο σε μετρητές όπως κερδοφορία, μερίδιο αγοράς, παρούσα δυναμικότητα κ.ά.

Αντίθετα, οι **δείκτες οδηγοί ή οι δείκτες επιχειρησιακών διαδικασιών**, leading indicators, είναι μοναδικοί για κάθε επιχείρηση γιατί αντανακλούν τα ιδιαίτερα στοιχεία που χαρακτηρίζουν την στρατηγική μιας επιχείρησης. Οι δείκτες οδηγοί εκφράζουν τη μοναδικότητα της κάθε επιχειρηματικής μονάδας, και αξιολογούν συγκεκριμένες πολιτικές και δράσεις. Δείκτες αυτής της κατηγορίας μπορεί να είναι το πελατολόγιο (target group) που θα στοχεύσει η επιχείρηση ώστε να επιτύχει αύξηση των κερδών, ή το ποσοστό διαφυγής εργαζομένων (turnover), που επηρεάζει πιθανά τους δείκτες κόστους. Συνήθως, οι δείκτες οδηγοί βρίσκονται στα κατώτερα επίπεδα της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης (διαστάσεις διαδικασιών και ανάπτυξης), ενώ οι διαστάσεις πελατών και οικονομικών στόχων, αποτελούνται περισσότερο με δείκτες αποτελεσματικότητας(Niven 2006).

Αυτές οι δύο κατηγορίες δεικτών είναι αλληλένδετες, διότι οι δείκτες αποτελέσματος, από μόνοι τους, δεν μπορούν να δείξουν στα ενδιαφερόμενα μέλη ποιους παράγοντες πρέπει να επηρεάσουν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι, και αντίστροφα, ένας δείκτης οδηγός από μόνος του πιθανότατα μπορεί να δώσει ένδειξη για το αποτέλεσμα των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, αλλά δεν μπορεί να σκιαγραφήσει την εικόνα αποδοτικότητας βάσει των στόχων (Figge et al 2002).

### 1.3.3. Χρηματοοικονομική Θεώρηση

Σκοπός της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης δεν είναι να οδηγηθεί ο οργανισμός σε πρακτικές ποιότητας, αλλά για την ποιότητα, αλλά η επίτευξη του υψηλού στόχου κάθε οργανισμού, της μακροχρόνιας βιωσιμότητας του.

Όλοι οι στρατηγικοί στόχοι (όπως η ποιότητα, η ικανοποίηση πελατών κ.ά.) πρέπει να μεταφράζονται τελικά σε θετική χρηματοοικονομική απόδοση. Αν υιοθετηθούν μόνο ποιοτικοί στόχοι και μετρήσεις βελτίωσης πελατοκεντρικών ιδανικών, χωρίς να υπάρχει η σύνδεση αυτών με οικονομικά αποτελέσματα μπορεί να οδηγηθεί η εταιρεία σε μη ικανοποιητική χρηματοοικονομική πορεία (Rohm and Halbach 2002; Frigo and Krumwiede 2000; Ittner and Larcker 1998).

Για παράδειγμα, μειώνοντας τον κύκλο παραγωγής, και βελτιώνοντας τις ικανότητες των εργαζομένων ή το χρόνο παράδοσης, ο οργανισμός οδηγείται σε αύξηση του πελατολογίου του και στην συνέχεια σε αύξηση κερδών. Τι γίνεται όμως στην περίπτωση που ο οργανισμός είναι πρωτοπόρος στην αγορά και ήδη κατέχει μια ηγετική θέση σ' αυτή, και τι στην περίπτωση που η αγορά που δρα ο οργανισμός είναι περιορισμένη, με αποτέλεσμα να μην γίνεται να αυξηθεί το πελατολόγιο σε τέτοιο βαθμό που θα ανταμειφθούν οικονομικά οι προσπάθειες του οργανισμού?

Σε τέτοιες περιπτώσεις, επενδύσεις προσανατολισμένες αποκλειστικά και μόνο σε βελτίωση ποιοτικών πτυχών, δε σηματοδοτούν αυτόματα και τη βελτίωση του οικονομικού αποτελέσματος, μπορεί απλά να δημιουργούν μόνο κόστος. Έτσι σε κάθε περίπτωση θα πρέπει κάθε δράση να εκτιμά όλους τους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά ή θετικά το οικονομικό ζητούμενο. Οποιαδήποτε ποιοτική βελτίωση θα πρέπει να μεταφράζεται σε αύξηση πωλήσεων και μείωση κόστους, αλλιώς οι επενδύσεις θα είναι ένα τροχοπέδη στην ομαλή πορεία της εταιρείας (Niven 2005).

### 1.3.4. Είναι οι τέσσερις παράγοντες ικανοποιητικοί για μια Ισορροπημένη Ανάπτυξη?

Σ' αυτό το σημείο θεωρείται σκόπιμο να τεθεί πάλι το θέμα των στρατηγικών πεδίων που πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στην Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης. Γεγονός είναι πως η μορφή του μοντέλου όπως προτάθηκε από τους Kaplan και Norton καλύπτει όλες τις βασικές πλευρές στις οποίες αναλύεται η στρατηγική ενός τυπικού οργανισμού, παρόλα αυτά η δομή του δεν είναι υποχρεωτική (Kaplan and Norton 2001; Schneiderman 2005 Hannabarger et al 2007).

Ανάλογα με τον κάθε οργανισμό θα πρέπει το μοντέλο να προσαρμόζεται στην ιδιαίτερη στρατηγική του (Pandey 2005). Κάθε οργανισμός έχει τη δική του φύση και κουλτούρα, επομένως πρέπει κάθε μεθοδολογία να μπορεί να προσαρμόζεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξυπηρετούνται όλες οι ανάγκες του. Απόρροια είναι κάποιοι οργανισμοί, πιθανόν να μη συμπεριλάβουν και τις τέσσερις διαστάσεις της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης -βάσει βιβλιογραφίας- ενώ άλλοι μπορεί να τροποποιήσουν κάποιες από αυτές ή να τις αντικαταστήσουν, π.χ. την διάσταση εσωτερικές διαδικασίες με άλλες διαστάσεις όπως R&D, περιβάλλον, Risk Management, κ.ά., ανάλογα με την κατεύθυνση που έχουν οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού.

## 1.4. Βιβλιογραφία 1ου Κεφαλαίου

### Βιβλιογραφία

- ◆ Aziza Bruno & Fitts Joey Fitts (2008), *“Drive Business Performance: Enabling a Culture of Intelligent Execution”*, John Wiley & Sons, Inc
- ◆ Evans James R & Lindsay William M. (2005) ,”*The Management and Control Quality*” (Six Edition), Thomson
- ◆ Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- ◆ Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- ◆ Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004). *“Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes”*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- ◆ Mike Bourne & Pippa Bourne(2009), *“Balanced Scorecard( Series - Instant Manager )”*, EEDE, *Direction & in Greek*
- ◆ Nair Mohan (2004), *“Essentials of Balanced Scorecard”* ,John Wiley & Sons, Inc.
- ◆ Niven Paul R. (2006), *“Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results” (Second Edition)*, John Wiley & Sons, Inc
- ◆ Treacy Michael & Wiersema Fred, (1995) *“The Discipline of Market Leaders”*, Reading, MA Perseus Books.
- ◆ Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης(2001) *“Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”*, Interbooks

### Ηλεκτρονικές Πηγές

- ◆ Balanced Scorecard Institute <http://www.Balancedscorecard.org/>
- ◆ Six Sigma Site-Balanced Scorecard  
[http://www.isixsigma.com/me/Balanced\\_scorecard/](http://www.isixsigma.com/me/Balanced_scorecard/)
- ◆ Balanced Scorecard Collaborative site: <http://www.bscol.com>
- ◆ European Foundation for Quality Management site: <http://www.efqm.org>
- ◆ Harvard Business Org. <http://harvardbusiness.org>
- ◆ American Society for Quality – ASQ: [www.asq.org/](http://www.asq.org/)
- ◆ Schneiderman web site: <http://www.schneiderman.com> (Articles: The First Balanced Scorecard, and How to Build a balance scorecard )
- ◆ Articles Factory,  
<http://www.articlesfactory.com/articles/businessscorecard-small-business-small>

## Αρθρογραφία

- ◆ Anderson W. Eugene (1998) “*Customer Satisfaction and Word of Mouth*”, Journal of Service Research, Vol. 1, No. 1, 5-17, 1998.
- ◆ Basu R, (2001) “*New Criteria of Performance Management: a Transition from Enterprise to Collaborative Supply Chain*,” Measuring Business Excellence Vol.5 No. 4, pp.7-12.
- ◆ Bontis N, Dragonetti N.C, Jacobsen K , Roos (1999), G “*The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available To Measure and Manage Intangible Resources*”, European Management Journal, 1999 Elsevier
- ◆ Bourne Mike and Neely Andy, (2002), “*The success and failure of performance measurement initiatives*” International Journal of Operations & Production Management, Vol.22, No. 11. P. 1288-1310.
- ◆ Bourne, M.C.S., Neely A.D., Mills J.F., Platts, K.W. (2003), "*Implementing performance measurement systems: a literature review*", International Journal of Business Performance Management, Vol. 5 No.1, P.1-24.
- ◆ Chakravarthy, B.S. (1986), "*Measuring strategic performance*", Strategic Management Journal, Vol. 7 No.5, P.437
- ◆ Cody W. F., Kreulen J. T., Krishna V., Spangler W. S. (2002), “*The integration of business intelligence and knowledge management*” , IBM Systems Journal, Vol 41, No 4.
- ◆ Ronaghi, Faribors “*E-Business-Controlling using the Balanced Scorecard*” <http://delab.csd.auth.gr/bci1/Balkan/94Ronaghi.pdf>
- ◆ Figge F, Hahn T, Schaltegger S, Wagner M., (2002), “*The sustainability balanced scorecard-linking sustainability management to business strategy*”. Business Strategy and the Environment Vol. 11, No 5, P. 269–284.
- ◆ Frigo, Mark & Krumwiede Kip,(2000) “*The Balanced Scorecard, A Winning Performance Measurement System*” ,Strategic Finance, January 2000, P.50
- ◆ Gordon Gus,(2006) “*Uniform Maker Sews Up Success With Scorecard*”, Quality Progress, Vol. 39, No. 10, P. 37-42
- ◆ Griffin A and Hauser JR,(1993), “*The voice of the customer*”, Marketing science Vol.12, No.1, P 56-91
- ◆ Hallowell Roger, (1996), “*The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study*”, International Journal of Service Industry Management, Vol.7, No.4, P,27 – 42
- ◆ Hauser, J. R., D. I. Siemester, and B. Wernerfelt. (1994), “*Customer satisfaction incentives*”. Marketing Science Vol.13 No.3 P.327–350.
- ◆ Hemmer, T. (1996), “*On the design and choice of ‘modern’ management Accounting measures*”. Journal of Management Accounting Research,Vol. 8,

No.1, P 87–116.

- ◆ Heskett, J.L, Jones, T.O, Loveman, G.W, Sasser Jr, W.E, Schlesinger, L.A (1994), “*Putting the service profit chain to work*”, Harvard Business Review, March –April P.164-74
- ◆ Huselid A. Mark, (1995) “ *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and turnover financial performance*”, Academy of management Journal, Vol. 38, No. 38, P. 635-872.
- ◆ Ittner D Christopher. , Larckera F David, (1998) , “*Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction*”, Journal of Accounting Research, Vol. 36 , P1-35
- ◆ Ittner, C.D., Larcker, D.F., & Randall, T. (2003) “*Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms*”. Accounting, Organizations and Society, Vol. 28, P. 715–741.
- ◆ Kaplan Robert and Norton David “*Why Does Business Need A Balanced Scorecard*”, Journal of Cost Management, May/June 1997 Vol. 11, No. 3
- ◆ Kaplan Robert S and David P. Norton,(2001) “*How To Make Your Scorecard Effective*”, Strategic Finance, June 2001, P.19
- ◆ Kaplan S Robert, Norton P. David, (2001), “*Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I*”, American Accounting Association Accounting Horizons, Vol. 15 No. 1, P. 87–104.
- ◆ Kaplan, Robert and David Norton, “*Using Balanced Scorecard As a Strategic Management System*”, Harvard Business Review, January-February 1996, P.75
- ◆ Kaplan, Robert and David Norton,(1993) “*Putting Balanced Scorecard to Work*”, Harvard Business Review, September-October 1993, P. 134
- ◆ Kaplan, Robert S. and David P. Norton, (1996)“*Linking the Balanced scorecard to strategy*” California Management Review, - ashoksar.com
- ◆ Lawton R,( 2002) “*Balanced Your Balanced Scorecard Categories of measures should reflect key values of both organizations and customers*”, Quality Progress, - asq.org
- ◆ Maisel Larry ,(1992) “*Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach*”, Journal Of Cost Management, Warren, Gorham, & Lamont, Volume 6, No. 2, , P. 47
- ◆ Niven Paul R, (2005)“ *Driving Focus and Alignment With the Balanced Scorecard: Why Organizations Need a Balanced Scorecard*” Journal for Quality and Participation, Vol. 28, No. 4, P. 21-25
- ◆ Norreklit Hanne, (2000), “*The Balance on the Balanced Scorecard: A Critical Analysis of Some of Its Assumptions*” , Management Accounting Research, Vol.11, No 1, P.65-88 March 2000
- ◆ Pandey I.M., ( 2005), “ *Balanced Scorecard: Myths and Reality*” Vikalpa, Vol.

30, No 1, P. 51-66.

- ◆ Rohm H. and Halbach L,(2002) “A Balancing Act: Sustaining New Directions Perform Magazine- uniriotec.br
- ◆ Scott Silk,(1998) , "*Automating the Balanced Scorecard*", Management Accounting, May 1998, P. 38

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



## 2. Εφαρμογή της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης (Balanced Scorecard), όπως προαναφέρθηκε, θεωρείται ένα εργαλείο που προάγει την προσπάθεια του οργανισμού να αναλύσει και να μεταφράσει την αποστολή και την στρατηγική του σε πράξεις, ενέργειες και διαδικασίες σ' όλο το εύρος του οργανισμού.

Το καθαρό κομμάτι του εργαλείου της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης (Balanced Scorecard), όπως αποτυπώθηκε από τους επινοητές του αρχικά (1<sup>st</sup> generation) αποτελείται από δύο μέρη:

- A. Την εισαγωγή αντιπροσωπευτικών δεικτών για την παρακολούθηση των κρίσιμων παραγόντων στρατηγικής, και
- B. τον καθορισμό τιμής-στόχου για κάθε δείκτη, σε μακρο-βραχυχρόνιο ορίζοντα.

Με την πάροδο του χρόνου, πολλές μεγάλες εταιρείες άρχισαν να χρησιμοποιούν το Balanced Scorecard (BSC) με αποτέλεσμα η πρακτική εφαρμογή του να δώσει ώθηση στους επινοητές του στο να το βελτιώσουν, προσθέτοντας σημαντικές αλλαγές από το 1980, που πρωτοεμφανίστηκε (Scheidtman 2005). Σήμερα, η Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης είναι μια μεθοδολογία συνδυασμού εργαλείων διοίκησης, που καταλήγουν σε ένα οργανωμένο σύστημα μετρήσεων και δράσεων, βάσει στρατηγικής.

Η υλοποίηση ενός τέτοιου έργου, απαιτεί μια ολόκληρη διαδικασία και σειρά βημάτων για την ορθή εφαρμογή του εργαλείου έτσι όπως παρουσιάζονται στην ενότητα «2.2 Μετάφραση της στρατηγικής σε επιμέρους λειτουργικές δραστηριότητες και διεργασίες».

## 2.1 Δέσμευση της ηγεσίας του οργανισμού.

Πρωταρχικό ρόλο, για την επίτευξη εφαρμογής εργαλείων διοίκησης σαν την Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης, έχει η διοίκηση και η ηγεσία του οργανισμού.

Οι ηγέτες είναι υπεύθυνοι να οδηγούν αλλαγές, να δημιουργούν όραμα και βάσει αυτού να εμπνέουν τους υφισταμένους οποιουδήποτε επιπέδου (Kaplan and Norton 2001; Kaplan and Norton 1996; Niven 2006; Pearce and Sims 2002).

*~Οι managers κάνουν τα πράγματα σωστά ενώ οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα~*

Θα πρέπει να έχουν διορατικότητα για την επερχόμενη αλλαγή ώστε να γίνει η κατάλληλη κίνηση στο σωστό χρόνο. Ουσιαστικά, είναι υπεύθυνοι να ορίζουν και να αναθεωρούν την στρατηγική του οργανισμού βάσει των μεταβολών της αγοράς, ώστε να μπορεί να αλλάζει πορεία πλεύσης ο οργανισμός, διατηρώντας την βιωσιμότητα του.

Για την υλοποίηση στρατηγικής πρέπει να υπάρχει όχι μόνο ορθά δομημένη γραμμή πλεύσης, αλλά και ισχυρή δέσμευση της διοίκησης τόσο στη στρατηγική όσο και στην εφαρμογή της, παράγοντας στον οποίο μπορεί να βοηθήσει η χρήση της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης. (De Feo and Janssen 2001)

Η κινητήρια δύναμη για την εφαρμογή του Balanced Scorecard προκύπτει από την ύπαρξη στρατηγικής, και την ανάγκη αξιολόγησης της επιχειρηματικής αποδοτικότητας βάσει αυτής.

Απουσία δέσμευσης της διοίκησης τόσο κατά το στάδιο της αρχικής υλοποίησης της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης, όσο και κατά το στάδιο της άμεσης εφαρμογής της, δίνει την εντύπωση στους εργαζομένους ότι είναι ένα εργαλείο που κανείς δεν το λαμβάνει υπόψη του, και όλη η προσπάθεια οδηγείται σε αποτυχία. Η δέσμευση της διοίκησης είναι απαραίτητη μέχρι το εργαλείο να καθιερωθεί στον οργανισμό και να μπει στην φιλοσοφία και την κουλτούρα της εταιρείας.

Η αποτελεσματική εφαρμογή της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης (Balanced Scorecard) στην επιχείρηση πρέπει να βασίζεται (Kaplan and Norton 2001):

- ◆ Στο **όραμα**, το οποίο αποτελεί την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση του οργανισμού.
- ◆ Στη **στρατηγική**, η οποία αποτελεί τον πυρήνα της όλης διαδικασίας, (προκύπτει από το εταιρικό όραμα και καθορίζει τα μεγέθη που πρέπει να εκτιμηθούν).
- ◆ Στους **κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας** (Critical Success Factors), που χρησιμοποιούνται για να καθορίσουν την πρόοδο για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.
- ◆ Στις **μετρήσεις**, οι οποίες παρέχουν στη διοίκηση τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για να επιτύχουν τους εταιρικούς στόχους.
- ◆ Τα **σχέδια δράσης (Action Plan)**, δηλαδή τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Όλοι οι παράγοντες αυτοί εξαρτώνται από την δυναμικότητα και ιδιοσυγκρασία της διοίκησης κάθε οργανισμού.

## 2.2 Μετάφραση της στρατηγικής σε επιμέρους λειτουργικές δραστηριότητες και διεργασίες .

Τα κύρια βήματα για την υλοποίηση και την εφαρμογή της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης είναι τα ακόλουθα (Scheiderman 2005-06; Niven 2006; Ahn 2001; Kaplan and Norton 1993)

1. Αποτύπωση της στρατηγικής σε στρατηγικό χάρτη (strategy map)
2. Δημιουργία του “Balanced Scorecard” βάσει του στρατηγικού χάρτη, δηλαδή:
  - a. Μετάφραση των επιμέρους σκοπών σε αντιπροσωπευτικούς δείκτες μέτρησης επιχειρηματικής αποδοτικότητας
  - b. και θέσπιση στόχων για τους δείκτες αυτούς.
3. Αναγνώριση ενεργειών που πρέπει να γίνουν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν δοθεί.
4. Επικαιροποίηση των στόχων , και αναθεώρηση των ενεργειών αν απαιτείται.

Φυσικά αρχικό βήμα για κάθε έργο είναι να αποφασιστούν τα άτομα και οι ρόλοι που θα λάβουν μέρος στη διαδικασία και να συγκροτηθεί η ομάδα που θα “τρέξει” το συγκεκριμένο έργο (Niven 2006).

Θεωρώντας πως η Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης (Balanced Scorecard) θα εφαρμοστεί σε ολόκληρο τον οργανισμό, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα πως η ομάδα που θα το τρέξει, θα πρέπει να έχει μέλη από διαφορετικές διευθύνσεις, ώστε στο σύνολο της να έχει πρόσβαση σε ποικίλες πληροφορίες τμημάτων και να εκφράζονται μέσω της ομάδας όλες οι απόψεις του οργανισμού. Ωστόσο, αν απαιτείται να εφαρμοστεί το Balanced Scorecard σε ένα μόνο αυτόνομο τμήμα ή σε επιμέρους τμήματα του οργανισμού, η ομάδα θα πρέπει να έχει το αντίστοιχο εύρος και σύσταση βάσει της φύσης και της ποικιλότητας των συγκεκριμένων τμημάτων.

**ΒΗΜΑ 1**

**ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΩΝ  
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ  
ΣΤΟΧΩΝ**

**ΒΗΜΑ 2**

**ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ  
ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ BSC  
ΒΑΣΕΙ ΤΩΝ  
ΣΤΟΧΩΝ**

**ΒΗΜΑ 3**

**ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ  
ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ**

**ΒΗΜΑ 4**

**ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ**

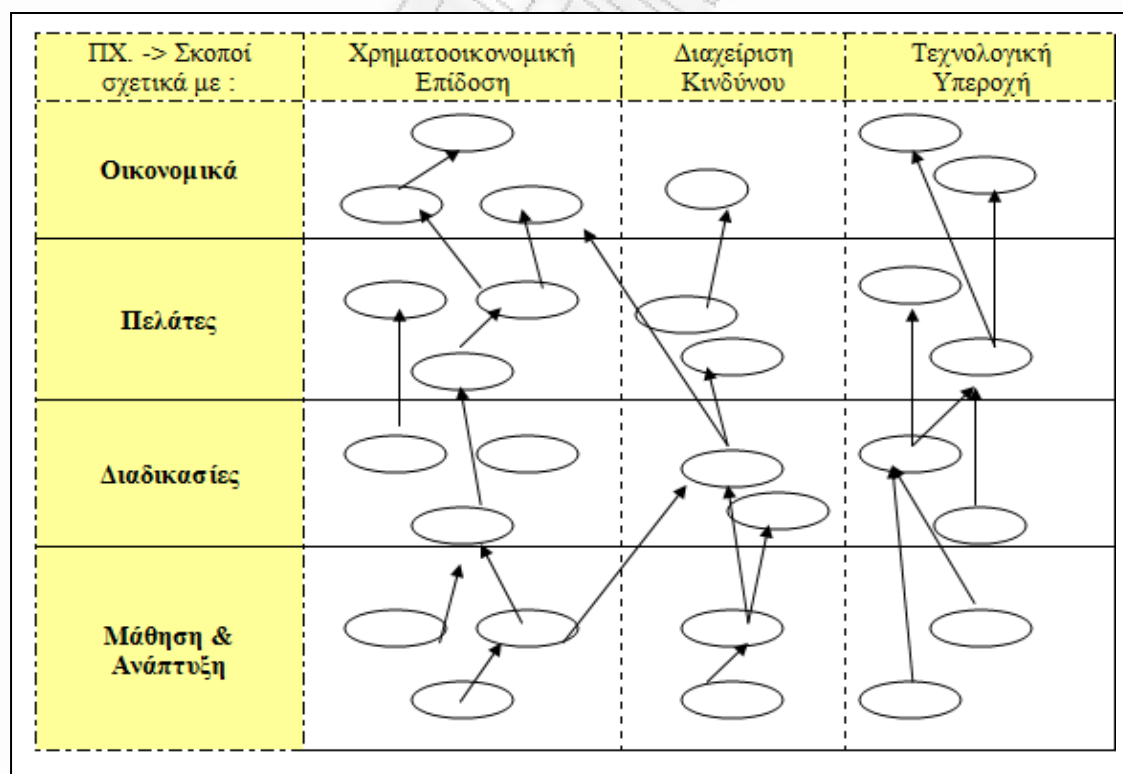
Διαστάσεις Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης	Στρατηγικός Χάρτης & Στρατηγικοί Στόχοι	Μετρήσεις	Στόχοι ανά Μέτρηση (Targets)	Δράσεις (Initiatives)	
Χρηματοοικονομική		<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Έσοδα ανά τμήμα</li> <li>♦ Κόστος</li> <li>♦ Κέρδος ανά πώληση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>xx€</li> <li>xx€</li> <li>XX%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>xx€</li> <li>xx€</li> </ul>	
Πελατών		<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Πιστοί πελάτες</li> <li>♦ Νέες δουλειές</li> <li>♦ Νέοι πελάτες</li> <li>♦ Εκπτώσεις</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>##</li> <li>##</li> <li>##</li> </ul>	Έργο Αξιολόγησης των αναγκών του πελάτη με ερωτηματολόγιο	xx€
Εσωτερικών Διαδικασιών		<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Χρόνος επεξεργασίας</li> <li>♦ Χρόνος παράδοσης</li> <li>♦ Ανάπτυξη νέων προϊόντων</li> <li>♦ Ελαττωματικά προϊόντα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>##</li> <li>## min</li> <li>##</li> <li>##</li> </ul>	Έργο εισαγωγής μηχανογραφικού προγράμματος .. Έργο #####	<ul style="list-style-type: none"> <li>xx€</li> <li>xx€</li> </ul>
Ανάπτυξης & Εκμάθησης		<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Εκπαιδευτικά προγράμματα/ σύνολο εργαζομένων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>##</li> </ul>	Εκπαιδευτικό πρόγραμμα «#####»	xx€

### 2.2.1. Αποτύπωσης της στρατηγικής σε στρατηγικό χάρτη (Βήμα 1ο)

Η εφαρμογή της Ισοροπημένης Κάρτας Επίδοσης (Balanced Scorecard), αρχίζει με την καταγραφή της ανώτερης αποστολής και στρατηγικής του οργανισμού, με τη βοήθεια του στρατηγικού χάρτη (3<sup>rd</sup> generation) (Scheiderman 2005-06).

Οι χάρτες στρατηγικής είναι εργαλεία διοίκησης που χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν τους στρατηγικούς στόχους και να πουν μια ιστορία σχετικά με την αλληλεπίδραση των στόχων αυτών. Ουσιαστικά, παρουσιάζεται –διαγραμματικά– σε μια μόνο σελίδα, μια λογική, βαθμιαία σύνδεση μεταξύ των στρατηγικών στόχων υπό μορφή αλυσίδας.

Βασική μορφή ενός στρατηγικού χάρτη, για τη δημιουργία του Balanced Scorecard, είναι η κατηγοριοποίηση και κατ' επέκταση η απεικόνιση των στόχων σε (τέσσερα) επίπεδα στρατηγικής, την οικονομική διάσταση, τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες, και τη διάσταση μάθησης και ανάπτυξης κ.ά.



Πιο συγκεκριμένα, ακολουθώντας τις διαστάσεις της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης, θα πρέπει στην πρώτη κατηγορία «οικονομικά-χρηματοοικονομικά» να εκφραστούν οι βασικές πολιτικές και οι στόχοι που θέλει να επιτύχει ο οργανισμός τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι (όπως αναφέρθηκε νωρίτερα στην 3<sup>η</sup> αρχή της ισορροπημένης κάρτας) αποτελούν το επίκεντρο της στρατηγικής τόσο σε κερδοσκοπικούς όσο και σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Εταιρεία με άσχημη χρηματοοικονομική απόδοση δε μπορεί να επιβιώσει.

Στο δεύτερο επίπεδο «πελάτες», θα πρέπει να αποτυπώνονται οι πολιτικές για την κατάκτηση ενός ικανοποιητικού μεριδίου αγοράς. Ουσιαστικά, σ' αυτό το σημείο αποτυπώνεται «η φωνή του πελάτη» (Griffin & Hauser 1993, δηλαδή οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών από τις παροχές του οργανισμού. Μόνο στόχοι συμβατοί με τις ανάγκες των πελατών θα οδηγήσουν τον οργανισμό στην κατάκτηση της επιθυμητής ανταγωνιστικής θέσης (Rust, Lemon, & Zeithaml 2004; Woodruff 1997). Η ανάπτυξη στόχων για το επίπεδο των πελατών προϋποθέτει τη λεπτομερή ανάλυση και μελέτη θεμάτων όπως: ποίος είναι ο οργανισμός, σε ποίους απευθύνεται, τι μέρος της αγοράς εξυπηρετεί (και πώς), τι ανάγκες υπάρχουν κ.τ.λ.. Οι στόχοι που θα δημιουργηθούν θα πρέπει να είναι προσανατολισμένοι ώστε να κατακτήσει το προϊόν και η εταιρεία, μία ηγετική θέση στην αγορά.

Αντίστοιχα, στα επόμενα επίπεδα θα πρέπει να υπάρχουν πληροφορίες σχετικά με τους στόχους που πρέπει να τεθούν για τη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών με γνώμονα πάντα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του παραγόμενου προϊόντος ή της υπηρεσίας και της διάθρωσης των δομών του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα σε αυτό το επίπεδο ξετυλίγεται η «φωνή της διαδικασίας» και σκιαγραφούνται οι στόχοι που την εκφράζουν.

Τέλος, δε θα πρέπει να υποτιμηθούν οι στόχοι για τη βάση του οργανισμού που είναι οι εσωτερικοί πελάτες. Αν ξεχαστούν στόχοι σχετικά με την ανάπτυξη του βασικότερου θεμέλιου λίθου του οργανισμού, του ανθρώπινου παράγοντα, η επίτευξη οποιασδήποτε πολιτικής είναι ανέφικτη αφού ουσιαστικά οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που θα οδηγήσουν τις αλλαγές, θα ακολουθήσουν τις πολιτικές, και θα επιτύχουν συλλογικά το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Σε συνέχεια των παραπάνω και ακολουθώντας πάντα την φιλοσοφία της μεθοδολογίας της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης, ο στρατηγικός χάρτης θα πρέπει να περιέχει και τη συσχέτιση μεταξύ των επιμέρους στρατηγικών στόχων που έχουν αποτυπωθεί. Συνήθως, τα χαμηλότερα επίπεδα του στρατηγικού χάρτη περιέχουν στόχους που επιδρούν θετικά στην επίτευξη των στόχων ανώτερων διαστάσεων, διότι αυτή είναι και η σωστή συλλογιστική πορεία μιας ολοκληρωμένης υλοποιήσιμης στρατηγικής. Για παράδειγμα ο ανώτερος στρατηγικός στόχος το κέρδος, στηρίζεται σε προσπάθειες (1) μείωσης εξόδων και (2) αύξησης εσόδων. Με την σειρά τους η μείωση εξόδων μπορεί να οφείλεται σε βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών (3<sup>ο</sup> επίπεδο BSC βάσει Kaplan and Norton) και ο δεύτερος στόχος, η αύξηση των εσόδων, μπορεί να επιτυγχάνεται με αύξηση του μεριδίου αγοράς (2<sup>ο</sup> επίπεδο). Αντίστοιχα, η αύξηση του μεριδίου αγοράς, εξαρτάται από την προσφορά καλύτερου ποιοτικά προϊόντος, επομένως απαιτείται η ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα (4<sup>ο</sup> επίπεδο) ή η βελτίωση των διαδικασιών (3<sup>ο</sup> επίπεδο).

Να σημειωθεί ότι η σειρά των επιπέδων στρατηγικής μπορεί να εναλλάσσεται από οργανισμό σε οργανισμό ανάλογα με την φύση του, και κατ' επέκταση με την ιδιαίτερη στρατηγική που έχει τη δεδομένη στιγμή. Αν μιλάμε για κερδοσκοπικό οργανισμό πρώτου επιπέδου στο στρατηγικό χάρτη, θα είναι συνήθως, «τα οικονομικά», αφού όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στο οικονομικό αποτέλεσμα, ως παράγοντα βιωσιμότητας του οργανισμού. Αντίθετα, αν αναφερόμασταν σ' ένα μη κερδοσκοπικό – δημόσιο οργανισμό, το συγκεκριμένο επίπεδο, πιθανόν να βρίσκεται τελευταίο, ως ο μοχλός που απλά δίνει την ώθηση στα επόμενα επίπεδα που βρίσκονται από πάνω.

Μια εξαιρετική τακτική, που θα κάνει την Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης πιο πλήρη είναι να διαχωριστούν ή να αποτυπωθούν στόχοι τόσο στρατηγικού όσο και τακτικού ή λειτουργικού χαρακτήρα. Πιο συγκεκριμένα, το στρατηγικό επίπεδο περιέχει στόχους, που εκφράζουν σε υψηλό επίπεδο το όραμα του οργανισμού, έχουν μακροχρόνια βάση (5 – 10 χρόνια), και μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας. Αντιθέτως, το τακτικό και λειτουργικό επίπεδο περιορίζεται σε στόχους και δείκτες μικρότερης χρονικής περιόδου, ενός έτους και μηνιαίους (ή ημερήσιους) αντίστοιχα. Οι λειτουργικοί στόχοι ουσιαστικά, υποστηρίζουν τους τακτικούς και οι τακτικοί τους στρατηγικούς.



### **2.2.1.1. Η χρησιμότητα του στρατηγικού χάρτη στην μεθοδολογία του BSC**

Ένας από τους βασικότερους παράγοντες για την εφαρμογή ενός Balanced Scorecard, είναι η αποσαφήνιση των στρατηγικών στόχων και του οράματος του οργανισμού. Αυτή είναι μια διαδικασία αρκετά επίπονη, αφού σε πολλές περιπτώσεις το όραμα του οργανισμού μπορεί είτε να μην είναι καθαρά και λεκτικά διατυπωμένο είτε οι υπεύθυνοι χάραξης να αντιλαμβάνονται διαφορετικά τη διατυπωμένη στρατηγική με απόρροια να μην υπάρχει συναίνεση των δράσεων βάσει αυτής (Kaplan and Norton 2004(1996); Niven 2006).

Σε αυτό το σημείο, η καταγραφή του οράματος σε ένα στρατηγικό χάρτη θα βοηθήσει στο να αποκτήσουν όλα τα εμπλεκόμενα μέλη, κοινή αντίληψη για τη στρατηγική πορεία του οργανισμού και τον τρόπο επίτευξης της. Ουσιαστικά, με το στρατηγικό χάρτη, όχι μόνο θα οριοθετηθούν και θα αποσαφηνιστούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι μεταξύ των μάνατζερ, αλλά θα είναι πλέον ευκολότερη η επικοινωνία των στρατηγικών στόχων, κινητοποιώντας έτσι το σύνολο του οργανισμού να κινηθεί προς την ίδια κατεύθυνση (Kaplan and Norton 2004;Nair 2004). Παράλληλα, η διαγραμματική απεικόνιση βοηθά όλα τα εμπλεκόμενα μέλη να έχουν μια πιο καθαρή εικόνα για τους στόχους του οργανισμού.

Επιπλέον, είναι ένας άριστος τρόπος όχι μόνο για την δημιουργία κοινής κουλτούρας στον οργανισμό, αλλά και την άμεση ενημέρωση του ανθρώπινου παράγοντα σε περίπτωση αλλαγής στην πορεία πλεύσης με αποτέλεσμα την εναρμόνιση των υπαλλήλων στην νέα τάξη πραγμάτων(Bourne M & P 2009).

Τέλος, ο στρατηγικός χάρτης είναι ένα από τα κρισιμότερα και απαιτούμενα εργαλεία για την σωστή δόμηση και κατασκευή του ισορροπημένου πίνακα επίδοσης. Επιτρέπει να καθοριστούν, βάσει αντικειμενικών σκοπών που έχουν αποτυπωθεί στον χάρτη, σωστοί δείκτες και κατ' επέκταση μετρήσιμοι στόχοι.

### 2.2.1.2. Συλλογή πληροφοριών στρατηγικών στόχων

Επόμενο βήμα, μετά από την δημιουργία μιας κατάλληλης ομάδας να τρέξει το έργο, κατά το στάδιο δημιουργίας του στρατηγικού χάρτη, είναι η εύρεση πληροφοριών σχετικά με τη βασική στρατηγική της εταιρείας ή του τμήματος που θα εφαρμόσει το Balanced Scorecard.

Ουσιαστικά, θα πρέπει να εκτιμηθούν οι διαστάσεις (χρηματοοικονομική/πελάτες κ.α.) που εκφράζουν καλύτερα και πληρέστερα την στρατηγική του οργανισμού. Αυτό το σημείο θα χαρακτηρίσει όλη την δομή του στρατηγικού χάρτη και κατ' επέκταση του Balanced Scorecard (Nair 2004).

Αρχικό βήμα είναι η σύνταξη ενός **πλάνου συλλογής δεδομένων «data gathering plan»** στο οποίο θα συμπεριλαμβάνονται όλες οι πηγές από τις οποίες η ομάδα θα συλλέξει δομημένη πληροφόρηση για την στρατηγική του οργανισμού.

Στη λίστα πηγών (data gathering plan) μπορεί να συμπεριλαμβάνονται ετήσιες οικονομικές εκθέσεις, ενημερωτικές αναφορές (newsletters), εγχειρίδια ποιότητας, έγγραφα για το ιστορικό της εταιρείας ή εκθέσεις που μπορεί να εκφράζουν την αποστολή, τις αξίες και το όραμα που προσβέβει η κάθε εταιρεία και παρέχει ενδείξεις για τη γενικότερη πορεία της (Knoblock 1995).

Παράλληλα, σε αυτή τη φάση καλό θα είναι η ομάδα να μελετήσει κάποιες εκθέσεις συμβουλευτικών εταιρειών ή ακόμα και αναφορές έργων (project plan) τόσο εσωτερικών ή εξωτερικών, τα οποία πιθανόν θα δώσουν πληροφορίες για τις ανάγκες του οργανισμού. Παράλληλα, ικανά δεδομένα για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τους στόχους είναι οποιαδήποτε ενέργεια μέτρησης στοιχείων ανταγωνιστικότητας, εσωτερικών δεικτών, δεικτών παραγωγής κ.ά.

Ένα από τα πιο κρίσιμα εργαλεία είναι η διεξαγωγή συνεντεύξεων στα μέλη του διοικητικού συμβουλίου ή στους υπευθύνους μάνατζερ για την πολιτική της εταιρείας σε όλη την διάρκεια αυτής της φάσης (Niven 2006). Αυτό θα βοηθήσει :

- I. Την ομάδα να επικεντρωθεί στους κρίσιμους παράγοντες για την εταιρεία
- II. Τους εμπλεκόμενους να αποσαφηνίσουν και να διατυπώσουν κρίσιμες πτυχές και πολιτικές.
- III. Τα στελέχη να δεχτούν πιο εύκολα τους τελικούς στόχους στο τέλος της φάσης, αφού θα έχουν ενεργή συμμετοχή από την αρχή, θα είναι εξοικειωμένα με την ιδέα και σίγουρα για την ορθότητα του τελικού παραδοτέου.

Παράλληλα, αυτή η διαδικασία, των συνεντεύξεων ή των συναντήσεων θα βοηθήσει αρκετά στο να σχηματίσουν τα στελέχη μια συναντίληψη για τη στρατηγική πορεία της εταιρείας.

Ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο, αυτής της φάσης, είναι η χρήση του **SWOT analysis**, ώστε να ομαδοποιηθούν τα δεδομένα και να αναγνωριστούν τα κρίσιμα στοιχεία και αδυναμίες της στρατηγικής ως προς την εφαρμογή της ανώτερης αποστολής. Παράλληλα, η ανάλυση της «Προστιθέμενης Αξίας των Μετόχων» (Shareholders Value Analysis) θα βοηθήσει στο να αποτυπωθεί άρτια η οπτική των μετόχων, ενώ διάφορα εργαλεία Διαχείρισης Κινδύνου (Risk Management) θα βοηθήσουν να αποτυπωθεί η διακύμανση και η αστάθεια των αγορών.

Με την συλλογή των παραπάνω πληροφοριών θα έχουν αναγνωριστεί κατ' ελάχιστο οι κρίσιμες διαστάσεις της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης που εκφράζουν τη στρατηγική του οργανισμού.

### **2.2.1.3 Σύσταση & Οριστικοποίηση του στρατηγικού χάρτη**

Οι έρευνες και οι συνεντεύξεις σε βάθος για την εύρεση όλων των πιθανών στόχων ανά διάσταση, θα πρέπει να συνεχιστούν μέχρι να είναι βέβαιο ότι κανένα μέλος του οργανισμού δεν θα έχει να δώσει παραπάνω πληροφορίες με σημαντική προστιθέμενη αξία στα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί.

