



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**  
**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ BALANCED**  
**SCORECARD ΚΑΙ Η ΑΠΗΧΗΣΗ**  
**ΤΟΥ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

**Αθανάσιος Φ. Κουβαράς**

**Διπλωματική εργασία**  
**Για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης**  
**Επιχειρήσεων**

**Πειραιάς, Μάϊος 2005**

## Ευχαριστίες

Για την ευόδωση αυτής της προσπάθειας θα ήθελα να εκφράσω της ειλικρινείς και θερμές μου ευχαριστίες στον κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, αναπληρωτή καθηγητή του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Τον ευχαριστώ για τη δυνατότητα που μου έδωσε για να ασχοληθώ με το συγκεκριμένο θέμα, την επιστημονική του βοήθεια και τις πολύτιμες συμβουλές του.

# ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ BALANCED SCORECARD ΚΑΙ Η ΑΠΗΧΗΣΗ ΤΟΥ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

**Αθανάσιος Φ. Κουβαράς**

Σημαντικοί όροι: balanced scorecard, στρατηγικό σύστημα διαχείρισης, οικονομική συνιστώσα, πελατειακή συνιστώσα, βασικοί δείκτες επίδοσης, ειδικοί δείκτες επίδοσης, συνιστώσα εσωτερικών διαδικασιών, συνιστώσα εκμάθησης και ανάπτυξης, στρατηγικός χάρτης, στρατηγικά θέματα, ευθυγράμμιση της επιχείρησης προς δημιουργία συνεργειών, σύνδεση της στρατηγικής με κάθε εργαζόμενο, μετατροπή της στρατηγικής σε συνεχή διαδικασία.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι η ανάλυση των αρχών του στρατηγικού συστήματος διαχείρισης balanced scorecard και η έρευνα της απήχησης του στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Αρχικά αναλύονται τα νέα δεδομένα του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, τα οποία οδήγησαν στη συμπλήρωση των οικονομικών δεικτών με δείκτες περιγραφής της μελλοντικής επιτυχίας και στη δημιουργία του balanced scorecard. Στη συνέχεια, μελετώνται οι τέσσερις συνιστώσες του συστήματος, η οικονομική, η πελατειακή, των εσωτερικών διαδικασιών και της εκμάθησης – ανάπτυξης. Ακολούθως, περιγράφεται η μέθοδος εφαρμογής του balanced scorecard σε επιχειρήσεις κερδοσκοπικού και μη χαρακτήρα, που οδηγεί σε υλοποίηση και συνεχή εκσυγχρονισμό της στρατηγικής. Τέλος, παρατίθεται το ερωτηματολόγιο της έρευνας για τη διεπίδωση του συστήματος στις ελληνικές επιχειρήσεις και η ανάλυση των απαντήσεων.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:</b>	<b>ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ</b>	
1.1	ΝΕΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	1
1.2	ΜΙΑ ΝΕΑ ΣΥΝΘΕΣΗ: ΤΟ BALANCED SCORECARD.....	2
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1.....	5
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:</b>	<b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ</b>	
2.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
2.2	ΣΥΝΔΕΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΚΟΠΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	6
2.3	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΥΝΙΣΤΩΣΑΣ.....	8
2.4	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ.....	14
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2.....	15
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:</b>	<b>ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗ ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ</b>	
3.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	16
3.2	ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	16
3.3	ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ.....	17
3.4	ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΤΑΣΗΣ ΑΞΙΑΣ.....	20
3.5	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗΣ ΣΥΝΙΣΤΩΣΑΣ ΤΟΥ BSC.....	25
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3.....	27
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:</b>	<b>ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>	
4.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	28
4.2	ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ.....	29
4.3	ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΜΕΤΡΟ.....	37
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4.....	39
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:</b>	<b>ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ ΕΚΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ</b>	
5.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	40
5.2	ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	41
5.3	ΕΙΔΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ-ΑΙΤΙΕΣ.....	42
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5.....	49
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:</b>	<b>ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ</b>	
6.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	50
6.2	ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	50
6.3	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΚΑΙ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ.....	51
6.4	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ BSC.....	52
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 6.....	54
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7:</b>	<b>ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΕ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥΣ ΟΡΟΥΣ</b>	
7.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	55
7.2	ΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ.....	57
7.3	ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΣΗ ΑΝΤΙΘΕΤΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ (ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ).....	59
7.4	ΜΙΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΞΙΑΣ (ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗ ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ).....	60
7.5	ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΤΑΣΗ	

ΑΞΙΑΣ (ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ).....	62
7.6 ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗ ΑΥΛΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ ΕΚΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ).....	65
7.7 ΑΝΑΠΤΥΞΗ BSC ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΚΑΙ ΚΡΑΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....	66
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 7.....	71

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΡΟΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΥΝΕΡΓΕΙΩΝ**

8.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	72
8.2 ΚΟΙΝΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ (SSU).....	74
8.3 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ.....	76
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 8.....	77

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕ ΚΑΘΕ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ**

9.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	78
9.2 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	79
9.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ.....	80
9.4 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟΔΟΧΩΝ.....	84
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 9.....	87

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΕ ΣΥΝΕΧΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ**

10.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	88
10.2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ.....	92
10.3 ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΗ.....	95
10.4 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΩΝ.....	98
10.5 Η ΧΡΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ ΠΡΟΣ ΑΛΛΑΓΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	99
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 10.....	100

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: Ο ΗΓΕΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

11.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	102
11.2 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ.....	102
11.3 ΜΟΧΛΟΙ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	103
11.4 ΥΦΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	104
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 11.....	106

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 12: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ**

12.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ- ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΜΕ ΚΡΜΓ.....	107
12.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ.....	110

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	111
---------------------------	-----

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ

#### 1.1 ΝΕΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι επιχειρήσεις στην εποχή της πληροφορίας πρέπει να λειτουργήσουν σε ένα νέο περιβάλλον που επιβάλλει:

- **Διατμηματικές διαδικασίες**  
Οι επιχειρήσεις της βιομηχανικής εποχής κέρδιζαν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με την βελτιστοποίηση των τμηματικών ικανοτήτων στην παραγωγή, στη διανομή, στις προμήθειες, στις πωλήσεις, στην έρευνα. Η εξειδίκευση οδηγούσε σε σημαντικά οφέλη, αλλά μακροχρόνια αποτελούσε πρόβλημα λόγω ανεπαρκειών, ανελαστικών συμπεριφορών και αργών διαδικασιών. Οι επιχειρήσεις της εποχής της πληροφορίας λειτουργούν με διατμηματικές ολοκληρωμένες διαδικασίες. Συνδυάζουν τα οφέλη της εξειδίκευσης με την ταχύτητα και την αποτελεσματικότητα.
- **Σύνδεση με τους πελάτες και τους προμηθευτές**  
Η πληροφοριακή τεχνολογία επιτρέπει σήμερα την ενοποίηση των διαδικασιών προμηθειών, παραγωγής και παράδοσης, ώστε οι διαδικασίες να προκαλούνται από τις παραγγελίες και όχι από τα πλάνα παραγωγής. Ένα ολοκληρωμένο σύστημα, από τους πελάτες μέχρι τους προμηθευτές των πρώτων υλών, επιτρέπει την επίτευξη μεγάλων βελτιώσεων σε κόστος, ποιότητα και χρόνο ανταπόκρισης σε όλη την πορεία της αλυσίδας αξίας.
- **Τμηματοποίηση των πελατών**  
Οι εταιρείες της βιομηχανικής εποχής πρόσφεραν χαμηλού κόστους όμοια προϊόντα και υπηρεσίες. Είναι άλλωστε διάσημο το απόφθεγμα του Henry Ford «Οι πελάτες μας μπορούν να διαλέξουν όποιο χρώμα επιθυμούν, αρκεί να είναι το μαύρο». Όμως, όταν οι καταναλωτές ικανοποιήσουν τις βασικές τους ανάγκες για κατοικία, τροφή, ρουχισμό, θέλουν εξατομικευμένες λύσεις στις επιθυμίες τους. Οι επιχειρήσεις της εποχής της πληροφορίας πρέπει να μάθουν να προσφέρουν εξατομικευμένα προϊόντα στα διαφορετικά τμήματα της αγοράς χωρίς να επιβαρύνονται από το συνήθες κόστος που συνεπάγεται η μεγάλη ποικιλία και οι μικρές παρτίδες.
- **Παγκοσμιοποίηση**  
Τα κρατικά σύνορα δεν αποτελούν πλέον εμπόδιο για τον ανταγωνισμό από αποτελεσματικές και ικανές ξένες εταιρείες. Ο ανταγωνισμός πλέον έχει παγκόσμια διάσταση. Οι μεγάλες επενδύσεις που απαιτούνται για νέα προϊόντα και υπηρεσίες απαιτούν πελάτες από όλο τον κόσμο για την απόσβεση τους. Οι επιχειρήσεις της εποχής της πληροφορίας πρέπει να συνδυάσουν την αποτελεσματική παγκόσμια λειτουργία με την τοπική ευαισθησία.
- **Καινοτομία**  
Ο κύκλος ζωής των προϊόντων συνεχώς μειώνεται. Οι εταιρείες που ανταγωνίζονται σε κλάδους με ταχείς τεχνολογικές αλλαγές θα πρέπει

να αριστεύουν στην πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών των πελατών, στην επινόηση ριζικά νέων προϊόντων και υπηρεσιών και στη γρήγορη εφαρμογή των νέων τεχνολογιών στις διαδικασίες τους. Ακόμη και επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους με σχετικά μεγάλους κύκλους ζωής προϊόντων επιβάλλεται να βελτιώνονται συνεχώς στις διαδικασίες τους και τις ιδιότητες των προϊόντων τους.

- Εργάτες γνώσης  
Οι επιχειρήσεις της βιομηχανικής εποχής δημιούργησαν ένα σαφή διαχωρισμό μεταξύ δύο ομάδων εργαζομένων. Η πρώτη ήταν η πνευματική αφρόκρεμα –διοικητικοί και μηχανικοί- η οποία χρησιμοποιούσαν τις αναλυτικές δεξιότητες τους στο σχεδιασμό προϊόντων και διαδικασιών, στην επιλογή και διαχείριση πελατών και στην επίβλεψη των καθημερινών εργασιών. Η δεύτερη χρησιμοποιούσε μόνο τις φυσικές, σωματικές ικανότητες της και όχι το μυαλό της. Στην εποχή μας ο αυτοματισμός ελάττωσε το ποσοστό της σωματικής εργασίας και ο ανταγωνισμός αύξησε το ποσοστό των εργαζομένων με αναλυτικές δεξιότητες. Η επένδυση, η διαχείριση και η εκμετάλλευση της γνώσης των υπαλλήλων αποτελεί τον κρίσιμο παράγοντα επιτυχία στην εποχή της πληροφορίας.

Συμπερασματικά, η επιτυχία δεν έρχεται πλέον από την μεταφορά της τεχνολογίας σε φυσικά στοιχεία ενεργητικού που προσφέρουν αποτελεσματική, μαζική παραγωγή τυποποιημένων, ομοίων προϊόντων και από την εκμετάλλευση των οφελών των οικονομιών κλίμακας και σκοπιμότητας. Στην εποχή της πληροφορίας τόσο οι βιομηχανικές όσο και οι παροχής υπηρεσιών επιχειρήσεις χρειάζονται νέες ικανότητες για την βιωσιμότητα και την ανάπτυξη τους. Η ικανότητα μιας εταιρείας να κινητοποιεί και να εκμεταλλεύεται τα άυλα στοιχεία έχει γίνει περισσότερο κρίσιμη από την διαχείριση φυσικών, υλικών στοιχείων. Τα άυλα στοιχεία επιτρέπουν στην επιχείρηση να:

- αναπτύξει πελατειακές σχέσεις που ενισχύουν την πίστη των υπαρχόντων πελατών και την αποτελεσματική και αποδοτική ικανοποίηση νέων τμημάτων πελατών και νέων γεωγραφικών αγορών.
- εισάγει καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες που επιθυμούν τα στοχευόμενα τμήματα πελατών
- παράγει εξατομικευμένα προϊόντα υψηλής ποιότητας με χαμηλό κόστος και μικρούς χρόνους παραγωγής
- κινητοποιήσει τις δεξιότητες των εργαζομένων για τη συνεχή βελτίωση στις διαδικασίες, στην ποιότητα και στο χρόνο ανταπόκρισης.
- εφαρμόσει την πληροφοριακή τεχνολογία, τις βάσεις δεδομένων και τα πληροφοριακά συστήματα.

## 1.2 ΜΙΑ ΝΕΑ ΣΥΝΘΕΣΗ: ΤΟ BALANCED SCORECARD

Οι επιχειρήσεις για να μπορέσουν να ανταγωνιστούν μέσα στις συνθήκες της εποχής της πληροφορίας εφάρμοσαν διάφορα προγράμματα (διοίκηση ολικής ποιότητας, ανασχεδιασμό, JIT παραγωγή και διανομή, εξουσιοδότηση εργαζομένων κτλ). Όμως, η διαδικασία οικονομικού ελέγχου παρέμενε απαρχωμένη με τρημινιαίες και ετήσιες αναφορές. Ιδανικά, αυτό το

οικονομικό μοντέλο θα ήταν δυνατόν να επεκταθεί με την ενσωμάτωση της αξίας των άυλων στοιχείων, όπως τα υψηλής ποιότητας προϊόντα, οι εξειδικευμένοι εργαζόμενοι, οι ταχείς και αξιόπιστες διαδικασίες και οι ικανοποιημένοι και πιστοί πελάτες. Ρεαλιστικά, υπάρχουν ανυπέρβλυτες δυσκολίες στην απόδοση αξιόπιστης οικονομικής αξίας σε άυλα στοιχεία.

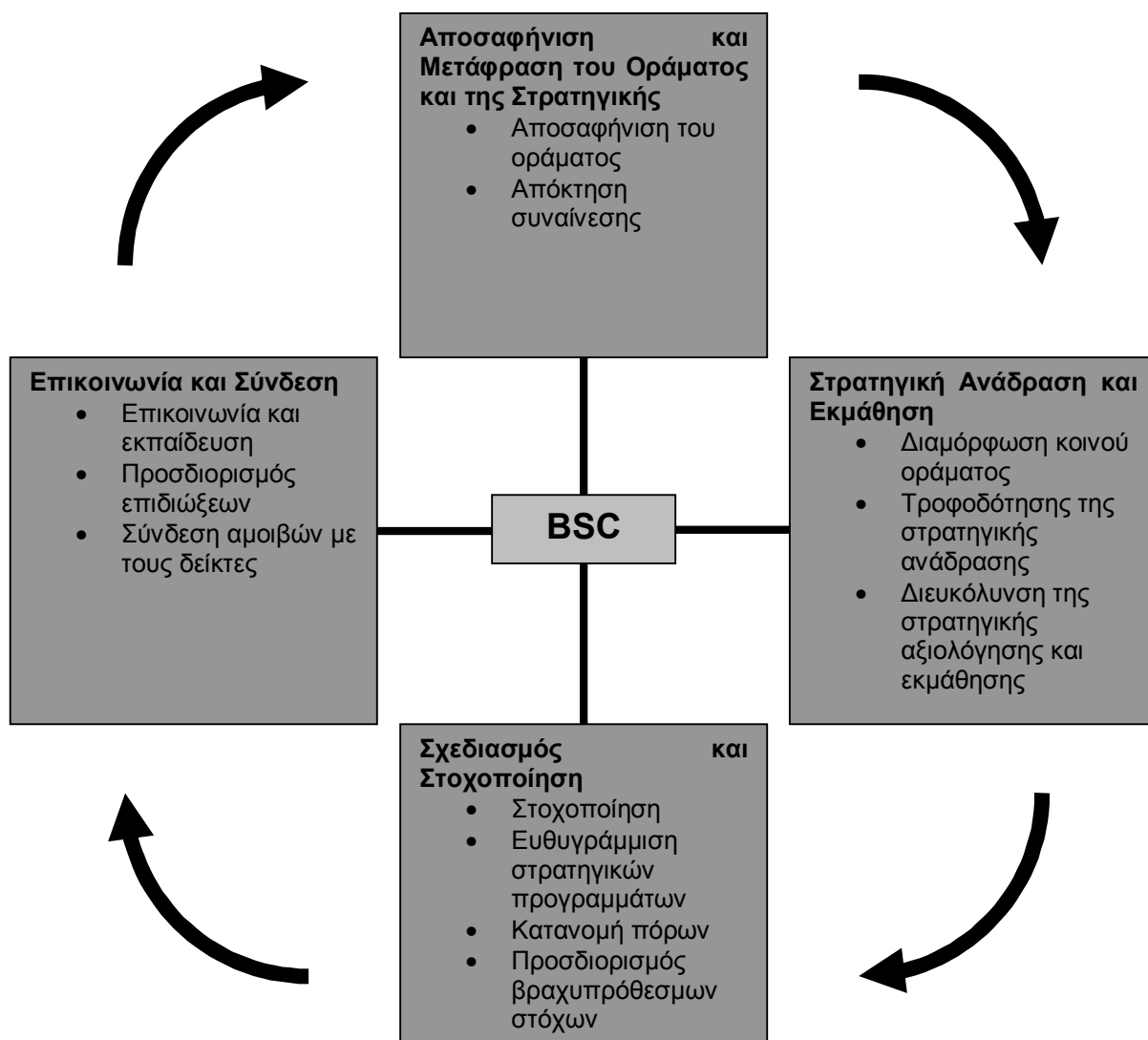
Η σύγκρουση μεταξύ της επιθυμίας για δημιουργία μακροχρόνιων ανταγωνιστικών ικανοτήτων και του παραδοσιακού λογιστικού μοντέλου δημιούργησε μία νέα σύνθεση, το Balanced Scorecard (BSC). Το BSC συμπληρώνει τους οικονομικούς δείκτες της παρελθούσης απόδοσης με δείκτες που περιγράφουν τις αιτίες-οδηγούς της μελλοντικής επιτυχίας. Οι σκοποί και οι δείκτες του BSC πηγάζουν από το όραμα και τη στρατηγική της επιχείρησης. Οι σκοποί και οι δείκτες ελέγχουν της επίδοση μέσα από τέσσερες συνιστώσες: την οικονομική, την πελατειακή, των εσωτερικών διαδικασιών και την εκμάθησης-ανάπτυξης.

Το BSC υπογραμμίζει ότι οι οικονομικοί και μη δείκτες πρέπει να αποτελούν μέρος του πληροφοριακού συστήματος με πρόσβαση από όλους τους εργαζόμενους. Οι απλοί εργαζόμενοι της πρώτης βαθμίδας πρέπει να καταλαβαίνουν τις οικονομικές συνέπειες των αποφάσεων και των πράξεων τους. Οι ανώτατοι υπάλληλοι πρέπει να κατανοούν τις αιτίες-οδηγούς της μακροπρόθεσμης οικονομικής επιτυχίας. Οι δείκτες και οι σκοποί δεν είναι μία απλή συλλογή, αλλά αποτελούν μία αλληλουχία αιτίου-αποτελέσματος που πηγάζει από το όραμα και την στρατηγική της επιχείρησης. Το BSC μεταφράζει το όραμα και την στρατηγική σε σαφείς σκοπούς και δείκτες. Οι δείκτες απεικονίζουν μία **ισορροπία** μεταξύ των εξωτερικών δεικτών για μετόχους και πελάτες και των εσωτερικών δεικτών για κρίσιμες διαδικασίες και για εκμάθηση-ανάπτυξη. Οι δείκτες παρουσιάζουν μία **ισορροπία** μεταξύ των βασικών ιστορικών δεικτών (αποτελέσματα προηγούμενων ενεργειών) και των δεικτών που οδηγούν σε μελλοντική επιτυχία. Το BSC είναι ένα στρατηγικό σύστημα ελέγχου που επιτυγχάνει:

- την αποσαφήνιση και μετάφραση του οράματος και της στρατηγικής
- την επικοινωνία και τη σύνδεση των στρατηγικών σκοπών και δεικτών
- τη σχεδίαση, τη στοχοποίηση και την ευθυγράμμιση των στρατηγικών προγραμμάτων
- την ενίσχυση της στρατηγικής ανάδρασης

Διαφωτιστικό είναι το ακόλουθο διάγραμμα 1-1.





Διάγραμμα 1 - 1: Το BSC ως στρατηγικό πλαίσιο δράσης

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1**

Kaplan, R.S and D.P. Norton (1992) “The balanced scorecard – measures that drive performance” Havard Business Review 70: 71-80

Kaplan, R.S and D.P. Norton (2001) “The strategy – focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment.” Boston, Havard Business School Press.

Niven, P.R (2002) “Balanced Scorecard step by step: Maximizing performance and maintaining results.” New York, John Wiley&Sons.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ

#### 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι οικονομικοί σκοποί εκφράζουν τα μακροχρόνια προσδοκούμενα αποτελέσματα της επιχείρησης, δηλαδή τη μεγιστοποίηση των κερδών βάση του επενδυθέντος κεφαλαίου. Η χρησιμοποίηση του BSC υποστηρίζει αυτή την προσδοκία κάνοντας τους οικονομικούς σκοπούς σαφείς και συνδέοντας τους με το στάδιο του κύκλου ζωής της εταιρείας και την ακολουθούμενη στρατηγική. Προτείνεται μια κατηγοροποίηση των οικονομικών σκοπών σύμφωνα με θέματα που σχετίζονται με ανάπτυξη εσόδων, βελτίωση παραγωγικότητας-μείωση κόστους, χρησιμοποίηση ενεργητικού και αξιολόγηση κινδύνου.

Οι οικονομικοί σκοποί και οι δείκτες τους έχουν διπλό ρόλο:

- Καθορίζουν την οικονομική απόδοση που αναμένεται από την υλοποίηση της στρατηγικής.
- Λειτουργούν ως ανώτατοι συγκεντρωτικοί σκοποί για τους υπόλοιπους σκοπούς και δείκτες.

Πολλοί όμιλοι επιχειρήσεων έχουν όμοιους οικονομικούς σκοπούς για όλες τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες τους (SBU), πχ κάθε SBU πρέπει να επιτύχει 16% αύξηση απόδοσης επενδυμένου κεφαλαίου (ROCE). Αυτή η προσέγγιση είναι κατά κάποια έννοια δίκαια αφού όλες οι SBU θα αξιολογηθούν με τον ίδιο δείκτη, αλλά αποτυγχάνει να αναγνωρίσει ότι μπορεί να ακολουθούν διαφορετικές στρατηγικές. Μερική λύση στο πρόβλημα της χρήσης κοινών οικονομικών δεικτών μπορεί να δώσει η εφαρμογή δεικτών μέτρησης της προστιθέμενης αξίας. Τέτοιοι δείκτες είναι ο MVA (Market Value Added) και ο EVA (Economic Value Added). Βέβαια, ένας μόνο δείκτης και μάλιστα με δεδομένο αριθμητικό στόχο είναι δύσκολο να είναι κατάλληλος για όλες τις οικονομικές μονάδες. Συμπερασματικά, οι σκοποί και οι δείκτες θα πρέπει να εκφράζουν την στρατηγική και να έχουν άμεση σύνδεση με τους στόχους που τίθενται σε επίπεδο ομίλου.

#### 2.2 ΣΥΝΔΕΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΚΟΠΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Οι οικονομικοί σκοποί διαφέρουν σημαντικά για κάθε φάση του κύκλου ζωής της στρατηγικής μονάδος. Για λόγους απλούστευσης, θεωρούμε τρία στάδια στη ζωή μιας επιχείρησης :

- Ανάπτυξη
- Ωρίμανση
- Παρακμή

Η **ανάπτυξη** είναι το πρώτο στάδιο στο κύκλο ζωής μιας επιχείρησης. Περιγράφει επιχειρήσεις που έχουν προϊόντα ή υπηρεσίες με σημαντική

δυνατότητα ανάπτυξης. Για να εκμεταλλευτούν αυτή τη δυνατότητα, δεσμεύουν κεφάλαια και ανθρώπινο δυναμικό. Δημιουργούν και επεκτείνουν παραγωγικές μονάδες, επενδύουν σε συστήματα πληροφοριών, σε δίκτυα διανομής, σε ανάπτυξη των πελατειακών σχέσεων. Εταιρείες στο στάδιο της ανάπτυξης είναι δυνατόν να λειτουργούν με αρνητική ταμειακή ροή και με χαμηλή απόδοση επενδυμένου κεφαλαίου (ROCE). Οι πραγματοποιούμενες επενδύσεις μπορεί να χρησιμοποιούν περισσότερα χρήματα από αυτά που δημιουργούν λόγω περιορισμένης βάσης (ακόμη) προϊόντων και πελατών. Χρησιμοποιούμενοι οικονομικοί δείκτες στο στάδιο αυτό είναι το ποσοστό ανάπτυξης εσόδων και τα ποσοστά ανάπτυξης πωλήσεων σε στοχευμένες αγορές, ομάδες πελατών ή περιφέρειες.

Η **ωρίμανση** είναι το δεύτερο στάδιο στον κύκλο ζωής μιας επιχείρησης. Περιγράφει επιχειρήσεις που σίγουρα ελκύουν επενδύσεις, αλλά θα πρέπει να επιδείξουν υψηλές τιμές ROCE. Αναμένεται να διατηρήσουν το μερίδιο αγοράς τους και να το αυξήσουν σταδιακά κάθε έτος. Οι επενδύσεις έχουν στόχο την ανακούφιση από πιθανά παρουσιάζομενα προβληματικά σημεία, την επέκταση της δυναμικότητας, τη συνεχή βελτίωση και όχι την μακροχρόνια ανάπτυξη. Οι συνηθέστεροι σκοποί για τις στρατηγικές μονάδες στο στάδιο της ωρίμανσης σχετίζονται με την κερδοφορία. Τέτοιοι σκοποί εκφράζονται με δείκτες όπως η καθαρή θέση ή το μικτό κέρδος. Οι δείκτες αυτοί θεωρούν το επενδυθέν κεφάλαιο ως εξωγενές και ζητούν τη μεγιστοποίηση του κέρδους από αυτό το κεφάλαιο. Περισσότερο αυτόνομες SBU καθορίζουν και το ύψος του επενδυθέντος κεφαλαίου, οπότε χρησιμοποιούνται δείκτες που συνδέουν το επενδυθέν κεφάλαιο με το κέρδος όπως ROCE, EVA.

Η **παρακμή** είναι το τρίτο στάδιο στον κύκλο ζωής μιας επιχείρησης. Περιγράφει επιχειρήσεις που δεν εγγυώνται σημαντικές επενδύσεις – γίνονται μόνο οι εντελώς απαραίτητες ώστε να διατηρηθούν οι δυνατότητες παραγωγής και όχι να αυξηθούν. Κάθε επένδυση πρέπει να έχει καθορισμένο και μικρό χρόνο επανείσπραξης. Ο βασικός σκοπός είναι η μεγιστοποίηση της επιστροφής των ήδη επενδυθέντων χρημάτων στην επιχείρηση. Τέτοιοι σκοποί εκφράζονται με τις λειτουργικές χρηματικές ροές (προ αποσβέσεων) και τη μείωση του κεφαλαίου κίνησης.

Άρα, οι οικονομικοί σκοποί μιας μονάδος αλλάζουν ανάλογα με το στάδιο που αυτή βρίσκεται. Οι οικονομικοί σκοποί του σταδίου της ανάπτυξης αναφέρονται σε αύξηση πωλήσεων (σε νέες αγορές, σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες) διατηρώντας αυξημένα επίπεδα επενδύσεων σε συστήματα, ανθρώπους, κανάλια διανομής και πωλήσεις. Οι οικονομικοί σκοποί του σταδίου της ωρίμανσης αναφέρονται σε παραδοσιακούς δείκτες, όπως ROCE, καθαρή θέση, μικτό κέρδος. Τα σχέδια επενδύσεων θα αξιολογούνται με ανάλυση προεξοφλημένων χρηματικών ροών. Ορισμένες εταιρείες χρησιμοποιούν νέους δείκτες όπως EVA. Οι οικονομικοί σκοποί του σταδίου της παρακμής αναφέρονται στις χρηματικές ροές και μάλιστα κάθε επένδυση απαιτείται να έχει σύντομη, άμεση περίοδο επανείσπραξης. Λογιστικοί δείκτες όπως ROCE, EVA δεν έχουν σημαντική αξία διότι οι μεγάλες επενδύσεις έχουν ήδη πραγματοποιηθεί. Ο στόχος δεν είναι η μεγιστοποίηση της

απόδοσης της επένδυσης που πιθανόν να απαιτεί νέα κεφάλαια, αλλά η μεγιστοποίηση των εσόδων από ήδη πραγματοποιηθέντες επενδύσεις.

### 2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΥΝΙΣΤΩΣΑΣ

Σύμφωνα με τους Kaplan, R.S και D.P. Norton, για κάθε μία από τις υπάρχουσες επιχειρησιακές στρατηγικές (ανάπτυξη, σταθερότητα, περισυλλογή) αντιστοιχούν τρία στρατηγικά θέματα:

- Ανάπτυξη εσόδων και μείγματος εσόδων
- Μείωση κόστους και βελτίωση παραγωγικότητας
- Εκμετάλλευση των πόρων.

Η ανάπτυξη εσόδων και μείγματος εσόδων σχετίζεται με την αύξηση της προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών, την προσέγγιση νέων πελατών και αγορών, την αλλαγή της σύνθεσης του μείγματος προς προσφορές μεγαλύτερου κέρδους και την αναπροσαρμογή τιμών. Η μείωση του κόστους και η αύξηση της παραγωγικότητας σχετίζεται με προσπάθεια μείωσης του άμεσου κόστους των προϊόντων και υπηρεσιών, την ελάττωση του έμμεσου κόστους και τη χρησιμοποίηση κοινών πόρων με άλλες επιχειρηματικές μονάδες. Η εκμετάλλευση των πόρων σχετίζεται με τη μείωση του κεφαλαίου κίνησης για δεδομένο όγκο και μείγμα προϊόντων ή υπηρεσιών. Συγχρόνως αφορά την καλύτερη χρησιμοποίηση του παγίου ενεργητικού, την εκμετάλλευση ανεκμετάλλευτων πόρων και την πώληση πόρων που δεν προσφέρουν ικανοποιητικές αποδόσεις βάση της αξίας αγοράς τους.

Στον πίνακα 2-1 που ακολουθεί δίνονται οι δείκτες ανάλογα με τη στρατηγική και τα στρατηγικά θέματα:

#### **Ανάπτυξη εσόδων και μίγματος**

Ο πλέον κοινός δείκτης ανάπτυξης εσόδων, τόσο για μονάδες στο στάδιο της ανάπτυξης όσο και για μονάδες στο στάδιο της συρρίκνωσης είναι ο ρυθμός αύξησης των εσόδων και το μερίδιο αγοράς σε επιλεγμένες περιοχές, αγορές, και πελάτες.

#### Νέα προϊόντα

Επιχειρήσεις στο στάδιο της ανάπτυξης συνήθως εντείνουν τις προσπάθειες τους για προσφορές σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Ένας κοινός δείκτης μέτρησης αυτού του σκοπού είναι το ποσοστό των εσόδων από νέα προϊόντα και υπηρεσίες σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο π.χ 2 ή 3 χρόνια. Αυτός ο δείκτης χρησιμοποιείται σε καινοτόμες εταιρείες όπως Hewlett-Packard (HP) και η 3M.

		ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ		
		ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΣΟΔΩΝ & ΜΙΓΜΑΤΟΣ	ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ & ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΠΟΡΩΝ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΟΣ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ρυθμός αύξησης εσόδων ανά τμήμα</li> <li>• Ποσοστό εσόδων από νέα προϊόντα, υπηρεσίες και πελάτες</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έσοδα / εργαζόμενο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επενδύσεις (ποσοστό των πωλήσεων)</li> <li>• R&amp;D (ποσοστό των πωλήσεων)</li> </ul>
	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μεριδίδια από πελάτες στόχους</li> <li>• Πολλαπλές, διαφορετικές πωλήσεις</li> <li>• Ποσοστό εσόδων από νέες εφαρμογές</li> <li>• Κερδοφορία ανά προϊόν και ανά πελάτη</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κόστος σε σύγκριση με ανταγωνιστές</li> <li>• Έμμεσα έξοδα(ποσοστό των πωλήσεων)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δείκτες κεφαλαίου κίνησης (cash to cash cycle)</li> <li>• Απόδοση επί του επενδυθέντος κεφαλαίου (ROCE) σε σημαντικές κατηγορίες ενεργητικού</li> <li>• Δείκτες εκμετάλλευσης ενεργητικού</li> </ul>
	ΠΕΡΙΣΥΛΟΓΗ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κερδοφορία ανά προϊόν και ανά πελάτη</li> <li>• Ποσοστό ζημιωγόνων πελατών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μοναδιαία κόστη(ανά μονάδα προϊόντος ή συναλλαγής)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Περίοδος επανείσπραξης (Payback)</li> </ul>

Πίνακας 2 - 1: Στρατηγικά θέματα για την οικονομική συνιστώσα

Πιθανά προβλήματα στην επίτευξη των στόχων του δείκτη είναι τα ακόλουθα:

- Η απόκτηση νέων πελατών και αγορών πρέπει να γίνεται με νέα προϊόντα που προσφέρουν δραματική βελτίωση των υπαρχόντων προσφορών και όχι με απλή αντικατάστασή τους. Η τυφλή προσπάθεια επίτευξης των στόχων του δείκτη δύναται να οδηγήσει σε μικρές συνεχείς αναβαθμίσεις υπαρχόντων προϊόντων χωρίς όμως να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία και διακριτό, μεγάλο όφελος για τον πελάτη.
- Δεν πρέπει προϊόντα μεγάλου όγκου πωλήσεων που βρίσκονται σε ώριμη φάση να αποσύρονται ώστε να αυξηθεί το ποσοστό των πωλήσεων των νέων προϊόντων.

Για τη σωστή εφαρμογή του δείκτη, πολλές εταιρείες εστιάζουν και στις τιμές ή στο μικτό κέρδος των νέων προϊόντων και υπηρεσιών, θεωρώντας ότι προσφορές με σημαντικά βελτιωμένα αξία σε σχέση με υπάρχοντες δίνουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.

### Νέες εφαρμογές

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι δαπανηρή και χρονοβόρα διαδικασία, ιδιαίτερα για τις εταιρείες φαρμακευτικών προϊόντων και λιπασμάτων. Αυτές έχουν μεγάλους κύκλους ανάπτυξης και τα προϊόντα τους πρέπει να εγκριθούν από αυστηρούς κρατικούς οργανισμούς. Εταιρείες που επιλέγουν τη στρατηγική της σταθερότητας βρίσκουν νέες εφαρμογές για υπάρχοντα προϊόντα. Π.χ ένα φάρμακο μπορεί να είναι αποτελεσματικό για περισσότερες από μία αρρώστιες ή ένα λίπασμα να ευνοεί περισσότερες από μία καλλιέργειες. Είναι ευκολότερο να αποδειχθεί την αποτελεσματικότητα ενός προϊόντος σε μία νέα εφαρμογή, παρά να δημιουργηθεί ένα νέο προϊόν. Η βασική χημεία του έχει ανακαλυφθεί, η ασφάλεια του είναι ήδη αποδειγμένη και η παραγωγική διαδικασία έχει αναπτυχθεί. Το ποσοστό των πωλήσεων από νέες εφαρμογές είναι ένας καλός δείκτης από τους χρησιμοποιούμενους.

### Νέοι πελάτες και αγορές

Η προσέλκυση νέων πελατών με υπάρχοντα προϊόντα αποτελεί άλλο ένα τρόπο για αύξηση των κερδών. Δείκτες όπως το ποσοστό των πωλήσεων από νέους πελάτες, νέα τμήματα αγοράς, νέες αγορές αποδεικνύουν τέτοιους σκοπούς. Πολλές εταιρείες έχουν εξαιρετικές πληροφορίες όσον αφορά το συνολικό μέγεθος της αγοράς και τα μερίδια των ανταγωνιστών. Το μερίδιο αγοράς του στοχευόμενου τμήματος είναι ένας συχνά χρησιμοποιούμενος δείκτης. Βοηθά στην ορθή εκτίμηση της αύξησης των πωλήσεων στο στοχευόμενο τμήμα, γιατί η τελευταία μπορεί να οφείλεται στην αύξηση του συνολικού μεγέθους της αγοράς. Η αύξηση των πωλήσεων, αλλά η ταυτόχρονη απώλεια μεριδίου αγοράς είναι ένδειξη προβλημάτων στρατηγικής ή προβλημάτων ελκυστικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών.

### Νέες σχέσεις

Ορισμένες εταιρείες επιτυγχάνουν συνέργειες μεταξύ των SBU προωθώντας την κοινή ανάπτυξη νέων προϊόντων ή την πώληση λύσεων που απαιτεί συνεργασία πολλών μονάδων. Ο σκοπός της αύξησης των εσόδων από προϊόντα συνεργασίας μεταξύ πολλών μονάδων είναι δυνατό να πηγάζει από τη στρατηγική μεταφοράς τεχνολογίας μεταξύ των μονάδων ή τη στρατηγική προσφοράς περισσότερο ολοκληρωμένων λύσεων.

Πολλές επιχειρήσεις προτιμούν στρατηγικές διαφοροποίησης προσφέροντας εξειδικευμένα και ολοκληρωμένα προϊόντα. Έτσι αποφεύγουν τη σύγκριση με τους ανταγωνιστές με βάση την τιμή. Δείκτες όπως τα έσοδα, τα κέρδη, η απόδοση επί του κεφαλαίου (ROCE) ιδιαίτερα σε βραχύ χρονικό ορίζοντα δεν υποστηρίζουν μία τέτοια στρατηγική.

### Νέο μείγμα προϊόντων και υπηρεσιών

Οι επιχειρήσεις είναι δυνατόν να αυξήσουν τα έσοδα τους με αλλαγή του μείγματος των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Αναλυτικότερα, μία εταιρεία θεωρώντας ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς μπορεί σε αυτά να μειώσει τις τιμές. Εάν ακολουθήσει στρατηγική κόστους, ο δείκτης επιτυχίας της είναι η αύξηση των πωλήσεων σε αυτά τα τμήματα. Εναλλακτικά μπορεί να ακολουθήσει στρατηγική διαφοροποίησης και να προσπαθήσει να αλλάξει το μείγμα προς προϊόντα

μεγαλύτερου κέρδους. Κατάλληλος δείκτης τότε είναι η αύξηση των πωλήσεων σε αυτά τα προϊόντα.

#### Νέα τιμολογιακή στρατηγική

Αύξηση των κερδών, ιδιαίτερα σε εταιρείες σε στάδιο σταθερότητας και συρρίκνωσης, επιτυγχάνεται με αύξηση των τιμών των προϊόντων και υπηρεσιών για ζημιολόγους πελάτες (τα έσοδα είναι μικρότερα από τα κόστη που απαιτούν). Τέτοιες καταστάσεις ανιχνεύονται ευκολότερα με σύγχρονα συστήματα κοστολόγησης (Activity Based Costing, ABC) .

Ορισμένες εταιρείες διαπιστώνουν ότι σε εξειδικευμένα προϊόντα ή σε απαιτητικούς πελάτες μπορούν να αυξήσουν τις τιμές χωρίς μείωση του μεριδίου αγοράς, ώστε να καλύψουν ζημιολόγους πελάτες και προϊόντα. Κερδοφορία ανά προϊόν, υπηρεσία, πελάτη ή ποσοστά ζημιολόγων προϊόντων, πελατών αποτελούν δείκτες για την εκτίμηση της επιτυχίας ή όχι της τιμολογιακής στρατηγικής. Για ιδιαίτερα ομογενοποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες, ένα απλός δείκτης τιμών όπως έσοδα ανά τόνο, τιμή ανά τηλεφώνημα ή απλά τιμή ανά μονάδα θα αποκαλύψει τάσεις της τιμολογιακής στρατηγικής της εταιρείας και γενικότερα του κλάδου.

#### **Μείωση κόστους και βελτίωση της παραγωγικότητας**

Πάντα, μία επιχείρηση ενδιαφέρεται να βελτιώσει την παραγωγικότητα της και να μειώσει το κόστος της.

#### Αύξηση παραγωγικότητας

Επιχειρηματικές μονάδες στο στάδιο της ανάπτυξης συνήθως δεν εστιάζουν τις προσπάθειες τους στη μείωση του κόστους. Προσπάθειες μείωσης του κόστους μέσω αυτοματοποίησης και σταθερών διαδικασιών αντιτάσσονται στην ευελιξία παραγωγής νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Οπότε ο σκοπός της παραγωγικότητας για επιχειρήσεις σε ανάπτυξη θα εστιάζει σε αύξηση εσόδων – πχ έσοδα ανά εργαζόμενο- και θα ενθαρρύνει την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής αξίας και την βελτίωση των ικανοτήτων του φυσικού και έμψυχου δυναμικού.

#### Μείωση μοναδιαίου κόστους

Οι επιχειρήσεις σε σταθερότητα ενδιαφέρονται για ανταγωνιστικά επίπεδα κόστους, για βελτίωση των λειτουργικών περιθωρίων και για έλεγχο των έμμεσων και υποστηρικτικών εξόδων, ώστε να επιτύχουν μεγαλύτερη κερδοφορία και απόδοση επενδυμένων κεφαλαίων. Ο πιο απλός και σαφής δείκτης είναι το μοναδιαίο κόστος παραγωγής. Για εταιρείες με σχετικά ομογενή προϊόντα ή υπηρεσίες, η μείωση του μοναδιαίου κόστους παραγωγής είναι ένας αποτελεσματικός στόχος. Μία εταιρεία χημικών μπορεί να βάλει στόχους για το κόστος ανά λίτρο ή μία καταναλωτική τράπεζα για το κόστος ανά συναλλαγή.

#### Βελτίωση μείγματος καναλιών

Ορισμένες εταιρείες έχουν πολλαπλά κανάλια μέσω των οποίων οι πελάτες μπορούν να συναλλάσσονται. Για παράδειγμα, οι πελάτες μίας καταναλωτικής τράπεζας δύνανται να χρησιμοποιήσουν για τις συναλλαγές τους τους ταμίες,



τα ATM, το τηλέφωνο και την ηλεκτρονική συναλλαγή (web banking). Το κόστος καθενός καναλιού συναλλαγής είναι διαφορετικό. Όμοια για βιομηχανίες, οι παραγγελίες μπορούν είτε να γίνουν παραδοσιακά με τον υπεύθυνο προμηθειών να ζητάει προσφορές από τους προμηθευτές, να αξιολογεί τις προσφορές και να διαπραγματεύεται τους όρους παράδοσης, είτε να δημιουργηθούν μακροχρόνιες συνεργασίες με διαπιστευμένους προμηθευτές, να συνδεθεί ηλεκτρονικά η παραγωγική διαδικασία με τον προμηθευτή και ο τελευταίος να αναλάβει της ευθύνη της σωστής και έγκαιρης παράδοσης των αναγκαίων εφοδίων. Μια τέτοια διαδικασία προμηθειών έχει αποδειχθεί οικονομικότερη από την παραδοσιακή. Συμπερασματικά, η μείωση του κόστους μπορεί να επιτευχθεί με μεταφορά των πελατών και προμηθευτών από ένα δαπανηρό κανάλι σε ένα χαμηλού κόστους.

#### Μείωση των λειτουργικών εξόδων

Σήμερα, πολλοί οργανισμοί προσπαθούν να μειώσουν τα έξοδα τους είτε αυτά είναι γενικά ή διοικητικά ή πωλήσεων. Η επιτυχία τέτοιων προσπαθειών αξιολογείται με δείκτες όπως το απόλυτο μέγεθος αυτών των εξόδων ή το ποσοστό τους σε σχέση με το συνολικό κόστος. Για παράδειγμα, αν τα υποστηρικτικά έξοδα είναι υψηλά σε σχέση με τους ανταγωνιστές και σε σχέση με τις ωφέλειες που προσφέρουν στους πελάτες, είναι συνηθισμένο να τίθενται στόχοι μείωσης των διοικητικών εξόδων ως ποσοστό των πωλήσεων. Αυτός ο σκοπός της μείωσης των διοικητικών εξόδων θα πρέπει όμως να εξισορροπείται στον BSC από άλλους δείκτες όπως ο βαθμός εξυπηρέτησης των πελατών, η ποιότητα, ώστε να μην έρχεται σε αντίθεση με άλλους σκοπούς της πελατειακής συνιστώσας ή των εσωτερικών διαδικασιών.

Ιδανικά, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μετρούν τη απόδοση των έμμεσων και υποστηρικτικών πόρων. Θα πρέπει να εστιάζουν όχι μόνο στη μείωση των διοικητικών εξόδων, αλλά και στη αύξηση της αποτελεσματικότητας τους (περισσότεροι πελάτες, περισσότερες πωλήσεις, περισσότερες συναλλαγές, καλύτερες διαδικασίες) και της αποδοτικότητας τους (παραγωγή για δεδομένο επίπεδο πόρων). Η εφαρμογή ενός συστήματος κοστολόγησης (πχ ABC) είναι αναγκαία και αποτελεί τον σύνδεσμο μεταξύ των εξόδων για διοικητικά τμήματα και της απόδοσης αυτών των τμημάτων.

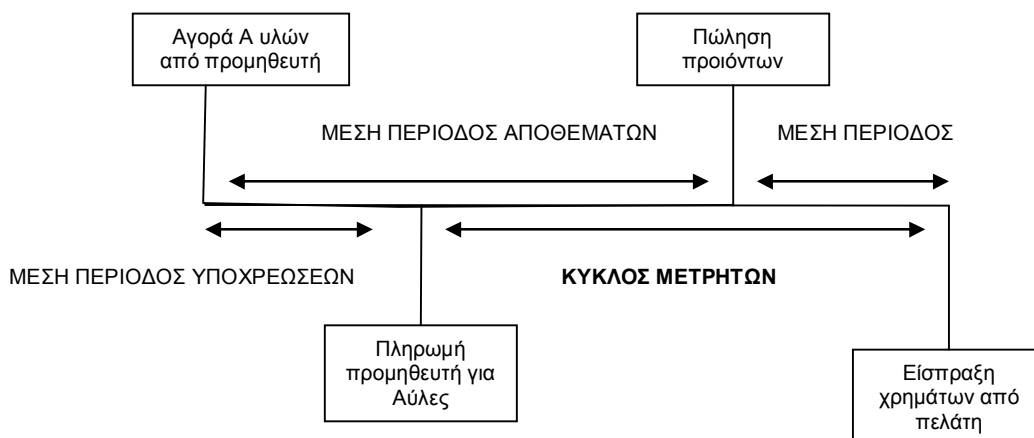
#### **Εκμετάλλευση των πόρων**

Δείκτες όπως απόδοση επί του επενδυμένου κεφαλαίου(ROCE), απόδοση επί επένδυσης(ROI), EVA προσφέρουν μέτρηση της συνολικής οικονομικής προσπάθειας για αύξηση εσόδων, για μείωση κόστους και για αύξηση της εκμετάλλευσης πόρων. Ωστόσο οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και ειδικούς δείκτες για μέτρηση της εκμετάλλευσης των πόρων τους.

