

Balanced Scorecard:

Θεωρητική Προσέγγιση και Πρακτική Εφαρμογή

στη Λιμενική Βιομηχανία

Η εργασία αυτή υποβάλλεται για την μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την
απόκτηση διπλώματος του:

Μεταπτυχιακού Διπλώματος Σπουδών στην

«Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική»

Master of Science in Economic and Business Strategy

Από το

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Δημήτριος Απ. Κλεφτάκης

Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, Οκτώβριος 2007

Balanced Scorecard:

**Θεωρητική Προσέγγιση και Πρακτική Εφαρμογή
στην Λιμενική Βιομηχανία**

Δήλωση

Η παρούσα εργασία είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του Διπλώματος του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στην «Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική».

Δημήτριος Απ. Κλεφτάκης

Περίληψη

Ο στόχος της παρούσας εργασίας είναι να αναδείξει την ανάγκη των επιχειρήσεων να εγκαταλείψουν τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης της απόδοσής τους και να προσανατολιστούν σε νέες μεθοδολογίες και πρακτικές, όπως το Balanced Scorecard. Για την επίτευξη αυτού του στόχου η εργασία χωρίζεται ουσιαστικά σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος γίνεται η θεωρητική προσέγγιση του προβλήματος και των ενδεχόμενων λύσεων ενώ στο δεύτερο μέρος μελετάται μια συγκεκριμένη περίπτωση πρακτικής εφαρμογής του μοντέλου όπου δημιουργείται ένα πλαίσιο βέλτιστων πρακτικών.

Αρχικά, περιγράφονται τα χαρακτηριστικά των παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης της επιχειρησιακής απόδοσης και προσδιορίζονται οι λόγοι για τους οποίους δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Στη συνέχεια εισάγεται η θεωρία του μοντέλου του Balanced Scorecard, η δομή του, τα κύρια χαρακτηριστικά του και μία πρότυπη διαδικασία εφαρμογής του. Εξετάζεται η χρησιμότητα του μοντέλου αυτού τόσο σαν σύστημα διοίκησης της απόδοσης όσο και σαν πλαίσιο μετάφρασης της μακροπρόθεσμης στρατηγικής σε συγκεκριμένες, βραχυπρόθεσμες ενέργειες και στόχους. Επίσης ερευνάται ο βαθμός κατά τον οποίο το Balanced Scorecard βοηθάει τις επιχειρήσεις να αντεπεξέλθουν στο συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον τους.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας μελετάται η πρακτική εφαρμογή του Balanced Scorecard στην Αρχή Λιμένων Κύπρου (ΑΛΚ). Η ΑΛΚ είναι ένας ανεξάρτητος

κρατικός οργανισμός ο οποίος δραστηριοποιείται στο χώρο της λιμενικής βιομηχανίας και συγκεκριμένα στην νότιο ανατολική λεκάνη της Μεσογείου. Η λιμενική βιομηχανία τα τελευταία χρόνια αποτέλεσε πεδίο ριζικών αλλαγών και συνεπώς η ΑΛΚ θα έπρεπε να κινηθεί προς την αντίστοιχη κατεύθυνση προκειμένου να είναι ανταγωνιστική. Στην προσπάθειά της αυτή, απέρριψε τα παραδοσιακά συστήματα και επέλεξε το Balanced Scorecard σαν οδηγό στην χάραξη της νέας στρατηγικής της. Στην εργασία περιγράφονται όλα τα στάδια της εφαρμογής του μοντέλου καθώς επίσης και οι μεθοδολογίες και οι τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν για την διαμόρφωση των στρατηγικών κατευθύνσεων, των παραγόντων επιτυχίας και των αντίστοιχων δεικτών μέτρησης της απόδοσης. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι λιμενικοί οργανισμοί που εφαρμόζουν ανάλογα συστήματα είναι ελάχιστοι και οι περισσότεροι βρίσκονται στην αμερικάνικη ήπειρο. Η προσπάθεια της ΑΛΚ μπορεί να θεωρηθεί πρωτοποριακή για τα ευρωπαϊκά δεδομένα και ιδιαίτερα των χωρών της Νότιο Ανατολικής Ευρώπης.

Ευχαριστίες

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω τους ανθρώπους χωρίς την συμβολή και την υποστήριξη των οποίων η ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας δεν θα ήταν δυνατή.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και κυρίως τους γονείς μου που με την συνεχή πνευματική και υλική υποστήριξή τους συνέβαλαν τα μέγιστα στην ολοκλήρωση των σπουδών μου και στην προσωπική μου ακεραιότητα και ισορροπία.

Στη συνέχεια θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της παρούσας εργασίας, Δρα Ιωάννη Πολλάλη, όχι μόνο για την καθοδήγηση και την υποστήριξη κατά την συγγραφή της, αλλά και για την συμβολή του στην εκπαιδευτική και προσωπική εξέλιξή μου, στη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω την Αρχή Λιμένων Κύπρου και τους συμμετέχοντες στο Έργο «Ενδυνάμωσης της Διοικητικής Ικανότητας της Αρχής Λιμένων Κύπρου» για την πολύτιμη συνεισφορά τους χωρίς την οποία η ολοκλήρωση της εργασίας θα ήταν αδύνατη.

Τέλος, ευχαριστώ την Ε. για την συνεχή συμπαράστασή, την υπομονή και την επιμονή της.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1	Εισαγωγή.....	1
2	Συστήματα Μέτρησης της Επιχειρησιακής Απόδοσης	4
2.1	Εισαγωγή.....	4
2.2	Η χρησιμότητα των συστημάτων μέτρησης της απόδοσης στις επιχειρήσεις	5
2.3	Ιστορική Αναδρομή – Τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης της απόδοσης.....	8
2.4	Η Κριτική στα παραδοσιακά Συστήματα Μέτρησης της Απόδοσης.....	11
2.5	Η Ανάγκη νέων μεθόδων διοίκησης της απόδοσης και σύνδεσης της με την επιχειρησιακή στρατηγική.....	14
2.6	Εναλλακτικά μοντέλα μέτρησης της επιχειρησιακής απόδοσης	17
3	Balanced Scorecard - Σύστημα χαρτογράφησης της στρατηγικής	20
3.1	Περιγραφή του υποδείγματος του <i>Balanced Scorecard</i>	20
3.2	Λειτουργίες διοίκησης της στρατηγικής με άξονα το <i>Balanced Scorecard</i>	22
3.3	Η εξέλιξη του <i>Balanced Scorecard</i> - Χαρτογράφηση της στρατηγικής	29
3.4	Η διαδικασία εφαρμογής του <i>Balanced Scorecard</i>	38
3.4.1	ΒΗΜΑ 1ο: Καθορισμός του κλάδου, της ανάπτυξής του και του ρόλου της επιχείρησης.....	41
3.4.2	ΒΗΜΑ 2ο: Διαμόρφωση / Επικύρωση του οράματος της επιχείρησης.....	43
3.4.3	ΒΗΜΑ 3ο: Προσδιορισμός των επιχειρησιακών τομέων του μοντέλου	44
3.4.4	ΒΗΜΑ 4ο: Αποδόμηση του οράματος και ανάπτυξη επιμέρους στρατηγικών στόχων σε κάθε τομέα	45
3.4.5	ΒΗΜΑ 5ο: Προσδιορισμός των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας.....	53
3.4.6	ΒΗΜΑ 6ο: Ανάπτυξη δεικτών, προσδιορισμός αιτιών και αποτελεσμάτων και δημιουργία ισορροπίας μεταξύ τους	54
3.4.7	ΒΗΜΑ 7ο: Προσδιορισμός ενός συνοπτικού και περιεκτικού μοντέλου	55
3.4.8	ΒΗΜΑ 8ο: Εξειδίκευση του μοντέλου και των δεικτών ανά επιχειρησιακή μονάδα.....	56
3.4.9	ΒΗΜΑ 9ο: Καθορισμός στόχων	58

3.4.10ΒΗΜΑ 10 ^ο : Ανάπτυξη σχεδίων δράσης	59
3.4.11ΒΗΜΑ 11 ^ο : Υλοποίηση του μοντέλου	59
3.5 <i>Balanced Scorecard</i> και Τεχνολογίες Πληροφορικής	61
4 Μελέτη Περίπτωσης: Η Αρχή Λιμένων Κύπρου	70
4.1 Εισαγωγή.....	70
4.2 Η εξέλιξη του κλάδου και ο νέος στρατηγικός ρόλος της ΑΛΚ.....	71
4.3 Εξειδίκευση του οράματος με βάση το <i>Balanced Scorecard</i>	77
4.4 Ανάπτυξη δεικτών και εφαρμογή του μοντέλου στις επιχειρησιακές μονάδες	88
4.5 Εφαρμογή του μοντέλου - διαμόρφωση σχεδίων δράσης	96
5 Συμπεράσματα: Παράγοντες επιτυχίας και κύρια οφέλη για τον οργανισμό	100
6 Βιβλιογραφία	106

1 Εισαγωγή

Τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης της απόδοσης των επιχειρήσεων είναι προσανατολισμένα κυρίως στην χρηματοοικονομική διοίκηση και αποτυγχάνουν να δώσουν μια σαφή απάντηση στα κύρια ερωτήματα: *που βρισκόμαστε; που θέλουμε να πάμε; πως θα το καταφέρουμε;* Έτσι προκύπτει η ανάγκη εισαγωγής νέων μεθόδων μέτρησης της επιχειρησιακής απόδοσης οι οποίες θα είναι κάτι παραπάνω από ένα περιορισμένο σύνολο δεικτών. Τα τελευταία χρόνια αναπτύσσεται η μεθοδολογία του Balanced Scorecard από ακαδημαϊκούς και υψηλόβαθμα στελέχη επιχειρήσεων με σκοπό την δημιουργία ενός συστήματος δεικτών χωρισμένων σε τέσσερις επιχειρησιακούς τομείς οι οποίοι θα είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι μεταξύ τους αλλά και με την στρατηγική και του στόχους της επιχείρησης. Ένα καλό Balanced Scorecard θα πρέπει να περιγράφει το πλαίσιο της στρατηγικής ενός οργανισμού και όχι απλά να παρακολουθεί την επίδοσή του. Σήμερα, το Balanced Scorecard εφαρμόζεται και χρησιμοποιείται από πολλούς οργανισμούς παγκοσμίως με ιδιαίτερα μεγάλη επιτυχία. Η διαδικασία ανάπτυξης ενός τέτοιου συστήματος είναι σύνθετη και απαιτεί συνολική προσπάθεια, αποτελεσματική επικοινωνία και υποβοήθηση από πληροφοριακά συστήματα, προκειμένου να είναι επιτυχημένη.

Η μεθοδολογία του Balanced Scorecard μπορεί αναμφίβολα να βρει εφαρμογή σε οργανισμούς του ευρύτερου δημοσίου τομέα των χωρών της Ε.Ε. οι οποίοι βρίσκονται στις ημέρες μας σε μια μεταβατική διαδικασία και οι οποίοι καλούνται να αντιμετωπίσουν ένα πλήρως ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι περισσότεροι θα

αναγκαστούν πλέον να διαμορφώσουν πελατοκεντρικές στρατηγικές με ενεργητικό χαρακτήρα, γεγονός ασυνήθιστο για την μέχρι τώρα λειτουργία τους. Το ερώτημα λοιπόν που τίθεται είναι κατά πόσο ένας οργανισμός τέτοιου είδους θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει την φιλοσοφία και την μεθοδολογία του Balanced Scorecard προκειμένου να μεγιστοποιήσει την ωφέλεια των μετόχων του και την ικανοποίηση των πελατών του ενώ παράλληλα να γίνει χρηματοοικονομικά αποτελεσματικός και να εξελίσσεται διαρκώς για να ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Στην παρούσα εργασία γίνεται μια προσπάθεια ανασκόπησης των συστημάτων μέτρησης της επιχειρησιακής απόδοσης που εμφανίστηκαν και χρησιμοποιήθηκαν από τις επιχειρήσεις, στην σύγχρονη ιστορία τους. Τα συστήματα αυτά τίθενται αντιμέτωπα με την νέα φιλοσοφία του Balanced Scorecard και αναδεικνύονται τα κύρια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τους. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται το Balanced Scorecard όχι απλά σαν ένα σύστημα μέτρησης της επιχειρησιακής απόδοσης αλλά σαν ένα διευρυμένο πλαίσιο χαρτογράφησης και παρακολούθησης της στρατηγικής του οργανισμού. Αναλύονται τα κύρια χαρακτηριστικά, τα οφέλη και οι πρόσφατες εξελίξεις του Balanced Scorecard ενώ περιγράφεται και η δόκιμη διαδικασία εφαρμογής του σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Τέλος, μελετάται μια συγκεκριμένη περίπτωση εφαρμογής του μοντέλου του Balanced Scorecard σε έναν ανεξάρτητο οργανισμό κρατικού χαρακτήρα, την Αρχή Λιμένων Κύπρου, ο οποίος αντιμετωπίζει πολύπλευρες πιέσεις από το περιβάλλον του. Ο οργανισμός αυτός δραστηριοποιείται στον κλάδο τη λιμενικής βιομηχανίας που τα τελευταία χρόνια αποτελεί πεδίο ριζικών αλλαγών. Επιπλέον, αντιμετωπίζει την πρόκληση

εναρμόνιση με το ευρωπαϊκό κεκτημένο για τις θαλάσσιες μεταφορές λόγω της ένταξης της Κύπρου στην Ε.Ε. Η ανάγκη χάραξης νέας στρατηγικής και ανανέωσης του μοντέλου λειτουργίας του είναι πλέον έντονη. Το Balanced Scorecard αποτελεί το ιδανικότερο μοντέλο αναζήτησης και καθιέρωσης ενός νέου οράματος και μιας πελατοκεντρικής στρατηγικής που θα οδηγήσει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των Κυπριακών Λιμένων και συνεπώς του οργανισμού.

2 Συστήματα Μέτρησης της Επιχειρησιακής Απόδοσης

2.1 Εισαγωγή

Η αναγκαιότητα μέτρησης της απόδοσης ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης πηγάζει από την έμφυτη ανάγκη του ανθρώπου να βλέπει τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων του και ιδιαίτερα της εργασίας του. Η ανάγκη αυτή είναι ακόμη πιο έντονη όταν μιλάμε για ομάδες ανθρώπων είτε αυτές συνιστούν μια επιχείρηση είτε ακόμη και μία ομάδα ποδοσφαίρου. Οι επικεφαλές των ομάδων αυτών που, είτε βρίσκονται στην ανώτατη βαθμίδα διοίκησης είτε διοικούν απλά μια κατώτερη οργανωτική μονάδα, θέλουν να βλέπουν τα αποτελέσματα της εργασίας των ομάδων που διοικούν. Τα συστήματα μέτρησης της επιχειρησιακής απόδοσης, παραδοσιακά υποβοηθούν τους διευθυντές/διοικητές να μετρούν την επίδοσή των μονάδων που διοικούν.

Ένα σύστημα μέτρησης της επιχειρησιακής απόδοσης είναι ένα σύνολο αλληλοεξαρτώμενων μεταξύ τους δεικτών που μετρούν διάφορα προκαθορισμένα μεγέθη και έχουν σκοπό την εξαγωγή χρήσιμων και περιεκτικών πληροφοριών μέσα από αχανείς και δύσχρηστες βάσεις δεδομένων. Οι δείκτες, σωστά χρησιμοποιούμενοι, αποτελούν την βάση για τον σχεδιασμό την υλοποίηση και την αποτίμηση των επιχειρηματικών σχεδίων. Επιπλέον, αποτελούν την βάση για την διάγνωση προβλημάτων στην λειτουργία μιας επιχείρησης και την εξαγωγή

χρήσιμων συμπερασμάτων από την σύγκριση ομοειδών επιχειρήσεων. Ορισμένες φορές, η στατιστική μελέτη της διαχρονικής εξέλιξης των δεικτών δίνουν το δικαίωμα ασφαλών προβλέψεων για το μέλλον, γεγονός που επίσης πηγάζει από την βαθιά ανάγκη του ανθρώπου να γνωρίζει το μέλλον του.

Τελικά, μπορούμε με ασφάλεια να πούμε ότι οι δείκτες και ακόμη περισσότερο τα συστήματα δεικτών είναι αυτά που καθοδηγούν σε μεγάλο βαθμό τις αποφάσεις και τις επιλογές των επιχειρηματιών, των διευθυντών και γενικά των συντονιστών μιας οργανωμένης προσπάθειας επίτευξης κάποιων συγκεκριμένων στόχων (Olve, Roy, Wetter, 1999).

2.2 Η χρησιμότητα των συστημάτων μέτρησης της απόδοσης στις επιχειρήσεις.

Η χρησιμότητα ενός συστήματος μέτρησης της απόδοσης για μία επιχείρηση μπορεί εύκολα να αναδειχθεί. Ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης επιτρέπει την ευθυγράμμιση της επιχείρησης με τις στρατηγικές κατευθύνσεις που έχει θέσει μέσω ενός μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδίου. Ουσιαστικά επιτρέπει την πραγματική εφαρμογή της σχεδιασμένης στρατηγικής σε συνεχή βάση. Με την χρήση των συστημάτων μέτρησης της απόδοσής τους, οι επιχειρήσεις λαμβάνουν πληροφόρηση που αφορούν τα αποτελέσματα των ενεργειών τους και κατευθύνσεις για τον σχεδιασμό των μελλοντικών. Μια επιχείρηση χωρίς δομημένη πληροφόρηση για την

πορεία της μπορεί εύκολα να παρομοιαστεί με ένα αεροπλάνο χωρίς όργανα πλοήγησης! Επιπλέον, η μέτρηση της απόδοσης των επιχειρηματικών διαδικασιών επιτρέπει στους επικεφαλείς να προσδιορίσουν τις προτεραιότητες για βελτιωτικές ενέργειες και να αναγνωρίσουν τις βέλτιστες πρακτικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν και σε προβληματικούς τομείς (Kaplan & Norton, 1996a).

Ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης μπορεί επίσης να μειώσει τον κίνδυνο που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, από την στιγμή που υποστηρίζει καλύτερα και ταχύτερα αποφάσεις που έχουν να κάνουν με τον προϋπολογισμό και τον έλεγχο των επιχειρηματικών λειτουργιών. Τα συστήματα αυτά παρέχουν μια σαφή εικόνα που βασίζεται σε αληθινά δεδομένα και υποβοηθούν τις αποφάσεις για βελτίωση και την ευθεία σύγκριση με τον ανταγωνισμό.

Οι Nils-Goran Olve, Jan Roy και Magnus Wetter, στην εισαγωγή του βιβλίου τους “A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard”, κάνουν μια προσπάθεια σύνοψης των κύριων λόγων για τους οποίους οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ή θα έπρεπε να χρησιμοποιούν ένα εν γένει, σύστημα μέτρησης της απόδοσής τους:

1. Κανείς δεν μπορεί να είναι σίγουρος για την βελτίωση της ποιότητας ή της απόδοσης του χωρίς να μετρά τα αποτελέσματά του. Η αίσθηση και οι εντυπώσεις που αποκομίζει κανείς δεν είναι αρκετά ακριβείς για να στηρίξουν τις αποφάσεις του. Για παράδειγμα, ένας manager δεν μπορεί να στηριχθεί μόνο στην διαίσθησή του για να προσδιορίσει τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών της επιχείρησης που διευθύνει

2. Οι μετρήσεις δεικτών μπορούν να κρατήσουν στο επίκεντρο των συζητήσεων το τι πρέπει να γίνει σωστά και τι πρέπει να βελτιωθεί. Υπάρχει μια συγκεκριμένη ρήση στην φιλοσοφία της διοίκησης επιχειρήσεων η οποία αναφέρει: «Αν δεν μπορείς να μετρήσεις κάτι, μην το κάνεις». Εξάλλου, θέτοντας σε ισχύ και μετρώντας συγκεκριμένους και εξειδικευμένους δείκτες απόδοσης, έχει κανείς την δυνατότητα να θέτει επίσης ρεαλιστικούς και συγκεκριμένους στόχους καθώς και ενέργειες οι οποίες θα οδηγήσουν στην επίτευξη αυτών των στόχων.

3. Τα συστήματα μέτρησης της απόδοσης μπορούν δώσουν μια σαφή εικόνα για την κατάσταση ενός οργανισμού η οποία θα οδηγήσει στην αποφυγή αυθαίρετων οργανωτικών και λειτουργικών αλλαγών στον οργανισμό αυτό. Για παράδειγμα, πολλοί οργανισμοί πέφτουν στην παγίδα της αναδιοργάνωσης πολλών οργανωτικών δομών τους χωρίς να είναι σε θέση να καθορίσουν επακριβώς την βάση για αυξημένη απόδοση και τους στόχους των νέων δομών. Η χρήση ενός συστήματος μέτρησης της απόδοσης θα επέτρεπε στην άμεση και απευθείας σύνδεση των αλλαγών με τα επιθυμητά αποτελέσματα.

4. Η ακριβής μέτρηση των αποτελεσμάτων των οργανωτικών δομών και των ανθρώπων που την στελεχώνουν δίνουν την δυνατότητα στους μάνατζερ να επικοινωνούν τα αποτελέσματα αυτά στους ανθρώπους με τρόπο πειστικό και εμπνευστικό.

5. Η μέτρηση των αποτελεσμάτων των ανθρώπων τους δίνει ακριβή ανατροφοδότηση σε σχέση με τις ενέργειές τους και έτσι τους ωθεί σε ολόενα

μεγαλύτερη εμπλοκή στην υλοποίηση των αποφάσεων της διοίκησης. Σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι επιθυμούν να γνωρίζουν τα ακριβή αποτελέσματα της δουλειάς τους και μέσα από αυτά να καθορίζουν τις επόμενες πράξεις τους.

6. Η άμεση σύνδεση των μετρήσεων με τις πραγματοποιηθείσες βελτιώσεις δίνει την δυνατότητα στους μάνατζερ να διαχωρίζουν επαρκώς τις διάφορες λειτουργίες. Τους βοηθά να διαχωρίζουν τις γενικές στρατηγικές από τις τακτικές ενέργειες και διαδικασίες και έτσι να ανταμείβουν τα στελέχη τους, που πραγματικά προσέφεραν για την επίτευξη των στόχων. Πλέον, οι μάνατζερ κατανοούν ότι το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι συνεχώς και ταχέως μεταβαλλόμενο και οι εργαζόμενοι δεν φοβούνται την βελτίωση και την στοιχειοθετημένη αλλαγή, αλλά τις αυθαίρετες και χαοτικές αλλαγές που δεν βασίζονται σε συγκεκριμένο προγραμματισμό. Ενώ η πρώτη κατάσταση αποτελεί γι' αυτούς, ευκαιρία προσωπικής ανέλιξης, η δεύτερη δημιουργεί ασταθές περιβάλλον σε προσωπικό και οργανωσιακό επίπεδο.

7. Τα συστήματα μέτρησης της απόδοσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την διοίκηση της απόδοσης νέων επιχειρηματικών εγχειρημάτων και δοκιμών. Τα συστήματα μέτρησης της απόδοσης βοηθούν τους μάνατζερ να προσδιορίσουν ακριβώς τους πόρους, τον χρόνο και την ένταση με την οποία θα πρέπει να ξεκινήσουν ένα νέο εγχείρημα προκειμένου αυτό να είναι επιτυχημένο.

2.3 Ιστορική Αναδρομή – Τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης της απόδοσης

Στο μεγαλύτερο μέρος του 20^{ου} αιώνα τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης της απόδοσης λειτούργησαν σε ένα περιβάλλον ώριμων προϊόντων και σταθερών τεχνολογιών (Hally, 1994). Έχει πολλές φορές διατυπωθεί ότι τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης και μέτρησης της απόδοσης έχουν σταματήσει να αναπτύσσονται και να εξελίσσονται από το 1925. Εκείνη την χρονική περίοδο όλες οι βασικές λογιστικές διαδικασίες που χρησιμοποιούνται μέχρι και σήμερα, είχαν παγιωθεί: προϋπολογισμοί, επιμερισμός σταθερού κόστους, μοντέλο DuPont κλπ. (Johnson & Kaplan, 1987). Ο ρόλος των συστημάτων μέτρησης της απόδοσης ήταν να ελέγχουν και να επιβεβαιώνουν ότι η επιχείρηση παραμένει αποτελεσματική. Η διοίκηση ήταν περισσότερο επικεντρωμένη στο κόστος και την μείωσή του παρά στη δημιουργία εσόδων. Τα παραδοσιακά συστήματα στηρίζονται σε χρηματοοικονομικούς δείκτες οι οποίοι τροφοδοτούνται κυρίως από ιστορικά χρηματοοικονομικά δεδομένα, όπως η απόδοση των επενδύσεων (Return on Investments - ROI), η απόδοση των πωλήσεων (return on sales), τα κέρδη ανά μονάδα παραγωγής (profit per production unit) κλπ.

Από τον 2^ο Παγκόσμιο πόλεμο και μετά, έχουν συμβεί ριζικές τεχνολογικές αλλαγές στην οικονομία και οι περισσότεροι οργανισμοί έγιναν μεγαλύτεροι και πολύ περισσότερο πολύπλοκοι. Οι εξεζητημένες τεχνολογίες και διαδικασίες παραγωγής οδήγησαν σε νέες ανάγκες για συστήματα διοίκησης και πληροφόρησης, στις επιχειρήσεις. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες έδειχναν τα αποτελέσματα των αποφάσεων της διοίκησης αλλά αποτύγχαναν στο να παρέχουν επαρκή καθοδήγηση στην ανάπτυξη μακροχρόνιας στρατηγικής. Σχεδόν όλοι ξεκίνησαν να

αντιλαμβάνονται ότι για να είναι οι επιχειρήσεις τους ανταγωνιστικές χρειάζονταν περισσότερο ολοκληρωμένη πληροφόρηση για περισσότερες επιχειρηματικές πτυχές. Γι' αυτό το λόγο ξεκίνησαν να αναδύονται διάφορα υποδείγματα και εργαλεία μέτρησης και διοίκησης της απόδοσης, κυρίως κατά την δεκαετία του 1980. Παραδείγματα αποτελούν το "Kaizen" ή «Συνεχής Βελτίωση», η «Διοίκηση Ολική Ποιότητας» (Total Quality Management), το "Lean Production" και η Αναδιοργάνωση των Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Reengineering – BPR). (Olve, Roy & Wetter, 1999)

Παρόλα αυτά οι πρωτοβουλίες για την χρήση αυτών των εργαλείων σπανίως προερχόταν από τα στελέχη των λογιστικών τμημάτων ή των τμημάτων χρηματοοικονομικού ελέγχου. Οι στόχοι των νέων εργαλείων ερχόταν τις περισσότερες φορές σε σύγκρουση με αυτούς των παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης της απόδοσης ή τουλάχιστον η μεταξύ τους σχέση φαινόταν ασαφής, αφού τα νέα εργαλεία έδιναν έμφαση στην συνεχή βελτίωση με βάση ιδέες και προτάσεις μέσα από τον ίδιο τον οργανισμό. Η στρατηγική ενός οργανισμού η οποία βασίζεται στον έλεγχο των εργαζομένων και σε διαδικασίες ικανοποίησης των πελατών δεν είναι συμβατή με τον βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό που προκύπτει μόνο από χρηματοοικονομικούς δείκτες.

Όμως τα παραδοσιακά συστήματα δεν αποτύγχαναν μόνο για λόγους εσωτερικής συμβατότητας. Η νέες στρατηγικές κατευθύνσεις απαιτούσαν νέου είδους πληροφόρηση για τον σχεδιασμό, την λήψη αποφάσεων, την παρακολούθηση της υλοποίησης και τον έλεγχο. Γι' αυτό το λόγο τα συστήματα διοίκησης πρέπει επίσης

να λαμβάνουν υπόψη εξωτερικούς παράγοντες και να είναι ευρύτερα έτσι ώστε να συμπεριλαμβάνουν στρατηγικής σημασίας πληροφορίες οι οποίες υποδεικνύουν αν μία επιχείρηση θα συνεχίσει να είναι ανταγωνιστική στο μέλλον ή όχι.

2.4 Η Κριτική στα παραδοσιακά Συστήματα Μέτρησης της Απόδοσης

Το οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σημερινές επιχειρήσεις θέτει νέες και διαφορετικές ανάγκες όσον αφορά τον διοικητικό έλεγχο και τα συστήματα ελέγχου που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις. Τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια τα παραδοσιακά συστήματα διοικητικού ελέγχου και μέτρησης της απόδοσης δέχτηκαν σκληρή κριτική σχετικά με την ικανότητα τους να ανταποκριθούν στις διαφοροποιούμενες ανάγκες των μάνατζερ.

