



**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: LOGISTICS**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ: Η πρακτική εφαρμογή του Balanced Scorecard και των Strategy maps στα Logistics.

Case Study : Janssen-Cilag Pharmaceutica N.V

Επιμέλεια: Γκιάλης Δημήτρης (ΜΠΛ/0306)

Υπεύθυνος Καθηγητής: κ. Μπλέσιος Νικόλαος

Πειραιάς, Ιανουάριος-Ιούλιος 2005

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	7
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11
1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT	14
1.1 Strategic Enterprise Management	14
1.2 Γιατί είναι τόσο σημαντική η έννοια του Strategic Enterprise Management σήμερα;	16
Σχήμα 1.2 Τα 11 Βήματα για τον Επιχειρηματικό Σχεδιασμό.....	17
1.3 Η Στρατηγική ως Διεργασία	20
1.4 Στρατηγικός Σχεδιασμός.....	22
Σχήμα 1.4.1 Διεργασία Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	23
Σχήμα 1.5.1 Όραμα - Άξιες - Αποστολή – Στόχοι.....	26
1.5 Η Σχέση μεταξύ του Ευρύτερου Περιβάλλοντος και της Στρατηγικής μιας Επιχείρησης	27
1.5.1 Ανάλυση Εσωτερικού και Εξωτερικού περιβάλλοντος.....	28
Σχήμα 1.5.1.1 Αλληλεπίδραση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	30
Σχήμα 1.5.1.2 Εσωτερικό Περιβάλλον Εταιρείας	31
1.5.2 Ανάλυση Ανταγωνισμού	31
1.5.3 Ανάλυση Αγοράς	32
Πίνακας 1.5.1 Εξωτερικό Περιβάλλον	34
Πίνακας 1.5.2 Εσωτερικό Περιβάλλον.....	36
2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ THE BALANCED SCORECARD MODEL.....	38
2.1 Η εξέλιξη της έννοιας του Balanced Scorecard	38
2.2 Ποιους περιορισμούς θέτουν τα παραδοσιακά συστήματα οικονομικής διαχείρισης	39
2.3 Η μεθοδολογία Balanced Scorecard	42
Πίνακας 2.3.1 Δείκτες Απόδοσης.....	45
Πίνακας 2.3.2 Σχεδιασμός & Χρονοδιάγραμμα Εφαρμογής Balanced Scorecard.....	47
2.4 Η Γνώση	48
2.5 Οι Τέσσερις Προοπτικές του Balanced Scorecard	49
2.5.1 Χρηματοοικονομική Προοπτική.....	49
2.5.2 Πελατοκεντρικός Προσανατολισμός.....	52
2.5.3 Εσωτερικές Διαδικασίες.....	57
Σχήμα 2.5.3.1 Διεργασίες που προσθέτουν αξία στην επιχείρηση.....	64

2.5.6 Μάθηση και Ανάπτυξη.....	64
2.6 Σχέση Αιτίου-Αποτελέσματος	69
Σχήμα 2.6.1 Στρατηγική & Σχέσεις Αίτιου-Αποτελέσματος	71
2.7 Η Αλληλεξάρτηση των Τεσσάρων Συνιστωσών.....	72
2.8 Οι Τέσσερις Βασικές Αρχές για την Εφαρμογή ενός καλοσχεδιασμένου και ευέλικτου Στρατηγικού Σχεδίου Balanced Scorecard.....	73
2.9 Τα Έξι Κρίσιμα Βήματα που οδηγούν στην Εφαρμογή του Balanced Scorecard.....	76
2.10 Τα Πλεονεκτήματα του Balanced Scorecard	79
2.11 Αδυναμίες του Balanced Scorecard.....	81
3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ STRATEGY MAPS	83
3.1 Ανάπτυξη του Χρηματοοικονομικού Τμήματος	84
Πίνακας 3.1.1 Strategy map (οικονομικά)	85
Σχήμα 3.1.2 Οικονομική Ανάπτυξη και Παραγωγικότητα	86
3.2 Ανάπτυξη Πελατειακής Συνιστώσας.....	87
Σχήμα 3.2.1 Προσθέτοντας Άξια στον Πελάτη «Ο Έξυπνος Αγοραστής»	88
Σχήμα 3.2.2 Προσθέτοντας Άξια στον Πελάτη «Η Αξιόπιστη Φίρμα»	88
Σχήμα 3.2.3 Προσθέτοντας Άξια στον Πελάτη «Καλύτερο Προϊόν»	89
Πίνακας 3.2.1 Strategy Map (πελάτης).....	90
3.3 Ανάπτυξη Συνιστώσας Εσωτερικών Διαδικασιών	90
Πίνακας 3.3.1 Strategy Map (Εσωτερικές Διαδικασίες).....	92
3.4 Ανάπτυξη Συνιστώσας Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης.....	92
Πίνακας 3.4.1 Strategy Map (Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης)	95
4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ LOGISTICS ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ BALANCED SCORECARD	96
4.1 Διαμόρφωση Στρατηγικού Σχεδίου Logistics.....	96
4.1.1 Ανάπτυξη Στρατηγικού Σχεδιασμού Logistics.....	99
4.1.2 Customer Service (c.se) – Εξυπηρέτηση Πελατών.....	100
Πίνακας 4.1.2.1 : Στοιχεία Εξυπηρέτησης Πελατών	102
4.1.3 Auditing.....	103
4.1.4 Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων Logistics.....	105
4.1.5 Η Ανάπτυξη Στρατηγικού Σχεδίου Logistics.....	106
4.2 Οι Δείκτες Αποδοτικότητας στο Σύστημα Logistics σε Σύνδεση με το Balanced Scorecard .	108
Πίνακας 4.2.2 Χρηματοοικονομικός άξονας.....	111
Πίνακας 4.2.3 Πελατοκεντρικός Άξονας.....	111
Πίνακας 4.2.4 Άξονας Εσωτερικών Διαδικασιών	112

Πίνακας 4.2.5 Άξονας Μάθηση και Ανάπτυξη	113
5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΙ ΓΙΝΕΤΑΙ ΣΤΗ ΕΛΛΑΔΑ-ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ.....	114
5.1 Δεν εκπληρώνουν την Επιχειρησιακή Στρατηγική 7 στις 10 Εταιρίες	114
5.2 Αδυναμίες στην Εκτίμηση της Αξίας του κάθε Πελάτη τους εμφανίζουν τα Δύο Τρίτα των Ευρωπαϊκών Επιχειρήσεων.....	116
5.3 Η Ανταγωνιστικότητα της Ελληνικής Οικονομίας	118
5.4 Επιχειρηματικός Παράδεισος τα Βόρεια Σύνορα	121
5.5 Ένα Στρατηγικό Άλμα για τον Έλληνα Επιχειρηματία	123
6^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ CASE STUDY: JANSSEN-CILAG PHARMACEUTICA N.V	126
6.1 Εισαγωγικά	126
6.2 Η Janssen-Cilag Σήμερα.....	127
6.3 Το Όραμα και οι Αξίες της Janssen-Cilag	128
6.4 SAP-SEM / Strategic Enterprise Management.....	130
6.4.1 Περιγραφή του Συστήματος SAP-SEM.....	132
Business Planning and Simulation.....	132
Strategy Management και Performance Measurement	133
Business Consolidation	134
Stakeholder Relationship Management.....	136
Business Information Collection	136
6.4.2 Παράθεση Screenshots.....	137
SAP Perspective Overview	137
SAP Performance Overview.....	139
SAP Analysis Tree.....	140
SAP Strategy Map	141
6.5 Πώς λειτουργεί το Balanced Scorecard και το Strategy map στη Janssen-Cilag	143
Πίνακας 6.5.1 Ο Στρατηγικός Χάρτης της Janssen-Cilag	145
Πίνακας 6.5.2 Οι Μετρήσεις που κάνει η Janssen-Cilag με τη βοήθεια του SAP-SEM.....	146
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	147
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ:	153
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	156

**Η πρακτική εφαρμογή του Balanced Scorecard και των Strategy maps στα Logistics.
Case study: Janssen-Cilag Φαρμακευτική ΑΕΒΕΕ**

Επιμέλεια: Γκιάλης Δημήτρης

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, **κ. Μπλέσιο Νικόλαο, Καθηγητή του Τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Γκιάλης Δημήτρης** *Η Πρακτική Εφαρμογή του BSC και των Strategy Maps στα Logistics*

Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για την άριστη συνεργασία, το φιλικό κλίμα, τις πολύτιμες συμβουλές καθώς και για την αμέριστη συμπαράστασή του καθ' όλη τη διάρκεια συγγραφής της εργασίας. Η συμβολή του κ. Μπλέσιου Νικόλαου στη διάρθρωση και στην εκπόνηση της Διπλωματικής μου Εργασίας ήταν, για μένα, καταλυτικής σημασίας για το τελικό αποτέλεσμα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία με θέμα : «**Η πρακτική εφαρμογή του Balanced Scorecard και των Strategy maps στα Logistics**» πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος Logistics του τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Η Εργασία αυτή χωρίζεται σε 7 κεφάλαια όπου στο τέλος της εργασίας παρατίθεται ερωτηματολόγιο για περαιτέρω έρευνα.

Η έρευνα σε αυτή την εργασία ξεκίνησε με μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας η οποία στο μεγαλύτερο μέρος της ήταν ξενόγλωσση , με επικοινωνία μέσω e-mail με το Balanced Scorecard Institute το οποίο με την εξαιρετικά μεγάλη εμπειρία του στην εφαρμογή του Balanced Scorecard μου απέστειλε πολύτιμο υλικό με χάρτες στρατηγικής, με μετρήσεις αλλά και μεθοδολογίες για το πώς «στήνεται» ένα σωστό Balanced Scorecard και φτιάχνετε ένας Startegy Map, με την συνολική ενημέρωση μας από το διαδίκτυο , με την παρακολούθηση σεμιναρίου με θέμα «*Business Planing με τη μέθοδο του Balanced Scorecard και των Strategy maps*» και με την μελέτη σχετικών με το Balanced scorecard και strategy maps ερευνών. Σ'όλη την Διπλωματική Εργασία προσπαθήσαμε να δώσουμε βαρύτητα στα πιο καίρια σημεία και να μην αναλωθούμε σε θεωρίες που κατά τη γνώμη μας δεν αποσκοπούν κάπου ιδιαίτερα.

Στο **Κεφάλαιο 1** της εργασίας αναφέρουμε γιατί το **Strategic Enterprise Management** είναι ιδιαίτερα σημαντικό όπου και παρατίθεται πίνακας με τα 11 βήματα για τον επιτυχή σχεδιασμό. Στη συνέχεια παρουσιάζουμε την στρατηγική ως διεργασία και σχεδιασμό , αναλύουμε το Εσωτερικό και Εξωτερικό περιβάλλον μιας εταιρίας, το Όραμα , τις Αξίες , την Αποστολή του στόχους καθώς και τον Ανταγωνισμό αλλά και την Αγορά. **Συνολικά παρατίθενται 7 σχήματα στο κεφ 1** που απεικονίζουν όλα τα παραπάνω. **Το κεφάλαιο 1 είναι η βάση για να σχεδιαστεί ένα πετυχημένο Business Plan .**

Στο **Κεφάλαιο 2** της εργασίας παρουσιάζεται ολόκληρο το **Balanced Scorecard model**. Στην αρχή του κεφαλαίου αναφέρουμε λίγα πράγματα για το πώς ξεκίνησε και αναπτύχθηκε. Επίσης γίνεται **σύγκριση με τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης απόδοσης** όπου και παρατίθενται πίνακες για καλύτερη κατανόηση. Κατόπιν παρουσιάζουμε την **μεθοδολογία Balanced Scorecard** , **τους δείκτες απόδοσης αλλά και τα χρονοδιαγράμματα εφαρμογής** του BSC όχι μόνο θεωρητικά αλλά και με πίνακες. Επιπλέον παρουσιάζουμε τις **4 προοπτικές του BSC** , Χρηματοοικονομική, Πελατοκεντρική, Εσωτερικών διαδικασιών, Μάθησης και Ανάπτυξης με όλους τους αντίστοιχους δείκτες . Ύστερα γίνεται αναφορά στο σημαντικό κομμάτι της **σχέσης αιτίας-αποτελέσματος** και ακολουθεί πίνακας. Ακόμη

αναφέρουμε **τις τέσσερις βασικές αρχές** για την επιτυχή εφαρμογή ενός καλοσχεδιασμένου και ευέλικτου σχεδίου στρατηγικού σχεδίου BSC , **τα έξι βήματα** που οδηγούν στην επιτυχή εφαρμογή του αλλά και τα **πλεονεκτήματα** και **μειονεκτήματα** του BSC.

Στο κεφάλαιο 3 αναφέρουμε πώς συνδέονται το BSC και οι Strategy maps . **Αναλύουμε διεξοδικά τις τέσσερις συνιστώσες** Χρηματοοικονομική, Πελατοκεντρική, Εσωτερικών διαδικασιών, Μάθησης και Ανάπτυξης και **φτιάχνουμε πραγματικούς στρατηγικούς χάρτες** για κάθε συνιστώσα όπου απεικονίζονται οι στόχοι. Ο στρατηγικός χάρτης είναι το σημαντικότερο κομμάτι διότι είναι ο καθρέφτης της επιχείρησης όπου σύμφωνα με αυτόν κατόπιν θα γίνουν οι μετρήσεις του BSC.

Στο κεφάλαιο 4 αρχικά ασχολούμαστε με την **στρατηγική των Logistics** και συγκεκριμένα πώς διαμορφώνεται και παράλληλα αναπτύσσεται ο **στρατηγικός σχεδιασμός στα Logistics**, ποιές οι **διαδικασίες λήψης αποφάσεων** και πώς τελικά **αναπτύσσεται ένα σχέδιο Logistics**. Κατόπιν αναφέρουμε τους **δείκτες αποδοτικότητας του τμήματος Logistics** και παρουσιάζονται **πίνακες που απεικονίζουν τους αντικειμενικούς στόχους , του δείκτες μέτρησης, τον στόχο επίτευξης, τον υπεύθυνο μέτρησης , την συχνότητα μέτρησης , την πηγή άντλησης καθώς και το προσδοκώμενο ποσοστό.**

Στο κεφάλαιο 5 παρουσιάζεται η κατάσταση στην **Ελλάδα και το Εξωτερικό** όσο αφορά την στρατηγική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις , οι αδυναμίες που έχουν οι εταιρίες για να ορίσουν την στρατηγική, η ανταγωνιστικότητα της Ελλάδας σε σχέση με τον υπόλοιπο κόσμο , αλλά οι ευκαιρίες που υπάρχουν για επενδύσεις και εφαρμογή του BSC και των Strategy maps από Εταιρίες τόσο Ελληνικές όσο και απ' αυτές που λειτουργούν στην Ελλάδα.

Στο κεφάλαιο 6 παρουσιάζεται το case study της εργασίας στην Εταιρία **Janssen-Cilag Pharmaceutica N.V** και συγκεκριμένα το όραμα της εταιρίας , οι στόχοι της , οι αξίες της, τα προϊόντα της. Επιπλέον γίνεται **περιγραφή του software (SAP-SEM)** , παρατίθενται και screenshots που απεικονίζουν το Perspective Overview, το Performance Overview, το Analysis Tree και τον Strategy Map από το πρόγραμμα της εταιρίας SAP την οποία επέλεξε η Janssen-Cilag προκειμένου να εφαρμόσει ένα ολοκληρωμένο σχέδιο στρατηγικής εφαρμόζοντας το BSC και φτιάχνοντας τον Strategy Map της. Τέλος παρουσιάζεται ο **Στρατηγικός Χάρτης της Janssen-Cilag** καθώς και οι **Μετρήσεις** που κάνει με τη βοήθεια του **SAP-SEM**.

Στο κεφάλαιο 7 παρουσιάζεται σε excel ένα ολοκληρωμένο **BSC project** το οποίο δείχνει τα βήματα που πρέπει να γίνουν ώστε να φτιαχτεί ένα ολοκληρωμένο μοντέλο BSC επίσης δείχνει πως συνδέονται τα τμήματα μεταξύ τους , τις μετρήσεις καθώς και τον Strategy Map.

Στο τέλος του κεφαλαίου υπάρχουν ερωτήσεις για περαιτέρω έρευνα καθώς και συμπεράσματα από την εργασία όπως επίσης και η σχετική Βιβλιογραφία.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ABC	Activity Based Costing
ASEAN	Association of South-East Asian Nations
BPR	Business Process Reengineering
BSC	Balanced Scorecard
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CRM	Customer Relationship Management
CSFs	Critical Success Factors
GATT	General Agreement on Trade and Tariffs
HRM	Human Resource Management
IRR	Internal Rate of Return
IS	Information Systems
IT	Information Technology
KM	Knowledge Management
KPIs	Key Performance Indicators
MBO	Management by Objectives
MIS	Management Information System
NPV	Net Present Value
PEA	Procurement Executives' Association
PMAT	Procurement Measurement Action Team
PS	Performance Scorecards
R & D	Research and Development
ROCE	Return on Capital Employed
ROI	Return on Investment
SBU	Strategic Business Unit

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις καλούνται σήμερα να λειτουργήσουν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Μέσα σ' αυτό αναπροσαρμόζουν τη στρατηγική και τη δομή τους, ενώ παράλληλα επενδύουν σε τεχνολογίες αιχμής που θα τις βοηθήσουν να μετουσιώσουν τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών σε προσφερόμενη αξία, που με τη σειρά της θα αποδώσει πλούτο σε αυτές.

Στις σημερινές αβέβαιες οικονομικές συνθήκες, οι ηγέτες των επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν την πρόκληση της διατήρησης της κερδοφορίας και της δημιουργίας αξίας για την επιχείρησή τους. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται μόνο με την υλοποίηση ενός προσεγμένου επιχειρηματικού σχεδίου, που δεν περιορίζεται στους οικονομικούς δείκτες, αλλά περιλαμβάνει δείκτες για το εταιρικό όραμα, τις επιχειρησιακές λειτουργίες, το ανθρώπινο δυναμικό και τη διαχείριση των πελατών.

Στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον, κάθε εταιρεία που επιθυμεί να διακρίνεται και να σημειώνει υψηλές επιδόσεις, έχει ανάγκη από μια λύση στρατηγικού σχεδιασμού, ολοκληρωμένης και έγκυρης διοικητικής πληροφόρησης σε πραγματικό χρόνο και πολυεπίπεδης εταιρικής ανάλυσης. Για να έλθει όμως η διάκριση, θα πρέπει όλοι οι ανωτέρω συντελεστές της στρατηγικής να ελέγχονται και να μετρούνται τακτικά στην πορεία. Με τελικό στόχο την παροχή λύσεων, που βοηθούν τις επιχειρήσεις να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

Το όραμα και η στρατηγική αποτελούν τα βασικά συστατικά του μίγματος της επιτυχίας για τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Το πώς όμως αυτά τα συστατικά θα «δέσουν» σωστά, προκειμένου να οδηγήσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα, άπτεται της στρατηγικής που κάθε οργανισμός χαράσσει και εκτελεί. Η σωστή εφαρμογή της στρατηγικής εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τις μεθοδολογίες που ακολουθούνται και για τον λόγο αυτό υπάρχουν πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις.

Η δυνατότητα μιας επιχείρησης να συγκεντρώνει και να αξιοποιεί τα άυλα αγαθά της έχει γίνει περισσότερο αναγκαία από ποτέ. Έτσι τα άυλα επιτρέπουν σ' ένα οργανισμό να :

- Δημιουργήσει πελατειακές σχέσεις διατηρώντας όμως την αξιοπιστία των ήδη υπαρχόντων πελατών, θέτοντας νέες ζώνες αγορών οι οποίες να είναι αποτελεσματικές και αποδοτικές.
- Αναπτύξει καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες σύμφωνα με τις επιθυμίες των στρατηγικών πελατών.
- Παράγει υψηλής ποιότητας προϊόντα με μικρό κόστος και lead time.

- Αξιοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων και να τους παροτρύνει για συνεχή βελτίωση όσο αφορά την ποιότητα ,τους χρόνους παράδοσης και γενικότερα την όλη διαδικασία.

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

- **Ικανότητα αναλυτικής και συνθετικής σκέψης**, που αποτελεί τη βάση για αποτελεσματική λήψη περίπλοκων αποφάσεων.
- **Ανθρώπινες και διοικητικές ικανότητες**, όπως οι ικανότητες επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης, διοίκησης έργου, αποτελεσματικής λειτουργίας στο πλαίσιο ομάδας, ηγεσίας κ.ά.
- **Γνώση και αντίληψη της τεχνολογίας** η οποία έχει εξελιχθεί ραγδαία και προσφέρει τεράστιες δυνατότητες για αναβάθμιση της ποιότητας των αποφάσεων των στελεχών, βελτίωση της παραγωγικότητας και καινοτομική ανάπτυξη των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων.

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, μια εταιρεία καλείται να ανταποκριθεί στις παρακάτω προκλήσεις:

- **Παγκοσμιοποίηση**, που δημιουργεί στις εταιρείες τις προϋποθέσεις για είσοδο σε νέες αγορές αλλά και την ανάπτυξη προϊόντων προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες των νέων αγορών.
- **Έμφαση στις ανάγκες του πελάτη και υπερτμηματοποίηση**, με τη συνεχή του παρουσία στις διαδικασίες της εταιρείας με σκοπό την ανάπτυξη προϊόντων προσαρμοσμένων ακριβώς στις ανάγκες των καταναλωτών.
- **Διανοητικό κεφάλαιο και διαχείριση γνώσης**, δεδομένου ότι η γνώση που είναι έμφυτη σε κάθε επιχείρηση αποτελεί την πιο σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ειδικά σε μια παγκόσμια αγορά που ο ανταγωνιστής μπορεί να έρθει από οποιοδήποτε σημείο του πλανήτη.
- **Έμφαση στην καινοτομία** που παρέχει τη δυνατότητα ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών, που έχοντας αναβαθμισμένα χαρακτηριστικά καλύπτουν τις ολοένα αυξανόμενες ανάγκες των πελατών.

- **Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας**, όπου η τεχνολογία της πληροφορίας επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ολοκληρώσουν τις διαδικασίες προμήθειας, παραγωγής και παράδοσης, με αποτέλεσμα οι λειτουργίες μιας εταιρείας να ξεκινούν και να στηρίζονται στις παραγγελίες των πελατών.
- **Εστίαση στις διαδικασίες και στην εφοδιαστική αλυσίδα**, όπου η ολοκλήρωση, ο ανασχεδιασμός και η αλληλοσυμπλήρωση των διαδικασιών και των τμημάτων σε μια επιχείρηση γίνονται γενικές στρατηγικές κινήσεις σε όλα τα είδη των εταιρειών.

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

ενός οράματος που θα :

1. Clarify and translate vision and strategy
2. Communicate and link strategic objectives and measures
3. Plan, set targets, and align strategic initiatives
4. Enhance strategic feedback and learning

Ένα τέτοιο εργαλείο στρατηγικής διοίκησης είναι το :

**Balanced Scorecard και
Strategy map**

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT

1.1 Strategic Enterprise Management

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ αναφέρεται στην πιο δύσκολη και σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζει οποιοσδήποτε οργανισμός, δημόσιος ή ιδιωτικός, στο πώς μέσα απ' τον ανταγωνισμό για επιβίωση και επικράτηση στο παρόν, θα τεθούν τα θεμέλια για την επιτυχημένη πορεία στο μέλλον. Το να είναι μια επιχείρηση επιτυχημένη στο παρόν, δεν είναι αρκετό, γιατί απαιτούνται ουσιαστικές προϋποθέσεις για να είναι επιτυχημένη και στο μέλλον. Η πρόκληση αυτή είναι δύσκολη, για την αντιμετώπιση του παρόντος και η πορεία προς το μέλλον περιλαμβάνει επιλογές, που φέρνουν τα διοικητική στελέχη μιας επιχείρησης αντιμέτωπα με πολύπλοκες συναλλαγές, με πολλούς και διαφορετικούς μεταξύ τους συμφεροντούχους, και που αφορούν το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων. Η υφιστάμενη διαμάχη μεταξύ των απαιτήσεων παρόντος και μέλλοντος βρίσκεται στο κέντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Αυτό συμβαίνει γιατί το περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να διαφέρει σημαντικά σε σχέση με το παρελθόν και πολύ περισσότερο με το μέλλον. Αναπτύσσονται διαρκώς νέα προϊόντα, εισέρχονται νέοι ανταγωνιστές, αυξάνονται τα υποκατάστατα προϊόντα, μεταβάλλονται οι προτιμήσεις των καταναλωτών και οι εξελίξεις στην τεχνολογία είναι τόσο ραγδαίες, ώστε να μεταβάλλουν όχι μόνο τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, αλλά και ολόκληρες διαδικασίες παραγωγής.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες προκαλούν συνεχείς μεταβολές στο περιβάλλον και η επιχείρηση βρίσκεται αντιμέτωπη με μια διαρκή διαδικασία αλλαγής και προσαρμογής. Σ' αυτή τη διαδικασία η επιχείρηση διαθέτει δυο πολύ σημαντικά όπλα, το στρατηγικό μάνατζμεντ (strategic management) και τη διαχείριση γνώσης (knowledge management), με τη βοήθεια των οποίων είναι σε θέση να εκμεταλλεύεται αποτελεσματικά το παρόν και να σχεδιάζει τη μελλοντική πορεία, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να συνδυάζει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος με τις αλλαγές στο εσωτερικό της περιβάλλον. Το στρατηγικό μάνατζμεντ αφορά ένα σύνολο αποφάσεων και ενεργειών που έχουν σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής, προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι σκοποί. Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο οι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση στρατηγικής καθορίζουν τους στόχους και λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις. Οι

στρατηγικές αποφάσεις αφορούν ολόκληρο το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, το σύνολο των πόρων που αυτή διαθέτει, καθώς και την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των δύο.

Το επίκεντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η διαχείριση της αλλαγής. Αλλαγή στο περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) και αλλαγή στον τρόπο διασύνδεσης αυτών των δύο, με τη βοήθεια κάποιων στρατηγικών. Η λύση έρχεται με μια νέα γενιά διοικητικών μεθόδων και λογισμικών πακέτων, που μετατρέπουν τον εργασιακό χώρο, σε χώρο γνώσης. Η νέα αυτή προσέγγιση επιστρέφει στα βασικά του επιχειρεί, συνδυάζοντας την παραδοσιακή με την ψηφιακή εποχή και το σύγχρονο μάνατζμεντ, αναγνωρίζοντας την πληροφορία και τη γνώση ως τα βασικά συστατικά της επιτυχίας.

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

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

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

- **Στρατηγική Ανάλυση**, κατά την οποία οι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση της στρατηγικής προσπαθούν να κατανοήσουν τη στρατηγική θέση της επιχείρησης
- **Στρατηγική Επιλογή**, κατά την οποία σχεδιάζονται οι πιθανές στρατηγικές κινήσεις, εκτιμώνται και επιλέγονται οι πλέον αρμόζουσες στρατηγικές αποφάσεις
- **Στρατηγική Εφαρμογή ή Υλοποίηση**, κατά την οποία η επιλεγείσα στρατηγική εφαρμόζεται στην πράξη.

1.2 Γιατί είναι τόσο σημαντική η έννοια του Strategic Enterprise Management σήμερα;

Η έννοια της στρατηγικής ήταν ανέκαθεν σημαντική. Αυτό που έχει αλλάξει σήμερα είναι ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση δημιουργεί αξία. Τα λεγόμενα άυλα περιουσιακά στοιχεία είναι αυτά που κάνουν τη διαφορά στη δημιουργία αξίας, όπως για παράδειγμα οι γνώσεις και επιδεξιότητες των εργαζομένων σε μία επιχείρηση, ο βαθμός αυτοματοποίησης και ενοποίησης των συστημάτων (εφαρμογές λογισμικού) διαχείρισης των συναλλαγών και πληροφοριών που αυτή διατηρεί, η προσέγγιση και φροντίδα του πελάτη που έχει υιοθετήσει, έτσι ώστε να οδηγηθεί στην πρωτοπορία. Οι οργανισμοί κατανοούν την έννοια της στρατηγικής και ξέρουν πως για να αποκτήσουν προβάδισμα έναντι του ανταγωνισμού στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα δεν πρέπει να περιορίζονται στην παρακολούθηση οικονομικών δεικτών μόνο. Εάν οι εταιρίες ή οι οργανισμοί πρέπει να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν στην εποχή της πληροφορίας στην οποία ζούμε, θα πρέπει να χρησιμοποιούν συστήματα μέτρησης της απόδοσης μέσα από τις στρατηγικές που διαμορφώνουν και ανάλογα με τις ικανότητες που έχουν (Norton και Kaplan, 1996). *Επισημαίνεται εδώ η διαπίστωση του Kaplan ότι το 70-90% των Business Plan αποτυγχάνουν κατά την εφαρμογή τους, όχι διότι έχουν σχεδιάσει λανθασμένη στρατηγική, αλλά διότι έχουν αδυναμία να την εφαρμόσουν. Συμπληρώνουν την διαπίστωση αυτή με την παρατήρηση ότι το 90% των Γενικών διευθυντών των επιχειρήσεων δεν είναι σε θέση να διευκρινίσουν με σαφήνεια τον τρόπο υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου.*

Το **Fortune Magazine** αναφέρει:

- Ø “Less than 10% of strategies effectively formulated are effectively executed”
- Ø “In the majority of failures – we estimate 70% – the real problem isn’t (bad strategy).... It’s bad execution.”

Το σωστό Business Plan πρέπει να «πωλεί» στο εσωτερικό του οργανισμού, δηλαδή να είναι ρεαλιστικό, τεκμηριωμένο, αξιόπιστο και να είναι προσανατολισμένο στο σύνολο των τομέων του οργανισμού, έχοντας ως βάση την ανάλυση και κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος με βάση τον ανταγωνισμό. Ένα ολοκληρωμένο Business Plan πρέπει να περιλαμβάνει τις παρακάτω περιοχές:

- ✚ Marketing, Πωλήσεις
- ✚ Logistics
- ✚ Supply Chain Management

- ✚ Human Resources Management
- ✚ Οικονομικό Τομέα
- ✚ Σύστημα Διαδικασιών
- ✚ Σύστημα Παραγωγής
- ✚ Σύστημα Ποιότητας

Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθενται συνοπτικά τα βήματα για ένα ολοκληρωμένο στρατηγικό σχεδιασμό

Σχήμα 1.2 Τα 11 Βήματα για τον Επιχειρηματικό Σχεδιασμό



Αυτή η συνολική προσέγγιση του Στρατηγικού Σχεδιασμού εκφράζεται κατά τρόπο πρακτικό από τους Kaplan και Norton , οι οποίοι καθιέρωσαν το εργαλείο Balanced Scorecard εμπλουτισμένο και με την εισαγωγή το έτος 2004 των Strategy maps. Οι χάρτες στρατηγικής διασαφηνίζουν που ακριβώς θέλουμε να φτάσουμε και χαράσσουν τον δρόμο που θα οδηγήσει στην επιδίωξη αυτών των στόχων. Το BSC παρέχει την δυνατότητα μέτρησης αυτών των στόχων με μια σειρά από δείκτες ανάλογα με τον τομέα που εξετάζουμε.

Το BSC αντικατοπτρίζει την αλλαγή που έχει συντελεστεί στη φύση της τεχνολογίας και των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των επιχειρήσεων τις τελευταίες δεκαετίες. Στη βιομηχανική εποχή, οι εταιρίες εξασφάλιζαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τις επενδύσεις τους και από την διοίκηση των

μετρήσιμων μεγεθών τους όπως τα αποθέματα, ο εξοπλισμός. Σε μια οικονομία που κυριαρχούσαν τα μετρήσιμα μεγέθη οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις ήταν οι πιο ακριβείς για να αποτυπώσουν την απόδοση των επενδύσεων της επιχείρησης. Προς το τέλος όμως του 20ου αιώνα τα άυλα περιουσιακά στοιχεία (intangible assets) έγιναν βασική πηγή των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μιας επιχείρησης. Αυτό το γεγονός είχε σαν αποτέλεσμα την αλλαγή της στρατηγικής των επιχειρήσεων από την διαχείριση μετρήσιμων πόρων στην δημιουργία και διαχείριση άυλων περιουσιακών στοιχείων. Σε μία εποχή όπου προϊόντα και υπηρεσίες συγκλίνουν τόσο στην ποιότητα όσο και στην τιμή, η διάκριση της επιχείρησης έρχεται από τη δημιουργία και την ανάπτυξη «άυλων» περιουσιακών στοιχείων, όπως για παράδειγμα σωστές πελατειακές σχέσεις, προσωπικό με ξεχωριστές γνώσεις και δεξιότητες, ευέλικτες επιχειρηματικές διαδικασίες και εμπνευσμένη εταιρική κουλτούρα.

Τα στελέχη που διοικούν τις επιχειρήσεις έχουν διαπιστώσει ότι η ύπαρξη μιας καλοδουλεμένης στρατηγικής αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση επιτυχίας. Για να έλθει όμως η διάκριση, θα πρέπει όχι μόνο να υπάρχει αυτή η στρατηγική, αλλά και να εφαρμόζεται σωστά. Στο παρελθόν, η χάραξη και η εφαρμογή της στρατηγικής ήταν πολύ ευκολότερη, γιατί διαχειρίζονταν «απτά» στοιχεία. Για παράδειγμα, σχεδόν όλα τα προϊόντα είχαν σημαντικές διαφορές και οι απαιτήσεις της αγοράς ήταν πιο προβλέψιμες. Τα αποτελέσματα ήταν σχεδόν αναμενόμενα γιατί οι στόχοι ήταν μετρήσιμοι και υπάκουαν στους νόμους της Φυσικής και των Μαθηματικών. Γι' αυτό και τα απλά συστήματα διαχείρισης προϋπολογισμού επαρκούσαν.

Τώρα οι συνθήκες είναι διαφορετικές. Τόσο το φύλλο του ισολογισμού όσο και άλλες οικονομικές αναφορές δεν μπορούν να περιγράψουν την ικανοποίηση και πιστότητα των πελατών, το σύνολο της γνώσης που περικλείει ο οργανισμός, τον βαθμό αποδοτικότητας των εσωτερικών λειτουργιών ή το brand value που έχει για τους μετόχους. Η ουσιαστική πρόοδος και η βελτίωση αυτών των κρίσιμων για την επιτυχία παραγόντων μπορεί να επιτευχθεί μόνο με την κατασκευή δεικτών που θα επιτρέπουν τη μέτρηση και την παρακολούθησή τους. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις οδηγούνται στην επέκταση της οικονομικής διοίκησης με μεθοδολογίες που βοηθούν τη γρήγορη υλοποίηση της στρατηγικής, όπως το Balanced Scorecard. Οι μεθοδολογίες αυτές μπορεί να ακούγονται εξαιρετικά απλές, η διαδικασία όμως του καθορισμού των δεικτών και οι αναλύσεις που απαιτούνται μπορεί να είναι ιδιαίτερα επίπονες ή και μερικές φορές πρακτικά αδύνατες χωρίς την κατάλληλη υποστηρικτική υποδομή. Συχνά, κατά τη διάρκεια της εφαρμογής τους, οι επιχειρήσεις ασχολούνται υπερβολικά με το «αν μπορεί να γίνει αυτό» αντί με το «τι πρέπει να γίνει και γιατί;» ή, ακόμη χειρότερα, απορρίπτουν την ενασχόληση με κρίσιμους δείκτες γιατί δεν μπορούν να τους μετρήσουν. Η λύση στο πρόβλημα βρίσκεται στα προηγμένα συστήματα πληροφορικής, τα οποία προσφέρουν νέες δυνατότητες ενοποίησης και αξιοποίησης

πληροφοριών, παρέχοντας τις πολύπλευρες και σύνθετες αναλύσεις που απαιτούνται για τη Στρατηγική Διοίκηση της Επιχείρησης.

Το θετικό είναι ότι τα στελέχη που φέρουν την ευθύνη στόχων έχουν κατανοήσει ότι δεν μπορούν να στηρίζονται σε συστήματα που απλώς εκτελούν τις διαδικασίες που προβλέπει ο νόμος για τη λειτουργία του λογιστηρίου. Για να εξελιχθεί μια επιχείρηση σε high-performing, adaptive enterprise, πρέπει να στηριχθεί σε μια high-performing, adaptive technology infrastructure. Χρειάζεται, δηλαδή, μια υποδομή λύσεων ενδοεπιχειρησιακής και διεπιχειρησιακής οργάνωσης, που να ενοποιεί τμήματα, εργαζομένους, πληροφόρηση και λειτουργίες (processes) σε ένα ενιαίο περιβάλλον εργασίας και συνεργασίας.

Επιχειρήσεις και οργανισμοί που λειτουργούν ακόμη με ιδιοκατασκευάσματα ή κατά παραγγελία συστήματα συνειδητοποιούν πως έχουν δημιουργήσει διάφορες νησίδες που, στην καλύτερη περίπτωση, διαχειρίζονται καλά μια αποσπασμένη λειτουργία, αλλά δεν συνεργάζονται ούτε επικοινωνούν μεταξύ τους. Για να διεκπεραιωθούν οι εταιρικές εργασίες, τα διάφορα τμήματα τηρούν πολλαπλά αρχεία με τα ίδια στοιχεία, ενώ χρειάζονται επαναληπτικές καταχωρίσεις, με συνέπεια αυξημένη συχνότητα λαθών. Έτσι, η οργάνωση μπορεί να έχει μερικά ισχυρά υποσύνολα, που όμως τελικά συνθέτουν ένα αδύνατο σύνολο.

Η αναβάθμιση ξεκινά από την εγκατάσταση ενός συστήματος ενδοεπιχειρησιακής οργάνωσης (Enterprise Resource Planning) το οποίο προσφέρει πλήρη ορατότητα και έλεγχο σε κάθε στοιχείο εσόδων, εξόδων, υλικών, κόστους. Το σύστημα εξασφαλίζει την ενοποίηση των πληροφοριακών υποδομών, οδηγεί στην αυτοματοποίηση των διαδικασιών, προσφέρει ευελιξία, είναι εύκολα επεκτάσιμο και κυρίως προσφέρει μία συνολική θεώρηση της θέσης της εταιρείας, ενοποιώντας την πληροφόρηση που παράγεται στα διάφορα τμήματα. Το αποτέλεσμα είναι να λαμβάνονται οι αποφάσεις που απαιτούνται υπό συνθήκες πλήρους ενημέρωσης, την ώρα που απαιτείται, δεδομένης της πλήρους, αξιόπιστης και διαθέσιμης σε πραγματικό χρόνο πληροφόρησης.

Έχοντας ένα πραγματικό σύστημα ενδοεπιχειρησιακής οργάνωσης ως υποδομή, η επιχείρηση έχει ένα και μόνο σετ στοιχείων πληροφόρησης που καλύπτει όλες τις συναλλαγές. Έχει αξιόπιστες πρωτογενείς πληροφορίες. Είναι, λοιπόν, έτοιμη για το επόμενο βήμα, που είναι η εισαγωγή ενός συστήματος που υποστηρίζει τη Στρατηγική Διοίκηση της Επιχείρησης. Μιας λύσης, που επιτρέπει τη συγκέντρωση όλης της πληροφόρησης, την ανάλυσή της, τη σύνοψή της, την επεξεργασία της και τη δημιουργία διαφωτιστικών reports που διευκολύνουν τη λήψη έξυπνων αποφάσεων. Το σύστημα αυτό

ενοποιεί και κατευθύνει όλους τους εργαζομένους στην επίτευξη των στόχων και υποστηρίζει τις λειτουργίες που προβλέπονται από τις μεθοδολογίες Στρατηγικής Διοίκησης των Επιχειρήσεων. Έτσι, η επιχείρηση αποκτά ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης που την βοηθάει να εκπληρώσει γρήγορα και αποτελεσματικά τους στόχους της.

1.3 Η Στρατηγική ως Διεργασία

Η ικανότητα υλοποίησης στρατηγικής είναι **Πιο σημαντική** από τον σχεδιασμό & την ανάπτυξη στρατηγικής

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

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

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των περισσότερων ορισμών είναι η αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού ως βασικής διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Δηλαδή η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της σκοπούς, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών.

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

- διαμόρφωση στρατηγικής
- υλοποίηση στρατηγικής
- αξιολόγηση και έλεγχο

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

Η ύπαρξη και η εφαρμογή μιας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Ακόμα και στην πιο μικρή επιχείρηση λαμβάνονται καθημερινά δεκάδες αποφάσεις. Κάποιες από αυτές είναι πολύ σημαντικές, κάποιες άλλες λιγότερο. Εάν δεν υπάρχουν κάποιες σταθερές, κάποια κριτήρια, τότε είναι πολύ δύσκολο να αξιολογηθούν οι συνέπειες κάθε επιλογής και να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση. Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες. Χωρίς στρατηγική μια επιχείρηση δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων, κάθε ένα από τα οποία δρα όπως αυτό θέλει. Η πεμπτουσία όμως μιας επιχείρησης, είναι η συλλογική δράση, την οποία και προσπαθεί να διασφαλίσει η στρατηγική. Είναι αυτή που επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης να σχηματίσουν μια άποψη γι αυτήν.

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

Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα βιώσιμο / διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Το ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα είναι όμως, συνήθως, αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες τους, τις ξεχωριστές ικανότητες τους. Εσωτερικά η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει τις θεμελιώδεις μοναδικές της ικανότητες, τις λοιπές δυνάμεις της και τις αδυναμίες της. Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες.

1.4 Στρατηγικός Σχεδιασμός

Στρατηγικός σχεδιασμός καλείται η διεργασία της ενόρασης του μέλλοντος του οργανισμού και της ανάπτυξης των απαραίτητων διαδικασιών και λειτουργιών, ώστε να επιτύχει στο μέλλον ότι έχει σχεδιάσει. Η στρατηγική έχει ορίζοντα τουλάχιστον (τριετίας), και σκοπεύει στην κατάστρωση των σχετικών σχεδίων υλοποίησης των στόχων αυτών, την παρακολούθηση, ανασκόπηση και συνεχή αναπροσαρμογή των σχεδίων αυτών.

Για το λόγο αυτό είναι υποχρέωση της αποτελεσματικής ηγεσίας η χάραξη φιλόδοξης, ρεαλιστικής αλλά και καλά σχεδιασμένης στρατηγικής προκειμένου να αναπτυχθεί η ανάπτυξη της εταιρίας στο μέσο-μακροπρόθεσμο μέλλον. Η ανάπτυξη της στρατηγικής πρέπει να γίνει κατά τρόπο δομημένο έτσι ώστε να είναι αποτελεσματική. Εν συνεχεία αναπτύσσεται στρατηγικός σχεδιασμός που θέτει τις γενικές κατευθύνσεις των στόχων της επιχείρησης και βάσει αυτών των κατευθυντήριων γραμμών προκύπτουν συγκεκριμένα σχέδια δράσης (action plans) τα οποία και υλοποιούνται. Πρέπει να σημειωθεί πως τόσο ο στρατηγικός σχεδιασμός όσο και η ανάπτυξη και η υλοποίηση των σχεδίων δράσης γίνονται βάσει των αντίστοιχων δομημένων διεργασιών. Για τον επιτυχή σχεδιασμό και υλοποίηση του Στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να τηρηθούν οι παρακάτω αρχές:

- Ο καλύτερος σχεδιασμός για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης είναι αυτός που με την βοήθεια ενός έμπειρου ειδικού μπορούν τα ίδια στελέχη να αφομοιώσουν να χαράξουν και να υλοποιήσουν, γιατί ο σχεδιασμός έχει τη μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας.
- Απαιτήση κατανόησης για την ανάγκη στρατηγικής
- Στήριξη σε όραμα, αποστολή, αξίες και φιλοσοφία εταιρείας
- Εμπλοκή ατόμων κλειδιά
- Στήριξη σε πραγματικά δεδομένα

- Καθορισμός Στρατηγικού ορίζοντα
- Κατανόηση δυνατών και αδυνάτων σημείων, του οργανισμού καθώς και των ευκαιριών και κινδύνων του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η παραπάνω διεργασία αποτυπώνεται στο σχήμα που ακολουθεί:

Σχήμα 1.4.1 Διεργασία Στρατηγικού Σχεδιασμού



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

Το όραμα (vision) της επιχείρησης είναι μια εικόνα για το μέλλον. Το όραμα είναι μάλλον τέχνη παρά επιστήμη. Έχει αξιωματικό χαρακτήρα και είναι υποκειμενικό και μη αποδείξιμο. Η θέσπιση αλλά

και η υλοποίηση του απαιτεί πάθος, δέσμευση και επιμονή καθώς και συνολική εικόνα του χώρου στο παρόν και στο μέλλον. Το όραμα δεν είναι πρόβλεψη πωλήσεων ή κερδών ούτε action list. Δεν είναι αυθαίρετη επιθυμία αλλά βρίσκεται σε απόλυτη συσχέτιση με το περιβάλλον. Διαμορφώνεται από το άτομο ή τα άτομα εκείνα που επηρεάζουν περισσότερο τη λειτουργία της εταιρίας, με τρόπο που να μπορεί εύκολα να μεταφερθεί και στα άλλα άτομα ώστε και αυτοί να μοιραστούν το όραμα και να προσπαθήσουν για την πραγματοποίησή του. Το όραμα μιάς επιχείρησης διαμορφώνεται, διαμορφώνεται συνήθως στην αρχή της ή σε κάθε νέα αρχή, μετά από κάποια κρίση ή οποιαδήποτε χρονική στιγμή κριθεί αναγκαίο χωρίς περιορισμούς χρονικού ορίζοντα.

Το όραμα πρέπει να είναι:

- **Σαφές αλλά και ενθουσιώδες ώστε να παρακινεί τους υπάλληλους**
- **Φιλόδοξο αλλά εφικτό, έστω κι αν η επίτευξη του απαιτεί υπεράνθρωπες προσπάθειες**
- **Πειστικό αλλά και με φαντασία, ώστε να συνδυάζει το ρεαλισμό με την ενόραση στο δεδομένο επιχειρηματικό περιβάλλον**
- **Συνδεδεμένος κρίκος ανάμεσα στις ανάγκες του πελάτη και στην ανάπτυξη στρατηγικών στόχων από μέρους της επιχείρησης**

Πέρα όμως από το όραμα, είναι εξίσου σημαντική για μια επιχείρηση η φιλοσοφία, δηλαδή οι αξίες της και η αποστολή της. Ο περίφημος **Walt Disney** δήλωσε κάποτε ότι: «Από τι στιγμή που είναι ξεκάθαρες οι αξίες μιας επιχείρησης, η λήψη των υπόλοιπων αποφάσεων είναι πανεύκολη...». Οι αξίες μιας επιχείρησης είναι ο τρόπος που λειτουργεί και με τον οποίο επιθυμεί να φτάσει στον προορισμό της. Οι αξίες που διατυπώθηκαν από την Woodward Communications Inc. ήταν: «Θα επιτύχουμε το όραμα μας τίμια και με ηθική. Χτίζουμε το μέλλον μας δεσμευμένοι για τα ακόλουθα»

1. **«Ανθρώπινο Δυναμικό :** Ο καθένας μας έχει την δυνατότητα να είναι αυτοκαθοδηγούμενος και να αυτοκινείται. Ενθαρρύνουμε και σεβόμαστε ο ένας τον άλλον στην προσπάθεια να εκμεταλλευτούμε πλήρως το δυναμικό μας ισορροπώντας την επαγγελματική και προσωπική μας ζωή.
2. **Πελάτες :** Οι πελάτες μας είναι η πρώτη μας προτεραιότητα. Ακούγοντας τους, θα τους προσφέρουμε καινοτόμες, ποιοτικές και επίκαιρες λύσεις οι οποίες ξεπερνούν τις προσδοκίες τους.

3. **Ηγεσία :** Ασπαζόμαστε μια ηγεσία που ενθαρρύνει τη συμβολή και τη συμμετοχή στις αξίες από όλους τους εργαζομένους μέσα από ομαδική εργασία , εκπαίδευση και συνεχή αφοσίωση στην ανάπτυξη του καθενός.
4. **Υπηρεσία στην κοινωνία:** Μέσα από προϊόντα, τους πόρους και την προσωπική ανάμιξη μας υποστηρίζουμε τις προσπάθειες ενίσχυσης της τοπικής κουλτούρας , οικονομίας και περιβάλλοντος.
5. **Ανάπτυξη :** Θα αναπτυχθούμε επιδιώκοντας επιθετικά τη δημιουργία νέων προϊόντων , υπηρεσιών και νέων αγορών.
6. **Απόδοση :** Ενισχύουμε την μακροπρόθεσμη κερδοφορία μας μέσα από βιώσιμες επενδύσεις στην εξελισσόμενη τεχνολογία και μέσα από την ενθάρρυνση της καινοτομίας και του ρίσκου. Μοιραζόμαστε τους κινδύνους και τα οφέλη της καινοτομίας καθώς πραγματοποιούμε το όραμα μας και επιτυγχάνουμε τα στρατηγικά σχέδια μας»

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

Μια εταιρική αποστολή για να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να:

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

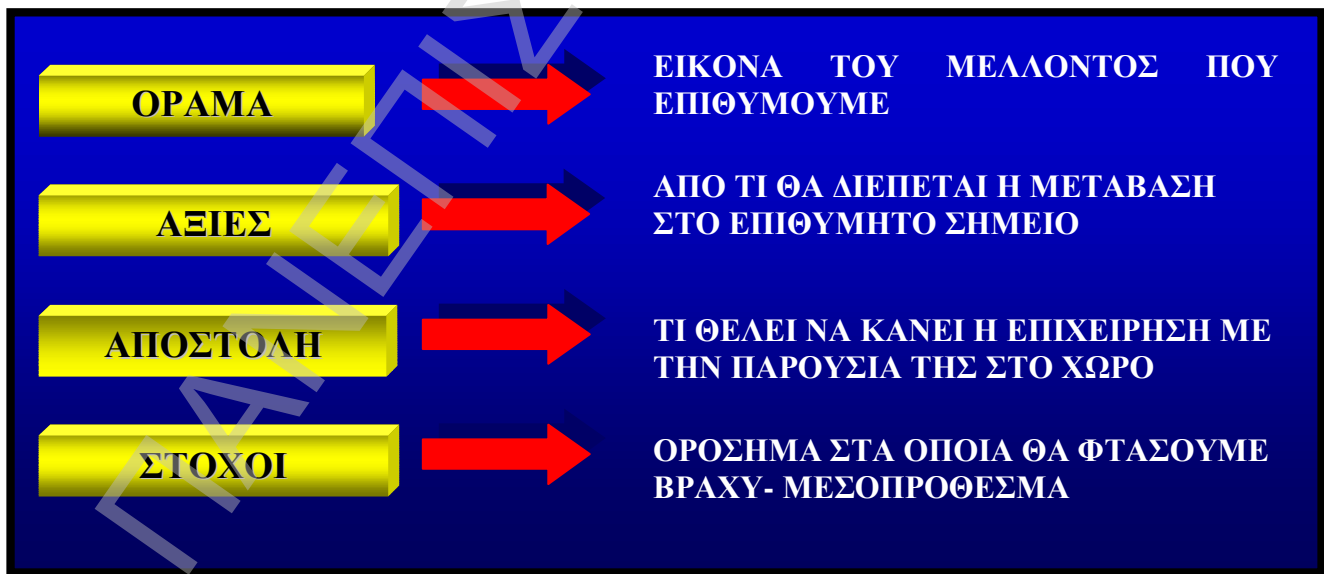
Η φιλοσοφία

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

Τέλος οι **Στρατηγικοί Στόχοι** αποτελούν ορόσημα από τα οποία κατά κάποιο τρόπο πρέπει να «περάσει» η επιχείρηση για να κινηθεί με επιτυχία προς την κατεύθυνση του οράματος. Οι στρατηγικοί στόχοι είναι αυτό που η επιχείρηση πρέπει ν' αλλάξει ή να βελτιώσει, έτσι ώστε να κατορθώσει να επιβιώσει ή να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική. Οι στρατηγικοί στόχοι θέτουν σε τελική ανάλυση τις μακροπρόθεσμες κατευθύνσεις της επιχείρησης και καθοδηγούν τις αποφάσεις κατανομής των εταιρικών πόρων. Τα σχέδια δράσης είναι ενέργειες που μια επιχείρηση πρέπει να πραγματοποιήσει προκειμένου να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους της. Οι στρατηγικοί στόχοι και τα σχέδια δράσης συχνά απαιτούν σημαντικές αλλαγές στη δομή και οργάνωση των ανθρώπινων πόρων όπως για παράδειγμα, επανασχεδιασμός της οργάνωσης εργασίας, αύξηση της ενδυνάμωσης των εργαζομένων και της λήψης αποφάσεων, τροποποίηση συστημάτων αναγνώρισης και ανταμοιβής, ανάπτυξη νέων πρωτοβουλιών εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Τα παραπάνω απεικονίζονται στο σχήμα που ακολουθεί:

Σχήμα 1.5.1 Όραμα - Αξίες - Αποστολή – Στόχοι



1.5 Η Σχέση μεταξύ του Ευρύτερου Περιβάλλοντος και της Στρατηγικής μιας Επιχείρησης

Η ανάπτυξη στρατηγικής απαιτεί μια εκτίμηση του περιβάλλοντος, δηλαδή των κύριων παραγόντων που το απαρτίζουν, όπως οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες των πελατών και της αγοράς, το ανταγωνιστικό περιβάλλον, χρηματοοικονομικοί, κοινωνικοί και άλλοι κίνδυνοι, ανθρώπινοι πόροι, λειτουργικές σχέσεις με προμηθευτές και συνέταιρους. Τέτοιες εκτιμήσεις του περιβάλλοντος συχνά συνοδεύονται από αναλύσεις τύπου SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats), δηλαδή μια ανάλυση των πλεονεκτημάτων, μειονεκτημάτων, ευκαιριών και απειλών, και βοηθούν στον προσδιορισμό ΚΠΕ επί των οποίων η στρατηγική θα πρέπει να εστιαστεί. Από την εκτίμηση του περιβάλλοντος, μια επιχείρηση αναπτύσσει στρατηγικές, στόχους και σχέδια δράσης. Οι στρατηγικές συνίστανται σε ευρείες δηλώσεις που θέτουν με την κατεύθυνση που θα πρέπει να ακολουθήσει ο οργανισμός προκειμένου να υλοποιήσει την αποστολή και το όραμά του. Μια στρατηγική θα πρέπει να κατευθύνεται προς την μετατροπή της επιχείρησης σ' ένα προτιμητέο προμηθευτή (preferred supplier), ένα χαμηλού κόστους παραγωγό (low cost producer), έναν καινοτόμο στην αγορά (market innovator), ή έναν παροχέα υπηρεσίας υψηλού επιπέδου ποιότητας / πλήρως προσαρμοσμένου στις ανάγκες των εκάστοτε πελατών (customized service provider).