#### Κύκλος μετρητών

Το κεφάλαιο κίνησης είναι πολύ σημαντικό στοιχείο για κάθε επιχείρηση. Πολλές φορές οι επενδύσεις σε κεφάλαια κίνησης ξεπερνούν τις αντίστοιχες επενδύσεις σε πάγια στοιχεία δεσμεύοντας σημαντικό όγκο κεφαλαίων. Ένας δείκτης της αποδοτικότητας του κεφαλαίου κίνησης είναι ο κύκλος μετρητών (cash to cash cycle) που ορίζεται σαν τη μέση περίοδο επένδυσης σε αποθέματα, πλέον τη μέση περίοδο είσπραξης των

απαιτήσεων, μείον την μέση περίοδο πληρωμής των υποχρεώσεων, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2-1.



Διάγραμμα 2 - 1: Κύκλος μετρητών

Δηλαδή ο κύκλος μετρητών αντιπροσωπεύει τον απαιτούμενο χρόνο από την πληρωμή των προμηθευτών έως την είσπραξη των χρημάτων από τους πελάτες.

Ο κύκλος μετρητών πρέπει να διατηρείται όσο το δυνατό βραχύτερος. Υπάρχουν τρεις βασικοί τρόποι οι οποίοι μπορεί να οδηγήσουν σε μείωση της διάρκειας του κύκλου μετρητών και κατά συνέπεια σε χαμηλότερο κόστος και μεγαλύτερα κέρδη: συγχρονισμός εισπράξεων και πληρωμών, επιτάχυνση είσπραξης λογαριασμών απαιτήσεων και επιβράνδωση πληρωμής λογαριασμών υποχρεώσεων. Πολλές εταιρείες βρίσκουν δύσκολο αν όχι αδύνατο το μηδενικό ή αρνητικό κύκλο μετρητών. Ωστόσο ο στόχος της μείωσης του θα βελτιώσει σίγουρα την αποδοτικότητα του κυκλοφορούντος κεφαλαίου.

#### Βελτίωση της εκμετάλλευσης των πόρων

Οι διάφοροι πόροι μιας εταιρείας παρέχουν την εσωτερική δομή για την επίτευξη των εργασιών π.χ. σχεδιασμός, παραγωγή, πωλήσεις και συνεπάγονται επενδύσεις κεφαλαίων. Οι πόροι μπορεί να είναι άψυχοι όπως πληροφοριακά συστήματα, μηχανήματα, κτίρια κτλ είτε έμψυχοι όπως εξειδικευμένοι τεχνικοί, μηχανικοί πληροφοριακών συστημάτων, ειδικοί έρευνας αγοράς. Οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν τα οφέλη από επενδύσεις στην εσωτερική τους δομή δημιουργώντας συνέργειες. Εκτός από τα πιθανά οφέλη διανομής γνώσης και πελατών, είναι δυνατή η μείωση του κόστους από την ύπαρξη μίας κοινής υπηρεσίας ή πόρου για όλες τις μονάδες.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στη χρήση ακριβών και σπάνιων πόρων. Παράδειγμα αποτελεί κάθε πολύ ακριβό μηχάνημα μιας παραγωγικής διαδικασίας ή υπηρεσίας. Θα πρέπει να τίθεται ως στόχος η αύξηση του χρόνου χρησιμοποίησης του και να υπογραμμίζεται η σημασία της ελαχιστοποίησης του μη παραγωγικού του χρόνου.

## 2.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Πέρα από την αύξηση της απόδοσης των επενδύσεων, οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για τον κίνδυνο και την ορθή διαχείριση του. Οπότε στην οικονομική πλευρά του BSC περιέχονται στόχοι και δείκτες που αφορούν τον κίνδυνο. Ένας κοινός σκοπός για πολλές εταιρείες είναι η διεύρυνση των πηγών εσόδων που εξυπηρετεί τόσο την ανάπτυξη όσο και τη σωστή διαχείριση κινδύνου. Άλλος σκοπός είναι η μείωση του ποσοστού απόκλισης μεταξύ των προϋπολογισθέντων και των πραγματικών οικονομικών αποτελεσμάτων.

Γενικά, η διαχείριση κινδύνου υπάρχει σε κάθε οικονομική πλευρά του BSC και συμπληρώνει τους στόχους που τίθενται από την επιλεγμένη στρατηγική.

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2**

Kaplan, R.S and D.P. Norton (1992) “The balanced scorecard – measures that drive performance” Harvard Business Review 70: 71-80

Kaplan, R.S (1994) “Management Accounting development of new practice and theory”. Management Accounting research 5: 247-260

Kaplan, R.S and D.P. Norton (1996) Translating strategy into action: The balanced scorecard. Boston, Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S and D.P. Norton (2001) The strategy – focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston, Harvard Business School Press.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗ ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ

#### 3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην πελατειακή συνιστώσα του BSC, οι εταιρείες προσδιορίζουν τους πελάτες και τα τμήματα της αγοράς στα οποία διαλέγουν να ανταγωνιστούν. Αυτά θα προσφέρουν τα έσοδα που η επιχείρηση επιθυμεί με τους οικονομικούς στόχους. Η πελατειακή συνιστώσα βοηθάει στον καθορισμό των βασικών πελατειακών δεικτών (απόκτηση, διατήρηση, ικανοποίηση, πίστη, κερδοφορία) για τα στοχευόμενα τμήματα αγοράς, καθώς και στην αποσαφήνιση της πρότασης αξίας προς τους πελάτες, δηλαδή τους ειδικούς παράγοντες από τους οποίους εξαρτώνται οι βασικοί δείκτες. Αν και οι προτάσεις αξίας διαφέρουν τόσο ανάμεσα στους διάφορους κλάδους όσο και ανάμεσα στα στοχευόμενα τμήματα αγοράς του ίδιου κλάδου, διαπιστώνονται κάποια κοινά χαρακτηριστικά (χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας, πελατειακές σχέσεις, φήμη και εικόνα).

Στο παρελθόν, οι επιχειρήσεις επικεντρώνονταν στις εσωτερικές τους ικανότητες και εστίαζαν στην επίδοση του προϊόντος και την τεχνολογική καινοτομία. Όμως, αντιμετώπισαν προβλήματα, διότι βρέθηκαν ανταγωνιστές που πρόσφεραν προϊόντα σύμφωνα με τις επιθυμίες των πελατών. Πλέον, οι εταιρείες εστιάζουν στους πελάτες και είναι συνηθισμένο οι προτάσεις αποστολής και οράματος να αναφέρονται αποκλειστικά σε αυτούς.

#### 3.2 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Γενικά, οι υπάρχοντες και οι πιθανοί πελάτες δεν αποτελούν ομογενείς ομάδες, γιατί έχουν διαφορετικές προτιμήσεις και εκτιμούν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας με άλλα κριτήρια. Η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής αρχίζει με μία ανίχνευση του περιβάλλοντος που αποκαλύπτει τα διάφορα τμήματα αγοράς και τις επιθυμίες τους σχετικά με την τιμή, την ποιότητα, τη λειτουργικότητα, τη φήμη και την εξυπηρέτηση. Η επιχείρηση επιλέγει τα τμήματα που θα διεκδικήσει με τη στρατηγική της και με τον BSC θέτει σκοπούς και δείκτες που αξιολογούν την πορεία υλοποίησής της.

Ορισμένοι αρνούνται να επιλέξουν συγκεκριμένα τμήματα αγοράς. Θεωρούν ότι όλοι οι πελάτες είναι καλοδεχούμενοι και ότι μπορούν να ικανοποιήσουν όλες τις επιθυμίες. Αυτή η προσέγγιση κρύβει τον κίνδυνο της αποτυχίας ικανοποιητικής επίδοσης σε όλους (αποκλεισμός στη μέση – stuck in the middle). Η ουσία της στρατηγικής είναι όχι μόνο να διαλέγεις τι θα κάνεις, αλλά και τι δεν θα κάνεις.

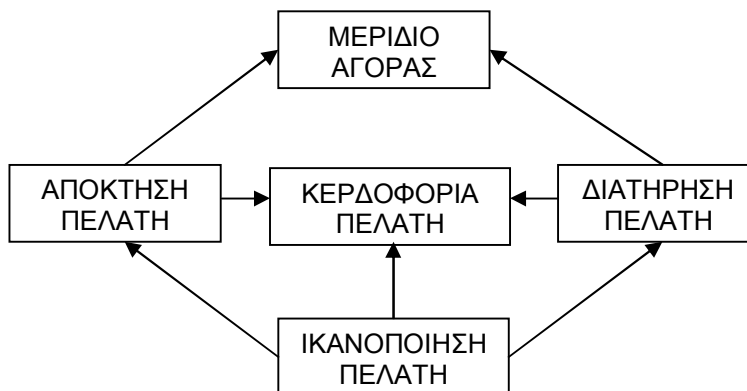
Γενικότερα, υπάρχουν δύο ομάδες δεικτών για την πελατειακή συνιστώσα. Η πρώτη ομάδα αποτελείται από γενικούς δείκτες όπως η ικανοποίηση των πελατών, το μερίδιο αγοράς ή η διατήρηση των πελατών και ονομάζονται

Βασικοί δείκτες. Η δεύτερη ομάδα δεικτών αποτελεί τις αιτίες των βασικών δεικτών (διαφοροποιητές-ειδικοί δείκτες). Απαντούν στην ερώτηση για τις ενέργειες που απαιτούνται προς την επίτευξη υψηλής βαθμολογίας στους βασικούς δείκτες. Οι διαφοροποιητές αποτελούν την ουσία της πρότασης αξίας της εταιρείας προς τους πελάτες.

### 3.3 ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ

Οι βασικοί δείκτες είναι κοινί σε πολλές και διαφορετικές εταιρείες (διάγραμμα 3-1). Αυτοί είναι:

- *Μερίδιο αγοράς* : Ποσοστό της αγοράς που η επιχείρηση έχει (σε όρους χρηματικούς π.χ Euro , αριθμού πελατών ή πωληθέντων προϊόντων).
- *Απόκτηση πελατών*: Μέτρηση, σε απόλυτη ή σχετική βάση, του ρυθμού με τον οποίο η επιχείρηση κερδίζει νέους πελάτες.
- *Διατήρηση πελατών*: Μέτρηση, σε απόλυτη ή σχετική βάση, του ρυθμού με τον οποίο η επιχείρηση διατηρεί τις εμπορικές της σχέσεις με τους υπάρχοντες πελάτες.
- *Ικανοποίηση πελατών*: Μέτρηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών βάση ειδικών κριτηρίων που αποτελούν την πρόταση αξίας.
- *Κερδοφορία πελατών*: Μέτρηση του καθαρού κέρδους ανά πελάτη ή ανά τμήμα αγοράς αφού αφαιρεθούν τα συνολικά έξοδα που απαιτήθηκαν για την υποστήριξη του.



Διάγραμμα 3 - 1: Σχέση βασικών δεικτών

Αυτοί οι δείκτες πρέπει να εστιάζουν στις στοχευόμενες ομάδες πελατών από τις οποίες αναμένεται μεγαλύτερη ανάπτυξη και κερδοφορία.

#### Μερίδιο αγοράς

Η μέτρηση του μεριδίου αγοράς είναι εύκολη, εάν έχει καθοριστεί η ομάδα πελατών που μας ενδιαφέρει. Προσεγγίσεις για το συνολικό μέγεθος της αγοράς μπορούν να βρεθούν από εμπορικές ενώσεις, κλαδικούς οργανισμούς και τις κρατικές στατιστικές υπηρεσίες. Η αύξηση του μεριδίου αγοράς

υποστηρίζει την μακροβιότητα πιθανών βραχυπρόθεσμων θετικών χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων, καθώς αποτελεί ένδειξη βελτίωσης σχέσεων με τους πελάτες.

Ένας άλλος καλός δείκτης είναι το μερίδιο από το σύνολο των εργασιών του στοχευόμενου πελάτη (ή ομάδας πελατών). Πολλοί αναφέρουν αυτό το δείκτη και ως μερίδιο από το «πορτοφόλι» του πελάτη. Μερικές φορές ο πελάτης μειώνει το σύνολο των παραγγελιών του προς όλους τους προμηθευτές οπότε αυτός ο δείκτης εστιάζει καλύτερα στο ποσοστό που κατέχει η επιχείρηση.

### **Διατήρηση πελατών**

Η πιο ορθή μέθοδος να κρατήσεις το ίδιο ή και να αυξήσεις το μερίδιο αγοράς σε σχέση πάντα με τους πελάτες-στόχους είναι να διατηρήσεις τους υπάρχοντες πελάτες. Πολλές έρευνες έχουν αποκαλύψει τη μεγάλη σημασία που έχει η διατήρηση πελατών. Τα αποτελέσματα του δείκτη επηρεάζουν τόσο την ανάπτυξη της επιχείρησης, όσο και τις προσπάθειες της στη μείωση του κόστους, καθώς το κόστος διατήρησης είναι πολύ μικρότερο του κόστους απόκτησης. Όλες οι εταιρείες είναι αναγκαίο να έχουν μετρήσεις για αυτό το δείκτη. Εκτός όμως από τη διατήρηση, πρέπει να ελέγχεται και η πίστη των πελατών με τη μέτρηση του ποσοστού αύξησης των πωλήσεων των υπάρχοντων πελατών. Οι πιστοί πελάτες δαπανούν περισσότερα χρήματα σε σχέση με τους νέους.

### **Απόκτηση πελατών**

Γενικά, όλες οι εταιρείες επιθυμούν την αύξηση της πελατειακής τους βάσης στις στοχευόμενες ομάδες. Ο δείκτης της απόκτησης πελατών μετρά, σε απόλυτους ή σχετικούς όρους, το ρυθμό που η επιχείρηση ελκύει νέους πελάτες. Αυτή είναι δυνατόν να ορίζεται αριθμητικά ως νέοι πελάτες ή έσοδα νέων πελατών.

Οι εταιρείες στην άγρα νέων πελατών σχεδιάζουν και υλοποιούν πολυέξοδα προγράμματα marketing. Άρα δείκτες όπως νέοι πελάτες ανά ξοδευθέντα Euro είναι συνηθισμένοι.

### **Ικανοποίηση πελατών**

Η διατήρηση και η απόκτηση πελατών προϋποθέτει την ικανοποίηση των αναγκών τους. Ο δείκτης ικανοποίησης πελατών δίνει τις απαραίτητες πληροφορίες για το πόσο καλά η επιχείρηση επιτυγχάνει αυτή την ικανοποίηση. Πολλές έρευνες έχουν αποδείξει ότι η απλώς καλή βαθμολογία δεν είναι επαρκής για τη διατήρηση, πίστη και απόκτηση πελατών. Μόνο όταν αξιολογούν την αγοραστική τους εμπειρία ως εξαιρετική, μπορεί η επιχείρηση να ελπίζει σε επαναληψή της.

Υπάρχουν εταιρείες που εθελοντικά αξιολογούν τους προμηθευτές τους, συνεργάζονται στενά μαζί τους και βραβεύουν τους καλύτερους, όπως η Hewlett-Packard, η Ford κ.α. Αυτοί οι προμηθευτές εύκολα γνωρίζουν τις

επιδόσεις τους. Άλλες επιχειρήσεις προκειμένου να διαπιστώσουν την ικανοποίηση των πελατών τους χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους.

Γενικά, τρεις είναι οι συνηθέστερες μεθοδολογίες: ερωτηματολόγια-εκθέσεις, τηλεφωνικές συνεντεύξεις και προσωπικές συνεντεύξεις. Αυτές διαφέρουν σε κόστος (από μικρό σε μεγάλο αντίστοιχα), αλλά και σε εγκυρότητα (από μικρή σε μεγάλη αντίστοιχα).

### Κερδοφορία πελατών

Η επιτυχία στους παραπάνω δείκτες της ικανοποίησης, διατήρησης, απόκτησης πελατών και της αύξησης του μεριδίου αγοράς δεν εγγυάται την κερδοφορία της επιχείρησης. Η πώληση προϊόντων και υπηρεσιών σε πολύ χαμηλές τιμές είναι ένας τρόπος να ικανοποιήσεις τους πελάτες (και να εξαργιώσεις τους ανταγωνιστές). Συμπερασματικά, η επιτυχία σε αυτούς τους χρήσιμους δείκτες πρέπει να συνοδεύεται με τη μέτρηση της κερδοφορίας από τους πελάτες στόχους. Οι επιχειρήσεις πρέπει να επιθυμούν κάτι περισσότερο από ευτυχισμένους πελάτες, δηλαδή κερδοφόρους πελάτες.

Πολλές φορές όλες οι απαιτήσεις των πελατών δεν γίνεται να ικανοποιηθούν με τρόπο κερδοφόρο για την εταιρεία. Ιδιαίτερα δύσκολες επιθυμίες είναι δυνατόν να απαιτούν αύξηση της τιμής. Ακόμη και αν η ανατίμηση είναι αδύνατη (π.χ σημαντικός πελάτης), το σύστημα κοστολόγησης πρέπει να ειδοποιεί τη διοίκηση για τη ζημιολόγο εμπορική σχέση. Έτσι μπορεί να εφαρμοστούν προγράμματα ανασχεδιασμού κρίσιμων και πολυέξοδων διεργασιών.

Ο δείκτης κερδοφορίας πελατών αποκαλύπτει τους ασύμφορους πελάτες. Συνήθως ζημιολόγοι πελάτες είναι οι νέοι που για την απόκτηση τους χρειάστηκαν πόροι που δεν έχουν ακόμη αποσβεστεί από τις αγορές τους. Πολλές φορές νέοι πελάτες, αν και προσωρινά ζημιολόγοι, είναι πολύτιμοι λόγω των δυνατοτήτων τους ανάπτυξης. Αντίθετα παλιοί που παραμένουν ασύμφοροι για αρκετά χρόνια απαιτούν ενέργειες για την αλλαγή τους σε κερδοφόρους. Διαφωτιστικός είναι ο πίνακας 3-1

Πελάτες	Κερδοφόροι	Ζημιολόγοι
Στοχευμένοι	Διατήρηση	Μεταμόρφωση σε κερδοφόρους
Μη Στοχευμένοι	Παρακολούθηση	Διαγραφή από πελατολόγιο

Πίνακας 3 – 1: Κερδοφορία και πελάτες στόχοι

Οι πελάτες του πρώτου και τέταρτου τεταρτημόριου εμφανίζονται ευκολότερα διαχειρίσιμοι. Οι κερδοφόροι στοχευμένοι πρέπει να διατηρηθούν και οι οικονομικά ασύμφοροι μη στοχευμένοι να εγκαταληφθούν. Οι πελάτες του δεύτερου και τρίτου τεταρτημόριου παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον και χρειάζονται ειδικό χειρισμό. Οι ζημιολόγοι στοχευμένοι αποτελούν ευκαιρία και είναι αναγκαία η μετατροπή τους σε κερδοφόρους. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ένας καινούργιος πελάτης ίσως χρειάζεται περισσότερη προσπάθεια από την



εταιρεία και όχι μόνο χρόνο για αύξηση των εμπορικών συναλλαγών. Σε μακροχρόνια ζημιολόγους στοχευόμενους πελάτες πρέπει να εφαρμοστεί είτε ανατίμηση των προϊόντων και των υπηρεσιών είτε να αναπτυχθούν νέοι μέθοδοι λιγότερο δαπανηροί για παραγωγή και εξυπηρέτηση. Οι κερδοφόροι μη στοχευμένοι πρέπει σίγουρα να διατηρηθούν, αλλά η παρακολούθησή τους πρέπει να είναι προσεκτική διότι νέες απαιτήσεις ή νέο μίγμα προϊόντων ή όγκος προϊόντων δύναται να τους μεταβάλλει σε ασύμφορους.

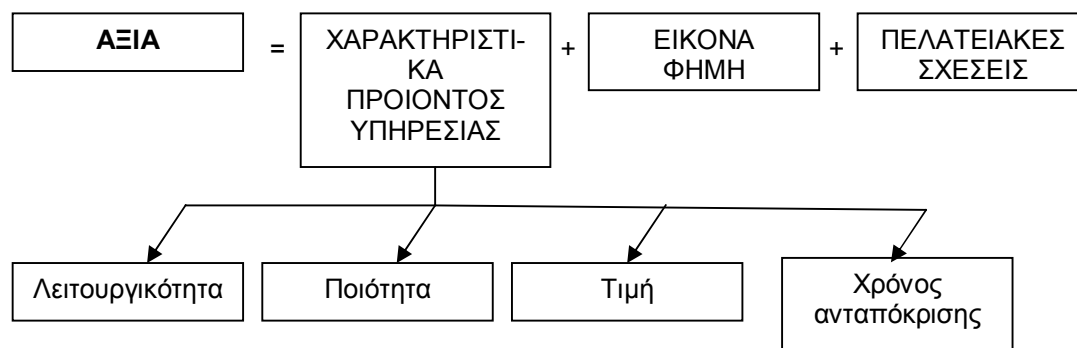
Πολλοί ερευνητές και στελέχη επιχειρήσεων προτείνουν την εφαρμογή του Activity Based Costing (ABC) και του Customer Profitability Analysis (CPA) για τον εντοπισμό των κερδοφόρων ομάδων πελατών. Η εφαρμογή του CPA απαιτεί μεγάλη προσπάθεια, καθώς η πολυπλοκότητα της συλλογής των δεδομένων, η αλλαγή του συστήματος κοστολόγησης και η δημιουργία τεράστιων βάσεων δεδομένων αποτελούν σημαντικά εμπόδια. Κύριος στόχος της ανάλυσης κερδοφορίας των πελατών είναι η κατανομή των εσόδων, εξόδων, των στοιχείων ενεργητικού και παθητικού στις ομάδες που τα προκαλούν. Η κατανομή των εξόδων γίνεται με την εφαρμογή του ABC, το οποίο προσδιορίζει το ποσοστό της κατανάλωσης πόρων από τις αντίστοιχες ομάδες πελατών, ενώ για τη διανομή των στοιχείων του ενεργητικού και παθητικού χρησιμοποιείται ο μέσος χρόνος εισπρακτέων και πληρωτέων αντίστοιχα.

### 3.4 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΤΑΣΗΣ ΑΞΙΑΣ

Η πρόταση αξίας προς τους στοχευόμενους πελάτες αντιπροσωπεύει τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση. Η πρόταση αξίας αποτελεί το κρίσιμο στοιχείο για την κατανόηση των αιτιών της ικανοποίησης, της απόκτησης, της διατήρησης πελατών και του μεριδίου αγοράς.

Σύμφωνα με τους Kaplan, R.S και D.P. Norton, αν και οι προτάσεις αξίας διαφέρουν τόσο ανάμεσα στους διάφορους κλάδους όσο και ανάμεσα στα στοχευόμενα τμήμα αγοράς του ίδιου κλάδου, διαπιστώνονται κάποια κοινά χαρακτηριστικά. Αυτά οργανώνονται σε τρεις κατηγορίες, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 3-2:

- Χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας
- Πελατειακές σχέσεις
- Φήμη και εικόνα



Διάγραμμα 3 - 2 : Γενικό μοντέλο πρότασης αξίας

### Χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας

Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας περιλαμβάνουν τη λειτουργικότητα, την τιμή, την ποιότητα και το χρόνο ανταπόκρισης. Για παράδειγμα, μία τράπεζα αναγνωρίζει διάφορα τμήματα ή ομάδες στην πελατειακή της βάση. Ένα τμήμα αναζητεί τον πιο οικονομικό προμηθευτή βασικών τραπεζικών προϊόντων όπως οι απλοί χρεωστικοί λογαριασμοί, ενώ κάποιος άλλο τμήμα βλέπει μία τράπεζα ως ένα οικονομικό σύμβουλο και είναι διατεθειμένο να πληρώσει μία λογική τιμή (όχι απαραίτητα τη μικρότερη) για αυτή την υπηρεσία. Ωστόσο και τα δύο τμήματα απαιτούν υψηλή ποιότητα (μηδενικά λάθη) στις τραπεζικές τους συναλλαγές.

#### Ποιότητα

Η ποιότητα αποτέλεσε μία κρίσιμη διάσταση στη δεκαετία του 1980 και παραμένει ιδιαίτερα σημαντική μέχρι σήμερα. Ωστόσο από τα μέσα της δεκαετίας 1990 η ποιότητα μετατράπηκε από ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε αναγκαιότητα. Όσες επιχειρήσεις δεν παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες με μηδενικά σφάλματα παύουν να αποτελούν σοβαρούς ανταγωνιστές. Οι πελάτες θεωρούν δεδομένο ότι θα αγοράσουν προϊόντα τα οποία θα συμμορφώνονται με τις προδιαγραφές. Ωστόσο για ορισμένους κλάδους ή περιοχές ή τμήματα αγοράς είναι δυνατόν η ποιότητα να αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τότε συμπεριλαμβάνεται στον BSC.

Ένας δείκτης ποιότητας για βιομηχανικά προϊόντα είναι τα μη συμμορφούμενα υλικά πχ. ppm σύμφωνα με τους πελάτες. Άλλοι είναι οι επιστροφές προϊόντων, οι διεκδικήσεις εγγυήσης κτλ.

Οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα που δεν έχουν οι βιομηχανικές επιχειρήσεις. Όταν ένα βιομηχανικό προϊόν είναι ποιοτικά προβληματικό, ο πελάτης είτε θα το επιστρέψει, είτε θα απαιτήσει την επιδιόρθωση του. Αντίθετα, σε περίπτωση ποιοτικής αποτυχίας σε υπηρεσία ο πελάτης δεν έχει κάτι να επιστρέψει και κάποιον να παραπνευθεί. Η απάντηση του θα είναι η παύση των συναλλαγών. Τελικά η εταιρεία θα παρατηρήσει μία μείωση του μεριδίου αγοράς της, αλλά καθυστερημένα. Επιπλέον δεν θα γνωρίζει τους πελάτες που αντιμετώπισαν προβλήματα, τις υπηρεσίες που χρησιμοποίησαν και τα λάθη που έγιναν. Γι' αυτό το λόγο πολλές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών δίνουν εγγυήσεις για την ορθή παράδοση της υπηρεσίας. Επιστρέφουν όχι μόνο το ποσό που ξόδεψε ο πελάτης, αλλά μεγαλύτερο από αυτό. Με τον τρόπο αυτό κατορθώνουν τα εξής: α. την διατήρηση του πελάτη που σε άλλη περίπτωση θα είχε χαθεί β. την καταγραφή της μη συμμόρφωσης, ώστε να σχεδιαστεί μια διορθωτική ενέργεια γ. τη μεγαλύτερη προσπάθεια σωστής εργασίας των υπαλλήλων τους. Άρα εταιρείες που προσφέρουν προγράμματα εγγυήσης παροχής υπηρεσιών θα έπρεπε να περιλαμβάνουν στους δείκτες τους τον αριθμό των διεκδικήσεων εγγυήσης και το κόστος τους.

#### Τιμή

Οι πελάτες πάντα ενδιαφέρονται για την τιμή ενός προϊόντος, ανεξάρτητα από τη στρατηγική του προμηθευτή (στρατηγική κόστους ή στρατηγική διαφοροποίησης). Σε τμήματα αγοράς που αποφασίζουν με κριτήριο την

τιμή, θα πρέπει να παρακολουθείται ως δείκτης η τιμή πώλησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Εάν το προϊόν ή η υπηρεσία πωλείται με πλειοδοτική διαδικασία, θα πρέπει να εξετάζονται τα συμβόλαια που κερδήθηκαν.

Ακόμη και πελάτες ευαίσθητοι στη τιμή μπορεί να επιλέξουν ένα προμηθευτή με χαμηλό κόστος και όχι χαμηλή τιμή. Για παράδειγμα μπορούμε να πάρουμε μία βιομηχανία που θέλει να αγοράσει ένα εξάρτημα. Ο πιο φθηνός προμηθευτής είναι δυνατόν τελικά να αποδειχθεί ο πιο ακριβός. Ίσως παραδίδει μεγάλες ποσότητες με αποτέλεσμα τη χρησιμοποίηση αυξημένων αποθηκευτικών χώρων και διαχειριστικών πόρων. Ίσως να παρουσιάζει ποιοτικά προβλήματα και να απαιτείται έλεγχος των εισερχομένων υλικών. Ίσως να μην είναι αξιόπιστος στους χρόνους παράδοσης με αποτέλεσμα καθυστερήσεις στην παραγωγή λόγω ελλείψεων και ανάγκη διατήρησης αποθεμάτων ασφαλείας στην αποθήκη. Αντίθετα, ο χαμηλού κόστους προμηθευτής μπορεί να έχει υψηλότερη τιμή, αλλά να παραδίδει προϊόντα ποιοτικά τέλεια, χρονικά αξιόπιστα, κατευθείαν στην παραγωγή. Άρα οι προμηθευτές πρέπει να προσπαθούν να οργανώσουν την παραγωγή τους και γενικότερα τις διαδικασίες τους ώστε να γίνουν οι προμηθευτές μικρότερου κόστους και όχι χαμηλότερης τιμής.

Αν ο πελάτης είναι μία εταιρεία που μεταπουλά τα προϊόντα σε δικούς της πελάτες ή καταναλωτές όπως ένας διανομέας, ένα χονδρέμπορας, ένας λιανέμπορας, τότε ο προμηθευτής πρέπει να προσπαθήσει να γίνει ο πιο κερδοφόρος. Με την εφαρμογή ενός συστήματος ορθής κοστολόγησης ο πελάτης μπορεί να υπολογίσει την κερδοφορία του ανάλογα τον προμηθευτή. Για παράδειγμα η εταιρεία Marplehurst που δραστηριοποιείται στον κλάδο της κατεψυγμένης αρτοποιίας δουλεύει απευθείας με τους πελάτες της, τους φούρνους στα supermarkets, για να υπολογίσει την κερδοφορία διαφορετικών προϊόντων, όπως αγορασμένο ψωμί, γλυκά, cakes και κατεψυγμένα προϊόντα αρτοποιίας. Η Marplehurst απέδειξε ότι τα κατεψυγμένα προϊόντα που ζεσταίνονται γρήγορα στους φούρνους είναι από τα πλέον κερδοφόρα με αποτέλεσμα να αυξήσει τις παραγγελίες της.

#### Χρόνος ανταπόκρισης

Στον σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον ο χρόνος ανταπόκρισης αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο. Η ικανότητα μιας επιχείρησης να ανταποκριθεί στις επιθυμίες του πελάτη έγκαιρα και αξιόπιστα, είναι καθοριστικό πλεονέκτημα.

Όλες οι εταιρείες καταβάλλουν μεγάλες προσπάθειες να μειώσουν τους νεκρούς τους χρόνους. Για παράδειγμα οι τράπεζες έχουν επισπεύσει τις διαδικασίες εγκρίσεως δανείου ή υποθήκης και επέτυχαν μείωση του χρόνου αναμονής από αρκετές εβδομάδες σε μερικά λεπτά.

Άλλοι πελάτες ενδιαφέρονται περισσότερο για την αξιοπιστία των νεκρών χρόνων και λιγότερο για την επίτευξη των μικρότερων νεκρών χρόνων. Για παράδειγμα πολλές εταιρείες προτιμούν τη μεταφορά των εμπορευμάτων με φορτηγό αυτοκίνητο αντί τρένου. Επειδή ο σιδηρόδρομος δεν εγγυάται την έγκαιρη παράδοση, με ένα περιθώριο καθυστέρησης μίας μέρας, προτιμάται η μεταφορά με φορτηγό αυτοκίνητο αν και είναι ακριβότερη και χρονικά μεγαλύτερη. Η αξιοπιστία της χρόνου ανταπόκρισης γίνεται ιδιαίτερα

σημαντική για εταιρείες που δεν έχουν αποθέματα και λειτουργούν με το σύστημα Just In Time. Η Toyota και η Honda απαιτούν παραδόσεις υλικών στα εργοστάσια παραγωγής τους με περιθώριο χρονικής απόκλισης μίας ώρας.

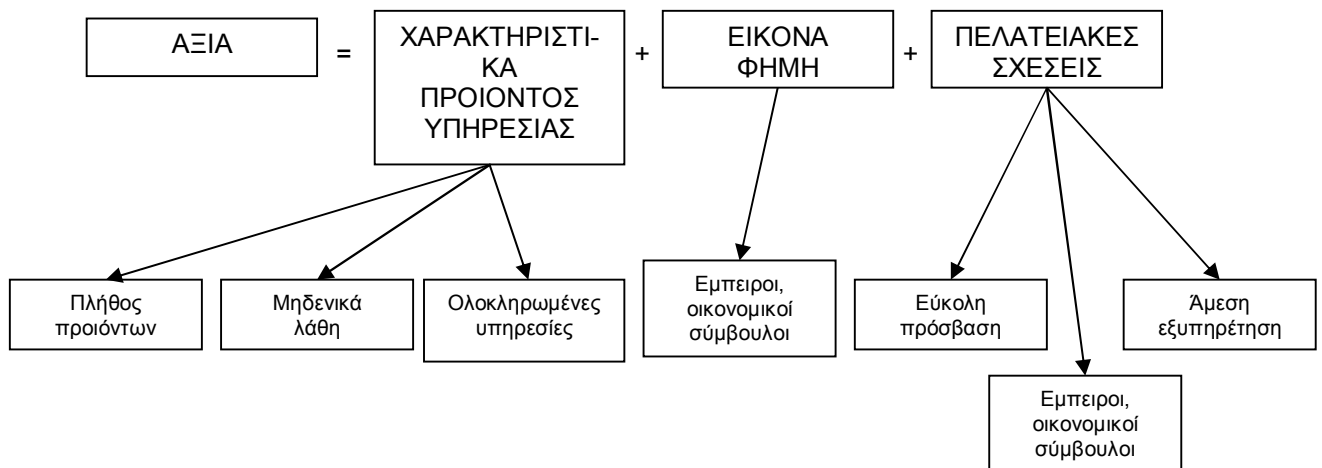
Οι νεκροί χρόνοι δεν είναι μόνο σημαντικοί για υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες. Πολλοί πελάτες εκτιμούν προμηθευτές που προσφέρουν συνεχώς νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Για τέτοια τμήματα αγοράς η γρήγορη εμφάνιση νέων προϊόντων είναι ένας μείζονας παράγοντας ικανοποίησης. Ένας δείκτης θα μπορούσε να ήταν χρόνος από την αναγνώρισης της ανάγκης του πελάτη μέχρι την παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

### Πελατειακές σχέσεις

Αυτή η διάσταση περιλαμβάνει τα αισθήματα του πελάτη για την αγορά και τη βελτίωση των πελατειακών σχέσεων. Απαιτείται καλύτερη κατανόηση των αναγκών του και γρήγορη προσαρμογή της εταιρείας σε αυτές.

Για παράδειγμα, αναφέρουμε τη τράπεζα METRO, η οποία καθόρισε τα στοιχεία που θα δημιουργήσουν άριστες σχέσεις με τους πελάτες της. Αυτά τα στοιχεία είναι τα ακόλουθα τρία (διάγραμμα 3-2):

- Εύκολη πρόσβαση: Πρόσβαση των πελατών στα τραπεζικά προϊόντα 24 ώρες την ημέρα.
- Μορφωμένοι, εκπαιδευμένοι στα οικονομικά εργαζόμενοι: Διαφοροποίηση μέσω των υπαλλήλων, οι οποίοι θα έχουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν τις ανάγκες των πελατών, αλλά και τις τραπεζικές, οικονομικές γνώσεις να τις ικανοποιήσουν.
- Άμεση εξυπηρέτηση: Η ανταπόκριση στις επιθυμίες των πελατών πρέπει να είναι άμεση ή τουλάχιστον να υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη.



Διάγραμμα 3 - 2 : Πρόταση αξίας της τράπεζας Metro

### ΕΙΔΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ

- Δείκτης αποτυχίας εξυπηρέτησης

- Χρόνος ολοκλήρωσης απαιτήσεων πελάτη

#### ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ

- Δείκτης πελατών «πολύ ικανοποιημένων»
- Μεριδίο αγοράς
- Δείκτης απόκτησης νέων πελατών
- Δείκτης διατήρησης υπαρχόντων πελατών

Οι πελατειακές σχέσεις περιλαμβάνουν τις μακροχρόνιες δεσμεύσεις, συμφωνίες, όπως π.χ όταν ένας προμηθευτής συνδέει τα πληροφοριακά συστήματα του με αυτά του πελάτη για διευκόλυνση και επέκταση της συνεργασίας τους (κοινός σχεδιασμός νέων προϊόντων, συνδεδεμένα προγράμματα παραγωγής, ηλεκτρονικές παραγγελίες, τιμολόγια και πληρωμές). Οι πελατειακές σχέσεις επίσης περιλαμβάνουν αξιολογήσεις του προμηθευτή και χαρακτηρισμό του ως διακεκριμένου που συναπάγεται παράδοση προϊόντων κατευθείαν στην παραγωγή χωρίς παραλαβή, έλεγχο και αποθήκευση. Κάποιες εταιρείες καταργούν τα τμήματα προμηθειών και δίνουν γραφεία μέσα στα κτίρια τους σε διακεκριμένους προμηθευτές δίνοντας τους τη δυνατότητα να χειρισθούν τη ροή των υλικών που φθάνουν (έγκαιρα και σωστά ποσοτικά –ποιοτικά) στην παραγωγή. Τέτοιες σχέσεις δίνουν μια νέα διάσταση στον τρόπο επιλογής προμηθευτή. Δεν είναι η τιμή το κυρίαρχο κριτήριο επιλογής.

#### Εικόνα και φήμη

Η εικόνα και η φήμη περιλαμβάνει τις άυλες ιδιότητες που ελκύουν έναν πελάτη. Μερικές εταιρείες μπορούν, μέσω διαφήμισης και ποιότητας προϊόντος – υπηρεσίας, να παράγουν πελατειακή πίστη ανεξάρτητα με τις υλικές ιδιότητες του προϊόντος. Ορισμένοι καταναλωτές διαλέγουν συγκεκριμένα επώνυμα προϊόντα, όπως τσιγάρα (the Marlboro Man), αθλητικά παπούτσια (Nike), θεματικά πάρκα (Disneyworld), λόγω της εικόνας και της φήμης τους.

Η Keynon, μία μεγάλη αλυσίδα λιανικής πώλησης ρούχων, ανέπτυξε μία εικόνα για το ποιοι είναι οι στοχευόμενοι πελάτες. Η περιγραφή τους είναι η ακόλουθη:

- Ηλικιακό εύρος 20-40ετών (στόχος 29 ετών)
- Φύλο: γυναίκες
- Εργαζόμενες σε ανώτερες θέσεις
- Μοντέρνες
- Με αυτοπεποίθηση, με χιούμορ

Η εικόνα αυτή διαδόθηκε μέσω διαφημίσεων. Με αυτό τον τρόπο η εταιρεία δημιούργησε μία εικόνα στους καταναλωτές για το ποιοι μπορεί να είναι, επιπροσθέτως των ποιοτικών, μοντέρνων και σε λογική τιμή ρούχων.

### 3.5 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗΣ ΣΥΝΙΣΤΩΣΑΣ ΤΟΥ BSC

Η εταιρεία λιανικής πώλησης ρούχων Kenyon ξεκίνησε την ανάπτυξη της πελατειακής της πλευράς καθορίζοντας την πελατειακή στρατηγική της.

- Η Kenyon πρέπει να αυξήσει το μερίδιο της στις επιθυμίες του πελάτη
- Για να επιτευχθεί το παραπάνω, είναι αναγκαία η πελατειακή πίστη. Πρέπει ο πελάτης να επισκέπτεται την Kenyon ολόκληρο το χρόνο και να αγοράζει όλα τα ρούχα που επιθυμεί.
- Για τη δημιουργία της πίστης απαιτούνται
  - α. καθορισμός του στοχευόμενου πελάτη, των αναγκών του και της επιθυμητής εικόνα που επιδιώκει
  - β. ικανοποίηση των πραγματικών ή συναισθηματικών αναγκών του
  - γ. ιδιαίτερα ευχάριστη αγοραστική εμπειρία.

Η εταιρεία Kenyon επέλεξε δύο βασικούς δείκτες: την πελατειακή πίστη και τις εκθέσεις ικανοποίησης του πελάτη. Οι αιτίες που καθορίζουν αυτούς τους βασικούς δείκτες είναι οι ακόλουθοι και διαμορφώνουν την πρόταση αξίας.

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του προϊόντος (τιμή, ποιότητα, λειτουργικότητα) καθορίστηκαν οι δείκτες :

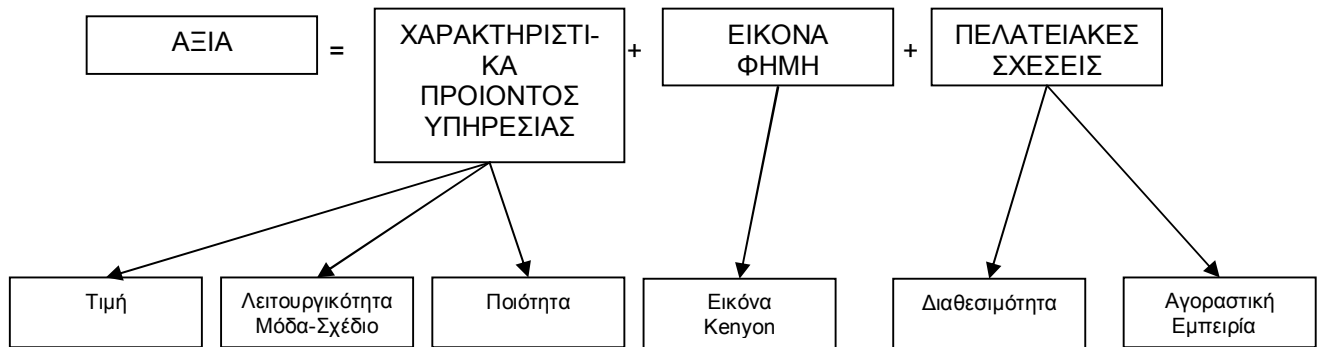
- Μέση λιανική τιμή μονάδος (τιμή)
- Αριθμός συναλλαγών ανά κατάσταση (τιμή)
- Αριθμός επιστροφών εμπορεύματος (ποιότητα)
- Μέση ετήσια αύξηση πωλήσεων στρατηγικών εμπορευμάτων (μόδα – λειτουργικότητα)  
Στρατηγικά εμπορεύματα είναι αυτά που αντιπροσωπεύουν την εικόνα της Kenyon.
- Το περιθώριο κέρδους (μόδα-λειτουργικότητα)  
Η βελτίωση των περιθωρίων κέρδους είναι μία ισχυρότατη ένδειξη της αποδοχής των προτεινόμενων ρούχων και της προτεινόμενης μόδας.

Όσον αφορά τις πελατειακές σχέσεις θεωρήθηκαν ιδιαίτερα σημαντικές. Κρίσιμοι παράγοντες αποτέλεσαν:

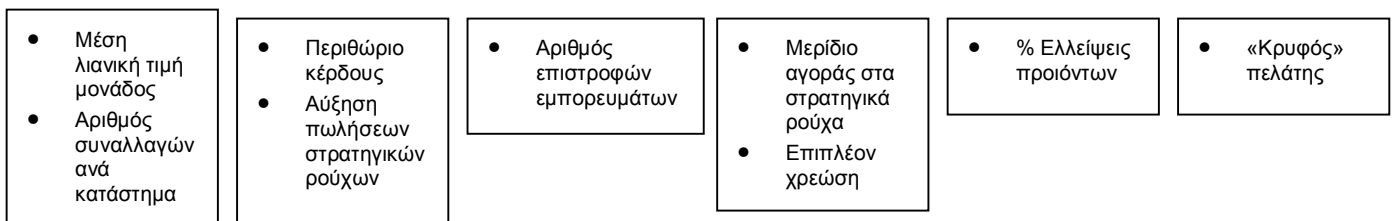
- Η διαθεσιμότητα των εμπορευμάτων. Ως διαθεσιμότητα ορίστηκε η ύπαρξη της πρώτης επιλογής του πελάτη στο κατάστημα. Οι μετρήσεις γινόντουσαν μέσω των απαντήσεων των πελατών για τη διαθεσιμότητα σε χρώμα και μέγεθος.
- Η αγοραστική εμπειρία. Η αγοραστική εμπειρία αναλύθηκε και η αποδοχή της ως εξαιρετική απαιτούσε τα εξής έξι στοιχεία: α. καθαρά, μοντέρνα καταστήματα β. υποδοχή του πελάτη από ελκυστικούς, χαμογελαστούς υπαλλήλους, μοντέρνα ντυμένους γ. ξεκάθαρη επικοινωνία σε περιπτώσεις ειδικών απαιτήσεων δ. υπάλληλοι με καλή γνώση των προϊόντων ε. ονομαστική αναγνώριση των υπαλλήλων από το ειδική καρτέλα στ. ειλικρινές «ευχαριστώ» κατά την έξοδο των πελατών. Η μέτρηση της αγοραστικής εμπειρίας γινόταν με τις εκθέσεις αξιολογήσεις του «κρυφού» πελάτη.

Όσον αφορά την φήμη και την εικόνα, η Kenyon είχε περιγράψει αναλυτικά τον ιδανικό πελάτη. Αυτή η εικόνα του ιδανικού πελάτη και των αναγκών του σχετικά με τη μόδα είχαν εξηγηθεί σε όλους τους υπαλλήλους. Η επιτυχία μετριώταν με :

- το μερίδιο αγοράς στα στρατηγικά εμπορεύματα
- τα επιπλέον χρήματα που χρεώνονταν τα ρούχα στα καταστήματα Kenyon



#### ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ



#### ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ

- Πελατειακή πίστη (ετήσια αύξηση πωλήσεων)
- Ικανοποίηση πελατών (έκθεση)

Διάγραμμα 3 -3: Πρόταση αξίας της εταιρείας Kenyon

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3**

Kaplan, R.S and D.P. Norton (1996) Translating strategy into action: The balanced scorecard. Boston, Havard Business School Press.

Kaplan, R.S and D.P. Norton (2001) The strategy – focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston, Havard Business School Press.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

#### 4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη συνιστώσα των εσωτερικών διαδικασιών, η διοίκηση αναγνωρίζει τις πιο κρίσιμες διαδικασίες για την επίτευξη των οικονομικών και πελατειακών σκοπών. Οι εταιρείες αναπτύσσουν σκοπούς και δείκτες για αυτή την συνιστώσα, αφού ολοκληρωθούν οι σκοποί και οι δείκτες για την οικονομική και πελατειακή (οικονομικοί σκοποί → πελατειακοί σκοποί → σκοποί εσωτερικών διαδικασιών). Αυτή η σειρά επιτρέπει την εστίαση σε αυτές τις εσωτερικές διεργασίες που θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση των πελατών και των μετόχων και αποκαλύπτει συνήθως νέες διαδικασίες στις οποίες πρέπει η επιχείρηση να υπερέχει.