Τελευταία φάση, είναι η οριστικοποίηση του στρατηγικού χάρτη από όλη τη διοικητική ομάδα, που θα πάρει μέρος σε μία σειρά συναντήσεων όπου σαν παραδοτέο θα έχει την τελική μορφή του στρατηγικού χάρτη. Σε αυτό το σημείο, η πληροφορία που έχει συλλεχθεί θα ομαδοποιηθεί ή θα ανασκευαστεί μέχρι η λεκτική απόδοση των στόχων στον χάρτη να υπονοεί πιστά το όραμα του οργανισμού.

Πιο συγκεκριμένα τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν είναι τα εξής: (Niven 2006; Bourne M & P 2009)

- I. Καταγραφή όλων των στόχων που βρέθηκαν, καθώς και διευκρινιστικές σημειώσεις για κάθε στόχο.
- II. Ομαδοποίηση των στόχων που έχουν λεκτικά εκφραστεί διαφορετικά, αλλά έχουν κοινό σκοπό.
- III. Διαχωρισμός αυτών στα τέσσερα επίπεδα της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης κατά Norton & Kaplan. Οι στόχοι θα πρέπει να ομαδοποιούνται στα επίπεδα στρατηγικού χάρτη με βάση την αιτία και όχι βάσει του αποτελέσματος. Για παράδειγμα ο στόχος «εκπαιδευμένοι υπάλληλοι εξυπηρετούν καλύτερα τους πελάτες» θα πρέπει να πάει στο επίπεδο μάθησης και ανάπτυξης «Learning & Growth» και όχι στη διάσταση των πελατών. Ωστόσο είναι φανερό ότι ο συγκεκριμένος στόχος σίγουρα θα επηρεάζει κάποιον άλλο στόχο στο επίπεδο πελάτες.
- IV. Στόχοι που δε φαίνεται να εφάπτονται πλήρως στις προδιαγραφές κάποιου από τα τέσσερα γνωστά επίπεδα του στρατηγικού χάρτη βάσει Kaplan και Norton, θα πρέπει να συλλεχθούν προς εξέταση στο τέλος. Αφού γίνει προσπάθεια να ενταχθούν σε κάποια κατηγορία, αν δεν επιτευχθεί αυτό, καλό θα είναι να διευρυνθεί το νόημα των διαστάσεων. Τέλος, αν τίποτα από τα παραπάνω δεν

είναι εφικτό, και αν ο όγκος αυτών των στόχων είναι σημαντικός, ίσως να έχει νόημα η δημιουργία μια νέας διάστασης.

- V. Τελική φάση είναι η απεικόνιση των συσχετίσεων των στόχων, έτσι όπως δικαιολογούνται από το διοικητικό συμβούλιο, την εμπειρία των μάνατζερ και την πιθανή στατιστική – χρονολογική ανάλυση δεδομένων

Σημαντικό είναι ο στρατηγικός χάρτης, ουσιαστικά να αποτελεί τελικό παραδοτέο της διοίκησης και των μετόχων. Παράλληλα, η διοικητική ομάδα δε θα πρέπει να αναλωθεί σε ατέλειωτες συζητήσεις και εξονυχιστικές έρευνες για το πού ακριβώς πηγαίνει κάθε αντικειμενικός σκοπός (objective). Μπορεί κάθε ένας από αυτούς να ταιριάζουν σε περισσότερες της μιας κατηγορίας, η πραγματική θέση κάθε στόχου (ή δείκτη) θα φανερωθεί και θα μεταβληθεί και στη συνέχεια του έργου.

Με το πέρας της διαδικασίας, σε καμία περίπτωση δε θα πρέπει ο στρατηγικός χάρτης να κλειδωθεί σε ένα συρτάρι. Θα πρέπει να αποτελεί ένα δυναμικό εργαλείο που θα ανανεώνεται συνεχώς ανάλογα με τις εξελίξεις και θα λειτουργεί σα μια μέθοδο επικοινωνίας της στρατηγικής σε όλο τον οργανισμό, ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να εναρμονίζουν την θέση τους και τα καθήκοντα τους στην ανώτερη στρατηγική και στο όραμα του οργανισμού.

## **2.2.2. Μετάφραση της στρατηγικής σε Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης (Βήμα 2<sup>ο</sup>)**

Επόμενο στάδιο είναι η μετάφραση των επιμέρους στόχων και πολιτικών που καταγράφηκαν στο στρατηγικό χάρτη, σε μετρήσεις και δείκτες επιχειρηματικής επίδοσης που θα αξιολογούν την πορεία του οργανισμού βάσει της στρατηγικής.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να συλλεχθούν όλες εκείνες οι μετρήσεις που θα ανταποκρίνονται στην πορεία κάθε στρατηγικού στόχου και θα είναι συμβατές με τη φύση της εταιρείας. Η ομάδα, για την εκπλήρωση αυτού του σκοπού, και την εύρεση αντιπροσωπευτικών δεικτών, μπορεί να ανατρέξει στη βιβλιογραφία, σε μελέτες περιπτώσεων, σε υπάρχουσες μετρήσεις της εταιρείας ή του κλάδου, καθώς και να συλλέξει πληροφορίες, μέσω συνεντεύξεων, για τις ανάγκες νέων μετρήσεων που θεωρούνται απαραίτητες για ομαλή λειτουργία του οργανισμού.

Στη συνέχεια, θα αναλυθούν εκτενώς τα χαρακτηριστικά των δεικτών σε κάθε διάσταση της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης, ενώ παράλληλα θα αναφερθούν και πιθανές μετρήσεις για κάθε διάσταση.

### **2.2.2.1 Οικονομικής διάστασης (Financial Perspective)**

Η χρηματοοικονομική διάσταση, όπως προαναφέρθηκε στην ενότητα του στρατηγικού χάρτη, περιγράφει τους στόχους που θα πρέπει να επιτευχθούν προκειμένου να ικανοποιηθούν οι κρίσιμοι παράγοντες που σχετίζονται με την κερδοφορία της επιχείρησης (Kaplan & Norton 1996). Η χρηματοοικονομική επίδοση, αποτελεί μια από τις σημαντικότερες πτυχές ενός οργανισμού, για την εξασφάλιση της βιωσιμότητάς του και τη διατήρηση της ανταγωνιστικής του θέσης στην αγορά.

Ο υπολογισμός χρηματοοικονομικών δεικτών και άλλων οικονομικών μεγεθών, αποτελεί την αρχαιότερη μέθοδο αξιολόγησης της πορείας ενός οργανισμού. Ουσιαστικά, δείχνουν το πόσο αποδοτικά δουλεύει η επιχείρηση, και αποτελεί θεμέλιο λίθο τόσο για τους κερδοσκοπικούς, όσο και για τους μη-κερδοσκοπικούς οργανικούς.

Μειονέκτημα της παραδοσιακής μέτρησης αποδοτικότητας αποτελεί το γεγονός ότι τα οικονομικά μεγέθη υποδεικνύουν συνήθως το σύμπτωμα, και όχι το αίτιο, δηλαδή είναι δείκτες αποτελέσματος. Με άλλα λόγια, δείχνουν τη στατική εικόνα του οργανισμού στην τρέχουσα ή στην παρελθούσα περίοδο, παραβλέποντας παράγοντες που επηρεάζουν την πορεία του οργανισμού, όπως η ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, η δυναμικότητα του οργανισμού κ.ά.. Παράλληλα, οι οικονομικές καταστάσεις δεν παρέχουν ικανοποιητικά δεδομένα αξιολόγησης επενδύσεων που πρέπει να γίνουν σε άυλα στοιχεία (Bourne et al 2003, Bontis et al 1999). Τα προβλήματα της παραδοσιακής μεθόδου απόδοσης έρχεται να καλύψει η εφαρμογή της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης.

Βάσει της τρίτης αρχής της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης, δε θα πρέπει οι χρηματοοικονομικοί δείκτες να παραμελούνται, διότι οι επενδύσεις σε ποιοτικές αλλαγές δεν έχουν καμία θετική επιρροή στην εξέλιξη του οργανισμού, αν οδηγούν σε μειωμένη ρευστότητα ή αν δε μεταφραστούν σε αύξηση πωλήσεων και κερδών.

Οι δείκτες της χρηματοοικονομικής διάστασης είναι συνήθως επηρεασμένοι από παράγοντες όπως<sup>5</sup>:

1. Τη φάση του κύκλου ζωής του οργανισμού
2. Το συνδυασμό στρατηγικών του οργανισμού
3. Την οπτική των μετόχων και άλλων ενδιαφερόμενων ομάδων
4. Τη διακύμανση και την αστάθεια των αγορών
5. Τη διαχείριση κινδύνου

Οι βασικότερες ομάδες δεικτών (Νιάρχος 1999, Ευθύμογλου & Λαζαρίζης 2000) που αξιολογούν τις επιδόσεις των εταιρειών, συμπεριλαμβάνουν μετρητές κερδοφορίας, αποδοτικότητας, πιστοληπτικής ικανότητας, ρευστότητας, παγιοποίησης κ.λπ. και είναι οι δείκτες που μας δίνουν μια ολιστική εικόνα του οργανισμού. Ενδεικτικοί δείκτες που πρέπει να συμπεριληφθούν στην προσπάθεια «χτισίματος» της Οικονομικής διάστασης της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης, είναι:

Ο όρος **Cash Flow (ταμειακή ροή)** αναφέρεται στο επίπεδο των ρευστών που διακινήθηκαν μέσα σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Βάσει του παραπάνω δείκτη αξιολογείται το επίπεδο ρευστότητας και ικανοποίησης των απαιτήσεων

**Δείκτες ταμειακών ροών:**

1. Λειτουργικές ταμειακές ροές
2. Ταμειακές ροές επένδυσης
3. Ταμειακές ροές χρηματοδότησης

Η κατάσταση ταμειακών ροών μιας επιχείρησης μπορεί να καθορίσει τη βραχυπρόθεσμη βιωσιμότητα και την κερδοφορία της.

**Δείκτης γενικής ρευστότητας:** Το σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού / σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων. Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει το μέτρο ρευστότητας μιας επιχείρησης και το περιθώριο ασφαλείας, ώστε η εταιρεία αυτή να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στην πληρωμή των καθημερινών απαιτήσεων.

**Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού:** Κύκλος εργασιών / γενικό σύνολο ενεργητικού. Ο εν λόγω αριθμοδείκτης παρέχει ενδείξεις για το πόσο εντατικά η επιχείρηση χρησιμοποιεί τα περιουσιακά της στοιχεία προκειμένου να πραγματοποιεί

---

<sup>5</sup> Νικήτας Α. Νιάρχος, “Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων”, (Ανάλυση με αριθμοδείκτες), Εκδ. Σταμούλη 1994



τις πωλήσεις της. Από αυτό φαίνεται αν υπάρχει υπερεπένδυση κεφαλαίων στην επιχείρηση σε σχέση με το ύψος των πωλήσεών της.

**Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων:** Καθαρά κέρδη χρήσης / σύνολο ιδίων κεφαλαίων. Ο αριθμοδείκτης αυτός απεικονίζει την κερδοφόρα δυναμικότητα μιας επιχείρησης

**Δείκτης μεικτού κέρδους:** Μεικτά κέρδη εκμετάλλευσης / κύκλος εργασιών. Γνωστός και ως μεικτό περιθώριο κέρδους, είναι πολύ σημαντικός διότι παρέχει ένα μέτρο αξιολόγησης της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων.

**Δείκτης καθαρού κέρδους:** Καθαρά κέρδη χρήσης / κύκλος εργασιών

**Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων:** Κόστος πωλήσεων/ αποθέματα

**Δείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων:** Κύκλος εργασιών / απαιτήσεις

**Δείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού:** Καθαρά κέρδη χρήσης / σύνολο ενεργητικού.

Για εταιρείες εισηγμένες στο χρηματιστήριο καλό θα είναι να επιλέγονται και δείκτες που δείχνουν την πορεία της μετοχής στην αγορά, ώστε να διαφαίνεται έτσι και το αντίκτυπο των κινήσεων της επιχείρησης στην αξία μετοχής, για παράδειγμα:

**Δείκτης «κεφαλαιοποίηση / πωλήσεις» ή δείκτης δημοτικότητας**

Η σχέση μεταξύ της χρηματιστηριακής αξίας (κεφαλαιοποίησης) και του κύκλου εργασιών (πωλήσεων) μιας εισηγμένης στο Χρηματιστήριο εταιρείας. Ο λόγος «κεφαλαιοποίηση / πωλήσεις» - price / sales ratio (PSR) δείχνει πόσο δημοφιλής είναι μια εταιρεία στους επενδυτικούς κύκλους με βάση την ικανότητά της να «παράγει» πωλήσεις σε μια συγκεκριμένη χρονιά.

**Δείκτης «Price Earnings Growth»**

Ο δείκτης αποτίμησης που συνδυάζει το λόγο «Τιμή προς Κέρδη ανά Μετοχή» με τους διαχρονικούς ρυθμούς ανόδου της κερδοφορίας μιας εταιρείας. Ο δείκτης P/E αντιπροσωπεύει το λόγο: Τιμή/(Κέρδη/Μετοχή).

### **2.2.2.2. Η οπτική του πελάτη (Customer Perspective)**

Όπως είναι γενικά γνωστό, βασικός στόχος κάθε επιχειρηματικής μονάδας είναι να κερδίσει εκροές ικανοποιώντας τη ζήτηση της αγοράς μέσα στην οποία αναπτύσσεται. Καμία επιχείρηση δε μπορεί να επιζήσει αν δεν έχει ένα επαρκές μερίδιο αγοράς.

Επομένως στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος κάθε επιχείρησης θα πρέπει να είναι οι ανάγκες των εξωτερικών πελατών και πιο συγκεκριμένα της ειδικής κατηγορίας πελατών (target group) που εξυπηρετεί κάθε οργανισμός.

Συχνό φαινόμενο απώλειας μεριδίου αγοράς, που μεταφράζεται σε απώλεια κερδών είναι πρώτον η περιφρόνηση των αναγκών του πελάτη και δεύτερον ο μη προσδιορισμός των χαρακτηριστικών του target group που μπορεί να εξυπηρετήσει ο οργανισμός βάσει των ιδιοτήτων του, ώστε να του αποφέρει τη μεγαλύτερη κερδοφορία (Hallowell 1995; Gupta and Wiggenthorn 2004; Evans and Lindsay 2005; Anderson 1998)

Πρωτοπορία της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης είναι ότι εισάγει στο σύστημα μέτρησης αξιολόγησης της αποδοτικότητας του οργανισμού, μετρήσεις σχετικές με την ικανοποίηση πελατών και την ικανότητα του οργανισμού να προφέρει προστιθέμενη αξία στους πελάτες του, ώστε να κερδίσει την «πίστη» και την «αφοσίωση» της αγοράς (Kaplan and Norton 1996; Frigo and Krumwiede 2000; Lawton 2002).

Η απαρχαιωμένη οπτική των εταιριών να εστιάζουν στη βελτίωση των εσωτερικών τους διαδικασιών ώστε να εξυπηρετούν το τρίπτυχο: αμεσότητα, αξιοπιστία, καινοτομία από μόνα τους δεν αρκούν, διότι για παράδειγμα η εισαγωγή στην αγορά υψηλών τεχνολογικών προδιαγραφών και καινοτόμων προϊόντων, μπορεί να μην έχει μεγάλη απήχηση στην αγορά, αν δεν εξυπηρετούνται πραγματικές ανάγκες και απαιτήσεις της αγοραστικής δύναμης (Woodruff 1997; Rust, Lemon, and Zeithaml 2004).

Ακόμα, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που οι εταιρείες, προσπαθώντας να προσφέρουν ολοένα και πιο προηγμένα αγαθά και υπηρεσίες, επιτυγχάνουν να ενσωματώσουν πρόσθετα χαρακτηριστικά γνωρίσματα στα προϊόντων τους, αλλά

αποτυγχάνουν να αποκομίσουν έσοδα από αυτά ώστε να καλύψουν τις δαπάνες τους. Ως αποτέλεσμα, το περιθώριο κέρδους του οργανισμού συνεχώς να μειώνεται.

Σε συνδυασμό με τον παραπάνω παράγοντα, εταιρείες που δίνουν μεγάλη βαρύτητα σε μετρήσεις σχετικές με τους πελάτες, τυγχάνει πολλές φορές να βυθίζονται μέσα στα νούμερα και προσπαθώντας να τα βελτιώσουν, χάνουν τον στόχο.

**Ο στόχος πρέπει να είναι η ικανοποίηση των πελατών μέχρι το σημείο εκείνο, που η πώληση των προϊόντων και των υπηρεσιών αποκομίζει κέρδος για τον οργανισμό**(Treacy and Wiersema 1995; Kaplan and Norton 1996).

Επομένως, μελετώντας αποκομμένα τους δείκτες ποιότητας πελατών σε σχέση με τους χρηματοοικονομικούς δείκτες αποδοτικότητας, πιθανά οι αποφάσεις που θα παρθούν να μην ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, κατάσταση που μπορεί να αποφευχθεί με την εισαγωγή της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης (Balanced Scorecard) στον οργανισμό, σαν ένα μέτρο στάθμισης οικονομικών και ποιοτικών δεικτών (Kaplan and Norton 1996).

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης συνδυάζοντας δείκτες οικονομικής και παραγωγικής αποδοτικότητας, με δείκτες πελατών και ποιότητας οδηγεί τους οργανισμούς στο να κατανοήσουν ποια είναι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των πελατών που απευθύνονται, ποιές πελατειακές ομάδες είναι οι πιο κερδοφόρες και έτσι σταδιακά να οδηγηθούν στην εφαρμογή ενός πετυχημένου μείγματος στρατηγικής μάρκετινγκ. Το πιο κρίσιμο σημείο για τη δημιουργία μιας Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης είναι να βρεθούν οι πιο αντιπροσωπευτικές μετρήσεις στα χαρακτηριστικά των πελατών(Bolton 1998; Bontis et al 1999; Woodcock, Stone and Foss 2003).

Σε αυτό το σημείο θα γίνει μια παρένθεση για τον τρόπο που οι εταιρείες θα πρέπει να θέτουν τους στρατηγικούς στόχους τους σε σχέση με τους πελάτες τους, μεθοδολογία που ανταποκρίνεται και στις ανάγκες θέσπισης μετρήσεων του Balanced Scorecard.

Για την επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών στόχων πελατών και μετρήσεων, θα πρέπει να γίνει αντιληπτό από την διοίκηση ποιοι παράγοντες είναι εκείνοι που δημιουργούν πιστούς πελάτες (Hallowell 1996).

Η προσφορά ενός προϊόντος στη χαμηλότερη τιμή αγοράς είναι ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, η παραπάνω διαπίστωση δεν είναι πάντα ικανή συνθήκη για να δημιουργηθούν «αφοσιωμένοι» πελάτες στον οργανισμό. Πιο

συγκεκριμένα, οι πελάτες που αποκλειστικό τους κριτήριο για την αγορά ενός προϊόντος είναι η τιμή, εύκολα θα δοκιμάσουν και θα γίνουν πελάτες άλλων ανταγωνιστικών και υποκατάστατων προϊόντων, αν προσφέρονται σε πιο προσοδοφόρα αξία. Επομένως, θα πρέπει να γίνει μια ανάλυση στους πελάτες, με σκοπό να διαλευκανθούν και να αποτυπωθούν τα χαρακτηριστικά εκείνα που δημιουργούν βαθύτερους δεσμούς της αγοράς με τον πελάτη. Με αυτή τη διαδικασία θα ανακαλύψει ο οργανισμός σε ποια χαρακτηριστικά εστιάζουν οι πελάτες και με αυτόν τον τρόπο θα αποτυπωθούν πιο εύκολα οι μετρητές που θα ενσωματωθούν στην Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης, ώστε πραγματικά να αποτυπώνεται η «Φωνή του Πελάτη».

Παράλληλα, θα πρέπει να γίνει μια ανάλυση αγοράς, για το ποιες ομάδες πελατών είναι οι πιο κερδοφόρες για τον οργανισμό και ποιες ουσιαστικά αφήνουν μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους, ώστε να επικεντρωθεί η διοίκηση σε πολιτικές και στρατηγικές που θα διευρύνουν τις πωλήσεις τους σε αυτές τις ομάδες (Hallowell 1995; Lawton 2004).

Σημαντική είναι η έρευνα για τις τάσεις της αγοράς (market trends). Υπάρχουν μήνες που υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη για το προϊόν(υπηρεσία), ή υπάρχουν συγκεκριμένες περιοχές που απαιτούν το προϊόν(την υπηρεσία) περισσότερο από άλλες περιοχές.

Επομένως, η έρευνα αγοράς (market research) είναι ένα από τα πιο σημαντικά πράγματα που πρέπει να γίνουν ίσως και πριν σχηματιστεί η Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης, διότι είναι ανάγκη να γνωρίζει ο οργανισμός ποιοι είναι οι μεγάλοι 'παίχτες' στο τομέα του. Με αυτόν τον τρόπο η διοίκηση είναι σε θέση να βρει ποιο είναι το πιο προσοδοφόρο μείγμα στρατηγικής για τη βιωσιμότητα του οργανισμού, επιλέγοντας ανάμεσα σε στρατηγικές όπως:

- ◆ Επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα (Operational Excellence). Οι εταιρείες που στοχεύουν σε αυτή εστιάζονται στην ποιότητα σε όσο το δυνατό χαμηλότερη τιμή.
- ◆ Ηγεσία του προϊόντος στην αγορά (Product leadership). Οι επιχειρήσεις καινοτομούν συνεχώς και στοχεύουν στο να παράγουν το καλύτερο προϊόν στην αγορά.

- ◆ Ενίσχυση σχέσεων με τους πελάτες (Customer intimacy). Οι επιχειρήσεις εστιάζονται στην οικοδόμηση μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες και επιδιώκουν να ικανοποιούν τις ανάγκες τους προσφέροντας προϊόντα που απευθύνονται στις ειδικές εξατομικευμένες προτιμήσεις τους.

Η έρευνα αγοράς εξυπηρετεί τόσο τη θέσπιση στρατηγικής όσο και τη θέσπιση δεικτών στην ισορροπημένη κάρτα επίδοσης, με ποσοτική απόδοση μεγεθών που εκφράζουν τη «φωνή του πελάτη» (Griffin and Hauser 1993).

Κατηγορίες μετρήσεων (Kaplan and Norton 1996; Woodcock et al 2003) που αντιπροσωπεύουν κάθε εταιρεία, και προσφέρουν χρήσιμες πληροφορίες σχετικά το πελατειακό κοινό είναι:

- ◆ Δείκτες σχετικά με το μερίδιο αγοράς που κατέχει ο οργανισμός
- ◆ Μετρήσεις σχετικές με την απόκτηση νέων πελατών (συχνότητα, ή απόλυτες τιμές ανά περίοδο)
- ◆ Μετρήσεις σχετικές με την ικανότητα να διατηρεί ο οργανισμός τους πελάτες του.
- ◆ Δείκτες σχετικά με τη γενικότερη ικανοποίηση των πελατών.
- ◆ Δείκτες κερδοφορίας πελατών (θα πρέπει σε κάθε χρονική περίοδο να αναγνωρίζεται ποιες ομάδες αξίζει να εξυπηρετούνται, και ποιοι πελάτες αφήνουν κέρδη στον οργανισμό)
- ◆ Δείκτες σχετικά με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του προϊόντος ή υπηρεσία που προσελκύουν τους πελάτες (πχ. Τιμή, εκπτώσεις, λειτουργικότητα, κ.ά.)
- ◆ Δείκτες σχετικά την φήμη του οργανισμού, που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το μερίδιο αγοράς που κατέχει ο οργανισμός και αν μπορεί να το διατηρήσει.
- ◆ Δείκτες διατήρησης καλής σχέσης εταιρείας με τον πελάτη (Empathy-Responsiveness)

### **2.2.2.3 Οι προοπτικές της επιχειρηματικής διαδικασίας (Operational Perspective)**

Το τρίτο πεδίο αποτελείται από δείκτες που σχετίζονται με τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες και δραστηριότητες του οργανισμού.

Κάθε επιχείρηση, αποτελείται από ένα σύνολο οργανωμένων δραστηριοτήτων που σα σκοπό έχουν την αύξηση αξίας στην επιχείρηση μέσω των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρουν χρησιμότητα στον τελικό αποδέκτη.

Επομένως, η ορθή οργάνωση των εσωτερικών διαδικασιών, αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο στην επίτευξη των στόχων και κατά επέκταση του οράματος ενός οργανισμού, ώστε να μπορέσει να επιβιώσει στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται (Heskett et al 1994).

Υπάρχουν οργανισμοί που μπορεί να σχεδιάζουν την πολιτική τους, αποκλειστικά, βάσει της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών τους και του χρηματοοικονομικού αποτελέσματος που επιδιώκουν, ωστόσο πρέπει να γνωρίζουν ότι αυτό επιτυγχάνεται σε μεγάλο βαθμό μόνο μέσα από τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών τους διαδικασιών (Lawton 2004; Smith 2007).

Οι μετρήσεις που βασίζονται σε αυτή την οπτική γωνία επιτρέπουν στους διαχειριστές να ξέρουν πόσο ομαλά οργανώνεται η παραγωγική διαδικασία - απαλλαγμένη από περιττούς χρόνους, άσκοπη φύρα πόρων, κ.ά. και κατά πόσο τα εξαγόμενα αγαθά αυτής της ροής παραγωγής είναι συμβατά με τις απαιτήσεις του πελάτη ώστε να επιτυγχάνεται η αποστολή του οργανισμού.

Σε αντίθεση με το παραδοσιακό σύστημα μέτρησης της επιχειρηματικής αποδοτικότητας, που σαν στόχο έθετε την βελτίωση των λειτουργικών διαδικασιών βάσει κάποιων μετρήσεων διακύμανσης της παραγωγής, η τρίτη γενιά της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης διευρύνει τον στόχο σε όλο το εύρος της αλυσίδας προστιθέμενης αξίας, ξεκινώντας από τις διαδικασίες καινοτομίας, τις λειτουργικές διαδικασίες και καταλήγει στη βελτίωση των διαδικασιών υποστήριξης μετά την πώληση (Ξανθάκης & Τσιπούρη 2001).

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τη Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης, οι διαδικασίες, που πρέπει να επικεντρωθεί η διοίκηση ενός οργανισμού ώστε να καλύψει όλη την αλυσίδα αξίας, είναι:

- ♦ **Διεργασίες Καινοτομίας**, όπου περιλαμβάνονται όλες οι διαδικασίες έρευνας και ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών, προσανατολισμένες στις αυξανόμενες και μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών
- ♦ **Λειτουργικές Διαδικασίες**, που αποτελούνται από την παραγωγή, τη διανομή των προϊόντων και των υπηρεσιών στην αγορά. Σε αυτό το σημείο κύριο εγχείρημα είναι η μείωση του κόστους και η λειτουργική αριστεία.
- ♦ **Διαδικασίες εξυπηρέτησης μετά την Πώληση(After Sales)**, δηλαδή υπηρεσίες που έχουν μεγάλο αντίκτυπο στην αντίληψη του πελάτη για την επιχείρηση.

#### Δείκτες Ανάπτυξης Καινοτομιών

Αποτελούν ένα αρκετά κρίσιμο στάδιο για κάθε οργανισμό, διότι σ' αρκετές περιπτώσεις είναι πιο σημαντική η άμεση προσφορά νέων και πρωτοποριακών προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά, από την καθημερινή γρήγορη παράδοση των αγαθών στην αγορά. Αυτό έχει μεγάλη βαρύτητα για τις επιχειρήσεις με μεγάλο κύκλο σχεδιασμού και ανάπτυξης καινοτομιών, όπως φαρμακευτικές εταιρείες, εταιρείες που εξειδικεύονται σε τεχνολογίες αιχμής, κ.ά.

Κρίσιμο στοιχείο των διαδικασιών καινοτομίας είναι η οργανωμένη έρευνα για νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες, και ο σωστός σχεδιασμός για την ανάπτυξη των προϊόντων και των υπηρεσιών βάσει των προδιαγραφών που έχουν σκιαγραφηθεί από τους πελάτες (Ξανθάκης & Τσιπούρη 2001; Δερβιτσιώτης 2001).

Οι διαδικασίες του σταδίου καινοτομίας αποτελούνται από διεργασίες βασικής έρευνας, εφαρμοσμένης έρευνας και καταλήγει στην προσπάθεια εισαγωγής των νέων προϊόντων στην παραγωγική διαδικασία.

- ♦ **Το ποσοστό των νέων προϊόντων/ υπηρεσιών (ή διαδικασιών) σε ορισμένο χρονικό διάστημα.** Αυτός ο δείκτης αξιολογεί την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης συγκρινόμενη με αντίστοιχες επιχειρήσεις ίδιου κλάδου. Ωστόσο, μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένες στρατηγικές επιλογές, αφού η άμεση εισαγωγή καινοτομικού προϊόντος στην αγορά σίγουρα περιορίζει τη φάση σχεδιασμού και έρευνας του νέου προϊόντος, με αποτέλεσμα το προϊόν να μην έχει την αναμενόμενη απήχηση στην αγορά .

- ◆ **Το ποσοστό του κύκλου εργασιών από νέα προϊόντα/ υπηρεσίες.** Μας δείχνει την αποτελεσματικότητα των νέων προϊόντων στην αγορά. Σε κάποιες περιπτώσεις ίσως να είναι προτιμότερος ο δείκτης του ποσοστού κερδών που έρχεται από νέα προϊόντα.
- ◆ **Το ποσοστό των πωλήσεων που προέρχεται από πρωτοποριακά προϊόντα**(που έχουν κατοχυρωθεί με πατέντα)
- ◆ **Συχνότητα αλλαγής οργανωτικών δομών και εργαλείων .**
- ◆ **Εισόδημα από άδειες εκμετάλλευσης** (δηλαδή το πόσο ώριμη είναι μια επιχείρηση ώστε να εκμεταλλευτεί πόρους από την ανάπτυξη μιας τεχνολογίας)
- ◆ **Αριθμός αιτήσεων ή κατοχυρώσεις δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας**
- ◆ **Δαπάνες επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας** στο συνολικό κύκλο εργασιών
- ◆ **Χρόνος που μεσολαβεί για την ανάπτυξη νέας τεχνολογίας ή προϊόντων**
- ◆ **Τέλος, ένας αρκετά αξιόπιστος δείκτης, που συνδέει όχι μόνο το κόστος με το προβλεπόμενο πραγματικό όφελος, αλλά και το πόσο χρήσιμη είναι η καινοτομία στην αγορά, είναι η παρούσα αξία του λειτουργικού οφέλους προς το κόστος σχεδιασμού του προϊόντος .**
- ◆ **Η ποσοτικοποίηση των εκροών από ένα στάδιο ανάπτυξης του προϊόντος προς τον αριθμό των εισροών.**
- ◆ **Ο κύκλος ζωής της διαδικασίας ανάπτυξης**
- ◆ **Το κόστος που επωμίζεται η εταιρεία**



### Αντιπροσωπευτικοί Δείκτες Λειτουργικών Διαδικασιών

Οι λειτουργικές διαδικασίες αποτελούνται από επαναλαμβανόμενες διεργασίες, και καλύπτουν όλο το εύρος των δραστηριοτήτων από τη στιγμή που έρχεται η παραγγελία και οι εισροές στην παραγωγή μέχρι και την παράδοση των προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά.

Σε αυτή τη φάση οι δείκτες επικεντρώνονται στα κρίσιμα στοιχεία που πρέπει να πληρούνται όπως:

- ◆ **Αποτελεσματικότητα παραγωγής και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων**
- ◆ **Συνοχή διαδικασιών**
- ◆ **Ταχύτητα ανταπόκρισης για την ικανοποίηση της ζήτησης**

Έτσι η διοίκηση του οργανισμού, για την αξιολόγηση της λειτουργίας των παραγωγικών της μονάδων, μπορεί να χρησιμοποιεί δείκτες Εσωτερικής Απόδοσης όπως:

**Δείκτες ποιότητας του προϊόντος και του τρόπου εξυπηρέτησης.** Για παράδειγμα, μπορεί να αναφέρεται στο κόστος ελαττωματικών που επωμίζεται η επιχείρηση ή αποφυγής ελαττωματικών κ.ά. , όπως:

- **Ποσοστό ελαττωματικών**
- **Αναλογία καλών προϊόντων που παρήχθησαν προς τις ικανές εισροές που εισήχθησαν στην διαδικασία**
- **Ξανά-επεξεργασμένα προϊόντα**
- **Τελείως ελαττωματικά προϊόντα (scrap)**
- **Επιστρεφόμενα προϊόντα**
- **Μεγάλοι χρόνοι αναμονής**
- **Μη σωστή ενημέρωση πελατών**
- **Μη αποτελεσματική επικοινωνία**
- **Μη εύκολη πρόσβαση/ επικοινωνία με τον οργανισμό**
- **Μη ολοκλήρωση συναλλαγής αιτήματος κ.ά.**

**Δείκτες κόστους**, όπου περιλαμβάνονται τόσο το κόστος εργασίας και υλικών ή προμηθευτών όσο και το κόστος ποιότητας, όπως το κόστος πλεονασματικής δυναμικότητας κ.ά.

**Δείκτες χρόνου εκτέλεσης της παραγγελίας και εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά** Αυτοί οι δείκτες μπορούν να εφαρμοστούν σε κάθε στάδιο παραγωγής.

Κλασικοί δείκτες εσωτερικής απόδοσης που μπορεί να χρησιμοποιηθούν είναι :

- **Αναλογία συνολικού χρόνου παραγωγής προς το χρόνο επεξεργασίας**
- **Αναλογία ρυθμού λειτουργίας μιας θέσης εργασίας με το ρυθμό της επόμενης, η οποία αναφέρεται στην οργάνωση και τη δυναμικότητα κάθε παραγωγικής μονάδας**
- **Σχέση μονάδων προϊόντων προς αριθμό θέσεων εργασίας**

#### Δείκτες για την φάση Εξυπηρέτησης μετά την πώληση

Η διάσταση αυτή έχει πολύ μεγάλη επίδραση στην αντίληψη που δημιουργεί ο πελάτης για τον οργανισμό, και κατ' επέκταση είναι ένα ισχυρό θεμέλιο για την εδραίωση των σχέσεων και τη δημιουργία πιστών και αφοσιωμένων πελατών

Εδώ συμπεριλαμβάνονται υπηρεσίες που σχετίζονται με εγγυήσεις, επιδιορθώσεις, διαδικασία επιστροφών και ελαττωματικών, διαδικασία πληρωμών, υπηρεσίες διατήρησης κ.τ.λ.

Δείκτες αυτής της διάστασης είναι:

- η διαθεσιμότητα και η ικανότητα του προσωπικού
- η επάρκεια και η εύκολη εύρεση ανταλλακτικών
- η ταχύτητα διεκπεραίωσης αιτημάτων κ.ά.

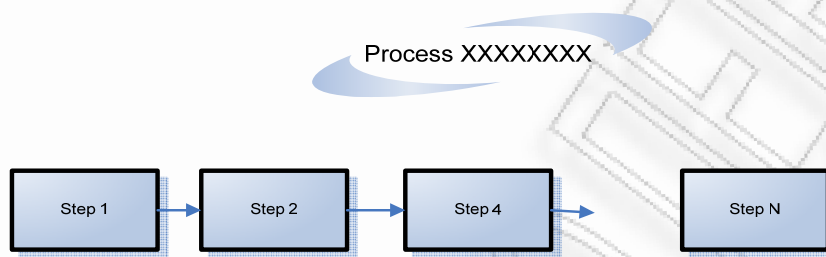
#### Δείκτες Επίδοσης βάσει μεθοδολογίας 6σ (Six- Sigma)

Τέλος, για την αξιολόγηση των εσωτερικών διαδικασιών αρκετά χρήσιμοι είναι οι δείκτες βάσει της 6-Sigma μεθοδολογίας (Gupta and Wiggenhorn 2004; Hodgetts 1998; Evans and Lindsay 2005) που αντικατοπτρίζουν το ποσοστό λειτουργικής επιτυχίας από την πρώτη φορά. Οι σημερινές τεχνικές μέτρησης της εσωτερικής απόδοσης που εσωκλείουν στοιχεία ποιότητας (TQM & Six Sigma), ενδιαφέρονται περισσότερο αν μια διαδικασία φέρνει το επιθυμητό αποτέλεσμα από την πρώτη φορά,

διότι διαφορετικά η εταιρεία επιβαρύνεται το κόστος της επιδιόρθωσης με επιπλέον υλικά και παραπάνω εργατοώρες κ.τ.λ.(Hannabarger et al 2007)

Έτσι, μια άλλη εκδοχή μέτρησης της αποδοτικότητας είναι ο δείκτης της μεθοδολογίας του 6-sigma, «**Rolled Throughput Yield**».

Η κυκλική απόδοση(**Rolled Throughput Yield**) αποτελείται από το γινόμενο των επιμέρους βημάτων, δηλαδή  $RTY = FTY_{step1} \times FTY_{step2} \times \dots \times FTY_{stepN}$



Αντίστοιχα, για τη μέτρηση του ποσοστού των ελαττωματικών βάσει 6σ, υπολογίζουμε τον αριθμό των ελαττωματικών προϊόντων προς τον αριθμό του πληθυσμού της παραγωγής ή του δείγματος,

$$DPU = \frac{NoDefects}{NoInspectedUnits}$$

Ωστόσο, για την επιτυχή εφαρμογή αυτού του δείκτη πρέπει πρώτα να δοθεί ο ορισμός του όρου ελαττωματικό. Εύκολα μπορούμε να πούμε ότι **ελαττωματικό προϊόν είναι οποιαδήποτε απόκλιση από τις προδιαγραφές που έχει ορίσει ο οργανισμός εσωτερικά ή οι απαιτήσεις των πελατών**. Ωστόσο, αυτός ο ορισμός σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να περιλαμβάνει συμβάντα μη συμμορφώσεων στις προδιαγραφές, οι οποίες να μην έχουν σαν αποτέλεσμα την ολική καταστροφή του αποτελέσματος ή την οικονομική επιβάρυνση ( κόστος διόρθωσης) για τον οργανισμό. Για παράδειγμα, η αναγραφή ανορθόγραφα ή ελαφρώς παραποιημένα του ονόματος του πελάτη σε κάποιο έντυπο, μπορεί να επιτελέσει τον αρχικό του σκοπό χωρίς να πρέπει να διορθωθεί.

Αν το προϊόν αποτελείται από ένα μεγάλο αριθμό διαφορετικών παραμέτρων που μπορεί η κάθε μια από αυτές να ευθύνεται για το τελικό μη αναμενόμενο αποτέλεσμα, συνίσταται η χρήση των παρακάτω δεικτών:

$$DefectsPerOpportunity = \frac{No\_of\_Defects\_ObservedinaUnit}{No\_of\_Opportunities\_on\_aUnit}$$

και

$$DefectsPerMillionOpportunity = \frac{No\_of\_Defects\_ObservedinaUnit}{No\_of\_Opportunities\_on\_aUnit} \times 1.000.000$$

Η μέτρηση των ελαττωματικών, που τυχόν παρατηρήθηκαν σε κάποια παραγόμενη μονάδα, προς τον αριθμό των δυνατών παραμέτρων μετρά την πιθανότητα να συμβεί λάθος.

#### **2.2.2.4 Εκμάθηση & Ανάπτυξη (Learning & Growth Perspective)**

Το τέταρτο πεδίο της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης συνήθως έχει έναν έντονα υποστηρικτικό ρόλο για τους στόχους που έχουν τεθεί στα τρία προηγούμενα επίπεδα και ουσιαστικά αποτελεί μια ισχυρή βάση για την επίτευξη του καλύτερου αποτελέσματος βάσει του οράματος υπεροχής (excellence) που έχει στοχοθετήσει ο οργανισμός (Heskett et al 1994; Aziza and Fitts 2008; Huselid 1995).

Η συνεχής εκμάθηση και οι προσπάθειες ανάπτυξης ενός οργανισμού -οπτικές που συμπεριλαμβάνονται σε αυτό το πεδίο- αποτελούν θεμέλιο λίθο (Huselid 1995), όχι μόνο για την επίτευξη των στόχων όλου του εύρους της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης αλλά και για τη διατήρηση των θετικών τους αποτελεσμάτων μακροχρόνια.

Στο παρελθόν οι περισσότερες θέσεις εργασίας περιείχαν καθήκοντα επαναλαμβανόμενα ή ρουτίνας που συνήθως δεν απαιτούσαν την ουσιαστική πνευματική συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού και προήγαν μηδαμινά την προσωπικότητα των εργαζομένων. Αυτή η κατάσταση είχε σαν αποτέλεσμα την μειωμένη συμβολή των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία, με αποτέλεσμα την αύξηση της πιθανότητας αστοχιών και τη δημιουργία της αντίληψης ότι ο εργαζόμενος αποτελεί ένα ξένο σώμα από τους στόχους του οργανισμού.

