



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: ΑΝΑΠΤΥΞΗ BALANCE SCORECARD, ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ**

ΦΩΤΙΟΥ ΦΩΤΗΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2010

Ευχαριστίες

Στη σελίδα αυτή θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες προς τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Νικο Γεωργόπουλο για την βοήθεια του να εκπονήσω την παρούσα εργασία.

Επίσης ευχαριστώ πολύ τα μέλη της τριμελούς επιτροπής για την τιμή που μου έκαναν να εξετάσουν και να σχολιάσουν την εργασία μου.

Επιπροσθέτως, θα ήθελα ιδιαίτερος να ευχαριστήσω τον καθηγητή κ. Πέτρο Μάλιαρη, για την ευκαιρία που μου έδωσε να γίνω δεκτός στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα, και έτσι να αποκομίσω σημαντικές γνώσεις σχετικά με την Διοίκηση των Επιχειρήσεων.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές που συνάντησα ως φοιτητής κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Πρόλογος.....	6
Σκοπός της εργασίας.....	8
A ΜΕΡΟΣ – Θεωρητική ανάπτυξη του εργαλείου Balance Scorecard	
Κεφάλαιο 1: Η Στρατηγική του σήμερα.....	11
1.1 Υπάρχει έλλειμμα σήμερα στο τρόπο που διοικείται η στρατηγική.....	11
1.2 Σύνδεση της Στρατηγικής με τη Δράση.....	15
Κεφάλαιο 2: Γενικό πλαίσιο του BSC.....	18
2.1 Εισαγωγή στο BSC.....	18
2.2 Τι είναι το BSC.....	18
2.3 Σχέση Αιτίας – Αποτελέσματος.....	19
2.4 Χρησιμοποίηση του BSC σε MME.....	22
2.5 Τύποι του BSC.....	22
2.6 Απαιτούμενες συνθήκες για την υλοποίηση του BSC.....	23
Κεφάλαιο 3: Αποτελέσματα Εθνικών και Διεθνών Ερευνών.....	25
3.1 Call centers.....	25
3.2 Δημόσια διοίκηση.....	25
3.3 Ελληνική πραγματικότητα.....	27
Κεφάλαιο 4: Σημασία των Άυλων πόρων στη στρατηγική και στο BSC.....	29
4.1 Η σημασία της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	29
4.2 Η Επιχείρηση ταλέντο.....	31
Κεφάλαιο 5: Ειδικά θέματα BSC.....	36
5.1 Πως πρέπει να γίνεται η Διοίκηση της Στρατηγικής κατά BSC.....	36
5.2 Αρχές συστράτευσης της επιχείρησης με το BSC.....	36
5.3 Αποτύπωση της στρατηγικής σε λειτουργικούς όρους.....	37
5.4 Στοιχισή ολόκληρου του οργανισμού γύρω από τη στρατηγική του.....	38
5.5 Το BSC και τα οφέλη που προκύπτουν από την ανάπτυξη του.....	42
5.6 Πλεονεκτήματα εφαρμογής του BSC.....	44
5.7 Τομείς του BSC.....	46
5.8 Πτυχές σύνθεσης του BSC.....	47
5.8.1 Πελατειακή Πτυχή.....	47
5.8.2 Πτυχή εσωτερικών διεργασιών.....	48
5.8.3 Πτυχή της καινοτομίας και μάθησης.....	48
5.8.4 Χρηματοοικονομική πτυχή.....	49

5.9 Μεθοδολογία ανάπτυξης του BSC.....	50
5.10 Από τον Στρατηγικό χάρτη στο BSC.....	53
5.11 Προσαρμογή του BSC σε μεταβαλλόμενες συνθήκες.....	54
5.12 Διαχρονικός διαχωρισμός αιτίου και αποτελέσματος.....	54
Β ΜΕΡΟΣ: Πρακτική ανάπτυξη του εργαλείου BSC σε εταιρεία με εκδοτική δραστηριότητα	
Εισαγωγή.....	58
Κεφάλαιο 6: Ο εκδοτικός κλάδος στην Ελλάδα.....	59
6.1 Γενικά.....	59
6.2 Οι πέντε δυνάμεις του Porter.....	60
6.3 Ανάλυση SWOT περιοδικού τύπου στην Ελλάδα.....	63
Κεφάλαιο 7: Ανάπτυξη BSC για την εταιρεία NT.....	66
7.1 Η Ιστορία της ανάπτυξης της εταιρείας 'NT'.....	66
7.2 Παράδειγμα προϊόντος της NT.....	70
7.3 Διάγραμμα πρόβλεψης πωλήσεων.....	71
7.4 Διάσημα brands που έχουν συνεργασθεί με την NT.....	72
7.5 Πίνακας Οργανωτικής δομής 'NT'.....	73
7.6 Πίνακας διανομής περιοδικού τύπου στην Ελλάδα.....	74
7.7 Δημογραφικά χαρακτηριστικά αγοραστών συλλογών στην Ελλάδα.....	75
7.8 Κοινωνικό - πολιτιστικά χαρακτηριστικά πελατών 'NT'.....	76
Κεφάλαιο 8: Μεθοδολογία ανάπτυξης BSC για την εταιρεία NT'.....	77
8.1 Εισαγωγή στη μεθοδολογία.....	77
8.2 Ρόλοι της ομάδος έργου.....	78
8.3 Προτεινόμενο Χρονοδιάγραμμα έργου.....	79
8.4 Γενική Δομή του έργου.....	79
8.5 Ομαδική συζήτηση του SWOT της εταιρείας σε σχέση με το BSC.....	81
8.5.1 Χρηματοοικονομική πτυχή.....	82
8.5.2 Πτυχή πελάτη.....	84
8.5.3 Εσωτερική πτυχή.....	87
8.5.4 Πτυχή ανάπτυξης και μάθησης.....	89
8.6 Πίνακας επικρατέστερων στρατηγικών αποφάσεων.....	91
8.7 Πίνακας πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	93
8.8 Πίνακας συμπερασμάτων πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	96
8.9 Ανάπτυξη στρατηγικού χάρτη.....	97
8.10 Παράδειγμα πρότασης Στρατηγικού χάρτη.....	98
8.11 Τελικός πίνακας Στρατηγικού χάρτη.....	101

Κεφάλαιο 9: Περί μετρητών του BSC.....	106
9.1 Μετρητές Στρατηγικού Χάρτη.....	106
9.2 Συζήτηση επί μετρητών.....	107
Πίνακας Στρατηγικών στόχων Χρηματοοικονομικής πτυχής.....	112
Πίνακας Στρατηγικών στόχων Πελατειακής πτυχής.....	113
Πίνακας Στρατηγικών στόχων Αλυσίδας αξίας.....	115
Πίνακας Στρατηγικών στόχων Άυλων Πόρων.....	120
Κεφάλαιο 10: Ανακεφαλαίωση - Προβληματισμοί.....	121
10.1 Ανακεφαλαίωση.....	121
10.2 Προβληματισμοί.....	121
10.3 Διατύπωση Αποστολής για την ΝΤ.....	123
10.4 Διατύπωση Οράματος για την ΝΤ.....	123
10.5 Γιατί αποτυγχάνουν τα BSC.....	124
10.6 Case study, ως παράδειγμα αποτυχίας ανάπτυξης BSC.....	125
Πίνακας εμποδίων υλοποίησης ενός BSC.....	129
Πίνακας μετάφρασης αποστολής σε επιθυμητά αποτελέσματα.....	130
Βιβλιογραφία – Αναφορές.....	132

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στην Ελλάδα οι επιχειρήσεις όπως και σε ολόκληρο τον κόσμο, μετρούσαν την αποδοτικότητα των λειτουργιών τους με τη χρήση οικονομικών μεγεθών και δεικτών. Το ενδιαφέρον εστιαζόταν στο παρελθόν στην πορεία των πωλήσεων, στο περιθώριο μεικτής και καθαρής κερδοφορίας, στα καθαρά κέρδη, στη ρευστότητα και στο κεφάλαιο κίνησης. Όμως η επίτευξη στόχων που σχετίζονταν με την πρόοδο στα παραπάνω μεγέθη, δεν μπορούσε να συμβαδίσει με την πραγματική ανάπτυξη μιας εταιρείας στο πέρασμα του χρόνου, αφού για την πραγματοποίηση βραχυπρόθεσμων οικονομικών στόχων θυσιάζονταν η μακροπρόθεσμη δυναμική (πχ με επιδείνωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών από περικοπή θέσεων εργασίας).

Σχετικά πρόσφατα σύγχρονοι οικονομολογικοί και διοικητικοί προβληματισμοί έφεραν στην επιφάνεια, τις μελέτες που δημοσίευσαν δύο Αμερικανοί, συγκεκριμένα οι Robert Kaplan και David Norton, που υποδεικνύουν ότι η παραπάνω στάση φαίνεται ότι μεταβάλλεται και οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται και σε άλλες παραμέτρους της επιχειρησιακής λειτουργίας για να εκτιμήσουν την αποτελεσματικότητα των εργασιών τους. Δείκτες όπως η ικανοποίηση που λαμβάνουν οι πελάτες και την εμπιστοσύνη που έχουν στα προϊόντα που καταναλώνουν, την ικανότητα της επιχείρησης να υιοθετεί νέα συστήματα οργάνωσης και διοίκησης, την ποιότητα της εξυπηρέτησης, όπως επίσης και να επεξεργάζεται και να αναπτύσσει κερδοφόρα νέες ιδέες.

Παραδοσιακά η μέτρηση της επιτυχίας με οικονομικά και μόνο κριτήρια αρχίζει να καταρρίπτεται και μια πιο ολοκληρωμένη διαδικασία αξιολόγησης σταδιακά υιοθετείται, που ονομάζεται (Balanced Scorecard), που καλύπτει τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά κριτήρια. Ένα από τα γλαφυρότερα παραδείγματα είναι αυτό των δικτύων Franchise όπου πρέπει να καλυφθούν σημαντικές ιδιαιτερότητες όπως τα απομακρυσμένα σημεία, ανεξάρτητες επιχειρήσεις, αδυναμία άμεσου ελέγχου, καθώς και ο ποιοτικός παράγοντας που είναι ιδιαίτερα καθοριστικός, όσον αφορά την εφαρμογή του που πρέπει να είναι ιδιαίτερα αποδοτική.

Η βαθμολόγηση (scorecard), στην οποία η παρούσα μελέτη θα επικεντρωθεί, είναι εκείνη των οικονομικών αποτελεσμάτων, του πλαισίου διατήρησης και ανάπτυξης των υπάρχοντων και δυνητικών πελατών, των εσωτερικών διαδικασιών λειτουργίας και της μάθησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού (στελέχη, υπάλληλοι, προμηθευτές). Οι οικονομικές, πολιτισμικές και κοινωνικές συνθήκες στις οποίες οι σύγχρονες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται καθιστούν την παρακολούθηση των προαναφερθέντων δεικτών,

επιτακτική καθώς και τη συμφωνία των μετρήσιμων δεικτών με τις παραμέτρους που συνθέτουν τη γενικότερη διοικητική στρατηγική της επιχείρησης.

Η εκπονηθείσα διπλωματική μελέτη έχει ως κύριο στόχο την αναζήτηση, ανάλυση και κριτική αξιολόγηση όλων εκείνων των παραγόντων που διαμορφώνουν βιώσιμη και επιτυχή την υιοθέτηση και εισαγωγή στο εταιρικό πλαίσιο στρατηγικού management του μοντέλου βαθμολόγησης βάση ισορροπημένου πίνακα δεικτών (Balanced scorecard). Η μελέτη χωρίζεται σε δύο κυρίως μέρη αυτά της πρωτογενούς και της δευτερογενούς ανάλυσης που περιλαμβάνουν τόσο τη θεωρητική όσο και την πρακτική προσέγγιση του υπό μελέτη θέματος. Μέρος της δευτερογενούς έρευνας περιλαμβάνει εν μέσω άλλων την καθολική ανάλυση του Balanced Scorecard σε επίπεδο χρηματοοικονομικών δεικτών, δεικτών ανταγωνισμού-πελάτη, τις επιπτώσεις στην αλυσίδα εφοδιασμού, καθώς και την ανάλυση των άυλων πόρων (software, εργατικό δυναμικό κλπ) που επηρεάζονται από την προτεινόμενη στρατηγική μεθοδολογία. Συγκεκριμένα το μεθοδολογικό πλαίσιο της μελέτης κινείται στους βασικούς άξονες της πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας. Η πρωτογενής έρευνα αντλεί πολύτιμα στοιχεία από έρευνα κλειστού και ανοικτού τύπου καθώς και με προσωπικές συνεντεύξεις σε παράγοντες της επιχείρησης αρμόδιους να απαντήσουν στα καίρια ερωτήματα που τίθενται σχετικά με τη σημασία των άυλων πόρων στη διοίκηση της στρατηγικής καθώς και στις μεθόδους που ακολουθούνται μέχρι σήμερα σε επίπεδο στρατηγικής διοίκησης αλλά και στα οφέλη που αναμένονται από την ανάπτυξη και υιοθέτηση του μοντέλου Balanced Scorecard. Επιπλέον η έρευνα παρουσιάζει όλα τα στοιχεία που συνθέτουν την επιχείρηση και το στρατηγικό της πλαίσιο όπως το όραμα και τους στόχους της καθώς και τις δυνατότητες, αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές που της παρουσιάζονται στο περιβάλλον δραστηριοποίησής της.

Σκοπός της Εργασίας

Η διατήρηση μίας επιχείρησης εντός του επιχειρηματικού στίβου γίνεται ολοένα και πιο δύσκολη καθιστώντας όλο και πιο αναγκαία την ανάπτυξη και χρήση σύγχρονων εργαλείων που θα υποβοηθήσουν τόσο την παραμονή της όσο και την ανάπτυξη του μεριδίου που καταλαμβάνει στην αγορά. Σκοπός της μελέτης είναι να καταδείξει τη σημασία του μοντέλου του (Balanced Scorecard) όπως και αποκαλείται εις την Ελληνική, στη λειτουργία της σύγχρονης επιχείρησης, στην αποτελεσματική παρακολούθηση της πορείας της έναντι των στόχων που έχει θέσει και στην επιτυχή ανάπτυξη και εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής μέσα από στοιχεία πρωτογενώς συλλεγμένα από την υπό ανάλυση επιχείρηση.

Το περίγραμμα της έννοιας της μέτρησης της επιχειρησιακής αποδοτικότητας παρουσιάζεται, καθώς και των συστημάτων που επιτελούν τις λειτουργίες της μέτρησης και της παρακολούθησης της στρατηγικής πορείας της επιχείρησης, αλλά και οι ανάγκες που επιτάσσουν την υιοθέτηση των συστημάτων αυτών στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον μετά από την ιστορική και πρακτική θεώρηση των στρατηγικά διοικητικών αναγκών των επιχειρήσεων. Εξάλλου, αναλύεται η έννοια της στρατηγικής και η διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής της στα πλαίσια των συστημάτων μέτρησης της επιχειρησιακής αποδοτικότητας, προκειμένου να καταστεί σαφής η συμβολή τους στη χάραξη της στρατηγικής και στη εφαρμογή των στρατηγικών υποθέσεων.

Στη συνέχεια, προκειμένου να καταδειχθεί η σημασία του Balance scorecard στην παρακολούθηση της στρατηγικής πορείας του οργανισμού, παρουσιάζεται το γενικό πλαίσιο της ανάπτυξης και της λειτουργίας του Balance scorecard, οι θεωρητικές προσεγγίσεις που την υποστηρίζουν και οι κύριοι παράγοντες που την καθιστούν ιδιαίτερα αναγκαία για την ανάπτυξη της στρατηγικής της επιχείρησης. Επίσης ακολουθεί για να προσθέσει και επαυξήσει, η διεξοδική ανάλυση των διαδικασιών σχεδιασμού, ανάπτυξης και εφαρμογής του Balance scorecard, καθώς και το περίγραμμα αξιολόγησης της επιχειρησιακής στρατηγικής με τη βοήθεια του μοντέλου, καταδεικνύοντας την ουσιαστική του αξία ως εργαλείο επιτυχούς στρατηγικού management και χάραξης μακροπρόθεσμου επιχειρησιακού σχεδιασμού.

Επιπλέον, η αναλυτική παρουσίαση των πλεονεκτημάτων που συνεπάγεται η εφαρμογή του στη λειτουργία του οργανισμού, αποτελούν στοιχεία που ευνοούν την υιοθέτηση του μοντέλου ως στρατηγικό εργαλείο διοίκησης. Τέλος, η παρουσίαση ενός case study στον ιδιωτικό τομέα ακολουθεί για να καταδείξει και εμπειρικά, τα οφέλη αλλά και τις ανάγκες που

καλύπτει πρακτικά η υιοθέτηση του μοντέλου, από μία σύγχρονη πολυεθνική επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

Α ΜΕΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΣΗΜΕΡΑ

1.1 ΓΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΕΛΛΕΙΜΑ ΣΗΜΕΡΑ ΣΤΟ ΤΡΟΠΟ ΠΟΥ ΔΙΟΙΚΕΙΤΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Στη σύγχρονη επιχειρηματική πρακτική, συναντούμε επιχειρήσεις οι οποίες είναι σύνθετες οντότητες. Οι αλλαγές στο επιχειρηματικό, κοινωνικό και οικονομικό πεδίο απαιτούν γνώση και εμπειρία ενώ παράλληλα η επιχειρηματική πραγματικότητα είναι ασαφής και μεταβαλλόμενη ολοένα και περισσότερο. Τό στρατηγικό management επιχειρήσεων και αλλαγών είναι ένας συνολικός τρόπος αντιμετώπισης οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων με τελικό ζητούμενο τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα στις επιδιώξεις τους. Συγκεκριμένα η εποχή μας είναι εποχή μεγάλης αβεβαιότητας, αυξανόμενης πολυπλοκότητας και αλληλεξάρτησης. Στο ιδιάζων αυτό περιβάλλον το στρατηγικό management, αποτελεί όχι πια ένα συγκριτικό πλεονέκτημα στα χέρια των εκάστοτε διευθυντικών στελεχών αλλά μία αναγκαιότητα που όλο και περισσότερο γίνεται προφανής. Το στρατηγικό management λαμβάνει υπόψιν τα ειδικότερα και γενικότερα προβλήματα της επιχείρησης σε συνδυασμό με τη γενικότερη οικονομική και κοινωνική κατάσταση του υπάρχοντος περιβάλλοντος (Eldin, 2002).

Επιπλέον τα στρατηγικά προγράμματα αποτελούν οργανικά μέρη μιας αντίληψης στρατηγικού management που βασίζεται σε τεκμηριωμένες πολιτικές και περιλαμβάνει οράματα, σκοπούς, στόχους, μηχανισμούς ελέγχου κ.ά. Οι επιχειρήσεις έχουν εδώ και δεκαετίες μία πληθώρα συστημάτων διοίκησης τα οποία στην πάροδο των ετών και με τη διύλιση που υπέστησαν από τα διάφορα αλλά καιρίρια οικονομικής και κοινωνικής φύσης γεγονότα του 20ου και του 21ου αιώνα έχουν προσφέρει σημαντικά εργαλεία για την αποτελεσματική διοίκηση της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Η εταιρική όμως κουλτούρα απαιτεί τον 21ο αιώνα τη διοικητική υπέρβαση την οποία οι σημερινές πρακτικές και διαχειριστικές θεωρίες δεν μπορούν να καλύψουν επαρκώς. Έχει καταστεί ήδη σαφές ότι οι σύγχρονες εταιρικές απαιτήσεις σε συνάρτηση με την ολοένα αυξανόμενη ανταγωνιστικότητα που επικρατεί χρίζουν εργαλείων πιο καινοτόμων, καιρίων και αποτελεσματικών που θα συνδράμουν καθοριστικά στη δημιουργία έργου ικανού να συνεισφέρει στη διατήρηση της βιωσιμότητάς τους (Sexton – Van Auken 1985).

Το Στρατηγικό Management, ως ένα γενικότερο πλαίσιο αρχών και μεθόδων που προσδιορίζουν τη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων, βρίσκεται τις τελευταίες δύο δεκαετίες έντονα στο προσκήνιο της ακαδημαϊκής κοινότητας και των επιχειρήσεων. Οι λόγοι είναι αφενός οι σημαντικές αλλαγές στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον (διεθνοποίηση των οικονομιών, απελευθέρωση των αγορών, ένταση του ανταγωνισμού, ρόλος των χρηματαγορών, κλπ.), όσο οι ανακατατάξεις στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, όπως είναι η ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφόρησης, η υιοθέτηση νέων μορφών απασχόλησης και η ανάδειξη του ανθρώπινου παράγοντα και της γνώσης σε κυρίαρχη παράμετρο εφαρμογής των στρατηγικών αποφάσεων των οργανισμών.

Οι διοικήσεις των περισσότερων επιχειρήσεων σήμερα πιστεύουν ότι τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των επιχειρήσεών τους είναι η ποιότητα, η γρήγορη προώθηση νέων προϊόντων στην αγορά και η ικανοποίηση των πελατών. Αν και κανείς δεν αμφισβητεί το γεγονός ότι τα παραπάνω ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αποτελούν προϋπόθεση για την επιβίωση των επιχειρήσεων, εντούτοις η στρατηγική της επιλογής αυτών αποκλειστικά, όπως συνέβαινε στη δεκαετία του '80, δεν αρκεί. Το όραμα είναι σήμερα αυτό που πρέπει να χαρακτηρίζει τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων αν αυτές θέλουν να διεκδικήσουν ηγετικό ρόλο στον κλάδο τους (Kaplan-Norton, 1996).

Είναι πλέον επιβεβαιωμένο από όλες τις έρευνες ότι η ανταγωνιστικότητα, η ανάπτυξη και η διαρκής επιτυχία των επιχειρήσεων προσδιορίζεται σε σημαντικό βαθμό από την αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά των στελεχών του σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Κυρίως, όμως, στα ανώτερα. Άλλωστε, στις προηγούμενες δεκαετίες επαρκούσε το μάνατζμεντ με την έννοια του προγραμματισμού, της οργάνωσης, του συντονισμού και του ελέγχου. *«Σήμερα όμως το περιβάλλον γίνεται όλο και περισσότερο πολύπλοκο, αβέβαιο, ανταγωνιστικό και παγκόσμιο. Το μάνατζμεντ είναι μεν αναγκαίο αλλά όχι ικανό να εξασφαλίσει την επιχειρηματική επιτυχία. Αυτό που κάνει τη διαφορά στη σύγχρονη εποχή είναι η αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας».* [Μπουραντάς, 2004]

Οι ηγέτες συλλαμβάνουν ένα όραμα για τις επιχειρήσεις, τους οργανισμούς και την κοινωνία. Κάνουν τους ανθρώπους να πιστέψουν σε αυτό και τους οδηγούν στην υλοποίησή του, στηριζόμενοι σε αξίες, αρχές και στην αυθεντικότητα. Κάνουν τους ανθρώπους τους να αντιλαμβάνονται τις δυνατότητές τους και να τις αξιοποιούν στο μέγιστο δυνατό, προσπαθώντας με πάθος και ενθουσιασμό να επιτυγχάνουν τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις, ώστε η επιχείρηση να δημιουργεί τη μέγιστη δυνατή αξία για τους πελάτες, τους εργαζόμενους, τους μετόχους και για την κοινωνία γενικότερα».

Πλούσια παραμένει και η ξενόγλωσση βιβλιογραφία η οποία εκτενώς αναφέρεται στο φαινόμενο της έλλειψης στρατηγικής που παρατηρείται παγκοσμίως στις επιχειρήσεις και δη στις πολύ μικρές και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα ο Farhad Analoui στο βιβλίο του *strategic Management in Small and Medium Enterprises* (2003), αναφέρει ότι η στρατηγική είναι πια ένα αναπόσπαστο στοιχείο της διαχείρισης των επιχειρήσεων παντός τύπου το οποίο όμως τείνει υπό εξαφάνιση, ή σοβαρή έλλειψη στις μικρές και στις πολύ μικρές επιχειρήσεις, λόγω βασικά της άγνοιας της σημασίας του αλλά και της διαχειριστικής παιδείας των διοικητών αυτών.

Τα πεδία όπου υστερούν οι επιχειρήσεις περισσότερο σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα κυμαίνονται στην έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού καθώς και στην έλλειψη σαφούς και ολοκληρωμένου πλάνου εφαρμογής αυτής. Επίσης οι συγγραφείς Robinson & Pearce 1984; Sexton & van Auken 1985 αναφέρουν επιπλέον ότι σε παγκόσμιο επίπεδο παρατηρείται έλλειψη στρατηγικής ιδιαίτερα στην ομάδα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων καθιστώντας τους μάνατζερ ως στρατηγικά μωπτικούς. Δεν βρίσκονται σε θέση να αποτιμήσουν σφαιρικά τόσο τις ανάγκες τις επιχείρησης που διοικούν σε μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο ορίζοντα λόγω της προσοχής που δίδεται με ιδιαίτερη έμφαση το σήμερα έναντι του αύριο και της βιωσιμότητάς της.