Τα περισσότερα συστήματα μέτρησης επιχειρησιακής επίδοσης εστιάζουν σε υπάρχουσες παραγωγικές διαδικασίες. Το BSC εξετάζει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας των εσωτερικών διαδικασιών που αρχίζει με τη διαδικασία καινοτομίας (καθορισμός των υπάρχοντων και μελλοντικών αναγκών των πελατών και ανάπτυξη νέων λύσεων) συνεχίζει με την παραγωγική διαδικασία (παραγωγή και παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών σε υπάρχοντες πελάτες) και ολοκληρώνεται με τη διαδικασία εξυπηρέτησης μετά την πώληση δηλαδή, την παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση.

Η μέθοδος διαμόρφωσης των σκοπών και των δεικτών των εσωτερικών διαδικασιών του BSC αποτελεί τη μεγάλη διαφορά με τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης επιχειρηματικής επίδοσης. Τα τελευταία επικεντρώνουν στον έλεγχο και τη βελτίωση των υπαρχόντων κέντρων ευθύνης και τμημάτων. Οι περιορισμοί των οικονομικών δεικτών και των μηνιαίων εκθέσεων αποκλίσης για τον έλεγχο των διαφόρων τμημάτων είναι γνωστοί. Σήμερα, οι περισσότερες εταιρείες δεν χρησιμοποιούν την ανάλυση απόκλισης από τους οικονομικούς στόχους ως βασική μέθοδο αξιολόγησης και συμπληρώνουν τις οικονομικές μετρήσεις με άλλες, όπως ποιότητας, απόδοσης, χρόνου ολοκλήρωσης. Παρότι αυτά τα συστήματα είναι μία βελτίωση σε σχέση με τα παραδοσιακά μειονεκτούν διότι προσπαθούν να βελτιώσουν τμήματα και όχι ολόκληρες εταιρικές διαδικασίες. Σύγχρονες τάσεις ενθαρρύνουν τη μέτρηση ολόκληρων διαδικασιών όπως ολοκλήρωση παραγγελιών, σχεδιασμός παραγωγής. Το κόστος, η ποιότητα, η απόδοση, ο χρόνος μετριούνται για διαδικασίες. Όμως ακόμη και τέτοια καινοτόμα συστήματα είναι ελλιπή, γιατί η χρησιμοποίηση οικονομικών και μη δεικτών για υπάρχοντες ή ακόμη και για ανασχεδιασμένες διαδικασίες δεν θα οδηγήσει σε σημαντικές βελτιώσεις στην οικονομική τους απόδοση. Απλά θα επιτευθούν καλύτερα αποτελέσματα σε διάφορες διαδικασίες, αλλά δεν θα δημιουργηθούν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

## 4.2 ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

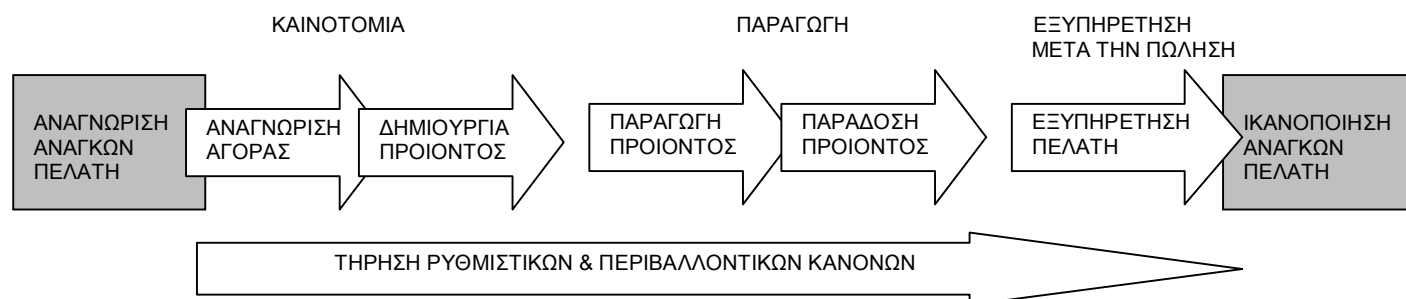
Κάθε επιχείρηση έχει ένα μοναδικό σύνολο διαδικασιών για να παράγει αξία για τους πελάτες της και κέρδη για τους μετόχους.

Οι Onle, Roy και Wetter προτείνουν τη χρήση της αλυσίδας αξίας του Porter για την επιλογή των διαδικασιών μιας επιχείρησης που έχουν μεγαλύτερη επίδραση πάνω στην προσφερόμενη αξία στους πελάτες. Έπειτα, επιλέγονται εκείνες οι οποίες είναι πλήρως ευθυγραμμισμένες με τη στρατηγική της επιχείρησης και εκφράζουν τους παράγοντες του κόστους, της ποιότητας και του χρόνου παραγωγής, ώστε να είναι πιο εμφανείς οι επιδράσεις τους στους στόχους της οικονομικής και πελατειακής συνιστώσας. Οι Normann και Ramirez υποστηρίζουν ότι το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου οι σχέσεις μεταξύ των εταιρειών κρίνονται ως ένας βασικός παράγοντας για την επιτυχία και τη βιωσιμότητά τους, δεν μπορεί να αναλυθεί από την αλυσίδα αξίας του Porter που βασίζεται περισσότερο σε διαδικασίες. Παράδειγμα αποτελούν οι εταιρείες Nike και Benetton, οι οποίες ασχολούνται μόνο με το marketing και την έρευνα και ανάπτυξη έχοντας παραχωρήσει τις υπόλοιπες διαδικασίες τους ολοκληρωτικά σε προμηθευτές.

Ωστόσο υπάρχει ένα γενικό μοντέλο αλυσίδας αξίας (Kaplan και Norton) που κάθε επιχείρηση μπορεί να διαμορφώσει για τον ορθό σχεδιασμό της πλευράς των εσωτερικών διαδικασιών. Το γενικό αυτό μοντέλο περιλαμβάνει τέσσερις διαδικασίες (διάγραμμα 4-1):

- Καινοτομία
- Παραγωγή
- Εξυπηρέτηση μετά την πώληση
- Τήρηση ρυθμιστικών και περιβαλλοντικών κανόνων

Στη διαδικασία **καινοτομίας**, η επιχείρηση ερευνά για νέες ή λανθάνουσες ανάγκες πελατών και μετά δημιουργεί το προϊόν ή την υπηρεσία που θα τις ικανοποιήσει. Η διαδικασία της παραγωγής, το δεύτερο σημαντικό βήμα στο γενικό μοντέλο αλυσίδας αξίας, περιλαμβάνει την **παραγωγή** και την παράδοση υπάρχοντων προϊόντων και υπηρεσιών. Ιστορικά αυτή η διαδικασία ήταν το σημείο εστίασης των συστημάτων αξιολόγησης επιχειρησιακής επίδοσης. Η βελτίωση της παραγωγής και η μείωση του κόστους είναι ακόμη πολύ σημαντικοί στόχοι. Ωστόσο, είναι ένα μόνο τμήμα του γενικού μοντέλου αλυσίδας αξίας και όχι το αποφασιστικής σημασίας για την επίτευξη των οικονομικών και πελατειακών στόχων.



Διάγραμμα 4 – 1 : Γενικό μοντέλο της αλυσίδας αξίας

Το τρίτο σημαντικό βήμα στην αλυσίδα αξίας είναι η **εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την αρχική πώληση** του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Μερικές εταιρείες έχουν στρατηγική την εξαιρετή εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Για παράδειγμα, εταιρείες που εμπορεύονται πολύπλοκα μηχανήματα δύναται να προσφέρουν εκπαιδευτικά προγράμματα στους υπαλλήλους των πελατών για την αποτελεσματική και αποδοτική χρήση τους. Μπορεί επίσης να προσφέρουν άμεση ανταπόκριση σε πιθανά προβλήματα. Μία εταιρεία χημικών ανέπτυξε ένα πρόγραμμα διαχείρισης των χρησιμοποιήμενων χημικών ώστε να απαλλάξει τον πελάτη από ένα δύσκολο και δαπανηρό καθήκον και να τον βοηθήσει να είναι νόμιμος και σύμφωνος με τις περιβαλλοντικές διατάξεις. Τέτοιες δραστηριότητες προσθέτουν αξία στο προϊόν και την υπηρεσία.

Τέλος, η διαδικασία **τήρησης των ρυθμιστικών και περιβαλλοντικών κανόνων** αποσκοπούν στη δημιουργία της εικόνας μιας επιχείρησης ως καλού πολίτη. Το τμήμα αυτό είναι πολύ σημαντικό σε βιομηχανίες που εγκυμονούν κινδύνους περιβαλλοντικούς ή υγειονόμους και ασφάλειας των εργαζομένων (πχ εταιρείες πετρελαίου).

### **Διαδικασία καινοτομίας**

Ορισμένα μοντέλα αλυσίδας αξίας θεωρούν την έρευνα και ανάπτυξη ως υποστηρικτική διαδικασία, όχι ως αρχικό στοιχείο της αλυσίδας αξίας. Αυτό είναι λάθος, διότι αποτελεί κρίσιμη εσωτερική διαδικασία. Μία διαδικασία καινοτομίας η οποία είναι αποτελεσματική και αποδοτική, αποτελεί σε πολλές εταιρείες μεγαλύτερο πλεονέκτημα από την υπεροχή στην παραγωγική διαδικασία. Η μεγάλη σημασία της γίνεται φανερή σε επιχειρήσεις με χρονικά μεγάλο κύκλο έρευνας και ανάπτυξης, όπως φαρμακευτικές, λιπασμάτων, λειτουργικών συστημάτων και ηλεκτρονικών συσκευών. Όσο συντομότερα τα προϊόντα φθάσουν το στάδιο της παραγωγής, τα περιθώρια κέρδους είναι υψηλότερα. Ακόμη οι δυνατότητες για μείωση του κόστους στην παραγωγή μπορεί να είναι περιορισμένες, διότι το μεγαλύτερο μέρος του κόστους παρουσιάζεται κατά το στάδιο της έρευνας και ανάπτυξης.

Ο σωστός τρόπος θεώρησης της διαδικασίας καινοτομίας είναι ως η μακροχρόνια μέθοδος δημιουργίας αξίας. Στο στάδιο αυτό, οι επιχειρήσεις ανιχνεύουν τις νέες αγορές, τους νέους πελάτες, τις μελλοντικές ανάγκες των υπάρχοντων πελατών και σχεδιάζουν, αναπτύσσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες που θα τους ικανοποιήσουν. Αντίθετα, η διαδικασία της παραγωγής αντιπροσωπεύει τη βραχυπρόθεσμη μέθοδο δημιουργίας αξίας, σύμφωνα με την οποία παράγονται και παραδίδονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες.

Η διαδικασία της καινοτομίας αποτελείται από δύο στάδια. Στο πρώτο στάδιο πραγματοποιείται η έρευνα αγοράς για να βρεθεί το μέγεθος της αγοράς, οι προτιμήσεις των πελατών, καθώς και οι πιθανά αποδεκτές τιμές των νέων προϊόντων. Η σωστή πληροφόρηση για το μέγεθος της αγοράς και τις επιθυμίες των πελατών είναι ιδιαίτερα σημαντική. Επιπλέον αναζητούνται ευκαιρίες για προϊόντα και υπηρεσίες που η επιχείρηση δύναται να

προσφέρει. Οι εταιρείες δεν αρκεί να ικανοποιήσουν τους πελάτες, αλλά να τους συναρπάσουν απαντώντας στα κάτωθι ερωτήματα:

- Τι χαρακτηριστικά οι πελάτες θα εκτιμούν στα μελλοντικά προϊόντα;
- Πώς θα παραδώσουν προϊόντα με τα ζητούμενα χαρακτηριστικά πρώτοι σε σχέση με τον ανταγωνισμό;

Πολλοί ερευνητές προτείνουν την ανάλυση των αναγκών των πελατών μιας νέας αγοράς στις επτά συνιστώσες της ποιότητας, δηλαδή κατά πόσο τα προσφερόμενα προϊόντα καλύπτουν τις απαιτήσεις των καταναλωτών ως προς την επίδοση, τα τεχνικά χαρακτηριστικά, τη συμμόρφωση ως προς τις προδιαγραφές, την αξιοπιστία, την αντοχή, τη χρησιμότητα και την αισθητική. Η χρήση εργαλείων όπως η ανάλυση SWOT και το Quality Function Deployment (QFD) είναι δυνατόν να βοηθήσουν μία εταιρεία στην εξεύρεση ευκαιριών στην αγορά. Η ανάλυση SWOT εξετάζει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και το QFD μετατρέπει τις απαιτήσεις των πελατών σε τεχνικά χαρακτηριστικά για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών. Η εφαρμογή τους στον τραπεζικό κλάδο του Hong Kong υποστηρίζει το συνδυασμό τους για τον σωστό σχεδιασμό του BSC, καθώς η ανάλυση SWOT επιτρέπει την ακριβέστερη επιλογή στόχων και μετρήσεων ενώ το QFD προσδιορίζει τους τρόπους επίτευξης των στόχων κάθε συνιστώσας του BSC (Lee S.F και A.S.O Ko).

Το δεύτερο στάδιο συνίσταται στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη των νέων προϊόντων βάση των συλλεγμένων πληροφοριών της έρευνας αγοράς. Εδώ, πραγματοποιούνται:

- Η βασική έρευνα για την ανάπτυξη καινοτόμων, νέων προϊόντων και υπηρεσιών
- Η εφαρμοσμένη έρευνα για την εκμετάλλευση της υπάρχουσας τεχνολογίας προς παραγωγή της επόμενης γενιάς προϊόντων και υπηρεσιών
- Η προσπάθεια ανάπτυξης οικονομοτεχνικά βέλτιστων διαδικασιών παραγωγής των νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Ιστορικά, δεν έχει δοθεί προσοχή στην ανάπτυξη συστημάτων αξιολόγησης των διαδικασιών έρευνας και ανάπτυξης. Για πολλές δεκαετίες, τα συστήματα αξιολόγησης εστίαζαν στην παραγωγή και το μυστικό της επιτυχίας ήταν η αποτελεσματική παραγωγή μεγάλου όγκου προϊόντων. Σήμερα τα δεδομένα έχουν αλλάξει και οι πολλές επιχειρήσεις κερδίζουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα από τα καινοτόμα προϊόντα τους. Σε ορισμένες εταιρείες τα έξοδα αυτά είναι μεγαλύτερα από έξοδα παραγωγής. Για παράδειγμα, εταιρεία - προμηθευτής αυτοκινητοβιομηχανίας διαπίστωσε ότι το 10% των εξόδων είναι για R&D, ενώ το ποσοστό της παραγωγής είναι 9%. Η παραγωγή ελεγχόταν λεπτομερώς μέσω του συστήματος αξιολόγησης και μέτρησης, ενώ τα τμήματα R&D ελάχιστα μέσω λίγων οικονομικών δεικτών. Φυσικά, η σχέση μεταξύ των εισερχομένων πόρων (μισθοί υπαλλήλων, μηχανήματα, υλικά) των R&D διαδικασιών και των επιτευθέντων αποτελεσμάτων (καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες) είναι πιο ασαφής και αβέβαιη σε σύγκριση με τις παραγωγικές διαδικασίες που υπάρχουν κανόνες για τη μετατροπή εργασίας, υλικών και χρήσης μηχανημάτων σε προϊόντα. Μία

τυπική διαδικασία ανάπτυξης προϊόντος στη βιομηχανία των ηλεκτρονικών περιέχει δύο χρόνια ανάπτυξης του προϊόντος για πενταετή περίοδο πωλήσεων. Άρα οι πρώτες ενδείξεις επιτυχίας της διαδικασίας ανάπτυξης και του προϊόντος θα εμφανιστούν μετά από τρία χρόνια. Αντίθετα οι διαδικασίες παραγωγής έχουν χρονικούς κύκλους ολοκλήρωσης από λίγα λεπτά μέχρι μερικές ημέρες και είναι εύκολη η μέτρηση της επίδοσης τους.

#### Δείκτες βασικής και εφαρμοσμένης έρευνας

Θα εξεταστεί ως παράδειγμα η εταιρεία Advanced Micro Devices (AMD), διότι ανήκει στη βιομηχανία των ημιαγωγών που χαρακτηρίζεται από συνεχείς τεχνολογικές αλλαγές. Μία τέτοια εταιρεία θα πρέπει να δείχνει μεγάλη προσοχή στη διαδικασία καινοτομίας και στην αποτελεσματικότητα της. Μεταξύ των δεικτών που χρησιμοποιεί η AMD είναι οι ακόλουθοι:

- Ποσοστό των πωλήσεων από νέα προϊόντα
- Εισαγωγή νέων προϊόντων σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές.
- Εισαγωγή νέων προϊόντων σε σύγκριση με το προγραμματισμένο πλάνο
- Παραγωγικές δυνατότητες (πυκνότητα chips)
- Απαιτούμενος χρόνος για ανάπτυξη της νέας γενιάς προϊόντων

Ένας άλλος ιδιαίτερα ενδιαφέρον δείκτης είναι η απόδοση των R&D διαδικασιών, δηλαδή το κλάσμα των κερδών προ φόρων για μία πενταετία προς το κόστος ανάπτυξης. Μπορεί να αναφέρεται για το σύνολο των νέων προϊόντων ή για κάθε ένα από αυτά ξεχωριστά. Ένας τέτοιος δείκτης ενημερώνει τους μηχανικούς της έρευνας και ανάπτυξης ότι ο στόχος τους δεν είναι μόνο η δημιουργία καινοτόμων συσκευών, αλλά παράλληλα συσκευών με αγοραστικές δυνατότητες που θα επιστρέψουν τα χρήματα που ξοδεύτηκαν.

#### Δείκτες ανάπτυξης προϊόντος

Παρά την εγγενή αβεβαιότητα των διαδικασιών ανάπτυξης, ορισμένα μοντέλα μέτρησης και αξιολόγησης είναι κοινά. Για παράδειγμα η διαδικασία ανάπτυξης ενός φαρμακευτικού προϊόντος ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα, αρχίζοντας από τη επιλογή μερικών χημικών ενώσεων από ένα μεγάλο σύνολο, τη λεπτομερή εξέταση των περισσότερα υποσχόμενων ενώσεων, τη μετάβαση από τους εργαστηριακούς ελέγχους σε αυτούς των ζώων, στη συνέχεια σε πειράματα με ανθρώπους και τελειώνοντας με την έγκριση από κυβερνητικούς οργανισμούς. Σε κάθε βήμα είναι δυνατόν να ορισθούν δείκτες επίδοσης (αριθμός χημικών ενώσεων που πέρασαν στο επόμενο στάδιο προς αυτές που εισάχθηκαν), χρόνου ολοκλήρωσης (πόσο χρόνο οι χημικές ουσίες έμειναν σε κάθε στάδιο) και κόστους (κόστος κάθε σταδίου). Σε όλους αυτούς τους δείκτες δίνονται συγκεκριμένοι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν.

Μία επιχείρηση ηλεκτρονικών ερεύνησε τις αιτίες των χρονικών καθυστερήσεων και του υψηλού κόστους των διαδικασιών ανάπτυξης νέων προϊόντων. Η ανάλυση αποκάλυψε ότι η κύρια αιτία για την αργοπορημένη είσοδο νέων συσκευών στην αγορά ήταν η αποτυχία σωστής λειτουργίας τους στο πρώτο πείραμα με αποτέλεσμα τον ανασχεδιασμό τους και την επανεξέταση τους αρκετές φορές. Έτσι ενώ διατηρήθηκε ο βασικός δείκτης του χρόνου εισόδου νέου προϊόντος στην αγορά προστέθηκε ο ειδικός δείκτης

του ποσοστού προϊόντων τα οποία με την πρώτη σχεδίαση τους καλύπτουν τις λειτουργικές προδιαγραφές των πελατών. Ένας άλλος ειδικός δείκτης είναι ο αριθμός των ανασχεδιάσεων μέχρι την έγκριση του προϊόντος για έναρξη παραγωγής. Η εταιρεία υπολόγισε ότι το κόστος κάθε σχεδιαστικού λάθους είναι 185.000\$. Με μέσο όρο δύο λαθών ανά νέο προϊόν και εκατόν δέκα νέα προϊόντα ανά έτος, το ετήσιο κόστος των λαθών ανέρχεται σε 40 εκατομμύρια \$, περίπου 5% των εσόδων. Σε αυτό τον αριθμό πρέπει να προστεθεί η αξία των πωλήσεων που χάθηκαν λόγω καθυστερημένης εισόδου νέων συσκευών στην αγορά.

Οι μηχανικοί της Hewlett Packard ανέπτυξαν ένα δείκτη που ονόμασαν χρόνος νεκρού σημείου (break even time BET) για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του κύκλου ανάπτυξης προϊόντος. Ο BET μετράει το χρόνο από την αρχή της ανάπτυξης ενός προϊόντος μέχρι την είσοδο του στην αγορά και την απόσβεση των εξόδων. Ο BET συνδυάζει σε ένα μόνο δείκτη τρία κρίσιμα στοιχεία για μία αποδοτική και αποτελεσματική διαδικασία καινοτομίας. Πρώτον, περιέχει την απόσβεση των χρημάτων που απαιτήθηκαν για R&D, δηλαδή τη διάσταση του κόστους. Δεύτερον, εστιάζει στην κερδοφορία. Τα στελέχη του marketing, οι υπάλληλοι της παραγωγής και οι μηχανικοί σχεδιασμού ενθαρρύνονται να συνεργαστούν για ένα προϊόν που θα καλύπτει τις ανάγκες των πελατών, θα προσφέρεται από κατάλληλο κανάλι διανομής σε ελκυστική τιμή και σε χαμηλό κόστος. Τρίτον, εστιάζει στην παράμετρο του χρόνου. Ενθαρρύνει την εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές, ώστε να επιτευχθούν μεγαλύτερες πωλήσεις συντομότερα για την απόσβεση των επενδύσεων ανάπτυξης.

Ενώ ο BET είναι ένας ιδιαίτερα ελκυστικός δείκτης, προτείνεται η χρησιμοποίηση του ως προειδοποιητικού σήματος και όχι ως βασικού δείκτη. Εξαιρετικά αποτελέσματα χρόνου νεκρού σημείου δύναται να επιτευχθούν με μικρές βελτιώσεις προϊόντων παρά με καινοτομικά σχέδια. Επίσης, ο υπολογισμός του συνολικού BET πολλών σχεδίων είναι αποπροσανατολιστικός, διότι ένα σχέδιο με μεγάλο BET επηρεάζει πολύ τον μέσο όρο. Τέλος, η πραγματική τιμή του BET αποκαλύπτεται αρκετά μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας καινοτομίας. Η εμπειρία της HP με τον δείκτη BET (εστίαση στη μείωση του χρόνου ολοκλήρωσης, στη μείωση του κόστους και στην αύξηση επίδοσης) έδειξε είναι αναγκαίο να συνδυάζεται με άλλους δείκτες που αξιολογούν την καινοτομία του νέου προϊόντος. Ένας τέτοιος είναι το μικτό κέρδος από νέα προϊόντα, ο οποίος διαχωρίζει τα πραγματικά καινοτόμα από τις απλές τεχνολογικές επεκτάσεις υπάρχοντων προϊόντων. Άλλος δείκτης είναι η χρονική συμπεριφορά των πωλήσεων των νέων προϊόντων. Απλές επεκτάσεις υπάρχοντων προϊόντων έχουν κύκλο ζωής μερικών χρόνων και οι πωλήσεις του πχ. πέμπτου έτους είναι ένα μικρό ποσοστό των πωλήσεων του πρώτου έτους. Αντίθετα, πραγματικά καινοτόμα προϊόντα έχουν μεγαλύτερους κύκλους ζωής και οι πωλήσεις αυξάνονται στα επόμενα έτη μετά την εισαγωγή του στην αγορά.

## Διαδικασία παραγωγής

Η διαδικασία παραγωγής αντιπροσωπεύει το βραχυχρόνιο τρόπο δημιουργίας αξίας σε μία επιχείρηση. Αρχίζει με την παραλαβή της εντολής του πελάτη και τελειώνει με την παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Αυτή η διαδικασία επικεντρώνεται στην αποδοτικότητα, στην σταθερότητα, στην χρονική ακρίβεια παράδοσης.

Επιδιώκεται η επανάληψη των διαφόρων διαδικασιών, ώστε επιστημονικές τεχνικές διοίκησης να ελέγχουν και να βελτιώνουν τις παραγγελίες των πελατών, την παραγωγή, τις αγορές α' υλών και την παράδοση των προϊόντων. Παραδοσιακά, οι διαδικασίες παραγωγής ελέγχονταν μέσω οικονομικών δεικτών, όπως του σταθερού κόστους, των προϋπολογισμών και των αποκλίσεων. Η υπερβολική εστίαση σε οικονομικούς μόνο δείκτες, όπως η αποδοτικότητα εργαζομένων, η αποδοτικότητα μηχανημάτων, η απλή σύγκριση τιμών αγοράς υλικών οδήγησε σε λειτουργικά προβλήματα. Η απασχόληση των υπαλλήλων και των μηχανών για βελτίωση της αποδοτικότητας τους ανεξάρτητα των παραγγελιών και η συνεπακόλουθη συσσώρευση αποθεμάτων, η επιλογή του οικονομικότερου προμηθευτή με μοναδικό κριτήριο την τιμή είναι μερικά προβλήματα. Όμως οι απαιτήσεις των τελευταίων χρόνων είναι διαφορετικές και συνίστανται σε μικρούς κύκλους ζωής, υψηλή ποιότητα και εστίαση στον πελάτη. Άρα, οι παραδοσιακοί οικονομικοί δείκτες έχουν συνδυαστεί με δείκτες ποιότητας και χρόνου παραγωγής. Σήμερα, τέτοιοι δείκτες είναι γενικοί και εμφανίζονται στις περισσότερες εταιρείες. Επιπροσθέτως, οι επιχειρήσεις επιθυμούν να αξιολογήσουν τα ειδικά χαρακτηριστικά των παραγωγικών τους διαδικασιών και των προϊόντων ή υπηρεσιών τους. Ενδεικτικά αναφέρονται το μέγεθος του προϊόντος, η κατανάλωση ενέργειας, η ευκολία χρήσης. Αυτά τα λειτουργικά χαρακτηριστικά (εκτός του χρόνου ανταπόκρισης, της ποιότητας και του κόστους) θα πρέπει να περιέχονται στον BSC. Τέλος, σήμερα το ζητούμενο είναι η ευελιξία, δηλαδή η άμεση ανταπόκριση στη ζήτηση. Αλλιώς, η ευελιξία είναι η ικανότητα αποδοτικής και αποτελεσματικής λειτουργίας κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας. Αυτό διαπιστώνεται από την εφαρμογή του Efficient Consumer Response στις εφοδιαστικές αλυσίδες των ταχέως κινούμενων προϊόντων, όπου η συνεργατικότητα μεταξύ των μελών της αλυσίδας και η διασπορά των δεδομένων της αγοράς οδηγεί στη μείωση του συνολικού κόστους. Αποσκοπεί στη δημιουργία ενός συστήματος παραγωγής και διανομής που θα οδηγείται από την υπάρχουσα ζήτηση από την αγορά.

### Χρόνος

Η πρόταση αξίας που προσφέρεται στους πελάτες συχνά περιλαμβάνει την άμεση ανταπόκριση ως κρίσιμο παράγοντα. Οι πελάτες εκτιμούν τη γρήγορη εκτέλεση της παραγγελίας τους δηλαδή το δυνατόν ελάχιστο χρονικό διάστημα από την εντολή παραγγελίας έως την παράδοση του επιθυμητού προϊόντος ή υπηρεσίας. Άλλοι εκτιμούν ιδιαίτερα την αξιόπιστη εκτέλεση της παραγγελίας τους δηλαδή πάντα σύμφωνα με τα χρονικά πλαίσια του έχουν τεθεί.

Οι βιομηχανικές εταιρείες έχουν δύο τρόπους για γρήγορη και αξιόπιστη ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη. Πρώτος τρόπος είναι η αποδοτική,

αξιόπιστη, χωρίς σφάλματα, με ελάχιστους νεκρούς χρόνους διαδικασία παραγωγής. Δεύτερος τρόπος είναι η παραγωγή και αποθήκευση μεγάλων ποσοτήτων προϊόντων, ώστε να ικανοποιείται άμεσα ο πελάτης με έτοιμα προϊόντα. Ο πρώτος τρόπος αποτελεί πρακτική ενός χαμηλού κόστους και καλού προμηθευτή. Ο δεύτερος τρόπος συνήθως οδηγεί σε υψηλό κόστος παραγωγής και αποθήκευσης καθώς και σε αδυναμία γρήγορης ανταπόκρισης σε προϊόντα που δεν είναι ήδη έτοιμα στην αποθήκη. Η αλλαγή της παραγωγικής διαδικασίας από τη δεύτερη μέθοδο στην πρώτη αποτελεί στόχο πολλών βιομηχανικών μονάδων και κρίσιμη παράμετρος είναι ο χρόνος ολοκλήρωσης (cycle or throughput time).

Η έναρξη του χρόνου μπορεί να συμπίπτει με

- Την παραλαβή της εντολής του πελάτη
- Τον προγραμματισμό της εντολής του πελάτη
- Την παραγγελία των απαιτούμενων πρώτων υλών για την εντολή του πελάτη
- Τη παραλαβή των πρώτων υλών
- Την έναρξη της παραγωγικής διαδικασίας

Όμοια, το τέλος του χρόνου ολοκλήρωσης μπορεί να συμπίπτει με

- Την ολοκλήρωση της παραγωγής της παραγγελίας
- Την αναχώρηση των προϊόντων προς τον πελάτη
- Την παραλαβή των προϊόντων από τον πελάτη

Η επιλογή του σημείου έναρξης και λήξης εξαρτάται από την διαδικασία που επιθυμούμε να βελτιώσουμε.

Ένας δείκτης που χρησιμοποιείται για JIT (Just In Time) παραγωγή είναι ο βιομηχανικός κύκλος αποτελεσματικότητας MCE (Manufacturing Cycle Effectiveness). Ορίζεται ως

$$MCE = \frac{\text{Χρόνος Παραγωγής}}{\text{Χρόνος Παραγωγικής Διαδικασίας}}$$

Ο δείκτης έχει τιμή μικρότερη του 1 γιατί :

$$\text{Χρόνος Παραγωγικής Διαδικασίας} = \text{Χρόνος Παραγωγής} + \text{Χρόνος Ελέγχου} + \text{Χρόνος Μετακίνησης} + \text{Χρόνος Αναμονής}$$

Σε πολλές βιομηχανίες, ο Χρόνος Παραγωγής, δηλαδή ο πραγματικά πολύτιμος χρόνος που το προϊόν δημιουργείται, είναι 5% του Χρόνου Παραγωγικής Διαδικασίας. Το υπόλοιπο 95% αναλώνεται σε ελέγχους, σε μετακινήσεις του προϊόντος μέσα στο εργοστάσιο ή σε αδράνεια. Σε μία ιδανική JIT παραγωγική διαδικασία ο Χρόνος Παραγωγής ισούται με το Χρόνο Παραγωγικής Διαδικασίας και ο δείκτης MCE ισούται με μονάδα. Η θεωρία που στηρίζεται ο MCE λέει ότι κάθε χρόνος πλην του χρόνου παραγωγής δεν προσδίδει αξία στο προϊόν, οπότε είναι χαμένος

#### Ποιότητα

Σήμερα, όλες οι εταιρείες έχουν προγράμματα ποιότητας. Η μέτρηση διαφόρων δεικτών ποιότητας αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της παραγωγικής διαδικασίας. Τέτοιοι δείκτες είναι:



- Μη συμμορφούμενα προϊόντα (ppm)
- Αποδοτικότητα (λόγος παραγόμενων προϊόντων προς τα εισερχόμενα προϊόντα ενός σταδίου)
- Επαναεπεξεργασία μη συμμορφούμενων προϊόντων
- Επιστροφές
- Ποσοστό διεργασιών σε στατιστικό έλεγχο

Σημαντικός είναι ο έλεγχος των μη συμμορφούμενων προϊόντων διότι αυτά επηρεάζουν το κόστος, την ανταπόκριση στις εντολές παραγωγής και τελικά την ικανοποίηση του πελάτη. Ένας βασικός δείκτης, ανάλογος του βιομηχανικού κύκλου αποτελεσματικότητας (MCE) είναι η απόδοση σε προϊόντα χωρίς επαναεπεξεργασία (first pass yield).

### Κόστος

Το κόστος είναι πάντα σημαντικό στοιχείο σε κάθε επιχείρηση. Τα παραδοσιακά λογιστικά συστήματα μετρούν τα έξοδα και την απόδοση εργαζομένων, συγκεκριμένων διεργασιών και τμημάτων, αλλά αποτυγχάνουν να κοστολογήσουν διατμηματικές, ολοκληρωμένες διαδικασίες. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η παραγγελιοληψία, η αγορά πρώτων υλών και ο προγραμματισμός παραγωγής που απαιτούν πόρους από διάφορα τμήματα. Μόνο μετά την έλευση του κοστολογικού συστήματος ABC έγινε δυνατή η κοστολόγηση ολόκληρων διαδικασιών.

### **Διαδικασία εξυπηρέτησης μετά την πώληση**

Το τελευταίο στάδιο της εσωτερικής αλυσίδας αξίας είναι η εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Περιλαμβάνει τις εγγυήσεις, τις επισκευές, την διαχείριση μη συμμορφούμενων προϊόντων και τη διαχείριση των πληρωμών. Για παράδειγμα εταιρείες που πωλούν πολύπλοκα ηλεκτρονικά ιατρικά μηχανήματα (αξονικούς και μαγνητικούς τομογράφους), όπως η General Electric Medical Systems γνωρίζουν ότι κάθε βλάβη και παύση της παραγωγής δημιουργεί σημαντικά προβλήματα. Γι' αυτό το λόγο προσφέρουν άμεση και αξιόπιστη επισκευή των βλαβών. Προχωρώντας ακόμη περισσότερο, έχουν τοποθετήσει ηλεκτρονικά συστήματα που ανιχνεύουν σημάδια μελλοντικής βλάβης πριν ακόμη αυτή συμβεί. Όμοια, διάφορες αυτοκινητοβιομηχανίες προσφέρουν χρονικά μεγάλες εγγυήσεις και άψογη εξυπηρέτηση σε προγραμματισμένους ελέγχους με φιλικό προσωπικό.

Οι επιχειρήσεις προσπαθώντας να αξιολογήσουν τις επιδόσεις τους στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση του προϊόντος ή της υπηρεσίας αναπτύσσουν κατάλληλους δείκτες. Οπότε μετρούν το απαιτούμενο χρόνο για την ικανοποίηση του αιτήματος, το κόστος και τους πόρους που απαιτήθηκαν και το ποσοστό των απαιτήσεων που ικανοποιήθηκαν χωρίς να επαναληφθεί η διαμαρτυρία του πελάτη.

Σήμερα, υπάρχουν τα συστήματα Customer Relationship Management (CRM), τα οποία αξιοποιούν τη μηχανογραφική υποδομή της επιχείρησης για να δημιουργήσουν μακροχρόνιες, σταθερές αλλά και εξατομικευμένες σχέσεις με τους πελάτες ακόμη και αν ο αριθμός τους είναι πολύ μεγάλος. Με τη

βοήθεια αυτών των συστημάτων μία επιχείρηση μπορεί να δώσει λύσεις σε τυπικά προβλήματα μέσω της ιστοσελίδας της βοηθώντας το τηλεφωνικό της κέντρο και μειώνοντας το χρόνο απόκρισης της στα προβλήματα των πελατών.

Μία άλλη διάσταση είναι η τιμολόγηση και η μέθοδος συλλογής των χρημάτων. Εταιρείες με αυξημένες πιστώσεις ίσως χρειάζεται να εφαρμόσουν δείκτες κόστους, ποιότητας και χρόνου στις διαδικασίες τιμολόγησης, συλλογής των χρημάτων και επίλυσης των διαφορών.

### **Διαδικασία τήρηση των ρυθμιστικών και περιβαλλοντικών κανόνων**

Τέλος, σημαντική διάσταση είναι η περιβαλλοντική επίδοση της εταιρείας. Η χρησιμοποίηση επικίνδυνων ουσιών για το περιβάλλον και δημιουργία επιβλαβών παραπροϊόντων δύναται να διαταράξει τις σχέσεις της επιχείρησης με την κοινότητα ή το κράτος και να οδηγήσει στη διακοπή της λειτουργίας της. Δείκτες όπως η ποσότητα των παραγόμενων παραπροϊόντων είναι ιδιαίτερα σημαντικοί μερικές φορές και δικαιολογούν ενέργειες που πιθανόν να αυξάνουν το κόστος παραγωγής.

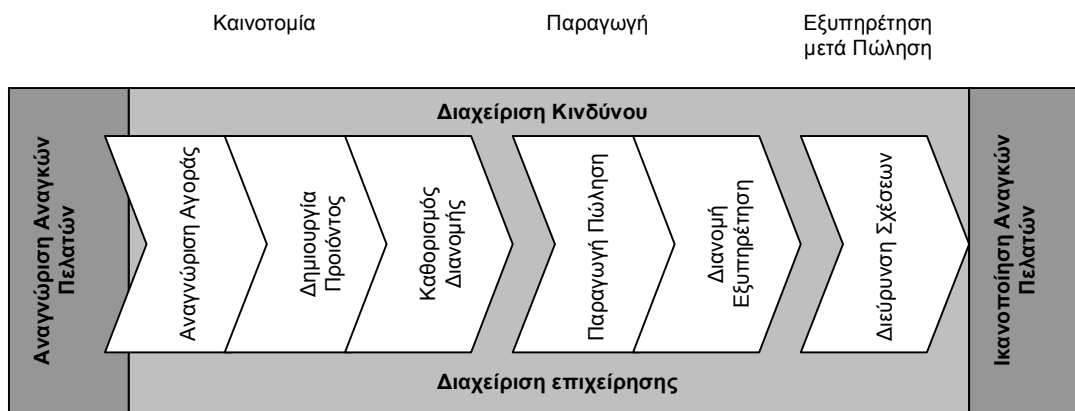
### **4.3 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ METRO**

Η ικανότητα της τράπεζας Metro να αναγνωρίζει και πωλεί στα κερδοφόρα τμήματα της αγοράς μετριόταν με την κερδοφορία των στοχευόμενων τμημάτων αγοράς. Ο δείκτης υπολογιζόταν με τη βοήθεια του συστήματος κοστολόγησης ABC που έδινε μηνιαία τα οικονομικά αποτελέσματα τριών εκατομμυρίων λογαριασμών. Η αξιολόγηση της ικανότητας δημιουργίας νέων προϊόντων γινόταν με τη μέτρηση του ποσοστού των εσόδων από νέα προϊόντα. Τέλος, η ικανότητα διαχείρισης των πελατών μέσω επιθυμητών καναλιών διανομής μετριόταν με το ποσοστό των συναλλαγών κάθε καναλιού διανομής.

Η παράδοση των οικονομικών υπηρεσιών ελεγχόταν με τον δείκτη της ικανοποίησης πελατών. Ο υπολογισμός του γινόταν με μηνιαίες εκθέσεις τυχαίων πελατών που όμως ανήκαν στα στοχευόμενα τμήματα αγοράς. Ένας ακόμη δείκτης ήταν ο αριθμός και ο τύπος των λαθών μέσα από ένα πίνακα εκατό λαθών .

Ο στόχος της αύξησης της παραγωγικότητας των πωλητών ελεγχόταν ως προς την επίτευξη του με το ποσοστό αύξησης των πωλήσεων στους στοχευόμενους πελάτες και τη διεύρυνση, βελτίωση των σχέσεων.

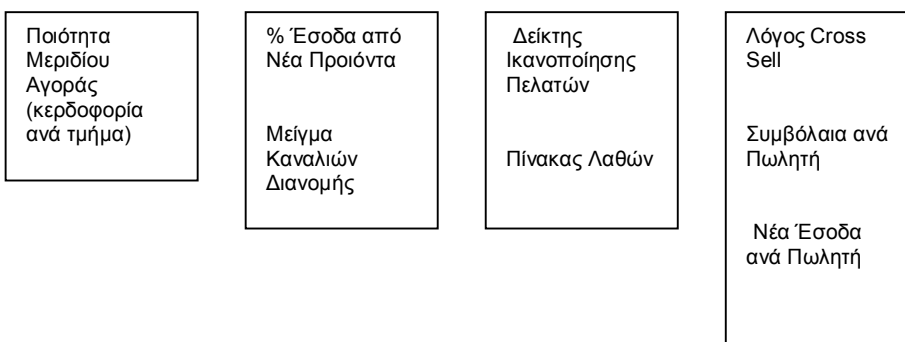
Η συνιστώσα των εσωτερικών διαδικασιών της τράπεζας Metro φαίνεται στο διάγραμμα 4-2.



**Στρατηγικά Θέματα**



**Στρατηγικοί Δείκτες**



Διάγραμμα 4 – 2 : Αλυσίδα αξίας τράπεζας Metro

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4**

Brewer, P. C. and T. W. Speh (2001) "Adapting the balanced scorecard to supply chain management." Supply chain management review March/ April: 48 – 56.

Christopher, M. and D. R. Towill (2000) "Supply chain migration from lean and functional to agile and customized." Supply chain management: An international journal 5 (4): 206 - 213

Evans R. James (1997) "Production / Operations Management." West Publishing Company

Kaplan, R.S and D.P. Norton (1996) "Translating strategy into action: The balanced scorecard." Boston, Havard Business School Press.

Kaplan, R.S and D.P. Norton (2001) "The strategy – focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment." Boston, Havard Business School Press.

Lee, S. F. and A. S. O. Ko (2000) " Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing "Sun Tzu's the art of business management strategies" on QFD methodology." Managerial Auditing Journal 15 (1&2): 68 – 76.

Normann, R. and R. Ramirez (1993) "From value chain to value constellation: designing interactive strategy." Harvard Business Review 71 (4): 65 – 77

Ovle, N. – G., J. Roy, et al. (2002) " A practical guide to using the balanced scorecard: Performance drivers." London, England, John Wiley&Sons.

Upton, D. (1998) "Just in tim and performance measurement systems." International journal of operations & production management 18(11): 1101 - 1110.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

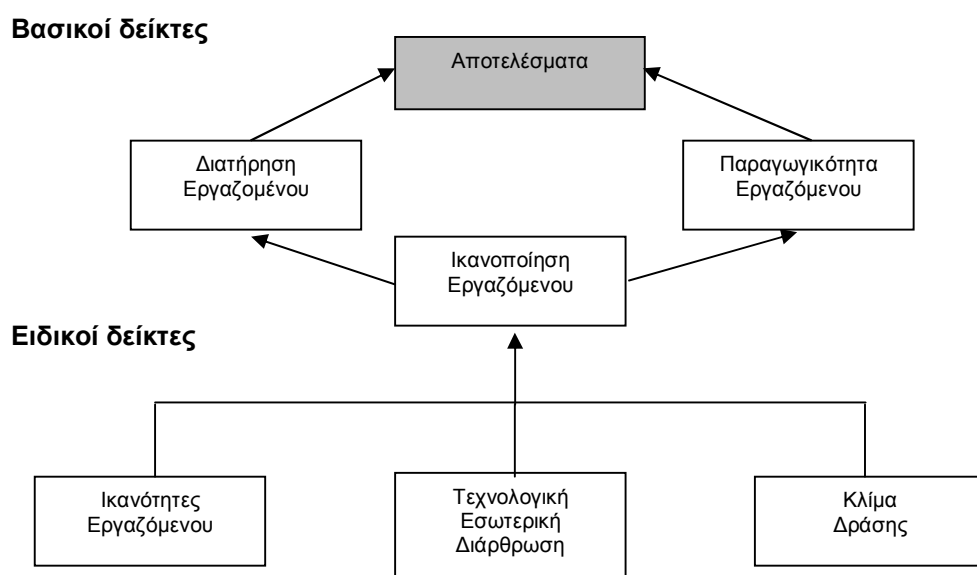
### ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ ΕΚΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

#### 5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η τέταρτη και τελική συνιστώσα του BSC αναπτύσσει δείκτες και σκοπούς που εστιάζουν στην εκμάθηση και την ανάπτυξη. Οι σκοποί των υπολοίπων συνιστωσών αναγνωρίζουν τα σημεία που η επιχείρηση πρέπει να επιδείξει εξαιρετικές επιδόσεις και η συνιστώσα της εκμάθησης και ανάπτυξης προσφέρει την εσωτερική δομή για την επίτευξη τους. Έχει παρατηρηθεί ότι εάν οι επενδύσεις κρίνονται με βραχυπρόθεσμους οικονομικούς όρους, τα έξοδα βελτίωσης ανθρωπίνων ικανοτήτων, πληροφοριακών συστημάτων και διοικητικών διαδικασιών δεν εγκρίνονται. Οι αρνητικές επιπτώσεις τέτοιων αποφάσεων δεν φαίνονται άμεσα, αλλά σίγουρα θα εμφανιστούν στο απώτερο μέλλον με δυσκολία αντιμετώπισης τους. Το BSC τονίζει τη σημασία των μακροπρόθεσμων επενδύσεων και μάλιστα σε όχι μόνο παραδοσιακούς τομείς, όπως νέα μηχανήματα ή έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων. Επίσης οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν στην εσωτερική τους δομή (άνθρωποι, συστήματα, διαδικασίες).

Υπάρχουν τρεις βασικοί δείκτες εργαζομένων οι οποίοι είναι: α. η ικανοποίηση του εργαζομένου, β. η διατήρηση του εργαζομένου, γ. η παραγωγικότητα του εργαζομένου (διάγραμμα 5-1).

Εκτός από αυτούς τους βασικούς δείκτες έχουμε και τους ειδικούς που αποτελούν τις αιτίες των πρώτων: α. Οι ικανότητες των εργαζομένων, β. Οι ικανότητες των πληροφοριακών συστημάτων και γ. η παρακίνηση, η εξουσιοδότηση και η ευθυγράμμιση των εργαζομένων (διάγραμμα 5-1).