Παρακάτω γίνεται μια προσπάθεια αποτύπωσης των κύριων σημείων στα οποία επικεντρώθηκε η κριτική των ακαδημαϊκών και των ανθρώπων των επιχειρήσεων σχετικά με τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης της απόδοσης, τα τελευταία χρόνια.. Τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης της απόδοσης:

1. Παρέχουν συνήθως παραπλανητικές πληροφορίες όσον αφορά την λήψη αποφάσεων στρατηγικής σημασίας. Τα συστήματα αυτά έχουν ως βάση στοιχεία κόστους, εσόδων και κερδοφορίας που όμως αναφέρονται στο παρελθόν. Μια τέτοιου είδους πληροφόρηση μπορεί να οδηγήσει σε αποφάσεις και ενέργειες μη συμβατές με τους μελλοντικούς στρατηγικούς στόχους (Goldenberg & Hoffecker,

1994)

2. Δεν λαμβάνουν υπόψη τους όλες τις πτυχές των σημερινών επιχειρήσεων και της στρατηγικής τους. Η χρήση δεικτών με χρηματοοικονομικό υπόβαθρο οδηγεί τις επιχειρήσεις στο να αγνοούν δείκτες που μετρούν την απόδοση των άυλων πόρων τους, όπως η ποιότητα των προϊόντων, η ικανοποίηση των πελατών, ο χρόνος παράδοσης, η ευελιξία της παραγωγής, ο χρόνος ανάπτυξης νέων προϊόντων και το επίπεδο τεχνογνωσίας των εργαζομένων. Αγνοώντας αυτές τις παραμέτρους οι μάνατζερ λαμβάνουν συνεχώς ελλιπείς πληροφορίες σχετικά με την πραγματική κατάσταση της επιχείρησης, την αποτελεσματικότητά της, την κερδοφορία της και τις προοπτικές της. (Peters, 1987)

3. Δίνουν έμφαση και παροτρύνουν τους μάνατζερ να σκέφτονται περισσότερο βραχυχρόνια. Τα παραδοσιακά συστήματα μπορούν να οδηγήσουν, για παράδειγμα, στην μείωση των δαπανών για Έρευνα και Ανάπτυξη οι οποίες αποδίδουν μακροχρόνια, στην μείωση των δαπανών για εκπαίδευση και ανάπτυξη τεχνογνωσίας, στην ακύρωση μακροχρόνιων επενδυτικών προγραμμάτων που δεν έχουν άμεσα οικονομικά αποτελέσματα. Η μεγάλη πρόκληση είναι να επιτευχθεί η απαραίτητη ισορροπία μεταξύ την βραχυχρόνιας αποτελεσματικότητας και του μακροχρόνιου σχεδιασμού.

4. Επηρεάζονται από τις εξωγενείς απαιτήσεις για χρηματοοικονομική πληροφόρηση. Ο σχεδιασμός ενός συστήματος μέτρησης της απόδοσης επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις απαιτήσεις των stakeholders για πληροφόρηση σχετικά με

την πορεία της επιχείρησης. Οι Stakeholders επιθυμούν να έχουν πληροφόρηση η οποία να μπορεί να είναι ευθέως συγκρίσιμη με εναλλακτικές επενδυτικές ευκαιρίες. Έτσι τα συστήματα σχεδιάζονται περισσότερο για να εξυπηρετούν τις ανάγκες των Stakeholders παρά της ίδιας της επιχείρησης. (Johnson & Kaplan, 1987)

5. Παρέχουν παραπλανητικές πληροφορίες σχετικά με την κατανομή του κόστους και τον έλεγχο των επενδύσεων στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης. Παραδοσιακά, ο έλεγχος του κόστους δεν επικεντρωνόταν στην αιτία εμφάνισης του παρά μόνο στο ύψος του και στο κέντρο κόστους το οποίο αφορά. Η παραδοσιακή μέθοδος κατανομής του κόστους με τον επιμερισμό του έμμεσου πάνω στο άμεσο, είναι πλέον αναποτελεσματική. Η σχέση άμεσου και έμμεσου κόστους έχει αλλάξει δραματικά σαν αποτέλεσμα της μεγάλης αύξησης των δαπανών Έρευνας και Ανάπτυξης, τις συνέργειες, την βελτιστοποίηση της παραγωγής κλπ. Η υψηλή υποκατάσταση μεταξύ των προϊόντων κάνει δύσκολη την μέτρηση της πραγματικής κερδοφορίας κάθε προϊόντος και επιπλέον είναι συχνά αδύνατο να εκτιμηθεί το μακροχρόνιο κόστος ανάπτυξης ενός προϊόντος. (Johnson & Kaplan, 1987)

6. Παρέχουν αποσπασματικές πληροφορίες στους εργαζόμενους. Ένα κύριο μειονέκτημα των παραδοσιακών συστημάτων είναι το ότι τα αποτελέσματά τους είναι αδιάφορα για ένα μεγάλο μέρος κάθε οργανισμού που αποτελείται από διάφορους εργαζόμενους οι οποίοι δεν βλέπουν τα αποτελέσματα της δουλειάς τους να σχετίζονται με τους αριθμούς που εμφανίζονται στις τριμηνιαίες και στις ετήσιες αναφορές. Τα συστήματα είναι συνήθως πολύ πολύπλοκα και αποτελούν εμπόδια για την ευελιξία και τις ενέργειες των ανθρώπων της πρώτης γραμμής. (Shank &

Govindarajan, 1993)

7. Δίνουν μικρή σημασία στο εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον της επιχείρησης. Τα παραδοσιακά συστήματα αγνοούν τις διαστάσεις των πελατών και των ανταγωνιστών και έτσι αποτυγχάνουν στο να παρέχουν έγκαιρες προειδοποιήσεις σχετικά με τις εξελίξεις του κλάδου και της οικονομίας στην οποία δραστηριοποιείται ο οργανισμός. Οι δείκτες οι οποίοι συνιστούν τα περισσότερα συστήματα διοίκησης είναι περισσότερο εσωστρεφείς παρά εξωστρεφείς. Αυτοί οι δείκτες χρησιμοποιούνται για να εξαχθούν συγκρίσεις με προηγούμενες περιόδους με βάση πρότυπα που έχουν αναπτυχθεί εσωτερικά. Έτσι, είναι δύσκολο να συγκριθεί με ακρίβεια η επιχείρηση με τους ανταγωνιστές της, παρόλο που αυτή η πληροφορία είναι όσο σημαντική όσο και η απόδοση της επιχείρησης σε σχέση με τους στόχους της. (Eccles & Pybourn, 1992).

8. Μπορεί να παρέχουν αναξιόπιστη πληροφόρηση. Ο βραχυπρόθεσμος χαρακτήρας των παραδοσιακών συστημάτων συνήθως ενθαρρύνει την τάση για παραποίηση των χρηματοοικονομικών δεικτών που αποτελούν βάση για την λήψη ορισμένων πολύ σημαντικών αποφάσεων με μακροχρόνιο χαρακτήρα (Smith, 1992).

2.5 Η Ανάγκη νέων μεθόδων διοίκησης της απόδοσης και σύνδεσης της με την επιχειρησιακή στρατηγική

Καθώς οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί ανά τον κόσμο μετασχηματίζονται για να μπορέσουν να είναι ανταγωνιστικοί σε ένα εξελισσόμενο περιβάλλον που στηρίζεται

στην πληροφορία και την γνώση, η ικανότητά τους να αξιοποιούν τους άυλους πόρους τους αποκτά μεγαλύτερη σημασία από το να διαχειρίζονται και να επενδύουν σε υλικούς πόρους. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης της απόδοσης αποτυγχάνουν να συνδέσουν την μακροπρόθεσμη στρατηγική των επιχειρήσεων με τις βραχυπρόθεσμες ενέργειές τους. Αυτό που χρειάζονται οι επιχειρήσεις είναι να ελέγχουν την χρηματοοικονομική τους απόδοση ενώ παράλληλα να παρακολουθούν την συνεχή ανάπτυξη των ικανοτήτων και την απόκτηση των άυλων πόρων που θα του επιτρέψουν να αναπτύσσονται μακροχρόνια και σταθερά. (Kaplan & Norton, 1996a).

Οι περισσότερες επιχειρήσεις σχεδιάζουν και χρησιμοποιούν συστήματα μέτρησης και διοίκησης της απόδοσης τα οποία έχουν στον πυρήνα τους, χρηματοοικονομικούς δείκτες και στόχους. Τα συστήματα αυτά απεικονίζουν μια βραχυπρόθεσμη και στατική κατάσταση της επιχείρησης και αποτυγχάνουν να προσδιορίσουν την πρόοδο της επιχείρησης όσον αφορά την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων της. Η έμφαση στους βραχυχρόνιους χρηματοοικονομικούς δείκτες οδηγεί στην δημιουργία ενός κενού μεταξύ της ανάπτυξης μιας στρατηγικής και της υλοποίησής της.

Οι σημερινές και πολύ περισσότερο οι μελλοντικές επιχειρήσεις είναι κάτι πολύ περισσότερο από μια απλή επένδυση σε χρηματοοικονομικό επίπεδο. Με άλλα λόγια οι επιχειρήσεις δεν είναι «μαύρα κουτιά» τα οποία δέχονται εισροές και παράγουν εκροές. Οι επιχειρήσεις πλέον αποτελούν πολύπλοκα συστήματα δραστηριοτήτων που τροφοδοτούνται από υλικούς και άυλους πόρους με σκοπό την επίτευξη

μακροπρόθεσμης και συνεχούς ανάπτυξης. Οι σημερινοί μάνατζερ πρέπει να γνωρίζουν πως να διοικούν τα πολύπλοκα αυτά συστήματα και να έχουν στην διάθεσή τους εργαλεία τα οποία να τους παρέχουν ισορροπημένη πληροφόρηση για το σύνολο των πόρων και των δραστηριοτήτων της επιχείρησής τους. Επιπλέον, πρέπει να τους παρέχουν πληροφόρηση η οποία να τους δίνει την δυνατότητα να παρακολουθούν την υλοποίηση της μακροπρόθεσμης στρατηγικής τους μέσα από την καθημερινή λειτουργία.

Το 1992, οι Robert Kaplan και David Norton, με ένα άρθρο τους σε τεύχος του Harvard Business Review, και αργότερα το 1996 με το βιβλίο τους “The Balanced Scorecard”, εισήγαγαν το υπόδειγμα του Balanced Scorecard (Κάρτα Ισορροπημένης Απόδοσης – σε ελεύθερη μετάφραση). Το σχετικά απλό αυτό υπόδειγμα, αποτελεί κάτι παραπάνω από ένα σύστημα μέτρησης ή ακόμη και διοίκησης της απόδοσης της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους ίδιους, το Balanced Scorecard αποτελεί ένα σύστημα ‘...μετάφρασης της στρατηγικής της επιχείρησης στην καθημερινή της λειτουργία.’. Κοιτώντας την επιχείρηση μέσα από τέσσερις αλληλοσυνδεόμενους τομείς, το Balanced Scorecard επιχειρεί να συνδέσει την καθημερινή επιχειρησιακή λειτουργία της επιχείρησης με το μακροπρόθεσμο όραμα και την στρατηγική της επιχείρησης. Ουσιαστικά, το υπόδειγμα αυτό βασίζεται χρονικά σε τρεις διαστάσεις: το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον. Ο λόγος είναι ο εξής: «...ότι κάνουμε σήμερα για το αύριο μπορεί να μην έχει αξιοσημείωτο αποτέλεσμα μέχρι την ημέρα μετά το αύριο». (Olve, Roy & Wetter, 1999).

2.6 Εναλλακτικά μοντέλα μέτρησης της επιχειρησιακής απόδοσης

Κάνοντας μια ανασκόπηση στην βιβλιογραφία, συναντάει κανείς πλήθος μοντέλων παρόμοιων με αυτό των Kaplan και Norton. Στο σύνολό τους έχουν σχεδιαστεί με σκοπό να μετρήσουν την επιχειρησιακή απόδοση και να συνδέσουν μεταξύ τους, δείκτες οι οποίοι χρησιμοποιούνται στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής. Στην ενότητα που ακολουθεί γίνεται μια συνοπτική αναφορά στα εναλλακτικά μοντέλα μέτρησης της απόδοσης της επιχείρησης.

Οι McNair, Lynch και Cross (1990), παρουσιάζουν ένα μοντέλο το οποίο ονομάζουν «πυραμίδα απόδοσης». Όπως και τα υπόλοιπα μοντέλα, έχει πελατοκεντρικό χαρακτήρα, συμπληρώνοντας τη χρηματοοικονομική διάσταση με διάφορους δείκτες μη- χρηματοοικονομικής φύσης. Εισάγει διακριτά επίπεδα ιεραρχικής κλίμακας, προσδιορίζοντας ότι η παραδοσιακή διοικητική πληροφόρηση δίνεται μόνο στα σχετικά υψηλά επίπεδα στην επιχείρηση. Το μοντέλο της πυραμίδας στηρίζεται στην ιδέα της διοίκησης ολικής ποιότητας, στη βιομηχανική διοίκηση και στη λογιστική παρακολούθηση της παραγωγής. Αναλύει την επιχείρηση σε τέσσερα διαφορετικά επίπεδα και δομείται με τέτοιο τρόπο που επιτρέπει την επικοινωνία του οράματος στα διάφορα αυτά επίπεδα. Οι αντικειμενικοί στόχοι και οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης που ορίζονται, συνδέουν την επιχειρησιακή στρατηγική με το τελικό παραγωγικό αποτέλεσμα. Οι επιχειρησιακοί στόχοι μεταφράζονται μέσω των διαδικασιών και λειτουργιών της επιχείρησης («από πάνω προς τα κάτω»), ενώ οι δείκτες μέσω του οράματος αυτής («από κάτω προς τα πάνω»).

Το όραμα της επιχείρησης ορίζεται από τα ανώτερα επίπεδα, ενώ στο επόμενο επίπεδο, τα επιχειρησιακά τμήματα και οι διακριτοί στόχοι εκφράζονται με πιο συγκεκριμένους χρηματοοικονομικούς όρους και όρους αγοράς, λαμβάνοντας υπόψη ότι από μια εξωτερική οπτική γωνία οι πελάτες και οι μέτοχοι ορίζουν τι ακριβώς είναι σημαντικό ώστε να μετρηθεί. Στο τρίτο επίπεδο, περιλαμβάνονται ροές στα πλαίσια της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, πρόκειται για εισροές και εκροές μεταξύ των διαφόρων λειτουργιών και τμημάτων του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Στο σημείο αυτό οι στόχοι ορίζονται σε όρους ικανοποίησης των πελατών, ευελιξίας και παραγωγικότητας της επιχείρησης. Το επίπεδο αυτό αποτελεί το συνδετικό κρίκο των ανώτερων με τα κατώτερα κλιμάκια που ορίζονται στην πυραμίδα. Τέλος, από το επίπεδο αυτό αντλούνται λειτουργικοί στόχοι, όπως είναι η ποιότητα και παράδοση των προϊόντων, η διάρκεια του κύκλου παραγωγής και η απώλεια χρόνου. Από αυτούς, η ποιότητα και παράδοση των προϊόντων αφορά στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ενώ ο κύκλος παραγωγής και οι απώλειες αφορούν στην εσωτερική λειτουργική αποτελεσματικότητα. Στο κατώτερο επίπεδο της πυραμίδας, η απόδοση αξιολογείται σε καθημερινή, εβδομαδιαία και μηνιαία βάση, αφού αποτελεί το σύνολο των λειτουργιών και διαδικασιών της επιχείρησης. Με βάση την άποψη των δημιουργών του μοντέλου, οι δείκτες αυτού του επιπέδου οφείλουν να έχουν λειτουργικό προσανατολισμό, σε αντίθεση με αυτού του ανώτατου επιπέδου, όπου οι δείκτες είναι περισσότερο χρηματοοικονομικοί. Με αυτό το τρόπο, η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να εξάγει αποτελέσματα για την πηγή των αποτελεσμάτων που δικαιολογεί το χρηματοοικονομικό αποτέλεσμα.

Εναλλακτικά, ο Maisel (1992), παρουσιάζει ένα μοντέλο ίδιας ονομασίας με αυτό των Kaplan & Norton. Πέραν της ίδιας ονομασίας, το μοντέλο του Maisel ορίζει και αυτό την ίδια προσέγγιση μέτρησης της επιχειρησιακής απόδοσης, μέσω τεσσάρων διαστάσεων. Αντικαθιστά την διάσταση της μάθησης και ανάπτυξης με αυτήν του ανθρώπινου δυναμικού μετρώντας δείκτες, όπως είναι ο βαθμός καινοτομίας, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη προϊόντων, οι βασικές δεξιότητες και η επιχειρησιακή κουλτούρα. Παρόλα αυτά το συγκεκριμένο μοντέλο διαφέρει από το μοντέλο των Kaplan & Norton κατά ένα ελάχιστο βαθμό. Ο λόγος για τον οποίο ο Maisel απομονώνει την διάσταση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι ότι θεωρεί ότι η διοίκηση οφείλει να είναι προσανατολισμένη και να μετρά τόσο την επιχειρησιακή απόδοση, όσο και της αποτελεσματικότητα των ανθρώπων της.

Τέλος, οι Adams & Roberts (1993), προσθέτουν στο σύνολο των μοντέλων ένα ακόμη, το οποίο ονομάζουν EP²M («effective progress and performance measurement»). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, μεγάλη σημασία δίνεται στη μέτρηση και αξιολόγηση των εξής τεσσάρων περιοχών:

- Εξωτερικοί δείκτες: εξυπηρέτηση πελατών και αγορών
- Εσωτερικοί δείκτες: βελτίωση παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας
- «Από πάνω προς τα κάτω» δείκτες: ανάλυση της επιχειρησιακής στρατηγικής και επιτάχυνση της διαδικασίας της αλλαγής
- «Από κάτω προς τα πάνω» δείκτες: ενίσχυση δικαιώματος ιδιοκτησίας και ελευθερίας δράσης

Οι δημιουργοί του μοντέλου, υποστηρίζουν ότι σκοπός του συστήματος μέτρησης της απόδοσης δεν είναι μόνο η εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής, αλλά και

η προώθηση ενός κλίματος στο οποίο η αλλαγή θα αποτελεί στοιχείο της κουλτούρας. Επίσης, θεωρούν ότι η αποτελεσματικότητα των δεικτών φαίνεται από την ικανότητά τους να δίνουν ανατροφοδότηση σε αυτούς που λαμβάνουν τις αποφάσεις και σε αυτούς που ορίζουν τη στρατηγική της επιχείρησης.

3 Balanced Scorecard - Σύστημα χαρτογράφησης της στρατηγικής

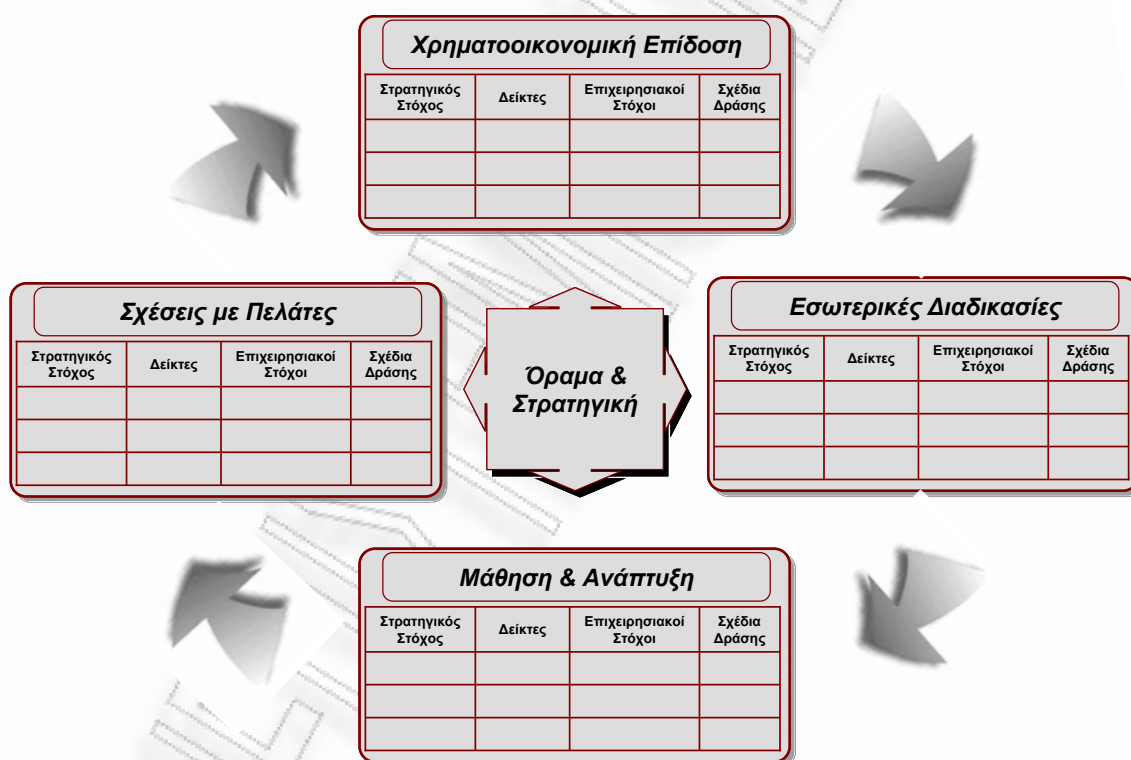
3.1 Περιγραφή του υποδείγματος του *Balanced Scorecard*

Το υπόδειγμα του *Balanced Scorecard* έρχεται να συμπληρώσει τους παραδοσιακούς χρηματοοικονομικούς δείκτες με κριτήρια που μετρούν την απόδοση σε ακόμη τρεις επιχειρησιακούς τομείς: τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες και την μάθηση και ανάπτυξη. Με αυτό το τρόπο δίνει απαντήσεις σε τέσσερις σε τέσσερα κύρια και αλληλοσυνδεδεμένα ερωτήματα:

1. Για να επιτύχουμε χρηματοοικονομικά, πως πρέπει να φαινόμαστε στους μετόχους μας;
2. Για να εκπληρώσουμε το όραμά μας, πως πρέπει να δείχνουμε στους πελάτες μας;
3. Για να ικανοποιούμε τους μετόχους και τους πελάτες μας, σε ποιες εσωτερικές διαδικασίες πρέπει να αριστεύσουμε;
4. Για να εκπληρώσουμε το όραμά μας, πως πρέπει να διατηρήσουμε την ικανότητά μας να μαθαίνουμε και να αναπτυσσόμαστε;

Προκύπτει λοιπόν ότι υπάρχει ένα όραμα και μια στρατηγική που υποστηρίζει και

τους τέσσερις τομείς. Για κάθε τομέα, διαμορφώνονται οι στρατηγικοί στόχοι, οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης, οι συγκεκριμένοι επιχειρησιακοί στόχοι και τα σχέδια δράσης για την υλοποίησή τους (σχήμα 1).



Σχήμα 1: Οι τέσσερις Επιχειρησιακοί Τομείς του Υποδείγματος Balanced Scorecard

(Kaplan & Norton, 1996a)

Μια συνεχής διαδικασία που έχει σαν κέντρο το Balanced Scorecard συνδυάζει και τους τέσσερις παραπάνω τομείς. Μέσα σε αυτή τη διαδικασία, το Balanced

Scorecard αναδεικνύει τα σημεία στα οποία θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή και έμφαση. Τα σημεία αυτά προέρχονται και από τους τέσσερις τομείς και **εξασφαλίζουν ισορροπία στην πληροφόρηση για την λήψη των αποφάσεων**. Οι Kaplan και Norton περιγράφουν την διαδικασία αυτή σαν ένα κύκλο (Σχήμα 2). Ο κύκλος αποτελείται από τέσσερα βήματα – διαδικασίες που στο κέντρο τους έχουν το Balanced Scorecard. Το όραμα είναι συγκεκριμένο και κοινώς αποδεκτό. Επικοινωνείτε στους κόλπους της επιχείρησης σε όρους επιχειρησιακών στόχων, σχεδίων δράσης και πρωτοβουλιών. Η υλοποίηση οδηγεί σε συσσώρευση γνώσης και μάθηση και τελικά στην επανεξέταση του οράματος. Σε κάθε βήμα, το Balanced Scorecard παρέχει την απαραίτητη επικοινωνία της στρατηγικής. (Olve, Roy & Wetter, 1999)

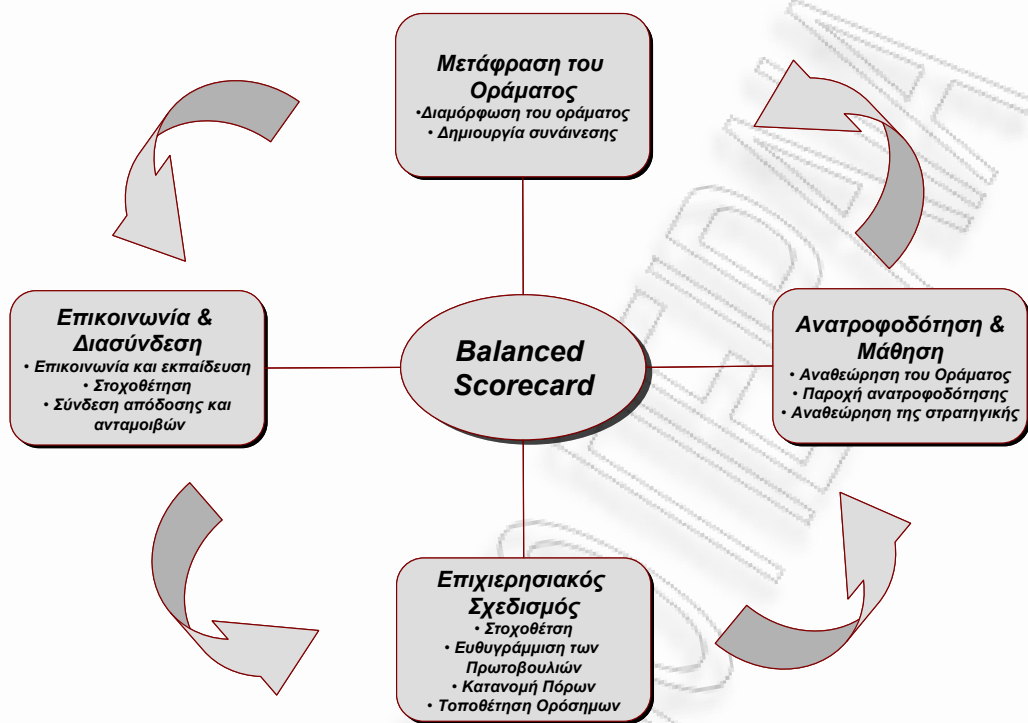
3.2 Λειτουργίες διοίκησης της στρατηγικής με άξονα το *Balanced Scorecard*

Τα τέσσερα βήματα – λειτουργίες που παρέχουν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο διοίκησης της στρατηγικής με κοινό άξονα το Balanced Scorecard, περιγράφονται από τους Kaplan και Norton (1996b) ως εξής:

Μετάφραση του Οράματος: Η λειτουργία αυτή υποβοηθά τους μάνατζερ στο να επιτύχουν ομοφωνία γύρω από το όραμα και την στρατηγική της επιχείρησης. Παρόλο που τα κορυφαία στελέχη έχουν τις καλύτερες προθέσεις, δηλώσεις του τύπου «...να γίνουμε οι καλύτεροι του κλάδου.» ή «...να είμαστε ο νούμερο ένα προμηθευτής» ή «να είμαστε ένας εμπνευσμένος οργανισμός», είναι ασαφείς και

δύσκολα μεταφράζονται σε επιχειρησιακούς όρους οι οποίοι δίνουν χρήσιμες κατευθύνσεις δράσης στα χαμηλότερα διοικητικά επίπεδα. Για να δράσουν οι άνθρωποι σύμφωνα με το όραμα και την στρατηγική, αυτά πρέπει να είναι εκφρασμένα μέσα από ένα πλαίσιο στόχων και δεικτών το οποίο έχει συμφωνηθεί από όλα τα ανώτατα στελέχη και να περιγράφουν τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης. Είναι γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις επαναπροσδιόρισαν με περισσότερη ακρίβεια το όραμα και την στρατηγική τους, όταν προσπάθησαν να τα μεταφράσουν σε συγκεκριμένους στόχους και δείκτες.

Επικοινωνία και διασύνδεση: μέσω αυτής της λειτουργίας οι μάνατζερ επικοινωνούν την στρατηγική «από πάνω προς τα κάτω» στον οργανισμό και διασυνδέουν τους επιμέρους στόχους των οργανωτικών επιπέδων, των τμημάτων και των στελεχών τους. Παραδοσιακά, τα τμήματα των επιχειρήσεων αξιολογούνταν από την χρηματοοικονομική απόδοσή τους και τα ατομικά κίνητρα ήταν συνδεδεμένα με βραχυπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς στόχους. Το Balanced Scorecard δίνει την δυνατότητα στους μάνατζερ να διασφαλίσουν ότι όλα τα οργανωτικά επίπεδα αντιλαμβάνονται την μακροπρόθεσμη στρατηγική και ότι, τόσο οι στόχοι των οργανωτικών τμημάτων, όσο και αυτοί των στελεχών ευθυγραμμίζονται με αυτή.