Ωστόσο, η τεχνολογική πρόοδος οδήγησε από τη μια μεριά στην αυτοματοποίηση των διαδικασιών, με αποτέλεσμα να ελαχιστοποιηθούν οι θέσεις με καθήκοντα ρουτίνας και από την άλλη την αύξηση των γνώσεων που απαιτούνται για τη λειτουργία μιας μονάδας, με απόρροια την ανάγκη για ειδικευμένο και καταρτισμένο προσωπικό.

Το παραπάνω γεγονός, σε συνδυασμό με την ένταση του ανταγωνισμού σε όλους τους κλάδους, συνέβαλε στην επιδίωξη των οργανισμών για συνεχή βελτίωση της τεχνογνωσίας τους, και κατ' επέκταση της επίδοσης τους, γεγονός που δεν επιτυγχάνεται χωρίς την ουσιαστική συμβολή των εργαζομένων.

Συνεπώς, η προσπάθεια των οργανισμών να βρίσκονται συνεχώς στην αιχμή των γεγονότων επιβάλλουν τη συνεχόμενη βελτίωση των ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων των εργαζομένων, ώστε να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν και να ανταποκρίνονται άμεσα σε ευκαιρίες βελτίωσης διαδικασιών και τεχνολογικών

αλλαγών του περιβάλλοντος του οργανισμού. Με βάση τα παραπάνω, οι εργαζόμενοι πλέον δεν είναι «ξένο» σώμα του οράματος της επιχείρησης, αλλά έχουν ενεργό ρόλο τόσο κατά την διαμόρφωση αυτού όσο και την περάτωση του, με συνέπεια τη βελτίωση των επιδόσεων και την ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης.

Η μειωμένη συμμετοχή των εργαζομένων στη δημιουργία και επίτευξη των στόχων, αλλά και η μη ικανοποίηση των αναγκών τους έχει ως αντίκτυπο τη:

- ◆ Χαμηλή υποκίνηση στη σωστή περάτωση των καθηκόντων τους
- ◆ Μη σωστή εξυπηρέτηση των πελατών
- ◆ Μετάκληση ευθύνης
- ◆ Χρονική στέρηση εντοπισμού διόρθωσης αστοχιών

Συμπερασματικά, σε μια οικονομία γνώσης, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο μόνος χώρος αποθήκευσης της γνώσης και αποτελεί την κύρια πηγή ανάπτυξης ενός οργανισμού (Bontis 2001; Boudreau and Ramstad 1997). Για να κατακτήσει υψηλή παραγωγικότητα εργασίας, ο οργανισμός θα πρέπει να υιοθετήσει μια συστηματική μέθοδο για τη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία θα στηρίζεται στη συνεχή εκμάθηση, στην εμπύχωση, στη συστηματική ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων και στη δημιουργία κουλτούρας. Σε αυτή την προσπάθεια, σημαντικό ρόλο έχουν και οι δυνατότητες του προσφερόμενου πληροφοριακού συστήματος ή η γενικότερη υποδομή του οργανισμού, που θα πρέπει να στηρίζουν και να προάγουν την εργασία.

Δείκτες που χρησιμοποιούνται στη διάσταση (Kaplan and Norton 1996, Niven 2006) Μάθησης και Ανάπτυξης, είναι:

- ◆ **Δείκτης Ικανοποίησης εργαζομένων** (μέσω τεχνικών ερωτηματολογίου)
- ◆ **Δείκτης ποσοστού διαφυγής εργαζομένων.** Η συνεχής αλλαγή ανθρωπινού δυναμικού έχει σαν συνέπεια, (α) τη μη συνοχή παραγωγικών διαδικασιών, αφού συχνά απαιτείται μια περίοδος προσαρμογής των εργαζομένων, (β) τη μη συμμετοχή των εργαζομένων στο όραμα του οργανισμού, (γ) την αδυναμία

μακροχρόνιας επένδυσης, σε θέματα κατάρτισης και βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού, αφού υπάρχει ο κίνδυνος « διαφυγής εγκεφάλων».

- ◆ Το **κατά κεφαλήν έσοδο**, ή κατά κεφαλήν κέρδος, αφού καθώς αυξάνεται η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, αυξάνεται τόσο η ποσότητα προς πώληση όσο και η ποιότητα του αποτελέσματος με συνέπεια υψηλότερα έσοδα ανά απασχολούμενο.
- ◆ **Δείκτες παραγωγικότητας**
- ◆ **Δείκτες προγραμμάτων συνεχούς εκπαίδευσης** σε τομείς επικοινωνίας, ποιότητας, τεχνολογίας, project management, διαχείριση προβλημάτων, κ.τ.λ., ώστε να ανταποκρίνονται στις εξελίξεις της αγοράς, να κατανοούν τους στόχους των επιμέρους διαδικασιών αλλά και γενικότερα όλου του οργανισμού και να αντιλαμβάνονται και να αντιδρούν άμεσα στις ανάγκες των πελατών.
- ◆ **Δείκτες μέτρησης των αναγκών σε εκπαίδευση**, που αφορούν τη μέτρηση των μελλοντικών αναγκών προς τις τωρινές ικανότητες που διαθέτει ο οργανισμός, (δείχνουν το κενό που θα πρέπει να καλυφτεί).
- ◆ Δείκτης του χρόνου που θα απαιτηθεί για την απόκτηση κάποιας γνώσης
- ◆ **Δείκτες βελτιωτικών ενεργειών**, που δείχνουν την αφοσίωση των εργαζομένων στους στόχους της εταιρείας, π.χ. **αριθμός βελτιωτικών προτάσεων, ο αριθμός των εργαζομένων που παίρνει μέρος σε προσπάθειες βελτίωσης, ο αριθμός των προτάσεων που εκτελέστηκαν κ.α.**
- ◆ **Δείκτες επάρκειας τεχνολογιών ανά εργαζόμενο**, μέγεθος που μπορεί να εκτιμηθεί από συνεντεύξεις εργαζομένων .
- ◆ Αριθμός κινήτρων
- ◆ Αριθμός των ομάδων που έχουν κοινούς στόχους,
- ◆ Αριθμός των έργων που διεκπεραιώθηκαν από πολυπληθείς ομάδες
- ◆ Αριθμός πατέντων
- ◆ **Αριθμός προτάσεων** από τους εργαζόμενους που υιοθετήθηκαν από τη διοίκηση
- ◆ Νέα προϊόντα ως ποσοστό επί των συνολικών πωλήσεων

### **2.2.2.5. Κριτήρια οριστικοποίησης των μετρήσεων**

Κατά τη διαδικασία καθορισμού και συλλογής των μετρήσεων, υπάρχει πιθανότητα, ο όγκος αυτών να είναι υψηλός και να υπάρξουν μετρήσεις που οδηγούν σε αλληλεπικαλυπτόμενα συμπεράσματα, με αποτέλεσμα η πληροφορία που θα εξάγεται από τη Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης να είναι συγκεχυμένη. Παράλληλα, κατά τη διάρκεια της περιόδου προσδιορισμού των μετρήσεων θα υπάρξουν πολλές αντιδράσεις τόσο από τα μέλη της ομάδας όσο και από τους εμπλεκόμενους μάντζερ, διότι ο καθένας θα έχει διαφορετική άποψη για τις μετρήσεις που πρέπει να ενσωματωθούν στην Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης σύμφωνα με προσωπικά κριτήρια και αντιλήψεις.

Για την ομαλοποίηση των παραπάνω καταστάσεων, παρατίθενται κάποια κριτήρια με τα οποία προτείνεται να γίνει το «ξεκαθάρισμα» και η οριστικοποίηση των τελικών μετρήσεων (Niven 2006; Sneiderman 1996; Evan and Lindsay 2005; Maisel 1992; Bourne M & P 2009).

1. Αφού έχουν συλλεχθεί όλοι οι δυνατοί δείκτες, θα πρέπει να αξιολογηθούν, με κριτήριο το ποιες είναι οι μετρήσεις που αποδίδουν καλύτερα την πορεία κάθε στρατηγικού στόχου και ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες του οργανισμού, ώστε πραγματικά να μπορεί η Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης να ανταποκριθεί στον απώτερο σκοπό της, δηλαδή τη μετάφραση της στρατηγικής του οργανισμού σε πράξεις και επιμέρους κινήσεις.
2. Παράλληλα, θα πρέπει να γίνει μια έρευνα για το ποια στοιχεία από αυτά των δεικτών είναι εύκολα μετρήσιμα βάσει της φύσης του οργανισμού. Σε πολλές περιπτώσεις οι εσωτερικές διαδικασίες του οργανισμού ίσως να μη μπορούν να δώσουν εύκολα αριθμητικά αποτελέσματα για κάποιους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας.
3. Χρήσιμο είναι να συλλεχθούν και να ενσωματωθούν στον πίνακα, μετρήσεις αποδοτικότητας που ήδη μπορεί να τηρούνται μέσα στον οργανισμό.
4. Οι δείκτες που θα επιλεγούν θα πρέπει να είναι απλοί και εύκολα κατανοητοί τόσο από τους διευθυντές που θα κριθούν να πάρουν αποφάσεις πάνω σε αυτούς όσο και από τους εργαζόμενους που θα τους στήνουν περιοδικά.



Παράλληλα, η πολυπλοκότητα των δεικτών σε πολλές περιπτώσεις, μπορεί να δράσει ανασταλτικά στην κινητοποίηση των εργαζομένων για την επίτευξη στρατηγικής. Επομένως, θα πρέπει η ερμηνεία τους να είναι δυνατή σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

5. Οι δείκτες δε θα πρέπει να είναι αλληλεπικαλυπτόμενοι αλλά να συμπληρώνουν ο ένας τον άλλον. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει μέσω των μετρήσεων να γίνεται αντιληπτό πως η μεταβολή του αποτελέσματος κάποιων δεικτών θα επηρεάσει το αποτέλεσμα κάποιων άλλων (σύνδεση με σχέσεις αιτίου- αιτιατού).

#### Κατά τη διαδικασία οριστικοποίησης των μετρήσεων

6. Θα πρέπει να εξετάζεται η ορθότητα του συστήματος μέτρησης (Cross and Lynch 1989) όπως επίσης και αν οι πηγές που τροφοδοτούν τις μετρήσεις είναι αξιόπιστες, ώστε το αποτέλεσμα να μην είναι αμφιλεγόμενο. Πολλές εταιρείες μπορεί να έχουν ποικίλες βάσεις δεδομένων, π.χ. συστήματα παραγωγής, λογιστικά μηχανογραφικά συστήματα, ERP κ.ά, τα οποία δεν είναι συμβατά μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατή η εξαγωγή συγκρίσιμων δεδομένων που δίνουν νόημα στους τελικούς δείκτες χωρίς υποθέσεις, περιορισμούς και σενάρια.
7. Τέλος, μια άλλη σημαντική παρατήρηση είναι πως οι βασικές μετρήσεις της εταιρικής Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης δε θα πρέπει να ξεπερνούν τον αριθμό των 30 (Kaplan and Norton 1996; Niven 2006). Μια Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης δε μπορεί να ενσωματώσει τους στόχους όλων των επιμέρους τμημάτων, διότι η διαχείριση της πληροφορίας θα είναι αδύνατη για τη λήψη αποφάσεων. Αν ο οργανισμός αποτελείται από διαφορετικές αυτόνομες επιχειρηματικές μονάδες, θα πρέπει να δημιουργηθούν επιμέρους δείκτες, πίνακες μετρήσεων ή ακόμα και τμηματικές Ισορροπημένες Κάρτες Επίδοσης, που θα εκφράζουν τις ανάγκες καθενός από αυτά τα τμήματα, και που τα αποτελέσματά τους θα τροφοδοτούν την κεντρική Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης του οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο σταδιακά δημιουργείται ένα σύστημα Balanced scorecard, που επιτυγχάνει να κατεβάσει στρατηγική και το οποίο μπορεί να παρέχει πληροφορίες για κάθε επίπεδο του οργανισμού (Drill Down Method)<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Βλέπε ενότητα [Γ. Ευθυγράμμιση του οργανισμού και της ανώτερης στρατηγικής](#)

Σε αυτό το σημείο έχει ολοκληρωθεί το μεγαλύτερο και ουσιαστικότερο μέρος. Από αυτό το σημείο και μετά θα πρέπει σταδιακά να μπει σε εφαρμογή η ισορροπημένη κάρτα επίδοσης ώστε οι αρχικές μετρήσεις και τα αποτελέσματα να προσπαθήσουν να ερμηνεύσουν την πορεία του οργανισμού και να εντοπιστούν πιθανές άχρηστες μετρήσεις. Πολλές φορές είναι πιθανό κάποιοι δείκτες να αμφισβητηθούν, με αποτέλεσμα να πρέπει η διοικητική ομάδα είτε να τους αντικαταστήσει με δείκτες που δίνουν πιο ακέραιες πληροφορίες είτε γενικότερα να βελτιώσει τους ήδη υπάρχοντες. Γενικότερα, οι πρώτες μετρήσεις της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης, μπορεί να γεννήσουν πολλά ερωτήματα στη διοίκηση, και να μη δίνουν μια αρκετά πλήρη εικόνα για τον οργανισμό. Αυτό φυσικά, σταδιακά, κάθε μήνα θα βελτιώνεται ώστε όλη η διοικητική ομάδα να έχει μπροστά της ακριβώς την πληροφορία που χρειάζεται για να οδηγήσει την εταιρεία σωστά, επιτυγχάνοντας τον στόχο της.

### 2.2.3. Προσδιορισμός μετρήσιμων στόχων για κάθε δείκτη (Targets)- Βήμα 3<sup>ο</sup>

Επόμενο βήμα είναι η δημιουργία επιμέρους στόχων για κάθε μέτρηση που έχει οριστεί στη Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης. Πιο συγκεκριμένα, σε αυτή τη φάση, θα πρέπει να οριστεί η αριθμητική τιμή που είναι επιθυμητό να φτάσει κάθε δείκτης, κατά τη διάρκεια συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος, ώστε να θεωρηθεί επιτυχημένη η στρατηγική που έχει ακολουθήσει ο οργανισμός.

Ουσιαστικά, οι επιθυμητές τιμές –στόχοι δίνουν νόημα στο αποτέλεσμα που θα φέρει κάθε δείκτης σε κάθε μονάδα χρόνου, διότι δρουν σαν μέτρο σύγκρισης για το αν η πορεία που έχει ακολουθηθεί από τον οργανισμό, είναι σωστή ή όχι.

Παράλληλα, με τον καθορισμό τιμών-στόχων (target), εντοπίζονται πιο εύκολα οι αποκλίσεις από το επιθυμητό, με απόρροια να γίνονται ενέργειες αναθεώρησης του στόχου ή εντοπισμού των αιτιών που ευθύνονται για αυτή την κατάσταση, και να οργανώνονται έργα βελτιωτικών και διορθωτικών αλλαγών. Με αυτό τον τρόπο, οι αλληπάλληλες δράσεις βελτίωσης που θα δημιουργούνται από την ανάγκη διατήρησης της ομαλής πορείας του οργανισμού, καθιστούν το Balanced Scorecard ως ένα βασικό εργαλείο για τον οργανισμό, σαν ένα πιλοτήριο που οι μετρήσεις ανά πάσα στιγμή δείχνουν στον κυβερνήτη πού είναι, σε τι κατάσταση είναι ο οργανισμός και πού θέλει να πάει.

Πιθανότατα, να μην είναι εύκολο από τη αρχή να οριστούν τιμές-στόχοι για κάθε μεμονωμένο δείκτη. Ωστόσο, η υπεύθυνη ομάδα έργου, θα πρέπει να ξεκινήσει μια διαδικασία εύρεσης τιμών και μονάδων σύγκρισης για κάθε δείκτη που στη συνέχεια πάλι θα εγκριθούν και θα οριστικοποιηθούν από τη διοίκηση του οργανισμού ή τα αρμόδια τμήματα.

Απαιτείται μια καλά οργανωμένη έρευνα της φύσης του οργανισμού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, με τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων στελεχών, για τη θέσπιση ουσιαστικών και αντιπροσωπευτικών στόχων για κάθε δείκτη.

Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας στη διαδικασία θέσπισης των στόχων:

- ◆ Οι στόχοι που θα τεθούν, δε θα πρέπει είναι ούτε χαλαροί αλλά ούτε και ανέφικτοι για τους εργαζομένους.
- ◆ Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στην αξιολόγηση της πληροφορίας που λαμβάνεται. Για παράδειγμα, ανάλογα με τη θέση και τον ρόλο του κάθε εργαζομένου οι πεποιθήσεις του για τους στόχους που προτείνει να τεθούν πιθανά να είναι επηρεασμένες από τα προσωπικά του συμφέροντα.
- ◆ Η ανάλυση ιστορικών στοιχείων/δεδομένων εάν υπάρχουν κρίνεται απαραίτητη.
- ◆ Επιπλέον, επισημαίνεται ότι οι στόχοι που θα τεθούν πρέπει να έχουν συνέχεια και να είναι συνεπείς με τις ανάγκες του οργανισμού σε βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο διάστημα.

Όπως γίνεται φανερό κατά την εξέλιξη του εγγράφου, η κάθε φάση που περιγράφεται για την εφαρμογή ενός Balanced Scorecard, δεν είναι αποκομμένη από την προηγούμενη. Σε κάθε περίπτωση, οι δύο παραπάνω φάσεις (βήμα 2<sup>ο</sup> & βήμα 3<sup>ο</sup>) μπορεί να εξελίσσονται παράλληλα. Για παράδειγμα, κατά τη δημιουργία και οριστικοποίηση των δεικτών (Key Performance Indicators (KPIs) και των μετρητών της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης μπορεί παράλληλα να έχουν συλλεχθεί στοιχεία σχετικά με τους στόχους του τρίτου βήματος.

## 2.2.4. Προσδιορισμός σχεδίων δράσης για την επίτευξη των στόχων (Initiatives)-Βήμα 4<sup>ο</sup>

Το τελευταίο, αλλά εξίσου σημαντικό μέρος μιας επιτυχημένης εφαρμογής της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης είναι η ανάπτυξη σχεδίων δράσης και ενεργειών, ώστε να προωθηθούν οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης.

Οι πρωτοβουλίες (Initiatives) αυτές, σύμφωνα με τους Kaplan and Norton, αφορούν συγκεκριμένα έργα (projects) τα οποία αποσκοπούν αφενός, στο να διασφαλίσουν την επίτευξη των αριθμητικών στόχων που έχουν τεθεί στο προηγούμενο στάδιο και αφετέρου, να διευκολύνουν την επικοινωνία στρατηγικής σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης. Ουσιαστικά, αναφερόμαστε σε δραστηριότητες βελτίωσης και αναδιοργάνωσης των διαδικασιών του οργανισμού (improvement projects) σε κάθε επίπεδο.

Για πολλούς μπορεί η φάση αυτή να φαίνεται δευτερεύουσα, ωστόσο η πράξη έχει δείξει ότι αποτελεί ένα από τα κυριότερα στάδια της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης, διότι σε αυτό το σημείο μεταφράζονται οι στόχοι του στρατηγικού χάρτη σε επιμέρους κινήσεις και δράσεις που απαιτείται να ακολουθήσουν συγκεκριμένες ομάδες και άτομα του οργανισμού, για να επιτευχθεί η στρατηγική.

Πιο συγκεκριμένα, σε οποιοδήποτε οργανισμό υπάρχουν σχέδια δράσης και έργα βελτίωσης που στοχεύουν στην εξυγίανση πολλών πτυχών του οργανισμού, χωρίς όμως αυτά τα έργα να έχουν συνοχή μεταξύ τους και χωρίς να συμβάλλουν ουσιαστικά στην επίτευξη της ανώτερης αποστολής του οργανισμού.

Με οδηγό τα αποτελέσματα της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης, θα πρέπει σε κάθε χρονική περίοδο να σχεδιάζονται προγράμματα και ενέργειες ή επενδύσεις που θα διασφαλίσουν την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί αν οι επιλεγόμενες ενέργειες στοχεύουν πραγματικά στον τομέα που απαιτείται βελτίωση, ενώ παράλληλα, θα πρέπει κάθε φορά να λαμβάνονται υπ' όψιν όλες οι δράσεις που τρέχουν εκείνη την περίοδο στον οργανισμό ώστε να μην επενδύονται πόροι σε αλληλεπικαλυπτόμενες ενέργειες. Σε πολλές περιπτώσεις θα πρέπει να αναθεωρούνται έργα ανάλογα με τους

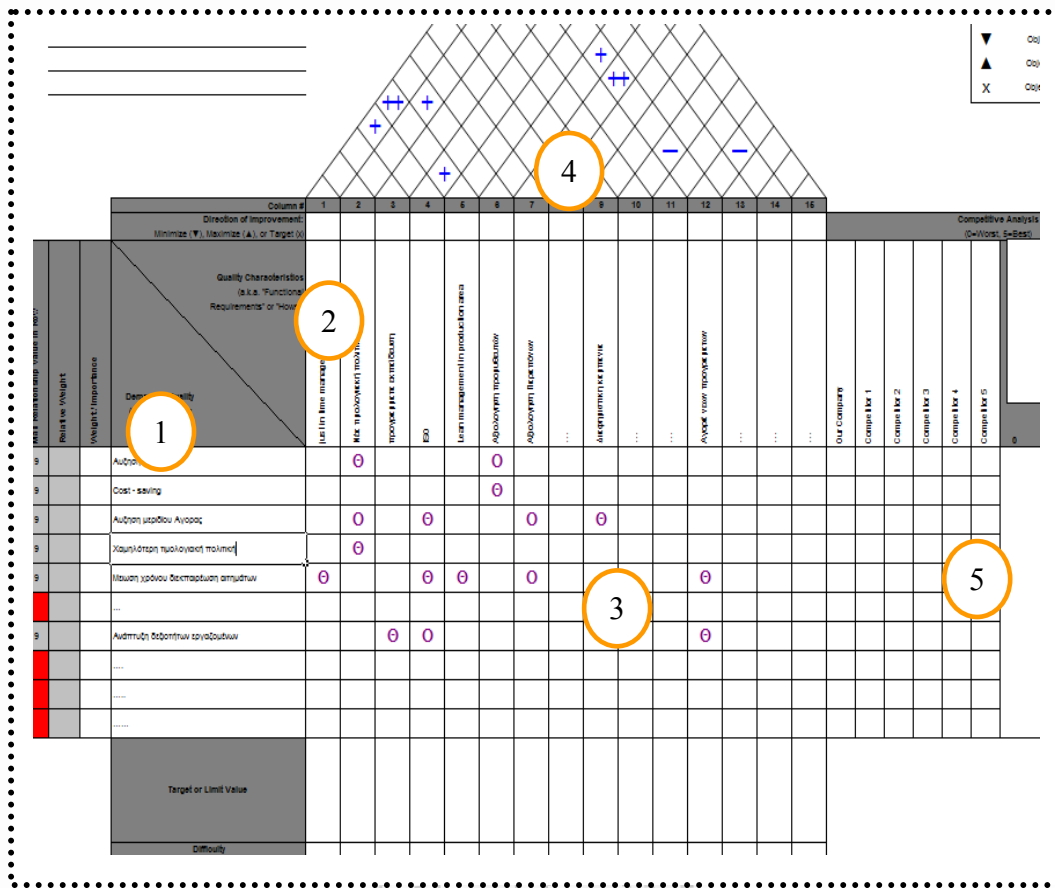
στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, ώστε να εξασφαλίζεται η ευθυγραμμισμένη πορεία της εταιρείας βάσει στρατηγικής.

Κατά την πρώτη εφαρμογή του Balanced Scorecard θα πρέπει να συλλεχθούν από κάθε επιμέρους τμήμα και διεύθυνση οι δράσεις που τρέχουν εκείνη την περίοδο ή πιθανά και οι προγραμματισμένες ενέργειες της βραχυπρόθεσμης περιόδου, ώστε να αξιολογηθούν ποιες είναι συμβατές με την ανώτερη στρατηγική του οργανισμού (Niven 2006; Bourne M&P 2009). Για την εξαγωγή ορθών συμπερασμάτων, θα πρέπει να καταγραφούν λεπτομερή δεδομένα σχετικά με κάθε έργο (project), τη φάση υλοποίησης που βρίσκεται, τι στοχεύει, τι πόρους απαιτεί, ποιός μάνατζερ το επιβλέπει και το “χρηματοδοτεί”.

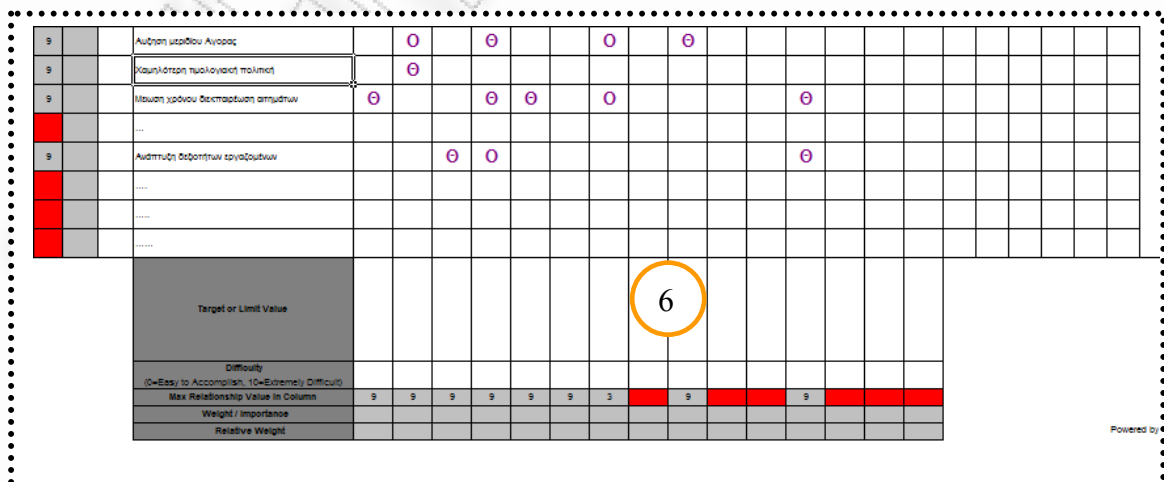
Επόμενο βήμα είναι η οργάνωση όλων αυτών το δράσεων σε ένα πίνακα (matrix) ώστε να συνδεθούν εύκολα και εικονικά με τους στόχους του στρατηγικού χάρτη. Μια αρκετά εύχρηστη και πιο οργανωμένη μέθοδος είναι η χρήση του μοντέλου για την Βελτιστοποίηση της Ποιότητας των προϊόντων «Quality Function Deployment–QFD» ή «House of Quality», που οδηγεί άμεσα στην προτεραιοποίηση των δράσεων και στην ορθότερη αξιολόγηση τους, δίνοντας πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση σε ό,τι αφορά την ανάπτυξη μιας πολιτικής ποιότητας.

Πιο συγκεκριμένα, με τη χρήση του QFD (Griffin & Hauser 1993; Evans and Lindsay 2005; Schneiderman 2005-06) ορίζονται οι στόχοι στο κάθετο επίπεδο (1), και οι επιμέρους δράσεις στο οριζόντιο επίπεδο (2), όπως απεικονίζεται στην παρακάτω εικόνα. Στη συνέχεια με τη βοήθεια των ανώτατων στελεχών και των πληροφοριών που έχουν συλλεχθεί αξιολογείται η συσχέτιση των έργων και των στόχων (επίπεδο 3), καθώς και η αλληλοεπικάλυψη των διαφόρων δράσεων (επίπεδο 4).

Με τις παραπάνω ενέργειες γίνεται ξεκάθαρο κατά πόσο κάθε δράση συμβάλλει ουσιαστικά στην επίτευξη των υψηλών στόχων του οργανισμού, ποιες δράσεις πρέπει να περάσουν σε δεύτερη μοίρα αφού δε συνδέονται με στρατηγικούς στόχους, ποιες πρέπει να αντικατασταθούν από άλλα έργα (project) ή να ενοποιηθούν και ποιοι στόχοι πρέπει να υποστηριχτούν από νέα σχέδια δράσης. Αποτέλεσμα είναι η ορθότερη διαχείρισης των διαφόρων δράσεων στον οργανισμό και η αξιολόγηση τους ακόμα και με ενέργειες αντίστοιχες της αγοράς και του άμεσου ανταγωνισμού (επίπεδο 5).



Τέλος, αφού έχουν εντοπιστεί οι βασικότερες δράσεις του οργανισμού, σειρά έχει η ταξινόμηση αυτών βάσει της μεγαλύτερης θετικής επίδρασης που θα έχουν στην υλοποίηση της στρατηγικής καθώς και του κόστους. Η συνολική (ή σχετική) βαθμολογία για κάθε δράση αποτυπώνεται στο επίπεδο (6)-“weights” QFD.



Επισημαίνεται πως για να υλοποιηθούν όλες οι δράσεις και τα προγράμματα, είναι απαραίτητη η συμβολή των παρακάτω στοιχείων:

- ◆ Οι δράσεις αυτές καθώς και η εφαρμογή της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης πρέπει να έχει την αμέριστη υποστήριξη της διοίκησης. Θα πρέπει να γίνει σαφές σε όλους ότι η ανώτατη διοίκηση αναγνωρίζει την σημασία της προσπάθειας αυτής και ότι λαμβάνει αποφάσεις πάνω στα αποτελέσματα. Μόνο έτσι ο κάθε ρόλος και τμήμα θα προσπαθήσει να δράσει σύμφωνα με τις κινήσεις που προτείνονται στη Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης. Αυτό το γεγονός θα οδηγήσει σε κοινή πορεία πλεύσης, ευθυγραμμισμένη με την ανώτερη στρατηγική της εταιρείας.
- ◆ Προτείνεται για κάθε αποφασισμένη δράση και έργο να ορίζεται κάποιος επικεφαλής και γενικότερα να δημιουργούνται ονομασμένες ομάδες με συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα περάτωσης έργου και σημεία αναφοράς.
- ◆ Να διατίθενται επαρκείς πόροι (ανθρώπινοι, χρηματικοί, συστήματα κτλ.) αφενός διότι είναι στοιχείο που δείχνει την σημασία που δίνει η διοίκηση στο έργο και αφετέρου για να μπορέσει να έργο να υλοποιηθεί έγκαιρα. Οποιαδήποτε ενέργεια χρονοτριβεί μπορεί να είναι και ένα έργο που θα διακοπεί, διότι οι απαιτήσεις και οι ανάγκες ενός οργανισμού αλλάζουν ταχύτατα. Αν αυτό συμβαίνει συνέχεια καμία βελτιωτική ενεργεία δε θα ολοκληρωθεί και πολλοί πόροι θα έχουν σπαταληθεί άδικα χωρίς ουσιαστικά να αποδοθούν οφέλη για τον οργανισμό. Παράλληλα, τα πολλά ανολοκλήρωτα έργα, είναι εμπόδιο στο να ξεκινήσουν άλλα νέα.



## 2.3 Βιβλιογραφία 2ου Κεφαλαίου

### Βιβλιογραφία

- ◆ Aziza Bruno & Fitts Joey (2008), *“Drive Business Performance: Enabling a Culture of Intelligent Execution”*, John Wiley & Sons, Inc
- ◆ Charles Hannabarger , Frederick Buchman and Peter Economy( 2007), *“Balanced Scorecard Strategy For Dummies”* , John Wiley & Sons, Inc
- ◆ Hodgetts, R.M. (1998). *“Measures of Quality and High Performance.* Amacom (American Management Association), NY.
- ◆ James C. Van Horne & John M. Wachowicz, Jr,(2004) *“Fundamentals of Financial Management”*(Twelfth Edition), Prentice Hall
- ◆ Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.* Harvard Business School Press, Boston, MA.
- ◆ Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment.* Harvard Business School Press, Boston, MA.
- ◆ Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004). *“Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes”*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- ◆ Nair Mohan (2004), *“Essentials of Balanced Scorecard”* ,John Wiley & Sons, Inc.
- ◆ Niven Paul R. (2006), *“Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results”* (Second Edition), John Wiley & Sons, Inc
- ◆ Praveen Gupta & William Wiggenhorn (2004), *“Six Sigma Business Scorecard :Creating a Comprehensive Corporate Performance Measurement System”*, Business Quality Management
- ◆ Ralph F. Smith (2007),*“Business Process Management and the Balanced Scorecard:Using Processes as Strategic Drivers”*, John Wiley & Sons, Inc
- ◆ Treacy Michael & Wiersema Fred, (1995) *“The Discipline of Market Leaders”*, Reading, MA Perseus Books.
- ◆ Woodcock Neil, Stone Merlin and Foss Bryan,(2003), *“The Customer Management Scorecard: Managing CRM for Profit”* Kogan Page
  
- ◆ Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee [Μετάφραση: Χρύσα

Ξενάκη, Μπελικά Κουμπαρέλλη], (2002) “Ο νέος ηγέτης”, Ελληνικά Γράμματα

- ◆ Mike Bourne & Pippa Bourne(2009), “*Balanced Scorecard( Series - Instant Manager )*”, EEDE, Direction & in Greek
- ◆ Νικήτας Α. Νιάρχος, “*Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων*”, (Ανάλυση με αριθμοδείκτες), Εκδ. Σταμούλη 1994
- ◆ Walsh, Ciaran (Μετάφραση : Παπαϊωάννου, Τρισεύγενη), (2003)“*Αριθμοδείκτες και management*”, εκδ. ΠΑΤΑΚΗΣ
- ◆ Ι. Κυριαζόγλου & Δ. Πολίτου (2005), “*Μέτρηση Απόδοσης για Επιχειρήσεις & Οργανισμούς*” Εκδοτικός Όμιλος ΙΩΝ
- ◆ Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης(2001) “*Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*”, Interbooks
- ◆ Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης(2006) “*Διοίκηση Παραγωγής*”, Οικονομική Βιβλιοθήκη
- ◆ Ξανθάκης Μ & Τσιπούρη Λ (2001) “*Διαχείριση τεχνολογίας & Venture Capital, Η περίπτωση της Ελλάδας*” Εκδόσεις Παπαζήση
- ◆ Πρ. Ευθύμογλου, Λαζαρίδης Ι., “*Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων*”, Τεύχος Α, Πειραιάς 2000
- ◆ Χυτήρης Λεωνίδα Σ. (2001) “*Οργανωσιακή συμπεριφορά :Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*”, Interbooks

### Ηλεκτρονικές Πηγές

- ◆ Balanced Scorecard Institute <http://www.Balancedscorecard.org/>
- ◆ Six Sigma Site-Balanced Scorecard [http://www.isixsigma.com/me/Balanced\\_scorecard/](http://www.isixsigma.com/me/Balanced_scorecard/)
- ◆ Balanced Scorecard Collaborative site: <http://www.bscol.com>
- ◆ European Foundation for Quality Management site: <http://www.efqm.org>
- ◆ Harvard Business Org. <http://harvardbusiness.org>
- ◆ Malcolm Baldrige Quality Award site: [www.baldridgeplus.com](http://www.baldridgeplus.com)
- ◆ American Society for Quality – ASQ: [www.asq.org/](http://www.asq.org/)
- ◆ Balanced scorecard [http://www.12manage.com/methods\\_Balancedscorecard.html](http://www.12manage.com/methods_Balancedscorecard.html)
- ◆ Building A Balanced Scorecard [http://www.cms.cornell.edu/documents/LouDiBerardinis\\_Presentation7Oct620041.pdf](http://www.cms.cornell.edu/documents/LouDiBerardinis_Presentation7Oct620041.pdf)

- ◆ Schneiderman web site: <http://www.schneiderman.com> (Articles: The First Balanced Scorecard, and How to Build a balance scorecard )
- ◆ Balanced Scorecard Customer Success Stories  
<http://www.actuate.com/customers/applications/Balanced-scorecard/>
- ◆ Balanced Scorecard Designer- Metrics,  
<http://www.strategy2act.com/>

### Αρθρογραφία

- ◆ Andy Neely, Huw Richards, John Mills, Ken Platts and Mike Bourne (1997) “*Designing performance measures: a structured approach Journal*” International Journal of Operations & Production Vol: 17 P: 1131 – 1152
- ◆ Ahn Heinz, (2001), “*Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report*” Long Range Planning, 2001 – Elsevier
- ◆ Anderson W. Eugene (1998) “*Customer Satisfaction and Word of Mouth*”, Journal of Service Research, Vol. 1, No. 1, 5-17, 1998.
- ◆ Bontis Nick, (2001), “*Assessing knowledge asset: a review of models used to measure intellectual capital*” International Journal of Management Reviews, Vol. 3. No. 1. P 41-60.
- ◆ Bontis Nick, (2001), “*Assessing knowledge asset: a review of models used to measure intellectual capital*” International Journal of Management Reviews, Vol. 3. No. 1. P 41-60.
- ◆ Boudreau JW, Ramstad PM (1997), “*Measuring intellectual capital: Learning from financial history*”, Human Resource Management, Vol. 36, No. 3, P. 343-356
- ◆ Bourne Mike and Neely Andy, (2002), “*The success and failure of performance measurement initiatives*” International Journal of Operations & Production Management, Vol.22, No. 11. P. 1288-1310.
- ◆ Bourne, M.C.S., Neely, A.D., Mills, J.F., Platts, K.W. (2003), “*Implementing performance measurement systems: a literature review*”, International Journal of Business Performance Management, Vol. 5 No.1, P.1-24.
- ◆ Chakravarthy, B.S. (1986), “*Measuring strategic performance*”, Strategic Management Journal, Vol. 7 No.5, P.437
- ◆ Cody W. F., Kreulen J. T., Krishna V., Spangler W. S. (2002), “*The integration of business intelligence and knowledge management*”, IBM Systems Journal, Vol 41, No 4.
- ◆ De Feo A. Joseph and Janssen Alexander , (2001), “*Implementing A Strategy Successfully*”, Vol5, No. 4, P. 4-6.
- ◆ Figge F, Hahn T, Schaltegger S, Wagner M., (2002), “*The sustainability balanced scorecard-linking sustainability management to business strategy*”.

Business Strategy and the Environment Vol. 11, No 5, P. 269–284.

- ◆ Griffin A and Hauser JR,(1993), “*The voice of the customer*”, Marketing science Vol.12, No.1, P 56-91
- ◆ Hallowell Roger, (1996), “*The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study*”, International Journal of Service Industry Management, Vol.7, No.4, P,27 – 42
- ◆ Hauser, J. R., D. I. Siemester, and B. Wernerfelt. (1994), “*Customer satisfaction incentives*”. Marketing Science Vol.13 No.3 P.327–350.
- ◆ Hemmer, T. (1996), “*On the design and choice of “modern” management Accounting measures*”. Journal of Management Accounting Research,Vol. 8, No.1, P 87–116.
- ◆ Heskett, J.L, Jones, T.O, Loveman, G.W, Sasser Jr, W.E, Schlesinger, L.A (1994), “*Putting the service profit chain to work*”, Harvard Business Review, March –April P.164-74
- ◆ Hoffecker, John & Charles Goldenberg,(1994) “*Using Balanced Scorecard to Develop Company-wide Performance Measures*”, Journal Cost Management, Warren, Gorham, & Lamont, Vol. 8, No. 3,
- ◆ Huselid A. Mark, (1995) “*The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and turnover financial performance*”, Academy of management Journal, Vol. 38, No. 38, P. 635-872.
- ◆ Ittner D Christopher. , Larckera F David, (1998) , “*Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction*”, Journal of Accounting Research, Vol. 36 , P1-35
- ◆ Ittner, C.D., Larcker, D.F., & Randall, T. (2003) “*Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms*”. Accounting, Organizations and Society, Vol. 28, P. 715–741.
- ◆ Kaplan Robert and Norton David “*Why Does Business Need A Balanced Scorecard*”, Journal of Cost Management, May/June 1997 Vol. 11, No. 3
- ◆ Kaplan Robert S and David P. Norton,(2001) “*How To Make Your Scorecard Effective*”, Strategic Finance, June 2001, P.19
- ◆ Kaplan S Robert, Norton P. David, (2001), “*Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I*”, American Accounting Association Accounting Horizons, Vol. 15 No. 1, P. 87–104.
- ◆ Kaplan, Robert and David Norton, “*Using Balanced Scorecard As a Strategic Management System*”, Harvard Business Review, January-February 1996, P.75
- ◆ Kaplan, Robert and David Norton,(1993) “*Putting Balanced Scorecard to Work*”, Harvard Business Review, September-October 1993, P. 134
- ◆ Kaplan, Robert S. and David P. Norton, (1996)“*Linking the Balanced scorecard to strategy*” California Management Review, - ashoksar.com

- ◆ Knoblock Craig A.. (1995). “*Planning, executing, sensing, and replanning for information gathering.*” In Proceedings of the Fourteenth International Joint Conference on Artificial Intelligence, Montreal, Canada, 1995.
- ◆ Lawton R, (2002) “*Balanced Your Balanced Scorecard Categories of measures should reflect key values of both organizations and customers*”, Quality Progress, - asq.org
- ◆ Maisel Larry ,(1992) "Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach", Journal Of Cost Management, Warren, Gorham, & Lamont, Volume 6, No. 2, P. 47
- ◆ Niven Paul R, (2005)“ *Driving Focus and Alignment With the Balanced Scorecard: Why Organizations Need a Balanced Scorecard*” Journal for Quality and Participation, Vol. 28, No. 4, P. 21-25
- ◆ Pearce, C. L., & Sims, H. P., Jr. ,(2002),”*Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional ,transformational, and empowering leader behaviors*”. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, Vol 6, No 2, P. 172–197
- ◆ Roland T. Rust, Katherine N. Lemon, & Valarie A. Zeithaml, (2004)“*Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy*”, Vol 68, No. 1, P. 109-127,
- ◆ Ruth N. Bolton, (1998),“*A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction*” Marketing Science Vol. 17, No. 1, P. 45-65
- ◆ Schneiderman, (2006), “*How to build a balanced scorecard*”, - [schneiderman.com](http://schneiderman.com).