Διάγραμμα 5 – 1: Πλαίσιο συνιστώσας εκμάθησης και ανάπτυξης

## 5.2 ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

### Ικανοποίηση εργαζομένου

Όλες οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων και γενικότερα το ηθικό τους είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες. Οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι αποτελούν προϋπόθεση για αύξηση της παραγωγικότητας, της ποιότητας και της εξυπηρέτησης των πελατών. Έχει παρατηρηθεί ότι εργαζόμενοι που σημειώνουν υψηλές επιδόσεις ως προς αυτό το δείκτη έχουν περισσότερο ικανοποιημένους πελάτες. Υπάρχει δηλαδή θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και της διατήρησης τους που στη συνέχεια μεταφράζεται σε ικανοποίηση πελατών (Reichheld, Schlesinger, Heskett). Ιδιαίτερη σημασία έχει το ηθικό των χαμηλόμισθων και λιγότερο εκπαιδευμένων διότι αυτοί συνήθως έρχονται σε επαφή με τους πελάτες.

Οι εταιρείες μετρούν την ικανοποίηση των εργαζομένων με ετήσιες ή μηνιαίες εκθέσεις. Οι εκθέσεις περιλαμβάνουν στοιχεία όπως :

- Συμμετοχή στις αποφάσεις
- Αναγνώριση της καλής δουλειάς
- Πρόσβαση σε επαρκείς πληροφορίες που βοηθούν στην εργασία
- Ενθάρρυνση για δημιουργικότητα
- Υποστήριξη από υποστηρικτικές υπηρεσίες
- Συνολική ικανοποίηση σε σχέση με την εταιρεία

Οι υπάλληλοι καλούνται να αντιστοιχήσουν τα αισθήματά τους με βαθμούς από 1 έως 3 ή από 1 έως 5. Το 1 αποτελεί την χαμηλότερη βαθμολογία (πολύ δυσαρεστημένος) και το 3 ή 5 την ανώτατη (πολύ ευχαριστημένος). Με αυτό τον τρόπο καθορίζεται η ικανοποίηση ανά τμήματα, ανά τοποθεσίες ή συνολικά.

### Διατήρηση εργαζομένων

Η διατήρηση εργαζομένων εκφράζει το στόχο μιας εταιρείας για τη διατήρηση αυτών των υπαλλήλων που μακροχρόνια θα προσφέρουν σημαντικές υπηρεσίες. Η θεωρία υπαγορεύει ότι η επιχείρηση κάνει μακροπρόθεσμες επενδύσεις σε εργαζόμενους της και κάθε μη επιθυμητή αποχώρηση σημαίνει μείωση του σημαντικού ανθρώπινου δυναμικού της. Οι παλαιοί, πιστοί υπάλληλοι μεταφέρουν τις αξίες της οργάνωσης, τη γνώση των εσωτερικών διαδικασιών και την ευαισθησία στις ανάγκες των πελατών. Η διατήρηση των εργαζομένων μετριέται συνήθως με το ποσοστό των αλλαγών στις σημαντικές θέσεις.

### Παραγωγικότητα εργαζομένων

Η παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι ένας βασικός δείκτης που αθροίζει τις επίδρασεις της βελτίωσης των ικανοτήτων των υπαλλήλων, της καινοτομίας, της βελτίωσης των εσωτερικών διαδικασιών και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Ο στόχος είναι η συσχέτιση της παραγωγής

των εργαζομένων με τον αριθμό των εργαζομένων. Υπάρχουν πολλοί μέθοδοι μέτρησης της παραγωγικότητας των υπαλλήλων.

Ο πιο απλός δείκτης παραγωγικότητας είναι τα έσοδα ανά εργαζόμενο. Αύξηση των εσόδων ανά εργαζόμενο επιτυγχάνεται όταν η επιχείρηση γίνεται αποτελεσματικότερη στην πώληση μεγαλύτερου όγκου και υψηλότερης αξίας προϊόντων και υπηρεσιών. Ο δείκτης αυτός έχει ωστόσο κάποιους περιορισμούς που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Πρώτον, δεν περιλαμβάνει τη διάσταση του κόστους, δηλαδή τα έσοδα μπορεί να αυξάνονται ενώ τα κέρδη να μειώνονται γιατί η επιπλέον εργασία που απαιτείται δεν καλύπτει το κόστος της. Δεύτερον, η επίτευξη του στόχου ενός δείκτη που ισούται με κλάσμα είναι δυνατή με δύο τρόπους. Μπορούμε να αυξήσουμε τον αριθμητή (έσοδα) και να κρατήσουμε τον παρονομαστή (εργαζόμενοι) σταθερό. Εναλλακτικά μπορούμε να μειώσουμε τον παρονομαστή (μείωση του αριθμού των υπαλλήλων) με πιθανά βραχυπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα και επίσης πιθανές μακροπρόθεσμες αρνητικές επιπτώσεις. Άλλος τρόπος μείωσης του παρονομαστή είναι η παραχώρηση διαφόρων λειτουργιών σε εξωτερικούς προμηθευτές (outsourcing). Η παραχώρηση ορισμένων λειτουργιών της επιχείρησης σε εξωτερικούς προμηθευτές είναι κυρίως μία στρατηγική απόφαση και λιγότερο αφορά τον δείκτη της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Ένας τρόπος διαγραφής του περιορισμού του outsourcing από τον δείκτη είναι η μέτρηση της προστιθέμενης αξίας ανά εργαζόμενο αφαιρώντας τα εξωτερικά αγοραζόμενα υλικά και τις υπηρεσίες από τα έσοδα. Άλλη μετατροπή που συσχετίζει την παραγωγικότητα με το μισθό των υπαλλήλων είναι η μέτρηση των εσόδων προς τις απολαβές των εργαζομένων και όχι τον αριθμό τους.

Συμπερασματικά, ο δείκτης της παραγωγικότητας εργαζομένων είναι μία χρήσιμη διαγνωστική ένδειξη, αν η δομή της εταιρείας δεν αλλάζει ριζικά (πχ αντικατάσταση εξωτερικών προμηθευτών με εσωτερικές διαδικασίες). Αν αυτός ο δείκτης χρησιμοποιηθεί για την παρακίνηση των υπαλλήλων θα πρέπει να συμπληρωθεί και με άλλους οικονομικούς δείκτες, που να εξασφαλίζουν την επίτευξη των στόχων με σωστούς μεθόδους.

### 5.3 ΕΙΔΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ – ΑΙΤΙΕΣ

Αφού βρεθούν οι βασικοί δείκτες (ικανοποίηση, διατήρηση, παραγωγικότητα), θα πρέπει να αναγνωριστούν οι αιτίες που οδηγούν αυτούς τους δείκτες. Οι αιτίες συνήθως περιέχονται στις ακόλουθες τρεις κρίσιμες ομάδες : την επανεκπαίδευση του προσωπικού, τις ικανότητες των πληροφοριακών συστημάτων και την παρακίνηση, εξουσιοδότηση, ευθυγράμμιση των εργαζομένων. Διαφωτιστικός είναι ο πίνακας 5-1 που ακολουθεί :

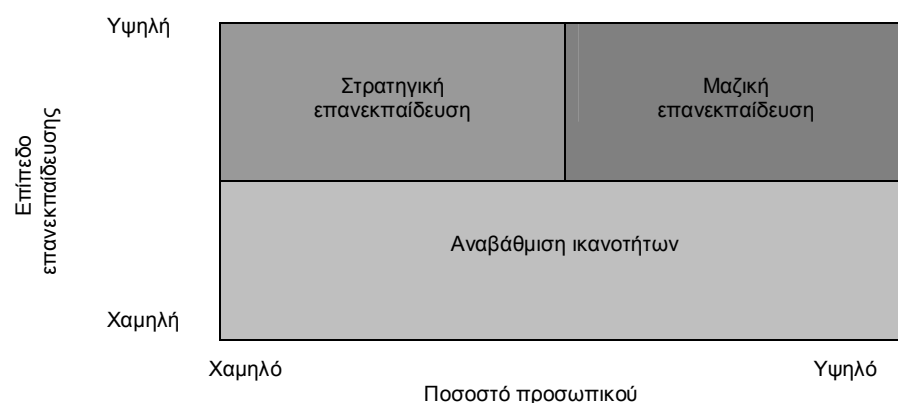
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΔΟΜΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	ΚΛΙΜΑ ΔΡΑΣΗΣ
Στρατηγικές ικανότητες	Στρατηγικές τεχνολογίες	Κύκλος κρίσιμων αποφάσεων
Επίπεδο εκπαίδευσης	Στρατηγικές βάσεις δεδομένων	Στρατηγική εστίαση
Εκπαιδευόμενο προσωπικό	Διατήρηση, καταγραφή εμπειρίας	Εξουσιοδότηση προσωπικού
	Πατέντες	Ευθυγράμμιση προσωπικού
	Ειδικά λειτουργικά συστήματα	Ηθικό
		Ομαδικότητα

Πίνακας 5 – 1: Κρίσιμοι παράγοντες – αιτίες της συνιστώσας της εκμάθησης και ανάπτυξης

### Εκπαίδευση προσωπικού

Κατά τη δημιουργία και εφαρμογή του BSC, πολλές εταιρείες υφίστανται ριζικές αλλαγές, καθώς οι υπάλληλοι τους πρέπει να αναλάβουν νέες υπευθυνότητες για να επιτευχθούν οι στόχοι των υπολοίπων συνιστωσών.

Η απαίτηση για εκπαίδευση έχει δύο διαστάσεις: το επίπεδο της απαιτούμενης επανεκπαίδευσης και το ποσοστό του προσωπικού που την χρειάζεται. Όταν ο βαθμός της επανεκπαίδευσης είναι μικρός, η απλή εκπαίδευση είναι επαρκής (αναβάθμιση ικανοτήτων). Τότε η επανεκπαίδευση δεν είναι κρίσιμος παράγοντας για να εισέρθει στο BSC. Υπάρχει περίπτωση όμως να απαιτείται επανεκπαίδευση υψηλού επιπέδου για να επιτευχθούν οι στόχοι. Διαφωτιστικό είναι το ακόλουθο διάγραμμα 5-2.





<b>Σενάρια Εκπαίδευσης</b>	<b>Το κρίσιμο στρατηγικό θέμα είναι η ανάγκη επανεκπαίδευσης ή αναβάθμισης ικανοτήτων του προσωπικού για την επίτευξη του οράματος</b>
Στρατηγική Επανεκπαίδευση	Ένα εστιασμένο μέρος του προσωπικού χρειάζεται υψηλού επιπέδου νέες, στρατηγικές ικανότητες
Μαζική Επανεκπαίδευση	Ένα μεγάλο μέρος του προσωπικού χρειάζεται μαζική υψηλού επιπέδου επανεκπαίδευση
Αναβάθμιση Ικανοτήτων	Ένα μέρος του προσωπικού, μικρό ή μεγάλο, χρειάζεται αναβάθμιση των ικανοτήτων του

### Διάγραμμα 5 – 2: Σενάρια εκπαίδευσης

Πολλές επιχειρήσεις αναπτύσσουν ένα νέο δείκτη, που ονομάζεται λόγος κάλυψης στρατηγικών θέσεων εργασίας. Μετράει τον αριθμό των υπαλλήλων που έχουν τα προσόντα για ειδικές στρατηγικές εργασίες σε σχέση με τις αναμενόμενες ανάγκες. Τα συγκεκριμένα προσόντα που απαιτεί κάθε θέση εργασίας καθορίζονται ώστε είναι δυνατή η επίτευξη των στόχων. Συνήθως, ο δείκτης αποκαλύπτει το σημαντικό κενό ανάμεσα στις μελλοντικές ανάγκες και στις σημερινές ικανότητες. Το κενό σηματοδοτεί το σχεδιασμό των στρατηγικών προγραμμάτων από το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού. Στη συνέχεια παρουσιάζονται διεξοδικά τα απαραίτητα βήματα για την ανάπτυξη του λόγου κάλυψης στρατηγικών θέσεων εργασίας (Πίνακας 5-2).

1. Η αλυσίδα αξίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αναγνώριση των μελλοντικών κρίσιμων οικογενειών θέσεων εργασίας.		
Διαδικασία	Δραστηριότητες	Οικογένειες στρατηγικών θέσεων εργασίας
Δημιουργία της αγοράς	<ul style="list-style-type: none"> <li>Αναγνώριση τμημάτων αγοράς</li> <li>Οικονομική αξία</li> <li>Εύρεση επιθυμιών πελάτη</li> </ul>	Σύμβουλοι αγοράς <ul style="list-style-type: none"> <li>Γενικοί</li> <li>Ειδικοί</li> </ul>
Δημιουργία της προσφοράς	<ul style="list-style-type: none"> <li>Σχεδίαση προϊόντος</li> <li>Ανάπτυξη και συσκευασία προϊόντος</li> </ul>	Εξυπηρέτηση πελατών
Προώθηση και πώληση	<ul style="list-style-type: none"> <li>Προώθηση προϊόντος</li> <li>Συμβουλευτώ πελάτες</li> </ul>	Λειτουργίες

2. Αναγνώριση των μελλοντικών απαιτήσεων της αγοράς		
1995	1996	1997

3. Κάθε οικογένεια θέσεων εργασίας έχει ένα συγκεκριμένο σύνολο ικανοτήτων				
Ικανότητα	Σύμβουλοι Αγοράς		Εξυπηρέτηση Πελατών	Λειτουργίες
	Γενικοί	Ειδικοί		
<b>Γνώσεις</b>				
Κλάδου	x		x	
Εταιρείας	x		x	
Οικονομικές	x			
Προϊόντος		x		x
Συστημάτων			x	x
<b>Δεξιότητες</b>				
Πωλητής	x	x	x	x
Σύμβουλος	x	x	x	x
Οικονομικός Αναλυτής		x	x	x
Εξυπηρέτηση	x	x	x	
<b>Προσαρμοσιμότητα</b>				
Εκπαίδευση	x			
Υπόβαρθρο		x	x	x
Ύψος	x			

## 4.

Εκτίμηση ανθρώπινου δυναμικού  
Καθορισμός των ήδη καταρτισμένων υπαλλήλων και των ικανών για επανεκπαίδευση

## 5. Η ανάπτυξη στρατηγικών ικανοτήτων δημιουργεί τη σειρά ή ιεραρχία της ανάπτυξης των θέσεων εργασίας

Επίπεδο I	Άριστα Καταρτισμένοι
Επίπεδο II	Λίαν Καταρτισμένοι
Επίπεδο III	Καταρτισμένοι
Επίπεδο IV	Εκπαιδευόμενοι

## 6. Δείκτης

Κάλυψη στρατηγικών θέσεων εργασίας

	1995	1996	1997
Επίπεδο I	85%	60%	30%
Επίπεδο II	-	80%	50%
Επίπεδο III	-	-	75%
Επίπεδο IV	-	-	-

Πίνακας 5 – 2: Λόγος κάλυψης στρατηγικών θέσεων εργασίας

### Ικανότητες πληροφοριακών συστημάτων

Η παρακίνηση και οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητες για την επίτευξη των φιλόδοξων στόχων της πελατειακής συνιστώσας και της συνιστώσας των εσωτερικών διαδικασιών, αλλά δεν είναι επαρκείς. Η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων εξαρτάται από την ακριβή πληροφόρηση που έχουν όσον αφορά τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες, τις οικονομικές επιπτώσεις των αποφάσεων τους.

Οι υπάλληλοι της πρώτης γραμμής χρειάζονται έγκαιρα έγκυρη πληροφόρηση για το σύνολο των σχέσεων του πελάτη με την επιχείρηση. Έτσι πχ θα μπορούν να γνωρίζουν τα προϊόντα που αυτός αγοράζει και να ανιχνεύσουν τις προθέσεις του για άλλα που θα τον ενδιέφεραν ή τις μελλοντικές του ανάγκες. Οι εργαζόμενοι της παραγωγής χρειάζονται άμεση και σωστή πληροφόρηση για το προϊόν ή την υπηρεσία που μόλις παράχθηκε. Μόνο με

αυτή την ανατροφοδότηση πληροφοριών μπορούν τα προγράμματα βελτίωσης να μειώσουν τα μη συμμορφούμενα προϊόντα και να βελτιστοποιήσουν τις διεργασίες όσον αφορά το κόστος και τον χρόνο.

Πολλές εταιρείες έχουν ορίσει ένα δείκτη για τα πληροφοριακά συστήματα, το λόγο κάλυψης στρατηγικών πληροφοριών. Ο δείκτης εκτιμά την υπάρχουσα διαθεσιμότητα πληροφοριών προς τις ανάγκες. Στοιχεία που συνθέτουν αυτό το δείκτη μπορεί να είναι το ποσοστό των διαδικασιών παραγωγής με άμεσες πληροφορίες κόστους, χρόνου, ποιότητας ή το ποσοστό των υπαλλήλων πρώτης γραμμής με πρόσβαση σε πληροφορίες για τους πελάτες.

### **Παρακίνηση, εξουσιοδότηση και ευθυγράμμιση ανθρώπινου δυναμικού**

Ακόμη και καταρτισμένοι υπάλληλοι, με πρόσβαση στις πληροφορίες δεν θα συνεισφέρουν στην επιτυχία της επιχείρησης εάν δεν έχουν τη σωστή παρακίνηση και εάν δεν έχουν την ελευθερία λήψης αποφάσεων. Η παρακίνηση, η εξουσιοδότηση και η ευθυγράμμιση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν την τρίτη ομάδα σημαντικών παραγόντων.

#### Δείκτες προτάσεων εργαζομένων και υλοποίησης τους

Μία επιχείρηση δύναται να μετρήσει την παρακίνηση και την εξουσιοδότηση των εργαζομένων της με πολλούς τρόπους. Ένας απλός δείκτης είναι ο αριθμός των προτάσεων ανά εργαζόμενο που μετρά τη συνεχή συμμετοχή των εργαζομένων στην προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης της. Ένας συμπληρωματικός δείκτης είναι ο αριθμός των προτάσεων των εργαζομένων που εφαρμόστηκαν. Έτσι ανιχνεύεται η ποιότητα των προτάσεων και ενισχύεται η επικοινωνία μέσα στην εταιρεία γιατί αποδεικνύεται ότι οι προτάσεις λαμβάνονται σοβαρά.

Για παράδειγμα, η ανώτατη διοίκηση μιας εταιρείας απογοητευμένη από τον αριθμό και την ποιότητα των υποδείξεων των εργαζομένων εφάρμοσε το παρακάτω πρόγραμμα:

- Δημοσίευση των επιτυχημένων προτάσεων προς αύξηση της πίστης των εργαζομένων σε αυτή τη διαδικασία
- Δημοσίευση και εστίαση στις βελτιώσεις που επιτεύχθηκαν μέσω των προτάσεων των εργαζομένων
- Δημιουργία ενός συστήματος επιβράβευσης και ανταμοιβής των υπαλλήλων με εφαρμοσμένες προτάσεις

Το πρόγραμμα αυτό οδήγησε σε δραματική αύξηση του αριθμού των προτάσεων και του αριθμού των υλοποιημένων προτάσεων.

#### Δείκτες βελτίωσης

Το αποτέλεσμα της εφαρμογής των επιτυχημένων προτάσεων των εργαζομένων δεν αφορά μόνο τη μείωση των εξόδων. Βελτιώσεις είναι δυνατόν να επιτευχθούν σε τομείς όπως η ποιότητα, ο χρόνος, η αποδοτικότητα. Ο δείκτης half life (αναπτύχθηκε από τον Art Schneiderman) μετράει τον απαιτούμενο χρόνο για τη βελτίωση μιας διαδικασίας κατά 50%. Εφαρμόζεται σε οποιαδήποτε δείκτη (κόστους, ποιότητας, χρόνου) που

επιθυμεί η διοίκηση να μειώσει στο μηδέν πχ. αργοπορημένες παραδόσεις, μη συμμορφούμενα προϊόντα, απουσία εργαζομένων, χαμένος χρόνος παραγωγής, χρόνος ανάπτυξης νέων προϊόντων. Βασίζεται στην υπόθεση του σταθερού ρυθμού μείωσης των ελαττωμάτων με την εφαρμογή συστημάτων ποιότητας.

Αν μία εταιρεία θεωρεί στρατηγικό παράγοντα τη έγκαιρη παράδοση των προϊόντων της στους πελάτες μπορεί να χρησιμοποιήσει το half life δείκτη. Αν το υπάρχων ποσοστό αποτυχίας είναι 30% και επιθυμεί μείωση σε 1% μέσα σε μία χρονική περίοδο 4 ετών, επιβάλλεται κάθε 9 μήνες μείωση των αργοπορημένων παραδόσεων κατά 50%. Με τον καθορισμό του ρυθμού μείωσης των ελαττωμάτων από ένα σύστημα, η διοίκηση μπορεί να αξιολογήσει εάν θα επιτύχει τους στόχους της μέσα στο χρονικό πλαίσιο που έχει θέσει.

#### Δείκτες ατομικής και εταιρικής ευθυγράμμισης

Οι δείκτες ατομικής και εταιρικής ευθυγράμμισης εστιάζουν στην ευθυγράμμιση των στόχων των εργαζομένων και των διαφόρων τμημάτων με τους στόχους που πηγάζουν από τον BSC.

Μία επιχείρηση είχε δύο στόχους για την διάχυση του BSC από την ανώτατη διοίκηση στα κατώτερα επίπεδα:

- Την ευθυγράμμιση των ατομικών στόχων και των συστημάτων αμοιβής με τους στόχους του BSC
- Τη δημιουργία και εφαρμογή δεικτών ομαδικής απόδοσης

Στην πρώτη φάση, η ανώτατη διοίκηση καθόρισε το περιεχόμενο και το πλαίσιο του BSC. Στη συνέχεια δέσμευσε τα στελέχη της να αναπτύξουν δείκτες για τα τμήματα ευθύνης τους και δείκτες αξιολόγησης της διάχυσης του BSC στα κατώτερα επίπεδα διοίκησης. Ο αρχικός δείκτης αξιολόγησης διάχυσης ήταν το ποσοστό της ανώτατης διοίκησης που εφαρμόζει το BSC. Στη δεύτερη φάση, ο δείκτης άλλαξε σε ποσοστό υπαλλήλων που εφαρμόζει το BSC. Στην τρίτη φάση, η ανώτατη διοίκηση καθόρισε συγκεκριμένους στόχους για την οικονομική και τις άλλες πλευρές και συνέδεσε το σύστημα αμοιβών με την επιτυχία των στόχων.

Ένα βήμα πριν από τη μέτρηση της παρακίνησης των εργαζομένων και της ευθυγράμμισης τους είναι η μέτρηση της γνώσης τους όσον αφορά το BSC. Μία άλλη επιχείρηση μεταχειρίστηκε την εισαγωγή του BSC ως ένα νέο προϊόν και αξιολογούσε κάθε 6 μήνες τους υπαλλήλους της όσον αφορά την διείσδυση του προγράμματος στα διάφορα τμήματα. Με αυτό τον τρόπο τα στελέχη ήταν δυνατό να διαπιστώσουν το επίπεδο γνώσης, εφαρμογής και πίστης των εργαζομένων στο BSC και τις περιοχές που απαιτούσαν περισσότερη προσπάθεια.

#### Δείκτες ομαδικής επίδοσης

Σήμερα, πολλές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι η επίτευξη των δύσκολων στόχων τους δεν είναι δυνατή με ατομική προσπάθεια, αλλά απαιτεί καλή συνεργασία και ομαδική δουλειά. Έτσι δημιούργησαν δείκτες μέτρησης της ομαδικής επίδοσης.

Μία εταιρεία στα πλαίσια της συνιστώσας εκμάθησης και ανάπτυξης εφάρμοσε τους ακόλουθους δείκτες αξιολόγησης της ομαδικής επίδοσης :

- Εσωτερική έκθεση για την ομαδικότητα: Έκθεση των εργαζομένων για το βαθμό που οι SBU δημιουργούν ευκαιρίες και υποστηρίζουν η μία την άλλη.
- Επίπεδο αμοιβαίου κέρδους: Ανίχνευση του βαθμού που η επιχείρηση δημιουργεί σχέσεις αμοιβαίου κέρδους με άλλες οργανισμούς, επιχειρήσεις ή πελάτες.
- Αριθμός υποχρεώσεων που απαιτούν ομαδική εργασία: Αριθμός των σχεδίων στις οποίες συμμετέχουν περισσότερες της μίας SBU.
- Ποσοστό επιχειρηματικών σχεδίων που αναπτύχθηκαν από ομάδες: Ποσοστό SBU που ανέπτυξαν σχέδια με τη βοήθεια κεντρικών υποστηρικτικών πόρων.
- Ποσοστό ομάδων με κοινά αλληλοεξαρτώμενα κίνητρα: Αριθμός ομάδων των οποίων τα μέλη έχουν κοινούς στόχους και κίνητρα.

Η ομαδικότητα ενισχύεται ακόμη περισσότερο με τα σχέδια κοινού κέρδους. Τα σχέδια κοινού κέρδους μοιράζουν την αμοιβή σε όλα τα μέλη της ομάδας όταν αυτή επιτύχει το στόχο της.

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5**

Applebaum, S. and W.Reichart (1998): “How to measure an organisation’s learning ability: the facilitating factors.” *Journal of Workplace Learning* 10(1): 15 - 28

Kaplan, R.S and D.P. Norton (1996): “Strategic learning & the balanced scorecard.” *Strategy & Leadership* 24(5):18 – 24

Kaplan, R.S and D.P. Norton (1996): “Translating strategy into action: The balanced scorecard.” Boston, Havard Business School Press.

Kaplan, R.S and D.P. Norton (2001): “The strategy – focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment.” Boston, Havard Business School Press.

Rust, R. T. and G. L. Stewart (1996): “ The satisfaction and retention of frontline employees.” *International journal of Service Industry management* 7(5): 62 – 80

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

#### 6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις που μεταφράζουν τη στρατηγική τους σε δείκτες δύνανται να την επιτύχουν γιατί διασαφηνίζονται οι σκοποί. Η γνωστοποίηση των κρίσιμων παραγόντων επιτρέπει την εστίαση των προσπαθειών από τους εργαζόμενους και την ευθυγράμμιση των επενδύσεων, των προγραμμάτων και των ενεργειών.

#### 6.2 ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Οι Kaplan και Norton θεωρούν ότι υπάρχουν τρεις αρχές για την ορθή σύνδεση των δεικτών του BSC με τη στρατηγική:

- Σχέσεις αιτίου – αποτελέσματος
- Ειδικοί παράγοντες (οδηγοί επίδοσης)
- Σύνδεση με οικονομικά αποτελέσματα

##### Σχέσεις αιτίου – αποτελέσματος

Η στρατηγική είναι ένα σύνολο υποθέσεων με σχέσεις αιτίου– αποτελέσματος. Αυτές οι σχέσεις εκφράζονται από μία σειρά προτάσεων με «αν» και «τότε». Για παράδειγμα, η σύνδεση της εκπαίδευσης των πωλητών με τα υψηλότερα κέρδη βασίζεται στις ακόλουθες υποθέσεις. Αν αυξήσουμε την εκπαίδευση των πωλητών όσον αφορά τα προϊόντα, τότε αυτοί θα έχουν καλύτερη γνώση για όλο το φάσμα τους. Αν έχουν καλύτερη γνώση, τότε θα βελτιωθεί η αποτελεσματικότητά τους. Αν βελτιωθεί η αποτελεσματικότητά τους, τότε θα αυξηθεί η ποσότητα που πωλούν και θα βελτιωθεί το μίγμα των προϊόντων. Σε ένα ορθά δομημένο BSC, οι σχέσεις (υποθέσεις) μεταξύ των διάφορων σκοπών (δεικτών) είναι σαφείς ώστε οι σκοποί (δείκτες) να μπορούν να διαχειριστούν και να ελεγχθούν. Κάθε δείκτης θα πρέπει να είναι ένας κρίκος μίας αλυσίδας σχέσεων αιτίου - αποτελέσματος που επικοινωνεί τη στρατηγική της επιχείρησης σε όλα τα μέλη της.

##### Ειδικοί δείκτες (οδηγοί επίδοσης)

Όλοι οι BSC χρησιμοποιούν ορισμένους βασικούς δείκτες. Αυτοί αντιπροσωπεύουν τους κοινούς στόχους στρατηγικών διάφορων εταιρειών από διαφορετικούς κλάδους. Είναι δείκτες με χρονική υστέρηση, όπως η κερδοφορία, το μερίδιο αγοράς, η ικανοποίηση πελατών, η διατήρηση πελατών, η διατήρηση υπαλλήλων. Αντίθετα οι ειδικοί δείκτες (οδηγοί επίδοσης) είναι μοναδικοί για κάθε SBU και αντιπροσωπεύουν τη μοναδικότητα της στρατηγικής. Για παράδειγμα, είναι οι ειδικοί οικονομικοί δείκτες που θα οδηγήσουν στην κερδοφορία, τα τμήματα της αγοράς που θα

επιλεχθούν για να ανταγωνιστεί η εταιρεία, οι ειδικοί δείκτες της πλευράς των εσωτερικών διαδικασιών που η παρουσία τους είναι απαραίτητη για τη παράδοση της πρότασης αξίας στους πελάτες. Ένα ορθά δομημένο BSC πρέπει να έχει ένα μείγμα βασικών και ειδικών δεικτών. Βασικοί δείκτες χωρίς ειδικούς δεν εξηγούν πως είναι δυνατή η επίτευξη των στόχων και δεν προσφέρουν γρήγορη ένδειξη για την επιτυχή ή όχι εφαρμογή της στρατηγικής. Αντίστροφα, ειδικοί δείκτες χωρίς βασικούς, μπορεί να οδηγήσουν σε βραχυπρόθεσμες βελτιώσεις, αλλά αποτυγχάνουν να αποκαλύψουν εάν οι βελτιώσεις αυτές έχουν μεταφραστεί σε αύξηση του μεριδίου αγοράς και τελικά σε καλύτερη οικονομική επίδοση.

### **Σύνδεση με οικονομικά αποτελέσματα**

Με τον πολλαπλασιασμό των διαφόρων προγραμμάτων, είναι εύκολο μία επιχείρηση να εστιάσει σε στόχους όπως η ποιότητα, η ικανοποίηση πελατών, η καινοτομία και η εξουσιοδότηση εργαζομένων. Αν και τέτοιοι στόχοι οδηγούν σε βελτίωση της επίδοσης, δεν θα πρέπει να λαμβάνονται ως αυτοτελείς. Απόδειξη αυτού αποτελούν τα οικονομικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν επιχειρήσεις που έχουν κερδίσει το βραβείο ποιότητας Baldrige. Ο BSC πρέπει να διατηρεί την εστίαση του στα οικονομικά αποτελέσματα όπως η απόδοση επενδυμένου κεφαλαίου. Πολλά στελέχη αποτυγχάνουν να συνδέσουν προγράμματα (ολικής ποιότητας, ανασχεδιασμού, εξουσιοδότησης εργαζομένων) με αποτελέσματα που επηρεάζουν τους πελάτες και βελτιώνουν τις οικονομικές επιδόσεις. Σε τέτοιες εταιρείες, τα προγράμματα θεωρούνται ως οι τελικοί σκοποί. Συμπερασματικά, κάθε αλυσίδα αιτίου-αποτελέσματος του BSC θα πρέπει να συνδέεται με οικονομικούς σκοπούς.

### **6.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΚΑΙ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ**

Ο BSC πρέπει να θεωρείται ως ένα όργανο εφαρμογής μιας μοναδικής στρατηγικής. Τότε ο αριθμός των δεικτών είναι αδιάφορος, αφού αυτοί ενώνονται σε ένα πλέγμα αιτίου – αποτελέσματος που περιγράφει την στρατηγική. Οι περισσότεροι BSC έχουν μεταξύ 16 και 25 δείκτες.

Όσο αυτός ο αριθμός θεωρείται πολύ μικρός για τη μέτρηση και τον έλεγχο των διαφόρων διαδικασιών της επιχείρησης. Εδώ πρέπει να γίνει ένας διαχωρισμός μεταξύ των στρατηγικών και διαγνωστικών δεικτών. Διαγνωστικοί είναι οι δείκτες που μετρούν εάν η επιχείρηση παραμένει υπό έλεγχο και σηματοδοτούν άμεση αντίδραση σε ασυνήθιστα γεγονότα. Στρατηγικοί είναι οι δείκτες που καθορίζουν στην στρατηγική που θα οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και υπεροχή. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο άνθρωπος, όπου η θερμοκρασία ή η πίεση του αίματος είναι διαγνωστικοί δείκτες, ενώ στρατηγικοί είναι αυτοί που θα τον κάνουν πρόεδρο κάποιας εταιρείας ή καθηγητή πανεπιστημίου. Όμοια, οι εταιρείες έχουν εκατοντάδες ή και χιλιάδες δείκτες για τον έλεγχο της σωστής τους λειτουργίας. Σε περίπτωση απόκλισης από την ορθή κατάσταση διορθωτικές ενέργειες εκτελούνται. Αντίθετα, οι στρατηγικοί δείκτες αποτελούν αντικείμενα συνεχούς και επισταμένης μελέτης και συνεργασίας μεταξύ των στελεχών και



βασίζονται σε νέες πληροφορίες για τους ανταγωνιστές, τους πελάτες, τις νέες τεχνολογίες και τους προμηθευτές.

#### 6.4 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ BSC

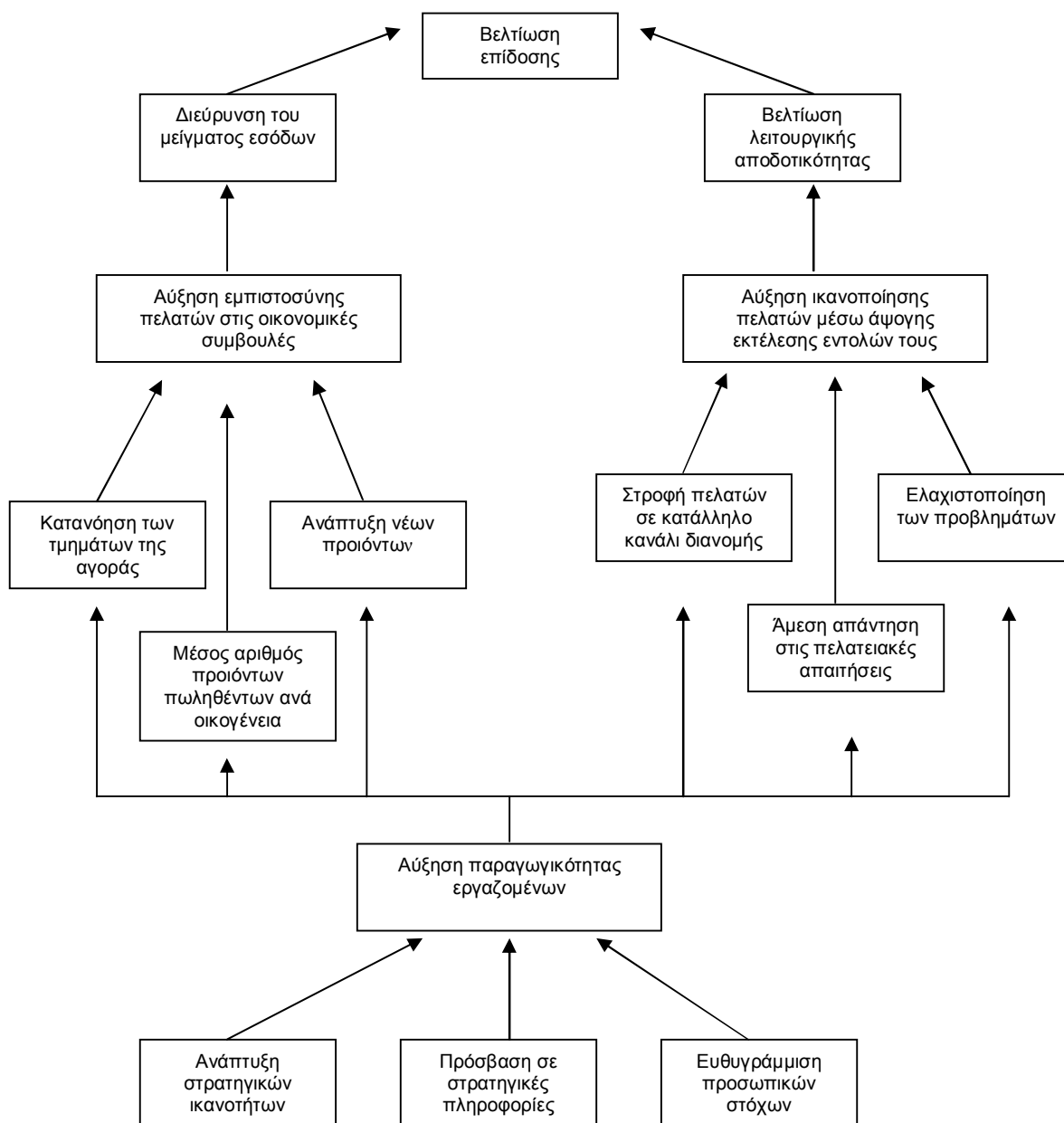
Το παράδειγμα αναφέρεται στην τράπεζα Metro που αντιμετώπιζε δύο προβλήματα : (α) την εξάρτηση από ένα προϊόν (λογαριασμούς καταθέσεων) και (β) τη δομή κόστους που έκανε ασύμφορους το 80% των πελατών με το επικρατών επιτόκιο. Στο διάγραμμα 6-1 αναλύεται η στρατηγική της τράπεζας.

##### Στρατηγική ανάπτυξης

Βελτίωση της σταθερότητας με διεύρυνση των πηγών εσόδων από τους υπάρχοντες πελάτες

##### Στρατηγική παραγωγικότητας

Βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας με στροφή των πελατών σε λιγότερο δαπανηρά κανάλια διανομής



Διάγραμμα 6 – 1: Στρατηγική τράπεζας Metro

Στη πίνακα 6-1 αναπτύσσονται αναλυτικά οι σκοποί και οι δείκτες .

Στρατηγικοί σκοποί	Στρατηγικοί δείκτες	
	Γενικοί	Ειδικοί
<b>Οικονομικοί</b> Βελτίωση επίδοσης Διεύρυνση μίγματος εσόδων Βελτίωση δομής κόστους	Απόδοση επενδυμένου κεφαλαίου Ανάπτυξη εσόδων Αλλαγή κόστους εξυπηρέτησης λογαριασμών καταθέσεων	Μίγμα εσόδων
<b>Πελατειακοί</b> Αύξηση ικανοποίησης πελατών με τα προϊόντα και τους εργαζόμενους Αύξηση ικανοποίησης πελατών μετά την πώληση	Μερίδιο αγοράς Διατήρηση πελατών	Βάθος σχέσεων Έκθεση ικανοποίησης
<b>Εσωτερικών διαδικασιών</b> Κατανόηση των πελατών Δημιουργία καινοτόμων προϊόντων Προϊόντα ανά οικογένεια Στροφή πελατών σε φθηνότερα κανάλια διανομής Ελαχιστοποίηση λειτουργικών προβλημάτων Άμεση εξυπηρέτηση	Έσοδα νέων προϊόντων Προϊόντα ανά οικογένεια Αλλαγή μίγματος καναλιών διανομής  Ποσοστό λαθών εξυπηρέτησης Χρόνος εξυπηρέτησης	Κύκλος ανάπτυξης προϊόντος Ωρες ανά πελάτη
<b>Εκπαίδευση &amp; ανάπτυξη</b> Ανάπτυξη στρατηγικών ικανοτήτων  Πρόσβαση σε στρατηγικές πληροφορίες  Ευθυγράμμιση προσωπικών στόχων	Ικανοποίηση εργαζομένων Έσοδα ανά εργαζόμενο	Λόγος κάλυψης στρατηγικών θέσεων εργασίας Λόγος κάλυψης στρατηγικών πληροφοριών Ευθυγράμμιση προσωπικών στόχων (%)

Πίνακας 6 – 1: BSC της τράπεζας Metro

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 6**

Kaplan, R.S and D.P. Norton (1996) Translating strategy into action: The balanced scorecard. Boston, Havard Business School Press.

Kaplan, R.S and D.P. Norton (2001) The strategy – focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston, Havard Business School Press.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΕ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥΣ ΟΡΟΥΣ

#### 7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

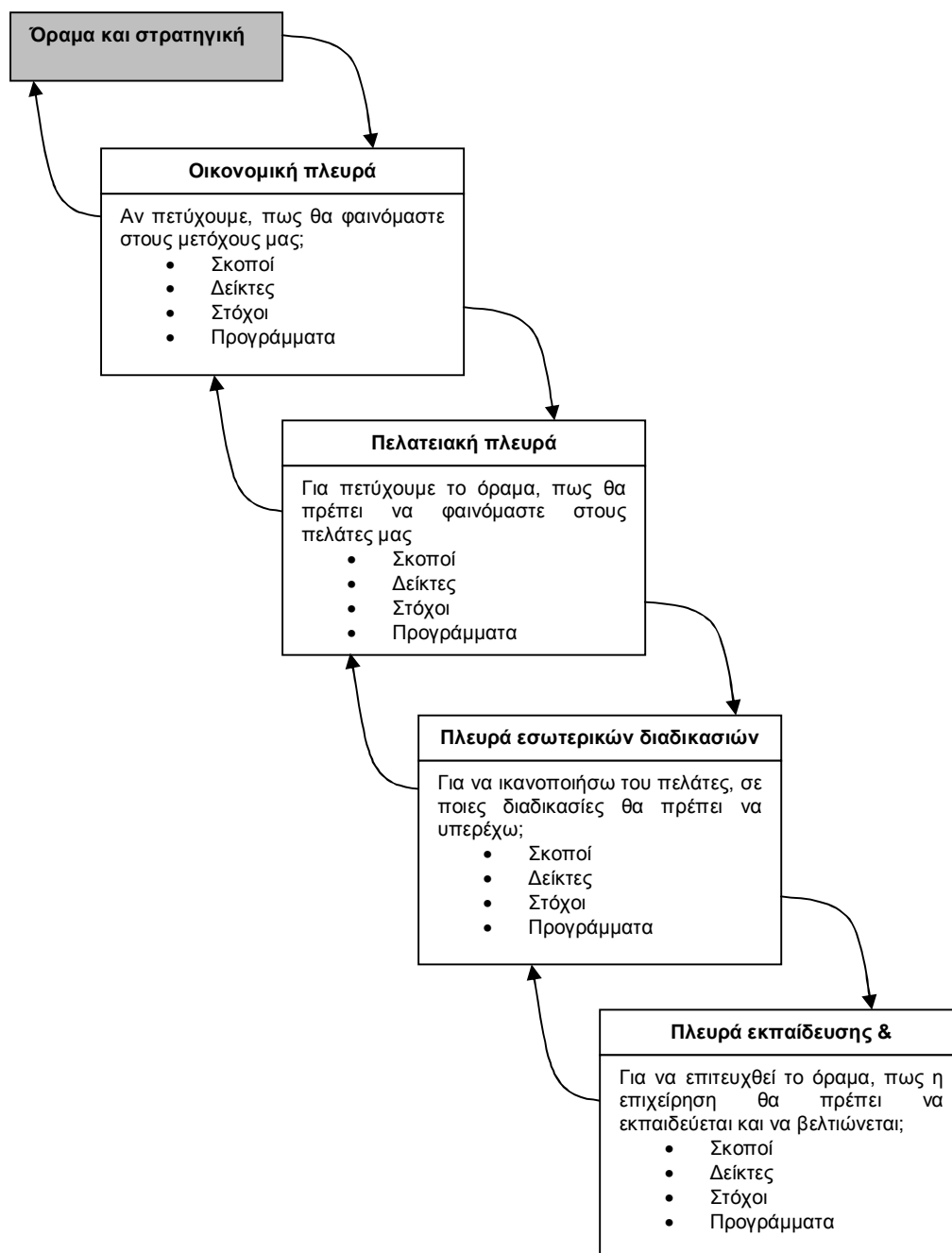
Ο Μ. Porter περιγράφει τη διαμόρφωση της στρατηγικής ως τις δραστηριότητες που η επιχείρηση επιλέγει να υπερέχει. «Τελικά, όλες οι διαφορές μεταξύ των εταιρειών στο κόστος ή την τιμή πηγάζουν από τις εκατοντάδες δραστηριότητες που απαιτούνται για τη δημιουργία, παραγωγή, πώληση, και παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών. Η διαφοροποίηση προέρχεται από την επιλογή των δραστηριοτήτων και τον τρόπο εκπλήρωσης αυτών των δραστηριοτήτων.» Η ουσία της στρατηγικής είναι η επιλογή εκτέλεσης δραστηριοτήτων διαφορετικά από τους ανταγωνιστές, ώστε να προσφέρει μία μοναδική πρόταση αξίας. Μία ισχυρή στρατηγική θέση έρχεται από ένα σύστημα δραστηριοτήτων που αλληλοενισχύονται.

Το BSC συμφωνεί με τη θεωρία του Porter και θεωρεί τη στρατηγική ένα σύνολο υποθέσεων. Η στρατηγική συνεπάγεται την κίνηση της επιχείρησης από την παρούσα θέση της σε μία επιθυμητή μελλοντική κατάσταση. Αυτό υποδηλώνει ότι το ακολουθούμενο «μονοπάτι» περιέχει μία σειρά από αλληλοεξαρτημένες υποθέσεις. Το BSC επιτρέπει τις στρατηγικές υποθέσεις να περιγράφονται ως ένα σύνολο σχέσεων αιτίου – αποτελέσματος που είναι σαφείς και ελεγχόμενες. Οι στρατηγικές υποθέσεις απαιτούν την αναγνώριση των ενεργειών (ειδικοί δείκτες) που οδηγούν στα επιθυμητά αποτελέσματα (βασικοί δείκτες). Το κλειδί της επιτυχημένης υλοποίησης της στρατηγικής είναι οι εργαζόμενοι να κατανοούν τις υποθέσεις, να ευθυγραμμίζονται όλοι οι πόροι με τις υποθέσεις, οι υποθέσεις να ελέγχονται συνεχώς και να μεταβάλλονται όποτε απαιτείται.

Ο **στρατηγικός χάρτης** κάνει σαφείς τις στρατηγικές υποθέσεις. Κάθε δείκτης του BSC ενσωματώνεται σε μία λογική αλυσίδα αιτίου – αποτελέσματος, που συνδέει τα επιθυμητά αποτελέσματα με την κινητήρια δύναμη που οδηγεί σε αυτά. Περιγράφει τη διαδικασία μεταμόρφωσης των άυλων πόρων σε οικονομικά και πελατειακά αποτελέσματα (Kaplan και Norton).