Προκειμένου η στρατηγική μιας επιχείρησης να προσαρμοστεί επιτυχημένα στις αλλαγές του μακρο-περιβάλλοντος της θα πρέπει τα στελέχη να γνωρίζουν τους διάφορους συνδετικούς κρίκους που ενώνουν το ευρύτερο περιβάλλον με τη στρατηγική της επιχείρησης. Οι κυριότεροι από αυτούς είναι οι ακόλουθοι:

- Οι εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον αλλάζουν τα ανταγωνιστικά πεδία μάχης ενός κλάδου. *Χαρακτηριστικό παράδειγμα η απελευθέρωση των αεροπορικών μεταφορών σε διεθνές επίπεδο που είχε σαν αποτέλεσμα να γίνει ο κλάδος έντονα ανταγωνιστικός καθώς πληθώρα νέων αεροπορικών επιχειρήσεων χαμηλού κόστους έχουν κερδίσει σημαντικά μερίδια αγοράς.*
- Η ίδια η περιβαλλοντική τάση είναι πιθανό να έχει διαφορετικές επιδράσεις πάνω σε διαφορετικές επιχειρήσεις. *Για παράδειγμα η αυξανόμενη ανησυχία του σύγχρονου ανθρώπου για θέματα υγείας, σωστής διατροφής και διατήρησης καλής φυσικής κατάστασης, έδωσε σημαντική ώθηση σε επιχειρήσεις κατασκευής οργάνων γυμναστικής και αθλητικών ειδών, ενώ μείωσε τους ρυθμούς ανάπτυξης των πωλήσεων των εστιατορίων γρήγορου φαγητού.*
- Η επίδραση ενός περιβαλλοντικού παράγοντα είναι δυνατό να είναι πολύ διαφορετική σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Η αναδιάρθρωση της ευρωπαϊκής και αμερικανικής οικονομίας κατά την δεκαετία

του 80, οδήγησε πολλές επιχειρήσεις να περικόψουν τα επαγγελματικά ταξίδια των στελεχών και αυτό είχε αρνητικές οικονομικές συνέπειες (έστω και βραχυπρόθεσμα) για τις επιχειρήσεις εκείνες που είχαν αναπτύξει τις υπηρεσίες τους κυρίως γύρω από την αγορά των επιχειρηματικών ταξιδιών.

- ❖ Πολλές εξελίξεις του μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι δύσκολο να προβλεφθούν με ένα συγκεκριμένο βαθμό ακρίβειας ενώ αντίθετα άλλες, λόγω της φύσεως τους, είναι άμεσα προβλέψιμες. Για παράδειγμα, είναι δύσκολο να προβλεφθούν οι διακυμάνσεις των επιτοκίων, η εξέλιξη του πληθωρισμού ή οι διακυμάνσεις των ισοτιμιών των νομισμάτων για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Άλλοι παράγοντες όπως η ηλικιακή σύνθεση ενός πληθυσμού είναι εύκολο να αναλυθούν και να εκτιμηθεί η πορεία τους στο μέλλον.
- ❖ Τέλος οι διαστάσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος που επηρεάζουν περισσότερο τις επιχειρήσεις είναι δυνατό να διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Οι επιχειρήσεις των υπανάπτυκτων χωρών είναι περισσότερο ευάλωτες σε πολιτικές και οικονομικές επιδράσεις, σε αντίθεση με εκείνες των ανεπτυγμένων χωρών. Οι στρατηγικές που αποδεικνύονται ιδιαίτερα επιτυχημένες για μια χώρα μπορεί να είναι εντελώς ακατάλληλες για κάποια άλλη, επειδή ανταποκρίνονται σε επιταγές κάποιας συγκεκριμένης διάστασης του περιβάλλοντος, η οποία στη δεύτερη χώρα δεν έχει ιδιαίτερη σημασία.

1.5.1 Ανάλυση Εσωτερικού και Εξωτερικού περιβάλλοντος

Μετά τον καθορισμό του οράματος, αποστολής και φιλοσοφίας αρχίζει η σημαντική φάση της ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που συνιστούν τη διαγνωστική φάση του στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς για να προσδιορίσει μια επιχείρηση που θέλει να φτάσει και πώς θα φτάσει εκεί που θέλει πρέπει να προσδιορίσει που βρίσκετε σήμερα. Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα βιώσιμο / διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι όμως, συνήθως, αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες τους, τις ξεχωριστές ικανότητές τους. Εσωτερικά η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει τις θεμελιώδεις μοναδικές της ικανότητες, τις λοιπές δυνάμεις της και τις αδυναμίες της. Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες.

Η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος συνίσταται στο να κατανοηθεί αφενός η λειτουργία και οι δομές της επιχείρησης και αφετέρου ο ρόλος της σε σχέση με τους πελάτες, τον ανταγωνισμό και τους προμηθευτές της, στα πλαίσια του γενικότερου οικονομικού, πολιτικού νομοκανονιστικού κοινωνικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος.

Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τόσο ευκαιρίες όσο και απειλές. Σήμερα περισσότερο από κάθε άλλη εποχή, οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων αντιμετωπίζουν καταγιστικές αλλαγές προερχόμενες από το εξωτερικό τους περιβάλλον.

Αν θέλαμε να εντοπίσουμε μερικούς από τους παράγοντες αλλαγής στον κλάδο θα μπορούσαμε να αναφερθούμε στους εξής:

- την παγκοσμιοποίηση των αγορών κυρίως με τη χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου
- την απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων και την καθιέρωση του ευρώ
- τον εντεινόμενο ανταγωνισμό με την είσοδο και μη παραδοσιακών παικτών
- τη δημιουργία ηλεκτρονικών καταστημάτων στο διαδίκτυο
- τις αυξημένες απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού

Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται στο

- ευρύτερο μακρο-περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια πχ χώρα
- μικρο-περιβάλλον, δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης και μπορεί να διαχωριστεί σε έξι επιμέρους διαστάσεις:

- οικονομικό περιβάλλον
- τεχνολογικό περιβάλλον
- πολιτικό – νομικό περιβάλλον
- κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον
- δημογραφικό περιβάλλον
- παγκόσμιο περιβάλλον

Τα παραπάνω αποτυπώνονται στο παρακάτω σχήμα

Σχήμα 1.5.1.1 Αλληλεπίδραση Εξωτερικού Περιβάλλοντος



Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος

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

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

Οι πόροι της επιχείρησης δεν είναι πάντα ικανοί για να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία. Η επιχείρηση θα πρέπει τους πόρους αυτούς να τους συνδυάζει και να δημιουργεί ικανότητες (capabilities). Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε **οριακές ικανότητες**, τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν και σε **θεμελιώδεις / μοναδικές ικανότητες** που δεν τις διαθέτουν ούτε είναι εύκολο να τις μιμηθούν οι ανταγωνιστές. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να μας δώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για παράδειγμα μια

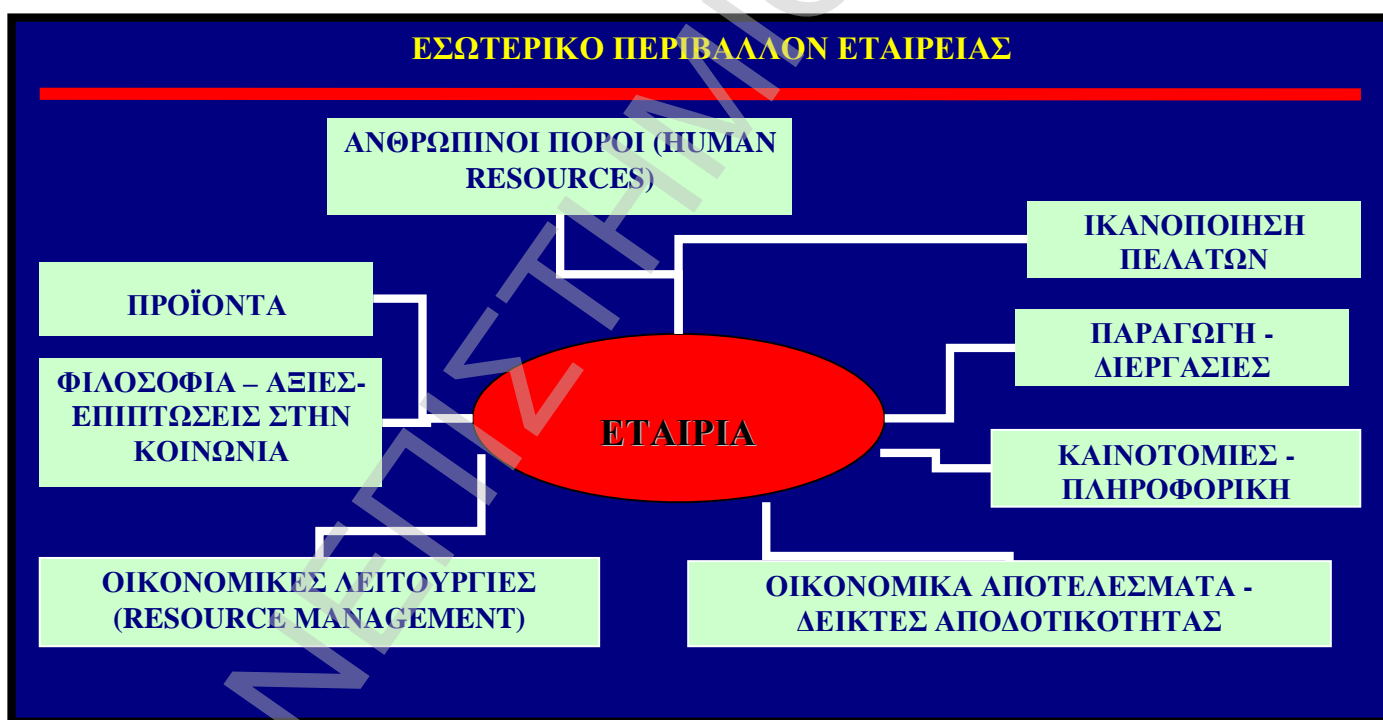
τεχνολογία ή συγκεκριμένες πρώτες ύλες μπορεί να αποτελούν οριακές ικανότητες όταν είναι δυνατόν να αποκτηθούν χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία από τους ανταγωνιστές. Αντίθετα θεμελιώδεις ή μοναδικές ικανότητες μπορεί να είναι η επιχειρησιακή κουλτούρα και το κλίμα εργασίας.

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

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

Το Εσωτερικό Περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτυπώνεται στο παρακάτω σχήμα

Σχήμα 1.5.1.2 Εσωτερικό Περιβάλλον Εταιρείας



1.5.2 Ανάλυση Ανταγωνισμού

Η ανάλυση του ανταγωνισμού αρχίζει με την αναγνώριση των υπαρχόντων και εν' δυνάμει ανταγωνιστών. Στη συνέχεια, πρέπει να διερευνηθούν αυτοί και οι στρατηγικές τους. Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών που θα πρέπει να

εξεταστούν εκτεταμένα. Για να αναπτυχθεί μια σωστή στρατηγική πρέπει να έχουν κατανοηθεί οι ανταγωνιστές και ειδικότερα τα ακόλουθα:

- Απόδοση: πωλήσεις, τζίρος, κέρδη και μεταβολή αυτών καταδεικνύουν το πόσο υγιείς είναι.
- Εικόνα & Προσωπικότητα: Πως τους αντιλαμβάνονται οι πελάτες.
- Στόχοι: Είναι πάντα ενδεικτικοί των προθέσεών τους.
- Παρούσα και προηγούμενες στρατηγικές
- Διάρθρωση κόστους (cost structure)
- Δυνατά και αδύνατα σημεία
- Πως τα προϊόντα τους διαφέρουν από τα υπόλοιπα.

1.5.3 Ανάλυση Αγοράς

Η ανάλυση αγοράς έχει δύο σκοπούς. Ο πρώτος είναι να προσδιορίσει πόσο ελκυστική είναι η αγορά και οι υποαγορές της. Ο δεύτερος σκοπός είναι να κατανοηθεί η δυναμική της αγοράς ώστε να εντοπιστούν οι ευκαιρίες αλλά και οι παγίδες. Έτσι μπορούν να ληφθούν προληπτικά μέτρα και να συνταχθούν ανάλογες στρατηγικές. Η ανάλυση αγοράς θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Μέγεθος αγοράς
- Ορίζοντες Ανάπτυξης (growth prospects)
- Κερδοφορία αγοράς
- Διάρθρωση κόστους (cost structure)
- Κανάλια Διανομής (Distribution Channels)
- Τάσεις
- Παράγοντες επιτυχίας (key success factors)

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις:

- Την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης
- Την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα
- Την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από βοηθητικά στοιχεία, για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει την κερδοφορία που μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση.

Παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο:

- Οικονομίες κλίμακας
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια
- Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος
- Διαφοροποίηση προϊόντος
- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
- Νομικοί περιορισμοί
- Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Παράγοντες που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών :

- Αριθμός των προμηθευτών
- Μέγεθος και σημασία του αγοραστή
- Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
- Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών
- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός

Παράγοντες που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών :

- Μέγεθος του αγοραστή
- Αριθμός των προμηθευτών
- Πληροφορίες για το κόστος της εταιρίας
- Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος
- Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

Παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου:

- Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς

- Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών
- Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας
- Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς
- Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
- Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

Στην συνέχεια θα παρουσιάσουμε υπό την μορφή πίνακα αναλυτικά τα στοιχεία του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος που πρέπει να αναλύονται καθώς και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση των στοιχείων αυτών.

Πίνακας 1.5.1 Εξωτερικό Περιβάλλον

ΤΟΜΕΙΣ	ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
<p align="center">ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</p> <p>Σκοπός: Διεύρυνση του γενικότερου οικονομικού πλαισίου εντός του οποίου κινείται η επιχείρηση και των ευκαιριών –κινδύνων που προκύπτουν απ’ αυτό</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Διεθνής οικονομική συγκυρία • Οικονομικό κλίμα • Τάση αγοράς • Οικονομική κατάσταση χώρας • Διαθεσιμότητα ενέργειας, α’ υλών • Διαθέσιμο εισόδημα • Ανεργία • Αγοραστική ικανότητα
<p align="center">ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</p> <p>Σκοπός: Διεύρυνση του κοινωνικού περιβάλλοντος και των τάσεων που μπορούν να επηρεάσουν την πορεία της εταιρίας</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Κοινωνική διάρθρωση • Βιοτικό επίπεδο • Αλλαγή τρόπου ζωής • Καταναλωτικές συνήθειες • Κατανομή πληθυσμού • Κατανομή εισοδήματος • Εργασιακές συνήθειες • Μορφωτικό επίπεδο πληθυσμού

<p align="center">ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</p> <p>Σκοπός: Εντοπισμός τεχνολογικών εξελίξεων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Δαπάνες για ερευνά & ανάπτυξη • Τεχνολογικές καινοτομίες • Εισαγωγή νέων προϊόντων/ υπ ηγεσιών • Κόστος νέας τεχνολογίας • Ανάπτυξη μεθόδων/ καναλιών επικοινωνίας • Ταχύτητα μεταφοράς νέας τεχνολογίας
<p align="center">ΠΟΛΙΤΙΚΟ – ΝΟΜΟΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΟ</p> <p>Σκοπός: Εξακρίβωση πολιτικού νομοθετικού πλαισίου, αποφυγή παρανομιών, εντοπισμός κινδύνων σε αγορές</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Κανονισμοί ασφάλειας, υγιεινής & προστασίας περιβάλλοντος • Φορολογική πολιτική • Πολιτική σταθερότητα • Διεθνείς κανονισμοί εμπορίου • Στάση του κράτους • Νομοθεσία αγοράς
<p align="center">ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ</p> <p>Σκοπός: Διακρίβωση πλεονεκτημάτων, μειονεκτημάτων. Εντοπισμός ευκαιριών διαφοροποίησης , πιθανών κινδύνων.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Μέγεθος • Μεριδίο αγοράς • Γεωγραφική κάλυψη • Κανάλια διανομής • Εφοδιαστική αλυσίδα • Εξυπηρέτηση πελατών • Στρατηγικές • Πολιτική τιμών • Οικονομική κατάσταση • Ποιότητα προϊόντων/ υπηρεσιών

<p style="text-align: center;">ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ</p> <p>Σκοπός: Εξακρίβωση αν η συγκεκριμένη αγορά έχει αυξημένη ελκυστικότητα ή αν βρίσκεται σε μια περίοδο κρίσης.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Συνολικό μέγεθος αγοράς • Ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης αγοράς • Νομοθεσία που διέπει τον συγκεκριμένο κλάδο • Ωριμότητα αγοράς • Ταχύτητα τεχνολογικής αλλαγής • Ρυθμός εισαγωγής νέων προϊόντων • Περιθώρια κέρδους • Ένταση κεφαλαίου • Επιχορηγήσεις
---	---

Πίνακας 1.5.2 Εσωτερικό Περιβάλλον

ΤΟΜΕΙΣ	ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
<p style="text-align: center;">ΠΡΟΪΟΝΤΑ</p> <p>Σκοπός: Εξακρίβωση πορείας προϊόντων εντοπισμός σημείων προς βελτίωση (προβλήματα, ευκαιρίες).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Θέση στην αγορά • Προδιαγραφές • Κύκλος ανάπτυξης • Μέθοδοι προώθησης • Service • Κόστος εγγυήσεων • Κόστος service
<p style="text-align: center;">ΠΑΡΑΓΩΓΗ - ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ</p> <p>Σκοπός: Προσδιορισμός των υπαρχουσών διεργασιών είτε αφορούν την παραγωγή είτε διοικητικούς και οικονομικούς φορείς.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Περιγραφή των διεργασιών • Προσδιορισμός κυρίων διεργασιών • Σύνδεση δεικτών με διεργασίες
<p style="text-align: center;">SUPPLY CHAIN</p> <p>Σκοπός: Προσδιορισμός όλων των παραμέτρων της αλυσίδας , εντοπισμός προβλημάτων, δυσχερειών.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Κανάλια διανομής • Χρόνος παραδόσεων • Κόστος διανομών • Ακρίβεια παραγγελιών

<p style="text-align: center;">ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ</p> <p>Σκοπός: Καταγραφή ιδιοτήτων προσωπικού, διάγνωση επιπέδου ικανοποίησης, εντοπισμός προβλημάτων και σημείων βελτίωσης</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Παραγωγικότητα • Κέντρα διανομής • Σύνθεση ανθρώπινου δυναμικού • Δεξιότητες • Εμπειρία • Επάρκεια • Αξιολόγηση
<p style="text-align: center;">ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ- ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ</p> <p>Σκοπός: Εντοπισμός οικονομικής κατάστασης και αποδοτικότητας της επιχείρησης και τομέων όπου εστιάζονται τα τυχόν προβλήματα.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Πωλήσεις • Μεριδίο αγοράς ανά προϊόν • Καθαρά κέρδη • Παράπονα πελατών • Επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών
<p style="text-align: center;">ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ (Resource Management)</p> <p>Σκοπός: Εξετάζεται αν οι διατιθέμενοι πόροι διαχειρίζονται με τρόπο που συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας και στη μείωση του κόστους.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Μέθοδος συλλογής οφειλομένων • Ποσό οφειλομένων • Επισφαλείς απαιτήσεις • Πιστωτική πολιτική • Επίπεδο αποθεμάτων • Γυρίσματα
<p style="text-align: center;">ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ - ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ</p> <p>Σκοπός: Εντοπισμός επιπέδου εφαρμογής τους στην επιχείρηση</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ERP • MIS • Forecasting systems • Knowledge management • Inventory management • Νέες μέθοδοι οργάνωσης
<p style="text-align: center;">ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ – ΑΞΙΕΣ</p> <p>Σκοπός: Διερευνάται αν οι απόψεις του προσωπικού είναι εναρμονισμένες με τη φιλοσοφία και τις αξίες της επιχείρησης</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Γνώση εταιρικής Αποστολής • Ταύτιση απόψεων • Προσωπική φιλοσοφία

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

THE BALANCED SCORECARD MODEL

2.1 Η εξέλιξη της έννοιας του Balanced Scorecard

Η εξέλιξη αυτής της νέας έννοιας από μια συσκευή ριζικής μέτρησης επίδοσης σε ένα συνεκτικό στρατηγικό εργαλείο διοίκησης τεκμηριώνεται σε τέσσερα άρθρα του Harvard Business Review και επιπλέον ο όρος λαμβάνει μια πολύ λεπτομερέστερη ανάλυση στο βιβλίο των Kaplan Norton: «The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action». Για τους μη μυημένους, μια μερική εξήγηση του όρου προσφέρεται παρακάτω. Ξεκινώντας, μπορεί να επισημανθεί ότι ο **Chris Argyris του Harvard Business School** υποστηρίζει ότι: *“Οι Kaplan και Norton παρουσιάζουν ένα καινοτομικό διοικητικό εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μετουσίωση της στρατηγικής για ανάπτυξη σε λειτουργικούς όρους. Αντιπροσωπεύει την αρχή μιας συνεκτικής και λειτουργικής θεωρίας διακυβέρνησης.”* Στην πραγματικότητα, αυτή η περιγραφή μετά δυσκολίας κατορθώνει ν’ αγγίξει την επιφάνεια της έννοιας. Οι ίδιοι οι Kaplan και Norton δηλώνουν ότι: **“Το Balanced Scorecard μεταφράζει την αποστολή και τη στρατηγική του οργανισμού σε μια συνεκτική σειρά μέτρων απόδοσης και παρέχει το πλαίσιο για στρατηγική μέτρηση και διοίκηση.”**

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

Η έννοια αναπτύχθηκε ως ένα καινοτόμο σύστημα μέτρησης επιχειρηματικής επίδοσης, με την πεποίθηση ότι οι υφιστάμενες προσεγγίσεις μέτρησης απόδοσης, πρωταρχικά στηριζόμενες σε μέτρα χρηματοοικονομικής λογιστικής, θεωρούνται πλέον απαρχαιωμένα. Αυτή η καινοτομική προσέγγιση ήταν ικανή να κατανοήσει τους άυλους ευμετάβλητους (intangible and soft) παράγοντες που προηγουμένως είχαν θεωρηθεί ως μη μετρήσιμοι, και ως τέτοιοι, μικρής αξίας. Η επιτυχής εφαρμογή του BSC σ’ έναν

αριθμό σχεδίων μεταμόρφωσης προσδιορίστηκε ότι θα μπορούσε να αποτελεί ένα μέσο για επικοινωνία και ευθυγράμμιση μιας νέας στρατηγικής προσέγγισης. Ήταν επιτυχής διότι είναι ικανή να προσδιορίζει συσχετίσεις ανάμεσα στις τέσσερις βασικές περιοχές που παράγουν και διαιώνίζουν την επιτυχία.

Ο σκοπός του είναι παρουσιάσει στη διοίκηση μια συνεκτική σύνοψη των βασικών παραγόντων επιτυχίας μιας επιχείρησης, και να διευκολύνει την ευθυγράμμιση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων με τη συνολική στρατηγική. Παρέχει ένα μέσο για τη μετουσίωση του οράματος σ' ένα σαφές σύνολο σκοπών. Οι σκοποί αυτοί στη συνέχεια μετουσιώνονται σ' ένα σύστημα μετρήσεων επίδοσης που αποτελεσματικά επικοινωνούν μια δυναμική, διορατική, στρατηγική έμφαση σ' ολόκληρη την επιχείρηση. Τα μέτρα ενός BSC, θα πρέπει να χρησιμοποιούνται ως ο ακρογωνιαίος λίθος ενός συστήματος διοίκησης που επικοινωνεί τη στρατηγική, ευθυγραμμίζει άτομα και ομάδες με τη στρατηγική, θέτει μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους, ευθυγραμμίζει πρωτοβουλίες, κατανέμει βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους πόρους, και τελικά παρέχει ανατροφοδότηση και μάθηση για τη στρατηγική. Ο σκοπός και η επιδίωξη ενός BSC είναι να καταγράψει τις επιδόσεις μιας σειράς ζητημάτων που διατηρούν μίαν ισορροπία ανάμεσα σε βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους, ανάμεσα σε χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέτρα, ανάμεσα σε δείκτες της προηγούμενης και της επόμενης χρήσης, και ανάμεσα σε συνιστώσες εσωτερικής και εξωτερικής απόδοσης. Το BSC είναι, όμως, σε κάθε περίπτωση, κάτι περισσότερο από ένα σύστημα μέτρησης, αποτελεί ένα στρατηγικό σύστημα επιχειρησιακής διοίκησης.

2.2 Ποιους περιορισμούς θέτουν τα παραδοσιακά συστήματα οικονομικής διαχείρισης

Η ανάπτυξη του «The Balanced Scorecard» υποκινήθηκε από την πεποίθηση ότι τα ήδη υπάρχοντα συστήματα μέτρησης/ αξιολόγησης της απόδοσης ενός οργανισμού επικεντρώνονταν πρωταρχικά επάνω σε ένα λογιστικό μοντέλο, το οποίο χρησιμοποιούσε αποκλειστικά και μόνον τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα για τη μέτρηση της απόδοσης του οργανισμού με αποτέλεσμα να κρύβονται αρκετές φορές εκείνες οι δυνατότητες οι οποίες υπήρχαν στον οργανισμό και αφορούσαν και άλλες κατευθύνσεις. Πολλές εταιρίες δίνουν έμφαση και βασίζονται τα συστήματα μέτρησης της απόδοσής τους αποκλειστικά και μόνον σε χρηματοοικονομικά κριτήρια, αποτυχώντας να συμπεριλάβουν άλλα κριτήρια βάσει των οποίων η απόδοση πρέπει να αξιολογείται και να μετριέται, όπως τους δείκτες λειτουργικής απόδοσης και τα άυλα περιουσιακά τους στοιχεία (πάγια) - όπως η ικανοποίηση και η εμπιστοσύνη του πελάτη, η ικανοποίηση των εργαζομένων και η παραμονή τους στην εταιρία για μεγάλο χρονικό διάστημα, οι εσωτερικές διαδικασίες της εταιρίας και η εφαρμογή καινοτόμων προϊόντων ή τεχνικών, με αντικειμενικό σκοπό για έναν οργανισμό να ξεχωρίσει σε αυτούς τους τομείς, να

δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να αναπτυχθεί. Δυστυχώς, πολλοί οργανισμοί υιοθετούν στρατηγικές που αφορούν σχέσεις με τους πελάτες, τις βασικές ικανότητες που έχουν (core competencies), και τις δυνατότητες που έχει ο οργανισμός, ενώ την ίδια στιγμή δίνουν κίνητρα και μετρούν την απόδοσή τους καθαρά και μόνον επάνω σε χρηματοοικονομικούς δείκτες. Τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη αποτυγχάνουν να μετατρέψουν και να επικοινωνήσουν το όραμα και τη στρατηγική σε όλους τους εργαζομένους και να στρέψουν την προσοχή τους σε άλλα κριτήρια μέτρησης της απόδοσης, εκτός από τα χρηματοοικονομικά, τα οποία μπορούν να οδηγήσουν τις εταιρίες τους στην επιτυχία.

Τα συστήματα οικονομικής διαχείρισης έχουν το εξαιρετικό προσόν ότι είναι μετρήσιμα, και συνοψίζονται σε μια σειρά δεικτών. Ομως, αγνοούν τον πλούτο άυλων περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, ενώ περιορίζονται σε αποτύπωση αυτών που έγιναν. Αυτό που χρειάζεται η ανταγωνιστική επιχείρηση είναι ένα σύστημα Στρατηγικής Διοίκησης, το οποίο να συνδυάζει τους οικονομικούς δείκτες με τους υπόλοιπους συντελεστές δημιουργίας αξίας.

Η μετατόπιση από τα πάγια προς την άυλη αξία σύμφωνα με την έρευνα των Dr Kaplan & Dr Norton το έτος 2003 ήταν ως εξής:

- 1982: **62%** της αξίας των επιχειρήσεων
- 1992: **38%** της αξίας των επιχειρήσεων
- 2003: **10-15%** της αξίας των επιχειρήσεων

Η σχέση μεταξύ ενός άυλου περιουσιακού στοιχείου, όπως είναι η γνώση ενός στελέχους, και ενός συγκεκριμένου οικονομικού αποτελέσματος δεν είναι άμεση. Έτσι, δεν είναι εύκολο να αποδείξει κάποιος ότι η επένδυση, για παράδειγμα, στην εκπαίδευση των στελεχών μιας επιχείρησης στον τομέα της εξυπηρέτησης πελατών, θα συμβάλλει στην άνοδο των πωλήσεων. Μια τέτοια όμως απόφαση μπορεί να υποστηριχθεί, αν κάποιος διαπιστώσει ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων θα συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται, ενισχύοντας έτσι την εμπιστοσύνη των πελατών και κατ' επέκταση συμβάλλοντας στην αύξηση των πωλήσεων. Οσον αφορά λοιπόν στα άυλα περιουσιακά στοιχεία, είναι απαραίτητη η περιγραφή της κάθε φάσης που συμβάλλει στη δημιουργία αξίας. Και αυτό ακριβώς σημαίνει χάραξη στρατηγικής. Οι οργανισμοί σήμερα κατανοούν τι σημαίνει στρατηγική και τι πρέπει να κάνουν για να γίνουν ανταγωνιστικοί. Συχνά όμως δεν διαθέτουν τα εργαλεία που τους επιτρέπουν να το πετύχουν αυτό.

Έτσι ενώ το BSC

- Ø Χρησιμοποιεί τις οικονομικές μετρήσεις
- Ø Μετράει & διαχειρίζεται στοιχεία που απορρέουν από το όραμα & την στρατηγική της επιχείρησης
- Ø Απελευθερώνει τις ικανότητες & τους πόρους της εταιρείας που είχαν παγώσει ή απενεργοποιηθεί
- Ø Επιπλέον μέτρα τις τάσεις & τους δείκτες που δημιουργούν οικονομική αξία & καθορίζουν την μελλοντική οικονομική απόδοση

Οι παραδοσιακοί χρηματοοικονομικοί δείκτες:

- **Δεν αντικατοπτρίζουν τη στρατηγική της επιχείρησης.** Για παράδειγμα, τα στελέχη μπορεί να εισάγουν νέες στρατηγικές και πρωτοποριακές λειτουργικές διαδικασίες με σκοπό την επίτευξη της επιθυμητής απόδοσης, όμως εξακολουθούν να χρησιμοποιούν τους ίδιους βραχυπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς δείκτες που χρησιμοποιούσαν για δεκαετίες, όπως αποδοτικότητα επένδυσης, αύξηση πωλήσεων, λειτουργικό κέρδος κ.ά.
- **Αδυνατούν να απεικονίσουν το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.** Οι δείκτες αυτοί είναι στατικοί. Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου τα δεδομένα αλλάζουν καθημερινά, ο ανταγωνισμός αλλάζει μορφή (π.χ. e-companies) και ένταση, αλλά και η οικονομία μεταβάλλεται ραγδαία, είναι προφανές ότι οι δείκτες οι οποίοι χρησιμοποιούνται μέχρι τώρα δεν μπορούν από μόνοι τους να αντικατοπτρίσουν αυτές τις αλλαγές και συνεπώς δίνουν ανακριβείς πληροφορίες.
- **Είναι past strategy indicators.** Αντιπροσωπεύουν τις συνέπειες των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι αδυνατούν να δείξουν τις πραγματικές αιτίες οι οποίες βρίσκονται πίσω από ένα πρόβλημα. Αυτό δυσχεραίνει κατά πολύ τη λήψη αποφάσεων και μέτρων βελτίωσης.
- **Δίνουν λανθασμένα μηνύματα για πολλές από τις νέες επιχειρηματικές προκλήσεις.** Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες δεν μπορούν να απεικονίσουν σωστά τη συνέχεια στη βελτίωση που παρουσιάζει μια επιχείρηση όπως επίσης και το πόσο καινοτόμος είναι. Παράλληλα, δεν παρέχουν κανένα στοιχείο για το αν η εταιρεία είναι

εστιασμένη στις ανάγκες των πελατών της και αν έχει ευθυγραμμίσει τη στρατηγική της με την ικανοποίησή τους.

Τέλος, οι παραδοσιακοί χρηματοοικονομικοί δείκτες δεν δείχνουν αν η επιχείρηση μαθαίνει, στοιχείο που απαιτείται για να φτάσει στην επιτυχία στη σημερινή απαιτητική αγορά, και αν υπάρχει διαχείριση της γνώσης αυτής μεταξύ των συνεργατών της, έννοια που αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στην οικονομία της πληροφορίας.

2.3 Η μεθοδολογία **Balanced Scorecard**

«Όταν μετράς μπορείς να κατανοήσεις, όταν κατανοήσεις μπορείς να ελέγχεις, όταν ελέγχεις μπορείς να βελτιωθείς, όταν βελτιώνεσαι μπορείς να πετύχεις τους στόχους σου». (Μέτρηση - κατανόηση - έλεγχος - βελτίωση - επίτευξη)

Edward Demming,

Η μεθοδολογία **Balanced Scorecard** είναι ένα ισχυρό εργαλείο, που μπορεί να βοηθήσει κάθε οργανισμό ή επιχείρηση να υλοποιήσει άμεσα και αποτελεσματικά τη στρατηγική που έχει υιοθετήσει, μετατρέποντας την σε μετρήσιμους στόχους απόδοσης. Βασισόμενη στην παραδοχή ότι αυτό που μετρείται, γίνεται εργαλείο παρακίνησης των εμπλεκομένων για δράση και έτσι επηρεάζει θετικά τα αποτελέσματα, η μεθοδολογία προτείνει μια σειρά δεικτών που περιγράφουν τα «άυλα» περιουσιακά στοιχεία και που συνδυάζονται με τους οικονομικούς δείκτες προσφέροντας μια πιο ισορροπημένη θεώρηση των πραγμάτων. Έτσι:

- Ø Συμβάλλει στο να γίνει σαφές το όραμα και η στρατηγική σε όλη την επιχείρηση.
- Ø Μεταδίδει το όραμα και τη στρατηγική σε όλη την επιχείρηση.
- Ø Κατευθύνει τα μέλη της επιχείρησης να λειτουργούν με βάση τους στρατηγικούς στόχους.
- Ø Συνδέει βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα με μακροπρόθεσμους στόχους.
- Ø Συνδέει την εσωτερική απόδοση (π.χ. ανάπτυξη προσωπικού) με εξωτερικά αποτελέσματα (π.χ. πελάτης και μέτοχος).
- Ø Περιλαμβάνει τη μέτρηση όχι μόνο των οικονομικών παραγόντων αλλά και άλλων παραμέτρων που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

- Ø Συνδέει μετρήσεις απόδοσης και παραγωγικότητας με την εκτέλεση της στρατηγικής.
- Ø Συνδέει το σύστημα μισθοδοσίας και άλλων απολαβών με την εκτέλεση της στρατηγικής.
- Ø Συνδέει τους προϋπολογισμούς και τα επιχειρησιακά σχέδια με την εκτέλεση της στρατηγικής.

Η μεθοδολογία επεκτείνεται πέραν της παρατήρησης και στην εξαγωγή συμπερασμάτων για το πώς θα επιτευχθεί βελτίωση σε κάθε ένα από αυτούς τους τομείς. Με την υλοποίηση των «**Strategy Maps**», οι εταιρείες μπορούν να μετρήσουν, να αξιολογήσουν και να αναβαθμίσουν τις κρισιμότερες λειτουργίες και να κατευθύνουν κατάλληλα τις επενδύσεις τους στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, πληροφοριακών & οργανωτικών συστημάτων και δομών ανταγωνιστικής εξυπηρέτησης των πελατών τους.

Αποτελεί **δοκιμασμένη συνταγή** από χιλιάδες επιχειρήσεις -μεταξύ αυτών και οι περισσότερες από τις μισές της κατάταξης **Global 1000**. Εισάγοντας ένα σύστημα μέτρησης δεικτών επίδοσης που περιγράφουν το όραμα της επιχείρησης, την προσήλωσή της στην εξυπηρέτηση των πελατών, τις γνώσεις, ικανότητες και επιδεξιότητες των ανθρωπίνων πόρων, τις επιχειρησιακές λειτουργίες, ενισχύοντας το υπάρχον σύστημα διοίκησης, το BSC επιτρέπει σε μία επιχείρηση να υλοποιήσει το όραμα και τη στρατηγική της γρηγορότερα και πιο αποτελεσματικά. Το BSC στηρίζεται στη διαπίστωση ότι αυτό που μετράται επηρεάζει ευνοϊκά την ανθρώπινη συμπεριφορά και, κατ' επέκταση, τα αποτελέσματα της επιχείρησης. Το μοντέλο (διοικητικό εργαλείο) BSC μεταφράζει το όραμα (vision), την αποστολή (mission) και τη στρατηγική (strategy) ενός οργανισμού σε μία σειρά από αντικειμενικούς στόχους επίτευξης με τους αντίστοιχους δείκτες μέτρησης της απόδοσης που αποτελούν το σκελετό για την επίτευξη της στρατηγικής του οργανισμού. Ξεφεύγοντας από τον παραδοσιακό τρόπο μέτρησης της απόδοσης, το βασισμένο καθαρά σε χρηματοοικονομικά αποτελέσματα (λογιστικό μοντέλο), το μοντέλο BSC χρησιμοποιεί άλλους τρεις επιμέρους άξονες/κατευθύνσεις για τη μέτρηση της απόδοσης. Αυτοί είναι: πελατοκεντρικός προσανατολισμός, εσωτερικές διαδικασίες, μάθηση και ανάπτυξη της εταιρίας.

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

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

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

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

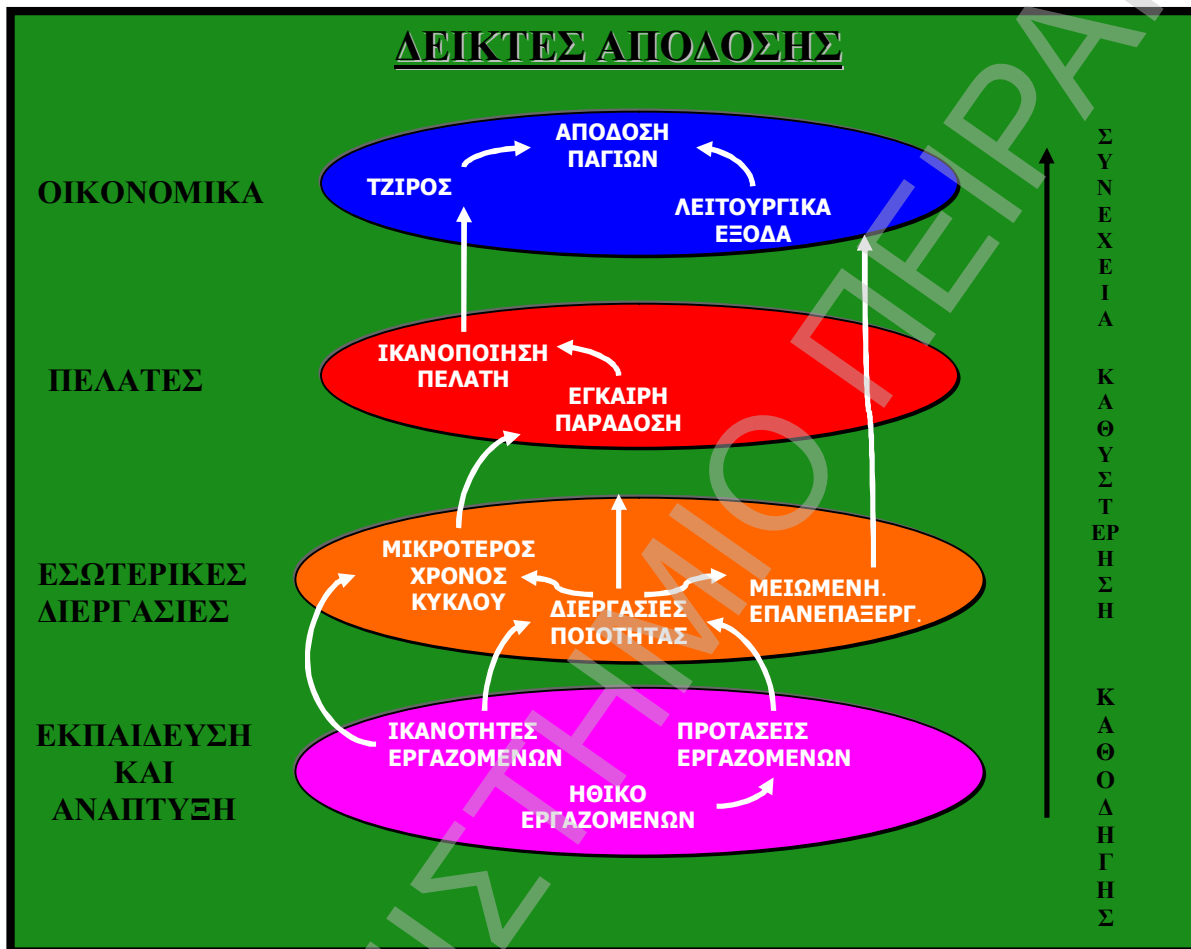
Οι μετρήσεις του **balanced scorecard που αφορούν ικανοποίηση, απόκτηση, διατήρηση πελατών, μερίδιο αγοράς, κερδοφορία θα πρέπει να γίνονται για τους πελάτες - στόχους**

Το Balanced Scorecard **επιτρέπει στους managers να παρατηρήσουν την επιχείρησή τους** μέσα από τις τέσσερις ακόλουθες προοπτικές, παρέχοντας απαντήσεις σε τέσσερα καίρια ερωτήματα:

- ✓ **Πώς μας βλέπουν οι πελάτες μας; (προοπτική πελατών)**
- ✓ **Σε τι πρέπει να διακριθούμε; (εσωτερική προοπτική)**

- ✓ Μπορούμε να συνεχίσουμε να βελτιωνόμαστε και να δημιουργούμε αξία; (προοπτική πρωτοπορίας και μάθησης)
- ✓ Πώς εμφανιζόμαστε στους μετόχους μας; (οικονομική προοπτική)

Πίνακας 2.3.1 Δείκτες Απόδοσης



Κάτω από αυτούς τους άξονες (perspectives) το κάθε επιμέρους τμήμα της εταιρίας (business unit) ή γενικότερα ο οργανισμός μπορεί να ορίσει τους ανάλογους επιθυμητούς δείκτες μέτρησης της απόδοσης. Οι δείκτες αυτοί μπορεί να είναι απλοί (π.χ. αριθμός γυρισμάτων του αποθέματος) ή πιο σύνθετοι (να συνδυάζουν πολύπλοκες μετρήσεις ποιοτικών αποτελεσμάτων) και μπορεί ο καθένας να τους ορίσει ανάλογα με τη στρατηγική και το όραμα της εταιρίας του/τμήματός του. Ενδεικτικά αναφέρονται παρακάτω οι άξονες και οι αντίστοιχες κατηγορίες των αντικειμενικών στόχων που θέτει η εταιρία ώστε να ξεχωρίσει, βάσει των οποίων θα πρέπει να ορισθούν και οι αντίστοιχοι δείκτες μέτρησης. Πολλοί άνθρωποι νομίζουν ότι η μέτρηση της απόδοσης χρησιμοποιείται σαν ένα εργαλείο για να ελέγχουμε τη συμπεριφορά και να μπορούμε να αξιολογούμε την απόδοση του παρελθόντος. Οι δείκτες

μέτρησης του Balanced Scorecard πρέπει να χρησιμοποιούνται με διαφορετικό τρόπο: να εκφράζεται καθαρά η στρατηγική της εταιρίας, να διαχέεται αυτή η στρατηγική σε όλα τα επίπεδα και να υποβοηθείται η σύγκλιση των ατομικών, συνολικών και συνδυαστικών (ανάμεσα στα τμήματα) πρωτοβουλιών ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί και να προσδιορίζονται νέες διαδικασίες για να επιτυγχάνονται η πλήρης ικανοποίηση των πελατών και οι στόχοι των μετόχων.

Η ανάπτυξη μετρήσιμων στόχων, με βάση την εταιρική στρατηγική, παρέχει τη δυνατότητα της διαρκούς αξιολόγησης και προσαρμογής της στρατηγικής μιας επιχείρησης, έτσι ώστε το σύνολο των εταιρικών δραστηριοτήτων, πόρων και πρωτοβουλιών να ευθυγραμμίζονται πλήρως στο ίδιο όραμα, στην ίδια κατεύθυνση. Η μεθοδολογία Balanced Scorecard επιτρέπει την εκπλήρωση αυτού του στόχου, προσδιορίζοντας με ακρίβεια τις σχέσεις αιτίου και αποτελέσματος που αναπτύσσονται μεταξύ στόχων και συστημάτων αξιολόγησης. Η καινοτομία του Balanced Scorecard έγκειται στο γεγονός ότι, για πρώτη φορά, ένας οργανισμός έχει τη δυνατότητα και τα εργαλεία για να περιγράψει τη στρατηγική του, δείχνοντας τον τρόπο με τον οποίο τα άυλα περιουσιακά στοιχεία συνδέονται με τα οικονομικά αποτελέσματα, που ο ίδιος οργανισμός επιδιώκει. Και εφόσον η διοίκηση και κάθε εργαζόμενος μπορεί να τα περιγράψει, μπορεί και να τα διαχειριστεί αποτελεσματικά.

- Πόσο σημαντικός είναι ο ανθρώπινος παράγοντας στην επιτυχία μιας στρατηγικής;
- Μια στρατηγική που δεν κατανοείται, δύσκολα υλοποιείται. Η κατανόηση συνεπάγεται καλή επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας και μια εταιρική κουλτούρα που να ενθαρρύνει την επίλυση προβλημάτων, τη δημιουργικότητα και γενικά τη βελτίωση του οργανισμού.

Εάν, για παράδειγμα, το Business Plan προβλέπει αύξηση πωλήσεων 30%, δεν αρκεί να κοινοποιήσουμε το νούμερο αυτό στον Διευθυντή Πωλήσεων. Ο στόχος πρέπει να επιμερισθεί και να κοινοποιηθεί σε όλους τους εμπλεκόμενους στη διαδικασία της πώλησης, ακόμη και στον υπεύθυνο του φορτηγού που θα κάνει τις παραδόσεις. Γιατί η συμπεριφορά του και οι πληροφορίες ή τα ενδεχόμενα παράπονα που θα μεταφέρει είναι δυνατόν να επηρεάσουν σημαντικά την εξυπηρέτηση των πελατών. Δυστυχώς, όταν προσπαθούν να υλοποιήσουν την επιχειρηματική στρατηγική τους, πολλά επιτελικά στελέχη επιχειρήσεων, δίνουν στους εργαζομένους τους περιορισμένες περιγραφές του τι πρέπει να κάνουν και γιατί τα καθήκοντα του καθενός είναι σημαντικά, εστιάζοντας κυρίως στην παράθεση των οικονομικών στόχων.

Χωρίς την αποδέσμευση λεπτομερούς και ξεκάθαρης ενημέρωσης, δεν θα είναι παράξενο μια εταιρεία να αποτύχει στην εκτέλεση του Business Plan της.

Η ανάπτυξη μετρήσιμων στόχων, με βάση την εταιρική στρατηγική, δίνει τη δυνατότητα της διαρκούς αξιολόγησης και προσαρμογής της στρατηγικής μιας επιχείρησης, έτσι ώστε το σύνολο των εταιρικών δραστηριοτήτων, πόρων και πρωτοβουλιών να ευθυγραμμίζονται πλήρως στο ίδιο όραμα, στην ίδια κατεύθυνση.

Πίνακας 2.3.2 Σχεδιασμός & Χρονοδιάγραμμα Εφαρμογής Balanced Scorecard

Α/Α	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	ΕΒΔΟΜΑΔΕΣ																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ	■																			
2	SWOT ANALYSIS		■																		
3	ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ			■																	
4	BALANCED SCORECARD				■																
5	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΤΟΜΙΚΟΥ BALANCED SCORECARD					■	■														
6	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ							■	■	■	■	■	■	■							
7	ΕΝΑΡΞΗ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
8	ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ																				■

Συνεπώς, το **Balanced Scorecard επιτρέπει επιτέλους** στους διευθύνοντες των επιχειρήσεων να εκπληρώσουν αυτό που πάντα οραματίζονταν, **να αναβαθμίσουν το management σε Strategic Enterprise Management**. Πρέπει όμως να υπάρχει μια σαφής σύνδεση του BSC με την στρατηγική της επιχείρησης. Το BSC είναι ο πίνακας που προκύπτει ως το γινόμενο των επιλεγέντων συγκεκριμένων δεικτών – κλειδιά (Key Performance Indicators - KPI) της επίδοσης κάθε πτυχής με τα αντίστοιχα στατιστικά βάρη της. Είναι προφανές ότι η επιτυχία στη χρησιμοποίηση του BSC εξαρτάται τόσο από την κατάλληλη επιλογή των δεικτών επίδοσης για την κάθε μια πτυχή, όσο και τον ορθό καθορισμό του συντελεστή με τον οποίο ο κάθε ένας δείκτης συμμετέχει στο συνολικό BSC.

2.4 Η Γνώση

Πολύ σημαντική αρχή αποτελεί το γεγονός ότι σήμερα η γνώση των εργαζομένων αντιπροσωπεύει ένα περιουσιακό στοιχείο, η αξία του οποίου μόλις τώρα αναγνωρίζεται. Στο περιβάλλον αυτό, η λήψη και η εκτέλεση των στρατηγικών αποφάσεων δεν μπορεί να αποτελεί καθήκον μόνο της ανώτερης διοίκησης, αλλά πρέπει να συμβάλουν όλοι οι εργαζόμενοι, ανάλογα με το ρόλο τους. Με απλά λόγια, η γνώση των εργαζομένων οδηγεί σε καθημερινές στρατηγικές επιλογές· αν η στρατηγική σχεδιάζεται από την ηγεσία, το σύνολο των στελεχών συμμετέχει στην εκτέλεση και βελτίωσή της. Είναι πολύ σημαντικό να αναγνωριστεί ότι η γνώση βρίσκεται παντού μέσα στον οργανισμό. Δυστυχώς, το παραδοσιακό οργανόγραμμα προβλέπει κατακόρυφη οργάνωση σε τμήματα, πολλές φορές λειτουργικά απομονωμένα μεταξύ τους, καθιστώντας τη διασπορά της γνώσης σχεδόν αδύνατη. Οι νέες προσεγγίσεις όμως, όπως οι «εικονικές ομάδες», τα «άτυπα δίκτυα» και οι «αυτοδιοικούμενες ομάδες» έχουν οδηγήσει σε καινοτομίες που επιτρέπουν σε εργαζομένους διαφορετικών τμημάτων να συνεργάζονται άμεσα και να μοιράζονται τη γνώση τους για την επίτευξη κοινών στόχων. Αυτά τα δίκτυα γνώσης είναι αναγκαίο να υποστηρίζονται τόσο από τις λειτουργίες της Στρατηγικής Διοίκησης Επιχειρήσεων, όσο και από την κατάλληλη υποδομή εφαρμογών λογισμικού για την ενδοεπιχειρησιακή οργάνωση.