Στο διεθνούς κύρους μηνιαίο περιοδικό *International Journal of Organisational Behaviour*, Volume 12 (1), 1-16, οι Wang, Walker & Redmond στο άρθρο τους, 'Explaining the Lack of Strategic Planning in SMEs: The Importance of Owner Motivation' αναφέρονται εκτενέστερα στο πρόβλημα που ευρέως αντιμετωπίζεται ως τη μάλιστα της διεθνούς πορεία της οικονομίας. Η ραχοκοκαλιά των περισσότερων οικονομιών αλλά και των διεθνών αγορών βασίζεται στις μικρές και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις όντας η πλειοψηφία σε είδος έναντι των πολύ μικρών ή των μεγάλων και πολύ μεγάλων εταιρειών. Όταν οι προαναφερθείσες παρουσιάζουν μία τόσο ελλειμματική εικόνα σε επίπεδο στρατηγικής είναι προφανές ότι το φαινόμενο πέραν της παγκοσμιοποιημένης φύσης του, λαμβάνει μεγέθη χιονοστιβάδας που μπορεί να προκαλέσει αλυσιδωτές αντιδράσεις όπως αυτές της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης που βιώνουμε σήμερα.

Οι ρίζες του ελλείμματος που προαναφέραμε έγκειται σύμφωνα με τις μελέτες των Robinson & Pearce 1984, p.135, σε δύο βασικούς άξονες που συνθέτουν τα βασικά στρατηγικά εμπόδια που σύγχρονα εμφανίζονται εντός και εκτός των επιχειρήσεων αυτού του διαμετρήματος και βεληνεκούς. Συγκεκριμένα :

1. Έλλειψη χρόνου
2. Έλλειψη εμπειρίας

3. Ελλιπής γνώση στρατηγικού σχεδιασμού
4. Αδυναμία προώθησης και κατάθεσης στρατηγικών ιδεών
5. Προσωπικό της επιχείρησης και ποιότητα αυτού
6. Οικονομική αβεβαιότητα και διαταραχή των ισορροπιών του επιχειρηματικού περιβάλλοντος
7. Μέγεθος επιχείρησης
8. Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού περιβάλλοντος αλλά και του τύπου της επιχείρησης
9. Εσωτερικά εμπόδια επιβολής στρατηγικού σχεδιασμού
10. Κύκλος ζωής της επιχείρησης ή και του προϊόντος/ υπηρεσίας

Σε συνεργασία με τις παραπάνω τοποθετήσεις άλλοι μελετητές όπως οι LeCornu, McMahon, Forsaith & Stanger (1996), p.2 αναφέρονται επίσης και σε μία άλλη ομάδα συντελεστών που σχετίζονται με την έλλειψη στρατηγικής. Αυτοί παρουσιάζονται παρακάτω:

1. Ελλιπής γνώση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος
2. Αδυναμία ένδειξης εμπιστοσύνης σε προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες
3. Έλλειψη κινητοποίησης προσωπικής και συλλογικής
4. Έλλειψη κινητοποίησης για την παραμονή στην εργασία και σε επιτυχημένο επίπεδο τόσο προσωπικό όσο και περισσότερο εταιρικό.

Οι παραπάνω θέσεις εμπλέκονται και συνδέονται μεταξύ τους κατά τη διάρκεια προσπάθειας εξεύρεσης λύσεων που αποδοτικά και αποτελεσματικά θα αντιστρέψουν το γενικότερο κλίμα μέσα στην επιχείρηση και θα διαμορφώσουν το κατάλληλο πλαίσιο για την υιοθέτηση της κατάλληλης στρατηγικής που θα συνεισφέρει στη βιώσιμη και σταθερή ανάπτυξη της επιχείρησης. Συγκεκριμένα οι LeCornu et al. 1996; Culkin & Smith 2000 και οι Cooper & Dunkelberg 1986; σε αντίστοιχες μελέτες τους που αναφέρθηκαν στα παραπάνω στοιχεία προτείνουν για την αποφυγή παρόμοιων φαινομένων τα ακόλουθα :

1. Αποτελεσματική διαχείριση χρόνου
2. Επιμόρφωση σε θέματα εταιρικής στρατηγικής και αρχών διαχείρισης
3. Επιμόρφωση προσωπικού σε βασικά θέματα που άπτονται της μακροχρόνιας στρατηγικής της επιχείρησης
4. Λήψη μέτρων ασφαλείας κατά της οικονομικής αβεβαιότητας που παρατηρείται στον επιχειρηματικό κόσμο
5. Επιβολή εργοδοτικών κινήτρων τόσο στους υπαλλήλους όσο και στους διαχειριστές της επιχείρησης

6. Αξιοποίηση συγκριτικών πλεονεκτημάτων που εσωκλείονται των προϊόντων ή/και των προσφερομένων υπηρεσιών
7. Διαμόρφωση προτύπων ανάπτυξης της επιχείρησης με βάση την βιωσιμότητα των προϊόντων / υπηρεσιών και τις επιμήκυνσης του κύκλου ζωής τους

1.2 Σύνδεση της Στρατηγικής με τη Δράση

Η εκτέλεση της στρατηγικής είναι μια μεγάλη πρόκληση. Σύμφωνα με το περιοδικό Fortune (Μάιος 2002), λιγότερο από 10% των εταιρειών, εκτελούν επαρκώς την στρατηγική τους. Επιπροσθέτως, ο Chris Zook, του συμβουλευτικού οίκου Bain & Co, στο βιβλίο του (Profit from the Core), σημειώνει:

«Μεταξύ 1988 και 1998, μόλις μια από τις οκτώ εταιρείες ήταν ικανή να παρέχει στους μετόχους 5,5% ετήσια πραγματική ανάπτυξη στις πωλήσεις και στα κέρδη, καλύπτοντας και το κόστος του κεφαλαίου.»

Έρευνα που εκπονήθηκε από το Balance Scorecard Collaborative το 2005, συμπέρανε ότι η στρατηγική ήταν αντιληπτή, κατά μέσο όρο, από όχι περισσότερο από το 10% του ανθρωπίνου δυναμικού του δείγματος των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα. Αυτό σημαίνει ότι η στρατηγική λογική δεν ήταν ξεκάθαρη, με αποτέλεσμα να υπάρχουν λειτουργικές επιπτώσεις. Ενώ το πρόβλημα της αποτελεσματικής εκτέλεσης της στρατηγικής είναι πολύπλευρο, ένα πράγμα γίνεται αυξητικά ξεκάθαρο: Η στρατηγική πολύ συχνά, δεν έχει περιγραφεί κάτω από ένα συμπαγές, ξεκάθαρο και λειτουργικό τρόπο. Εν αντιθέσει, οι στρατηγικοί στόχοι τείνουν να είναι «θαμποί», και οι λειτουργικές επιπτώσεις ασαφείς, στους ανθρώπους που καλούνται να εκτελέσουν την στρατηγική. Εάν είναι αλήθεια ότι δεν μπορείς να διοικήσεις ότι δεν μπορείς να μετρήσεις, τότε είναι ακόμη πιο αληθές ότι δεν μπορείς να διοικήσεις ότι δεν μπορείς να περιγράψεις.

Η γεφύρωση του κενού, μεταξύ Στρατηγικής και Εκτέλεσης, είναι ένας σημαντικός παράγοντας για σχεδόν κάθε επιχείρηση που δρα, στο σημερινό μοντέρνο, παγκοσμιοποιημένο, ανταγωνιστικό και ταραχώδη οικονομικό περιβάλλον. Ο κίνδυνος της στρατηγικής αποτυχίας είναι μεγάλος, όμως σε περίπτωση επάρκειας στην εκτέλεση της στρατηγικής, αυτή πληρώνει γενναιόδωρα. Ευτυχώς, τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια τουλάχιστον, η έρευνα και η εμπειρία μεσουρανεί, μέσα στο πλαίσιο των καλύτερων πρακτικών, οι οποίες αποδεικνύονται χρόνο με το χρόνο, όλο και περισσότερο ικανές, να

ελαχιστοποιούν τα ρίσκα, και να βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα στην εκτέλεση της στρατηγικής .

Συγκεκριμένα, η μετάφραση της στρατηγικής σε ένα πλήθος εφικτών, καλά σταθμισμένων, και μετρήσιμων, κρίσιμων συντελεστών επιτυχίας, μέσα σε μια καλά δομημένη, ανοιχτή, συμμετοχική και κατάλληλα υποστηριζόμενη διαδικασία, έχει αποδείξει να είναι το κλειδί της επιτυχούς εκτέλεσης στρατηγικής

Ο «Στρατηγικός Χάρτης», που θα αναπτυχθεί παρακάτω, είναι μια σελίδα περιγραφής της στρατηγικής, σε μορφή διαγράμματος «αιτίας-αποτελέσματος», έχει εξελιχθεί σε ένα δραστικό εργαλείο εκτέλεσης στρατηγικής.

Ο Στρατηγικός Χάρτης συνδέει λογικά, κρίσιμους συντελεστές επιτυχίας μέσα σε τέσσερις εξέχοντες διαστάσεις:

- A. Μάθηση και ανάπτυξη εμπειρίας (Άυλο περιουσιακό στοιχείο)
- B. Εσωτερικές λειτουργίες (Αλυσίδα αξίας)
- Γ. Πελάτης (Market positioning)
- Δ. Χρηματοοικονομικά αποτελέσματα.

Για να γίνουν οι κρίσιμοι συντελεστές επιτυχίας της κάθε διάστασης ακόμη πιο συμπαγείς και σοβαροί, θα πρέπει ο κάθε ένας να ευθυγραμμισθεί με μετρητές «κλειδιά». Έτσι θα σχηματισθεί ένας πίνακας που θα ονομάζεται «Balance scorecard», που κάνει τη στρατηγική μετρήσιμη και ελεγχόμενη, με άλλα λόγια εύχρηστη.

Η μετατροπή της Στρατηγικής σε Δράση, δεν είναι ένα μικρό κατόρθωμα. Οι πιθανότητες είναι κατά της διοίκησης όταν έρχεται η ώρα της υλοποίησης της στρατηγικής. Συνεπώς, έχει έννοια να χρησιμοποιούνται δοκιμασμένες και αποδεδειγμένες πρακτικές, που ελαχιστοποιούν τον κίνδυνο και βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα της εκτέλεσης της στρατηγικής. Μεταφράζοντας ευρεία στρατηγικά θέματα, σε θεωρίες αιτίας-αποτελέσματος, οι οποίες συνδέουν διάφορες μικρές ομάδες από μετρήσιμους και εφικτούς κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να εκτελέσει τη στρατηγική της (Kaplan – Norton, 1992).

Ένα πλαίσιο τριών βημάτων μπορεί να αποδειχθεί αρκετά χρήσιμο

1. Διευκρίνιση της Στρατηγικής
2. Ανάπτυξη του Στρατηγικού Χάρτη/Balance scorecard
3. Συνεχής επικαιροποίηση του Στρατηγικού Χάρτη

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ Νο 1

1. Culkin & Smith (2000), How small businesses make their strategic marketing decisions, An International Journal
2. Cooper A.C. & W.C.Dunkelberg (1986), 'Entrepreneurship and paths to business ownership', Strategic Management Journal
3. Eldin N. (2002) A Promising Planning Tool: Quality Function Deployment. Cost Engineering Vol.44 no.3 (March) p.p.28-37
4. Farhad Analoui, Strategic Management in Small and Medium Enterprises (2003)
5. Fortune magazine article by Jerry Useem and Ram Charan, May 27th 2002
6. Kaplan R.S. and D.P. Norton (1992). The Balanced Scorecard : Measures that drive performance. Harvard Business Review (January-February)
7. Kaplan R.S. and D.P. Norton (1996c). Knowing The Score (1996) Financial Executive (November December)
8. Le Cornu, McMahon, Forsaith & Stanger, 1996, 'Ownership motivation and Strategic Planning, Journal of Entrepreneurship
9. Μπουραντάς Δημήτρης, (2004), συνέντευξη στην εφημερίδα Καθημερινη με θέμα: 'Σπάνιος στρατηγικός πόρος – οι σωστοί άνθρωποι'
10. Porter Michael, 2003, Speech in Athens (May 8th 2003)
11. Sexton. D. L., and P. Van Auken (1985), "A Longitudinal Study of Small Business Strategic Planning," Journal of Small Business Management
12. Wang, Walker & Redmont, Explaining the lack of Strategic Planning in small enterprises, International Journal of Organisational Behavior
13. Zook C. (2001) Profit from the core, Part 2: The profitable core

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΟ ΓΕΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ BALANCE SCORECARD

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ BALANCE SCORECARD

Το 1992 οι Kaplan και Norton, του πανεπιστημίου του Harvard, δημοσίευσαν ένα άρθρο για το BSC. Για εκείνη την περίοδο ήταν μια νέα προσέγγιση στη διοίκηση και στη στρατηγική των επιχειρήσεων. Οι δυο τους είχαν εντοπίσει κάποια αδυναμία και ασάφεια στα ήδη υπάρχοντα μοντέλα διοίκησης. Η θεωρία του BSC, παρέχει μια καθαρή περιγραφή στο τι πρέπει να μετρούν οι εταιρείες προκειμένου, να ισορροπούν - ελέγχουν τις οικονομικές πτυχές της δραστηριότητας 'business' που ασκούν.

Σήμερα αρκετές μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ένα σύστημα μέτρησης περίπου σαν το BSC, αλλά αρκετές άλλες μικρότερες, δεν εφαρμόζουν συστήματα μέτρησης επίδοσης. Εταιρείες που ξεκινούν να εφαρμόζουν κάποιο σύστημα μέτρησης επίδοσης, συναντούν δυσκολίες με την υλοποίηση της εφαρμογής του. Ωστόσο επισημαίνεται ότι υπάρχουν σχετικά λίγες αναφορές και δημοσιεύσεις επικεντρωμένες σε υλοποίηση συστημάτων μέτρησης επίδοσης σε μικρές και μεσαίου μεγέθους οργανισμούς.

2.2 Τι είναι το Balance Scorecard (BSC)

Το BSC είναι ένα εργαλείο διοίκησης μέτρησης επίδοσης που επιτρέπει στην εταιρεία να μεταφράσει το όραμα και τη στρατηγική της σε ένα σύνολο απτών μετρητών επίδοσης. Όμως είναι κάτι περισσότερο από ένα μηχανισμό μέτρησης. Το BSC, παρέχει στην επιχείρηση άποψη της συνολικής επίδοσης, αξιοποιώντας οικονομικές μετρήσεις μέσω άλλων κρίσιμων δεικτών επίδοσης σχετικά με διάφορες πτυχές του πελάτη, των εσωτερικών διαδικασιών της επιχείρησης, αλλά και την ανάπτυξη του οργανισμού, τη μάθηση και την καινοτομία. Οι Kaplan και Norton, περιγράφουν την καινοτομία που παρέχει το BSC, ως εξής: *“Το BSC, διατηρεί τις παραδοσιακές οικονομικές μετρήσεις. Αλλά οι οικονομικές μετρήσεις περιγράφουν το παρελθόν, και παρέχουν μία ιστορία που δεν είναι επαρκής για τις εταιρείες με μακροπρόθεσμες επενδυτικές ικανότητες στις σχέσεις με τους πελάτες. Οι εταιρείες πρέπει να δημιουργήσουν μελλοντική αξία μέσα από την επένδυση σε πελάτες, προμηθευτές, υπαλλήλους, διαδικασίες, τεχνολογία, και καινοτομία.”* (Kaplan και Norton 2/1996, Harvard Business Review).

2.3 Σχέσεις Αιτίας και Αποτελέσματος

Το BSC βασίζεται στην έννοια της στρατηγικής όπως έχει αναπτυχθεί από τον Michael Porter, ο οποίος υποστηρίζει ότι η βάση της μορφοποίησης μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής, βασίζεται, στις δυνάμεις που συσχετίζουν μια εταιρεία με τους παράγοντες ανταγωνισμού που αναπτύσσονται μέσα στη βιομηχανία που δραστηριοποιείται. Το BSC, μεταφράζει το όραμα και τη στρατηγική μιας επιχειρηματικής μονάδας σε στόχους και μετρήσεις μέσα σε τέσσερις διαφορετικές περιοχές: τη χρηματοοικονομική, την πελατειακή, των εσωτερικών διαδικασιών, και της ανάπτυξης/μάθησης.

Η χρηματοοικονομική πτυχή ορίζει πώς η εταιρεία επιθυμεί να είναι ορατή από τους μετόχους. Η πτυχή 'πελάτου', ορίζει πώς η εταιρεία επιθυμεί να είναι ορατή από τους πελάτες. Η πτυχή των εσωτερικών διαδικασιών περιγράφει τις επιχειρηματικές διαδικασίες στις οποίες η εταιρεία πρέπει να ενστερνιστεί προκειμένου οι πελάτες και οι μέτοχοι να είναι ευχαριστημένοι. Η πτυχή της μάθησης και της ανάπτυξης, εμπλέκει τις αλλαγές και τις βελτιώσεις που η εταιρεία χρειάζεται να καταλάβει εάν επιθυμεί πραγματικά να κάνει το όραμα της πραγματικότητα.

Η στρατηγική είναι ένα πλήθος υποθέσεων σχετικά με αιτία και αποτέλεσμα. Το σύστημα μέτρησης πρέπει να κάνει τις σχέσεις μεταξύ των στόχων μέσα στις διάφορες πτυχές σαφείς, έτσι ώστε να μπορούν να διοικηθούν και να επικυρωθούν. Η αλυσίδα αιτίας-αποτελέσματος πρέπει να διαπερνά μέσα και από τις τέσσερις πτυχές ενός BSC. Για παράδειγμα, η στρατηγική μιας κατασκευαστικής εταιρείας μπορεί να περιέχει την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών πέρα από τις συνήθεις κατασκευαστικές εργολαβίες. Η επίδοση επί του απασχολούμενου κεφαλαίου (Return on capital employed, ROCE), μπορεί να είναι μια μέτρηση του BSC μέσα στη χρηματοοικονομική πτυχή. Ο οδηγός αυτής της μέτρησης μπορεί να είναι η επέκταση των πωλήσεων σε νέους αλλά και υπάρχοντες πελάτες ως ένα αποτέλεσμα υψηλού βαθμού αφοσίωσης μεταξύ αυτών των πελατών. Έτσι οι νέοι πελάτες και η αφοσίωση σε πελάτες συμπεριλαμβάνεται στο BSC μέσα στη πτυχή πελάτη, διότι αναμένεται να έχουν μία δυνατή επιρροή στον ROCE. Μία έρευνα αγοράς μπορεί να έχει αποκαλύψει ότι υπάρχει ανάγκη για παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών (Schneiderman, 2000).

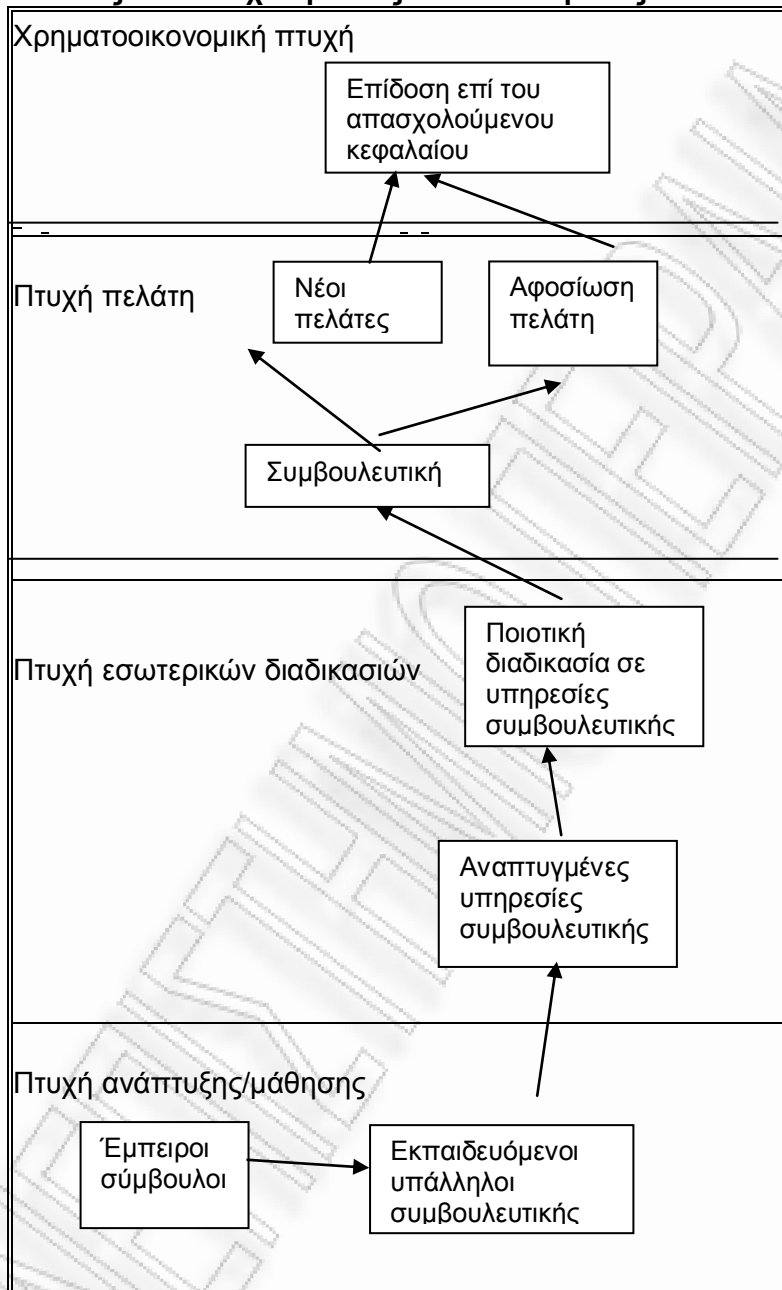
Σε αυτή την περίπτωση η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών αναμένεται να οδηγήσει σε νέους πελάτες και υψηλό βαθμό αφοσίωσης σε πελάτες, που με τη σειρά τους αναμένεται να οδηγήσουν σε υψηλότερα οικονομικά αποτελέσματα. Έτσι οι «νέοι

πελάτες», η «πελατειακή αφοσίωση» και η «παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών», ενσωματώνεται μέσα στη πτυχή του πελάτη του BSC.

Η διαδικασία συνεχίζεται αναζητώντας ποιες εσωτερικές διαδικασίες για την κατασκευαστική εταιρεία είναι απαραίτητες προκειμένου να ασκήσει συμβουλευτική. Για να επιτευχθεί αυτό, η εταιρεία ίσως χρειάζεται νέα ποιοτικά συμβουλευτικά προϊόντα. Τα νέα προϊόντα πρέπει πρώτα να αναπτυχθούν και κατόπιν να δοκιμασθεί η ποιότητα τους. Αναπτυγμένα συμβουλευτικά προϊόντα και η διαδικασία ποιότητας σε συμβουλευτικά προϊόντα, είναι συντελεστές που είναι μετρητές του BSC, στην πτυχή των εσωτερικών διαδικασιών.

Η κατασκευαστική εταιρεία δύναται να αναπτύξει συμβουλευτικά προϊόντα εκπαιδύοντας τους υπαλλήλους της στις απαιτούμενες ικανότητες. Εάν η εταιρεία επίσης απασχολήσει έμπειρους συμβούλους, αυτό θα μειώσει το χρόνο ανάπτυξης των συμβουλευτικών προϊόντων. Αυτοί οι έμπειροι σύμβουλοι μπορούν να δράσουν σαν μέντορες για τους εκπαιδευόμενους υπαλλήλους. «Έμπειροι σύμβουλοι», και «εκπαιδευόμενοι υπάλληλοι» για συμβουλευτικές υπηρεσίες, είναι στόχοι που μπορούσαν να είναι υποψήφιοι για την πτυχή της ανάπτυξης/μάθησης. Τώρα όλη η αλυσίδα της σχέσης αιτίας-αποτελέσματος, για την περίπτωση της κατασκευαστικής εταιρείας, μπορεί να απεικονισθεί ως ένα κάθετο διάγραμμα μέσα στις τέσσερις πτυχές του BSC. (βλέπε Κάτωθι πίνακα 2.1)

Πίνακας Νο 2.1 Σχέση αίτιας - αποτελέσματος



Πίνακας 2.1 Η πρόκληση της Υλοποίησης ενός BSC [Πηγή Schneiderman 2000b]

Επειδή οι Kaplan και Norton, υποθέτουν την ακόλουθη προκαλούμενη σχέση: μετρήσεις της οργανωτικής μάθησης και ανάπτυξης → μετρήσεις των εσωτερικών διαδικασιών της εταιρείας → μετρήσεις της πτυχής πελάτου → χρηματοοικονομικές μετρήσεις, σημαίνει ότι οι μετρητές του κάθε στρώματος πτυχής έχει τους μετρητές του προηγούμενου στρώματος σαν οδηγούς. Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton (2001), ένα καλό BSC, πρέπει να έχει ένα κατάλληλο μείγμα αποτελεσμάτων (lagging indicators), και δεικτών μέτρησης επίδοσης (leading indicators), της στρατηγικής της επιχείρησης. Οι leading indicators μετρούν δραστηριότητες οι οποίες έχουν σημαντική

επίπτωση σε μελλοντική επίδοση, ενώ οι lagging indicators (οι περισσότεροι χρηματοοικονομικοί δείκτες), μετρούν την επίδοση του παρελθόντος. Οι leading indicators είναι πολύ δυνατοί δείκτες καθώς δίνουν την ευκαιρία στη διοίκηση να έχει περισσότερο χρόνο να επηρεάσει το μελλοντικό αποτέλεσμα.