Το BSC καθορίζει ένα σύνολο βραχυπρόθεσμων σκοπών και ενεργειών, που θα διαφοροποιήσουν την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της και θα δημιουργήσουν μακροπρόθεσμη αξία στους πελάτες και τους μετόχους. Η διαδικασία αρχίζει από πάνω προς τα κάτω και καθορίζεται η στρατηγική από την πλευρά των μετόχων και πελατών. Πρώτο απαντάται το ερώτημα για το ποιοι είναι οι οικονομικοί σκοποί για την ανάπτυξη και την παραγωγικότητα. Αφού έχουν ολοκληρωθεί οι οικονομικοί σκοποί, η διαδικασία συνεχίζεται με τους πελάτες στόχους που θα οδηγήσουν σε ανάπτυξη εσόδων και πιο κερδοφόρο μείγμα προϊόντων και υπηρεσιών. Η πελατειακή συνιστώσα θα πρέπει να περιλαμβάνει την πρόταση αξίας που καθορίζει πως η εταιρεία διαφοροποιείται για την προσέλκυση, διατήρηση και αύξηση των σχέσεων με τους πελάτες στόχους. Οι οικονομικοί και πελατειακοί σκοποί είναι επιθυμητά αποτελέσματα, αλλά δεν διασαφηνίζουν τους τρόπους επίτευξής τους. Αυτό

επιτυγχάνεται με τη συνιστώσα των εσωτερικών διαδικασιών (πχ. σχεδιασμός προϊόντος, ανάπτυξη μάρκας και αγοράς, πωλήσεις, εξυπηρέτηση, παραγωγή, εφοδιαστική αλυσίδα). Η τέταρτη συνιστώσα αναγνωρίζει ότι η ικανότητα αποτελεσματικής εκτέλεσης των εσωτερικών διαδικασιών με ένα νέο, διαφοροποιημένο τρόπο βασίζεται στην εσωτερική δομή, δηλαδή τις ικανότητες και τις γνώσεις των εργαζομένων, την τεχνολογία που χρησιμοποιούν και τέλος στο κλίμα εργασίας. Διαφωτιστικό είναι το ακόλουθο διάγραμμα 7 - 1.



Διάγραμμα 7 – 1: Καθορισμός των σχέσεων αιτίου - αποτελέσματος

## 7.2 ΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ

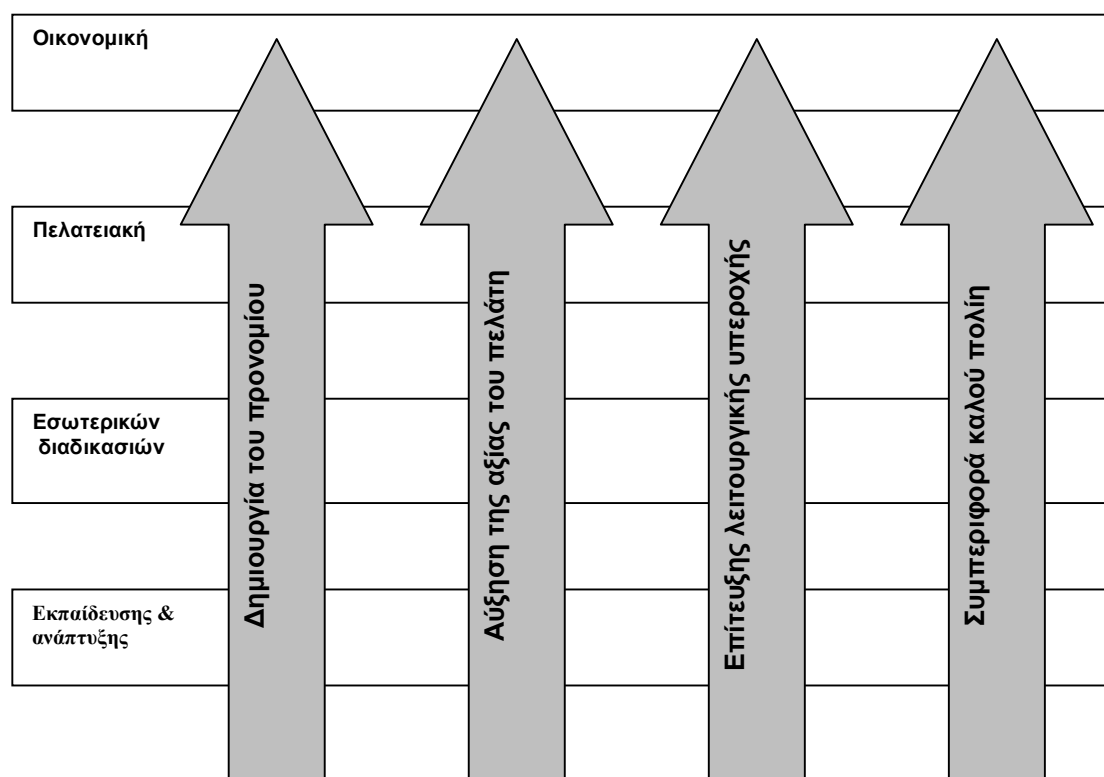
Εμπειρικά, είναι γνωστό ότι η στρατηγική χωρίζεται σε εστιασμένα θέματα. Αυτά επιτρέπουν στην επιχείρηση να αντιμετωπίσει τις αντίθετες τάσεις του μακροπρόθεσμου έναντι του βραχυπρόθεσμου και της ανάπτυξης έναντι της παραγωγικότητας. Γενικά, τα στρατηγικά θέματα αντανακλούν τις ενέργειες που απαιτούνται για την επιτυχία. Δεν αναφέρονται σε οικονομικά αποτελέσματα, όπως βελτιωμένη απόδοση κεφαλαίου ή σε πελατειακά αποτελέσματα, όπως αύξηση του μεριδίου αγοράς. Συνήθως, σχετίζονται με εσωτερικές διαδικασίες.

Τα στρατηγικά θέματα προσφέρουν μία μέθοδο κατηγοροποίησης της στρατηγικής στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Δημιουργία του προνομίου. Είναι ο μακροχρόνιος τρόπος δημιουργίας αξίας: ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, είσοδος σε νέες αγορές και τμήματα πελατών
- Αύξηση την αξίας του πελάτη. Είναι η επέκταση, η εμπάθυνση και ο επανακαθορισμός των σχέσεων με υπάρχοντες πελάτες (πχ. πωλήσεις διαφόρων προϊόντων της εταιρείας σε ίδιους πελάτες, αναβάθμιση σε έμπιστο σύμβουλο, μεταμόρφωση ζημιολόγων πελατών σε κερδοφόρους).
- Επίτευξη λειτουργικής υπεροχής. Είναι ο βραχυχρόνιος τρόπος δημιουργίας αξίας μέσω διαχείρισης της παραγωγικότητας και της αλυσίδας τροφοδοσίας που επιτρέπουν την αποτελεσματική, με μηδενικά μη συμμορφούμενα προϊόντα παραγωγή και παράδοση. Επίσης υπάρχει διαχείριση της χρήσης πόρων και της δυναμικότητας των πόρων
- Συμπεριφορά καλού πολίτη. Είναι η διαχείριση των σχέσεων με εξωτερικούς, νομικούς φορείς, ιδιαίτερα σε κλάδους που υπόκεινται σε ειδικούς κανονισμούς (πχ υγείας, τηλεπικοινωνιών, υπηρεσιών κοινής ωφέλειας) ή σε κλάδους με κινδύνους υγεινής και ασφάλειας και περιβάλλοντος (πχ πετροχημικά).

Καθένα από τα τέσσερα στρατηγικά θέματα προσφέρει μία «κολώνα» για τη στρατηγική και περιέχει τη δική της στρατηγική υπόθεση, τη δική της ομάδα σχέσεων αιτίου – αποτελέσματος και ορισμένες φορές τον δικό της BSC. Η στρατηγική βασισμένη σε θέματα είναι τόσο σαφής, που με αυτά δίνονται οι υπευθυνότητες για την εφαρμογή της (διάγραμμα 7-2).

Τα στρατηγικά θέματα ορίζουν μακροπρόθεσμες (δημιουργία του προνομίου), μεσοπρόθεσμες (αύξηση της αξίας του πελάτη) και βραχυπρόθεσμες (επίτευξη λειτουργικής υπεροχής) προτάσεις αξίας στους στοχευόμενους πελάτες.



Διάγραμμα 7 – 2: Η αρχιτεκτονική του στρατηγικού χάρτη

Για παράδειγμα, μία εταιρεία κοινής ωφέλειας όρισε τέσσερα στρατηγικά θέματα, καθώς προετοιμαζόταν για την απελευθέρωση της αγοράς με συγχώνευση των βασικών δραστηριοτήτων της και ταυτόχρονη προσπάθεια εστίασης στον πελάτη (πίνακας 7-1).

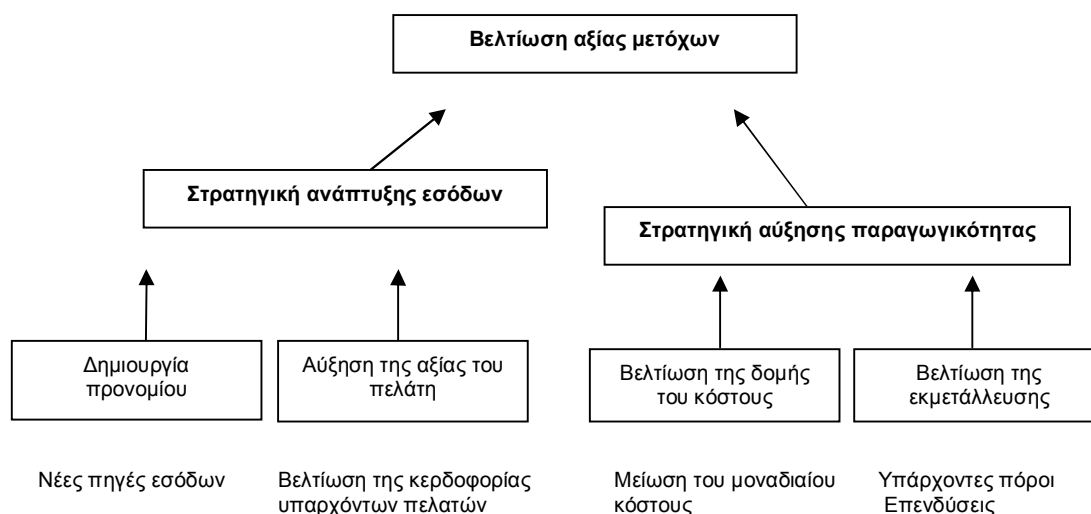
Δημιουργία του προνομίου	Αύξηση της αξίας του πελάτη	Επίτευξη της λειτουργικής υπεροχής	Συμπεριφορά καλού πολίτη
<p>«Ανάπτυξη των εργασιών»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Επικερδής ανάπτυξη σε νέες αγορές</li> </ul>	<p>«Αυξημένη εστίαση στον πελάτη»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Υπεροχή στις υπηρεσίες</li> <li>Προσφορά λύσεων αυξημένης αξίας</li> </ul>	<p>«Διασφάλιση της βάσης»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Διαχείριση πόρων και επενδύσεων προς βελτίωση της ρευστότητας</li> <li>Αποτελεσματική ηγεσία</li> </ul>	<p>«Εμπιστος πολίτης»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Διατήρηση δημόσιας υποστήριξης</li> </ul>

Πίνακας 7 – 1: Παράδειγμα στρατηγικών θεμάτων

### 7.3 ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΣΗ ΑΝΤΙΘΕΤΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ (ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ)

Η ανάπτυξη των στρατηγικών χαρτών αρχίζει από την οικονομική συνιστώσα που επιδιώκει ανάπτυξη, κερδοφορία και αύξηση αξίας μετόχων. Η αύξηση της αξίας των μετόχων αποτελεί τον σκοπό κάθε στρατηγικής. Μία επιχείρηση συνήθως επιλέγει ένα κυρίαρχο δείκτη ως ένδειξη επιτυχίας του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού της. Ιστορικά, ο περισσότερο χρησιμοποιούμενος δείκτης είναι η απόδοση επί κεφαλαίου (ROI, ROCE) που εισήγαγε η DuPont. Πρόσφατα, υιοθετήθηκαν και άλλοι δείκτες αποτίμησης αξίας όπως EVA, cashflow ROI κτλ.

Ανεξάρτητα από τον κύριο οικονομικό δείκτη που υιοθετεί μία εταιρεία, υπάρχουν δύο βασικές στρατηγικές για την οικονομική συνιστώσα: η ανάπτυξη και η παραγωγικότητα (διάγραμμα 7-3).



Διάγραμμα 7 – 3: Οικονομική συνιστώσα

Η στρατηγική ανάπτυξης εσόδων εστιάζει στην ανάπτυξη νέων πηγών εσόδων και κερδοφορίας. Γενικά, έχει δύο σημαντικά μέρη:

- Δημιουργία του προνομίου: ανάπτυξη νέων πηγών εσόδων από νέες αγορές, νέα προϊόντα, νέους πελάτες. Προυποθέτει τον μεγαλύτερο αριθμό αλλαγών και απαιτεί μεγάλο χρονικό διάστημα εφαρμογής.
- Αύξηση της αξίας του πελάτη: εργασία με υπάρχοντες πελάτες για διεύρυνση των σχέσεων. Αυτό το στοιχείο είναι μεσοχρόνιο σε διάρκεια και εστιάζει σε διαδικασίες όπως πολλαπλές πωλήσεις διαφόρων προϊόντων και εμβάθυνση των σχέσεων με τους πελάτες.

Η στρατηγική παραγωγικότητας συνίσταται σε αποτελεσματική εκτέλεση των διαφόρων λειτουργιών προς υποστήριξη των υπαρχόντων πελατών. Εστιάζει στη μείωση του κόστους και στην αποδοτικότητα. Γενικά, έχει δύο σημαντικά μέρη:



- Βελτίωση του κόστους: μείωση του άμεσου κόστους προϊόντων και υπηρεσιών, μείωση του έμμεσου κόστους και διανομή κοινών πόρων σε όλες τις SBU.
- Βελτίωση της εκμετάλλευσης των πόρων: μείωση του κεφαλαίου κίνησης και παγίου ενεργητικού που απαιτείται για δεδομένο επίπεδο εργασιών μέσω μεγαλύτερης εκμετάλλευσης, προσεκτικότερης αγοράς ή διάθεσης πόρων.

Η στρατηγική παραγωγικότητας γενικά αποδίδει καρπούς γρηγορότερα από τη στρατηγική ανάπτυξης. Όμως μία από τις θεμελιώδεις συνεισφορές του BSC είναι η υπογράμμιση των ευκαιριών για καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα μέσω ανάπτυξης εσόδων. Η εξισορρόπηση επίσης διασφαλίζει ότι η μείωση κόστους δεν θα διακυβεύσει τις ευκαιρίες ανάπτυξης. Συνήθως, επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από στρατηγική παραγωγικότητας θα έχουν λιγότερα οφέλη από τον BSC.

Επιχειρήσεις στην αρχή του κύκλου ζωής τους διαπιστώνουν ευκαιρίες άμεσης ανάπτυξης και εστιάζουν σε αντίστοιχους σκοπούς και δείκτες. Το κόστος και η παραγωγικότητα είναι επικουρικά, γιατί ξοδεύουν μεγάλα ποσά για δημιουργία και εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και για επεκτάσεις σε νέες αγορές και εφαρμογές. Επιχειρήσεις στο τέλος του κύκλου ζωής τους εστιάζουν σε στοιχεία μείωσης κόστους και εκμετάλλευσης πόρων, γιατί υπάρχουν περιορισμένες ευκαιρίες για νέους πελάτες και νέες αγορές. Οι περισσότερες εταιρείες βρίσκονται στη ώριμη φάση (σταθερότητα) και εφαρμόζουν μια στρατηγική ισορροπίας ανάμεσα στην ανάπτυξη εσόδων και στη μείωση κόστους.

Διαπιστώνεται ότι τα τέσσερα στρατηγικά θέματα σχετίζονται με τις δύο στρατηγικές της οικονομικής συνιστώσας. Γενικά, η δημιουργία προνομίου και η αύξηση της αξίας του πελάτη οδηγούν σε στρατηγική οικονομικής ανάπτυξης και η επίτευξη λειτουργικής υπεροχής σε στρατηγική παραγωγικότητας. Ωστόσο, η σχέση δεν είναι μονοσήμαντη. Είναι δυνατόν η επέκταση της πελατειακής βάσης να συνεισφέρει σε μείωση του μοναδιαίου κόστους και η λειτουργική υπεροχή να οδηγήσει σε καλύτερη αγοραστική εμπειρία.

#### **7.4 ΜΙΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΞΙΑΣ (ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗ ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ)**

Ο πυρήνας κάθε στρατηγικής είναι η πρόταση αξίας προς τους πελάτες που περιγράφει το μοναδικό μείγμα προϊόντος, τιμής, υπηρεσίας, σχέσης και εικόνας που προσφέρεται. Καθορίζει τα τμήματα αγοράς στα οποία στοχεύει η στρατηγική και τον τρόπο που η εταιρεία διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό.

Ο M. Porter πρότεινε δύο γενικές επιχειρηματικές στρατηγικές, τη στρατηγική της ηγεσίας κόστους και τη στρατηγική της διαφοροποίησης. Επίσης θεωρεί ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης καθορίζεται και από το εύρος της αγοράς που απευθύνεται (στρατηγική εστίασης).

Μια σαφής πρόταση αξίας προσφέρει τον απόλυτο στόχο στον οποίο εστιάζουν τα στρατηγικά θέματα των κρίσιμων εσωτερικών διαδικασιών. Οι προτάσεις αξίας είναι δυνατόν να σχετιστούν με τρεις διαφορετικές στρατηγικές:

- Ηγεσία προϊόντος. Μία επιχείρηση ηγεσίας προϊόντος τοποθετεί τα προϊόντα της στο χώρο του άγνωστου, του καινοτόμου, του ιδιαίτερα επιθυμητού.
- Στενή πελατειακή σχέση. Μία επιχείρηση στενής πελατειακής σχέσης δημιουργεί δεσμούς με τους πελάτες της. Γνωρίζει καλά τους πελάτες της και τα προϊόντα ή υπηρεσίες που αυτοί χρειάζονται.
- Λειτουργική υπεροχή. Μία επιχείρηση λειτουργικής υπεροχής προσφέρει ένα συνδυασμό ποιότητας, τιμής και ευκολίας αγοράς που κανένας ανταγωνιστής δεν μπορεί να πραγματοποιήσει.

Οι επιτυχημένες εταιρείες υπερέχουν σε μία από τις τρεις προτάσεις, αλλά διατηρούν πολλή καλή επίδοση στις υπόλοιπες δύο. Για παράδειγμα, η Home Depot διαφοροποιείται μέσω της άριστης γνώσης και εξυπηρέτησης των πωλητών της, μια στρατηγική στενής πελατειακής σχέσης. Ωστόσο, θα πρέπει επιπλέον να έχει εξαιρετική ποικιλία προϊόντων, υψηλής ποιότητας εφοδιαστική αλυσίδα, λογικές τιμές, χωρίς αυτά να αποτελούν το κύριο λόγο επιλογής της. Η εταιρεία Costco προσφέρει τις χαμηλότερες τιμές στον καταναλωτή πουλώντας σε ένα περιβάλλον αποθήκης, μια στρατηγική λειτουργικής υπεροχής. Οι πωλητές είναι καλά εκπαιδευμένοι και τα προϊόντα έχουν καλή ποιότητα, αλλά η κύρια αιτία επιλογής είναι η ευκολία και οι χαμηλές τιμές, όχι η μοναδικότητα του προϊόντος ή η υποστήριξη των πωλήσεων. Οι εταιρείες Intel, Sony και πολλές φαρμακευτικές επιτυγχάνουν προσφέροντας το καλύτερο προϊόν για τις ανάγκες των πελατών. Οι τιμές γενικά είναι υψηλότερες και η εξυπηρέτηση επαρκής, όχι όμως εξαιρετική. Η κύρια αιτία επιλογής είναι οι μοναδικές ιδιότητες και λειτουργικότητα του προϊόντος.

Οι διάφορες πλευρές της πρότασης αξίας γίνονται περισσότερο κρίσιμες ανάλογα με τη στρατηγική. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν μια στρατηγική λειτουργικής υπεροχής πρέπει να υπερέχουν σε δείκτες ανταγωνιστικής τιμής, ποιότητας προϊόντων, νεκρών χρόνων και έγκαιρης παράδοσης. Αυτές που ακολουθούν στρατηγική στενής πελατειακής σχέσης εστιάζουν στην ποιότητα των σχέσεων τους με τους πελάτες και στην προσφορά ολοκληρωμένων λύσεων. Τέλος, εταιρείες που έχουν στρατηγική ηγεσίας προϊόντος πρέπει να αριστεύουν σε πλευρές όπως η λειτουργικότητα, οι ιδιότητες και η επιδόσεις του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Ο ακόλουθος πίνακας 7 – 2 προσφέρει ένα διαγνωστικό εργαλείο ελέγχου εάν οι δείκτες του BSC ταιριάζουν με τη στρατηγική. Υπάρχουν περιπτώσεις εταιρειών που οι δείκτες τους δεν συμβαδίζουν με την επιλεγόμενη στρατηγική.

**Στρατηγική λειτουργικής υπεροχής**

Ιδιότητες προϊόντος – υπηρεσίας				Πελατειακές σχέσεις		Εικόνα
Τιμή	Ποιότητα	Χρόνος	Ποικιλία	✓	✓	Εμπορικό σήμα

Η ποιότητα και η δυνατότητα επιλογής σε συνδυασμό με άριστες τιμές

«Εξυμνος αγοραστής»

**Στρατηγική στενής πελατειακής σχέσης**

Ιδιότητες προϊόντος – υπηρεσίας				Πελατειακές σχέσεις		Εικόνα
✓	✓	✓	✓	Εξυπηρέτηση	Πελατειακές σχέσεις	Εμπορικό σήμα

Προσωπική αποτελεσματική εξυπηρέτηση και δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων

«Έμπιστο εμπορικό σήμα»

**Στρατηγική ηγεσίας προϊόντος**

Ιδιότητες προϊόντος – υπηρεσίας				Πελατειακές σχέσεις		Εικόνα
✓	✓	Χρόνος	Λειτουργικότητα	✓	✓	Εμπορικό σήμα

Μοναδικά προϊόντα και υπηρεσίες

«Το καλύτερο προϊόν»

Ειδική απαίτηση, στοιχείο διαφοροποίησης

Γενική απαίτηση

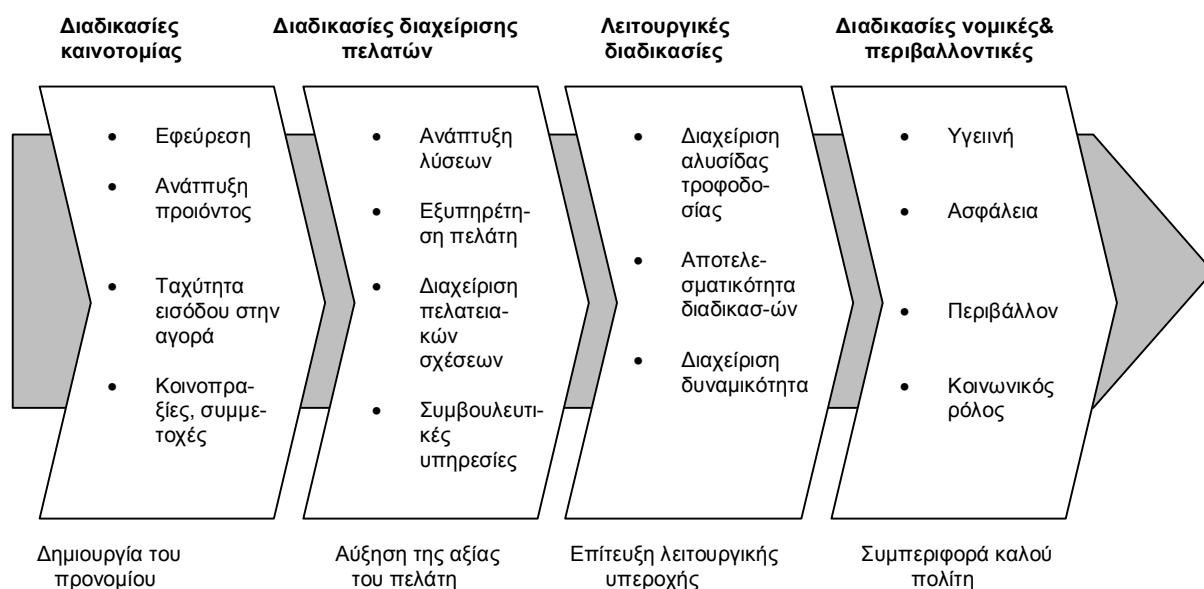
Πίνακας 7 – 2: Η πρόταση αξίας

**7.5 ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΞΙΑΣ (ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ)**

Τα αποτελέσματα της οικονομικής και πελατειακής συνιστώσας είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα της επιχείρησης. Ωστόσο, θα πρέπει να εξηγείται πως αυτά θα επιτευχθούν. Ο M.Porter τονίζει ότι «η ουσία της στρατηγικής βρίσκεται στις δραστηριότητες – επιλέγοντας την εκτέλεση τους διαφορετικά ή

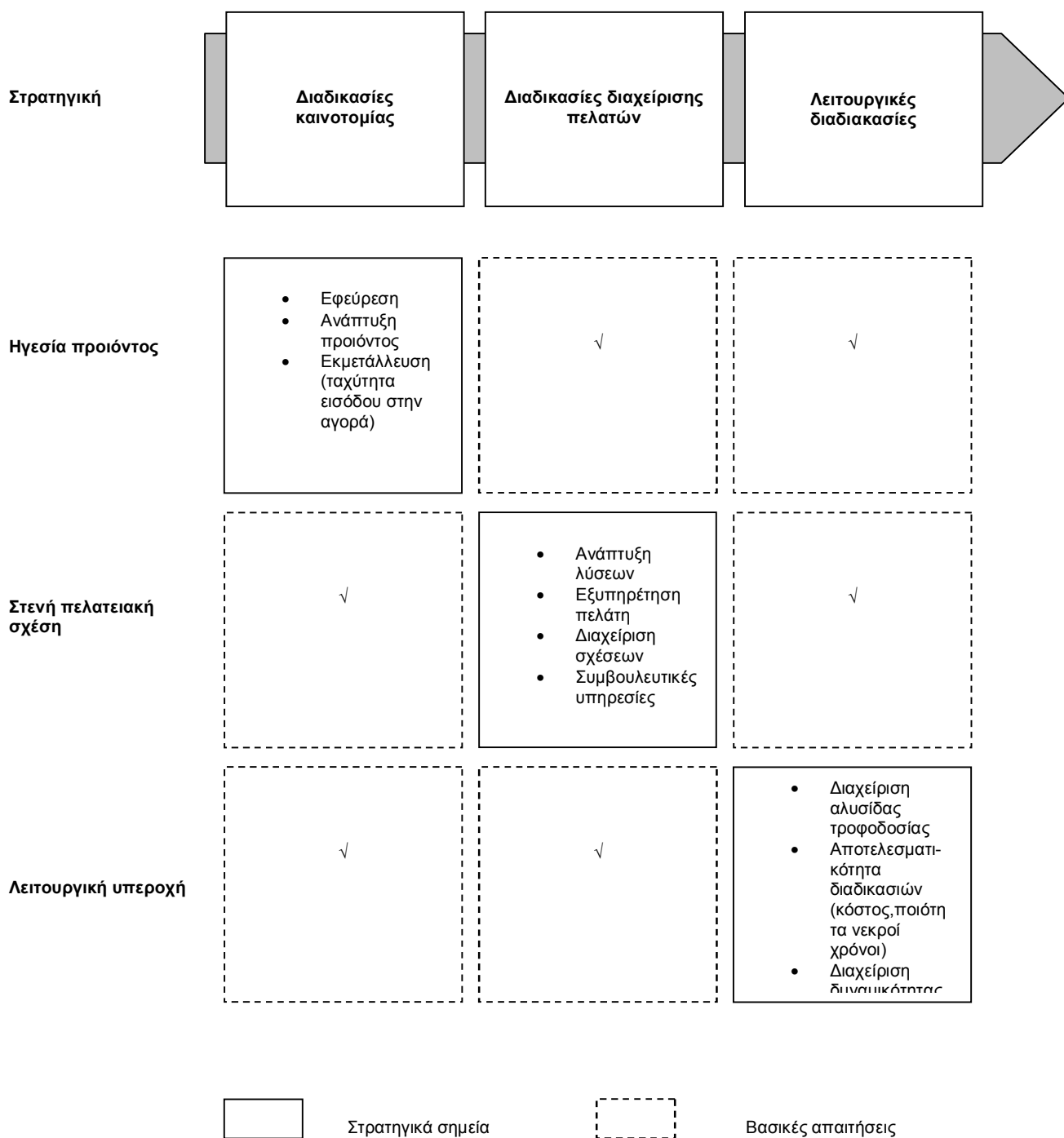
επιλέγοντας διαφορετικές δραστηριότητες από τους ανταγωνιστές ... οι δραστηριότητες είναι τα βασικά στοιχεία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.» Η τέχνη της ανάπτυξης μιας επιτυχημένης στρατηγικής επιβάλλει την ευθυγράμμιση μεταξύ των εσωτερικών δραστηριοτήτων και της πρότασης αξίας προς τους πελάτες.

Οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης εκφράζονται με τις εσωτερικές διαδικασίες οι οποίες συγκροτούν την αλυσίδα αξίας. Η αλυσίδα αξίας μπορεί να χωριστεί σε τέσσερις ομάδες διαδικασιών που αντιστοιχούν στα στρατηγικά θέματα. Διαφωτιστικό είναι το ακόλουθο διάγραμμα 7-4.



Διάγραμμα 7 – 4: Η αλυσίδα αξίας

Όλες οι διαδικασίες είναι σημαντικές και πρέπει να εκτελούνται καλά από κάθε επιχείρηση. Ωστόσο, κορυφαία επίδοση απαιτείται σε αυτές που επιδρούν μέγιστα στην πρόταση αξίας. Οι υπόλοιπες δύο ή τρεις είναι υποστηρικτικές, αλλά όχι πρωταρχικής σημασίας (διάγραμμα 7– 5).



Διάγραμμα 7 – 5: Αναγνώριση των στρατηγικών εσωτερικών διαδικασιών

Η στρατηγική ηγεσίας προϊόντος απαιτεί διαδικασίες καινοτομίας που οδηγούν σε νέα προϊόντα με κορυφαία λειτουργικότητα και σε είσοδο τους τάχιστα στην αγορά. Οι διαδικασίες διαχείρισης πελατών πρέπει να εστιάσουν στη γρήγορη απόκτηση νέων πελατών για να εκμεταλλευτούν το «πλεονέκτημα του πρώτου» που δημιουργείται. Η στρατηγική στενής πελατειακής σχέσης απαιτεί εξαιρετικές διαδικασίες διαχείρισης πελατών, όπως η διαχείριση σχέσεων και η ανάπτυξη λύσεων. Η διαδικασία

καινοτομίας θα πρέπει να παρακινείται από τους στοχευόμενους πελάτες και η ανάπτυξη νέων προϊόντων και βελτίωση υπηρεσιών θα συνεισφέρει σε καλύτερες λύσεις για τους πελάτες. Η στρατηγική λειτουργικής υπεροχής τονίζει δείκτες όπως το κόστος, η ποιότητα, ο χρόνος ολοκλήρωσης των διαφόρων λειτουργικών διαδικασιών καθώς και τις πελατειακές σχέσεις, την ταχύτητα και η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών προμηθειών και διανομής.

Ατυχώς, πολλές εταιρείες υιοθετούν μια στρατηγική καινοτομίας ή ανάπτυξης στενών πελατειακών σχέσεων, αλλά διαλέγουν δείκτες εσωτερικών διαδικασιών που εστιάζουν στο κόστος και τη ποιότητα. Υπάρχει, δηλαδή, μία σαφής ασυνέχεια μεταξύ των δεικτών και της στρατηγικής. Δεν είναι περίεργη η αποτυχία μίας στρατηγικής ανάπτυξης εάν οι βασικοί δείκτες τονίζουν τη μείωση του κόστους, την τυποποίηση και την αποτελεσματικότητα.

Είναι δυνατόν να αναγνωριστούν δύο ακόμη στοιχεία στην πλευρά των εσωτερικών διαδικασιών που μπορεί να είναι σημαντικά στην εφαρμογή της στρατηγικής, τους προμηθευτές και το δημόσιο. Ορισμένες φορές η επιτυχία βασίζεται στους καλούς προμηθευτές και στις στενές σχέσεις μαζί τους. Τότε αυτός ο σκοπός θα πρέπει να περιέχεται στις εσωτερικές διαδικασίες.

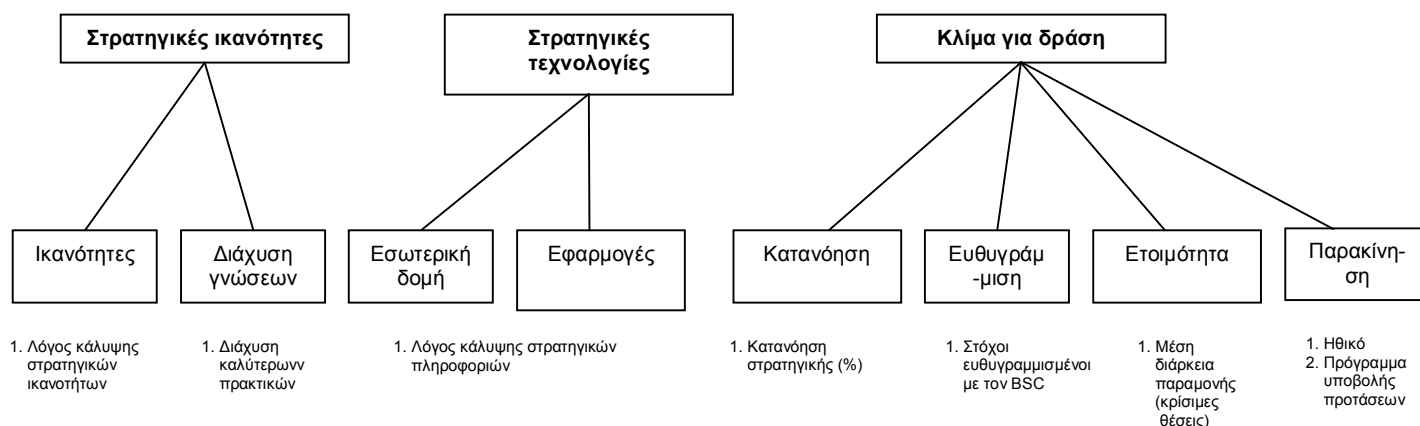
Επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών ή κοινής ωφελείας, των οποίων οι τιμές και η λειτουργία τους καθορίζεται σε κάποιο βαθμό από το κράτος, θα πρέπει να έχουν άριστες σχέσεις με τις αρχές και τις νομοθετική εξουσία. Εταιρείες που οι διαδικασίες τους εμπεριέχουν κινδύνους υγιεινής και ασφάλειας απαιτείται να συμμορφώνονται με τους νόμους της κοινότητας. Εκτός της συμμόρφωσης τους, θα πρέπει να επιζητούν την απόκτηση της φήμης ηγέτη σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας, ώστε να προσελκύουν και να διατηρούν τους ικανούς εργαζομένους και να αυξάνουν την φυσική τους παρουσία στην κοινότητα. Σε τέτοια περίπτωση, το στρατηγικό θέμα του «καλού πολίτη» θα πρέπει να περιλαμβάνεται στην πλευρά των εσωτερικών διαδικασιών.

## **7.6 ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗ ΑΥΛΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ ΕΚΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ)**

Η θεμελιώδης λίθος κάθε στρατηγικής είναι η συνιστώσα εκμάθησης και ανάπτυξης. Καθορίζει τους αναγκαίους άυλους πόρους για την αποτελεσματική εκτέλεση των διαφόρων δραστηριοτήτων. Υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες:

- Οι στρατηγικές ικανότητες που απαιτούνται από το ανθρώπινο δυναμικό για την υποστήριξη της στρατηγικής.
- Οι στρατηγικές τεχνολογίες, δηλαδή, τα πληροφοριακά συστήματα, οι βάσεις δεδομένων, τα εργαλεία και το δίκτυο.
- Το κλίμα για δράση, δηλαδή οι αλλαγές στο εργασιακό κλίμα που απαιτούνται για την παρακίνηση, την εξουσιοδότηση και την ευθυγράμμιση των εργαζομένων.

Διαφωτιστικό είναι το ακόλουθο διάγραμμα 7 - 6.



Διάγραμμα 7 – 6: Συνιστώσα εκμάθησης και ανάπτυξης

Η πλευρά της εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι η βάση κάθε μακροπρόθεσμης, σημαντικής αλλαγής. Όλοι αναγνωρίζουν την σπουδαιότητα της, αλλά γενικά υπάρχει μικρή κατανόηση του ορισμού των διαφόρων σκοπών. Ο προσεκτικός σχεδιασμός της αυξάνει ιδιαίτερα τις πιθανότητες μιας επιτυχημένης εφαρμογής της στρατηγικής.

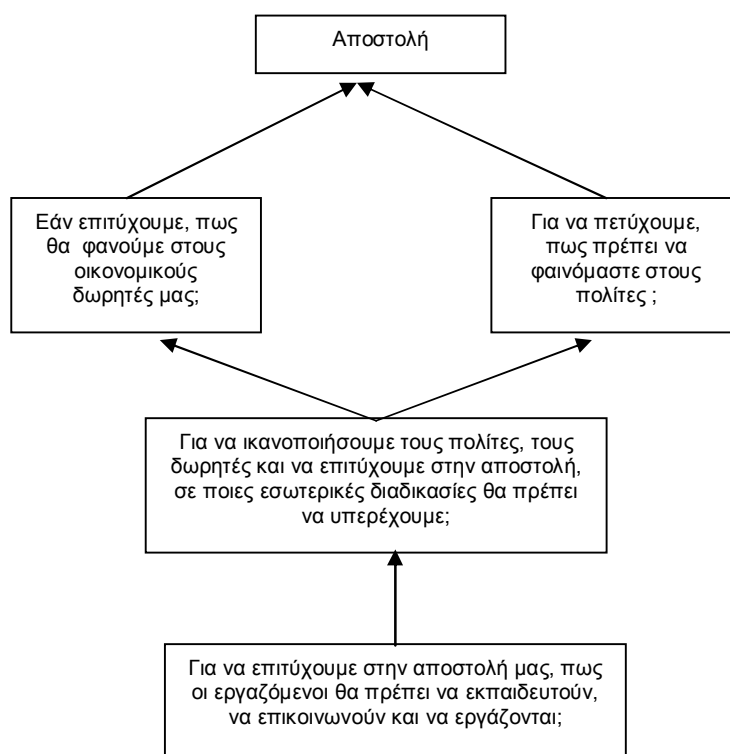
### 7.7 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ BSC ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΚΑΙ ΚΡΑΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Οι θεμελιώδεις αρχές του BSC εφαρμόζονται σε όλους τους οικονομικούς οργανισμούς, δηλαδή, εκτός των ιδιωτικών επιχειρήσεων, σε μη κερδοσκοπικές, κρατικές εταιρείες. Η βασική διαφορά στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς είναι η προσεκτικότερη εστίαση στους πελάτες, οι οποίοι παίρνουν την ανώτερη θέση στη δομή του BSC, γιατί η ικανοποίηση τους είναι ο λόγος ύπαρξης αυτών των οργανισμών (Kaplan και Norton). Η οικονομική συνιστώσα δύναται να είναι στην κορυφή του BSC, αλλά πάντα μαζί με την πελατειακή συνιστώσα για να τονίζεται η ανάγκη ικανοποίησης των πολιτών και των δωρητών που προσφέρουν τα χρήματα για τη λειτουργία του οργανισμού. Η οικονομική συνιστώσα πάντα προσφέρει ένα περιορισμό, αλλά όχι ένα σκοπό. Πρέπει τα έξοδα τους να περιοριστούν στα πλαίσια των προϋπολογισθέντων ποσών, αλλά η επιτυχία του οργανισμού δεν θα κριθεί από τα οικονομικά αποτελέσματα. Με αυτή την τροποποίηση, η διοίκηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τον BSC για να πετύχει συμφωνία για τη ακολουθούμενη στρατηγική και να ευθυγραμμίσει όλες τις ενέργειες των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων, ακριβώς όμοια με τις διοικήσεις των ιδιωτικών επιχειρήσεων.

Στον ιδιωτικό τομέα, οι πελάτες πληρώνουν για την υπηρεσία και δέχονται την υπηρεσία. Οι δύο ρόλοι είναι τόσο συνηφασμένοι που οι περισσότεροι δεν τους σκέφτονται ξεχωριστά. Αλλά, σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς συχνά, οι δωρητές προσφέρουν τα οικονομικά μέσα και οι πολίτες δέχονται τις

υπηρεσίες. Έτσι η έννοια του πελάτη δεν είναι ξεκάθαρη, αφού δεν γνωρίζουμε εάν είναι ο δωρητής ή ο πολίτης. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα δίνεται θεωρώντας και τις δύο ομάδες πελάτες και τοποθετώντας τους μαζί πρώτους στην ιεραρχία. Αναπτύσσονται σκοποί και για τις δύο ομάδες και αναγνωρίζονται οι εσωτερικές διαδικασίες που θα προσφέρουν την επιθυμητή πρόταση αξίας.

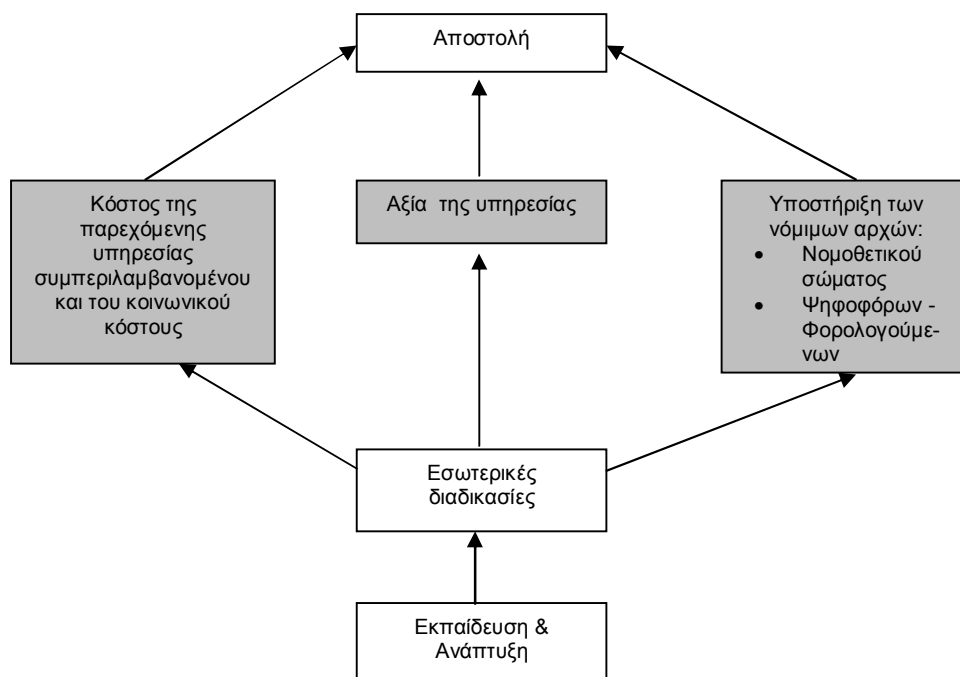
Οι μη κερδοσκοπικοί και κρατικοί οργανισμοί πρέπει να θέτουν στην κορυφή του BSC τον μακροπρόθεσμο στόχο τους (αποστολή), πχ. τη μείωση της φτώχειας ή του αναφαλβητισμού ή τη προστασία του περιβάλλοντος, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 7-7. Όλοι οι υπόλοιποι σκοποί πρέπει να εξυπηρετούν αυτό τον μακροπρόθεσμο σκοπό.



Διάγραμμα 7 – 7: BSC σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς

Σε κυβερνητικούς οργανισμούς, θα πρέπει να μελετηθούν προσεκτικά οι σκοποί της πελατειακής και της οικονομικής πλευράς. Για παράδειγμα, στους κρατικούς οργανισμούς που επιβλέπουν στην τήρηση των περιβαλλοντικών διατάξεων και τιμωρούν τους παραβάτες, είναι αδύνατον να μετρηθεί η ικανοποίηση και η πίστη των «άμεσων» πελατών. Οι πελάτες είναι γενικά οι πολίτες που ωφελούνται από την αποτελεσματική τήρηση των νόμων. Το διάγραμμα 7-8 προτείνει ένα τροποποιημένο σχήμα ενός κρατικού οργανισμού με τρεις πλευρές.





Διάγραμμα 7 – 8: Η οικονομική και πελατειακή συνιστώσα

- **Κόστος.** Αυτή η πλευρά τονίζει τη σημασία της αποδοτικότητας. Το μετρούμενο κόστος περιέχει τόσο τα έξοδα του οργανισμού όσο και το κοινωνικό κόστος που επιβάλλει στους πολίτες και σε άλλους οργανισμούς. Για παράδειγμα, ένας περιβαλλοντικός οργανισμός μπορεί να επιβάλλει κόστος σε ιδιωτικές επιχειρήσεις. Το κόστος αυτό είναι μέρος του κόστους της λειτουργίας του περιβαλλοντικού οργανισμού. Ο οργανισμός πρέπει να ελαχιστοποιεί το άμεσο και έμμεσο ή κοινωνικό κόστος που απαιτείται για την επίτευξη της αποστολής του.
- **Δημιουργηθείσα αξία.** Αυτή η πλευρά αναγνωρίζει τα οφέλη που προσφέρει ο οργανισμός στους πολίτες. Είναι η πλευρά που δυσκολότερα αξιολογείται και μετρείται, γιατί δύσκολα ποσοτικοποιείς οικοκομικά τα οφέλη από βελτιωμένη εκπαίδευση, μειωμένη μόλυνση του περιβάλλοντος, καλύτερη υγειονομική περίθαψη, μειωμένα κυκλοφοριακά προβλήματα και ασφαλέστερες γειτονιές. Το BSC επιτρέπει την αξιολόγηση της λειτουργίας του οργανισμού όχι οικονομικά αλλά ποσοτικά με δείκτες όπως, το ποσοστό των μαθητών που έλαβαν ειδικές γνώσεις, η περιεκτικότητα επιβαρυντικών ουσιών σε έδαφος, νερό, αέρα, η βελτίωση της θνησιμότητας σε ορισμένες ομάδες πληθυσμών, ο χρόνος μεταφοράς με δημόσια μέσα κτλ. Έτσι, οι πολίτες και οι εκλεγμένοι αντιπρόσωποι τους μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις συγκρίνοντας τα οφέλη με το απαιτούμενο κόστος.
- **Υποστήριξη.** Ένας σημαντικός «πελάτης» για κάθε κρατικό οργανισμό είναι ο «δωρητής», δηλαδή αυτός που προσφέρει τα οικονομικά μέσα (νομοθετικό σώμα). Για να διατηρήσει τη χρηματοδότηση του θα

πρέπει να ικανοποιεί τους σκοπούς του «δωρητή» δηλαδή του νομοθετικού σώματος και των φορολογούμενων πολιτών.