Η ηγεσία, από την άλλη πλευρά, αποτελείται από το σύνολο των λειτουργιών που καθορίζουν πώς θα διαμορφωθεί το μέλλον, ευθυγραμμίζουν τους ανθρώπους με το εταιρικό όραμα και τους παρακινούν να το εκτελέσουν ανεξαρτήτως των εμποδίων. Εάν εφαρμοσθεί σωστά, η ηγεσία έχει τη δυνατότητα να οδηγήσει σε σημαντικές αλλαγές προς την κατεύθυνση δημιουργίας μιας περισσότερο ανταγωνιστικής επιχείρησης. Αν και το καλό management είναι απαραίτητο, η εκτέλεση των αλλαγών που υπαγορεύονται από τη στρατηγική απαιτεί καλή ηγεσία. Στο πλαίσιο αυτό, οι λειτουργίες της Στρατηγικής Διοίκησης

Επιχειρήσεων θα πρέπει να υποστηρίζουν την ηγεσία στο έργο της και ειδικά στο θέμα της διαχείρισης των αλλαγών.

2.5 Οι Τέσσερις Προοπτικές του Balanced Scorecard

2.5.1 Χρηματοοικονομική Προοπτική

Υπάρχουν τρία στάδια του κύκλου ζωής της εταιρίας και ανάλογα με το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η εταιρία διαμορφώνει και τους ανάλογους στόχους: **στάδιο ανάπτυξης, στάδιο διατήρησης, στάδιο αποκομιδής.**

- Ανάπτυξη των εσόδων και των προσφερόμενων προϊόντων (νέα προϊόντα, νέες εφαρμογές, νέοι πελάτες και αγορές, νέα στρατηγική τιμών).
- Μείωση του κόστους, βελτίωση της παραγωγικότητας (αύξηση της παραγωγικότητας των εσόδων, μείωση του κόστους μονάδας, βελτίωση καναλιών διανομής, μείωση λειτουργικών εξόδων).
- Αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων (κύκλος μετρητά σε μετρητά, βελτίωση της αξιοποίησης των περιουσιακών στοιχείων)

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

όπως η ποιότητα, οι χρόνοι απόκρισης, η παραγωγικότητα, οι καινοτομίες, ωφελούν την επιχείρηση μόνο όταν μεταφράζονται σε αύξηση των πωλήσεων και της αξίας των μετοχών, μείωση του λειτουργικού κόστους και αύξηση του ROI [Kaplan and Norton 1992, 1996].

Οι δείκτες που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο αυτής της πτυχής είναι οι κλασικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες όπως οι αριθμοδείκτες ρευστότητας, κυκλοφοριακής ταχύτητας, δανειακής επιβάρυνσης και αποδοτικότητας κλπ.

Ένας ενδεικτικός κατάλογος δεικτών οικονομικού τομέα παρουσιάζεται παρακάτω:

- Ø Μεικτό Περιθώριο
- Ø ROI
- Ø ROE
- Ø Shareholder value (SV)
- Ø Απόδοση Παγίων
- Ø Ρευστότητα
- Ø Γύρισμα Παγίων
- Ø Κέρδος ανά υπάλληλο
- Ø Αξία Μετοχής
- Ø Γύρισμα Αποθεμάτων
- Ø Cash Flow
- Ø Credit Rating
- Ø Ποσοστό μείωσης κόστους αναλωσίμων
- Ø Κόστος Πωληθέντων
- Ø Ποσοστό μείωσης εξόδων

Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι εξυπηρετούν ως το σημείο εστίασης για τους αντικειμενικούς σκοπούς και τα μέτρα όλων των άλλων συνιστωσών της κάρτας στοχοθεσίας. Κάθε επιλεγόμενο μέτρο θα πρέπει να είναι τμήμα μιας σχέσης αιτίου-αποτελέσματος που καταλήγει σε βελτιωμένη χρηματοοικονομική απόδοση. Το BSC περιγράφει την «ιστορία της στρατηγικής», ξεκινώντας από τους μακροπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς στόχους, και στη συνέχεια συνδέοντάς τους με την αλληλουχία ενεργειών που θα πρέπει ν' αναληφθούν με τις χρηματοοικονομικές διαδικασίες, τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες κι έτσι τελικά οι εργαζόμενοι και στα συστήματα θα είναι σε θέση να αποδώσουν την επιθυμητή μακροπρόθεσμη οικονομική απόδοση. Για τους περισσότερους οργανισμούς, τα χρηματοοικονομικά θέματα της αύξησης των εσόδων, της βελτίωσης της παραγωγικότητας και της

μείωσης του συνεπαγόμενου κόστους, της ενίσχυσης της χρήσης των στοιχείων του ενεργητικού, και της μείωσης του ενεχόμενου κίνδυνου μπορεί να παρέχει τους αναγκαίους συνδετικούς κρίκους κατά μήκος και των τεσσάρων συνιστωσών. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι διαφέρουν σημαντικά σε κάθε στάδια του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης.

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

Οι επιχειρήσεις στο **στάδιο ανάπτυξης** μπορεί πραγματικά να λειτουργούν με αρνητικές ταμιακές ροές και χαμηλές αποδόσεις επενδυμένου κεφαλαίου. Οι επενδύσεις που γίνονται για το μέλλον μπορεί να καταναλώνουν περισσότερα χρήματα απ' αυτά που μπορούν να προκύψουν από την περιορισμένη βάση των υπαρχόντων προϊόντων, υπηρεσιών και πελατών. Κατά πάσα πιθανότητα, η πλειοψηφία των επιχειρησιακών μονάδων σε μια εταιρεία θα βρίσκονται **στο στάδιο διατήρησης**, όπου μπορούν ακόμα να έλκουν επενδύσεις και επανεπενδύσεις, αλλά αυτές πλέον απαιτούν να αποκομίζουν άριστες αποδόσεις επενδυμένου κεφαλαίου. Οι εν λόγω επιχειρήσεις θα πρέπει να διατηρούν το υφιστάμενο μερίδιο αγοράς, και ίσως να το αναπτύσσουν έστω και λίγο από χρόνο σε χρόνο. Τα επενδυτικά σχέδια θα κατευθυνθούν περισσότερο στην ανακούφιση της οικονομικής στενότητας, στην επέκταση της ικανότητας και στη ενίσχυση της συνεχούς βελτίωσης απ' ότι στην μακρά αποπληρωμή και στις επενδύσεις αναπτυξιακών επιλογών που έγιναν κατά το στάδιο της ανάπτυξης. Οι περισσότερες επιχειρήσεις στο στάδιο της διατήρησης χρησιμοποιούν ένα χρηματοοικονομικό στόχο σχετιζόμενο με την κερδοφορία. Αυτός ο στόχος μπορεί να εκφραστεί με τη χρησιμοποίηση μέτρων σχετιζόμενων με λογιστικά έσοδα, όπως τα λειτουργικά έσοδα και το ακαθάριστο περιθώριο κέρδους. Αυτά τα μέτρα παίρνουν το επενδυμένο κεφάλαιο στην επιχειρησιακή μονάδα, όπως δίνεται, και ζητούν από τους μάνατζερ να μεγιστοποιήσουν τις ροές εσόδων που μπορούν να παραχθούν από το επενδυμένο κεφάλαιο.

Ορισμένες επιχειρησιακές ομάδες θα έχουν φτάσει σε μια ώριμη φάση του κύκλου ζωής τους όπου η εταιρεία θέλει να αποκομίσει τους καρπούς των επενδύσεων που έγιναν στα δύο προηγούμενα στάδια. Αυτές οι επιχειρήσεις δεν εγγυώνται πλέον σημαντική επένδυση, μόνο αρκετή ώστε να διατηρούν τον εξοπλισμό και τις λειτουργικές ικανότητές τους, όχι για να επεκτείνονται σε άλλες δραστηριότητες ή να

οικοδομούν νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Οποιοδήποτε επενδυτικό σχέδιο θα πρέπει να έχει πού συγκεκριμένες και σύντομες περιόδους αποπληρωμής. Ο βασικός στόχος είναι να μεγιστοποιηθεί η ταμειακή ροή στην επιχείρηση. Κατά συνέπεια οι χρηματοοικονομικοί στόχοι για τις επιχειρήσεις σε καθένα απ' αυτά τα τρία στάδια είναι εντελώς διαφορετικοί. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι στο στάδιο ανάπτυξης δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη των πωλήσεων -σε νέες αγορές και σε νέους πελάτες και από νέα προϊόντα και υπηρεσίες- διατηρώντας επαρκή επίπεδα δαπανών για ανάπτυξη προϊόντων και διαδικασιών, για συστήματα, για εργασιακές ικανότητες και καθιέρωση νέων καναλιών μάρκετινγκ, πωλήσεων και διανομής. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι στο στάδιο διατήρησης επικεντρώνονται σε παραδοσιακές χρηματοοικονομικές μετρήσεις, όπως τα λειτουργικά έσοδα, το ακαθάριστο περιθώριο κέρδους, η απόδοση του επενδυμένου κεφαλαίου (ROCE).

Τέλος, οι χρηματοοικονομικοί στόχοι για τις επιχειρήσεις στο **στάδιο συγκομιδής** εστιάζονται στις ταμιακές ροές. Οι όποιες επενδύσεις θα πρέπει να έχουν άμεσες και βέβαιες αποπληρωμές ταμιακών ροών. Λογιστικές μετρήσεις- όπως η απόδοση της επένδυσης (ROI), η προστιθέμενη οικονομική αξία και τα λειτουργικά έσοδα- είναι λιγότερο σχετικές μια και οι κυρίες επενδύσεις έχουν ήδη γίνει σ' αυτές τις επιχειρηματικές μονάδες. Ο στόχος δεν είναι να μεγιστοποιηθεί η απόδοση της επένδυσης που μπορεί να ενθαρρύνει τα διευθυντικά στελέχη να επιζητήσουν επιπρόσθετα επενδυτικά κονδύλια βασιζόμενα σε προβλέψεις μελλοντικής επίδοσης. Αντί αυτού, ο στόχος είναι να μεγιστοποιηθούν οι ταμιακές ροές που μπορούν να επιστραφούν στην εταιρεία απ' όλες τις επενδύσεις που έγιναν στο παρελθόν. Η ανάπτυξη ενός BSC, κατά συνέπεια, θα πρέπει να ξεκινήσει μ' έναν ενεργό διάλογο ανάμεσα στον διευθύνοντα σύμβουλο της επιχειρηματικής μονάδας (Chief Executive Officer-CEO) και στον διευθυντή χρηματοοικονομικών θεμάτων (Chief Financial Officer-CFO) της επιχείρησης για τη συγκεκριμένη χρηματοοικονομική κατηγορία και τους αντικειμενικούς σκοπούς για την επιχειρηματική μονάδα. Αυτός ο διάλογος θ' αναγνωρίσει το ρόλο της επιχειρηματικής μονάδας στο χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης. Φυσικά, αυτός ο διάλογος απαιτεί οι CEO και CFO της επιχείρησης έχουν μια ξεκάθαρη χρηματοοικονομική στρατηγική για κάθε επιχειρηματική μονάδα.

2.5.2 Πελατοκεντρικός Προσανατολισμός

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

επιχείρησης τους σχετικά με την παρεχόμενη στον πελάτη αξία σε συγκεκριμένους δείκτες, που να αντανακλούν τους παράγοντες που έχουν σημασία για τους πελάτες. Μεριδίο αγοράς, απόκτηση του πελάτη, διατήρηση του πελάτη, ικανοποίηση του πελάτη, κερδοφορία. Επίσης χαρακτηριστικά του προϊόντος, πελατειακή σχέση, φήμη και εικόνα της εταιρίας στην αγορά. Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, στην σημερινή ανταγωνιστική εποχή, εστιάζει την αποστολή του στην ικανοποίηση των πελατών τους. Για τον λόγο αυτό χρειάζονται μετρήσεις που να απεικονίζουν τα βασικά σημεία που ενδιαφέρουν τους πελάτες τους. Αυτές συνήθως είναι τα εξής : **ο χρόνος, η απόδοση, η ποιότητα και το κόστος** [Kaplan and Norton 1996] .

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

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

Η απόδοση αφορά κατά πόσο το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία συνεισφέρει στην δημιουργία αξίας για τον πελάτη, ενώ **η έννοια του κόστους**, αφορά τη τιμή που είναι διατεθειμένος να πληρώσει ο πελάτης, για έναν επιτυχημένο συνδυασμό όλων των παραπάνω στοιχείων.

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

Για υπάρχοντα προϊόντα, ο χρόνος υλοποίησης μπορεί να μετρηθεί από τη στιγμή που η εταιρεία λαμβάνει την παραγγελία μέχρι τη στιγμή που πραγματικά αποδίδει το προϊόν ή την υπηρεσία στον πελάτη. Για νέα προϊόντα ο χρόνος υλοποίησης μπορεί να μετρηθεί από το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί για να έρθει το προϊόν από στάδιο του ορισμού του προϊόντος (definition stage), στο στάδιο στο οποίο είναι έτοιμο για αποστολή. Η ποιότητα μετριέται από το επίπεδο λαθών των νεοεισερχόμενων προϊόντων, όπως γίνεται αντιληπτό και μετράται από τον πελάτη. Η ποιότητα θα μπορούσε να μετρηθεί με την έγκαιρη παράδοση, με

την ακρίβεια των προβλέψεων της επιχείρησης σχετικά με τις παραδόσεις των προϊόντων της. Ο συνδυασμός της απόδοσης και της εξυπηρέτησης μετρούν πως τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μιας εταιρείας συνεισφέρουν στη δημιουργία αξία για τους πελάτες της. Στην πελατειακή συνιστώσα του BSC, οι επιχειρήσεις προσδιορίζουν εκείνα τα τμήματα των πελατών και της αγοράς στα οποία έχουν επιλέξει να ανταγωνιστούν. Αυτά τα τμήματα αποτελούν τους πόρους που θα αποδώσουν το τμήμα εσόδων που είναι αναγκαίο για την επίτευξη των εταιρικών χρηματοοικονομικών στόχων. Η εν λόγω πελατειακή συνιστώσα διευκολύνει τις εταιρείες να ευθυγραμμίσουν τα βασικά μέτρα / δείκτες των πελατειακών απόψεων - ικανοποίηση, πιστότητα / αφοσίωση, διατήρηση, προσέλκυση και κερδοφορία- με στοχευόμενα τμήματα πελατών και αγορών.

Ένας Ενδεικτικός κατάλογος δεικτών τομέα πελάτη παρουσιάζεται παρακάτω:

- Ø Συνεισφορά στο κέρδος ανά τμήμα αγοράς
- Ø Μερίδιο Αγοράς ανά τμήμα Αγοράς
- Ø Ρυθμός αύξησης πωλήσεων σε σχέση με τον ρυθμό αύξησης της αγοράς
- Ø Ποσοστό πελατών με χαμηλή κερδοφορία
- Ø Αναγνωρισιμότητα του Brand name
- Ø Μέση διάρκεια συνεργασίας με πελάτη
- Ø Ποσοστό ανταπόκρισης πελατών σε καμπάνιες
- Ø Ποσοστό ικανοποίησης του πελάτη
- Ø Επίπεδο Εξυπηρέτησης Πελάτη
- Ø Αριθμός Πελατών που αποκτήθηκαν από συστάσεις άλλων πελατών
- Ø Αριθμός προτάσεων για βελτίωση προϊόντων από πελάτες
- Ø Αριθμός νέων πελατών ανά μήνα
- Ø Ποσοστό αύξησης τζίρου σε σχέση με ποσοστό αύξησης αγοράς
- Ø Ποσοστό νέων πελατών μείον ποσοστό πελατών που χάνονται
- Ø Μέσο κόστος ανά πελάτη
- Ø Απόδοση επένδυσης Marketing
- Ø Ποσοστό πελατών με σχέση Partnership

Μερίδιο αγοράς

Η μέτρηση του μεριδίου αγοράς είναι ευθεία και άμεση από τη στιγμή που η στοχευόμενη ομάδα πελατών ή τμήμα της αγοράς έχει συγκεκριμενοποιηθεί και προσδιορισθεί επακριβώς. Βιομηχανικές ομάδες, εμπορικές ενώσεις, κυβερνητικές στατιστικές και άλλες δημόσιες πηγές μπορούν συχνά να παρέχουν

εκτιμήσεις του συνολικού μεγέθους της αγοράς. Όταν οι εταιρείες έχουν στοχεύσει συγκεκριμένους πελάτες ή τμήματα αγοράς, μπορούν να χρησιμοποιούν μέτρα μεριδίου αγοράς όπως:

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

Προσέλκυση πελατών

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

Διατήρηση πελατών

Εκκάθαρα, ένας επιθυμητός τρόπος για τη διατήρηση ή αύξηση του μεριδίου αγοράς σε στοχευόμενα τμήματα πελατών είναι να ξεκινήσουμε με τη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών σε αυτά τα τμήματα. Οι διεισδυτικότερες ματιές από την έρευνα στον τομέα των υπηρεσιών έχουν δείξει τη σημασία της διατήρησης των πελατών. Εταιρείες που μπορούν εύκολα να αναγνωρίσουν όλους τους πελάτες τους, μπορούν εξίσου εύκολα να μετρήσουν τη διατήρηση των πελατών από περίοδο σε περίοδο. Πέρα από την απλή «παρακράτηση των πελατών», πολλές εταιρείες θα θελήσουν να μετρήσουν την αφοσίωση των πελατών με το ποσοστό ανάπτυξης των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων με τους υπάρχοντες πελάτες.

Ικανοποίηση πελατών

Ένα πιο σημαντικό σημείο που χαρακτηρίζει την πορεία των επιχειρήσεων τη δεκαετία του 2000 είναι η μεγάλη ανάγκη που έχει διαπιστωθεί για μια νέου τύπου σχέση με τους πελάτες τους. Ο ρόλος του

πελάτη έχει αναβαθμισθεί και αναβαθμίζεται καθημερινά μιας και τόσο η πίεση του ανταγωνισμού εντείνεται όσο και οι απαιτήσεις των πελατών αυξάνουν. Επακόλουθο των προσπαθειών σχεδιασμού και υλοποίησης πελατοκεντρικών συστημάτων παροχής υπηρεσιών προς τους πελάτες είναι η δημιουργία αξιόπιστων μηχανισμών συνεχούς παρακολούθησης των προσδοκιών, αναγκών και αξιών των πελατών, καθώς και αποτίμησης της ανταπόκρισης των προσφερομένων υπηρεσιών σε αυτές τις προσδοκίες. Πολλές επιχειρήσεις, για τους παραπάνω λόγους, έχουν προχωρήσει πέρα από την απλή παρατήρηση του φαινομένου μετρήσεων ικανοποίησης πελατών, στη σε βάθος μελέτη των παραγόντων που επιδρούν στην πιστότητα των πελατών του και βέβαια, στους παράγοντες που οδηγούν σε επαναλαμβανόμενες πωλήσεις.

Τέτοιες διαδικασίες περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων:

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

Σχεδιασμό ειδικών προϊόντων και υπηρεσιών που στοχεύουν σε ειδικές ομάδες πελατών όπου έχει διαγνωσθεί κίνδυνος φυγής προς τον ανταγωνισμό. Ο σχεδιασμός συστημάτων μέτρησης ικανοποίησης πελατών αποτελεί έργο ιδιαίτερων προδιαγραφών μιας και η δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων εσωτερικά και εξωτερικά θέτει μια σειρά από προϋποθέσεις που πρέπει να ικανοποιούνται. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οκτώ σημεία τα οποία θα πρέπει να αποτελούν τα κύρια χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου συστήματος μέτρησης ικανοποίησης πελατών. **Τα οκτώ αυτά σημεία**

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

προκύπτουν από την ανάλυση της μέχρι τώρα πρακτικής άλλων χωρών και είναι ταυτόχρονα προσαρμοσμένα στις ιδιαιτερότητες της ελληνικής πραγματικότητας.

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

Κερδοφορία πελατών

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

2.5.3 Εσωτερικές Διαδικασίες

Μετρήσεις βασισμένες στους πελάτες (customer-based) είναι σημαντικές, όμως πρέπει να μετουσιωθούν σε τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση εσωτερικά, για να εκπληρώσει τις προσδοκίες των πελατών. Εξάλλου, η άριστη απόδοση προκύπτει από διεργασίες, αποφάσεις και ενέργειες που λαμβάνουν χώρα σε κάθε τμήμα της επιχείρησης. Τα διευθυντικά στελέχη χρειάζεται να επικεντρώσουν την προσοχή τους σ' εκείνες τις εσωτερικές διεργασίες που τους επιτρέπουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών. Έτσι, αυτή η συνιστώσα του BSC δίνει στα στελέχη αυτή την εσωτερική εικόνα για την επιχείρηση. Οι μετρήσεις που αναφέρονται στις εσωτερικές διαδικασίες πρέπει να πηγάζουν από αυτές τις δραστηριότητες που πραγματοποιεί η επιχείρηση, οι οποίες και έχουν το μεγαλύτερο αντίκτυπο στην

ικανοποίηση του πελάτη. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει επίσης να επιχειρούν να αναγνωρίζουν και να μετρούν τις θεμελιώδεις ικανότητές τους και την απαιτούμενη τεχνογνωσία που θα τους εξασφαλίσει τη διαρκή παρουσία στην αγορά, ενώ παράλληλα θα πρέπει να αποφασίσουν σε ποιες διαδικασίες και ικανότητες πρέπει να υπερτερούν και να ορίσουν μετρήσεις γι' αυτές. Για την επίτευξη στόχων, όσον αφορά το χρόνο υλοποίησης έργων, την ποιότητα, την παραγωγικότητα και το κόστος, τα στελέχη πρέπει να επινοούν μετρήσεις, οι οποίες επηρεάζονται από τις ενέργειες των συνεργατών στην επιχείρηση. Δεδομένου ότι μεγάλο μέρος της συνολικής δραστηριότητας μιας επιχείρησης λαμβάνει χώρα σε επίπεδο τμήματος και έργου (project), τα στελέχη θα πρέπει να αναλύσουν το συνολικό χρόνο υλοποίησης, την ποιότητα, το προϊόν και το κόστος σε τοπικό επίπεδο. Με αυτόν τον τρόπο, οι μετρήσεις συνδέουν τις αποφάσεις της ανώτατης διοίκησης, σχετικά με τις σημαντικές εσωτερικές διαδικασίες και ικανότητες, με τις ενέργειες που λαμβάνονται σε ατομικό επίπεδο, οι οποίες και επηρεάζουν τους εταιρικούς στόχους. Αυτή η σύνδεση εξασφαλίζει ότι οι υπάλληλοι στα κατώτερα επίπεδα στην εταιρεία έχουν σαφείς στόχους για ενέργειες, αποφάσεις και βελτιώσεις που θα συνεισφέρουν στην εταιρική αποστολή.

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

Ένας Ενδεικτικός κατάλογος δεικτών τομέα Εσωτερικών Διαδικασιών παρουσιάζεται παρακάτω:

- Ø Ποσοστό Εγκαίρων παραδόσεων
- Ø Χρόνος κύκλου παραγγελίας
- Ø Ποσοστό πλήρων παραγγελιών
- Ø Ακρίβεια προβλέψεων ζήτησης
- Ø Ακρίβεια προγραμματισμού
- Ø Ποσοστό επανακατεργασίας

- Ø Ποσοστό Back Orders
- Ø Ποσοστό έγκαιρων παραλαβών από προμηθευτές
- Ø Ποσοστό παραλαβών μη συμμορφούμενων
- Ø Ποσοστό απασχόλησης Μηχανημάτων
- Ø Συντελεστής αποδοτικότητας προσωπικού
- Ø Κόστος παραμονής στην αποθήκη
- Ø Αριθμός νέων προϊόντων
- Ø Ποσοστό Αξιοποίησης Χώρου
- Ø Ποσοστό προϊόντος εκτός προδιαγραφών
- Ø Cash to Cash cycle time

Η αλυσίδα αξίας των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών

Για τη συνιστώσα των εσωτερικών διαδικασιών, τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να αναγνωρίσουν τις διαδικασίες που είναι περισσότερο κρίσιμης σημασίας για την επίτευξη των στόχων των πελατών και των μετόχων. Οι εταιρείες τυπικά αναπτύσσουν τους στόχους και τα μέτρα τους γι' αυτή τη συνιστώσα μετά τη διαμόρφωση των στόχων και των μέτρων για τη χρηματοοικονομική και πελατειακή συνιστώσα. Αυτή η σειρά διευκολύνει τις εταιρείες να εστιάζουν στη μελέτη των εσωτερικών διαδικασιών με τέτοιο τρόπο που θα κατορθώνει τελικά να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιδιώξεις των πελατών και των μετόχων. Κάθε επιχείρηση έχει μια μοναδική σειρά διαδικασιών για δημιουργία αξίας για τους πελάτες και για την παραγωγή χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων. Έχει βρεθεί, ωστόσο, ότι ένα γενικό μοντέλο αλυσίδας προσθήκης αξίας παρέχει ένα πρότυπο που οι εταιρείες μπορούν να προσαρμόσουν στην προετοιμασία της εσωτερικής συνιστώσας τους.

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

Η διαδικασία των λειτουργιών, το δεύτερο βασικό βήμα στη γενική αλυσίδα εσωτερικής αξίας, είναι εκεί όπου υπάρχουν τα προϊόντα και υπηρεσίες παράγονται και παραδίδονται στους πελάτες. Αυτή η διαδικασία έχει ιστορικά αποτελέσει αντικείμενο εστίασης των περισσότερων συστημάτων μέτρησης επίδοσης των οργανισμών. Η λειτουργική αριστεία και η μείωση του κόστους στις διαδικασίες παράδοσης τόσο στη βιομηχανία όσο και στις υπηρεσίες είναι ακόμα σημαντικοί στόχοι. Η γενική αλυσίδα αξίας του παραπάνω σχήματος δείχνει, ωστόσο, ότι τέτοια λειτουργική αριστεία μπορεί να είναι

μόνο ένα συστατικό, και πιθανόν ότι το πιο αποφασιστικό στοιχείο, σε μια ολόκληρη αλυσίδα εσωτερικής αξίας για την επίτευξη χρηματοοικονομικών και πελατειακών στόχων.

Το τρίτο βασικό βήμα στην αλυσίδα εσωτερικής αξίας είναι η εξυπηρέτηση στον πελάτη μετά την τελική πώληση ή παράδοση του προϊόντος ή υπηρεσίας. Ορισμένες εταιρείες έχουν συγκεκριμένες και σαφείς στρατηγικές για να προσφέρουν υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση μετά την πώληση.

Για παράδειγμα, οι εταιρείες που πωλούν εξειδικευμένο εξοπλισμό ή συστήματα ενδέχεται να προσφέρουν προγράμματα κατάρτισης για τους εργαζόμενους των πελατών ώστε να τους βοηθήσουν στη χρήση του εξοπλισμού ή των συστημάτων περισσότερο αποτελεσματικά και αποδοτικά. Επίσης μπορεί να προσφέρουν ταχύτατη ανταπόκριση σε πραγματικά ή δυνητικά ελαττώματα και βλάβες. Ένας διανομέας βιομηχανικών χημικών ανέπτυξε μια ικανότητα συντήρησης λεπτομερούς τεκμηρίωσης και διάθεσης υπηρεσιών για χρησιμοποιημένα χημικά, απελευθερώνοντας έτσι τους πελάτες του από ένα δαπανηρό καθήκον, επιβαρυνόμενος με την ευθύνη για τα ελαττωματικά προϊόντα, και υποκείμενος σε εντατική κυβερνητική λεπτομερή εξέταση από οργανισμούς όπως ο Environmental Protection Agency και ο Occupational Safety and Health Administration. Όλες αυτές οι δραστηριότητες προσθέτουν αξία στη χρήση των εταιρικών προϊόντων και των προσφερόμενων υπηρεσιών από τους στοχευόμενους πελάτες.

Η διαδικασία καινοτομίας

Ορισμένες προσεγγίσεις διαμόρφωσης της αλυσίδας αξίας μιας επιχειρησιακής μονάδας έχουν θεωρήσει την έρευνα και την ανάπτυξη (E & A) ως μια διαδικασία υποστήριξης (support process). Στην πράξη, στα πρόσφατα γραφόμενα κείμενα για το BSC, έχει γίνει διάκριση της διαδικασίας καινοτομίας από τη συνιστώσα των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών, της οποίας αποτελεί μόνο μια επιμέρους πτυχή. Από την εμπειρία όμως στις επιχειρήσεις, εντούτοις, έχουμε καταλήξει πλέον ότι η καινοτομία ήταν μια κρίσιμη εσωτερική διαδικασία. Το να είσαι αποτελεσματικός, αποδοτικός και χρονικά ακριβής στις διαδικασίες καινοτομίας είναι, για πολλές εταιρείες, ακόμα πιο σημαντικό από την αριστεία στις καθημερινές λειτουργικές διαδικασίες, οι οποίες έχουν γίνει παραδοσιακά αντικείμενο εστίασης της βιβλιογραφίας σχετικά με την αλυσίδα εσωτερικής αξίας. Η σχετική σημασία του κύκλου καινοτομίας επί του λειτουργικού κύκλου είναι ιδιαίτερα εμφανής για εταιρείες με μακρινούς κύκλους σχεδιασμού και ανάπτυξης, όπως στους τομείς της φαρμακοβιομηχανίας, των γεωργικών χημικών, του λογισμικού και των ηλεκτρονικών συστημάτων υψηλής τεχνολογίας. Από τη στιγμή που τα προϊόντα φτάσουν στο βιομηχανικό στάδιο σ' αυτές τις εταιρείες το ακαθάριστο περιθώριο κέρδους (gross margin) μπορεί να είναι αρκετά υψηλό. Οι ευκαιρίες για αξιοσημείωτη μείωση του κόστους μπορεί επίσης να είναι

περιορισμένη. Το μεγαλύτερο κόστος συμβαίνει κατά το σχεδιασμό, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια των σταδίων έρευνας και ανάπτυξης.

Η σημασία της διαδικασίας καινοτομίας μας οδηγεί στο να τροποποιήσουμε τη «γεωγραφία» του BSC ώστε η διαδικασία καινοτομία να μπορεί ν' αναγνωρισθεί ως ένα ενοποιητικό τμήμα της συνιστώσας των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών. Θα μπορούσαμε να σκεφτούμε τη διαδικασία καινοτομίας σαν ένα μακρύ κύμα δημιουργία αξίας, στο οποίο οι εταιρείες πρώτα εντοπίζουν και εκτρέφουν νέες αγορές, νέους πελάτες, καθώς επίσης και τις αναδυόμενες και λανθάνουσες ανάγκες των υφιστάμενων πελατών. Έπειτα, συνεχίζοντας σ' αυτό το μακρύ κύμα δημιουργίας αξίας και ανάπτυξης, οι εταιρείες σχεδιάζουν και αναπτύσσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες που τις διευκολύνουν να φτάσουν στις νέες αγορές και πελάτες και να ικανοποιήσουν τις πρόσφατα αναγνωρισμένες ανάγκες των πελατών.

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

Η διαδικασία καινοτομίας αποτελείται από δύο τμήματα. Στο πρώτο, τα διευθυντικά στελέχη αναλαμβάνουν έρευνες αγοράς για ν' αναγνωρίσουν το μέγεθος της αγοράς, τη φύση των προτιμήσεων των πελατών και ψήγματα δυνητικής τιμολογιακής πολιτικής για το στοχευόμενο προϊόν ή υπηρεσία. Όπως οι οργανισμοί αναπτύσσουν τις εσωτερικές διαδικασίες τους για την ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών των πελατών, το να υπάρχει ακριβής και έγκαιρη πληροφόρηση επί του μεγέθους της αγοράς και των πελατειακών προτιμήσεων καθίσταται πλέον ένα ζωτικής σημασίας καθήκον για την καλή εκτέλεση. Επιπλέον, με την έρευνα υπαρκτών και δυνητικών πελατών, αυτό το τμήμα θα μπορούσε επίσης να περιλαμβάνει εξ ολοκλήρου νέες ευκαιρίες και αγορές για προϊόντα και υπηρεσίες που ο οργανισμός θα μπορούσε να προμηθεύσει. Η πληροφόρηση επί των αγορών και των πελατών παρέχει την εισροή για τις διαδικασίες πραγματικού σχεδιασμού και ανάπτυξης του προϊόντος / υπηρεσίας, που αποτελεί και το δεύτερο βήμα στη διαδικασία καινοτομίας. Κατά τη διάρκεια αυτού του βήματος, η ομάδα έρευνας και ανάπτυξης του οργανισμού (Research and Development group - R & D group):

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

Η διαδικασία των λειτουργιών

Η διαδικασία των λειτουργιών αντιπροσωπεύει το μικρό κύμα δημιουργία αξίας στους οργανισμούς. Ξεκινά με την αποδοχή της παραγγελίας ενός πελάτη και ολοκληρώνεται με την παράδοση του προϊόντος ή υπηρεσίας στον πελάτη. Αυτή η διαδικασία επικεντρώνεται στην αποδοτική, συνεπή και χρονικά έγκαιρη παράδοση υπαρχόντων προϊόντων στους υφιστάμενους πελάτες. Οι υφιστάμενες διαδικασίες τείνουν να είναι επαναλαμβανόμενες έτσι ώστε οι τεχνικές της επιστημονικής διοίκησης να μπορούν εύκολα να εφαρμοστούν για τον έλεγχο και τη βελτίωση των διαδικασιών αποδοχής και επεξεργασίας των παραγγελιών των πελατών, και των διαδικασιών παραγωγής, πώλησης και παράδοσης.

Παραδοσιακά, αυτές οι λειτουργικές διαδικασίες παρακολουθούνται και ελέγχονται από χρηματοοικονομικά μέτρα. Με το πέρασμα του χρόνου, όμως, η υπερβολική εστίαση σε τέτοια στενά χρηματοοικονομικά μέτρα, όπως η αποδοτικότητα των εργατών, η αποδοτικότητα των μηχανών, και οι μεταβολές στις τιμές πώλησης των προϊόντων οδήγησαν σε έντονα δυσλειτουργικές καταστάσεις: κρατώντας τους εργάτες και τις μηχανές απασχολούμενες, δημιουργούνται αποθέματα μη σχετιζόμενα με τις τρέχουσες παραγγελίες των πελατών, και η συνεχής μετακίνηση απ' τον έναν προμηθευτή στον άλλο για την επίτευξη φθηνότερων τιμών αγοράς οδηγεί σε ασταθή εικόνα για την επιχείρηση, έντονα διαφοροποιούμενη ποιότητα προϊόντος από περίοδο σε περίοδο ανάλογα με τον εκάστοτε προμηθευτή και αναξιοπιστία στην αγορά, ενώ παράλληλα αγνοείται από την επιχείρηση η σημασία ζητημάτων, όπως τα κόστη μεγάλου όγκου παραγγελιών, η χαμηλή ποιότητα, αβέβαιοι χρόνοι παράδοσης κλπ. Η επίδραση, τα τελευταία χρόνια, του Total Quality Management και των πρακτικών χρονικού ανταγωνισμού των ηγέτιδων ιαπωνικών βιομηχανικών δυνάμεων οδήγησε πολλές εταιρείες να συμπληρώνουν τις παραδοσιακές μετρήσεις κόστους και χρηματοοικονομικών μεγεθών με μετρήσεις ποιότητας και χρόνου του κύκλου παραγωγής προϊόντος. Πέραν αυτών των μετρήσεων, τα διευθυντικά στελέχη ενδέχεται να επιθυμούν να μετρήσουν πρόσθετα χαρακτηριστικά των διαδικασιών τους και των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Τέτοια επιπρόσθετα μέτρα θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν μετρήσεις της

ευελιξίας και των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών των προϊόντων ή υπηρεσιών που δημιουργούν αξία για τους πελάτες.

Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις μπορεί να προσφέρουν υψηλής και ξεχωριστής απόδοσης προϊόντα και υπηρεσίες- όπως αυτό μπορεί να μετρηθεί από την ακρίβεια, το μέγεθος, την ταχύτητα, τη σαφήνεια και την ενεργειακή κατανάλωση- που να τις διευκολύνει να επιτύχουν υψηλά περιθώρια κέρδους επί των πωλήσεων σε στοχευόμενα τμήματα της αγοράς.

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

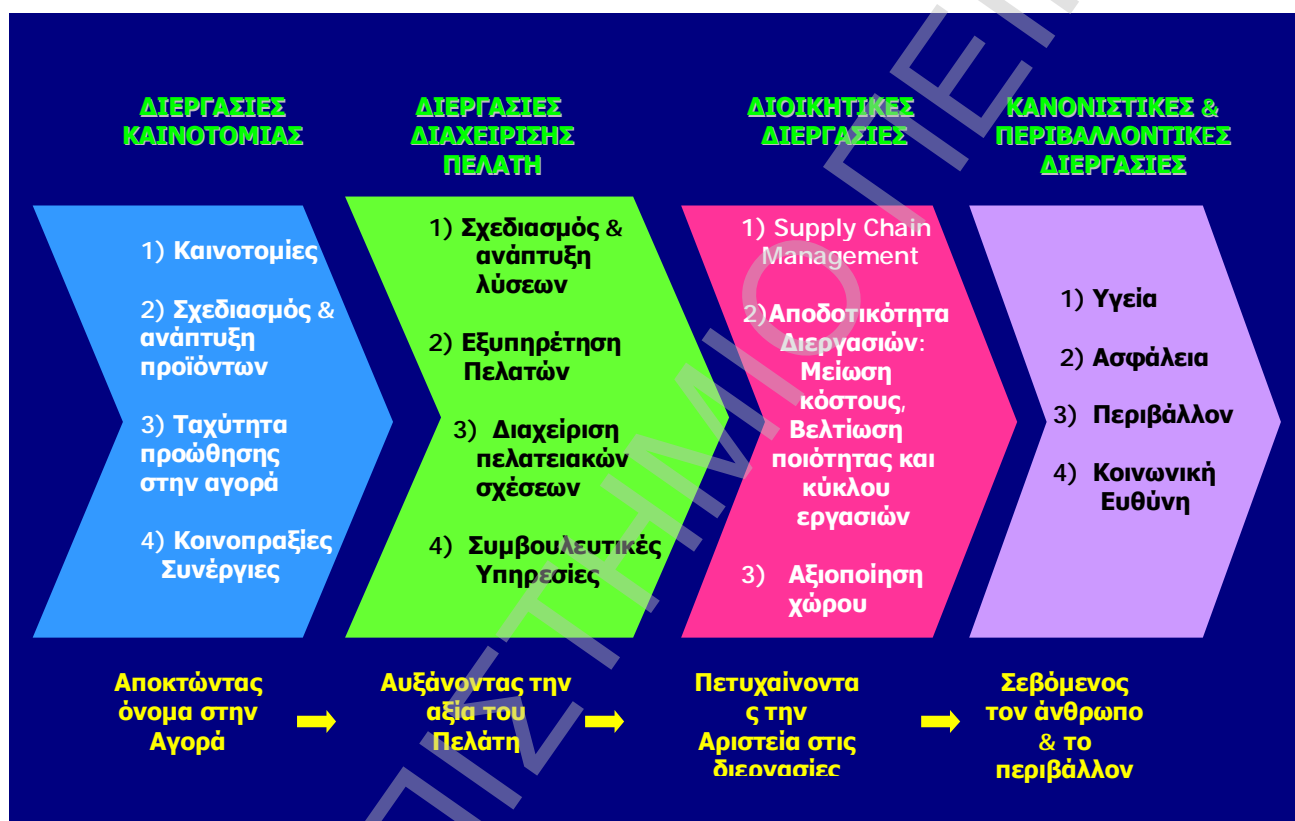
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση

Το τελικό στάδιο της αλυσίδας αξίας είναι η εξυπηρέτηση μετά την πώληση (postsale service). Η εξυπηρέτηση μετά την πώληση περιλαμβάνει δραστηριότητες παροχής εγγυήσεων και αντικαταστάσεων, επιδιορθώσεις ελαττωματικών και επιστροφών, και την επεξεργασία ζητημάτων σχετικών με πληρωμές, όπως η παροχή πιστώσεων. Οι επιχειρήσεις που πωλούν εξειδικευμένο εξοπλισμό ή συστήματα, γνωρίζουν ότι οποιαδήποτε βλάβη στον εξοπλισμό τους είναι ιδιαίτερα ακριβή και προκαλεί προβλήματα στους πελάτες. Επιπλέον, όλες αυτές οι εταιρείες ενισχύουν την αξία του εξοπλισμού τους προσφέροντας ταχύτατη και αξιόπιστη εξυπηρέτηση στους πελάτες για να ελαχιστοποιήσουν αυτές τις ενοχλητικές και άβολες καταστάσεις. Οι επιχειρήσεις που προσπαθούν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των στοχευόμενων πελατών τους για ανωτέρου επιπέδου εξυπηρέτηση μέτρα την πώληση μπορούν να μετρήσουν την επίδοσή τους εφαρμόζοντας ορισμένα μέτρα χρόνου, ποιότητας και κόστους, που περιγράφηκαν για τις λειτουργικές διαδικασίες. Συνεπώς, ο χρονικός κύκλος -από το αίτημα του πελάτη μέχρι την τελική επίλυση του προβλήματος- μπορεί να μετρήσει την ταχύτητα ανταποκρίσεις στις βλάβες και τα ελαττωματικά προϊόντα. Τα μέτρα κόστους μπορούν να αξιολογήσουν την αποδοτικότητα- το κόστος των χρησιμοποιούμενων πόρων- για τις διαδικασίες εξυπηρέτησης μετά την πώληση. Οι επιχειρήσεις που διαχειρίζονται επικίνδυνα ή περιβαλλοντικά ευαίσθητα χημικά και υλικά μπορούν να εισάγουν κρίσιμα μέτρα απόδοσης συνδεδεμένα με την ασφαλή διάθεση των αποβλήτων και των υποπροϊόντων από την παραγωγική διαδικασία. Αναγνωρίζοντας ότι οι άριστες σχέσεις με την κοινωνία μπορεί να είναι ένας στρατηγικός στόχος για να μπορούν οι εταιρείες να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά

και να επιβιώνουν στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις θέτουν αντικειμενικούς σκοπούς, κάτω από την ομπρέλα της εξυπηρέτησης μετά την πώληση, για άριστη περιβαλλοντική απόδοση. Μέτρα όπως τα παραγόμενα απορρίμματα και τα scraps κατά η διάρκεια των παραγωγικών διαδικασιών μπορεί να είναι περισσότερο σημαντικό για την επίδραση τους στο περιβάλλον, παρά για την παραμικρή αύξηση στα κόστη παραγωγής.

Παρακάτω παρουσιάζεται σχήμα που απεικονίζει τις διεργασίες εκείνες που προσθέτουν αξία στην επιχείρηση

Σχήμα 2.5.3.1 Διεργασίες που προσθέτουν αξία στην επιχείρηση



2.5.6 Μάθηση και Ανάπτυξη

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

να βελτιώνεται και να μαθαίνει, συνδέεται άμεσα με την αξία της. Οι χρησιμοποιούμενοι δείκτες στο πλαίσιο αυτής της πτυχής, είναι το διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης, οι καινοτομίες που εισάγει, η εκπαίδευση και η αναβάθμιση του προσωπικού της κ.α.

Μόνο μέσω της ικανότητάς της να λανσάρει νέα προϊόντα, να δημιουργεί περισσότερη αξία στους πελάτες της, να βελτιώνει συνεπώς τις παραγωγικές της διαδικασίες, μπορεί μια επιχείρηση να διεισδύει σε νέες αγορές και ν' αυξάνει τα έσοδα και το περιθώριο κέρδους της, εν συντομία να αναπτύσσεται και συνεπώς να δημιουργεί αξία στους μετόχους της. Μερικές εταιρείες μετρούν την καινοτομία τους επικεντρώνοντας την προσοχή τους στην ικανότητά τους να αναπτύσσουν και να εισάγουν τυποποιημένα προϊόντα γρήγορα, από τα οποία και προσδοκούν τις μελλοντικές τους πωλήσεις. Επίσης, χρησιμοποιούν το ποσοστό των πωλήσεων που προέρχεται από ένα προϊόντα ως έναν από τους δείκτες της καινοτομίας και βελτίωσης. Εάν οι πωλήσεις από νέα προϊόντα έχουν καθοδική πορεία, τα στελέχη μπορούν να ερευνήσουν εάν έχουν ανακύψει προβλήματα στη σχεδίαση και την εισαγωγή νέων προϊόντων.

Ένας Ενδεικτικός κατάλογος δεικτών τομέα Μάθησης και Ανάπτυξης παρουσιάζεται παρακάτω:

- Ø Επένδυσης εκπαίδευσης ανά άτομο
- Ø Ποσοστό προσωπικού που καλύπτει τις απαιτήσεις
- Ø Ώρες κατάρτισης ανά άτομο
- Ø Ποσοστό αποχωρήσεων
- Ø Ποσοστό απουσιών
- Ø Βαθμός ικανοποίησης Προσωπικού
- Ø Δείκτης υποκίνησης
- Ø Δείκτης ενδυνάμωσης από Προϊσταμένους
- Ø Δείκτης αποτελεσματικότητας Διαχείρισης Απόδοσης
- Ø Ποσοστό προσωπικού με ενδομετακίνηση
- Ø Προϋπολογισμός - Forecasting Καθορισμός Έργων και Διεργασιών
- Ø Αριθμός προσωπικού που μετέχει σε Ομάδες Εργασίας

Ανάλυση της συνιστώσας μάθησης και ανάπτυξης

Η ικανότητα επίτευξης αντιφατικών στόχων για, χρηματοοικονομικούς, πελατειακούς και εσωτερικών διαδικασιών, αντικειμενικούς σκοπούς εξαρτάται από τις οργανωσιακές ικανότητες για μάθηση και ανάπτυξη. Οι παράγοντες που διευκολύνουν την δημιουργία της εν λόγω συνιστώσας προέρχονται κυρίως από τρεις πηγές: τους εργαζόμενους, τα συστήματα και την οργανωσιακή

ευθυγράμμιση. Οι στρατηγικές για υπέρτερη επίδοση θ' απαιτεί γενικά σημαντικές επενδύσεις σε ανθρώπους, συστήματα και διαδικασίες που οικοδομούν οργανωσιακά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Κατά συνέπεια, οι αντικειμενικοί σκοποί και τα μέτρα γι' αυτούς τους παράγοντες της υπέρτερης επίδοσης στο μέλλον θα πρέπει να αποτελούν ένα ενοποιητικό τμήμα του BSC οποιασδήποτε επιχείρησης.

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

Πηγές δημιουργίας της συνιστώσας μάθησης και ανάπτυξης

Εργαζόμενοι

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

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

I. Μέτρηση ικανοποίησης εργαζομένων

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

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

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

II. Μέτρηση διατήρησης εργαζομένων

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

III. Μέτρηση παραγωγικότητας εργαζομένων

Η παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι ένα μέτρο του αποτελέσματος της συναρθρωμένης επίδρασης των ενισχυμένων εργασιακών ικανοτήτων και ηθικού, της καινοτομίας, των βελτιωμένων εσωτερικών διαδικασιών και των ικανοποιημένων πελατών. Ο στόχος είναι να συσχετισθεί η παραγόμενη εκροή από τους εργαζόμενους με τον αριθμό των εργαζομένων που χρησιμοποιήθηκαν για την παραγωγή αυτής της εκροής. Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να μετρηθεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων. Το απλούστερο μέτρο παραγωγικότητας είναι τα έσοδα ανά υπάλληλο. Αυτό το μέτρο αντιπροσωπεύει το πόση εκροή μπορεί να παραχθεί ανά υπάλληλο. Όσο οι εργαζόμενοι και η επιχείρηση γίνονται περισσότερο αποτελεσματικοί στην πώληση μεγαλύτερου όγκου και μεγαλύτερη συνολικά αξίας

μιας σειράς προϊόντων και υπηρεσιών, τα έσοδα ανά εργαζόμενο θα πρέπει ν' αυξάνονται. Τα έσοδα ανά εργαζόμενο, ενώ είναι ένα απλό και εύκολα κατανοητό μέτρο παραγωγικότητας, έχει ορισμένους περιορισμούς, ιδιαίτερα μάλιστα εάν ασκεί μεγάλη πίεση για την επίτευξη ενός αντιφατικού στόχου. Για παράδειγμα, ένα πρόβλημα είναι ότι το κόστος που συνδέεται με τα έσοδα δεν περιλαμβάνεται. Έτσι τα έσοδα ανά εργαζόμενο μπορούν ν' αυξηθούν ενώ τα κέρδη μειώνονται όταν αναλαμβάνονται επιπρόσθετες επιχειρησιακές δραστηριότητες σε χαμηλότερο κόστος από τα συσσωρευτικά κόστη της παροχής αγαθών ή υπηρεσιών συνδεδεμένων με αυτές τις δραστηριότητες. Επιπλέον, μπορεί να επισημανθεί ότι οποτεδήποτε χρησιμοποιείται ένας λόγος (κλάσμα) για τη μέτρηση ενός αντικειμενικού σκοπού, τα διευθυντικά στελέχη έχουν δύο μεθόδους επίτευξης των στόχων. Η πρώτη, και συνήθως προτιμητέα, είναι ν' αυξηθεί ο αριθμητής- σ' αυτήν την περίπτωση είναι η αύξηση των εκροών (έσοδα) χωρίς την αύξηση του παρονομαστή (ο αριθμός των εργαζομένων). Η δεύτερη, και συνήθως λιγότερο προτιμώμενη, μέθοδος είναι να μειωθεί ο παρονομαστής- σ' αυτήν την περίπτωση μειώνοντας το μέγεθος του οργανισμού που μπορεί να αποδώσει βραχυπρόθεσμα οφέλη αλλά να ρισκάρει θυσιάζοντας μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Συστήματα

Τα κίνητρα και οι ικανότητες των εργαζομένων μπορεί να είναι αναγκαία για την επίτευξη διευρυνμένων στόχων, για στόχους δηλαδή που σχετίζονται τόσο με τους πελάτες όσο και με τις εσωτερικές διαδικασίες. Αλλά εντούτοις είναι απίθανο να είναι επαρκείς. Προκειμένου οι εργαζόμενοι να είναι αποτελεσματικοί στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, χρειάζονται άριστη πληροφόρηση: επί των πελατών, επί των εσωτερικών διαδικασιών και επί των χρηματοοικονομικών επιπτώσεων των αποφάσεών τους. Οι πρώτης γραμμής εργαζόμενοι χρειάζονται ακριβή και έγκαιρη πληροφόρηση για την συνολική σχέση του κάθε πελάτη με την επιχείρηση. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει μια εκτίμηση, που πηγάζει από μια ABC ανάλυση, της κερδοφορίας του κάθε πελάτη. Οι πρώτης γραμμής εργαζόμενοι θα πρέπει επίσης να είναι ενημερωμένοι για ποιο τμήμα (αγοράς) ανήκει ένας πελάτης έτσι ώστε να μπορεί να κριθεί από την εταιρεία πόση προσπάθεια θα πρέπει να αναλωθεί όχι μόνο για να ικανοποιήσει τον πελάτη επί της υπαρκτής σχέσης ή συναλλαγής, άλλα επίσης και επί της μάθησης και της προσπάθειας ικανοποίησης των αναδυόμενων αναγκών από τον πελάτη. Οι εργαζόμενοι στην επιχειρησιακή πλευρά της εταιρείας χρειάζονται ταχύτητα, γρήγορη και ακριβή ανατροφοδότηση επί του προϊόντος που μόλις παρήχθη ή της υπηρεσίας που μόλις παρασχέθηκε. Μόνο με την ύπαρξη τέτοιας ανατροφοδότησης μπορούν οι εργαζόμενοι να προσδοκούν να διατηρούν προγράμματα βελτίωσης όπου

συστηματικά εκμηδενίζουν τα ελαττώματα και προκαλούν υπερβολικό κόστος, χρόνο και απορρίμματα του συστήματος παραγωγής.