### 3. Ευθυγράμμιση του οργανισμού και της ανώτερης στρατηγικής

Ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης, είναι ότι διευκολύνει στο να μεταδοθεί η ανώτερη στρατηγική του οργανισμού, σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, ενώ παράλληλα ευθυγραμμίζει όλους τους επιμέρους στόχους των διαφόρων ομάδων σε μια κοινή πορεία που εξυπηρετεί την ανώτερη στρατηγική της επιχείρησης (Kaplan and Norton 1996; Frigo and Krumwiede 2000; Gordon 2006).

Η γενικότερη δομή της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης διευκολύνει την ευθυγράμμιση των δράσεων, αφού οι μετρήσεις που υπονοούν στρατηγική υποδεικνύουν τι πρέπει να πετύχουν οι ομάδες και οι ρόλοι της εταιρείας ώστε να επιτευχθεί ο στόχος.

Ωστόσο, όσο μεγαλύτερο είναι το εύρος του οργανισμού τόσο πιο αναποτελεσματικό είναι να συμπεριλαμβάνονται οι μετρήσεις όλων των επιμέρους τμημάτων του οργανισμού μέσα στην Κεντρική Εταιρική Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης. Ουσιαστικά, στην Κεντρική Κάρτα θα πρέπει να περιλαμβάνονται κυρίως οι μετρήσεις που υπονοούν στόχους στρατηγικού επιπέδου, ενώ παράλληλα θα πρέπει, να δημιουργούνται πίνακες μετρήσεων (dashboards) ή επιμέρους τμηματικά Balanced Scorecard, που θα εκφράζουν τους λειτουργικούς στόχους και τις μετρήσεις των διαφόρων τμημάτων σε κάθε επίπεδο της εταιρείας.

Για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται την αμέριστη υποστήριξη των εργαζομένων κάθε επιπέδου και κάθε τμήματος, ώστε η τεχνογνωσία που έχουν να δώσει απαντήσεις για τους στόχους που πρέπει να τεθούν σε κάθε επίπεδο (τακτικό και λειτουργικό).

Ξεκινώντας, θα πρέπει να είναι σίγουρο ότι οι υψηλοί στόχοι της κεντρικής Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης είναι κατανοητοί από όλους, ώστε στη συνέχεια κάθε τμήμα να εξάγει τους δικούς του στόχους και δείκτες. Κατ' ελάχιστον, θα πρέπει να είναι απόλυτα κατανοητοί οι στόχοι από τις ομάδες και τους ρόλους που θα επιλεγούν να μεταφράσουν την ανώτερη στρατηγική σε στόχους για όλες τις βαθμίδες του οργανισμού.

Για να επιτευχθεί η κατανόηση των στόχων του οργανισμού από την πλειονότητα των υπαλλήλων απαιτείται η οργάνωση επικοινωνιακών και εκπαιδευτικών δράσεων σχετικών με αυτόν τον σκοπό.

Πιο συγκεκριμένα, απαιτούνται εκπαιδευτικά προγράμματα που θα βοηθήσουν τους εμπλεκόμενους να κατανοήσουν την στρατηγική και τους στόχους της, καθώς και το σύστημα μέτρησης που χρησιμοποιείται.

Παράλληλα, θα πρέπει να καθιερωθούν προγράμματα ή περιοδικές συναντήσεις που θα υπενθυμίζουν και θα ενημερώνουν στους προϊσταμένους και τους διευθυντές, για τους προσωπικούς και ομαδικούς στόχους. Πρέπει να υπάρχει μια συνεχόμενη εξέλιξη και αναπροσαρμογή πάνω στους στόχους των τμημάτων, γεγονός που θα δημιουργεί μια συνεχόμενη κινητοποίηση της επιχείρησης προς το κοινό όραμα (Niven 2006).

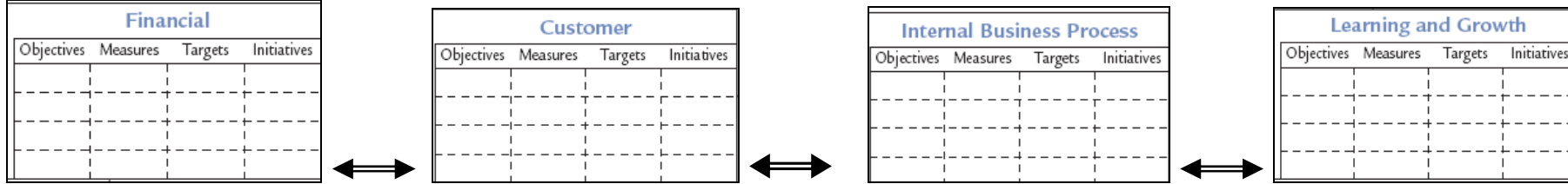
Τελικό παραδοτέο κάθε χρονικής στιγμής για την σωστή συντήρηση, εφαρμογή και ανατροφοδότηση της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης του οργανισμού θα πρέπει να είναι μετρήσεις και στόχοι υπό μια μορφή όπως παρουσιάζεται στην εικόνα που ακολουθεί (Kaplan and Norton 1993; Bourne 2009).

Συμπερασματικά, το Εταιρικό Κεντρικό Balance Scorecard πρέπει

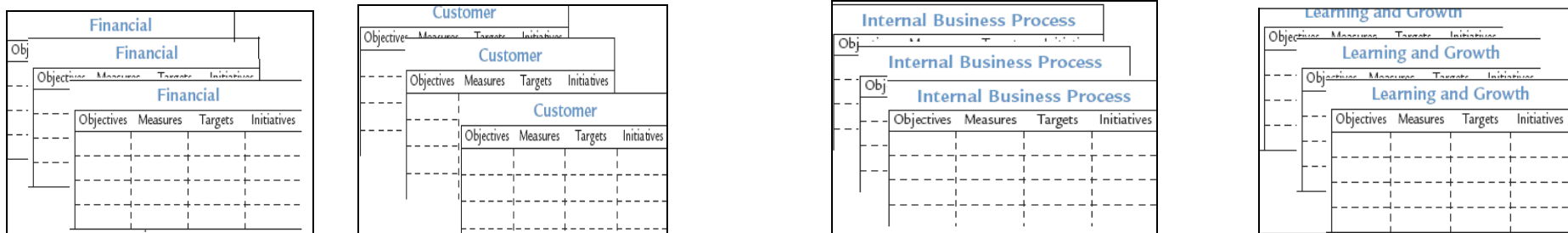
1. να είναι οδηγός για τους στόχους και δράσεις
  - ◆ Των διαφόρων επιχειρησιακών μονάδων
  - ◆ Των παραγωγικών μονάδων
  - ◆ Των υποστηρικτικών τμημάτων
2. να ενσωματώνει και να ευθυγραμμίζεται με τους στρατηγικούς στόχους των εξωτερικών συνεργατών (πελάτες/ προμηθευτές/ μετόχους)
3. να αποτελεί μια δομημένη αναφορά για την πορεία του οργανισμού, βάσει των στόχων που έχει θέσει η διοίκηση και το συμβούλιο των μετόχων.



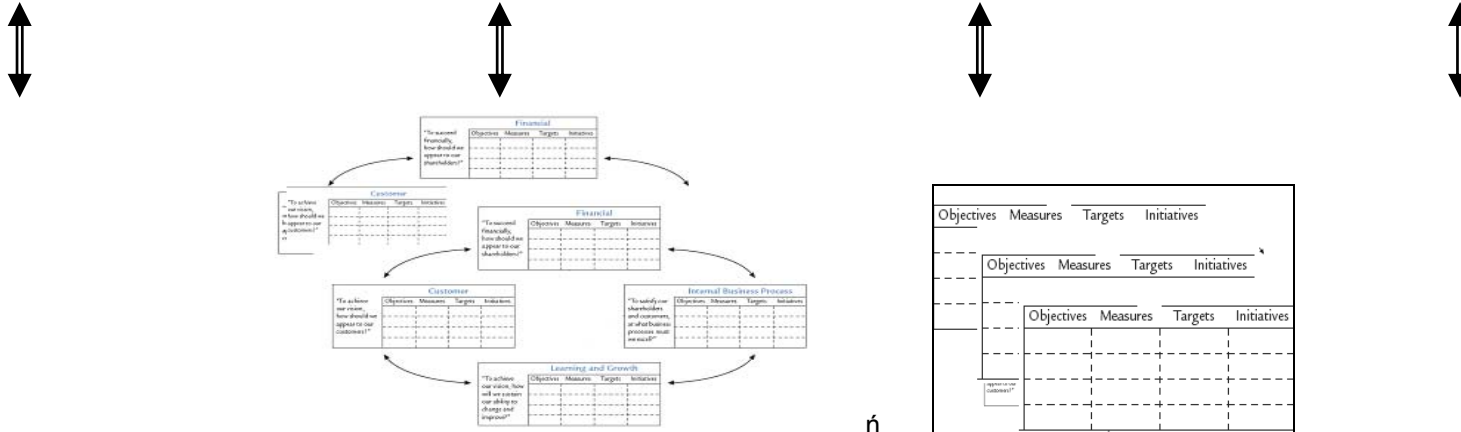
Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης Ανώτερου επιπέδου- Οργανισμού



Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης κάθε επιχειρησιακής μονάδας



Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης ή επιμέρους μετρήσεις (dashboard) κάθε Διεύθυνσης και κατ επέκταση για κάθε τμήμα καθώς και προσωπικούς στόχους για ρόλους



ή



Για να δομηθεί όλο αυτό το οικοδόμημα, πρέπει να είναι κατανοητό ποια τμήματα συμβάλουν σε ποιους στόχους και σε ποιες διαστάσεις στρατηγικής τους, καθώς και ποια είναι τα τμήματα που πρέπει να τηρούν δικό τους ξεχωριστό Balanced Scorecard (δηλαδή εκείνα που έχουν αυτόνομες διαδικασίες, πελάτες, έσοδα και έξοδα, και προσωπικό).

Η μετάδοση της στρατηγικής και η ευθυγράμμιση επιμέρους στόχων βάσει των στρατηγικών, είναι μια επίμονη και χρονοβόρα διαδικασία, ιδιαίτερα όσο αυξάνεται το μέγεθος και η πολυπλοκότητα του οργανισμού. Ωστόσο, από την στιγμή που θα στηθεί όλο αυτό το οικοδόμημα θα πρέπει να υπάρχουν διαδικασίες που θα ανατροφοδοτούν αυτό το σύστημα με νέες πληροφορίες, ώστε να αναθεωρείται και να είναι πάντα ευθυγραμμισμένο με τους κεντρικούς στόχους.

## 4. Διατήρηση συνεχώς ενημερωμένης Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης

Έχει αναφερθεί αρκετές φορές, πως η Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης για να λειτουργεί σωστά θα πρέπει πάντα να απεικονίζει την παρούσα κατάσταση του οργανισμού. Αν αυτό δεν συμβαίνει τότε υπάρχει κίνδυνος για τον οργανισμό να παρθούν λάθος αποφάσεις που θα οδηγήσουν σε κινήσεις καταστροφικές για τον οργανισμό και απαξίωσης της ιδέας της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης, με αποτέλεσμα μια δαιδαλώδης προσπάθεια να χαθεί και να μη φέρει ποτέ καρπούς για τον οργανισμό (Kaplan and Norton 2001).

Για αυτό το λόγο θα πρέπει να υπάρχουν διαδικασίες που θα αναθεωρούν σε κάθε χρονική περίοδο τόσο τους στρατηγικούς στόχους όσο και τις μετρήσεις ή τους αριθμητικούς στόχους-τιμές (targets), με αποτέλεσμα να βρίσκονται τα στελέχη πάντα σε εγρήγορση και άρτια ενημερωμένα με τη στρατηγική του οργανισμού (Nair 2004).

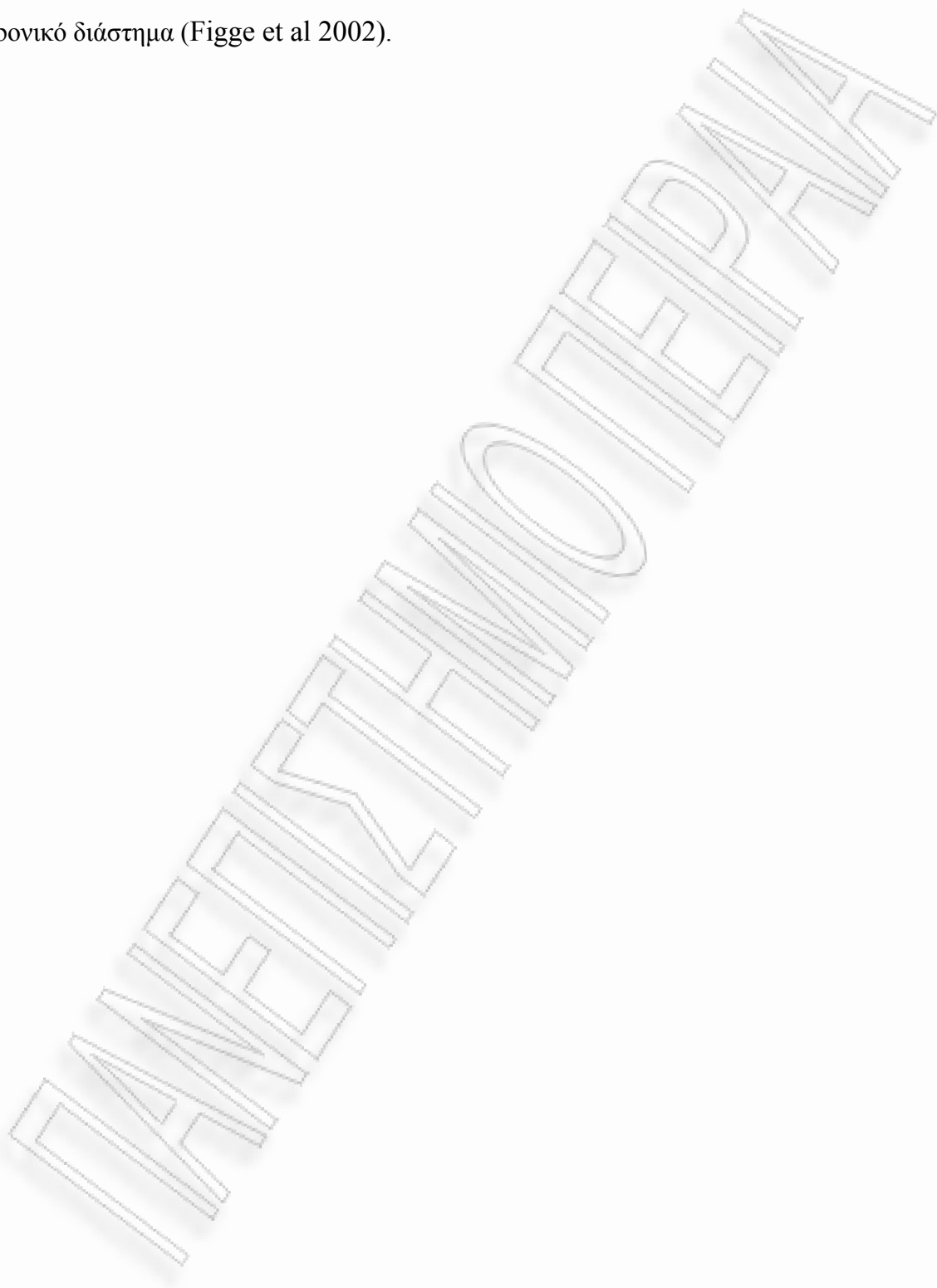
Σημεία-κλειδιά που δείχνουν πότε πιθανά πρέπει να αναθεωρηθούν οι στόχοι (objectives & targets) και οι μετρήσεις (Bourne M and P 2009), είναι κατά κύριο λόγο, όταν:

- ◆ Αλλάζει ο προϋπολογισμός
- ◆ Όταν υπάρχουν οικονομικές και πολιτικές – νομικές αλλαγές στην αγορά (πληθωρισμός, αλλαγές φορολογικού συστήματος)
- ◆ Αλλαγές στην αγορά και στη ζήτηση ή στις δυνάμεις ανταγωνισμού
- ◆ Αλλαγές στις ανάγκες των πελατών
- ◆ Όταν προωθούνται σημαντικές βελτιωτικές αλλαγές στον οργανισμό

Οι στόχοι σε κάθε προσπάθεια ανανέωσης αλλά και κατά την αρχική εφαρμογή της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης θα πρέπει να είναι συμβατοί με τη δυναμικότητα του οργανισμού. Αν είναι υπερβολικοί, σίγουρα, δε θα επιτευχθούν και θα δημιουργήσουν αίσθημα αποτυχίας και απογοήτευσης.

Θεωρείται χρήσιμο οι μετρήσεις να αναθεωρούνται μόνο αν αλλάξουν οι διαδικασίες ή μεταβληθεί η στρατηγική του οργανισμού. Ο λόγος είναι απλός, για να μπορεί η Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης να δείχνει καθαρά την πορεία της εταιρείας

σε βάθος χρόνου θα πρέπει οι μετρήσεις να είναι σταθερές και συγκρίσιμες για μεγάλο χρονικό διάστημα (Figge et al 2002).



## 5. Απόψεις γύρω από την Εφαρμογή της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης

### 5.1. Οφέλη και Μειονεκτήματα από την χρήση του Balanced Scorecard

Μέχρι αυτό το σημείο, είναι φανερό ότι το συγκεκριμένο εργαλείο αποτελεί, κατ' ελάχιστο ένα οργανωμένο και άρτια δομημένο εργαλείο μέτρησης αποδοτικότητας και μετάδοσης της στρατηγικής σε όλο το εύρος του οργανισμού. Ωστόσο τα οφέλη από την χρήση του balanced scorecard είναι αρκετά όπως αριθμούνται στη συνέχεια (Bourne 2009; Kaplan and Norton 2001; Nair 2004):

- ◆ Η Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης θέτει την στρατηγική στο κέντρο της διοικητικής προσοχής.
- ◆ Η Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης(BSC) δίνει μια ολιστική άποψη για την κατάσταση της εταιρείας σε όλα τα επίπεδα στρατηγικής και αποτελεί ένα είδος πιλοτηρίου για τον οργανισμό. Η ανώτατη διοίκηση είναι σε θέση, κάθε χρονική περίοδο, να γνωρίζει την επιχειρησιακή και λειτουργική κατάσταση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση.
- ◆ Με τη βοήθεια της Κάρτας Επίδοσης οργανισμός αναγνωρίζει τα σημεία κλειδιά που οδηγούν σε σημαντική ανάπτυξη μεγάλης εμβέλειας.
- ◆ Από την εφαρμογή της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης, εξάγονται στοχοθετημένες δράσεις και έργα, βασισμένες σε μετρήσεις που υποδεικνύουν τα βήματα για την επιτυχή εξέλιξη του οργανισμού.
- ◆ Παράλληλα, οι μετρήσεις υποδεικνύουν τη σειρά των δράσεων, αφού οι πόροι σε οποιοδήποτε οργανισμό δεν είναι απεριόριστοι. Με τη Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης εξασφαλίζεται η καλύτερη χρήση των υπάρχοντων πόρων με τη μέγιστη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.
- ◆ Οι μετρήσεις και τα κριτήρια, διαμορφώνουν και επηρεάζουν συμπεριφορές εργαζομένων, αφού δίνουν σκοπό και δηλώνουν στόχο για κάθε ρόλο.

Αποτέλεσμα είναι να διαμορφώνεται η κουλτούρα σύμφωνα με τα ιδανικά κάθε εταιρείας. Δίνει όραμα στους εργαζομένους( Huselid 1995).

- ◆ Ευθυγραμμίζονται όλες οι δράσεις με τη στρατηγική του οργανισμού. Από τη στιγμή που σχηματιστούν οι μετρήσεις του BSC, που υπονοούν στρατηγική, αυτόματα έχουν τεθεί και τα κριτήρια στα οποία θα πρέπει να επικεντρώσουν τις προσπάθειες τους τα μέλη του οργανισμού. Τα κριτήρια αυτά υποδεικνύουν τη σωστή πορεία πλεύσης, απαλλαγμένη από προσωπικές αξίες και αντιλήψεις. Ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει πώς επηρεάζει το τελικό αποτέλεσμα, γεγονός που ενισχύει την πρωτοβουλία σε κάθε επίπεδο.
- ◆ Παράλληλα, δημιουργείται ένας κοινός κώδικας επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων ρόλων και τμημάτων.
- ◆ Όλος ο οργανισμός βρίσκεται σε συνεχή εγρήγορση και πάντα ενημερωμένος για τους στόχους που έχουν τεθεί.
- ◆ Βοηθάει τον οργανισμό να μη μένει στάσιμος στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Στο τέταρτο επίπεδο της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης σκιαγραφούνται στόχοι και δράσεις για την ανάπτυξη και τη δημιουργία νέας γνώσης μέσα στον οργανισμό, στοιχείο απαραίτητο για την εξέλιξη του οργανισμού. Ωστόσο η Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης δεν περιορίζεται μόνο σε αυτό, η σύνδεση του τέταρτου πεδίου με τα υπόλοιπα, υποδεικνύει και τους τομείς στους οποίους πρέπει να επικεντρωθεί η εταιρεία για να επιτύχει.
- ◆ Η διοίκηση είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τον αντίκτυπο των δράσεων της στα διάφορα επίπεδα στρατηγικής, μέσα από τις αποτυπωμένες σχέσεις αιτίου-αιτιατού.
- ◆ Αν στηθεί σωστά η Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης, αντιμετωπίζεται το πρόβλημα της υπέρ-πληθώρας πληροφοριών που δέχονται τα στελέχη, αφού οι κρίσιμες πληροφορίες για όλες τις πτυχές του οργανισμού βρίσκονται συγκεντρωμένες μέσα σε αυτό το εργαλείο. Έτσι, εντοπίζονται εύκολα κρίσιμες περιοχές προβλημάτων και ευκαιριών με αποτέλεσμα την άμεση ανταπόκριση της διοίκησης για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.
- ◆ Συμπερασματικά, η Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης εστιάζει την προσοχή των διαφόρων ομάδων σε συγκεκριμένες ενέργειες, επισημαίνει τους στόχους, υποδεικνύει τις τάσεις που οδηγούν στην επιτυχία δημιουργώντας ένα κλίμα-

κουλτούρας-αριστείας. Ουσιαστικά, κάνει μεθοδικά και σίγουρα πράξη το όραμα του οργανισμού.

Από την άλλη μεριά, τα μειονεκτήματα σχετικά με την εφαρμογή της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης συνοψίζονται στα:

- ◆ Πρέπει να προϋπάρχει μία ουσιαστική μελέτη ορθού λεκτικού καθορισμού των στόχων, διαφορετικά το εγχείρημα είναι δύσκολο να έχει επιτυχημένο αποτέλεσμα.
- ◆ Η μεθοδολογία της ισορροπημένης κάρτας επίδοσης είναι μια χρονοβόρα και πολύπλοκη διαδικασία.
- ◆ Απαιτεί προσπάθεια ισχυρής δέσμευσης από τη διοίκηση για την υιοθέτηση της φιλοσοφίας που αντιπροσωπεύει και των απαραίτητων μεταβολών που προβλέπει.
- ◆ Αντιδράσεις στην αλλαγή, απροθυμία και καχυποψία δε διευκολύνουν την ομαλή εφαρμογή του μοντέλου.
- ◆ Η σωστή εφαρμογή του μοντέλου μπορεί να απαιτεί τη χρήση πολλών οικονομικών πόρων (εκπαίδευση του προσωπικού, εγκατάσταση νέων λογισμικών, υψηλές αμοιβές εξωτερικών συμβούλων, εργατοωρών κτλ.)
- ◆ Θεωρείται δεδομένο για την ομαλή εφαρμογή του εργαλείου, ότι η επιχείρηση βασίζεται σε καλά οργανωμένες επιχειρησιακές διαδικασίες
- ◆ Η εφαρμογή του σε ασταθές οικονομικό-πολιτικό περιβάλλον είναι δύσκολη, διότι οι αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος επηρεάζουν τη στρατηγική, και απαιτούν συνεχή επικαιροποίηση της κάρτας.
- ◆ Απαιτείται μεγάλο χρονικό διάστημα για την ολοκλήρωση του έργου εφαρμογής Balanced Scorecard (BSC).

## 5.2. Επικρίσεις πάνω στη μεθοδολογία του Balanced Scorecard

Πολλές ακαδημαϊκές μελέτες (Voelpel et al., 2006; Norreklit 2000; Bourne M&P 2009; Pandey 2005) αναλύουν λόγους για τους οποίους η Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης μπορεί να μην αποδίδει τα μέγιστα οφέλη για τους οργανισμούς που τη χρησιμοποιούν, στη σημερινή εποχή που χαρακτηρίζεται από έκρηξη της τεχνολογίας, της ειδίκευσης, των επικοινωνιών και της καινοτομίας. Αποτέλεσμα αυτής της εξέλιξης είναι τα οικονομικά συστήματα να είναι πολύπλοκα και ασταθή με τη διοίκηση αυτών να μη μπορεί να είναι συστηματική, αλλά συστημική. Η “εις βάθος” γνώση διαφορετικών και ποικίλων πεδίων ενός συστήματος είναι ακατόρθωτη. Σκοπός σήμερα είναι η ολιστική γνώση των συστημάτων και των διαδικασιών, με αποτέλεσμα την καθοδήγηση αυτών και όχι τον απόλυτο έλεγχο τους. Σε αντίθεση με τα παραπάνω, η μεθοδολογία της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης (Balanced Scorecard), απαιτεί λεπτομερή γνώση των κρίσιμων διαδικασιών (Norreklit 2000)

Κάτω από αυτήν την οπτική, ένα μεγάλο μέρος του ακαδημαϊκού χώρου, την σημερινή εποχή, ισχυρίζεται ότι το Balanced Scorecard (BSC) είναι ένα εργαλείο μέτρησης αποδοτικότητας που βάζει τα στελέχη σε “καλούπια”. Θεωρώντας πως οι παράγοντες επιτυχίας του οργανισμού βρίσκονται στους εσωτερικούς δείκτες του εργαλείου, τα στελέχη επιστούν την προσοχή τους σε αυτούς και παραβλέπουν στοιχεία που έρχονται από το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με αποτέλεσμα να χάνονται πολύτιμες ευκαιρίες.

Η προσπάθεια των εργαζομένων να πιάσουν τους στόχους στα καθορισμένα διαστήματα, πιθανόν να περιορίζει κάθε άλλη δραστηριότητα και πρωτοβουλία που μπορεί να ήταν αρκετά προσοδοφόρα για τον οργανισμό, αλλά δεν έχει θετικό αντίκτυπο στο δίκτυο στόχων που έχουν τεθεί. Σε συνέχεια της παραπάνω άποψης, θεωρείται ότι η μεθοδολογία του BSC ενισχύει σε πολλές περιπτώσεις τη στασιμότητα, ιδιαίτερα αν η κουλτούρα του οργανισμού δε βοηθά στη γρήγορη ανταπόκριση στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος.

Προς την ίδια κατεύθυνση, υπάρχουν ισχυρισμοί ότι το BSC δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στο κατέβασμα στρατηγικής και στην αποδοτικότητα, παραμερίζοντας αρκετά το σύνθετο περιβάλλον που ζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις.

Η σημερινή επιχείρηση απαρτίζεται από ένα δίκτυο συμμαχιών με προμηθευτές, κοινωνία, οργανώσεις, πελάτες-συνεργάτες, ακόμα και ανταγωνιστές που καθορίζουν τα χαρακτηριστικά, και τη δράση της, και την εμποδίζουν να ορίσει αυτόνομα τον τρόπο λειτουργίας της. Ωστόσο, η θεωρία αναφέρεται σε μια ιδεατά αυτόνομη εταιρεία που το αποτέλεσμα και η αποδοτικότητά της κρίνεται κυρίως από την ίδια, παραγκωνίζοντας αρκετά την οπτική των άλλων εξωτερικών συνεργατών. Αυτοί οι παράγοντες, για πολλές εταιρείες σήμερα, στην εποχή της εξειδίκευσης και της εξωτερικής ανάθεσης(outsourcing), μπορεί να έχουν καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού(Bourne M. & P. 2009).

Αν και υπάρχουν ισχυρισμοί ότι οι προμηθευτές συμπεριλαμβάνονται στο τρίτο πεδίο των διαδικασιών, πολλοί επιστημονικοί κύκλοι επιμένουν να αντιδρούν, αναφέροντας ότι η συμμετοχή των εξωτερικών συνεργατών στο τρίτο επίπεδο του BSC, εξαρτάται από τον βαθμό ωριμότητας της εταιρείας σε τέτοια ζητήματα, και δεν καθοδηγείται από τη μεθοδολογία.

Παράλληλα, το BSC εστιάζει στην αγορά, μέσα από την οπτική των πελατών και των μετόχων, αγνοώντας εντελώς τον ανταγωνισμό, τις εξελίξεις στην καινοτομία και την τεχνολογική πρόοδο που αποτελούν χρήσιμους παράγοντες για τη λήψη αποφάσεων. Σε αυτό το σημείο η θεωρία ισχυρίζεται ότι το συγκεκριμένο εργαλείο έχει αναπτυχθεί όχι για να αποτυπώσει τον ανταγωνισμό, όπως το εργαλείο Porter, αλλά για την εσωτερική μέτρηση αποδοτικότητας και το πώς εφαρμόζεται η στρατηγική του οργανισμού. Ωστόσο, στη σημερινή εποχή κάθε εταιρεία εξαρτάται αρκετά από το περιβάλλον της και δε μπορεί να καθορίζει τη στρατηγική της, αγνοώντας θέματα αγοράς και ανταγωνισμού.

Βάσει των παραπάνω, οι τέσσερις διαστάσεις της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης θεωρούνται αρκετά περιοριστικές για μια σύγχρονη επιχείρηση, καθιστώντας το εργαλείο δογματικό. Σε αυτό οι Kaplan και Norton έχουν απαντήσει ότι οι τέσσερις αυτές διαστάσεις, βάσει θεωρίας, αγγίζουν τις πιο κρίσιμες περιοχές επιτυχίας ενός τυπικού οργανισμού, ωστόσο δεν είναι υποχρεωτικές, αλλά μπορούν να μεταβληθούν βάσει της δομής και των αναγκών ή υψηλών στόχων κάθε επιχείρησης.



### 5.3. Λόγοι Αποτυχίας

Σε οποιοδήποτε έργο η αποτυχία είναι πιθανή, αλλά υπάρχουν αρκετά συνήθη λάθη και δράσεις που σίγουρα οδηγούν σε αναποτελεσματική εφαρμογή της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης (Schneiderman 2005; Calabro 2001).

Απουσία δέσμευσης της διοίκησης τόσο κατά το στάδιο της αρχικής υλοποίησης του BSC, όσο και κατά το στάδιο της άμεσης εφαρμογής του, ενισχύει την αντίληψη πολλών ότι πρόκειται για ένα έργο χωρίς καμία ουσιαστική συμβολή στον οργανισμό που κανείς από την διοίκηση δεν το λαμβάνει υπόψη του. Η δέσμευση της διοίκησης είναι απαραίτητη μέχρι το εργαλείο να καθιερωθεί στον οργανισμό και να μπει στην φιλοσοφία και την κουλτούρα της εταιρείας (Bourne 2009) . Θα πρέπει η διοίκηση να πιστεύει στη χρησιμότητα του, ώστε να επιτύχει η εφαρμογή του.

Απαρχαίωση και μη αναθεώρηση της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης, έχει ως αποτέλεσμα:

- (1) να λαμβάνονται αποφάσεις βασισμένες σε παλιούς στόχους και μη χρήσιμες μετρήσεις, οδηγώντας έτσι τη διοίκηση σε παραπλανητικές, απαρχαιωμένες αποφάσεις.
- (2) να αντιμετωπίζεται από τον οργανισμό ως ένα ακόμα γραφειοκρατικό και μη αποτελεσματικό εργαλείο, αφού οι δράσεις των εργαζομένων συνεχίζουν να ακολουθούν κατευθυντήριες γραμμές του παρελθόντος.

Όπως έχει προαναφερθεί, η Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης(BSC) θα πρέπει να απεικονίζει την παρούσα στρατηγική που έχει η εταιρεία κάθε στιγμή, η οποία είναι συμβατή με το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός.

Άλλος λόγος αποτυχίας είναι όταν το BSC δε χρησιμοποιείται ουσιαστικά από τους μάντζερ δηλαδή δε λαμβάνονται αποφάσεις βασισμένες στις μετρήσεις που εξάγονται.

Αποτυχημένη προσπάθεια θεωρείται, επίσης, όταν τα αποτελέσματα της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης παρουσιάζονται ωραιοποιημένα, με αποτέλεσμα να οδηγήσει τη διοίκηση σε λάθος κινήσεις.

Υπάρχουν περιπτώσεις που η ανώτατη διοίκηση υπερβάλλει τόσο στους στρατηγικούς στόχους που θέτει κατά την δημιουργία του στρατηγικού χάρτη, όσο και στους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν (targets), με αποτέλεσμα η επιτυχής εφαρμογή και αποτελεσματικότητα του εργαλείου να είναι ουτοπική (Bourne and Neely 2002).

Ένα αρκετά σημαντικό και συχνό λάθος είναι όταν οι στόχοι και οι μετρήσεις που συμπεριλαμβάνονται στο εταιρικό Balanced Scorecard (BSC), δεν αντιπροσωπεύουν τον οργανισμό αλλά απλά αποτελούν ένα θεωρητικό μοντέλο της βιβλιογραφίας. Για να είναι πετυχημένο το εργαλείο, θα πρέπει οι μετρήσεις του, να καλύπτουν κάθε πτυχή του οργανισμού και να είναι με τέτοιο τρόπο δομημένες ώστε να εξάγονται συμπεράσματα για τα κρίσιμα σημεία της πορείας του οργανισμού. Δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να ακολουθούνται πιστά μελέτες περίπτωσης (case studies) και πετυχημένα παραδείγματα άλλων εταιρειών, διότι κάθε εταιρεία διαθέτει διαφορετική κουλτούρα, ανάγκες, και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σε συνδυασμό με το τελευταίο, η πλήρης ενσωμάτωση του BSC στον οργανισμό ώστε πραγματικά να εξυπηρετεί τον σκοπό του – μετάδοση της στρατηγικής προς τα κάτω- γίνεται όταν όλοι οι εργαζόμενοι μπορούν να ενημερωθούν για την πορεία των στόχων και των μετρήσεων ή των δράσεων. Τα περιοδικά αποτελέσματα του BSC πρέπει να κοινοποιούνται (Nair 2004).

Υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες δε θα ολοκληρωθεί το έργο διότι δεν υπολογίστηκαν καλά οι απαιτήσεις του σε πόρους.

Άλλοι λόγοι αποτυχίας, σχετίζονται με το σύστημα μέτρησης που χρησιμοποιείται, με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατή η χρήση της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης για την εταιρεία (Neely and Bourne 2000-02; Baker et al 1994; Neely et al 1997). Αυτό συμβαίνει όταν:

- το σύστημα μέτρησης είναι εντελώς διαφορετικό από το προηγούμενο
- είναι αρκετά πολύπλοκο και στηριγμένο σε δύσκολα στατιστικά μοντέλα, με αποτέλεσμα να μην είναι κατανοητό.
- το σύστημα μέτρησης οδηγεί σε παραπλανητικά αποτελέσματα.
- δεν είναι σύμφωνο με τους στόχους που έχουν τεθεί στο στρατηγικό χάρτη.

- ο δεν υπάρχουν διαθέσιμοι πόροι ώστε να το συντηρούν και να εξάγουν περιοδικά αποτελέσματα.
- ο δεν υπάρχουν σημεία ελέγχου για την αξιοπιστία του.
- ο το σύστημα μέτρησης δε συνδέεται με το σύστημα επιβράβευσης, και αντιτίθενται στα συστήματα αμοιβών.

Λόγος αποτυχίας είναι η καθιέρωση μεγάλου όγκου στόχων και μετρήσεων για κάθε πτυχή του οργανισμού, όπου κανείς δε θα είναι σε θέση να διαχειριστεί.

Δε θα πρέπει να δίνεται βαρύτητα στα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν στο χτίσιμο και τη συντήρηση της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης. Σκοπός δεν είναι να χρησιμοποιηθούν όλα τα εργαλεία που προτείνονται στη βιβλιογραφία, αλλά εκείνα που θα διασφαλίσουν ένα άρτιο και ακέραιο αποτέλεσμα και θα είναι συμβατά με τη φιλοσοφία του οργανισμού (Scott, 1998; Basu, 2001).

Πολλές φορές, η απουσία αυτοματοποιήσεων κατά τη λειτουργία της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία του έργου διότι τα αποτελέσματα εύκολα μπορεί να αμφισβητηθούν όταν συλλέγονται χειροκίνητα, ενώ δεν είναι εύκολη η απεικόνιση αποτελεσμάτων σε τακτά χρονικά διαστήματα επειδή απαιτούνται πολλές εργατοώρες.

Σημαντικός λόγος αποτυχίας είναι οι δυνάμεις αντίδρασης στην αλλαγή.

Ένα ακόμα λάθος αποτυχίας είναι να διορίζονται άτομα υπεύθυνα για κάποιες ενέργειες του BSC, χωρίς να τους δίνεται η εξουσιοδότηση και η πρωτοβουλία να κινηθούν και να επιβληθούν ώστε να επιτύχουν τον στόχο τους. Ιδιαίτερη βαρύτητα έχει αυτός ο παράγοντας στη φάση χτισίματος του BSC, που η διορισμένη ομάδα θα έρθει αρκετές φορές σε σύγκρουση για την ολοκλήρωση του έργου.

Λόγος αποτυχίας, είναι όταν δεν υπάρχει καθαρή γραμμή πλευσης-στρατηγική-με αποτέλεσμα οι στόχοι των διαφόρων στελεχών και τμημάτων να είναι αντιφατικοί βάσει υποκειμενικών απόψεων. Ωστόσο αυτό μπορεί να διορθωθεί κατά την εφαρμογή του στρατηγικού χάρτη.

Σημαντικό, επίσης είναι στο δεύτερο επίπεδο- διάσταση πελατών- πραγματικά να απεικονίζεται η φωνή του πελάτη και όχι οι υποκειμενικές αντιλήψεις των στελεχών για τις ανάγκες των πελατών. Για αυτό πρέπει να καθιερωθούν διαδικασίες που θα

διασφαλίζουν ότι οι απαιτήσεις των πελατών λαμβάνονται πραγματικά υπόψη στη στρατηγική του οργανισμού.

Βέβαια υπάρχουν και περιπτώσεις που η αποτυχία της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης δεν οφείλεται σε λάθη και παραλείψεις των εμπλεκόμενων μελών αλλά στην κακή χρονική περίοδο ενσωμάτωσης του εργαλείου στον οργανισμό. Για παράδειγμα, σε περιόδους κρίσης της εταιρείας ή σε περιόδους οικονομικής ύφεσης και κρίσης της αγοράς, καμία επιχείρηση δεν είναι σε θέση να «σπαταλήσει» παραγωγικούς πόρους για την εφαρμογή και συντήρηση της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης. Παράλληλα, τα αποτελέσματα του εργαλείου, ιδιαίτερα κατά την πρώτη εφαρμογή του -μέχρι να σταθεροποιηθούν οι μετρήσεις και να εξάγονται ουσιαστικά πορίσματα- μπορεί να μην είναι άμεσα αξιοποιήσιμα, με αποτέλεσμα να μη μπορούν να παίξουν ουσιαστικό ρόλο, με αποτέλεσμα να μη μπορούν να βοηθήσουν να βγει η επιχείρηση από την κρίση, αλλά αντίθετα να την επιβαρύνουν.