Βάσει των τριών αυτών πλευρών, θα πρέπει ο κρατικός οργανισμός να αναπτύξει τις κατάλληλες εσωτερικές διαδικασίες, που απαιτούν εκπαίδευση των εργαζομένων και ανάπτυξη νέων συστημάτων.

### **Παράδειγμα κρατικού οργανισμού : Πόλη Charlotte**

Από το 1990, η πόλη Charlotte είχε δήλωση οράματος και αποστολής η οποία εξέφραζε την επιθυμία να γίνει «πόλη επιλογής για διαμονή, εργασία και διασκέδαση». Ωστόσο, οι δημοτικοί σύμβουλοι ήταν αβέβαιοι για τον τρόπο εφαρμογής του οράματος και της αποστολής.

Σύντομα, εμφανίστηκε η ανάγκη σχηματισμού μιας στρατηγικής και δημιουργίας προτεραιοτήτων για τα δημοτικά προγράμματα. Μετά από μελέτη διαφόρων προβλημάτων και προτάσεων, το δημοτικό συμβούλιο κατέληξε στα ακόλουθα στρατηγικά θέματα :

- Δημοτική ασφάλεια
- Μεταφορές
- Πόλη μέσα στην πόλη (διατήρηση και βελτίωση των παλαιών γειτονιών)
- Κρατική αναδόμηση
- Οικονομική ανάπτυξη

Για την επιτυχή εφαρμογή των στρατηγικών θεμάτων, αναπτύχθηκε ο δημοτικό BSC, ο οποίος εμφανίζεται στο διάγραμμα 7-9. Αφού ολοκληρώθηκε το γενικό σχέδιο BSC, για κάθε ένα από τα πέντε στρατηγικά θέματα αναπτύχθηκαν ξεχωριστοί BSC.

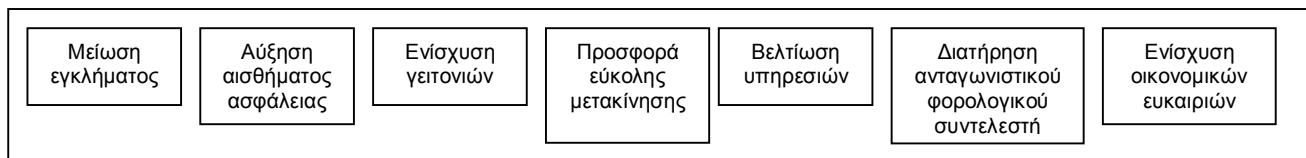
Η στρατηγική φύση του BSC υπογραμμίστηκε όταν κάποια τμήματα, όπως η Πυροσβεστική, η Υπηρεσία Κατεργασίας Λυμάτων ή Υπηρεσία Αποκομιδής Σκουπιδιών εξέφρασαν την απογοήτευσή τους για την απουσία τους από τον BSC. Η δημοτική αρχή τους εξήγησε ότι η εργασία τους παρέμενε σπουδαία και η απόδοσή του θα αξιολογόταν βάση τμηματικών, υπηρεσιακών στόχων, αλλά θα πρέπει η προσοχή τους να εστιάζεται και στους επιλεγμένους στρατηγικούς στόχους.

### **Στρατηγικά θέματα**

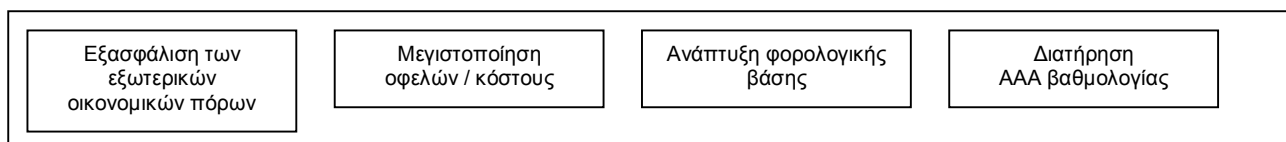


**Γενικό σχέδιο BSC**

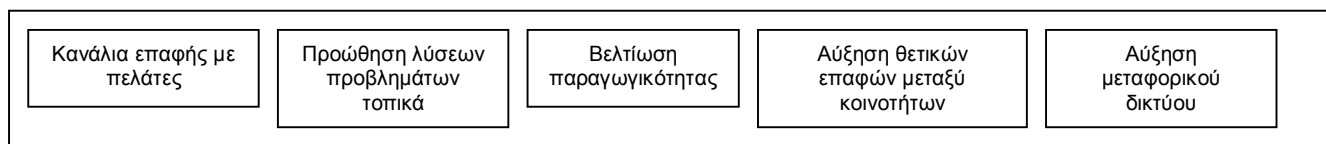
**Πελατειακή πλευρά**



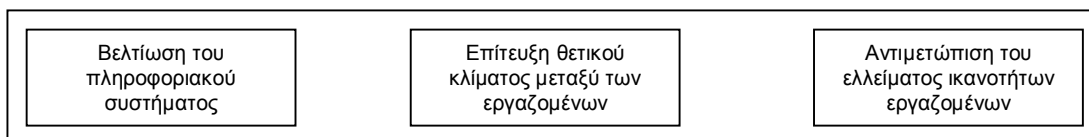
**Οικονομική πλευρά**



**Πλευρά εσωτερικών διαδικασιών**



**Πλευρά εκπαίδευσης και ανάπτυξης**



Διάγραμμα 7 – 9: Στρατηγικός χάρτης Charlotte

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 7**

Hubly,B. (2003) “The balanced scorecard: Successful implementation.”  
Journal of Tax Practice Management 2(1): 42 - 56

Kaplan, R.S and D.P. Norton (1993) “Putting the balanced scorecard to work.”  
Harvard Business Review 71(5): 134 – 147

Kaplan, R.S and D.P. Norton (1996) “Strategic learning & the balanced scorecard.” Strategy & Leadership 24(5): 18 - 24

Kaplan, R.S and D.P. Norton (1996) “Translating strategy into action: The balanced scorecard.” Boston, Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S and D.P. Norton (2001) The strategy – focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston, Harvard Business School Press.

Ovle, N. – G., J.Roy, et al.(2002). “A practical guide to using the balanced scorecard: Performance drivers. London, England, John Wiley&Sons.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8****ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΡΟΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΥΝΕΡΓΕΙΩΝ****8.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στον εικοστό αιώνα, υπάρχουν πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, στη Γερμανία και στην Ιαπωνία που κέρδισαν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω των αναπτυχθέντων συνεργειών μεταξύ των μονάδων τους. Πέτυχαν οικονομίες κλίμακος σε τομείς όπως ανάπτυξη προϊόντων, παραγωγή, marketing, πελτειακές σχέσεις και τελικά επικράτησαν απέναντι σε μικρότερες εταιρείες (A.D. Chandler, 1990). Οι Lampshell, Gold και Alexander εισήγαγαν τον όρο γονική στρατηγική (corporate parenting) που τονίζει το σχεδιασμό της στρατηγικής της επιχείρησης εστιάζοντας στις κύριες ικανότητες της μητρικής εταιρείας και στην αξία που δύναται να δημιουργηθεί από τις συνέργειες μεταξύ των μονάδων. Τα γονικά πλεονεκτήματα είναι δυνατόν να αναπτυχθούν μέσω των σχέσεων του BSC.

Οι επιχειρήσεις αποτελούνται από μία συλλογή τμημάτων και επιχειρηματικών μονάδων οι οποίες μπορεί να ανταγωνίζονται σε διαφορετικούς κλάδους, να έχουν διαφορετικούς πελάτες και γενικότερα να εφαρμόζουν διαφορετικές στρατηγικές. Η διοίκηση της επιχείρησης είναι αναγκαίο να καθορίσει πως η συλλογή αυτή δημιουργεί προστιθέμενη αξία και το σύνολο είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των μερών του. Το BSC προσφέρει ένα πλαίσιο για αποσαφήνιση της προστιθέμενης αξίας και των δημιουργούμενων συνεργειών. Στη συνέχεια, ο πίνακας 8-1 παρουσιάζει το φάσμα των συνεργειών μίας επιχείρησης.

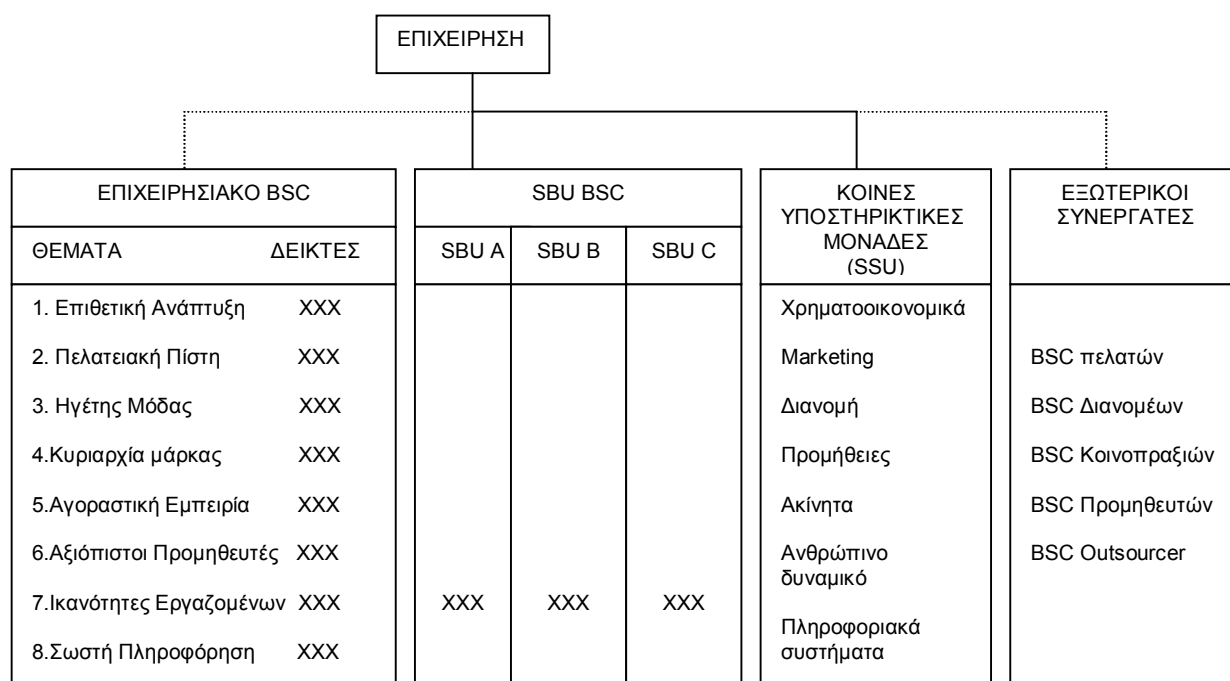
Οικονομική συνιστώσα	Πελατειακή συνιστώσα	Συνιστώσα εσωτερικών διαδικασιών	Συνιστώσα εκμάθησης & ανάπτυξης
Βελτιστοποίηση διανομής κεφαλαίου (Αξία μετόχων)	Προώθηση διασταυρούμενων πωλήσεων (cross sell) δηλ. κοινού πελάτες διαφόρων SBU (μέρος των λογαριασμών)	Βελτιστοποίηση κοινών υπηρεσιών όπως προμηθειών, ακίνητης περιουσίας, χρηματοοικονομικών	Διασπορά γνώσης και καλύτερης λειτουργίας
Εξισορρόπηση μεταξύ ανάπτυξης και κινδύνου (προσαρμοσμένου κινδύνου ROI)	Δημιουργία εστίασης στον πελάτη (ικανοποίηση και πίστη πελάτη)	Οικονομίες κλίμακος (διανομή, παραγωγή)  Ολοκλήρωση αλυσίδας αξίας (κόστος ανά μονάδα, μέρος αγοράς)	Ανάπτυξη βασικών, κύριων ικανοτήτων

Πίνακας 8 – 1: Συνέργειες μίας επιχείρησης

Το BSC της επιχείρησης αποσαφηνίζει τη θεωρία της επιχείρησης δηλαδή, τους λόγους να υπάρχουν οι διάφορες SBU μέσα στη δομή της επιχείρησης και να μη λειτουργούν αυτόνομα με ανεξάρτητη δομή διακυβέρνησης και χρηματοδότηση. Το BSC της επιχείρησης μπορεί να διευκρινίσει δύο σημαντικά σημεία της επιχειρησιακής στρατηγικής:

- Τα επιχειρησιακά θέματα: Οι αξίες, τα πιστεύω και οι ιδέες που αντιπροσωπεύουν την ταυτότητα της επιχείρησης και διαχέονται σε όλες τις SBU (πχ. ασφάλεια στην DuPont, καινοτομία στη 3M).
- Τον επιχειρησιακό ρόλο: Τις υποχρεωτικές ενέργειες σε επιχειρησιακό επίπεδο που δημιουργούν συνέργειες στις SBU (πχ. κοινοί πελάτες ανάμεσα στις SBU, διασπορά κοινής τεχνολογίας, κοινή υποστηρικτική μονάδα).

Στη διάγραμμα 8-1 παρουσιάζεται η σύνδεση και η ευθυγράμμιση της επιχείρησης γύρω από τη στρατηγική της.



Το BSC της επιχείρησης καθορίζει τις στρατηγικές προτεραιότητες

Κάθε SBU αναπτύσσει ένα μακροχρόνιο σχέδιο και ένα BSC σύμφωνο με τις επιχειρησιακή στρατηγική ατζέντα

Κάθε SSU αναπτύσσει ένα πλάνο και ένα BSC για καλύτερη υποστήριξη και δημιουργία συνεργιών ανάμεσα στις BSU

Πλάνα και BSC καθορίζουν σχέσεις με εξωτερικούς συνεργάτες σύμφωνα με τους BSC των SBU

Διάγραμμα 8 – 1: Σύνδεση και ευθυγράμμιση της επιχείρησης γύρω από τη στρατηγική της

## 8.2 ΚΟΙΝΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ (SSU)

Οι κοινές υποστηρικτικές μονάδες (Shared Service Units, SSU) δημιουργούνται σε επιχειρησιακό επίπεδο ή περιφερειακό επίπεδο για λόγους οικονομίας κλίμακος και για τα πλεονεκτήματα εξειδίκευσης και διαφοροποίησης που προσφέρουν. Για παράδειγμα, ο επιχειρησιακός ρόλος της δημιουργίας ενός κοινού εμπορικού σήματος και κοινής αγοραστικής εμπειρίας για τον πελάτη, είναι δυνατό να επιτευχθεί ευκολότερα με ένα κεντρικό τμήμα marketing. Όμοια, επιχειρήσεις που επιθυμούν να εστιάσουν στην καινοτομία, μπορούν να ιδρύσουν ένα κεντρικό τμήμα R&D που θα παράγει νέα προϊόντα και τεχνολογίες για τις υπόλοιπες μονάδες.

Η πρόκληση για μία SSU συνίσταται στην δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης στις ανάγκες και τις στρατηγικές των SBU. Συχνά, οι SSU καταλήγουν να γίνονται γραφειοκρατικές, αργές και όχι ευέλικτες με αποτέλεσμα να μην προσφέρουν τα επιθυμητά οικονομικά αποτελέσματα. Για να διατηρηθεί μία SSU μέσα στην επιχείρηση θα πρέπει είτε να είναι φθηνότερη από εξωτερικούς προμηθευτές, είτε να προσφέρει μία διαφοροποιημένη πρόταση αξίας ανώτερη του εξωτερικού ανταγωνισμού. Οι περισσότερες SSU δεν έχουν ξεκάθαρη στρατηγική – λειτουργική υπεροχή, καινοτομία προϊόντος, στενή πελατειακή σχέση – που να αναδεικνύει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που δίνουν στην επιχείρηση. Όταν οι SSU υστερούν σε σχέση με τους εξωτερικούς προμηθευτές, θα πρέπει να κλείνουν.

Το BSC έχει χρησιμοποιηθεί με πολλούς τρόπους για να συνδέσει και να ευθυγραμμίσει τις SSU με τις SBU και την επιχειρησιακή στρατηγική. Σε ένα ιδανικό κόσμο, θα υπήρχε μία αρχιτεκτονική (από την κορυφή στη βάση) που θα καθόριζε την επιχειρησιακό ρόλο και την συνεισφορά των SSU σε επιχειρησιακή στρατηγική. Στην πραγματικότητα, η έλλειψη αυτής της αρχιτεκτονικής, συντελεί στην χρήση του BSC με διαφορετικό τρόπο. Υπάρχουν δύο μοντέλα για την ανάπτυξη BSC των SSU:

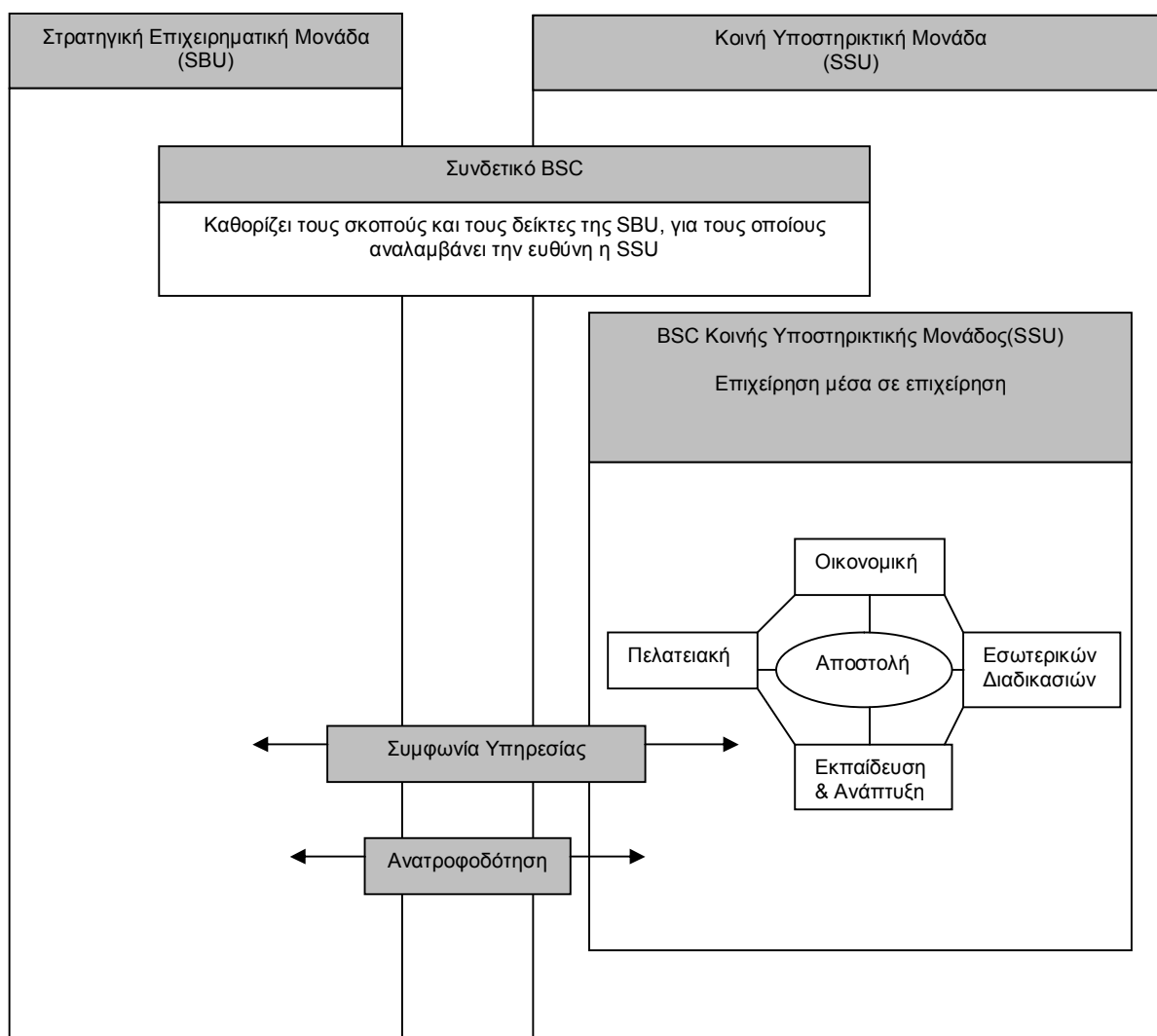
- Το μοντέλο του στρατηγικού συνεταιίρου (Strategic Partner Model): Οι SBU έχουν αναπτύξει το BSC (σύμφωνα με τις στρατηγικές τους και τις επιχειρησιακές προτεραιότητες) και η SSU θεωρείται συνétairos σε αυτή τη διαδικασία.
- Το μοντέλο της επιχείρησης μέσα σε επιχείρηση (Business in a Business Model): Οι SBU έχουν BSC και οι SSU θεωρούν τον εαυτό τους ως επιχείρηση και τις SBU ως πελάτες. Το BSC της SSU καθορίζει τις σχέσεις τους.

### **Μοντέλο στρατηγικού συνεταιίρου**

Πρώτα, οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν BSC για τις SBU που πωλούν προϊόντα και υπηρεσίες σε εξωτερικούς πελάτες και στη συνέχεια για τις SSU. Αυτή η σειρά είναι προτιμητέα γιατί επιτρέπει τη καλή κατανόηση της στρατηγικής των SBU. Αργότερα, οι SSU αναπτύσσουν στρατηγικές και BSC για τους δικούς τους πελάτες, δηλαδή, τις SBU παραδίδοντας την πρόταση αξίας που προσφέρει τις μεγαλύτερες ωφέλειες στις SBU.

Η δημιουργία σύνδεσης μεταξύ των SBU και των SSU απαιτεί τέσσερα στοιχεία, των οποίων οι σχέσεις παρουσιάζονται στο διάγραμμα 8-2:

- Συμφωνία υπηρεσίας: Μία επίσημη συμφωνία μεταξύ των SBU και των SSU, η οποία θα καθορίζει τις προσδοκίες σχετικά με τις υπηρεσίες και το αντίστοιχο κόστος.
- BSC της SSU: Η SSU αναπτύσσει BSC ο οποίος αντανάκλα την στρατηγική της, δηλαδή την υποστήριξη της συμφωνίας υπηρεσίας με τη SBU.
- Συνδετικό BSC: Η SSU δέχεται την ευθύνη της βελτίωσης ορισμένων δεικτών του BSC της SBU.
- Ανατροφοδότηση από τον πελάτη: Η SSU δέχεται περιοδική ανατροφοδότηση από τη SBU για την πραγματική της επίδοση.



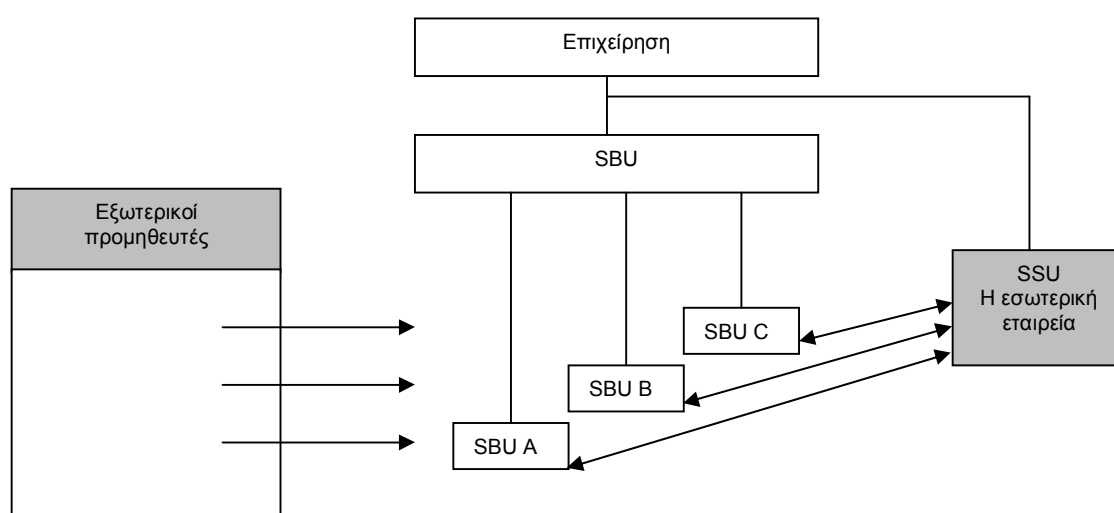
Διάγραμμα 8 – 2: Σύνδεση των SSU.



### Μοντέλο επιχείρησης μέσα σε επιχείρηση

Πολλές SSU όπως πληροφοριακών συστημάτων, ανθρώπινου δυναμικού, χρηματοοικονομικών, marketing, R&D, έχουν αναπτύξει BSC χωρίς να υπάρχουν αντίστοιχα επιχειρησιακά προγράμματα. Οι BSC βοήθησαν αυτές τις μονάδες να είναι εστιασμένες στον πελάτη και ταυτόχρονα ανταγωνιστικές. Η λειτουργική τους υπεροχή αντιστάθμισε κάποια από τα μειονεκτήματα της έλλειψης σύνδεσης με τους BSC των στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων και της επιχείρησης.

Η SSU θεωρείται ως επιχείρηση μέσα σε επιχείρηση. Διαφωτιστικό είναι το παρακάτω διάγραμμα 8-3.



Διάγραμμα 8 – 3: Μοντέλο επιχείρησης μέσα σε επιχείρηση

### 8.3 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ

Διασυνδέσεις μεταξύ επιχειρήσεων συμβαίνουν στα «σύνορα» τους πχ. με προμηθευτές, με πελάτες, με δημιουργία κοινοπραξιών κτλ. Η ανάπτυξη και εφαρμογή BSC βοηθάει σε κάθε περίπτωση και ιδιαίτερα σε κοινοπραξίες και σε συνεργασία με εξωτερικούς προμηθευτές, όπου θα πρέπει να επιδιώκεται η δημιουργία νέας αξίας και όχι μόνο μείωση του κόστους. Οι BSC αυτού του τύπου δεν απαιτούν νέες ειδικές τροποποιήσεις, αλλά υπόκεινται στις ίδιες κοινές αρχές.

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 8**

Kaplan, R.S and D.P. Norton (1996) “Translating strategy into action: The balanced scorecard.” Boston, Havard Business School Press.

Kaplan, R.S and D.P. Norton (2001) The strategy – focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston, Havard Business School Press.

Ovle, N. – G., J.Roy, et al.(2002). “A practical guide to using the balanced scorecard: Performance drivers. London, England, John Wiley&Sons.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

### ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕ ΚΑΘΕ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ

#### 9.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο παρελθόν η ευθυγράμμιση όλων των εργαζομένων με τη στρατηγική δεν ήταν κρίσιμος παράγοντας. Τον προηγούμενο αιώνα, οι εταιρείες ανέλυαν τις πολύπλοκες εργασίες σε μία ακολουθία απλών ενεργειών. Οι μηχανικοί και οι διοικητικοί εργαζόμενοι καθόριζαν αποτελεσματικές μεθόδους για την εκτέλεση κάθε εργασίας και έθεταν τις προδιαγραφές ποιότητας και απόδοσης. Στη συνέχεια, αμόρφωτοι και ανειδίκευτοι υπάλληλοι εκπαιδεύονταν στην εκτέλεση αυτών των απλών εργασιών. Ο ηγέτης του κινήματος της επιστημονικής διοίκησης Frederick Taylor δήλωνε: «απλές εργασίες για απλούς ανθρώπους». Σε αυτό το περιβάλλον, οι εργαζόμενοι δεν καταλάβαιναν και δεν εφάρμοζαν τη στρατηγική.

Σήμερα, αυτός ο τρόπος εργασίας είναι παρωχημένος, γιατί η επίτευξη των διαφόρων στόχων απαιτεί ευθυγράμμιση όλων των συμμετεχόντων με τη στρατηγική. Η απαιτούμενη πνευματική εργασία είναι συνεχώς αυξανόμενη και στις ανεπτυγμένες χώρες λόγω της αυτοματοποίησης είναι περισσότερη από τη χειρωνακτική. Πρόκληση, πλέον, αποτελεί η «στρατολόγηση» της καρδιάς και του μυαλού των εργαζομένων. Ακόμη και υπάλληλοι που σχετίζονται με την χειρωνακτική παραγωγή ή τις υπηρεσίες πρέπει να αγωνίζονται για συνεχή ποιοτική βελτίωση, για μείωση του κόστους και για ικανοποίηση των πελατών.

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τον BSC σε τρεις διαφορετικές διαδικασίες για να δεσμεύσουν και να ευθυγραμμίσουν τους υπαλλήλους τους με τη στρατηγική:

- **Επικοινωνία και εκπαίδευση:** Οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδευτούν και να καταλάβουν τη στρατηγική, ώστε να δύνανται να την υλοποιήσουν. Η γνώση και η κατανόηση είναι ο στόχος μιας διαδικασίας επικοινωνίας.
- **Ανάπτυξη ατομικών και ομαδικών στόχων:** Οι εργαζόμενοι πρέπει να καταλάβουν τον τρόπο συνεισφοράς στην επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής. Η διοίκηση πρέπει να βοηθήσει στον καθορισμό ατομικών και ομαδικών στόχων σύμφωνων με την στρατηγική επιτυχία. Προσωπικά σχέδια ανάπτυξης μπορούν να δημιουργηθούν προς αυτή την κατεύθυνση.
- **Συστήματα αποδοχών:** Οι εργαζόμενοι πρέπει να νιώθουν ότι σε ενδεχόμενη επιτυχία της επιχείρησης, θα συμμετέχουν στη διανομή των κερδών. Αντίστροφα, όταν η επιχείρηση αποτύχει, πρέπει να υπάρχει αρνητική οικονομική επίπτωση. Τα συστήματα αποδοχών προσφέρουν αυτή τη σύνδεση.

## 9.2 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

### Γνώση της στρατηγικής

Με την εισαγωγή μίας νέας στρατηγικής, η διοίκηση πρέπει να χρησιμοποιήσει διαδικασίες επικοινωνίας ανάλογες με αυτές της εισόδου ενός νέου προϊόντος στην αγορά. Οι διαδικασίες ξεκινούν με εκπαίδευση (δημιουργία στρατηγικής γνώσης), συνεχίζουν με έλεγχο της κατανόησης του μηνύματος (στρατηγική κατανόηση), με έλεγχο της πίστης για την ακολουθούμενη στρατηγική (στρατηγική πίστη) και τελικά καταλήγουν με καθορισμό των εργαζομένων που διαδίδουν στους υπόλοιπους τη στρατηγική (στρατηγικοί «ιεραπόστολοι»). Καθένα από τα παραπάνω στάδια θα πρέπει να αξιολογείται και να μετρείται. Οι εργαζόμενοι πρέπει να καταλάβουν τη στρατηγική για να είναι σε θέση να βρίσκουν νέους και καλύτερους μεθόδους για την εκτέλεση των καθημερινών εργασιών τους.

Σημαντικά στοιχεία είναι η έλλειψη εντολών από την κορυφή στη βάση και η ύπαρξη συνεχούς επικοινωνίας. Μία μελέτη επιχειρήσεων με υψηλή και χαμηλή επίδοση ανέδειξε τα ακόλουθα (πίνακας 9-1):

	Υψηλής επίδοσης επιχειρήσεις	Χαμηλής επίδοσης επιχειρήσεις
Εργαζόμενοι με καλή γνώση των επιχειρησιακών στόχων	67%	33%
Ανώτατη διοίκηση με αποτελεσματική επικοινωνία	26%	0%

Πίνακας 9 – 1: Σχέση επίδοσης – γνώσης στόχων και επικοινωνίας

Από τον πίνακα γίνεται φανερό ότι η επικοινωνία είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Η επικοινωνιακή εκστρατεία του BSC πρέπει να σκοπεύει στα ακόλουθα:

- Την κατανόηση της στρατηγικής από ολόκληρη την επιχείρηση
- Την εκπαίδευση των υπαλλήλων για τον BSC
- Την ανατροφοδότηση σχετικά με την στρατηγική μέσω του BSC

Η επικοινωνία δεν πρέπει να αξιολογείται από ενέργειες, αλλά από αποτελέσματα. Η μέτρηση του αριθμού των μηνυμάτων που στάλθηκαν και του αριθμού των επισκεπτών του intranet δεν αποτελούν κριτήρια αποτελεσματικότητας. Το μεγαλύτερο πρόβλημα με την επικοινωνία είναι η ψευδαίσθηση ότι έχει ολοκληρωθεί και επιτευχθεί. Το γεγονός πως στάλθηκε το μήνυμα δεν σημαίνει αυτόματα ότι λήφθηκε. Ο ορθός δείκτης είναι το ποσοστό κατανόησης μεταξύ των υπαλλήλων.

## Επικοινωνιακά μέσα

Υπάρχουν πολλά διαθέσιμα μέσα επικοινωνίας της στρατηγικής και του BSC. Μερικά από αυτά είναι:

- Τριμηνιαίες συναντήσεις της ανώτατης και ανώτερης διοίκησης.
- Φυλλάδια: Κείμενα που περιγράφουν τους στρατηγικούς σκοπούς και τους δείκτες.
- Μηνιαία δελτία, εφημερίδες: Αρχικά χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό και την περιγραφή του BSC και αργότερα προσφέρουν περιοδικές αναφορές για δείκτες και ιστορίες για προγράμματα που οδήγησαν σε βελτιωμένες επιδόσεις.
- Εκπαιδευτικά προγράμματα: Η ενσωμάτωση του BSC σε όλα τα εκπαιδευτικά προγράμματα ενισχύει το μήνυμα του για αλλαγή.
- Intranet της εταιρείας: Το BSC υπάρχει στο intranet όπου περιγράφεται αναλυτικά η στρατηγική, επεξηγούνται οι διάφοροι σκοποί, οι δείκτες, οι στόχοι και τα προγράμματα.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολλά μέσα επικοινωνίας. Υπάρχουν «ισχυρά» κανάλια όπως ολιγάριθμες συναντήσεις, που επιτρέπουν ερωτήσεις και απαντήσεις και καλύτερη αποστολή του μηνύματος. Το πλεονέκτημα τους είναι η αποτελεσματικότητά τους και το μειονέκτημα τους το αυξημένο κόστος και η περιορισμένη ακτίνα δράσης τους. Αντίθετα, υπάρχουν «αδύνατα» κανάλια, όπως η μηνιαία δελτία, που υστερούν σε εστίαση, αλλά είναι οικονομικότερα και με μεγαλύτερη ακτίνα δράσης.

Τελικά, όταν το BSC ενσωματωθεί στις διοικητικές διαδικασίες, η επίσημη επικοινωνία παύει, αφού έχει γίνει ήδη καθημερινή ρουτίνα.

## Κατανόηση των δεικτών

Κάθε BSC απαιτεί το σαφή καθορισμό (τύπος υπολογισμού) των δεικτών που θα καθοδηγήσουν και θα αξιολογήσουν την εφαρμογή της στρατηγικής. Οι εργαζόμενοι πρέπει να καταλαβαίνουν τους δείκτες, ώστε οι αποφάσεις τους να τους επηρεάζουν θετικά. Προς αυτή την κατεύθυνση κινούνται τα εκπαιδευτικά προγράμματα διάφορων εταιρειών.

Μερικές φορές, ακόμη και στελέχη της ανώτατης ιεραρχίας έχουν διαφορετικούς τύπους υπολογισμού των διαφόρων π.χ οικονομικών δεικτών. Αυτό το γεγονός φανερώνει το πρόβλημα που υπάρχει στις υπόλοιπες βαθμίδες της εταιρικής πυραμίδας. Ο ακριβής τρόπος υπολογισμού κάθε επιλεγμένου δείκτη είναι βασική προϋπόθεση σωστής εφαρμογής του BSC.

## 9.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Στο BSC οι ατομικοί στόχοι θα πρέπει να ευθυγραμμιστούν με αυτούς της επιχείρησης. Η Διοίκηση Μέσω Στόχων (MBO: Management By Objectives) δεν είναι βέβαια νέα εξέλιξη, αλλά διαφέρει σημαντικά από την προσέγγιση του BSC. Πρώτον, σε ένα MBO σύστημα οι στόχοι καθορίζονται στα πλαίσια της δομής της SBU του ενδιαφερόμενου ενισχύοντας την κοντόφθαλμη

εστίαση. Δεύτερον, οι στόχοι του MBO συστήματος είναι συνήθως στόχοι τμημάτων που συνεπάγεται βραχυπρόθεσμη, τακτική και οικονομική φύση. Στην ουσία, το MBO αντανακλάει την παραδοσιακή προσέγγιση της εργασίας, όπου οι εργαζόμενοι πρέπει να κάνουν την υπάρχουσα δουλειά τους καλύτερα. Αντίθετα, με το BSC υπάρχει μία ευρεία κατανόηση της στρατηγικής και όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τη θέση τους στον στρατηγικό χάρτη και τον τρόπο συνεισφοράς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Οι ατομικοί στόχοι είναι διατμηματικοί, μακροπρόθεσμοι και στρατηγικοί.

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τον BSC μπορούν να διαλέξουν ανάμεσα σε διαφορετικές μεθόδους γεφύρωσης των στόχων της SBU με τους ατομικούς και ομαδικούς στόχους. Τέτοιες μέθοδοι είναι :

- Η προσέγγιση του «πρωταθλήματος» (The “Super Bowl” approach)
- Η ευθυγράμμιση με τα στρατηγικά προγράμματα
- Η ενσωμάτωση σε υπάρχουσες διαδικασίες σχεδιασμού και ποιότητας
- Η ενσωμάτωση σε διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού
- Προσωπικοί BSC

### **Η προσέγγιση του «πρωταθλήματος»**

Η προσέγγιση του «πρωταθλήματος» προσφέρει μια απλή, σαφή και εστιασμένη ομάδα δεικτών και στόχων για όλους τους εργαζόμενους. Ενισχύει τη νέα στρατηγική και απαιτεί ελάχιστη εκπαίδευση των εργαζομένων για να γίνει κατανοητός το BSC. Το κίνητρο για την επίτευξη των στόχων δίνεται μέσω του συστήματος αμοιβών. Ωστόσο, στην προσέγγιση του «πρωταθλήματος» η επιλογή των στρατηγικών δεικτών γίνεται από την ανώτατη διοίκηση, που θεωρείται ότι έχει όλες τις κρίσιμες πληροφορίες και γνωρίζει τους κρίσιμους παραμέτρους για την εφαρμογή της στρατηγικής. Δεν εκμεταλλεύεται τις τοπικές πληροφορίες από τη μεσαία στελέχη και τους εργαζομένους της πρώτης γραμμής στην επιλογή δεικτών και στόχων. Αποτελεί λύση μόνο σε σχετικά ομογενής και εστιασμένες επιχειρήσεις όπως μία περιοχή πωλήσεων.

Παράδειγμα αποτελεί η SBU της Mobil ( New England Sales and Distribution). Η ηγετική ομάδα ανακοίνωσε πέντε κρίσιμους δείκτες και έθεσε φιλόδοξους στόχους. Οι δείκτες ήταν ο όγκος βενζίνης, η απόδοση του επενδυμένου κεφαλαίου, τα παράπονα των πελατών, η βαθμολογία του κρυφού επιθεωρητή και η αφοσίωση στους πρατηριούχους. Η ανώτατη διοίκηση ανακοίνωσε επίσης τα δώρα που θα έπαιρναν όλοι οι εργαζόμενοι σε περίπτωση επιτυχίας σε όλους τους δείκτες.

### **Η ευθυγράμμιση με τα στρατηγικά προγράμματα**

Η μέθοδος περιγράφει αναλυτικά τις υπευθυνότητες των εργαζομένων (λόγω ανάθεσης κάθε προγράμματος σε συγκεκριμένη ομάδα) και συνδέει τα στρατηγικά προγράμματα με το BSC αποσαφηνίζοντας τις σχέσεις μεταξύ των προγραμμάτων και των δεικτών του BSC. Τέλος, αυξάνει το ηθικό των εργαζομένων συνδέοντας τις καθημερινές τους εργασίες με τους στόχους του επιχείρησης. Ένα πιθανό μειονέκτημα είναι ότι τα πρόγραμμα είναι τόσο προσεκτικά δομημένα και οι υπάλληλοι δεν έχουν ιδιαίτερη ελευθερία για

καινοτομία και διατμηματική δράση. Δεν μπορούν να βρουν τρόπους επίδρασης πάνω στους σκοπούς και τους δείκτες πέρα από την εκτέλεση των περιορισμένων καθηκόντων τους.

Για παράδειγμα, το τμήμα μεταφορών της πόλης Charlotte διάχυσε τον BSC στους εργαζόμενους μέσω της σύνδεσης των δεικτών του BSC με τα προγράμματα υψηλής προτεραιότητας. Στο παρελθόν ήταν δύσκολο οι υπάλληλοι να εστιάσουν στα νέα προγράμματα αφιερώνοντας χρόνο από την καθημερινή τους εργασία. Η ηγεσία αναγνώρισε τους δείκτες του BSC που θα βελτιωθούν από την εφαρμογή των νέων προγραμμάτων. Με αυτό τον τρόπο επηρεάστηκε η διαδικασία σχεδιασμού των προγραμμάτων και ταυτόχρονα κάθε ομάδα ανέλαβε την ευθύνη ενός προγράμματος. Κάθε πρόγραμμα είχε μία σελίδα αναφοράς που περιελάμβανε τα ακόλουθα:

- Τους σκοπούς και τους δείκτες του BSC που επηρεάζονταν από το πρόγραμμα.
- Τα απαραίτητα βήματα για την εφαρμογή του προγράμματος
- Τα επιθυμητά αποτελέσματα του προγράμματος
- Τα υπεύθυνα στελέχη
- Τους κρίσιμους παράγοντες
- Τους ειδικούς δείκτες του προγράμματος

Η αναφορά αποτέλεσε ευθύνη για κάθε ομάδα. Πρόσφερε στους εργαζόμενους της ομάδας μία σαφή εικόνα για τον τρόπο που εργασία τους συνεισφέρει στους σκοπούς της πόλης και τη μέθοδο αξιολόγησης τους.

### **Η ενσωμάτωση σε υπάρχουσες διαδικασίες σχεδιασμού και ποιότητας**

Η διάχυση του BSC και σύνδεση των στόχων της επιχείρησης με τους ατομικούς και ομαδικούς στόχους είναι δυνατόν να γίνει με συνεργασία - ενσωμάτωση στις υπάρχουσες διαδικασίες σχεδιασμού και ποιότητας. Οι ατομικοί και ομαδικοί στόχοι των διαφόρων προγραμμάτων ποιότητας συνδέονται με τους επιχειρησιακούς στόχους και η τοπική επιτυχία μεταφράζεται σε επιτυχία της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν όλη την εικόνα της εταιρείας και μέσω σχέσεων αιτίου – αποτελέσματος συνδέεται η τοπική εργασία τους με τις επιχειρησιακές επιδιώξεις.

Η ενσωμάτωση του BSC σε υπάρχοντες διαδικασίες σχεδιασμού και ποιότητας λόγω της μεγαλύτερης οικειότητας των εργαζομένων διευκολύνει και την αποδοχή και υλοποίηση του νέου συστήματος.

### **Η ενσωμάτωση σε διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού**

Η διάχυση του BSC γίνεται πολλές φορές τη βοήθεια των διαδικασιών του ανθρώπινου δυναμικού. Παράδειγμα είναι η εταιρεία Nova Scotia Power, στην οποία το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μελέτησε ποιες ικανότητες εργαζομένων ήταν απαραίτητες για την επιτυχία της στρατηγικής. Έπειτα, ζήτησαν από τους υπαλλήλους να κάνουν μια εκτίμηση των ικανοτήτων τους και στη συνέχεια να αναπτύξουν προσωπικά προγράμματα για να καλυφθούν

τα κενά ικανοτήτων. Όλα τα αναφερθέντα στάδια επικυρώνονταν από τα κατάλληλα διοικητικά στελέχη.

### Προσωπικοί BSC

Η δημιουργία προσωπικών BSC αποτελεί τη καλύτερη μέθοδο ευθυγράμμισης των προσωπικών στόχων με τους στόχους της SBU και της επιχείρησης. Ο ακόλουθος πίνακας 9 - 2 παρουσιάζει ένα παράδειγμα προσωπικού BSC.

#### Επιχειρησιακοί σκοποί

- Διπλασιασμός της αξίας της επιχείρησης σε επτά χρόνια
- Αύξηση των κερδών κατά 20% ανά έτος
- Επίτευξη εσωτερικής απόδοσης 2% πάνω από το κόστος του κεφαλαίου
- Αύξηση της παραγωγής κατά 20% στην επόμενη δεκαετία

	Επιχειρησιακοί Στόχοι			Δείκτες BSC	SBU Στόχοι			Ομαδικοί Ατομικοί Στόχοι & Προγράμματα
	1997	1998	1999		1997	1998	1999	
Οικονομικοί	160	180	250	Κέρδη				1.
	200	210	225	Χρηματική ροή				
	80	75	70	Έξοδα				2.
Εσωτερικών διαδικασιών	73	70	64	Κόστος παραγωγής / βαρέλι				
	93	90	82	Κόστος ανάπτυξης / βαρέλι				
	108	108	110	Συνολική ετήσια παραγωγή				
<b>Ατομικοί / ομαδικοί δείκτες</b>					<b>Στόχοι</b>			
1.								3.
2.								
3.								
4.								4.
5.								5.
Όνομα:								
Θέση:								
1995επίπεδο=100								

Πίνακας 9 – 2: Παράδειγμα προσωπικού BSC

Ο πίνακας περιέχει τρία επίπεδα πληροφοριών. Στο πρώτο επίπεδο αριστερά, περιγράφονται οι επιχειρησιακοί δείκτες και στόχοι. Στο δεύτερο επίπεδο κεντρικά, υπάρχει χώρος για τη μετάφραση των επιχειρησιακών στόχων σε στόχους SBU. Το τρίτο επίπεδο επιτρέπει τις ομάδες και τα μεμονομένα άτομα να καθορίσουν τους προσωπικούς τους σκοπούς. Τέλος, οι εργαζόμενοι καθορίζουν μέχρι πέντε δείκτες και στόχους σύμφωνους με τους σκοπούς της SBU και της επιχείρησης. Η Διοίκηση Μέσω Στόχων (MBO) υστερεί στο σημείο σύνδεσης των ατομικών ή ομαδικών στόχων με τους ευρύτερους στόχους της SBU και τη στρατηγική.