Κίνητρα, ενδυνάμωση και ευθυγράμμιση

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

Κάποιος μπορεί να μετρήσει το αποτέλεσμα της ύπαρξης ενδυναμωμένων και με κίνητρα εργαζομένων με διάφορους τρόπους. Ένα απλό και ευρέως χρησιμοποιούμενο μέτρο είναι ο αριθμός των προτάσεων ανά υπάλληλο. Αυτό το μέτρο δεσμεύει τη συνεχή συμμετοχή των εργαζομένων στην βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης. Ένα τέτοιο μέτρο μπορεί να ενισχυθεί με ένα συμπληρωματικό μέτρο -αριθμό υλοποιούμενων προτάσεων- που ανιχνεύει την ποιότητα των προτάσεων που έγιναν, όπως επίσης και με τη γνωστοποίηση στο εργατικό δυναμικό ότι οι προτάσεις του ακολουθούνται και λαμβάνονται υπόψη. Το προσδιορισμένο αποτέλεσμα από επιτυχημένα υλοποιημένες προτάσεις εργαζομένων δε θα πρέπει να μεταφραστεί για την εξοικονόμηση χρημάτων. Οι επιχειρήσεις μπορούν επίσης ν' αναζητήσουν βελτιώσεις στην ποιότητα, χρόνο ή την απόδοση, για συγκεκριμένες εσωτερικές και πελατειακές διαδικασίες.

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση της τελευταίας συνιστώσας συμπεραίνουμε ότι οι δυνατότητες των εργαζομένων (μέτρηση της ικανοποίησης, της διατήρησης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων), οι δυνατότητες των πληροφοριακών συστημάτων, η υποκίνηση των εργαζομένων, η ενδυνάμωση και η ευθυγράμμιση των ατομικών στόχων με τη στρατηγική της εταιρίας ορίζουν σημαντικές παραμέτρους για την κερδοφορία της επιχείρησης, στις παρούσες συνθήκες και απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Όμως τα δεδομένα και οι στόχοι συνεχώς μεταβάλλονται και πρέπει η επιχείρηση να είναι σε θέση όχι μόνο να αναγνωρίζει και ανταποκρίνεται στις αλλαγές αλλά ακόμη περισσότερο να τις προβλέπει ή να τις δημιουργεί. Η ικανότητα αυτή αποτελεί το θεμέλιο για την μελλοντική της ανάπτυξη και ευημερία [Kaplan and Norton 1996].

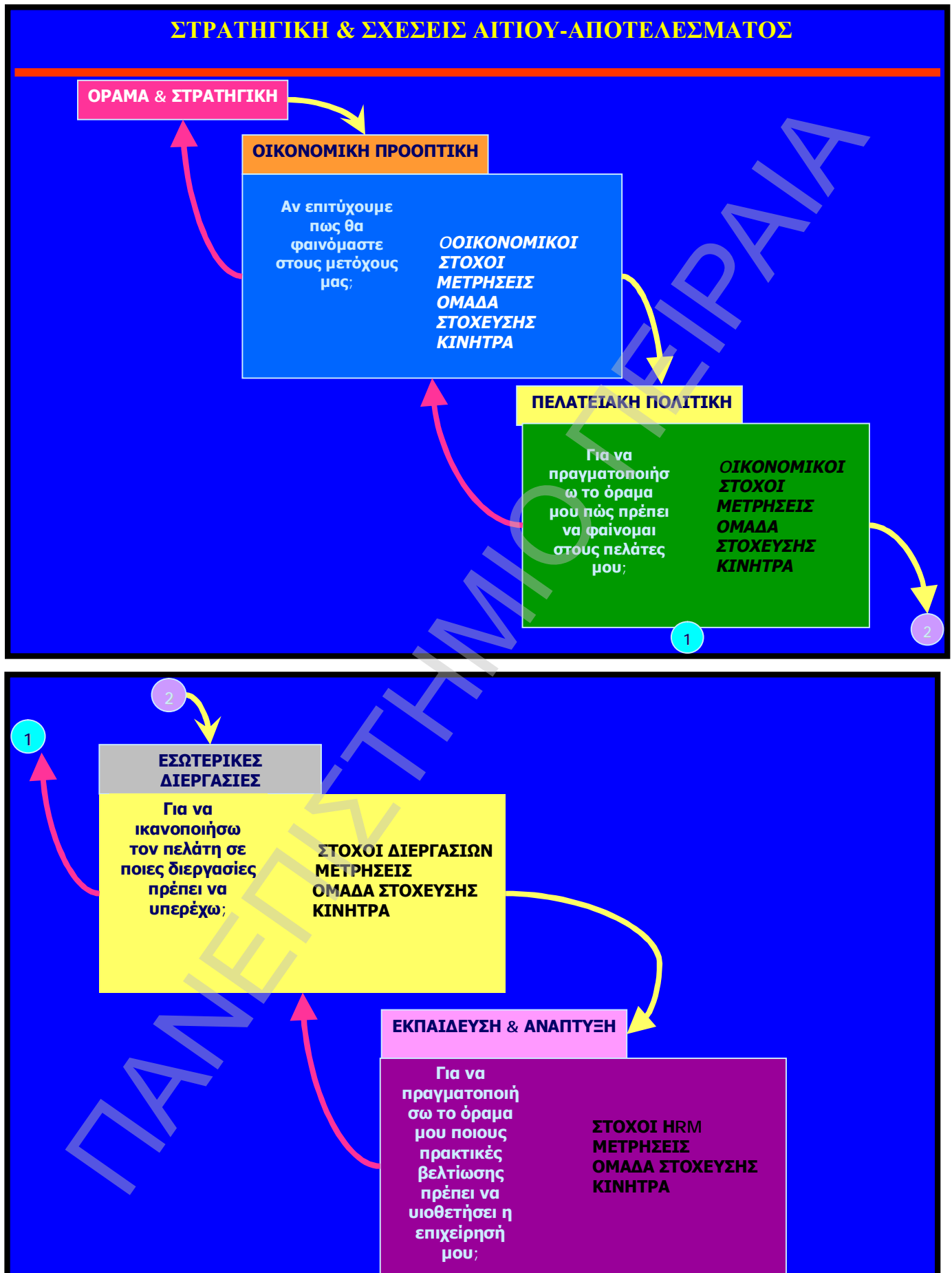
2.6 Σχέση Αιτίου-Αποτελέσματος

Αφού έχουμε περιγράψει τις προοπτικές του BSC πρέπει να εξετάσουμε τη σχέση μεταξύ αιτίου και αποτελέσματος. Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton (1996), μια στρατηγική αποτελείται από ένα σύνολο υποθέσεων για το αίτιο και το αιτιατό.

Το μοντέλο μέτρησης πρέπει να κάνει τις υποθέσεις μεταξύ των στόχων και των μέτρων απόδοσης, έτσι ώστε να μπορούν να ρυθμιστούν και να επικυρωθούν. Αυτή η σχέση του αιτίου και του αιτιατού πρέπει να υπάρξει και στις τέσσερις προοπτικές του balanced scorecard. Η απόδοση του κεφαλαίου που υιοθετείται είναι πιθανό μέτρο σύμφωνα με την οικονομική προοπτική. Προκειμένου να επιτευχθεί η απόδοση κεφαλαίου, η επιχείρηση πρέπει να επεκτείνει τις πωλήσεις στους πελάτες της. Αλλά οι πωλήσεις στους πελάτες μπορεί να είναι αποτέλεσμα μόνο των υψηλής πίστης και διατήρησης των πελατών. Επομένως η πίστη των πελατών συμπεριλαμβάνεται ως μέτρο απόδοσης κάτω από την προοπτική των πελατών στο BSC, επειδή αναμένεται να επηρεάσει έντονα την απόδοση κεφαλαίου που υιοθετείται. Ποιος είναι ο τρόπος να επιτύχει η επιχείρηση την υψηλή πίστη των πελατών; Όταν αναλύουμε και εξετάζουμε τις προσδοκίες και τις προτιμήσεις των πελατών η έγκαιρη (on time) παράδοση είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που εκτιμάται ιδιαίτερα στους πελάτες. Επομένως η βελτίωση της έγκαιρης παράδοσης μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερη πίστη των πελατών και αυτή στη συνέχεια να οδηγήσει στην καλύτερη χρηματοοικονομική απόδοση. Προκειμένου να επιτευχθεί η σημαντική έγκαιρη παράδοση, η επιχείρηση πρέπει να επιτύχει σύντομους κύκλους ζωής στις λειτουργικές διαδικασίες και τις υψηλής ποιότητας εσωτερικές διαδικασίες. Πώς όμως συμβαίνει αυτό; Με την κατάρτιση και τη βελτίωση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων, οι οποίοι μπορούν να είναι μέτρο κάτω από την προοπτική εκμάθησης και ανάπτυξης. Μπορούμε τώρα σαφώς να απεικονίσουμε και να καταλάβουμε ολόκληρη την σχέση αιτίας- αποτελέσματος. Επομένως ένα καλά διαμορφωμένο Bbalanced Scorecard πρέπει να δηλώσει την ακολουθία υποθέσεων για τις σχέσεις αιτίου- αποτελέσματος μεταξύ των μέτρων αποτελέσματος και των οδηγών απόδοσης αυτών των αποτελεσμάτων.

Παρακάτω παρουσιάζεται σχήμα που απεικονίζει τη σχέση αιτίου-αποτελέσματος

Σχήμα 2.6.1 Στρατηγική & Σχέσεις Αίτιου-Αποτελέσματος



2.7 Η Αλληλεξάρτηση των Τεσσάρων Συνιστώσών

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

Ο συλλογισμός είναι κυκλικός. Έτσι, αντί μια σχέση αιτίου αποτελέσματος, η σχέση ανάμεσα στις τέσσερις συνιστώσες είναι περισσότερο πιθανό να είναι μια σχέση αλληλεξάρτησης. Κάτι παρόμοιο συμβαίνει και για τη σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση των πελατών και την εικόνα της επιχείρησης. Οι Kaplan και Norton παρατηρούν ότι σε γενικές γραμμές αντί της εφαρμογής της πολιτικής του Porter για τη στρατηγική, οι εταιρείες συνήθως επιλέγουν μια όψη της στρατηγικής που οικοδομεί τις εσωτερικές ικανότητες και πλεονεκτήματά της. Ο στρατηγικός σχεδιασμός τους θα προσδιορίζει αρχικά τις βασικές ικανότητες και τα ισχυρά σημεία τους και επί τη βάση αυτών θα ορίζονται τα τμήματα αγοράς τους. Σύμφωνα μάλιστα με αυτούς, αυτό δεν θα επηρέαζε το BSC, που είναι πάλι ένα εργαλείο υλοποίησης στρατηγικής. Παρόλα αυτά, ως μια αναγκαία συνέπεια αυτής της διαδικασίας, η αλυσίδα αιτίου-αποτελέσματος, θα ανατραφεί, γεγονός όπου αναμένεται να έχει σημαντικές επιδράσεις επί της ισορροπίας ολόκληρου του BSC.

Είναι επαρκείς οι τέσσερις συνιστώσες;

Οι τέσσερις συνιστώσες του BSC έχει βρεθεί ότι είναι ανθεκτικές κατά μήκος μιας μεγάλης ποικιλίας εταιρειών και βιομηχανιών. Αλλά σε κάθε περίπτωση οι τέσσερις συνιστώσες θα πρέπει να θεωρηθούν σαν ένα πρότυπο και όχι σαν πανάκεια που προσανατολίζει προς μια μονόδρομη πορεία. Κανένα μαθηματικό θεώρημα δεν υπάρχει που να αποδεικνύει ότι οι τέσσερις συνιστώσες είναι εξίσου απαραίτητες και επαρκείς. Έχουν παρατηρηθεί μέχρι σήμερα πολλές εταιρείες να χρησιμοποιούν

λιγότερες από αυτές τις τέσσερις συνιστώσες, αλλά σε κάθε περίπτωση και ανάλογα πάντα με τις βιομηχανικές συνθήκες και την επιχειρησιακή στρατηγική, μία ή περισσότερες επιπρόσθετες συνιστώσες μπορεί να χρειαστούν.

Για παράδειγμα, ορισμένοι έχουν εκφράσει την ανησυχία ότι αν και το BSC ρητά αναγνωρίζει τα συμφέροντα των μετόχων και των πελατών, δεν ενσωματώνει με σαφήνεια τα συμφέροντα άλλων σημαντικών συμφεροντούχων, όπως οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές και η κοινωνία. Η συνιστώσα των εργαζομένων ενσωματώνεται φυσικά σχεδόν σε όλα τα BSC εντός της συνιστώσας της μάθησης και ανάπτυξης. Παρόμοια, εάν ισχυρές σχέσεις με τους προμηθευτές είναι μέρος της στρατηγικής που οδηγεί σε εξαιρετική πελατειακή ή χρηματοοικονομική απόδοση, το αποτέλεσμα και τα προσδιοριστικά μέτρα απόδοσης για τις σχέσεις με τους προμηθευτές θα πρέπει να ενσωματωθούν εντός της συνιστώσας των εσωτερικών διαδικασιών. Εντούτοις, δεν πιστεύουμε ότι σε όλους τους συμφεροντούχους αυτόματα παρέχεται μια θέση στο BSC της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων, όταν είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της επιχειρησιακής στρατηγικής, μπορούν να ενσωματωθούν σ' ένα BSC. Οι στόχοι, ωστόσο, των συμφεροντούχων δεν θα πρέπει να «προσαρτηθούν» στο BSC μέσω μιας μεμονωμένης σειράς μέτρων που τα διευθυντικά στελέχη οφείλουν να κρατήσουν υπό έλεγχο. Άλλα συστήματα ελέγχου και μέτρησης μπορεί να εγκαθιδρύουν απαιτήσεις διάγνωσης και συμμόρφωσης περισσότερο αποτελεσματικά απ' ό,τι το BSC. Τα μέτρα που εμφανίζονται στο BSC θα πρέπει να είναι πλήρως ενσωματωμένα σε μια αλυσίδα αιτιολογικών συσχετίσεων ενεργειών που ορίζουν και λένε την ιστορία της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας.

2.8 Οι Τέσσερις Βασικές Αρχές για την Εφαρμογή ενός καλοσχεδιασμένου και ευέλικτου Στρατηγικού Σχεδίου Balanced Scorecard

Προκειμένου λοιπόν να επιτευχθεί η εφαρμογή ενός τέτοιου σχεδίου, είναι αναγκαία η τήρηση τεσσάρων βασικών αρχών.

Βήμα 1^ο : Διευκρίνιση και μετάφραση του οράματος και της στρατηγικής

Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton , διαδικασία του BSC αρχίζει με τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης που συνεργάζονται μεταξύ τους για να μεταφράσουν τη στρατηγική κάθε επιχειρησιακής μονάδας σε ορισμένους στρατηγικούς στόχους. Είναι απαραίτητο να γνωρίζουν όλα τα στελέχη μιας επιχείρησης ότι η στρατηγική είναι μια συνεχής διαδικασία. Αποτελεί μια «υπόθεση» σχετικά με το πώς

θα μοιάζει το μέλλον και πώς θα επιτύχουμε τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Στην πορεία της εκτέλεσης της στρατηγικής, αφ' ενός θα είμαστε σε θέση να διακρίνουμε τον προορισμό και τις νέες δυνατότητες, αφ' ετέρου όμως νέα εμπόδια θα αρχίζουν να κάνουν την εμφάνισή τους. Στο σημείο αυτό υπαισέρχεται η συμβολή της Στρατηγικής Διοίκησης Επιχειρήσεων, η οποία τοποθετεί την όλη υπόθεση στο κέντρο του οργανισμού, διευκολύνει τη διενέργεια συνεχών ελέγχων και επιτρέπει την αλλαγή της πορείας όπου αυτό απαιτείται.

Προκειμένου να τεθούν οι οικονομικοί στόχοι, η ομάδα πρέπει να αποφασίσει εάν θα υπογραμμίσει την ανάπτυξη εισοδήματος και αγοράς, την αποδοτικότητα ή την παραγωγή ταμειακών ροών. Για την προοπτική των πελατών, διοικητική μονάδα πρέπει να είναι συγκεκριμένη για τους τομείς πελατών και αγοράς στους οποίους έχει αποφασίσει να ανταγωνιστεί. Σε αυτή τη φάση και ενώ αναπτύσσονται οι στόχοι scorecard και τα λειτουργικά μέτρα, πρέπει να επιτευχθεί συναίνεση μεταξύ των ανώτερων στελεχών για τους στόχους που θα επιτευχθούν και τι ακριβώς σημαίνουν. Κατόπιν η επιχείρηση προσδιορίζει τους στόχους και τα μέτρα για την εσωτερική επιχειρησιακή διαδικασία της. Στα παραδοσιακά πρότυπα μέτρησης απόδοσης, ακόμη και σε εκείνα που χρησιμοποιούν πολλούς μη οικονομικούς δείκτες, η εστίαση είναι στη βελτίωση του κόστους, της ποιότητας και του κύκλου ζωής των υπάρχοντων διαδικασιών. Το balanced scorecard προσδιορίζει εκείνες τις διαδικασίες που είναι οι σημαντικότερες για την επίτευξη της άριστης απόδοσης για τους πελάτες και τους μετόχους. Συχνά αυτός ο προσδιορισμός ανακαλύπτει εντελώς νέες εσωτερικές διαδικασίες που η επιχείρηση πρέπει να επιτύχει εξαιρετική απόδοση, προκειμένου η στρατηγική της να είναι επιτυχής. Τέλος τίθενται οι στόχοι εκμάθησης και ανάπτυξης, όπου αποφασίζονται σημαντικές επενδύσεις για την επανεκπαίδευση των εργαζομένων και τη βελτίωση της τεχνολογίας και των συστημάτων.

Η διαδικασία της διαμόρφωσης ενός balanced scorecard καθιστά σαφείς τους στρατηγικούς στόχους και προσδιορίζει τους κρίσιμους λίγους οδηγούς των στρατηγικών στόχων. Είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί η συναίνεση μεταξύ ανώτερων στελεχών συνήθως επειδή προέρχονται από διαφορετικά υπόβαθρα. Πρέπει να υπάρξει μια υποχρέωση από τα ανώτερα στελέχη σε σχέση με αυτό που πρόκειται να μετρηθεί. Πρέπει να σιγουρευτούν, ότι το μοντέλο μέτρησης απόδοσης είναι στην πλήρη συμμαχία με την αποστολή και την στρατηγική.

Βήμα 2^ο :Κοινοποίηση και σύνδεση των στρατηγικών στόχων και μέτρων απόδοσης

Οι στρατηγικοί στόχοι του balanced scorecard και τα αντίστοιχα μέτρα τους κοινοποιούνται στην επιχείρηση μέσω των ενημερωτικών δελτίων της επιχείρησης. Η επικοινωνία προσδιορίζει σε όλους τους

υπάλληλος τους κρίσιμους στόχους που πρέπει να ολοκληρωθούν προκειμένου να επιτευχθεί η στρατηγική σε μία επιχείρηση. Μερικές επιχειρήσεις προσπαθούν να χωρίσουν τα υψηλού επιπέδου στρατηγικά μέτρα της επιχειρησιακής μονάδας σε ορισμένα μέτρα στο λειτουργικό επίπεδο. Παραδείγματος χάριν, ο στόχος της έγκαιρης παράδοσης στην επιχειρησιακή μονάδα μπορεί να μεταφραστεί σε ένα στόχο για μείωση των χρόνων της επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη μηχανή ή σε ένα τοπικό στόχο για γρήγορη μεταβίβαση της παραγγελίας από το ένα επίπεδο στο αμέσως επόμενο. Κατ' αυτό τον τρόπο οι τοπικές προσπάθειες βελτίωσης ευθυγραμμίζονται με τους γενικούς οργανωτικούς παράγοντες επιτυχίας. Στο χρόνο που όλοι οι υπάλληλοι καταλαβαίνουν τους υψηλού επιπέδου στόχους και τα μέτρα, κατόπιν μπορούν να οργανώσουν τους τοπικούς στόχους που υποστηρίζουν τη σφαιρική στρατηγική της επιχειρησιακής μονάδας.

Το balanced scorecard είναι επίσης η βάση για κοινοποίηση και δέσμευση των ανωτέρων στελεχών και του διοικητικού συμβουλίου για τη στρατηγική μιας επιχειρησιακής μονάδας. Επίσης οι υπάλληλοι σε χαμηλότερα επίπεδα πρέπει να καταλάβουν και να δεσμευθούν στα μέτρα που τίθενται ως το τέλος αφού ένας από τους σκοπούς μέτρησης αυτού του μοντέλου είναι να βελτιώσει την απόδοση σε αυτά τα χαμηλότερα επίπεδα της επιχείρησης. Οι άνθρωποι πρέπει σε αυτό το επίπεδο να γνωρίζουν αυτό που αναμένεται από αυτούς και γιατί. Το scorecard ενθαρρύνει την ανατροφοδότηση πέρα δώθε μεταξύ των επιχειρησιακών μονάδων των ανωτέρω στελεχών και των μελών του συμβουλίου όχι μόνο για τους βραχυπρόθεσμους οικονομικούς στόχους αλλά και για τη διατύπωση και την εφαρμογή μιας στρατηγικής για το εξαιρετική απόδοση στο μέλλον.

Στο τέλος της διαδικασίας επικοινωνίας και σύνδεσης όλοι οι υπάλληλοι στην επιχείρηση πρέπει να καταλάβουν τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχειρησιακής μονάδας καθώς επίσης και τη στρατηγική για αυτούς τους στόχους. Οι προσπάθειες και οι πρωτοβουλίες όλης της επιχείρησης θα ευθυγραμμιστούν τις απαραίτητες διαδικασίες αλλαγής.

Βήμα 3^ο :Σχεδιασμός, στοχοθεσία και ευθυγράμμιση στρατηγικών πρωτοβουλιών

Το BSC έχει τα καλύτερα αποτελέσματα όταν αναπτύσσεται για την καθοδήγηση οργανωσιακών αλλαγών. Τ' ανώτατα στελέχη θα πρέπει να θέσουν στόχους για τα μέτρα του BSC, για μια περίοδο 3 έως 5 ετών στο μέλλον, που αν επιτευχθούν θα μεταμορφώσουν την εταιρεία. Οι στόχοι θα πρέπει να αντιπροσωπεύουν μια ακολουθία στην επίδοση της επιχειρηματικής μονάδας. Απ' τη στιγμή που οι στόχοι για τα χρηματοοικονομικά ζητήματα, τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες και τη μάθηση και ανάπτυξη τεθούν, οι μάνατζερ μπορούν να ευθυγραμμίσουν τη στρατηγική ποιότητας, το χρόνο

ανταπόκρισης και τις πρωτοβουλίες ανασχεδιασμού για την επίτευξη εξαιρετικά φιλόδοξων στόχων. Κατά συνέπεια, το BSC παρέχει εστίαση και ενιαίο πλαίσιο για συνεχή βελτίωση, ανασχεδιασμό και προγράμματα αναμόρφωσης.

Η διοικητική διαδικασία σχεδιασμού και στοχοθεσίας διευκολύνει ένα οργανισμό να:

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

Βήμα 4^ο: Ενίσχυση στρατηγικής ανατροφοδότησης και μάθησης

Η τελική διοικητική διαδικασία ενσωματώνει το BSC σ' ένα στρατηγικό πλαίσιο μάθησης. Αυτή η διαδικασία θεωρείται ως η περισσότερο νεωτεριστική και σημαντική πτυχή της συνολικής διαδικασίας του BSC, διότι παρέχει την ικανότητα για οργανωσιακή μάθηση σ' επίπεδο στελεχών. Τα διευθυντικά στελέχη στις σημερινές επιχειρήσεις δεν έχουν μια διαδικασία για λήψη ανατροφοδότησης σχετικά με τη στρατηγική τους και να ελέγχουν τις υποθέσεις επί των οποίων η στρατηγική βασίζεται. Το BSC τους διευκολύνει να παρακολουθήσουν και να προσαρμόσουν την υλοποίηση στη στρατηγική τους, και εάν είναι αναγκαίο, να κάνουν θεμελιώδεις αλλαγές στην ίδια τη στρατηγική. Η χρήση της μέτρησης ως μια γλώσσα βοηθάει στη μετάφραση πολύπλοκων και συχνά αφηρημένων εννοιών σε μια πιο συγκεκριμένη μορφή που μπορεί να κερδίσει τη συναίνεση ανάμεσα στ' ανώτατα στελέχη. Στη σημερινή εποχή των πληροφοριών οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε πιο ρευστά, εύθραυστα και συνεχώς μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα, και τ' ανώτατα στελέχη χρειάζονται να λαμβάνουν ανατροφοδότηση για περισσότερο πολύπλοκες στρατηγικές. Η σχεδιαζόμενη στρατηγική, αν και ξεκινά με τις καλύτερες προθέσεις και με τις πλέον επαρκείς διαθέσιμες πληροφορίες, μπορεί να μην είναι πλέον κατάλληλη ή έγκυρη για τις σύγχρονες καταστάσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Σε τέτοια ταχέως μεταβαλλόμενα επιχειρηματικά περιβάλλοντα, νέες στρατηγικές μπορούν ν' αναδυθούν από την κεφαλαιοποίηση επί των διαφανόμενων ευκαιριών ή τον υπολογισμό απειλών που δεν είχαν προβλεφθεί όταν αρθρωνόταν το αρχικό στρατηγικό σχέδιο.

2.9 Τα Έξι Κρίσιμα Βήματα που οδηγούν στην Εφαρμογή του Balanced Scorecard

Ετσι, η δημιουργία ενός συστήματος αναφορών που θα αποτυπώνει την κατάσταση ενός οργανισμού και τον βαθμό υλοποίησης της στρατηγικής δεν μπορεί να γίνει απλά με το πάτημα ενός κουμπιού. Από τη μελέτη εκατοντάδων οργανισμών που υλοποίησαν την μεθοδολογία του Balanced

Scorecard, έχουν διαπιστωθεί τα ακόλουθα έξι κρίσιμα βήματα που συντελούν στην εγκαθίδρυση μιας επαναλαμβανόμενης και αξιόπιστης διαδικασίας αναφορών:

Πρώτο βήμα: *Ολοκλήρωση της σχεδίασης του scorecard.* Αν και κάτι τέτοιο μοιάζει προφανές, πολλοί οργανισμοί αρχίζουν την υλοποίηση της μεθοδολογίας του Balanced Scorecard χωρίς να έχουν διατυπώσει με σαφήνεια τη στρατηγική τους, καθορίσει τους κρίσιμους παράγοντες που απεικονίζουν την απόδοση ή να καθορίσουν τις σημαντικές πρωτοβουλίες που αναμένεται να οδηγήσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα. Όλα αυτά τα στοιχεία λειτουργούν σαν βάση για το σύστημα αναφοράς και βοηθούν στον καθορισμό του εύρους της προσπάθειας.

Δεύτερο βήμα: *Επιλογή ενός εργαλείου αναφορών.* Η απόφαση για το εργαλείο που θα βοηθήσει στη δημιουργία αναφορών είναι πολύ σημαντική και στην επιλογή της θα πρέπει να εμπλακεί και η ανώτατη διοίκηση. Πολλές φορές οι εταιρείες προσπαθούν να στηρίξουν τις αναφορές τους σε απλά εργαλεία κατασκευής λογιστικών φύλλων ή διάφορα ιδιοκατασκευάσματα ή κατά παραγγελία συστήματα. Σε αυτές τις περιπτώσεις τα αποτελέσματα είναι συνήθως απογοητευτικά, γιατί ή δεν υπάρχει εκτενής πληροφόρηση ή υπάρχουν ασυμφωνίες δεδομένων λόγω διπλοκαταχωρήσεων κτλ. Η λύση είναι η εγκατάσταση ενός πραγματικού συστήματος ενδοεπιχειρησιακής οργάνωσης που προσφέρει ολοκληρωμένη κάλυψη των επιχειρησιακών λειτουργιών (business processes), απ' άκρου εις άκρον, συνδέοντας μεταξύ τους εργαζόμενους, τμήματα, λειτουργίες και πληροφόρηση σε ένα ενοποιημένο περιβάλλον εργασίας.

Τρίτο βήμα: *Κινητοποίηση μιας ομάδας ετοιμασίας της αναφοράς.* Το επόμενο βήμα είναι η σύνθεση μίας διατμηματικής ομάδας που θα είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία της αναφοράς. Ουσιαστικά θα λειτουργεί σαν μία ποδοσφαιρική ομάδα, όπου ο καθένας έχει τον δικό του ρόλο, αλλά όλοι καθοδηγούνται από τον αρχηγό.

Τέταρτο βήμα: *Συλλογή, Ανάλυση και Παρουσίαση των Δεδομένων.* Η συλλογή και η ανάλυση των δεδομένων είναι το πιο δύσκολο κομμάτι της διαδικασίας γιατί περιλαμβάνει την επιλογή μέσα από ένα τεράστιο όγκο των απαραίτητων δεδομένων, την επεξεργασία και ανάλυσή τους, και την παρουσίασή τους με τον πιο σαφή και εύπεπτο τρόπο.

Πολλές φορές, μπορεί να αποβεί και ιδιαίτερα επίπονη, καθώς η στατιστική έχει δείξει ότι οι περισσότεροι οργανισμοί διαθέτουν σε επεξεργασμένη μορφή, μόνο το 50% των δεδομένων που απαιτούνται για τη συμπλήρωση του scorecard τους. Η λύση και στο πρόβλημα αυτό προέρχεται από ένα

σωστό και ολοκληρωμένο σύστημα πληροφορικής που εξασφαλίζει την ενδοεπιχειρησιακή οργάνωση σε ένα ενοποιημένο περιβάλλον εργασίας.

Πέμπτο βήμα: *Συζήτηση της Απόδοσης και Λήψη των Αποφάσεων.* Για να αποτελεί μία αναφορά εργαλείο διοίκησης θα πρέπει να χρησιμοποιείται σαν εφαλτήριο έλασμα για την δημιουργία συζητήσεων και τη λήψη των αποφάσεων. Είτε πρόκειται για την πρώτη είτε για την 100ή συνάντηση αξιολόγησης των αποτελεσμάτων, ο κανονισμός πρέπει να είναι ο ίδιος: όλοι θα πρέπει να έχουν επεξεργαστεί το υλικό προηγουμένως, τα σημαντικά θέματα προς συζήτηση θα πρέπει να έχουν εντοπιστεί και κάποιος θα πρέπει να αναλάβει τον ρόλο του συντονιστή για να οδηγεί στη λήψη αποφάσεων και στο κλείσιμο των φλεγόντων θεμάτων.

Έκτο βήμα: *Επικοινωνία των Αποτελεσμάτων στους εργαζόμενους.* Παρότι αυτό το θέμα μοιάζει προφανές, πολλοί οργανισμοί το παραβλέπουν. Αλλά τι πρόκειται να συμβεί, εάν μετά τη μέτρηση και διαπίστωση της απόδοσης, και την απόφαση για διορθωτικές κινήσεις, δεν κοινοποιηθούν τα αποτελέσματα στο ανθρώπινο δυναμικό, που ουσιαστικά εκτελεί τη στρατηγική και επηρεάζει τα αποτελέσματα; Η απάντηση είναι ότι τίποτα δεν θα αλλάξει, τουλάχιστον προς το καλύτερο.

Τα μέσα επικοινωνίας-μετάδοσης του balanced scorecard μπορεί να είναι:

- **Συναντήσεις:** ενός τέταρτου
- **Φυλλάδιο:** έγγραφο περιγραφής στόχων της στρατηγικής και μέτρησης τους
- **Μηνιαίες αναφορές:** προσδιορίζουν και περιγράφουν το balanced scorecard και παρέχουν περιοδικές αναφορές των μετρήσεων και γεγονότα σχετικά με ανάληψη πρωτοβουλιών από το προσωπικό που οδήγησαν σε βελτίωση της παραγωγικότητας
- **Εκπαιδευτικά προγράμματα:** με την προσάρτηση του balanced scorecard σε όλα τα προγράμματα εκπαίδευσης, το μήνυμα του scorecard σαν ένα νέο τρόπο εργασίας γίνεται ισχυρό.
- **Εταιρικό δίκτυο:** το scorecard εισάγεται στο εταιρικό δίκτυο με φωνή και εικόνα των υπεύθυνων περιγράφοντας την στρατηγική και επεξηγήσεις για τους ατομικούς στόχους, μετρήσεις, και αναλήψεις πρωτοβουλιών

2.10 Τα Πλεονεκτήματα του Balanced Scorecard

“Τίποτα δεν θα με κάνει πιο ευτυχισμένο από το μπορώ να πληρώνω τους εργαζόμενους μας με το μεγαλύτερο δυνατό ποσό. Πραγματικά πιστεύω ότι εάν είμαστε οι καλύτεροι σε όλες τις μετρήσεις του **balanced scorecard** το όφελος της επιχείρησης θα μας επιτρέψει να παρέχουμε πολλαπλάσιες πληρωμές”

BRIAN BAKERS

MOBIL CORPORATION

Συγκεκριμένα, εισάγει τρεις «θεραπίες» ώστε να επαναφέρει τον επιχειρηματικό οργανισμό σε κατάσταση «άκρας υγείας»:

- **Ενώνει τη στρατηγική με τον προϋπολογισμό**, συνδέοντας τους στρατηγικούς στόχους με τις καθημερινές λειτουργίες. Ξεκινώντας από το όραμα και τη στρατηγική, προχωρά στον προσδιορισμό των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και συνεχίζει με την κατασκευή δεικτών που υποστηρίζουν τη μέτρηση της απόδοσης σε καίριες περιοχές δράσης, ευθυγραμμίζει τις ενέργειες όλων των συντελεστών ενός οργανισμού γύρω από την κοινή κατανόηση των στόχων και υποστηρίζει την εκτέλεση της στρατηγικής, διευκολύνοντας τις αναγκαίες αναπροσαρμογές της.
- **Φωτίζει την ανώτατη διοίκηση καθώς με τα συστήματα αναφορών που εισαγάγει** επιτρέπει την αξιολόγηση της πορείας της εταιρείας. Με την υλοποίηση του balanced scorecard τα στελέχη που διοικούν τις σύγχρονες επιχειρήσεις αποκτούν πλήρη εικόνα της πορείας εκτέλεσης της στρατηγικής και του business plan σε κάθε βήμα, αποκτώντας έτσι τη δυνατότητα να επεμβαίνουν αποτελεσματικά, ευθυγραμμίζοντας λειτουργίες, ανθρώπινο δυναμικό και πληροφοριακή υποδομή για την επίτευξη των επιθυμητών επιδόσεων.
- **Ενημερώνει, ελέγχει και προσαρμόζει** το balanced scorecard συγκεκριμενοποιεί τις «υποθέσεις» της στρατηγικής. Οι διοικητικές ομάδες βασιζόμενες στις πληροφορίες και τις αναφορές που προκύπτουν από την εφαρμογή της μεθοδολογίας είναι σε θέση να εξετάσουν και

να αξιολογήσουν με μεγαλύτερη επιτυχία τα εναλλακτικά στρατηγικά σενάρια, τα οποία προκύπτουν συνεχώς μέσα από τον οργανισμό.

Η υιοθέτηση της μεθοδολογίας του Balanced Scorecard, επιτρέπει σε μια επιχείρηση να μετατραπεί σε έναν strategy-focused οργανισμό, που λειτουργεί με συνοχή, μπορεί να ανταποκρίνεται άμεσα στις επιταγές της αγοράς, και διαθέτει όλα τα εφόδια για συνεχή ανάπτυξη στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον. **Μεταξύ άλλων, η μεθοδολογία Balanced Scorecard:**

- Ø **Βοηθάει την επιχείρηση** να εκπληρώσει τη στρατηγική της ταχύτερα, ορθότερα και με μεγαλύτερη ευκολία.
- Ø **Επιτυγχάνει την ευθυγράμμιση των συστημάτων αξιολόγησης** με την εταιρική στρατηγική σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
- Ø **Δίνει στη διοίκηση τη δυνατότητα να αποκτήσει μια ολοκληρωμένη εικόνα** για τη λειτουργία της επιχείρησης.
- Ø **Διευκολύνει την επικοινωνία και την κατανόηση των εταιρικών στόχων** και των στρατηγικών προσεγγίσεων που ακολουθούνται, σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
- Ø **Παρέχει στο σύνολο της εταιρείας χρήσιμη ανατροφοδότηση** πάνω σε θέματα στρατηγικής και ευκαιρίες για ενίσχυση της γνώσης.
- Ø **Προσφέρει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν με πολύ μεγάλη διαύγεια** τη σύνδεση των άυλων περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας με τη δημιουργία αξίας.
- Ø **Επιτρέπει σε όλα τα στελέχη να κατανοούν πώς η εργασία του ενός συνεισφέρει στο γενικό καλό** και να παρακολουθούν την πρόοδο των προσπαθειών τους.

Το Balanced Scorecard προσφέρει ακόμα πολλά πλεονεκτήματα. **Τα 4 ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όμως, που το κάνουν να ξεχωρίζει είναι τα εξής:**

1. Αντανακλά το Οραμα και τη Στρατηγική της εταιρείας από την κορυφή προς τη βάση. Δηλαδή λειτουργεί σε συμφωνία με τη στρατηγική. Αντίθετα, τα κλασικά οικονομικά συστήματα παρακολούθησης/μέτρησης, που βασίζονται σε απλές οικονομικές αναφορές, μεταφέρουν τις επιδόσεις της βάσης προς την κορυφή. Με αυτό τον τρόπο όμως δεν λαμβάνεται υπόψη η στρατηγική.

2. Στοιχεύει στο μέλλον. Αναφέρεται στο πώς θα επιτύχει η εταιρεία στο παρόν και στο μέλλον. Τα παραδοσιακά οικονομικά συστήματα αποτυπώνουν την απόδοση της εταιρείας για το τελευταίο διάστημα

μέτρησης, χωρίς να διαφωτίζουν τους λήπτες των αποφάσεων για το πώς θα βελτιώσουν την απόδοση κατά το επόμενο διάστημα μέτρησης.

3. Αποτελεί ένα περιεκτικό, ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης. Με το να ενημερώνει σφαιρικά τους λήπτες των αποφάσεων, και παρουσιάζοντάς τους όλες τις σημαντικές μετρήσεις, τους επιτρέπει να διαπιστώσουν πώς θα εξασφαλίσουν τη βελτίωση σε ένα τομέα χωρίς να υποστούν αρνητικές συνέπειες σε άλλο.

4. Βοηθάει στην εστίαση. Συχνά οι εταιρείες θεσπίζουν πολύ περισσότερους δείκτες από αυτούς που πραγματικά χρειάζονται με αποτέλεσμα η παρακολούθηση να απαιτεί πολύ χρόνο, ενώ η προσοχή των managers διασπάται. Πολλές φορές δε, οι δείκτες αυτοί συμβαίνει να είναι και ακατάλληλοι. Η μεθοδολογία του Balanced Scorecard βοηθάει τους λήπτες των αποφάσεων να δημιουργήσουν ειδικά κατασκευασμένους ανά τμήμα δείκτες, οι οποίοι είναι κρίσιμοι για την επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής.

2.11 Αδυναμίες του Balanced Scorecard

Οι Περισσότερες Αποτυχίες Στην Υλοποίηση του BSC Οφείλονται σε Παράγοντες Εσωτερικούς - Ενδοεπιχειρησιακούς και Όχι σε Εξωτερικές Επιδράσεις [Kaplan, Norton 1996]

Οι αποτυχίες στην υλοποίηση του BSC οφείλονται:

- *Στον εξαρχής λανθασμένο ή ανεπαρκή σχεδιασμό*
- *Στη χρησιμοποίηση ελάχιστων μετρήσεων*
- *Στην αδυναμία προσδιορισμού των κρίσιμων μετρήσεων*
- *Στην ανυπαρξία σύνδεσης του BSC με προγράμματα βελτίωσης*
- *Στη μη σαφώς και ενιαίας διατυπωμένη στρατηγική*
- *Στην έλλειψη συνεκτικού πλαισίου δράσης & κοινών διοικητικών διαδικασιών ανάμεσα στα ανώτερα στελέχη*

Μέρος της δυσκολίας στη χρήση του BSC έγκειται στην προσπάθεια αυτοματισμού του συστήματος. Τα αντικείμενα των μέτρων του BSC είναι συχνά δύσκολο να συσχετισθούν ή / και να

μετρηθούν. Τα χρηματοοικονομικά μέτρα δεν είναι ένα πρόβλημα, έχουν εξάλλου χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά για πολλά χρόνια. Δεν είναι σε τελική ανάλυση οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις αυτές που είναι δύσκολο να μετρηθούν. Ο προσδιορισμός των μέτρων επίδοσης είναι συχνά πιο δύσκολος απ' ό,τι αναμένεται. Τα στελέχη χρειάζεται να εστιάσουν στις σχέσεις αιτίου- αποτελέσματος επί της στρατηγικής προκειμένου να συνδέσουν τη μέτρηση με τη στρατηγική. Τα στελέχη συχνά κατανοούν τη σύνδεση ανάμεσα στην ικανοποίηση πελατών, την ικανοποίηση των εργαζομένων και τη χρηματοοικονομική απόδοση, εντούτοις, όμως, το BSC δεν παρέχει καθοδήγηση για το πώς η βελτίωση της επίδοσης θα επιτύχει τα επιθυμητά στρατηγικά αποτελέσματα. Επιπλέον, το BSC θα πρέπει συνεχώς να ενημερώνεται, να εκσυγχρονίζεται και να προσαρμόζεται στις ταχύτερες αλλαγές, στις απαιτήσεις και στις ανάγκες του ραγδαία μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Αυτό είναι ορθό διότι απαιτείται επανευθυγράμμιση με την μεταβαλλόμενες στρατηγικές ή την εταιρική δομή. Έχει όμως και μια αρνητική επίδραση, διότι χρειάζεται πολύς χρόνος και αρκετοί πόροι προκειμένου να διατηρείται συνεχώς το BSC ενημερωμένο, εκσυγχρονισμένο και αποτελεσματικό. Μια άλλη ανεπάρκεια του BSC είναι η δυσκολία στην υλοποίησή του. Ένα τυπικό BSC μπορεί να χρειαστεί πέντε ή έξι μήνες για να υλοποιηθεί. Ένας επιπρόσθετος αριθμός μηνών μπορεί να χρειασθεί για την εναρμόνιση της εταιρικής δομής. Έτσι, ο συνολικός χρόνος για την ανάπτυξή του είναι συχνά ένας χρόνος ή και κάτι περισσότερο. Επιπροσθέτως, τα επιλεγόμενα μέτρα μπορεί να είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν και η προσέγγιση μπορεί να οδηγεί ακόμα και σε υπερβολικά μεγάλο αριθμό μέτρων επίδοσης. Η στενή σύνδεση ανάμεσα στην ακολουθούμενη στρατηγική και το BSC –συνήθως κρινόμενη ως ένα σημαντικό πλεονέκτημα- είναι ο λόγος για μια ακόμη πιο κριτική όψη της έννοιας. Τέτοιες απόψεις ξεκινούν από την υπόθεση ότι τα παραδοσιακά, καθιερωμένα σύστημα σχεδιασμού θα αντικαθίστανται ολοένα και περισσότερο από διαδικασίες συσσωρευτικού σχεδιασμού, που οδηγούν σε στρατηγικές που θα επαναπροσδιορίζονται συνεχώς. Αυτό το σενάριο είναι ιδιαίτερης σημασίας για εταιρείες που αντιμετωπίζουν αυξανόμενη πίεση λόγω των ταχύτερων αλλαγών στο περιβάλλον και του οξύτατου ανταγωνισμού. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, ένα συγκριτικά ευέλικτο ΣΔΕ, όπως το BSC, κρίνεται ως ακατάλληλο. Υπάρχουν κατά συνέπεια, ορισμένοι λόγοι που εξηγούν γιατί η εισαγωγή του BSC μπορεί ν' αποτύχει. Τα στελέχη που αξιολογούν συνολικά την εφαρμογή θα πρέπει συνεπώς να λάβουν υπόψη τους εξίσου τόσο τους περιορισμούς όσο και τα πιθανά οφέλη της προσέγγισης. Συνεπώς, οποιαδήποτε περαιτέρω έρευνα κρίνεται, σε κάθε περίπτωση, αναγκαία για να τα βοηθήσει να λάβουν τη σωστή απόφαση. Ωστόσο, θα συνεχίσει να παραμένει αδύνατη η πρόβλεψη της συνολικής αξίας της προσέγγισης BSC προτού αυτή υλοποιηθεί στην πράξη.

STRATEGY MAPS

Τα «**Strategy Maps**» είναι ένα πολύ ισχυρό εργαλείο που **χρησιμοποιείται κατά την υλοποίηση της μεθοδολογίας του Balanced Scorecard** και επιτρέπει στις επιχειρήσεις να:

- Βλέπουν τη στρατηγική με έναν συνεκτικό, ολοκληρωμένο & συστηματικό τρόπο
- Προσδιορίσουν με πολύ μεγάλη διαύγεια τη σύνδεση των άυλων περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας με τη δημιουργία αξίας
- Κατανοούν καλύτερα τη στρατηγική
- Εφαρμόζει τη στρατηγική γρήγορα & αποτελεσματικά

Ο στρατηγικός χάρτης (strategy map) είναι μια **σχηματική διάταξη που απεικονίζει τις βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης ταξινομημένες στις τέσσερις βασικές πτυχές του BSC** και τους τρόπους με τους οποίους συνδυάζονται μεταξύ τους ώστε να συνεισφέρουν στο τελικό οικονομικό αποτέλεσμα της επιχείρησης. Ο στρατηγικός χάρτης **απεικονίζει την αλυσίδα αιτίου-αποτελέσματος** κατά την οποία συγκεκριμένες βελτιώσεις σε ένα τομέα της επιχείρησης, μπορούν να δώσουν επιθυμητά αποτελέσματα σε κάποιον άλλο. Για παράδειγμα, η βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων, οδηγεί σε καλύτερη ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η οποία έχει σαν συνέπεια τη ύπαρξη «αφοσιωμένων» πελατών, με συνακόλουθη αύξηση των πωλήσεων και των εσόδων.

Ο στρατηγικός χάρτης υπό μια πιο ευρεία έννοια, δείχνει πώς μια επιχείρηση μπορεί να μετατρέψει τους πόρους της, συμπεριλαμβανομένων και των μη ποσοτικών μεγεθών όπως το διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης, την άυλη αξία της επιχείρησης (φήμη-πελατεία) κ.α. σε μετρήσιμα οικονομικά αποτελέσματα. Οι στρατηγικοί χάρτες βοηθούν τις επιχειρήσεις να εξετάζουν τις στρατηγικές τους με ένα συναινετικό ολοκληρωμένο τρόπο. Με τη βοήθεια ενός στρατηγικού χάρτη τα ανώτατα στελέχη μιας εταιρίας κατανοούν καλύτερα τη στρατηγική που ακολουθούν και τους τρόπους που θα επιταχύνουν την αποτελεσματική εφαρμογή της. Η δημιουργία στρατηγικών χαρτών αποτελεί ένα από τα αρχικά στάδια της εφαρμογής balanced scorecard σε μια επιχείρηση αλλά πολύ σημαντικό καθώς

παρουσιάζει γραφικά τις υποθέσεις πάνω στις οποίες έχει κτιστεί στρατηγική όπως και στις σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος μεταξύ των τμημάτων balanced scorecard. Η επιτυχία της στρατηγικής βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στο πόσο καλά έχει καθένας σε ένα οργανισμό κατανοήσει τις στρατηγικές υποθέσεις ώστε να ευθυγραμμίσει τους πόρους που διαχειρίζεται με τις υποθέσεις αυτές και στη συνέχεια να ελέγχει την πιστότητα και την εγκυρότητα τους πάνω στο χρόνο. Οι επιχειρήσεις σχεδόν πάντα χωρίζουν τις στρατηγικές τους σε επιμέρους θέματα δηλαδή ένα στρατηγικό θέμα μπορεί να είναι η αύξηση των εσόδων και ένα άλλο η μείωση του κόστους . Τα στρατηγικά θέματα συνήθως έχουν διαφορετικούς στόχους σε όλα τα τμήματα του balanced scorecard , διαφορετικές σχέσεις αιτίας αποτελέσματος.

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

3.1 Ανάπτυξη του Χρηματοοικονομικού Τμήματος

Ένας στρατηγικός χάρτης αναπτύσσεται όπως έχουμε ήδη περιγράψει όμοια με το balanced scorecard ξεκινώντας από το χρηματοοικονομικό τμήμα και προχωρώντας στα υπόλοιπα τμήματα όπως αυτά καθορίζονται από το balanced scorecard. Ο κύριος στόχος των επιχειρήσεων είναι να δημιουργήσουν αξία για τους μετόχους τους μέσω της ανάπτυξης τους και της αύξησης της αποδοτικότητας τους. Στο στάδιο αυτό οι εταιρίες επιλέγουν ένα βασικό δείκτη της μακροπρόθεσμης επιτυχίας τους. Συμβατικοί τρόποι μέτρησης των επιλεγμένων τους στρατηγικών αποτελούν τη χρήση δεικτών όπως το ROI και το ROCE. Επίσης αρκετές επιχειρήσεις υιοθετούν πιο σύγχρονα συστήματα μέτρησης που βασίζονται στη δημιουργία αξίας όπως το EVA το οποίο αναπτύχθηκε από την Stern Stewart & Co με κύριο στόχο την καλύτερη μέτρηση της προστιθέμενης αξίας των μετοχών.

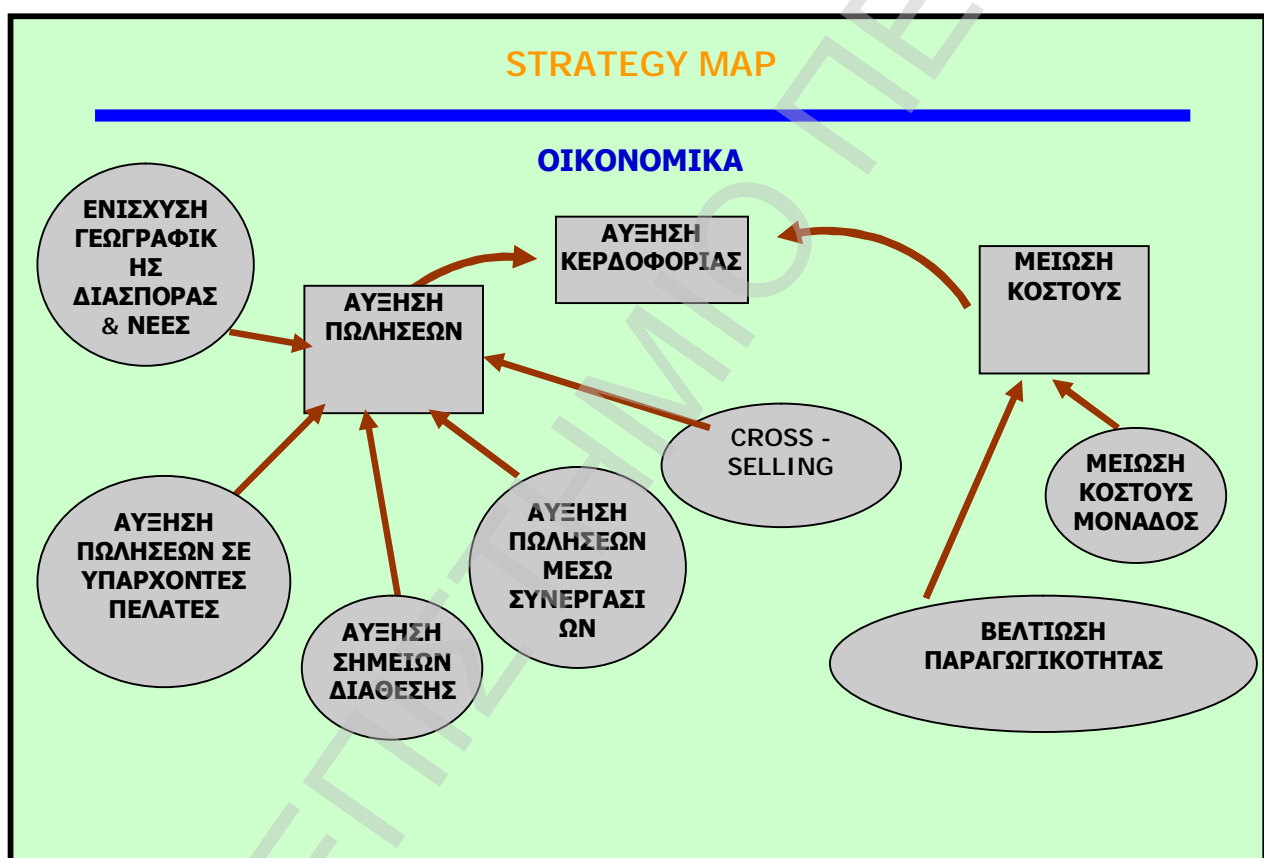
Όπως ήδη έχουμε αναφέρει, όλες οι ενέργειες της επιχείρησης οδηγούν τελικά στην επίτευξη των οικονομικών της αποτελεσμάτων. Άρα η **χρηματοοικονομική πτυχή** θα πρέπει να βρίσκεται στην κορυφή του στρατηγικού χάρτη, δεδομένου ότι ξεκινούμε από το τέλος προς την αρχή. **Υπάρχουν δύο πολιτικές που οδηγούν στην βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων : η αύξηση των εσόδων και η βελτίωση της παραγωγικότητας. Η πρώτη επιτυγχάνεται είτε με αύξηση των εσόδων από τις**

πωλήσεις, δημιουργώντας νέες αγορές, νέα προϊόντα και νέους πελάτες., είτε με επέκταση των σχέσεων με τους υπάρχοντες πελάτες με την προώθηση των σταυροειδών πωλήσεων.