2.4 Χρησιμοποίηση του BSC σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ)

Σήμερα πολλές μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συστήματα μέτρησης επίδοσης όπως το BSC, αλλά πολλές άλλες μικρότερες δεν χρησιμοποιούν κανένα. Σε μια πρόσφατη μελέτη (Sousa, 2006), τα συμπεράσματα έδειξαν ότι οι ΜΜΕ, αναγνώρισαν τη σπουδαιότητα της μέτρησης της επίδοσης από ένα σύστημα μέτρησης. Ο Speckbacher (2003) ανακοίνωσε ότι υπάρχει μεγάλη συσχέτιση μεταξύ εταιρειών με μεγάλο αριθμό υπαλλήλων και χρησιμοποίησης συστήματος BSC. Όμως το δείγμα των εταιρειών που χρησιμοποιήθηκε ήταν από μεγάλες εταιρείες και όχι από ΜΜΕ. Οι Neely, Gregory και Platts (1995), δημοσίευσαν ότι τα συστήματα καταμέτρησης για τις ΜΜΕ είναι ένα είδος πολυτελείας. Συμπέραναν ότι το κόστος ανάπτυξης τέτοιων συστημάτων θεωρείται σημαντικό εμπόδιο από τις διοικήσεις των ΜΜΕ. Παρόλο που σήμερα πολλά δεδομένα μπορούν εύκολα να εξαχθούν μέσω των πληροφοριακών συστημάτων, το κόστος ανάπτυξης και υλοποίησης συστημάτων scorecards, ακόμη θεωρείται σοβαρό θέμα από τις ΜΜΕ.

2.5 ΤΥΠΟΙ BSC

Οι Speckbacher, Bischof, και Pfeiffer (2003), ανακάλυψαν μέσω της μεγάλης κλίμακας ερευνάς τους, με μεγάλη συμμετοχή από Γερμανικές εταιρείες του χρηματιστηρίου, αντικρουόμενες διαστάσεις όσο αφορά το είδος των BSC που χρησιμοποιούνταν. Προσδιόρισαν τρία είδη BSC:

Τύπος I: Πολυδιάστατος BSC με συνδυασμό οικονομικών και μη οικονομικών στρατηγικών μετρητών.

Τύπος II: Τύπου I BSC, με πρόσθετα στοιχεία μετρητών μέσω σχέσης αιτίας-αποτελέσματος

Τύπος III: Τύπου II BSC, περιγράφει στρατηγική μέσω ορισμού στόχων, σχεδίων δράσεων, και αποτελεσμάτων συσχετισμένων με προσωπικά κίνητρα.

Το 50% των εταιρειών του δείγματος, χρησιμοποιούσαν BSC Τύπου I, το 21% Τύπο II και το 29% Τύπου III. Μόνο οι εταιρείες που χρησιμοποιούν τύπου III BSC, είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν ολικά το BSC, σαν σύστημα μέτρησης επίδοσης που γεφυρώνει το κενό μεταξύ στρατηγικών σχεδίων και αληθινών δραστηριοτήτων. Όμως το να σύνδεει το σύστημα ανταμοιβών με το BSC, έχει και κάποιο κίνδυνο. Το ερώτημα που αναδύεται είναι αν οι μετρητές ενός BSC, είναι σωστές. Όπως επίσης αν τα δεδομένα για τους επιλεγμένους μετρητές είναι σωστά. Η έρευνα καταλήγει με το συμπέρασμα ότι οι εταιρείες που έχουν ένα πλήρες αναπτυγμένο σύστημα BSC, είναι πιο ικανοποιημένες από αυτές που έχουν αναπτύξει ένα πιο ελαφρύ μεγέθους BSC.

Στην πλειονότητα των οργανισμών, η ανάπτυξη ενός BSC, είναι μια δύσκολη διαδικασία. Οι τρεις τύποι BSC, που αναφέρθηκαν παραπάνω, μπορεί να υποθεθεί ότι είναι τα τρία διαδοχικά βήματα ανάπτυξης ενός BSC. Μισές εταιρείες του δείγματος δεν μπόρεσαν να χτίσουν σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος. Μία πιθανή αιτία για αυτό είναι ότι αυτές οι εταιρείες είχαν πρόσφατα ξεκινήσει αυτή τη διαδικασία. Οπωσδήποτε όμως ο κυριότερος λόγος είναι ότι πραγματικά αδυνατούν να περιγράψουν σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος.

2.6 Απαιτούμενες συνθήκες υλοποίησης ενός BSC

Ο τρόπος που οι Kaplan και Norton (2001), περιγράφουν του οργανισμούς που εφαρμόζουν BSC, σε πολλές περιπτώσεις φαίνεται ότι αυτή η μέθοδος είναι καθολικά εφαρμόσιμη. Υποστηρίζουν ότι το BSC, επιτρέπει στις εταιρείες να μεταβάλουν στρατηγικές. Εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε πολύ δυναμικά περιβάλλοντα, οφείλουν να αλλάζουν τη στρατηγική τους συνεχώς, που αυτομάτως αυτό οδηγεί σε συχνές μεταβολές των μετρητών του BSC. Σε μία κριτική ανάλυση του BSC, ο Norreklit (2000) σημειώνει ότι οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε δυναμικά περιβάλλοντα, αλλάζουν συχνά τους μετρητές τους και έτσι το αποτέλεσμα είναι ένα ουσιαστικά αβέβαιο περιθώριο, όσο αφορά τη χρησιμότητα των δεικτών (indicators). Γενικά είναι δύσκολο για έναν οργανισμό να καθιερώσει μετρητές επίδοσης για δραστηριότητες που η επιχείρηση έχει πολύ μικρή εμπειρία. Συνεπώς, επειδή οι μετρήσεις είναι δύσκολες σε εταιρείες που συνεχώς πρέπει να προσαρμόζονται σε νέες συνθήκες, το BSC, δεν είναι εφαρμόσιμο σε εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε πολύ δυναμικά περιβάλλοντα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ Νο 2

1. Speckbacher G., Bischof J., Pfeifer T., (April 2003), A descriptive analysis on the implementation of BSCs in German speaking countries. *Management Accounting research*
2. Kaplan R.S. and D.P. Norton (1996a). Using The Balanced Scorecard as a Strategic management system. *Harvard Business Review* (January-February)
3. Kaplan R.S. and D.P. Norton (1996b). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review* (Fall)
4. Neely A., Gregory M., Platts K., (April 1995), Performance measurement system design, A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*
5. Norreklit H. (January 2000, The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management accounting research*
6. Schneiderman A.M. (2000a) How to Build a Balanced Scorecard . Part 1: The strategic Planning Process.
7. Schneiderman A.M. (2000b) How to Build a Balanced Scorecard . Part 2: Setting Improvement Priorities.
8. Sousa S., Aspinwall E., Rodrigues G., (Jan 2006) Performance measures in English small and medium enterprises, survey results. *Benchmarking: An International Journal*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΘΝΙΚΕΣ & ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΡΕΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΟ BSC

Η παρούσα ενότητα επιχειρεί να συνοψίσει σημαντικές αληθινές υποθέσεις εταιρειών και φορέων που απέδειξαν την αναγκαιότητα ύπαρξης καινοτόμων διαδικασιών και εργαλείων μέσω ελλειμματικών πρακτικών που ακολουθούσαν μέχρι πρότινος στη στρατηγική τους. Παρακάτω παρατίθενται τρία παραδείγματα που αναφέρουν το πρόβλημα και την επίλυσή του μέσω χρήσης μεθόδων Balanced Scorecard.

3.1 CALL CENTERS

*Case study Τηλεφωνικού κέντρου **Manjushree Infotech** της εταιρείας IT Enabled Services.*

Η ανάγκη παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας έχει καταστήσει τα τηλεφωνικά κέντρα των επιχειρήσεων ως περιουσιακά στοιχεία στρατηγικής σημασίας. Με δεδομένο, όμως, ότι το λειτουργικό κόστος θα πρέπει να παραμένει σε λογικά επίπεδα, η επίτευξη υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης μετατρέπεται σε μία πολύ δύσκολη υπόθεση. Εργαλεία όπως ο Πίνακας Σταθμισμένων Δεικτών Επίδοσης (Balanced Scorecard) και η Προσομοίωση Διαδικασιών (Business Process Simulation) επιχειρούν να βοηθήσουν έναν οργανισμό στη λήψη αποφάσεων, τόσο σε στρατηγικό και τακτικό, όσο και σε λειτουργικό επίπεδο. Η μελέτη για το εν λόγω call center, προτείνει μια συνδυασμένη μεθοδολογική προσέγγιση της Προσομοίωσης Διαδικασιών και του Πίνακα Σταθμισμένων Δεικτών Επίδοσης, ως Διοικητικό εργαλείο λήψης αποφάσεων που λαμβάνει υπόψη διαφορετικές παραμέτρους, όπως ο αριθμός των εργαζομένων, οι εναλλακτικές ροές εργασίας, η ύπαρξη διαφορετικών κανόνων προτεραιότητας και επιθυμητά επίπεδα εξυπηρέτησης. Η μελέτη παρουσιάζει τα αποτελέσματα της εφαρμογής της προτεινόμενης προσέγγισης σε τηλεφωνικό κέντρο Ελληνικής Επιχείρησης παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. (Παναγιώτου 2006)

3.2 Νοσοκομεία

Στην εποχή της διεθνοποίησης των οικονομιών, στην εποχή των ραγδαίων ποσοτικών και ποιοτικών αλλαγών και των έντονων τεχνολογικών εξελίξεων, όποιος δεν αλλάζει, μένει στάσιμος. Όποιος δεν ακολουθεί τις εξελίξεις, υποχωρεί. Σε αυτό το συνεχώς

μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η Δημόσια Διοίκηση οφείλει και αυτή να παρακολουθεί τα νέα δεδομένα, να είναι ευέλικτη και προσαρμοστική στις αλλαγές και στις απαιτήσεις της κοινωνίας. Οφείλει να απαντά στις ανάγκες των πολιτών και να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους. Για να το πετύχει αυτό χρειάζεται να ανακαθορίσει το ρόλο της και το είδος των υπηρεσιών που προσφέρει στους πολίτες και το κοινωνικό σύνολο. Χρειάζεται να εκσυγχρονισθεί ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί, αλλά και να επαναπροσδιορισθούν οι τομείς της οικονομικής και κοινωνικής δραστηριότητας στους οποίους εμπλέκεται.

Ωστόσο, ότι και αν συνεχίσει να κάνει ή ότι νέο και αν προστεθεί στις αρμοδιότητές της, η Δημόσια Διοίκηση οφείλει:

- να είναι αποτελεσματική (και με οικονομικούς όρους),
- να είναι ευέλικτη στη δομή και τη λειτουργία της, ώστε να προσαρμόζεται γρήγορα στις αλλαγές,
- να λειτουργεί με ταχύτητα, σεβασμό και διαφάνεια, προς όφελος του πολίτη-πελάτη,
- να εμπνέει εμπιστοσύνη.

Σημειώνεται ότι σύμφωνα με την Παγκόσμια Τράπεζα, τα στοιχεία της καλής διακυβέρνησης συνοψίζονται στα εξής τέσσερα:

1. Αποτελεσματική διαχείριση του οικονομικού και ανθρώπινου δυναμικού.
2. Αυξημένη υπευθυνότητα στις δημόσιες υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένης της αποτελεσματικής λογιστικής, του ελέγχου και της διοικητικής αποκέντρωσης, ώστε να καθίστανται οι δημόσιοι ανώτεροι υπάλληλοι περισσότερο υπεύθυνοι για τις ενέργειές τους.
3. Συγκεκριμένο νομικό πλαίσιο, ώστε οι όροι και οι κανόνες να είναι γνωστοί εκ των προτέρων σε όλους.
4. Πληροφόρηση και διαφάνεια, προκειμένου να ενισχυθεί ο πολιτικός έλεγχος, να προωθηθεί η δημόσια συζήτηση και να μειωθεί ο κίνδυνος της δωροδοκίας.

Χρειάζεται η Δημόσια Διοίκηση να χρησιμοποιήσει νέες μεθόδους και νέα εργαλεία διαχείρισης και προσέγγισης των αναγκών των πολιτών. Θα πρέπει να απαντά άμεσα, αποτελεσματικά και με διαφάνεια στις απαιτήσεις των πολιτών και της Κυβέρνησης. Θα πρέπει να υιοθετήσει μεθόδους μέτρησης του κόστους και του οφέλους κάθε ενέργειάς της. (Μπουρσανίδης 1998)

Σύμφωνα με άρθρο του McKinsey Quarterly (2008), οι Κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο επιδιώκουν να προσφέρουν στους πολίτες τους, μεταξύ άλλων, την καλύτερη δυνατή εκπαίδευση, την καλύτερη δυνατή υγειονομική περίθαλψη και τις καλύτερες υπηρεσίες

μεταφορών. Γνωρίζουν επίσης καλά ότι το εκλογικό σώμα αναμένει να δει αλλαγές προς το καλύτερο και μάλιστα γρήγορα. Ωστόσο τα κεφάλαια που απαιτούνται για να ικανοποιήσουν αυτές τις προσδοκίες είναι τεράστια. Συνεπώς, η ανάγκη για βελτίωση της σχέσης κόστους-οφέλους όσον αφορά τις δαπάνες της Κυβέρνησης είναι επιτακτική και απαραίτητη.

3.3 Ελληνική πραγματικότητα

Στην Ελλάδα, η ανάγκη για αλλαγές στη Δημόσια Διοίκηση είναι κρίσιμη και αποτελεί ζητούμενο για τη μεγάλη πλειοψηφία των Ελλήνων πολιτών. Σύμφωνα και με το κείμενο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Πολιτεία»: «Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση, στις αρχές του εικοστού πρώτου αιώνα, συνεχίζει να χαρακτηρίζεται από τις ευρύτερα γνωστές παθολογίες: την απουσία στρατηγικής δράσης, την αναξιοκρατία, τη σπάταλη διαχείριση των ανεπαρκών δημόσιων πόρων, τη διαφθορά και τη δομική αδράνεια, το νομικισμό, τη διοικητική ισοπέδωση, την ατροφία του πειθαρχικού δικαίου, την εκδήλωση ήσσονος προσπάθειας συμπεριφορών, τις οργανωτικές επικαλύψεις, την απουσία ορθολογικής σχεδίασης θέσεων εργασίας. Πρακτική συνέπεια της πραγματικότητας αυτής είναι το κόστος των παραγομένων αποτελεσμάτων των δημοσίων υπηρεσιών να υπολείπονται του οφέλους».

Συνεπώς, είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό το γεγονός ότι στο πλαίσιο του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ) για την Περίοδο 2007-2013 έχει σχεδιασθεί και εγκριθεί, για πρώτη φορά στην ιστορία των Κοινοτικών Πλαισίων Στήριξης, ειδικό Επιχειρησιακό πρόγραμμα για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση. Οι όποιες αλλαγές και εναλλακτικές λύσεις στη δομή και τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να περιλαμβάνουν τη βελτίωση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, τη μέτρηση της επίδοσης, την αυξημένη υπευθυνότητα, τον αυστηρό έλεγχο, τον προγραμματισμό, και τη βέλτιστη διαχείριση των πόρων. Κεντρικός στόχος θα πρέπει να είναι η μείωση του κόστους της λειτουργίας και η βελτίωση της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών για τον πολίτη.

Σύμφωνα με σχετική μελέτη που διεξήχθη για λογαριασμό των δημοσίων φορέων της Ευροζώνης η αποτελεσματικότερη μέθοδος εισαγωγής και μέτρησης ποσοτικών και ποιοτικών χαρακτηριστικών επίδοσης του Δημόσιου τομέα ο οποίος καταλαμβάνεται από Ανθρώπινο Δυναμικό προσφέροντας συνήθως άυλες υπηρεσίες είναι η χρήση του BSC, ο οποίος μπορεί να δώσει τα απαιτούμενα αποτελέσματα. (Μαντζουράνη 2009)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ Νο 3

1. Μαντζουράνη Ευαγγελία, Πτυχιακή εργασία με τίτλο 'Η χρήση του benchmarking στον οικονομικό προγραμματισμό δυναμικών τραπεζών στη χρηματοπιστωτική αγορά', Πανεπιστήμιο Πατρών, MBA, 2009)
2. Μπουρσανίδης Χρήστος, (1998), Management Νοσοκομείων
3. Παναγιώτου Νικόλαος, (2006), "An Integrated Balanced Scorecard and Simulation Approach for Measuring Call Centre Operation Performance", WSEAS Transactions on Business and Economics, Vol. 3, No. 6, pp. 467 – 472.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΑΥΛΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΤΟ BSC

4.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Σκοπός στην παρούσα ενότητα είναι να αποδοθεί μεγαλύτερη έμφαση σε μια συγκεκριμένη πτυχή του BSC, η οποία αποτελεί τη θεμέλια πλάκα προκειμένου, να λειτουργήσει η διαδικασία του BSC.

Όπως παρατηρούμε και στο διάγραμμα του πίνακα 1 που απεικονίζει σχηματικά το BSC, η πλάκα πάνω στην οποία θα χτιστεί το οικοδόμημα της διαδικασίας BSC, ξεκινάει από την πτυχή της ανάπτυξης και μάθησης, όπου ανήκουν πολύτιμα άυλα περιουσιακά στοιχεία της κάθε εταιρείας. Ένα από τα βασικότερα στοιχεία άυλων πόρων που συναντάμε εδώ, είναι οι ανθρώπινοι πόροι.

Στην Ελλάδα -με εξαίρεση αρκετές πολυεθνικές επιχειρήσεις και ένα μικρό αριθμό σύγχρονων ελληνικών επιχειρήσεων- η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι αρκετά υποβαθμισμένη, όπως είναι και η ηγεσία που ασκούν οι προϊστάμενοι όλων των ιεραρχικών επιπέδων στους συνεργάτες τους. Πρόσφατη έρευνα Ελληνικού Πανεπιστημίου, φανερώνει ότι ένα μικρό ποσοστό μόνο -(κάτω του 30%)- των μεγάλων ελληνικών επιχειρήσεων -και με εξαίρεση πάλι τις περισσότερες πολυεθνικές- χρησιμοποιούν σύγχρονες μεθόδους ΔΑΔ, όπως είναι οι έρευνες κλίματος είτε ικανοποίησης των εργαζομένων, τα συστήματα διοίκησης αλλαγών, η διανομή των κερδών, συστήματα μπόνους και επιβραβεύσεων, σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης, 360ο feedback, σύγχρονες μεθόδους προσλήψεων, προγράμματα διαδοχής και εξέλιξης.

Ένα άλλο στοιχείο που συνηγορεί σε αυτήν τη διαπίστωση είναι και το γεγονός ότι ενώ στις χώρες της Ευρώπης και των ΗΠΑ είναι πολύ διαδεδομένα τα μεταπτυχιακά προγράμματα ΔΑΔ, στην Ελλάδα μόλις πρόσφατα άρχισαν να λειτουργούν μεταπτυχιακά προγράμματα σε Ελληνικά Πανεπιστήμια. Ωστόσο, η πραγματικότητα αυτή δεν φαίνεται να εμποδίζει τις συχνές αναφορές «οι άνθρωποι μας πρώτα» είτε «ο πολυτιμότερος πόρος της επιχείρησής μας είναι οι άνθρωποι μας» να διανθίζουν τις ομιλίες ιδιοκτητών και μελών της ανωτάτης διοίκησης επιχειρήσεων προς τους εργαζομένους. «Ανεξαρτήτως των προθέσεων, τα σλόγκαν αυτά παραμένουν στη ρητορική στις περισσότερες περιπτώσεις. Και η αξία τους

εξαντλείται σε επίπεδο δημοσίων σχέσεων και κολακειών προς τους εργαζομένους» (Μπουραντάς 2004)

Αναμφίβολα, η βασική ευθύνη για την ανάπτυξη της ΔΑΔ -και γενικότερα της διοίκησης των ανθρώπων σε μίαν επιχείρηση- ανήκει στην ανωτάτη διοίκηση. Κυρίως όμως στον γενικό διευθυντή είτε στον διευθύνοντα σύμβουλο. Το ερώτημα όμως είναι, τι γνωρίζουν και τι θα έπρεπε να γνωρίζουν τα άτομα αυτά για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Το σημαντικό αυτό θέμα αναπτύχθηκε στο το Δεύτερο Διεθνές Συνέδριο του Συνδέσμου Εταιρειών Λιανικής Πώλησης (ΣΕΛΠΕ) που πραγματοποιήθηκε στις 13 και 14 Μαΐου 2004 στην Αθήνα με θέμα «The Retail Business in the 21st Century Focus on the Customer» .

«Πρώτα οι άνθρωποι»

«Το πρώτο που πρέπει να κατανοήσουν οι γενικοί διευθυντές είναι το πρώτα οι άνθρωποι». Ότι δηλαδή στις σημερινές συνθήκες ισχυρού ανταγωνισμού, πολυπλοκότητας, αβεβαιότητας και αντιφατικότητας οι κύριες μεταβλητές ανταγωνιστικότητας είναι η ταχύτητα, η ευελιξία, η άμεση ανταπόκριση στις αλλαγές, οι καινοτομίες, η επιχειρηματικότητα, η εστίαση στον πελάτη, η συνεχής βελτίωση, η προσαρμογή, η μάθηση, η αλλαγή και ανανέωση. Και ότι όλα αυτά εξαρτώνται, ασφαλώς, από τις γνώσεις, τις ιδέες, τα όνειρα, τον ενθουσιασμό, το μεράκι, το πάθος, την πρωτοβουλία, την υπευθυνότητα, τη διάθεση των ανθρώπων για τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις. Με αλλά λόγια, εξαρτώνται από το μυαλό, την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων. Συνεπώς, ο σπάνιος στρατηγικός πόρος δεν είναι το οικονομικό κεφάλαιο. Τέτοια κεφάλαια υπάρχουν πλέον άφθονα και ψάχνουν ιδέες και ανθρώπους για να επενδυθούν. Στη σημερινή «αγορά των ιδεών και της γνώσης» σπάνιος πόρος είναι το διανοητικό, το κοινωνικό και το συναισθηματικό κεφάλαιο. Δηλαδή οι άνθρωποι.

Ποιοι είναι οι «σωστοί άνθρωποι»

Πάραυτα, ωστόσο, *«όχι όμως όλοι οι άνθρωποι αλλά οι σωστοί άνθρωποι».* Και το ποιοι είναι οι «σωστοί άνθρωποι» είναι το δεύτερο σημαντικό που πιστεύει ότι πρέπει να γνωρίζουν καλά οι γενικοί διευθυντές. Αναφερόμενος στον J.Collins (Good to Great, 2001) επισημαίνει ότι οι διαρκώς επιτυχημένες επιχειρήσεις πιστεύουν και κάνουν πράξη το «πρώτα ποιοι και μετά πού». Δηλαδή, να ανεβάσουμε στο «λεωφορείο» τους «σωστούς ανθρώπους» και μετά θα δούμε πού πάει το «λεωφορείο». Διότι, στις σημερινές συνθήκες είναι πολύ δύσκολο να γνωρίζουμε πού θα χρειασθεί να πάει το «λεωφορείο». Αν πάνω στο

λεωφορείο βρίσκονται μόνο οι σωστοί άνθρωποι τότε, όπου και αν χρειασθεί να πάει, θα το πάνε.

4.2 Επιχείρηση ταλέντο

Αναπόσπαστο κομμάτι των επιτυχημένων εκτελέσεων στρατηγικών σχεδίων, αποτελεί πλέον το εργασιακό περιβάλλον

Η δημιουργία ενός εσωτερικού περιβάλλοντος - οργανωσιακού κλίματος το οποίο θα προσελκύει τους σωστούς ανθρώπους, θα τους επιτρέπει να μαθαίνουν και να αναπτύσσονται συνεχώς, θα τους δημιουργεί τη διάθεση και θα τους δίνει τη δυνατότητα να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους. «Σχηματικά, ένα τέτοιο περιβάλλον σημαίνει κατάλληλη εταιρική κουλτούρα, εμπιστοσύνη στους ανθρώπους, αξιοπρέπεια, δίκαιη μεταχείριση, αξιοκρατία, ακεραιότητα-εντιμότητα, αίσθημα αποστολής και νοήματος, όραμα, ευχάριστη ατμόσφαιρα, ελευθερία έκφρασης και δράσης, συμμετοχή, αναγνώριση και επιβράβευση, υψηλές προσδοκίες-στόχοι και αίσθηση επιτυχίας, αίσθηση κοινότητας. «Αυτά είναι τα στοιχεία της επιχείρησης που θα την κάνουν να ελκύει να διατηρεί τους σωστούς ανθρώπους και να αξιοποιεί πλήρως το δυναμικό της και όχι οι οικονομικές αμοιβές που πολλοί πιστεύουν». Και μια ακόμη επισήμανση για τους γενικούς διευθυντές είναι να κατανοήσουν ότι απαραίτητη προϋπόθεση σήμερα για τη διαρκή ανταγωνιστικότητα και επιτυχία είναι η εξασφάλιση ενός τέτοιου περιβάλλοντος το οποίο «είναι ίσως και το μόνο που δεν αντιγράφεται από τον ανταγωνισμό» (Κωνσταντινίδης, 2006).