Ένα από τους καλύτερους προσωπικούς BSC ανέπτυξε η SBU Mobil NAM&R's Lubricants. Μέσω ενός σχεδιασμού αιτίου – αποτελέσματος δέχθηκε την στρατηγική στους εργαζόμενους της πρώτης γραμμής. Έπειτα, τους ζήτησε να δημιουργήσουν προσωπικούς BSC ακολουθώντας τους ακόλουθους κανόνες, οι οποίοι έχουν γενικότερο χαρακτήρα:

- Ο BSC πρέπει να έχει τουλάχιστον ένα σκοπό και ένα δείκτη ανά συνιστώσα.
- Ο μέγιστος επιτρεπτός αριθμός δεικτών είναι δεκαπέντε.
- Ο BSC πρέπει να περιέχει ένα μείγμα βασικών και ειδικών (οδηγών) δεικτών.
- Ο ατομικός BSC πρέπει να υποστηρίζει τον BSC του προϊσταμένου του.
- Κάθε προϊστάμενος πρέπει να έχει ένα σκοπό και ένα δείκτη σχετικό με την ανάπτυξη του υφισταμένου του.
- Ο BSC πρέπει να περιλαμβάνει ένα σκοπό και ένα δείκτη που να υποστηρίζει ένα άλλο τμήμα της μονάδας.
- Κάθε αλλαγή θα πρέπει να έχει τη σύμφωνη γνώμη του προϊσταμένου και του υφισταμένου.

#### 9.4 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟΔΟΧΩΝ

Η σύνδεση των αποδοχών με το BSC παίζει δύο σημαντικούς ρόλους: (1) εστιάζει την προσοχή των εργαζομένων στους δείκτες που είναι κρίσιμοι για την επιτυχία της στρατηγικής και (2) δημιουργεί ισχυρό κίνητρο για την επίτευξη των στόχων. Για αυτό το λόγο επιδιώκεται η εξάρτηση των μισθών με το BSC. Η σύνδεση αυτή διαφέρει και δεν είναι κοινή για όλες τις εταιρείες. Μερικές χρησιμοποιούν μόνο ομαδικά χρηματικά κίνητρα, ενώ άλλες ένα μίγμα ατομικών και ομαδικών. Υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα απολαβών ανάλογα το επίπεδο της επιτυχίας δηλαδή αν η επιτυχία αφορά επιχειρησιακούς, επιχειρηματικούς, ομαδικούς ή ατομικούς στόχους. Επειδή τα χρηματικά κίνητρα αποτελούν σημαντικό γεγονός για τους εργαζόμενους, αποφεύγεται η γρήγορη εισαγωγή τους, ώστε να καθοριστούν καλά οι δείκτες καθώς και η συλλογή των αναγκαίων πληροφοριών.

#### Ταχύτητα εφαρμογής

Οι επιχειρήσεις απαιτείται να είναι προσεκτικές στην σύνδεση των απολαβών με το BSC. Η γρήγορη εφαρμογή αυτής της σύνδεσης μάλλον φανερώνει προβλήματα στο προηγούμενο σύστημα μισθοδοσίας παρά επιθυμία άμεσης ανάπτυξης του BSC.

Ο πρώτος BSC συνίσταται σε μία πρώτη μετάφραση της στρατηγικής της επιχείρησης. Εκφράζει υποθέσεις για σχέσεις αιτίου αποτελέσματος μεταξύ των δεικτών για τη δημιουργία μακροπρόθεσμης οικονομικής επιτυχίας. Μερικές φορές, οι υποθέσεις δεν είναι ορθές, καθώς και η επιλογή των δεικτών δεν είναι η βέλτιστη. Ένας δεύτερος λόγος καθυστέρησης είναι η έλλειψη αξιόπιστων δεδομένων για όλους τους δείκτες στα πρώτα στάδια του προγράμματος. Τα αρχικά BSC συχνά αντιμετωπίζουν προβλήματα δεδομένων για την πελατειακή πλευρά και την πλευρά εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Πρέπει να αναπτυχθούν νέες διαδικασίες για τη συλλογή τους. Η

λύση της σύνδεσης των απολαβών μόνο με δείκτες της οικονομικής πλευράς και της πλευράς των εσωτερικών διαδικασιών είναι λανθασμένη, διότι δημιουργεί μη εξισορροπημένο πίνακα επιδόσεων. Ο τρίτος λόγος καθυστέρησης είναι οι αρνητικές συνέπειες της επίτευξης των στόχων με λανθασμένο τρόπο. Οι δείκτες των αρχικών BSC ενδέχεται να μην είναι οι τέλειοι αντιπρόσωποι των στρατηγικών σκοπών και η επίτευξη των στόχων κάποιων βραχυπρόθεσμων σκοπών να βλάπτει την μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης. Η ανώτατη διοίκηση μπορεί να περιμένει για να διαπιστώσει τους μεθόδους που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι και μετά να προχωρήσει στη σύνδεση των απολαβών με το BSC.

### **Αντικειμενικοί εναντίον υποκειμενικών δεικτών**

Είναι σημαντικό η σύνδεση των απολαβών με τον BSC να γίνεται με δείκτες περισσότερο αντικειμενικούς και δηλωτικούς αποτελέσματος και όχι με δείκτες εκτέλεσης ενεργειών και καθηκόντων. Για παράδειγμα, δεν πρέπει να επιβραβεύεται η ολοκλήρωση ενός προγράμματος έγκαιρα, ούτε να μετρείται ο αριθμός των επισκέψεων σε ένα website. Οι απολαβές θα πρέπει να συνδέονται με τα αποτελέσματα αυτών των ενεργειών πχ τους νέους πελάτες, τον αριθμό των νέων προϊόντων και υπηρεσιών που πωλήθηκαν κτλ. Άλλο παράδειγμα υποκειμενικού δείκτη που δύναται να δημιουργήσει προβλήματα είναι η ικανοποίηση πελατών. Οι πωλητές συχνά επηρεάζουν τους πελάτες όσον αφορά τις απαντήσεις τους σε ερωτηματολόγια. Είναι προτιμότερο να μετριέται η πραγματική συμπεριφορά του πελάτη δηλαδή, οι αγορές νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

### **Αριθμός δεικτών**

Ο αριθμός των δεικτών που θα συνδεθούν με το σύστημα αποδοχών είναι ένα άλλο καίριο ζήτημα. Υπάρχουν επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν λίγους δείκτες (όχι περισσότερους από επτά) θεωρώντας ότι μεγαλύτερος αριθμός θα φέρει σύγχυση στους εργαζομένους. Ωστόσο, λειτουργούν συστήματα απολαβών με εικοσιτέσσερις δείκτες από το BSC με εξαιρετικά αποτελέσματα. Άλλωστε, οι δείκτες δεν αποτελούν μία ομάδα αυτόνομων στοιχείων, αλλά συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις αιτίου αποτελέσματος.

### **Ατομικοί εναντίον ομαδικών δεικτών (οικονομικών κινήτρων)**

Τα ομαδικά χρηματικά κίνητρα ενθαρρύνουν τις συνεργασίες και την ομαδική λύση των προβλημάτων. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αναγνωρίζουν προβλήματα και να προτείνουν λύσεις πέρα από τα καθημερινά τους καθήκοντα. Το μειονέκτημα είναι ότι τα άτομα δεν κερδίζουν όλα τα οφέλη από τα επιτεύγματα τους και οφελούνται μαζί τους άλλοι που δεν συνέβαλαν σημαντικά στην επιτυχία. Το πρόβλημα αυτό μετριάζεται όταν υπάρχουν πολλά άτομα που παρατηρούν και αξιολογούν τη συνεισφορά κάθε ατόμου στην ομάδα. Υπάρχουν όμως εργασίες, όπως οι προσωπικές πωλήσεις και η ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων που απαιτούν ατομική αφοσίωση και ευφύια. Σε τέτοιες περιπτώσεις επιβάλλεται η ατομική χρηματική παρακίνηση.

**Συχνότητα εκσυγχρονισμού: Απολαβές σε ταχέως εξελισσόμενο περιβάλλον**

Ένα σχέδιο απολαβών συνδεδεμένο με πολλούς μη οικονομικούς δείκτες κινδυνεύει από έλλειψη ευελιξίας. Για παράδειγμα, επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο διαδίκτυο αντιμετωπίζουν τεχνολογικές καινοτομίες, νέους ανταγωνιστές, ταχείες αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Αποτέλεσμα αυτών των χαρακτηριστικών είναι οι τακτικές κινήσεις, η πρόταση αξίας, οι εσωτερικές διαδικασίες, οι κρίσιμες ικανότητες των εργαζομένων και τα πληροφοριακά συστήματα να μεταβάλλονται συχνά. Η σύνδεση των αποδοχών με ανεπίκαιρους δείκτες δημιουργεί προβλήματα.

Οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται σε ταχέως εξελισσόμενο περιβάλλον πρέπει να βασίζονται στο σχέδιο απολαβών σε πελατειακά και μακροπρόθεσμα οικονομικά αποτελέσματα. Έτσι, παραμένουν εστιασμένες στη μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας και έχουν την ευελιξία να αλλάζουν τους δείκτες του BSC χωρίς να μεταβάλλεται το σύστημα απολαβών. Δύναται δηλαδή η ελευθερία της άμεσης προσαρμογής του BSC στις νέες προκλήσεις του περιβάλλοντος.

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 9**

J. Pfeffer (1998) "Six dangerous myths about Pay" Harvard Business Review (3): 19-109

Kaplan, R.S and D.P. Norton (1996) "Translating strategy into action: The balanced scorecard." Boston, Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S and D.P. Norton (2001) The strategy – focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston, Harvard Business School Press.

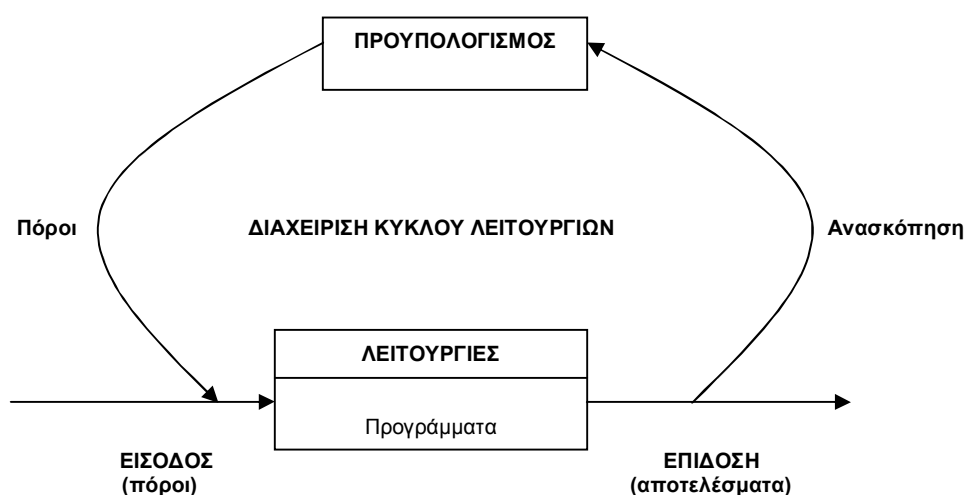
Ovle, N. – G., J.Roy, et al.(2002). "A practical guide to using the balanced scorecard: Performance drivers. London, England, John Wiley&Sons.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

### ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΕ ΣΥΝΕΧΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

#### 10.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαχείριση της στρατηγικής είναι διαφορετική από τη διαχείριση των λειτουργιών. Στη δεύτερη, ο προϋπολογισμός εξυπηρετεί ως ένα σύστημα σχεδιασμού και ελέγχου, όπως εμφανίζεται στο ακόλουθο διάγραμμα 10 - 1.



Διάγραμμα 10 – 1: Το πρόβλημα της έλλειψης διαχείρισης στρατηγικής

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους προϋπολογισμούς για να επιτύχουν τα ακόλουθα:

- Καθορισμό στόχων επίδοσης
- Κατανομή πόρων για την επίτευξη των στόχων
- Αξιολόγηση της επίδοσης σε σχέση με τους στόχους
- Εκσυγχρονισμό των στόχων σύμφωνα με τις νέες πληροφορίες και με την αποκτώμενη γνώση

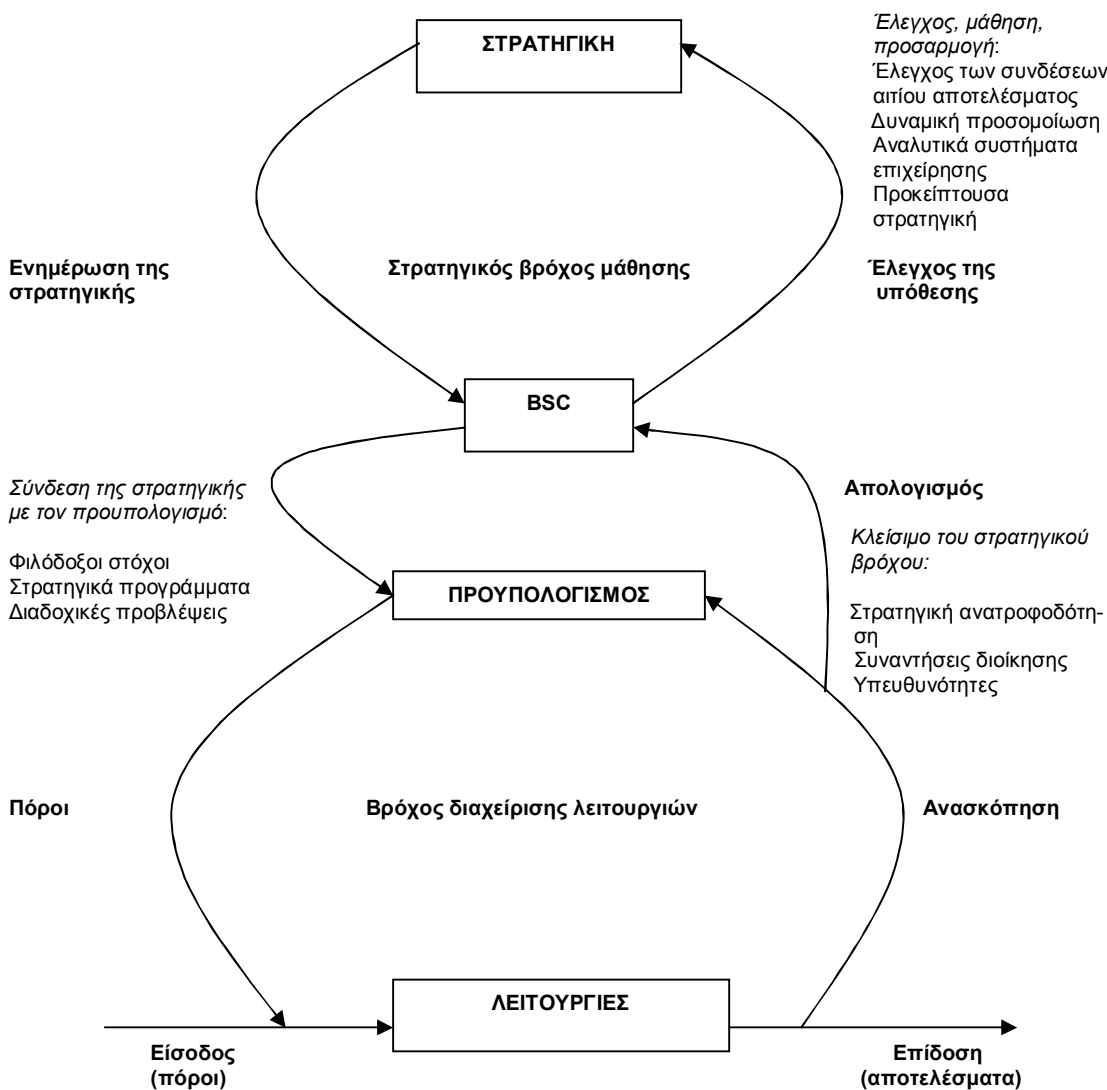
Οι προϋπολογισμοί εισήχθησαν σε μία εποχή όπου κρίσιμα θέματα ήταν η επέκταση της παραγωγικής δυνατότητας και η διαχείριση των λειτουργιών προς έλεγχο του κόστους. Η στρατηγική τοποθέτηση και η διαφοροποιημένη πρόταση αξίας δεν ήταν θέματα υψηλής προτεραιότητας.

Στις περισσότερες επιχειρήσεις δεν υπάρχουν διαδικασίες διαχείρισης της στρατηγικής. Διάφορες έρευνες έχουν δείξει ότι:

- Το 85% των διοικήσεων αφιερώνει λιγότερο από μία ώρα ανά μήνα σε συζήτηση της στρατηγικής
- Το 60% των επιχειρήσεων δεν συνδέουν την στρατηγική με τον προϋπολογισμό

- Το 92% των επιχειρήσεων δεν έχουν ειδικούς στρατηγικούς δείκτες

Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton, με την εφαρμογή του BSC, χρησιμοποιείται μία διαδικασία «διπλού βρόχου» η οποία ενοποιεί τη διαχείριση των λειτουργιών με τη διαχείριση της στρατηγικής. Επιτρέπει τον έλεγχο της προόδου της στρατηγικής και την ανάληψη διορθωτικών ενεργειών (διάγραμμα 10-2).



Διάγραμμα 10 – 2: Η λύση της μετατροπής της στρατηγικής σε συνεχή διαδικασία

Το BSC είναι ο ακρογωνιαίος λίθος του στρατηγικού βρόχου μάθησης. Αυτό το σύστημα διοίκησης προσφέρει τρία μεγάλα πλεονεκτήματα:

- Σύνδεση στρατηγικής με προϋπολογισμό: Οι φιλόδοξοι στόχοι και τα στρατηγικά προγράμματα του BSC συνδέουν τη στρατηγική με τους αυστηρούς, άκαμπτους προϋπολογισμούς. Στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, πολλές επιχειρήσεις αρχίζουν να

αντικαθιστούν τους σταθερούς προϋπολογισμούς με διαδοχικές προβλέψεις.

- Κλείσιμο του στρατηγικού βρόχου: Συστήματα στρατηγικής ανατροφοδότησης συνδέονται με τον BSC και παρέχουν ένα νέο πλαίσιο για απολογισμό και για συναντήσεις της διοίκησης με θέμα τη στρατηγική. Οι υπευθυνότητες έχουν αφορούν ολοκληρωμένα στρατηγικά θέματα και όχι τμήματα.
- Έλεγχος, μάθηση, προσαρμογή: Ο BSC κάνει σαφείς τις υποθέσεις της στρατηγικής και τις σχέσεις αιτίου αποτελέσματος, οπότε είναι δυνατός ο έλεγχος τους. Η στρατηγική εξελίσσεται καθώς νέες ιδέες και κατευθύνσεις προβάλλονται από την επιχείρηση.

Σε ένα τέτοιο σύστημα διοίκησης, τα στελέχη:

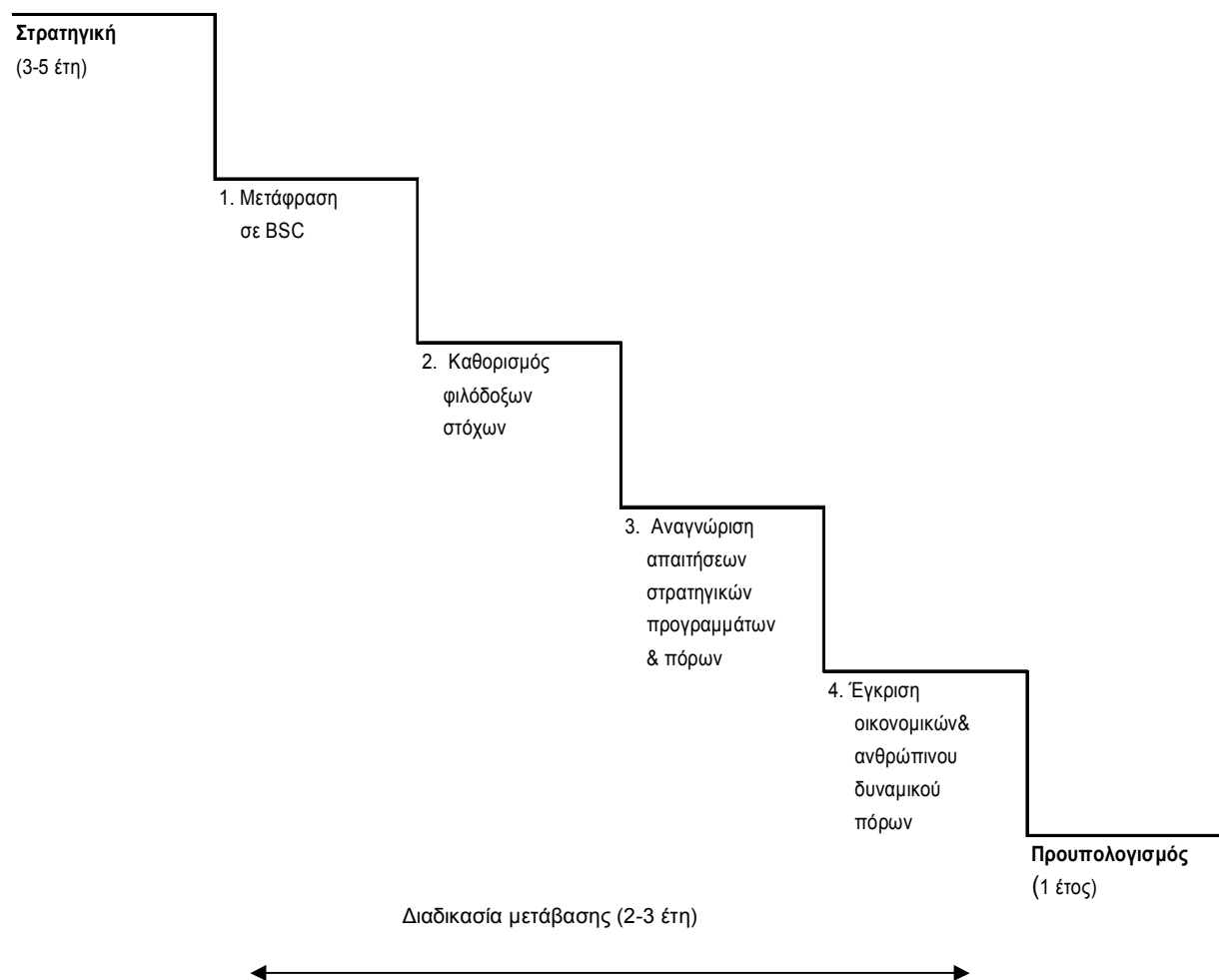
- Παρακολουθούν την επίδοση σε σχέση με τη στρατηγική
- Εργάζονται ομαδικά στην ερμηνεία των δεδομένων
- Αναπτύσσουν νέες στρατηγικές ιδέες και γνώση
- Σχηματίζουν νέες στρατηγικές κατευθύνσεις
- Εκσυγχρονίζουν τους δείκτες του BSC
- Αλλάζουν τους προϋπολογισμούς

Το νέο σύστημα πρέπει να ενσωματωθεί με το παλαιό (τον προϋπολογισμό), ώστε να μην λείπει η διαχείριση των τακτικών κινήσεων. Η αντίθεση μεταξύ του στρατηγικού σχεδιασμού και των τακτικών ενεργειών είναι αντίστοιχη αυτής που αντιμετωπίζουν οι πιλότοι αεροπλάνων. Όταν πετάνε στα 30.000 πόδια (στρατηγική πτήση), χρησιμοποιούν μόνο λίγους δείκτες για να ελέγχουν την πορεία τους. Συχνά το αεροπλάνο είναι σε αυτόματο τρόπο πτήσης. Όταν έρθει η ώρα της προσγείωσης η διαχείριση των λειτουργικών λεπτομεριών και τακτικών είναι ιδιαίτερα κρίσιμη. Ο πιλότος συνεχώς παρακολουθεί τις κυκλοφοριακές και καιρικές συνθήκες, ενώ οι ελεγκτές του αερολιμένα του δίνουν οδηγίες που απαιτούν ακριβή εκτέλεση. Ο πιλότος ακολουθεί μία διαδικασία για να επιτύχει τη μετάβαση από την στρατηγική πτήση των 30.000 ποδιών στην δύσκολη και λεπτομερή προσγείωση (προυπολογιστικός έλεγχος).

Οι εταιρείες μπορούν να ακολουθήσουν ανάλογη διαδικασία για τη μετάβαση από την υψηλού επιπέδου στρατηγική στους προϋπολογισμούς για τις τοπικές λειτουργίες (πίνακας 10-1):

- Μετάφραση της στρατηγικής σε BSC και καθορισμός στρατηγικών σκοπών και δεικτών
- Καθορισμός φιλόδοξων στόχων για κάθε δείκτη σε συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα. Αναγνώριση των στρατηγικών κενών και παρακίνηση δημιουργικότητας.
- Αναγνώριση απαραίτητων στρατηγικών προγραμμάτων και πόρων για να καλυφθούν τα διάφορα στρατηγικά κενά.
- Έγκριση οικονομικών και ανθρωπίνων πόρων για τα στρατηγικά προγράμματα, καθώς και ενσωμάτωση αυτών των απαιτήσεων στον ετήσιο προϋπολογισμό. Ο ετήσιος προϋπολογισμός συμβιβάζει δύο στοιχεία: τον στρατηγικό προϋπολογισμό για τη διαχείριση των

στρατηγικών προγραμμάτων και τον λειτουργικό προϋπολογισμό για την διαχείριση της αποδοτικότητας των τμημάτων, των λειτουργιών.



Πίνακας 10 – 1: Σύνδεση της στρατηγικής με τον προϋπολογισμό

Τα στάδια 2 και 3 σχηματίζουν το πυρήνα της διαδικασίας μετάβασης που συχνά οργανώνεται ως ένα τριετές σχέδιο. Το σχέδιο επιτρέπει τη διαχείριση των μακροπρόθεσμων στρατηγικών θεμάτων και προσφέρει το πλαίσιο για την ανάπτυξη διαδοχικών προβλέψεων και την ενσωμάτωσή τους στον ετήσιο προϋπολογισμό.

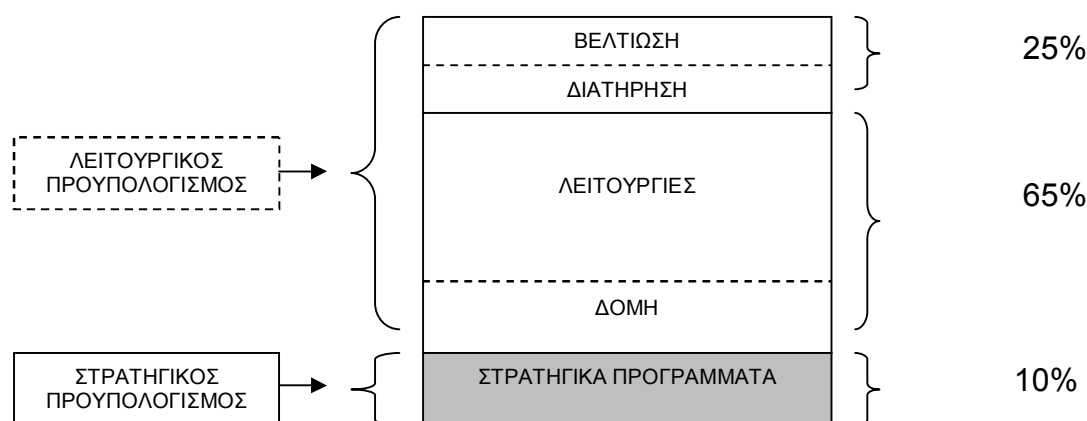
## 10.2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟ

Οι περισσότερες εταιρείες λειτουργούν με ετήσιους προϋπολογισμούς οι οποίοι έχουν σταθερούς στόχους για το επόμενο έτος. Ωστόσο, υπάρχουν άλλες που προσπαθούν να αλλάξουν τις διαδικασίες τους, ώστε οι αποφάσεις κατανομής πόρων και στόχων να μεταβάλλονται κατά τη διάρκεια του έτους για να αντανακλούν τις συνθήκες. Για παράδειγμα, μία έρευνα καινοτόμων πρακτικών βρήκε διάφορες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις (Svenska



Handelsbanken AB, Borealis, SKF, IKEA Systems B.V) να λειτουργούν χωρίς προϋπολογισμούς. Χρησιμοποιούν το BSC για καθορισμό στόχων, αλλά ενημερώνουν τις προβλέψεις και τους στόχους μέσω συνεχών στρατηγικών ανασκοπήσεων, ώστε να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζουν τις απειλές.

Ο προϋπολογισμός συγκροτείται από δύο διαφορετικές διαδικασίες (διάγραμμα 10-3). Το μεγαλύτερο μέρος των εξόδων καθορίζονται από τον όγκο και το μείγμα των παραχθέντων προϊόντων, των παραδοθέντων υπηρεσιών. Ο activity based προϋπολογισμός προσφέρει μία στέρεη βάση για τέτοιο λειτουργικό προϋπολογισμό.



Διάγραμμα 10 – 3: Λειτουργικοί και στρατηγικοί προϋπολογισμοί

Η δεύτερη διαδικασία- ο στρατηγικός προϋπολογισμός- εγκρίνει έξοδα και προγράμματα που επιτρέπουν στην επιχείρηση να αναπτύξει νέα προϊόντα και υπηρεσίες, νέες ικανότητες, νέες βελτιωμένες πελατειακές σχέσεις και αυξημένη δυναμικότητα για μελλοντική ανάπτυξη. Ο BSC βοηθάει τις επιχειρήσεις να καθορίζουν την ποσότητα και το μείγμα των εξόδων στον στρατηγικό προϋπολογισμό τους.

Οι επιχειρήσεις χρειάζονται και τις δύο διαδικασίες προϋπολογισμού για να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τόσο τις τακτικές κινήσεις όσο και την στρατηγική.

### Λειτουργικός προϋπολογισμός

Ο λειτουργικός προϋπολογισμός αποτελεί μία πρόβλεψη των αναμενόμενων εσόδων από πωλήσεις προϊόντων και υπηρεσιών και των αναμενόμενων εξόδων από λειτουργίες. Προδιαγράφει τα έξοδα για τη διατήρηση των υπάρχοντων προϊόντων και πελατών, καθώς και τα έξοδα για το ξεκίνημα νέων προϊόντων και την προσέλκυση νέων πελατών για την επόμενη περίοδο.

Πολλές αποφάσεις για τα έξοδα του λειτουργικού προϋπολογισμού είναι δυνατόν να καθοριστούν με activity based προϋπολογισμό σύμφωνα με τα ακόλουθα βήματα:

- Εκτίμηση του όγκου των πωλήσεων και της παραγωγής για την επόμενη περίοδο.  
Ο activity based προϋπολογισμός αρχίζει με την εκτίμηση του όγκου πωλήσεων και παραγωγής και του μείγματος προϊόντων και πελατών. Η εκτίμηση πωλήσεων δεν περιέχει μόνο τα προϊόντα που θα πωληθούν, αλλά και τους πελάτες που θα τα αγοράσουν. Οι προϋπολογισμοί πωλήσεων και παραγωγής είναι πιο λεπτομερείς από τους αντίστοιχους συμβατικούς. Για παράδειγμα, οι προϋπολογισμοί παραγωγής πρέπει να περιέχουν πληροφορίες για τις διαδικασίες που θα χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή του συνολικού όγκου των προϊόντων, όπως ο αναμενόμενος αριθμός παρτίδων για κάθε προϊόν, η συχνότητα παραγγελιών υλικών και ο τρόπος παράδοσης. Εκτιμήσεις του αριθμού των παραγγελιών, του μέσου μεγέθους παραγγελίας, του αριθμού και της έντασης των πελατειακών επαφών είναι σημαντικά στοιχεία για την πρόβλεψη των υποστηρικτικών ενεργειών για τους πελάτες.
- Πρόβλεψη της ζήτησης για ενέργειες.  
Ο activity based προϋπολογισμός συνεχίζει με πρόβλεψη της ζήτησης για ενέργειες όπως παραγγελίες, παραλαβές και διαχείριση υλικών, πωλήσεις σε πελάτες, διατήρηση σχέσεων με πελάτες. Συμβατικά, οι επιχειρήσεις σχηματίζουν λεπτομερείς προϋπολογισμούς για ενέργειες όπως αγορές υλικών, εργατικός χρόνος, μηχανολογικός χρόνος. Ο activity based προϋπολογισμός επεκτείνει αυτή την ανάλυση με εκτίμηση της ζήτησης όλων των απαιτούμενων ενεργειών για την κατασκευή, τη διαφήμιση, την πώληση και την παράδοση προϊόντων.
- Υπολογισμός των απαιτήσεων για πόρους.  
Ο activity based προϋπολογισμός εκτιμά την ποσότητα και τον είδος των απαιτούμενων πόρων. Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση χρησιμοποιεί πληροφορίες για την αναμενόμενη δραστηριότητα και τις αποδοτικότητες των διαδικασιών, ώστε να προβλέψει τους αναγκαίους πόρους. Αν προβλέπονται βελτιώσεις διαδικασιών, η ζήτηση για πόρους θα μειωθεί ανάλογα.
- Καθορισμός της πραγματικής παροχής πόρων.  
Ο activity based προϋπολογισμός καταλήγει στη μετατροπή της ζήτησης για πόρους σε εκτίμηση των συνολικών πόρων που θα δοθούν. Γενικά, κάθε πόρος έχει ένα ιδιαίτερο χαρακτήρα. (Αυτός κυμαίνεται από ιδιαίτερα ελαστικός π.χ ωριαία εργασία ως σταθερός και ανελαστικός π.χ χώρος εργοστασίου). Αυτό το τελικό στάδιο θα είναι ένας πολύπλοκος υπολογισμός. Ο καθορισμός της δυναμικότητας μιας διαδικασίας θα απαιτεί μελέτη των πωλήσεων, των προγραμμάτων παραγωγής, αγορών και παραδόσεων, των πόρων που μπορούν να μοιραστούν σε πολλές δραστηριότητες και την εποχική ζήτηση για δραστηριότητες. Γι' αυτό το λόγο, ο activity based προϋπολογισμός εφαρμόζεται καλύτερα σε περιβάλλοντα πλούσια σε πληροφορίες, όπως τα συστήματα ERP.

Η κατανόηση της θεωρίας του activity based προϋπολογισμού είναι εύκολη, αλλά είναι δύσκολη η εφαρμογή του. Η επιχείρηση πρέπει να είναι περισσότερο ακριβής και λεπτομερής στις εκτιμήσεις της σε σχέση με τον συμβατικό προϋπολογισμό. Η ορθή όμως εφαρμογή του, βοηθάει πολύ καθορίζοντας την ποσότητα των πόρων που χρειάζονται για την ικανοποίηση της μελλοντικής ζήτησης. Παράλληλα δίνει τη δυνατότητα της αναγνώρισης της πλεονάζουσας δυναμικότητας διαφόρων πόρων (μηχανήματα, κτίρια, εργαζόμενοι κτλ) που ίσως να ήταν χρήσιμη η αποδέσμευση της.

Ο λειτουργικός προϋπολογισμός αντιπροσωπεύει τα αναμενόμενα έξοδα που απαιτούνται για την υποστήριξη των υπάρχοντων λειτουργιών. Ενημερώνεται από τον BSC μέσω της σύνδεσης του με το μοντέλο ανάπτυξης των υπάρχοντων εργασιών. Ωστόσο ο λειτουργικός προϋπολογισμός δεν εκφράζει την πιο σημαντική ευκαιρία που εμφανίζει ο BSC δηλαδή, την νέα κατεύθυνση και την ευθυγράμμιση της επιχείρησης προς μία στρατηγική ανάπτυξης.

### Στρατηγικός προϋπολογισμός

Ο λειτουργικός προϋπολογισμός εκφράζει την προοδευτική βελτίωση υπάρχοντων λειτουργιών. Ο στρατηγικός προϋπολογισμός εγκρίνει τα απαιτούμενα προγράμματα για το κλείσιμο του σχεδιαστικού κενού μεταξύ της επιθυμητής εντυπωσιακής επίδοσης και αυτής του επιτυγχάνεται με προοδευτική βελτίωση. Αναγνωρίζει τις νέες απαιτούμενες λειτουργίες, τις νέες απαραίτητες ικανότητες, τα νέα καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες, τους νέους πελάτες, αγορές, εφαρμογές και περιοχές που πρέπει να κερδιθούν, τις νέες συμμαχίες και κοινοπραξίες που επιβάλλεται να γίνουν.

Τα εγκεκριμένα προγράμματα πρέπει να έχουν την υποστήριξη της ηγεσίας, μία ομάδα έργου και ένα προϋπολογισμό. Η διοίκηση πρέπει να προσφέρει τους επαρκείς πόρους – ανθρώπινους και οικονομικούς- για την υλοποίηση των προγραμμάτων. Η αποτυχία της εφαρμογής της στρατηγικής οφείλεται πολλές φορές στη μη πρόβλεψη του προϋπολογισμού για εργαζόμενους και χρήματα. Ατυχώς, τα προγράμματα αυτά συνήθως οργανώνονται ξεχωριστά από την υπόλοιπη διαδικασία σχεδιασμού. Αποτέλεσμα αυτών είναι να εφαρμόζονται με τον πιο οικονομικό τρόπο, κλέβοντας χρόνο από ήδη απασχολημένους εργαζόμενους και χρήματα που απομένουν από τον λειτουργικό προϋπολογισμό.

Επιπροσθέτως, τα προγράμματα πρέπει να θεωρούνται ως μέσα και όχι ως σκοποί. Πολλές εταιρίες κατασκευάζοντας το BSC κάνουν το ακόλουθο λάθος στη διαδικασία σχεδιασμού τους.

Στρατηγική → Προγράμματα → Δείκτες (ολοκλήρωσης προγράμματος & κόστους)

Τα στρατηγικά σχέδια αποτελούνται από μία σειρά προγραμμάτων και οι δείκτες των εσωτερικών διαδικασιών ελέγχουν μόνο τη χρονική πρόοδο και το κόστος αυτών των προγραμμάτων. Αυτό είναι ανούσιο γιατί η τελική επίδραση τους στη στρατηγική δεν εξετάζεται.

Η διαδικασία σχεδιασμού του BSC είναι:

Στρατηγική → Σκοποί → Δείκτες → Στόχοι → Προγράμματα

Τα προγράμματα χρησιμοποιούνται στην επίτευξη των στρατηγικών σκοπών και δεν καταλήγουν σε ένα αυτόνομο τέλος.

Η επιλογή νέων προγραμμάτων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στη σύνδεση της στρατηγικής με τις βραχυπρόθεσμες ενέργειες. Ο BSC αποτελεί το στρατηγικό εργαλείο επιλογής, απόρριψης και ορισμού προτεραιοτήτων ανάμεσα στα προγράμματα. Κάθενα πρέπει να ταιριάζει με ένα ή περισσότερους δείκτες του BSC και η επιτυχής ολοκλήρωση του πρέπει να σημαίνει βελτίωση των τιμών του δείκτη.

### 10.3 ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΗ

Η ευθυγράμμιση της στρατηγικής προς τους στόχους, τα προγράμματα και οι προϋπολογισμοί θέτουν την επιχείρηση σε μία νέα πορεία. Η επίδοση όμως πρέπει να παρακολουθείται και να οδηγείται σωστά μέσω του βρόχου ανατροφοδότησης. Παράλληλα, εκτός του ελέγχου και των ρυθμίσεων, η διοίκηση απαιτείται να επιβεβαιώνει πάντα ότι η επιλεγθείσα στρατηγική παραμένει έγκυρη.

Στις περισσότερες συναντήσεις στελεχών κυριαρχούν οι συζητήσεις για τακτικές κινήσεις και για λειτουργικές ανασκοπήσεις. Αντίθετα στις στρατηγικές συναντήσεις ελέγχεται, δοκιμάζεται και προσαρμόζεται η στρατηγική. Ο στρατηγικός έλεγχος πολλές φορές συγχέεται με το διοικητικό έλεγχο. Στο διοικητικό έλεγχο, τα στελέχη παίρνουν μία αναφορά με την πραγματική επίδοση και την συγκρίνουν με αυτήν του προϋπολογισμού. Με τον τρόπο αυτό καθορίζονται οι ενέργειες για τη επαναφορά της επιχείρησης στο σωστό δρόμο. Μειονέκτημα της μεθόδου είναι η έλλειψη αμφισβήτησης της στρατηγικής και των υποθέσεων για τους δείκτες και τους στόχους. Συνήθως, υπάρχει εστιασμός σε οικονομικούς δείκτες. Το BSC διευρύνει τη διαδικασία συζητώντας για όλους τους δείκτες που σχετίζονται με τη στρατηγική και για όλα τα προγράμματα. Με τη χρησιμοποίηση του BSC ελέγχεται η εγκυρότητα της στρατηγικής και εξετάζονται οι υποθέσεις πάνω στις οποίες βασίζεται.

Η διοίκηση πρέπει να δοκιμάζει και να προσαρμόζει τη στρατηγική της. Εφαρμόζονται τρεις διαδικασίες για αυτό το σκοπό (Kaplan και Norton):

- Αναλυτικές μέθοδοι: έλεγχος υποθέσεων και δυναμική προσομείωση
- Μελέτη επίδρασης εξωτερικών ασυνεχειών
- Αναγνώριση και υποστήριξη νέων, αναδυόμενων στρατηγικών

#### Αναλυτικές μέθοδοι

Η στρατηγική αποτελείται από υποθέσεις. Με την εφαρμογή του BSC όλες οι υποθέσεις γίνονται σαφείς μέσω των συνδέσεων αιτίου-αποτελέσματος

ανάμεσα στις τέσσερις πλευρές. Ωστόσο, οι υποθέσεις είναι εκτιμήσεις για τον τρόπο που κινείται ο κόσμος, γ'αυτό πρέπει να ελέγχεται συνεχώς η εγκυρότητα τους. Όταν συσσωρεύονται στοιχεία αντίθετα με αυτές, είναι αναγκαίο να γίνονται διορθώσεις.

Η στατιστική ανάλυση είναι μία μέθοδος ελέγχου των υποθέσεων. Μειονέκτημα της είναι το γεγονός ότι απαιτεί μεγάλο αριθμό δεδομένων που μπορεί να σημαίνει δεκαπέντε με εικοσιτέσσερις μήνες συλλογής στοιχείων. Όταν όμως συλλεχθούν επαρκή δεδομένα εκτός από την εκτίμηση των διαφόρων σχέσεων, είναι δυνατή η πρόβλεψη της μελλοντικής πορείας της στρατηγικής. Σε αυτή τη κατεύθυνση κινούνται οι εταιρείες που αναπτύσσουν μοντέλα δυναμικής προσομείωσης. Αυτά είναι περισσότερο λεπτομερή από το BSC χρησιμοποιώντας 100 με 200 μεταβλητές. Περιλαμβάνονται και λειτουργικές παράμετροι όχι μόνο στρατηγικές. Το μοντέλο ποσοτικοποιεί τις καθυστερήσεις και τις αλλαγές που προκαλεί ένας δείκτης στον άλλο και ενσωματώνει βρόχους ανατροφοδότησης.

Η δυναμική προσομείωση προσφέρει τα ακόλουθα ωφέλη. Πρώτον, εντείνει το δημιουργικό διάλογο σε σχέση με την επίδραση των διαφορετικών στρατηγικών στη δυναμική της επιχείρησης. Αφαιρεί τις συναισθηματικές προσεγγίσεις και δίνει ένα επίσημο αναλυτικό μοντέλο ως γλώσσα συνενόησης για τη στρατηγική. Η διοίκηση μπορεί να καταλάβει καλύτερα την πορεία δημιουργίας αξίας από μία στρατηγική και να αξιολογήσει τις εναλλακτικές προτάσεις προτού δεσμεύσει πόρους για νέες επενδύσεις και προγράμματα. Δεύτερον, το μοντέλο κάνει σαφείς τους κρίσιμους παράγοντες – οδηγούς της δημιουργίας αξίας. Είναι πιθανό μόνο το 20% των μεταβλητών να επηρεάζει σημαντικά το 80% των αποτελεσμάτων (κανόνας Pareto). Διευκολύνει την κατανόηση των σχέσεων της ανατροφοδότησης και των καθυστερήσεων μεταξύ των κρίσιμων λειτουργικών μεταβλητών, καθώς και την αλληλοεξάρτηση μεταξύ των στρατηγικών πόρων και των στρατηγικών σκοπών. Τρίτον, μεταμορφώνει τον στρατηγικό σχεδιασμό από ετήσιο γεγονός σε συνεχή διαδικασία. Με την εμφάνιση απροόπτων, ευκαιριών και απειλών εκτιμάται η επίδραση τους και προσαρμόζονται οι διάφορες μεταβλητές του μοντέλου προσομείωσης. Η διαδικασία σχηματισμού του μοντέλου αποκαλύπτει μεταβλητές που είναι στρατηγικές παράμετροι, αλλά δεν είχαν μετρηθεί ποτέ.

### **Μελέτη επίδρασης των εξωτερικών ασυνεχειών**

Μετά το σχηματισμό της στρατηγικής, το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να αλλάξει με τέτοιο τρόπο ώστε να υπονομεύει τις υποθέσεις στις οποίες βασίστηκε ο στρατηγικός χάρτης και το BSC. Είναι δυνατόν οι ανταγωνιστές να ενεργήσουν αναπάντεχα, νέοι ανταγωνιστές να εμφανιστούν με ελκυστικές προτάσεις αξίας, νέες τεχνολογικές ανακαλύψεις να υπάρξουν ή ακόμη και οι μακροοικονομικές συνθήκες να μεταβληθούν (επιτόκια, τιμές πετρελαίου, πληθωρισμός κτλ). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι αγορές της νοτιοανατολικής Ασίας, στις οποίες η οικονομική κατάρρευση το 1997 άλλαξε όλα τα δεδομένα. Η διοίκηση θα πρέπει να εκτιμά την επίδραση των εξωτερικών γεγονότων στη στρατηγική το λιγότερο κάθε τρίμηνο.

Η επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος και των ανταγωνιστικών δυνάμεων εισέρχεται στο σχηματισμό του BSC με τουλάχιστον δύο τρόπους. Πρώτον, όταν η αρχική στρατηγική σχηματίζεται, τα στελέχη ακολουθούν την τυπική μεθοδολογία στρατηγικού σχεδιασμού με την προσεκτική εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος (ευκαιρίες, απειλές), της εσωτερικής δομής (πλεονεκτήματα, αδυναμίες) και με μελέτη των ανταγωνιστών και των πελατών. Το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή, επιδρά σημαντικά στο ξεκίνημα κάθε BSC. Δεύτερον, πολλοί δείκτες του BSC αξιολογούνται με βάση τον ανταγωνισμό. Οι δείκτες ανάπτυξης μπορεί να συγκρίνονται με τον μέσο όρο του κλάδου ή το μερίδιο αγοράς να υπολογίζεται σχετικά με τους ανταγωνιστές. Ακόμη σημαντικοί δείκτες της πρότασης αξίας (τιμή, ποιότητα, χρόνος ανταπόκρισης, χαρακτηριστικά προϊόντος) είναι δυνατόν να μετριώνται σε σχέση με τους ανταγωνιστές ή οι δείκτες εσωτερικών διαδικασιών να παραβάλλονται με τον καλύτερο του κλάδου.