Σχήμα 2: Διοίκηση Στρατηγικής: Οι Τέσσερις Λειτουργίες

(Kaplan & Norton, 1996b)

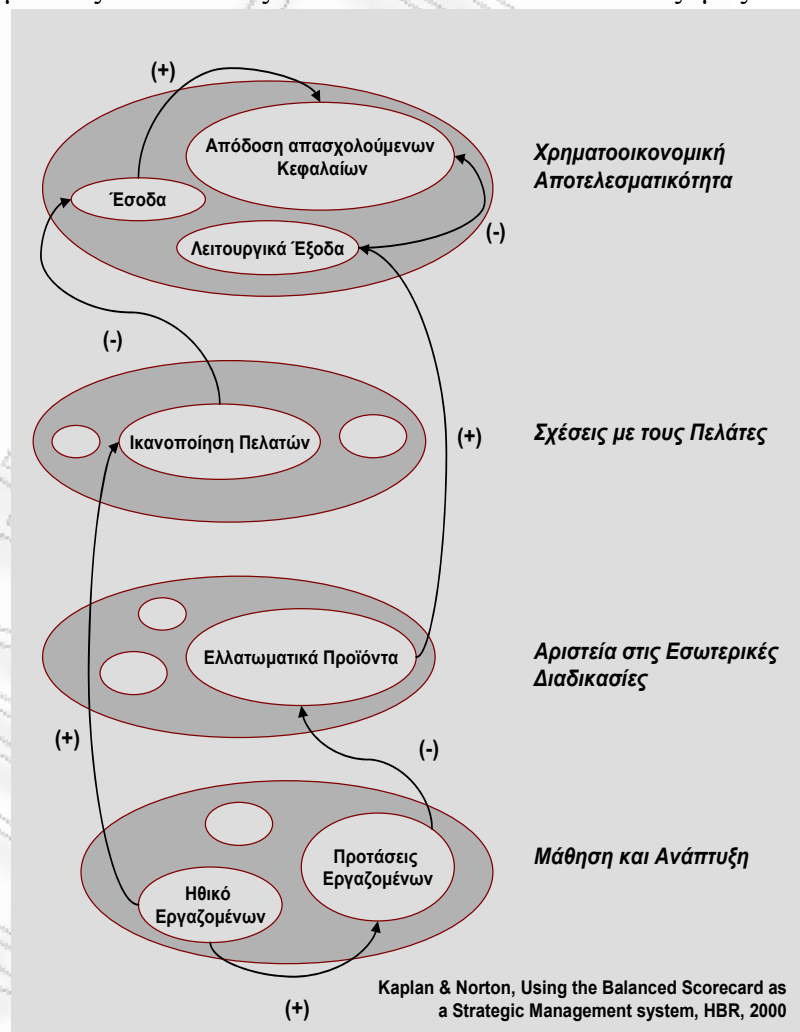
Επιχειρησιακός Σχεδιασμός: Με αυτή τη λειτουργία οι επιχειρήσεις και οι μάνατζερ μπορούν να πετυχαίνουν την ολοκλήρωση μεταξύ των επιχειρηματικών και των χρηματοοικονομικών σχεδίων τους. Σήμερα, σχεδόν όλοι οι οργανισμοί υλοποιούν μια μεγάλη ποικιλία προγραμμάτων αλλαγής. Καθένα από αυτά τα προγράμματα έχει τους δικούς του 'πρωταθλητές', τους δικούς του 'σοφούς' και τους δικούς του συμβούλους. Όλοι αυτοί συναγωνίζονται για την εξασφάλιση όσο το δυνατό περισσότερου χρόνου, ενέργειας και πόρων από τα υψηλόβαθμα στελέχη. Συνήθως, οι μάνατζερ, έχουν πολλές δυσκολίες στο να ευθυγραμμίσουν όλες αυτές τις ετερόκλητες πρωτοβουλίες ώστε να οδηγήσουν στην επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων. Η κατάσταση αυτή τις περισσότερες φορές οδηγεί σε απογοήτευση

σχετικά με τα αποτελέσματα των προγραμμάτων. Εάν όμως, οι μάνατζερ χρησιμοποιήσουν εξαρχής τους φιλόδοξους στόχους που έχουν θέσει μέσω του Balanced Scorecard, για να κατανείμουν τους διαθέσιμους πόρους και να θέσουν προτεραιότητες, μπορούν να αναλάβουν και να συντονίσουν μόνο τις πρωτοβουλίες εκείνες που τους οδηγούν προς την επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων.

Ανατροφοδότηση και μάθηση: Η λειτουργία αυτή προσδίδει στις επιχειρήσεις την ικανότητα της *στρατηγικής μάθησης*. Με την ανατροφοδότηση επαληθεύεται το κατά πόσο η επιχείρηση, τα τμήματά της και τα στελέχη των τμημάτων της έχουν επιτύχει τους προϋπολογισμένους χρηματοοικονομικούς στόχους τους. Επιπλέον, με το Balanced Scorecard να αποτελεί το κέντρο των συστημάτων διοίκησης, οι επιχειρήσεις μπορούν να παρακολουθήσουν την πρόοδο σε τρεις ακόμη τομείς: την εσωτερική αποτελεσματικότητα, τις σχέσεις με τους πελάτες και την μάθηση και ανάπτυξη. Μπορούν έτσι να αξιολογήσουν την στρατηγική τους και την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων τους υπό το πρίσμα της βραχυχρόνιας απόδοσής τους. Το Balanced scorecard δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να διαφοροποιούν τις στρατηγικές τους έτσι ώστε να αντανakλούν την πραγματική γνώση που έχουν αποκομίσει σε κάθε χρονική στιγμή.

Η διαδικασία της μάθησης δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο που οι δείκτες των διαφόρων περιοχών αλληλεπιδρούν: «... αν θέλουμε να είμαστε κερδοφόροι, οι πελάτες μας πρέπει να μας είναι πιστοί. Για να είναι πιστοί πρέπει να τους παρέχουμε καλές υπηρεσίες. Για να παρέχουμε καλές υπηρεσίες χρειαζόμαστε κατάλληλες και αποτελεσματικές διαδικασίες. Για να είναι οι διαδικασίες μας

αποτελεσματικές πρέπει να αναπτύσσουμε τις ικανότητες των εργαζομένων μας». Έτσι, μία σωστά ανεπτυγμένη Balanced Scorecard θα πρέπει να λέει την ιστορία της στρατηγικής της κάθε οργανωτικής μονάδας και κατά συνέπεια, ολόκληρης της επιχείρησης. Θα πρέπει να αναδεικνύει και να μοναδικοποιεί την σειρά



των υποθέσεων για τις σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος μεταξύ των αποτελεσμάτων και των δεικτών μέτρησης της απόδοσης των αποτελεσμάτων αυτών. (Olve, Roy & Wetter, 1999) Κάθε δείκτης που επιλέγεται σε ένα Balanced Scorecard θα πρέπει να αποτελεί ένα κρίκο σε μια αλυσίδα σχέσεων αιτίας και

αποτελέσματος οι οποίες επικοινωνούν το νόημα της στρατηγικής της κάθε οργανωτικής μονάδας, στο σύνολο του οργανισμού. (Kaplan & Norton, 1996a, p.31).

Στο Σχήμα 3 απεικονίζεται η προσπάθεια μιας επιχείρησης να ανακαλύψει τις αλληλεπιδράσεις των δεικτών μέτρησης της απόδοσης μεταξύ των τεσσάρων διαφορετικών τομέων του Balanced Scorecard. Αυτή η προσπάθεια δεν απέβλεπε απλά στην ανάδειξη των αλληλεπιδράσεων αλλά επιπλέον στόχος ήταν η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο αυτοί οι δείκτες αλληλεπιδρούν καθώς και της έντασης αυτών των αλληλεπιδράσεων.

Στις αλληλεπιδράσεις των δεικτών δημιουργούνται επαναλαμβανόμενοι κύκλοι οι οποίοι είτε έχουν θετικό αποτέλεσμα, είτε αρνητικό, στη συνολική απόδοση. Επιπλέον οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των δεικτών, τις περισσότερες φορές είναι πολύπλευρες. Δηλαδή, η αλλαγή σε έναν δείκτη, επηρεάζει συνήθως περισσότερους από έναν δείκτες σε περισσότερους από ένα τομείς της επιχείρησης. Η διαδικασία αυτή ενισχύει την άποψη ότι οι επιχειρήσεις είναι δυναμικά συστήματα και για αυτό τον λόγο δεν μπορούν να εξετάζονται με στατικά εργαλεία, όπως οι χρηματοοικονομικοί δείκτες. Η συστημική συμπεριφορά των επιχειρήσεων απαιτεί από τους μάνατζερ να δημιουργούν μια ολιστική άποψη για την απόδοση όλων των τομέων τους και όχι να τις εξετάζουν τμηματικά και να δημιουργούν στιγμιαίες και στατικές εικόνες της χρηματοοικονομικής τους κατάστασης.

Στην συγκεκριμένη περίπτωση που απεικονίζεται στο σχήμα, τα υψηλόβαθμα στελέχη ανακάλυψαν ότι υπάρχει μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ του ηθικού των

εργαζομένων (τομέας μάθησης και ανάπτυξης) και του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών (τομέας σχέσεων με τους πελάτες). Στη συνέχεια, η αυξημένη ικανοποίηση των πελατών επιδρά θετικά στα έσοδα (χρηματοοικονομική αποτελεσματικότητα) τα οποία επιδρούν επίσης θετικά στην αύξηση της απόδοσης των απασχολούμενων κεφαλαίων (χρηματοοικονομική αποτελεσματικότητα). Από την άλλη μεριά, τα στελέχη της επιχείρησης, εντόπισαν επίσης ισχυρή αλληλεπίδραση ανάμεσα στο ηθικό των εργαζομένων και στον αριθμό προτάσεων από τους εργαζόμενους για την βελτίωση των διαδικασιών (μάθηση και ανάπτυξη). Η αύξηση των προτάσεων βελτίωσης οδηγεί στην μείωση των ελαττωματικών προϊόντων (εσωτερικές διαδικασίες) η οποία με την σειρά της μειώνει τα λειτουργικά κόστη (χρηματοοικονομική αποτελεσματικότητα). Η μείωση του λειτουργικού κόστους επηρεάζει θετικά την απόδοση των απασχολούμενων κεφαλαίων (χρηματοοικονομική αποτελεσματικότητα). Ο εντοπισμός αυτών των ισχυρών αλληλεπιδράσεων επαληθεύει την στρατηγική της επιχείρησης. Αν όμως οι αναμενόμενες αλληλεπιδράσεις δεν εντοπιστούν διαχρονικά, τα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να προβληματιστούν για το αν η στρατηγική της εκάστοτε μονάδας λειτουργεί όπως αυτοί ανέμεναν. (Kaplan & Norton, 1996b)

Σε μεγάλους οργανισμούς, η συσσώρευση δεδομένων τα οποία να υποστηρίζουν την αποτύπωση των σχέσεων αιτίας και αποτελέσματος συνήθως απαιτεί μεγάλα χρονικά διαστήματα και αρκετούς πόρους. Για αυτό το λόγο η βραχυπρόθεσμες υποθέσεις των μάντζερ για την στρατηγική ευθυγράμμιση βασίζεται περισσότερο σε υποκειμενικές και ποσοτικές κρίσεις. Παρόλα αυτά με την πάροδο του χρόνου και

καθώς όλο και περισσότερη γνώση συσσωρεύεται, οι υποθέσεις αυτές γίνονται όλο και περισσότερο αντικειμενικές.

Το μεγαλύτερο κέρδος της διαδικασίας αυτής είναι το ότι οι μάνατζερ ξεκινούν να σκέφτονται με συστηματικό τρόπο και να διερευνούν τις υποθέσεις και τις σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος που υποστηρίζουν την στρατηγική τους. Δημιουργούν έτσι έναν όλο και περισσότερο ξεκάθαρο νοητικό χάρτη σχετικά με την λειτουργία της επιχείρησης που διοικούν. Η πρακτική αυτή είναι σαφώς πιο ενδεδειγμένη από την λήψη αποφάσεων με βάση βραχυπρόθεσμα επιχειρησιακά αποτελέσματα.

Η νοητική χαρτογράφηση της λειτουργίας των επιχειρήσεων και η δημιουργία μιας σαφούς και ξεκάθαρης εικόνας για τον τρόπο που στρατηγική ευθυγραμμίζεται με αυτή έχει αποτελέσει για πολλά χρόνια ένα δυσεπίλυτο πρόβλημα, για τους μάνατζερ. Στα μέσα της δεκαετίας του 1990 μια μεγάλη εταιρεία πληροφορικής, ζήτησε από εκατό υψηλόβαθμα στελέχη της να σχεδιάσουν ένα νοητικό χάρτη της λειτουργίας της επιχείρησης και των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των κύριων λειτουργιών και δραστηριοτήτων της. Μετά από δύο μήνες ο υπεύθυνος της συγκεκριμένης άσκησης παρέλαβε εκατό σημαντικά διαφορετικούς χάρτες! Το πρόβλημα λαμβάνει ακόμη μεγαλύτερες διαστάσεις αν αναλογιστούμε ότι τα εκατό αυτά στελέχη είχαν σαν στόχο την υλοποίηση μιας κοινά αποδεκτής στρατηγικής.

3.3 Η εξέλιξη του *Balanced Scorecard* - Χαρτογράφηση της στρατηγικής

Πολλές φορές στην σύγχρονη βιβλιογραφία, οι μάνατζερ παρομοιάζονται με στρατηγούς οι οποίοι οδηγούν τα στρατεύματά τους στο πεδίο της μάχης και προσπαθούν να αναπτύξουν την στρατηγική αλλά και της τακτικές που θα τους αποφέρουν την νίκη. Χρησιμοποιώντας αυτή την παρομοίωση μπορούμε να αναδείξουμε την ανάγκη που έχουν οι στρατηγοί να έχουν στην διάθεσή τους λεπτομερείς χάρτες που να τους υποδεικνύουν τα κύρια χωριά και τις πόλεις, το φυσικό περιβάλλον που θα αντιμετωπίσουν, τις υποδομές που υπάρχουν στην περιοχή καθώς και τις θέσεις του εχθρού. Χωρίς αυτή την πληροφορία είναι πολύ δύσκολο για αυτούς να διαμορφώσουν την στρατηγική τους και πολύ περισσότερο να την επικοινωνήσουν στους αξιωματικούς και το υπόλοιπο στράτευμα. Δυστυχώς, πολλά υψηλόβαθμα στελέχη βρίσκονται στην ίδια θέση όταν προσπαθούν να σχεδιάσουν, να επικοινωνήσουν και να υλοποιήσουν την στρατηγική τους. Δίνουν στα στελέχη τους περιορισμένη πληροφόρηση για το τι πρέπει να κάνουν και γιατί αυτά που θα κάνουν είναι σημαντικά. Χωρίς ξεκάθαρη και λεπτομερή πληροφόρηση τα στελέχη οδηγούνται σε αδιέξοδα και δεν αποτελεί μυστήριο το γιατί οι περισσότερες επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να εκτελέσουν την στρατηγική τους. Οι επιχειρήσεις χρειάζονται εργαλεία που θα τους βοηθήσουν να επικοινωνήσουν την στρατηγική τους καθώς και τα συστήματα και τις διαδικασίες που θα τις βοηθήσουν να την υλοποιήσουν. (Kaplan & Norton, 2000)

Όταν το 1992 οι Kaplan και Norton εισήγαγαν το Balanced Scorecard σαν ένα σύστημα διοίκησης της απόδοσης και της στρατηγικής, δεν περίμεναν ότι αυτό θα εξελιχθεί σε ένα πλαίσιο σκέψης για την διαμόρφωση της ίδιας της στρατηγικής. Με

το βιβλίο τους ‘Strategy Focused Organization’ το 2001, μετασημάτισαν το πρότυπο του Balanced Scorecard από ένα εργαλείο διοίκησης της απόδοσης σε ένα πλαίσιο σκέψης το οποίο δίνει έμφαση στην στρατηγική του οργανισμού και βοηθάει στην καλύτερη κατανόηση της ίδιας της επιχείρησης και της στρατηγικής της. Κύριο βοήθημα σε αυτή τη διαδικασία αναδείχθηκαν οι νοητικοί χάρτες της στρατηγικής. Οι χάρτες αυτοί είναι διαγράμματα που εξηγούν πως οι οργανισμοί παράγουν αξία για τους μετόχους τους, τους πελάτες τους και τους εργαζόμενους τους διασυνδέοντας τις στρατηγικές επιδιώξεις του οργανισμού μεταξύ των τεσσάρων διαστάσεων του Balanced Scorecard. Σε αυτούς τους χάρτες παρουσιάζονται οι μοναδικές σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος μεταξύ των τεσσάρων λειτουργικών περιοχών της επιχείρησης και δίνουν μια σαφή αλλά και περιεκτική εικόνα της στρατηγικής τόσο στους μάνατζερ όσο και στους εργαζόμενους. (Kaplan & Norton 2001).

Πράγματι σήμερα οι μάνατζερ χρησιμοποιούν τους τέσσερις τομείς του Balanced Scorecard σαν ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο εξερευνούν την λειτουργία της επιχείρησης τους προσπαθώντας να δημιουργήσουν νοητικούς χάρτες της επιχείρησης και της στρατηγικής τους. Οι νοητικοί χάρτες της στρατηγικής συγκεντρώνουν πολλά πλεονεκτήματα όσον αφορά την δυνατότητα επικοινωνίας και υλοποίησης της στρατηγικής:

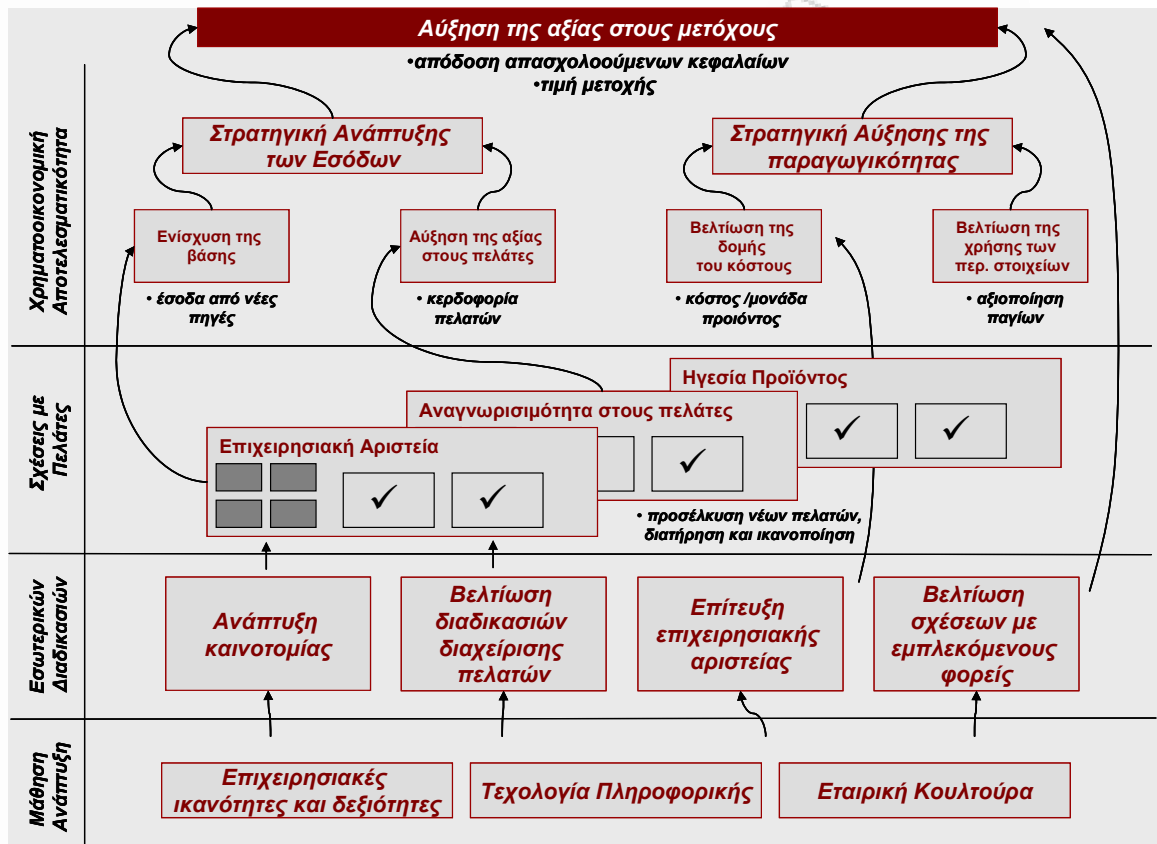
1. Παρέχουν στους εργαζόμενους μια ξεκάθαρη πληροφόρηση σχετικά με το πως οι προσωπικοί τους στόχοι συνδέονται με τους συνολικούς στόχους του οργανισμού.

2. Παρέχουν μια οπτική εικόνα των κρίσιμων στόχων του οργανισμού και των κρίσιμων σχέσεων μεταξύ τους που οδηγούν την επιχειρησιακή απόδοση
3. Αναδεικνύουν τις σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος και το πώς συγκεκριμένες βελτιώσεις σε έναν τομέα οδηγούν στα επιθυμητά αποτελέσματα στους υπόλοιπους αλλά και συνολικά.
4. Δείχνουν πώς ένας οργανισμός μπορεί να μετατρέψει τους πόρους, υλικούς και άυλους, σε υλικά αποτελέσματα και μάλιστα μακροχρόνια.
5. Παρουσιάζουν όλες τις παραπάνω πληροφορίες σε ένα περιορισμένο, συγκεκριμένο και πολύ περιεκτικό πλαίσιο το οποίο μπορεί να επικοινωνηθεί και να γίνει εύκολα αντιληπτό από το σύνολο του οργανισμού.

Ο καλύτερος τρόπος ανάπτυξης ενός χάρτη της στρατηγικής (σχήμα 3) είναι «από πάνω προς τα κάτω». Ξεκινώντας από τον «τελικό προορισμό» και ανακαλύπτοντας τις «οδούς» που οδηγούν σε αυτόν. Τα υψηλόβαθμα στελέχη θα πρέπει να ξεκινήσουν από την διαμόρφωση του εταιρικού τους οράματος και των εταιρικών αξιών. Στη συνέχεια, και αφού το όραμα έχει παγιωθεί και επικοινωνηθεί σε όλο τον οργανισμό, θα πρέπει να καθορίσουν τον γενικό στρατηγικό τους στόχο. Ο στόχος αυτός θα αποτελεί την αποστολή της επιχείρησης και θα δίνει μια ξεκάθαρη εικόνα για το τι θέλει η επιχείρηση πραγματικά να γίνει. Για παράδειγμα, «...ο ηγέτης του κλάδου της αυτοκινητοβιομηχανίας μέσα σε πέντε χρόνια».

Χρηματοοικονομική Αποτελεσματικότητα: Η ανάπτυξη του χάρτη της στρατηγικής

ξεκινάει με την ανάπτυξη μιας χρηματοοικονομικής στρατηγικής η οποία οδηγεί στην μεγιστοποίηση της αξίας για τους μετόχους. Οι επιχειρήσεις έχουν δύο βασικούς μοχλούς για την επίτευξη της χρηματοοικονομικής τους αποτελεσματικότητας: την αύξηση των εσόδων και την παραγωγικότητα. Η αύξηση των εσόδων έχει γενικά δύο συνιστώσες: την αύξηση των εσόδων μέσω εξάπλωσης σε νέες αγορές, εισαγωγής νέων προϊόντων και προσέλκυσης νέων πελατών και την αύξηση της αξίας των υφιστάμενων πελατών μέσω της ενίσχυσης των σχέσεων με αυτούς και την δημιουργία επιπλέον πωλήσεων. Η παραγωγικότητα έχει επίσης δύο τμήματα: την βελτίωση της δομής του κόστους της επιχείρησης μέσω της μείωσης τόσο των άμεσων όσο και των έμμεσων εξόδων και την αποτελεσματικότερη χρήση των περιουσιακών στοιχείων που απασχολούνται για κάθε δεδομένο επίπεδο δραστηριότητας.



Σχήμα 3: Ενδεικτικός Χάρτης Στρατηγικής

(Kaplan & Norton, 2001)

Συνήθως, η αύξηση της παραγωγικότητας έχει πιο γρήγορα αποτελέσματα από ότι η αύξηση των εσόδων. Όμως ένα από τις κύριες συνεισφορές της χαρτογράφησης της στρατηγικής είναι το ότι αναδεικνύει τις ευκαιρίες ενίσχυσης της χρηματοοικονομικής αποτελεσματικότητας μέσω της αύξησης των εσόδων και όχι μόνο μέσω της μείωσης του κόστους ή της καλύτερης αξιοποίησης των περιουσιακών στοιχείων. Επιπλέον, η εξισορρόπηση των δύο αυτών στρατηγικών εξασφαλίζει ότι η μείωση του κόστους και των απασχολούμενων περιουσιακών στοιχείων δεν θα έχει αρνητική επίδραση στις ευκαιρίες της επιχείρησης για αύξηση των εσόδων και των σχέσεων με τους πελάτες της.

Σχέσεις με Πελάτες: Ο πυρήνας οποιασδήποτε επιχειρηματικής στρατηγικής είναι η προσλαμβάνουσα αξία από τους πελάτες που περικλείει τα μοναδικά χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών, τις σχέσεις με τους πελάτες και την εικόνα της επιχείρησης προς αυτούς. Η αξία αυτή προσδιορίζει πως ο οργανισμός θα διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές του έτσι ώστε να προσελκύσει νέους πελάτες, να διατηρήσει και να ενισχύσει τις σχέσεις του με τους υφιστάμενους πελάτες. Η προσλαμβάνουσα αξία είναι σημαντική γιατί βοηθάει την επιχείρηση να προσαρμόσει τα αποτελέσματα των εσωτερικών διαδικασιών της στα χαρακτηριστικά που ζητούν οι πελάτες.

Τυπικά, η προσλαμβάνουσα αξία για τους πελάτες προκύπτει μέσα από τρία είδη διαφοροποίησης: την επιχειρησιακή αριστεία (όπως π.χ. η McDonald's και η Dell), την αναγνωρισιμότητα στους πελάτες (όπως π.χ. η IBM την δεκαετία του 1970) και την ηγεσία του προϊόντος (όπως π.χ. η Intel και η Sony). Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αριστεύσουν σε ένα από αυτά τα τρία είδη διαφοροποίησης ενώ παράλληλα να διατηρούν ικανοποιητική θέση στα υπόλοιπα δύο. Η αναγνώριση της προσλαμβάνουσας αξίας που προσφέρει μια επιχείρηση της επιτρέπει στη συνέχεια να διακρίνει ποια τμήματα της αγοράς αποτελούν κύριους στόχους για αυτή. Για παράδειγμα αν μια επιχείρηση αντιληφθεί ότι η αξία που προσλαμβάνουν οι πελάτες που την επιλέγουν βασίζεται στην επιχειρησιακή της τελειότητα (χαμηλοί χρόνοι εξυπηρέτησης, χαμηλό κόστος απόκτησης, υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης κλπ.) μπορεί να αναλύσει τα χαρακτηριστικά αυτών των πελατών και να αναδείξει αυτό το τμήμα της αγοράς σαν κύριο στόχο της.

Αριστεία στις Εσωτερικές Διαδικασίες: Από την στιγμή που ένας οργανισμός έχει μια ξεκάθαρη εικόνα για τους τομείς της χρηματοοικονομικής αποτελεσματικότητας και των σχέσεων με τους πελάτες, μπορεί στη συνέχεια να καθορίσει τα μέσα που θα χρησιμοποιήσει για να διαφοροποιήσει την αξία που παρέχει στους πελάτες και να αυξήσει την αξία που παρέχει στους μετόχους του. Ο τομέας των εσωτερικών διαδικασιών περιλαμβάνει εκείνες τις κρίσιμες επιχειρησιακές λειτουργίες οι οποίες δίνουν την δυνατότητα επίτευξης των παραπάνω στόχων. Οι λειτουργίες αυτές ομαδοποιούνται γενικά σε τέσσερις κατηγορίες:

1. Την ανάπτυξη της πελατειακής βάσης καινοτομώντας με δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών και διεισδύοντας σε νέες αγορές και τμήματα πελατείας
2. Την αύξηση της προσλαμβάνουσας αξίας για τους υφιστάμενους πελάτες ενισχύοντας τις σχέσεις με αυτούς
3. Την επίτευξη επιχειρησιακής αριστείας βελτιώνοντας την διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας, το κόστος, την ποιότητα και τον χρόνο των εσωτερικών διαδικασιών, την αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων και την διοίκηση της παραγωγής.
4. Την καθιέρωση αποτελεσματικών σχέσεων με τους υπόλοιπους επιχειρησιακούς και κοινωνικούς εταίρους και εμπλεκόμενους φορείς.

Ένας σημαντικός παράγοντας που πρέπει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο είναι ότι ενώ πολλές επιχειρήσεις ενστερνίζονται μια στρατηγική που περιλαμβάνει την

ανάπτυξη καινοτομικών προϊόντων ή σχέσεων προστιθέμενης αξίας με τους πελάτες, κάνουν το λάθος να μετρούν μόνο την ποιότητα και το κόστος των εσωτερικών διαδικασιών τους και όχι τις καινοτομίες τους ή τις διαδικασίες διαχείρισης πελατών. Αυτές οι επιχειρήσεις έχουν μια πλήρη ασυμβατότητα μεταξύ της στρατηγικής τους και του τρόπου που μετρούν την υλοποίησή της. Σαν αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις αυτές αποτυγχάνουν να υλοποιήσουν τις αναπτυξιακές στρατηγικές και περιορίζονται μόνο στην μείωση του κόστους.

Τα οικονομικά οφέλη από την βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών εμφανίζονται σταδιακά. Η εξοικονόμηση κόστους από την αύξηση της αποτελεσματικότητας και τις βελτιώσεις στις διαδικασίες δημιουργούν βραχυπρόθεσμα οφέλη. Η αύξηση των εσόδων από την ενίσχυση των σχέσεων με τους πελάτες εμφανίζεται μεσοπρόθεσμα ενώ η ανάπτυξη καινοτομιών μπορούν να παράγουν μακροπρόθεσμα έσοδα και αυξημένα περιθώρια κέρδους. Έτσι, μια πλήρης στρατηγική θα πρέπει να περιλαμβάνει την δημιουργία εσόδων και από τις τρεις παραπάνω εσωτερικές διαδικασίες.

Μάθηση και Συνεχής Ανάπτυξη: Η βάση κάθε προσπάθειας χαρτογράφησης της στρατηγικής είναι ο τομέας μάθησης και συνεχή ανάπτυξης. Στον τομέα αυτό καθορίζονται οι κύριες επιχειρησιακές ικανότητες και δεξιότητες, το επίπεδο τεχνολογίας και πληροφοριών καθώς και η κουλτούρα και οι άυλοι πόροι που απαιτούνται για να υποστηρίξουν την στρατηγική ενός οργανισμού. Τα στοιχεία αυτά επιτρέπουν στην επιχείρηση να ευθυγραμμίσει τους ανθρώπινους πόρους και τις τεχνολογίες πληροφορικής που διαθέτει με την συνολική στρατηγική.

Ειδικότερα, η επιχείρηση πρέπει να εκτιμήσει το πως θα ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των κρίσιμων εσωτερικών διαδικασιών, της διαφοροποιημένης αξίας που παρέχει στους πελάτες και της ενίσχυσης των σχέσεων με αυτούς. Παρόλο που τα υψηλόβαθμα στελέχη ενστερνίζονται την σημασία του τομέα μάθησης και συνεχούς ανάπτυξης, σπάνια καταφέρνουν να προσδιορίσουν τους αντίστοιχους στόχους.