Σε διεθνές επίπεδο, το σύνολο των επιχειρήσεων επιδιώκει να αλλάξει τον τρόπο διοίκησης με κύριο στόχο, να αντεπεξέλθει αποτελεσματικά στις προκλήσεις και στις απειλές που προέρχονται από το έντονα ανταγωνιστικό εξωτερικό περιβάλλον. Το γεγονός αυτό, συμβάλλει σημαντικά στο διαχωρισμό της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων από την παραδοσιακή διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων δεν επικεντρώνεται πλέον αποκλειστικά και μόνο στην επιλογή και στην στρατολόγηση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, αλλά έχει ιδιαίτερα στρατηγικό ρόλο. Το σύνολο των δραστηριοτήτων και των σχεδίων που συνθέτουν το πλάνο δράσης του συγκεκριμένου τμήματος συμβάλλουν καθοριστικά στην επίτευξη των στόχων του συνόλου του οργανισμού, στην απόκτηση και στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τέλος στην επιλογή των κατάλληλων και των πιο αποτελεσματικών επιχειρηματικών στρατηγικών.

Η φιλοσοφία, η κουλτούρα, οι πολιτικές και οι πρακτικές του συγκεκριμένου τμήματος παρέχουν στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης τα αναγκαία κίνητρα για να

εφαρμόσουν τους συγκεκριμένους ρόλους συμπεριφοράς που απαιτούνται για την υλοποίηση των στρατηγικών που επιλέγονται. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει τόσο τη σημασία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης όσο και την αναγκαιότητα εναρμόνισης της με τη συγκεκριμένη στρατηγική (στρατηγική ευθυγράμμιση). Συγχρόνως, οι προκλήσεις και το ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων συμβάλλουν στην επαύξηση του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού στην απόκτηση και στη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, προκειμένου να κατορθώσουν οι επιχειρήσεις να διατηρήσουν τη θέση και την αξία τους στον κλάδο που δραστηριοποιούνται.

Η ανάπτυξη και η εφαρμογή στρατηγικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων διαβεβαιώνει ότι οι πράξεις που αφορούν στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ευθυγραμμίζονται με τις απαιτήσεις της επιχείρησης για την απόκτηση και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η στελέχωση της επιχείρησης με άτομα που διακρίνονται για τις ικανότητες, τα προσόντα, την πρωτοβουλία και την αφοσίωσή τους στην επιχείρηση που εργάζονται, έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη πόρων με υψηλό βαθμό ευελιξίας σε διαφορετικές συνθήκες εργασίας. Στο βαθμό που οι εργαζόμενοι διαθέτουν μία ευρεία ποικιλία από σενάρια συμπεριφοράς (ευελιξία των πόρων) θα λειτουργήσουν και ως το στοιχείο αυτό του οργανισμού που τον κάνει να ξεχωρίζει και να διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές του (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα).

Η στρατηγική στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να αναπτύξει ένα ενιαίο σύστημα στρατηγικών στόχων που βασίζεται στα ιδιαίτερα ταλέντα και την εμπειρία που έχει αναπτυχθεί κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Όσον αφορά τη στρατηγική που επιλέγεται και διαμορφώνεται στο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων το σημείο διαφοροποίησης της από τις υπόλοιπες λειτουργικές στρατηγικές του οργανισμού αποτελεί το γεγονός ότι δεν πρόκειται για μία διαδικασία η οποία σχεδιάζεται ξεχωριστά από την στρατηγική της επιχείρησης και τις υπόλοιπες λειτουργικές στρατηγικές αυτής.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αφορά στο σύνολο του οργανισμού καθώς αντικείμενό της αποτελεί το συνολικό ανθρώπινο δυναμικό του. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει τόσο τη σημασία της διαμόρφωσης της στρατηγικής του τμήματος ανθρωπίνων πόρων για την ύπαρξη ευημερίας και θετικής ανέλιξης στο συγκεκριμένο τμήμα όσο και το δραστικό και καθοριστικό της ρόλο για την μελλοντική πορεία του οργανισμού.

Τα πιο πολλά μοντέλα αξιολόγησης, βασίζονται σε μεγέθη μετρήσιμα όπως πχ ο ρυθμός παραγωγής, η επίδοση της επένδυσης κτλ Όμως στη σημερινή εξελισσόμενη μεταβιομηχανική οικονομία, υπάρχουν πολλά μη ποσοτικά μεγέθη, άυλα περιουσιακά στοιχεία, όπως το διανοητικό κεφάλαιο, η τεχνογνωσία, η δημιουργία καινοτομιών, τα οποία έχουν πολύ σημαντική επίδραση στην επιτυχία της επιχείρησης. Τα σημερινά «λογιστικά» πρότυπα μετρήσεων δεν μπορούν να απεικονίσουν σωστά αυτές τις μη ποσοτικές «αξίες». Μία απόδειξη του γεγονότος αυτού είναι η διαφορά που υφίσταται μεταξύ της λογιστικής και της αγοραίας αξίας της μετοχής μιας επιχείρησης. Η αγοραία αξία είναι συνήθως κατά πολύ μεγαλύτερη και μεγάλο μέρος της διαφοράς αυτής οφείλεται στα άυλα περιουσιακά στοιχεία, όπως το διανοητικό κεφάλαιο, η φήμη και πελατεία, η οργάνωση της επιχείρησης κ.α.[Skyrme and Amidon 1997].

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

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

Τα άυλα περιουσιακά στοιχεία συνήθως δεν έχουν αξία όταν είναι μεμονωμένα. (εξαιρέση αποτελούν οι πατενταρισμένες καινοτομίες). Δημιουργούν αξία όταν συνδυάζονται με άλλα ποσοτικά ή όχι μεγέθη). Ενδεικτικά, η εφαρμογή μιας στρατηγικής

προσανατολισμένης στην αύξηση των πωλήσεων, μπορεί να απαιτεί νέα εκπαίδευση, νέες γνώσεις για τους πελάτες, νέα πληροφοριακά συστήματα, νέα οργανωτική δομή, νέο σύστημα αμοιβών. Επενδύοντας μόνο σε ένα από τα παραπάνω ή παραλείποντας το, μπορεί να οδηγηθεί η στρατηγική σε αποτυχία. Η αξία δεν δημιουργείται από κανένα από τα παραπάνω στοιχεία ανεξάρτητα. Δημιουργείται από τον επιτυχημένο συνδυασμό τους και η διαδικασία είναι πολλαπλασιαστική και όχι προσθετική.

Ένα ακόμη στοιχείο πολυπλοκότητας είναι ότι η τελική επίδοση των άυλων περιουσιακών στοιχείων εξαρτάται από την στρατηγική και το σκοπό της επιχείρησης. Για παράδειγμα χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί που εξειδικεύονται σε επενδύσεις χρειάζονται εργαζόμενους με υψηλό επίπεδο γνώσεων, ικανούς να διαχειρίζονται πολύπλοκα χρηματοοικονομικά προϊόντα και να δημιουργούν ισχυρές σχέσεις εμπιστοσύνης και συνεργασίας με απαιτητικούς πελάτες. Τα άτομα αυτά δεν θα είχαν την ίδια αξία σε μια εμπορική τράπεζα που δίνει έμφαση στην πώληση απλών προϊόντων, με σημαντική υποστήριξη από την τεχνολογία και με χαμηλό κόστος (Bontis 2000).

Τα άυλα περιουσιακά στοιχεία συνήθως δεν έχουν αξία όταν είναι μεμονωμένα. (εξαίρεση αποτελούν οι πατενταρισμένες καινοτομίες). Δημιουργούν αξία όταν συνδυάζονται με άλλα ποσοτικά ή όχι μεγέθη). Ενδεικτικά, η εφαρμογή μιας στρατηγικής προσανατολισμένης στην αύξηση των πωλήσεων, μπορεί να απαιτεί νέα εκπαίδευση, νέες γνώσεις για τους πελάτες, νέα πληροφοριακά συστήματα, νέα οργανωτική δομή, νέο σύστημα αμοιβών. Επενδύοντας μόνο σε ένα από τα παραπάνω ή παραλείποντας το, μπορεί να οδηγηθεί η στρατηγική σε αποτυχία. Η αξία δεν δημιουργείται από κανένα από τα παραπάνω στοιχεία ανεξάρτητα. Δημιουργείται από τον επιτυχημένο συνδυασμό τους και η διαδικασία είναι πολλαπλασιαστική και όχι προσθετική (Bontis, Dragonetti 2001).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ Νο 4

1. Bontis N. (2000) Framework paper : “ Assessing Knowledge Assets: A review of the models used to measure intellectual capital” Queen’s Management Research Centre for Knowledge-Based Enterprises.
2. Bontis N. Dragonetti N. Jacobsen K. Roos G. The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources
3. J.Collins (2001), Good to Great, Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't
4. Κωσταντινίδης Α., Άρθρο εις Ναυτεμπορική, «Συμμετοχή των CFO, στη διαμόρφωση της στρατηγικής των εταιρειών» (Ιαν. 2006)
5. Μπουραντάς Δημήτρης, (2004), συνέντευξη στην εφημερίδα Καθημερινή με θέμα: ‘Σπάνιος στρατηγικός πόρος – οι σωστοί άνθρωποι’
6. Skyrme D.J. and D.M.Amidon (1998) New measures of success . Journal of Business Strategy (January-February)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ BSC

5.1 ΠΩΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΤΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ κατά BALANCED SCORECARD

Η συνεχιζόμενη οικονομική κρίση και οι προβλέψεις για την επιδείνωσή της, λόγω της συνεχούς μεταβαλλόμενης χρηματοπιστωτικής κρίσης, έχουν δημιουργήσει ένα οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον ιδιαίτερα μεγάλης αβεβαιότητας που περιλαμβάνει διάφορους αστάθμητους και σταθμισμένους κινδύνους για τις επιχειρήσεις. Κάτω από τις προαναφερθείσες συνθήκες, οι περισσότερες επιχειρήσεις κινητοποιούνται στην περικοπή δαπανών, επικεντρώνονται σε λιγότερες και πιο κερδοφόρες δραστηριότητες οι οποίες τείνουν να καλύπτουν τα κενά της υπολειτουργίας τους, προσπαθώντας απεγνωσμένα να διαμορφώσουν ένα επιχειρηματικό μοντέλο, βασισμένο κυρίως σε διευθυντικά στελέχη πρώτης γραμμής (front line managers), σε γρήγορες αποφάσεις με σύντομο και πάνω από όλα ελέγξιμο χρονικό ορίζοντα και με στόχο την επικράτηση στον επιχειρηματικό στίβο και την άμεση κερδοφορία, αφήνοντας για μελλοντική θεώρηση και πραγμάτευση, όταν θα καλυτερέψουν οι συνθήκες, όλα τα υπόλοιπα. Επομένως όλα τα συστήματα μέτρησης της επίδοσης που χρησιμοποιούν, επικεντρώνονται σε μεσοπρόθεσμους στόχους βάση των τριμηνιαίων και ετήσιων προϋπολογισμών και τα άμεσα λειτουργικά σχέδια, προωθώντας βραχυπρόθεσμες, τακτικές και σταδιακές συμπεριφορές όσων αφορά τον χαρακτήρα τους (Jesuthasan 2000).

Η παραπάνω συμπεριφορά και διοικητική πορεία ενώ είναι αναγκαία και απαραίτητη, δεν είναι αρκετή, ιδιαίτερα κάτω από τις παρούσες χρηματοοικονομικές συνθήκες. Αποτελεί μία στείρα και περιορισμένη στρατηγική η οποία δεν συνάδει με τους επίκαιρους και αναγκαίους κανόνες επιχειρηματικής δραστηριοποίησης. Οι επιχειρήσεις παράγουν υπεραξία εκτελώντας πολυάριθμες δραστηριότητες οι οποίες για να πραγματοποιηθούν απαιτούν την ενεργό συμμετοχή όλων των εργαζομένων σ' αυτές και όχι μόνο των λίγων που βρίσκονται στη σφαίρα της άμεσης διοίκησής τους. Σύμφωνα με τον Michael Porter, αν λοιπόν η εκτέλεση αυτών των δραστηριοτήτων είναι η βάση πάνω στην οποία η επιχείρηση παράγει την υπεραξία της, τότε η επιλογή των πιο κατάλληλων και αποδοτικών δραστηριοτήτων, αποτελεί τη βάση της στρατηγικής της (Porter 2003).

Η βάση για τη συνεχή αποδοτικότητα έγκειται στη δημιουργία και κυριότερα στην εκτέλεση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Η στρατηγική, όμως, πρέπει να επικοινωνείται άμεσα και απλά ούτως ώστε να γίνεται κατανοητή και να εκτελείται απ' όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Η επιχείρηση πρέπει να ανακαλέσει και να συνθέσει όλες τις απαραίτητες μεθόδους για να συγχρονίσει τη δράση της με αυτήν, και συνεπώς τα συστήματα μέτρησης της επίδοσης πρέπει να αναπτύσσονται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να υλοποιούν τον συγχρονισμό στρατηγικής και δράσης, συγχρονισμό ο οποίος δεν προωθείται στην πράξη με τα συστήματα μέτρησης της επίδοσης που έχουν σχεδιασθεί για λειτουργίες τακτικού χαρακτήρα. (Wang, 2003) Συνεπώς οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι αυτή ακριβώς η διαφορά δικαιολογεί την πολύ μεγάλη αποδοχή, από τις επιχειρήσεις και τους δημόσιους οργανισμούς, του συστήματος στρατηγικής διοίκησης και ελέγχου Balanced Scorecard.

Οι ρίζες της ιδέας πίσω από το Balanced Scorecard, το οποίο για πρώτη φορά εμφανίστηκε το 1992 σε μία σειρά άρθρων στο Harvard Business Review, είναι απλή και συνίσταται στο ότι η στρατηγική της επιχείρησης πρέπει να είναι κατανοητή και υλοποιήσιμη απ' όλους τους εργαζόμενους σ' αυτήν. Ένα scorecard (συνδέει στόχους και δείκτες επίδοσης) που περιγράφει με ακρίβεια τη στρατηγική της επιχείρησης, μπορεί να χρησιμεύσει σαν το οργανωτικό πλαίσιο του συστήματος διοίκησής της, ώστε αυτό να επικεντρώνεται στη στρατηγική και την εκτέλεσή της. Από τις σχετικές έρευνες προέκυψαν πέντε βασικές αρχές γύρω από τις οποίες λειτούργησαν οι επιχειρήσεις που υλοποίησαν με επιτυχία συστήματα Balanced Scorecard και τις οποίες αναλύουμε στο παρακάτω κείμενο.

5.2 Αρχές συστράτευσης της επιχείρησης με το Balanced Scorecard

1. Ηγεσία με ικανότητες κινητοποίησης.

Η συνειδητοποίηση από τη διοίκηση της επιχείρησης της ανάγκης για αλλαγή, είναι ένα πολύ δύσκολο διοικητικό πρόβλημα. Πολλές φορές αυτή η συνειδητοποίηση έρχεται όταν πια είναι ήδη αργά για την επιχείρηση. Η επιτυχής εφαρμογή ενός συστήματος Balanced Scorecard, έχει έναρξη με τη διαπίστωση ότι δεν είναι ένα ακόμη σύστημα «μέτρησης», αλλά ένα σύστημα «αλλαγής» το οποίο απαιτεί διαρκώς από τη διοίκηση δέσμευση, ενεργή συμμετοχή και καθοδήγηση. Η επιτυχής επιβολή και εργασία με το σύστημα Balanced Scorecard, απαιτεί τρεις διακριτές μεταξύ τους δράσεις.

α) **Δημιουργία αίσθησης του «επείγοντος»:** Πριν από την αλλαγή, ο οργανισμός πρέπει να κατανοήσει γιατί είναι απαραίτητη η «αλλαγή».

β) **Δημιουργία ηγετικής ομάδας:** Συνήθως τα μέλη ηγετικών ομάδων τα οποία αποτελούνται από ηγετικά στελέχη αγνοούν τις ιδιαιτερότητες των λειτουργιών άλλων τμημάτων και γι' αυτό τις αντιμετωπίζουν από τη δική τους προσωπική και λειτουργική οπτική γωνία. Το BSC βοηθάει τα μέλη αυτών των ηγετικών ομάδων να μεταλλαχθούν και να μετασχηματισθούν σε ομάδα που λειτουργεί στρατηγικά, τόσο δια τμηματικά όσο και ολοκληρωμένα.

γ) **Ανάπτυξη Οράματος και Στρατηγικής:** Το προτεινόμενο μεθοδολογικό πλαίσιο του Balanced Scorecard προσφέρει στην ηγετική ομάδα έναν αρχιτεκτονικά δομημένο τρόπο για να δουλέψει για την από κοινού ανάπτυξη της στρατηγικής της εταιρείας. Κάθε τμήμα της στρατηγικής αποτελεί θέμα συζήτησης και συμφωνίας και κάθε συστατικό της μεταφράζεται σε ένα δομημένο περίγραμμα του στοχοθετημένου ερωτηματολογίου.

5.3 Αποτύπωση της Στρατηγικής σε λειτουργικούς όρους.

Με την τοποθέτηση της στρατηγικής στο επίκεντρο της διαδικασίας διοίκησης, σημαίνει ουσιαστικά ότι ο Διευθύνων coordinator, είναι σε θέση να την περιγράψει με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι κατανοητή από όλους και να χρησιμοποιείται ως σημείο αναφοράς κάθε επιχειρησιακής δραστηριότητας. Το σύστημα Balanced Scorecard προσφέρει το μεθοδολογικό πλαίσιο προκειμένου η περιγραφή της να γίνεται εφικτά και με επιτυχία. Η βάση του σχεδιασμού είναι ο στρατηγικός χάρτης (strategy map), ο οποίος αποτελεί και την «αρχιτεκτονική» της στρατηγικής, η οποία περιγράφεται με λογικά οπτικά διαγράμματα σχέσεων αλληλεπίδρασης -cause and effect- μεταξύ των επιχειρησιακών στόχων και των αιτιών που επηρεάζουν την επιτυχή υλοποίησή τους.

Η περιγραφή ξεκινάει από τις οικονομικές προσδοκίες των μετόχων ή των βασικών ωφελούμενων (Financial Perspective), η στα Ελληνικά χρηματοοικονομική πτυχή. Οι προσδοκίες αυτές μεταφράζονται σε έναν στόχο/δείκτη, όπως είναι για παράδειγμα ο δείκτης ROI (Return On Investment), ή κάποιος σχετικός με το στόχο και ο οποίος στην συνέχεια κατανέμεται σε έναν δείκτη που μετράει την ανάπτυξη (πχ. ο ρυθμός ανάπτυξης) και σε έναν δεύτερο που μετράει την παραγωγικότητα ή το κόστος. Στη συνέχεια προσδιορίζεται και περιγράφεται η πρόταση της επιχείρησης που προσφέρει στους αποδέκτες το συγκριτικό πλεονέκτημα της αποδοχής της υπηρεσίας ή του προϊόντος (Value Proposition) προς τους πελάτες (Customer Perspective), πτυχή πελάτη. Σε ένα τρίτο επίπεδο (Internal Perspective) η πτυχή της αλυσίδας αξίας, σχεδιάζονται και προσδιορίζονται εκείνες οι εσωτερικές διαδικασίες που συνδέουν και υποστηρίζουν τις προτάσεις προς τους πελάτες και μέσω αυτών τις οικονομικές προσδοκίες των μετόχων. Τέλος η πλευρά της επιχειρησιακής γνώσης και κουλτούρας, σε ένα τέταρτο επίπεδο (Growth & Learning Perspective), προσδιορίζει το

εταιρικό κλίμα, τις τεχνολογίες, τις δεξιότητες και τη διαδικασία στρατηγικής διοίκησης που είναι συμβατές με την υλοποίηση των παραπάνω στόχων. Αυτή η πτυχή αποκαλείται επίσης και η πτυχή των άυλων πόρων.

5.4 Στοιχίση ολόκληρου του Οργανισμού γύρω από τη Στρατηγική του.

Το Balanced Scorecard είναι ένα πολύ ισχυρό εργαλείο μέτρησης εταιρικής επίδοσης για επιχειρήσεις ποικίλων μεγεθών. Σε περιπτώσεις μεγάλων και σύνθετων επιχειρήσεων με περισσότερες από μία επιχειρησιακές μονάδες πρέπει να κατασκευάσουν για κάθε μία από αυτές ξεχωριστό Balanced Scorecard. Το εταιρικό BSC, αποτυπώνει και εκφράζει σε ένα ανώτερο επίπεδο τους κοινούς στόχους, τις κοινές κατευθύνσεις και επιδιώξεις που πρέπει να υιοθετηθούν από όλες τις επιχειρησιακές μονάδες. (Smith, 1998) Οι ενέργειες που από κοινού απαιτούνται, χωρίς την εταιρική καθοδήγηση κινδυνεύουν να παραμείνουν σε επίπεδο σχεδιασμού χωρίς την δυνατότητα εφαρμογής και υλοποίησης. Οι επιδιωκόμενες συνέργειες επιτυγχάνονται με την ορθή καθοδήγηση μέσω του εταιρικού Scorecard που εξασφαλίζει ότι υπάρχουν στρατηγικοί δεσμοί που λειτουργούν αποδοτικά μεταξύ των επιχειρησιακών μονάδων.

Εταιρική στρατηγική: Υπόθεση του κάθε εργαζόμενου.

Βάση διαφόρων μελετών το 65% των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων, πραγματοποιείται σήμερα από ανθρώπους με γνώσεις επί του αντικειμένου (knowledge workers). Οι γνώσεις και οι άνθρωποι είναι σημαντικοί άυλοι εταιρικοί πόροι που μόλις τώρα αρχίζουν να αξιοποιούνται αποδοτικά. Συνεπώς οι στρατηγικές πληροφορίες και η λήψη αποφάσεων δεν μπορούν να περιορίζονται σε έναν μικρό αριθμό διευθυντικών στελεχών. Εργαζόμενοι με γνώσεις και δεξιότητες παίρνουν αποφάσεις στρατηγικού χαρακτήρα κάθε μέρα. Η μέθοδος του Balanced Scorecard εξασφαλίζει ότι ο καθένας μέσα στην επιχείρηση έχει κατανοήσει και αποδεχθεί την εταιρική στρατηγική, είναι συντονισμένος με αυτήν και έχει τις απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες για να την εκτελέσει. Σημαντικό ρόλο παίζει η διασύνδεση με τη στρατηγική (μέσω των scorecards) των διευθύνσεων ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων (Bourne 2002).

Εταιρική Στρατηγική: Μια συνεχής διαδικασία.

Συνήθως εντός των επιχειρήσεων υπάρχουν εσωτερικές δυνάμεις που συστηματικά δυναμιτίζουν την υλοποίηση οποιασδήποτε στρατηγικής. Η βάση αυτής της δομικής αδυναμίας έγκειται στο γεγονός ότι η διαδικασία διοίκησης και διαχείρισης σε στρατηγικό επίπεδο είναι διαφορετική από την αντίστοιχη διαδικασία σε λειτουργικό επίπεδο. Είναι γνωστό ότι πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σοβαρές δυσκολίες στην υλοποίηση της στρατηγικής τους. Η προσήλωση των διοικήσεων σε βαθμό διοικητικού και στρατηγικού

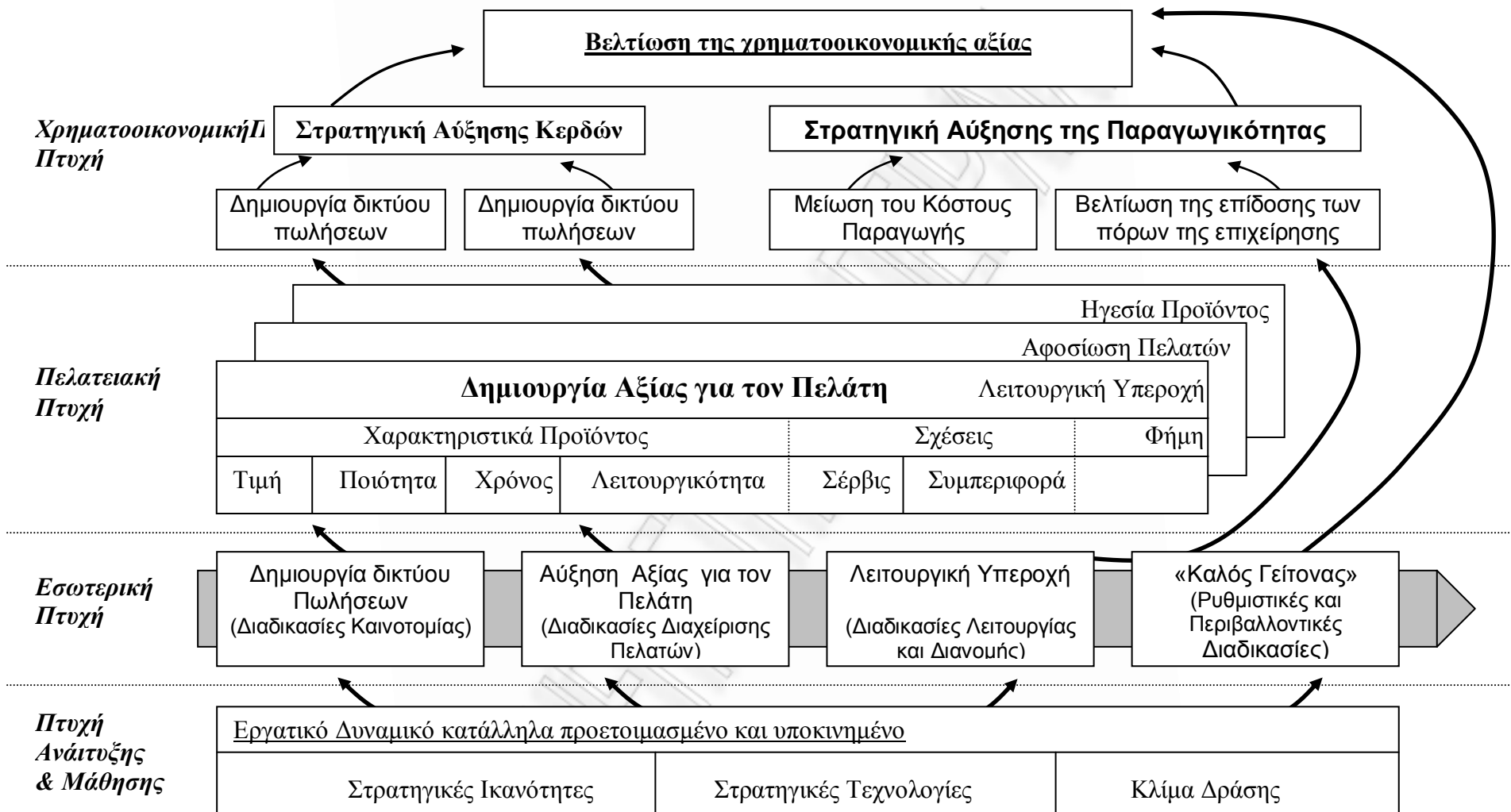
εθισμού, αποκλειστικά σχεδόν, στη λειτουργία της δεύτερης διαδικασίας καθιέρωσε τον ετήσιο προϋπολογισμό σαν βάση για το σχεδιασμό και τον έλεγχο των επιχειρησιακών λειτουργιών κατανέμοντας πόρους και θεσπίζοντας στόχους με ορίζοντα το έτος.