Αντίστοιχο είναι το αποτέλεσμα, σε περιπτώσεις που η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ασταθή περιβάλλοντα –κοινωνικό-οικονομικές αναταράξεις- όπου η στρατηγική μια εταιρείας πρέπει να προσαρμόζεται συνεχώς και η συντήρηση του εργαλείου είναι αδύνατη.

## 5.4. Βιβλιογραφία 3ου -5ου Κεφαλαίου

### Βιβλιογραφία

- ◆ Charles Hannabarger , Frederick Buchman and Peter Economy( 2007), “*Balanced Scorecard Strategy For Dummies*” , John Wiley & Sons, Inc
- ◆ Evans James R & Lindsay William M. (2005) ,”*The Management and Control Quality*” (Six Edition),Thomson
- ◆ Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- ◆ Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- ◆ Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004). “*Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*”. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- ◆ Mike Bourne & Pippa Bourne(2009), “*Balanced Scorecard( Series - Instant Manager )*”, EEDE, Direction & in Greek
- ◆ Nair Mohan (2004), “Essentials of Balanced Scorecard” ,John Wiley & Sons, Inc.
- ◆ Nils-Göran Olve, Carl-Johan Petri, Jan Roy, and Sofie Roy,( 2003) “*Making Scorecards Actionable*”, John Wiley & Sons
- ◆ Niven Paul R. (2006), “*Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*” (Second Edition), John Wiley & Sons, Inc
- ◆ Woodcock Neil, Stone Merlin and Foss Bryan,(2003), “*The Customer Management Scorecard: Managing CRM for Profit*” Kogan Page
- ◆ Ι. Κυριαζόγλου & Δ. Πολίτου (2005), “*Μέτρηση Απόδοσης για Επιχειρήσεις & Οργανισμούς*” Εκδοτικός Όμιλος ΙΩΝ
- ◆ Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης(2001) “*Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*” , Interbooks

### Ηλεκτρονικές Πηγές

- ◆ Balanced Scorecard Institute <http://www.Balancedscorecard.org/>
- ◆ Six Sigma Site-Balanced Scorecard  
[http://www.isixsigma.com/me/Balanced\\_scorecard/](http://www.isixsigma.com/me/Balanced_scorecard/)
- ◆ Balanced Scorecard Collaborative site: <http://www.bscol.com>
- ◆ European Foundation for Quality Management site: <http://www.efqm.org>
- ◆ Harvard Business Org. <http://harvardbusiness.org>
- ◆ American Society for Quality – ASQ: [www.asq.org/](http://www.asq.org/)
- ◆ Balanced scorecard  
[http://www.12manage.com/methods\\_Balancedscorecard.html](http://www.12manage.com/methods_Balancedscorecard.html)
- ◆ Free online resource paper <http://www.freeonlineresearchpapers.com/Balanced>
- ◆ Balanced Scorecard, BSC and Performance Improvement  
<http://www.organizedchange.com/Balancedscorecard.htm>
- ◆ Balanced Scorecard method  
[http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_Balancedscorecard.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_Balancedscorecard.html)
- ◆ Building A Balanced Scorecard  
[http://www.cms.cornell.edu/documents/LouDiBerardinis\\_Presentation7Oct620041.pdf](http://www.cms.cornell.edu/documents/LouDiBerardinis_Presentation7Oct620041.pdf)
- ◆ Schneiderman web site: <http://www.schneiderman.com> (Articles: The First Balanced Scorecard, and How to Build a balance scorecard )

## Αρθρογραφία

- ◆ Basu R, (2001) “*New Criteria of Performance Management: a Transition from Enterprise to Collaborative Supply Chain,*” *Measuring Business Excellence* Vol.5 No. 4, pp.7-12.
- ◆ Bourne Mike and Neely Andy, (2002), “*The success and failure of performance measurement initiatives*” *International Journal of Operations & Production Manangement*, Vol.22, No. 11. P. 1288-1310.
- ◆ Bourne, M.C.S., Neely, A.D., Mills, J.F., Platts, K.W. (2003), “*Implementing performance measurement systems: a literature review*”, *International Journal of Business Performance Management*, Vol. 5 No.1, P.1-24.
- ◆ Calabro, Lori, “*How To Make Your Scorecard Effective*”, *Strategic Finance*, June 2001, P.19,” *CFO*, February 2001, Vol.17 No. 2, P.72
- ◆ Chakravarthy, B.S. (1986), “*Measuring strategic performance*”, *Strategic Management Journal*, Vol. 7 No.5, P.437
- ◆ Chow, C. W., Haddad, K. M., & Williamson, J. E. (1997), “*Applying the balanced scorecard to small companies*”. *Management Accounting*, Vol. 79, P. 21-27
- ◆ Cody W. F., Kreulen J. T., Krishna V., Spangler W. S. (2002), “*The integration of business intelligence and knowledge management*”, *IBM Systems Journal*, Vol 41, No 4.
- ◆ Cross K.F. & Lynch R.L., (1988/89)“*The SMART way to sustain and define success, National Productivity Review*” Vol.8, No 1, P. 23-33.
- ◆ De Feo A. Joseph and Janssen Alexander , (2001), “*Implementing A Strategy Successfully*”, Vol5, No. 4, P. 4-6.
- ◆ Figge F, Hahn T, Schaltegger S, Wagner M., (2002), “*The sustainability balanced scorecard-linking sustainability management to business strategy*”. *Business Strategy and the Environment* Vol. 11, No 5, P. 269–284.
- ◆ Gordon Gus,(2006) “*Uniform Maker Sews Up Success With Scorecard*”, *Quality Progress*, Vol. 39, No. 10, P. 37-42
- ◆ Griffin A and Hauser JR,(1993), “*The voice of the customer*”, *Marketing science* Vol.12, No.1, P 56-91
- ◆ Hallowell Roger, (1996), “*The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study*”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol.7, No.4, P,27 – 42
- ◆ Kaplan Robert and Norton David “*Why Does Business Need A Balanced Scorecard*”, *Journal of Cost Management*, May/June 1997 Vol. 11, No. 3
- ◆ Kaplan Robert S and David P. Norton,(2001) “*How To Make Your Scorecard Effective*”, *Strategic Finance*, June 2001, P.19
- ◆ Kaplan S Robert, Norton P. David, (2001), “*Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I*”, *American*

Accounting Association Accounting Horizons, Vol. 15 No. 1, P. 87–104.

- ◆ Kaplan, Robert and David Norton, “*Using Balanced Scorecard As a Strategic Management System*”, Harvard Business Review, January-February 1996, P.75
- ◆ Kaplan, Robert and David Norton,(1993) "*Putting Balanced Scorecard to Work*", Harvard Business Review, September-October 1993, P. 134
- ◆ Kaplan, Robert S. and David P. Norton, (1996)“*Linking the Balanced scorecard to strategy*” California Management Review, - ashoksar.com
- ◆ Knoblock Craig A.. (1995). “*Planning, executing, sensing, and replanning for information gathering.*” In Proceedings of the Fourteenth International Joint Conference on Artificial Intelligence, Montréal, Canada, 1995.
- ◆ Neely Andy, Bourne Mike, (2000), “*Why measurements initiatives Fails*”, Measuring Business Excellence, Vol.4, No.4, P.3 – 7.
- ◆ Niven Paul R, (2005)“ *Driving Focus and Alignment With the Balanced Scorecard: Why Organizations Need a Balanced Scorecard*” Journal for Quality and Participation, Vol. 28, No. 4, P. 21-25
- ◆ Norreklit Hanne, (2000), “*The Balance on the Balanced Scorecard: A Critical Analysis of Some of Its Assumptions*” , Management Accounting Research, Vol.11, No 1, P.65-88 March 2000
- ◆ Pandey I.M., ( 2005), “ *Balanced Scorecard: Myths and Reality*” Vikalpa, Vol. 30, No 1, P. 51-66.
- ◆ Schneiderman, (2006), “*How to build a balanced scorecard*”, -schneiderman.com.
- ◆ Scott Silk,(1998) , "*Automating the Balanced Scorecard*", Management Accounting, May 1998, P. 38
- ◆ Voelpel Sven C. , Leibold Marius, Eckhoff Robert A., (2006), ‘ *The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy*’, Journal of Intellectual Capital, Vol.7, No.1,P. 43-60
- ◆ Woodruff RB,(1997), “ *Customer value: The next source for competitive advantage*”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25, No.2, P. 139-153.



## **B. Μέρος**

### **6. Η Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης στην Ελλάδα.**

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης αναπτύχθηκε κατά την δεκαετία του 90 από τους R. Kaplan και D. Norton σε μια σειρά εφαρμογών και δημοσιεύσεων, οι οποίες κατέληξαν στην έκδοση του βιβλίου τους «Balanced Scorecard» το 1996 (ένα βιβλίο που μεταφράστηκε σε πολλές γλώσσες ενώ διατέθηκαν πάνω από 30.000.000 αντίτυπα σε όλο τον κόσμο).

Στην Ελλάδα από τα μέσα της δεκαετίας του 90, έγιναν πολλές προσπάθειες από εκπαιδευτικά - πανεπιστημιακά ιδρύματα, συμβουλευτικές εταιρείες και εταιρείες πληροφορικής να αφυπνίσουν τις ελληνικές επιχειρήσεις σχετικά με τα οφέλη που μπορεί να έχουν από την Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης.

Η ελληνική αγορά από τα μέσα του 1990 αναπτύσσονταν με ραγδαίους ρυθμούς, αλλά η διεθνοποιημένη αγορά της ευρωπαϊκής ένωσης έκανε την ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση να νιώθει όλο και περισσότερο έντονα την απειλή του παγκόσμιου ανταγωνισμού. Ήταν γεγονός πως οι ελληνικές επιχειρήσεις εκείνης της περιόδου είχαν ανάγκη από τη δημιουργία ενός οράματος που θα καθοδηγούσε τις καθημερινές τους λειτουργίες και θα βοηθούσε τους μάνατζερ να εστιάσουν σε περιοχές του οργανισμού, που δεν συνδέονταν άμεσα με οικονομικά αποτελέσματα αλλά είχαν έμμεση σημαντική επίδραση σε αυτά. Τα παραπάνω ιδρύματα θεωρούσαν ότι η νέα μεθοδολογία της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων που αναπτυσσόταν εκείνη την περίοδο, θα επέτρεπε στις ελληνικές επιχειρήσεις να ξεφύγουν σταδιακά από τον παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας ώστε να είναι σε θέση να προσαρμοστούν με τη νέα τάξη πραγμάτων.

Μια από τις γνωστότερες εκδηλώσεις που έγιναν εκείνη την περίοδο, με θέμα την Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης ήταν το “1st Strategic Enterprise Management Forum”. Κεντρικός ομιλητής στο συνέδριο ήταν ο ειδήμων της Διοίκησης Επιχειρήσεων Dr David P. Norton, ο οποίος παρουσίασε, για πρώτη φορά στην Ελλάδα, τη μεθοδολογία με πραγματικές μελέτες περιπτώσεων που είχαν θετικά

μετρήσιμα αποτελέσματα. Βασικός διοργανωτής της εκδήλωσης ήταν η SAP Hellas με υποστήριξη του Alba.

Αντίστοιχη διοργάνωση πραγματοποίησε και η Microsoft Ελλάς σε συνεργασία με την DIS, πέντε χρόνια μετά, το **Νοέμβριο του 2008** - έχοντας ως κεντρικό ομιλητή τον συν-επινοητή της συγκεκριμένης μεθοδολογίας και έναν από τους κορυφαίους ακαδημαϊκούς στο κόσμο, τον καθηγητή του Harvard Business School, Dr. Robert Kaplan.

Σκοπός της εκδήλωσης **Performance Management: The Key to successful Leadership** ήταν η παρουσίαση των βέλτιστων πρακτικών, οι οποίες μπορούν να εξασφαλίσουν την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων του οργανισμού. Η εκδήλωση αυτή – με ουσιαστικό στόχο την προώθηση της εφαρμογής της Microsoft Performance Management και τη μεθοδολογία του Balanced Scorecard, ανέδειξε τρόπους αποδοτικότερης λειτουργίας επιχειρήσεων, με τη συμμετοχή όλου του οργανισμού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Παράλληλα, τονίστηκε πως οι αυτοματοποιημένες διαδικασίες, με τη χρήση καταλλήλων εφαρμογών, επιτρέπουν την ευκολότερη συντήρηση του μοντέλου, την ομαλότερη επικοινωνία των σκοπών και την καλύτερη διαχείριση του όγκου των πληροφοριών. Απόρροια των παραπάνω είναι ακόμα και σε μία περίοδο οικονομικής ύφεσης που υφίσταται σήμερα η παγκόσμια αγορά, οι εταιρείες να καταφέρνουν να διατηρούν, αν όχι και να αυξάνουν, τα μεγέθη τους, με το να λαμβάνουν αποφάσεις πάνω σε χρήσιμα και αξιόπιστα δεδομένα.

Μια άλλη αρκετά ενδιαφέρουσα εκδήλωση ήταν η συνάντηση μελών του Ινστιτούτου Διοίκησης Παραγωγής Προϊόντων & Υπηρεσιών (ΙΔΠΠ-ΠΥ) της ΕΕΔΕ, με θέμα «Balanced Scorecard (BSC): Ένα εργαλείο για την Αναδιοργάνωση των Επιχειρήσεων (Ιουνίου 2009)». Στην παραπάνω εκδήλωση εκφράστηκαν ενδιαφέρουσες απόψεις γύρω από την εφαρμογή της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης, ενώ ο κεντρικός ομιλητής, Senior Manager της Deloitte Business Solutions ΑΕ., αναφέρθηκε, σε μια ενδιαφέρουσα οπτική της συμβουλευτικής εταιρείας Deloitte για το στρατηγικό σχεδιασμό που εξυπηρετεί την ομαλή εφαρμογή του μοντέλου.

Πιο συγκεκριμένα, εναλλακτικά του στρατηγικού χάρτη, που παρουσίασαν οι Kaplan και Norton ως βοηθητικό εργαλείο αποτύπωσης στρατηγικής για την εφαρμογή ισορροπημένης κάρτας επίδοσης, η εταιρεία συμβούλων Deloitte πάει ένα στάδιο πίσω και προσπαθεί να βοηθήσει κάθε ελληνική επιχείρηση να διατυπώσει την ανώτερη

στρατηγική, μέσω της μεθόδου EVA (Economic Adding Value). Σύμφωνα με αυτή την μέθοδο, ξεκινώντας από τον κυριότερο στόχο για κάθε εταιρεία, τη χρηματοοικονομική υπεροχή, που αξιολογείται με το δείκτη EVA (Economic Value Adding), η εταιρεία μπορεί να αποτυπώνει στόχους (σε δένδροειδή μορφή) που θα επηρέαζαν θετικά το δείκτη αυτόν. Η εταιρεία συμβούλων Deloitte διαθέτοντας μια καλά οργανωμένη ομάδα προτείνει την εισαγωγή του Balanced Scorecard στις Ελληνικές Επιχειρήσεις.

Στο μεσοδιάστημα αλλά και πριν από τις παραπάνω εκδηλώσεις, είχαν γίνει πολλές προσπάθειες και έρευνες για τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων σε όλους τους τομείς και κλάδους της Ελληνικής αγοράς από το δημόσιο τομέα και τα νοσοκομεία, μέχρι σε οργανισμούς που αναπτύσσονται μέσω δικαιοχρησίας (franchise), από πανεπιστημιακούς, ερευνητές και συμβούλους επιχειρήσεων.

Ωστόσο, στα πλαίσια έρευνας (2008-αρχές 2009) για την ανάπτυξη της συγκεκριμένης διπλωματικής στην ελληνική αγορά, δεν υπάρχουν ουσιαστικά ίχνη που να σηματοδοτούν την καθολική και σε ολόκληρη χρήση του μοντέλου της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης στις περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις. Αυτό σε μεγάλο βαθμό οφείλεται στο γεγονός πως η ελληνική αγορά κατακλύζεται από μικρές –μικρομεσαίες επιχειρήσεις, στις οποίες είτε υπάρχουν ευέλικτες δομές διάδοσης του προσδοκώμενου στόχου, είτε διατηρούνται παραδοσιακές δομές και συμπεριφορές, με απόρροια η χρήση του εργαλείου να έχει μικρή προστιθέμενη αξία για αυτές.

Το παραπάνω δεν συνεπάγεται πως οι ελληνικές επιχειρήσεις δε διατηρούν συστήματα και διαδικασίες Διαχείρισης Αποδοτικότητας (Performance Management), έστω και αν δεν έχουν την μορφή του μοντέλου που περιγράφεται στο παρόν έγγραφο.

Αντιθέτως υπάρχουν πολλές περιπτώσεις, κυρίως μεγάλων εταιρειών στον Ελλαδικό χώρο που έχουν οικειοποιηθεί τις αξίες της Διαχείρισης Απόδοσης «Performance Management» και συγχρόνως (κυρίως από τα τέλη του 2006) έχουν αρχίσει να στρέφονται σε τεχνολογίες μέτρησης αποδοτικότητας και σε λύσεις Επιχειρησιακής Νοημοσύνης «Business Intelligent –(BI)», με αποτέλεσμα να έχουν ήδη αναπτύξει συστήματα ελέγχου απόδοσης έστω και αν δεν έχουν υιοθετηθεί απόλυτα οι αρχές της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης.

Μέσα σε αυτές, είναι για παράδειγμα εταιρείες παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, στις οποίες, μετά από Δημόσια Διαβούλευση της EETT (Ελληνική Ένωση

Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων), επιβλήθηκε ο καθορισμός μετρήσιμων δεικτών ποιότητας των παρεχόμενων προς το κοινό υπηρεσιών τους, και η περιοδική δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων. Επίσης την ίδια πορεία έχουν ακολουθήσει και μεγάλα τραπεζικά ιδρύματα που για λόγους καλύτερης διαχείρισης της λειτουργικότητας τους και για την αντιμετώπιση του έντονου διεθνή ανταγωνιστικού κλίματος, υιοθετούν νέα μοντέλα διοίκησης απόδοσης.

Ένα αρκετά πετυχημένο έργο Διαχείρισης Απόδοσης βασισμένο σε τεχνολογίες Business Intelligence, που έχει ολοκληρωθεί, είναι αυτό της PepsiCo Hellas, το οποίο παρουσιάστηκε, σε αντίστοιχη εκδήλωση της DIS (Dynamic Integrating Solutions) με τη Microsoft Ελλάς, με θέμα την υλοποίηση στρατηγικών και εύχρηστων λύσεων Business Intelligence (BI) και τη διαχείριση της αποδοτικότητας (Performance Management).

Η PepsiCo Hellas, με τη χρήση του Performance Management της Microsoft και σε συνεργασία με την εταιρεία παροχής συμβουλευτικών Υπηρεσιών DIS (Dynamic Integrating Solutions) κατάφερε την επιτυχημένη εφαρμογή διαδικασιών διαχείρισης και ελέγχου Αποδοτικότητας.

Σύμφωνα με τον CIO της PepsiCo Ελλάδος, οι προσπάθειες σύνταξης αναφορών με στοιχεία επίδοσης της εταιρείας ήταν ιδιαίτερα δύσκολη και χρονοβόρα αφού η συλλογή δεδομένων και η ανάλυση γινόταν χειρωνακτικά. Η εφαρμογή του Performance Management, βοήθησε τον οργανισμό να παρουσιάζει εβδομαδιαία (ή μηνιαία) αποτελέσματα σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη και κυρίως στους πωλητές ώστε να οργανώνουν καλύτερα τη δουλειά τους και να μη στηρίζονται σε εμπειρικά στοιχεία και προβλέψεις. Αν και η εφαρμογή δεν ανταποκρίνεται ακριβώς στις αρχές του μοντέλου του Balanced Scorecard, υπήρξαν για τον οργανισμό αρκετά οφέλη, από τις μετρήσεις διαχείρισης απόδοσης που εισήγαγαν:

- ◆ αποδοτικότερη χορήγηση πόρων σε σημεία πωλήσεων που είχαν μεγαλύτερα κέρδη,
- ◆ αποτελεσματικότερη διαχείριση πόρων μέσα στον οργανισμό
- ◆ πιο ομαλή περάτωση όλων των λειτουργιών του οργανισμού,
- ◆ καλύτερη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα βάσει έγκυρων δεδομένων,
- ◆ επιβολή εφικτών στόχων σε όλα τα τμήματα.

Με το συγκεκριμένο έργο, ο οργανισμός κατάφερε να διαδώσει σε όλα τα επίπεδα τους επιθυμητούς στόχους και να διασφαλίσει την παρακολούθηση της πορείας του, καλλιεργώντας παράλληλα μια κουλτούρα λήψης αποφάσεων βασισμένες σε αξιοποιήσιμα δεδομένα.

Από τα παραπάνω, διαπιστώνεται πως στην ελληνική αγορά υπάρχει μια έντονη κινητικότητα υιοθέτησης διαδικασιών και διαχείρισης αποδοτικότητας, με αποτέλεσμα όλο και περισσότερα στελέχη να γνωρίζουν τη μεθοδολογία της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης και να εντυπωσιάζονται από τα οφέλη που μπορεί να έχει η εφαρμογή της στην επιχείρησή τους. Στην διεξαγωγή του παραπάνω συμπεράσματος συνηγορούν τόσο οι εκδηλώσεις που πραγματοποιούνται καθημερινά από εκπαιδευτικούς οργανισμούς και ιδρύματα σχετικά με τη διαχείριση απόδοσης (Performance Management) και το Balanced Scorecard, όσο και οι εταιρείες συμβούλων που διαφαίνεται καθαρά πως προωθούν αρκετά τις αρχές της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης στην Ελληνική Αγορά σηματοδοτώντας την εξοικείωση της αγοράς με το μοντέλο και την ανάγκη που έχουν οι ελληνικές εταιρείες για τέτοια μοντέλα διαχείρισης.

## 6.1. Προβλήματα στην Ελληνική αγορά που εμποδίζουν την εφαρμογή

Κύριο χαρακτηριστικό της ελληνικής οικονομίας είναι ότι η αγορά στην πλειονότητα της αποτελείται από μικρομεσαίες εταιρείες, κατά κύριο λόγο παλιές οικογενειακές επιχειρήσεις, που μέχρι και σήμερα, αν και έχουν περάσει σε καθεστώς ανώνυμης ή ομόρρυθμης εταιρείας, διατηρούν σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά και τις διαδικασίες των παλιών ατομικών εταιρειών.

Κάτω από αυτή την οπτική, οι ελληνικές εταιρείες δεν διαθέτουν άρτια καταγεγραμμένες διαδικασίες, ενώ ο τρόπος λειτουργίας τους στηρίζεται αρκετά σε παλιές παραδοσιακές δομές που διατηρήθηκαν μέσα στα χρόνια.

Τα παραπάνω αποτελούν ένδειξη, ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις πιθανά να μην έχουν καταγεγραμμένους εκφραστικά στρατηγικούς στόχους. Αυτό φυσικά δε σημαίνει πως οι ελληνικές εταιρείες δεν έχουν στρατηγική, αλλά ότι αυτή η στρατηγική και το ανώτατο όραμα του οργανισμού στις περισσότερες περιπτώσεις βρίσκονται «κλειδωμένα» στο μυαλό της ανώτατης διοίκησης κάθε οργανισμού.

Σε συνέχεια της παραπάνω λογικής, μη καταγεγραμμένοι φραστικά στρατηγικοί στόχοι, δύσκολα αποτελούν κινητήρια δύναμη για όλα τα επίπεδα του οργανισμού, και δε δημιουργείται όραμα στους εργαζομένους για την πορεία «πλεύσης» της εταιρείας. Η κατάσταση αυτή εντείνεται, αν αναλογιστεί κανείς, πως εν απουσία ορθά καθορισμένων και συμφωνημένων στόχων, ο κάθε μάνατζερ μπορεί να αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο την ανώτερη στρατηγική του οργανισμού που εργάζεται με αποτέλεσμα τη σύγκρουση απόψεων και τη μη ευθυγραμμισμένη πορεία του οργανισμού.

Οι παράγοντες αυτοί σίγουρα αποτελούν εμπόδιο για την εφαρμογή της ισορροπημένης κάρτας επίδοσης, τόσο κατά το αρχικό στάδιο υλοποίησης, όσο και για τη διατήρηση ενός τέτοιου εργαλείου σε ελληνικές επιχειρήσεις, αφού η σωστή χρήση του προϋποθέτει την διαμόρφωση νέας κουλτούρας στον οργανισμό.

Σύμφωνα με απόψεις στελεχών που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά, τα τελευταία χρόνια έχουν «επιβληθεί» στις ελληνικές εταιρείες, από την Ευρωπαϊκή Ένωση ή από μητρικές εταιρείες του εξωτερικού, νέα μοντέλα διοίκησης και πρότυπα ποιότητας, που συνήθως έρχονται σε σύγκρουση με τις παραδοσιακές δομές των

εταιρειών, στιγματίζοντας όλα αυτά τα εργαλεία σαν μία ακόμα γραφειοκρατική εργασία. Απόρροια είναι πολλοί οργανισμοί να είναι αρκετά προκατειλημμένοι και επιφυλακτικοί με την εφαρμογή νέων μεθόδων διαχείρισης και να μη θεωρούν σημαντικά τα οφέλη που μπορούν αυτά τα μοντέλα να προσδώσουν σε κάθε οργανισμό.

Τα παραπάνω δείχνουν πως η «βίαιη» χρήση μεθόδων και μοντέλων διοίκησης και ποιότητας, οδηγούν σε φαινόμενα απουσίας δέσμευσης της διοίκησης κατά την υιοθέτηση τέτοιων εργαλείων, με αποτέλεσμα οποιαδήποτε προσπάθεια εφαρμογής τέτοιων μοντέλων να μην στέφεται με επιτυχία, εντείνοντας το αρνητικό κλίμα της αγοράς, και αντίστροφα.

Τέλος, η απουσία οικονομικών πόρων ιδιαίτερα αυτή την περίοδο της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, καθιστούν επιφυλακτικές, και τις πιο κερδοφόρες, εταιρείες να επενδύσουν χρήματα στην εφαρμογή εργαλείων μέτρησης αποδοτικότητας, όπως το Balanced Scorecard.

Αυτά είναι τα σημαντικότερα προβλήματα της ελληνικής αγοράς που αναφέρθηκαν σε διάφορες συναντήσεις σχετικά με το Balanced Scorecard, συμπεριλαμβανομένων μέσα σε αυτές και τη συνάντηση μελών του Ινστιτούτου Διοικήσεως Παραγωγής Προϊόντων & Υπηρεσιών (ΙΔΙΠ-ΠΥ) της ΕΕΔΕ, με θέμα «Balanced Scorecard (BSC): Ένα εργαλείο για την Αναδιοργάνωση των Επιχειρήσεων»(Ιουνίου 2009).

Στις ίδιες συναντήσεις, αναφέρθηκε από πολλά στελέχη ιδιωτικών και δημοσίων εταιριών ότι όλα τα πρότυπα ποιότητας ή διοίκησης μοιάζουν αρκετά μεταξύ τους, ή έχουν αρκετά αλληλεπικαλυπτόμενα στοιχεία, με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση στην ελληνική αγορά για το ποιο εργαλείο είναι καλύτερο για τη δομή κάθε οργανισμού. Έχει εκφραστεί, επίσης, η άποψη ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις συνήθως δεν αφιερώνουν πόρους στο να στελεχώσουν τμήματα ποιότητας ή στρατηγικής που θα εφαρμόζουν και θα συντηρούν τέτοια εργαλεία όπως η Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης, γεγονός που θα εξασφάλιζε την ορθή και αποτελεσματική χρήση νέων μεθόδων διοίκησης.

Σε όλα αυτά τα ερωτήματα δόθηκαν επιμέρους απαντήσεις και διατυπώθηκαν διάφορες απόψεις από τα παρευρισκόμενα στελέχη ελληνικών εταιρειών, που όλες συνέτειναν σε τρόπους και επιχειρήματα με σκοπό να πειστεί η διοίκηση για τη

σημαντικότητα τέτοιων μοντέλων διαχείρισης, ενώ συγχρόνως, εκφράστηκαν λύσεις αποδοτικής χρήσης και εφαρμογής του εργαλείου του Balanced Scorecard.

Ωστόσο, ως αντίλογος των παραπάνω απόψεων, η διεθνή βιβλιογραφία (π.χ. Chow et al 1997; Von Bergen and Benco 2004) ισχυρίζεται ότι σημαντικά οφέλη από τη χρήση του BSC, μπορούν να υπάρξουν και για τις μικρό-μεσαίες παραδοσιακές επιχειρήσεις, πέρα από τους μεγάλους οργανισμούς, οι οποίες στην Ελλάδα σύμφωνα με στοιχεία της ICAP (Εταιρεία παροχής επιχειρηματικών πληροφοριών και συμβουλευτικών υπηρεσιών) αγγίζουν ποσοστιαία το 70% της αγοράς.

Όπως είναι γνωστό, οι μεγάλες εταιρίες και κυρίως οι πολυεθνικοί οργανισμοί, έχουν μεγάλους όγκους πληροφοριών και υπεράριθμες διαδικασίες ή πόρους να διαχειριστούν, με αποτέλεσμα να είναι κοινά αποδεκτό πως η δομή της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης υποστηρίζει τη μεθοδική οργάνωση των παραπάνω, με στόχο την πετυχημένη και ομαλή ανάπτυξη της εταιρείας.

Από την άλλη μεριά, οι μικρομεσαίες εταιρείες εστιάζουν συνήθως σε μεσοπρόθεσμους οικονομικούς στόχους κατά την προσπάθεια τους να διαχειριστούν αρτιότερα τους πόρους και να κερδίσουν τη βραχυπρόθεσμη επιβίωση τους. Το γεγονός αυτό συντελεί στο να παραβλέπονται παράγοντες χρήσιμοι για την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, κενό που μπορεί να καλύψει ιδανικά η εφαρμογή της ισορροπημένης κάρτας επίδοσης.

Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αν και ο όγκος των πληροφοριών είναι μικρός, δεν είναι δεδομένο ότι υπάρχουν και τα κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας ή ο κατάλληλος τρόπος διαχείρισης αυτή της πληροφόρησης ώστε να είναι αξιοποιήσιμη από όλους.

Ένας άλλος παράγοντας που αναφέρθηκε και πιο πάνω είναι ότι, ιδιαίτερα στις μικρές εταιρείες, η στρατηγική είναι γνωστή σε λίγους, γεγονός που σε κάποιες περιπτώσεις, παρά το μικρό μέγεθος, δεν διευκολύνει την ομαλή ανάπτυξη της εταιρείας.

Παράλληλα, η χρήση της ισορροπημένης κάρτας επίδοσης είναι ιδανική ως ένα εργαλείο προώθησης αλλαγών. Γεγονός που μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση και αλλαγή των παραδοσιακών δομών που έχουν υιοθετήσει οι εταιρείες από το παρελθόν τους.



Ουσιαστικά αποτελεί μια μέθοδο οργανωμένης διαχείρισης των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας των μικρών επιχειρήσεων, που σε πολλές περιπτώσεις χωρίς τη χρήση τέτοιων εργαλείων διοίκησης, τα στελέχη μικρομεσαίων επιχειρήσεων οδηγούνται εύκολα στην λήψη πρόχειρων (Ad-hoc) αποφάσεων. Η μέθοδος αυτή κινητοποιεί τις μικρές επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν εργαλεία αξιολόγησης εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και να σχεδιάζουν μεθοδικά τα επόμενα βήματα τους.

Βάσει των παραπάνω, συμπεραίνεται ότι η χρήση αυτού του εργαλείου στην ελληνική αγορά που κατακλύζεται από μικρομεσαίες επιχειρήσεις (χωρίς να παραμερίζονται οι μεγάλοι οργανισμοί) θα έδινε μια νέα ώθηση στην ανταγωνιστικότητα της Ελλάδας στις διεθνείς αγορές.

## 6.2. Έρευνα Αγοράς: Προγράμματα Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης.

Οι εταιρείες πληροφορικής, αντιλαμβανόμενες τις ανάγκες των σύγχρονων επιχειρήσεων για αναλυτική πληροφόρηση σε θέματα διαχείρισης και αξιολόγησης επιχειρησιακών διαδικασιών, χρησιμοποιούν τα συστήματα “Επιχειρησιακής Νοημοσύνης-Business Intelligence (BI)”, και αξιοποιώντας τεχνολογίες Data Warehousing, Data Mining και Reporting εργαλείων, δημιουργούν εφαρμογές απαραίτητες για τις σύγχρονες δυναμικές επιχειρήσεις (Scott 1998, Cody et al 2002; Basu 2001; Simons 2009).

Οι υποδομές αυτές παρέχουν δυνατότητες συγκέντρωσης δεδομένων διαφορετικών τμημάτων σε ένα κοινό περιβάλλον με σκοπό την περαιτέρω ανάλυση και αξιολόγησή τους, με τεχνικές γρήγορης επισκόπησης με τρόπο που να οδηγεί σε βελτίωση και αρτιότερη λήψη αποφάσεων (Martinsons et al 1999).

Ένας από τους σημαντικότερους τομείς του BI (Business Intelligence) είναι η διαχείριση επιχειρηματικής απόδοσης (Performance management), που εξειδικεύεται στη μέτρηση αποδοτικότητας διαδικασιών σε επίπεδο τμημάτων και οργανισμού. Ουσιαστικά, πρόκειται για ένα εργαλείο δόμησης και επεξεργασίας Πινάκων Επίδοσης (Dashboards), βασισμένων σε κρίσιμους (Key Performance Indicators-KPIs) και ποιοτικούς δείκτες (Quality Performance Indicators-QPIs), που αναδεικνύουν σε κάθε στιγμή τον «παλμό» του οργανισμού, δίνοντας συνδυασμένες πληροφορίες σε στρατηγικό, τακτικό και επιχειρησιακό επίπεδο.

Έτσι, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων σε οποιοδήποτε επίπεδο, με τη χρήση τεχνολογιών BI, έχουν στα χέρια τους ουσιαστική, αναλυτική και συνδυαστική πληροφόρηση, για την άμεση ανταπόκριση τους στα ερεθίσματα που δέχεται ο οργανισμός.

Πολλές τεχνολογίες Performance Management, ακολούθησαν το μοντέλο του Balanced Scorecard, διότι η φιλοσοφία του αγγίζει όλα τα επίπεδα στρατηγικής ενός οργανισμού.

Τα πιο γνωστά προγράμματα Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων στη διεθνή αγορά είναι το Active Strategy Balanced Scorecard Software της ομώνυμης εταιρείας πληροφορικής, και το Enterprise Performance Management (EPM) της Business

Objects. Αντίστοιχα, προγράμματα διαχείρισης απόδοσης (performance management, εγκεκριμένα και πιστοποιημένα από την ένωση **Balanced Scorecard Collaborative**, που εσωκλείουν ή μπορούν να ακολουθήσουν τις έννοιες της θεωρίας του Balanced Scorecard, είναι αυτά των εταιρειών Bitam, Cognos, CorVu, Executive Strategy Manager, Hyperion σε συνεργασία με την Oracle, Information Builders, InPhase, Microsoft, Peoplesoft, Performancesoft, QPR, Rocket Software, και αυτά των εταιρειών SAP, SAS κ.ά

Οι περισσότερες τεχνολογίες Balanced Scorecard, είναι web-based εφαρμογές που ενσωματώνουν προκαθορισμένες φόρμες και πίνακες συμβατούς με τη θεωρία. Στην πλειονότητα τους διαθέτουν εργαλεία απεικόνισης της στρατηγικής, (φόρμες σχεδιασμού στρατηγικών χαρτών), για την καλύτερη διαχείριση των στόχων. Ωστόσο ελάχιστες είναι οι εφαρμογές που ενσωματώνουν εργαλεία σχεδιασμού στρατηγικών χαρτών, τεχνολογίες και τεχνικές διασύνδεσης των στόχων με τις μετρήσεις, ή λογισμικό analytics, με δυνατότητες υπολογισμού της συσχέτισης των στόχων (correlation analysis).

Η δημιουργία δεικτών είναι αρκετά προσιτή στα περισσότερα προγράμματα Balanced Scorecard της αγοράς. Στις περισσότερες εφαρμογές, ο χρήστης έχει την δυνατότητα να επιλέξει και να “σύρει” -drag & drop- οποιοδήποτε πεδίο από τη συνδεδεμένη βάση δεδομένων, δημιουργώντας έτσι δείκτες από μετρήσεις του οργανισμού συνδεδεμένες μεταξύ τους με ποικίλες συναρτήσεις. Λίγες είναι οι εφαρμογές που απαιτούν υψηλή γλώσσα προγραμματισμού για τη δημιουργία δεικτών. Οι περισσότερες λύσεις διαθέτουν μια ευρεία γκάμα συναρτήσεων, και μεγάλη ποικιλία σε analytics, που δίνουν δυνατότητες δημιουργίας πολλών διαγραμμάτων και πινάκων παρακολούθησης της εταιρικής απόδοσης.

Τα προγράμματα Balanced Scorecard και Performance Management παρέχουν ενδείξεις και προκαθορισμένες αναφορές σχετικές με θέματα συμμόρφωσης και κινδύνους (traffic lights & alerts), για την εύκολη διάκριση μη επιθυμητής πορείας κάποιου δείκτη.

Στις περισσότερες εφαρμογές έχει ενσωματωθεί περιβάλλον Forum των χρηστών, ώστε να μπορούν να επικοινωνούν εσωτερικά, και να κάνουν σχόλια σχετικά με τις μετρήσεις, ενώ κάποιες εφαρμογές προσφέρουν αυτόματη ενημέρωση της

πορείας των δεικτών στους χρήστες που το επιλέγουν, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Κάποιες εφαρμογές, επίσης, διαθέτουν δυνατότητες να αποστέλλουν προκαθορισμένες και περιοδικά προγραμματισμένες αναφορές με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και σε παραλήπτες, που δεν είναι χρήστες του προγράμματος. Υπάρχουν, επίσης, προγράμματα, που επιτρέπουν την εξαγωγή αναφορών, πινάκων και διαγραμμάτων σε εργαλεία παρουσίασης, κυρίως Microsoft Power Point, ενώ άλλα λειτουργούν ως εργαλεία διαχείρισης της αποδοτικότητας μη παρέχοντας στους χρήστες δυνατότητες να εξάγουν δεδομένα και διαγράμματα εκτός του περιβάλλοντός τους.

Στην πλειονότητα των προγραμμάτων αυτών, υπάρχουν δυνατότητες εύκολης εξαγωγής αριθμητικών δεδομένων, τόσο δεικτών όσο και ακατέργαστων μετρήσεων που έχουν εισαχθεί στο σύστημα από τις βάσεις του οργανισμού, για την περαιτέρω ανάλυση και επεξεργασία αυτών σε άλλα περιβάλλοντα όπως Minitab, MC Excel, κ.ά.. Τα περισσότερα προγράμματα δίνουν την δυνατότητα να συνδεθούν οι μετρητές με συγκεκριμένα έργα δράσης, συνοδευόμενα από το αντίστοιχο πλάνο έργου (project plan).

Τα εργαλεία που διαθέτουν πολύ καλή σύνδεση με τα εργαλεία της Microsoft, παρέχουν στους χρήστες την δυνατότητα ανάλυσης δεδομένων σε περιβάλλον όπως Excel, απευθείας μέσα από την εφαρμογή. Τέλος οι περισσότερες εφαρμογές δίνουν εξατομικευμένα δικαιώματα σε κάθε χρήστη, βάσει του ρόλου που εξυπηρετεί. Το επίπεδο ασφάλειας δεδομένων είναι αρκετά υψηλό σε όλες τις εφαρμογές της αγοράς.

Το κόστος για την αγορά κάποιας εφαρμογής κυμαίνεται από 60,000€ με 140,000€. Σε αυτές τις τιμές συνήθως συμπεριλαμβάνονται:

- ◆ Άδεια του προγράμματος
- ◆ Άδεια για κάθε χρήστη (σε πολλές περιπτώσεις η τιμή διαφοροποιείται ανάλογα με τα δικαιώματα που θα δοθούν στον κάθε χρήστη)
- ◆ Άδεια για το SQL server
- ◆ Λογισμικό για το SQL server

Το κόστος διαφοροποιείται βέβαια ανάλογα είτε με τον όγκο των δεδομένων που θέλει να επεξεργαστεί μέσα από αυτές τις εφαρμογές η κάθε εταιρεία, είτε από το πλήθος των χρηστών.

Οικονομικότερες λύσεις, αποτελούν κάποιες εφαρμογές στην αγορά που προσφέρουν ένα αρκετά καλό πακέτο προκαθορισμένων αναφορών και πινάκων αλλά δεν ενσωματώνουν καμία λύση για εξαγωγή δεδομένων (SQL server) από τις βάσεις του οργανισμού και δεν περιέχουν αυτόματες διασυνδέσεις μεγεθών και εργαλείων ανάλυσης. Ουσιαστικά είναι σχεδιαστικά εργαλεία, που παρέχουν τυποποιημένες φόρμες και οδηγούς σχηματισμού τυποποιημένων πινάκων Balanced Scorecard.