Το ερώτημα για τον τρόπο με τον οποίο μία επιχείρηση παραμένει συνεχώς σε επαγρύπνηση απέναντι σε νέες απειλές και ευκαιρίες παραμένει. Εάν επιτύχει να κάνει τη στρατηγική καθημερινή δουλειά όλων των εργαζομένων, έχει τα μάτια και τα αυτιά τους. Εάν ο κάθε υπάλληλος γνωρίζει τη στρατηγική, ανιχνεύει τα πιθανά εξωτερικά γεγονότα που την επηρεάζουν. Στις μηνιαίες και τριμηνιαίες συναντήσεις, η διοίκηση πέρα από τη δική της πληροφόρηση, θα πρέπει να εξετάζει τις πληροφορίες που προσφέρονται από την ομάδα όλων των εργαζομένων. Σε αυτό βοηθάει ιδιαίτερα η ύπαρξη εσωτερικού δικτύου (Intranet) που επιτρέπει την ενημέρωση πάνω στο BSC, την αποστολή και λήψη μηνυμάτων και γενικότερα τις συζητήσεις για το BSC και τους δείκτες.

Δεν υπάρχει κάποιο μαγικό σύστημα που να συλλαμβάνει όλες τις χρήσιμες πληροφορίες για τη στρατηγική. Η εταιρεία πρέπει να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους όλων των επιπέδων να συμμετέχουν στη δημιουργία της στρατηγικής και στην ενημέρωση για θετικά και αρνητικά νέα. Το BSC προσφέρει την κοινή γνώση για να είναι δυνατό το φιλτράρισμα των πληροφοριών που δέχονται..

### **Αναγνώριση και υποστήριξη νέων, αναδυόμενων στρατηγικών**

Συχνά νέες στρατηγικές αναδύονται μέσα στην επιχείρηση. Πολλές επιτυχημένες στρατηγικές έρχονται από τοπικά προγράμματα και πειραματισμούς. Υπάλληλοι με καλή γνώση της υπάρχουσας στρατηγικής καινοτομούν και βρίσκουν νέους τρόπους επίτευξης των στόχων, καθώς και νέες ευκαιρίες ανάπτυξης. Η διοίκηση πρέπει να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους για το σχηματισμό καινοτόμων στρατηγικών και να χρησιμοποιεί τις τριμηνιαίες συναντήσεις για την εκτίμηση της βιωσιμότητας των τοπικών προγραμμάτων.

Το BSC βοηθάει τα στελέχη στην επιλογή των προγραμμάτων που καλύτερα ταιριάζουν στη στρατηγική. Αν ο κανόνας αυτός ακολουθηθεί αυστηρά, τότε μπορεί να αποκλείσει τις νέες, αναδυόμενες στρατηγικές. Σε αυτή την περίπτωση, η διοίκηση πρέπει να είναι σε επαγρύπνηση για νέες ευκαιρίες. Για παράδειγμα, μία διοίκηση ενθουσιάστηκε για ένα προτεινόμενο πρόγραμμα που όμως είχε χαμηλή βαθμολογία στη διαδικασία επιλογής. Αντί

της γρήγορης απόρριψης του, η διοίκηση μελέτησε γιατί ένωθε ελκυστική την πρόταση. Τελικά, συμπέρανε ότι η πρόταση αναγνώρισε μία στρατηγική ευκαιρία που δεν υπήρχε στο BSC. Αποτέλεσμα ήταν η υιοθέτηση του προγράμματος και η αλλαγή του BSC, που συνεπάγεται αλλαγή στρατηγικής.

Όπως η επιχείρηση ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αναφέρουν σημαντικά εξωτερικά γεγονότα, έτσι πρέπει να τους παρακινεί να γεννούν και να κοινοποιούν νέες ιδέες. Πολλές εταιρείες ενθαρρύνουν την αποστολή και λήψη μηνυμάτων και την συζήτηση μέσω εσωτερικού δικτύου για νέες μεθόδους επίτευξης των στρατηγικών σκοπών.

#### **10.4 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΩΝ**

Το BSC καθορίζει τα σοβαρά, σημαντικά θέματα και προσφέρει μία συνεδρίαση ανοιχτή, προσανατολισμένη στη μάθηση και καθοδηγούμενη από τον διευθύνοντα σύμβουλο. Επειδή η ανασκόπηση είναι συνεχής και συμβαίνει μεταξύ των συνεδριάσεων, οι συνεδριάσεις είναι περισσότερο εστιασμένες και συντομότερες. Σε πολλές επιχειρήσεις, υπάρχει μηνιαία αναφορά για την πρόοδο σε σχέση με το BSC και τριμηνιαίες συνεδριάσεις ως κανόνας. Επειδή τα στρατηγικά θέματα αλλάζουν σχετικά αργά, οι τρίμηνες συναντήσεις είναι επαρκείς.

Διαρκούν συνήθως μισή ημέρα, που είναι αρκετός χρόνος για την ανασκόπηση των δεικτών. Κάθε δείκτης έχει ένα υπεύθυνο στέλεχος για την παρακολούθηση του. Όλοι οι υπεύθυνοι δεικτών παρίστανται στη συνεδρίαση και η γνώση αντικαθιστά την ιεραρχία ως πηγή εξουσίας. Επίσης, αναγκαία είναι η παρουσία υπαλλήλων υποστήριξης, που διαχειρίζονται το πρόγραμμα, βοηθάνε στη διαδικασία αναφοράς και συντονίζουν. Η αντζέντα των στρατηγικών συνεδριάσεων οργανώνεται γύρω από τους δείκτες. Καθώς αυξάνεται η εμπειρία και βελτιώνονται τα πληροφοριακά συστήματα προσφέροντας ακριβή πληροφορία σε καθημερινή βάση, η αντζέντα εστιάζει σε ορισμένα θέματα. Τέλος, κάθε αποτελεσματική συνεδρίαση τελειώνει με μία λίστα ενεργειών.

Κυρίως στα αρχικά στάδια της εφαρμογής του BSC συμβαίνει να μην υπάρχουν δεδομένα για όλους τους δείκτες που οδηγεί στην αναβολή των στρατηγικών συνεδριάσεων μέχρι να συλλεχθούν τα απαραίτητα στοιχεία. Όμως μία τέτοια απόφαση είναι εσφαλμένη γιατί το σημαντικότερο πλεονέκτημα του BSC είναι η εστίαση που παράγει ακόμη και αν αυτή δεν είναι μετρήσιμη. Απλώς, η σύγκληση συνεδριάσεων και η εστίαση σε θέματα του BSC δημιουργούν το πρώτο κύμα ωφελειών.

#### **10.5 Η ΧΡΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ ΠΡΟΣ ΑΛΛΑΓΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ**

Τα συστήματα ανασκόπησης και αναφοράς προσφέρουν τα θέματα για τις στρατηγικές συνεδριάσεις. Οι περισσότερες συζητήσεις για τα συστήματα αυτά, εστιάζουν στην τεχνολογία, δηλαδή, στη διαθεσιμότητα των δεδομένων,

στο γραφικό περιβάλλον, στην πρόσβαση σε λεπτομερή δεδομένα, στις συνδέσεις με μηνύματα. Ελάχιστος χρόνος ξοδεύεται για συζήτηση της φιλοσοφίας του συστήματος ανασκόπησης, αν και πολλές φορές είναι περισσότερο σημαντική από την τεχνολογία. Οι ακόλουθοι προβληματισμοί έχουν σχέση με την πλευρά της κουλτούρας (Ovle, N. – G., J.Roy):

- Πρόσβαση και χρήση του συστήματος
- Επικοινωνία της επίδοσης
- Δημιουργία ανταγωνισμού ή συνεργασίας
- Σχέση με τα υπάρχοντα συστήματα αναφοράς

### **Πρόσβαση και χρήση του συστήματος**

Παραδοσιακά, οι αναφορές για την στρατηγική απόδοση περιορίζονταν στην ανώτατη διοίκηση. Υπάρχει όμως μία αυξητική τάση σε επιχειρήσεις με BSC να διαχέονται προς τα υπόλοιπα στρώματα. Η εξουσιοδότηση των εργαζομένων σημαίνει την πρόσβαση τους στις κατάλληλες πληροφορίες. Η εταιρεία CIGNA P&C επέτρεψε την πρόσβαση στον BSC στο 70% των υπαλλήλων της. Οι κατώτεροι υπάλληλοι έβλεπαν τα ίδια δεδομένα με τους προέδρους περιοχών και μπορούσαν να στείλουν μηνύματα με σχόλια για τις επιδόσεις. Άλλες επιχειρήσεις ενώ επέτρεψαν την πρόσβαση σε στρατηγικά δεδομένα, στα κρίσιμα στοιχεία δεν ανέφεραν ακριβείς αριθμητικές τιμές.

Η ανοιχτή επικοινωνία των επιδόσεων δημιουργεί την ευκαιρία για μία νέα εσωτερική δομή. Διαπερνά τα τμηματικά και λειτουργικά εμπόδια επιτρέποντας στους εργαζόμενους να έχουν μία ολοκληρωμένη εικόνα της επιχείρησης. Επίσης, επιτρέπει την πρόσβαση στις πληροφορίες, ώστε να εκτελούνται καλύτερα οι διάφορες εργασίες.

### **Επικοινωνία της επίδοσης**

Τα παραδοσιακά λογιστικά συστήματα ελέγχου κυριαρχούνται με μία ανησυχία για την ακρίβεια. Τα λογιστικά πρότυπα απαιτούν οι οικονομικοί δείκτες να είναι απόλυτοι και αντικειμενικοί. Η στρατηγική αναφορά όμως είναι διαφορετική, γιατί το στρατηγικό σύστημα διαχείρισης είναι σύστημα επικοινωνίας και όχι ελέγχου. Συχνά, βρίσκονται επιχειρήσεις που αντικαθιστούν τις αναφορές αριθμητικών τιμών με κωδικοποιημένες αναφορές σημάτων (κόκκινου, κίτρινου, πράσινου). Άλλη μεταβολή είναι η ακεραιότητα των υποκειμενικών πληροφοριών. Σε ένα τέτοιο ανοιχτό περιβάλλον, ο καθένας βλέπει την απόδοση του συναδέλφου του, οπότε η τιμιότητα επιβάλλεται. Όταν κάποιος αναφέρει πράσινη απόδοση και η πραγματικότητα είναι διαφορετική, τότε η απάντηση έρχεται άμεσα.

Η ανοιχτή αναφορά επιδόσεων οδηγεί σε μία αλλαγή κουλτούρας. Ιστορικά, οι εργαζόμενοι ήταν εξαιρετικά διστακτικοί στην αναφορά άσχημης επίδοσης. Τώρα, τα πρόβληματα είναι ορατά σε όλους τους υπαλλήλους. Η διοίκηση πρέπει να ενθαρρύνει τη συζήτηση των προβλημάτων και τη βοήθεια στους εργαζόμενους που αντιμετωπίζουν δυσκολίες. Πρέπει να υιοθετήσει όχι ένα κλίμα τιμωρίας, αλλά βοήθειας και ομαδικής εργασίας που τελικά οδηγεί σε μία διαδικασία επίλυσης του προβλήματος.



Παράλληλα, η αναφορά σε στρατηγικούς δείκτες με κόκκινη, κίτρινη και πράσινη σήμανση προσφέρει ένα σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης για ύπαρξη δυσκολιών. Η γρήγορη αναγνώριση προβλημάτων είναι ιδιαίτερα σημαντική. Άλλωστε υπάρχει το γνωστό στρατιωτικό ρητό: «το μοναδικό χειρότερο πράγμα από τα άσχημα νέα, είναι τα αργοπορημένα άσχημα νέα».

### **Δημιουργία ανταγωνισμού ή συνεργασίας**

Η ανταγωνιστική φύση του ανθρώπου και η συνήθης συμπεριφορά των εργαζομένων να κρύβουν τις μεθόδους υπεροχής τους για να γίνουν αναντικατάστατοι δημιουργούν σοβαρά προβλήματα. Οι επιχειρήσεις πρέπει να διαλύσουν αυτούς τους περιορισμούς. Ιδιαίτερα οι μεγάλες εταιρείες μπορούν να κερδίσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα από το μέγεθος τους αναγνωρίζοντας και μοιράζοντας τη μεγάλη βάση γνώσεων και εμπειριών. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, πρέπει να ενθαρρύνουν μία κουλτούρα διάχυσης της πληροφορίας. Η ανοιχτή αναφορά σχετικά με το BSC επιτρέπει αυτή την αλλαγή κουλτούρας. Οι εργαζόμενοι συνδέονται βάσει των ικανοτήτων τους αντί των τμημάτων τους και διαλύονται τα εμπόδια του εγωισμού και της ιδιοτέλειας. Επιπλέον, τα συστήματα αποδοχών που βασίζονται στη ομαδική απόδοση λειτουργούν προς αυτή την κατεύθυνση αποτελεσματικά.

### **Σχέση με τα υπάρχοντα συστήματα αναφοράς**

Το BSC δεν απαιτεί περισσότερες αναφορές, αρκεί να μειωθεί η εξάρτηση από τις παραδοσιακές αναφορές. Πολλές εταιρείες διαπίστωσαν μείωση του χρόνου και του κόστους των μετρήσεων και αναφορών, διότι περιορίζει τον αριθμό των κρίσιμων δεικτών και εστιάζει σε αυτούς που είναι πραγματικά σημαντικοί για την ανώτατη διοίκηση. Για παράδειγμα η πόλη Charlotte είχε σχεδόν 1.000 δείκτες. Η υλοποίηση του BSC οδήγησε σε λιγότερους δείκτες και περισσότερο διαφωτιστικούς για τους εργαζόμενους και τη διοίκηση. Πολλές επιχειρήσεις ανέφεραν ότι τους βοήθησε να απαλλαγούν από ένα μεγάλο αριθμό αναφορών που κανένας δεν ενδιαφερόταν. Βέβαια, η κατάργηση των παραδοσιακών αναφορών είναι δυνατόν να αποτελέσει ένα ακόμη εμπόδιο κουλτούρας. Πολλές φορές οι εργαζόμενοι δυσκολεύονται να προσαρμοστούν στο νέο πλαίσιο αναφορών, ακόμη κι αν είναι ευκολότερο.

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 10**

Kaplan, R.S and D.P. Norton (1996) "Translating strategy into action: The balanced scorecard." Boston, Havard Business School Press.

Kaplan, R.S and D.P. Norton (2001) The strategy – focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston, Havard Business School Press.

Ovle, N. – G., J.Roy, et al.(2002). "A practical guide to using the balanced scorecard: Performance drivers. London, England, John Wiley&Sons.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

### Ο ΗΓΕΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

#### 11.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένας από τους πιο σημαντικούς όρους για την επιτυχία του BSC είναι η ενεργή συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης. Αν η κορυφή της επιχείρησης δεν είναι θερμοί υποστηρικτές του BSC, η αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας δεν θα γίνει και η στρατηγική δεν θα εφαρμοστεί. Η αρχή γίνεται με την αναγνώριση ότι δεν αποτελεί ένα σύστημα δεικτών, αλλά ένα σύστημα αλλαγής, που πραγματοποιείται σε τρία στάδια: α. την παρακίνηση, β. τη διαδικασία διοίκησης και γ. το στρατηγικό διοικητικό σύστημα. Η ολοκλήρωση των τριών σταδίων δύναται να διαρκέσει δύο ή τρία χρόνια.

Στο πρώτο στάδιο της παρακίνησης πρέπει όλοι οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν την αναγκαιότητα της αλλαγής. Η αλλαγή αρχίζει από την ανώτατη διοίκηση με την καθιέρωση της αίσθησης της επείγουσας ανάγκης, τη δημιουργία καθοδηγητικού συνασπισμού και την ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής.

Πολλές εταιρείες που αντιμετωπίζουν δυσκολίες αναπτύσσουν BSC. Η απειλή της αποτυχίας και της χρεοκοπίας τις ωθεί σε ευκολότερη αποδοχή της ανάγκης για αλλαγή. Επιπροσθέτως, υπάρχουν εταιρείες που επιθυμούν να επικοινωνήσουν το όραμα τους για το μέλλον και επιτυγχάνουν αλλαγή και εξαιρετικές οικονομικές επιδόσεις.

Αφού η διαδικασία αλλαγής έχει αρχίσει, το επόμενο βήμα είναι η καθιέρωση της διοίκησης αλλαγής που θα καθοδηγήσει την αλλαγή. Η διαδικασία διοίκησης καθορίζει, επιδεικνύει και ενισχύει τις νέες αξίες στην επιχείρηση. Η διάλυση των παραδοσιακών δομών, η δημιουργία των στρατηγικών ομάδων, των στρατηγικών συναντήσεων και η ανοιχτή επικοινωνία είναι στοιχεία της διοίκησης αλλαγής.

Καθώς η αλλαγή εξελίσσεται, η διοίκηση τροποποιεί τα υπάρχοντα διαχειριστικά συστήματα, ώστε να συμπεριλάβει την πρόοδο και να ενσωματώσει τις αλλαγές. Η σύνδεση των παραδοσιακών διαδικασιών, όπως η μισθοδοσία και η κατανομή των πόρων, με τον BSC δημιουργούν το στρατηγικό διοικητικό σύστημα. Ο BSC περιγράφει την στρατηγική και κάθε τμήμα της επιχείρησης είναι συνδεδεμένο με τον BSC.

#### 11.2 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

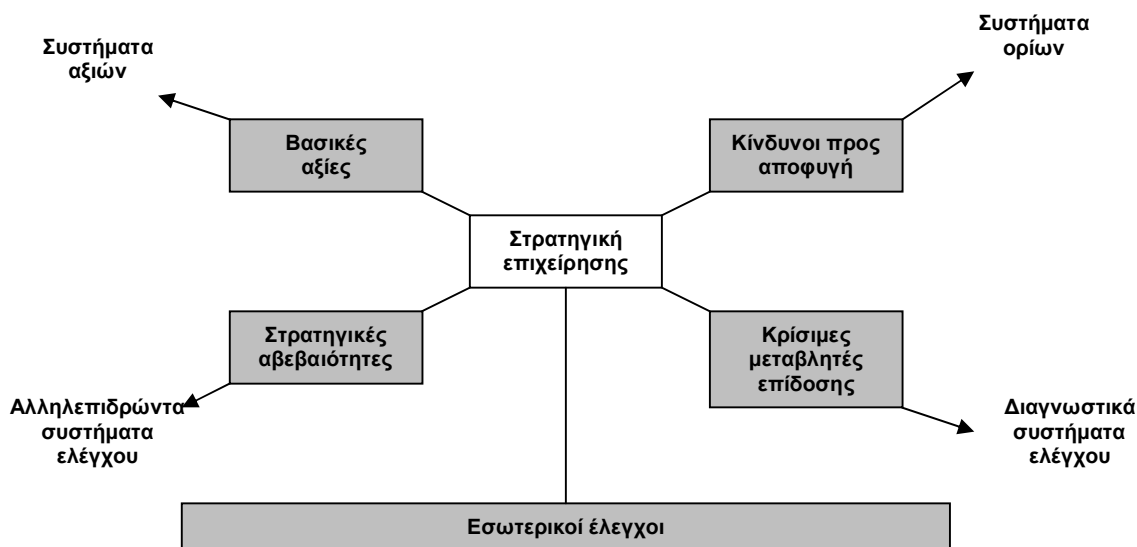
Η δυναμική της ηγετικής ομάδας συχνά καθορίζει την επιτυχία του BSC και της εφαρμογής της στρατηγικής. Οι περισσότερες ηγετικές ομάδες αποτελούνται από ειδικούς τμημάτων με έντονα εξειδικευμένη γνώση οι οποίοι συχνά δεν γνωρίζουν τον τρόπο λειτουργίας της υπόλοιπης επιχείρησης. Ο BSC μετατρέπει τις ομάδες ειδικών σε ομάδες διατμηματικές,

εστιασμένες στο αποτέλεσμα. Συχνά οι ηγετικές ομάδες παρουσιάζουν έλλειψη γνώσης για το marketing και τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Η λύση του προβλήματος έρχεται με την προσθήκη στελεχών από marketing και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

Η δημιουργία κοινού οράματος και στρατηγικής είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για το σχηματισμό ηγετικών ομάδων. Η δομή του BSC προσφέρει τη μέθοδο για την συλλογική εργασία σχηματισμού νέου οράματος και στρατηγικής. Η προσπάθεια μετάφρασης της στρατηγικής σε BSC δίνει τη δυνατότητα διασποράς μιας ολοκληρωμένης εικόνας της επιχείρησης, μακριά από τμηματικούς περιορισμούς. Στρατηγικά θέματα σχετικά με τμήματα αγοράς (marketing), με βελτιστοποίηση απόδοσης (παραγωγή), με κόστος κεφαλαίου (χρηματοοικονομικά) αποτελούν κοινά θέματα της ομάδας.

### 11.3 ΜΟΧΛΟΙ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο Robert Simons διασαφήνισε ένα σχέδιο σχετικό με διάφορα συστήματα ελέγχου της ανώτατης διοίκησης. Διαφωτιστικό είναι το διάγραμμα 11 - 1.



Διάγραμμα 11 – 1: Μοχλοί ελέγχου

Τα συστήματα αξιών συνίστανται στο σύνολο των εγγράφων (γνωστών στους εργαζόμενους) που παρέχει τις βασικές αξίες, το λόγο ύπαρξης και την κατεύθυνση της εταιρείας. Έγγραφα όπως η δήλωση αποστολής, η δήλωση οράματος, τα κύρια πιστεύω αποτελούν παραδείγματα.

Παράλληλα, η διοίκηση πρέπει να γνωστοποιεί ποια συμπεριφορά και ποιες πράξεις είναι ανεπίτρεπτες στην προσπάθεια επίτευξης της αποστολής. Οι επιχειρήσεις χρειάζονται συστήματα ορίων που περιγράφουν τις ενέργειες που απαγορεύονται, δηλαδή περιγράφουν νομικούς περιορισμούς και κώδικες ηθικής.

Επίσης, χρειάζονται ισχυρά συστήματα εσωτερικού ελέγχου για να διαφυλάσσουν κρίσιμους πόρους όπως χρήματα, μηχανήματα, πληροφορίες (βάσεις δεδομένων), λογιστικά δεδομένα, στοιχεία πελατών. Όλα αυτά είναι ιδιαίτερα σημαντικά, αλλά η εστίαση μόνο στον εσωτερικό έλεγχο προκαλεί σύγχυση μεταξύ της συμμόρφωσης σε κανόνες και της επίτευξης της αποστολής και των στόχων.

Τα διαγνωστικά συστήματα είναι αυτά που πολλοί άνθρωποι σκέφτονται όταν περιγράφουν συστήματα αξιολόγησης επίδοσης. Προσφέρουν σήματα για την υγεία της επιχείρησης. Αντιπροσωπεύουν σημαντικές διαστάσεις επίδοσης, όπως για την ανθρώπινη υγεία η θερμοκρασία του σώματος και η πίεση του αίματος είναι κρίσιμα σήματα. Οι επιχειρήσεις είναι δυνατόν να έχουν εκατοντάδες ή χιλιάδες μεταβλητών κρίσιμες για την επιτυχία, αλλά καμμία από αυτές να μην οδηγεί σε στρατηγική επιτυχία. Μόνο μερικές από τις μεταβλητές μπορούν να ορισθούν ως «κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας». Οι διαγνωστικές μεταβλητές πρέπει να μετριώνται, να παρακολουθούνται και να ελέγχονται. Δείχνουν ότι οι διαδικασίες είναι σε έλεγχο. Όμως η αναφορά τους στην ανώτατη διοίκηση αποτελεί εξαίρεση του κανόνα και γίνεται μόνο όταν υπάρχει παρέκκλιση από τα όρια και απαιτούνται διορθωτικές ενέργειες.

Τα αλληλεπιδρώντα συστήματα εστιάζουν σε σχετικά λίγους δείκτες που οδηγούν σε εξαιρετική επίδοση. Αποτελούν τα τυπικά συστήματα πληροφοριών που η ανώτατη διοίκηση χρησιμοποιεί για τον ενεργό διάλογο με τα στελέχη για τη στρατηγική. Εστιάζουν την προσοχή και παρακινούν το διάλογο σε ολόκληρη την οργάνωση. Λειτουργούν σαν καταλύτες για τη συνεχή αμφισβήτηση και συζήτηση των δεδομένων, των υποθέσεων και των πλάνων που θα προκαλέσουν την μάθηση και τη βελτίωση. Τα ερωτήματα σε ένα διαγνωστικό σύστημα αρχίζουν με «πόσο» και «τι». Τα ερωτήματα σε ένα αλληλεπιδρών σύστημα είναι σχεδιασμένα για ερμηνεία, συζήτηση και μάθηση. Ξεκινούν με «γιατί», «πως θα», «αν» και «ας υποθέσουμε ότι».

Τα διαγνωστικά συστήματα, τα συστήματα ορίων και τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου είναι απαραίτητα, αλλά δεν δημιουργούν μία επιχείρηση εκμάθησης εστιασμένη στην στρατηγική. Μερικές εφαρμογές του BSC απέτυχαν γιατί οι εταιρείες χρησιμοποίησαν το BSC διαγνωστικά και δεν εκμεταλλεύτηκαν τα ωφέλη από την εκμάθηση και την καινοτομία. Η επιτυχία έρχεται με τη χρησιμοποίηση του BSC ως αλληλεπιδρών σύστημα για την επικοινωνία και την προώθηση της εκμάθησης. Ο καθορισμός της συνολικής στρατηγικής και η ενθάρρυνση των εργαζομένων να βρουν τις τοπικές ενέργειες και τα προγράμματα που θα επιδρούν σημαντικά στην επίτευξη των στόχων είναι οι συνεργοί της επιτυχίας.

#### **11.4 ΥΦΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Ίσως ο πιο κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχή εφαρμογή του BSC δεν είναι οι αναλυτική δομή του, αλλά το ύφος της ηγεσίας της ανώτατης διοίκησης (έμφαση στην επικοινωνία). Οι πρωτοπόροι του BSC γνώριζαν ότι δεν θα μπορούσαν να εφαρμόσουν την στρατηγική, εάν δεν κέρδιζαν την καρδιά και

το μυαλό όλων των εργαζομένων. Δεν ήξεραν όλα τα απαραίτητα βήματα για την επιτυχία, αλλά είχαν ένα όραμα και βασίζονταν στους εργαζόμενους να βρουν καινοτόμους τρόπους να εκπληρώσουν την αποστολή τους.

Το BSC λειτουργεί καλύτερα όταν χρησιμοποιείται για την επικοινωνία του οράματος και της στρατηγικής και όχι για τον έλεγχο των ενεργειών των ιεραρχικά κατωτέρων. Αυτό ακούγεται παράδοξο για όσους θεωρούν τη μέτρηση ως εργαλείο ελέγχου και όχι εργαλείο επικοινωνίας.

Το ύφος της ηγεσίας δίνει απάντηση και στο ερώτημα για το επίπεδο αρχικής εφαρμογής του BSC μέσα σε μία επιχείρηση. Προτιμάται η αρχική εφαρμογή με μία ηγεσία που πιστεύει στο όραμα, στην επικοινωνία, στη συμμετοχή των εργαζομένων και στην καινοτομία ακόμη και εάν δεν υπάρχει μία ξεκάθαρη, ολοκληρωμένη στρατηγική. Το αντίθετο είναι σαφώς δυσκολότερο, γιατί δεν αλλάζει εύκολα το ύφος της ανώτατης διοίκησης.

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 11**

Kaplan, R.S and D.P. Norton (1996) “Translating strategy into action: The balanced scorecard.” Boston, Havard Business School Press.

Kaplan, R.S and D.P. Norton (2001) The strategy – focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston, Havard Business School Press.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ

#### 12.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ- ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΜΕ ΚΡΜΓ

1. **Ποια είναι η απήχηση του Balanced Scorecard στις ελληνικές επιχειρήσεις; Υπάρχουν υλοποιήσεις του συστήματος σε ομίλους επιχειρήσεων, σε στρατηγικές μονάδες, σε κοινές υποστηρικτικές μονάδες και σε μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα οργανισμούς;**  
Από την εμπειρία μας, είναι ένα θέμα που απασχολεί όλο και περισσότερο τις ελληνικές επιχειρήσεις. Ήδη έχουν γίνει έργα που αφορούν την παροχή υπηρεσιών από την ΚΡΜΓ, για τη φάση του σχεδιασμού του συστήματος σε
  - στρατηγικές μονάδες: Διεύθυνση Εμπορευματικών Υπηρεσιών (Cargo) Ο.Α,
  - κοινές υποστηρικτικές μονάδες: Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων Υπ. Οικονομίας,
  - μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα οργανισμούς: Α' ΠΕΣΥΠ Αττικής, ΟΑΕΔ, ΕΘΕΛ
2. **Ποιο είναι το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την υλοποίηση του συστήματος στις ελληνικές επιχειρήσεις;**  
Το χρονικό διάστημα που απαιτείται είναι 2-3 μήνες για την φάση του σχεδιασμού και 1-2 έτη για την πρώτη περίοδο αναφοράς και σύγκρισης αποτελεσμάτων.
3. **Ποιος είναι ο συνήθης υπεύθυνος για την υλοποίηση του Balanced Scorecard; Ανήκει στην ανώτατη ή στην ανώτερη βαθμίδα διοικήσεως; (πχ διευθύνων σύμβουλος, οικονομικός διευθυντής, υπεύθυνος διασφάλισης ποιότητας κτλ)**  
Ο υπεύθυνος υλοποίησης του Balanced Scorecard ανήκει στην ανώτατη διοίκηση και συνήθως είναι ο Υπεύθυνος Στρατηγικού Σχεδιασμού σε εταιρικό επίπεδο και ο Γενικός Διευθυντής σε επίπεδο στρατηγικής μονάδος.
4. **Ποια είναι τα κυριότερα προβλήματα κατά την υλοποίηση του;**  
Τα κυριότερα προβλήματα είναι τα ακόλουθα:
  - Έλλειψη ανταπόκρισης της ανώτερης διοίκησης
  - Έλλειψη δέσμευσης και πρωτοβουλίας στο ανώτατο επίπεδο
  - Μη σύνδεση με τη στρατηγική του φορέα
  - Μη απόδοση έμφασης σε θέματα διαχείρισης της αλλαγής
  - Μεγάλος αριθμός δεικτών
5. **Οι ελληνικές κοινές υποστηρικτικές μονάδες (shared service units) ακολουθούν μοντέλο**
  - Στρατηγικού συνεταιίρου



- **Επιχείρησης μέσα στην επιχείρηση**
- **Άλλο**

Όλες οι ελληνικές κοινές υποστηρικτικές μονάδες ακολούθησαν το μοντέλο της «επιχείρησης μέσα στην επιχείρηση».

**6. Ποιες μέθοδοι προτιμήθηκαν από τις ελληνικές επιχειρήσεις για τη γεφύρωση των στόχων της στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδος με τους ατομικούς και ομαδικούς στόχους:**

- Προσέγγιση πρωταθλήματος (super bowl approach)
- Ευθυγράμμιση με στρατηγικά προγράμματα
- Ενσωμάτωση σε υπάρχουσες διαδικασίες σχεδιασμού και ποιότητας
- Ενσωμάτωση σε διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού
- Προσωπικοί **Balanced Scorecard**
- **Άλλο**

Προτιμήθηκε ένας συνδυασμός προσωπικών **Balanced Scorecard** και ευθυγράμμισης με στρατηγικά προγράμματα.

**7. Υπάρχει σύνδεση των αποδοχών με τον **Balanced Scorecard** στις ελληνικές επιχειρήσεις και ποια προβλήματα προκύπτουν;**

Παρότι όλο και περισσότερο οι διοικήσεις των οργανισμών αναγνωρίζουν το **BSC** ως ένα καλό εργαλείο πληροφόρησης, η σύνδεση με τις αποδοχές είναι ιδιαίτερα χαμηλή μέχρι στιγμής. Υπάρχει μεγάλη διστακτικότητα να αλλάξουν τα υπάρχοντα συστήματα ανταμοιβών.

**8. Ο έλεγχος, η προσαρμογή και η μάθηση γίνεται με**

- **Αναλυτικές μεθόδους, δηλαδή τον έλεγχο υποθέσεων και τη δυναμική προσομοίωση**
- **Μελέτη επίδρασης των αλλαγών των εξωτερικών παραγόντων**
- **Αναγνώριση και υποστήριξη των νέων, αναδυόμενων στρατηγικών**
- **Άλλο**

Αναγνώριση και υποστήριξη των νέων, αναδυόμενων στρατηγικών.

**9. Υπάρχουν ελληνικές επιχειρήσεις που χρησιμοποίησαν την τεχνική των νευρωνικών δικτύων για την προσομοίωση του **Balanced Scorecard**;**

Δεν γνωρίζουμε.

**10. Έχει εφαρμοστεί το **Balanced Scorecard** σε μικρές ελληνικές επιχειρήσεις;**

Αν και ασχολούμαστε με την εφαρμογή της μεθοδολογίας κυρίως σε δημοσίους οργανισμούς, δεν γνωρίζουμε κάποια ελληνική μικρή επιχείρηση κάτω των 50 υπαλλήλων που να έχει υλοποιήσει το **BSC**. Αντίθετα μεγάλοι οργανισμοί (κατά κύριο λόγο οι Τράπεζες) κινούνται προς αυτή την κατεύθυνση.

## 12.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ

Γενικά, η απήχηση του BSC στις ελληνικές επιχειρήσεις είναι μικρή. Η υλοποίηση του έλαβε χώρα κυρίως σε δημόσιους οργανισμούς. Τελευταία, υπάρχει ένα έντονο ενδιαφέρον από τις ελληνικές τράπεζες. Η έλλειψη εφαρμογής από ιδιωτικές επιχειρήσεις αποτελεί μία ιδιαίτερα αρνητική ένδειξη, γιατί αυτές είναι που συνήθως πρωτοπορούν και υιοθετούν καινοτόμα διαχειριστικά συστήματα. Αντίθετα, οι κυβερνητικοί οργανισμοί είναι λιγότερο ευέλικτοι και έχουν τις γνωστές αγκυλώσεις του ελληνικού δημοσίου τομέα. Ωστόσο, η κατεύθυνση αυτή των δημόσιων οργανισμών είναι θετική, ιδιαίτερα σε μία εποχή που οι ελληνικές αγορές οδηγούνται σε απελευθέρωση λόγω των επιταγών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η έλλειψη αποδοχής του BSC από μικρές εταιρείες (50 εργαζόμενοι) αποτελεί αναμενόμενο στοιχείο, διότι πρώτον, οι περισσότερες αντιμετωπίζουν διάφορα άλλα προβλήματα όπως ανεπαρκή πληροφοριακά συστήματα, προσωποκεντρική ηγεσία, ανυπαρξία συστημάτων αναγνώρισης νέων στρατηγικών, παρωχημένα κουλτούρα, διάφορες διοικητικές ανεπάρκειες και δεύτερον, δεν είναι ιδιαίτερα γνωστό το συγκεκριμένο σύστημα.

Το ερωτηματολόγιο αποκαλύπτει ότι ο υπεύθυνος για την υλοποίηση του BSC ανήκει στην ανώτατη διοίκηση και συνήθως είναι ο υπεύθυνος στρατηγικού σχεδιασμού (εταιρικό επίπεδο) και ο Γενικός Διευθυντής (στρατηγική επιχειρηματική μονάδα). Το γεγονός αυτό είναι πολύ θετικό, γιατί η κυριότερη αιτία αποτυχιών είναι η ανάθεση του σχεδίου στην ανώτερη και όχι ανώτατη βαθμίδα διοίκησης. Συχνά τα στελέχη της ανώτερης διοίκησης ασχολούνται με προγράμματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) και θεωρούν το BSC λογική συνέχεια της φιλοσοφίας των προηγούμενων προγραμμάτων. Έτσι, χάνεται η ευκαιρία εστίασης και ευθυγράμμισης της επιχείρησης στη στρατηγική και υπάρχουν απλώς βελτιώσεις διαφόρων λειτουργιών. Η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης είναι απαραίτητη, γιατί αυτή μπορεί να εκφράσει με σαφήνεια τη στρατηγική. Μόνο αυτή έχει την εξουσία και τη γνώση να πάρει δύσκολες αποφάσεις, όπως πχ να διαλέξει την τμήματα στόχους της αγοράς ή να αναγνωρίσει τις κατάλληλες προτάσεις αξίας. Ακόμη σημαντικότερη είναι η συναισθηματική δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, που επιτυγχάνεται με την επένδυση πολλών ωρών συζητήσεων και συνεδριάσεων για τους δείκτες, τους σκοπούς, τις συνδέσεις αιτίου αποτελέσματος και τις στρατηγικές υποθέσεις.

Υπάρχουν τρεις κατηγορίες προβλημάτων που παρουσιάζονται κατά την προσπάθεια εφαρμογής του BSC και μπορούν να οδηγήσουν σε αποτυχία:

α. Τα προβλήματα μετάβασης, δηλαδή εξωτερικά εμπόδια όπως η αγορά ή η συγχώνευση μιας BSC εταιρείας με αλλαγή της διοίκησης. Παρόμοια περίπτωση είναι η αποχώρηση σημαντικών στελεχών που δημιούργησαν το BSC

β. Τα προβλήματα σχεδιασμού, όπως ο μικρός αριθμός δεικτών που αδυνατεί να επιτύχει μία ισορροπία μεταξύ βασικών και ειδικών ή ο μεγάλος αριθμός δεικτών που δείχνει την αποτυχία αναγνώρισης των λίγων κρίσιμων. Άλλο θέμα αποτελεί η μη ευθυγράμμιση των BSC των SBU ενός ομίλου με

αποτέλεσμα την έλλειψη συνεργειών. Τα προβλήματα σχεδιασμού δημιουργούν BSC που δεν περιγράφουν την επιλεγμένη στρατηγική.

γ. Τα προβλήματα διαδικασιών που συνίστανται σε έλλειψη δέσμευσης της ανώτατης διοίκησης, σε ολιγομελή ομάδα υλοποίησης του συστήματος, σε αποτυχία διάχυσης του BSC σε όλα τα διοικητικά επίπεδα, σε μεγάλη περίοδος προετοιμασίας για χάρη της τελειότητας, σε θεώρηση του BSC ως συστήματος συλλογής πληροφοριών, σε ανεπαρκείς συμβούλους και τέλος σε πρόχειρη σύνδεση των μη οικονομικών δεικτών με τις αποδοχές των εργαζομένων με απουσία σχέσεων αιτίου αποτελέσματος.

Στην ελληνική πραγματικότητα παρουσιάζονται προβλήματα σχεδιασμού (μη σύνδεση με τη στρατηγική του φορέα, μεγάλος αριθμός δεικτών) και διαδικασιών (έλλειψη δέσμευσης της ανώτατης και ανώτερης διοίκησης, έλλειψη έμφασης σε θέματα διαχείρισης της αλλαγής).

Οι ελληνικές κοινές υποστηρικτικές μονάδες ακολουθούν το μοντέλο της «επιχείρησης μέσα στην επιχείρηση» και η γεφύρωση των στόχων της SBU με τους ατομικούς και ομαδικούς στόχους γίνεται με συνδυασμό προσωπικών BSC και ευθυγράμμισης με στρατηγικά προγράμματα. Το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την εφαρμογή του BSC στις ελληνικές επιχειρήσεις (2-3 μήνες σχεδιασμού και 1-2 έτη για τη πρώτη περίοδο αναφοράς) είναι περίπου ίσο με το χρόνο που δαπανούν ξένες εταιρείες.

Ο έλεγχος, η προσαρμογή και η μάθηση γίνεται με την αναγνώριση και υποστήριξη των νέων, αναδυόμενων στρατηγικών. Δεν υπάρχουν επιχειρήσεις που χρησιμοποίησαν την τεχνική των νευρωνικών δικτύων για την προσομοίωση του BSC.

Τέλος, παρατηρείται μία μεγάλη διστακτικότητα αλλαγής των υπάρχοντων συστημάτων αμοιβών και σύνδεσης των αποδοχών των εργαζομένων με το BSC. Το γεγονός αυτό πιστεύω ότι οφείλεται στο δημόσιο χαρακτήρα των οργανισμών που εφαρμόστηκε ο BSC. Με την ολοκλήρωση της υλοποίησης του στις ιδιωτικές τράπεζες θεωρώ ότι θα γίνει σύνδεση των αποδοχών με τον BSC, γιατί θα προσφέρει εστίαση στους στρατηγικούς δείκτες και ισχυρό κίνητρο για την επίτευξη των στόχων.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Applebaum, S. and W.Reichart (1998): "How to measure an organisation's learning ability: the facilitating factors." *Journal of Workplace Learning* 10(1): 15 - 28

Brewer, P. C. and T. W. Speh (2001) "Adapting the balanced scorecard to supply chain management." *Supply chain management review* March/ April: 48 – 56.

Christopher, M. and D. R. Towill (2000) "Supply chain migration from lean and functional to agile and customized." *Supply chain management: An international journal* 5 (4): 206 - 213

Evans R. James (1997) "Production / Operations Management." West Publishing Company

Hubly,B. (2003) "The balanced scorecard: Successful implementation." *Journal of Tax Practice Management* 2(1): 42 - 56

J. Pfeffer (1998) "Six dangerous myths about Pay" *Havard Business Review* (3): 19-109

Kaplan, R.S and D.P. Norton (1992) "The balanced scorecard – measures that drive performance" *Havard Business Review* 70: 71-80

Kaplan, R.S and D.P. Norton (1993) "Putting the balanced scorecard to work." *Havard Business Review* 71(5): 134 – 147

Kaplan, R.S (1994) "Management Accounting development of new practice and theory". *Management Accounting research* 5: 247-260

Kaplan, R.S and D.P. Norton (1996): "Strategic learning & the balanced scorecard." *Strategy & Leadership* 24(5):18 – 24

Kaplan, R.S and D.P. Norton (1996) *Translating strategy into action: The balanced scorecard.* Boston, Havard Business School Press.

Kaplan, R.S and D.P. Norton (2001) *The strategy – focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment.* Boston, Havard Business School Press.

Lee, S. F. and A. S. O. Ko (2000) " Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing "Sun Tzu's the art of business management strategies" on QFD methodology." *Managerial Auditing Journal* 15 (1&2): 68 – 76.

Niven, P.R (2002) "Balanced Scorecard step by step: Maximizing performance and maintaining results." New York, John Wiley&Sons.

Normann, R. and R. Ramirez (1993) "From value chain to value constellation: designing interactive strategy." *Harvard Business Review* 71 (4): 65 – 77

Ovle, N. – G., J. Roy, et al. (2002) " A practical guide to using the balanced scorecard: Performance drivers." London, England, John Wiley&Sons.

Upton, D. (1998) "Just in tim and performance measurement systems." *International journal of operations & production management* 18(11): 1101 - 1110.

Rust, R. T. and G. L. Stewart (1996): " The satisfaction and retention of frontline employees." *International journal of Service Industry management* 7(5): 62 – 80

Αγαπητέ Σωτήρη,

Στα πλαίσια της διπλωματικής μου με θέμα “Balanced Scorecard” για το Πανεπιστήμιο Πειραιώς, είναι αναγκαία μία συνέντευξη (ή απάντηση σε ερωτηματολόγιο) με εξειδικευμένο σύμβουλο επιχειρήσεων σε αυτό το σύστημα εφαρμογής στρατηγικής. Θα ήταν μεγάλη βοήθεια για εμένα, εάν προωθούσες τις ακόλουθες ερωτήσεις στο κατάλληλο πρόσωπο.

Σ’ ευχαριστώ εκ των προτέρων.

Φιλικά,

Θάνος

### **Ερωτήσεις**

1. Ποια είναι η απήχηση του Balanced Scorecard στις ελληνικές επιχειρήσεις; Υπάρχουν υλοποιήσεις του συστήματος σε ομίλους (corporate) επιχειρήσεων, σε στρατηγικές μονάδες (strategic business unit), σε κοινές υποστηρικτικές μονάδες (shared service unit) και σε μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα οργανισμούς;
2. Ποιο είναι το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την υλοποίηση του συστήματος στις ελληνικές επιχειρήσεις;
3. Ποιος είναι ο συνήθης υπεύθυνος για την υλοποίηση του Balanced Scorecard; Ανήκει στην ανώτατη ή στην ανώτερη βαθμίδα διοικήσεως; (πχ διευθύνων σύμβουλος, οικονομικός διευθυντής, υπεύθυνος διασφάλισης ποιότητας κτλ)
4. Ποια είναι τα κυριότερα προβλήματα κατά την υλοποίησή του;
5. Οι ελληνικές κοινές υποστηρικτικές μονάδες (shared service units) ακολουθούν μοντέλο
  - Στρατηγικού συνεταίρου
  - Επιχείρησης μέσα στην επιχείρηση
  - Άλλο
6. Ποιες μέθοδοι προτιμήθηκαν από τις ελληνικές επιχειρήσεις για τη γεφύρωση των στόχων της στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδος με τους ατομικούς και ομαδικούς στόχους:
  - Προσέγγιση πρωταθλήματος (super bowl approach)
  - Ευθυγράμμιση με στρατηγικά προγράμματα
  - Ενσωμάτωση σε υπάρχουσες διαδικασίες σχεδιασμού και ποιότητας
  - Ενσωμάτωση σε διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού
  - Προσωπικοί Balanced Scorecard
  - Άλλο
7. Υπάρχει σύνδεση των αποδοχών με τον Balanced Scorecard στις ελληνικές επιχειρήσεις και ποια προβλήματα προκύπτουν;
8. Ο έλεγχος, η προσαρμογή και η μάθηση γίνεται με
  - Αναλυτικές μεθόδους, δηλαδή τον έλεγχο υποθέσεων και τη δυναμική προσομοίωση
  - Μελέτη επίδρασης των αλλαγών των εξωτερικών παραγόντων

- Αναγνώριση και υποστήριξη των νέων, αναδυόμενων στρατηγικών
  - Άλλο
9. Υπάρχουν ελληνικές επιχειρήσεις που χρησιμοποίησαν την τεχνική των νευρωνικών δικτύων για την προσομοίωση του Balanced Scorecard;
10. Έχει εφαρμοστεί το Balanced Scorecard σε ελληνικές μικρές επιχειρήσεις;