Για την επιτυχή ενσωμάτωση της στρατηγικής στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης πρέπει να γεφυρωθούν κενά που υπάρχουν μεταξύ των δύο διαδικασιών. Το Balanced Scorecard αποτελεί το συνδετικό κρίκο που συνδέει και ενσωματώνει τη στρατηγική διαδικασία μάθησης και ελέγχου στη διαδικασία λειτουργικού ελέγχου. Η παρέμβαση του συστήματος είναι διαρθρωτική και βελτιώνει την επίδοση μέσω τριών παρεμβάσεων:

α) Διασύνδεση της στρατηγικής με τον προϋπολογισμό: Η διασύνδεση, μέσω του Balanced Scorecard, στρατηγικών στόχων και στόχων του προϋπολογισμού, γεφυρώνει τις γενικότητες της στρατηγικής με την ακρίβεια και την πειθαρχία του προϋπολογισμού.

β) Σύνδεση στρατηγικού κενού: Το Balanced Scorecard συνδεδεμένο με την ομάδα συστημάτων στρατηγικής ανάδρασης (feedback), δίνει στην επιχείρηση ένα καινούργιο πλαίσιο διοίκησης με επικέντρωση στη στρατηγική, το οποίο σταδιακά αλλάζει το περιεχόμενο και τη δομή των εταιρικών ενημερώσεων, των αναφορών και των διοικητικών συνεδριάσεων (management meeting).

γ) Έλεγχοι, Μάθηση και Προσαρμογή: Μέσω του Balanced Scorecard οι υποθέσεις της στρατηγικής γίνονται σαφείς και συγκεκριμένες. Η ηγετική ομάδα της επιχείρησης μπορεί να είναι πιο αναλυτική, καθώς εξετάζει και ελέγχει τις στρατηγικές υποθέσεις που έχει κάνει, σε αντιδιαστολή με τις πληροφορίες που δίνουν τα συστήματα επαναπληροφόρησης (feedback) του Balanced Scorecard.



Πίνακας 2 Στρατηγικός Χάρτης του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας [Kaplan and Norton 2001a]

5.5 TO BALANCE SCORE CARD ΚΑΙ ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ

Η μέτρηση της επίδοσης επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά των ανθρώπων εντός και εκτός του οργανισμού. Τα συστήματα μέτρησης που προτείνει η αγορά είναι ικανά να βοηθήσουν εποικοδομητικά στην επιβίωση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, θα πρέπει όμως οι τελευταίες να χρησιμοποιούν συστήματα μέτρησης της επίδοσης μέσα από τις στρατηγικές που διαμορφώνουν και ανάλογα με τις ικανότητες που έχουν (Norton και Kaplan, 1996). Η ανάπτυξη του εργαλείου διοίκησης (managerial tool) - σύστημα μέτρησης της επίδοσης «The Balanced Scorecard» αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1990 στις Η.Π.Α. από τους Norton και Kaplan στο Πανεπιστήμιο του Harvard.

Η ανάπτυξη του παρακινήθηκε από την αξίωση ότι τα ήδη υπάρχοντα συστήματα μέτρησης/αξιολόγησης της επίδοσης ενός οργανισμού επικεντρώνονταν πρωταρχικά και μοναδικά πολλές φορές επάνω σε ένα λογιστικό μοντέλο, το οποίο χρησιμοποιούσε αποκλειστικά και μόνον τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα για τη μέτρηση της επίδοσης του οργανισμού με αποτέλεσμα να κρύβονται αρκετές φορές εκείνες οι δυνατότητες οι οποίες υπήρχαν στον οργανισμό και αφορούσαν άλλες κατευθύνσεις.

Πολλές εταιρείες δίνουν έμφαση και βασίζονται τα συστήματα μέτρησης της επίδοσης τους αποκλειστικά και μόνον σε χρηματοοικονομικά κριτήρια, χωρίς να μπορούν να συμπεριλάβουν άλλα κριτήρια βάσει των οποίων η επίδοση πρέπει να αξιολογείται και να μετριέται, όπως τους δείκτες λειτουργικής επίδοσης και τα άυλα περιουσιακά τους στοιχεία - όπως η ικανοποίηση και η εμπιστοσύνη του πελάτη, η ικανοποίηση των εργαζομένων και η παραμονή τους στην εταιρεία για μεγάλο χρονικό διάστημα, οι εσωτερικές διαδικασίες της εταιρείας και η εφαρμογή καινοτόμων προϊόντων ή τεχνικών, με αντικειμενικό σκοπό για έναν οργανισμό να ξεχωρίσει σε αυτούς τους τομείς, να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να αναπτυχθεί. (Saaty, 1999)

Οι περισσότερες επιχειρήσεις υιοθετούν στρατηγικές που αφορούν στις βασικές ικανότητες που έχουν (core competencies), στις σχέσεις με τους πελάτες που διατηρούν, και τις δυνατότητες που έχουν, ενώ την ίδια στιγμή δίνουν κίνητρα και μετρούν την απόδοσή τους καθαρά και μόνον επάνω σε χρηματοοικονομικούς δείκτες. Η μετατροπή και η επικοινωνία σε όλους τους εργαζομένους του οράματος τους και της στρατηγικής από τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη αποτυγχάνει πολλές φορές όπως επίσης και η δυνατότητά τους να στρέψουν την προσοχή τους σε άλλα κριτήρια μέτρησης της επίδοσης, εκτός από τα χρηματοοικονομικά, τα οποία μπορούν να οδηγήσουν τις εταιρείες τους στην επιτυχία.

Αντιθέτως το (διοικητικό εργαλείο) «The Balanced Scorecard» μεταφράζει το όραμα (vision), την αποστολή (mission) και τη στρατηγική (strategy) ενός οργανισμού σε μία σειρά από αντικειμενικούς στόχους επίτευξης με εναρμονισμένους και συγγενώς αντίστοιχους δείκτες μέτρησης της επίδοσης που αποτελούν το σκελετό για την επίτευξη της στρατηγικής του οργανισμού.

Το μοντέλο «The Balanced Scorecard» χρησιμοποιεί άλλους τρεις επιμέρους άξονες/κατευθύνσεις για τη μέτρηση της επίδοσης εκτός από τον παραδοσιακό τρόπο μέτρησης της επίδοσης, το βασισμένο καθαρά σε χρηματοοικονομικά αποτελέσματα (λογιστικό μοντέλο), Αυτοί είναι: πελατοκεντρικός προσανατολισμός, εσωτερικές διαδικασίες, μάθηση και ανάπτυξη της εταιρείας. Κάτω από αυτούς τους άξονες-πτυχές (perspectives) το κάθε επιμέρους τμήμα της εταιρείας (business unit) ή γενικότερα ο οργανισμός μπορεί να ορίσει τους ανάλογους επιθυμητούς δείκτες μέτρησης της επίδοσης.

Οι δείκτες αυτοί μπορεί να είναι απλοί (πχ αριθμός γυρισμάτων του αποθέματος) ή πιο σύνθετοι (να συνδυάζουν πολύπλοκες μετρήσεις ποιοτικών / νομισματικών αποτελεσμάτων) και μπορεί ο καθένας να τους ορίσει ανάλογα με τη στρατηγική και το όραμα της εταιρείας του/τμήματός του. Ενδεικτικά αναφέρονται παρακάτω οι άξονες και οι αντίστοιχες κατηγορίες των αντικειμενικών στόχων που θέτει η εταιρεία ώστε να ξεχωρίσει, βάσει των οποίων θα πρέπει να ορισθούν και οι αντίστοιχοι δείκτες μέτρησης. Είναι λανθασμένη η πεποίθηση πολλών ανθρώπων οι οποίοι θεωρούν ότι η μέτρηση της επίδοσης χρησιμοποιείται σαν ένα εργαλείο για να ελέγχουμε τη συμπεριφορά και να μπορούμε να αξιολογούμε την επίδοση του παρελθόντος. (Robinson, 2005) Οι δείκτες μέτρησης του Balanced Scorecard πρέπει να χρησιμοποιούνται με διαφορετικό τρόπο έτσι ώστε να επικοινωνείτε αυτή η στρατηγική σε όλα τα επίπεδα και να υποβοηθείται η σύγκλιση των ατομικών, να εκφράζεται καθαρά η στρατηγική της εταιρείας, συνολικών και συνδυαστικών (ανάμεσα στα τμήματα) πρωτοβουλιών, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί και να προσδιορίζονται νέες διαδικασίες για να επιτυγχάνονται η πλήρης ικανοποίηση των πελατών και οι στόχοι των μετόχων.

5.6 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ :

Το σημαντικότερο ίσως πλεονέκτημα του BSC είναι ότι περιορίζει την υπέρ πληροφόρηση ελαχιστοποιώντας τον αριθμό των μετρήσεων που χρησιμοποιούνται. Ένα συνηθισμένο πρόβλημα των εταιρειών και των διοικήσεων τους είναι ότι χρησιμοποιούν εξαιρετικά μεγάλο αριθμό μετρήσεων, με αποτέλεσμα αφενός να αυξάνεται το κόστος παρακολούθησης όλων αυτών των δεικτών, αφετέρου να μην μπορούν να ξεχωρίσουν οι δείκτες που είναι πραγματικά κρίσιμοι για την πορεία της επιχείρησης και να τους δοθεί η ανάλογη προσοχή.

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

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

Το BSC εκτός από ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης της επίδοσης μιας επιχείρησης, μπορεί να αποτελέσει τον ακρογωνιαίο λίθο για την υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό αντιμετωπίζεται μια σοβαρή έλλειψη των παραδοσιακών συστημάτων διοίκησης, η αδυναμία σύνδεσης της μακροπρόθεσμης στρατηγικής της επιχείρησης με τις βραχυπρόθεσμες ενέργειές της. Πολλές επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στις παρούσες και βραχυπρόθεσμες οικονομικές μετρήσεις αφήνοντας ένα χάσμα μεταξύ της χάραξης της στρατηγικής και της εφαρμογής αυτής στην επιχείρηση.

Το BSC δίνει μία «πανοραμική» εικόνα της επιχείρησης συγκεντρώνοντας όλες τις σημαντικές μετρήσεις ώστε το τελικό αποτέλεσμα να είναι θετικό για την επιχείρηση. Με

την εφαρμογή του, η στρατηγική και οι στόχοι της επιχείρησης γίνονται ευρύτερα γνωστοί σε όλο το προσωπικό και επιτυγχάνεται καλύτερος συντονισμός των ενεργειών τόσο της διοίκησης όσο και των εργαζομένων για την υλοποίησή τους [Partridge and Perrens 1997].

Χρηματοοικονομικά Αποτελέσματα

Υπάρχουν τρία στάδια του κύκλου ζωής της εταιρείας και ανάλογα με το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η εταιρεία διαμορφώνει και τους ανάλογους στόχους: στάδιο ανάπτυξης, στάδιο διατήρησης, στάδιο αποκομιδής. Ανάπτυξη των εσόδων και των προσφερόμενων προϊόντων (νέα προϊόντα, νέες εφαρμογές, νέοι πελάτες και αγορές, νέα στρατηγική τιμών). Μείωση του κόστους, βελτίωση της παραγωγικότητας (αύξηση της παραγωγικότητας των εσόδων, μείωση του κόστους μονάδας, βελτίωση καναλιών διανομής, μείωση λειτουργικών εξόδων). Αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων (κύκλος μετρητά σε μετρητά, βελτίωση της αξιοποίησης των περιουσιακών στοιχείων).

Πελατοκεντρικός Προσανατολισμός

Μερίδιο αγοράς, απόκτηση του πελάτη, διατήρηση του πελάτη, ικανοποίηση του πελάτη, κερδοφορία. Επίσης χαρακτηριστικά του προϊόντος, πελατειακή σχέση, φήμη και εικόνα της εταιρείας στην αγορά.

Εσωτερικές Διαδικασίες

Ανάπτυξη καινοτομίας (καινοτόμων διαδικασιών), διαδικασία λειτουργίας της εταιρείας και εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την πώληση.

Μάθηση και Ανάπτυξη

Δυνατότητες των εργαζομένων (μέτρηση της ικανοποίησης, της διατήρησης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων), δυνατότητες των πληροφοριακών συστημάτων, υποκίνηση των εργαζομένων, ενδυνάμωση και ευθυγράμμιση των ατομικών στόχων με τη στρατηγική της εταιρείας.

5.7 Οι τομείς πάνω στους οποίους εστιάζεται το Balanced Scorecard είναι:

Χρηματοοικονομικά

Αναφέρεται στη στοχοθέτηση των εσόδων, των εξόδων, των καθαρών κερδών, των δεικτών αποδοτικότητας και γενικά καταγράφει την πορεία των οικονομικών μεγεθών στην πορεία του χρόνου σε σχέση και με τις αποκλίσεις από τους προκαθορισμένους στόχους. Τα παραπάνω κριτήρια είναι ποσοτικά και επομένως εύκολα μετρήσιμα.

Πελάτες

Θέματα όπως ικανοποίηση πελατών, πιστότητα, αναγνωρισιμότητα, βαθμός επισκεψιμότητας, εμπειρία αγοράς, επίπεδο εξυπηρέτησης αποτελούν μετρήσιμους στόχους, που βρίσκονται στο επίκεντρο του Balance Scorecard. Ειδικότερα στα δίκτυα franchise, όπου ο franchisee θεωρείται εσωτερικός πελάτης της επιχείρησης, μπορεί να εφαρμοστούν παρόμοιοι στόχοι για την αξιολόγηση και στοχοθέτηση του επιπέδου συνεργασίας μεταξύ franchisor και franchisee.

Εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες

Η επιτυχία του παραπάνω τομέα μετριέται από το βαθμό υιοθέτησης νέων καινοτόμων συστημάτων λειτουργίας σε όλο το δίκτυο και διαχείρισης των περιουσιακών στοιχείων, που εξαρτάται βέβαια από τον βαθμό ικανότητας διαχείρισης των μικροοικονομικών και μακροοικονομικών αλλαγών που συντελούνται.

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού

Όλοι επομένως οι παραπάνω τομείς, αποτελούν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο αξιολόγησης της εξέλιξης και προόδου ενός δικτύου, τα δε πλεονεκτήματα που μπορεί να αντληθούν, είναι:

Η βασική αρχή του BSC είναι ότι εξετάζει την επιχείρηση υπό το πρίσμα τεσσάρων βασικών πτυχών της δραστηριότητάς της. Αυτές είναι : α. Η χρηματοοικονομική πτυχή, β. Η πελατειακή πτυχή η οποία βλέπει την επιχείρηση από την σκοπιά των πελατών της. γ. Η εσωτερική πτυχή, η οποία επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών. δ. Η πτυχή ανάπτυξης και μάθησης, η οποία απεικονίζει την ικανότητα της επιχείρησης να αναπτύσσεται, να προσαρμόζεται στις αλλαγές και να «μαθαίνει». Όπως γίνεται φανερό το BSC δεν αντικαθιστά τις χρηματοοικονομικές μετρήσεις αλλά τις συμπληρώνει με δείκτες για τη μελλοντική επίδοση της επιχείρησης. Επιπλέον συνδέει ποσοτικά και μη μεγέθη μεταξύ τους, ώστε αυτά να δημιουργούν αξία για την επιχείρηση. Δεν επιδιώκει να τους δώσει μια τιμή η οποία είναι δύσκολο να είναι ακριβής, όπως θα αναλύσουμε σε επόμενη ενότητα, αλλά τα απεικονίζει με

διαφορετικούς μη ποσοτικούς δείκτες που έχουν τη δυνατότητα να καταγράφουν τις μεταβολές τους.

5.8 Πτυχές σύνθεσης του BSC

5.8.1 Η ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗ ΠΤΥΧΗ (CUSTOMER PERSPECTIVE)

Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, στη σημερινή ανταγωνιστική εποχή, εστιάζει την αποστολή του στην ικανοποίηση των πελατών τους. Για τον λόγο αυτό χρειάζονται μετρήσεις που να απεικονίζουν τα βασικά σημεία που ενδιαφέρουν τους πελάτες τους. Αυτές συνήθως είναι οι εξής : ο χρόνος, η επίδοση, η ποιότητα και το κόστος [Kaplan and Norton, 1997] .

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

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

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

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

5.8.2 Η ΠΤΥΧΗ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ (INTERNAL PROCESS PERSPECTIVE)

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

Στο πλαίσιο αυτής της πτυχής χρησιμοποιούνται δείκτες όπως ο βαθμός παραγωγικότητας, ο κύκλος ζωής του προϊόντος, το ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων κ.α.

5.8.3 Η ΠΤΥΧΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΗΣ (LEARNING AND GROWTH PERSPECTIVE)

Οι προηγούμενες δύο πτυχές, ορίζουν τις πιο σημαντικές παραμέτρους για την κερδοφορία της επιχείρησης, στις παρούσες συνθήκες και απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Όμως τα δεδομένα και οι στόχοι συνεχώς μεταβάλλονται και πρέπει η επιχείρηση να είναι σε θέση όχι μόνο να αναγνωρίζει και ανταποκρίνεται στις αλλαγές αλλά ακόμη περισσότερο να τις προβλέπει ή να τις δημιουργεί. Η ικανότητα αυτή αποτελεί το θεμέλιο για την μελλοντική της ανάπτυξη και ευημερία [Kaplan and Norton 2000].

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

5.8.4 Η ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΤΥΧΗ (FINANCIAL PERSPECTIVE)

Η εισαγωγή και η εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης έχει ως πρωταρχικό στόχο την αύξηση των κερδών της και τη μεγιστοποίηση της αξίας της. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι μπορούν να συνοψισθούν σε τρεις λέξεις: επιβίωση, επιτυχία, επίδοση. Η επιβίωση επιτυγχάνεται με σωστή παρακολούθηση των ταμειακών ροών της επιχείρησης, η ανάπτυξη από την άνοδο των πωλήσεων, και η επίδοση από την αύξηση της τιμής της μετοχής και του ROE. Οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις έχουν δεχθεί σημαντική κριτική τα τελευταία χρόνια, για κατασκευασμένες ανακρίβειες, απεικόνιση του παρελθόντος και αδυναμία εκτίμησης των παραγόντων που προσθέτουν αξία στην επιχείρηση. Πολλοί θεωρούν ότι η χρηματοοικονομική επίδοση είναι απλώς το αποτέλεσμα της ορθής λειτουργίας της επιχείρησης και ως εκ τούτου αν εστιάσουμε το ενδιαφέρον στις λειτουργικές μετρήσεις, τα θετικά οικονομικά μεγέθη θα ακολουθήσουν. Αυτού του είδους η κριτική είναι ανακριβής για δύο λόγους. Καταρχήν η σχέση μεταξύ της βελτιωμένης λειτουργικής επίδοσης και τις οικονομικής επιτυχίας είναι ασταθής και αβέβαιη. Ένα σωστά σχεδιασμένο σύστημα οικονομικού ελέγχου ενισχύει παρά υπονομεύει ένα πρόγραμμα διοίκησης ολικής ποιότητας, γιατί εξασφαλίζει τους αναγκαίους πόρους για την υλοποίησή του. Τα χρηματοοικονομικά μεγέθη υπενθυμίζουν στη διοίκηση ότι η βελτίωση παραγόντων όπως η ποιότητα, οι χρόνοι απόκρισης, η παραγωγικότητα, οι καινοτομίες, ωφελούν την επιχείρηση μόνο όταν μεταφράζονται σε αύξηση των πωλήσεων και της αξίας των μετοχών, μείωση του λειτουργικού κόστους και αύξηση του ROI [Kaplan and Norton 1992, 1996b].

5.9 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ BALANCE SCORECARD

Το BSC αντικατοπτρίζει την αλλαγή που έχει συντελεστεί στη φύση της τεχνολογίας και των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των επιχειρήσεων τις τελευταίες δεκαετίες. Στη βιομηχανική εποχή, οι εταιρείες εξασφάλιζαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τις επενδύσεις τους και από την διοίκηση των μετρήσιμων μεγεθών τους όπως τα αποθέματα και ο εξοπλισμός. Σε μια οικονομία που κυριαρχούσαν τα μετρήσιμα μεγέθη οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις ήταν οι πιο ακριβείς για να αποτυπώσουν την επίδοση των επενδύσεων της επιχείρησης. Προς το τέλος όμως του 20ου αιώνα τα άυλα περιουσιακά στοιχεία (intangible assets) έγιναν βασική πηγή των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μιας επιχείρησης. Αυτό το γεγονός είχε σαν αποτέλεσμα την αλλαγή της στρατηγικής των επιχειρήσεων από τη διαχείριση μετρήσιμων πόρων στη δημιουργία και διαχείριση άυλων περιουσιακών στοιχείων.

Η βασική αρχή του BSC είναι ότι εξετάζει την επιχείρηση υπό το πρίσμα τεσσάρων βασικών πτυχών. Αυτές είναι: η χρηματοοικονομική, η πελατειακή, η εσωτερική και η πτυχή ανάπτυξης και μάθησης [Kaplan and Norton 1992]. Οι παραπάνω τέσσερις πτυχές δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Αντίθετα συνδέονται με άμεσους ή έμμεσους τρόπους και τελικά όλες οδηγούν στη δημιουργία του οικονομικού αποτελέσματος της επιχείρησης, της χρηματοοικονομικής πτυχής. Οι αλληλεπιδράσεις αυτές δημιουργούν πολύπλοκες αλυσίδες αιτίου – αποτελέσματος, των οποίων ο προσδιορισμός είναι εξαιρετικά σημαντικός, για την ορθή οργάνωση του BSC.

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

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

Ο ακριβής προσδιορισμός των σχέσεων εξάρτησης μεταξύ των τεσσάρων πτυχών του BSC, για να γίνει εφικτός, απαιτεί την εισαγωγή της έννοιας του στρατηγικού χάρτη της επιχείρησης [Kaplan and Norton 2000, 2001a]. Ο **στρατηγικός χάρτης** (strategy map) είναι μια σχηματική διάταξη που απεικονίζει τις βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης ταξινομημένες στις τέσσερις βασικές πτυχές του BSC και τους τρόπους με τους οποίους συνδυάζονται μεταξύ τους ώστε να συνεισφέρουν στο τελικό οικονομικό αποτέλεσμα της επιχείρησης. Ο στρατηγικός χάρτης απεικονίζει την αλυσίδα αιτίου-αποτελέσματος κατά την οποία συγκεκριμένες βελτιώσεις σε ένα τομέα της επιχείρησης, μπορούν να δώσουν επιθυμητά αποτελέσματα σε κάποιον άλλο. Για παράδειγμα, η βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων, οδηγεί σε καλύτερη ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η οποία έχει σαν συνέπεια την ύπαρξη «αφοσιωμένων» πελατών, με συνακόλουθη αύξηση των πωλήσεων και των εσόδων.