Το πρώτο τμήμα της στρατηγικής της ανάπτυξης απαιτεί μεγαλύτερο χρόνο υλοποίησης σε σχέση με το δεύτερο το οποίο επικεντρώνεται κυρίως στην βελτίωση των υπάρχοντων διαδικασιών και την ανάπτυξη νέων λύσεων που θα βοηθήσουν τη δημιουργία καλύτερων πελατειακών σχέσεων.

Ένας πρότυπος στρατηγικός χάρτης που σχετίζεται με τα οικονομικά απεικονίζεται παρακάτω.

Πίνακας 3.1.1 Strategy map (οικονομικά)



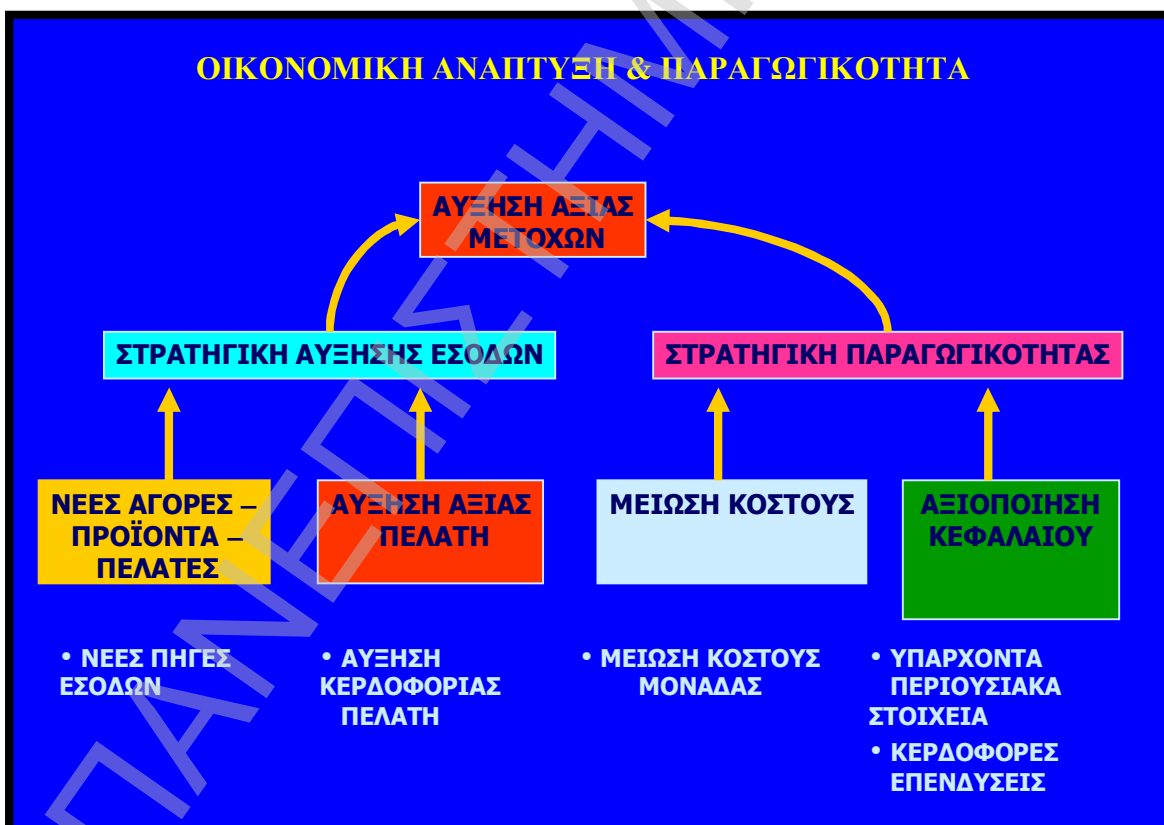
Η παραγωγικότητα μπορεί να αυξηθεί με δύο επίσης τρόπους : α. με τη βελτίωση της δομής κόστους της επιχείρησης, ελαττώνοντας τα έμμεσα και άμεσα έξοδα, και β. με την αύξηση της αποδοτικότητας των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης.

Η στρατηγική της αποτελεσματικότητας επικεντρώνεται κυρίως στη μείωση του κόστους και την αύξηση της αποδοτικότητας. Σύμφωνα με του Kaplan και Norton η στρατηγική της αύξησης της αποτελεσματικότητας αποτελείται από δύο κύρια μέρη:

- Τη βελτίωση της δομής του κόστους της επιχείρησης και τη διανομή κοινών πόρων σε όλες τις παραγωγικές μονάδες.
- Βελτίωση της χρήσης των στοιχείων του ενεργητικού μειώνοντας το απαιτούμενο κεφάλαιο κίνησης και το πάγιο ενεργητικό και επιλέγοντας προσεκτικότερα τις μελλοντικές επενδύσεις της επιχείρησης.

Οι δύο αυτές αντικρουόμενες στρατηγικές μπορούν παράλληλα να εφαρμοστούν με τη βοήθεια του balanced scorecard το οποίο έχει τη δυνατότητα να δείχνει τις ευκαιρίες για ανάπτυξη και ταυτόχρονα να βελτιστοποιεί την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης . Επίσης συμβάλλει σημαντικά στη εξισορρόπηση των δύο στρατηγικών ώστε η μία να μην υποθάλπει την άλλη. Πολλές φορές η εφαρμογή του balanced scorecard έχει γίνει αιτία για την εμφάνιση καλά κρυμμένων προβλημάτων μιας εταιρίας και την εισαγωγή νέων χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων όπως το Activity Based Costing.

Σχήμα 3.1.2 Οικονομική Ανάπτυξη και Παραγωγικότητα



Η πολιτική που αφορά γενικά την βελτίωση της παραγωγικότητας αποδίδει καρπούς πιο γρήγορα από την πολιτική ανάπτυξης. Όμως ένας από τους πιο σημαντικούς ρόλους του στρατηγικού χάρτη είναι

να εντοπίσει τις δυνατότητες βελτίωσης των οικονομικών αποτελεσμάτων μέσω της αύξησης των εσόδων και όχι μέσω της μείωσης του κόστους παραγωγής. Συνδυάζοντας τις δύο πολιτικές στον χάρτη εξασφαλίζεται ότι οι μειώσεις του κόστους δεν θα στραγγαλίσουν τις ευκαιρίες της επιχείρησης για περαιτέρω ανάπτυξη μέσω των πελατών της.

3.2 Ανάπτυξη Πελατειακής Συνιστώσας

Ο πυρήνας κάθε επιχειρησιακής στρατηγικής είναι η αξία που προσδίδεται στο προϊόν της από τον πελάτη (**πελατειακή πτυχή**). Η αξία αυτή συγκροτείται από την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, την ανταπόκρισή του στις ανάγκες του πελάτη, και το κύρος της επιχείρησης που το παράγει. Η αξία αυτή καθορίζει τους παράγοντες που διαφοροποιούν το προϊόν από τον ανταγωνισμό ώστε να προσελκύσει και να διατηρήσει τους πελάτες της αγοράς-στόχου της επιχείρησης. Με την βοήθεια της δομής αξίας η επιχείρηση καθορίζει τις αγορές-στόχους της και με βάση αυτές θα διαφοροποιηθεί σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

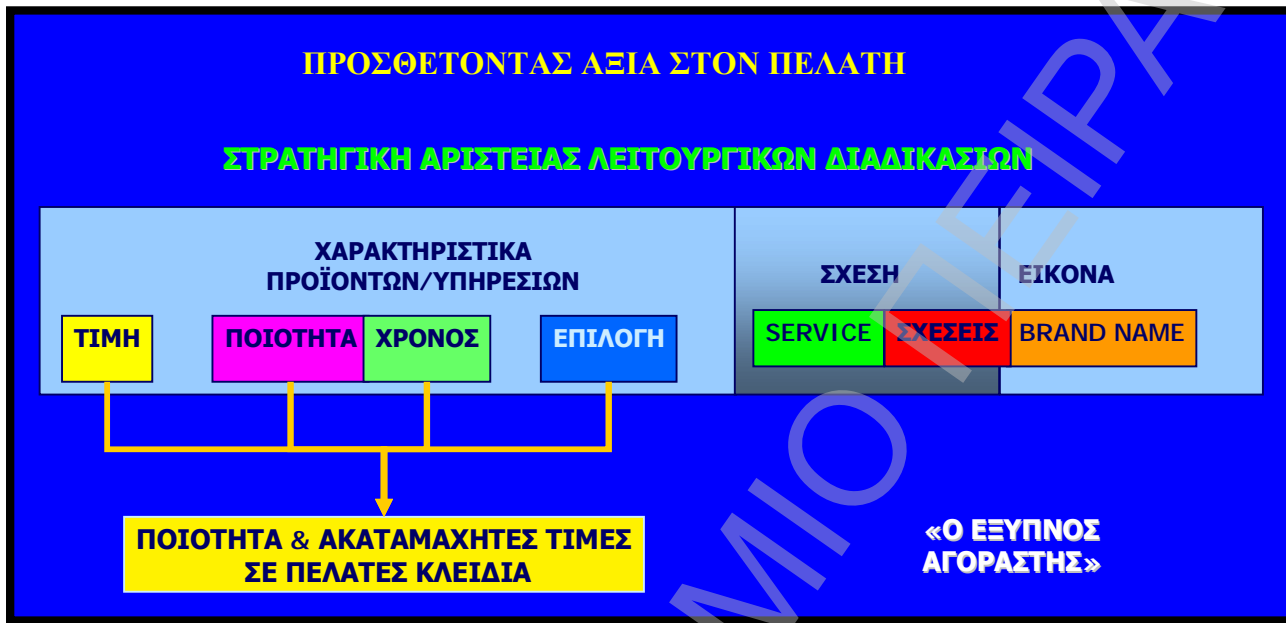
Οι Kaplan και Norton εισήγαγαν τις στρατηγικές αυτές μέσα στο balanced scorecard και χαρτογράφησαν τα στοιχεία δομής της αξίας. Η αξία αυτή δημιουργείται από τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις:

- α. Λειτουργική Υπεροχή** (operational excellence π.χ. Dell), που στηρίζει την παροχή ενός συνδυασμού τιμής, ποιότητας και εξυπηρέτηση που καμία άλλη εταιρία δεν μπορεί να προσφέρει.
- β. Στενή Σχέση με τον Πελάτη** (customer intimacy πχ Nokia), που γίνεται μέρος, καθοριστικός παράγοντας τμήμα της εταιρίας η οποία γνωρίζει σε ποιους πουλάει και τις μη εκφρασμένες ανάγκες τους.
- γ. Ηγεσία στο Προϊόν** (product leadership π.χ. Intel- Sony), που συνδέεται με το να είναι το προϊόν καινοτόμο πρωτοποριακό, υψηλά επιθυμητό χαρακτηριστικά που προσδίδουν αξία στο πελάτη να το προμηθευτεί.

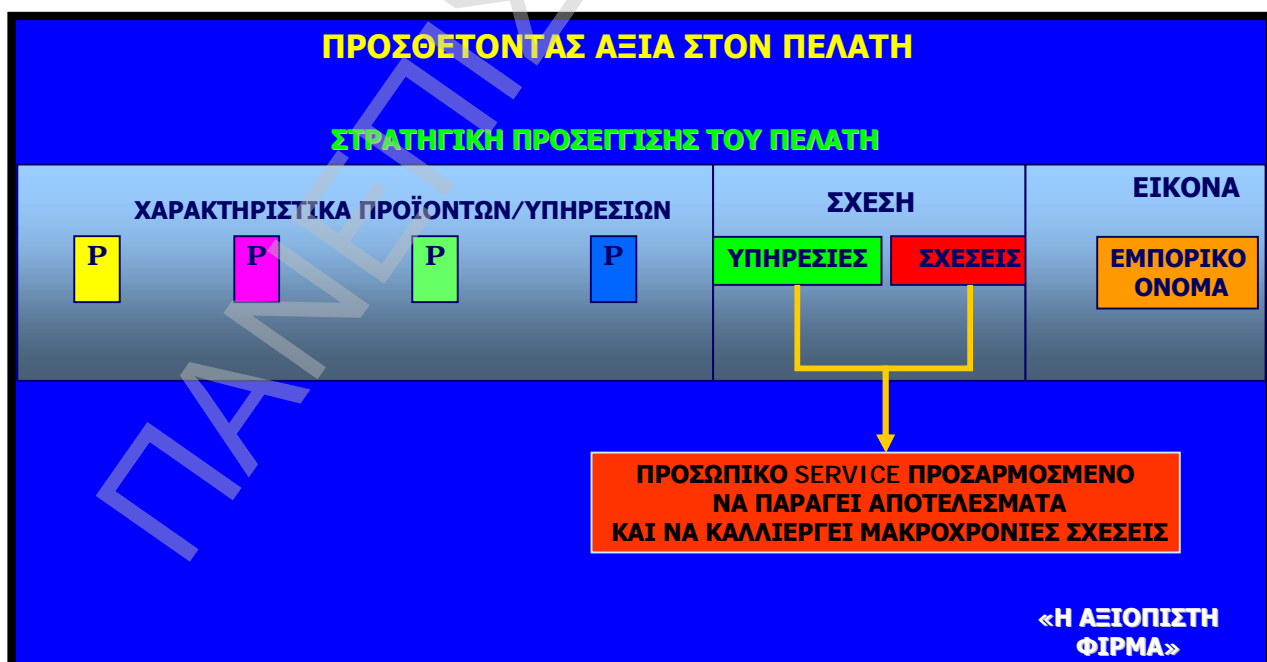
Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να διαπρέψουν σε μία από αυτές τις τρεις προσεγγίσεις που δημιουργούν αξία για τον πελάτη και να διατηρήσουν ένα αποδεκτό επίπεδο στις άλλες δύο. Με τον τρόπο αυτό γνωρίζουν πως θα διαθέσουν τα κεφάλαιά τους και σε ποιες ομάδες πελατών θα εστιάσουν την προσοχή τους. Ενδεικτικά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

προσφερόμενων επιλογών. Τέλος όταν επιζητείται η ηγεσία στο προϊόν, η έμφαση δίνεται στη συνεχή τελειοποίηση της απόδοσης και των χαρακτηριστικών του, ώστε να υπερέχει πάντα του ανταγωνισμού.

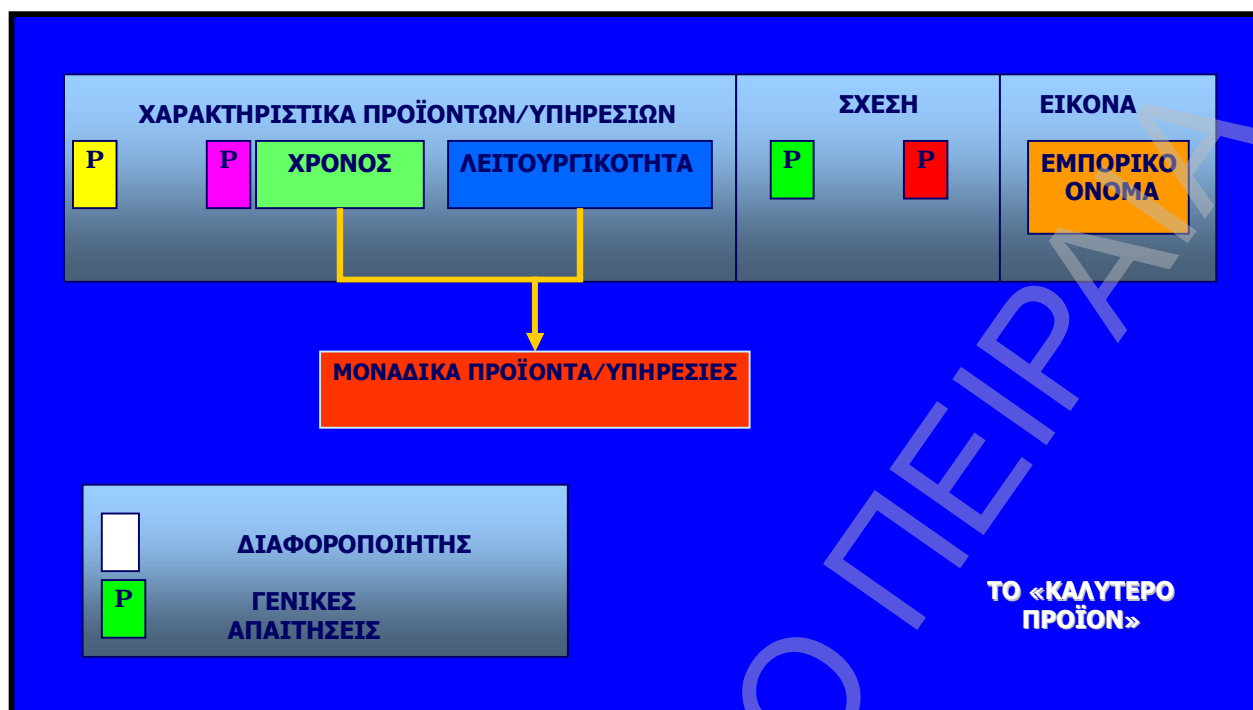
Σχήμα 3.2.1 Προσθέτοντας Άξια στον Πελάτη «Ο Έξυπνος Αγοραστής»



Σχήμα 3.2.2 Προσθέτοντας Άξια στον Πελάτη «Η Αξιόπιστη Φίρμα»



Σχήμα 3.2.3 Προσθέτοντας Άξια στον Πελάτη «Καλύτερο Προϊόν»



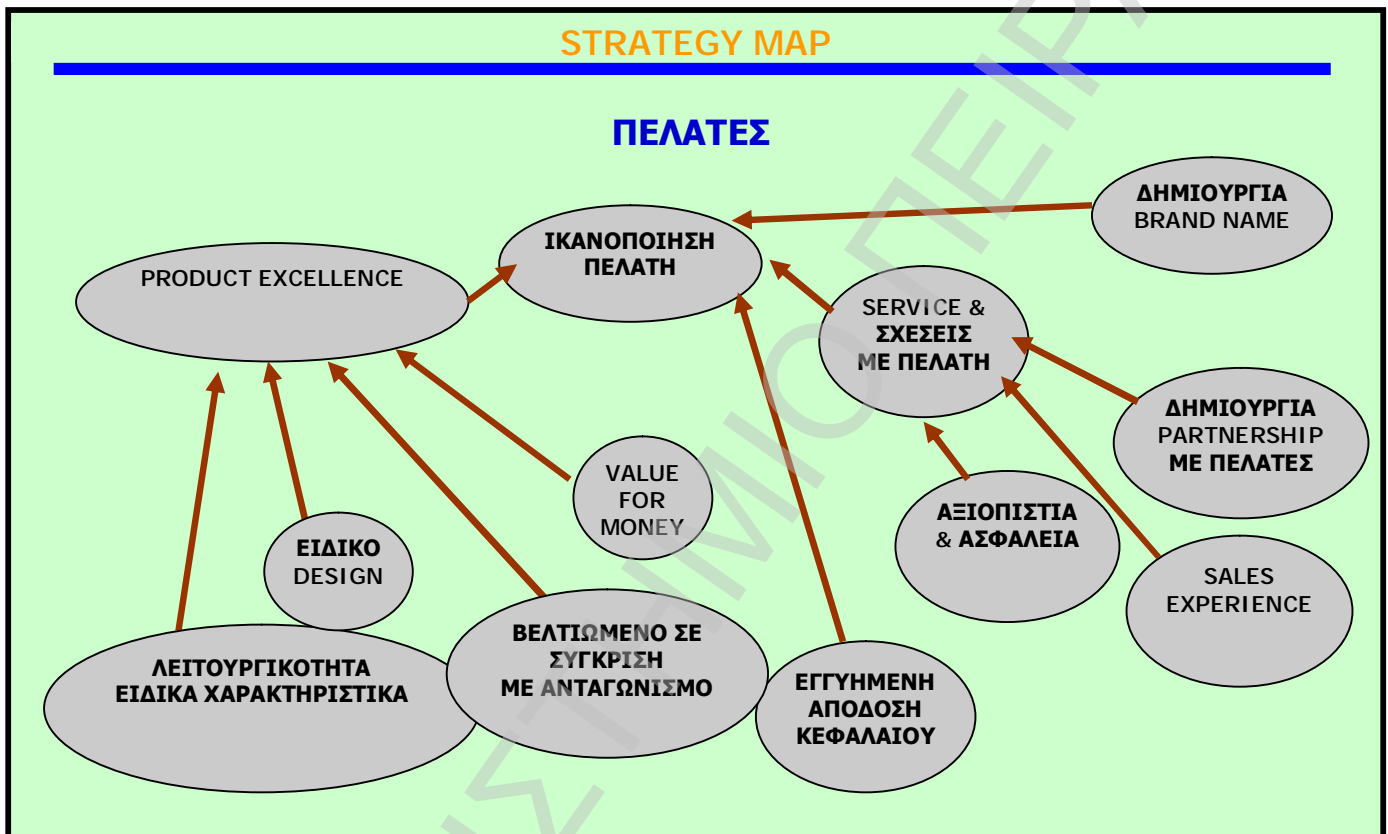
Η επιχείρηση εφόσον δημιουργήσει μια σαφή εικόνα για τις χρηματοοικονομικές και πελατειακές πτυχές της, στη συνέχεια μπορεί να προσδιορίσει τους τρόπους ώστε να τις υλοποιήσει. Οι τρόποι αυτοί είναι το αντικείμενο της εσωτερικής πτυχής του BSC. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι η εισαγωγή καινοτομιών συμβάλλει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

Είναι πολύ σημαντικό πριν τη σχεδίαση του στρατηγικού χάρτη του balanced scorecard μιας επιχείρησης να έχουν καθοριστεί απόλυτα τα τμήματα των πελατών που αυτή εστιάζει. Καθώς τα στοιχεία της δομής αξίας όπως επίσης και οι αντίστοιχες μονάδες μέτρησης θα αφορούν μόνο τα εστιάζονται τα τμήματα της αγοράς. Σε αντίθετη περίπτωση τα αποτελέσματα του τμήματος των πελατών του balanced scorecard δε θα δίνει σαφή εικόνα για την επιτυχή ή όχι εκτέλεση της στρατηγικής γιατί μια εταιρία που έχει επιλέξει να ακολουθήσει τη στρατηγική της διαφοροποίησης δε θα μπορεί να προσελκύσει πελάτες που αγοράζουν με βάση την τιμή του προϊόντος όπως επίσης οι στρατηγικές υποθέσεις του balanced scorecard της συγκεκριμένης επιχείρησης δεν απευθύνονται σε αυτό το τμήμα της αγοράς. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στην επιλογή των μονάδων μέτρησης οι οποίες πρέπει να είναι συμβατές με την επιλεγόμενη στρατηγική. Το κομμάτι αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό διότι προσδιορίζει

τα στοιχεία του τμήματος των εσωτερικών διαδικασιών που πρέπει να υπάρχουν ώστε να επιτύχει η εταιρία τους στόχους της στα εστιασμένα στοιχεία της δομής αξίας των πελατών.

Ένας πρότυπος στρατηγικός χάρτης που σχετίζεται με τους πελάτες απεικονίζεται παρακάτω.

Πίνακας 3.2.1 Strategy Map (πελάτης)



3.3 Ανάπτυξη Συνιστώσας Εσωτερικών Διαδικασιών

Στα δύο προηγούμενα τμήματα του balanced scorecard μια επιχείρηση καθορίζει τη στρατηγική της και θέτει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα αυτής της στρατηγικής. Οι Kaplan και Norton θεωρούν ότι σε μια επιτυχημένη στρατηγική πρέπει να υπάρχει πλήρης ευθυγράμμιση μεταξύ των εσωτερικών διαδικασιών και της επιλεγόμενης σύνθεσης αξίας των πελατών. Όλες οι διαδικασίες που αναφέρονται στην αλυσίδα αξίας του balanced scorecard είναι σημαντικές για τη λειτουργία μιας επιχείρησης, όμως οι εταιρίες πρέπει να προσδιορίσουν σε ποιες από αυτές πρέπει να υπερέχουν ώστε να υποστηρίξουν πλήρως τη στρατηγική που θα ακολουθήσουν.

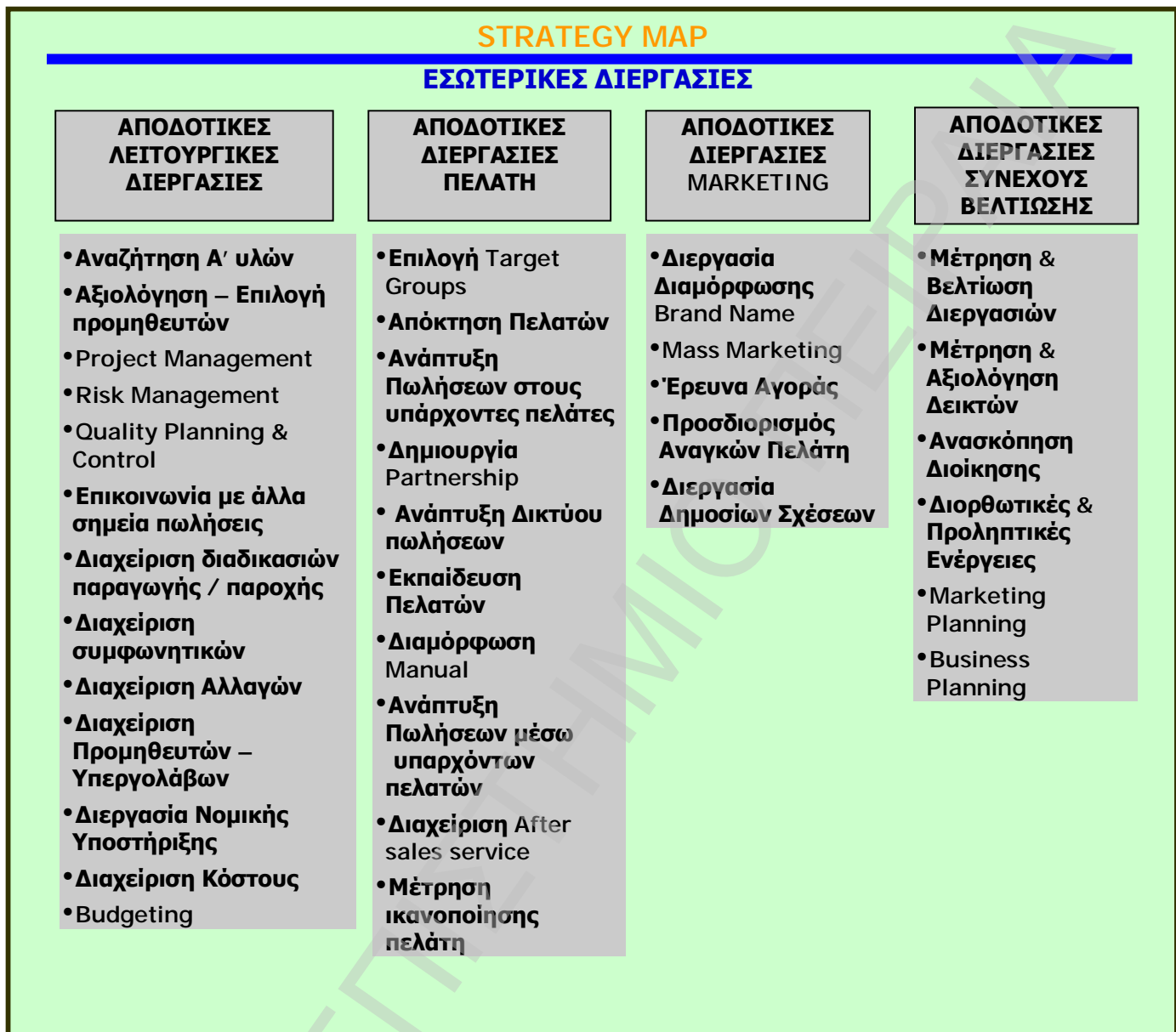
Πιο συγκεκριμένα :

- Η στρατηγική της διαφοροποίησης απαιτεί τη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων τα οποία πρέπει να εισάγονται γρήγορα στην αγορά. Παράλληλα οι διαδικασίες διαχείρισης πελατών πρέπει να είναι τέτοιες ώστε να επιτρέπουν γρήγορη διείσδυση στην αγορά, ώστε η επιχείρηση να εκμεταλλεύεται το πλεονέκτημα της καινοτομίας και της εμπορικής αναγνωρισιμότητας στη συγκεκριμένη αγορά-στόχο.
- Η στρατηγική της εστίασης επικεντρώνεται κυρίως στις διαδικασίες της διαχείρισης πελατών οι οποίες πρέπει να βοηθού στην ανάπτυξη ισχυρών πελατειακών σχέσεων και προϊόντων προσαρμοσμένων απόλυτα στις ανάγκες των πελατών. Οι διαδικασίες καινοτομίας μπορούν να συνεισφέρουν στη δημιουργία των βελτιωμένων υπηρεσιών με βάση τις απαιτήσεις της αγοράς – στόχου.
- Τέλος η στρατηγική της ηγεσίας κόστους θα επικεντρωθεί στη βελτιστοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών με απώτερο σκοπό την μείωση του κόστους , του χρόνου παραγωγής και της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Επίσης στο τμήμα αυτό δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στις σχέσεις της εταιρίας με τους προμηθευτές και τους αγοραστές της . Οι εταιρίες μπορούν να θέσουν τις σχέσεις τους με τους προμηθευτές τους σαν μια απαραίτητη προϋπόθεση για την ολοκλήρωση της στρατηγικής τους. Η συμβολή των προμηθευτών μιας επιχείρησης στην επιτυχημένη εφαρμογή μιας στρατηγικής είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς πλέον παίρνουν μέρος σε κάθε σχεδόν επιχειρηματική δραστηριότητα όπως ο σχεδιασμός νέων προϊόντων , παροχή νέων υπηρεσιών , βελτιστοποίηση της αλυσίδας εφοδιασμού.

Ένας πρότυπος στρατηγικός χάρτης που σχετίζεται με τις εσωτερικές διαδικασίες απεικονίζεται παρακάτω

Πίνακας 3.3.1 Strategy Map (Εσωτερικές Διαδικασίες)



3.4 Ανάπτυξη Συνιστώσας Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης

Η βάση κάθε στρατηγικού χάρτη, θα πρέπει να τονισθεί, είναι η πτυχή της μάθησης και ανάπτυξης, η οποία ορίζει τις βασικές ικανότητες και τεχνολογίες που απαιτούνται για να στηρίξουν την επιχειρησιακή στρατηγική. Παρόλο που οι διοικήσεις γενικά αναγνωρίζουν την σημασία της πτυχής αυτής, συνήθως υπάρχει δυσκολία στον προσδιορισμό των μεθόδων υλοποίησής της, διότι αφορούν

κυρίως μη μετρήσιμα—άυλα μεγέθη, όπως το διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης, η τεχνογνωσία, η ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές κ.τ.λ.

Οι Kaplan και Norton επισημαίνουν τρεις κύριες κατηγορίες σε αυτό το τμήμα:

- Οι στρατηγικές ικανότητες καθορίζουν τις ικανότητες και τις γνώσεις που χρειάζονται οι εργαζόμενοι για να υποστηρίξουν την επιλεγόμενη στρατηγική.
- Οι στρατηγικές τεχνολογίες περιλαμβάνουν τα απαιτούμενα πληροφοριακά συστήματα τις βάσεις δεδομένων και τα εργαλεία
- Το απαραίτητο κλίμα δράσης που πρέπει να υπάρχει για την ενθάρρυνση, ενδυνάμωση και ευθυγράμμιση του εργατικού δυναμικού.

Το τμήμα αυτό του BSC δίνεται συνήθως μικρότερη προσοχή από τις εταιρίες γεγονός που έχει σαν αποτέλεσμα την αποτυχία εφαρμογής της στρατηγικής πάνω στην οποία στηρίχτηκε το BSC και τελικά την απόρριψή του σαν σύστημα οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης. Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι δίχως τον σωστό σχεδιασμό του τμήματος ανάπτυξης και μάθησης δεν είναι δυνατή η υποστήριξη μιας μακροπρόθεσμης στρατηγικής και των αλλαγών που επιφέρει η εφαρμογή του BSC σε μια εταιρία.

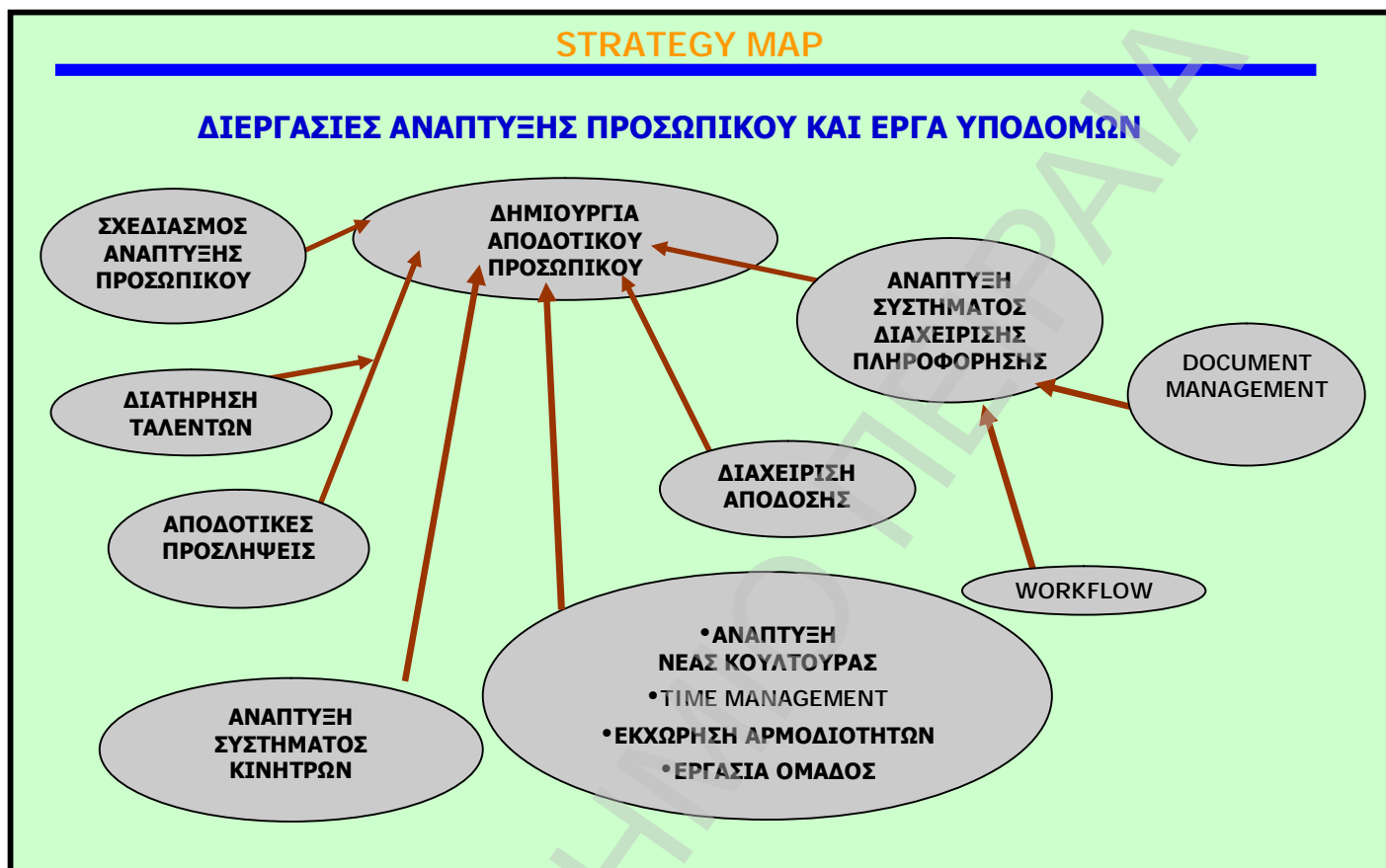
Το τμήμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης ουσιαστικά καθορίζει την απαραίτητη υποδομή για τη αποτελεσματική εξαγωγή στρατηγικής και συνεπώς και της μελλοντικής ανάπτυξης του οργανισμού. Στο τμήμα αυτό πρέπει η επιχείρηση να ευθυγραμμίσει τους στόχους για τους ανθρώπινους πόρους για την πληροφοριακή τεχνολογία και για το επιχειρηματικό κλίμα με τους στόχους που έχουν καθοριστεί στη πελατειακή συνιστώσα και αυτή των εσωτερικών διεργασιών. Στο τμήμα αυτό δίνεται η δυνατότητα σε μια εταιρία να αλλάξει τόσο το σύστημα διοίκησης όσο και το σύστημα μέτρησης της απόδοσης της, μετατρέποντας το σύμφωνα με τις απαιτήσεις της εποχής της γνώσης.

Η white Lodging Services διέκρινε ότι προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της ισχυρής ανάπτυξης στα έσοδα και την εξαιρετική ικανοποίηση των πελατών της έπρεπε να αυξήσει το χρόνο παραμονής των εργαζομένων της στα ξενοδοχεία. Οι χαμηλοί δείκτες παραμονής προσωπικού είχαν ως αποτέλεσμα την αύξηση των εξόδων για εκπαίδευση και ταυτόχρονα μείωση των προσφερόμενων υπηρεσιών λόγω έλλειψης εμπειρίας των εργαζομένων. Ταυτόχρονα η white Lodging Services με τη βοήθεια του BSC βρήκε νέους τρόπους με τη χρήση νέου πληροφοριακού συστήματος βελτίωσης των προσφερόμενων υπηρεσιών και παραμονής του προσωπικού, η white Lodging Services αναγνώρισε ότι ο κάθε εργαζόμενος αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής της.

Το τμήμα εκπαίδευσης και γνώσης του BSC παρέχει στα στελέχη ένα επιπλέον πλαίσιο διαχείρισης της γνώσης καθώς διαφοροποιούνται οι στόχοι που τίθενται στο τμήμα αυτό ανάλογα με την επιλεγμένη στρατηγική. Στη στρατηγική της διαφοροποίησης οι πιο σημαντικοί στόχοι είναι η δημιουργία νέων καινοτομικών προϊόντων και η όσο το δυνατόν μείωση του χρόνου σχεδιασμού και ανάπτυξης τους. Ο χρόνος εισόδου ενός προϊόντος είναι πλέον ιδιαίτερα σημαντικός καθώς σύμφωνα με τον πρόεδρο της Siemens AG, το 60% των καινοτομικών της προϊόντων αναπτύσσονται από τους ανταγωνιστές της σε λιγότερο από τέσσερα χρόνια και μάλιστα δαπανώντας μόλις το 65% του κόστους ανάπτυξης από τη Siemens. Ανάλογη είναι και η στρατηγική της Intel η οποία έχει ως στόχο της την ανάπτυξη νέων ηλεκτρονικών επεξεργαστών κάθε δύο χρόνια σε αντίθεση με τα τέσσερα που είχε αναπτύξει στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Η στρατηγική της εστίασης βασίζεται κυρίως στις ισχυρές πελατειακές σχέσεις όπου οι εργαζόμενοι πρέπει να καταλαβαίνουν τις ανάγκες των πελατών. Οι εργαζόμενοι στη Lexus πρέπει να επικοινωνούν με δέκα πελάτες κάθε μήνα ώστε να καταλαβαίνουν τις ανάγκες τους και στη συνέχεια να σχεδιάζουν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες. Στη στρατηγική της μείωσης του κόστους όπου οι επιχειρήσεις στοχεύουν στη μείωση κόστους και στη βελτίωση της ποιότητας, η εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα ολικής ποιότητας και στατιστικού ελέγχου της παραγωγής έχουν αποδείξει από τις Ιαπωνικές βιομηχανίες τη τεράστια συμβολή τους στην αποτελεσματικότερη εκμετάλλευση των διαθέσιμων πόρων.

Ένας πρότυπος στρατηγικός χάρτης που σχετίζεται με τις εσωτερικές διαδικασίες απεικονίζεται παρακάτω

Πίνακας 3.4.1 Strategy Map (Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης)

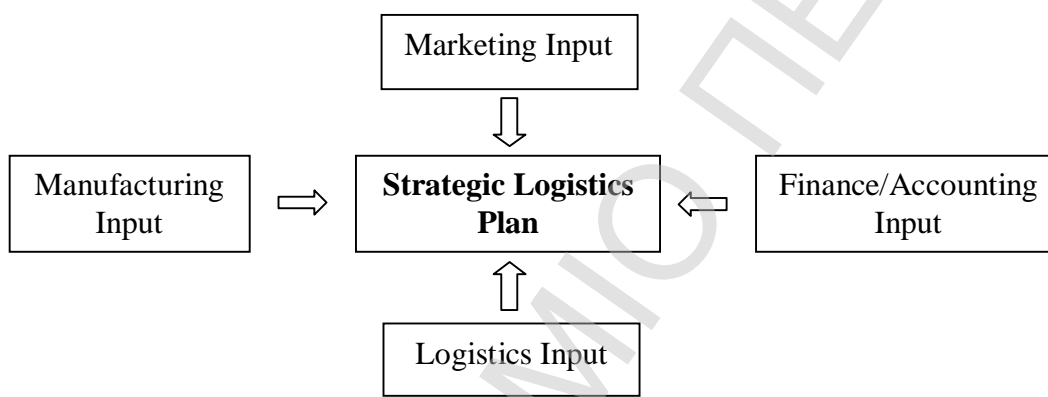


4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

LOGISTICS ME TH METHODO BALANCED SCORECARD

4.1 Διαμόρφωση Στρατηγικού Σχεδίου Logistics

Η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού σχεδίου logistics εξαρτάται από αρκετά κρίσιμα στοιχεία και πολιτικές των άλλων δραστηριοτήτων της επιχείρησης, όπως: το Μάρκετινγκ, την Παραγωγή, τη Χρηματοοικονομική-Λογιστική και φυσικά τα Logistics.



I. Marketing Input:

Παρέχει στοιχεία στρατηγικής που αναφέρονται στο προτεινόμενο προϊόν, την τιμολόγηση και προώθηση του. Αυτά περιλαμβάνουν πλήρη γνώση: για τη γραμμή του προϊόντος η οποία συμπληρώνεται με τις διάφορες επιλογές και διαγραφές κατά τη φάση του σχεδιασμού, για το πρόγραμμα τιμολόγησης περιλαμβανομένων του όγκου και των ορίων πωλήσεων, για τα σχεδιασμένα προγράμματα προώθησης των προϊόντων και τα προγράμματα κινήτρων για πωλήσεις, προβλέψεις για το μηνιαίο όγκο πωλήσεων ανά γεωγραφική περιοχή και μάλιστα για κάθε τύπο προϊόντος και για κάθε πελάτη – αν είναι διαθέσιμα.

Αυτές οι πολιτικές είναι ιδιαίτερα σημαντικές και θα πρέπει να περιλαμβάνονται στο σχεδιασμό της στρατηγικής logistics, περιέχοντας στοιχεία, βασισμένα στην κλάση των πελατών ή τη γεωγραφική περιοχή, όπως: τη μέθοδο διακίνησης της παραγγελίας (πως τίθεται και πως προωθείται η παραγγελία), τον επιθυμητό μέσο χρόνο του κύκλου πραγματοποίησης / εκτέλεσης της παραγγελίας και τη σχετική διακύμανση, το επίπεδο διαθεσιμότητας (stock availability) καθώς και πολιτικές επίσπευσης, μεταφοράς και αντικατάστασης του προϊόντος.

II. Manufacturing Input:

Παρέχει τα δεδομένα εγκαταστάσεων και μέσων παραγωγής – δυνατότητα παραγωγής, σχεδιασμό παραγωγής – για κάθε προϊόν. Αν το προϊόν παράγεται σε περισσότερα από ένα μέρη (εργοστάσιο), τα logistics και η παραγωγή πρέπει να προσδιορίζουν που μπορούν τα προϊόντα να παράγονται πιο οικονομικά, λαμβάνοντας υπόψη την πρόβλεψη πωλήσεων και τις αναγκαίες αντισταθμίσεις κόστους.

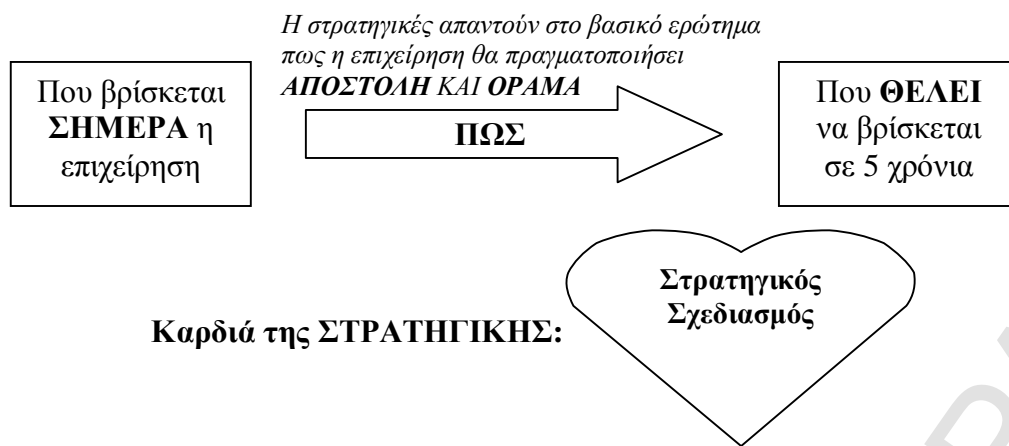
III. Finance – Accounting Input:

Είναι η πηγή των στοιχείων κόστους που είναι απαραίτητα για να πραγματοποιηθούν αναλύσεις κατανομής κόστους και αναλύσεις αντιστάθμισης κόστους. Επιπλέον, παρέχει πληροφορίες για τα ελάχιστα όρια απόδοσης επενδύσεων, πότε να γίνονται αποδεκτές (hurdle rates) και διαθεσιμότητας κεφαλαίων για τη χρηματοδότηση των λειτουργιών logistics (όπως π.χ. εγκαταστάσεις, εξοπλισμός και αποθεματοποίηση).

IV. Logistics Input:

Παρέχει πληροφορίες που περιγράφουν το υπάρχον δίκτυο logistics σε όρους: τύπου αποθέματος προϊόντος στους χώρους παραγωγής, μεταφορικές διασυνδέσεις προμηθευτών – τόπων παραγωγής, κέντρα διανομής προϊόντος σε σχέση με τους πελάτες και λειτουργικά χαρακτηριστικά των κέντρων διανομής όσων αφορά στο μέγεθος, τον όγκο και το μίγμα προϊόντος. Επιπλέον τα logistics πρέπει να διευκρινίζουν το κόστος ροής υλικών και αποθέματος. Τυπικά το κόστος που απαιτείται από τα logistics περιλαμβάνει το σταθερό και μεταβλητό κόστος για

- αποθήκευση και διακίνηση υλικών στον τόπο παραγωγής
- μεταφορά ανά κανάλι διανομής
- προώθηση παραγγελίας
- διατήρηση αποθέματος
- και αγορά / απόκτησης



Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός Logistics περιλαμβάνει:

- Μια περιγραφή σε γενικές όρους management των κύριων χαρακτηριστικών της στρατηγικής Logistics όπου να επισημαίνεται η σχέση της με τις άλλες, κυριότερες, επιχειρηματικές λειτουργίες.
- Μια έκθεση των μακροπρόθεσμων στόχων Logistics (Logistics Objectives) σχετικά με το κόστος και την εξυπηρέτηση προϊόντων και των πελατών.
- Την περιγραφή επιμέρους πολιτικών στρατηγικών για
 - την εξυπηρέτηση πελατών
 - την προώθηση προϊόντων
 - την αποθήκευση
 - τα αποθέματα
 - τη μεταφορά
 , που είναι αναγκαίες για την υποστήριξη του συνολικού στρατηγικού σχεδιασμού.
- Ένα περίγραμμα των κυριότερων προγραμμάτων logistics ή λειτουργικών σχεδίων, που να περιγράφουν με ικανοποιητική λεπτομέρεια και να τεκμηριώνουν αυτά τα προγράμματα / σχέδια σε σχέση με το κόστος τους, το χρονικό τους ορίζοντα και την επίδραση τους στην Επιχείρηση.
- Μια πρόβλεψη του αναγκαίου εργατικού δυναμικού και των απαραίτητων χρηματικών κεφαλαίων
- Μια χρηματοοικονομική έκθεση των logistics, όπου να περιγράφονται με κάθε λεπτομέρεια οι λειτουργικές δαπάνες, τα απαιτούμενα κεφάλαια και οι αντίστοιχες χρηματοροές.
- Μια περιγραφή της επίδρασης που ασκεί η στρατηγική logistics στην επιχείρηση όσον αφορά στα κέρδη της επιχείρησης, στην επίδοση / απόδοση της εξυπηρέτησης πελατών και την επίδραση της σε άλλες επιχειρηματικές λειτουργίες.

4.1.1 Ανάπτυξη Στρατηγικού Σχεδιασμού Logistics.

Για την του στρατηγικού σχεδίου Logistics απαιτούνται τα ακόλουθα:

- § Η πλήρης κατανόηση και εκτίμηση των επί μέρους εταιρικών στρατηγικών και σχεδίων, έτσι ώστε το στρατηγικό σχέδιο logistics να παρέχει αφενός μεν αξιόπιστες προτάσεις, Στρατηγικού χαρακτήρα και αφετέρου να προωθεί ένα σύστημα (logistics) που θα εξισορροπεί το κόστος και αποτελεσματική εξυπηρέτηση.
- § Μια μελέτη/ έρευνα εξυπηρέτησης πελατών, ώστε να προσδιοριστούν ποια είναι τα κρίσιμα στοιχεία εξυπηρέτησης, πως μετρείται η εξυπηρέτηση, ποια είναι τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης και ως η απόδοση της επιχείρησης συγκρίνεται με τις αντίστοιχες συγκεκριμένων ανταγωνιστών.
- § Διαπίστωση του συνολικού κόστους που απαιτείται για τα εναλλακτικά συστήματα Logistics, ώστε να προσδιοριστεί το ελάχιστο κόστος δικτύου, που ικανοποιεί τις απαιτήσεις του πελάτη, της εταιρείας και του marketing.

Μετά τα παραπάνω, ο υπεύθυνος Logistics της επιχείρησης (ο planner), πρέπει να εκτιμήσει τις βασικές εναλλακτικές και να προτείνει τη διαμόρφωση του συστήματος που ικανοποιεί τις απαιτήσεις του πελάτη στο μικρότερο συνολικό κόστος.

Στη συνέχεια, η διαδικασία πρέπει να αρχίσει με τον προσδιορισμό και την τεκμηρίωση των στρατηγικών στόχων της εξυπηρέτησης πελάτη.

Η διοίκηση μπορεί να χρησιμοποιήσει την έρευνα για την εξυπηρέτηση του πελάτη, ώστε να προσδιοριστούν οι συγκεκριμένες ανάγκες και προσδοκίες των πελατών της Εταιρείας καθώς επίσης και η απόδοση της εταιρείας, σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό. Η έρευνα αυτή μπορεί να συμπληρωθεί και με προσωπικές συνεντεύξεις.

Το στρατηγικό σχέδιο θα πρέπει να περιλαμβάνει τις συγκεκριμένες απαιτήσεις των πελατών, το ανταγωνιστικό επίπεδο εξυπηρέτησης, τις αλλαγές των περιβαλλοντικών συνθηκών και την ποσότητα εξυπηρέτησης, που η εταιρεία είναι διατεθειμένη να προσφέρει.