3.4 Η διαδικασία εφαρμογής του *Balanced Scorecard*

‘Ο κάθε οργανισμός είναι μοναδικός και έχει το δικό του μονοπάτι προς την ανάπτυξη του δικού του *Balanced Scorecard*’ αναφέρουν οι Robert Kaplan και David Norton στο άρθρο τους ‘Putting the *Balanced Scorecard* to Work’ (1993). Ένα από τα πιο ισχυρά σημεία του *Balanced Scorecard* είναι ότι τόσο το ίδιο όσο και η διαδικασία εφαρμογής του προσαρμόζεται στην πραγματική κατάσταση του οργανισμού. Έτσι, είναι άτοπο να ισχυριστεί κανείς ότι μπορεί να προδιαγράψει μια συγκεκριμένη πρότυπη διαδικασία εφαρμογής, με συγκεκριμένες οδηγίες και βήματα. Στην παρούσα ενότητα γίνεται μια προσπάθεια αποτύπωσης ενός κοινού πλαισίου εφαρμογής του *Balanced Scorecard* το οποίο αποτυπώνει τα κύρια βήματα τα οποία χρησιμοποιούνται συνήθως από τις περισσότερες επιχειρήσεις.

Στο ίδιο άρθρο, οι δημιουργοί του *Balanced Scorecard* παραθέτουν μια συνοπτική απεικόνιση της διαδικασίας εφαρμογής ενός *Balanced Scorecard* (σχήμα 4). Η συνοπτική αυτή διαδικασία ξεκινάει με την διαμόρφωση του οράματος και καταλήγει στον προσδιορισμό των συγκεκριμένων σχεδίων δράσης:

Διαμόρφωση του Οράματος: Στην κορυφή του μοντέλου βρίσκεται το όραμα της επιχείρησης. Η λέξη «όραμα» εκφράζει την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση στην οποία η επιχείρηση επιθυμεί να φτάσει. Ο σκοπός του οράματος είναι να καθοδηγήσει, να ελέγξει και να προκαλέσει έναν οργανισμό στην επίτευξη ενός κοινώς αποδεκτού μελλοντικού σκοπού.

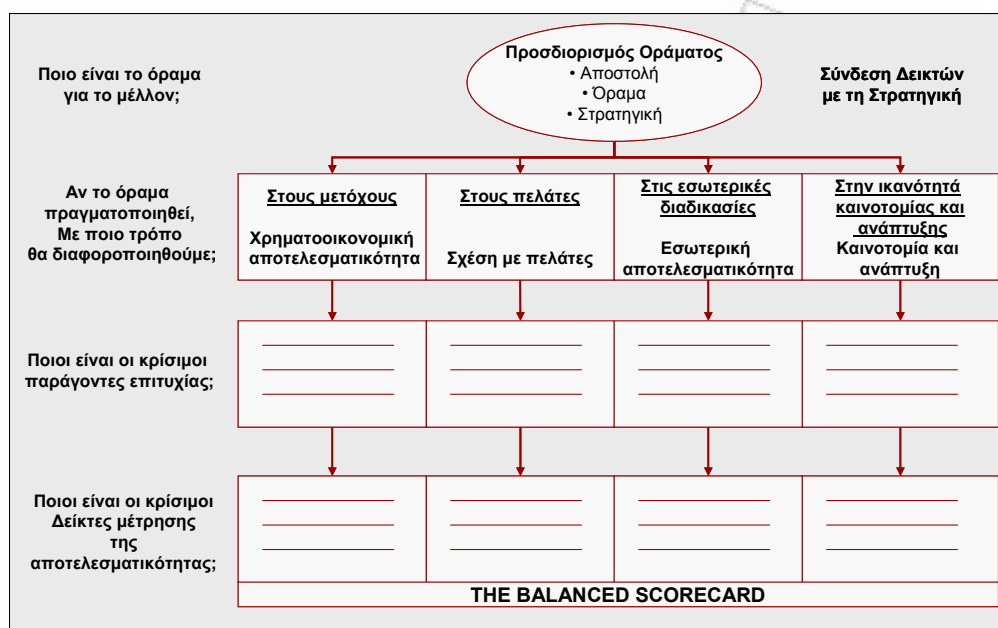
Επιχειρησιακοί τομείς: Το όραμα αποσυντίθεται και περιγράφεται με όρους των τεσσάρων επιχειρησιακών τομέων του Balanced Scorecard (παρόλο που αυτό δεν είναι πανάκεια για όλες τις επιχειρήσεις αφού υπάρχουν οργανισμοί που έχουν μοντελοποιήσει το Balanced Scorecard πάνω σε διαφορετικούς τομείς).

Στρατηγικοί Στόχοι: Το όραμα εκφράζεται σαν ένας αριθμός επιμέρους και περισσότερο συγκεκριμένων στόχων. Οι στόχοι αυτοί απαιτούνται για να καθοδηγήσουν την επιχείρηση στην επίτευξη του οράματος.

Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας: Περιγράφονται οι κρίσιμοι παράγοντες για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και κατά συνέπεια του οράματος.

Στρατηγικοί Δείκτες: Σε αυτό το τμήμα του μοντέλου αναπτύσσονται οι δείκτες και οι επιχειρησιακοί στόχοι οι οποίοι απαιτούνται για την παρακολούθηση της υλοποίησης της στρατηγικής.

Σχέδια Δράσης: Το τελικό στάδιο περιλαμβάνει την ανάπτυξη συγκεκριμένων σχεδίων δράσης που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των επιχειρησιακών και στρατηγικών στόχων και συνεπώς της συνολικής στρατηγικής.



Σχήμα 4: Διαδικασία Εφαρμογής του Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1993)

Η παραπάνω διαδικασία αποτέλεσε την πρώτη προσέγγιση σχετικά με την μεθοδολογία εφαρμογής του Balanced Scorecard και την βάση για όλες τις μεταγενέστερες μεθοδολογίες. Παρακάτω γίνεται μια περισσότερο αναλυτική προσπάθεια περιγραφής των κύριων βημάτων που πρέπει να ακολουθηθούν για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος Balanced Scorecard. Η περιγραφή αυτή στηρίζεται στην εμπειρία που αποκόμισαν οι Nils-Goran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter από την εφαρμογή του Balanced Scorecard σε διάφορες επιχειρήσεις, διαφόρων κλάδων. Η εμπειρία αυτή αποτυπώθηκε στο βιβλίο τους 'Performance Drivers – A practical guide to using the Balanced Scorecard' (1999). Η διαδικασία που παρατίθεται αποτελείται από έντεκα κύρια βήματα τα οποία χρησιμοποιήθηκαν με μικρές παραλλαγές σε όλους σχεδόν τους οργανισμούς στους οποίους εφαρμόστηκε το Balanced Scorecard. Σημειώνεται ότι η διαδικασία αυτή δεν αποτελεί μονόδρομο αλλά περιγράφει τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθεί κατ'

ελάχιστον η διοίκηση μιας επιχείρησης προκειμένου να εφαρμόσει αποτελεσματικά το Balanced Scorecard.

3.4.1 ΒΗΜΑ 1^ο: Καθορισμός του κλάδου, της ανάπτυξής του και του ρόλου της επιχείρησης

Σκοπός αυτού του βήματος είναι η ανάπτυξη μιας βάσης για την κατανόηση των κύριων χαρακτηριστικών και απαιτήσεων του κλάδου μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Επιπλέον αποσκοπεί στην απόκτηση μιας ξεκάθαρης εικόνας για την ακριβή θέση και τον ρόλο της επιχείρησης μέσα σε αυτόν τον κλάδο. Τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να καταλήξουν σε μια άποψη για το πώς ο κλάδος θα εξελιχθεί στο μέλλον και να χτίσουν μια, πολύ σημαντική για την συνέχεια, πλατφόρμα διαμόρφωσης του οράματος και της στρατηγικής. Η καταλληλότερη μέθοδος εργασίας για αυτό το βήμα είναι η διεξαγωγή ατομικών συνεντεύξεων με τα υψηλόβαθμα στελέχη και με τους κύριους «διαμορφωτές απόψεων» στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Κύριο μέλημα των συνεντεύξεων είναι να δημιουργήσουν μια πολύπλευρη και όσο το δυνατό αντικειμενική εικόνα για την επιχείρηση και τα χαρακτηριστικά της. Για αυτό το λόγο οι συνεντεύξεις ενδείκνυται να γίνουν από κάποιον εξωτερικό φορέα ο οποίος θα έχει την δυνατότητα να είναι περισσότερο αντικειμενικός κριτής. Στην διαδικασία των συνεντεύξεων πρέπει να χρησιμοποιηθούν διάφορες μέθοδοι και εργαλεία που κατά καιρούς έχουν επηρεάσει την θεωρία της στρατηγικής σκέψης.

Η ανάλυση SWOT που αναπτύχθηκε από τον K.R. Andrews στις αρχές της

δεκαετίας του 1970, δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αναλύσουν τις κύριες δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες και τις απειλές από το εξωτερικό τους περιβάλλον. Το 1980, ο Michael Porter, εισήγαγε το μοντέλο των 'πέντε δυνάμεων' σύμφωνα με το οποίο η κερδοφορία κάθε επιχείρησης επηρεάζεται από τις διαρθρωτικές δυνάμεις που αναπτύσσονται μέσα στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Η προσέγγιση αυτή μετέφερε την εστίαση από την εξέταση της ίδιας της επιχείρησης στην εξέταση της ανταγωνιστικής της θέσης μέσα στον κλάδο. Στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και στις αρχές της δεκαετίας του 1990, μια νέα θεωρία, η θεώρηση της επιχείρησης με βάση τους πόρους της, επανέφερε την εστίαση από το εξωτερικό περιβάλλον, στο εσωτερικό της επιχείρησης και συγκεκριμένα στους πόρους και τις ικανότητές της. (Wernerfelt, 1984, Barney, 1991, Collis & Montgomery, 1995). Οι περισσότεροι θεωρούν ότι η τελευταία προσέγγιση είναι κάτι συνδυαστικό μεταξύ της ανάλυσης SWOT και του Μοντέλου των Πέντε Δυνάμεων του Porter. Εξετάζει το πως η επιχείρηση χτίζει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα πάνω στους πόρους και τις ικανότητές της ώστε να τοποθετηθεί καλύτερα μέσα σε ένα εξωτερικό περιβάλλον.

Ένας από τους στόχους του βήματος αυτού είναι να αναδείξει τις απόψεις των ανθρώπων στην επιχείρηση σχετικά με το μέλλον τόσο του κλάδου όσο και της επιχείρησης μέσα σε αυτό το κλάδο. Αυτή η διαδικασία αποτελείται κατά ένα μέρος από έρευνα αλλά και από συζήτηση με τα στελέχη της επιχείρησης. Επειδή οι ερωτήσεις για το μέλλον πολλές φορές φέρνουν σε δύσκολη θέση τους ερωτώμενους η συζήτηση θα πρέπει να γίνει με προσεχτικό τρόπο και με ήπιες και γενικές

ερωτήσεις. Ακόμη ένα πλεονέκτημα των γενικών ερωτήσεων είναι ότι αφήνουν χώρο για ανάπτυξη των προσωπικών ιδεών και συνεπώς για την ύπαρξη διφωνιών ή συμφωνιών. Πάντως, με τον τρόπο αυτό μπορεί κανείς να διαπιστώσει το αν υπάρχει ομοφωνία ή όχι μεταξύ των στελεχών.

3.4.2 ΒΗΜΑ 2^ο: Διαμόρφωση / Επικύρωση του οράματος της επιχείρησης

Από την στιγμή που το μοντέλο του Balanced Scorecard βασίζεται σε ένα κοινώς αποδεκτό και περιεκτικό όραμα, αυτό θα πρέπει να διαμορφωθεί όσο το δυνατό νωρίτερα στην διαδικασία εφαρμογής του μοντέλου. Το Balanced Scorecard στοχεύει στο να δώσει στην επιχείρηση μια πιο ξεκάθαρη εστίαση από ότι πριν, για αυτό το λόγο οι συνέπειες ενός ασαφούς ή λιγότερο ξεκάθਾਰου οράματος θα ήταν καταστροφικές.

Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, θα πρέπει να υπάρχει μια λογική και κοινά αποδεκτή εικόνα σχετικά με την κατάσταση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης πριν από οποιαδήποτε προσπάθεια διαμόρφωσης του οράματος. Υπάρχουν πάρα πολλές μέθοδοι και εργαλεία ανάπτυξης του οράματος, αυτό όμως που έχει σημασία είναι η εξέταση ενός αριθμού παραγόντων που πρέπει οπωσδήποτε να ληφθούν υπόψη. Τέτοιοι παράγοντες είναι η τεχνολογική αλλαγή, οι εξελισσόμενες ανάγκες των πελατών, η τμηματοποίηση και ο διαχωρισμός ορισμένων κλάδων που δημιουργεί ευκαιρίες και απειλές, η κύριες ικανότητες και δεξιότητες του οργανισμού, η χρηματοοικονομική κατάσταση. Τα υψηλόβαθμα στελέχη θα πρέπει να βρουν έναν επικοινωνιακό τρόπο να συλλέξουν τις απόψεις

των εργαζομένων πάνω σε αυτά τα θέματα ώστε να είναι έτοιμοι να διαγράψουν μια τάση για το μέλλον που θα τους οδηγήσει στην διαμόρφωση του οράματος.

Η διαμόρφωση ενός οράματος δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να εγκλωβίσει την επιχείρηση σε έναν προκατασκευασμένο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Για να επιτύχει μια επιχείρηση θα πρέπει να έχει ένα όραμα που θα της δίνει μια γενική αναπτυξιακή εστίαση που θα λαμβάνει υπόψη την κατάσταση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος καθώς και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Η εστίαση αυτή θα δώσει στην επιχείρηση την ευελιξία και την δυναμική που χρειάζεται για να προσαρμόζεται στο συνεχώς εξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Μετά την διαμόρφωση του οράματος αλλά πριν αναπτυχθεί το Balanced Scorecard θα πρέπει να καταγραφεί η άποψη των στελεχών για το πως αντιλαμβάνονται το όραμα που έχει διαμορφωθεί. Ο καλύτερος τρόπος είναι να αφηθεί το κάθε στέλεχος να περιγράψει το πως φαντάζεται την επιχείρηση εφόσον το όραμα πραγματοποιηθεί. Αυτό μπορεί να γίνει παρέχοντας σε όλα τα στελέχη μια σειρά από λέξεις κλειδιά σχετικά με την μελλοντική κατάσταση της επιχείρησης και ζητώντας τους να τα ταξινομήσουν σύμφωνα με την δική τους άποψη. Το αποτέλεσμα θα είναι μια συζήτηση για την εξαγωγή των κύριων συμπερασμάτων πριν την τελική υιοθέτηση του οράματος.

3.4.3 ΒΗΜΑ 3^ο: Προσδιορισμός των επιχειρησιακών τομέων του μοντέλου

Το βήμα αυτό αφορά τον προσδιορισμό των επιχειρησιακών τομέων πάνω στους οποίους θα βασιστεί το μοντέλο. Το πρότυπο μοντέλο των Kaplan και Norton στους

τέσσερις επιχειρησιακούς τομείς που έχουν περιγραφεί σε προηγούμενη ενότητα. Παρόλα αυτά υπάρχουν επιχειρήσεις έχουν προτιμήσει να προσθέσουν έναν τομέα ή να αλλάξουν έναν υπάρχων με κάποιον άλλο. Σύνηθες παράδειγμα είναι ο τομέας των εργαζόμενων ή γενικά των ανθρώπινων πόρων που έχει προστεθεί από πολλές επιχειρήσεις.

Η διαφοροποίηση των τομέων του πρότυπου μοντέλου είναι θεμιτή φτάνει να γίνεται με γνώμονα την επιχειρηματική λογική και τις υφιστάμενες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των τομέων. Έτσι, η ανάπτυξη των επιχειρησιακών τομέων θα υποδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση σκοπεύει να αναπτύξει τον οργανισμό, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες και να διαμορφώσει τις διαδικασίες που θα οδηγήσουν σε αυτά. Τέλος, οι επιπτώσεις των αλλαγών στα παραπάνω θα πρέπει να εμφανίζονται και σε χρηματοοικονομικούς όρους.

Κάθε διαφοροποίηση του μοντέλου, θα πρέπει να βασίζεται σε στρατηγικούς ρόλους και όχι στην προσπάθεια κάλυψης όλων των εμπλεκόμενων μερών. Για αυτό το λόγο ένας τομέας εργαζομένων ή ανθρώπινων πόρων δεν αποτελεί πραγματική ανάγκη αφού οι άνθρωποι και η γνώση τους θεωρούνται ήδη πόροι που λαμβάνουν μέρος στην εσωτερική λειτουργία, την ανάπτυξη και την χρηματοοικονομική απόδοση του οργανισμού.

3.4.4 ΒΗΜΑ 4^ο: Αποδόμηση του οράματος και ανάπτυξη επιμέρους στρατηγικών στόχων σε κάθε τομέα

Το Balanced Scorecard είναι πρωτίστως ένα εργαλείο διαμόρφωσης και υλοποίησης

της επιχειρηματικής στρατηγικής. Το μοντέλο θα πρέπει να θεωρείται ως ένα μέσο μετάφρασης ενός συνοπτικού οράματος και μιας στρατηγικής σε συγκεκριμένους δείκτες και στόχους. Με άλλα λόγια ένα καλά διαμορφωμένο Balanced Scorecard θα πρέπει να είναι η παρουσίαση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Ο σκοπός αυτού του βήματος είναι η μετάφραση του οράματος σε απτούς όρους των τεσσάρων επιχειρησιακών τομέων του μοντέλου και η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ αυτών. Άλλωστε το τελευταίο αποτελεί και το κύριο χαρακτηριστικό της μεθοδολογίας του Balanced Scorecard. Η διαμόρφωση της στρατηγικής όπως και ολόκληρη η διαδικασία της μετάφρασής της σε δείκτες και στόχους είναι πολύ σημαντική για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Τι σημαίνει όμως στην πραγματικότητα η λέξη στρατηγική; Η ίδια η λέξη έχει τις ρίζες της στην στρατιωτική ορολογία, όπου κάθε μάχη θα πρέπει να εξυπηρετεί την στρατηγική επιδίωξη που είναι η νίκη στον πόλεμο. Ομοίως στις επιχειρήσεις, η στρατηγική είναι ουσιαστικά η σύνδεση μεταξύ του οράματος και των επιχειρησιακών σχεδίων τα οποία εφαρμόζονται σε καθημερινή βάση και επιδιώκουν την εκπλήρωση του οράματος σε βάθος χρόνου.

Η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής είναι συνήθως αρκετά πολύπλοκη και απαιτεί ουσιώδεις και σημαντικούς πόρους. Όπως και σε άλλες περιπτώσεις έτσι και στην διαμόρφωση της στρατηγικής, κανείς δεν μπορεί να ισχυριστεί ότι υπάρχει μια και μοναδική μέθοδος ανάπτυξης της στρατηγικής ενός οργανισμού. Παρόλα αυτά υπάρχει ένα θεμελιώδες ζήτημα που κυριαρχεί σε οποιαδήποτε μεθοδολογία επιλεγεί για αυτό το σκοπό. Το ζήτημα αυτό σχετίζεται με το πως μπορεί η επιχείρηση να

αποκτήσει και να διατηρήσει μακροχρόνια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της. Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα του μοντέλου του Balanced Scorecard βρίσκεται σε αυτή ακριβώς την περιοχή. Το Balanced Scorecard διευκολύνει την μετατροπή του οράματος σε συγκεκριμένες και ρεαλιστικές στρατηγικές τις οποίες μπορεί να τις αντιληφθεί και να τις υλοποιήσει οποιοσδήποτε εργαζόμενος στην επιχείρηση.

Σε αυτό το βήμα της διαδικασίας εφαρμογής του Balanced Scorecard αναπτύσσονται επιμέρους στρατηγικές και στόχοι για κάθε έναν επιχειρησιακό τομέα. Οι στρατηγικές αυτές προέρχονται και εξυπηρετούν την επίτευξη του γενικού οράματος και αυτόματα εξειδικεύουν το όραμα και το κάνουν περισσότερο κατανοητό στο σύνολο του οργανισμού. Το κάθε στέλεχος αντιλαμβάνεται πλέον το όραμα σαν μια σειρά επιχειρησιακών δράσεων τις οποίες πρέπει να υλοποιεί στην καθημερινή του λειτουργία. Όσο πιο επιτυχημένη είναι η σύνδεση του οράματος με τις επιμέρους δράσεις τόσο πιο αποτελεσματική θα είναι και η υλοποίηση της στρατηγικής από τα στελέχη του οργανισμού.

Παρακάτω γίνεται μια εξειδίκευση στις διαδικασίες διαμόρφωσης των επιμέρους στρατηγικών για κάθε επιχειρησιακό τομέα:

Χρηματοοικονομικός τομέας: Ο τομέας αυτός μπορεί με ευκολία να αποκαλείται και ως ο «Τομέας των μετόχων και της χρηματοοικονομικής αποτελεσματικότητας». Αυτό συμβαίνει γιατί σε αυτό το τομέα συγκεντρώνονται τα αποτελέσματα όλων των άλλων τομέων, σε χρηματοοικονομικούς όρους ενώ παράλληλα καθιερώνονται

οι περισσότεροι από τους μακροπρόθεσμους στόχους που επηρεάζουν και τους άλλους τομείς. Επιπλέον στον τομέα αυτό περιγράφονται ουσιαστικά οι προσδοκίες των μετόχων σε όρους κερδοφορίας και ανάπτυξης.

Ο χρηματοοικονομικός τομέας στο μεγαλύτερο μέρος του αποτελείται από παραδοσιακούς δείκτες και μέτρα απόδοσης. Αποτελεί τον συνδετικό κρίκο του Balanced Scorecard με τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης της απόδοσης. Οι Kaplan και Norton αναφέρουν ότι υπάρχουν τρεις κύριες θεματικές ενότητες που πρέπει να εξετάζονται σε αυτό το τομέα και που σχετίζονται με τον ρυθμό ανάπτυξης. Αυτές είναι η μείωση του κόστους και η αύξηση της παραγωγικότητας, η αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων και η επενδυτική στρατηγική.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, στον τομέα αυτό συγκεντρώνονται οι προσδοκίες και οι επιδιώξεις των μετόχων. Ορισμένες φορές οι μέτοχοι μπορεί να εκφράζουν τις προσδοκίες τους με πιο συγκεκριμένο τρόπο από την απλή μεγιστοποίηση των αποδόσεων των επενδύσεών τους. Μπορεί δηλαδή να θέτουν ως στόχο τον μειωμένο χρηματοοικονομικό κίνδυνο ή την αυξημένη κοινωνική και περιβαλλοντική ευαισθησία σε βάρος της απόδοσης. Αυτό μπορεί να γίνεται ακόμη πιο έντονο όταν μιλάμε για ομίλους επιχειρήσεων όπου η μητρική εταιρεία συμπεριλαμβάνει στον χρηματοοικονομικό τομέα και στόχους αμιγώς επιχειρησιακούς όπως η ανάπτυξη συγκεκριμένων αγορών.

Σχέσεις με πελάτες: Ο τομέας αυτός περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η αξία δημιουργείται για τους πελάτες, με ποιόν τρόπο ικανοποιείται η ζήτηση των πελατών

για αξία και γιατί οι πελάτες θα είναι πρόθυμοι να πληρώσουν για αυτή. Επειδή ο τομέας αυτός εξετάζει τις σχέσεις με τους πελάτες και επειδή η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί είναι ο σκοπός κάθε επιχείρησης, οι προσπάθειες ανάπτυξης της επιχείρησης θα πρέπει να οδηγούνται από τον τομέα αυτό. Εάν η επιχείρηση δεν καταφέρει να παρέχει στους πελάτες τις τα σωστά προϊόντα και υπηρεσίες ικανοποιώντας τις ανάγκες τους, δεν θα μπορέσει να δημιουργήσει έσοδα και ουσιαστικά θα αναγκαστεί να σταματήσει την λειτουργία της.

Στην ανάπτυξη της στρατηγικής σχετικά με τους πελάτες, η μεγαλύτερη προσπάθεια θα πρέπει να εστιαστεί στην ανάδειξη όλων των παραγόντων που συμμετέχουν στην διαδικασία αγοράς (purchasing process) των πελατών. Θα πρέπει να δημιουργηθεί μια σαφής εικόνα για το τι σημαίνει το προϊόν ή η υπηρεσία για τους πελάτες και για το ποιοι είναι οι παράγοντες που τους κάνουν πιστούς σε αυτό. Θα πρέπει να εξεταστεί με ακρίβεια η σημαντικότητα κάθε συστατικού του προϊόντος όπως η τιμή, η ποιότητα, η λειτουργικότητα, ο χρόνος παράδοσης και η εικόνα του προϊόντος. Η στρατηγική για τους πελάτες θα αναπτυχθεί μόνο αφού η επιχείρηση αναλύσει διεξοδικά όλους τους παραπάνω παράγοντες και καταλήξει στην τμηματοποίηση της πελατείας αλλά και στο περισσότερο ελκυστικό τμήμα.

Οι δείκτες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν συνήθως προέρχονται από τις ίδιες τις στρατηγικές επιλογές για τους πελάτες και παρέχον μια περιεκτική εικόνα των σχέσεων με τους πελάτες. Τα μερίδια αγοράς, η συχνότητα νέων αγορών (δείχνει την πίστη των πελατών), η κερδοφορία ανά πελάτη, ο αριθμός νέων πελατών και η ικανοποίηση των πελατών είναι μερικοί από αυτούς τους δείκτες.

Επιπλέον, η επιχείρηση θα πρέπει να διερευνήσει τυχόν αλλαγές στις προτιμήσεις και την συμπεριφορά των πελατών. Και μάλιστα αυτό θα πρέπει να γίνει πολύ νωρίς έτσι ώστε να αποφευχθεί μια μεγάλη απώλεια στην πελατειακή βάση λόγω αλλαγής των προτιμήσεων τους. Εφόσον αναδειχθούν νέες προτιμήσεις, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει καθιερώσει ήδη διαδικασίες ανάπτυξης καινοτομιών ώστε να είναι έτοιμη να αντιδράσει εγκαίρως και να διατηρήσει τους πελάτες της.

Τομέας Εσωτερικών διαδικασιών: Ποιες είναι οι διαδικασίες που οδηγούν στην παραγωγή αξίας για τους πελάτες ενώ παράλληλα ικανοποιούν τις προσδοκίες των μετόχων; Η απάντηση σε αυτό το κύριο ερώτημα δίνεται στον τομέα των εσωτερικών διαδικασιών. Αρχικά προσδιορίζονται οι λειτουργίες της επιχείρησης σε υψηλό επίπεδο ανάλυσης. Ο Michael Porter με το μοντέλο της αλυσίδας αξίας (1985, p.36) δίνει ένα χρήσιμο εργαλείο προς την κατεύθυνση αυτή. Η αλυσίδα δημιουργίας αξίας της επιχείρησης περιλαμβάνει ουσιαστικά δύο μεγάλες ομάδες λειτουργιών. Τις κύριες λειτουργίες (π.χ. παραγωγή, προμήθειες, μάρκετινγκ και πωλήσεις κλπ.) που συνιστούν την κύρια δραστηριότητα κάθε επιχείρησης και τις υποστηρικτικές λειτουργίες οι οποίες παρέχουν σφαιρική υποστήριξη στην εκτέλεση των κύριων λειτουργιών (π.χ. χρηματοοικονομική διοίκηση, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, πληροφορική υποστήριξη κλπ.). Πρέπει να σημειωθεί ότι ο διαχωρισμός των δύο ομάδων είναι διαφορετικός για κάθε επιχείρηση και εξαρτάται από την δραστηριότητά της. Στη συνέχεια οι λειτουργίες, κύριες και υποστηρικτικές, αναλύονται στις επιμέρους διαδικασίες που τις αποτελούν και αυτές στα επιμέρους βήματά τους. Σκοπός είναι η ανάδειξη εκείνων των λειτουργιών και διαδικασιών οι

οποίες δεν προσθέτουν καμία αξία στην επιχείρηση και στον πελάτη καθώς και οι αιτίες που προκαλούν αυτή τη δυσλειτουργία. Οι υπόλοιπες λειτουργίες αναλύονται και καταγράφονται στοιχεία όπως η χρόνος εκτέλεσής τους, το κόστος τους, η ποιότητα των αποτελεσμάτων και το επίπεδο κινδύνου που εμπεριέχουν (δηλαδή η κρισιμότητα τους).

Η ανάλυση των διαδικασιών έχει σαν απώτερο σκοπό τον προσδιορισμό των πόρων και των δεξιοτήτων η βελτίωση των οποίων θα επιφέρει την αναβάθμιση της εσωτερικής λειτουργίας της επιχείρησης. Συχνά η απόδοση ορισμένων λειτουργιών της επιχείρησης εξαρτάται από την απόδοση των λειτουργιών ορισμένων συνεργαζόμενων επιχειρήσεων (π.χ. η λειτουργία των προμηθειών). Η διασυνδέσεις αυτές θα πρέπει επίσης να εξεταστούν και οι σχέσεις με αυτές τις επιχειρήσεις θα πρέπει να αποτελέσουν μέρος της στρατηγικής για την εσωτερική λειτουργία.

Τομέας μάθησης και συνεχούς ανάπτυξης: Ο τομέας μάθησης και συνεχούς ανάπτυξης καθιστά ικανή την επιχείρηση να διασφαλίσει την ικανότητα συνεχούς και μακροπρόθεσμης ανανέωσης, που είναι απαιτούμενη για την μακροχρόνια επιβίωση και υψηλή ανταγωνιστικότητα.. Μέσω αυτού του τομέα, η επιχείρηση θα πρέπει να προσδιορίσει τι πρέπει να κάνει για να διατηρήσει και να αναπτύξει την γνώση για να αντιλαμβάνεται και να ικανοποιεί τους πελάτες της. Θα πρέπει επίσης να διατηρήσει και να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα των διαδικασιών που παράγουν αξία για τους πελάτες. Η γνώση όμως είναι ένα ευπαθές και δυσπρόσιτο αγαθό και η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει ποιες κύριες ικανότητές της πρέπει να καλλιεργήσει και να αναπτύξει (Hamel & Prahalad,

1994) στο πλαίσιο της μελλοντικής ανάπτυξής της και ποιες όχι. Σαν συνέπεια αυτής της στρατηγικής απόφασης η επιχείρηση θα πρέπει επίσης να εκτιμήσει το τρόπο με τον οποίο θα διατηρήσει σε ικανοποιητικά επίπεδα τις ικανότητες οι οποίες δεν είναι για αυτή κύριες.