Ο στρατηγικός χάρτης υπό μια πιο ευρεία έννοια, δείχνει πώς μια επιχείρηση μπορεί να μετατρέψει τους πόρους της, συμπεριλαμβανομένων και των μη ποσοτικών μεγεθών όπως το διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης, την άυλη αξία της επιχείρησης (φήμη-πελατεία) κ.α. σε μετρήσιμα οικονομικά αποτελέσματα. Ο στρατηγικός χάρτης δημιουργείται ξεκινώντας από τον ορισμό του σκοπού της επιχείρησης και διερευνώντας τους τρόπους που οδηγούν στην επίτευξή του. Τα στελέχη της διοίκησης πρέπει καταρχήν να επαναπροσδιορίσουν τη δήλωση αποστολής, τον σκοπό ύπαρξης και τις θεμελιώδεις αξίες της επιχείρησης. Με βάση αυτά αναπτύσσουν το στρατηγικό όραμα της επιχείρησης - ή αλλιώς που θέλει να φθάσει αυτή. Το όραμα αυτό δίνει ένα πλαίσιο προσδιορισμού των γενικών στόχων της επιχείρησης. Το επόμενο βήμα είναι να καθορισθούν τα λογικά βήματα που θα οδηγήσουν στην υλοποίησή του [Kaplan and Norton 2001b].

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

νέα προϊόντα και νέους πελάτες, είτε με επέκταση των σχέσεων με τους υπάρχοντες πελάτες με την προώθηση των σταυροειδών πωλήσεων. Η παραγωγικότητα μπορεί να αυξηθεί με δύο επίσης τρόπους: α. με τη βελτίωση της δομής κόστους της επιχείρησης, ελατώνοντας τα έμμεσα και άμεσα έξοδα, και β. με την αύξηση της αποδοτικότητας των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης.

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

Ο πυρήνας κάθε επιχειρησιακής στρατηγικής είναι η αξία που προσδίδεται στο προϊόν της από τον πελάτη (πελατειακή πτυχή). Η αξία αυτή συγκροτείται από την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, την ανταπόκρισή του στις ανάγκες του πελάτη, και το κύρος της επιχείρησης που το παράγει. Η αξία αυτή καθορίζει τους παράγοντες που διαφοροποιούν το προϊόν από τον ανταγωνισμό ώστε να προσελκύσει και να διατηρήσει τους πελάτες της αγοράς-στόχου της επιχείρησης. Η αξία αυτή δημιουργείται από τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις: α. λειτουργική υπεροχή (operational excellence π.χ. Dell) β. στενή σχέση με τον πελάτη (customer intimacy π.χ. Nokia) γ. ηγεσία στο προϊόν (product leadership π.χ. Intel- Sony) (Clinton, Graves 2002).

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

Η επιχείρηση εφόσον δημιουργήσει μια σαφή εικόνα για τις χρηματοοικονομικές και πελατειακές πτυχές της, στη συνέχεια μπορεί να προσδιορίσει τους τρόπους ώστε να τις

υλοποιήσει. Οι τρόποι αυτοί είναι το αντικείμενο της εσωτερικής πτυχής του BSC. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι η εισαγωγή καινοτομιών συμβάλλει στην αύξηση του μεριδίου αγοράς, η βελτίωση της γραμμής παραγωγής, και η μείωση του κύκλου ζωής των προϊόντων συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητάς της, όπως επίσης και οι επιτυχείς συνεργασίες με προμηθευτές και κανάλια διανομών κτλ

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

5.10 ΑΠΟ ΤΟΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΧΑΡΤΗ ΣΤΟ BALANCED SCORECARD

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

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

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

5.11 Η ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΙΝΑΚΑ BSC ΣΤΙΣ ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η επιτυχής χρήση του BSC, απαιτεί όπως υπάρχει προσαρμογή του στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος. Τόσο οι επιλεγμένοι δείκτες, όσο και τα στατιστικά τους βάρη, πρέπει να ελέγχονται μέσω μιας εσωτερικής διαδικασίας ανατροφοδότησης (double loop feedback) [Karlan and Norton 1996a.] και να μεταβάλλονται αν αυτό θεωρηθεί αναγκαίο. Ένας σωστά σταθμισμένος πίνακας αξιολόγησης της επιχείρησης, αποτελεί πολύτιμο οδηγό, για την κατανομή των κεφαλαίων της επιχείρησης στους διάφορους τομείς της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Karlan και Norton «η επιχείρηση πρέπει να συνδέσει τον στρατηγικό σχεδιασμό με την κατανομή των κεφαλαίων της, ώστε να μπορέσει να μετατρέψει το όραμά της σε πράξη». Σαν συνέπεια αυτού μπορεί να κατανειμί τα κεφάλαια της ακολουθώντας τους αντίστοιχους συντελεστές βαρύτητας του BSC. [Karlan and Norton 1996c]

5.12 ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΟΣ ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΑΙΤΙΟΥ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ

Η δομή του BSC δεν μπορεί να διαχωρίσει χρονικά την αιτία και το αποτέλεσμα. Σε πολλές σχέσεις αιτίας – αποτελέσματος απαιτείται η μεσολάβηση ενός χρονικού διαστήματος. Αυτό δεν μπορεί να φανεί στο BSC διότι μετρά την αιτία και το αποτέλεσμα την ίδια χρονική στιγμή. Μια άλλη αδυναμία είναι ότι μπορεί να καθορίσει τους στόχους της επιχείρησης όχι όμως τον τρόπο με τον οποίο αυτοί θα υλοποιηθούν.

Η αντιμετώπιση αυτών των αδυναμιών και η περαιτέρω βελτίωση του BSC επιχειρείται με τη χρησιμοποίηση κάποιων μεθόδων, όπως πχ η εισαγωγή της θεωρίας δυναμικών συστημάτων [Akkermans and Oorshot 2002], για την αντιμετώπιση του προβλήματος χρονικής υστέρησης μεταξύ αιτίου και αποτελέσματος, και η εφαρμογή μιας γενικευμένης μορφής διαγραμμάτων QFD** (Quality Function Deployment), για τον καθορισμό των απαιτούμενων ενεργειών που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης [Schneiderman 1999, Lee and Ko 2000]. Η εξέταση αυτών των μεθόδων και των αποτελεσμάτων τους είναι πέρα από τα όρια της παρούσας εργασίας.

** Η μέθοδος QFD (*Quality Function Deployment method*) είναι μία μεθοδολογία σχεδιασμού, που επιτρέπει την σύνδεση μεταξύ των απαιτήσεων του χρήστη (*market needs*) και των τεχνικών προδιαγραφών ενός έργου (*technical requirements*).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ Νο 5

1. Akkermans H. and K van Oorschot (2002). Developing a Balanced Scorecard with system Dynamics. Journal of the Operational Research Society (May).
2. Bourne M. The Emperor's new Scorecard (2002) Financial world (August) p.48-50
3. Clinton B.D. and A.H.Graves (1999) Product Value Analysis Over the Entire Product Life Cycle. Journal of Cost Management (May – June)
4. Clinton B.D. S.A. Weber and J.M. Hassel (2002) Implementing the Balanced Scorecard Using the Analytic Hierarchy Process . Management Accounting Quarterly (spring 2002 vol.3 no 3)
5. Epstein M.J. and Manzoni J.F. (1997) The Balanced Scorecard and Tableaux de Bord : Translating Strategy into Action Management Accounting (August)
6. Gaiss M. (1998) Enterprise Performance . Management Accounting (December)
7. Germain C.J. Balance Your Project (2000) . Government Finance Review
8. Jesuthasan R, ToddE, Barnett A. (2000) The Total Performance equation. Financial Executive. (July-August)
9. Kaplan R.S. and D.P. Norton (1996a). Using The Balanced Scorecard as a Strategic management system. Harvard Business Review (January-February)
10. Kaplan R.S. and D.P. Norton (1996c). Knowing The Score (1996) Financial Executive (November-December)
11. Kaplan R.S. and D.P. Norton (1997). Why does business need a Balanced Scorecard ; Journal of cost management (May-June)
12. Kaplan R.S. and D.P. Norton (2000). Having problem with your strategy; then Map it Harvard Business Review (September – (October)
13. Kaplan R.S. and D.P. Norton (2001a). Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management Part I. Accounting Horizons (March)
14. Kaplan R.S. and D.P. Norton (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management Part II. Accounting Horizons (June)
15. Kaplan R.S. and D.P. Norton (2001c). Building a Strategy Focused Organization. Ivey Business Journal (May June)
16. Lee S.F. and Sai on Ko (2000). Building Balanced Scorecard with SWOT analysis, and implementing "Sun Tzu's The art of Business Management Strategies' on QFD Methodology. Managerial Auditing Journal (January February)
17. Lipe M and S. Salterio (2000). The Balanced Scorecard : Judgmental effects of common and unique performance measure. The Accounting Review (July)

18. Lipe M and S. Salterio (2002). A note of the Judgmental effects of the balanced scorecards information organization Accounting Organizations and Society (vol.27)
19. Παναγιώτου Νικόλαος, (2006), "An Integrated Balanced Scorecard and Simulation Approach for Measuring Call Centre Operation Performance", WSEAS Transactions on Business and Economics, Vol. 3, No. 6, pp. 467 – 472.
20. Partridge M and L. Perren (1997) Winning ways with the Balanced Scorecard . Accountancy (August)
21. Porter Michael, 2003, Speech in Athens (May 8th 2003)
22. Robinson H.S., (2005), Review and implementation of performance management models
23. Saaty T.L (1990) Multirriteria Decision Making :The Analytic Hierarchy Process, RSW Publications.
24. Saaty T.L. (1999a)The Seven Pillars of the Analytic Hierarchy Process ISAHP August 1999 Kobe Japan
25. Saaty T.L. (1999b) Fundamentals of the Analytic Network Process. ISAHP August 1999 Kobe Japan
26. Schneiderman A.M. (2000b) How to Build a Balanced Scorecard . Part 2: Setting Improvement Priorities.
27. Schneiderman A.M. (2000c) How to Build a Balanced Scorecard . Part 3: Selecting Scorecard Metrics.
28. Silk S. (1998) Automating The Balanced Scorecard. Management Accounting (May)
29. Smith M. (1998) Measuring organizational effectiveness. Management Accounting (October)
30. Wang, Walker & Redmont, Explaining the lack of Strategic Planning in small enterprises, International Journal of Organisational Behavior

Β ΜΕΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

Εισαγωγή Β Μέρους

Το β μέρος της εργασίας αναφέρεται στην μεθοδολογία ανάπτυξης συστήματος “balance scorecard”, σε εκδοτική πολυεθνική εταιρεία η οποία έχει παρουσία σε 40 χώρες στον κόσμο, και δραστηριοποιείται στο χώρο των εκδοτικών συλλογών οι οποίες διεθνώς αποκαλούνται ‘partworks’.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΕΚΔΟΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

6.1 Γενικά

Το παρόν κεφάλαιο ολοκληρώνει την εξέταση των χαρακτηριστικών του κλάδου των εκδόσεων εφημερίδων – περιοδικών. Τα βασικά συμπεράσματα της μελέτης (ICAP 2008) παρουσιάζονται βάσει του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter και της ανάλυσης SWOT.

Ο κλάδος των εκδόσεων εφημερίδων – περιοδικών περιλαμβάνει σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην έκδοση εφημερίδων ή περιοδικών, ενώ υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις συνδυασμού των δύο δραστηριοτήτων. Χαρακτηριστικό του κλάδου αποτελεί ο μεγάλος αριθμός τίτλων που κυκλοφορούν σε σχέση με τον πληθυσμό, την αναγνωσιμότητα και την κυκλοφορία των εντύπων. Η διανομή των εφημερίδων και των περιοδικών στην εγχώρια αγορά πραγματοποιείται κυρίως μέσω των πρακτορείων Άργος και Ευρώπη, ενώ εφημερίδες όπως οι οικονομικές και οι επαρχιακές καθώς και ένα μικρό μέρος των περιοδικών διανέμονται είτε μέσω συνδρομών είτε με ιδιόκτητα μέσα.

Όσον αφορά την κερδοφορία των επιχειρήσεων του κλάδου, τονίζεται ότι σημαντικό ρόλο παίζουν τα έσοδα από προσέλκυση διαφημίσεων και άλλου είδους καταχωρήσεων όπως δημοσιεύσεις του Δημοσίου, αγγελίες κ.α.

Τέλος, ιδιαίτερη σημασία για τον κλάδο έχει η δυναμική εξέλιξη που παρουσιάζει τα τελευταία χρόνια ο «δωρεάν τύπος», ο οποίος διευρύνεται με την έκδοση ολοένα και περισσότερων τίτλων, βρίσκοντας απήχηση από το αναγνωστικό κοινό.

6.2 ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER

Είσοδος Νέων Ανταγωνιστών

Δεν υφίστανται ουσιαστικά εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο των εφημερίδων - περιοδικών, αφού επικρατεί ελευθεροτυπία και τα πρακτορεία είναι υποχρεωμένα να αναλάβουν τη διανομή ενός εντύπου, χωρίς να εξετάζουν εμπορικά κριτήρια (αριθμός κυκλοφορίας). Παρ' όλα αυτά, οι εταιρείες του κλάδου δεν αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό από νεοεισερχόμενες. Ο λόγος συνίσταται στο ότι, η βιωσιμότητα μίας εταιρείας στον κλάδο και η απόκτηση από μέρους της ενός αξιόλογου μεριδίου αγοράς, απαιτεί σημαντικά κεφάλαια τα οποία θα επενδύσει σε διαφήμιση, αλλά και στην κάλυψη των πάγιων εξόδων της κατά το πρώτο διάστημα λειτουργίας της, κατά το οποίο ο αριθμός κυκλοφορίας των νέων τίτλων θα είναι (βάσει στατιστικών στοιχείων), χαμηλός. Τα επενδεδυμένα κεφάλαια, στην αρχή τουλάχιστον, δεν αποδίδουν τα αναμενόμενα κέρδη, εξαιτίας των υψηλών λειτουργικών εξόδων. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, οι νέοι τίτλοι που κυκλοφορούν να προέρχονται είτε από υφιστάμενες εκδοτικές εταιρείες, είτε από νέες εταιρείες που ανήκουν όμως σε ομίλους επιχειρήσεων έκδοσης τύπου.

Κίνδυνοι από Υποκατάστατα Προϊόντα ή Υπηρεσίες

Σε γενικές γραμμές, υποκατάστατα του κλάδου αποτελούν όλα τα υπόλοιπα μέσα μαζικής ενημέρωσης (ραδιόφωνο, τηλεόραση, internet). Ο βαθμός με τον οποίο λειτουργούν ανταγωνιστικά προς τα εξεταζόμενα έντυπα, διαφέρει ανάλογα με το είδος του εντύπου, το περιεχόμενό του και το κοινό στο οποίο απευθύνεται. Για παράδειγμα, οι εφημερίδες δέχονται μεγαλύτερο ανταγωνισμό από την τηλεόραση και το ίντερνετ και λιγότερο από το ραδιόφωνο (εξαιτίας της μεγάλης πληροφόρησης που παρέχουν), ενώ για τα περιοδικά που απευθύνονται σε νεαρής ηλικίας αναγνώστες, μεγαλύτερη απειλή αποτελεί το Διαδίκτυο.

Οι ανταγωνιστικές πιέσεις που ασκούν τα υπόλοιπα μέσα ενημέρωσης στα έντυπα δεν αφορούν μόνο την κυκλοφορία τους αλλά επηρεάζουν και τα έσοδα από την προσέλκυση διαφημίσεων. Στο κομμάτι αυτό, οι εφημερίδες αλλά ακόμα περισσότερο τα περιοδικά βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση, εφόσον, και βάσει στατιστικών στοιχείων, τα έντυπα μέσα κατέχουν τη μερίδα του λέοντος στο σύνολο της διαφημιστικής δαπάνης, μεταξύ των τεσσάρων μέσων ενημέρωσης (τηλεόραση, ραδιόφωνο, εφημερίδες, περιοδικά). Οι προοπτικές του μέλλοντος ενισχύουν την εικόνα αυτή, αφού ο τηλεοπτικός χρόνος για

διαφημίσεις είναι σχετικά περιορισμένος, οι ραδιοφωνικοί σταθμοί, βάσει νόμου, έχουν τοπική εμβέλεια και το ίντερνετ δεν φαίνεται να απειλεί άμεσα τον συγκεκριμένο τομέα.

Εκτός από τα άλλα μέσα μαζικής ενημέρωσης που λειτουργούν σαν υποκατάστατα, ο κλάδος υφίσταται και ανταγωνισμό εντός των ορίων του, με πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα την έκδοση εντύπων που διατίθενται δωρεάν στο κοινό, και τα έξτρα περιοδικά - ένθετα που κυκλοφορούν μαζί με τις εφημερίδες. Η κυκλοφορία των συγκεκριμένων εντύπων σε συνδυασμό με τις ισχύουσες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, επηρεάζουν, ως ένα βαθμό, τη ζήτηση των εφημερίδων και περιοδικών που απαιτούν χρηματικό αντίτιμο για την απόκτησή τους.

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Η επιλογή κατάλληλων προμηθευτών, αποτελεί θέμα στρατηγικής σημασίας για τις εταιρείες εκδόσεων, αφού διαμορφώνει το κόστος των εντύπων, το οποίο αντανakλάται στα οικονομικά τους αποτελέσματα. Οι προμηθευτές διαφέρουν ανάλογα με το βαθμό καθετοποίησης της παραγωγής των εκδοτικών επιχειρήσεων και χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες: τους προμηθευτές χαρτιού εκτύπωσης και τις εταιρείες που αναλαμβάνουν την εκτύπωση των εντύπων. Το χαρτί αποτελεί την βασική πρώτη ύλη και η συμμετοχή του στο τελικό κόστος παραγωγής εκτιμάται περίπου στο 35%. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών χαρτιού είναι σχετικά ισχυρή, αφού η προσφορά είναι περιορισμένη και οι τιμές διαμορφώνονται με βάση τη ζήτηση και τις διεθνείς οικονομικές συγκυρίες. Η αγορά χαρτιού πραγματοποιείται κατά κύριο λόγο από το εξωτερικό, οι δε αυξήσεις στις τιμές της ενέργειας και των καυσίμων μετακυλίσονται στους τελικούς αγοραστές.

Όσον αφορά τη διαπραγματευτική δύναμη των εκτυπωτικών μονάδων, σημειώνεται ότι είναι περιορισμένη αφού η προσφορά υπερκαλύπτει τη ζήτηση. Ορισμένες εταιρείες εκδόσεων εφημερίδων έχουν καθετοποιήσει την παραγωγή τους και παράλληλα προσφέρουν εκτυπωτικές υπηρεσίες και σε άλλες εκδοτικές επιχειρήσεις, δημιουργώντας οικονομίες κλίμακας. Επίσης, ορισμένες εκδοτικές εταιρείες εξαγοράζουν ή συμμετέχουν στη μετοχική σύνθεση εταιρειών εκτύπωσης με σκοπό τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της ποιότητας των εντύπων τους. Σύμφωνα με πηγές της αγοράς, η συμμετοχή του κόστους εκτύπωσης στο συνολικό κόστος των εντύπων κυμαίνεται στο 18% περίπου.

Μία άλλη κατηγορία προμηθευτών, που τα τελευταία χρόνια αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία για τις εκδοτικές επιχειρήσεις, είναι οι εταιρείες που εκμεταλλεύονται κινηματογραφικές ταινίες και ντοκιμαντέρ. Η διαπραγματευτική δύναμη που ασκούν στις

επιχειρήσεις του κλάδου είναι ισχυρή, το δε κόστος για την απόκτηση δικαιωμάτων εμπορίας των συγκεκριμένων DVD είναι πολύ υψηλό.

Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Η ζήτηση των εφημερίδων και περιοδικών καθορίζεται από το αναγνωστικό κοινό, του οποίου η διαπραγματευτική δύναμη είναι περιορισμένη, αφού οι τιμές είναι προκαθορισμένες.

Ιδιαίτερα για τις εφημερίδες, η επιλογή ενός συγκεκριμένου τίτλου γίνεται κυρίως με βάση το περιεχόμενο και τη θεματολογία του γενικότερα. Στα περιοδικά, η κατάσταση διαφέρει διότι η τιμολογιακή πολιτική είναι ελεύθερη (στα πλαίσια φυσικά που επιβάλλει το ανταγωνιστικό περιβάλλον) και οι αναγνώστες έχουν τη δυνατότητα επιλογής από ένα ευρύ φάσμα τιμών.

Ανταγωνισμός μεταξύ Επιχειρήσεων του Κλάδου

Η εγχώρια αγορά τύπου χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, αφού δραστηριοποιείται σε αυτήν σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων και εκδίδεται μεγάλος αριθμός τίτλων (πάνω από 6.000). Γεγονός που καθιστά εντονότερο τον ανταγωνισμό, είναι η πτωτική τάση που παρουσιάζει η συνολική κυκλοφορία των εντύπων (εφημερίδων και περιοδικών).

Οι εκδοτικές επιχειρήσεις του κλάδου για να αντεπεξέλθουν στον ανταγωνισμό, επιδιώκουν τη συνεχή βελτίωση της ύλης και της θεματολογίας, την άρτια παρουσίαση και εμφάνιση του εντύπου και την στόχευση σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο αναγνωστικό κοινό (προσφέροντας ένθετα με διαφορετική θεματολογία). Επιπλέον, για να κάνουν τα έντυπα ακόμα πιο ελκυστικά στο κοινό, προσθέτουν σε αυτά διάφορα είδη δώρων, όπως είναι οι ταινίες και τα ντοκιμαντέρ σε DVD, μουσικά CD, αξεσουάρ αν πρόκειται για γυναικεία περιοδικά, κ.α.

Οι εταιρείες έκδοσης περιοδικών, ανταγωνίζονται μεταξύ τους και με βάση την τιμή των εντύπων, εφόσον η τιμολογιακή πολιτική στα περιοδικά είναι ελεύθερη. Πηγές της αγοράς επισημαίνουν ότι, σημαντικός παράγοντας για την ανταγωνιστικότητα μίας εκδοτικής επιχείρησης είναι οι διαφημιστικές δαπάνες που πραγματοποιεί με σκοπό να «ισχυροποιήσει» τους τίτλους των εντύπων της και κατ' επέκταση να αυξήσει την κυκλοφορία τους.

6.3 Ανάλυση SWOT περιοδικού τύπου

Δυνατά Σημεία

Οι εφημερίδες αποτελούν το πιο «παραδοσιακό» μέσο ενημέρωσης και είναι κατοχυρωμένες στη συνείδηση του κοινού με την ιδιότητα να ενημερώνουν τον πολίτη ειδησεογραφικά, να αναλύουν και να σχολιάζουν τα γεγονότα, δίνοντας στο αναγνωστικό κοινό τη δυνατότητα να αποκτήσει πολύπλευρη ενημέρωση και κριτική άποψη. Επιπλέον, τα θέματα που αναλύουν καλύπτουν διάφορους χώρους (π.χ. τον πολιτικό, οικονομικό, αθλητικό χώρο) που αφορούν όχι μόνο την Ελλάδα αλλά και την παγκόσμια αγορά γενικότερα.

Τα περιοδικά από την άλλη, λειτουργούν σαν μέσο ενημέρωσης με έντονο ψυχαγωγικό και εκπαιδευτικό χαρακτήρα και είναι ευρέως διαδεδομένα. Βασικό τους πλεονέκτημα είναι η κατηγοριοποίηση τους με βάση τη θεματολογία τους, με αποτέλεσμα να μπορούν να καλύψουν συγκεκριμένες ανάγκες και ενδιαφέροντα του αναγνωστικού κοινού.

Η προσέλκυση υψηλών εσόδων από διαφημίσεις και καταχωρήσεις δημοσιεύσεων του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, αποτελεί ακόμα ένα δυνατό σημείο του κλάδου. Επίσης, οι διευκολύνσεις που παρέχει το κράτος κυρίως ως προς τον τύπο της επαρχίας μειώνοντας τα τιμολόγια των ΕΛΤΑ για τη διανομή των εντύπων σε περισσότερα σημεία πανελλαδικά, είναι ακόμα ένα θετικό σημείο.

Αδύνατα Σημεία

Στον κλάδο στον εκδόσεων επικρατεί έντονος ανταγωνισμός, λόγω της ύπαρξης μεγάλου αριθμού εκδιδόμενων τίτλων σε σχέση με τον πληθυσμό. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τη σχετικά πτωτική (έως σταθερή) τάση που παρουσιάζει η συνολική κυκλοφορία εντύπων, έχει ως αποτέλεσμα τη συρρίκνωση των περιθωρίων κέρδους των επιχειρήσεων. Επίσης, ένα ακόμα αρνητικό σημείο που παρατηρείται είναι η χαμηλή κυκλοφορία που παρουσιάζουν αρκετά έντυπα σε αντίθεση με την υψηλή αναγνωσιμότητά τους. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι, ο αριθμός των ατόμων που διαβάζει αυτά τα έντυπα είναι μεγαλύτερος από τον αριθμό των ατόμων που τα αγοράζει. Το φαινόμενο αυτό παρατηρείται κυρίως στις κυριακάτικες και οικονομικές εφημερίδες αλλά και σε διάφορα είδη περιοδικών.