4.1.2 Customer Service (c.se) – Εξυπηρέτηση Πελατών.

Η εξυπηρέτηση πελατών αντιπροσωπεύει το αποτέλεσμα, που μπορεί να έχει, ένα σύστημα, ένα σύστημα logistics και η διάσταση “place” του μίγματος μάρκετινγκ των 4p’s (Product – Price – Place – Promotion).

Είναι ένα μέτρο αποδοτικότητας του συστήματος logistics, δημιουργώντας χρησιμότητα του προϊόντος σε χρόνο και τόπο.

Το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών (Customer Services Level), δεν προσδιορίζεται μόνο από το εάν οι υπάρχοντες ήδη πελάτες παραμείνουν πιστοί πελάτες αλλά τι ποσοστό των υπολοίπων πελατών (δυσνητικοί πελάτες), θα γίνουν πελάτες.

Έτσι, το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, που παρέχει η επιχείρηση, έχει άμεση επίδραση στο μερίδιο αγοράς της, στα κόστη Logistics και τελικά στην κερδοφορία της. Επίσης η **ικανοποίηση της ζήτησης** αποτελεί αποκλειστική ευθύνη των Logistics – και όχι του Marketing όπως υποστηρίζεται εσφαλμένα από μερικούς – ως μέρος της εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των πελατών της επιχείρησης.

Συνεπώς, το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών είναι ένα αναπόσπαστο μέρος και αποτέλεσμα του σχεδιασμού και της λειτουργίας του κυκλώματος logistics και ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών είναι ο βαθμός επιτυχίας αυτού του κυκλώματος.

Ένας γενικός ορισμός του Customer Service, μπορεί να θεωρηθεί, το μέτρο εκείνο που προσδιορίζει πόσο αποδοτικό είναι το σύστημα Logistics στη χρησιμότητα του προϊόντος, σε όρους χρόνου και τόπου, συμπεριλαμβανομένης της υποστήριξης του προϊόντος και μετά την πώληση.

Η εξυπηρέτηση πελατών (C.Se), από πολλούς, ορίζεται με τους ακόλουθους τρεις (3) τρόπους:

1. Ως Δραστηριότητα (An Activity): ως μια δραστηριότητα διαχείρισης των παραπόνων των πελατών όσο αφορά στην παραγγελιοληψία, στην τιμολόγηση ή στην παράδοση του προϊόντος.
2. Ως Μέτρα Απόδοσης / Επίδοσης (Performance Measures): η δυνατότητα εκπλήρωσης της μεταφοράς π.χ του 95% των ληφθέντων παραγγελιών εντός 48 ωρών.
3. Ως Στοιχείο της Συνολικής Φιλοσοφίας της Επιχείρησης: παρά ως μια δραστηριότητα ή ως σύνολο μέτρων της απόδοσης.

Πρόσφατα, η εξυπηρέτηση πελατών, ορίζεται ως διαδικασία «... Ως μια διαδικασία που λαμβάνει χώρα μεταξύ αγοραστή, πωλητή και 3rd party. Η διαδικασία αυτή, συνεισφέρει προστιθέμενη αξία στην ανταλλαγή προϊόντος ή υπηρεσίας και μπορεί να είναι βραχυχρόνια π.χ μια απλή διεξαγωγή συναλλαγής ή μακροχρόνια βάσει κάποιας σύμβασης»

Έτσι, υπό την έννοια της διαδικασίας, η εξυπηρέτηση πελατών ορίζεται:

Ως μια διαδικασία για την παροχή σημαντικής προστιθέμενης αξίας στην εφοδιαστική αλυσίδα της επιχείρησης με ένα ικανοποιητικό τρόπο.

Μερικά παραδείγματα, από διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους, εξηγούν κατά το καλύτερο τρόπο, τις διάφορες απόψεις σχετικά με το τι εννοούμε Customer Service.

Ως δραστηριότητα: όλες οι απαιτούμενες δράσεις για την παραλαβή, προώθηση παράδοση και τιμολόγηση της παραγγελίας των πελατών αλλά και κάθε άλλη σχετική δράση προκύψει συμπληρωματικά (Κλάδος Χημικών και Πλαστικών.)

— Παραλαβή παραγγελίας, αντιμετώπιση, προώθηση, τιμολόγηση, απόδειξη παράδοσης και επαφή με ενδιάμεσους (Κλάδος Τροφίμων)

Ως Μέτρα Αποδόσεως: Οι παραδόσεις των παραγγελιών των πελατών εκτελούνται εντός 10 ημερών από την παραλαβή τους (Κλάδος Τροφίμων)

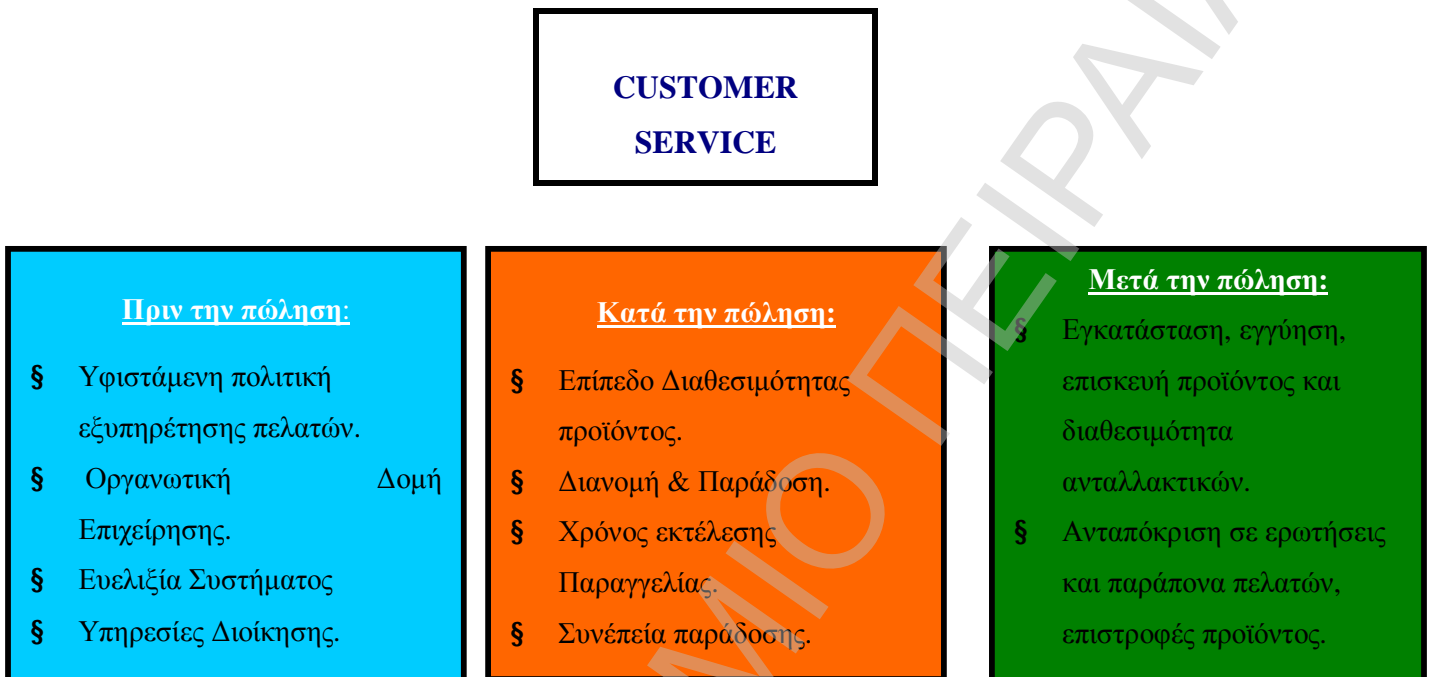
Ποσοστό (%) των παραγγελιών, που προωθούνται εντός 48 ωρών από τη λήψη τους, χωρίς να υπολογίζονται οι επαναπαραγγελίες (Κλάδος Φαρμακοβιομηχανικών)

Ως στοιχείο Εταιρικής Φιλοσοφίας: το σύνολο των πολύπλοκων δράσεων, που περιλαμβάνονται σε όλους τους τομείς της εταιρείας, οι οποίες συνδυάζουν την παράδοση και τιμολόγηση των προϊόντων της εταιρείας με τέτοιο τρόπο, που να ικανοποιεί τους πελάτες και ταυτόχρονα να ικανοποιεί τους πελάτες και ταυτόχρονα προωθεί τους μακροπρόθεσμους στόχους της εταιρείας. (Κλάδος Τροφίμων).

Η εξυπηρέτηση πελατών δεν επηρεάζεται μόνο από τους διάφορους τομείς λειτουργίας της επιχείρησης αλλά καλύπτει διάφορα στάδια σε σχέση με την πώληση του προϊόντος, τα οποία λαμβάνουν μέρος πριν την πώληση, κατά την πώληση και μετά την πώληση του προϊόντος.

Τα στοιχεία, που επηρεάζουν άμεσα το Customer Service και των οποίων ο βαθμός σημαντικότητας ποικίλει από εταιρεία – σε- εταιρεία ανάλογα με τις ανάγκες των πελατών, έχουν κατηγοριοποιηθεί βάσει των προαναφερθέντων τριών (3) σταδίων πώλησης του προϊόντος και δίνονται στον επόμενο πίνακα:

Πίνακας 4.1.2.1 : Στοιχεία Εξυπηρέτησης Πελατών



4.1.3 Auditing

Σημαντική προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης Διοίκησης Logistics είναι ένας έλεγχος (Audit) του marketing και logistics σε τακτά χρονικά διαστήματα. Η απόφαση αυτού του ελέγχου είναι καθαρά απόφαση της Διοίκησης (Πότε και πώς;)

Ένας αποτελεσματικός Έλεγχος (Audit), που μπορεί να βοηθήσει σημαντικά την επιχείρηση, θα πρέπει να περιλαμβάνει :

- ✦ Εκτίμηση της Εξωτερικής Αγοράς (External Market Audit)
- ✦ Εκτίμηση των Εσωτερικών Λειτουργιών της επιχείρησης (Internal Operations Audit)

Ζητήματα που θα πρέπει να εξετάζονται κατά την εκτίμηση της εξωτερικής αγοράς είναι:

- ✦ Τα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών που ζητούνται από την αγορά
- ✦ Οι απαιτήσεις της Αγοράς και
- ✦ Ο ανταγωνισμός

Στην κατηγορία της **εξυπηρέτησης πελατών (Customer Service)**, είναι απαραίτητο να προσδιοριστεί:

- ✦ **Out of stock / order completeness** (το ποσοστό (%) των προϊόντων που έχουν παραγγελθεί και μπορούν να διατεθούν άμεσα με την πρώτη μεταφορά).
- ✦ **Order Cycle time / variability:** (Ο αναμενόμενος χρόνος που μπορεί να περιμένει ο πελάτης από την τοποθέτηση της παραγγελίας μέχρι την άφιξη του προϊόντος καθώς επίσης και τα αποδεκτά όρια διακύμανσης αυτού του χρόνου)
- ✦ **System Accuracy:** (Η δυνατότητα μεταφοράς των παραγγελθέντων προϊόντων και η ορθή τιμολόγησή τους – Συνέπεια παραδόσεων και Ακρίβεια τιμολογίων)
- ✦ **Information Capabilities:** (Δυνατότητα προσδιορισμού διαθεσιμότητας του προϊόντος τη χρονική στιγμή τοποθέτησης της παραγγελίας, έγκαιρη πληροφόρηση αλλαγής τιμής προϊόντος, δυνατότητα μεταφορικής ικανότητας κ.α.)

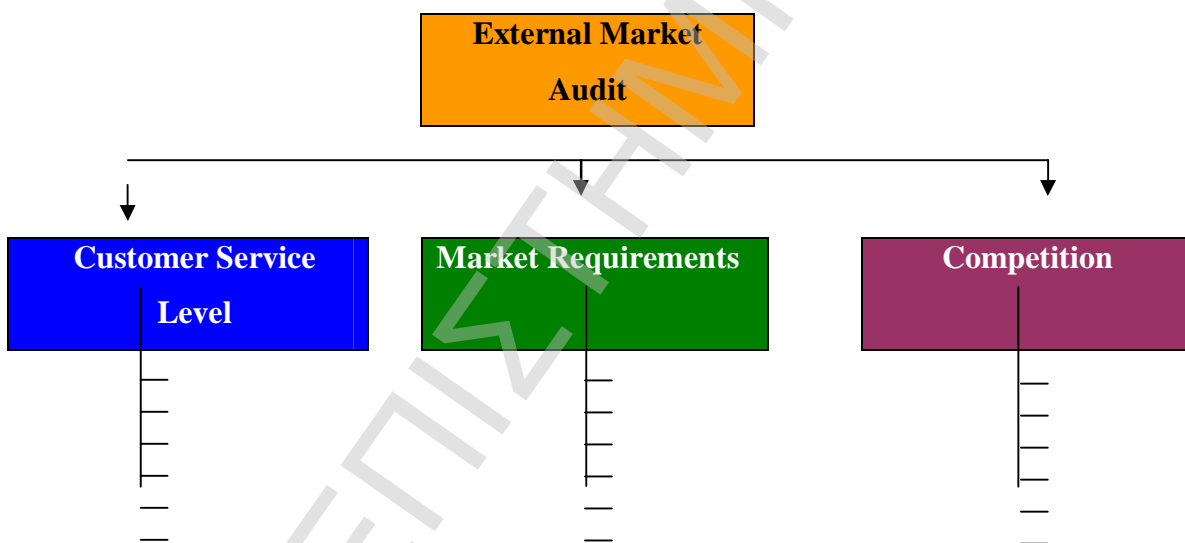
Στην κατηγορία των **απαιτήσεων της αγοράς (market requirements)** προσδιορίζονται:

- ✦ Επίπεδο ποιότητας προϊόντος και εύρος προϊόντος

(Υπάρχουν δυνητικές αγορές για τα προϊόντα και αν ναι ποιος είναι ο τόπος των αγορών αυτών;)

- ✦ Πολιτικές τιμών και προώθησης, που διευκρινίζουν κατά πόσο υπάρχουν τμήματα της αγοράς για τα προϊόντα της επιχείρησης και πόσο διαφέρουν οι ανάγκες αυτών των αγορών, ως γεωγραφικές περιοχές, πελάτες και προϊόντα. Επίσης εξετάζεται η ελαστικότητα ζήτησης όσον αφορά τις διάφορες στρατηγικές μίγματος marketing.

Στην κατηγορία του **Ανταγωνισμού**, είναι αναγκαίο να προκύψουν πληροφορίες σχετικά με τον ανταγωνισμό, που περιλαμβάνουν συγκεκριμένα στοιχεία σχετικά με τα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών, τα δυνατά και αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών και τις πολιτικές διανομής τους.



Αφού η επιχείρηση έχει ολοκληρώσει τον έλεγχο Εξωτερικής αγοράς το επόμενο βήμα είναι να διενεργήσει έλεγχο εσωτερικών λειτουργιών. Ένας τέτοιος έλεγχος θα πρέπει να περιλαμβάνει έλεγχο / έρευνα εξέτασης για τα υφιστάμενα:

- ✦ Επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών
- ✦ Την μεταφορά
- ✦ Τις λειτουργίες Αποθήκευσης

- ✦ Συστήματα προώθησεως παραγγελιών & πληροφοριακά συστήματα
- ✦ Ποσότητα αποθεμάτων & διαχείριση αποθεμάτων

4.1.4 Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων Logistics

Αυτή η διαδικασία, γενικά, γίνεται ιεραρχικά από strategic to structural to functional to operational level, όπως φαίνεται στο επόμενο σχήμα, αλλά κατά επαναλαμβανόμενο τρόπο:



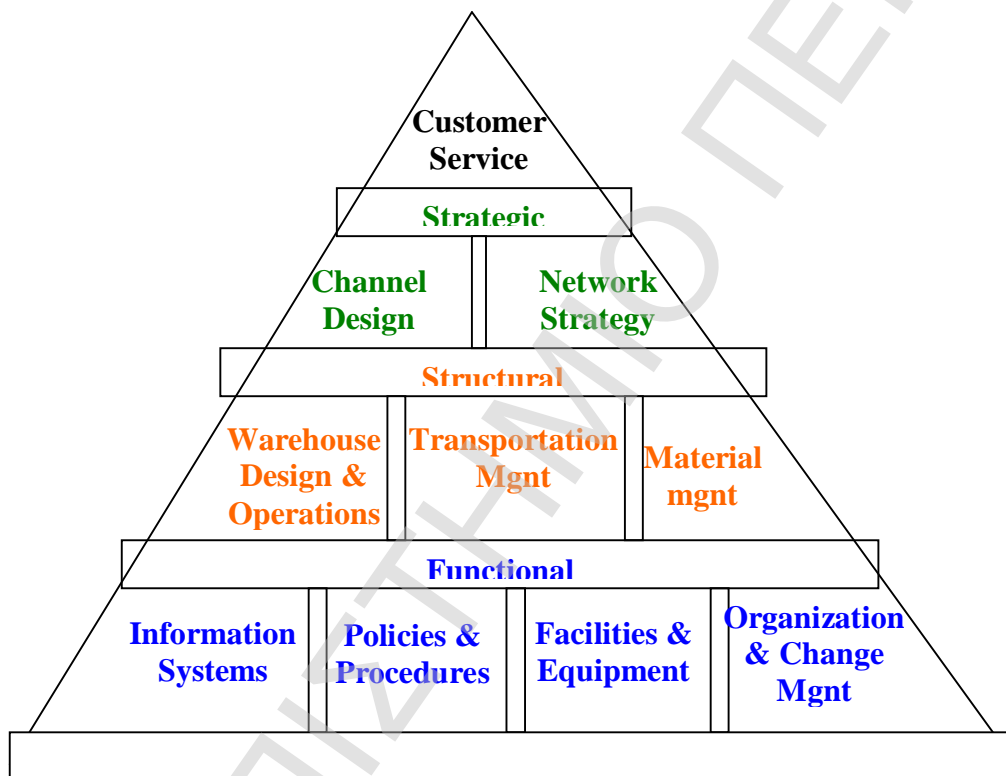
4.1.5 Η Ανάπτυξη Στρατηγικού Σχεδίου Logistics.

Περιλαμβάνει την ολοκλήρωση 10 κρίσιμων περιοχών.

- 1. Εξυπηρέτηση Πελατών:** Ποιες οι απαιτήσεις εξυπηρέτησης για τμήμα πελατών
- 2. Σχεδιασμός Καναλιών:** Πως μπορεί να επιτευχθεί η λειτουργική ολοκλήρωση μεταξύ των διαφόρων (επιμέρους) καναλιών
- 3. Στρατηγική Δικτύων:** Ποιο είναι το σύστημα διανομής που με τον καλύτερο τρόπο ελαχιστοποιεί το κόστος & παρέχει ανταγωνιστικά επίπεδα εξυπηρέτησης
- 4. Σχεδιασμός Αποθήκευσης** Ποιες τεχνολογίες μεταφοράς υλικών (material handling) & αποθήκευσης θα διευκολύνουν την επίτευξη των στόχων εξυπηρέτησης με τα βέλτιστα επίπεδα επενδύσεων σε εγκαταστάσεις και εξοπλισμό
- 5. Διοίκηση Μεταφορών** Υπάρχουν ευκαιρίες μείωσης του κόστους μεταφοράς τόσο βραχυπρόθεσμα όσο & μακροπρόθεσμα
- 6. Material Management** Μπορούν οι τρέχουσες διαδικασίες (διεργασίες) διαχείρισης αποθεμάτων να υποστηρίξουν πιο αυστηρή ζήτηση εξυπηρέτηση
- 7. Πληροφοριακά Συστήματα** Τι πληροφοριακά συστήματα απαιτούνται για να επιτύχουμε τη μέγιστη αποδοτικότητα των λειτουργιών logistics
- 8. Πολιτικές & Διεργασίες** Τι αλλαγές στις λειτουργικές μεθόδους χρειάζονται ώστε να επιτύχουμε βέλτιστη απόδοση
- 9. Εγκαταστάσεις & Εξοπλισμός** Θα μπορούσαμε να εισάγουμε αλλαγές στο δίκτυο και τις εγκαταστάσεις μας

10 Οργάνωση & Διοίκηση Αλλαγών

Πώς θα μπορούσαμε να οργανώσουμε τους διαθέσιμους πόρους μας (υλικούς & άυλους) ώστε να επιτύχουμε κατά το καλύτερο τρόπο τους λειτουργικούς στόχους αλλά και το στόχο εξυπηρέτησης πελατών



4.2 Οι Δείκτες Αποδοτικότητας στο Σύστημα Logistics σε Σύνδεση με το Balanced Scorecard

Η άποψη που έχουμε για το πώς συμβαίνει μια διαδικασία απέχει πολύ από την πραγματικότητα έως ότου αυτή η διαδικασία τεθεί υπό μέτρηση. Θέτοντας όμως σε ισχύ ένα μοντέλο Balanced Scorecard με την στρατηγική χαραγμένη (Strategy maps) και τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν με τους αντίστοιχους δείκτες απόδοσης , έχουμε την δυνατότητα καλύτερου ελέγχου της περιοχής ευθύνης μας που στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι το τμήμα Logistics. Οι αποκλίσεις από τους στόχους που έχουν τεθεί μπορούν έτσι να εντοπισθούν και να παρθούν μέτρα ώστε οι στόχοι να επιτευχθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η μέτρηση της απόδοσης προλαμβάνει τον οργανισμό από απρόσμενα αποτελέσματα. Τουλάχιστον, εξασφαλίζουμε ότι έχουμε πάρει τα καλύτερα μέτρα ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί . Με το μοντέλο Balanced Scorecard αναθέτουμε αρμοδιότητες και περιοχές ευθύνης , έτσι ώστε εάν παρατηρηθούν δυσάρεστα αποτελέσματα να γνωρίζουμε άμεσα ποιος έχει το πρόβλημα. Ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει τι πρέπει να πετύχει (οι ευθύνες είναι οροθετημένες) και επίσης γνωρίζει εάν έχει αποκλίνει από τους στόχους που έχουν τεθεί. Έτσι, εάν παρουσιασθούν προβλήματα , γνωρίζουν όλοι ποιος τα προκαλεί και ποιος έχει πρόβλημα στην απόδοση του. Ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει το επίπεδο της απόδοσης του και μπορεί να την συγκρίνει με αυτήν στο παρελθόν ώστε να την βελτιώσει . Με αυτόν τον τρόπο η διοίκηση του οργανισμού δίνει τα ανάλογα κίνητρα στο ανθρώπινο δυναμικό ώστε να αυξήσει το επίπεδο της απόδοσης του.

Είναι πολύ γνωστή η διαπίστωση ότι η βελτίωση της απόδοσης στην Εφοδιαστική Αλυσίδα αποτελεί την σημαντικότερη πρόκληση για την βελτίωση της κερδοφορίας ,την αύξηση των πωλήσεων και την αναβάθμιση του παρεχόμενου service στον πελάτη, για όλες τις επιχειρήσεις. Η εμπειρία όμως δείχνει ότι παρά τις σημαντικές βελτιώσεις που πολλές επιχειρήσεις έχουν πραγματοποιήσει στον τομέα αυτό εν τούτοις πολλές επιχειρήσεις εξακολουθούν να παρέχουν πολύ χαμηλού επιπέδου service να διατηρούν παράλογα υψηλό κόστος αποθεμάτων, διακίνησης υλικών- προϊόντων και παροχής λοιπών υπηρεσιών με άλλα λόγια να διατηρούν πολύ υψηλό κόστος λειτουργίας στη εφοδιαστική αλυσίδα και κακής ποιότητας service. Βεβαίως πολλοί είναι οι παράγοντες στους οποίους οφείλεται αυτή η κατάσταση ,είναι όμως αποδεδειγμένο ότι όλες οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιωθούν και μάλιστα με εντυπωσιακούς ρυθμούς αν ακολουθήσουν τα παρακάτω βήματα :

1. Καταγραφή των επί μέρους δραστηριοτήτων και ετοιμασία διαγράμματος ροής με τις δραστηριότητες αυτές.
2. Καθορισμός των κρίσιμων δεικτών που επηρεάζουν την απόδοση των διεργασιών αυτών.
3. Καθορισμός μεθόδων μέτρησης των δεικτών
4. Μέτρηση της απόδοσης στην παρούσα κατάσταση.
5. Θέσπιση στόχων για τους δείκτες αυτούς.
6. Σχεδιασμός πλάνου ενεργειών για τις περιπτώσεις που οι μετρήσεις δεν ανταποκρίνονται στους στόχους
7. Ανασκόπηση και συνεχής βελτίωση των αποτελεσμάτων

Η σημασία της καθιέρωσης δεικτών είναι ανυπολόγιστης αξίας, καθώς κάθε βελτίωση μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω μέτρησης των αντίστοιχων δεικτών βάσει της αρχής **out of sight out of mind**.

Σύμφωνα με το Σύστημα αυτό οι Δείκτες προβάλλουν την Εταιρική Λογική και αναδεικνύουν την μεθοδολογία, με την οποία παράγονται μακροπρόθεσμα αποτελέσματα με συνεκτικό τρόπο σε όλες τις παραπάνω περιοχές δράσης της Εταιρείας με την υλοποίηση των ενδεικνυόμενων ενεργειών. Έτσι διαμέσου των Δεικτών αυτών οι στόχοι του Πλάνου μεταφράζονται σε καθημερινές πρακτικές στα πλαίσια της επιχείρησης.

Για να αναπτυχθεί ένα σωστό σύστημα μέτρησης της απόδοσης του τμήματος Logistics σε μια επιχείρηση θα πρέπει να γίνουν προσεχτικά τα παρακάτω βήματα:

- Καθορισμός του οράματος Logistics της επιχείρησης.
- Αποσαφήνιση της αποστολής του τμήματος Logistics της επιχείρησης.
- Ανάπτυξη στρατηγικής του τμήματος Logistics της επιχείρησης.
- Θέσπιση των αντικειμενικών στόχων προς επίτευξη βασισμένων στους 4 άξονες του μοντέλου.
- Θέσπιση των αντίστοιχων δεικτών Balanced Scorecard

Το όραμα του τμήματος Logistics της επιχείρησης μπορεί είναι να επεκτείνει σε μεγαλύτερη έκταση τις ενέργειες Logistics (διεύρυνση φάσματος) με σκοπό την βελτίωση των λειτουργιών του τμήματος. Η

ανασυγκρότηση των ήδη υπάρχοντων τακτικών θα φέρει θεαματική μείωση του κόστους και αύξηση της κερδοφορίας σε έναν οργανισμό.

Η αποστολή του τμήματος Logistics μπορεί να είναι η εκτέλεση όλων των εμπλεκόμενων ενεργειών με αντικειμενικό στόχο την κερδοφορία, την μέγιστη εξυπηρέτηση των πελατών, την υψηλή ποιότητα παροχής των υπηρεσιών και την ελαχιστοποίηση του χρόνου εκτέλεσης των παραγγελιών, picking αποθήκευσης και διανομής. Επίσης το τμήμα Logistics θα πρέπει να εξασφαλίζει την προμήθεια όλων εκείνων των απαραίτητων υλικών για την ομαλή παραγωγική λειτουργία της επιχείρησης.

Η στρατηγική του τμήματος Logistics μπορεί να είναι η εξασφάλιση της βέλτιστης χρησιμοποίησης των περιορισμένων πόρων του κεφαλαίου, του ανθρώπινου δυναμικού, των εγκαταστάσεων και της τεχνολογίας της πληροφορικής. Οι παραπάνω πόροι θα πρέπει να χρησιμοποιούνται με τον μέγιστο αποτελεσματικό τρόπο ώστε να πραγματοποιηθεί το όραμα των μετόχων για καλυτέρευση του τμήματος και της βελτίωσης του κόστους με αντικειμενικό σκοπό την μεγαλύτερη κερδοφορία της επιχείρησης. Επιπλέον μια καλή πολιτική προμηθειών με την μέθοδο του supply positioning με καλές διαπραγματεύσεις αλλά και με σαφής ξεκάθαρες συμβάσεις θα οδηγήσει σε μείωση 25%-30% ενός ιδιαίτερα υψηλού κόστους (75%) του κόστους των προμηθειών. Ακόμη η στρατηγική επιβάλλει την άμεση εξυπηρέτηση των πελατών με υλικά και υπηρεσίες με την καλύτερη δυνατή σχέση τιμής ποιότητας και κάτω από προκαθορισμένες προδιαγραφές. Επίσης η στρατηγική επιβάλλει χρήση τεχνολογίας αιχμής καθώς και την εξεύρεση καινοτόμων τεχνικών συσκευασίας με αντικειμενικό σκοπό την βελτίωση των σχετικών λειτουργιών Logistics, την μείωση των αποβλήτων και του κόστους reverse logistics. Τέλος όσο αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων η στρατηγική πρέπει να ξεκινήσει από την σωστή αξιοποίηση των στελεχών, την παροχή κινήτρων, την διατήρηση και εκπαίδευση των ανθρώπων με υψηλά στάνταρτ και την ευθυγράμμισή τους με τους στόχους της επιχείρησης.

Οι αντικειμενικοί στόχοι, οι αντίστοιχοι δείκτες μέτρησης της απόδοσης, ο στόχος επίτευξης, ο υπεύθυνος για την μέτρηση, η συχνότητα μέτρησης και η πηγή άντλησης των στοιχείων απεικονίζονται στους πίνακες που ακολουθούν:

Πίνακας 4.2.2 Χρηματοοικονομικός άξονας

Αντικειμενικός Στόχος	Δείκτης Μέτρησης	Στόχος Επίτευξης	Υπεύθυνος Μέτρησης	Συχνότητα Μέτρησης	Πηγή Αντλησης
Διασφάλιση όπτιμουμ κόστους αποτελεσματικότητας ενεργειών logistics (Μείωση λειτουργικού κόστους αύξηση αποτελεσματικότητας)	Λειτουργικό κόστος κάθε ενέργειας Logistics	Μμείωση κόστους λειτουργίας κάθε ενέργειας Logistics (min 4% και max 8% το 1 ^ο έτος	Logistics Manager	Κάθε 4μηνο	Λογιστήριο
Αύξηση της κερδοφορίας (Μείωση των λειτουργικών εξόδων από το TM Logistics)	Καθαρό περιθώριο κέρδους	Μμείωση λειτουργικού κόστους κατά 14% το 1 ^ο έτος	Οικονομικός Διευθυντής	Κάθε 6μηνο	Οικονομικός Διευθυντής
Ικανοποιητικό ROI	ROI	ROI>=27%	Διευθυντής Λογιστηρίου	Κάθε 3μηνο	Διεύθυνση Λογιστηρίου
Κύκλος μετρητά σε μετρητά	Υποχρεώσεις /Αποπληρωμές	>=1	Διευθυντής Λογιστηρίου	Κάθε 3μηνο	Διεύθυνση Λογιστηρίου
Το τμήμα Logistics ξοδεύει τους πόρους όπως έχουν προϋπολογισθεί	Ποσό που δαπανήθηκε ανά κατηγορία προϊόντων έναντι των προϋπολισθέντων	>=1	Βοηθός τμήματος προμηθειών	Κάθε μήνα	Διεύθυνση Λογιστηρίου

Πίνακας 4.2.3 Πελατοκεντρικός Άξονας

Αντικειμενικός Στόχος	Δείκτης Μέτρησης	Στόχος Επίτευξης	Υπεύθυνος Μέτρησης	Συχνότητα Μέτρησης	Πηγή Αντλησης
Αύξηση αριθμού ικανοποίησης πελατών	Βαθμός ανταπόκρισης χρόνος διεξαγωγής προμήθειας	85%	Βοηθός τμήματος Logistics	Μηνιαίως	Έρευνα πελατών Focus Groups
	Κάτω από	92%			

	συγκεκριμένες συνθήκες				
	Ακρίβεια-Ελαττωματικά υλικά	90% <=1%			
	Ποιότητα	97%			
	Σχέση Αξίας – Τιμής	99%			
	Ολική εξυπηρέτηση	99%			

Πίνακας 4.2.4 Άξονας Εσωτερικών Διαδικασιών

Αντικειμενικός Στόχος	Δείκτης Μέτρησης	Στόχος Επίτευξης	Υπεύθυνος Μέτρησης	Συχνότητα Μέτρησης	Πηγή Αντλησης
Μείωση κόστους ανά παραγγελία	Κόστος ανά παραγγελία	Μείωση 15%	Βοηθός τμήματος προμηθειών	Ανά εβδομάδα	Δελτία παραγγελίας
	Ποσοστό παραγγελιών που εκδίδονται ηλεκτρονικά	<=80%			ERP Σύστημα
Εξεύρεση καινοτόμων υλικών συσκευασία για την μείωση των αποβλήτων και του κόστους Reverse Logistics.	Ποσοστό ανακυκλωμένων υλικών	Μείωση των ανακυκλωμένων υλικών 60% και των αποβλήτων 40%	Διευθυντής παραγωγής	Μηνιαίως	Τμήμα Παραγωγής (Αρχεία εισερχομένων-εξερχομένων υλικών προς ανακύκλωση ή απόβλητα
Ανάθεση σε 3PL	Ποσοστό έργου ανάθεσης	Ανάθεση ποσοστού 45%	Logistics manager	Κάθε 3μηνο	Αρχεία Λογιστηρίου (τιμολόγια μεταφορικών)
Αύξηση γυρίσματος αποθεμάτων και μείωση του	Δείκτης γυρίσματος αποθεμάτων	Αύξηση κατά 1.3 φορές	Βοηθός τμήματος προμηθειών σε	Κάθε 15 μέρες	Αρχεία τμήματος προμηθειών

κόστους διατήρησης και των αποθεμάτων			συνεργασία με τον Διευθυντή αποθήκης		
---------------------------------------	--	--	--------------------------------------	--	--

Πίνακας 4.2.5 Άξονας Μάθηση και Ανάπτυξη

Αντικειμενικός Στόχος	Δείκτης Μέτρησης	Στόχος Επίτευξης	Υπεύθυνος Μέτρησης	Συχνότητα Μέτρησης	Πηγή Αντλησης
Αύξηση ικανοποίησης εργαζομένων της διατήρησης τους και της ενδυνάμωσης τους (Σύνδεση των εταιρικών με τους προσωπικούς στόχους)	Βαθμός ικανοποίησης Βαθμός Διατήρησης Βαθμός απουσιών ευθυγράμμιση των εργαζομένων με τους στόχους	90% 85% ≤2% 93%	Logistics Manager	Μηνιαίως	Αρχεία εργαζομένων (ιστορικά στοιχεία, αρχεία μέτρησης της απόδοσης)
Εκπαίδευση του τμήματος ώστε να βελτιωθούν οι διαδικασίες και οι ενέργειες που ακολουθούνται ώστε να εξασφαλιστεί καλύτερη αποτελεσματικότητα και καλύτεροι χρόνοι	Ποσοστό προγραμμάτων εκπαίδευσης τα οποία ολοκληρώθηκαν μέσα στην ίδια περίοδο	Επανεκπαίδευση των εργαζομένων μέσα σε 8 μήνες ώστε να είναι σε θέση να αναλάβουν νέα καθήκοντα	Logistics manager	Κάθε 2μηνο	Αρχεία εκπαίδευσης εργαζομένων

εκπλήρωσης					
Κατοχύρωση ότι το τμήμα κάνει προμήθειες με κέρδος	Υφιστάμενη τιμή ανά κωδικό/μέσο όρο τιμής από προηγούμενη περίοδο	Διατήρηση 70% Μείωση 30%	Logistics manager	Μηνιαίως	Αρχεία τμήματος προμηθειών
Αναδιάρθρωση διαδικασιών και βελτίωση συστημάτων με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας	Ποσοστό πληροφόρησης την ώρα που χρειάζεται και On-line σύστημα ενεργειών Logistics	Διαθεσιμότητα 60% της πληροφορίας την ώρα που χρειάζεται στο σύστημα	Υπεύθυνος information technology	Μηνιαίως	Αρχεία information technology

5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΤΙ ΓΙΝΕΤΑΙ ΣΤΗ ΕΛΛΑΔΑ-ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

5.1 Δεν εκπληρώνουν την Επιχειρησιακή Στρατηγική 7 στις 10 Εταιρίες

Αδυναμία να εκπληρώσουν με επάρκεια όσα επιτάσσει η επιχειρησιακή στρατηγική δηλώνουν 7 στις 10 εταιρείες. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει από έρευνα που εκπόνησαν οι **Dr Robert Kaplan** και **Dr David Norton**, και σύμφωνα με τους **Financial Times**, «μεταξύ των 15 κορυφαίων ανθρώπων που έχουν διαμορφώσει τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων με τη σκέψη και την πρακτική τους».

Στην εποχή μας, ίσως περισσότερο από ποτέ, η ικανότητα της επιτυχούς μετατροπής της στρατηγικής σε πράξη συνιστά τη σπουδαιότερη δεξιότητα σε κάθε επιχείρηση. Την ίδια στιγμή όμως, το στοιχείο αυτό καθίσταται ολοένα και δυσκολότερο σε μεγαλύτερους και πολυσύνθετους οργανισμούς, όπου η «απόσταση» μεταξύ εκείνων που χαράσσουν την επιχειρησιακή στρατηγική και όσων καλούνται να την εφαρμόσουν μεγαλώνει ανησυχητικά. Είναι ακριβώς αυτοί οι οργανισμοί που έχουν ανάγκη την

επικοινωνία της στρατηγικής και την ύπαρξη ενός συστήματος διαχείρισης που ευθυγραμμίζει τις δυνατότητες της επιχείρησης με τις απαιτήσεις της σύγχρονης ανταγωνιστικής αγοράς.

Την ίδια στιγμή ωστόσο, η γνώση και τα άυλα περιουσιακά στοιχεία των επιχειρήσεων, οι δύο πυλώνες του διεθνούς ανταγωνισμού, χαρακτηρίζουν τη σύγχρονη οικονομία της «κοινωνίας της πληροφορίας». Έτσι, κάθε οργανισμός, αναλογιζόμενος τις βασικές αρχές που του προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να υλοποιήσει συστήματα ανατροφοδότησης πληροφοριών που θα του επιτρέψουν να ελέγξει αποτελεσματικά τις δραστηριότητές του. Πρωταρχικός στόχος σε αυτό το πλαίσιο οφείλει να είναι η διατύπωση ενός ανανεωμένου οράματος βασισμένου στις συνθήκες της σύγχρονης οικονομίας και ο συνακόλουθος μετασχηματισμός του σε δράση. Αυτό που φαίνεται λοιπόν ότι λείπει στις περιπτώσεις αυτές είναι η λειτουργία μιας μεθοδολογίας που βοηθά στη δημιουργία δεικτών που περιγράφουν το όραμα και τη στρατηγική της επιχείρησης, την προσήλωσή της στην εξυπηρέτηση των πελατών, τις γνώσεις, τις ικανότητες και επιδεξιότητες των στελεχών καθώς και τις επιχειρησιακές λειτουργίες. Οι δύο διακεκριμένοι Αμερικανοί επιστήμονες είναι οι «πατέρες» της μεθοδολογίας του balanced scorecard, μιας μεθοδολογίας που απαντά σε αυτές ακριβώς τις ανάγκες των σύγχρονων εταιρειών.

Συγκεκριμένα βοηθά τις επιχειρήσεις να ευθυγραμμίσουν το management με την στρατηγική τους, να συσπειρώσουν όλα τα στελέχη στο κοινό όραμα. Η μεθοδολογία των Kaplan & Norton βασίζεται σε τέσσερις διαφορετικές προοπτικές, από τις οποίες μπορεί να αξιολογηθεί η δραστηριότητα μιας επιχείρησης: την οικονομική προοπτική –περιγράφει το πώς εμφανίζεται στους μετόχους και τι τους προσφέρει η επιχείρηση–, η προοπτική πελατών –περιγράφει πώς βλέπουν οι πελάτες την επιχείρηση–, η λειτουργική/εσωτερική προοπτική –περιγράφει τι πρέπει να γίνει/αλλάξει– και η προοπτική πρωτοπορίας και μάθησης – περιγράφει πώς η επιχείρηση θα παραμείνει επιτυχημένη. Καθεμιά από αυτές τις προοπτικές παρέχει στην εταιρεία έναν μετρήσιμο στόχο για παρακολούθηση και όλοι μαζί αυτοί οι στόχοι αποτελούν το πραγματικό αντικείμενο του balanced scorecard.

Το κλειδί της επιτυχίας όμως έγκειται στο γεγονός ότι η μεθοδολογία αυτή επεκτείνεται στη δρομολόγηση των απαραίτητων αλλαγών. Πρόκειται για μια διαδικασία που αφορά τη συλλογή μετρήσεων απόδοσης του οργανισμού, και στη συνέχεια τη διενέργεια των απαραίτητων διορθωτικών αλλαγών, ώστε το αποτέλεσμα να έχει βελτιωθεί την επόμενη φορά της μέτρησης.

Με αυτόν τον τρόπο αναπτύσσονται scorecards που συμπληρώνουν τις κλασικές μετρήσεις των οικονομικών δεικτών και των business plans, επιτρέποντας σε όλα τα στελέχη να κατανοούν πώς η

εργασία του ενός συνεισφέρει στο γενικό καλό και να παρακολουθούν την πρόοδο των προσπαθειών τους. Επιπλέον, εντοπίζονται περιοχές βελτίωσης της οργάνωσης, όπως π.χ. ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης ή ένα σύστημα αυτοματοποίησης, και προσμετρώνται τα οφέλη από κάθε τέτοια επένδυση και η συνεισφορά τους στην οικονομική ανάπτυξη της επιχείρησης. Η υλοποίηση της μεθοδολογίας του balanced scorecard συνεπάγεται ότι τα στελέχη που διοικούν τις σύγχρονες επιχειρήσεις αποκτούν πλήρη εικόνα της πορείας εκτέλεσης της επιχειρησιακής στρατηγικής και του business plan κάθε βήμα. Επιπλέον, επιτυγχάνεται η αποτελεσματική επέμβαση στις περιπτώσεις που αυτό απαιτείται για τη διόρθωση των κακώς κειμένων, η ευθυγράμμιση των λειτουργιών, του ανθρώπινου δυναμικού και της πληροφοριακής υποδομής για την επίτευξη των επιθυμητών επιδόσεων.

5.2 Αδυναμίες στην Εκτίμηση της Αξίας του κάθε Πελάτη τους εμφανίζουν τα Δύο Τρίτα των Ευρωπαϊκών Επιχειρήσεων

Οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, σε ποσοστό μεγαλύτερο του 70%, δεν είναι σε θέση να προσδιορίσουν, σε πραγματικό χρόνο, τα έσοδα και την κερδοφορία ανά πελάτη, σύμφωνα με νέα δημοσιευμένη έρευνα. Αποτέλεσμα αυτού είναι η αδυναμία εκτίμησης, μέσα στις ίδιες τις εταιρίες, της αξίας του κάθε πελάτη για την επιχείρηση καθώς και της κατεύθυνσης προς την οποία πρέπει να κινηθούν τα εμπορικά τμήματα και τα τμήματα εξυπηρέτησης των πελατών.

Οι ερευνητές κατέγραψαν, επίσης, έναν πραγματικό «αγώνα» των δύο τρίτων των εταιριών που αφορά στην ενοποίηση των πληροφοριακών τους συστημάτων με τα υπόλοιπα εταιρικά συστήματα, «γιατί τα περισσότερα εταιρικά συστήματα δεν ήταν σχεδιασμένα για ενοποίηση και σίγουρα όχι για να υποστηρίξουν τις μεγάλες απαιτήσεις, σε πληροφορίες, που έχουν τα εταιρικά συστήματα εξυπηρέτησης».

Η ανεξάρτητη έρευνα «The Effectiveness of S-Business», η οποία πραγματοποιήθηκε από την Association for Services Management International (AFSMI) για την Oracle Corporation, αντιπροσωπεύει την πρώτη σε βάθος μελέτη της ευρωπαϊκής βιομηχανίας τεχνικών και τεχνολογικών υπηρεσιών. Η έρευνα βασίζεται σε λεπτομερείς συνεντεύξεις με ηγετικά στελέχη των υπηρεσιών από όλη την Ευρώπη. «Οι περισσότερες εταιρίες τείνουν να εξυπηρετούν τον πελάτη που φωνάζει περισσότερο, ανεξάρτητα από την αξία του», δήλωσε ο **Robert Fleming, Senior Director, Applications & Industry Marketing της Oracle EMEA**. «Οι επιχειρήσεις μπορεί να χάνουν κάποιους ήσυχους, αλλά πολύ

επικερδείς πελάτες, που τις εγκαταλείπουν σιωπηλοί και οργισμένοι λόγω της ελλιπούς εξυπηρέτησης. Η ανικανότητα εντοπισμού των πραγματικά πολύτιμων πελατών μπορεί να έχει πολύ σοβαρές συνέπειες για οποιαδήποτε επιχείρηση. Αυτό το στοιχείο δείχνει την ανάγκη για επιχειρηματική ευφυΐα, σε πραγματικό χρόνο, μέσω της καλύτερης ενοποίησης των πληροφοριών. Οι μισές, περίπου, από τις εταιρίες (45%), που πήραν μέρος στην έρευνα, θεωρούν, ακόμα, ελλιπή τη χρήση των πληροφοριών για την κερδοφορία των πελατών ή των προϊόντων, υπαινισσόμενες ανεπάρκεια των συστημάτων ή των διαδικασιών ή και των δύο. Παρ' όλ' αυτά η πληροφοριακή αρχιτεκτονική για την παροχή αυτής της επιχειρηματικής ευφυΐας είναι ήδη εδώ». Σχεδόν οι μισές, από τις εταιρίες που συμμετείχαν στην έρευνα, εξακολουθούν να ακολουθούν μια προσέγγιση του προϊόντος, αν και υποστηρίζουν τη σημασία της εξυπηρέτησης των πελατών, για την εταιρία τους.

Οι ερευνητές βρήκαν ότι μόνο το 30% των εταιριών που αναλύθηκαν είναι πελατοκεντρικές και ακόμα λιγότερες, 18%, επικεντρώνουν στην εξυπηρέτηση των πελατών. Παρ' όλα αυτά η εξυπηρέτηση είναι, αυτή τη στιγμή, η κύρια ευκαιρία για πολλές επιχειρήσεις να αναπτύξουν και να διατηρήσουν στενές σχέσεις με τους πελάτες τους, σύμφωνα με την AFSMI «Αυτά τα αποτελέσματα δείχνουν ότι μια πελατοκεντρική προσέγγιση είναι μάλλον ευσεβής πόθος παρά επιχειρηματική πραγματικότητα», δήλωσε ο Pim Bonsel, Αντιπρόεδρος της AFSMI EMEA και Διευθυντής Έρευνας και Μελετών. «Η έλλειψη μιας πραγματικά πελατοκεντρικής προσέγγισης μπορεί να οφείλεται, εν μέρει, στο γεγονός ότι τα στελέχη της εξυπηρέτησης δε δείχνουν να κατανοούν την αξία του CRM τόσο όσο οι συνάδελφοί τους στις πωλήσεις». Σύμφωνα με την έρευνα, μόνο το 24% των τμημάτων εξυπηρέτησης βλέπει το CRM ως σημαντικό μοχλό ανάπτυξης της επιχείρησης, ενώ τα στελέχη των πωλήσεων αποτελούν τον κύριο μοχλό (50%) των CRM δραστηριοτήτων. «Ως αποτέλεσμα, τα έργα CRM δεν εφαρμόζονται τελικά σε ολόκληρη την επιχείρηση», δήλωσε ο κος. Bonsel. «Ενώ οι εταιρίες όλο και περισσότερο αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα του τμήματος εξυπηρέτησης και της σχέσης του με τον πελάτη, πολλές επιχειρήσεις δε διαθέτουν πραγματική φιλοσοφία εξυπηρέτησης και το προσωπικό τους δεν είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες. Η ανώτατη διοίκηση προσπαθεί να εντοπίσει και να κατανοήσει την πραγματική αξία της εξυπηρέτησης και να μεταμορφώσει τη στρατηγική σε λειτουργική πραγματικότητα». Παρ' όλα αυτά, η έρευνα προτείνει να αρχίσει η ανώτατη διοίκηση να δρα με βάση την αντίληψη ότι μια επιτυχημένη επιχείρηση εξαρτάται, μερικώς, από ένα δυνατό τμήμα εξυπηρέτησης και μια πελατοκεντρική προσέγγιση.

Το 2004, η πλειοψηφία των στελεχών (79%) σχεδιάζει την πρόσληψη νέων στελεχών στο τμήμα εξυπηρέτησης - ενώ το αντίστοιχο ποσοστό το 2003 ήταν 63%. Η εικόνα του ποσοστού αύξησης των εσόδων από την εξυπηρέτηση είναι επίσης θετικό Π 11,6%. Ενώ το τμήμα πωλήσεων παραμένει στην

πρώτη γραμμή των CRM δραστηριοτήτων, τα τμήματα εξυπηρέτησης παρουσιάζουν πρόοδο, καθώς το 21% αυτών υποστηρίζει ενεργά τις προσπάθειες εφαρμογής CRM συστημάτων. Η έρευνα έδειξε ότι η έννοια της πελατοκεντρικότητας, σε πολλούς κορυφαίους οργανισμούς, εμφανίστηκε όταν και η εξυπηρέτηση των πελατών άρχισε να υποστηρίζεται από ευρεία συστήματα και διαδικασίες CRM.

5.3 Η Ανταγωνιστικότητα της Ελληνικής Οικονομίας

Μελέτη της Kantor Σύμβουλοι Επιχειρήσεων Α.Ε., η οποία έγινε σε 4.000 επιχειρήσεις με τζίρο άνω του 1,5 εκ. ευρώ την περίοδο 1997-2002, συνέκρινε τις οικονομικές επιδόσεις τους προς εκείνες των αντίστοιχων κλάδων της αμερικανικής οικονομίας με βάση την αποδοτικότητα και τη μεγέθυνση.

Από τη σύγκριση προέκυψε ότι το 21% είναι ανταγωνιστικές διεθνώς με τα παραπάνω κριτήρια, το 25% είναι δυνητικά ανταγωνιστικές καθώς καλύπτουν το ένα από τα δύο κριτήρια, ενώ το 54% των ελληνικών επιχειρήσεων δεν είναι ανταγωνιστικές συγκρινόμενες με τις επιδόσεις των αμερικανικών επιχειρήσεων. Η διεκδίκηση της ανταγωνιστικότητας είναι κατ' εξοχήν θέμα κουλτούρας και περιβάλλοντος, παράγοντες που επηρεάζονται όμως καθοριστικά από την Πολιτεία. Τόσο το **έλλειμμα ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας** - που εκφράζεται με την απουσία ξένων επενδύσεων στη χώρα μας όσο και το **έλλειμμα ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων** - που καταγράφεται στο εμπορικό ισοζύγιο και στους δείκτες του World Economic Forum - μπορεί να καλυφθεί, εφόσον το αποφασίσουμε, καθώς όλοι ξέρουμε τι πρέπει να κάνουμε γι' αυτό.

Οι οικονομικές επιδόσεις των 4.000 επιχειρήσεων συγκρίθηκαν με τις μέσες επιδόσεις των αντίστοιχων κλάδων της αμερικανικής οικονομίας με βάση την αποδοτικότητα και τη μεγέθυνση. Από τη σύγκριση προέκυψαν τρεις μεγάλες ομάδες ανταγωνιστικότητας: α. το 21% είναι ανταγωνιστικές διεθνώς με τα παραπάνω κριτήρια, β. το 25% είναι δυνητικά ανταγωνιστικές καθώς καλύπτουν το ένα από τα δύο κριτήρια, ενώ γ. το 54% των ελληνικών επιχειρήσεων δεν είναι ανταγωνιστικές συγκρινόμενες με τις επιδόσεις των αμερικανικών επιχειρήσεων. Ο Πρόεδρος της KANTOR Σύμβουλοι Επιχειρήσεων, κ. Κώστας Μητρόπουλος αναλύοντας τους δείκτες του World Economic Forum για την

Ελλάδα, καταλήγει στο συμπέρασμα πως η χώρα μας υστερεί συστηματικά περισσότερο στη μικροοικονομική ανταγωνιστικότητα από τη μακροοικονομική ανταγωνιστικότητα, σε αντίθεση με τις κατ' εξοχήν ανταγωνιστικές χώρες όπου συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο. Αυτό σημαίνει ότι η ανταγωνιστικότητα μιας χώρας φαίνεται να εξαρτάται περισσότερο από τις ικανότητες των επιχειρήσεων από το μακροοικονομικό περιβάλλον.