Μια μέθοδος λήψης της παραπάνω στρατηγικής απόφασης είναι η δημιουργία ενός εικονικού «ισολογισμού ικανοτήτων». Ο ισολογισμός αυτός έχει από την μια πλευρά, του ενεργητικού, τις ικανότητες και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την επιτυχία και από την άλλη πλευρά, του παθητικού, τις πηγές που τροφοδοτούν αυτές τις ικανότητες. Ουσιαστικά η πλευρά του παθητικού δείχνει το πως οι ικανότητες της επιχείρησης «χρηματοδοτούνται» ή με άλλα λόγια το ποιος τις δημιουργεί. Στην παρούσα ανάλυση η επιχείρηση θα πρέπει να εστιαστεί στην πλευρά του ενεργητικού και να αποφασίσει τι είδους ικανότητες θα πρέπει να αναδείξει σε κύριες έτσι ώστε να την οδηγήσουν στην επιχειρησιακή αριστεία. Στην συνέχεια θα πρέπει να ανακατανείμει την πλευρά του παθητικού ώστε να τροφοδοτήσει αποτελεσματικά τις ικανότητες τις οποίες θεωρεί κύριες και να αποφασίσει για ποιες θα πρέπει να συνάψει εξωτερικές συνέργιες για να τις αναπτύξει περαιτέρω.

Φτάνοντας σε μια συγκεκριμένη στρατηγική σχετικά με τις ικανότητες και την τροφοδοσία τους, υπάρχουν μια σειρά ερωτημάτων τα οποία μπορούν να αποδειχθούν χρήσιμα για την περαιτέρω εξειδίκευση της στρατηγικής αυτής. Τα ερωτήματα αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν τα εξής:

- Από τι αποτελείται μια κύρια ικανότητα και για πως πρέπει να

χρησιμοποιηθεί;

- Πόσο εξειδικευμένη είναι και πως θα επηρεάσει την αξία προς τους πελάτες;
- Πώς αλλάζει και μετασχηματίζεται με το πέρασμα του χρόνου;
- Πόσο συχνά χρησιμοποιείται και πως επηρεάζεται από τις τεχνολογίες πληροφορικής;

3.4.5 ΒΗΜΑ 5^ο: Προσδιορισμός των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας

Το βήμα αυτό αναφέρεται στη μετάβαση από τις περιγραφές και τις στρατηγικές που αναλύθηκαν παραπάνω, στη συζήτηση και την ανάδειξη των απαραίτητων στοιχείων που οδηγούν στην υλοποίηση του οράματος και των παραγόντων που επηρεάζουν περισσότερο το τελικό αποτέλεσμα. Με άλλα λόγια, στο σημείο αυτό η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει τους παράγοντες επιτυχίας και, παράλληλα, να τους ιεραρχήσει με σειρά προτεραιότητας. Ένας ενδεικτικός τρόπος για τα παραπάνω είναι η δημιουργία επιμέρους ομάδων εργασίας στα πλαίσια της εταιρίας, ώστε να καθορίσουν του πέντε κυριότερους παράγοντες επιτυχίας των στρατηγικών στόχων. Έπειτα από αυτές τις συζητήσεις ακολουθεί μια συνολική συνεργατική συνεδρίαση, όπου επιδιώκεται η επίτευξη ομοφωνίας σε ένα πλαίσιο ρεαλιστικών προτάσεων για τους παραπάνω παράγοντες. Η τελική αυτή λίστα θα οδηγήσει στον ορισμό των δεικτών μέτρησης της απόδοσης.

Πριν όμως ξεκινήσει η διαδικασία προσδιορισμού των δεικτών μέτρησης της απόδοσης, θεωρείται απαραίτητο να ευθυγραμμιστεί το μοντέλο τόσο οριζόντια όσο και κάθετα. Με άλλα λόγια, είναι πολύ σημαντικό να διαπιστωθεί κατά πόσο το μοντέλο έχει εσωτερική συνέπεια με τις σχετιζόμενες διαστάσεις του. Η κάθετη ευθυγράμμιση του μοντέλου είναι σχεδόν αυτόματη από τη στιγμή που προσδιορίζονται οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και η προτεραιότητα αυτών. Αντιθέτως, ο απλούστερος τρόπος για την οριζόντια ευθυγράμμιση, είναι η δημιουργία ενός σκαριφήματος του μοντέλου ως ένα διάγραμμα ροής, και εξετάζοντας, στη συνέχεια, τη φυσική συσχέτιση των διαστάσεων. Σημαντικό σημείο αποτελεί η αποφυγή περιπτώσεων όπου, η υψηλή απόδοση ενός παράγοντα γίνεται σε βάρος κάποιου άλλου. Η παρατήρηση αυτή ισχύει με ακόμη περισσότερη έμφαση στο επόμενο βήμα όπου αναπτύσσονται οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης.

3.4.6 ΒΗΜΑ 6^ο: Ανάπτυξη δεικτών, προσδιορισμός αιτιών και αποτελεσμάτων και δημιουργία ισορροπίας μεταξύ τους

Στο βήμα αυτό αναπτύσσονται οι σχετικοί δείκτες μέτρησης της απόδοσης του μοντέλου. Όπως και στα άλλα βήματα, έτσι και εδώ περιλαμβάνεται μια διαδικασία ελεύθερης έκφρασης ιδεών, όπου καμιά άποψη και ιδέα δεν απορρίπτεται. Μόνο στη τελευταίο βήμα, γίνεται η προτεραιοποίηση των δεικτών που έχουν εντοπιστεί λαμβάνοντας υπόψη τη καταλληλότητα, τη σχετικότητα και τη δυνατότητα μέτρησης και παρακολούθησής τους στα πλαίσια της αξιολόγησης της απόδοσης.

Η μεγαλύτερη πρόκληση είναι να βρεθούν οι σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος και η

ισορροπία μεταξύ των διαφορετικών δεικτών των επιλεγμένων επιχειρησιακών τομέων. Για αυτό το λόγο, είναι πολύ σημαντικό να προηγηθεί κύκλος συζητήσεων για το εάν μπορεί να βρεθεί ισορροπία στα πλαίσια των διαφορετικών δεικτών, έτσι ώστε οι βραχυπρόθεσμες βελτιώσεις να μην επηρεάσουν τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης. Οι δείκτες σε όλους τους τομείς πρέπει να αντιστοιχούν και να υποστηρίζουν το όραμα και τη συνολική στρατηγική.

Συνήθως, το βήμα αυτό, στη πράξη χωρίζεται σε δύο τμήματα. Το πρώτο μέρος αποτελείται από τους προτεινόμενους δείκτες και το δεύτερο, μελετά την εφικτότητα αυτών και τη συνοχή και σχετικότητα της δομής του μοντέλου. Στο σημείο αυτό βρίσκει εφαρμογή η αξιολόγηση των σχέσεων που προκύπτουν από τα διαγράμματα αιτίας- αποτελέσματος.

3.4.7 ΒΗΜΑ 7^ο: Προσδιορισμός ενός συνοπτικού και περιεκτικού μοντέλου

Εφόσον έχουν ολοκληρωθεί τα προηγούμενα βήματα, το μοντέλο υψηλού επιπέδου συντίθεται και τίθεται προς παρουσίαση και επιβεβαίωση στους άμεσα ενδιαφερόμενους ανθρώπους. Η προώθηση της εφαρμογής του μοντέλου, προϋποθέτει την ενημέρωση όλων στην επιχείρηση, τόσο για τον τρόπο με τον οποίο δουλεύει, αλλά και την λογική σύμφωνα με την οποία διαμορφώθηκε. Ένα επιπλέον πλεονέκτημα στη συγκεκριμένη περίπτωση, θα αποτελούσε η παροχή πληροφοριακού υλικού με επεξηγηματικού χαρακτήρα κείμενα και αποσαφηνισμού διαφόρων θεμάτων που αφορούν το μοντέλο και τη χρήση του, με προτεινόμενες

προσεγγίσεις και προτάσεις για ομαδικές εργασίες οι οποίες θα διευκολύνουν την περαιτέρω εξειδίκευση του μοντέλου για κάθε οργανωτική μονάδα.

3.4.8 ΒΗΜΑ 8^ο: Εξειδίκευση του μοντέλου και των δεικτών ανά επιχειρησιακή μονάδα

Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης ή του οργανισμού, το μοντέλο υψηλού επιπέδου, διασπάται και εφαρμόζεται σε χαμηλότερου επιπέδου επιχειρησιακές μονάδες και τμήματα.

Μια ενδεικτική δομή των επιπέδων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι η εξής: η επιχείρηση, οι επιχειρησιακές μονάδες, τα τμήματα, η ομάδες και το άτομο. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι ένας από τους στόχους του μοντέλου είναι να αντιληφθούν οι εργαζόμενοι την αλληλεπίδραση του οράματος και των στόχων με τις καθημερινές λειτουργίες, θεωρείται απαραίτητη η αποδόμηση του μοντέλου σε τέτοιο επίπεδο όπου γίνεται πλήρως αντιληπτό και κατανοήσιμο.

Στην περίπτωση όπου η επιχείρηση ή οργανισμός είναι μικρός και σχετικά επίπεδος, όπου εύκολα μπορεί κανείς να αντιληφθεί την επιρροή του μοντέλου στη δική του δουλειά και αρμοδιότητες, δεν απαιτείται περαιτέρω αποσαφηνισμός και διάσπαση του μοντέλου. Παρόλα αυτά τέτοιες περιπτώσεις συναντώνται σπάνια, και η παραπάνω διαδικασία θεωρείται απαραίτητη ώστε η επιχείρηση να επωφεληθεί από τα πλεονεκτήματα και το ρόλο ενός μοντέλου τέτοιου είδους.

Παράλληλα, για την ορθή ολοκλήρωση της διαδικασίας εξειδίκευσης του μοντέλου

στην οργανωτική δομή, προϋποθέτει ότι η επιχείρηση έχει ήδη εκ των προτέρων προσδιορίσει την οργανωτική δομή εκείνη που θα προωθήσει την εφαρμογή του μοντέλου και θα χρησιμοποιηθεί για την καλύτερη αποκόμιση των πλεονεκτημάτων, τόσο από εσωτερική όσο και από εξωτερική άποψη.

Η υψηλή απόδοση της επιχείρησης σε κάποιο δείκτη, επηρεάζεται από έναν αριθμό δραστηριοτήτων διαφόρων επιχειρησιακών μονάδων σε διάφορα επίπεδα. Όταν πρόκειται όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι να αντιληφθούν τον τρόπο με τον οποίο οι δραστηριότητές τους βοηθούν την υψηλή απόδοση της επιχείρησης σε δείκτες του μοντέλου, τότε είναι αναγκαία η εξειδίκευση του μοντέλου και των δεικτών του σε όσο το δυνατό πιο λεπτομερές επίπεδο. Επομένως, η χρησιμότητα κάθε δείκτη σαν σύνολο επιμέρους δεικτών αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σημασία καθίσταται. Όμως, με ποιο τρόπο είναι εφικτή η εξειδίκευση των δεικτών σε κάθε τμήμα, ομάδα και άτομο;

Η πιο συχνή απορία κατά την συγκεκριμένη διαδικασία είναι, το σημείο από το οποίο πρέπει να ξεκινήσει η εξειδίκευση του μοντέλου στα επιμέρους τμήματα. Υπάρχει η δυνατότητα να ξεκινήσει η διαδικασία από ένα μεσαίο επίπεδο όπου θα οριστεί το όραμα και ένα μοντέλο για μία οργανωτική μονάδα; ή πρέπει η διαδικασία να βασίζεται οπωσδήποτε στη συνολική στρατηγική και στους στόχους της επιχείρησης; Η απάντηση, όπως και σε άλλες περιπτώσεις, είναι ότι κάθε περίπτωση είναι διαφορετική. Για παράδειγμα, σημασία έχει κατά πόσο η επιχείρηση αποτελείται από τμήματα τα οποία δεν εξαρτώνται το ένα από το άλλο, όπως επίσης, και αν το μοντέλο των ανώτερων επιπέδων έχει μικρή σχέση και αλληλεπίδραση με

αυτό των κατώτερων τμημάτων και επιπέδων της επιχείρησης. Σε αυτές τις περιπτώσεις, το κάθε υποτμήμα μπορεί να δημιουργήσει αυτόνομα και εξατομικευμένα μοντέλα υψηλού επιπέδου. Στην αντίθετη περίπτωση, όπου τα διάφορα τμήματα έχουν ξεκάθαρη αλληλεπίδραση, θα πρέπει το μοντέλο να είναι ενιαίο και να ενστερνίζεται ένα κοινό όραμα και όμοιους στρατηγικούς στόχους. Στη συνέχεια μπορεί και ίσως είναι απαραίτητο να δοθεί η δυνατότητα στα άτομα και στις ομάδες να εκφράσουν τις απόψεις τους, για τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να συμβάλλουν στην υψηλή απόδοση της επιχείρησης, καθώς και να προτείνουν ειδικούς και συγκεκριμένους δείκτες για να βελτιωθεί το μοντέλο, ώστε να ανταποκρίνεται και στις ανάγκες του δικού τους επιπέδου στις διάφορες διαστάσεις.

3.4.9 ΒΗΜΑ 9^ο: Καθορισμός στόχων

Στο πλαίσιο αυτού του βήματος πρέπει να οριστούν στόχοι για κάθε δείκτη που περιλαμβάνεται στο μοντέλο μέτρησης της απόδοσης. Οι επιδιωκόμενοι στόχοι όσον αφορά στους δείκτες πρέπει να είναι τόσο βραχυπρόθεσμοι, όσο και μακροπρόθεσμοι, ώστε να έχει τη δυνατότητα η επιχείρηση να ελέγχει τη πορεία των δεικτών σε καθημερινή βάση και να μπορεί να λαμβάνει τις απαραίτητες αποφάσεις για διορθωτικές ενέργειες. Όπως έχει προαναφερθεί, οι στόχοι πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένοι σύμφωνα με το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης ενώ επιπλέον δεν θα πρέπει να συγκρούονται μεταξύ τους. Για αυτό το λόγο, οι στόχοι των δεικτών χρειάζεται να καθοριστούν και να αναλυθούν τόσο οριζόντια, όσο και κάθετα. Στο σημείο αυτό θεωρείται υψίστης σημασίας η δόμηση μιας διαδικασίας καθορισμού αρμοδιοτήτων για τη στοχοθέτηση των δεικτών και τη

μέτρηση της απόδοσης. Η διαδικασία αυτή, πρέπει να απαντάει σε ερωτήματα, όπως, με ποιο τρόπο θα οριστούν οι στόχοι, σε ποια τμήματα θα αφορούν και ποια η συχνότητα μέτρησης της αποδοτικότητας.

3.4.10 ΒΗΜΑ 10^ο: Ανάπτυξη σχεδίων δράσης

Το τελικό στάδιο της ανάπτυξης του μοντέλου, είναι η κατάρτιση εξειδικευμένων σχεδίων δράσης για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων. Κάθε σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει, ωστόσο, τα άτομα εκείνα τα οποία εμπλέκονται στη διαδικασία και το πρόγραμμα ενδιάμεσων και τελικών αναφορών προόδου. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι κάθε σχέδιο δράσης πρέπει χαρακτηρίζεται από ομαδικότητα και φιλοδοξία, θεωρείται απαραίτητο να προσδιοριστούν προτεραιότητες και σαφής προγραμματισμός, ώστε να αποφευχθούν κρυφές προσδοκίες οι οποίες αργότερα θα αποτελέσουν πηγές απογοήτευσης και δυσαρέσκειας. Η προκύπτουσα λίστα των παραπάνω προτεραιοτήτων, όπως και οι δείκτες που έχουν οριστεί, θα χρησιμοποιηθεί από τη διοίκηση ως ένα σύνολο αρχών και παραδοχών κατά τη διάρκεια του ελέγχου της απόδοσης.

3.4.11 ΒΗΜΑ 11^ο: Υλοποίηση του μοντέλου

Με κύριο στόχο τη διατήρηση του ενδιαφέροντος του μοντέλου, απαιτείται η συμπλήρωση και επικαιροποίησή του ώστε να ικανοποιεί τον κύριο στόχο του που δεν είναι άλλος από το να αποτελέσει ένα δυναμικό εργαλείο διοίκησης. Σε αυτό μπορούν να συμβάλλουν σχετικές λύσεις πληροφοριακών συστημάτων τα οποία διευκολύνουν την δημιουργία αναφορών και την συλλογή δεδομένων.

Παράλληλα, το μοντέλο θα πρέπει να χρησιμοποιείται από το σύνολο του οργανισμού καθημερινά και σε κάθε πτυχή των δραστηριοτήτων διοίκησης. Εάν το μοντέλο αποτελέσει την βάση για τον καθορισμό των καθημερινών εργασιών της κάθε οργανωτικής μονάδας τότε εύκολα μπορεί να αποτελέσει και τη βάση για την δημιουργία αναφορών και των έλεγχου της απόδοσης στην καθημερινή λειτουργία.

Στο σχέδιο εφαρμογής του μοντέλου, απαιτείται ο ορισμός κανόνων και προδιαγραφών που θα εξασφαλίζουν την καθημερινή χρήση του. Παράλληλα οι δείκτες που έχουν επιλεγεί, και ιδιαίτερα για το βραχυπρόθεσμο έλεγχο, θα πρέπει να αποτελούν θέμα συζήτησης και να ανανεώνονται όποτε θεωρείται απαραίτητο, με νέους περισσότερο αποτελεσματικούς.

Όλα τα παραπάνω έχουν τόσο μεγάλη σημασία που δεν μπορούν να θεωρηθούν μόνο ένα βήμα της διαδικασίας εφαρμογής του Balanced Scorecard. Μόνο εφόσον το μοντέλο γίνει ένα δυναμικό και λειτουργικό μέρος της καθημερινής επιχειρηματικής δραστηριότητας μπορεί να θεωρηθεί ολοκληρωμένη η διαδικασία εισαγωγής του.

Συμπέρασμα

Συμπερασματικά, το μοντέλο Balanced Scorecard δεν αποτελεί από μόνο του την εγγύηση του οράματος και της επιτυχίας της στρατηγικής μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Αντιθέτως, εγγύηση της αποτελεσματικότητας, αποτελούν τα δομημένα και αναλυτικά βήματα της διαδικασίας διαμόρφωσης του μοντέλου. Μιας διαδικασίας η οποία θα εκφράσει αντιπροσωπευτικά τη στρατηγική και το όραμα σε

μετρήσιμους όρους και θα υποστηρίξει τη λειτουργία της επιχείρησης. Η παραπάνω ανάλυση της επιχείρησης μέσω διαφορετικών διαστάσεων και σε διαφορετικές χρονικές στιγμές, συμβάλει στην ορθότερη αντίληψη αυτής ως ένα σύνολο. Τα προαναφερθέντα βήματα εξασφαλίζουν τη δημιουργία μιας κοινής γλώσσας επικοινωνίας και συζήτησης στα πλαίσια της επιχείρησης. Με αυτό το τρόπο, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το ποσοστό συνεισφοράς τους στα συνολικά αποτελέσματα, καθώς, επίσης, και τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων και την εκπλήρωση του οράματος της επιχείρησης.

3.5 *Balanced Scorecard και Τεχνολογίες Πληροφορικής*

Το μοντέλο του balanced Scorecard παρέχει στην επιχείρηση ένα δομημένο τρόπο έκφρασης του οράματος και της στρατηγικής της μέσω ενός συνόλου στόχων και δεικτών. Η επιχείρηση όμως εξακολουθεί να αντιμετωπίζει την πρόκληση ανάπτυξης ενός συστήματος το οποίο συλλέγει τα απαραίτητα δεδομένα και επικοινωνεί το σύνολο των πληροφοριών στους εργαζόμενους και τα στελέχη. Το Balanced Scorecard μπορεί να επιφέρει πραγματική οργανωτική αλλαγή μόνο αν τα αποτελέσματά του, φαίνονται στην καθημερινή εργασία των ανθρώπων της επιχείρησης. Για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα, η πληροφορία που παρέχεται από τα συστήματα που υποστηρίζουν το Balanced Scorecard θα πρέπει:

- Να παρουσιάζονται με τρόπο επικοινωνιακό και εύχρηστο (διαγράμματα, αριθμούς, σχήματα ή πολυμέσα τα οποία δίνουν μια πρώτη εικόνα του περιεχομένου).

- Να παρουσιάζονται σε ένα φιλικό προς το χρήστη περιβάλλον (απλή και οικεία εμφάνιση)
- Να υπάρχει εύκολη πρόσβαση, δηλαδή θα πρέπει ο χρήστης που επιθυμεί να πάρει κάποια πληροφορία να μπορεί όποτε και από όπου θέλει να την έχει.
- Να συγκεντρώνεται και να επεξεργάζεται τα απαιτούμενα δεδομένα με αποτελεσματικό τρόπο. Δηλαδή, το κόστος της μέτρησης δεν θα πρέπει να υπερβαίνει τη χρησιμότητα αυτής ή την αξία που παράγεται από την χρήση της για την επιχείρηση.

Ακόμη ένα κύριο σημείο των συστημάτων που καλούνται να υποστηρίξουν το Balanced Scorecard και που αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης είναι το επίπεδο προσβασιμότητας των συστημάτων αυτών και ο αριθμός των ανθρώπων στα οποία απευθύνεται. Σε μερικές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις επιλέγουν να διαχέουν την πληροφόρηση στο σύνολο του οργανισμού, ενώ σε άλλες, όπου η πληροφόρηση είναι πολύ ευαίσθητη επιλέγεται η περιορισμένη προσβασιμότητα.

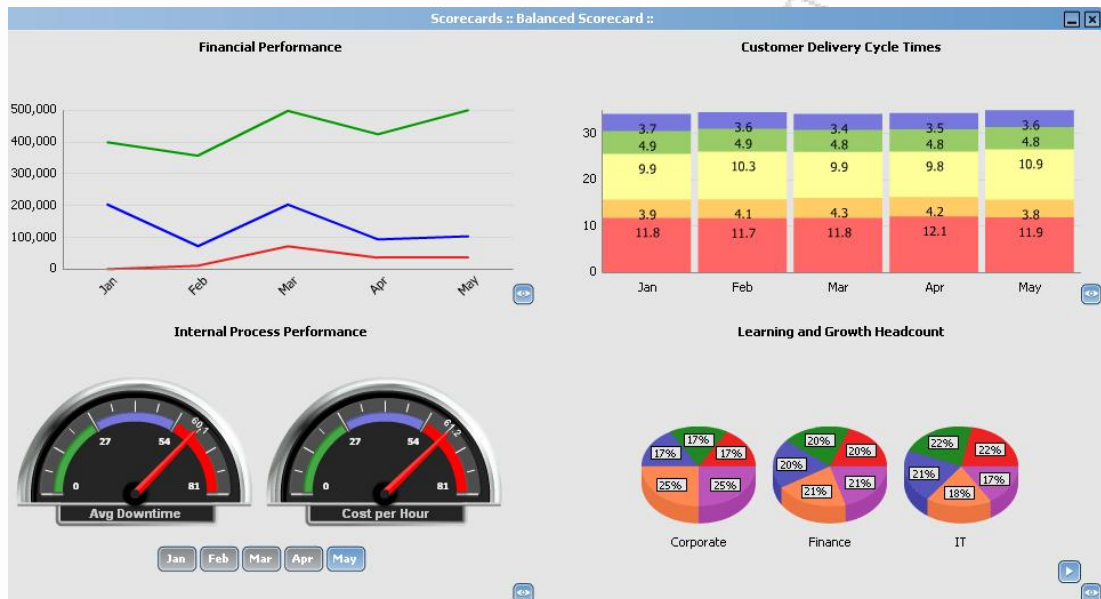
Υπάρχουν τρεις εναλλακτικές λύσεις πληροφοριακής υποστήριξης των μοντέλων Balanced Scorecard οι οποίες διαφοροποιούνται ανάλογα με το επιθυμητό εύρος υποστήριξης, προσβασιμότητας και διαδραστικότητας. Ουσιαστικά, υπάρχουν συστήματα που απλά συλλέγουν πληροφορίες και τις παρουσιάζουν με ένα δομημένο και φιλικό τρόπο και συστήματα τα οποία προσομοιώνουν την λειτουργία της επιχείρησης και του Balanced Scorecard και λαμβάνουν υπόψη τους την αλληλεπίδραση των δεικτών και την συστημική συμπεριφορά της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο τα συστήματα μπορούν να διακριθούν σε τρεις γενιές οι οποίες

περιγράφονται πιο αναλυτικά, παρακάτω.

Πρώτη γενιά: Συστήματα απλής διεπαφής με τον χρήστη.

Τα συστήματα αυτά είναι ένας τρόπος παρουσίασης των δεδομένων και επιτρέπουν την διαχρονική σύγκριση μεταξύ διαφορετικών τμημάτων. Τις περισσότερες φορές το περιβάλλον εργασίας τους μοιάζει με ένα πίνακα οργάνων πλοήγησης. Η πηγή αυτών των συστημάτων μπορεί να είναι μια απλή βάση δεδομένων ενώ τα δεδομένα μπορούν να εισάγονται είτε αυτόματα είτε χειρονακτικά. Ο στόχος των απλών συστημάτων διεπαφής είναι να παρουσιάσουν μια περιεκτική και συνολική εικόνα της απόδοσης με βάση τους δείκτες που συμπεριλαμβάνει το εκάστοτε μοντέλο Balanced Scorecard.

Το κύριο πλεονέκτημά τους είναι ότι μπορούν να αναπτυχθούν εύκολα, με την χρήση απλών εφαρμογών γραφείου όπως η Visual Basic, το Excel, η Delphi και το HTML. Πέρα από την ανάγκη ύπαρξης μιας βάσης δεδομένων, θα πρέπει να εξασφαλιστεί η δυνατότητα παράλληλης παρουσίασης κειμένων αλλά και γραφικών καθώς και συγκριτικής διαχρονικής παρουσίασης. Στο σχήμα 6 παρουσιάζεται ένα παράδειγμα περιβάλλοντος εργασίας ενός τέτοιου συστήματος με παράλληλη απεικόνιση δεικτών από τους τέσσερις επιχειρησιακούς τομείς του Balanced Scorecard.



Σχήμα 5: Περιβάλλον διεπαφής ενός πληροφοριακού συστήματος απεικόνισης δεικτών του Balanced Scorecard (Ίδια Επεξεργασία)

Δεύτερη γενιά: Ολοκληρωμένα Συστήματα διοικητικής πληροφόρησης

Τα ολοκληρωμένα συστήματα διοικητικής πληροφόρησης αποτελούν την εξέλιξη των απλών συστημάτων διεπαφής με τους χρήστες. Τα συστήματα αυτά διαφοροποιούνται γιατί επιτυγχάνουν την αυτόματη συλλογή δεδομένων από διάφορα άλλα συστήματα που είναι ήδη εγκατεστημένα. Όσο περισσότερα είναι τα διασυνδεδεμένα συστήματα τόσο περισσότερο εξεζητημένο και πολύπλοκο είναι το σύστημα διοικητικής πληροφόρησης. Σε αυτή την περίπτωση είναι προτιμότερο η ανάπτυξη του συστήματος να εμπνευστεί από το Balanced Scorecard παρά να αναπτυχθεί ένα σύστημα το οποίο απλά να εξυπηρετεί το μοντέλο. Το κύριο πλεονέκτημα αυτής της λύσης είναι ότι δίνει την δυνατότητα στον χρήστη να εμβαθύνει στα αποτελέσματα και να ανακαλύψει το λόγο για τον οποίο έχουν αυτή

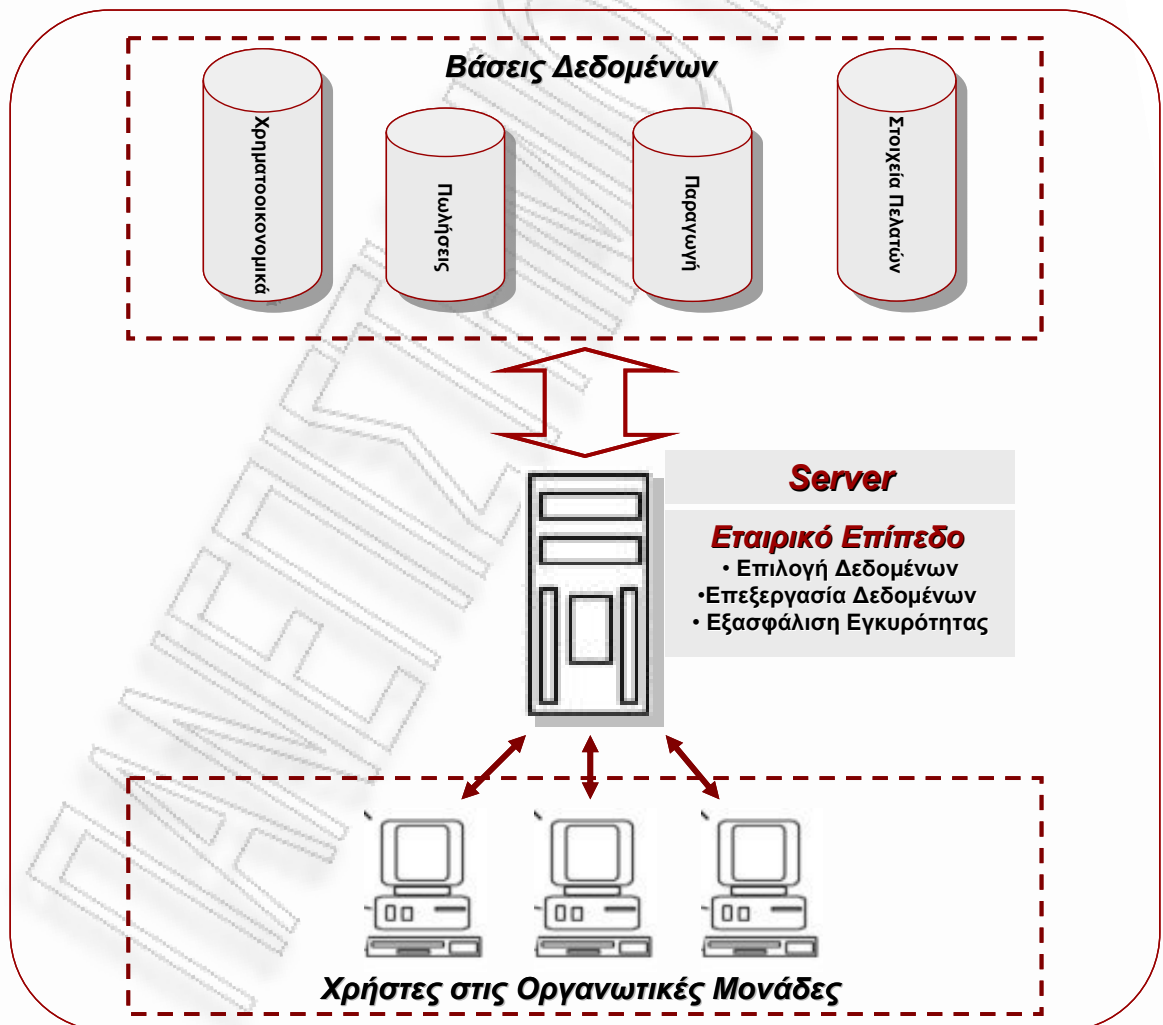
την μορφή και τι επηρεάζει την εξαγωγή τους. Έτσι εκτελείται μια συνεχής άσκηση ανανέωσης και προσαρμογής του ίδιου του μοντέλου του Balanced Scorecard.