Με όλες τις παραπάνω εταιρείες μπορεί να συνεργαστεί εύκολα κάθε οργανισμός στην Ελλάδα, αγοράζοντας τα δικαιώματα της κάθε εφαρμογής.

Ωστόσο, στον **Ελλαδικό χώρο** οι εταιρείες πληροφορικής που έχουν θυγατρικές και αντιπροσώπους για την καλύτερη και αμεσότερη εξυπηρέτηση της εγχώριας ζήτησης είναι:

Η **Microsoft** με το **Performance Management**, ένα εύχρηστο εργαλείο, αρκετά φιλικό, αφού το περιβάλλον της Microsoft είναι οικείο, σε όλους τους χρήστες υπολογιστικών συστημάτων. Πληροί σχεδόν όλα τα χαρακτηριστικά των προγραμμάτων Balanced Scorecard που αναφέρθηκαν πιο πάνω (εύκολη δημιουργία δεικτών και πινάκων, “traffic lights” και alerts, Forum). Σημαντική πτυχή είναι ότι ακατέργαστα δεδομένα των βάσεων αλλά και οποιαδήποτε μέτρηση ή δείκτης, μπορεί να εξαχθεί εύκολα σε οποιαδήποτε αρχείο Microsoft για περαιτέρω επεξεργασία. Διαθέτει μια ευρεία γκάμα συναρτήσεων για τη δημιουργία δεικτών, όμοια με αυτή του Excel, ενώ σημαντικό είναι ότι διαθέτει πολλά εργαλεία προβλέψεων (forecasting analysis). Οι δείκτες στήνονται σε δενδροειδή μορφή και υπάρχουν ιδιότητες drill down για τον εύκολο εντοπισμό προβλημάτων. Κάθε χρήστης μπορεί να δημιουργήσει τη δική του σελίδα (interface) κατά την εισαγωγή του στην εφαρμογή.

Η QPR που συνεργάζεται στην Ελλάδα με μία εταιρεία συμβούλων, την IntelliSolution SA, παρέχει ένα ισχυρό λογισμικό διαχείρισης απόδοσης, το οποίο προσφέρει μεγάλη ευελιξία στους χρήστες και διαθέτει Forum, Alerts, δυνατότητα εναπόθεσης σχολίων σε κάθε μέτρηση και άλλα χαρακτηριστικά, όπως αναφέρθηκαν πιο πάνω. Σημαντικό χαρακτηριστικό της εφαρμογής είναι ότι διαθέτει ένα αρκετά δυναμικό στρατηγικό χάρτη που οδηγεί εύκολα με «διπλό κλικ-double click» στους αντίστοιχους δείκτες που τον εκφράζουν, ενώ παράλληλα, είναι από τις λίγες

εφαρμογές που δίνει αυτόματα τον βαθμό συσχέτισης (correlation analysis) των στόχων που απεικονίζονται στο στρατηγικό χάρτη. Οι δείκτες μπορεί είναι όσο πολύπλοκοι απαιτείται, ενώ τα πεδία που έχουν χρησιμοποιηθεί σε κάθε δείκτη εύκολα απεικονίζονται σε δένδροειδή μορφή. Ένα ευχάριστο γνώρισμα της εφαρμογής είναι ένα «ηλεκτρονικό εγχειρίδιο», το οποίο έχει ρόλο περιεχόμενων στην εφαρμογή οδηγώντας αυτόματα τον χρήστη στο σημείο ακριβώς που επιθυμεί. Το εγχειρίδιο αυτό ενημερώνεται αυτόματα με τις ενέργειες των χρηστών.

Η **Oracle** σε συνεργασία με την **Hyperion** προσφέρουν το **Hyperion Performance Scorecard-System 9**, ένα αρκετά οργανωμένο εργαλείο που η δομή του ακολουθεί άμεσα τη φιλοσοφία της Κάρτας Επίδοσης, όπως την αποτύπωσαν οι D. Kaplan και Norton. Είναι μια εφαρμογή που ακολουθεί κατά γράμμα τις κινήσεις που πρέπει να γίνουν για τη δημιουργία ενός Balanced Scorecard. Οι δείκτες σχηματίζονται αρκετά εύκολα ενώ περιέχονται παράλληλα δυνατότητες Forum συζητήσεων, πίνακες μηνυμάτων και αρκετά δυναμικοί χάρτες στρατηγικής που οδηγούν εύκολα σε αναλύσεις αιτίας και αιτιατού. Ουσιαστικά, είναι περισσότερο ένα καλά οργανωμένο εργαλείο διαχείρισης των στρατηγικών στόχων, από ότι ένα εργαλείο δημιουργίας αναφορών.

Η συνεργασία **Cognos-IBM** μέσω της ελληνικής εταιρείας παροχής εξειδικευμένων λύσεων πληροφορικής της **SCICOM**, παρέχουν την πλατφόρμα **Cognos 8**, μια πλατφόρμα Business Intelligence, που υποστηρίζεται από τα προϊόντα **IBM-Cognos Performance Management**. Είναι ένα πλήρες εργαλείο για τη διεξαγωγή άμεσων (ad-hoc) αναφορών και αναλύσεων. Δεν ακολουθεί καθολικά τη θεωρία της Ισορροπημένης κάρτας Επιδόσεων, ωστόσο δίνει τη μεγαλύτερη ευελιξία σε σχέση με τα άλλα προγράμματα, ώστε να δημιουργηθούν αναφορές και πίνακες σύμφωνες με τις ανάγκες των χρηστών, συμπεριλαμβανομένης και της δημιουργίας αλληλένδετων πινάκων υπό τη μορφή της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης. Εστιάζοντας σε δυνατότητες προγραμματισμού βάσει δυναμικών κριτηρίων δίνεται η δυνατότητα δημιουργίας συνθέτων αναφορών και πραγματοποίησης πολύπλοκων αναλύσεων.

Η λύση **Strategic Performance Management της SAS** είναι μια αρκετά ολοκληρωμένη επιλογή, η οποία ακολουθεί αρκετά τη μεθοδολογία της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης, προσφέροντας παρόμοια χαρακτηριστικά με τα προηγούμενα προγράμματα της αγοράς. Η εφαρμογή της SAS ενσωματώνει προκαθορισμένες

φόρμες και πίνακες συμβατούς με τη θεωρία, όπου συμπεριλαμβάνεται και ο στρατηγικός χάρτης. Είναι από τις εφαρμογές που παρέχουν τη μεγαλύτερη ποικιλία σε analytics, και ενσωματωμένα αυτόματα διαγράμματα παλινδρόμησης και συσχέτισης μεγεθών. Η συγκεκριμένη εφαρμογή έχει πολύ καλή συμβατότητα με όλα τα προϊόντα του Office Microsoft. Τονίζεται, ότι η εταιρεία ερευνών και πιστοποίησης προγραμμάτων Yphise, θεωρεί το Strategic Performance Management της SAS, ως την πληρέστερη εφαρμογή στην αγορά . (<http://www.techpress.gr/index.php/archives/6065>)

Αντίστοιχο μοντέλο είναι και η λύση της **SAP**, και συγκεκριμένα η πλατφόρμα mySAP Business Suite, στις οποίες συμπεριλαμβάνεται η εφαρμογή του SAP Strategy Enterprise Management. Παρέχει ένα πανίσχυρο περιβάλλον δημιουργίας αναφορών (Reporting Analytics), ενεργοποιεί ενδείξεις κινδύνου όταν παραβιάζονται οι κανόνες που έχει εισάγει η επιχείρηση και διαθέτει στους χρήστες μία μεγάλη ποικιλία γραφημάτων, ώστε να οδηγεί σε αποδοτικότερη διαχείριση των επιχειρησιακών διεργασιών.

Από την άλλη μεριά, οποιοσδήποτε οργανισμός μπορεί να στήσει τη δική του Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης σε εργαλεία όπως Microsoft Excel και Access, με δικές του τυποποιημένες φόρμες και πίνακες. Σίγουρα μια τέτοια πρακτική αποτελεί την οικονομικότερη λύση όμως σίγουρα δεν είναι τόσο ευέλικτη όσο κάποιες ειδικευμένες εφαρμογές, σαν αυτές που αναφέραμε πιο πάνω. Ωστόσο η ευελιξία των Microsoft Excel και Access 07, σε συνδυασμό με τους SQL servers, αποτελεί μία ικανοποιητική λύση για άντληση των δεδομένων από τις βάσεις κάθε οργανισμού, και ανάλυση αυτών σε περιβάλλον Excel 07, που δίνει αρκετά περισσότερες αυτοματοποιημένες δυνατότητες ανάλυσης σε σχέση με τις προηγούμενες εκδόσεις.

Τέτοιες λύσεις (συνδεδεμένες με ή χωρίς την χρήση SQL Server) μπορεί να αποτελέσουν μια πολύ καλή λύση για τις μικρές – μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Ελληνικής Αγοράς, που δεν έχουν ιδιαίτερα πολύπλοκες διαδικασίες, και μπορούν να στήσουν εύκολα και αρκετά οικονομικά –χάνοντας λίγο σε ευελιξία και λειτουργικότητα- τη δική τους Κάρτα Επίδοσης BSC

## Βιβλιογραφία 6<sup>ο</sup> Κεφαλαίου

### Βιβλιογραφία

- ◆ Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- ◆ Nair Mohan (2004), “Essentials of Balanced Scorecard” ,John Wiley & Sons, Inc.
- ◆ Niven Paul R. (2006), “*Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*” (Second Edition), John Wiley & Sons, Inc
- ◆ Mike Bourne & Pippa Bourne(2009), “*Balanced Scorecard ( Series - Instant Manager )*”, EEDE, Direction & in Greek

### Ηλεκτρονικές Πηγές

- ◆ Balanced Scorecard Institute <http://www.Balancedscorecard.org/>
- ◆ Six Sigma Site-Balanced Scorecard  
[http://www.isixsigma.com/me/Balanced\\_scorecard/](http://www.isixsigma.com/me/Balanced_scorecard/)
- ◆ Balanced Scorecard Collaborative site: <http://www.bscol.com>
- ◆ European Foundation for Quality Management site: <http://www.efqm.org>
- ◆ Free online resource paper <http://www.freeonlineresearchpapers.com/Balanced>
- ◆ Building A Balanced Scorecard  
[http://www.cms.cornell.edu/documents/LouDiBerardinis\\_Presentation7Oct620041.pdf](http://www.cms.cornell.edu/documents/LouDiBerardinis_Presentation7Oct620041.pdf)
- ◆ Balanced scorecard - Measuring the Key Drivers of Your Business,  
[http://www.1000ventures.com/business\\_guide/mgmt\\_measurement\\_bsc.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_measurement_bsc.html)
- ◆ Schneiderman web site: <http://www.schneiderman.com>  
(Articles: The First Balanced Scorecard, and How to Build a balance scorecard )
- ◆ Cognos, <http://www.ibm.com/software/data/cognos/>
- ◆ Microsoft Hellas <http://www.microsoft.com/hellas/> -
- ◆ Oracle, <http://www.oracle.com/global/gr/index.html>
- ◆ QPR, <http://www.qpr.com/>



- ◆ SAP, [www.sap.com](http://www.sap.com)
- ◆ SAS, [www.sas.com](http://www.sas.com)
- ◆ Scicom, <http://www.scicom.gr/>
- ◆ Ναυτεμπορική, [www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr)
- ◆ Microsoft Cases Studies  
[http://www.microsoft.com/casestudies/Case\\_Study\\_Detail.aspx?casestudyid=4000003930](http://www.microsoft.com/casestudies/Case_Study_Detail.aspx?casestudyid=4000003930)
- ◆ Capital Link, <http://www.capitallink.com>
- ◆ Καθημερινή, <http://www.kathimerini.gr/>
- ◆ Techpress, <http://www.techpress.gr/index.php/archives/6065>

### Αρθρογραφία

- ◆ Chow, C. W., Haddad, K. M., & Williamson, J. E. (1997), “*Applying the balanced scorecard to small companies*”. Management Accounting, Vol. 79, P. 21-27
- ◆ Cody W. F., Kreulen J. T., Krishna V., Spangler W. S. (2002), “*The integration of business intelligence and knowledge management*”, IBM Systems Journal, Vol 41, No 4.
- ◆ Cross K.F. & Lynch R.L., (1988/89) “*The SMART way to sustain and define success, National Productivity Review*” Vol.8, No 1, P. 23-33.
- ◆ Figge F, Hahn T, Schaltegger S, Wagner M., (2002), “*The sustainability balanced scorecard-linking sustainability management to business strategy*”. Business Strategy and the Environment Vol. 11, No 5, P. 269–284.
- ◆ Frigo, Mark & Krumwiede Kip, (2000) “*The Balanced Scorecard, A Winning Performance Measurement System*”, Strategic Finance, January 2000, P.50
- ◆ Gordon Gus, (2006) “*Uniform Maker Sews Up Success With Scorecard*”, Quality Progress, Vol. 39, No. 10, P. 37-42
- ◆ Hoffecker, John & Charles Goldenberg, (1994) “*Using Balanced Scorecard to Develop Company-wide Performance Measures*”, Journal Cost Management, Warren, Gorham, & Lamont, Vol. 8, No. 3,
- ◆ Kaplan Robert and Norton David “*Why Does Business Need A Balanced Scorecard*”, Journal of Cost Management, May/June 1997 Vol. 11, No. 3
- ◆ Martinsons M, Davison R, Tse D (1999) “*The Balanced scorecard: a foundation for the strategic management of information systems Decision Support Systems*” (25): 71-88 Volume 25 Decision Support Systems, – Elsevier
- ◆ Niven Paul R, (2005) “*Driving Focus and Alignment With the Balanced Scorecard: Why Organizations Need a Balanced Scorecard*” Journal for Quality

and Participation, Vol. 28, No. 4, P. 21-25

- ◆ Ronaghi Faribors, “*E-Business-Controlling using the Balanced Scorecard*”  
<http://delab.csd.auth.gr/bci1/Balkan/94Ronaghi.pdf>
- ◆ Otley David, (1999), “*Performance management: a framework for management control systems research*” Management Accounting Research, 1999, Vol. 10, P. 363 -382
- ◆ Von Bergen C. W. and Benco C. Daniel “*A Balanced Scorecard For Small Businesses*”, - usasbe.org
- ◆ Wim Van Grembergen & Rik Van Bruggen “*Measuring and improving corporate information technology through the Balanced scorecard*”, UFSIA (University of Antwerp)
- ◆ Wim Van Grembergen, Saul, R. Antwerp Univ, Belgium; “*Aligning Business and Information Technology through the Balanced Scorecard at a Major Canadian Financial Group :its Status Measured with an IT BSC*” Maturity Model System Sciences, 2001, [ieeexplore.ieee.org](http://ieeexplore.ieee.org)

## Γ. Μέρος

### 7. Μελέτη Περίπτωσης: Εφαρμογή Ισοροπημένης Κάρτας Επίδοσης στην Ελληνική Επιχείρηση First Data Hellas

Μια από τις πρώτες εταιρείες στην Ελλάδα, που εφάρμοσαν τη μεθοδολογία της Ισοροπημένης Κάρτας Επίδοσης (BSC) σε ένα μέρος των δραστηριοτήτων τους, ήταν η First Data Hellas.

Στη συνέχεια του έγγραφου θα παρουσιαστούν τα βήματα που ακολούθησε η εταιρεία καθώς και τα προβλήματα που αντιμετώπισε η ομάδα που κλήθηκε να εφαρμόσει το Balanced Scorecard με μια επιχειρησιακή μονάδα του οργανισμού.

Η συγκεκριμένη μελέτη αποτελεί ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα για τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει η εφαρμογή εργαλείων ποιότητας σε εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον Ελλαδικό χώρο.

Πριν την ανάλυση της εφαρμογής Ισοροπημένης Κάρτας Επίδοσης στη First Data Hellas(FDH), γίνεται μια σύντομη αναφορά στην ιστορική διαδρομή και παρουσίαση της First Data Hellas(FDH) όσο και της μητρικής της, ώστε να αναδειχθούν στοιχεία σχετικά με τη φύση και την κουλτούρα της εταιρείας, τα οποία είναι σημαντικά για την κατανόηση της εφαρμογής του εργαλείου στη συγκεκριμένη εταιρεία.

### 7.1.1. First Data Corporation: Η Μητρική<sup>7</sup>

Καθημερινά, εκατοντάδες άνθρωποι προβαίνουν σε ανάληψη χρημάτων από ΑΤΜ, αγοράζουν αγαθά μέσω POS (Point of Sales) ή πιστωτικών, προπληρωμένων καρτών την ίδια στιγμή που άλλοι πραγματοποιούν διαδικτυακές αγορές.

Η First Data Corp., μητρική της First Data Hellas, είναι παγκόσμιος ηγέτης στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου, παρέχοντας υπηρεσίες ηλεκτρονικών συναλλαγών και επεξεργασίας πληρωμών σε χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, εμπόρους, επιχειρήσεις και κρατικούς φορείς κάθε μεγέθους. Εξυπηρετώντας πάνω από 4.1 εκατομμύρια εμπορικά σημεία, 1.500 εκδότες καρτών και εκατομμύρια καταναλωτών, η First Data διευκολύνει την παγκόσμια οικονομία.

*Το όραμά της First Data είναι η περάτωση κάθε τύπου ηλεκτρονικής συναλλαγής σε οποιαδήποτε σημείο του κόσμου, ανά πάσα στιγμή με αξιοπιστία και ασφάλεια μεταξύ των πελατών της FD και των πελατών τους.*

*Σκοπός του οργανισμού είναι να συμβάλλει στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας και την αποδοτικότητα των πελατών του, παρέχοντάς τους καινοτόμες και ολοκληρωμένες ηλεκτρονικές λύσεις επεξεργασίας.*

**First Data**

[www.firstdata.com](http://www.firstdata.com)

Ουσιαστικά, η αποστολή του οργανισμού είναι η περάτωση αγοραίων συναλλαγών με ασφαλή, αποτελεσματικό και άμεσο τρόπο, με απόρροια τη δημιουργία αισθήματος ασφάλειας στους καταναλωτές για τις ηλεκτρονικές ημερήσιες συναλλαγές τους.

Παράλληλα, προσφέρει λύσεις ηλεκτρονικού εμπορίου, διαχείρισης επιταγών και εντολές πληρωμών. Προσφέρει υπηρεσίες προστασίας απάτης, υπηρεσίες ελέγχου και επαλήθευσης συναλλαγών και ασχολείται, με την εγκατάσταση ΑΤΜ και επεξεργασία συναλλαγών δια μέσου των ΑΤΜ.

<sup>7</sup> Ηλεκτρονική Πηγή: First Data ([www.firstdata.com/](http://www.firstdata.com/))

Εξειδικεύεται στην έκδοση και προσωποποίηση καρτών εμπορικών επιχειρήσεων (πιστωτικών, χρεωστικών, έξυπνων). Σε πολλές χώρες διατηρεί τμήματα Τηλεφωνικού Κέντρου (Call Center) για την εξυπηρέτηση πελατών των συνεργατών της (κυρίως τράπεζες) και σ' άλλες περιπτώσεις εκ μέρους των τραπεζών αναλαμβάνει τη διαχείριση χρηματοπιστωτικών αιτήσεων (Back Office).

Παράλληλα, σε αρκετές χώρες λειτουργεί και ως χρηματοπιστωτικός οργανισμός, παρέχοντας υπηρεσίες πιστωτικών καρτών σε τελικούς καταναλωτές. (Αυτή η υπηρεσία δεν αφορά την Ελλάδα, λόγω του νομικού πλαισίου της Χώρας).

### **Ιστορική Αναδρομή...της First Data Corporation**

Το 1971 ιδρύεται η First Data Resources (FDR), ως ένας κερδοσκοπικός οργανισμός με αποστολή να προσφέρει υπηρεσίες σ' ένα μη-κερδοσκοπικό τραπεζικό συνεταιρισμό επεξεργασίας καρτών, τον Mid-America Bankcard Association στην Omaha, Nebraska.

Το 1980, η εταιρεία American Express Information Services Corporation (ISC), σε μια κίνηση κάθετης ανάπτυξης της, αγόρασε 80% της FDR ενώ το υπόλοιπο 20% αγοράστηκε σταδιακά μέχρι τον Ιούνιο του 1983.

Εννιά χρόνια, αργότερα, η FDR αποσχίστηκε ξανά από την American Express και ως ανεξάρτητη, πλέον, εταιρεία επεξεργασίας συναλλαγών, συγχωνεύτηκε, το 1995, με την First Financial Management Corp.(FFMC). Κύριοι τομείς ενασχόλησης της νέο-συγχωνευμένης εταιρείας, ήταν η έκδοση καρτών, και η εξυπηρέτηση εμπόρων και καρτούχων. Η παραπάνω συγχώνευση, ουσιαστικά, οδήγησε στη διεύρυνση των πεδίων δράσης της First Data και στην καθολική καθιέρωση της ως παγκόσμιος ηγέτης στην αγορά παροχής ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών λύσεων διαχείρισης συναλλαγών, το οποίο οφείλεται κατά κύριο λόγο στο σημαντικά αναπτυγμένο δίκτυο πωλήσεων της Western Union, μέλος της First Financial Management Corp. (FFMC). Η Western Union, αποτελούσε ένα από τα μεγαλύτερα δίκτυα μεταφοράς χρημάτων στον κόσμο με περίπου 242.000 σημεία αντιπροσώπευσης.

Από το 2001 μέχρι το 2005, η εταιρεία συνέχισε την επεκτατική της στρατηγική σε παγκόσμιο επίπεδο. Επιτεύγματα αυτής της περιόδου ήταν η συγχώνευση με τη Concord EFS το 2004, όπου βάσει του διευρυμένου δικτύου της,

«STAR», έδωσε την ώθηση στην First Data για την επιπλέον ανάπτυξη του δικτύου λιανικών πωλήσεων της εταιρείας.

Αντίστοιχες στρατηγικές κινήσεις ακολουθήθηκαν για την καθολική ανάπτυξη της First Data στις αγορές της Ευρώπης, Ασίας και Λατινικής Αμερικής. Πιο συγκεκριμένα:

- ◆ Polcard, Πολωνικής εταιρείας επεξεργασίας καρτών
- ◆ Gesellschaft für Zahlungssysteme mbH, Γερμανικής καταγωγής εταιρεία επεξεργασίας συναλλαγών.
- ◆ Austrian Payment Systems Services, αντίστοιχη εταιρεία της Αυστρίας
- ◆ EuroProcessing International για την Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη
- ◆ FinecoBank, εταιρεία επεξεργασίας καρτών στην Ιταλία
- ◆ **Delta Singular Outsourcing Services**, ένας κορυφαίος επεξεργαστής πληρωμών στην Ελλάδα, που σήμερα αποτελεί τη **First Data Hellas**.
- ◆ TeleCash, αρχαιότερος προμηθευτής υπηρεσιών δικτύου της Γερμανίας.

Στις 26 Ιανουαρίου 2006, ανακοινώθηκε η πρόθεση της First Data για την απόσχιση της Western Union, γεγονός το οποίο ολοκληρώθηκε στις 29 Σεπτεμβρίου 2006. Η παραπάνω κίνηση ήταν προάγγελος για την εξαγορά της First Data από έναν private equity οργανισμό την Kohlberg Kravis Roberts & Co. (KKR), (Απρίλιος του 2007). Η συναλλαγή άγγιξε το ποσό των \$29 δισεκατομμυρίων, και ολοκληρώθηκε το Σεπτέμβριο του 2007. Αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας ήταν η αποχώρηση της εταιρείας από τις διεθνείς χρηματιστηριακές αγορές.

Σήμερα, η First Data, κάτω από την ιδιοκτησία της KKR, συνεχίζει να αποτελεί τον παγκόσμιο ηγέτη παροχής και υποστήριξης, ενός πλήρους φάσματος συστημάτων πληρωμής για τις τράπεζες, τις επιχειρήσεις χρηματοδότησης και τους εμπόρους σε ολόκληρο τον κόσμο.

### 7.1.2. First Data Hellas: Παρουσίαση της Ελληνικής θυγατρικής

Η First Data Hellas (FDH) αποτελεί μέλος ενός κορυφαίου διεθνή παρόχου υπηρεσιών διαχείρισης συναλλαγών. Η First Data Hellas(FDH) με την πολύχρονη εμπειρία της στην ελληνική πραγματικότητα προσφέρει αντίστοιχα με τη μητρική εταιρεία:

1. Ολοκληρωμένες υπηρεσίες επεξεργασίας, διαχείρισης πληρωμών μέσω πιστωτικών καρτών, ATM , ηλεκτρονικών συναλλαγών
2. Υπηρεσίες Έκδοσης και Διαχείριση Δανείων
3. Δευτερεύουσες υπηρεσίες σχετικές με τη διαχείριση συναλλαγών όπως υπηρεσίες διαχείρισης απάτης, διαχείρισης Εικόνων και Εγγράφων και υπηρεσίες διαπίστευσης κ.τ.λ.
4. Διαχείριση και επικοινωνία με το πελατολόγιο των πελατών της, [Τηλεφωνικό κέντρο επικοινωνίας (Call Center) και έντυπη επικοινωνία]
5. Εφαρμογές επιχειρήσεων
6. Υπηρεσίες υποστήριξης, όπως παραγωγή εντύπων/φακέλων, εκτυπώσεις / εμφακελώσεις, προσωποποίηση εντύπων, καταχώρηση δεδομένων σε βάσεις (Data Entry στοιχείων).
7. Υπηρεσίες έκδοση καρτών και προσωποποίηση καρτών (embossing)

Η σημερινή First Data Hellas αποτελεί την εξέλιξη και ανάπτυξη μιας Ελληνικής Εταιρείας Πληροφορικής, της Δέλτα Πληροφορικής (Delta Informatics) που ιδρύθηκε το 1984 από την τράπεζα Alpha Bank, με εξαγορά της εταιρείας «Ηλεκτρονικοί Διερευνηταί Δοξιάδη». Ουσιαστικά, προορισμός της εταιρείας ήταν η παροχή τεχνολογικών τραπεζικών υπηρεσιών στο τραπεζικό ίδρυμα Alpha Bank. Το 1994, η Δέλτα Πληροφορική ΑΕ εισήχθη στο χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (40% του μετοχικού κεφαλαίου).

Το 2001 πραγματοποιήθηκε η συγχώνευση της ΔΕΛΤΑ Πληροφορικής με την εταιρεία Singular Software.

Η νέα συγχωνευμένη εταιρεία, Delta Singular απέκτησε, γρήγορα, ηγετική θέση τόσο στην αγορά Επιχειρηματικού Λογισμικού όσο και στην παροχή Εξωτερικής Ανάθεσης (Outsourcing) χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών.

Σε αυτό το διάστημα αξίζει να σημειωθεί ότι εξαγοράστηκαν από τη συγχωνευμένη εταιρεία αρκετές μικρότερες εταιρείες όπως η Dataforms, (γραφικές τέχνες & εκτυπώσεις), η Grafo, (μηχανογραφικά έντυπα), η Διεθνής Πληροφορική (νυν Singular Retail Business), η SCAN Group κ.τ.λ.

Μέχρι τα τέλη του 2003 η παλιά μονάδα Δέλτα Πληροφορικής διαχωρίζει πάλι τις δραστηριότητες της από τη Singular και δημιουργείται μια ξεχωριστή λειτουργική μονάδα, η Delta Singular Outsourcing Services (DSOS), η οποία αποσχίζεται ολοκληρωτικά σε ανεξάρτητη εταιρεία στις αρχές του 2004.

**Το ίδιο έτος (2004), η DSOS αγοράζεται από τη First Data και ιδρύεται η First Data Hellas. Η εξαγορά ολοκληρώθηκε στις 26 Ιουλίου 2004.**

Η First Data Hellas, εξασφάλισε μακρόχρονη συνεργασία με την Alpha Bank, με δεκαετή συμφωνία παροχής υπηρεσιών.

Σήμερα στην Ελλάδα, η First Data προσφέροντας ολοκληρωμένες λύσεις ηλεκτρονικής επεξεργασίας συναλλαγών, διαχείρισης και επικοινωνίας με το πελατολόγιο των πελατών της, απασχολεί περίπου 1500 άτομα προσωπικό. Το πελατολόγιο δομείται κυρίως από τράπεζες και χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, που ξεπερνά σε αριθμό τους σαράντα.



## 7.2. Η εφαρμογή της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης

Η First Data Hellas (FDH), όπως παρουσιάστηκε, είναι μια εταιρεία με πολύχρονη εμπειρία στη διαχείριση ηλεκτρονικών συναλλαγών στην Ελληνική αγορά. Πρόκειται για μια σύγχρονη πολυεθνική που ακολουθεί σύγχρονες μορφές διοίκησης και διαχείρισης διαδικασιών, επηρεασμένη από τις κατευθύνσεις της μητρικής First Data International. Από την άλλη μεριά η FDH, είναι και μια ελληνική εταιρεία, στηριγμένη, σε δομές προηγούμενων μικρών παραδοσιακών εταιρειών, που σίγουρα επηρεάζουν την κουλτούρα της σημερινής εταιρείας. Κάτω από αυτές τις συνθήκες είναι λογικό να υπάρχουν περιπτώσεις που η παλιά φιλοσοφία του οργανισμού, θα έρχεται σε «κόντρα» με τη φιλοσοφία των νέων μοντέλων διοίκησης που υπαγορεύονται από τη διεθνή αγορά.

Με δεδομένο τον παραπάνω συλλογισμό, το έργο εφαρμογής πρωτοποριακών εργαλείων διοίκησης σε οργανισμούς με παραδοσιακές δομές χρειάζεται προσεκτικούς και διπλωματικούς χειρισμούς, ώστε να προσαρμοστεί η νέα μέθοδος ομαλά στις παραδοσιακές διαδικασίες του οργανισμού. Σε αυτή την κατηγορία εντάσσεται και η εφαρμογή της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης.

Η κουλτούρα των στελεχών της First Data Hellas συνηγορεί στην υιοθέτηση καινοτομικών μοντέλων διοίκησης και προς αυτή την κατεύθυνση υπήρξε θετικό κλίμα σχετικά με το συγκεκριμένο εγχείρημα της εισαγωγής Balanced Scorecard. Συγκεκριμένα, θεωρήθηκε ότι το εργαλείο θα ενέτεινε τις προσπάθειες εξομάλυνσης των εταιρικών διαδικασιών και θα διευκόλυνε την καλλιέργεια μιας νέας κουλτούρας, στοιχεία που τα επιζητούσε τόσο η μητρική εταιρεία, όσο και η ανώτατη διοίκηση της Ελλάδας.

Ωστόσο, υπήρξαν και αρκετές επιφυλάξεις ως προς τους πόρους που θα απαιτούσε αυτό το εγχείρημα, το θετικό αντίκτυπο του οποίου για τον οργανισμό ήταν αρχικά αρκετά αμφιλεγόμενο. Παράλληλα, πολλά στελέχη θεωρούσαν ότι η κουλτούρα της εταιρείας που στηριζόταν κυρίως σε παλιές δομές και αντιλήψεις θα ήταν ανασταλτικός παράγοντας επιτυχίας. Για τους παραπάνω λόγους, αποφασίστηκε η πιλοτική εφαρμογή της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης, αρχικά σε μία μόνο από τις τρεις αυτόνομες επιχειρηματικές μονάδες του οργανισμού. Και στη συνέχεια η επιτυχία

αυτής της ενέργειας θα έκρινε την επέκταση του εγχειρήματος σε όλο το εύρος του οργανισμού.

Η First Data Hellas, επιχείρησε ουσιαστικά μια “Από πάνω προς τα Κάτω” (Top-Down) προσέγγιση, αρχικά στην επιχειρηματική μονάδα του Contact Center, διότι συγκέντρωνε τα χαρακτηριστικά εκείνα που επέτρεπαν την αμεσότερη και αποτελεσματικότερη ολοκλήρωση ενός τέτοιου έργου.

- Ήταν αυτόνομη λειτουργική μονάδα, με δύο διαφορετικές και επίσης αυτόνομες διευθύνσεις, (1) το Τηλεφωνικό Κέντρο εξυπηρέτησης τελικών καταναλωτών και το (2) Back Office(Διεύθυνση Διαχείρισης Αιτήσεων). Κάθε μία από τις παραπάνω διευθύνσεις είχε τα δικά της έσοδα, έξοδα, το δικό της ξεχωριστό πελατολόγιο, προσωπικό και αυτόνομες διαδικασίες.
- Υπήρχαν στο συγκεκριμένο χώρο αρκετές μετρήσεις, που έκαναν τον κόσμο να είναι πιο προσιτός στην ιδέα και στην αξία των μετρήσεων
- Υπήρχαν διαδικασίες που εύκολα θα καταγράφονταν με σκοπό την εύρεση των κρίσιμων σημείων και την μετέπειτα δημιουργία δεικτών.

Αρχικό βήμα ήταν να στηθεί μια ομάδα που θα αναλάμβανε να τρέξει τις επιμέρους διεργασίες του έργου. Υπεύθυνο τμήμα για την υποστήριξη περάτωσης του έργου διορίστηκε το τμήμα ποιότητας της εταιρείας, που ουσιαστικά, η πρωτοβουλία δημιουργίας *Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης* (BSC) στην εταιρεία ήταν αρχικά δική του πρόταση.

Σύμφωνα με τη μεθοδολογία θα έπρεπε να στελεχωθεί μια ολόκληρη ομάδα έργου, με μέλη προερχόμενα από διάφορα τμήματα, με καθορισμένους ρόλους ο καθένας. Η ομάδα που δημιουργήθηκε αποτελούταν κυρίως από στελέχη των διαφόρων παραγωγικών τμημάτων των δυο διευθύνσεων του Contact Center, που γνώριζαν σε βάθος τις διαδικασίες και τις ανάγκες των τμημάτων τους, ενώ τα μέλη τμήματος ποιότητας, δρούσαν υποστηρικτικά, εφοδιάζοντας την ομάδα, με τα κατάλληλα εργαλεία και τεχνογνωσία, συντονίζοντας παράλληλα τις διάφορες ενέργειες και δράσεις του έργου μεταξύ των τμημάτων.

Οι κύριοι ρόλοι της ομάδας, ήταν αρκετά επηρεασμένοι από την θεωρία του 6-sigma. Πιο συγκεκριμένα,

**Στον ρόλο του Πρωταθλητή (Champion)**, βάσει της θεωρίας του 6sigma, ήταν ο Διευθυντής ολόκληρου του Contact Center, το πρόσωπο που, ουσιαστικά, θα διευκόλυνε την ανάπτυξη του προγράμματος, και ο οποίος θα στήριζε και θα υποστήριζε τις προσπάθειες της ομάδας. Είναι επίσης υπεύθυνος για την ολοκλήρωση του έργου, και εκείνος που θα ενέκρινε την κάθε φάση.

Ως **Master Black Belt (κάτοχος μαύρης ζώνης)** ορίστηκε ο διευθυντής του τμήματος ποιότητας. Θα δρούσε ως σύμβουλος, ο οποίος θα παρείχε στην ομάδα τις στρατηγικές, τα εργαλεία, και τις καλύτερες πρακτικές και θα συμμετείχε ενεργά στην διάδοση της αλλαγής

Ενώ ως **Black Belt**, συντονιστές ολόκληρου του έργου, που θα είχαν την εποπτεία των δραστηριοτήτων βάσει μεθοδολογίας, διορίστηκαν στελέχη του τμήματος ποιότητας.

Ρόλους είχαν μέλη των διαφόρων τμημάτων, ώστε να υπάρχει κοινή «γλώσσα» επικοινωνίας μέσα στην ομάδα. Ενδεικτικά αναφέρονται:

- ο Call Center Manager
- ο Back Office Services Manager
- ο Οικονομικός Αναλυτής για τη συγκεκριμένη επιχειρηματική μονάδα (Senior Financial Analyst)
- ο Υπεύθυνη Ανθρώπινου δυναμικού,
- ο Υπεύθυνος Μισθοδοσίας
- ο Υπεύθυνη λογιστηρίου σχετικά με τις διεργασίες των συγκεκριμένων τμημάτων
- ο Καθώς και οι επιμέρους τμηματάρχες τμημάτων του τηλεφωνικού κέντρου και τη διεύθυνση διαχείριση αιτήσεων- Back Office, όπου θα στηνόταν το BSC.

### 7.2.1. Φάση Σχεδιασμού

Αρχικά, συγκεντρώθηκαν όλα τα στοιχεία εκείνα που θα αποτύπωναν γραπτώς (σε ένα Project Charter) το σκοπό του έργου, το εύρος (scope), τα προνόμια –οφέλη, τις ενέργειες που επιχειρούσαν, τις εκτιμώμενες δυσκολίες και τα ρίσκα, καθώς και τα τελικά παραδοτέα και το χρονοδιάγραμμα του έργου.

Έτσι μετά από αλληπάλληλες συναντήσεις με όλα τα μέλη της ομάδας έργου συμφωνήθηκαν τα παραπάνω, και συντάχθηκαν παραδοτέα όπως:

- Project Charter (Εγγραφο σύνοψης του σκοπού του έργου)
- Project Plan (Αποτύπωση των επιμέρους δράσεων, των συμμετεχόντων σε κάθε δράση και του χρονοδιαγράμματος)
- Risk Management Plan (Αποτύπωση των κρίσιμων σημείων για την επιτυχή περάτωση του έργου)

Βασικός σκοπός των παραπάνω, ήταν να γίνουν κατανοητοί οι στόχοι που είχαν τεθεί για το έργο και να υπάρξει κοινή αντίληψη των μελών ως προς αυτούς, ώστε να δράσουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη προς την ίδια κατεύθυνση. Παράλληλα, η αποτύπωση των παραπάνω δεδομένων διευκόλυνε την επικοινωνία των στόχων του έργου σ' όλο τον οργανισμό.

## 7.2.2. Φάση Συλλογής Δεδομένων

Σκοπός αυτής της φάσης, ήταν να αποτυπωθεί η στρατηγική της εξεταζόμενης μονάδας στο στρατηγικό χάρτη, και να γίνουν αντιληπτά τα κρίσιμα σημεία που ζητούσε ο εσωτερικός πελάτης, δηλαδή η διοίκηση του Contact Center αλλά και η ανώτατη διοίκηση όλου του οργανισμού (Top management). Ωστόσο, κατά το στάδιο της καταγραφής των στρατηγικών στόχων υπήρξαν εμπόδια που ήταν αποτρεπτικά για τη συνέχιση του έργου.

Πιο συγκεκριμένα, βάσει βιβλιογραφίας, μια σωστά δομημένη στρατηγική πρέπει να είναι απόρροια μελέτης, αποτυπωμένη σε ένα επιχειρηματικό πλάνο, στο οποίο θα καθορίζονται οι βασικοί μακροχρόνιοι στόχοι της επιχείρησης, αλλά και ο τρόπος υλοποίησής τους. Βάσει αυτών, η στρατηγική περιλαμβάνει δύο ξεχωριστά βασικά στάδια: το στάδιο του σχεδιασμού και το στάδιο κατά το οποίο ο σχεδιασμός υλοποιείται.

Στην ελληνική πραγματικότητα λίγες είναι οι εταιρείες, που μετά από δομημένη μελέτη έχουν αποτυπώσει φραστικά το όραμα του οργανισμού καθώς και τις δράσεις που πρέπει να γίνουν για την υλοποίηση των μακροχρόνιων στόχων τους. Συνηθισμένη πρακτική των εταιρειών είναι η στρατηγική του οργανισμού να βρίσκεται, στο μυαλό της ανώτατης διοίκησης και ο οργανισμός να δουλεύει αποκλειστικά στη βάση ετήσιων, διετών και τριετών πλάνων οικονομικών στόχων.

Ωστόσο, η μη εκφρασμένη λεκτικά στρατηγική, δύσκολα κινητοποιεί την ολότητα του μηχανισμού, να κινηθεί σωστά προς την ίδια κατεύθυνση με αποτέλεσμα να μπαίνει σε κίνδυνο η εφαρμογή των στρατηγικών στόχων. Αυτή είναι ουσιαστικά και η προστιθέμενη αξία της εφαρμογής του BSC, να καλύψει το χάσμα και να μειώσει το ρίσκο, γεγονός που ήθελε να το εκμεταλλευτεί πλήρως η ανώτατη διοίκηση της FDH.

Στη συγκεκριμένη επιχειρηματική μονάδα, το Contact Center, υπήρχαν σ' όλα τα επίπεδα, καθορισμένοι στόχοι, για την επόμενη χρονική περίοδο που υπονοούσαν τη στρατηγική. Τα στελέχη κάθε τμήματος καθώς και ο διευθυντής ολόκληρης της μονάδας γνώριζαν τα οικονομικά αποτελέσματα που θα έπρεπε να επιδείξουν σε βραχυχρόνια και μακροχρόνια περίοδο, όμως όλα αυτά στηριζόταν σε στόχους και

δράσεις που ήταν δύσκολο να διατυπωθούν και να αποτυπωθούν καθαρά και με σαφήνεια σε στρατηγικό χάρτη.