Το υψηλό λειτουργικό κόστος των επιχειρήσεων του κλάδου αποτελεί συχνά εμπόδιο όχι μόνο στην επίτευξη αξιόλογης κερδοφορίας αλλά ακόμη και στην πραγματοποίηση

κερδοφόρου αποτελέσματος. Στη διαμόρφωση του κόστους συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό το υψηλό ποσοστό των επιστρεφόμενων εντύπων. Αν και το σύστημα διανομής έχει βελτιωθεί σημαντικά λόγω της μηχανογράφησης της διαδικασίας από τα δύο μεγάλα πρακτορεία τύπου, εμπόδιο στον προγραμματισμό του κατάλληλου τιράζ των εντύπων από τις εκδοτικές εταιρείες, συνιστά ο μεγάλος αριθμός και η διασπορά των σημείων πώλησης τύπου (περίπτερα, ψιλικατζίδικα, κ.α.).

Για το λόγο αυτό, γίνονται προσπάθειες από τα δύο μεγάλα πρακτορεία να μειωθούν τα σημεία πώλησης και να δημιουργηθούν σε όλη τη χώρα τα λεγόμενα «κέντρα τύπου», τα οποία είναι καταστήματα με αποκλειστική δραστηριότητα την πώληση τύπου και διαθέτουν μεγάλη ποικιλία τίτλων.

Τέλος, η ταχύτητα και ο μεγάλος όγκος πληροφοριών που διαχέεται σήμερα μέσω των υπόλοιπων μέσων μαζικής ενημέρωσης, ειδικότερα σε περιόδους που συμβαίνουν σημαντικά ειδησεογραφικά γεγονότα, καθιστούν τις εφημερίδες ορισμένες φορές ανεπίκαιρες.

Ευκαιρίες

Απαραίτητη κρίνεται, από παράγοντες του κλάδου, η περαιτέρω αναβάθμιση της ποιότητας των εντύπων και η διατήρηση της αξιοπιστίας τους σε υψηλά επίπεδα. Ειδικότερα, όσον αφορά τις εφημερίδες θα πρέπει να δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη πλούσιας θεματολογίας με πραγματικά – ρεαλιστικά στοιχεία και να αποφεύγονται οι υπερβολές και οι ακρότητες για λόγους εντυπωσιασμού. Επίσης, σημαντική θεωρείται και η μορφή του περιεχομένου του εντύπου καθώς και το μέγεθός του. Ειδικότερα για τις εφημερίδες, ολοένα και αυξάνεται ο αριθμός εκείνων που υποστηρίζουν ότι η έκδοση των εφημερίδων πρέπει να γίνεται σε μορφή «ταμπλόιντ» και όχι στην παραδοσιακή (σεντόνι), με βασικό επιχείρημα τη διευκόλυνση του αναγνωστικού κοινού.

Επίσης, οι συνεργασίες με αξιόλογους εκδοτικούς οίκους του εξωτερικού εκτιμάται ότι, θα ευνοήσουν περαιτέρω τα εγχώρια έντυπα σε αρκετούς τομείς, διασφαλίζοντας έτσι την έγκυρη κάλυψη της διεθνούς επικαιρότητας. Οι εταιρείες έκδοσης εφημερίδων μπορούν να επωφεληθούν μίας τέτοιας συνεργασίας, δημιουργώντας «κανάλια» διοχέτευσης πληροφοριών. Επιπλέον, χρησιμοποιώντας την ανεπτυγμένη τεχνογνωσία ξένων εταιρειών μπορούν να διευρύνουν τις δραστηριότητές τους και στον ηλεκτρονικό τύπο. Όσον αφορά τα περιοδικά, παράγοντες του κλάδου κρίνουν σκόπιμη την περαιτέρω τμηματοποίηση της

αγοράς και την έκδοση πιο εξειδικευμένων εντύπων, καλύπτοντας όσο το δυνατόν περισσότερες ανάγκες του αναγνωστικού κοινού.

Απειλές

Σημαντική απειλή για τον κλάδο αποτελεί η διαδεδομένη χρήση του διαδικτύου και η δυνατότητα που προσδίδει πλέον η τεχνολογία στην ανάπτυξη ηλεκτρονικών μέσων (όπως το κινητό τηλέφωνο και οι φορητοί υπολογιστές) μέσω των οποίων γίνεται ευκολότερη η πρόσβαση στο internet, συμβάλλοντας έτσι στην ενημέρωση του κοινού, με ότι αυτό συνεπάγεται για την κυκλοφορία των εντύπων.

Από την άλλη πλευρά, οι εκδοτικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την πρόκληση του διαδικτύου, «αναρτώντας» τις εφημερίδες τους ηλεκτρονικά και προσελκύοντας πρόσθετα έσοδα από τη διαφήμιση επιχειρήσεων, εμπορικών σημάτων κλπ., στις ηλεκτρονικές τους ιστοσελίδες. Παράγοντες του κλάδου προβλέπουν ότι στο μέλλον, οι αναγνώστες θα έχουν τη δυνατότητα να διαβάζουν εκτός από τις συνοπτικές ειδήσεις και πλούσια αρθρολογία, έναντι χρηματικού αντιτίμου, ώστε με αυτόν τον τρόπο να καλύπτονται τα έξοδα των εκδοτικών επιχειρήσεων και να δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την επίτευξη κερδοφορίας. Μία ακόμα απειλή που ενδέχεται να επηρεάσει την πορεία και τη δομή του κλάδου γενικότερα, είναι η περαιτέρω αύξηση της τιμής του χαρτιού, σε σημείο που να μην είναι πλέον βιώσιμη η εκτύπωση των εντύπων. Σύμφωνα όμως με στοιχεία της αγοράς, η τιμή του χαρτιού σήμερα κινείται σε σταθεροποιητικά επίπεδα και δεν διαφαίνεται άμεσος κίνδυνος από μία τέτοια εξέλιξη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΑΝΑΠΤΥΞΗ BSC ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ 'ΝΤ'

7.1 ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ:

1901: Ο γεωγράφος Giovanni NT καθιερώνει το Istituto Geografico NT στη Ρώμη.

1904: Δημοσιεύεται ο πρώτος ημερολογιακός άτλαντας από την NT.

1908: Το Istituto μεταφέρει τα γραφεία του στη Novara, στη βόρεια Ιταλία.

1919: Η εταιρεία αγοράζεται από τον Marco A. Boroli και τον Cesare A. Rossi. Ενισχύεται η επιχείρηση χαρτογραφίας με τη βοήθεια του επιστημονικού διευθυντή Luigi Visintin.

1922: Δημοσιεύεται ο πρώτος τόμος του άτλαντα του κόσμου.

1927: Η επιχείρηση αρχίζει να διαφοροποιεί την εκδοτική παραγωγή της. Αγοράζεται η πρώτη μηχανή εκτύπωσης.

1946: Η επιχείρηση αποκτά πλήρη κυριότητα από την οικογένεια Boroli. Οδηγημένη από τον Achille Boroli και τον αδελφό του Adolfo, αρχίζει η σημαντική επέκτασή της.

1959: Δημοσιεύεται το πρώτο τεύχος της εγκυκλοπαίδειας Il Milione, η οποία σηματοδοτεί την αρχή της εποχής των partwork.

1962: Η επιχείρηση δημιουργεί τον τομέα πωλήσεων «από πόρτα σε πόρτα», προκειμένου να διανεμηθούν οι εγκυκλοπαίδειες.

1970-1984: Το Istituto Geografico NT, ως εκδοτικός οίκος, γίνεται το στρατηγικό κέντρο του ομίλου. Ακολουθεί τους στόχους του για να επεκτείνει και να αναπτύξει ένα ισχυρό χαρτοφυλάκιο partwork, χρησιμοποιώντας τους διάφορους νέους διαύλους διανομής.

1984-2000: Ο όμιλος αναπτύσσει δραστηριότητες σε πάνω από 30 χώρες παγκοσμίως.

2001: Γιορτάζεται η επέτειος των 100 χρόνων από τη δημιουργία του ομίλου NT.

2003: Το ενδιαφέρον στρέφεται προς την κινηματογραφική παραγωγή, τη διανομή, τις λαχειοφόρες αγορές και την ασφάλεια.

2004: Ντεμπούτο της NT Editore S.p.A, η οποία ελέγχει τους διάφορους τομείς της εκδοτικής επιχείρησης.

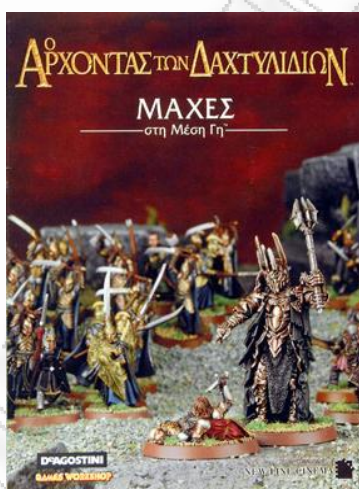
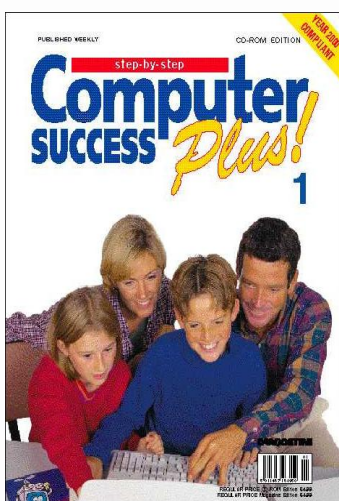
Το 2001, η πολυεθνική εταιρεία NT, ένας από τους μεγαλύτερους εκδοτικούς οίκους της Ευρώπης, με έδρα την Ιταλία, συμπλήρωσε 100 χρόνια δυναμικής παρουσίας στον εκδοτικό χώρο. Ξεκίνησε το 1901, όταν ο γεωγράφος Giovanni NT ίδρυσε το Istituto Geografico NT, στη Ρώμη. Το 1959 καινοτόμησε δημιουργώντας την πρώτη εγκυκλοπαίδεια σε τεύχη, που πουλιόταν στα περίπτερα της Ιταλίας. Έκτοτε, έχει έντονη και ποικίλη εκδοτική δραστηριότητα σε πάνω από 39 χώρες, με 250 και πλέον σειρές και ετήσιο κύκλο εργασιών 1 δις ευρώ.

Η NT HELLAS ξεκίνησε τη δραστηριότητά της στην Ελλάδα το 1995 και πολύ σύντομα ανήλθε ανάμεσα στις πέντε κορυφαίες εκδοτικές εταιρείες της χώρας μας. Απασχολεί 35 εργαζόμενους και έχει ετήσιο κύκλο εργασιών πάνω από 30 εκατομμύρια ευρώ. Ενδεικτικό είναι ότι και το 2008 η NT βρίσκεται σταθερά μέσα στις 6 μεγαλύτερες, σε τζίρο, εκδοτικές εταιρείες στην Ελλάδα. Έχει εκδώσει πάνω από 60 σειρές με μεγάλη επιτυχία, ενώ σκοπεύει να συνεχίσει την επιτυχημένη πορεία της με νέες εκδόσεις μέσα στο 2010.

Η NT HELLAS εισήγαγε με επιτυχία τα partworks στην Ελλάδα και στην Κύπρο, μια σύλληψη που αποτελεί τομή στον εκδοτικό χώρο. Τα partworks είναι σειρές σε τεύχη με διάρκεια ζωής 2 χρόνων κατά μέσο όρο. Το περιεχόμενό τους καλύπτει ένα μεγάλο φάσμα ενδιαφερόντων και ηλικιών και έχει χαρακτήρα εκπαιδευτικό (Αρχαίοι Έλληνες Κλασικοί, PC Know How, Computer Quick & Easy, Scooby Doo, Μαθαίνω Σχέδιο κ.α.) ή ψυχαγωγικό – συλλεκτικό (Ένας Αιώνας Θρυλικά Αυτοκίνητα, Subaru Impreza WRC, Ρολόγια Τσέπης, Νομίσματα του Κόσμου, Πορσελάνινες Κούκλες, Το υπέροχο Κουκλόσπιτο, Αρώματα, Πορσελάνινα κουτάκια, Ρολόγια Μινιατούρες, X-Files, Magic English, Τανκς, Dragon Ball Z κ.α.). Ως επί το πλείστον, τα τεύχη συνοδεύονται από DVD ή CD-ROM ή από μια συλλεκτική μινιατούρα, σχετική με το θέμα της συλλογής. Τα partworks πωλούνται, αποκλειστικά, σε

περίπτερα και σε καταστήματα ψιλικών. Δίνεται επίσης η δυνατότητα στους καταναλωτές να γραφτούν συνδρομητές σε κάποια σειρά, η οποία θα αποστέλλεται στο σπίτι τους, η στο ταχυδρομείο της περιοχής τους.

Η ΝΤ είναι η Νο1 εκδοτική εταιρεία παγκοσμίως συλλογών. Οι ετήσιες παγκόσμιες πωλήσεις υπολογίζονται περίπου σε 1,5 δις ευρώ. Η εταιρεία εκδίδει προϊόντα σε περισσότερες από 20 γλώσσες, ενώ έχει ένα κατάλογο από αναπτυγμένους τίτλους που ξεπερνούν τους 10,000.



Η βιομηχανία των συλλογών ως επιχειρηματική ιδέα είναι ένας ιδιαίτερος μεγάλου ρίσκου κλάδος. Απαιτεί μια σημαντική χρηματοοικονομική επένδυση στην αρχή σε εκδοτικό υλικό (ανάπτυξη η απόκτηση δικαιωμάτων), υψηλά κόστη διανομής και διαφήμισης. Επίσης απαιτείται μια εξειδικευμένη εμπειρία από τα στελέχη, καλά και αξιόπιστα δίκτυα διανομής και παραγωγής .

Το μέγεθος της συλλογής δύναται να αποτελείται από λίγα έως πολλά τεύχη που το σύνολο μπορεί να φθάσει και τα 200. Η κυκλοφορία μπορεί να είναι εβδομαδιαία η δεκαπενθήμερη. Κάθε τεύχος μπορεί να αποτελείται από περιοδικό η βιβλίο, που δύναται να συνοδεύεται και από υποστηρικτικό υλικό όπως (dvd, cd, μινιατούρες, κομμάτια μοντελισμού, κλπ), που συνοδεύει τη θεματική έννοια της συλλογής. Οι συλλογές επίσης πολλές φορές υποστηρίζονται από κλασέρ για τοποθέτηση των περιοδικών, η ξύλινες η μεταλλικές θήκες για τα αντικείμενα της συλλογής. Οι θεματικές περιοχές ποικίλουν και αφορούν διάφορα τμήματα πελατών όπως:

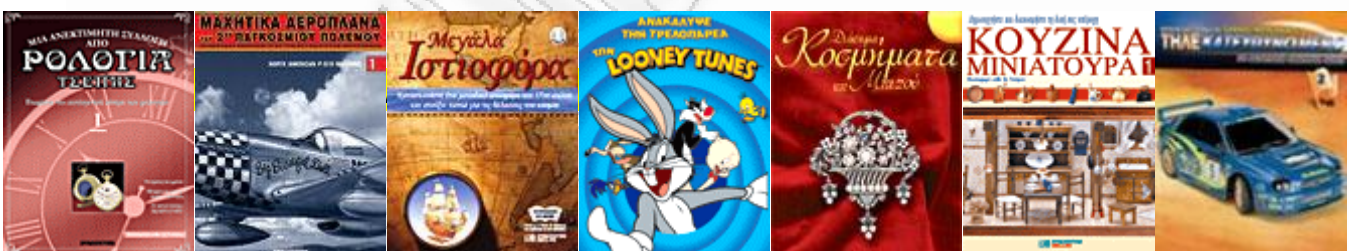
- Παραδοσιακό
- Παιδικό

- Εκπαίδευσης-μάθησης
- Ανδρικές
- Γυναικείες
- Βιβλία με σκληρό εξώφυλλο
- CD
- DVD
- Μοντελισμός

Στην έναρξη κάθε νέου λανσαρίσματος ο σκοπός είναι να καλυφθεί το 100% των σημείων διανομής, αναλογικά με τη δυναμική τους, και σε περίπτωση ξεπουλήματος να γίνεται γρήγορα αναδιανομή και συμπληρωματική τροφοδοσία. Το 1^ο τεύχος πρέπει να τύχει ιδιαίτερης προβολής στα σημεία πώλησης προκειμένου να το δουν όσο το δυνατόν περισσότεροι καταναλωτές.

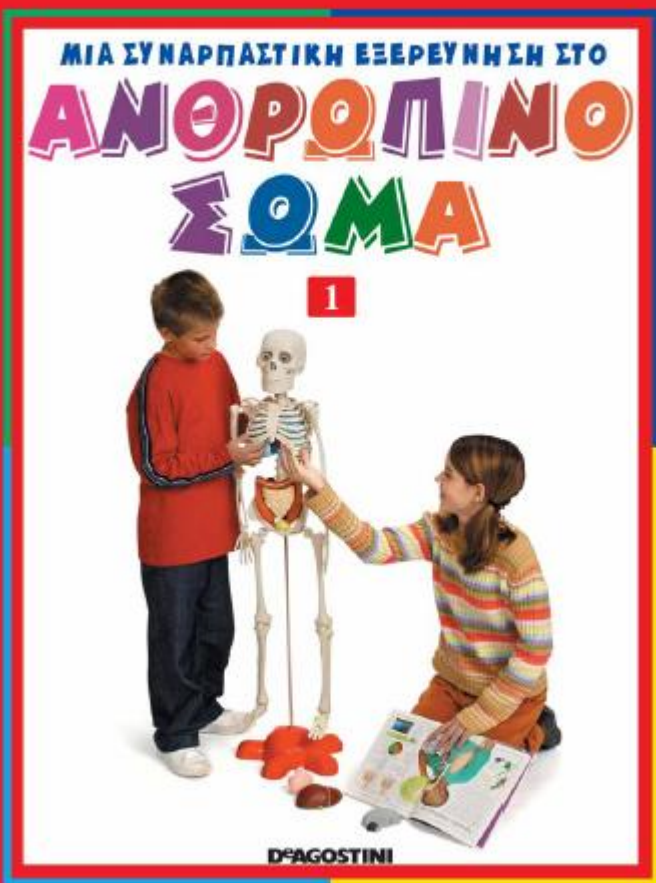
Η τηλεοπτική διαφήμιση λαμβάνει μέρος, πριν και κατά τη διάρκεια της παραμονής του τεύχους 1 και 2 στην αγορά. Η διαφημιστική καμπάνια κάθε νέου λανσαρίσματος, κοστίζει περίπου μισό εκατομμύριο ευρώ.

Οι συλλογές (partworks), πωλούνται κυρίως στα σημεία πωλήσεων τύπου, διανεμόμενα από τα πρακτορεία τύπου, σε εβδομαδιαία ή δεκαπενθήμερη βάση. Ο μέσος όρος ζωής της συλλογής είναι περίπου 2 χρόνια, και έχουν ένα χαρακτήρα εκπαιδευτικό αλλά συνάμα και διασκεδαστικό. Τις περισσότερες φορές συνοδεύονται από αντικείμενο σχετικό με το γνωστικό θέμα της συλλογής.



7.2 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

Ανακάλυψε πώς λειτουργεί το ανθρώπινο σώμα!



Στο 1ο τεύχος:

- Το κρανίο
- Η σιαγόνα
- Τα επάνω δόντια
- Τα κάτω δόντια

Τιμή Γνωριμίας
του Τεύχους
MONO
€ **1,95**
από 2,50€

Υψος: 1,10 μ



Συναρμολογείται
εύκολα!

D'AGOSTINI

Τίτλος: Funny Bones

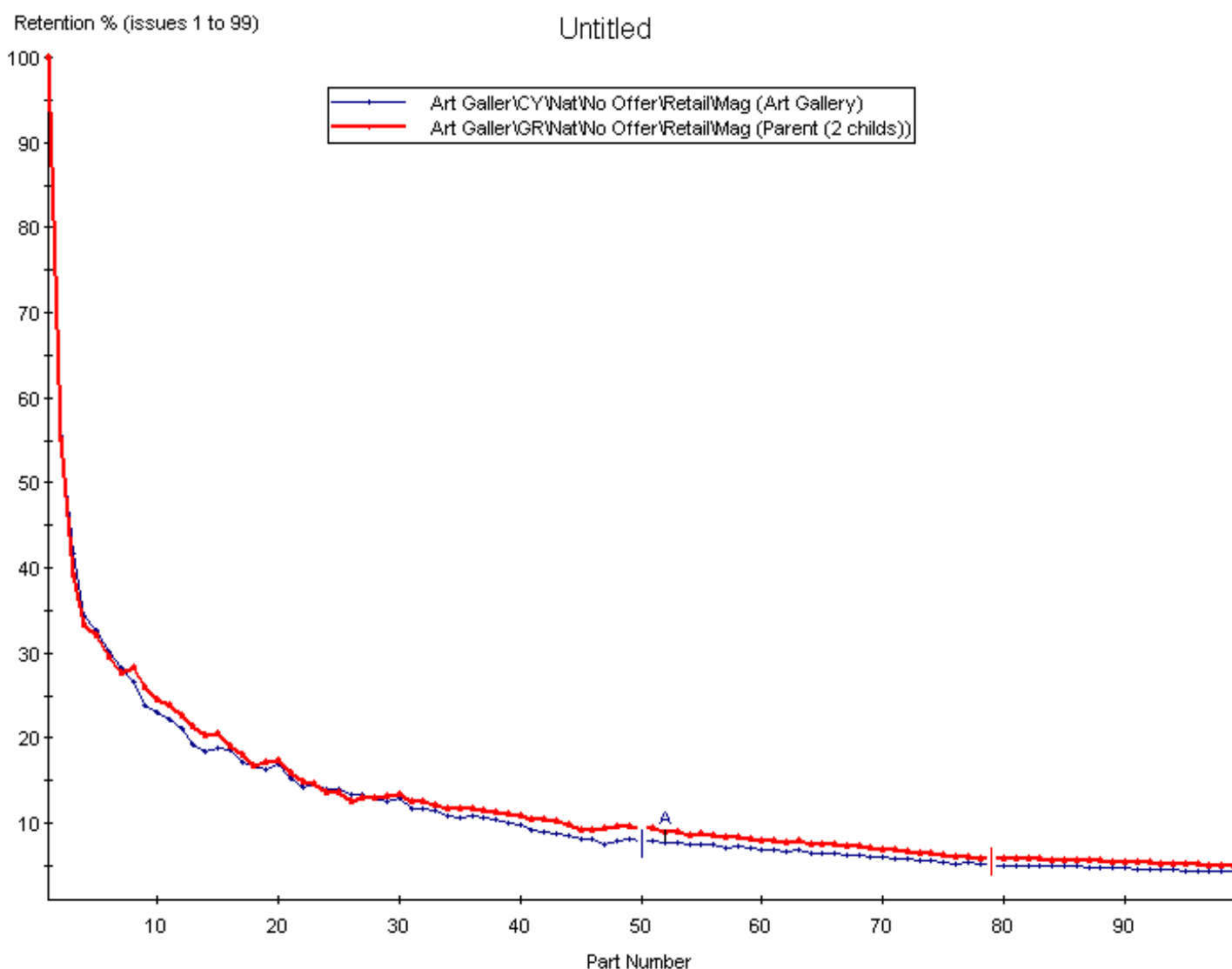
Γνωστικό αντικείμενο: Μαθαίνω και διασκεδάζω συναρμολογώντας το ανθρώπινο σώμα

Αριθμός τευχών: 49

Τιμολογιακή πολιτική: 1ο τεύχος 1,95 ευρώ, 2ο τεύχος 3,95, 3ο τεύχος 6,95 ευρώ. Εδώ παρατηρείται ότι εφαρμόζεται η λεγόμενη «step pricing policy», με σκοπό να δοκιμασθεί το προϊόν από όσο το δυνατόν περισσότερους καταναλωτές

Target «πελατειακός στόχος»: Παιδιά 6-10 ετών και γονείς 25-49

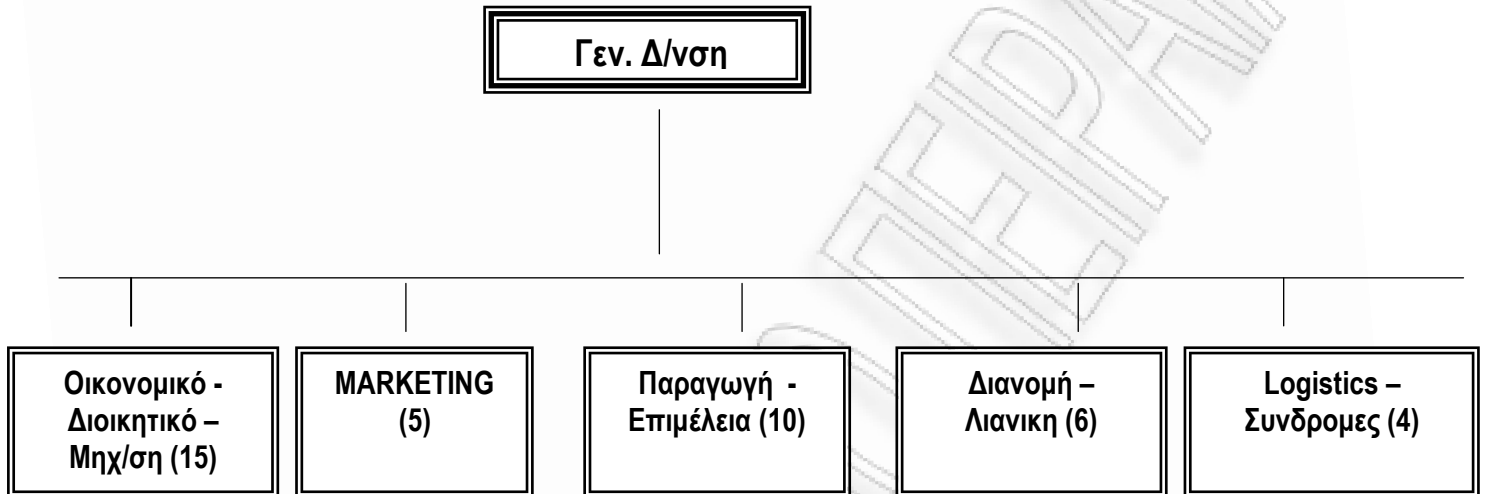
7.3 Για την πρόβλεψη των πωλήσεων χρησιμοποιούνται ανώτερες στατιστικές μέθοδοι.