Η φύση των δεδομένων που χρησιμοποιούν αυτά τα συστήματα εξαρτάται φυσικά από το είδος των δεικτών που περιλαμβάνονται στο μοντέλο του Balanced Scorecard. Παρόλα αυτά τα δεδομένα είναι συνήθως χρηματοοικονομικής και λογιστικής φύσης καθώς και στοιχεία από την διαδικασία παραγωγής. Συνήθως τα δεδομένα ποιοτικής φύσης που αφορούν την συμπεριφορά των εργαζομένων, των πελατών κλπ. χρησιμοποιούνται με την μορφή ψευδομεταβλητών οι οποίες είτε επηρεάζουν τα αποτελέσματα είτε όχι. Ουσιαστικά η σύνδεση των συστημάτων αυτού του είδους, με το Balanced Scorecard αφορά μόνο στην επιλογή των δεδομένων που χρησιμοποιούνται, στην χρήση των δεδομένων αυτών για την εξαγωγή των δεικτών και στον τρόπο παρουσίασης των αποτελεσμάτων.

Από την στιγμή που ένα μοντέλο Balanced Scorecard εφαρμοστεί σε μια επιχείρηση, το πληροφοριακό σύστημα που θα κληθεί να το υποστηρίξει θα είναι αντικείμενο πολλών απαιτήσεων. Θα πρέπει να υπάρχει ένα γραφικό περιβάλλον διεπαφής το οποίο όμως να επιτρέπει την εύκολη παραλλαγή του ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε οργανωτικής μονάδας. Επιπλέον, τα δεδομένα που θα χρειαστούν για να υπολογιστούν οι τιμές των δεικτών με περισσότερη λεπτομέρεια, θα είναι ογκώδη και πολλών διαστάσεων. Ενώ πολλά από τα δεδομένα θα είναι τα ίδια για κάθε οργανωτική μονάδα, θα υπάρχει και ένα σύνολο δεδομένων που θα διαφοροποιείται από μονάδα σε μονάδα. Η λύση που θα επιλεγεί θα πρέπει να παρέχει σε κάθε μονάδα το δικό της περιβάλλον διεπαφής ενώ παράλληλα να αποθηκεύει τα

δεδομένα σε μία κοινή βάση για να εξασφαλίζει την εγκυρότητα τους.

Μια αρχιτεκτονική «Client –Server» δίνει αυτή την δυνατότητα. Το τμήμα της εφαρμογής που επεξεργάζεται και αποθηκεύει τα δεδομένα βρίσκεται σε ένα εταιρικό Server ενώ το τμήμα της εφαρμογής που παρέχει τις επιλογές, αναπαράγει τα γραφικά και εξάγει την απαιτούμενη πληροφορία, βρίσκεται σε τοπικό επίπεδο (client PC). Μια αρχιτεκτονική αυτής της μορφής απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα (6).



Σχήμα 6: Αρχιτεκτονική "Client - Server" για πληροφοριακό σύστημα διοικητικής πληροφόρησης (Ίδια επεξεργασία)

Τρίτη γενιά: Μοντέλα Προσομοίωσης

Την τρίτη μορφή πληροφοριακής υποστήριξης του Balanced Scorecard, αποτελούν τα μοντέλα προσομοίωσης. Τα μοντέλα προσομοίωσης με την χρήση της σημερινής τεχνολογίας είναι στη θέση να περιγράψουν τις σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος μεταξύ των δεικτών. Προσομοιώνοντας την συμπεριφορά των δεικτών στη διάρκεια του χρόνου ενθαρρύνεται πρώτα από όλα η ανάπτυξη συζητήσεων γύρω από τις αρχικές υποθέσεις και παραδοχές του μοντέλου. Για παράδειγμα, τι επίδραση θα έχει το μάρκετινγκ στην αύξηση των πωλήσεων και μέσα σε πόσο χρονικό διάστημα; Αυτό, όπως και πολλά άλλα, είναι ένα ερώτημα στο οποίο τα μοντέλα προσομοίωσης μπορούν να δώσουν μια πολύ ικανοποιητική απάντηση.

Ένα παράδειγμα λογισμικού μέσω του οποίου μπορούν να αναπτυχθούν μοντέλα προσομοίωσης είναι το *ithink*. Το λογισμικό αυτό όπως και άλλα, βασίζεται στην θεωρία της συστημικής δυναμικής. Η καρδιά της θεωρίας αυτής είναι η αναγνώριση των λογικών στερεότυπων που βρίσκονται κρυμμένα στις πολύπλοκες δομές μιας επιχείρησης. Οι διαφορά είναι ότι οι συμβατικές μέθοδοι αναδεικνύουν μόνο απομονωμένα και στατικά γεγονότα και τάσεις και δεν αποδίδουν με ακρίβεια την δυναμική και συστημική λειτουργία της επιχείρησης. Η συστημική θεωρία μας παρέχει μια μεθοδολογία και μία τεχνική μοντελοποίησης, μελέτης και συντονισμού των ολιστικών αλληλεπιδράσεων στη διάρκεια του χρόνου. Έτσι μας βοηθάει να αντιληφθούμε πως τα διάφορα γεγονότα αλληλεπιδρούν αντί να παρατηρούμε το

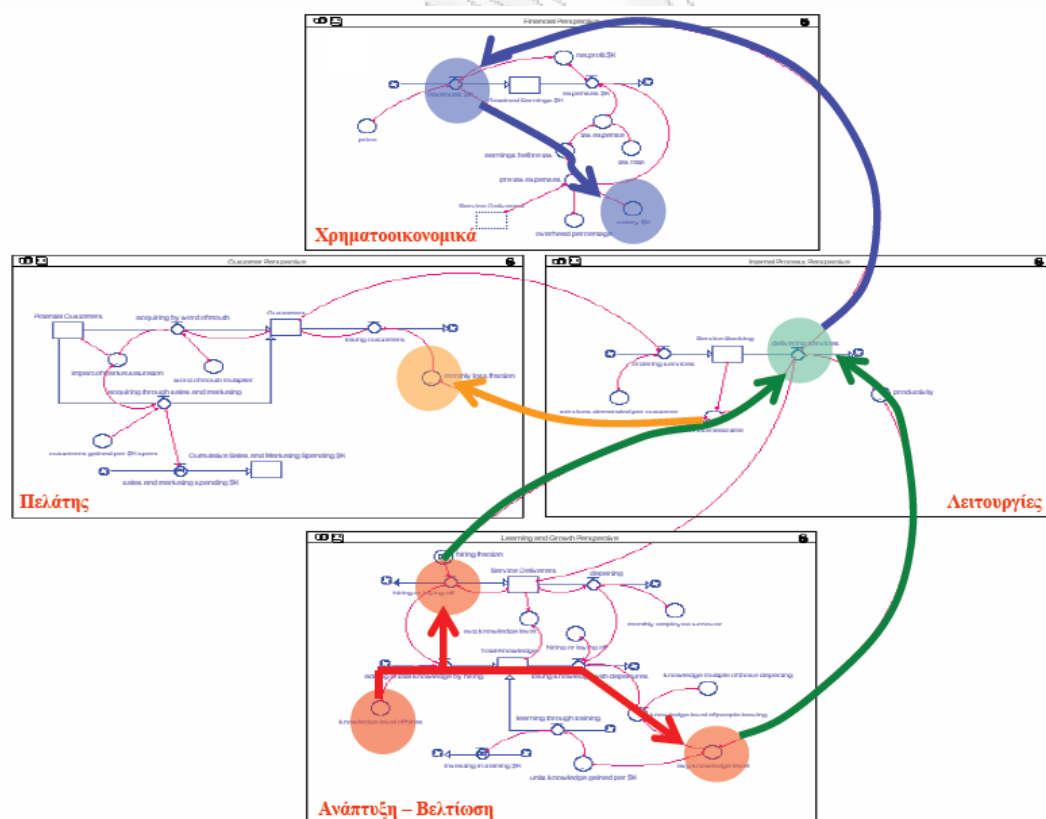
καθένα από αυτά ξεχωριστά. Μας βοηθάει επίσης να παρατηρούμε τις συνεχείς διαδικασίες αλλαγής και τα στερεότυπα που δημιουργούνται αντί να αποτυπώνουμε ορισμένες μόνο στατικές εικόνες (Senge, 1990).

Ενοποιώντας τις ιδέες που συνιστούν το Balanced Scorecard με αυτές της συστημικής θεωρίας, μπορούμε να έχουμε μια πιο δυναμική εικόνα της επιχείρησης. Φυσικά, είναι αδύνατο να προβλέψουμε το μέλλον αλλά με αυτό το τρόπο μπορούμε να δημιουργήσουμε σενάρια για το μέλλον και να δοκιμάσουμε την εξέλιξη της επιχείρησης με βάση ένα συγκεκριμένο σύνολο αποφάσεων. Επιπλέον, δίνεται η δυνατότητα δημιουργίας μιας περισσότερο ξεκάθαρης εικόνας της επιχείρησης και του τρόπου λειτουργίας της και συνεπώς η χάραξη της στρατηγικής γίνεται σε πιο στερεές βάσεις.

Το *ithink* όπως και το *PowerSim* είναι πληροφοριακά εργαλεία προσομοίωσης βασισμένα στην συστημική θεωρία. Τα προγράμματα αυτά μπορούν να δομήσουν και να ελέγξουν πολυδιάστατα συστήματα και να παρέχουν μια ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με την αλληλεπίδραση των διαφόρων μερών των συστημάτων αυτών. Το πρόγραμμα προσομοίωσης μπορεί να αποσαφηνίσει και να απεικονίσει πως μια ενέργεια επιδρά σε διάφορες μεταβλητές του συστήματος και με ποιόν τρόπο.

Τα προγράμματα αυτά αποτελούνται από τρία διαφορετικά επίπεδα. Στο υψηλότερο επίπεδο καθιερώνεται ένα περιβάλλον διεπαφής του συστήματος με τον χρήστη έτσι ώστε να παρέχεται ξεκάθαρη και αξιοποιήσιμη πληροφόρηση. Στο περιβάλλον διεπαφής καταγράφονται οι παραδοχές και τα δεδομένα που εισάγονται στο μοντέλο

σαν σταθερές. Στο μεσαίο επίπεδο γίνεται η ανάπτυξη των διαγραμμάτων αιτίας και αποτελέσματος με την χρήση ροών, αποθεμάτων και συνδέσεων μεταξύ τους. Οι ροές εκφράζουν τις εισροές ή τις εκροές στα αποθέματα τα οποία συσσωρεύουν την διαχρονική τιμή και αποτελούν δείκτες απόδοσης. Στο τρίτο επίπεδο αναπτύσσονται οι διαφορικές εξισώσεις οι οποίες υποστηρίζουν τις ροές και δημιουργούν τα αποτελέσματα του μοντέλου. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται ένα διάγραμμα αιτιών και αποτελεσμάτων μεταξύ ροών και αποθεμάτων ενός απλού μοντέλου προσομοίωσης.



Σχήμα 7: Διάγραμμα ροών και αποθεμάτων ενός απλού μοντέλου προσομοίωσης (Ίδια Επεξεργασία)

4 Μελέτη Περίπτωσης: Η Αρχή Λιμένων Κύπρου

4.1 Εισαγωγή

Σε αυτή την ενότητα περιγράφεται η ανάπτυξη του μοντέλου του Balanced Scorecard από την Αρχή Λιμένων Κύπρου (ΑΛΚ) στο πλαίσιο της μεθοδολογίας που παρατίθεται στα παραπάνω κεφάλαια. Τα στοιχεία που αναφέρονται προέρχονται από το ομώνυμο έργο που υλοποιεί η Αρχή Λιμένων Κύπρου, παρατίθενται με την σύμφωνη γνώμη της ίδιας και η χρήση τους στην παρούσα εργασία εξυπηρετούν ακαδημαϊκούς, και μόνο σκοπούς.

Η Αρχή Λιμένων Κύπρου είναι ένας ανεξάρτητος δημόσιος οργανισμός της Κυπριακής Δημοκρατίας με κύρια δραστηριότητα την εποπτεία και την διαχείριση των λιμένων της Κύπρου. Ο οργανισμός αυτός που λειτουργεί με την σημερινή του μορφή από την δεκαετία του 1970 έχει υπό την αρμοδιότητα του τα δύο κύρια λιμάνια του νησιού, της Λεμεσού και της Λάρνακας, τα οποία έχουν πολυχρηστικό χαρακτήρα. Επιπλέον, διαχειρίζεται και μια σειρά από μικρότερα λιμάνια τα οποία είναι καταφύγια σκαφών αναψυχής και αλιευτικών σκαφών, πετρελαϊκοί σταθμοί καθώς και εξειδικευμένα λιμάνια εξυπηρέτησης βιομηχανικών μονάδων.

Τα τελευταία χρόνια η ΑΛΚ βρίσκεται σε ένα σταυροδρόμι σημαντικών εξελίξεων. Από την μία η ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση που επιφέρει την ανάγκη εφαρμογής του ευρωπαϊκού κεκτημένου σχετικά με τις θαλάσσιες μεταφορές και την λιμενική βιομηχανία και από την άλλη ο πλήρης μετασχηματισμός του ίδιου του

κλάδου της λιμενικής βιομηχανίας, οδηγούν την ΑΛΚ σε μια πορεία συνεχούς αλλαγής και προσαρμογής σε ένα ρευστό περιβάλλον. Η επιλογή της συγκεκριμένης περίπτωσης έγινε επειδή αντικατοπτρίζει μια κύρια τάση αλλαγών σε οργανισμούς χωρών που εντάχθηκαν στην Ε.Ε. και βρίσκονται στην περίοδο εναρμονισμού με τα ευρωπαϊκά πρότυπα ενώ επιπλέον αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα οργανισμού που δραστηριοποιείται σε ένα κλάδο που μεταλλάχθηκε και αντιμετωπίζει την ανάγκη χάραξης νέας στρατηγικής προκειμένου να επιβιώσει και να αναπτυχθεί μακροχρόνια.

Από το 2006, η ΑΛΚ έχει ξεκινήσει μια προσπάθεια για την πλήρη ενδυνάμωση της διοικητικής και λειτουργικής ικανότητάς της με σκοπό τον σαφή προσδιορισμό του στρατηγικού της ρόλου σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο, την αναβάθμιση της ανταγωνιστικότητας της και την αύξηση της ευελιξίας της. Σημαντικό μέρος της προσπάθειας αυτής είναι η ανάπτυξη και εφαρμογή του Balanced Scorecard σαν κύριο σύστημα στρατηγικού και επιχειρησιακού ελέγχου αλλά και σαν ένα δυναμικό εργαλείο μετασχηματισμού. Στις ενότητες του παρόντος κεφαλαίου αναλύονται τα σημαντικότερα βήματα της διαδικασίας που ακολούθησε ο οργανισμός προς την κατεύθυνση αυτή.

4.2 Η εξέλιξη του κλάδου και ο νέος στρατηγικός ρόλος της ΑΛΚ

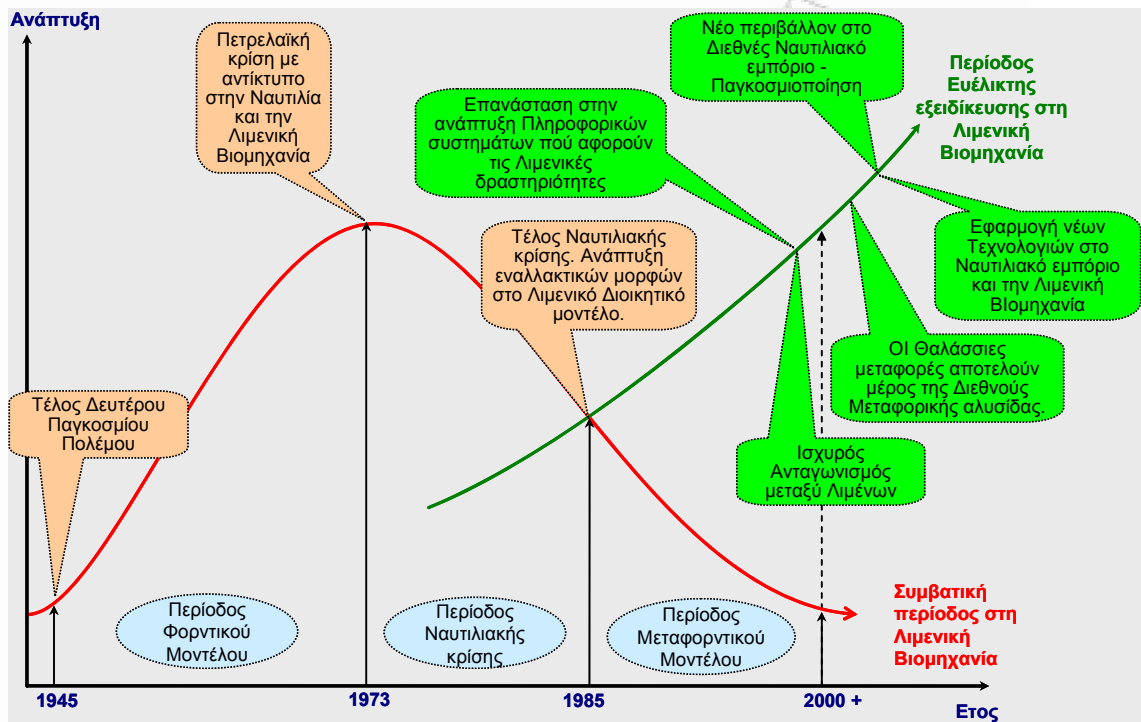
Στο αρχικό στάδιο ανάπτυξης του Balanced Scorecard θεωρήθηκε απαραίτητη η ανάλυση και η αποτύπωση των τάσεων, των χαρακτηριστικών και των εξελίξεων στον κλάδο της λιμενικής βιομηχανίας με στόχο την ανάδειξη του ρόλου του

οργανισμού στα νέα δεδομένα και την αποσαφήνιση του οράματός του για το μέλλον.

Με την δημιουργία εσωτερικών ομάδων εργασίας, την χρήση εμπειριστατωμένων στοιχείων και μελετών και την βοήθεια εξωτερικών συμβούλων, δημιουργήθηκε μια πολύ ισχυρή βάση πληροφοριών και γνώσης σχετικά με την σημερινή εικόνα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η ΑΛΚ. Στην διαδικασία αυτή χρησιμοποιήθηκαν εργαλεία όπως η ανάλυση SWOT και το μοντέλο των «Πέντε Δυνάμεων» του Porter και μεθοδολογίες διάγνωσης των κύριων πόρων και δεξιοτήτων που διαθέτει ο οργανισμός και αποτελούν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στόχος ήταν ο προσδιορισμός, με όσο το δυνατό μεγαλύτερη ακρίβεια των παραγόντων που θα οδηγήσουν στην διαμόρφωση ενός νέου οράματος για τον οργανισμό.

Η εξέλιξη της λιμενικής βιομηχανίας

Ο κλάδος της λιμενικής βιομηχανίας αποτέλεσε πεδίο ριζικών αλλαγών και μεταβολών από το 1950 μέχρι και σήμερα (σχήμα 5). Σε αυτή τη χρονική περίοδο μπορούμε να διακρίνουμε δύο μοντέλα οργάνωσης και λειτουργίας των λιμενικών οργανισμών και τρεις κύριες φάσεις ανάπτυξης αυτών των μοντέλων.



Σχήμα 8: Η εξέλιξη της Λιμενικής Βιομηχανίας από το 1950 μέχρι και σήμερα

Μετά το τέλος του 2^{ου} Παγκοσμίου πολέμου και μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1970, όταν και ξέσπασε η μεγάλη πετρελαϊκή κρίση η λιμενική βιομηχανία λειτουργούσε με βάση το «Φορντικό» μοντέλο παραγωγής λιμενικών υπηρεσιών. Κύρια χαρακτηριστικά αυτού του μοντέλου ήταν η μαζική παραγωγή και παροχή υπηρεσιών και η υψηλή τυποποίηση των διαδικασιών χειρισμού των φορτίων. Τα λιμάνια δεν χρειαζόταν υψηλή εξειδίκευση και τεχνογνωσία παρά μόνο υψηλές επενδύσεις σε υποδομές και εξοπλισμό για να μπορούν να φιλοξενούν πλοία που δεν ξεπερνούσαν τους 14.000 τόνους χωρητικότητας. Την περίοδο αυτή το Φορντικό μοντέλο ήταν το πιο κατάλληλο για να εξυπηρετήσει τις μαζικές μεταφορές αγαθών από και προς την Ευρώπη και για αυτό γνώρισε ανάπτυξη με ιδιαίτερα υψηλούς ρυθμούς. Η διοίκηση των λιμένων εκείνη την περίοδο είχε σαν στόχο την ελαχιστοποίηση του κόστους και την διαχείριση ιδιαίτερα υψηλών επενδύσεων.

Η πετρελαϊκή κρίση του 1973 έφερε την κάμψη των μεταφορών και συνεπώς του Φορντικού μοντέλου. Το έτος αυτό σηματοδότησε την αρχή του τέλους για την συμβατική περίοδο της λιμενικής βιομηχανίας. Για την επόμενη δεκαετία το μοντέλο αυτό απέτυχε να δώσει λύσεις στα κύρια προβλήματα που αντιμετώπιζε ο κλάδος. Τα προβλήματα αυτά είχαν δύο κύριες αιτίες:

- Η μειούμενη ζήτηση λιμενικών υπηρεσιών δημιούργησε πλεονάσματα προσφοράς λιμενικών υπηρεσιών σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές καθιστώντας τις υψηλές επενδύσεις στα λιμάνια, ζημιογόνες και τον ανταγωνισμό μεταξύ των λιμένων πολύ έντονο.
- Η ανισορροπία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης οδήγησε τα λιμάνια σε δραστική μείωση του εργατικού δυναμικού και συνεπώς σε υψηλά επίπεδα ανεργίας στο χώρο αυτό.

Ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1980, οι διοικήσεις των λιμένων αναζητούσαν περισσότερο ευέλικτα μοντέλα λειτουργίας προκειμένου να ανταποκριθούν στις προκλήσεις. Οι στρατηγικές μείωσης του κόστους σταμάτησαν να αποτελούν την κύρια επιλογή τους και αναζητήθηκαν νέες με βάση την ανάπτυξη εξειδικευμένων υπηρεσιών, την επένδυση σε πόρους όπως η τεχνογνωσία και η τεχνολογία.

Από το 1985 και μετά μια νέα εποχή ξεκινάει για τον κλάδο. Η εποχή αυτή είναι γνωστή σαν περίοδος της «ευέλικτης εξειδίκευσης». Κύρια χαρακτηριστικά στην περίοδο αυτή ήταν η διεθνοποιημένη πλέον υπόσταση των λιμανιών και οι πολλές συγχωνεύσεις στις ναυτιλιακές εταιρείες που οδήγησαν στην δημιουργία

μεταφορικών κολοσσών. Άλλα χαρακτηριστικά ήταν η τεχνολογική διαφοροποίηση τόσο των πλοίων που επέφερε την διαφοροποίηση και των υποδομών που καλούνταν να τα φιλοξενήσουν, η εισαγωγή των τεχνολογιών πληροφορικής στην λειτουργία των λιμένων καθώς και η ομοιογενοποίηση των φορτίων που έφτασε μέχρι και το 70% των συνολικών μεταφορών. Τα λιμάνια υιοθετούν ευέλικτα και αποκεντροποιημένα επιχειρησιακά μοντέλα, αναπτύσσουν τεχνολογίες αιχμής, επενδύουν στους ανθρώπους και την γνώση και διαφοροποιούν το προϊόν τους.

Η περίοδος της ευέλικτης εξειδίκευσης αναπτύσσεται μέχρι και σήμερα με την καθιέρωση των συνδυασμένων μεταφορών και του διαμετακομιστικού εμπορίου. Το μέλλον της λιμενικής βιομηχανίας θα στηρίζεται σχεδόν εξολοκλήρου στην αποτελεσματική εξυπηρέτηση, την ποιότητα των υπηρεσιών σε όρους χρόνου, την ανάπτυξη τεχνογνωσίας σε συνδυασμένες μορφές μεταφορών και την αυξημένη ανάπτυξη καινοτομικών επιχειρηματικών μοντέλων με την συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα.

Ο στρατηγικός ρόλος της ΑΛΚ

Τα λιμάνια της Αρχής Λιμένων Κύπρου λόγω της γεωγραφικής τους θέσης (τοποθετημένα σχεδόν πάνω στην εμπορική διαδρομή Ασίας – Ευρώπης μέσω της διώρυγας του Σουέζ και στην διαδρομή Ασία – Μαύρη Θάλασσα) αλλά και του πολυχρηστικού τους χαρακτήρα αποτέλεσαν κατά την δεκαετία του 1990 κύριο κόμβο διαμετακομιστικού εμπορίου. Έκτοτε αναπτύχθηκαν σύγχρονα και άκρως ανταγωνιστικά λιμάνια στην λεκάνη της Ανατολικής Μεσογείου τα οποία ανέπτυξαν

ιδιαίτερα ισχυρές σχέσεις με τους παγκόσμιους μεταφορείς. Το μερίδιο αγοράς των κυπριακών λιμένων στο διαμετακομιστικό εμπόριο, που αποτελεί το κύριο πεδίο ανταγωνισμού, μειώθηκε σταδιακά. Η ΑΛΚ απέτυχε να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του περιβάλλοντός μένοντας εγκλωβισμένη σε ένα παραδοσιακό επιχειρησιακό μοντέλο που έχει σαν κύρια χαρακτηριστικά τον κατακερματισμό των κύριων λειτουργιών, την υποαπασχόληση των περιουσιακών της στοιχείων, την χαμηλή τεχνογνωσία και εμπορική αποτελεσματικότητα.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι η ΑΛΚ χρειαζόταν μια νέα στρατηγική προκειμένου να εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματα της έναντι του ανταγωνισμού έτσι ώστε να καταφέρει να μεγιστοποιήσει την ωφέλεια της από την συνεχώς αναπτυσσόμενη μεταφορική κίνηση της ανατολικής Μεσογείου.

Το νέο όραμα του Οργανισμού

Τα στελέχη του οργανισμού συνεκτιμώντας τις εξελίξεις και το μέλλον της λιμενικής βιομηχανίας, τις ανταγωνιστικές πιέσεις, τις κύριες ικανότητες του ίδιου του οργανισμού αλλά και τον μετασχηματισμό των προτιμήσεων των πελατών προσπάθησαν να διαμορφώσουν ένα νέο όραμα για την ΑΛΚ. Το όραμα αυτό θα αποτελέσει την βάση της νέας στρατηγικής για το μέλλον και την βάση για συγκεκριμένες και συντεταγμένες ενέργειες οι οποίες θα οδηγήσουν στην εκπλήρωσή του.

Στην διαδικασία διαμόρφωσης του νέου οράματος συμμετείχαν στελέχη από διάφορες βαθμίδες και λειτουργίες και είναι σημαντικό ότι οι απόψεις σχεδόν όλων

συνέκλιναν σε ένα κοινώς αποδεκτό όραμα.

Το όραμα αυτό μπορεί να διατυπωθεί ως εξής:

«Να αναδείξουμε την Αρχή Λιμένων Κύπρου και τα κυπριακά λιμάνια τους κυριότερους κόμβους διαμετακομιστικού εμπορίου στην Ανατολική Μεσόγειο»

Η επίτευξη του οράματος αυτού προϋποθέτει την ανάπτυξη μιας πελατοκεντρικής στρατηγικής που θα βασίζεται στην λειτουργική αριστεία, την ανάπτυξη των υφιστάμενων υλικών και άυλων πόρων και την αύξηση της συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα στις επενδύσεις σε υποδομές και εξοπλισμό.

Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική του οργανισμού στηρίζεται στην παροχή ανταγωνιστικών και ελκυστικών λιμενικών υπηρεσιών μέσω της βελτίωσης των διαδικασιών παραγωγής τους η οποία θα στηρίζεται στην συσσώρευση γνώσης και την πλήρη αξιοποίηση των υποδομών.