### **Μια έμμεση τακτική... αποτύπωσης των στρατηγικών στόχων**

Έτσι η ομάδα έργου επέλεξε μια τακτική ώστε να εκμαιευτούν έμμεσα οι στρατηγικοί στόχοι.

Ουσιαστικά, με τη διαδικασία των συνεντεύξεων, η ομάδα ζήτησε από τα διευθυντικά στελέχη και τους προϊσταμένους, να απαριθμήσουν τα μεγέθη και όλα τα ποσοτικά δεδομένα που η περιοδική παρακολούθηση τους, θα διευκόλυνε τη διαχείριση των απαιτήσεων των δύο διευθύνσεων του Contact Center, ώστε να επιτευχθούν οι ανώτεροι στόχοι.

Αποτέλεσμα ήταν, να συνταχθεί μια λίστα με όλες τις μετρήσεις που θα επιθυμούσαν να γνωρίζουν περιοδικά οι τμηματάρχες και τα στελέχη του Contact Center, αλλά κυρίως ο διευθύνων σύμβουλος ολόκληρης της μονάδας (και Champion του έργου), που ήταν υπεύθυνος και για την πορεία της.

**Σύμφωνα με την άποψη της ομάδας έργου η τακτική που ακολουθήθηκε ήταν αρκετά αποδοτική, διότι οι μετρήσεις που καταγράφηκαν σκιαγραφούσαν ουσιαστικά τους στρατηγικούς σκοπούς της μονάδας.**

Έτσι, σε αντίθεση με την λογική του Kaplan και Norton, η ομάδα έργου της FDH (First Data Hellas) κατάφερε να συλλέξει παράλληλα και τους στρατηγικούς στόχους και τις μετρήσεις. Ουσιαστικά, μέσα από τις μετρήσεις (τις υπάρχουσες αλλά και τις αναγκαίες ή επιθυμητές) οδηγήθηκε η ομάδα σε συνεργασία με τα στελέχη σε διατύπωση μικρών συνοπτικών προτάσεων που εξέφραζαν στρατηγικούς στόχους (strategy statement).

Και αντίστροφα από την εκφρασμένη στρατηγική που αποδόθηκε λεκτικά σε περιεκτικές προτάσεις-στόχους και οριστικοποιήθηκε με την παραπάνω μέθοδο, οι αρχικές μετρήσεις –που είχαν οδηγήσει στην αποτύπωση στρατηγικής– ανασκευάστηκαν ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των τελικών στρατηγικών στόχων.

Αναλυτικά, η ομάδα έργου, για να αποτυπώσει φραστικά του στρατηγικούς στόχους, ακολούθησε μια σειρά ερωτήσεων, που σταδιακά οδηγούσε στο επιθυμητό αποτέλεσμα. [Κοντά στην μέθοδο **Five Ws (and one H)**]

- ο Τι θέλετε να μετράτε?
- ο Γιατί θέλετε να το μετράτε?
- ο Πού σας διευκολύνει η αποτύπωση αυτού του μεγέθους?
- ο Επομένως στοχεύετε στον «X» στόχο? Ή στον «Y»?
- ο Πώς πιστεύεται ότι θα πετύχετε?

Με την τελευταία ερώτηση, σκοπός ήταν να αναφερθούν τυχόν επιμέρους στόχοι, ή να σκιαγραφηθούν οι διασυνδέσεις των στόχων (σχέση αίτιου-αιτιατού) που αργότερα θα αποτυπώνοντας στο στρατηγικό χάρτη (πώς ο κάθε ο στόχος επηρεάζει και επηρεάζεται από άλλους).

Για να μην παραληφθεί καμία κρίσιμη παράμετρος των αναγκών όλων των ενδιαφερόμενων μελών (stakeholder) “πελατών” του έργου, τα μέλη της ομάδας ακολούθησαν το μοντέλο του CTQ’s tree (Critical to Quality), το οποίο χρησιμοποιείται για να αποσυνθέσει τις γενικές απαιτήσεις των πελατών σε συγκεκριμένους μετρήσιμους στόχους .

Customer Statement (Τι θέλουν οι πελάτες)	Customer Requirement (Απαιτήσεις Πελατών )	Features meeting Customer Requirements	CTQ's (Στόχοι- Δράσεις)
I miss information	Data covering all areas that contribute to the results	1. .... 2. ....	1. .... 2. .... 3. ....
I need better credibility on my data	Data cross-checkability	Process predicts that many people are related to the same information and some information comes from two or more points	1. .... 2. ....
.....	Data coming not upon request	.....	.....
.....	Consistency on the timeframe of data	.....	.....
I cannot manage efficiently the data I get	Less but appropriate numbers	.....	.....

**CTQ's Παράγοντες**

Το CTQ's tree<sup>8</sup> ουσιαστικά, περιγράφει τους μετρήσιμους παράγοντες εκείνους (προϊόντος ή διαδικασίας) που πρέπει να προϋπάρξουν ώστε να ικανοποιηθεί ο πελάτης.

Επειδή τα χαρακτηριστικά που εξυπηρετούσαν τις απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μελών (stakeholders) (3η στήλη) ανταποκρίνονταν σε περισσότερες από μια απαιτήσεις (στήλη 2) και το ανάποδο, η ομάδα έργου, κατηγοριοποίησε τις απαιτήσεις των πελατών, βάσει των επιθυμητών παραμέτρων, με τη βοήθεια του μοντέλου για τη Βελτιστοποίηση της Ποιότητας των προϊόντων, το QFD (Quality Function Deployment). Στη συνέχεια, με τη χρήση του μοντέλου KANO, κατηγοριοποιήθηκαν οι απαιτήσεις, βάσει της επιτακτικότητας τους και της αναγκαιότητας κάθε παραμέτρου [Στο Kano Model, αξιολογούνται ποια χαρακτηριστικά(παραμέτροι) πρέπει να ικανοποιεί το προϊόν – στην προκειμένη περίπτωση του BSC, ποια είναι καλό να υπάρχουν, και ποια είναι επιθυμητά ]

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD		
1		Feature 1	Feature 2	Feature 3	Feature 4	Feature 5	Feature 6	Feature 7	Feature 8	Feature 9	Feature 10	Feature 11	Feature 12	Feature 13																		
2	Customer req. 1			X																												
3	Customer req. 2	X	X				X																									
4	Customer req. 3																															
5	Customer req. 4	X			X								X																			
6	Customer req. 5					X	X								X																	
7	Customer req. 6						X																									
8	Customer req. 7			X				X																								
9	Customer req. 8				X				X																							
10	Customer req. 9									X																						
11	Customer req. 10										X				X																	
12	Customer req. 11				X																											
13	Customer req. 12																															
14																																
15																																
16																																
17																																
18																																
19																																
20																																
21																																
22																																
23																																
24																																
25																																
26																																
27																																
28																																
29																																
30																																
31																																
32																																

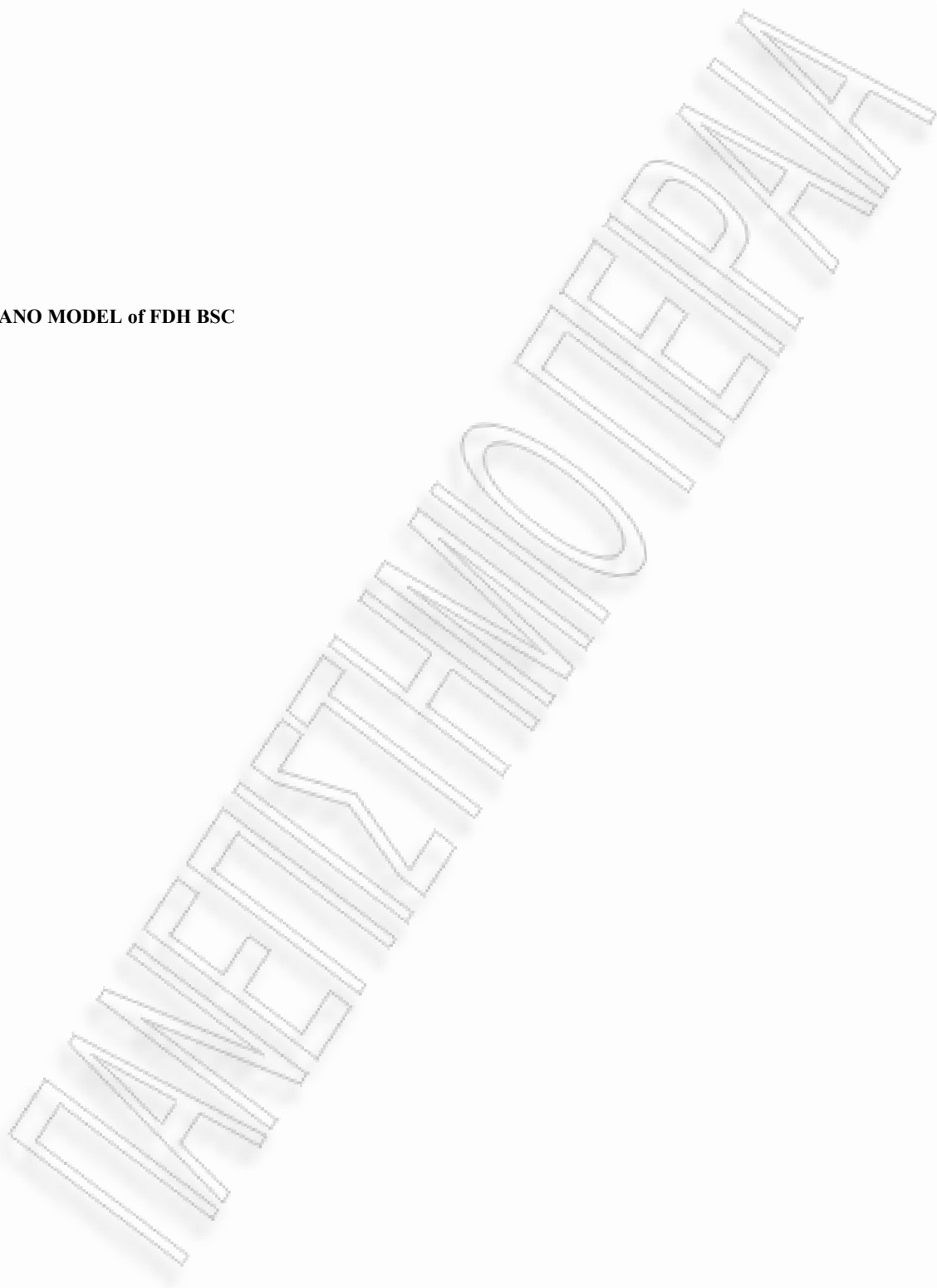
QFD Πίνακας: Κατηγοριοποίηση των απαιτήσεων και επιθυμητών χαρακτηριστικών BSC

MUST BE	MORE IS BETTER	DELIGHTERS
Data covering all areas that contribute to the results		
	Data cross-checkability	
	Data coming from the official "area" of the company	
	Data coming not upon request	
Consistency on the timeframe of data		
Less but appropriate numbers		
	Historical data is available	
	An easy way (automated) for communicating results	
	Data reporting and analysis	
Data on time		Data on-line

8 Six Sigma Quality Resources (www.isixsigma.com)



**KANO MODEL of FDH BSC**



Να σημειωθεί ότι, κατά την διάρκεια αυτής της φάσης, τα μέλη της ομάδας έδωσαν ιδιαίτερη βαρύτητα στην καταγραφή και ανάπτυξη των στόχων του δευτέρου επιπέδου που εκφράζει την Φωνή του Πελάτη [Voice Of Customer data (Statements)], όπου αν και όλα τα στελέχη αντιλαμβάνονταν τη σημαντικότητα του, μέχρι εκείνη την στιγμή, δεν υπήρχαν σημαντικά ίχνη μετρήσεων που να αποδείκνυαν την αναμενόμενη αφοσίωση της εταιρείας σε αυτόν τον τομέα.

Συγκεκριμένα, μελετήθηκαν από τη αρχή οι συμφωνίες πελατών, τα SLA (Service Level Agreement – συμφωνίες του προσδοκώμενου επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών που προσφέρονται), ενώ παράλληλα, με τη βοήθεια του τμήματος Πωλήσεων και Εξυπηρέτησης Πελατών συζητήθηκαν με κάποιους πελάτες επιθυμητά χαρακτηριστικά και απαιτήσεις σχετικά με τις υπηρεσίες του τηλεφωνικού κέντρου και του Back Office(Τμήμα Διαχείρισης Αιτήσεων).

### 7.2.3. Φάση Ανάλυσης & Σχεδιασμού της Βάσης

Σε αυτή την φάση η ομάδα έργου ασχολήθηκε με το να βρει και να καθιερώσει τους τύπους των δεικτών της Κάρτας Επιδόσεων, και να τους συνδέσει με τις κατάλληλες συναρτήσεις Excel, ώστε να εξάγεται το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Παράλληλα, δημιούργησε τυποποιημένες φόρμες Excel, στις οποίες θα εισάγονται οι μετρήσεις και αυτοματοποίησε με μακρο-εντολές και συναρτήσεις τη διαδικασία ανάλυσης των μετρήσεων.

Στην ίδια φάση, τα μέλη της ομάδας ασχολήθηκαν με το να κάνουν τις πρώτες αναλύσεις των δεικτών και των μετρητών του BSC, ώστε να επιβεβαιώσουν αν τα αποτελέσματα ήταν αντιπροσωπευτικά των απαιτήσεων των στελεχών, και των στόχων που είχαν θέσει.

Αναλυτικά, τα βήματα που ακολουθήθηκαν σ' αυτή την φάση, ήταν:

1. Κατηγοριοποίηση των στρατηγικών στόχων που είχαν συλλεχθεί από τις συνεντεύξεις στελεχών (σύμφωνα με τη μέθοδο που αναφέρθηκε πιο πάνω, όπου η διεξαγωγή προτάσεων που υπονοούν στρατηγικούς στόχους έγινε έμμεσα μέσα από τη συλλογή επιθυμητών μετρήσεων που είχε ανάγκη η μονάδα)
2. Σύνταξη του Στρατηγικού Χάρτη
3. Κατηγοριοποίηση των πρώτων δεικτών ανά διάσταση (αναθεώρηση των δεικτών βάσει της φραστικής απόδοσης των στόχων)
4. Καταγραφή των ορισμών των δεικτών σε τυποποιημένες φόρμες και κατηγοριοποίηση αυτών βάσει των στόχων που εξυπηρετούν (πχ δείκτες ανάπτυξης, δείκτες μείωσης κόστους). [βλέπε σχήμα που ακολουθεί]

1	Indicator	Indicator Metric	Indicator Analysis	Description	Unit	Frequency
<b>CUSTOMER</b>						
1	<b>Growth (GR)</b>	# of new projects (NP) - # of closed projects (CP) / Total no of projects (TP)		%((# of new projects - # of closed projects) / Total no of	%	Monthly
2		# of new projects (NP) - # of closed projects (CP)			No	
3		# of new projects (NP)			No	
4		# of closed projects (CP)	GR.NP.Call Center		No	
5					No	
6			GR.CP.Call Center		No	
7					No	
8					No	
9					No	
10					No	
11	<b>Client Retention (CLR)</b>	# of projects renewed (PR) / # of projects due for renewal (PDR)		%(# of projects renewed) / # of projects new for	%	Quarterly
12		# of projects renewed (PR)			No	
13			Call Center (CC)		No	
14				CLR.PR.CC.Customer Service	No	
15				CLR.PR.CC.Lost/Stolen	No	
16				CLR.PR.CC.HelpDesk	No	
17				CLR.PR.CC.Telemarketing	No	
18				CLR.PR.CC.Collections	No	
19				CLR.PR.CC.Infolines	No	
20					No	
21			Call Center (CC)		No	
22				CLR.PDR.CC.Customer Service	No	
23				CLR.PDR.CC.Lost/Stolen	No	
24				CLR.PDR.CC.HelpDesk	No	
25				CLR.PDR.CC.Telemarketing	No	
26				CLR.PDR.CC.Collections	No	
27				CLR.PDR.CC.Infolines	No	
28	<b>Depth of Relation</b>	Customer Budget for us / Customer Budget for Outsourcing / Customer Budget for us				
29			Call Center			
30						

Τέλος, μετά από συνεχόμενες συναντήσεις με κάθε τμήμα, η ομάδα συνέταξε ένα πλάνο συλλογής δεδομένων (data gathering plan), που για κάθε δείκτη αναφερόταν:

- Από ποία συστήματα αντλείται η πληροφορία
- Τι πληροφορία δίνει κάθε τμήμα
- Με ποιόν τρόπο (χειροκίνητα, ποία αναφορά, ποίο σύστημα)
- Ποίος είναι υπεύθυνος να δώσει την πληροφορία από κάθε τμήμα
- Με ποία περιοδική βάση θα αντλείται αυτή η πληροφορία

Ποιος ο στόχος που εξυπηρετείται

Δείκτης      Επιχειρηματική Μονάδα      Υπό-τμήματα Επ. Μονάδας

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
						Description	Unit	Frequency	Who Reports	Source of Information
1	<b>FINANCIAL</b>									
2		<b>Revenue Plan No1 (RP)</b>	Actual Revenue (AR)/ Forecasted Revenue (FR)			The sum of related invoices/ Forecasted revenue	%	Monthly (every 3rd week)		
3			Actual Revenue (AR)	Call Center(CC)	Customer Service	The sum of related invoices	€			
4					Lost/Stolen	The sum of related invoices	€		GS	GS
5					HelpDesk	The sum of related invoices	€		GS	GS
6					Telemarketing	The sum of related invoices	€		GS	GS
7					Collections	The sum of related invoices	€		GS	GS
8					Infonlines	The sum of related invoices	€		GS	GS
9						Forecasted Revenue	€			
10			Forecasted Revenue (FR)			Forecasted Revenue	€			
11				Call Center(CC)	Customer Service	Forecasted Revenue	€		GS	GS
12					Lost/Stolen	Forecasted Revenue	€		GS	GS
13					HelpDesk	Forecasted Revenue	€		GS	GS
14					Telemarketing	Forecasted Revenue	€		GS	GS
15					Collections	Forecasted Revenue	€		GS	GS
16					Infonlines	Forecasted Revenue	€		GS	GS
17						Forecasted Revenue	€		GS	GS
18		<b>Revenue Plan No2 (RP) YTD</b>	Actual Revenue (AR)/ Budgeted Revenue (BR)			The sum of related invoices/ Budgeted revenue (YTD=CUMULATIVE)	%	Monthly (every 3rd week)		
19			Actual Revenue (AR)			The sum of related invoices	€			
20				Call Center(CC)		The sum of related invoices	€		GS	GS
21			Budgeted Revenue (BR)			Budgeted Revenue	€			
22				Call Center(CC)		Budgeted Revenue	€		GS	GS
23		<b>Operating Cost Plan (OCP)</b>	Actual Operating Cost (AOC)/Budgeted Cost (BC)			The sum of related costs (Payroll, Operating expenses, Subcontractors and consultants, Traveling & entertainment and	%	Monthly (every 3rd week)		

Για τις ανάγκες συγκέντρωσης κάποιων μετρήσιμων στοιχείων, που δε μπορούσαν να εξαχθούν από τις ηλεκτρονικές βάσεις της εταιρείας, αλλά θα έπρεπε να συλλέγονται με χειρωνακτικό τρόπο, δημιουργήθηκαν κάποια φύλλα αναφορών Excel, όπου σταθερά συμφωνημένα πεδία θα συμπληρώνονταν σε περιοδική βάση από το αρμόδιο άτομο που είχε επιλεγεί. Για παράδειγμα, αυτές οι μετρήσεις αφορούν :

- Την εμπορική διεύθυνση, σχετικά με νέα προϊόντα/υπηρεσίες, κόστος, αριθμός ολοκληρωμένων έργων, αριθμός νέων πελατών κ.ά
- Την οικονομική διεύθυνση, οικονομικά στοιχεία ανά μήνα

			PLAN Iov-06	PLAN Φεβ-06	PLAN Μαρ-06	PLAN Απρ-06	PLAN Μαι-06	PLAN Ιουν-06	PLAN Ιουλ-06	PLAN Αυγ-06	PLAN Σεπ-06
5	<b>CALL CENTER ADMINISTRATION CC 3510 (640)</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	<b>Payroll and other Benefits</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Payroll	06000a	3510	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Overtime	06000b	3510	0	0	0	0	0	0	0	0
9	Bonus	06000c	3510	0	0	0	0	0	0	0	0
10	Compensation	06000d	3510	0	0	0	0	0	0	0	0
11	Alpha Bank Director's cost	06000e	3510	0	0	0	0	0	0	0	0
12	Training	06001	3510	0	0	0	0	0	0	0	0
13	Personnel - Reception/hospitality/travelling exp.	46000	3510	0	0	0	0	0	0	0	0
14	Private insurance and other benefits	06002	3510	0	0	0	0	0	0	0	0
15	<b>Operating expenses</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	Utilities	26010	3510	0	0	0	0	0	0	0	0
17	Leasing & Maintenance of equipment	26011	3510	0	0	0	0	0	0	0	0
18	Other maintenance expenses	16011	3510	0	0	0	0	0	0	0	0
19	Building operating expenses 16	16012	3510	0	0	0	0	0	0	0	0
20	Building operating expenses 26	26012	3510	0	0	0	0	0	0	0	0
21	Building operating expenses 46	46012	3510	0	0	0	0	0	0	0	0
22	Other operating expenses	46010	3510	0	0	0	0	0	0	0	0
23	<b>Subcontractors and third party expenses</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	Subcontractors 16	16030	3510	0	0	0	0	0	0	0	0
25	Auditors/Lawyers	16020	3510	0	0	0	0	0	0	0	0
26	Consultants	16021	3510	0	0	0	0	0	0	0	0
27	Publication expenses	46020	3510	0	0	0	0	0	0	0	0
28	Operations third party expenses - Personnel 16	16032	3510	0	0	0	0	0	0	0	0
29	Operations third party expenses - Personnel 46	46032	3510	0	0	0	0	0	0	0	0
30	Subcontractors 26	26030	3510	0	0	0	0	0	0	0	0
31	Subcontractors 46	46030	3510	0	0	0	0	0	0	0	0
32	Operations third party expenses - Infrastructure 16	16033	3510	0	0	0	0	0	0	0	0

- Το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού, με στοιχεία για την κινητικότητα των υπαλλήλων, μετρήσεις ικανοποίησης των υπαλλήλων που στήθηκαν με αφορμή την δημιουργία της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης κ.ά

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
	Indicator	Metrics	Customer Service	Lost/ Stolen	Help Desk	Telemar keting	Collections	Infolines	Call Center	Application Processing	Data Entry	Imaging	Back Office
2	Employee survey	Employee survey											
3	Staff Attrition Rate Level 1 No1												
4	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	No of company leavers belonging in level 1							0				0
5	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	Total no of employees in level 1							0				0
6	Staff Attrition Rate Level 1 No2												
7	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	No of company leavers belonging in level 1							0				0
8	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	Total no of employees in level 1							0				0
9	Staff Attrition Rate Level 2-4												
10		No of company leavers belonging in level 2-4							0				0
11		employees in level 2-4							0				0
12	%Sicknesses/ Absenteeism												
13		No of mandays lost due to sickness							0				0
14		No of mandays lost due to absenteeism							0				0
15		Total capacity of							0				0

#### 7.2.4. Η δομή της Ισορροπής Κάρτας σε Microsoft Excel

Η πρώτη ολοκληρωμένη βάση σε Excel της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης (BSC), δημιουργήθηκε για την περιοχή του Τηλεφωνικού Κέντρου της Εταιρείας, το οποίο αποτελείται από πέντε ομοιογενή τμήματα (Εξυπηρέτησης Πελατών, Κέντρο Απώλειας Καρτών, Telemarketing κ.α.), με όμοιες αλλά διαφορετικές διεργασίες το καθένα. Με δεδομένη τη δομή αυτή, αποφασίστηκε να στηθεί μια Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης για κάθε ένα από τα επιμέρους τμήματα αυτά, με τη μορφή και τους δείκτες που θα είχε ο Κεντρικός Πίνακας Επίδοσης ολόκληρης της διεύθυνσης του Τηλεφωνικού Κέντρου(Call Center). Κάθε τμήμα του Τηλεφωνικού Κέντρου αποτελούσε ξεχωριστή και αυτόνομη οντότητα με δικούς του πελάτες, έσοδα και έξοδα το καθένα και όμοιες αλλά αυτόνομες διαδικασίες, γεγονός που διευκόλυνε την δημιουργία τμηματικών BSC.

Τα τμήματα θα συγκέντρωναν μετρήσεις από τα συστήματα τους, με αυτόματο ή ημιαυτόματο τρόπο, καθώς και από την Οικονομική Διεύθυνση, Διεύθυνση Ανθρωπίνων πόρων και Πωλήσεων, ενώ παράλληλα διορίστηκαν ρόλοι που θα “έκτιζαν” τα μηνιαία BSC.

Κάθε μήνα, τα τυποποιημένα, συμπληρωμένα πλέον αρχεία, καταχωρούνται σ’ ένα κεντρικό δικτυακό φάκελο, και με αυτοματοποιημένες διαδικασίες, ενημερώνουν τους δείκτες της κεντρικής Ισορροπημένης Κάρτας ολόκληρου του Call Center, όπως παρουσιάζεται στην αριστερή πλευρά του σχεδιαγράμματος που ακολουθεί.





Αντίστοιχη ήταν και η διαδικασία, δημιουργίας της Ισορροπημένης Κάρτας για τη διεύθυνση του Back Office, με τη μόνη διαφορά πως η δομή της συγκεκριμένης διεύθυνσης ήταν αρκετά διαφορετική από αυτή του Τηλεφωνικού Κέντρου, με συνέπεια να μην είναι εφαρμόσιμη η λύση ανάπτυξης μικρότερων BSC για κάθε τμήμα αυτής.

Η συγκεκριμένη διεύθυνση είναι χωρισμένη σε τμήματα (Αρχειοθέτησης και Διαχείρισης Αιτήσεων, Ηλεκτρονικής Επεξεργασίας, και Ελέγχου κ.ά.) τα όποια ανήκουν στην ίδια γραμμή παραγωγής, και έχουν κοινό εξαγόμενο. Ουσιαστικά, όλα τα τμήματα αποτελούν μέρη μιας κοινής διαδικασίας, έχουν κοινό πελάτη για κάθε έργο που διεκπεραιώνουν, επομένως τα έσοδα και τα έξοδα τους υπολογίζονται συνολικά σε επίπεδο διεύθυνσης.

Βάσει αυτής της δομής χτίσθηκε ένας κεντρικός ισορροπημένος πίνακας για όλη την διεύθυνση, όπου τα πεδία του ενημερώνονταν από μετρήσεις που θα καταχωρούταν από κάθε τμήμα ξεχωριστά σε συγκεκριμένους Πίνακες Μετρήσεων (Dashboard), όπως παρουσιάζεται στη δεξιά πλευρά του Σχεδιαγράμματος.

Να σημειωθεί και σ' αυτό το σημείο πως όλοι οι πίνακες μετρήσεων (συμπεριλαμβανομένου και των BSC) τροφοδοτούνται είτε χειρονακτικά είτε με αυτόματη ή ημιαυτόματη σύνδεση από εταιρικά μηχανογραφικά συστήματα.

Αποτέλεσμα των παραπάνω ενεργειών ήταν η τελειοποίηση των δύο διαδιευθυνσιακών καρτών επίδοσης και η τελική δημιουργία του κεντρικού BSC για όλο το Contact Center της FDH.

Στην συνέχεια του εγγράφου ακολουθεί η απεικόνιση της κεντρικής φόρμας δεικτών του Balance Scorecard που διατηρεί First Data Hellas.

FINANCIAL				CUSTOMER			
TITLE	CURRENT PERFORMANC	FRACTION or PREVIOUS MONTH	Trend	TITLE	CURRENT PERFORMANCE	FRACTION or PREVIOUS	Trend
<a href="#">Revenue/Plan No1</a>	0,00%	0 / 0	↑	<a href="#">Growth</a>	0,00%	0,00%	↓
<a href="#">Revenue/Plan No2 YTD</a>	0,00%	0 / 0	↑	<a href="#">Client Retention</a>	0,00%	0	
<a href="#">Operating Cost/Plan</a>	0,00%	0 / 0	↑	<a href="#"># of One-Off Projects YTD</a>	0	0	
<a href="#">EBIT</a>	0	0	↑	<a href="#">Revenue of Seasonal Projects YTD/ Total Revenue YTD</a>			
<a href="#">EBIT after Call Charges and Overhead Allocations</a>	0	0	↑	<a href="#">Climate survey score</a>			
<a href="#">Operating Margin</a>	0,00%	0 / 0	↑	<a href="#">% Complaints/ 1000Calls</a>			
<a href="#">Operating Margin after Call charges and Overhead Allocations</a>	0,00%	0 / 0	↑	<a href="#">€ of client compensation</a>	0,00	0,00	↓
<a href="#">Cost Variance /Plan</a>	0,00%	(0 - 0)/0	↑				
<a href="#">Revenue Mix: Alpha Bank To ALL</a>	0,00%	0 / 0	↑				
EMPLOYEES				PROCESSES			
TITLE	CURRENT PERFORMANC	FRACTION or PREVIOUS MONTH	Trend	TITLE	CURRENT PERFORMANCE	FRACTION or PREVIOUS	Trend
<a href="#">Employee survey</a>				<a href="#">% SLA Failures</a>			↓
<a href="#">Staff Attrition Rate level 1 Permanent Employees</a>	0,00%	0 / 0	↑	<a href="#">Cost per Call</a>	0,00	0,00	↑
<a href="#">Staff Attrition Rate level 1 Seasonal Employees</a>	0,00%	0 / 0	↑	<a href="#">Cost per Call after Call Charges and Overhead Allocations</a>	0,00	0,00	↑
<a href="#">Staff Attrition Rate level 2-4</a>	0,00%	0 / 0	↑	<a href="#">Revenue per Call</a>	0,00	0,00	↑
<a href="#">% of Sickneses</a>	0,00%	0 / 0	↑	<a href="#"># Of Inbound Calls</a>	0	0	↑
<a href="#">Revenue Per FTE</a>	0,00	0 / 0	↑	<a href="#"># Of Outbound Calls</a>	0	0	↓
<a href="#">% of staff recognition spent</a>	0,00%	0 / 0	↑	<a href="#"># Of Handle Time (in min)</a>	0,00	0,00	↓
<a href="#"># of Chargeable Overtime Hours</a>	0	0	↑	<a href="#"># Of Staff Time (in min)</a>	0,00	0,00	↓
<a href="#"># of Total Overtime Hours</a>	0	0	↑				
<a href="#">€ of Total Overtime hours</a>	0	0	↑				

Η εταιρεία έδωσε ιδιαίτερη βαρύτητα κάλυψης των πιο σημαντικών και ουσιαστικών πτυχών της χρηματοοικονομικής αποδοτικότητας, παρακολουθώντας σημεία όπως:

- ◆ Το ποσοστό των πραγματικών εσόδων ανά μήνα σε σχέση με τα προβλεπόμενα.
- ◆ Σημαντικό αριθμό δεικτών σχετικά με ενδείξεις για τα μηνιαία έξοδα, τη διακύμανση αυτών και το προϋπολογισθέν κόστος κάθε τμήματος. (π.χ. δείκτης λειτουργικά κόστη σε σχέση με τον προϋπολογισμό κάθε διεύθυνσης)
- ◆ Το ποσοστό κέρδους επί των πωλήσεων ή τα καθαρά κέρδη και πιο συγκεκριμένα τα κέρδη προ φόρων και τόκων, καθώς και το περιθώριο κέρδους
- ◆ Τα έσοδα από τις πιο κερδοφόρες ομάδες πελατών ή από τους σημαντικότερους πελάτες (σε όγκο)

Στο πεδίο των πελατών η ικανοποίηση των συνεργατών της εταιρείας μελετήθηκε με δείκτες αξιολόγησης των αριθμών νέων έργων, που υπονοούν ανάπτυξη και πίστη των πελατών στον οργανισμό, πιο συγκεκριμένα ενσωματώθηκαν μετρήσεις που υπονοούν:

- ◆ Ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του οργανισμού μέσω της αξιολόγησης του αριθμού επαναλαμβανόμενων έργων ή των νέων έργων σε σχέση με τα κλειστά , ανανεώσεις έργων κτλ)
- ◆ Διατήρηση - πίστη πελατών, αξιολογώντας δείκτες επαναλαμβανόμενων έργων, εσόδων ανά έργο ή ανά πελάτη καθώς και αριθμό παραπόνων κ.τ.λ.
- ◆ Ικανοποίηση πελατών μέσω από αξιολόγηση των ποσοτικοποιημένων απαντήσεων των πελατών σε αντίστοιχο ερωτηματολόγιο ή μέσω δεικτών όπως Αποζημιώσεις/ εκπτώσεις κ.τ.λ.

Για την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα ενσωματώθηκαν δείκτες που υποδηλώνουν ικανοποίηση εργαζομένων:

- ◆ Μέσα από ερωτηματολόγια
- ◆ Ποσοστό διαφυγής εργαζομένων
- ◆ Αριθμός ασθενειών και απουσιών , που υπονοούν ικανοποίηση

- ◆ Αριθμός ατομικών και ομαδικών διακρίσεων/προγράμματα αναγνώρισης,
- ◆ Υπερωρίες κ.ά

Τέλος, στο πεδίο των διαδικασιών, μελετήθηκαν δείκτες σχετικά με το ποσοστό επίτευξης των προδιαγραφών που έχει θέσει ο πελάτης (συμφωνίες σχετικά με το επίπεδο ποιότητας ή χρόνων των παρεχόμενων υπηρεσιών).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

### 7.2.5. Φάση Ελέγχου & Βελτίωσης

Μέχρι την τελική οριστικοποίηση του κεντρικού BSC έγιναν αρκετές διορθωτικές ενέργειες στις μετρήσεις και στην πληρότητα της πληροφορίας ώστε τα στοιχεία να είναι απόλυτα συγκρίσιμα μεταξύ τους.

Η εταιρεία διαθέτει ποικίλες βάσεις δεδομένων π.χ. συστήματα παραγωγής, λογιστικά μηχανογραφικά συστήματα, ERP κ.ά. τα οποία δεν είναι απόλυτα συμβατά μεταξύ τους με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατή η εξαγωγή ενιαίων και συγκρίσιμων δεδομένων τα οποία να δίνουν νόημα στους τελικούς δείκτες χωρίς υποθέσεις, περιορισμούς και σενάρια.

Με τη διαδικασία διασταύρωσης (cross-checking) των πληροφοριών, και ακολουθώντας τις αρχές του εργαλείου “Ανάλυσης του Μετρικού Συστήματος” (Measure System Analysis), η ομάδα κατάφερε μετά από μια επίπονη διαδικασία να τροφοδοτεί το σύστημα των Ισορροπημένων Καρτών Επιδόσεων με χρήσιμη και ουσιαστική πληροφορία, που ανταποκρινόταν στην απαίτηση αξιολόγησης αποδοτικότητας με αξιόπιστες μετρήσεις.

Με τη διαδικασία του Measurement System Analysis (M.S.A), στήθηκαν αρκετά πειράματα τα οποία αξιολογούσαν τις αιτίες διακύμανσης των μετρήσεων. Παράλληλα, εκτιμήθηκε και αξιολογήθηκε ποιες πηγές δίνουν πιο αντιπροσωπευτική πληροφόρηση σε σχέση με τους στόχους που είχαν τεθεί.

Παράδειγμα, όλης αυτής της προσπάθειας αποτελεί το γεγονός ότι στον υπολογισμό των ατόμων που αποχωρούσαν από την εταιρεία κάθε περίοδο, στις πρώτες μετρήσεις του BSC, προσμετρούνταν και τα άτομα που είχαν σύμβαση έργου ή περιόδου και που το συμβόλαιό τους έληγε μέσα στο εξεταζόμενο διάστημα, γεγονός που επιδείωνε το δείκτη διαφυγής εργαζομένων (turnover), χωρίς να ανταποκρίνεται πλήρως στην πραγματικότητα.

Αυτή η διαδικασία ήταν αρκετά ουσιαστική, διότι μετρήσεις που δεν είναι αντιπροσωπευτικές για την εικόνα της πορείας του οργανισμού, μπορεί να οδηγήσουν στην απαξίωση του εργαλείου ή και στη λήψη μη ορθών αποφάσεων.

Παράλληλα, καταγράφηκαν εγχειρίδια που θα αποτύπωναν την διαδικασία συλλογής και εισαγωγής δεδομένων στη βάση, καθώς και επιμέρους οδηγίες εργασίας. Όλη η διαδικασία τέθηκε σε πιλοτική εφαρμογή για 2 με 3 μήνες όπου πάνω στα συμπεράσματα και τα προβλήματα αυτών των μηνών οριστικοποιήθηκαν διεργασίες συλλογής δεδομένων, πολλοί δείκτες αναθεωρήθηκαν και αντικαταστάθηκαν, μέχρι το τελικό παραδοτέο να είχε την συνοχή που επιθυμούσε η ανώτατη διοίκηση.

Ωστόσο, από εκείνη την περίοδο, πριν ενάμιση χρόνο, μέχρι και σήμερα κατά καιρούς πολλοί από τους δείκτες έχουν αλλάξει διότι πάντα ένα BSC είναι ένα δυναμικό σχήμα που πρέπει να ακολουθεί τις ανάγκες του οργανισμού και να αποτυπώνει κάθε στιγμή τη φάση στην οποία βρίσκεται.

Σε αυτή τη φάση να σημειωθεί πως έχουν στηθεί ποσοτικοί στόχοι μετρήσεων (βήμα 3<sup>ο</sup> της θεωρίας), από τα αρμόδια στελέχη που έχουν εξοικειωθεί με την ιδέα της ισορροπημένης κάρτας επίδοσης και χρησιμοποιούν, πλέον αυτό το εργαλείο, με σκοπό να αυξήσουν την αποδοτικότητα των ομάδων τους, θέτοντας συγκεκριμένους και εφικτούς στόχους.

Σημαντική παρατήρηση, είναι ότι η ομάδα έργου με την υποστήριξη της ομάδας ποιότητας έκαναν σημαντικές προσπάθειες ώστε να μην παραμεληθούν οι μηνιαίες συναντήσεις ανασκόπησης των αποτελεσμάτων της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης, με αφορμή ζητήματα παραγωγής που εγείρονται καθημερινά. Σκοπός των μετρήσεων, οποιουδήποτε συστήματος, είναι η περιοδική ανασκόπηση αυτών, ο προβληματισμός των ενδιαφερόμενων μελών πάνω σε αυτές και η λήψη αποφάσεων διορθωτικών κινήσεων, ώστε να εξασφαλίζεται, η ομαλή πορεία του οργανισμού.

Σκοπός, της FDH, ήταν τόσο να δημιουργήσει αλλά και να διατηρήσει μια κουλτούρα λήψης αποφάσεων πάνω σε άρτια δεδομένα, τα οποία σκιαγραφούσαν την επιθυμητή πορεία του οργανισμού, έχουν συνέχεια και κατευθύνουν την εταιρεία σε δομημένες διορθωτικές ενέργειες.

### 7.3. Τα χαρακτηριστικά της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων στη FDH

Βάσει των παραπάνω, η δομή της ισορροπημένης κάρτας επίδοσης που στήθηκε για την περιοχή του Contact Center της FDH (First Data Hellas), πληρούσε τα εξής χαρακτηριστικά :

- ◆ Εφαρμόστηκε αρχικά σε μια ανεξάρτητη παραγωγική μονάδα της εταιρείας, το Contact Center, το οποίο διέθετε δύο επίσης αυτόματες διευθύνσεις, με καλά οργανωμένες διαδικασίες η κάθε μία. Η συγκεκριμένη μονάδα αποτελούσε ιδανική περίπτωση για να εφαρμοστεί εκεί πιλοτικά η μεθοδολογία του BSC, ώστε να αποδείξει αν το εργαλείο αυτό ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις και συμβαδίζει με τη φύση της εταιρείας. Η επιτυχία της πρώτης εφαρμογής, όσον αφορά στην επικοινωνία στρατηγικής, την αλλαγή κουλτούρας , και τη λήψη διορθωτικών ενεργειών με θετικές συνέπειες για την διεύθυνση, θα σηματοδοτούσε την επέκταση του εργαλείου σ' όλο το εύρος του οργανισμού.
- ◆ Υπήρξε μεγάλη δέσμευση από την μεριά της διοίκησης, να εφαρμόσει ένα τέτοιο εργαλείο, έστω και πιλοτικά, διότι υπήρχε έκδηλη η άποψη ότι σε οργανισμούς με εύρος αντίστοιχο με αυτό της FDH, η επικοινωνία του σκοπού και των στρατηγικών στόχων του οργανισμού αντιμετωπίζει αρκετές δυσκολίες. Το BSC παρέχει μια δομημένη μεθοδολογία μετάδοσης στρατηγικών στόχων, κρατώντας τον οργανισμό σε συνεχή εγρήγορση με τους στόχους που έχουν τεθεί.
- ◆ Η Εφαρμογή του BSC (Balanced Scorecard) σε αυτό το χώρο, ακολούθησε κατά βάση, την τακτική «Από πάνω Προς τα κάτω», δηλαδή πρώτα βρέθηκαν οι στρατηγικοί στόχοι και οι δείκτες που θα ήταν επιθυμητοί να μετρούνται γενικά στη διεύθυνση του Contact Center (και ουσιαστικά υπονοούσαν τους στρατηγικούς στόχους της ανώτατης διοίκησης σχετικά με τη συγκεκριμένη διεύθυνση) και στη συνέχεια κλιμακωτά βρέθηκαν δείκτες και μετρήσεις για κάθε μονάδα.