Ωστόσο το νέο περιβάλλον θέτει συνεχώς μεταβαλλόμενους περιορισμούς στην επιδίωξη των στόχων και απαιτεί μεγάλη ευκαμψία στο σχεδιασμό των στρατηγικών κατευθύνσεων. Στο νέο περιβάλλον ο πρώτος κανόνας επιτυχίας δεν έχει αλλάξει: Η επιχείρηση οφείλει να κατανοεί ότι η αποδοχή κινδύνων και η ατομική επιχειρηματικότητα είναι έννοιες συνυφασμένες, που από κοινού οδηγούν σε κερδοφορία και ανάπτυξη. Από εκεί και πέρα, οι ενδεδειγμένες κατευθύνσεις διαφέρουν κατά περίπτωση. Γενικά, πάντως, η επιχείρηση καλείται να προσανατολισθεί κυρίως προς την παγκόσμια αγορά. Οφείλει δηλαδή να επιδιώκει συνεργασίες με σκοπό την αξιοποίηση οικονομικών κλίμακας παραγωγής και φάσματος προϊόντων. Και οφείλει ακόμη να προσαρμόζει την παραγωγή της στα διεθνή πρότυπα, να εφαρμόζει τεχνικές benchmarking, να τροποποιεί τα προϊόντα της παρακολουθώντας τη δυναμική των διεθνών εξελίξεων, να δίνει έμφαση στην έρευνα και ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και να επενδύει σε υψηλής ποιότητας ανθρώπινο δυναμικό. Η άμεση βραχυχρόνια παρέμβαση με σκοπό τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μας υποχρεώνει να περάσουμε σε ορισμένες μακροοικονομικές συνταγές για την τόνωση της ανταγωνιστικότητας. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η συναλλαγματική ισοτιμία του ευρώ έχει πολλές πιθανότητες να ακολουθήσει ανατιμητική πορεία ή να διατηρηθεί στα ίδια επίπεδα τα επόμενα χρόνια, η συγκράτηση των ρυθμών αύξησης του κόστους εργασίας ανά μονάδα προϊόντος αποκτά τεράστια σημασία. Σε βραχυχρόνιο ορίζοντα είναι ο μόνος μηχανισμός εξασφάλισης ουσιαστικών ωφελειών ανταγωνιστικότητας.

Η χώρα μας γίνεται τα τελευταία χρόνια όλο και λιγότερο ανταγωνιστική και όλο και λιγότερο ελκυστική στο ξένο επενδυτικό κεφάλαιο, με συνέπεια και οι εξαγωγές μας να παρουσιάζουν σημαντικές υστερήσεις και οι εισροές ξένων επιχειρηματικών κεφαλαίων να έχουν, σχεδόν, μηδενισθεί. Η **Ελλάδα** είναι στην **127η θέση ανάμεσα σε 140 χώρες** σε ό,τι αφορά τις **ξένες επενδύσεις** σύμφωνα με την κατάταξη του ΟΗΕ. Η συνταγή περιλαμβάνει εστιασμένη και απλή στρατηγική, εξωστρέφεια πέρα από τα Βαλκάνια, ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, οργάνωση και συμμετοχή στο παγκόσμιο τεχνολογικό γίγνεσθαι.

Ο καθηγητής του Strategic Leadership του London Business School, κ. Κωνσταντίνος Μαρκίδης προσέγγισε την έννοια της ανταγωνιστικότητας μέσα από το knowledge doing gap, θέτοντας το ερώτημα «Γιατί δεν κάνουμε αυτά που ξέρουμε;». Απάντησε ο ίδιος τονίζοντας πως οι εταιρείες τις οποίες εμείς *Γκιάλης Δημήτρης Η Πρακτική Εφαρμογή του BSC και των Strategy Maps στα Logistics*

θεωρούμε στρατηγικούς καινοτόμους είναι οι εταιρείες οι οποίες πρώτες διέκριναν αναδυόμενες στρατηγικές θέσεις στο χάρτη στρατηγικής τοποθέτησης των αγορών τους. Ίσως ακόμα και να βοήθησαν στη δημιουργία αυτών των νέων θέσεων. Όσο καιρό όλοι οι εγκαθιδρυμένοι ανταγωνιστές στην αγορά ανταγωνίζονταν οι μεν τους δε ευτυχείς στις επιλεγμένες «Ποιος-Τι-Πώς» θέσεις, οι αλλαγές στις συνθήκες αγοράς (όπως οι εξελίξεις στην δυναμική των αγορών, οι αλλαγές στις ανάγκες και προτιμήσεις των πελατών και οι καινούργιες τεχνολογίες) δημιουργούσαν νέες ομάδες πελατών, νέα προϊόντα και υπηρεσίες και νέους τρόπους παραγωγής ή διανομής υπαρχόντων προϊόντων. Με λίγα λόγια, λόγω των εναλλασσόμενων εξωτερικών συνθηκών, νέοι συνδυασμοί του «Ποιος-Τι-Πώς» προέκυπταν. Οι κατοχυρωμένοι ανταγωνιστές, ζώντας άνετα και ευτυχισμένα στις υπέχουσες θέσεις, συχνά αγνοούν να κοιτάζουν αυτές τις νέες θέσεις. Συνήθως αφήνεται στους μικρούς και επιθετικούς ανταγωνιστές (είτε νέους είτε υπάρχοντες στρατηγικούς παίκτες) να διακρίνουν αυτές τις θέσεις και να τις κυνηγήσουν. Κατέληξε τονίζοντας τη σημασία του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο αναπτύσσεται η ανταγωνιστικότητα αλλά και της κουλτούρας και των κινήτρων.

Η κάμψη της διεθνούς ανταγωνιστικότητας της Ελληνικής οικονομίας αποκτά ποιοτική διάσταση, εφόσον στις περισσότερες επιμέρους κατηγορίες πηγαίνουμε χειρότερα. Με βάση την αξιολόγηση των ξένων ειδικών, η σημαντικότερη επιδείνωση παρατηρείται στη γενική κατάσταση της εθνικής οικονομίας. Χώρες που θεωρούμε οικονομικά υποδεέστερες όπως η Τουρκία, οι Φιλιππίνες και η Κολομβία μας άφησαν πίσω στη διεθνή κατάταξη με βάση την ανταγωνιστικότητα των οικονομιών.

Χαμηλότερα κατά έξι θέσεις βρέθηκε το 2004 η Ελλάδα στην παγκόσμια κατάταξη ανταγωνιστικότητας των 60 χωρών και περιφερειών, που μελετώνται από το International Institute for Management Development (IMD) από το 1989 έως σήμερα, όπως προκύπτει από την ετήσια έκθεση 2005.

Οι χώρες που κατέχουν τις τρεις (3) κορυφαίες θέσεις σε όρους ανταγωνιστικότητας παγκοσμίως για το 2005 είναι οι ΗΠΑ, το Χονγκ - Κονγκ και η Σιγκαπούρη. Η κορυφαία δεκάδα των πλέον ανταγωνιστικών οικονομιών συμπληρώνεται με την Ισλανδία στην 4η θέση και ακολουθούν ο Καναδάς, η Φινλανδία, η Δανία, η Ελβετία, η Αυστραλία και το Λουξεμβούργο.

Ο ΣΒΒΕ, στο πλαίσιο της συνεργασίας του με το International Institute for Management Development (IMD), αποτελεί τα τέσσερα τελευταία χρόνια εθνικό εκπρόσωπο, ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη συλλογή και την επεξεργασία στοιχείων αναφορικά με την ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας. Από την ανάλυση που πραγματοποίησε το Τμήμα Τεκμηρίωσης και Μελετών του ΣΒΒΕ, για τη χώρα μας, προκύπτει ότι η Ελλάδα βρέθηκε σε χαμηλότερη θέση, με βάση τη συνολική

απόδοσή της στις τέσσερις (4) κατηγορίες κριτηρίων που μελετώνται, δηλαδή την οικονομική απόδοση, την κυβερνητική ικανότητα, την επιχειρηματική αποτελεσματικότητα και τις υποδομές.

Συγκεκριμένα, μετατοπίστηκε από την 44η θέση που κατείχε την προηγούμενη χρονιά, στην 50η θέση. Το γεγονός αυτό, ουσιαστικά προκύπτει από το διαπιστωμένο έλλειμμα ανταγωνιστικότητας που χαρακτηρίζει τη χώρα μας σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες - μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Κατά τη διάρκεια της εξαετίας (2000 - 2005) η θέση της Ελλάδας στο σύνολο των 60 πιο αναπτυγμένων χωρών και περιφερειών του πλανήτη, παρουσίασε πτώση 16 θέσεων (από την 34η θέση το 2000, μετατοπίστηκε το 2005 στην 50η θέση). Για το παραπάνω χρονικό διάστημα, η συνολική επίδοση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας χαρακτηρίζεται από συνεχή πτωτική πορεία, παρουσιάζοντας για το 2005 την ίδια απώλεια ανταγωνιστικότητας όπως και το 2003 (πτώση 6 θέσεων).

Ειδικότερα, από την επιμέρους μελέτη και ανάλυση των συγκεκριμένων κατηγοριών προκύπτει η επιδείνωση της Ελλάδας σε σχέση με το 2004, στους τομείς:

- της Οικονομικής Απόδοσης (από την 45η θέση στην 49η το 2005),
- της Επιχειρηματικής Αποτελεσματικότητας (από την 39η θέση το 2004 στην 49η κατά το 2005).

5.4 Επιχειρηματικός Παράδεισος τα Βόρεια Σύνορα

Με νέου τύπου εμπορευματικά κέντρα, εκπτωτικά καταστήματα, διασυνοριακές συνεργασίες, ακόμα και πρατήρια καυσίμων με αδασμολόγητο πετρέλαιο, οι περιοχές κοντά στα σύνορα προσελκύουν το ενδιαφέρον καταναλωτών και επιχειρήσεων. Μάλιστα, με την ολοκλήρωση της Εγνατίας Οδού και τη λειτουργία των καθέτων αξόνων, η εμπορική αξία των περιοχών κοντά στα σύνορα αναμένεται να αυξηθεί κατακόρυφα.

Κέντρα Logistics

Πρώτη επιλογή των εταιρειών που θέλουν να αναπτύξουν νέου τύπου εμπορευματικά κέντρα, είναι τα βόρεια σύνορα της χώρας και κυρίως οι πύλες εισόδου προς την Τουρκία, τη Βουλγαρία και τη Ρουμανία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η διεθνής αλυσίδα σούπερ Μάρκε Tengelmann; η οποία, με εγκαταστάσεις κοντά στα βόρεια σύνορα της χώρας, σχεδιάζει να τροφοδοτεί με προϊόντα τις

αγορές της Βουλγαρίας και της Ρουμανίας.

Αντίστοιχες κινήσεις πραγματοποιούν και άλλες λιανεμπορικές επιχειρήσεις, ενώ εγκαταστάσεις στη περιοχή αυτή ενδείκνυνται για ανάπτυξη εμπορευματικών κέντρων νέου τύπου, από ιδιωτικές εταιρείες. Αυτά, προσφέροντας χαμηλότερα κοστολόγια αλλά και πλήρες πακέτο υπηρεσιών; αναμένεται να αλλάξουν άρδην το τοπίο στον κλάδο των μεταφορών.

Ανάμεσα στο πακέτο των παροχών ξεχωρίζουν η διάθεση αποθηκευτικών χώρων που πληρούν τις σύγχρονες προδιαγραφές για κάθε τύπο προϊόντος, η δυνατότητα συνδυασμένων μεταφορών (φορτηγά, τρένα, πλοία, αεροπλάνα), η διευκόλυνση του εκτελωνισμού και οι ασφαλιστικές και τραπεζικές υπηρεσίες για όλες τις εταιρείες - πελάτες. Μάλιστα, στα κέντρα που βρίσκονται πλησίον των συνόρων, η γκάμα των ευκολιών φτάνει μέχρι την εστίαση και τη διαμονή, μετατρέποντας τους Χώρους σε εμπορευματικά χωριά. Μια τέτοιου είδους επένδυση πραγματοποιείται ήδη σε έκταση 800 στρεμμάτων στην περιοχή του Προμαχώνα από την εταιρεία Procom.

Σύμφωνα με τον κ. Κωνσταντίνο Αλεξόπουλο, αντιπρόεδρο της Ελληνικής Εταιρείας Logistics, στην Ελλάδα μπορούν να λειτουργήσουν με επιτυχία 20 - 30 κέντρα αυτού του τύπου, είτε καλύπτοντας τις εγχώριες εισαγωγές και εξαγωγές είτε λειτουργώντας ως διαμετακομιστικό κέντρο από τις αγορές των Βαλκανίων και της Ασίας προς χώρες της Δυτικής Ευρώπης και των Ηνωμένων Πολιτειών. Τα περισσότερα από αυτά θα λειτουργήσουν στα βόρεια σύνορα της χώρας.

Εκπτώτικα Κέντρα

Πέραν των επιχειρήσεων, τα σύνορα αποτελούν πόλο έλξης και ιδιωτών, καθώς το χαμηλότερο κόστος επιτρέπει σε εταιρείες να στεγάσουν εκεί και εκπτώτικα κέντρα, τα οποία με τη σειρά τους προσφέρουν δελεαστικές τιμές σε μια σειρά προϊόντων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το εκπτώτικό κέντρο Big, στην περιοχή του Προμαχώνα. Με εγκαταστάσεις συνολικού εμβαδού 16.800 Τ.μ., το εμπορευματικό κέντρο φιλοξενεί 37 καταστήματα με είδη ένδυσης, υπόδησης, αξεσουάρ, κοσμήματα, αξεσουάρ αυτοκινήτων, παιχνίδια και είδη σπιτιού, και κάθε χρόνο προσελκύει περισσότερους από 350.000 καταναλωτές από γειτονικές πόλεις. Οι εκπτώσεις σε επώνυμα προϊόντα κυμαίνονται ανάμεσα στο 35% και το 50%, και αποτελούν δέλεαρ, ακόμα και για κατοίκους της Θεσσαλονίκης και για καταναλωτές από γειτονικές βαλκανικές Χώρες.

Σημαντικό δέλεαρ αποτελούν, όμως, και οι αφορολόγητες αγορές από τα καταστήματα που λειτουργούν στα σύνορα. Για παράδειγμα, ανάμεσα στα πιο προσοδοφόρα σημεία των Καταστημάτων Αφορολογήτων Ειδών συγκαταλέγεται το πρατήριο βενζίνης που λειτουργεί στην περιοχή του Τριεθνούς. Σε καθημερινή βάση, δεκάδες φορτηγά επιλέγουν το συγκεκριμένο πρατήριο, προκειμένου να ανεφοδιαστούν με αφορολόγητο πετρέλαιο, ενώ αρκετοί είναι εκείνοι που επιλέγουν να περάσουν τα σύνορα και να επιστρέψουν αμέσως στην Ελλάδα, προκειμένου να τύχουν των εκπτώσεων στο πετρέλαιο.

Διασυνοριακή Συνεργασία

Πέραν, όμως, των επιχειρηματικών πρακτικών, τα σύνορα της Χώρας αποτελούν αντικείμενο ενίσχυσης από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Για την ανάπτυξη της διασυνοριακής συνεργασίας έχουν συσταθεί τα προγράμματα Interreg, που αφορούν σε κοινές δράσεις ανάμεσα στην Ελλάδα και την Αλβανία, την ΠΓΔΜ, τη Βουλγαρία, την Ιταλία, την Κύπρο και - πιο πρόσφατα - την Τουρκία. Μέσω των προγραμμάτων αυτών προωθούνται οι διασυνοριακές υποδομές, όπως για παράδειγμα, η κατασκευή οδικών και σιδηροδρομικών συνδέσεων ανάμεσα στις χώρες, λιμενικά έργα, αλλά και έργα υποδομής στις πύλες εισόδου - εξόδου μεταξύ των χωρών.

Επιπλέον, στο πρόγραμμα εντάσσονται δράσεις για τη δημιουργία επαφών ανάμεσα στις ελληνικές και τις τουρκικές επιχειρήσεις, για τη μεταφορά τεχνογνωσίας μεταξύ των χωρών, την προώθηση της απασχόλησης μέσω προγραμμάτων κατάρτισης, αλλά και την ενίσχυση των τοπικών αγορών εργασίας, στις περιοχές που καλύπτονται από το πρόγραμμα.

5.5 Ένα Στρατηγικό Άλμα για τον Έλληνα Επιχειρηματία

Το γεγονός ότι το Balanced Scorecard εφαρμόζεται από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις στον κόσμο δεν σημαίνει ότι δεν αφορά τις ελληνικές επιχειρήσεις. Το αντίθετο μάλιστα, οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν πολλά να κερδίσουν, όχι μόνο από τη μεθοδολογία, αλλά και από τον τρόπο, τη φιλοσοφία, τη διοικητική σκέψη που υπαγορεύεται από το Balanced Scorecard. Η προσέγγιση αυτή δίνει έμφαση στη συνολική παρακολούθηση της απόδοσης της επιχείρησης σε όλα τα μέτωπα με σκοπό τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών της.

Το Balanced Scorecard είναι κατάλληλο για κάθε εταιρεία και οργανισμό, ανεξαρτήτως μεγέθους ή τομέα δραστηριότητας και υπάρχουν πολλά παραδείγματα επιτυχημένων εφαρμογών αυτής της μεθοδολογίας σε μικρότερες επιχειρήσεις. Αυτό που έχει σημασία για κάθε οργανισμό είναι η ευθυγράμμιση του ανθρώπινου δυναμικού, της εξυπηρέτησης των πελατών και των επιχειρησιακών λειτουργιών με την στρατηγική που έχει υιοθετηθεί. Έτσι, κάθε εταιρεία ανεξαρτήτως μεγέθους μπορεί να ωφεληθεί σημαντικά στην περίπτωση που κάθε εργαζόμενος κατανοεί απόλυτα την εταιρική στρατηγική και την εφαρμόζει κατά την εκτέλεση των καθημερινών του καθηκόντων.

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων αντιμετωπίζει οικονομικά προβλήματα, που προέρχονται κυρίως από την παρατεταμένη οικονομική ύφεση, τη μειωμένη ζήτηση για αγαθά και υπηρεσίες και τη χρηματιστηριακή δυσπραγία. Σε αυτά έρχονται να προστεθούν η χαμηλή κερδοφορία, οι ζημιωγόνες δραστηριότητες, ο υπερβολικός δανεισμός, η κακή ψυχολογία στον εργασιακό χώρο, οι μη ικανοποιημένοι πελάτες και αρκετά άλλα δυσάρεστα «χαρακτηριστικά» της σημερινής επιχειρηματικής εποχής.

Η πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων μπορεί και αυτή να παρομοιαστεί με τα πρώτα δεξαμενόπλοια. Ουσιαστικά οι επιχειρήσεις αυτές μεγάλωσαν σχετικά γρήγορα, ιδίως κατά τις περιόδους χρηματιστηριακής ευφορίας, διατηρώντας σχεδόν την ίδια οργάνωση και δομές. Όσο οι συνθήκες της αγοράς ήταν καλές, η «πλεύση» τους ήταν ήρεμη και η πορεία προς τον προορισμό ήταν εμφανής. Όταν όμως οι συνθήκες επιδεινώθηκαν, μερικές «βυθίστηκαν», ενώ άλλες εξακολουθούν να κλυδωνίζονται από τα προβλήματα της εποχής.

Η λύση στο πρόβλημα δεν είναι ούτε η υπεράνθρωπη προσπάθεια για επιβίωση μέχρι να βελτιωθούν οι οικονομικές συνθήκες ούτε η αναστολή των προσπαθειών και επενδύσεων για τη βελτίωση της υποδομής της οργάνωσης. Για να αντεπεξέλθουν σε αυτές τις όχι και τόσο νέες συνθήκες, οι επιχειρήσεις χρειάζονται έναν καλό στρατηγικό σχεδιασμό και την αντίστοιχη οργάνωση για να τον υποστηρίξουν. Δηλαδή χρειάζεται μετάβαση από την κλασική στη Στρατηγική Διοίκηση της Επιχείρησης.

Το πρώτο βήμα σε αυτήν την κατεύθυνση αποτελεί η θέσπιση του Οράματος και της Στρατηγικής για την κατάκτησή του. Αν και η αρχή είναι το ήμισυ του παντός, η ύπαρξη της στρατηγικής δεν αρκεί από μόνη της, ειδικά μάλιστα όταν εστιάζει στους οικονομικούς δείκτες. Για να εξασφαλίσουν τη διάκριση στις σύγχρονες δύσκολες οικονομικές συνθήκες, οι επιχειρήσεις πρέπει συνεχώς να αναπτύσσουν και να ενδυναμώνουν «άβλα» περιουσιακά στοιχεία, όπως είναι οι πελατειακές

σχέσεις, το ανθρώπινο δυναμικό, οι υποδομές αξιοποίησης πληροφοριών και η καλλιέργεια μιας εταιρικής κουλτούρας που ενθαρρύνει την επίλυση προβλημάτων, τη δημιουργικότητα και γενικά τη βελτίωση του οργανισμού. Για να μπορέσει να παρακολουθήσει αποτελεσματικά την εξέλιξη αυτών των «άυλων» περιουσιακών στοιχείων, η σύγχρονη επιχείρηση έχει ανάγκη από μία μεθοδολογία Στρατηγικής Διοίκησης Επιχειρήσεων, όπως αυτή του Balanced Scorecard.

Η μεθοδολογία του Balanced Scorecard, βοηθάει στη δημιουργία δεικτών που περιγράφουν το όραμα της επιχείρησης, την προσήλωσή της στην εξυπηρέτηση των πελατών, τις γνώσεις, ικανότητες και επιδεξιότητες των ανθρώπινων πόρων και τις επιχειρησιακές λειτουργίες (business processes). Με αυτόν τον τρόπο αναπτύσσονται scorecards που συμπληρώνουν τις κλασικές μετρήσεις των οικονομικών δεικτών και των business plans, επιτρέποντας σε όλα τα στελέχη να κατανοούν πως η εργασία του ενός συνεισφέρει στο γενικό καλό και να παρακολουθούν την πρόοδο των προσπαθειών τους. Επιπλέον, εντοπίζονται περιοχές βελτίωσης της οργάνωσης, όπως π.χ. ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης ή ένα σύστημα αυτοματοποίησης (που θα οδηγήσει σε αξιόπιστη πληροφόρηση, ταχύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών κ.λπ.) και προσμετρώνται τα οφέλη από κάθε τέτοια επένδυση και η συνεισφορά της στην οικονομική ανάπτυξη της επιχείρησης.

Η Στρατηγική Διοίκηση της Επιχείρησης βασίζεται σε πολύπλοκες αναφορές που περιγράφουν τους δείκτες επίδοσης. Χωρίς αυτές δεν μπορεί να υπάρξει ούτε μέτρηση ούτε πρόοδος. Παρόλα αυτά, η συλλογή και η ανάλυση των δεδομένων είναι το πιο δύσκολο κομμάτι της διαδικασίας γιατί περιλαμβάνει την επιλογή μέσα από έναν τεράστιο όγκο των απαραίτητων δεδομένων, την επεξεργασία και ανάλυσή τους και την παρουσίασή τους με τον πιο σαφή και εύπεπτο τρόπο. Πολλές φορές, μπορεί να αποβεί και ιδιαίτερα επίπονη, καθώς η στατιστική έχει δείξει ότι οι περισσότεροι οργανισμοί διαθέτουν σε επεξεργασμένη μορφή, μόνο το 50% των δεδομένων που απαιτούνται για τη συμπλήρωση του scorecard τους.

Η λύση είναι η εγκατάσταση ενός πραγματικού συστήματος ενδοεπιχειρησιακής οργάνωσης που προσφέρει, εκτός των άλλων, ολοκληρωμένη κάλυψη των επιχειρησιακών λειτουργιών (business processes), από άκρου εις άκρον, συνδέοντας μεταξύ τους εργαζόμενους, τμήματα, λειτουργίες και πληροφόρηση σε ένα ενοποιημένο περιβάλλον εργασίας. Ακόμη, τα δομικά στοιχεία από τα οποία απαρτίζεται ένα πραγματικό σύστημα ενδοεπιχειρησιακής οργάνωσης, προσφέρονται από κατασκευής ενσωματωμένα μεταξύ τους, για να μη χρειάζεται η κατασκευή συνδέσεων μεταξύ εφαρμογών, με συνεπακόλουθη απώλεια σε χρόνο και χρήμα. Επιπλέον, ένα καταξιωμένο σύστημα περιλαμβάνει και εφαρμογές για τη Στρατηγική Διοίκηση της Επιχείρησης, πιστοποιημένες για την εκτέλεση της

μεθοδολογίας Balanced Scorecard από τους ίδιους τους δημιουργούς της. Η περιγραφή και η θέσπιση όμως των λειτουργιών που προκύπτει από την εφαρμογή της στρατηγικής και του business plan αποτελεί προϊόν της σκέψης της διοίκησης.

6^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

CASE STUDY: JANSSEN-CILAG PHARMACEUTICA N.V

6.1 Εισαγωγικά

Η **Janssen-Cilag** προέρχεται από δύο φαρμακευτικές εταιρείες: την Janssen Pharmaceutical και την Cilag.

Η Janssen Pharmaceutica ιδρύθηκε το 1953 στο Βέλγιο, στην πόλη Beerse από τον νεαρό γιατρό Dr. Paul Janssen. Η επιτυχία ήρθε μάλλον γρήγορα καθώς μόλις το πέμπτο μόριο που παρασκευάστηκε βρέθηκε να έχει θεραπευτικές ιδιότητες. Πολλές άλλες καινοτομίες ακολούθησαν σε πεδία διαφορετικά μεταξύ τους, όπως: γαστρεντερολογία, ψυχιατρική, νευρολογία, αλλεργίες, μυκητιάσεις, πόνος. Το 1961 η Janssen Pharmaceutica ενώθηκε με τον όμιλο των εταιρειών της Johnson & Johnson. Με περισσότερα από 80 φάρμακα στο όνομά της (πέντε από τα οποία είναι στην λίστα των απαραίτητων φαρμάκων της Παγκόσμιας Οργάνωσης Υγείας) η Janssen Pharmaceutica εξακολουθεί να είναι μία από τις πλέον καινοτόμες εταιρείες στον κόσμο.

Η Cilag (ακρωνύμιο των λέξεων Chemical Industry Laboratory AG) ιδρύθηκε το 1936 από τον Dr. Joos, διδάκτορα της χημείας, ο οποίος αρχικά είχε ανοίξει το 1933 ένα μικρό εργαστήριο στην Ελβετία, στο Schaffhausen. Μέχρι το 1952 είχε ανακαλύψει επτά νέα χημικά σκευάσματα τα οποία και ανέπτυξε σε τελικά προϊόντα. Το 1959 η Cilag ενώθηκε με τον όμιλο της Johnson & Johnson. Το

ερευνητικό έργο της εταιρείας είναι σε τομείς όπως η βιοτεχνολογία, το κεντρικό νευρικό σύστημα, η δερματολογία, η ανοσολογία κλπ.

6.2 Η Janssen-Cilag Σήμερα

Το 1994, η **Janssen** και η **Cilag** ενώθηκαν και δημιούργησαν την **Janssen-Cilag**. Η ενοποιημένη δομή αύξησε την ευελιξία και την ικανότητα ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών της, και ταυτόχρονα εγγυάται την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων.

Στην Ελλάδα, η Janssen - Cilag ξεκίνησε το 1973 ως επιστημονικό γραφείο με προσωπικό 20 ατόμων. Το 1979 δημιουργήθηκε η Janssen Pharmaceutica AEBE και το 1980 ξεκίνησε η παραγωγή των φαρμάκων της στην Ελλάδα. Το 1994 με τη συγχώνευση της Janssen Pharmaceutica και της Cilag δημιουργήθηκε η Janssen - Cilag AEEBE. Σήμερα η Janssen - Cilag συγκαταλέγεται ανάμεσα στις 5 μεγαλύτερες αμιγώς φαρμακευτικές εταιρείες της Ελλάδας, απασχολεί πάνω από 200 εργαζόμενους και παράγει μεγάλο μέρος των φαρμάκων της στην Ελλάδα.

Η **Janssen-Cilag** είναι ηγετική εταιρεία στην έρευνα για την ανάπτυξη φαρμάκων, με περισσότερους από **19.000** εργαζόμενους σε όλο τον κόσμο και εγκαταστάσεις σε περισσότερες από **50** χώρες. Η εταιρεία διαθέτει ένα μεγάλο αριθμό φαρμακευτικών σκευασμάτων στους θεραπευτικούς τομείς της γαστρεντερολογίας, αιματολογίας, πνευματικής υγείας, νευρολογίας, ανακούφισης πόνου, κλπ.

Τα προϊόντα της Janssen-Cilag είναι:

Προϊόντα	Θεραπευτική Κατηγορία
Alimix	Γαστρεντερολογικά προβλήματα
Aloperidin	Σχιζοφρένεια
Cilroton	Γαστρεντερολογικά προβλήματα
Daktarin	Μυκητιάσεις
Dipiperon	Ψυχική υγεία
Durogesic	Πόνος
Eprex	Αναιμία
Eprex	Αναιμία
Eprex_40000	Αναιμία
Fentanyl	Αναισθησία - αναλγησία
Fungoral	Μυκητιάσεις
Hypnomidate	Αναισθησία - αναλγησία
Imodium	Γαστρεντερολογικά προβλήματα

Pariet	Γαστρεντερολογικά προβλήματα
Pevaryl pdf files	Μυκητιάσεις
Pirium	Ψυχική υγεία
Reminyl	Η νόσος alzheimer
Risperdal	Σχιζοφρένεια
Sporanox	Μυκητιάσεις
Tinset	Αλλεργίες
Topamac	Επιληψία
Topamac	Επιληψία
Velcade	Πολλαπλού μυελωμα
Vermox	Παρασιτικές λοιμώξεις

Η Janssen-Cilag είναι μέλος του Ομίλου εταιρειών της Johnson & Johnson. Ο Όμιλος αποτελείται από 197 Εταιρείες σε 54 χώρες του κόσμου, με περίπου 105.000 εργαζόμενους και κατέχει ηγετική θέση στο χώρο της υγείας διαθέτοντας φαρμακευτικά, καταναλωτικά και διαγνωστικά προϊόντα. Η Johnson & Johnson ιδρύθηκε από τον Robert Wood Johnson, ο οποίος με την δημιουργία των πρώτων ετοιμών επιδέσμων έφερε επανάσταση στο χώρο της αντισηψίας, σώζοντας έτσι χιλιάδες ανθρώπους που έχαναν τη ζωή τους από μετεγχειρητικές μολύνσεις. Ο φαρμακευτικός τομέας της Johnson & Johnson δημιουργήθηκε το 1947 με την απόκτηση της Ortho Pharmaceutical. Στη συνέχεια αναπτύχθηκε με την προσθήκη της ελβετικής Cilag Chemie το 1959 και της Janssen Pharmaceutica το 1961.

Ο έλεγχος της εταιρίας όσο αφορά τα αποτελέσματα της γίνεται από την «Μαμά» εταιρία στην Αμερική . Οι πρώτες ύλες της εταιρίας έρχονται από το εξωτερικό και η παρασκευή των φαρμάκων γίνεται στην ΦΑΜΑΡ. Η μεγάλη αποθήκη της βρίσκεται στο περιστέρι αλλά γίνεται και αποθήκευση μέρους των φαρμάκων και στη ΦΑΜΑΡ. Το τμήμα Logistics της εταιρίας παρακολουθεί τη διανομή των φαρμάκων στις Φαρμακαποθήκες αλλά και στα Νοσοκομεία , έχει τον έλεγχο των προμηθειών όλης της εταιρίας και το forecast γίνεται πάντα σε συνεργασία με το τμήμα Mmarketing και Παραγωγής.

6.3 Το Οραμα και οι Αξίες της Janssen-Cilag

Ένας από τους ιδρυτές της Johnson & Johnson, ο στρατηγός Robert Wood Johnson, συνόψισε τη φιλοσοφία της εταιρείας σε ένα κείμενο - «το Πιστεύω μας» - πριν από περισσότερα 50 χρόνια. Το κείμενο αυτό προσδιορίζει τις ευθύνες της εταιρείας προς τους πελάτες της, τους εργαζόμενους σε αυτήν, την κοινωνία και τους μετόχους. Σήμερα "Το Πιστεύω μας" εξακολουθεί να καθοδηγεί τις καθημερινές δραστηριότητες των εργαζόμενων στην Janssen-Cilag.

" Πιστεύουμε ότι η πρώτη μας ευθύνη είναι προς τους γιατρούς, τις νοσοκόμες και τους ασθενείς, τις μητέρες, τους πατέρες και όσους άλλους χρησιμοποιούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας.

Για να ανταποκρινόμαστε στις ανάγκες τους, οτιδήποτε κάνουμε πρέπει να είναι υψηλής ποιότητας.

Πρέπει συνεχώς να προσπαθούμε να ελαττώνουμε το κόστος των προϊόντων μας, ώστε να διατηρούμε τις τιμές λογικές.

Οι παραγγελίες των πελατών πρέπει να εκτελούνται με συνέπεια και με ακρίβεια.

Πρέπει να δίνεται η δυνατότητα στους προμηθευτές και στους αντιπροσώπους μας να έχουν ένα εύλογο κέρδος.

Είμαστε υπεύθυνοι προς τους εργαζόμενους μας, τους άνδρες και τις γυναίκες που εργάζονται μαζί μας σε όλο τον κόσμο.

Κάθε ένας πρέπει να αντιμετωπίζεται ως άτομο με ξεχωριστή προσωπικότητα.

Πρέπει να σεβόμαστε την αξιοπρέπειά τους και να αναγνωρίζουμε την αξία τους.

Πρέπει να έχουν ένα αίσθημα ασφάλειας στη δουλειά τους.

Οι αποδοχές τους πρέπει να είναι δίκαιες και επαρκείς και το περιβάλλον εργασίας καθαρό, τακτικό και ασφαλές.

Πρέπει να έχουμε κατά νουν τρόπους που θα βοηθούν τους εργαζόμενους μας να εκπληρώνουν τις οικογενειακές τους υποχρεώσεις.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ελεύθεροι να διατυπώνουν προτάσεις και παράπονα. Πρέπει να υπάρχουν ίσες ευκαιρίες απασχόλησης, ανάπτυξης και εξέλιξης για αυτούς που αξίζουν.

Πρέπει να έχουμε ικανούς διευθυντές και οι πράξεις τους να είναι δίκαιες και ηθικές.

Είμαστε υπεύθυνοι προς τις κοινότητες όπου ζούμε και εργαζόμαστε και γενικά προς όλη την κοινωνία.

Πρέπει να είμαστε καλοί πολίτες, να υποστηρίζουμε κοινωφελείς δραστηριότητες και φιλανθρωπίες και να πληρώνουμε τους φόρους που μας αναλογούν.

Πρέπει να ενθαρρύνουμε δραστηριότητες για τη βελτίωση του κοινωνικού συνόλου, την καλύτερη υγεία και εκπαίδευση.

Πρέπει να διατηρούμε σε καλή κατάσταση την περιουσία που έχουμε το προνόμιο να χρησιμοποιούμε, προστατεύοντας το περιβάλλον και τους φυσικούς πόρους.

Η τελευταία μας υποχρέωση είναι προς τους μετόχους μας.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να πραγματοποιούν εύλογα κέρδη.

Πρέπει να πειραματιζόμαστε με νέες ιδέες.

Πρέπει να γίνεται συνεχώς έρευνα, να αναπτύσσονται καινοτόμα προγράμματα και τα λάθη να πληρώνονται.

Καινούργια μηχανήματα πρέπει να αγοράζονται, να γίνονται νέες εγκαταστάσεις και να παράγονται νέα προϊόντα.

Πρέπει να δημιουργούνται οικονομικά αποθεματικά, ώστε να αντιμετωπίζουμε τους δύσκολους καιρούς.

Εφόσον ενεργούμε σύμφωνα με αυτές τις αρχές, οι μέτοχοι θα πρέπει να έχουν ένα εύλογο μέρισμα. "

6.4 SAP-SEM / Strategic Enterprise Management

Η λύση της SAP για τη Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, με το όνομα SAP SEM (Strategic Enterprise Management), ενδυναμώνει τα ανώτατα στελέχη στο να μετατρέπουν την στρατηγική σε πράξη ταχύτερα, δίνοντάς τους παράλληλα την δυνατότητα να αποτιμούν και να αναβαθμίζουν συστηματικά την αξία της επιχείρησης.

Με το SAP SEM, η ανώτατη Διοίκηση μπορεί:

- να διαμορφώσει και να επικοινωνήσει την στρατηγική της βασιζόμενη στην μεθοδολογία του Balanced Scorecard
- να αξιολογήσει τον αντίκτυπο που θα έχουν εναλλακτικά στρατηγικά σενάρια,
- να θέσει λειτουργικούς στόχους
- να κατανείμει σωστά τους διαθέσιμους πόρους
- να παρακολουθήσει την ομαλή υλοποίηση του Business Plan από όλα τα στελέχη
- να καταγράφει τα αποτελέσματα τακτικά, δημιουργώντας έτσι ένα βρόγχο ανάδρασης που επιτρέπει την αναπροσαρμογή της στρατηγικής όποτε χρειάζεται, ώστε να επιτευχθούν οι προσδοκώμενοι στόχοι.

Το SAP SEM περιέχει ακόμη εξαιρετικά πλούσιες και ευέλικτες δυνατότητες ανάλυσης και σύνθεσης αποτελεσμάτων Ομίλων (Group of Companies), διευκολύνοντας την Ενοποίηση των

Αποτελεσμάτων (Consolidation) με βάση τη νομοθεσία (Ελληνική, IAS, US GAAP), αλλά και όποιες απαιτήσεις των Business Managers (ανά χώρα, ανά κάθετη αγορά κτλ.).

Η λύση SAP SEM είναι πιστοποιημένη από την εταιρία συμβούλων των Kaplan and Norton, για την εφαρμογή της Μεθοδολογίας του Balanced Scorecard, την Balanced Scorecard Collaborative. Η πιστοποίηση αυτή υποδηλώνει ότι το SAP SEM πληροί όλες τις προδιαγραφές για την εκτέλεση της μεθοδολογίας, προσφέρει μία από άκρου εις άκρο θεώρηση της κατάστασης της εταιρίας σε σχέση με την στρατηγική κατεύθυνσή της και υποστηρίζει τις βέλτιστες πρακτικές που υπαγορεύονται από τους δημιουργούς του Balanced Scorecard.

Χαρακτηριστικά στο Balanced Scorecard Software Report που συντάχθηκε από το Cranfield School of Management με την συνεργασία της παγκοσμίου φήμης εταιρίας αναλυτών Gartner, αναφέρεται: *«Το SAP SEM αποτελεί το περιεκτικότερο Balanced Scorecard εργαλείο της αγοράς. Το προϊόν είναι υψηλής ποιότητας και φαίνεται ότι η SAP πραγματικά έχει εμπεδώσει την μεθοδολογία του Balanced Scorecard».*

Στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον, κάθε εταιρία που επιθυμεί να διακρίνεται και να σημειώνει υψηλές επιδόσεις, έχει ανάγκη από μία λύση στρατηγικού σχεδιασμού, διοικητικής πληροφόρησης και πολυεπίπεδης εταιρικής ανάλυσης. Το SAP SEM, με τα ιδιαίτερα πλεονεκτήματα που προσφέρει, έχει κατακτήσει την κορυφή στην κατηγορία του, έχοντας επιλεχθεί σε περισσότερες από 1500 εγκαταστάσεις παγκοσμίως.

Πελάτες

Ενδεικτικοί πελάτες του SAP SEM, σε διεθνές επίπεδο, είναι οι Alitalia, Raytheon, Singapore Airlines, BMW, Continental, Fiat, Pirelli, Siemens, BASF, China American Petroleum, Henkel, Schwarz Pharma, ExxonMobil Chemical, Bayer, Reemtsma, Benetton, Colgate-Palmolive, DeLonghi, Japan Tobacco, General Mills, Burger King, Pepsico, Coca Cola, Gillette, ABB, Samsung, Warner Brothers, Barclays Bank, National Australia Bank, Unibanco, UBS Bank, Deutsche Bank, Adobe, Avaya, Avnet Electronics Inc., Hitachi, Minolta, NEC, Agfa, AGF, Allianz, Barcelonesa De Metales, Russian Alluminij (Rusal), Johnson & Johnson, Aventis Pharma, Glaxo Smithkline, Novartis, Roche, Novo Nordisk, NASA,

Bulgari, Mitsubishi, Nestle, Deutsche Post, Mitsui, Sharp, Alcatel, Telekom Austria, Deutsche Telekom, Korea Telekom Freetel, Nokia, Telecom Italia, BHP Petroleum, DHL, Nike, Pioneer & Toyota.

Από τους πελάτες του SAP SEM, προχώρησαν ήδη στην **υλοποίηση του BSC**, στον τομέα της τεχνολογίας αυτοκινήτου η *Siemens Power Transmission & Distribution*, στον τραπεζικό τομέα η *OTP της Ουγγαρίας, Unibanco - Uniao de Bancos της Βραζιλίας*, στον τομέα των χημικών / φαρμακευτικών προϊόντων η *Bayer*, η *GlaxoSmithKline*, στον τομέα των οργανισμών κοινής ωφελείας η *ιαπωνική επιχείρηση ηλεκτρισμού Chugoku Electric Power Co., Inc.*, η *ισπανική εταιρία μαζικών μεταφορών Transports Metropolitans De Barcelona*, οι εταιρίες παραγωγής ενέργειας της Τσεχοσλοβακίας *Pražska Energetika* και *Východočeska Energetika*, στον χώρο της υψηλής τεχνολογίας η *Nokia*, η *Alcatel*, η *αμερικάνικη Avnet Electronics Inc.*, στον τομέα της βαριάς βιομηχανίας η *Barcelonesa De Metales*, η *Russian Alluminij (Rusal)*, ενώ στον τομέα των πετρελαιοειδών η *BHP Petroleum*.

Από τον ελληνικό χώρο στους πελάτες του SAP SEM συγκαταλέγονται: στον τραπεζικό τομέα η **Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος**, στον τομέα των φαρμακευτικών προϊόντων η **Janssen-Cilag** και στον τομέα τροφίμων η **ΜΕΒΓΑΛ**.

6.4.1 Περιγραφή του Συστήματος SAP-SEM

Business Planning and Simulation

(Προγραμματισμός και Προσομοίωση Εργασιών)

To SEM-BPS, Business Planning & Simulation, θεωρείται ένα από τα σημαντικότερα τμήματα του προϊόντος SEM. Αποτελεί ένα αυτόνομο πλαίσιο ανάπτυξης και χρήσης οικονομικών μοντέλων όπως και μοντέλων διοικητικού ελέγχου, συνδυάζοντας την ανάλυση πραγματικών και προϋπολογιστικών οικονομικών δεδομένων. Επιπλέον, παρέχει μια σειρά από επιμέρους εργαλεία άσκησης διοίκησης - απαραίτητα για τον επιχειρηματικό σχεδιασμό - τα οποία αναπτύσσονται σε περιβάλλον οικείο προς τον χρήστη (Ms Excel).

Βασικό χαρακτηριστικό του SEM-BPS είναι η εύκολη επικοινωνία με τρίτα συστήματα. Η δυνατότητα αυτή επιτρέπει την εύκολη μετάβαση δεδομένων, κατά επιλογή, χωρίς να ακυρώνει προσπάθειες ανάλυσης ή προϋπολογισμού οι οποίες λαμβάνουν χώρα σε άλλα συστήματα.

Πέρα από τις συνηθισμένες μεθόδους διαχείρισης και επεξεργασίας δεδομένων αλλά και δημιουργίας μαθηματικοποιημένων μοντέλων, το SEM-BPS διαθέτει ένα ισχυρό εργαλείο δυναμικής προσομοίωσης επιχειρησιακών σεναρίων (Dynamic Simulation), σε συνεργασία με την POWERSIM. Σύμφωνα με αυτό, καθίσταται εφικτή η εύκολη κατάρτιση και επεξεργασία πολλαπλών επιχειρησιακών σεναρίων με εξελιγμένες επιστημονικές μεθόδους όπως Sensitivity analysis, Investment forecasting, Scenario planning, κ.λ.π.

Γενικότερα, το SEM-BPS παρέχει το περιβάλλον και την λειτουργικότητα που απαιτείται για την υποστήριξη ενός ολοκληρωμένου επιχειρησιακού στρατηγικού σχεδιασμού εταιριών ή οργανισμών με πολυδιάστατες δομές δεδομένων. Η λειτουργικότητα αυτή συσχετίζεται με την χρήση των κάτωθι επιμέρους διοικητικών εργαλείων - μεθοδολογιών:

- 1 Δημιουργία δυναμικών και γραμμικών μοντέλων εργασιών.
- 2 Προσομοίωση διαφόρων σεναρίων, (Business Simulation Modeling)
- 3 Κοστολόγηση δραστηριοτήτων, (ABC Analysis), και Μερισμοί.
- 4 Αξιολόγηση επιχειρησιακών σεναρίων (π.χ. Risk Analysis)
- 5 Καταμερισμός των πόρων ως μέρος του σχεδιασμού των εργασιών.
- 6 Λειτουργικό σχεδιασμό της επιχείρησης.
- 7 Μοντέλα Προβλέψεων, (Advanced Forecasting Methods)

Strategy Management και Performance Measurement

(Διαχείριση Στρατηγικής και Καταμέτρηση Απόδοσης)

«Μετατρέποντας τη Στρατηγική σε Πράξη»

To SEM-CPM, (Corporate Performance Monitoring), προσφέρει καινοτόμες έννοιες για τον τρόπο ερμηνείας και αντίληψης των κρίσιμων Δεικτών Απόδοσης, (key performance indicators, KPI's), που μπορούν να οριστούν για μια επιχείρηση.

Το θεωρητικό υπόβαθρο του προϊόντος είναι κυρίως το Balanced Scorecard, μια επιστημονική μεθοδολογία που αναπτύσσετε ταχύτατα παγκοσμίως.

Η μεθοδολογία αυτή βασίζεται στη μετατροπή των αμιγώς οικονομικών δεδομένων, (hard financial data), σε απλοποιημένα επιχειρηματικά θέματα, (soft business issues). Έτσι, επιτυγχάνεται η πιο άμεση και παράλληλα η πιο αποτελεσματική επικοινωνία - προσέγγιση των υψηλά ιστάμενων στελεχών με τα χαμηλότερα επίπεδα της εταιρικής δομής, δηλαδή, επικοινωνούνται με τον καλύτερο τρόπο οι στρατηγικές επιδιώξεις της εταιρίας και ενδυναμώνονται οι σχέσεις συνοχής των επιμέρους τμημάτων, διευθύνσεων και υπηρεσιών.

Πιο συγκεκριμένα, το SEM-CPM υποστηρίζει τον προσδιορισμό, την εκτέλεση και την επικοινωνία των στρατηγικών μέσω των περιοχών:

- § Balanced Scorecard
- § Management Cockpit
- § Strategy Templates

Επίσης, το SEM Performance Measurement υποστηρίζει τον προσδιορισμό και τον έλεγχο των μεθόδων μετρήσεων και των σημείων αναφοράς, όπως :

- § Measure Builder
- § Measure Catalogs
- § Benchmarking

Οι εφαρμογές SEM-CPM και SEM-BPS συνδέονται άμεσα. Για παράδειγμα, οι στόχοι των δεικτών απόδοσης από το SEM-CPM μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον σχεδιασμό στο SEM-BPS, ενώ τα στοιχεία σχεδιασμού από το SEM-BPS μπορούν να αποτελέσουν την απαρχή μιας SEM-CPM ανάλυσης.

Business Consolidation

(Ενοποίηση)

«Λογιστική και Διοικητική Ενοποίηση»

Το SEM BCS, Business Consolidation, είναι η βασική εφαρμογή επεξεργασίας ενοποιημένων εταιρικών δεδομένων. Το περιβάλλον ανάπτυξης της εφαρμογής αυτής χωρίζεται σε δύο περιοχές. Η πρώτη αφορά τη λογιστική – νομική υπόσταση της ενοποίησης, ενώ η δεύτερη την πραγματική ενοποίηση που επιτυγχάνεται σε επίπεδο οργανωτικών δομών, προϊόντων, υπηρεσιών και εταιρικών διαδικασιών.

Στην πρώτη περιοχή παρέχεται η δυνατότητα επεξεργασίας των λογιστικών γεγονότων ανά εταιρία (θυγατρική – συνδεδεμένη) ή συνολικά (όμιλος). Στη συνέχεια, μέσα από αυτόματες διαδικασίες ελέγχου, εντοπίζεται και ελέγχεται η εντός του ομίλου λογιστικοποιημένη διακίνηση αγαθών και υπηρεσιών. Έτσι, διευκολύνεται και απλοποιείται η διενέργεια των ενδο-εταιρικών απαλοιφών.

Παράλληλα, η δεύτερη περιοχή, παρέχει τη δυνατότητα διεξαγωγής διοικητικών ενοποιήσεων, οι οποίες βασίζονται σε οργανωτικές μονάδες και ιεραρχίες που προσδιορίζονται από τους χρήστες, με παράλληλη λειτουργία των προαναφερθέντων ενδοεταιρικών απαλοιφών. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι δομές των δεδομένων της περιοχής αυτής διαθέτουν εξαιρετική προσαρμοστικότητα και ευελιξία σε περιπτώσεις όπως η ανάλυση των ενοποιημένων εσόδων που προέρχονται από πελάτες, ομάδες προϊόντων ή κανάλια διανομής κ.λ.π.

Σε τεχνικό επίπεδο, όλες οι μορφές ενοποίησης μπορούν να χρησιμοποιούν την ίδια βάση δεδομένων. Με αυτόν τον τρόπο βρίσκονται σε αρμονία τα συστήματα της οικονομικής και διοικητικής Λογιστικής.

Το SEM-BCS επιτρέπει την αυτοματοποίηση των υπολογισμών του Οικονομικού Κέρδους σε επίπεδο εσωτερικών οργανωτικών μονάδων, νομικών μονάδων και σε κάθε άλλο επιθυμητό σύνολο. Είναι δυνατός ο προσδιορισμός των απαραίτητων διευθετήσεων και καταμερισμών (allocations), έτσι ώστε να εμφανίζονται αυτόματα.

Η λειτουργικότητα του SEM-BCS χρησιμοποιείται επίσης από το SEM-BPS (Business Planning and Simulation) και από το SEM-CPM (Performance Measurement) για την ενοποίηση δεδομένων σχεδιασμού και την έκδοση αναφορών.

Οι λειτουργίες οι οποίες παρέχονται είναι οι εξής:

- § Εγγραφές Διευθέτησης (Adjustment postings)
- § Αυτόματη ανάθεση εργασιών
- § Μετατροπή νομίσματος
- § Διαδικασία αυτόματων ενδοεταιρικών απαλοιφών

- § Ενοποίηση επενδύσεων
- § Ενοποίηση σύμφωνα με τις διαφορετικές εσωτερικές διαδικασίες και τις τοπικές και διεθνείς θεσπισμένες λογιστικές απαιτήσεις

Stakeholder Relationship Management

(Διαχείριση των Σχέσεων με τους Συνεργάτες σας)

«Διατηρείστε τους συνεργάτες σας ενημερωμένους»

Η μακροπρόθεσμη αξία μιας επιχείρησης βασίζεται στην ικανότητά της να δημιουργεί σταθερές σχέσεις με τους διάφορους συνεργάτες της. Οι πιο σημαντικοί από αυτούς είναι οι επενδυτές, οι μέτοχοι, οι αναλυτές, οι πελάτες, οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, και οι κατά περίπτωση συσχετιζόμενοι κρατικοί φορείς. Οι καλές και σταθερές σχέσεις με αυτά τα σύνολα συνεργατών αποτελούν τα άυλα περιουσιακά στοιχεία κάθε επιχείρησης, και συνεπώς αυξάνουν και βελτιώνουν την αξία της. Γι' αυτό το λόγο η ενθάρρυνση τέτοιων σχέσεων είναι απαραίτητο στοιχείο σε ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης των επιχειρήσεων.

Το **SEM-SRM** υποστηρίζει την επικοινωνία με τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης. Η τακτική και η συστηματική ενημέρωση των συνεργατών σχετικά με την επιχειρησιακή στρατηγική που υιοθετείται και τις συσχετιζόμενες με αυτή πρωτοβουλίες επηρεάζει άμεσα την αξία τους (των συνεργατών).

Επιπρόσθετα, το SEM-SRM βοηθά στην συλλογή ενός δομημένου feedback από τους συνεργάτες μέσω αυτοματοποιημένων ερωτηματολογίων. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν στη συνέχεια να χρησιμοποιηθούν από άλλα λειτουργικά στοιχεία όπως το SEM-CPM και το SEM-BPS.