4.3 Εξειδίκευση του οράματος με βάση το Balanced Scorecard

Η συνολική στρατηγική που στηρίζει το όραμα συνίσταται από τέσσερις επιμέρους στρατηγικές κατευθύνσεις, μία για κάθε τομέα του μοντέλου του Balanced Scorecard. Οι επιχειρησιακοί τομείς που επέλεξε ο οργανισμός να συμπεριλάβει στο μοντέλο του είναι οι τέσσερις τομείς που εισήγαγαν οι Kaplan & Norton στην πρότυπη μορφή του. Έτσι τα στελέχη του οργανισμού κλήθηκαν να αναπτύξουν τέσσερις αλληλένδετες στρατηγικές κατευθύνσεις και να μεταφράσουν το όραμα και την στρατηγική τους σε συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους. Σε αυτό το σημείο

πρέπει να σημειωθεί ότι παρόλο που η στρατηγική που επιλέχθηκε είναι κυρίως πελατοκεντρική, ο απώτερος στόχος της ΑΛΚ είναι, όπως και σε όλες τις επιχειρήσεις, η μεγιστοποίηση των αποδόσεων των επενδεδυμένων κεφαλαίων. Η ΑΛΚ παρά την ανεξαρτησία που την χαρακτηρίζει στην λειτουργία της, δεν παύει να αποτελεί κρατικό οργανισμό και συνεπώς κύριο μέλημα της είναι η μεγιστοποίηση της κοινωνικής ωφέλειας.

Τομέας Χρηματοοικονομικής Αποτελεσματικότητας

Η στρατηγική που επιλέχθηκε για τον χρηματοοικονομικό τομέα έχει σαν κύριο στόχο την μεγιστοποίηση την αξιοποίησης των περιουσιακών στοιχείων της ΑΛΚ και συνεπώς της απόδοσης των απασχολούμενων κεφαλαίων. Η στρατηγική αυτή βασίζεται σε δύο κύριες κατευθύνσεις: από την μία την αύξηση των εσόδων και από την άλλη την βελτίωση της δομής του λειτουργικού κόστους και των επενδύσεων.

Ο ισχυρός ανταγωνισμός μεταξύ των λιμανιών στην περιοχή της Ανατολικής Μεσογείου και η αύξηση του μεγέθους των μεταφορέων ασκούν καθοδικές πιέσεις στις τιμές των υπηρεσιών. Αυτό αναγκάζει τις διοικήσεις των λιμανιών να αναζητούν τόσο την αύξηση των εσόδων όσο και την μείωση του κόστους προκειμένου να είναι χρηματοοικονομικά αποτελεσματικές.

Η στρατηγική κατεύθυνση αύξησης των εσόδων περιλαμβάνει την αύξηση των εσόδων από τους υφιστάμενους πελάτες, την δημιουργία νέων πηγών εσόδων από

νέους πελάτες, την προσφορά διαφοροποιημένων υπηρεσιών σε νέους και υφιστάμενους πελάτες και την ανάπτυξη εναλλακτικών εκμεταλλεύσεων σε χώρους που δεν χρησιμοποιούνται για λιμενικούς σκοπούς (property development). Η αύξηση των εσόδων από τους υφιστάμενους πελάτες στηρίζεται στην ισχυροποίηση των σχέσεων με αυτούς και την προσφορά υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας προκειμένου να αναπτύξουν και αυτοί τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα. Η παραχώρηση υποδομών και εξοπλισμού βάσει ειδικών συμβάσεων στους πελάτες είναι ένας τρόπος δέσμευσης τους σε μακροχρόνιες συνεργασίες κατά τις οποίες αναπτύσσονται σχέσεις αμοιβαίου κέρδους (win – win relationships).

Η δημιουργία εσόδων από νέους πελάτες βασίζεται αρχικά στην αξιοποίηση της στρατηγικής θέσης των λιμανιών για προσέλκυση νέων μεταφορέων και στη συνέχεια στην ανάπτυξη ενεργητικής εμπορικής πολιτικής και δράσεων μάρκετινγκ από τον οργανισμό. Σημαντική πηγή επιπλέον εσόδων είναι η παροχή διαφοροποιημένων υπηρεσιών στο σύνολο των πελατών. Σε αυτή τη περίπτωση στόχος είναι η ανάπτυξη των κατάλληλων υποδομών στους χερσαίους χώρους οι οποίοι θα δίνουν στους πελάτες την δυνατότητα δημιουργίας εμπορευματικών σταθμών και εγκαταστάσεων εφοδιαστικής αλυσίδας. Τέλος, μια εναλλακτική αλλά εξίσου σημαντική πηγή αύξησης των εσόδων και ταυτόχρονα αξιοποίησης περιουσιακών στοιχείων αποτελεί η ανάπτυξη της ακίνητης περιουσίας που διαθέτει η ΑΛΚ και δεν χρησιμοποιεί για λιμενικούς σκοπούς. Στην περιουσία αυτή μπορούν να αναπτυχθούν τουριστικές και ψυχαγωγικές εκμεταλλεύσεις οι οποίες θα υποστηρίζουν το σύνολο των εισοδημάτων της Αρχής.

Η βελτίωση της δομής του λειτουργικού κόστους και συνεπώς η αύξηση την αποδοτικότητας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας για ένα λιμάνι, στην σύγχρονη λιμενική βιομηχανία. Στόχος είναι η βελτίωση του επιπέδου του κόστους για κάθε δεδομένο επίπεδο δραστηριότητας. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να υπάρχουν διαδικασίες με υψηλή λειτουργικότητα και όσο το δυνατό καλύτερο συντονισμό μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Η ανάπτυξη πόρων όπως η τεχνογνωσία και η χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής συμβάλλουν τα μέγιστα στην μείωση του κόστους των διαδικασιών και του συνόλου του οργανισμού.

Όσον αφορά την δομή των επενδύσεων, η στρατηγική κατεύθυνση της ΑΛΚ στοχεύει στην αύξηση της συμμετοχής ιδιωτικών φορέων στα συνολικά επενδύσιμα κεφάλαια. Η επίτευξη αυτού του στόχου προϋποθέτει την ανάπτυξη μηχανισμών ελέγχου των ιδιωτικών επενδύσεων και την εξασφάλιση των ωφελειών της Αρχής μέσω σαφών θεσμικών και ρυθμιστικών πλαισίων.

Σχέσεις με Πελάτες

Ο τομέας αυτός αποτελεί κεντρικό άξονα στην προσπάθεια της ΑΛΚ να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα της. Οι κύριες στρατηγικές κατευθύνσεις της ΑΛΚ στον τομέα αυτό στοχεύουν στην βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών, την παροχή ποιοτικών και ολοκληρωμένων υπηρεσιών, την ενίσχυση των σχέσεων με τους υφιστάμενους πελάτες και την προσέλκυση νέων.

Η ικανοποίηση των πελατών της ΑΛΚ, δηλαδή τους χρήστες λιμενικών υπηρεσιών, εξαρτάται από την ταχύτητα διεκπεραίωσης των λιμενικών εργασιών και από το

επίπεδο λαθών τα οποία ενδέχεται να προκαλέσουν καταστροφές στα φορτία ή τον εξοπλισμό. Η γρήγορη εξυπηρέτηση των πλοίων χωρίς λάθη, προσφέρει αξία στους μεταφορείς αφού και αυτοί μπορούν να εξοικονομήσουν χρόνο και μάλιστα πολύτιμο. Η ενίσχυση των σχέσεων με τους πελάτες αυτούς μέσω της παροχής εξατομικευμένων υπηρεσιών (όπως π.χ. η διάθεση ενός τμήματος του λιμανιού το οποίο θα είναι εξ' ολοκλήρου αφοσιωμένο στον πελάτη) αλλά και ολοκληρωμένων (όπως π.χ. με την διάθεση χερσαίων χώρων για την ανάπτυξη εμπορευματικών κέντρων και σταθμών εμπορευματοκιβωτίων) υπηρεσιών επιφέρουν μακροχρόνιες και κερδοφόρες συνεργασίες και για τα δύο μέρη. Αυτό αποτελεί άλλη μια διάσταση της στρατηγικής της ΑΛΚ στον τομέα των πελατών.

Ένα επίσης σημαντικό συστατικό της πελατοκεντρικής στρατηγικής της Αρχής είναι η ανάπτυξη ενεργητικής πολιτικής προσέλκυσης νέων πελατών. Η πολιτική αυτή βασίζεται σε συγκεκριμένες δράσεις μάρκετινγκ οι οποίες θα στοχεύουν στην διάγνωση των αναγκών των δυνητικών πελατών, την τμηματοποίηση της αγοράς, τον καθορισμό των ελκυστικότερων τμημάτων – στόχων και την ανάδειξη των πλεονεκτημάτων και των υπηρεσιών της Αρχής.

Τομέας Εσωτερικών Διαδικασιών

Στον τομέα των εσωτερικών διαδικασιών εξετάστηκαν τέσσερις στρατηγικές κατευθύνσεις με σκοπό την επίτευξη επιχειρησιακής αριστείας στις υφιστάμενες λειτουργίες και την ανάπτυξη νέων σύγχρονων λειτουργιών που θα υποστηρίξουν την νέα συνολική στρατηγική του οργανισμού.

Οι επιχειρησιακές λειτουργίες της ΑΛΚ εμφανίζουν υψηλή πολυπλοκότητα και κατακερματισμό λόγω του υψηλού αριθμού εμπλεκόμενων μερών. Με την χρήση της προσέγγισης της αλυσίδας αξίας τα στελέχη της ΑΛΚ αποτύπωσαν το πλέγμα της λειτουργικής και διοικητικής δομής του οργανισμού και στη συνέχεια προχώρησαν στην ανάλυση των λειτουργιών στις κύριες διαδικασίες τους. Στόχος ήταν η ανάδειξη των προβληματικών διαδικασιών είτε σε όρους κόστους είτε σε όρους χρόνου εκτέλεσης. Οι διαδικασίες αυτές είτε ανασχεδιάστηκαν είτε καταργήθηκαν και δημιουργήθηκαν νέες οι οποίες να ανταποκρίνονται σε μεγαλύτερο βαθμό στις μελλοντικές προκλήσεις. Επιπλέον αναθεωρήθηκε σχεδόν εξ αρχής η οργανωτική και διοικητική δομή του οργανισμού με σκοπό την δημιουργία ενός περισσότερο ευέλικτου οργανογράμματος το οποίο θα ευθυγραμμίζεται απόλυτα με τις διαδικασίες και θα διασφαλίζει την λειτουργικότητά τους. Συνολικός σκοπός ήταν η ευθυγράμμιση του συνόλου των λειτουργιών με το όραμα και την στρατηγική του οργανισμού έτσι ώστε να διευκολύνεται η επίτευξή τους.

Εκτός του ανασχεδιασμού της λειτουργικής και της διοικητικής δομής του οργανισμού αναπτύχθηκαν και ορισμένες νέες λειτουργίες με σκοπό τον εκσυγχρονισμό του λειτουργικού μοντέλου. Έτσι δημιουργήθηκαν λειτουργίες όπως η εμπορική εκμετάλλευση, η ανάπτυξη και η διαχείριση περιουσίας, η ανάπτυξη και διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και η ασφάλεια και προστασία του περιβάλλοντος. Η σημαντικότερη ίσως λειτουργία που αναπτύχθηκε ήταν αυτή της επιχειρησιακής έρευνας και ανάπτυξης. Σκοπός της λειτουργίας αυτής είναι η

διερεύνηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και η ανάδειξη σύγχρονων και καινοτομικών υπηρεσιών αλλά και πρακτικών εργασίας. Η λειτουργία αυτή θα υποστηρίξει στο μέλλον τόσο την διατήρηση της επιχειρησιακής αριστείας όσο και την ανάπτυξη και παροχή διαφοροποιημένων υπηρεσιών στους πελάτες.

Παράλληλα τα στελέχη της ΑΛΚ έδωσαν έμφαση στην ανάπτυξη των σχέσεων με τους εργασιακούς και κοινωνικούς εταίρους της. Κάθε λιμάνι αποτελεί μια πολυσυλλεκτική επιχειρηματική κοινωνία και όχι απλά έναν οργανισμό. Σημαντικό ρόλο στην κοινωνία αυτή παίζουν και οι ιδιωτικοί φορείς. Η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στην προσφορά λιμενικών υπηρεσιών και στην πραγματοποίηση επενδύσεων αποτελεί μέρος των οδηγιών του ευρωπαϊκού κεκτημένου και σαφή επιδίωξη της Αρχής Λιμένων Κύπρου. Στόχος είναι η ανάπτυξη παραγωγικών σχέσεων με όλους τους φορείς που δραστηριοποιούνται στον λιμενικό χώρο και η ευθυγράμμισή τους σε μία κοινή στρατηγική για το μέλλον.

Τομέας Μάθησης και Ανάπτυξης

Ο τομέας μάθησης και ανάπτυξης αποτελεί την βάση του μοντέλου αλλά και τον κύριο μοχλό υλοποίησης του οράματος και της στρατηγικής. Κανένας τομέας από τους παραπάνω δεν θα είναι επιτυχημένος αν δεν εξασφαλιστεί η διαδικασία συνεχούς μάθησης και ανάπτυξης των υλικών και άυλων πόρων του οργανισμού. Η διαδικασία αυτή φαντάζει ακόμη πιο κρίσιμη μέσα στο σύγχρονο και ραγδαία εξελισσόμενο περιβάλλον της λιμενικής βιομηχανίας. Ο χαρακτήρας της

στρατηγικής στον τομέα αυτό θα πρέπει να είναι δυναμικός και να εξασφαλίζει την αειφόρο ανάπτυξη της γνώσης, της τεχνολογίας και των κρίσιμων δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για την τροφοδοσία της υλοποίησης της στρατηγικής του οργανισμού.

Άξονας της στρατηγικής της ΑΛΚ στον τομέα αυτό αποτελεί ο ανθρώπινος παράγοντας και πιο συγκεκριμένα η ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων του οργανισμού. Η σημασία των ανθρώπινων πόρων και των δεξιοτήτων τους, έχει αναδειχθεί σε κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην σημερινή λιμενική βιομηχανία. Σε αυτό το πλαίσιο τα στελέχη της ΑΛΚ ανέλυσαν το είδος των δεξιοτήτων που χρειάζονται για να είναι ανταγωνιστικοί, εκτίμησαν το επίπεδο στο οποίο αυτές είναι ανεπτυγμένες στον οργανισμό και σχεδίασαν προγράμματα και διαδικασίες οι οποίες διασφαλίζουν την συνεχή βελτίωση αυτών των δεξιοτήτων. Οι διαδικασίες αυτές τέθηκαν ως πρώτη προτεραιότητα προκειμένου να γίνει κατανοητή στο σύνολο του οργανισμού η μεγάλη σημασία τους. Μάλιστα, συμπεριέλαβαν στις διαδικασίες αυτές τον μεγαλύτερο αριθμό των εργασιακών εταίρων τους προκειμένου να υπάρξει μια ισόρροπη ανάπτυξη του γνωσιακού υπόβαθρου το οποίο ενισχύει την ανταγωνιστικότητα του συνολικού λιμενικού συστήματος της Κύπρου.

Εκτός από την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, στην στρατηγική του τομέα Μάθησης και Ανάπτυξης δόθηκε βάρος και στην βελτίωση της αξιοποίησης των τεχνολογιών πληροφορικής τόσο στις κύριες λειτουργίες όσο και στις υποστηρικτικές. Τα υπάρχοντα συστήματα της ΑΛΚ ήταν σχεδιασμένα για

να υποστηρίζουν ένα μικρό μέρος των λειτουργιών του οργανισμού και αρκούσαν απλά στην παραγωγή αναφορών χρηματοοικονομικής παρακολούθησης. Οι νέες ανάγκες και οι ανανεωμένες λειτουργίες έπρεπε να υποστηριχθούν από νέα περισσότερο ευφυή συστήματα. Επιπλέον, μια τόσο πελατοκεντρική στρατηγική για να επιτύχει θα έπρεπε να βασιστεί σε υψηλού επιπέδου γνώση των αναγκών και της συμπεριφοράς των πελατών. Τα στελέχη της ΑΛΚ με την υποστήριξη εξωτερικών συνεργατών, ανέλυσαν τις νέες λειτουργικές, επιχειρησιακές και οργανωτικές απαιτήσεις και σχεδίασαν νέες διαδικασίες και συστήματα τα οποία υποστηρίζουν πλήρως τις κύριες και τις υποστηρικτικές λειτουργίες και θα παρέχουν όλη την απαραίτητη πληροφόρηση για την εκπλήρωση της αποστολής των στελεχών.

Κάτι ανάλογο συνέβη και όσον αφορά την τεχνολογική ευθυγράμμιση των υποδομών και του εξοπλισμού με τις νέες ανάγκες που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Αναλύθηκε και εκτιμήθηκε το επίπεδο τεχνολογίας των υποδομών και του εξοπλισμού των λιμανιών και αξιολογήθηκε η δυνατότητα κάλυψης των αναγκών των πελατών και των νέων επιχειρησιακών διαδικασιών. Στην ανάλυση αυτή συνεκτιμήθηκαν οι αλλαγές στην τεχνολογία κατασκευής των σύγχρονων πλοίων που επηρεάζουν τον τρόπο εξυπηρέτησης τους, οι αλλαγές στις μεθόδους μεταφοράς των φορτίων καθώς και οι αντίστοιχες δυνατότητες των ανταγωνιστών. Το αποτέλεσμα αυτής της ανάλυσης ήταν η διαμόρφωση ενός λεπτομερούς επενδυτικού πλάνου ανάπτυξης των υποδομών και του εξοπλισμού με βάση τα πιο σύγχρονα παγκόσμια πρότυπα και με μεταφορά βέλτιστων πρακτικών στην εφαρμογή σύγχρονων τεχνολογιών στην λιμενική βιομηχανία.

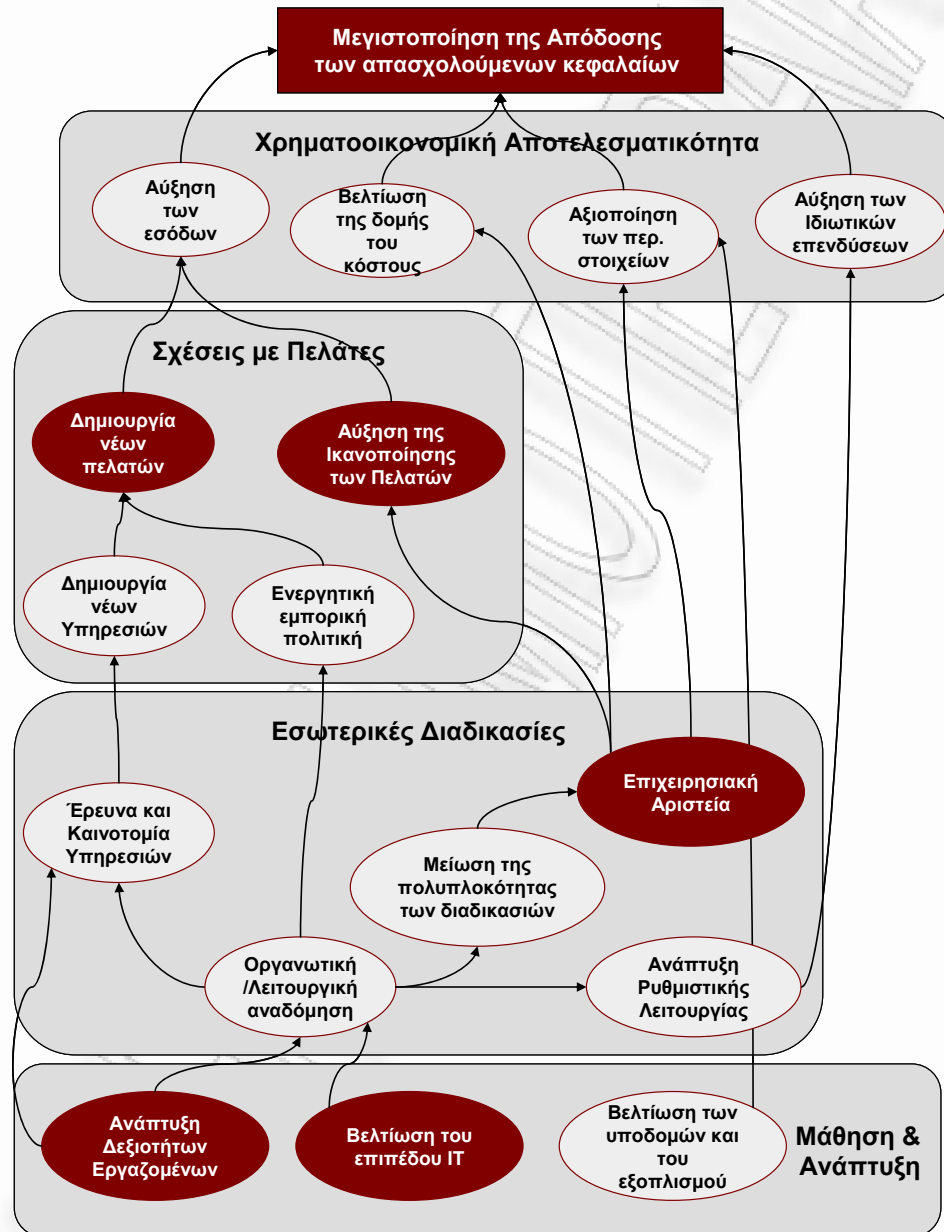
Χάρτης Στρατηγικής

Οι επιμέρους στρατηγικές κατευθύνσεις σε κάθε επιχειρησιακό τομέα πρέπει να ευθυγραμμίζονται πλήρως με την επίτευξη της συνολικής στρατηγικής του οργανισμού. Η επαλήθευση αυτής της ευθυγράμμισης είναι ένα από τα πιο κρίσιμα σημεία της διαδικασίας εφαρμογής του Balanced Scorecard. Μια μικρή ευθυγράμμιση των επιμέρους στρατηγικών μπορεί να επηρεάσει πολύ αρνητικά το συνολικό αποτέλεσμα της διαδικασίας και να δημιουργήσει πλήρη σύγχυση στο εσωτερικό κάθε οργανισμού. Όλοι οι εργαζόμενοι και τα στελέχη θα πρέπει να αντιλαμβάνονται πλήρως τον τρόπο με τον οποίο οι επιμέρους βραχυχρόνιοι στόχοι συνεισφέρουν στην επίτευξη της συνολικής στρατηγικής και του οράματος.

Τα στελέχη της ΑΛΚ συγκέντρωσαν όλες τις στρατηγικές κατευθύνσεις, τους παράγοντες επιτυχίας και τους στόχους ανά επιχειρησιακό τομέα και προσπάθησαν να αναπτύξουν ένα χάρτη της στρατηγικής που να αποτυπώνει τις σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος που οδηγούν στην επίτευξη της συνολικής στρατηγικής. Ο χάρτης αυτός αποτελεί προϊόν των εργασιών που προηγήθηκαν. Η σύγκριση του χάρτη αυτού με αυτόν που είχαν αρχικά σχεδιάσει θα αναδείξει τα πιθανά προβλήματα ευθυγράμμισης και θα προσδιορίσει τα σημεία στα οποία θα πρέπει να γίνει ένας νέος κύκλος συζητήσεων και αναπροσαρμογών.

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται ο χάρτης της στρατηγικής που τελικά αναπτύχθηκε. Ο χάρτης αυτός είναι ενδεικτικός και υψηλού επιπέδου και παρουσιάζει τις συσχετίσεις των κύριων στρατηγικών κατευθύνσεων ανά

επιχειρησιακό τομέα.



Σχήμα 9: Χάρτης Στρατηγικής της ΑΛΚ (Πηγή: Αρχή Λιμένων Κύπρου)

Το βήμα αυτό αποδείχθηκε πολύ σημαντικό για την συνολική αλλαγή της φιλοσοφίας και την επικοινωνία της νέας στρατηγικής στο σύνολο του οργανισμού. Οι συνεχείς και επαναλαμβανόμενες συζητήσεις και ασκήσεις βοήθησαν τόσο τα

στελέχη όσο και τους απλούς εργαζόμενους να αντιληφθούν την νέα στρατηγική, την αξία των καθημερινών ενεργειών τους στην επίτευξη του οράματος του οργανισμού και να ευθυγραμμιστούν σε ένα κοινά αποδεκτό πλαίσιο κατευθύνσεων στην διαμόρφωση του οποίου συμμετείχαν όλοι και όχι μόνο τα διοικητικά στελέχη.

4.4 Ανάπτυξη δεικτών και εφαρμογή του μοντέλου στις επιχειρησιακές μονάδες

Μετά την εξειδίκευση του οράματος και της στρατηγικής σε επιμέρους στρατηγικές κατευθύνσεις ανά τομέα του μοντέλου, ξεκίνησε η διαδικασία ανάπτυξης των κατάλληλων δεικτών για κάθε τομέα του μοντέλου.

Στην διαδικασία καθορισμού των δεικτών συμμετείχαν στελέχη από πολλά τμήματα και λειτουργίες του οργανισμού αλλά και από όλα τα λιμάνια της αρμοδιότητας του. Το γεγονός αυτό πρόσθεσε μια πολυπλοκότητα αφού στις ίδιες ομάδες εργασίας υπήρχαν στελέχη με τελείως διαφορετικό υπόβαθρο και αντικείμενο εργασίας. Κύριο μέλημα των υψηλόβαθμων στελεχών ήταν να εξασφαλίσουν ότι θα ακουστούν και θα καταγραφούν όλες οι απόψεις των συμμετεχόντων πρώτου ξεκινήσει ένας δεύτερος γύρος επιλογής των πιο κατάλληλων και σχετικών δεικτών. Στόχος της όλης διαδικασίας ήταν να αναδειχθούν δείκτες, ρεαλιστικοί και μετρήσιμοι, οι οποίοι θα καλύπτουν το σύνολο των στρατηγικών θεμάτων που προσδιορίστηκαν σε κάθε τομέα του μοντέλου και θα αλληλεπιδρούν άμεσα μεταξύ τους. Παράλληλα με τους δείκτες, προσδιορίστηκε και ο ακριβής τρόπος υπολογισμού τους, οι πηγές άντλησης δεδομένων για τον υπολογισμό τους καθώς

και κάποια επίπεδα τιμών για τον καθένα, τα οποία θα υποδεικνύουν το επίπεδο επίδοσης του οργανισμού. Αυτά τα επίπεδα τιμών διαμορφώθηκαν με βάση τους στόχους της Αρχής αλλά και με βάση τις επιδόσεις, άλλων πρωτοποριακών λιμανιών, σε αντίστοιχους δείκτες (benchmarking). Τα κριτήρια επιλογής των δεικτών ήταν κυρίως τα εξής:

- Οι δείκτες θα πρέπει να είναι ξεκάθαροι και κοινώς αποδεκτοί από το σύνολο του οργανισμού
- Ο συνολικός αριθμός των δεικτών που θα συμπεριληφθούν στο μοντέλο δεν θα πρέπει να είναι μεγάλος ώστε να μην δημιουργείται επιπλέον πολυπλοκότητα
- Η υψηλή απόδοση ενός δείκτη δεν θα πρέπει να γίνεται σε βάρος ενός άλλου. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να εξεταστούν οι σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος μεταξύ των δεικτών ώστε να επιλεγούν οι δείκτες που πραγματικά εκφράζουν τα επιθυμητά μεγέθη.
- Θα πρέπει να υπάρχουν δείκτες που να υπολογίζονται με βάση ιστορικά δεδομένα αλλά και δυναμικοί.
- Οι δείκτες θα πρέπει να δίνουν την δυνατότητα αναθεώρησης των στόχων που έχουν τεθεί και να είναι ευθέως συγκρίσιμοι με τον ανταγωνισμό.

Μετά την τελική επιλογή των δεικτών τω τεσσάρων τομέων, εξετάστηκαν οι σχέσεις

αιτίας και αποτελέσματος μεταξύ τους ώστε να επαληθευτεί η καταλληλότητα τους και το κατά πόσο εκφράζουν την στρατηγική του οργανισμού. Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται οι δείκτες ανά επιχειρησιακό τομέα που συνιστούν το μοντέλο Balanced Scorecard της ΑΛΚ σε εταιρικό επίπεδο.