- ◆ Ανά περίπτωση, χτίστηκαν μικρότερα Balanced Scorecard σε κάποια τμήματα που δρούσαν αυτόνομα (ξεχωριστές διαδικασίες, πελάτες, κέρδη), ενώ σε άλλα επιλέχθηκε απλά η συλλογή κάποιων μετρήσεων σε καθορισμένους Πινάκες Μετρήσεων.
- ◆ Η επεξεργασία δεδομένων γινόταν σε δομημένες φόρμες Excel, γεγονός που προδίδει τη μικρή αυτοματοποίηση της διαδικασίας.
- ◆ Υπήρχαν τυποποιημένοι δείκτες για κάθε διάσταση του Balanced Scorecard, που ανταποκρίνονταν σε κάθε τμήμα της εξεταζόμενης διεύθυνσης.



## 7.4. Περιοχές προς Βελτίωση για την εφαρμογή του BSC στην FDH

Όπως παρατηρείται, η συλλογή των πληροφοριών σε πολλές περιπτώσεις γινόταν χειρωνακτικά και συγκεντρώνονταν σε ημερήσιες χάρτινες φόρμες από πολλά διαφορετικά τμήματα.

Σε πολλές περιπτώσεις, ακόμα και σήμερα, μετά από πολλές προσπάθειες εξομάλυνσης της διαδικασίας συλλογής δεδομένων απαιτείται η συμμετοχή μέχρι και οχτώ διαφορετικών ατόμων για την καταχώρηση δεδομένων σε αρχεία Excel, γεγονός που αυξάνει την πιθανότητα να συμβούν λάθη και να παραποιηθεί το τελικό αποτέλεσμα.

Η επεξεργασία δεδομένων γίνεται κατά κύριο λόγο με τη χρήση αυτοματοποιημένων συναρτήσεων Excel, γεγονός, που απαιτεί την ιδιαίτερη προσοχή των χειριστών, και υπάρχει περίπτωση να δημιουργήσει αμφιβολίες για την ορθότητα του αποτελέσματος.

Ο έλεγχος ορθότητας (Cross-Checking) των δεδομένων, για να επιβεβαιωθεί η εγκυρότητα των μετρήσεων, πραγματοποιείται χειροκίνητα από ένα πλήθος ατόμων.

Εξαγωγή των τελικών μηνιαίων αποτελεσμάτων γίνεται τη 15<sup>η</sup> με 17<sup>η</sup> εργάσιμη ημέρα, διότι τόσο είναι ο απαιτούμενος χρόνος μέχρι να συλλεχθούν τα στοιχεία του προηγούμενου μήνα και να επεξεργαστούν καταλλήλως.

Επομένως, η μεθοδολογία του BSC στην περίπτωση της FDH, απέχει από τις ανάγκες του οργανισμού για άμεση πληροφόρηση (real-time), με απόρροια σε κάποιες περιπτώσεις να μην διευκολύνει τους διευθύνοντες να πάρουν άμεσες αποφάσεις πάνω σε δεδομένα. Έχει συμβεί αρκετές φορές, πρώτα να εμφανίζεται κάποιο πρόβλημα και στη συνέχεια τα στοιχεία του Balanced Scorecard να επιβεβαιώνουν την ύπαρξη αυτού του προβλήματος, που αν η ολοκλήρωση της κάρτας γινόταν πιο έγκαιρα και με πιο αυτοματοποιημένες μεθόδους, πολλά προβλήματα πιθανόν και να είχαν αποφευχθεί.

Οποιαδήποτε αλλαγή που επηρεάζει τους στρατηγικούς στόχους και κατ' επέκταση τους δείκτες του BSC, απαιτεί ένα χρονικό διάστημα 2-3 μηνών ώστε να αναδομηθούν οι φόρμες excel. Σε αυτό ευθύνεται το γεγονός ότι δεν υπήρχε ουσιαστική σύνδεση των βάσεων με μία ηλεκτρονική εφαρμογή, όπου οποιαδήποτε αλλαγή σε ένα πεδίο να μπορεί να ενημερώνει αυτόματα τα συνδεδεμένα με αυτό πεδία

άλλων πινάκων. Στην περίπτωση της FDH, που η ισορροπημένη κάρτα έχει στηθεί σε βάσεις Microsoft Access και Excel, για κάθε αλλαγή δεικτών απαιτείται μια διαδικασία δύο μηνών ώστε να δημιουργηθούν οι νέες φόρμουλες Excel, να σχεδιαστούν οι νέοι πίνακες συλλογής δεδομένων, να βρεθούν τα συστήματα και ο τρόπος που θα αντλούνται τα στοιχεία και να καθιερωθεί η διαδικασία ή οι αρμόδιοι συλλογής των νέων δεδομένων.

Όσον αφορά στην περίπτωση της FDH, σύμφωνα με τις απόψεις των στελεχών της εταιρείας, η δημιουργία της Ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων σε φύλλα Excel, ήταν μια αρκετά εύστοχη λύση ώστε να αρχίσει να τρέχει το BSC (Balanced Scorecard) σε μία περιοχή της εταιρείας και να αποδείξει τα οφέλη που μπορεί να έχει για τον οργανισμό, χωρίς να έχουν προηγηθεί υπέρογκες επενδύσεις. Παράλληλα, η εμπειρία από την εφαρμογή του BSC στην εταιρεία κατά αυτόν τον αυτοσχέδιο τρόπο, οδήγησε τα στελέχη που ασχολήθηκαν με το σχεδιασμό του, στην καλύτερη κατανόηση του εργαλείου και στη βελτίωση των δεξιοτήτων τους σχετικά με τις ανάγκες του οργανισμού, αφού η διαδικασία αυτή (ανάλυση και αξιολόγηση των μετρήσεων), ανέδειξε ζητήματα που διαφορετικά πιθανόν να είχαν υποτιμηθεί.

## 7.5. Οφέλη για τη First Data από την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων

Ένα από τα βασικότερα οφέλη της διαδικασίας ήταν ότι καταγράφηκαν λεκτικά οι στόχοι της εξεταζόμενης διεύθυνσης, με αποτέλεσμα, την ενεργοποίηση όλου του οργανισμού να κινηθεί προσανατολισμένος προς μια κοινή κατεύθυνση. Η συγκεκριμένη μεθοδολογία, αποτέλεσε κινητήριο μοχλό για τη συνεχή εγρήγορση των στελεχών σχετικά με την αποστολή του οργανισμού. Παράλληλα, οι δράσεις των στελεχών, πλέον, βρίσκονται πάντα σε αρμονία με τις ανάγκες του οργανισμού, που υπονοούνται μέσα από τις μετρήσεις. Διασφαλίστηκε ότι οι εμπλεκόμενοι διευθυντές και οι προϊστάμενοι απέκτησαν συν-αντίληψη, για τη στρατηγική πορεία του οργανισμού και δημιουργήθηκε ένας κοινός κώδικας επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων ρόλων και τμημάτων.

Αποτέλεσμα των παραπάνω ήταν η λήψη πρωτοβουλιών από την μεριά των στελεχών ώστε να επιτυγχάνεται η ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Για παράδειγμα, ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετώπιζε το τηλεφωνικό κέντρο της εταιρείας ήταν το μεγάλο turnover (διαφυγή εργαζομένων) των υπαλλήλων, λόγος που επιβάρυνε αρκετά τα κόστη της εταιρείας .

- ◆ Κόστος εύρεσης νέου προσωπικού (διαφημίσεις, αγγελίες, συνεντεύξεις)
- ◆ Χρόνος εξεύρεσης προσωπικού
- ◆ Χρόνος εκπαίδευσης προσωπικού (η περίοδος εκπαίδευσης σε πολλά τμήματα του Τηλεφωνικού κέντρου είναι μεγαλύτερη από μήνα) - Κόστος υλικών εκπαίδευσης .
- ◆ Κόστος ποιότητας, αφού οι συνεχόμενες εναλλαγές των εργαζομένων, σε κάποιες περιπτώσεις δεν επέτρεπαν την εξοικείωση των υπαλλήλων με τα τραπεζικά προϊόντα

Αυτό το μέγεθος μέχρι την εφαρμογή του BSC (Balanced Scorecard), δεν καταγραφόταν και το μέγεθος του προβλήματος βασιζόταν σε συμπεράσματα και υποθέσεις των προϊσταμένων.

Οι πρώτες μετρήσεις επιβεβαίωσαν τον ισχυρισμό και ανέδειξαν την πραγματική τάξη μεγέθους του προβλήματος. Αμέσως, έγινε αντιληπτό κυρίως από

τους προϊσταμένους των τμημάτων του Τηλεφωνικού Κέντρου αλλά και από το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού, ότι έπρεπε να ληφθούν μέτρα, διότι το γεγονός ήταν αρκετά ζημιογόνο και η παράταση του προβλήματος, θα αποτελούσε αρνητική ένδειξη για την αποδοτικότητα της διεύθυνσης.

Αποτέλεσμα ήταν να παρθούν μέτρα, όπως οι υποψήφιοι να αξιολογούνται αρτιότερα κατά την διαδικασία των συνεντεύξεων, οι εκπαιδευτές και οι προϊστάμενοι να δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στους *προσληφθέντες* ώστε αφενός να τοποθετούνται σε κατάλληλη θέση βάσει των ικανοτήτων τους και αφετέρου για να δημιουργηθεί ένα κλίμα ευχάριστο για εργασιακή απασχόληση. Παράλληλα, οργανώθηκαν περιοδικές συναντήσεις μελών των διαφόρων τμημάτων, με τους προϊσταμένους ώστε να εξετάζονται διάφορα ζητήματα της καθημερινότητας μέσα στον εργασιακό χώρο.

Όλες αυτές οι ενέργειες βελτίωσαν αυτόματα τις εσωτερικές διαδικασίες και μείωσαν αυτόματα τους δείκτες διαφυγής, χωρίς να χρειαστεί ιδιαίτερη προσπάθεια από την ανώτατη διοίκηση του οργανισμού, αφού υπήρχε διάχυτη πληροφόρηση για τις ανάγκες και στόχους του οργανισμού που υπονοούσαν οι μετρήσεις του BSC.

Παράλληλα, η πιλοτική δημιουργία BSC σε μια περιοχή της εταιρείας, δημιούργησε την ανάγκη να στηθούν μετρήσεις που δεν υπήρχαν πριν, όπως για τη διάσταση των πελατών και των εργαζομένων, που επεκτάθηκαν άμεσα σε όλο το εύρος της εταιρείας, έστω και αν οι υπόλοιπες διευθύνσεις δε διέθεταν BSC.

Επηρεασμένες όλες οι διευθύνσεις από την νέα κουλτούρα που είχε καλλιεργηθεί στον οργανισμό στήθηκαν ερωτηματολόγια αξιολόγησης της ικανοποίησης των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, με απόρροια τη βελτίωση των καναλιών επικοινωνίας με αυτούς.

Όσον αφορά την διεύθυνση του Contact Center, η ποσοτικοποιημένη γνώση της διάστασης των πελατών του BSC, έδωσε ώθηση για δράσεις βελτίωσης των παροχών της εταιρείας προς στους πελάτες, ώστε να ανταποκρίνεται η διεύθυνση καλύτερα στις ανάγκες τους.

Η διαδικασία εφαρμογής και οι μετρήσεις της Ισοροπημένης Κάρτας οδήγησε τα στελέχη στην καλύτερη κατανόηση των περιοχών προς βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών, αφού αναδείχτηκαν ζητήματα που διαφορετικά θα είχαν υποτιμηθεί. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι ενέργειες εξομάλυνσης της παραγωγικής ροής στο Back Office, ώστε να μειωθούν οι συσσωρευμένοι όγκοι αιτήσεων προς

επεξεργασία σε κάποια τμήματα και να επιτευχθεί η ομαλή ροή παραγωγής και η καλύτερη διαχείριση της δυναμικότητας της συγκεκριμένης διεύθυνσης.

Η πληθώρα των χρήσιμων πληροφοριών, πλέον παρουσιάζονταν συγκεντρωτικά, με τρόπο που η εξαγωγή συμπερασμάτων και ο σχεδιασμός των επόμενων κινήσεων ήταν δομημένη. Η αξιολόγηση πληροφοριών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού ήταν πιο εύκολη.

Τέλος αυξήθηκε το περιθώριο κέρδους του οργανισμού διότι υπήρξε καλύτερη διαχείριση των εξόδων, και καλύτερη προώθηση των πωλήσεων αφού ήταν πλέον γνωστά τα δυνατά σημεία του οργανισμού σε σχέση με τις ανάγκες των πελατών.

Συμπερασματικά, οι μετρήσεις και τα κριτήρια, διαμόρφωσαν συμπεριφορές εργαζομένων αφού δημιουργήθηκε μία νέα κουλτούρα στον οργανισμό και άλλαξε ο τρόπος λήψης αποφάσεων αφού οι μετρήσεις και τα αξιόπιστα δεδομένα ήταν βασικός πλέον παράγοντας για την λήψη αποφάσεων και πρωτοβουλιών. Καθιερώθηκαν περιοδικές συναντήσεις αξιολόγησης της πορείας της διεύθυνσης πάνω στα δεδομένα, που επηρέασαν και άλλες διευθύνσεις να κινηθούν προς αυτή την κατεύθυνση, δίνοντας ώθηση στην καλλιέργεια ενός κλίματος αριστείας.

## 7.6. Επόμενα βήματα για το B.S.C της F.D.H.

Σύμφωνα με τις απόψεις των στελεχών της FDH της εταιρείας, η πιλοτική δημιουργία της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων σε μία μόνο επιχειρηματική μονάδα του οργανισμού ήταν μια αρκετά εύστοχη μέθοδος ώστε να αποδείξει το BSC (Balanced Scorecard) την πραγματική προστιθέμενη αξία που μπορεί να έχει για τον οργανισμό, χωρίς να έχει προηγηθεί σπατάλη πόρων με αμφιλεγόμενο αποτέλεσμα. Η πιλοτική αυτή εμπειρία οδήγησε στη δημιουργία μίας νέας κουλτούρας προσανατολισμένη στην αξιολόγηση της πορείας των στρατηγικών στόχων. Παράλληλα, η καλύτερη κατανόηση του εργαλείου, βελτίωσε τις δεξιότητες των στελεχών σχετικά με τις ανάγκες του οργανισμού, αφού η διαδικασία ανέδειξε ζητήματα που δεν ήταν εμφανή.

Σ' αυτή τη φάση ο μηχανισμός της FDH (First Data Hellas) πεπεισμένος πλέον για τα οφέλη της μεθοδολογίας και πριν ξεκινήσει την διαδικασία να επεκτείνει το BSC (Balanced Scorecard) στις υπόλοιπες περιοχές του οργανισμού, κάνει ενέργειες για την αγορά κάποιας πληροφορικής εφαρμογής Balanced Scorecard και Performance Management που θα ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις και ανάγκες της εταιρείας, έτσι όπως διαμορφώθηκαν από την εμπειρία που έχει FDH από την πρώτη πιλοτική εφαρμογή του.

Σε αυτή την φάση εξετάζονται διάφορα προγράμματα στην αγορά όπως αυτά που έχουν αναφερθεί πιο πάνω, και συγκρίνονται με λύσεις αυτοσχέδιων πινάκων με τη χρήση περισσότερο δομημένων Mc Excel ή Access εργαλείων, που μέσω SQL server, ή άλλων εργαλείων reporting θα αντλούν στοιχεία κατευθείαν από τις βάσεις της εταιρείας. Σε όλα βέβαια τα ενδεχόμενα εξετάζεται σαν τελευταία λύση αλλά πιο οικονομική να διατηρηθούν και να επεκταθούν οι πίνακες excel, που δημιουργήθηκαν για το Contact Center.

Παράλληλα, η ομάδα έργου αναδιοργανώνεται και εμπλουτίζεται ώστε να στήσει μηχανισμούς BSC (Balanced Scorecard) στις υπόλοιπες περιοχές της εταιρείας, Επόμενα βήματα είναι η δημιουργία BCS στην περιοχή του Print & Mail (υπεύθυνο για υπηρεσίες Εκτυπώσεων, Εμφακελώσεων, και Προσωποποίησης Καρτών), και μετά,

στην περιοχή της Τεχνικής διεύθυνσης και η σταδιακή επέκταση της εφαρμογής σε όλη την εταιρεία, που θα σηματοδοτήσει και την ολοκλήρωση αυτού του έργου.

## 8. Σύνοψη

Στο σημερινό περιβάλλον της οικονομικής παγκοσμιοποίησης και του έντονου ανταγωνισμού οι επιχειρήσεις αποσκοπούν στην μακροπρόθεσμη επιβίωση, όπου σύμφωνα με επιχειρηματικούς και ακαδημαϊκούς κύκλους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό όχι μόνο από την επιλογή κατάλληλης στρατηγικής αλλά και την επιτυχημένη και μεθοδική εφαρμογή της.

Ειδικότερα, επισημαίνεται ότι τα στρατηγικά προγράμματα και η χάραξη πολιτικής δεν εξασφαλίζει αυτόματα και την ορθή εφαρμογή της, με αποτέλεσμα σε πολλές περιπτώσεις να δημιουργείται ένα χάσμα μεταξύ των προσδοκιών της ανωτάτης διοίκησης που καταγράφεται στα στρατηγικά σχέδια, και των τελικών αποτελεσμάτων από την εφαρμογή της στρατηγικής. Η υιοθέτηση των συστημάτων στρατηγικής διοίκησης (strategic management) και μέτρησης απόδοσης (performance measurement), μπορούν να συμβάλλουν θετικά στην εξάλειψη αυτού του χάσματος. Εργαλείο αυτής της κατηγορίας αποτελεί και η Κάρτα Ισορροπημένης Επίδοσης (Balance Scorecard), όπου σύμφωνα με τους Kaplan και Norton (Kaplan and Norton, 1996) μπορεί να βοηθήσει στην ορθή εφαρμογή της στρατηγικής.

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης αποτελεί ένα σύστημα διαχείρισης και ελέγχου που πάει ένα βήμα πιο μακριά από τις παραδοσιακές μεθόδους αξιολόγησης της πορείας του οργανισμού που στηρίζονται κυρίως σε λογιστικά και οικονομικά δεδομένα. Ο σχεδιασμός της κάρτας ισορροπημένης επίδοσης ενσωματώνει στα παραδοσιακά οικονομικά συστήματα μετρήσεων, άυλες πτυχές (μη οικονομικά μεγέθη) της λειτουργίας των επιχειρήσεων, όπως η ικανοποίηση των πελατών, η λειτουργία των διαδικασιών, η οργανωτική ανάπτυξη κ.ά. Οι τέσσερις πτυχές που περιλαμβάνει η κλασική κάρτα ισορροπημένης επίδοσης όπως αναπτύχθηκε από τους Kaplan και Norton φαίνεται ότι αποτελούν τους βασικότερους παράγοντες στρατηγικής για μια ισορροπημένη ανάπτυξη σε έναν τυπικό οργανισμό. Όπως αναλύεται μέσα στο κείμενο η εφαρμογή ισορροπημένης κάρτας επίδοσης είναι μια αρκετά επίπονη διαδικασία

διότι απαιτεί πολύ χρόνο και πόρους, ενώ η επιτυχία της εξαρτάται κυρίως από τη δέσμευση της διοίκησης τόσο κατά την ανάπτυξη της, όσο και κατά τη διάρκεια διατήρησής της.

Στην ελληνική πραγματικότητα υπάρχει μεγάλη κινητικότητα σχετικά με την υιοθέτηση συστημάτων μέτρησης αποδοτικότητας στις επιχειρήσεις, αφού πολλοί κυρίως μεγάλοι οργανισμοί υιοθετούν προγράμματα διαχείρισης της απόδοσης ενώ σχεδόν όλες οι συμβουλευτικές εταιρείες προωθούν τέτοιες μεθοδολογίες και ηλεκτρονικές εφαρμογές, στην ελληνική αγορά.

Η εφαρμογή της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης σε έναν ελληνικό οργανισμό όπως την First Data Hellas, αποτέλεσε ένα αρκετά πετυχημένο παράδειγμα, που αποδεικνύει τα οφέλη που μπορεί να έχει αυτή η μέθοδος στην ελληνική πραγματικότητα που χαρακτηρίζεται αρκετά από παραδοσιακές μεθόδους διοίκησης και ελέγχου. Το εγχείρημα στη FDH ξεκίνησε σταδιακά σε μια από τις τρεις επιχειρηματικές μονάδες του οργανισμού όπου μέσω του κοινού κώδικα επικοινωνίας που αποκτήθηκε από την εφαρμογή του εργαλείου, ευθυγραμμίστηκαν όλες οι λειτουργίες και ενέργειες όλων των βαθμίδων στους «κανόνες» των στρατηγικών στόχων, χωρίς να απαιτείται από τον κάθε προϊστάμενο και διευθυντή να δίνει εκείνος οδηγίες για την επίτευξη των στόχων. Από την στιγμή που εφαρμόστηκε η μεθοδολογία βελτιώθηκαν τα κανάλια επικοινωνίας τόσο με τους εξωτερικούς όσο και με τους εσωτερικούς πελάτες, γεγονός που έδωσε νέα ώθηση ανάπτυξης στον οργανισμό. Αυτό ήταν ένα αρκετά σημαντικό όφελος για ένα μεγάλο οργανισμό σαν τη FDH που τα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων βαθμίδων και τμημάτων δεν είναι τόσο αποτελεσματικά.

Παράλληλα, απ' όλο το εύρος της εργασίας, συμπεραίνεται πως η γενικότερη εφαρμογή του εργαλείου στις ελληνικές επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων των μικρομεσαίων εταιρειών, θα αποτελέσει οδηγό και κίνητρο για την αποσαφήνιση των στρατηγικών τους στόχων, θα βοηθήσει στην υιοθέτηση πρακτικών συνεχής επιτήρησης των εξελίξεων της αγοράς και θα συμβάλλει στην εφαρμογή ενός οργανωμένου τρόπου ανάπτυξης των ικανοτήτων των ελληνικών επιχειρήσεων, αναγνωρίζοντας κάθε στιγμή τα αδύνατα τους σημεία και συγκρίνοντάς τα με τον στόχο που θέλουν να φτάσουν. Αποτέλεσμα θα είναι να επιτευχθεί βαθμός ανταγωνιστικότητας ικανός για την ουσιαστική και σταθερή πορεία των ελληνικών επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές.



## 9. Βιβλιογραφία

### Ξένη Βιβλιογραφία

- ◆ Aziza Bruno & Joey Fitts(2008), “*Drive Business Performance: Enabling a Culture of Intelligent Execution*”, John Wiley & Sons, Inc
- ◆ Charles Hannabarger , Frederick Buchman and Peter Economy( 2007), “*Balanced Scorecard Strategy For Dummies*” , John Wiley & Sons, Inc
- ◆ Hodgetts, R.M. (1998). “*Measures of Quality and High Performance*. Amacom (American Management Association), NY.
- ◆ James C. Van Horne & John M. Wachowicz, Jr,(2004) “*Fundamentals of Financial Management*”(Twelfth Edition), Prentice Hall
- ◆ Evans James R & Lindsay William M. (2005) ,”*The Management and Control Quality*” (Six Edition), Thomson
- ◆ Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- ◆ Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- ◆ Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004). “*Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*”. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- ◆ Treacy Michael & Wiersema Fred, (1995) “*The Discipline of Market Leaders*”, Reading, MA Perseus Books.
- ◆ Nair Mohan (2004), “*Essentials of Balanced Scorecard*” ,John Wiley & Sons, Inc.
- ◆ Nils-Göran Olve, Carl-Johan Petri, Jan Roy, and Sofie Roy,( 2003) “*Making Scorecards Actionable*”, John Wiley & Sons
- ◆ Niven Paul R. (2006), “*Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*” (Second Edition), John Wiley & Sons, Inc
- ◆ Praveen Gupta & William Wiggenhorn (2004), “*Six Sigma Business Scorecard :Creating a Comprehensive Corporate Performance Measurement System*”, Business Quality Management
- ◆ Ralph F. Smith (2007),”*Business Process Management and the Balanced Scorecard:Using Processes as Strategic Drivers*”, John Wiley & Sons, Inc
- ◆ Tom Wheelen , David Hunger (2006) “*Strategic Management and Business Policy*” (10th Edition) Prentice Hall
- ◆ Woodcock Neil, Stone Merlin and Foss Bryan,(2003), “*The Customer*

Management Scorecard: Managing CRM for Profit” Kogan Page

Ελληνική Βιβλιογραφία

- ◆ Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee [Μετάφραση: Χρύσα Ξενάκη, Μπέλικα Κουμπάρελλη], (2002) “Ο νέος ηγέτης”, Ελληνικά Γράμματα
- ◆ Mike Bourne & Pippa Bourne(2009), “Balanced Scorecard( Series - Instant Manager )”, EEDE, Direction & in Greek
- ◆ Νικήτας Α. Νιάρχος, “Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων”, (Ανάλυση με αριθμοδείκτες), Εκδ. Σταμούλη 1994
- ◆ Walsh, Ciaran (Μετάφραση : Παπαϊωάννου, Τρισεύγενη), (2003)“Αριθμοδείκτες και management”, εκδ. ΠΑΤΑΚΗΣ
- ◆ Ι. Κυριαζόγλου & Δ. Πολίτου (2005), "Μέτρηση Απόδοσης για Επιχειρήσεις & Οργανισμούς" Εκδοτικός Όμιλος ΙΩΝ
- ◆ Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης(2001) “Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”, Interbooks
- ◆ Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης(2006) “Διοίκηση Παραγωγής”, Οικονομική Βιβλιοθήκη
- ◆ Ξανθάκης Μ & Τσιπούρη Λ (2001) “ Διαχείριση τεχνολογίας & Venture Capital, Η περίπτωση της Ελλάδας” Εκδόσεις Παπαζήση
- ◆ Πρ. Ευθύμογλου, Λαζαρίδης Ι., “Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων”, Τεύχος Α, Πειραιάς 2000
- ◆ Χυτήρης Λεωνίδας Σ. (2001) “Οργανωσιακή συμπεριφορά :Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις”, Interbooks

### Ηλεκτρονικές Πηγές

- ◆ Balanced Scorecard Institute <http://www.Balancedscorecard.org/>
- ◆ Six Sigma Site-Balanced Scorecard  
[http://www.isixsigma.com/me/Balanced\\_scorecard/](http://www.isixsigma.com/me/Balanced_scorecard/)
- ◆ Balanced Scorecard Collaborative site: <http://www.bscol.com>
- ◆ European Foundation for Quality Management site: <http://www.efqm.org>
- ◆ Harvard Business Org. <http://harvardbusiness.org>
- ◆ Malcolm Baldrige Quality Award site: [www.baldrigeplus.com](http://www.baldrigeplus.com)
- ◆ American Society for Quality – ASQ: [www.asq.org/](http://www.asq.org/)
- ◆ Balanced scorecard  
[http://www.12manage.com/methods\\_Balancedscorecard.html](http://www.12manage.com/methods_Balancedscorecard.html)
- ◆ Free online resource paper <http://www.freeonlineresearchpapers.com/Balanced>
- ◆ Balanced Scorecard, BSC and Performance Improvement  
<http://www.organizedchange.com/Balancedscorecard.htm>
- ◆ Balanced Scorecard method  
[http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_Balancedscorecard.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_Balancedscorecard.html)
- ◆ Building A Balanced Scorecard  
[http://www.cms.cornell.edu/documents/LouDiBerardinis\\_Presentation7Oct620041.pdf](http://www.cms.cornell.edu/documents/LouDiBerardinis_Presentation7Oct620041.pdf)
- ◆ Balanced scorecard - Measuring the Key Drivers of Your Business,  
[http://www.1000ventures.com/business\\_guide/mgmt\\_measurement\\_bsc.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_measurement_bsc.html)
- ◆ Schneiderman web site: <http://www.schneiderman.com> (Articles: The First Balanced Scorecard, and How to Build a balance scorecard )
- ◆ Balanced Scorecard Customer Success Stories  
<http://www.actuate.com/customers/applications/Balanced-scorecard/>
- ◆ About Balanced Scorecard & strategic measurements in OD  
<http://www.toolpack.com/scorecard.html>
- ◆ Balanced Scorecard Basics: Initiatives vs. Objectives  
<http://www.strategyexecutionblog.com/2007/08/Balanced-score-1.html>
- ◆ Balanced Scorecard Designer- Metrics,  
<http://www.strategy2act.com/>
- ◆ First Data, [www.firstdata.com/](http://www.firstdata.com/)
- ◆ Cognos, <http://www.ibm.com/software/data/cognos/>

- ◆ Microsoft Hellas <http://www.microsoft.com/hellas/> -
- ◆ Oracle, <http://www.oracle.com/global/gr/index.html>
- ◆ QPR, <http://www.qpr.com/>
- ◆ SAP, [www.sap.com](http://www.sap.com)
- ◆ SAS, [www.sas.com](http://www.sas.com)
- ◆ Scicom, <http://www.scicom.gr/>
- ◆ Articles Factory,  
<http://www.articlesfactory.com/articles/businessscorecard-small-business-small>
- ◆ Ναυτεμπορική, [www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr)
- ◆ Microsoft Cases Studies  
[http://www.microsoft.com/casestudies/Case\\_Study\\_Detail.aspx?casestudyid=4000003930](http://www.microsoft.com/casestudies/Case_Study_Detail.aspx?casestudyid=4000003930)
- ◆ Capital Link, <http://www.capitallink.com>
- ◆ Καθημερινή, <http://www.kathimerini.gr/>
- ◆ Techpress, <http://www.techpress.gr/index.php/archives/6065>

## Αρθρογραφία

- ◆ Andy Neely, Huw Richards, John Mills, Ken Platts and Mike Bourne (1997) “*Designing performance measures: a structured approach*” *Journal* International Journal of Operations & Production Vol: 17 P: 1131 – 1152
- ◆ Anderson W. Eugene (1998) “*Customer Satisfaction and Word of Mouth*”, *Journal of Service Research*, Vol. 1, No. 1, 5-17 , 1998.
- ◆ Baker, G., R. Gibbons, and K. J. Murphy,(1994), “ *Subjective performance measures in optimal incentive contracts*”, *Quarterly Journal of Economics* Vol.109, No.4 P. 1125–1156.
- ◆ Barr H John,(1998) “*Integrating the Management System and Balanced Scorecard*” Annual Quality Congress, Philadelphia, PA, Vol. 52, No. 0, May, P. 401-406.
- ◆ Basu R, (2001) “*New Criteria of Performance Management: A Transition From Enterprise to Collaborative Supply Chain*,” *Measuring Business Excellence* Vol.5 No. 4, pp.7-12.
- ◆ Bontis N, Dragonetti N.C, Jacobsen K , Roos (1999), G “*The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available To Measure and Manage Intangible Resources*”, *European Management Journal*, 1999 Elsevier
- ◆ Bontis Nick, (2001), “*Assessing knowledge asset: a review of models used to measure intellectual capital*” *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3. No. 1. P 41-60.
- ◆ Boudreau JW, Ramstad PM (1997), “*Measuring intellectual capital: Learning from financial history*”, *Human Resource Management*, Vol. 36, No. 3, P. 343-356
- ◆ Bourne Mike and Neely Andy, (2002), “*The success and failure of performance measurement initiatives*” *International Journal of Operations & Production Manangement*, Vol.22, No. 11. P. 1288-1310.
- ◆ Bourne, M.C.S., Neely, A.D., Mills, J.F., Platts, K.W. (2003), “*Implementing performance measurement systems: a literature review*”, *International Journal of Business Performance Management*, Vol. 5 No.1, P.1-24.
- ◆ Calabro, Lori, “*How To Make Your Scorecard Effective*”, *Strategic Finance*, June 2001, P.19,” *CFO*, February 2001, Vol.17 No. 2, P.72
- ◆ Chakravarthy, B.S. (1986), “*Measuring strategic performance*”, *Strategic Management Journal*, Vol. 7 No.5, P.437
- ◆ Chow, C. W., Haddad, K. M., & Williamson, J. E. (1997), “*Applying the balanced scorecard to small companies*”. *Management Accounting*, Vol. 79, P. 21-27
- ◆ Cody W. F., Kreulen J. T., Krishna V., Spangler W. S. (2002), “*The integration of business intelligence and knowledge management*” , *IBM Systems Journal*, Vol 41, No 4.
- ◆ Craig A. Knoblock. (1995). “*Planning, executing, sensing, and replanning for information gathering.*” In *Proceedings of the Fourteenth International Joint*

Conference on Artificial Intelligence, Montreal, Canada, 1995.

- ◆ Cross K.F. & Lynch R.L., (1988/89) “*The SMART way to sustain and define success, National Productivity Review*” Vol.8, No 1, P. 23-33.
- ◆ De Feo A. Joseph and Janssen Alexander, (2001), “*Implementing A Strategy Successfully*”, Vol5, No. 4, P. 4-6.
- ◆ DeFeo, J. A. (2000). “*Measuring what matters*” Industrial Management Vol.42, 31-33.
- ◆ Figge F, Hahn T, Schaltegger S, Wagner M., (2002), “*The sustainability balanced scorecard-linking sustainability management to business strategy*”. Business Strategy and the Environment Vol. 11, No 5, P. 269–284.
- ◆ Frigo, Mark & Krumwiede Kip,(2000) “*The Balanced Scorecard, A Winning Performance Measurement System*” ,Strategic Finance, January 2000, P.50
- ◆ Gordon Gus,(2006) “*Uniform Maker Sews Up Success With Scorecare*”, Quality Progress, Vol. 39, No. 10, P. 37-42
- ◆ Griffin A and Hauser JR,(1993), “*The voice of the customer*”, Marketing science Vol.12, No.1, P 56-91
- ◆ Hallowell Roger, (1996), “*The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study*”, International Journal of Service Industry Management, Vol.7, No.4, P,27 – 42
- ◆ Hauser, J. R., D. I. Siemester, and B. Wernerfelt. (1994), “*Customer satisfaction incentives*”. Marketing Science Vol.13 No.3 P.327–350.
- ◆ Heinz Ahn, (2001), “*Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report*” Long Range Planning, 2001 – Elsevier
- ◆ Hemmer, T. (1996), “*On the design and choice of ‘modern’ management Accounting measures*”. Journal of Management Accounting Research, Vol. 8, No.1, P 87–116.
- ◆ Heskett, J.L, Jones, T.O, Loveman, G.W, Sasser Jr, W.E, Schlesinger, L.A (1994), “*Putting the service profit chain to work*”, Harvard Business Review, March –April P.164-74
- ◆ Hoffeecker, John & Charles Goldenberg,(1994) “*Using Balanced Scorecard to Develop Company-wide Performance Measures*”, Journal Cost Management, Warren, Gorham, & Lamont, Vol. 8, No. 3,
- ◆ Huselid A. Mark, (1995) “*The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and turnover financial performance*”, Academy of management Journal, Vol. 38, No. 38, P. 635-872.
- ◆ Ittner D Christopher. , Larckera F David, (1998) , “*Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction*”, Journal of Accounting Research, Vol. 36 , P1-35
- ◆ Ittner, C.D., Larcker, D.F., & Randall, T. (2003) “*Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms*”. Accounting, Organizations and Society, Vol. 28, P. 715–741.
- ◆ Kaplan Robert and Norton David “*Why Does Business Need A Balanced*

- Scorecard*”, Journal Cost Management, May/June 1997 Vol. 11, No. 3
- ◆ Kaplan Robert S and David P. Norton,(2001) “*How To Make Your Scorecard Effective*”, Strategic Finance, June 2001, P.19
  - ◆ Kaplan S Robert, Norton P. David, (2001), “*Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I*”, American Accounting Association Accounting Horizons, Vol. 15 No. 1, P. 87–104.
  - ◆ Kaplan, Robert and David Norton, “*Using Balanced Scorecard As a Strategic Management System*”, Harvard Business Review, January-February 1996, P.75
  - ◆ Kaplan, Robert and David Norton,(1993) “*Putting Balanced Scorecard to Work*”, Harvard Business Review, September-October 1993, P. 134
  - ◆ Kaplan, Robert S. and David P. Norton, (1996)“*Linking the Balanced scorecard to strategy*” California Management Review, - ashoksar.com
  - ◆ Lawton R,( 2002) “*Balanced Your Balanced Scorecard Categories of measures should reflect key values of both organizations and customers*”, Quality Progress, - asq.org
  - ◆ Maisel Larry ,(1992) “*Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach*”, Journal Of Cost Management, Warren, Gorham, & Lamont, Volume 6, No. 2, , P. 47
  - ◆ Martinsons M, Davison R, Tse D(1999) “*The Balanced scorecard: a foundation for the strategic management of information systems Decision Support Systems*” (25): 71-88 Volume 25 Decision Support Systems, – Elsevier
  - ◆ Neely Andy, Bourne Mike, (2000), “*Why measurements initiatives Fails*”,Measuring Business Excellence, Vol.4, No.4, P.3 – 7.
  - ◆ Niven Paul R, (2005)“ *Driving Focus and Alignment With the Balanced Scorecard: Why Organizations Need a Balanced Scorecard*” Journal for Quality and Participation, Vol. 28, No. 4, P. 21-25
  - ◆ Norreklit Hanne, (2000), “*The Balance on the Balanced Scorecard: A Critical Analysis of Some of Its Assumptions*” , Management Accounting Research, Vol.11, No 1, P.65-88 March 2000
  - ◆ Otley David, (1999), “*Performance management: a framework for management control systems research*” Management Accounting Research, 1999, Vol. 10, P. 363 -382
  - ◆ Pandey I.M., (2005), “*Balanced Scorecard: Myths and Reality*” Vikalpa, Vol. 30, No 1, P. 51-66.
  - ◆ Pearce, C. L., & Sims, H. P., Jr., (2002),”*Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors*”. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, Vol 6, No 2, P. 172–197
  - ◆ Rohm H. and Halbach L,(2002) “*A Balancing Act: Sustaining New Directions Perform Magazine- uniriotec.br*

- ◆ Roland T. Rust, Katherine N. Lemon, & Valarie A. Zeithaml, (2004)“*Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy*”, Vol 68, No. 1, P. 109-127,
- ◆ Ronaghi Faribors, “*E-Business-Controlling using the Balanced Scorecard*”  
<http://delab.csd.auth.gr/bci1/Balkan/94Ronaghi.pdf>
- ◆ Ruth N. Bolton, (1998),“*A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction*”  
Marketing Science Vol. 17, No. 1, P. 45-65
- ◆ Schneiderman, (2006), “*How to build a balanced scorecard*”, -  
*schneiderman.com*.
- ◆ Scott Silk,(1998) , “*Automating the Balanced Scorecard*”, Management Accounting, May 1998, P. 38
- ◆ Simons Peter, (2009), “*Business Intellingence*”, Financial Manacement ,  
October 2008, P. 44-47
- ◆ Voelpel Sven C. , Leibold Marius, Eckhoff Robert A., (2006), ‘*The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy*’, Journal of Intellectual Capital, Vol.7, No.1,P. 43-60
- ◆ Von Bergen C. W. and Benco C. Daniel “*A Balanced Scorecard For Small Businesses*”, - *usasbe.org*
- ◆ Wim Van Grembergen &Rik Van Bruggen “*Measuring and improving corporate information technology through the Balanced scorecard*”, UFSIA (University of Antwerp)
- ◆ Wim Van Grembergen, Saul, R. Antwerp Univ, Belgium; “*Aligning Business and Information Technology through the Balanced Scorecard at a Major Canadian Financial Group :its Status Measured with an IT BSC*” Maturity Model System Sciences, 2001, [ieeexplore.ieee.org](http://ieeexplore.ieee.org)
- ◆ Woodruff R. B,(1997), “*Customer value: The next source for competitive advantage*”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25, No.2, P. 139-153.