Business Information Collection

(Αντληση Επιχειρηματικών Πληροφοριών)

Το **SEM-BIC (SEM Business Information Collection)** παρέχει την δυνατότητα μιας αυτόματης ή και ημιαυτόματης συλλογής δομημένων και μη πληροφοριών από εσωτερικές ή και εξωτερικές πηγές

πληροφόρησης. Δομημένες πληροφορίες νοούνται οι πληροφορίες που λ.χ. μπορεί να προέρχονται από ένα E.R.P. σύστημα, ενώ οι μη δομημένες από άλλους χώρους παροχής πληροφοριών π.χ. Internet.

Το εργαλείο αυτό περιλαμβάνει μια αυτόματη αναζήτηση σχετικών με την επιχείρηση πληροφοριών, π.χ. πληροφορίες αγοράς και ανταγωνισμού, καθώς επίσης και τη διαμόρφωση, οργάνωση και διανομή αυτών των πληροφοριών για περαιτέρω ανάλυση.

6.4.2 Παράθεση Screenshots

SAP Perspective Overview

SAP Balanced Scorecard - Microsoft Internet Explorer provided by SAP IT

File Edit View Favorites Tools Help

BSC - Strategic Business Unit 1

Perspective Overview

Period 006.2003 Target Period 012.2003

Objective / Measure

Financial Perspective

- Exceed growth in key segments
- Sales Growth vs. Segment Average
- Net Income Variance
- Revenues
- Grow revenue from current customers
- Improve productivity
- Drive profitable growth

Internal Perspective

- Improve R&D Process
- Create New Products
- Integrate with customer value chain
- Build global alliances
- Improve process efficiency
- Outsource low margin production
- Identify & capture new business opportunities

Learning & Growth Perspective

- Develop key skills
- Improve culture
- Employee Satisfaction
- Improve technology infrastructure
- SAP Implementation Complete

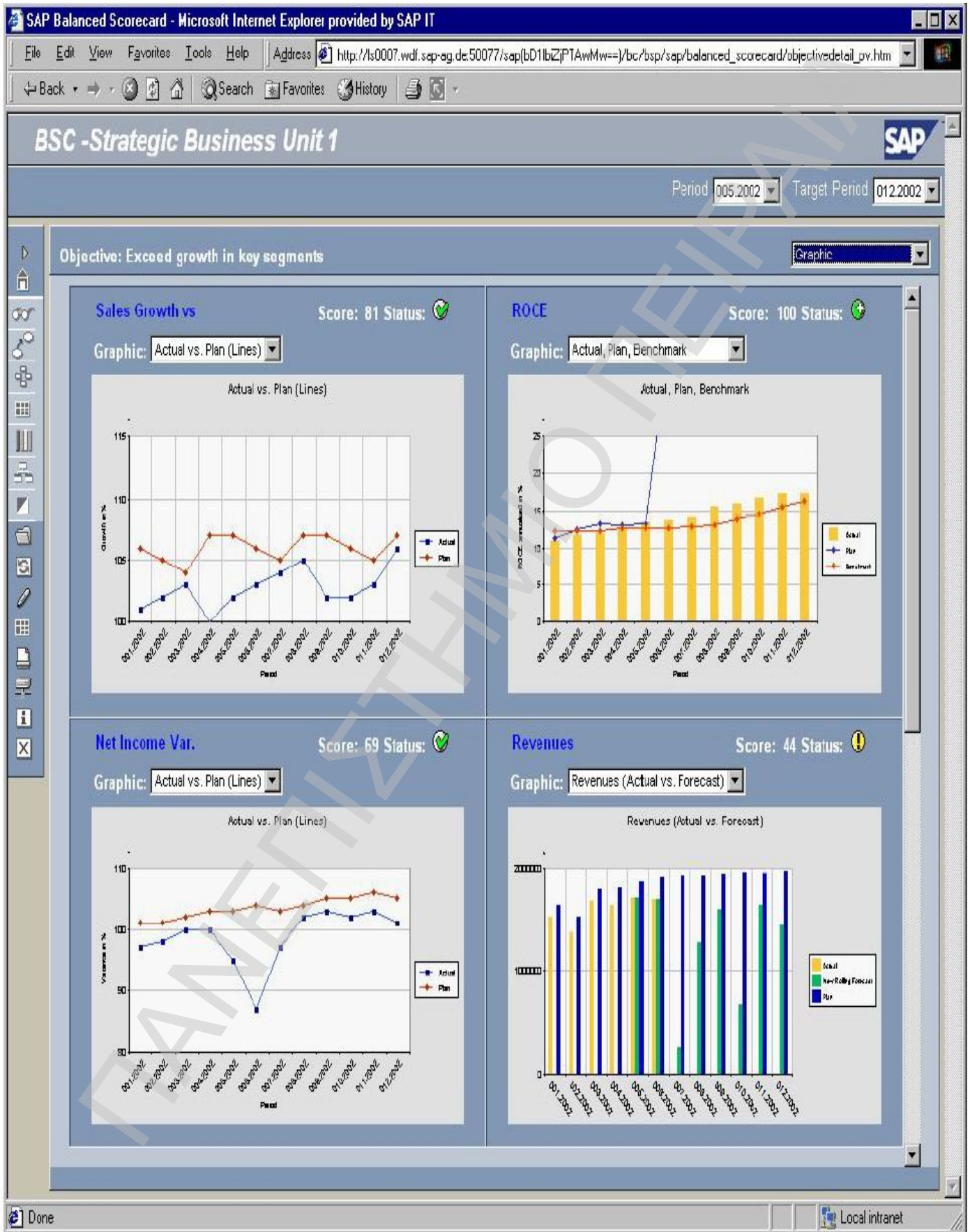
Customer Perspective

- Build strong customer relationship
- Strengthen Corporate Image
- Enhance product offerings

Strategic Business Unit 1

Done Local intranet

SAP Performance Overview



SAP Analysis Tree

BSC - Strategic Business Unit 1

Analysis View

Period: 006.2002 Target Period: 009.2002

Perspective / Objective / Measure

Strategic Business Unit 1

Financial Perspective

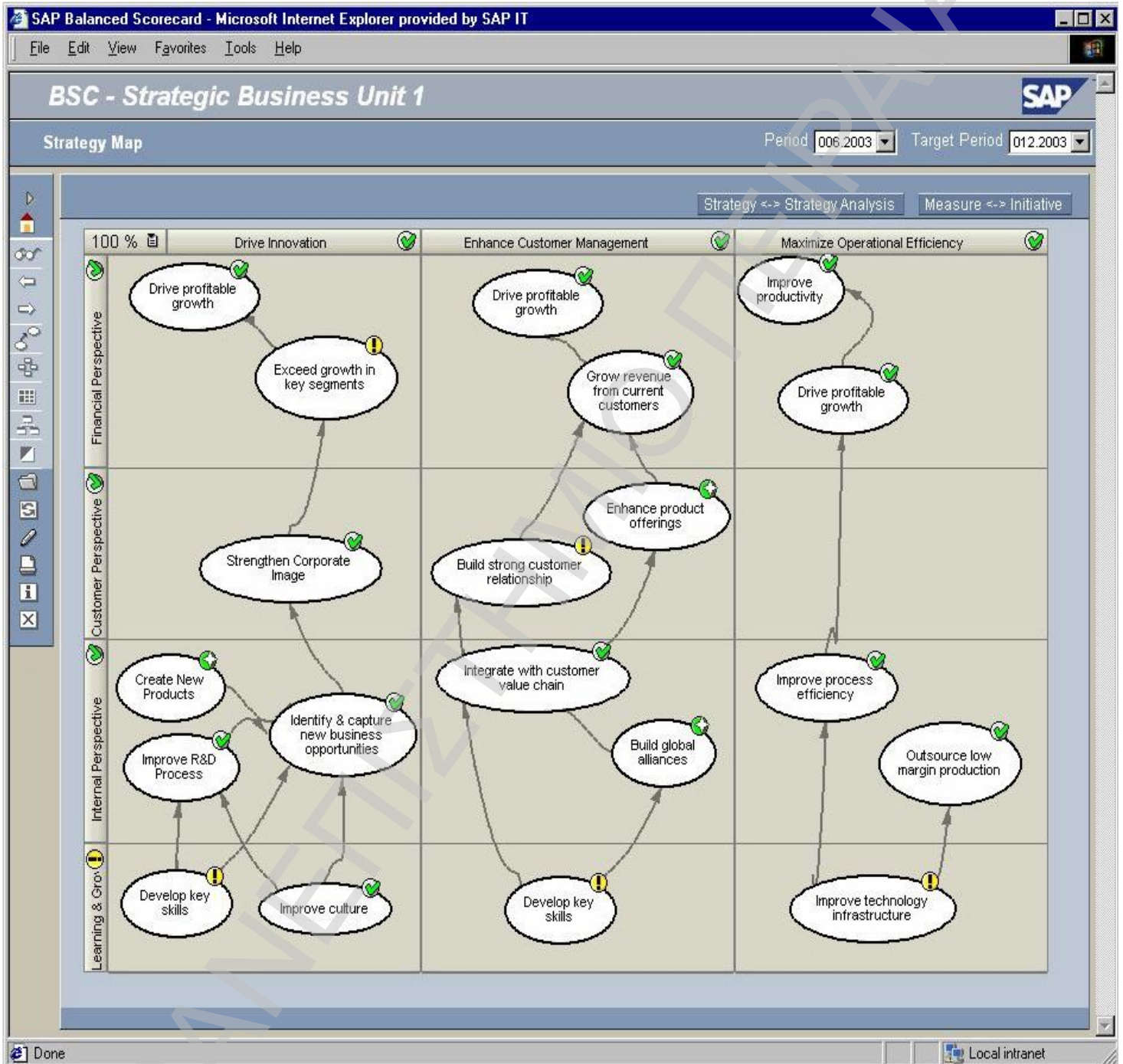
Objective / Measure	Trend	Assessment	Score	Actual	Plan	Target
Exceed growth in key segments	↓	✓ (1)	30			
Sales Growth vs. Segment Average	→	✗	74	103,0 %	106,0 %	107,0 %
Net Income Variance	↘	✗	47	87,000 %	104,000 %	105,000 %
Revenues	→	✓ (4)	38	\$ 1.688.003,00	\$ 1.900.100,00	\$ 1.935.200,00
Grow revenue from current customers	↘	✗	60			
Net Sales to Established Customers	↘	✗	57	\$ 640.500,00	\$ 722.000,00	\$ 662.500,00
Net Sales	→	✗	81	\$ 854.000,00	\$ 815.000,00	\$ 870.000,00
Improve productivity	↘	✗	63			
Return on Capital Employed	↓	✓ (1)	50	13,75 %	13,28 %	17,77 %
Total costs	→	✗	75	\$ 751.960,00	\$ 733.750,00	\$ 732.800,00
Drive profitable growth	↓	✓	40			
Shareholder Value Added	-	✓	30	\$ 11.496.812,00	\$ 15.329.083,00	\$ 15.329.083,00
Economic Profit, Capital Charge Method	→	✗	54	\$ -197.879,83	\$ -227.561,80	\$ 7.239,46
Net Income/Net Loss	→	✗	67	\$ 51.010,00	\$ 40.625,00	\$ 68.600,00
Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation & Amortization	→	✓	84	\$ 186.520,00	\$ 165.750,00	\$ 221.700,00

Customer Perspective

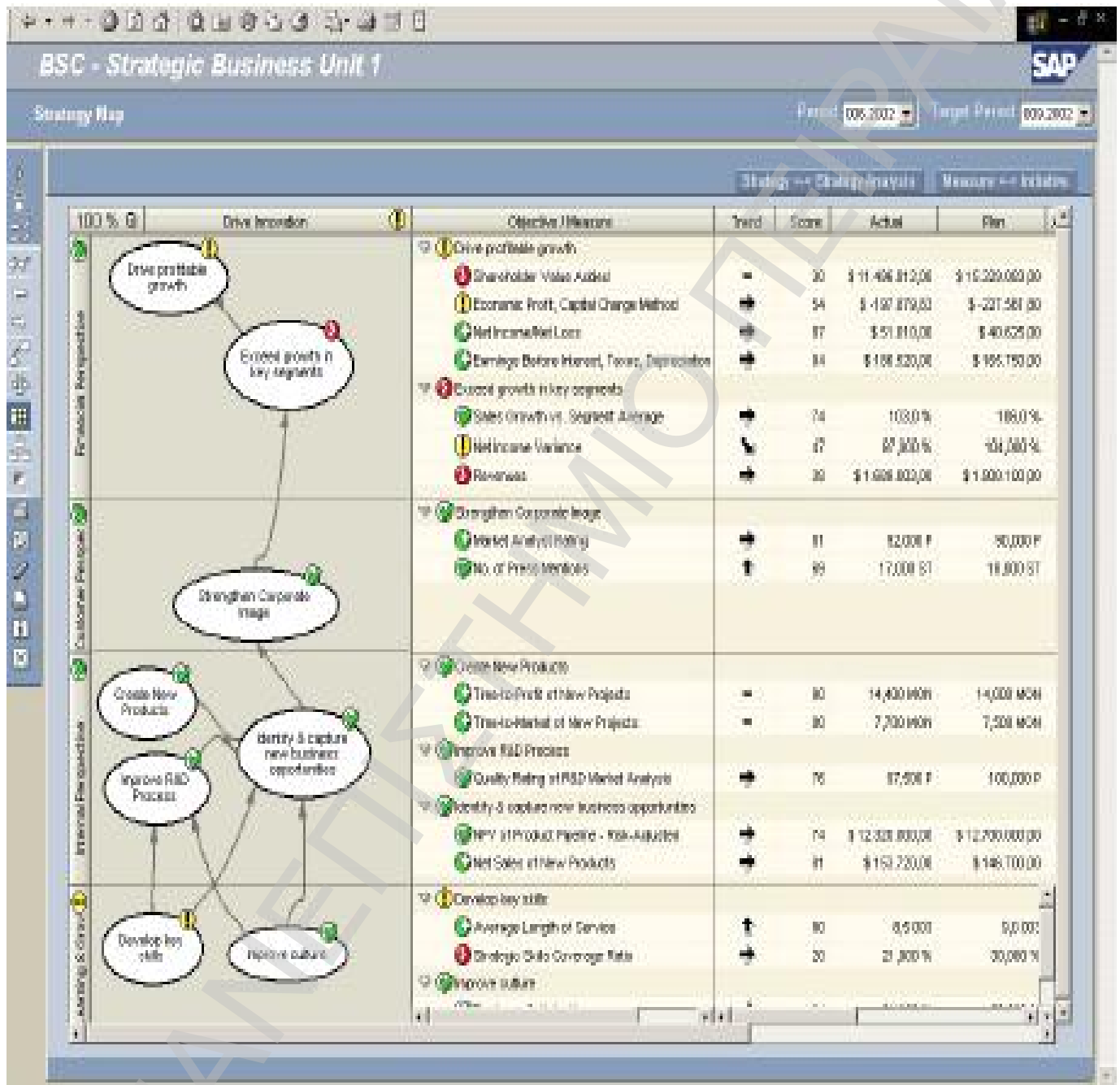
Internal Perspective

Learning & Growth Perspective

SAP Strategy Map



SAP Strategy Analysis



6.5 Πώς λειτουργεί το Balanced Scorecard και το Strategy map στη Janssen-Cilag

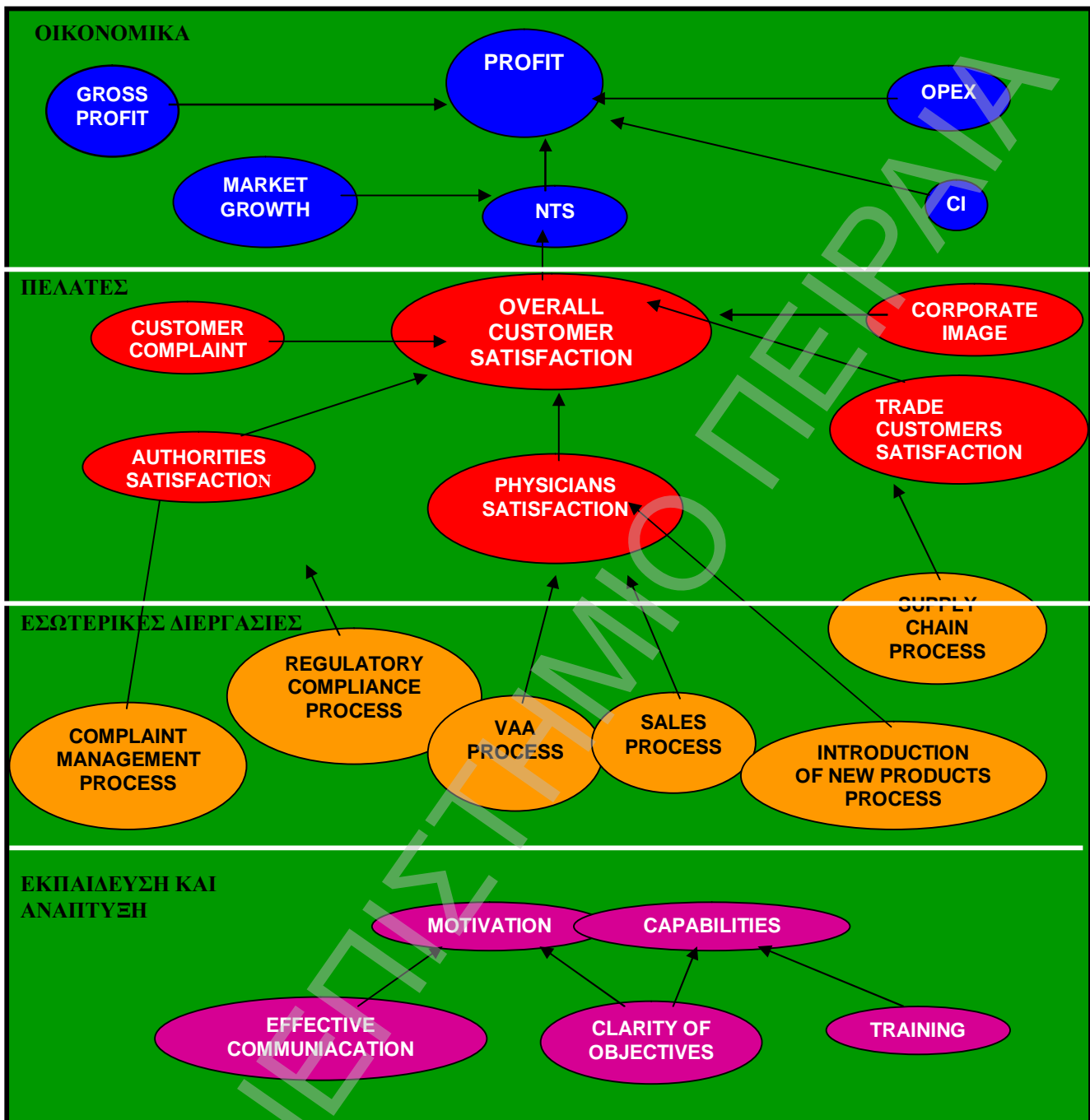
Το Business Plan της εταιρίας έρχεται από την Αμερική και σύμφωνα με αυτό προσαρμόζεται και το Business Plan της Janssen-Cilag. Η σκέψη για εφαρμογή του BSC ξεκίνησε από τον Γενικό Διευθυντή της Εταιρίας και από τον Πρόεδρο που θέλησαν να εντάξουν την μέθοδο αυτή στο Business Plan τους . Θεώρησαν ότι το εργαλείο αυτό θα τους βοηθούσε καλύτερα στην οργάνωση της εταιρίας, ήταν επιτακτική η ανάγκη να μετρούν όπως είπαν και δεν υπήρχε καλύτερο εργαλείο από το BSC και το Strategy Map. Η εταιρία επέλεξε το SAP-SEM (το οποίο είναι πιστοποιημένο από το Balanced scorecard Institute στην Ουάσιγκτον), της SAP διότι είχαν ήδη εγκαταστήσει το SAP/R3 στην εταιρία σ'όλα τα modules (Λογιστήριο, Παραγωγή , Marketing , Πωλήσεις , Logistics). Για την εφαρμογή του μοντέλου στην Εταιρία το έτος 2003 έγινε έρευνα για να οριστεί η στρατηγική που θα ακολουθούσαν ώστε να τεθούν οι στόχοι , να καθοριστούν οι κρίσιμοι παράγοντες που θα απεικόνιζαν την απόδοση η οποία θα οδηγούσε στα επιθυμητά αποτελέσματα. Ολα αυτά τα στοιχεία λειτούργησαν σαν βάση για το σύστημα αναφοράς και βοήθησαν στον καθορισμό του εύρους της προσπάθειας. Το εργαλείο αναφορών που στην αρχή πήγαινε αυστηρά μόνο στον Γενικό Διευθυντή και τον Πρόεδρο και ήταν μέσω του SAP-SEM και γινόταν από τον IT Manager. Το SAP-SEM βοήθησε την εταιρία στο να μπορέσει στην αρχή να συλλέξει , αναλύσει και να παρουσιάσει τα δεδομένα της. Κατόπιν αφού επεξεργάστηκε η ανώτατη διοίκηση το υλικό που είχε συλλεχθεί, είχαν τεθεί οι στόχοι με τον Strategy Map, είχαν καθοριστεί οι μετρήσεις για το BSC έγινε η παρουσίαση σε ολόκληρο το προσωπικό του BSC-Strategy Map model που θα ακολουθούσε από εδώ και πέρα η εταιρία και θα το μετέφερε στα τμήματα από το 2004. Οι αντιδράσεις στην αρχή ήταν αρκετές κυρίως από τους ανθρώπους που εργαζόνταν από παλιά στην εταιρία και είχαν συνηθίσει τον παραδοσιακό τρόπο μέτρησης . Μάλιστα η έννοια αυτή ήταν καινούργια στο 95% του συνόλου των εργαζομένων.

Σήμερα ένα χρόνο μετά με ενημέρωσαν ότι τα στοιχεία είναι πιο συνδεδεμένα τώρα σε σχέση με το 2003 αφού η αγορά αλλάζει συνεχώς. Πολλοί εργαζόμενοι έχουν συνειδητοποιήσει , ύστερα βέβαια και από εκπαίδευση ότι βελτιστοποιήθηκαν σε πολύ σημαντικό βαθμό περισσότερο απ'ότι περίμεναν τα Business processes απ' άκρου εις άκρον, συνδέοντας μεταξύ τους εργαζόμενους, τμήματα, λειτουργίες και πληροφόρηση σε ένα ενοποιημένο περιβάλλον εργασίας. Η ανώτατη διοίκηση μπορεί να δει τα report όποτε θέλει κάθε μήνα , 3μηνο, 6μηνο, 12μηνοανάλογα βέβαια και με τους στόχους

Πιο συγκεκριμένα όπως μου ανέφερε η **κ. Αντζελίνα Καραθανάση Business Analyst της Janssen-Cilag** πέτυχαν με το εργαλείο αυτό σημαντική μείωση των λαθών αλλά το σημαντικότερο απ'όλα είναι το γεγονός ότι το μοντέλο αυτό σε κάνει να γίνεσαι πιο ενεργός στην εταιρία , να διευρύνεις τον τρόπο σκέψης , να καταλαβαίνεις και να οργανώνεις την δουλειά σου καλύτερα και αποδοτικότερα αλλά και να μπορείς να κατανοείς τους στόχους της εταιρίας. Τα παραδοσιακά οικονομικά συστήματα αποτύπωναν την απόδοση της εταιρείας για το τελευταίο διάστημα μέτρησης, χωρίς να διαφωτίζουν τους λήπτες των αποφάσεων για το πώς θα βελτιώσουν την απόδοση κατά το επόμενο διάστημα μέτρησης. Το BSC βοήθησε την Janssen-Cilag να διαπιστώσουν πώς θα εξασφαλίσουν τη βελτίωση σε ένα τομέα χωρίς να υποστούν αρνητικές συνέπειες σε άλλο. Η μεθοδολογία του Balanced Scorecard βοήθησε τους λήπτες των αποφάσεων να δημιουργήσουν ειδικά κατασκευασμένους ανά τμήμα δείκτες, οι οποίοι είναι κρίσιμοι για την επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής.

Ο στρατηγικός χάρτης της janssen-Cilag αποτυπώνεται παρακάτω όπως και οι μετρήσεις

Πίνακας 6.5.1 Ο Στρατηγικός Χάρτης της Janssen-Cilag



Πίνακας 6.5.2 Οι Μετρήσεις που κάνει η Janssen-Cilag με τη βοήθεια του SAP-SEM

CATEGORY	METRICS	SOURCE	OWNER	FREQUENCY
FINANCIALS				
NTS	€	SAP	SG	MONTHLY
Profit	€	SAP	SG	MONTHLY
Opex	€	SAP	SG	MONTHLY
GP	€	SAP	SG	MONTHLY
CI	%	SAP	SG	MONTHLY
Market Growth	%	IMS	JK	MONTHLY
CUSTOMER				
Overall Satisfaction	Market Share	IMS	JK	MONTHLY
Physicians Satisfaction	%		KH/GL	MONTHLY
Authorities Satisfaction	%		CP	MONTHLY
Trade Customers Satisfaction	No of calls for lack of products	O&T	NA	MONTHLY
Customer Complaints	Number of Complaints	PE	FM	MONTHLY
Corporate Image	No of Pos. or Neg. Publ.	PRESS	JK	MONTHLY
PROCESS				
Sales Process	Field Time	ICM	DK	MONTHLY
VAA Process	Response Time/ Number	PE	FM	MONTHLY
Regulatory Compliance Process	Number of Warning Letters	MAF	CP	MONTHLY
Supply Chain Process	Time of Orders Error Free	O&T	NA	MONTHLY
Introduction of New Products Process	On Time Approval	MAF	CP	MONTHLY
Complaint Management Process	Time of Complete Resolution	PE	FM	MONTHLY
PEOPLE				
Motivation	Motivation Index	HR	VF	SEMIANNUALLY
Capabilities	No with rating > 5	MOP	VF	SEMIANNUALLY
Effective Communication	Communication Index	HR	VF	SEMIANNUALLY
Clarity of Objectives	On Time set & Review	MOP	VF	SEMIANNUALLY
Training	On Time Training acc. to MOP	HR	VF	SEMIANNUALLY

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στο **σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον**, κάθε εταιρεία που επιθυμεί να διακρίνεται και να σημειώνει υψηλές επιδόσεις, έχει ανάγκη από μια λύση στρατηγικού σχεδιασμού, ολοκληρωμένης και έγκυρης διοικητικής πληροφόρησης σε πραγματικό χρόνο και πολυεπίπεδης εταιρικής ανάλυσης. Για να έλθει όμως η διάκριση, θα πρέπει όλοι οι ανωτέρω συντελεστές της στρατηγικής να ελέγχονται και να μετρούνται τακτικά στην πορεία. Με τελικό στόχο την παροχή λύσεων, που βοηθούν τις επιχειρήσεις να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

Το **όραμα και η στρατηγική αποτελούν τα βασικά συστατικά του μίγματος της επιτυχίας** για τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Το πώς όμως αυτά τα συστατικά θα «δέσουν» σωστά, προκειμένου να οδηγήσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα, άπτεται της στρατηγικής που κάθε οργανισμός χαράσσει και εκτελεί. Η σωστή εφαρμογή της στρατηγικής εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τις μεθοδολογίες που ακολουθούνται και για τον λόγο αυτό υπάρχουν πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις. Τα άυλα επιτρέπουν σ' ένα οργανισμό να :

- Δημιουργήσει πελατειακές σχέσεις διατηρώντας όμως την αξιοπιστία των ήδη υπαρχόντων πελατών, θέτοντας νέες ζώνες αγορών οι οποίες να είναι αποτελεσματικές και αποδοτικές.
- Αναπτύξει καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες σύμφωνα με τις επιθυμίες των στρατηγικών πελατών.
- Παράγει υψηλής ποιότητας προϊόντα με μικρό κόστος και lead time.
- Αξιοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων και να τους παροτρύνει για συνεχή βελτίωση όσο αφορά την ποιότητα ,τους χρόνους παράδοσης και γενικότερα την όλη διαδικασία.

Το επίκεντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η διαχείριση της αλλαγής. Αλλαγή στο περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) και αλλαγή στον τρόπο διασύνδεσης αυτών των δύο, με τη βοήθεια κάποιων στρατηγικών. Η λύση έρχεται με μια νέα γενιά διοικητικών μεθόδων και λογισμικών πακέτων, που μετατρέπουν τον εργασιακό χώρο, σε χώρο γνώσης. Η νέα αυτή προσέγγιση επιστρέφει στα βασικά του επιχειρεί, συνδυάζοντας την παραδοσιακή με την ψηφιακή εποχή και το σύγχρονο μάνατζμεντ, αναγνωρίζοντας την πληροφορία και τη γνώση ως τα βασικά συστατικά της επιτυχίας.

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

Οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις ήταν το κυρίαρχο στοιχείο των συστημάτων μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης μέχρι το πρόσφατο παρελθόν. Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας, κυκλοφοριακής ταχύτητας, δανειακής επιβάρυνσης και αποδοτικότητας ήταν τα κύρια μέσα μέτρησης της επίδοσης. Όμως οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις απεικονίζουν τα αποτελέσματα των ενεργειών της διοίκησης που έγιναν στο παρελθόν και δίνουν την τελική εικόνα της επίδοσης της επιχείρησης χωρίς να υπεισέρχονται στους παράγοντες που τη δημιούργησαν. Η αποκλειστική χρήση των χρηματοοικονομικών μετρήσεων ενέχει τον κίνδυνο να θυσιαστεί η μακροχρόνια ανάπτυξη της εταιρίας για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων οικονομικών στόχων.

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

Η απάντηση στο πρόβλημα της ορθής απεικόνισης της επίδοσης της επιχείρησης, δόθηκε από τους Kaplan και Norton στις αρχές της δεκαετίας του 90 **οι οποίοι καθιέρωσαν το εργαλείο Balanced Scorecard (Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας) όπου με την εισαγωγή το έτος 2004 των Strategy maps ολοκληρώθηκε.** Η προσέγγισή τους αποτελεί μια σωστά «σταθμισμένη» ομάδα από βασικούς δείκτες επίδοσης οι οποίοι αξιολογούν την επίδοση σε επιμέρους τομείς οι οποίοι είναι κρίσιμοι για την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης.

Ο σκοπός του BSC είναι να παρουσιάσει στη διοίκηση μια συνεκτική σύνοψη των βασικών παραγόντων επιτυχίας μιας επιχείρησης, και να διευκολύνει την ευθυγράμμιση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων με τη συνολική στρατηγική. Παρέχει ένα μέσο για τη **μετουσίωση του οράματος σε μια σαφή σειρά στόχων.** Οι στόχοι στη συνέχεια μετουσιώνονται σ' ένα σύστημα μετρήσεων επίδοσης που αποτελεσματικά επικοινωνούν μια δυναμική, διορατική, στρατηγική έμφαση σ' ολόκληρη την

επιχείρηση. Το σχέδιο του αυθεντικού BSC προσδιόρισε τέσσερις συνιστώσες που είναι: η χρηματοοικονομική, η πελατειακή, οι εσωτερικές διαδικασίες και η μάθηση κι ανάπτυξη. Οι συνιστώσες αντιπροσωπεύουν τρεις από τους βασικότερους συμφεροντούχους της επιχείρησης (τους μετόχους, τους πελάτες και τους εργαζόμενους), διασφαλίζοντας κατά συνέπεια ότι μια ολιστική άποψη της επιχείρησης χρησιμοποιείται για στρατηγική αντανάκλαση και υλοποίηση.

Η σημασία καθεμιάς από αυτές τις συνιστώσες (ανεξάρτητα από το πόσες κρίνεται ότι είναι αναγκαίες) είναι ότι οι συνιστώσες αυτές καθαυτές και τα επιλεγόμενα μέτρα είναι συνεπή με την εταιρική στρατηγική. Τα BSC θα πρέπει να είναι ένα μείγμα από 15 με 25 χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέτρα, ομαδοποιημένα σε τέσσερις συνιστώσες. Το BSC θα πρέπει ανά πάσα στιγμή να λέει την ιστορία της στρατηγικής της επιχείρησης. Αυτή η ιστορία ξετυλίγεται με τη σύνδεση μέτρων απόδοσης και αποτελεσμάτων μαζί, μέσω μιας σειράς σχέσεων αιτίου-αποτελέσματος.

Το BSC είναι ο πίνακας που προκύπτει ως το γινόμενο των επιλεγέντων συγκεκριμένων δεικτών – κλειδιά (Key Performance Indicators - KPI) της επίδοσης κάθε πτυχής με τα αντίστοιχα στατιστικά βάρη της. Είναι προφανές ότι η επιτυχία στη χρησιμοποίηση του BSC εξαρτάται τόσο από την κατάλληλη επιλογή των δεικτών επίδοσης για την κάθε μια πτυχή, όσο και τον ορθό καθορισμό του συντελεστή με τον οποίο ο κάθε ένας δείκτης συμμετέχει στο συνολικό BSC.

Το BSC θα πρέπει να επικοινωνείτε στους εργαζόμενους, στα στελέχη εταιρικού επιπέδου και στα μέλη του διοικητικού συμβουλίου (ΔΣ). Ο στόχος της διαδικασίας επικοινωνήσης είναι να ευθυγραμμίσει όλους τους εργαζόμενους εντός της επιχείρησης, όπως επίσης και τα άτομα για τα οποία η επιχείρηση είναι υπεύθυνη (ανάτατα στελέχη και το ΔΣ) με τη στρατηγική. Η γνώση και η ευθυγράμμιση ανάμεσα στους προαναφερθέντες θα διευκολύνει την επιτόπια στοχοθεσία, την ανατροφοδότηση και την υπευθυνότητα της στρατηγική πορείας της στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας. Οι διαδικασίες του σχεδιασμού, της στοχοθεσίας, της ευθυγράμμισης της κατανομής πόρων και των στρατηγικών πρωτοβουλιών είναι κρίσιμες, εάν οι υψηλοί και φιλόδοξοι στρατηγικοί στόχοι πρόκειται να μεταφραστούν σε ενέργειες και πράξη.

Οι **χάρτες στρατηγικής** διασαφηνίζουν που ακριβώς θέλουμε να φτάσουμε και χαράσσουν τον δρόμο που θα οδηγήσει στην επιδίωξη αυτών των στόχων. Με την υλοποίηση των «**Strategy Maps**», οι εταιρείες μπορούν να μετρήσουν, να αξιολογήσουν και να αναβαθμίσουν τις κρίσιμότερες λειτουργίες και να κατευθύνουν κατάλληλα τις επενδύσεις τους στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού,

πληροφοριακών & οργανωτικών συστημάτων και δομών ανταγωνιστικής εξυπηρέτησης των πελατών τους.

Το **BSC** παρέχει την δυνατότητα μέτρησης αυτών των στόχων με μια σειρά από δείκτες ανάλογα με τον τομέα που εξετάζουμε.

- Συμβάλλει στο να γίνει σαφές το όραμα και η στρατηγική σε όλη την επιχείρηση.
- Μεταδίδει το όραμα και τη στρατηγική σε όλη την επιχείρηση.
- Κατευθύνει τα μέλη της επιχείρησης να λειτουργούν με βάση τους στρατηγικούς στόχους.
- Συνδέει βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα με μακροπρόθεσμους στόχους.
- Συνδέει την εσωτερική απόδοση (π.χ. ανάπτυξη προσωπικού) με εξωτερικά αποτελέσματα (π.χ. πελάτης και μέτοχος).
- Περιλαμβάνει τη μέτρηση όχι μόνο των οικονομικών παραγόντων αλλά και άλλων παραμέτρων που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Συνδέει μετρήσεις απόδοσης και παραγωγικότητας με την εκτέλεση της στρατηγικής.
- Συνδέει το σύστημα μισθοδοσίας και άλλων απολαβών με την εκτέλεση της στρατηγικής.
- Συνδέει τους προϋπολογισμούς και τα επιχειρησιακά σχέδια με την εκτέλεση της στρατηγικής.

Είναι πολύ γνωστή η διαπίστωση ότι **η βελτίωση της απόδοσης στην Εφοδιαστική Αλυσίδα** αποτελεί την σημαντικότερη πρόκληση για την βελτίωση της κερδοφορίας ,την αύξηση των πωλήσεων και την αναβάθμιση του παρεχόμενου service στον πελάτη, για όλες τις επιχειρήσεις. Η εμπειρία όμως δείχνει ότι παρά τις σημαντικές βελτιώσεις που πολλές επιχειρήσεις έχουν πραγματοποιήσει στον τομέα αυτό εν τούτοις πολλές επιχειρήσεις εξακολουθούν να παρέχουν πολύ χαμηλού επιπέδου service να διατηρούν παράλογα υψηλό κόστος αποθεμάτων, διακίνησης υλικών- προϊόντων και παροχής λοιπών υπηρεσιών με άλλα λόγια να διατηρούν πολύ υψηλό κόστος λειτουργίας στη εφοδιαστική αλυσίδα και κακής ποιότητας service. Βεβαίως πολλοί είναι οι παράγοντες στους οποίους οφείλεται αυτή η κατάσταση ,είναι όμως αποδεδειγμένο ότι όλες οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιωθούν και μάλιστα με εντυπωσιακούς ρυθμούς αν ακολουθήσουν τα παρακάτω βήματα :

- 1.Καταγραφή των επί μέρους δραστηριοτήτων και ετοιμασία διαγράμματος ροής με τις δραστηριότητες αυτές.
- 2.Καθορισμός των κρίσιμων δεικτών που επηρεάζουν την απόδοση των διεργασιών αυτών.
- 3.Καθορισμός μεθόδων μέτρησης των δεικτών

4. Μέτρηση της απόδοσης στην παρούσα κατάσταση.
5. Θέσπιση στόχων για τους δείκτες αυτούς.
6. Σχεδιασμός πλάνου ενεργειών για τις περιπτώσεις που οι μετρήσεις δεν ανταποκρίνονται στους στόχους
7. Ανασκόπηση και συνεχής βελτίωση των αποτελεσμάτων

Η σημασία της καθιέρωσης δεικτών είναι ανυπολόγιστης αξίας, καθώς κάθε βελτίωση μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω μέτρησης των αντίστοιχων δεικτών βάσει της αρχής **out of sight out of mind**.

Σύμφωνα με το Σύστημα αυτό οι Δείκτες προβάλλουν την Εταιρική Λογική και αναδεικνύουν την μεθοδολογία, με την οποία παράγονται μακροπρόθεσμα αποτελέσματα με συνεκτικό τρόπο σε όλες τις παραπάνω περιοχές δράσης της Εταιρείας με την υλοποίηση των ενδεικνυόμενων ενεργειών. Έτσι διαμέσου των Δεικτών αυτών οι στόχοι του Πλάνου μεταφράζονται σε καθημερινές πρακτικές στα πλαίσια της επιχείρησης.

Για να αναπτυχθεί ένα **σωστό σύστημα μέτρησης της απόδοσης του τμήματος Logistics** σε μια επιχείρηση θα πρέπει να γίνουν προσεχτικά τα παρακάτω βήματα:

- Καθορισμός του οράματος Logistics της επιχείρησης.
- Αποσαφήνιση της αποστολής του τμήματος Logistics της επιχείρησης.
- Ανάπτυξη στρατηγικής του τμήματος Logistics της επιχείρησης.
- Θέσπιση των αντικειμενικών στόχων προς επίτευξη βασισμένων στους 4 άξονες του μοντέλου.
- Θέσπιση των αντίστοιχων δεικτών Balanced Scorecard

Κλείνοντας θα ήθελα να τονίσω ότι από την έρευνα που έκανα πάνω στο **BSC** και τους **Strategy map** διαπίστωσα ότι μπορούν να εφαρμοστούν με μεγάλη επιτυχία και ευκολία σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης και είναι τα σημαντικότερα εργαλεία για την επιχείρηση, τους πελάτες της, τους μετόχους της, τους εργαζομένους της. Το BSC είναι ένα γενικό πλαίσιο, που συνθέτουν οι τέσσερις πτυχές που αναφέρθηκαν παραπάνω, αλλά στην υλοποίησή του είναι τόσο μοναδικό όσο και η επιχείρηση που το εφαρμόζει. Κι αυτό γιατί κάθε επιχειρηματική μονάδα έχει το δικό της όραμα, αποστολή και στρατηγική, τα δικά της μοναδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και διαχειρίζεται τους υλικούς και άυλους πόρους της με το δικό της μοναδικό τρόπο. **Δεν υπάρχει Γκιάλης Δημήτρης Η Πρακτική Εφαρμογή του BSC και των Strategy Maps στα Logistics**

εταιρία παγκοσμίως που το εφάρμοσε σωστά και δεν είδε απτά αποτελέσματα σε περίοδο 6 μηνών. Βοηθάει την επιχείρηση να δει πού πάει , ποιους στόχους έχει θέσει , πώς θα τους πετύχει , τι πρέπει να μετρήσει και αυτό το τελευταίο **να μετράς** είναι το αποτελεσματικότερο στοιχείο για την επιβίωση και την μετέπειτα εξέλιξη της επιχείρησης στο παγκοσμιοποιημένο και ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ:

1. Εφαρμόζετε κάποιο θεσμοθετημένο/μη θεσμοθετημένο μοντέλο ή σύστημα αξιολόγησης /μέτρησης της απόδοσής στο τμήμα σας ή στην εταιρεία σας ή δεν εφαρμόζετε καθόλου;
2. Ποιοι από τους παρακάτω άξονες/παραμέτρους αξιολόγησης της απόδοσης του Balanced Scorecard περιέχονται στο εφαρμοζόμενο σύστημα αξιολόγησης /μέτρησης της απόδοσής σας;

Καθαρά χρηματοοικονομικά κριτήρια (λογιστικό μοντέλο)

Πελατοκεντρικός προσανατολισμός (Customer perspective)

Εσωτερικές διαδικασίες (Internal Business Process perspective)

Μάθηση και Ανάπτυξη (Learning and Growth perspective)

3. Υπάρχει δεδηλωμένη γραπτή στρατηγική της εταιρείας σας /τμήματός σας

4. Ανάλογα με την στρατηγική της εταιρείας σας,

-θέτετε και τους αντίστοιχους στόχους του τμήματός σας.

Ναι **Όχι**

-και με το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσής σας μ μετράτε τον βαθμό στον οποίο πετύχατε ή αποκλίνατε από τους στόχους σας ;

Ναι **Όχι**

-απομονώνετε τις αποκλίσεις σας ;

Ναι **Όχι**

-αναλύετε τις αποκλίσεις σας (γιατί δημιουργήθηκαν ;)

Ναι **Όχι**

Συμπερασματικά, τις περισσότερες φορές συγκλίνετε η αποκλίνετε από τους στόχους σας;

Συγκλίνουμε

Αποκλίνουμε

5. Υπάρχει κοινή αποδοχή και κατανόηση τόσο των μεμονωμένων στόχων των τμημάτων όσο και της συνολικής στρατηγικής της εταιρείας από όλα τα ανώτερα διοικητικά στελέχη
Γκιάλης Δημήτρης Η Πρακτική Εφαρμογή του BSC και των Strategy Maps στα Logistics

και η στρατηγική αυτή επικοινωνείται μέχρι και τον τελευταίο υπάλληλο της εταιρείας ;

Ναι

Όχι

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

Ναι

Όχι

7. Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης ενός τμήματος/ μιας εταιρείας πρέπει να βασίζεται καθαρά και μόνον σε οικονομικά κριτήρια

Συμφωνώ απόλυτα Συμφωνώ Διαφωνώ Διαφωνώ απόλυτα ή και σε άλλα κριτήρια ;

8. Ο αριθμός των δεικτών μέτρησης της απόδοσης ανά άξονα αξιολόγησης της απόδοσης πρέπει να είναι:

1-3 δείκτες 3-5 δείκτες 5-7 δείκτες 7 και άνω δείκτες

9. Παρακαλώ δώστε μερικά παραδείγματα δεικτών/συντελεστών μέτρησης της απόδοσης τα οποία χρησιμοποιείτε στην εταιρεία σας για την μέτρηση της επίτευξης της στρατηγικής σας απόδοσης

10. Ποιά θεωρείτε σαν τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα και ποιά σαν τα σημαντικότερα μειονεκτήματα της χρησιμοποίησης ενός μοντέλου μέτρησης της απόδοσης;

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

Ναι

Όχι

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

Είναι :

Πολύ ικανοποιητική

Ικανοποιητική

Μέτρια

Κακή

Πολύ κακή

13. Είστε θετικοί και θα θέλατε να εφαρμόσετε το μοντέλο «The Balanced Scorecard» στην εταιρεία σας /τμήμα σας ή θα προτιμούσατε να συνεχίσετε να εφαρμόζετε το παραδοσιακό σας μοντέλο μέτρησης της απόδοσης ;

θα ήθελα να εφαρμόσω το μοντέλο «The Balanced Scorecard» στην εταιρεία μου /τμήμα μου / Θα προτιμούσα να συνεχίσω να εφαρμόζω το παραδοσιακό μας μοντέλο μέτρησης της απόδοσης

14. Οι άξονες αξιολόγησης της απόδοσης του μοντέλου «The Balanced Scorecard» νομίζετε ότι σας καλύπτουν ή θα θέλατε να προτείνετε κάποιους και εσείς; Ποιους ;

Με καλύπτουν *Θα ήθελα να προτείνω (ονομάστε)*

15. Βάλτε σε σειρά τους άξονες αξιολόγησης της απόδοσης(ερώτηση 2) ανάλογα με την σπουδαιότητα που νομίζετε ότι έχει ο καθένας(κατά την άποψή σας), πχ. 10ς χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, 20ς πελατοκεντρικός προσανατολισμός, κλπ.

16. Η εταιρία έχει 1-3 τμήματα
3-5 τμήματα
5-7 τμήματα
7> τμήματα

17. Αριθμός εργαζομένων της εταιρείας

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Οικονομική Καθημερινή, (2/11/2003) , « Balanced Scorecard: Το «χρυσό εργαλείο» του μάνατζμεντ» , της Μαίρης Λεμπέση.

Οικονομική Καθημερινή, (12/10/2003) , «Να εντάξουμε τις άυλες αξίες στην περιουσία της επιχείρησης»

Συνέντευξη στη Μαίρη Λεμπέση του Dr David P. Norton

Οικονομικός Ταχυδρόμος, (2003), «Η έννοια του Balanced Scorecard» (φ.8, σελ.066)

Plant management, (2003) , “Οι μετρήσεις του balanced scorecard στα Logistics” (τεύχος 177)
Στράτος Κακαρέλης

Σημειώσεις μαθήματος Στρατηγικής Διοίκησης,

Νικόλαος Μπλέσιος, Καθηγητής τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Arnold, E. (1987), “Performance measurement and the need for comparison”,
Management Accounting, Vol. 67, pp. 43-44.

Atkinson, A.A, Waterhouse J.H. & Wells, R.B. (1997), “A stakeholder approach to strategic performance measurement”, *Sloan Management Review*, Spring, pp. 2537.

Bainbridge, C. (1996), “Balancing act”, *Management Consultancy*, July/ August, pp. 30-33.

Ballantine, J., Brignall, S. & Modell, S. (1998), “Performance measurement and management in public health services: a comparison of UK and Swedish practice”,

Barsky, N.P., & Bremser, W.G. (1999), "Performance measurement, budgeting and strategic implementation in the multinational enterprise", *Managerial Finance*, Vol. 25, No. 2, pp. 38-46.

Brignall, S.D. (1992), "Performance measurement systems as change agents: A case for further research", *Warwick Business School Research Papers*, Vol. 72, December, pp. 18-29.

Brignall, S.D. & Modell, S. (2000), "An institutional perspective on performance measurement and management in the new public sector", *Management Accounting Research*, Vol. 11, No. 3, September, pp. 147-158.

Brown, M.G. (1994), "Is your measurement system well-balanced?", *Journal for Quality and Participation*, Vol. 17, October/November, pp. 6-11.

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

Camp, R. C. (1989), *Benchmarking: The Search for Industry Best Practice that Lead to Superior Performance*, ASQS Quality Press, Milwaukee, WI.

Chakaravarthy, B. S. (1988), "Measuring strategic performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 110-118.

Chang, R. & Morgan, M. (2000), *Performance Scorecards: Measuring the Right Things in the Real World*, Jossey-Bass.

Chartered Institute of Management Accountants (1993), *Performance Measurement in the Manufacturing Sector*, CIMA Research Studies, London.

Churchman, C.W. (1959), "Why measure?", in Churchman, C.W. & Ratoosh, P., *Measurement: Definitions and Theories*, John Willey & Sons, London.

Clarke, T. & Clegg, S. (1999), *Changing Paradigms: The Transformation of*

Management Knowledge for the 21st Century, Harper Collins Business, London.

Coates, J., Davis, T. & Stacey, R. (1995), "Performance measurement systems, incentive reward schemes and short-terminism in multinational companies: a note", *Management Accounting Research*, Vol. 6, No. 2, June, pp. 113-128.

Corrigan, J. (1995), "The Balanced Scorecard: The new approach to performance measurement", *Australian Accountant*, Vol. 66, No. 7, August, pp. 47-48.

Cortada, J.W. (1994), "Balancing performance measurements and quality", *Quality Digest*, December, pp. 48-54.

Evans, J. & Dean, J. (2000), *Total Quality: Management, Organization and Strategy*, 2nd ed., Cincinnati, OH: South-Western.

Evans, J., & Lindsay, W. (2002), *The Management and Control of Quality*, Fifth Edition, South-Western.

Executive Guide: Effective Implementing the Government Performance and Results Act (1996), GAO/GCD-96-118, General Accounting Office, June.

Harvard Business Review (1998), *Harvard Business Review on Knowledge Management*, Harvard Business Review Press, Boston, Ma.

Kaplan, R.S. (1983), "Measuring performance: a new challenge for managerial accounting research", *The Accounting Review*, Vol. 58, No. 4, pp. 686-705.

Kaplan, R.S. (1984), "Yesterday's Accounting Undermines Production", *Harvard Business Review*, July / August, pp. 80-91.

Kaplan, R.S. (1991), "New systems for measurement and control", *The Engineering Economist*, Vol. 36, No. 3, Spring, pp. 201-218.

Kaplan, R.S. (1994), "Devising a balanced scorecard matched to business strategy", *Planning Review*, September-October, pp. 15-19, 48.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992), "The Balanced Scorecard: Measures that drive performance", *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, January / February, pp.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1993), "Putting the balanced scorecard to work", *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 5, September/October, pp. 134-147.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1993), "Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation: an interview with Larry D. Brady", *Harvard Business Review*, Vol. 71, No.5, September/October, pp. 143-147.

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

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press.

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

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996), "Strategic learning & the balanced scorecard", *Strategy Leadership*, Vol. 24, No. 5, pp. 18.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001), *The Strategy - Focused Organization*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Kay, J. (1993), *The Foundations of Corporate Success*, Oxford: Oxford University Press.

Kilman, R. H. & Covin T. J. and Associates (1988), *Corporate Transformation: Revitalizing Organizations for a Competitive World*, San Francisco: Jossey-Bass.

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

Performance Measurement Guide (1993), Department of Treasury, Financial Management Service.

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

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

Weber, J. & Schaffer, U. (2000), "On the way to active management of performance measures", in A. Neely (ed.), *Performance Measurement 2000: Past, Present and Future*, Conference Proceedings, Cranfield.

INTERNET

www.balancedscorecardsurvival.com

www.bs-news.com

www.balancedscorecard.com

www.balancedscorecard.org

www.bscol.com

www.mapnp.org

www.isixsigma.com/

www.qpr.com

www.organizedchange.com

www.microsoft.com

www.harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu

www.2gc.co.uk

www.themanager.org

www.oracle.com

www.ais.ucla.edu

www.marketingprofs.com

www.lib.uwo.ca

www.rocketsoftware.com

www.activestrategy.com

www.dialogsoftware.com

www.bain.com

www.css.edu

www.teamtechnology.co.uk

www.sap.com

www.sas.com

www.spr.com

www.performancescorecard.gr

www.diadikasia.gr

www.glorybook.gr

www.evans.gr

www.eranistis.gr

www.mathematics.gr

www.dmst.aueb.gr

www.kepa.gov.cy

www.plant-management.gr

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ : “Business Planing με τη μέθοδο του Balanced Scorecard και των Strategy maps. “

(Από 2-4 Μαρτίου 2005 της εταιρίας AQS ltd στο ξενοδοχείο Holiday Inn)

ΣΥΝΕΔΡΙΟ SAP BUSINESS FORUM