Τομέας Χρηματοοικονομικής Αποτελεσματικότητας			
A/A	Δείκτης Απόδοσης	Ορισμός	Σχόλια
1	Πολλαπλασιαστής Ιδίων Κεφαλαίων	Σύνολο Ενεργητικού / Ίδια Κεφάλαια	Δείχνει τι ποσοστό του ενεργητικού χρηματοδοτείται από Ίδια κεφάλαια ή αλλιώς δείχνει το επίπεδο δανεισμού.
2	Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων	Καθαρά Κέρδη/ Ίδια Κεφάλαια	
3	Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού	Συνολικά Έσοδα/ Σύνολο Ενεργητικού	Δείχνει την αποτελεσματικότητα στην χρήση των στοιχείων του ενεργητικού
4	Περιθώριο Κέρδους	Καθαρά Κέρδη/ Συνολικό Έσοδο	Δείχνει την λειτουργική αποτελεσματικότητα του οργανισμού
5	Έσοδα Οργανισμού	Υπολογισμός των εσόδων του Οργανισμού στην διάρκεια του χρόνου	Δείχνει την εμπορική αποτελεσματικότητα του οργανισμού

Τομέας Χρηματοοικονομικής Αποτελεσματικότητας			
A/A	Δείκτης Απόδοσης	Ορισμός	Σχόλια
6	Μεταβολή εσόδων	Υπολογισμός της μεταβολής των εσόδων του Οργανισμού της παρούσας χρονικής περιόδου σε σχέση με την αμέσως προηγούμενη χρονική περίοδο αναφοράς	Δείχνει την διαχρονική πορεία της εμπορικής απόδοσης του οργανισμού
7	Μερίδιο Ιδιωτικών Επενδύσεων	Συνολικές Επενδύσεις / Σύνολο Επενδύσεων	Δείχνει το ποσοστό συμμετοχής ιδιωτών στο σύνολο των επενδύσεων

Τομέας Σχέσεων με τους Πελάτες			
A/A	Δείκτης Απόδοσης	Ορισμός	Σχόλια
1	Ρυθμός αύξησης εσόδων ανά πελάτη	Υπολογισμός της μεταβολής των εσόδων ανά πελάτη του οργανισμού της παρούσας χρονικής περιόδου σε σχέση με την αμέσως προηγούμενη χρονική περίοδο αναφοράς	Δείχνει την ανάπτυξη των εσόδων από τους υφιστάμενους πελάτες
2	Αριθμός νέων πελατών	Ο αριθμός νέων πελατών στην εξεταζόμενη χρονική περίοδο	Δείχνει το βαθμό προσέλκυσης νέων πελατών

Τομέας Σχέσεων με τους Πελάτες			
A/A	Δείκτης Απόδοσης	Ορισμός	Σχόλια
3	Αριθμός παραπόνων/ επαφών	Αριθμός παραπόνων που υποβλήθηκαν στην ΑΛΚ στην εξεταζόμενη χρονική περίοδο	Δείχνει το επίπεδο ποιότητας των πελατών
4	Ικανοποίηση πελατών	Βαθμός ικανοποίησης πελατών (%)	Θα πρέπει να γίνεται μια τουλάχιστον έρευνα ικανοποίησης πελατών στην διάρκεια του εξεταζόμενου χρόνου

Τομέας Εσωτερικών Διαδικασιών			
A/A	Δείκτης Απόδοσης	Ορισμός	Σχόλια
1	Αριθμός πλοίων	Συνολικός αριθμός πλοίων όλων των τύπων που εξυπηρετήθηκαν στο λιμάνι κατά την εξεταζόμενη χρονική περίοδο	Όλοι οι παρακάτω δείκτες θα πρέπει να καταγράφονται ανά πλοίο και θα υπολογίζονται οι μέσοι όροι για την εξεταζόμενη χρονική περίοδο
2	Turn-around time	Συνολικός χρόνος «εμπλοκής» του πλοίου στο λιμάνι	Εξυπηρέτηση πλοίου
3	Berthing delay	Καθυστέρηση πλεύρισης (χρόνος και % συνολικού χρόνου)	

Τομέας Εσωτερικών Διαδικασιών			
A/A	Δείκτης Απόδοσης	Ορισμός	Σχόλια
4	Berthing delay from request of berth	Καθυστέρηση πλεύρισης μετά την αίτηση για πλεύριση (χρόνος και % συνολικού χρόνου)	
5	Actual Time worked	Συνολικός χρόνος εργασιών στο πλοίο (χρόνος και % συνολικού χρόνου)	
6	Unberthing delay	Καθυστέρηση για «αποπλεύριση» (χρόνος και % συνολικού χρόνου)	
7	Sailing delay	Καθυστέρηση απόπλου (χρόνος και % συνολικού χρόνου)	
8	Διαθεσιμότητα εξοπλισμού (%)	Ποσοστό διαθεσιμότητας του υπάρχοντος εξοπλισμού	
9	Μέσο κόστος πλοίου που εξυπηρετήθηκε	Σύνολο εξόδων εξυπηρέτησης πλοίων / Συνολικός αριθμός πλοίων που εξυπηρετήθηκαν	Αποτελεσματικότητα υπηρεσιών
10	Αιτήσεις αποζημίωσης	Αριθμός των αιτήσεων αποζημίωσης	Ποιότητα υπηρεσιών
11	Ατυχήματα πλοίων	Συνολικός αριθμός ατυχημάτων ανά ελλιμενισμούς πλοίων	Ασφάλεια

Τομέας Μάθησης και Συνεχούς Ανάπτυξης			
A/A	Δείκτης Απόδοσης	Ορισμός	Σχόλια
1	Αύξηση βαθμού ικανοποίησης προσωπικού	Αύξηση βαθμού ικανοποίησης προσωπικού	Βαθμός ικανοποίησης υπαλλήλων Τμήματος/ Κλάδου
2	Βελτίωση ικανοτήτων & δεξιοτήτων προσωπικού	Εκπαίδευση προσωπικού	Ώρες εκπαίδευσης ανά υπάλληλο Τμήματος/ Κλάδου σε ετήσια βάση
3	Ποσοστό κάλυψης προδιαγραφών θέσεων	Επίτευξη υψηλού ποσοστού κάλυψης προδιαγραφών θέσεων εργασίας	Βαθμός/ ποσοστό κάλυψης προδιαγραφών θέσεων εργασίας τμήματος/ κλάδου
4	Επίπεδο πληροφοριακής υποστήριξης	Ποσοστό των διαδικασιών που υποστηρίζονται από πληροφοριακά συστήματα	
5	Βαθμός χρήσης τεχνολογιών πληροφορικής	Αριθμός χρηστών πληροφοριακών συστημάτων / Σύνολο εργαζομένων	
6	Επίπεδο αρχαιότητας εξοπλισμού	Μέση ηλικία λιμενικού εξοπλισμού	
7	Επίπεδο χρήσης νέων τεχνολογιών στις λιμενικές εργασίες	Αριθμός λιμενεργατών ανά λιμενική εργασία	

Εξειδίκευση του εταιρικού μοντέλου στις επιχειρησιακές μονάδες

Μετά την συγκρότηση του εταιρικού μοντέλου Balanced Scorecard ξεκίνησε η διαδικασία εξειδίκευσής του στις επιμέρους οργανωτικές και επιχειρησιακές μονάδες του οργανισμού. Η οργανωτική δομή της ΑΛΚ περιλαμβάνει τρεις κύριες ομάδες μονάδων: τις επιτελικές μονάδες, τις κύριες επιχειρησιακές μονάδες και τις υποστηρικτικές μονάδες. Η δομή αυτή συνήθως αποκαλείται «οργάνωση με βάση τις λειτουργίες». Στις επιτελικές μονάδες ανήκουν τμήματα και διευθύνσεις οι οποίες έχουν σαν αντικείμενο την λήψη αποφάσεων, τον συντονισμό και τον έλεγχο της λειτουργίας του οργανισμού. Οι επιχειρησιακές μονάδες αναλύονται περαιτέρω ανάλογα με τον τύπο φορτίων που εξυπηρετούν και το λιμάνι στο οποίο εδρεύουν. Έτσι, υπάρχουν μονάδες παροχής υπηρεσιών ναυσιπλοίας, μονάδες χειρισμού εμπορευματοκιβωτίων, μονάδες χειρισμού γενικού φορτίου, μονάδες εξυπηρέτησης επιβατών κλπ. Όλες αυτές οι μονάδες είναι κάθετα οργανωμένες και σχεδόν ανεξάρτητες και αυτόνομες. Τέλος υπάρχει και ένα σύνολο κεντρικών υποστηρικτικών μονάδων οι οποίες παρέχουν υπηρεσίες υποστήριξης τόσο στις επιτελικές όσο και στις επιχειρησιακές μονάδες.

Από τα παραπάνω γίνεται εύκολα αντιληπτό το μεγάλο εύρος της οργανωτικής δομής της ΑΛΚ. Η εξειδίκευση του εταιρικού μοντέλου στις επιμέρους οργανωτικές μονάδες αποτελεί μια διαδικασία η οποία απαιτεί την συνεισφορά των διοικητικών στελεχών όλων των μονάδων αυτών. Στόχος είναι η ανάπτυξη επιμέρους μοντέλων για κάθε μία μονάδα, τα οποία θα ευθυγραμμίζονται άμεσα με το εταιρικό μοντέλο και συνεπώς με την συνολική στρατηγική.

Για την ολοκλήρωση της εξειδίκευσης του εταιρικού μοντέλου, τα υψηλόβαθμα

στελέχη της Αρχής συνέστησαν μία ομάδα εργασίας ανά κύρια διεύθυνση στην οποία συμμετέχουν στελέχη και εργαζόμενοι από όλες τις βαθμίδες. Όλες αυτές οι ομάδες εργασίας αναφέρονται άμεσα σε μια κεντρική μονάδα διαχείρισης του συνολικού έργου, η οποία έχει την ευθύνη για την συνολική ευθυγράμμιση των επιμέρους μοντέλων.

Κάθε ομάδα εργασίας έχει σαν στόχο να υλοποιήσει μια συνολική διαδικασία ανάπτυξης του μοντέλου που την αφορά, ξεκινώντας από το στάδιο καθορισμού του δικού της οράματος και στρατηγικής μέχρι την διαμόρφωση των δικών της δεικτών. Τα αποτελέσματα κάθε φάσης της διαδικασίας ελέγχονται ως προς την συμβατότητά τους με το εταιρικό μοντέλο, σε συνεργασία με την κεντρική μονάδα διαχείρισης του έργου. Στο τέλος της διαδικασίας όλα τα επιμέρους μοντέλα συγκροτούνται σε ένα συνολικό και επαληθεύεται με σκοπό να αναδείξουν την ολιστική εικόνα της στρατηγικής του οργανισμού και να διαμορφώσουν τον συνολικό χάρτη της στρατηγικής του.

4.5 Εφαρμογή του μοντέλου - διαμόρφωση σχεδίων δράσης

Η τελική εφαρμογή του μοντέλου είναι θεωρητικά η τελευταία φάση της διαδικασίας ανάπτυξης του Balanced Scorecard, όπως πρακτικά πρόκειται για μια εξολοκλήρου νέα πρόκληση, η οποία έχει μια περισσότερο επιχειρησιακή χροιά από ότι οι προηγούμενες φάσεις. Η φάση αυτή περιλαμβάνει την επικοινωνία της νέας

φιλοσοφίας διοίκησης και πληροφόρησης σε όλους του εργαζόμενους, την έγκυρη τροφοδοσία του συστήματος με πληροφορίες και επιχειρησιακά δεδομένα και την διασφάλιση της συνεχούς ανανέωσης και επικαιροποίησης του μοντέλου με βάση της εξελίξεις και τις αποκλίσεις που ενδέχεται να παρουσιαστούν. Ο στόχος της φάσης αυτής είναι να καθιερώσει την χρήση του Balanced Scorecard στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού, όχι μόνο σαν ένα σύστημα ελέγχου και μέτρησης της απόδοσης, αλλά και σαν έναν οδηγό για τον προσδιορισμό των καθημερινών ενεργειών των εργαζομένων.

Η πρόκληση αυτή είναι ακόμη πιο δύσκολη σε έναν ευρύ οργανισμό όπως η Αρχή Λιμένων Κύπρου όπου η φύση των διαφόρων δραστηριοτήτων και εργασιών είναι ποικίλει από οργανωτική μονάδα σε οργανωτική μονάδα και πολλές φορές από άτομο σε άτομο. Ακόμη μία διάσταση της δυσκολίας της τελική εφαρμογή του μοντέλου είναι η διαφορετικότητα των πληροφοριών οι οποίες θα πρέπει να διοχετευτούν σε αυτό, προκειμένου να λειτουργήσει. Το μοντέλο περιέχει δείκτες οι οποίοι απαιτούν χρηματοοικονομικά, επιχειρησιακά καθώς και ποιοτικά δεδομένα για να υπολογιστούν. Τα δεδομένα αυτά είναι αποθηκευμένα σε διαφορετικά συστήματα τα οποία χειρίζονται διαφορετικές διευθύνσεις και για διαφορετικό σκοπό. Η ενοποίηση των συστημάτων αυτών αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επίτευξης των στόχων της συνολικής προσπάθειας.

Η ομάδα των υψηλόβαθμων στελεχών της Αρχής, η οποία είχα αναλάβει από την αρχή την υλοποίηση του μοντέλου, ζήτησε την υποστήριξη εξωτερικών συμβούλων προκειμένου να φέρει εις πέρας την τελική φάση της εφαρμογής. Με την βοήθεια

αυτών των συμβούλων εκπονήθηκε ένα ευρείας κλίμακας σχέδιο δράσης το οποίο περιελάμβανε επιμέρους έργα και δραστηριότητες. Στο σχέδιο δράσης καθορίστηκαν λεπτομερώς οι στόχοι, οι απαιτούμενοι πόροι και οι υπεύθυνοι υλοποίησης κάθε δραστηριότητας ενώ διαμορφώθηκε και ένα πλήρες χρονοδιάγραμμα. Ουσιαστικά, κανείς δεν μπορεί να προβλέψει τον χρόνο που θα χρειαστεί ένας οργανισμός για να αφομοιώσει μια τόσο ριζική αλλαγή. Παρόλα αυτά, το χρονικό διάστημα υλοποίησης θα πρέπει να είναι το συντομότερο δυνατό έτσι ώστε να μην ατονήσει το ενδιαφέρον και η συναίνεση των εργαζομένων.

Το σχέδιο δράσης που εκπονήθηκε περιελάμβανε δύο κύριες κατηγορίες δράσεων: τις δράσεις εκπαίδευσης των εργαζομένων και τις δράσεις ανάπτυξης ενός ενιαίου πληροφοριακού συστήματος το οποίο θα ενοποιούσε τα είδη υπάρχοντα. Οι δράσεις εκπαίδευσης περιελάμβαναν σεμινάρια και εκπαίδευση «επί τω έργω» για το σύνολο σχεδόν των εργαζομένων αλλά και ένα μέρος των εργασιακών εταίρων. Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης είχε να κάνει τόσο με το εννοιολογικό επίπεδο του μοντέλου όσο και με την επιχειρησιακή διάστασή του. Στόχος των εκπαιδευτικών δράσεων ήταν η αφομοίωση από τους εργαζόμενους ενός νέου τρόπου σκέψης άλλα και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους στην καθημερινή χρήση των συστημάτων που υποστηρίζουν το Balanced Scorecard.

Οι δράσεις ανάπτυξης ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος που θα υποστηρίζει επαρκώς το Balanced Scorecard βασίστηκαν στην αναβάθμιση ενός υπάρχοντος συστήματος της ΑΛΚ. Το σύστημα αυτό υποστηρίζει το σύνολο των λιμενικών εργασιών και των εργασιών διαχείρισης φορτίων αλλά περιορίζεται στην

καταγραφή και στατιστική ανάλυση των στοιχείων. Από την άλλη το σύστημα λογιστικού και χρηματοοικονομικού ελέγχου λειτουργεί σχεδόν ανεξάρτητα και εξάγει αναφορές χρηματοοικονομικού περιεχομένου για την λήψη αποφάσεων. Τα δύο αυτά συστήματα αναβαθμίστηκαν και ενοποιήθηκαν προκειμένου να παράγονται αναφορές με βάση τους δείκτες του Balanced Scorecard. Επιπλέον, αναπτύχθηκαν και ενσωματώθηκαν νέα τμήματα λογισμικού (modules) για την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (CRM), την λεπτομερή κοστολόγηση των διαδικασιών και των λειτουργιών (ABC costing) και την στοχοθέτηση σε επίπεδο ατόμου, οργανωτικής μονάδας, επιχειρησιακής μονάδας και οργανισμού.

Τα σχέδια δράσης αυτή τη στιγμή βρίσκονται στο τελευταίο στάδιο πριν την ολοκλήρωσή τους αλλά τα οφέλη για τον οργανισμό είναι ήδη ορατά. Στο επόμενο κεφάλαιο παρατίθενται συμπερασματικά τα κύρια οφέλη που αποκόμισε η ΑΛΚ από την εφαρμογή του μοντέλου του Balanced Scorecard, άλλα και οι κύριοι παράγοντες που οδήγησαν στην επιτυχία, όπως φαίνεται εφαρμογή του.

5 Συμπεράσματα: Παράγοντες επιτυχίας και κύρια οφέλη για τον οργανισμό

Στην ενότητα αυτή παρατίθενται τα κύρια συμπεράσματα της παρούσας εργασίας σχετικά με το Balanced Scorecard αλλά και την εφαρμογή του στην συγκεκριμένη περίπτωση που εξετάστηκε. Ο αρχικός στόχος του μοντέλου του Balanced Scorecard ήταν να εισάγει ένα νέο τρόπο μέτρησης της απόδοσης των επιχειρήσεων, συμπληρώνοντας τα υπάρχοντα, χρηματοοικονομικά συστήματα και δίνοντας την δυνατότητα μέτρησης και άλλων παραγόντων, από διάφορους τομείς της επιχείρησης. Στη συνέχεια, το Balanced Scorecard αναδείχθηκε σε κάτι περισσότερο από ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης. Οι μάνατζερ των επιχειρήσεων χρησιμοποίησαν το πλαίσιο του μοντέλου προκειμένου να αντιληφθούν με καλύτερο τρόπο την λειτουργία της επιχείρησής που διοικούν. Η σαφέστερη εικόνα για την επιχείρηση οδηγεί στην διαμόρφωση πιο στοχευμένης στρατηγικής και κυρίως στην αποτελεσματικότερη μετάφρασή της μακροχρόνιας στρατηγικής σε βραχυχρόνιες ενέργειες και στόχους. Με τον τρόπο αυτό η στρατηγική επικοινωνείται στο σύνολο του οργανισμού όχι με γενικούς και συγκεκριμένους όρους αλλά με συγκεκριμένα σχέδια δράσης και δείκτες μέτρησης της καθημερινής απόδοσης.

Στη διαδικασία εφαρμογής του μοντέλου στον εκάστοτε οργανισμό, εκτός από τον εννοιολογικό σχεδιασμό και τον καθορισμό των επιμέρους στρατηγικών

κατευθύνσεων υπάρχει η πρόκληση της τελικής υλοποίησης με την βοήθεια των πληροφοριακών συστημάτων. Ακόμα και το πιο καλοσχεδιασμένο μοντέλο μπορεί να αποτύχει αν δεν γίνει αντιληπτή από όλους η ανάγκη καθημερινής χρήσης του τόσο σαν οδηγό όσο και σαν σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης. Επίσης ακόμη και η πιο επιτυχημένη υλοποίηση του μοντέλου μπορεί να μην έχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα εάν δεν υπάρχουν τα κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα υποστήριξης.

Η Αρχή Λιμένων Κύπρου δεν αντιμετώπισε το Balanced Scorecard σαν ένα νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσής της. Χρησιμοποίησε το πλαίσιο των τεσσάρων επιχειρησιακών τομέων του μοντέλου σαν βάση για ένα ευρύτερο πρόγραμμα αλλαγής και προσαρμογής στα νέα δεδομένα της λιμενικής βιομηχανίας. Με την χρήση του μοντέλου του Balanced Scorecard και την εφαρμογή του στο σύνολο των δραστηριοτήτων της αποκόμισε μια σειρά οφελών, τα κυριότερα εκ των οποίων είναι τα εξής:

- Αποσαφηνίστηκε το νέο όραμά του οργανισμού, οι μακροχρόνιοι και βραχυχρόνιοι στόχοι του καθώς και η συνολική στρατηγική του. Αυτό επετεύχθη μέσα από μια πολυσυλλογική διαδικασία στην οποία συμμετείχαν στελέχη από το σύνολο του οργανισμού. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής προσδιορίστηκαν με ακρίβεια τα ισχυρά και τα αδύναμα σημεία του οργανισμού καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον.
- Μέσα από τους συνεχόμενους κύκλους συζητήσεων και ασκήσεων των στελεχών

αναδείχθηκαν και προσδιορίστηκαν με ακρίβεια τα σημεία στα οποία πρέπει να γίνουν βελτιωτικές παρεμβάσεις στην εσωτερική λειτουργία του οργανισμού.

- Η λειτουργική και οργανωτική αναδόμηση έγινε με ένα περισσότερο συστηματικό τρόπο και είχε σαν οδηγό την ευθυγράμμιση των λειτουργιών και της οργανωτικής δομής με τις κύριες στρατηγικές κατευθύνσεις που συνιστούν την συνολική στρατηγική. Με αυτό το τρόπο εξασφαλίστηκε ότι η εσωτερική λειτουργία της ΑΛΛ θα συνεισφέρει ουσιαστικά στην επίτευξη του οράματος
- Η στρατηγική του οργανισμού επικοινωνήθηκε και έγινε ξεκάθαρη σε όλους του εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι πλέον μπορούν να αντιστοιχήσουν με ακρίβεια τα αποτελέσματα της καθημερινής εργασίας τους με την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Αυτό αποτελεί από μόνο του ένα επιπλέον κίνητρο για τους εργαζόμενους αφού και τόσο η διοίκηση όσο και οι ίδιοι μπορούν να αξιολογήσουν την απόδοσή τους με συγκεκριμένα και κοινά αποδεκτά πρότυπα.
- Εξετάστηκε με ακρίβεια η συμπεριφορά των πελατών κατά την διαδικασία επιλογής και αγοράς λιμενικών υπηρεσιών με αποτέλεσμα να προσδιοριστεί με ακρίβεια η στρατηγική της ΑΛΚ σε σχέση με τους πελάτες της. Καθορίστηκαν τα επιθυμητά συστατικά της προσφοράς της ΑΛΚ σε σχέση με τα ζητούμενα από τους πελάτες ενώ διαμορφώθηκε και το πλαίσιο της εμπορικής πολιτικής για το μέλλον.
- Διαμορφώθηκε ένα πλαίσιο δεικτών από τους τέσσερις επιχειρησιακούς τομείς του μοντέλου οι οποίοι συνδέονται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και παρέχουν την δυνατότητα παρακολούθησης της επίτευξης των στόχων με δυναμικό τρόπο. Η

μεθοδολογία ανάπτυξης των δεικτών εξασφάλισε την συνέπεια των δεικτών στην μέτρηση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και την δυνατότητα παρακολούθησης της επίτευξης της στρατηγικής.

Η διαδικασία υλοποίησης του Balanced Scorecard στην Αρχή Λιμένων Κύπρου δεν έχει ακόμη ολοκληρωθεί. Παρόλα αυτά τα οφέλη είναι εμφανή κυρίως στο εσωτερικό του οργανισμού όπου η επίτευξη των συνολικών στόχων έχει γίνει ατομική επιδίωξη κάθε εργαζόμενου. Ακόμη και αν η χρηματοοικονομική απόδοση της ΑΛΚ δεν βελτιωθεί σημαντικά στο βραχυχρόνιο ορίζοντα, το μεγαλύτερο κέρδος του οργανισμού είναι η αλλαγή του τρόπου σκέψης των περισσότερων στελεχών του. Αυτός ο νέος, στρατηγικός τρόπος σκέψης, αν διατηρηθεί ζωντανός μακροχρόνια, θα δημιουργήσει το κατάλληλο υπόβαθρο για την συνεχή ανάπτυξη του οργανισμού και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας του.

Παράγοντες επιτυχίας στην υλοποίηση του *Balanced Scorecard*

Οι παράγοντες που οδήγησαν την Αρχή Λιμένων Κύπρου στην αρκετά επιτυχημένη εφαρμογή του μοντέλου του Balanced Scorecard αφορούν την διαχείριση της συνολικής προσπάθειας. Η ΑΛΚ κατάφερε να αποφύγει την ανάπτυξη μιας απλής λίστας δεικτών μέτρησης της απόδοσης η οποία δεν θα μπορούσε να δώσει λύση στις ανάγκες της την δεδομένη χρονική στιγμή.

Ένας κύριος παράγοντας επιτυχίας της εφαρμογής του μοντέλου ήταν η δημιουργία μιας διατμηματικής ομάδας στελεχών διαφόρων επιπέδων η οποία ανέλαβε εξ' αρχής την διαχείριση της συνολικής διαδικασίας. Η ομάδα αυτή ανέδειξε την ανάγκη

εφαρμογής του μοντέλου του Balanced Scorecard Προκειμένου η ΑΛΚ να χαράξει την πορεία της σε ένα πολύ αβέβαιο μέλλον. Η υψηλή αφοσίωση των στελεχών αυτών στην επιτυχία της προσπάθειας, η βαθιά γνώση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και η αποτελεσματική επικοινωνιακή πολιτική που χρησιμοποιήθηκε, ήταν τα κύρια χαρακτηριστικά της ομάδας διαχείρισης τα οποία οδήγησαν στην επιτυχία. Τα στελέχη της ομάδας διαχείρισης πέτυχαν να εμπλέξουν στην διαδικασία υλοποίησης ένα μεγάλο μέρος των εργαζομένων του οργανισμού και να δημιουργήσουν με αυτό το τρόπο, μια κρίσιμη μάζα ανθρώπων με κοινούς στόχους και επιδιώξεις. Παράλληλα, δεν δίστασαν να ζητήσουν την συνδρομή εξωτερικών εξειδικευμένων φορέων και συμβούλων και να συνδυάσουν με αυτό το τρόπο την συσσωρευμένη γνώση των ανθρώπων του οργανισμού με την αντικειμενική άποψη και τις ιδέες των εξωτερικών συνεργατών.

Σημαντικό παράγοντα επιτυχίας αποτέλεσε επίσης ο τρόπος με τον οποίο εξειδικεύτηκε η συνολική στρατηγική στους επιμέρους επιχειρησιακούς τομείς και στη συνέχεια καθορίστηκαν οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης στις στρατηγικές κατευθύνσεις. Σε αυτή την διαδικασία έγιναν πολλοί κύκλοι ουσιαστικών συζητήσεων και ασκήσεων προκειμένου να εξασφαλιστεί η συνέπεια με την στρατηγική. Η συμμετοχή, των ίδιων των εργαζομένων που θα καλούνταν να φέρουν εις πέρας την στρατηγική, στην διαδικασία καθορισμού και επιλογής των δεικτών, βοήθησε στην δημιουργία ενός αντιπροσωπευτικού συνόλου δεικτών το οποίο έδωσε την δυνατότητα συστηματικής και αποτελεσματικής παρακολούθησης και διοίκησης της επίδοσης.

Η σχεδίαση των πληροφοριακών συστημάτων που χρησιμοποιήθηκαν για να υποστηρίξουν την λειτουργία του μοντέλου αναδείχθηκε επίσης σε παράγοντα επιτυχίας. Τα πληροφοριακά συστήματα σχεδιάστηκαν στη βάση των επιχειρηματικών διαδικασιών και των ροών εργασιών του οργανισμού με σκοπό την τροφοδοσία του μοντέλου με έγκυρα και ρεαλιστικά δεδομένα. Τα συστήματα αυτά δεν συνέδεσαν απλά μερικές βάσεις δεδομένων για να δημιουργούν αναφορές αλλά βασίστηκαν στην δυναμική αλληλεπίδραση των δεικτών και χρησιμοποίησαν εύχρηστα περιβάλλοντα διεπαφής με τους χρήστες.

Τέλος, σημαντική συνεισφορά στην επιτυχία της προσπάθειας είχε η συνεχής ανασκόπηση του μοντέλου και των συστημάτων με σκοπό την διόρθωση λαθών και την καλύτερη προσαρμογή των παραμέτρων στην λειτουργία του οργανισμού. Στις περισσότερες επιχειρήσεις, το μοντέλο τίθεται σε λειτουργία και στη συνέχεια δεν γίνεται οποιαδήποτε προσπάθεια βελτίωσής του. Στην ΑΛΚ ακόμη και σήμερα, οι στρατηγικές κατευθύνσεις, οι δείκτες και ο τρόπος μέτρησής τους αποτελεί αντικείμενο συστηματικής μελέτης και βελτιώσεων.

6 Βιβλιογραφία

Ξένη Βιβλιογραφία

1. Adams, C. & Roberts, P. (1993). *You are what you measure*. Manufacturing Europe 1993, Sterling Publications Ltd, pp 504 -507
2. Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, 17(1), 99-120.
3. Collis, J.D. & Montgomery, C.A. (1995). *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*. Harvard Business Review, July-August, 118-128.
4. Eccles, R. G. & Pyburn, P. J. (1992) *Creating a Comprehensive System to Measure*, Performance Management Accounting, October, 41-58.
5. Goldenberg, H. & Hofferker, J. (1994). *Using the Balanced Scorecard to Develop Companywide Performance Measures*. Journal of Cost Management, Fall.
6. Hally, D. L. (1994). *Cost Accounting for the 1990s*. Finance, December, 129-182.
7. Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School Press, Boston, Mass.
8. Johnson, T. H. & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost-the Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
9. Kaplan R. S. & Norton D. P. (1992). *The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review, Jan-Feb, 71-79.
10. Kaplan R. S. & Norton D. P. (1993). *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Harvard Business Review, Sept-Oct, 134-142.
11. Kaplan R. S. & Norton D.P. (1996a). *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
12. Kaplan R. S. & Norton D. P. (1996b). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review, Jan-Feb, 75-85.
13. Kaplan R. S. & Norton D. P. (2001). *Strategy Focused Organisation*. Harvard Business School Press, Boston, Mass

14. Mc Nair, C. J., Lynch, R. L. & Cross, K. F. (1990). *Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree?* Management Accounting, November, 28 – 35.
15. Maisel, L. S. (1992). *Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach*, Journal of Cost Management, Summer, 47 – 52.
16. Olve N. G, Roy J., Wetter M. (1999, for English language). *Performance Drivers: A practical guide to using the Balance Scorecard*. John Wiley & Sons Ltd., Chichester, West Sussex, England
17. Peters, T. (1987). *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*. Macmillan, London.
18. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.
19. Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
20. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. Doubleday, New York.
21. Shank, J. K. & Govindarajan, V. (1993). *Strategic Cost Management*. Free Press, New York.
22. Smith T. (1992). *Accounting for Growth*. Century Business.
23. Wernerfelt, B. (1984). *A Resource-based View of the Firm*. Strategic Management Journal, 5, 171-180.
24. World Bank (2006), Port Reform Toolkit, World Bank Reform Publications, New York

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Χλωμούδης Κ. (2001), Οργάνωση και Διοίκηση Λιμένων, J & J Publications, Αθήνα
2. Αρχή Λιμένων Κύπρου (2007), Έργο Ενδυνάμωσης της διοικητικής ικανότητας της Αρχής Λιμένων Κύπρου, Λευκωσία.

Διαδικτυακοί Τόποι Πληροφόρησης

1. www.balancedscorecard.org
2. www.bscol.com