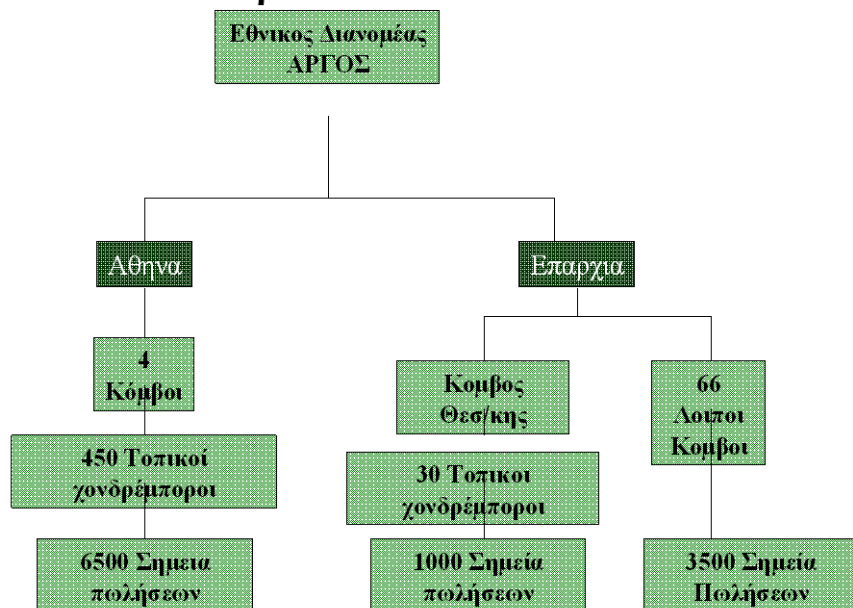
7.4 Η «NT», συνεργάζεται με τα μεγαλύτερα παγκόσμια brands στο χώρο του θεάματος και όχι μόνο. Προϊόντα και ήρωες των εταιρειών αυτών αναπτύσσονται σε μορφή συλλογής, αφού η NT αναλαμβάνει κυρίως το κόστος της ανάπτυξης εκδοτικού υλικού για το συγκεκριμένο θέμα.

Διάσημα Brands που συνεργάστηκαν με την NT είναι τα κάτωθι:





Ελλάδα – Χαρτης διανομής περιοδικού τύπου



7.7 Πίνακας αγοραστών συλλογών στην Ελλάδα

	Αγοράσθηκαν	Τους τελευταίους 12 μηνες	Τους τελευταίους 3 μηνες
Συλλογες Γενικα	7.0%	5.0%	2.2%
NT	6.6 %	4.6%	2.0%

NT Σύνολο πελατών **6.6% του συνολικού πληθυσμού (περίπου: 463.000 άνθρωποι)**

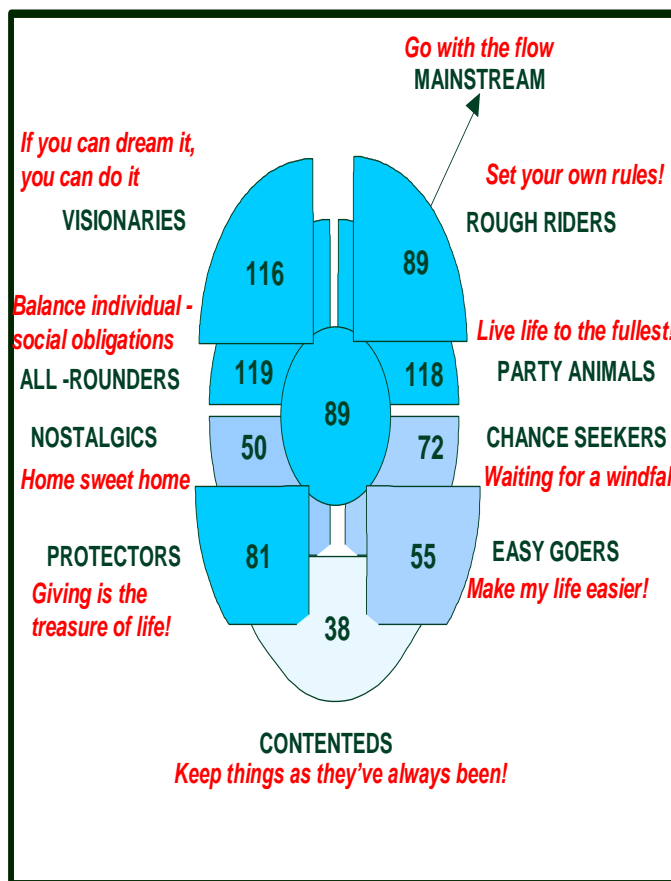
Αγοραστής των συλλογών

- Ηλικία **25-44 ετών (έντονα: 25-34)**
- Φύλο **39% άνδρες, 61% γυναίκες**
- Κοινωνικοοικονομική τάξη **60% Μεσαία τάξη, 40% Ανώτερη τάξη**
- Οικογενειακή κατάσταση **Αγαμοι 43%, Παντρεμένοι με παιδιά: 25%/**
- Περιοχή διαμονής **70% Εκτος Αθηνών / 30% Κατοικοι λεκανοπεδίου**

DeAGOSTINI BUYERS

Socio-Cultural Segmentation (Mini RISC)

DE AGOSTINI BUYERS



INDEX:

0 - 49	50 - 79	80 - 119	120 - 149	150+
--------	---------	----------	-----------	------

DeAgostini buyers mainly belong to the following **socio-cultural categories** and have the following **characteristics**:

ALL ROUNDERS: Culturally-enriching activities: concerts and museums, adult education, playing music or reading. Decorate home and discover nature. Travel abroad. Heavy magazine readers (art, literature, house, gastronomy, foreign press), light TV watchers.

VISIONARIES: Cultural activities: playing music, museums, education; humanitarian action, home activities, nature, physical exercise, traveling. Magazine readers. TV programs: Culture, science, technology, nature, health, debates.

MAINSTREAM: Family activities, driving a car, using a computer, surfing on the Internet. Watch a DVD or a movie and exercise at gym. Eat in restaurants. Heavy TV users. Light magazines readers.

PARTY ANIMALS: wide range of activities: sports, socialising & friends, cultural activities, heavy shoppers, travelling. Light TV watchers, but readers of a diversity of magazines (Musical programs, reality shows, cinema, fashion).

PROTECTORS: traditional lifestyle, home activities, reading,, humanitarian association members. Light TV watchers (diversity of programs), average magazine readers (consumers reports).

DeAGOSTINI
EDITORE

10

** Η «Socio-cultural segmentation» (κοινωνικό - πολιτιστική κατάτμηση) χωρίζει τους καταναλωτές με βάση τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά τους, και τις συνήθειες της οικογενειακής ζωής τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 Μεθοδολογία της ανάπτυξης του balance scorecard για την εταιρεία 'NT'

8.1 Εισαγωγή στη μεθοδολογία. Ακολουθώντας αναφέρομαι στις διάφορες φάσεις που καλύπτουν την διαδικασία ανάπτυξης BSC, για την εταιρεία NT. Οι φάσεις αναπτύσσονται με χρονολογική σειρά, μέσα από τη προσωπική εμπειρία που είχα στο παρελθόν, σε προσπάθεια που έγινε να αναπτυχθεί τέτοια διαδικασία στην εταιρεία NT και στην οποία συμμετείχα. Η προσπάθεια δεν ολοκληρώθηκε ποτέ. Ωστόσο όμως, με την ευκαιρία που μου δίνει η εκπόνηση πτυχιακής εργασίας, αποφάσισα να ασχοληθώ με το θέμα αυτό και να την ολοκληρώσω.

Στη διαδικασία ανάπτυξης του balance scorecard, συμμετέχουν, ο γενικός Διευθυντής, οι διευθυντές των τμημάτων, ο προϊστάμενος μηχανογράφησης, καθώς και ένας εξωτερικός coordinator ο οποίος έχει την ευθύνη του σχεδιασμού και συντονισμού της διαδικασίας. Το ρόλο του εξωτερικού coordinator κάλλιστα μπορεί να τον κρατήσει και ένα από τα στελέχη της εταιρείας, ο οποίος ονομάζεται 'coordinator' του project αυτού. Στην ουσία τον ρόλο αυτό τον κρατώ εγώ, καθώς αναλαμβάνω να εκτελέσω, την διαδικασία ανάπτυξης BSC για την εταιρεία NT.

Στόχος στα πλαίσια των πρώτων τεσσάρων εβδομάδων, με την βοήθεια του coordinator είναι να αναπτυχθεί ένας ανοιχτός, συμμετοχικός και δομημένος διάλογος με αντικείμενο τη στρατηγική της εταιρείας. Με τον τρόπο αυτό η στρατηγική θα αρχίσει να γίνεται υπόθεση όλων των συμμετέχοντων, που είναι και ο απώτερος σκοπός όλου του έργου.

Η μέθοδος είναι η εξής:

1. Ο κάθε διευθυντής εκφράζει αρχικά την προσωπική του θεωρία, για την στρατηγική της εταιρείας. Οι απόψεις αυτές συζητούνται στη συνέχεια ομαδικά.
2. Ο διάλογος εμπλουτίζεται μέσω κατάλληλων ερωτήσεων που εισαγάγει ο coordinator
3. Ο διάλογος κλείνει με την σύγκλιση σε ένα στρατηγικό χάρτη

Για τους σκοπούς αυτούς χρησιμοποιούνται διάφοροι μέθοδοι διαλόγου όπως:

1. Συνεντεύξεις
2. Γραπτό διάλογο, δηλαδή:

- Απαντήσεις σε γραπτές ερωτήσεις που αφορούν τη στρατηγική (κατά προτίμηση με τήρηση ανωνυμίας)
- Σχόλια σε απαντήσεις άλλων στελεχών στις παραπάνω ερωτήσεις (κατά προτίμηση με τήρηση ανωνυμίας)

3. Ομαδικό διάλογο

8.2 Ρόλοι της ομάδας του έργου

- **Γενικός Διευθυντής.** Κρίσιμη η πρωταγωνιστική συμμετοχή του. Ατυπα και τυπικά μέσα στις ομαδικές συναντήσεις ο Γενικός Διευθυντής προεδρεύει. Ουσιαστικά η δική του agenda, κινεί το έργο. Απαιτείται πολύ καλή συνεργασία του coordinator και του Γενικού Διευθυντή πριν από τις ομαδικές συναντήσεις.
- **Οικονομικός Δ/ντης (project champion).** Είναι το πρόσωπο που στη διάρκεια του έργου λειτουργεί σαν ‘change agent’, και μετά το τέλος του έργου καθίσταται υπεύθυνος για τη διοίκηση του συστήματος ‘balance scorecard’. Αποτελεί μέρος της ομάδος που κινεί το έργο, μαζί με τον Γενικό Διευθυντή και τον Coordinator.
- **Coordinator.** Εισάγει τις μεθοδολογίες και τις πρακτικές, διευκολύνει τον διάλογο σε όλες τις μορφές του, και βαθαίνει τον διάλογο με κατάλληλες ερωτήσεις. Στα πλαίσια αυτά εκτελεί συνεντεύξεις, αναλύει, συνθέτει, συμμετέχει στον ομαδικό διάλογο, και παράγει εκθέσεις. Για να εκτελέσει ο coordinator τον παραπάνω ρόλο όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά, πρέπει να εξοικειωθεί όσο το δυνατόν πιο γρήγορα, με την εταιρεία. Για το σκοπό αυτό ο coordinator πρέπει να μελετήσει διάφορα εσωτερικά έγγραφα. Η προτεινόμενη ομάδα η οποία λαμβάνει μέρος στους ομαδικούς διαλόγους, δεν ξεπερνάει τα επτά άτομα, για λόγους ευελιξίας και ουσιαστικής συμμετοχής του κάθε προσώπου στις συζητήσεις.
- **Λοιπά συμμετέχοντα μέλη.** Στη περίπτωση της εταιρείας NT, είναι οι πέντε Διευθυντές των τμημάτων: Μαρκετινγκ, Logistics, Διανομής, Παραγωγής, και Μηχανογράφησης

8.3 Προτεινόμενο χρονοδιάγραμμα για το έργο:

- 1. Εισαγωγικές συνεντεύξεις: Εβδομάδα 1-2
- 2. Kick-Off Meeting – SWOT ανάλυση και φρεσκάρισμα Στρατηγικής: Εβδομάδα 3
- 3. Συνάντηση Ανάπτυξης Στρατηγικού Χάρτη: Εβδομάδα 4
- 4. Συνάντηση Ανάπτυξης Στρατηγικών Μετρητών (Balanced Scorecard): Εβδομάδα 5-6
- 5. Συνάντηση Ανάπτυξης Στρατηγικών Στόχων (Target Setting): Εβδομάδα 7-8
- 6. Συνάντηση Ανάπτυξης Στρατηγικών Πρωτοβουλιών (Strategic Initiatives) και Σύνοψη: Εβδομάδα 9

8.4 Γενική Δομή του Τρέχοντος Έργου

Το έργο έχει 4 τέσσερις φάσεις

1) Η **πρώτη φάση** (τα τρία πρώτα στάδια του ανωτέρω χρονοδιαγράμματος), είναι το φρεσκάρισμα της στρατηγικής της εταιρείας και η μετάφραση της σε μία στρατηγική συνταγή, αυτό που ονομάζεται στρατηγικός χάρτης. Μία θεωρία αιτίας αποτελέσματος, που συνδέει κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας στα τέσσερα βασικά επίπεδα: Άυλοι πόροι, αλυσίδα αξίας, πελάτης/διανομέας και χρηματοοικονομικά.

Ειδικότερα, στα πλαίσια αυτής της φάσης διακρίνονται τα εξής βήματα:

- 1) Προσωπικές συνεντεύξεις (α κύκλος)
- 2) Σύνταξη έκθεσης SWOT από κάθε στέλεχος, επί τη βάση της προαναφερθείσας συζήτησης και περαιτέρω στοχασμού
- 3) Κοινοποίηση όλων των προσωπικών διαγνωστικών εκθέσεων σε όλους
- 4) Ομαδική συζήτηση
- 5) Προσωπικές εκθέσεις συμπερασμάτων από την ομαδική συνάντηση
- 6) Κοινοποίηση όλων των προσωπικών εκθέσεων σε όλους
- 7) Προσωπικές συνεντεύξεις (β κύκλος)
- 8) Προσωπικές εκθέσεις με τα συμπεράσματα των προσωπικών συνεντεύξεων
- 9) Κοινοποίηση όλων των προσωπικών εκθέσεων σε όλους
- 10) Προσωπικές συνεντεύξεις (γ κύκλος)

11) Εισηγητική έκθεση

12) Καταληκτική συζήτηση. Επικύρωση στρατηγικού χάρτη. Παρουσίαση της πορείας της εταιρείας τα επόμενα πέντε χρόνια με την βοήθεια του στρατηγικού χάρτη

Συμπληρωματικά:

- Υπάρχουν διαδοχικές συνεντεύξεις με τους διευθυντές όλων των τμημάτων που λαμβάνουν μέρος στο έργο εντός της πρώτης εβδομάδος, μέσω των οποίων προετοιμάζεται η πρώτη ομαδική συνάντηση. Λαμβάνουν μέρος δύο συνεντεύξεις διάρκειας 1 έως 1.5 ώρας, ανά ημέρα. Στον coordinator δίνονται στοιχεία που θα βοηθήσουν να κατανοήσει καλύτερα την εταιρεία και το περιβάλλον της. Πχ στρατηγικό σχέδιο, προϋπολογισμός, έρευνες κλάδου και αγοράς, οικονομικά στοιχεία κερδοφορίας προϊόντων και κόστους κλπ
- Οι ομαδικές συναντήσεις που διαρκούν δύο έως τρεις ώρες.

Ενδιαμέσως των ομαδικών συναντήσεων υπάρχει συνεργασία για την ανάπτυξη απολογιστικών εκθέσεων που συνοψίζουν τα συμπεράσματα των συναντήσεων και εισηγητικών εκθέσεων που βοηθούν στην προετοιμασία των μελών για την επόμενη συνάντηση. Οι εκθέσεις αυτές συζητούνται με τον Γενικό Διευθυντή πριν παρουσιασθούν. Προς το σκοπό της ανάπτυξης εισηγητικών εκθέσεων, ο coordinator έχει, μεταξύ άλλων, προσωπικές συναντήσεις τόσο με τα μέλη του έργου κατ' ιδίαν όσο και με την δια τμηματική ομάδα που προτείνει τους στόχους κατά την 5^η συνάντηση και το πρόγραμμα στρατηγικών πρωτοβουλιών κατά την 6^η συνάντηση. Επίσης, συμπληρωματικά, αναπτύσσεται διάλογος μέσω e-mail και τηλεφώνου

2) Η **δεύτερη φάση** είναι οι στρατηγικοί μετρητές --το balanced scorecard-- που βοηθούν να ελέγχεται αν η στρατηγική συνταγή εκτελείται και αν οι υποθέσεις σχετικά με τις αιτίες και τα αποτελέσματα επαληθεύονται στην πράξη.

3) Η **τρίτη φάση** είναι η στοχοθεσία σε σχέση με τους μετρητές. Θέτονται στόχοι για τα επόμενα τρία χρόνια.

4) Η **τέταρτη φάση** είναι δια τμηματικές στρατηγικές πρωτοβουλίες. Προγράμματα έργων με ορίζοντα 1.5 έως 2 έτη που συμβάλλουν στην υλοποίηση της στρατηγικής συνταγής.

Κατόπιν δύναται να συνεχισθεί η διαδικασία με την ολοκλήρωση ενός δευτέρου έργου και θα έχει σαν στόχο την ανάπτυξη στρατηγικών χαρτών και balanced scorecards για κάθε διεύθυνση.

8.5 Ομαδική συνάντηση για την συζήτηση - ομαδοποίηση και κατάταξη των ατομικών SWOT analysis, στις τέσσερις πτυχές του Balance scorecard

Κατά τη διάρκεια της α φασης συζητούνται τα ατομικά SWOT, και με τη βοήθεια του coordinator ομαδοποιούνται σε ένα γενικό SWOT, το οποίο είναι το ακόλουθο:

Στο τέλος της αναφοράς κάθε δύναμης, απειλής, ευκαιρίας, ή αδυναμίας, αναφέρονται σε παρένθεση, οι εισηγήσεις για τις στρατηγικές κινήσεις αντίδρασης που αποφασίζονται για την κάθε περίπτωση.

8.5.1 Χρηματοοικονομική πτυχή

Δυνάμεις

- **Ρευστότητα.** Η ρευστότητα κινείται σε πολύ καλά επίπεδα δυνάμενη να χρηματοδοτήσει ανάπτυξη αλλά και θετική διαφορά. Υπάρχει επάρκεια ρευστότητας η οποία δύναται να διοχετευτεί σε νέες επενδύσεις. (άμεση αξιοποίηση της με επενδύσεις)
- **Αύξηση εσόδων.** Σταθερή αύξηση εσόδων παρατηρείται τα τελευταία χρόνια.
- **Κερδοφορία.** Η εταιρεία παράλληλα με την αύξηση των εσόδων παρουσιάζει και ανάλογη αύξηση της κερδοφορίας.
- **Παραγωγικότητα.** Η αύξηση της δραστηριότητας της εταιρείας που οδήγησε σε υψηλότερα έσοδα και κερδοφορία έγινε με μηδαμινή ενίσχυση του προσωπικού της εταιρείας, αλλά με κατακόρυφη άυξηση της κατά κεφαλήν παραγωγικότητας των εργαζομένων. 1. (re-engineering, που θα οδηγήσει στην εκμετάλλευση της παραγωγικότητας σε νέες γεωγραφικές περιοχές αλλά και νέα εκδοτικά segments, η κανάλια διανομής), 2. (Να ενδυναμωθούν για να παραμείνει η παραγωγικότητα σε υψηλό ανταγωνιστικό επίπεδο)
- **Ισχυρό σύστημα παρακολούθησης των οικονομικών αποτελεσμάτων της εταιρείας σε μεγάλο βάθος.**
- **Όχι υψηλά σταθερά έξοδα.** Οι περισσότερες λειτουργίες της εταιρείας είναι 'outsourced', όπως παραγωγή, αποθήκευση, τηλεφωνικό κέντρο εξυπηρέτησης πελατών.

- **Ελληνικά προϊόντα.** Η δημιουργία τους πιθανά να επιφέρει υψηλά έσοδα στην εταιρεία

Αδυναμίες

- **Υψηλό απούλητο απόθεμα.** Εξαιτίας του τρόπου λειτουργίας του καναλιού διανομής (περίπτερα), και των πολλών σημείων πώλησης περίπου τις 10,000 σε όλη την Ελλάδα, συσσωρεύεται υψηλό στοκ από επιστροφές στις αποθήκες το οποίο έχει υψηλό κόστος διατηρησιμότητας αλλά και καταστροφής. (Επανεξέταση του τρόπου με το οποίο τροφοδοτούνται τα κανάλια πώλησης των συνδρομών και της Κύπρου, τα οποία τροφοδοτούνται από τα αδιάθετα εμπορεύματα της Ελλάδος)
- **Συνήθεια στη πρωτοπορία.** Η εταιρεία δεν έχει αντιμετωπίσει σοβαρό ανταγωνισμό και αυτό θέλει ιδιαίτερη προσοχή.
- **Έλλειψη δυναμικών/πρωτοποριακών προϊόντων.** Απουσία ανάπτυξης από τον όμιλο NT ή την ελληνική εταιρεία αξιόλογων προϊόντων στο μέλλον μπορεί να οδηγήσει σε οικονομικό τέλμα. (Επαναπροσδιορισμός της μεθοδολογίας ανάπτυξης προϊόντων)

Ευκαιρίες

- **Αναπτυσσόμενη συνδρομητική αγορά.** Η έμφαση της εταιρείας στην ανάπτυξη συγκριτικά πιο κερδοφόρων καναλιών πωλήσεων όπως πχ Συνδρομές, μπορεί να βελτιώσει συνολικά τη χρηματοοικονομική εικόνα της.
- **Υπαρξη αγοράς Βαλκανίων.** Η γεωγραφική ανάπτυξη έξω από τα σύνορα της Ελλάδας για παράδειγμα θα μπορούσε να δώσει την ευκαιρία στην εταιρεία να μεγαλώσει το ζωτικό χώρο λειτουργίας της απεμπλέκοντάς την έτσι από το αδιέξοδο συνεχούς ανάπτυξης μίας ώριμης αγοράς όπως η Ελλάδα. (άμεση εξέταση της ανάπτυξης των αγορών στις γειτονικές χώρες όπως σε Ρουμανία, Βουλγαρία, Τουρκία κλπ)
- **Υποστήριξη από τεχνολογικές λύσεις.** Η εγκατάσταση ενός αναγνωρισμένης αξίας ERP συστήματος θα δώσει τη δυνατότητα στους «decision makers» να έχουν ολοκληρωμένη, έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση για πιο άμεσες και σωστά τεκμηριωμένες αποφάσεις που μπορούν να οδηγήσουν ασφαλέστερα σε ανάπτυξη.
- **Όροι συνεργασίες με συνεργάτες.** Η αύξηση του κύκλου εργασιών της εταιρείας σημαίνει μεγαλύτερο όγκο δουλειάς και τζίρο και για πολλούς από τους συνεργάτες της εταιρείας, δίνοντας την ευκαιρία στην εταιρεία να ζητήσει βελτίωση των

χρηματοοικονομικών όρων συνεργασίας με αυτούς, λόγω οικονομιών κλίμακας. (Επαναξιολόγηση των όρων συνεργασίας των προμηθευτών σε όλες τις λειτουργίες)

- **Μείωση Διοικητικών δαπανών.** Στις πλείστες των περιπτώσεων η αύξηση των εσόδων δίνει, με σωστή οργάνωση και προγραμματισμό, μία λαμπρή ευκαιρία για μείωση των δαπανών (ως ποσοστό επί των πωλήσεων)
- **Μη ύπαρξη ισχυρού ανταγωνισμού.** Όσο δεν ιδρύει εταιρεία στην Ελλάδα ο ανταγωνισμός είναι πολύ δύσκολο να διεισδύσει στην αγορά και να κατανοήσει τον πελάτη.

Απειλές

- **Ισχυρός ανταγωνισμός.** Η πιθανή ανάπτυξη ισχυρού ανταγωνισμού στις αγορές και κατηγορίες που δραστηριοποιείται η εταιρεία μπορεί να οδηγήσει σε συρρίκνωση των χρηματοοικονομικών μεγεθών της εταιρείας και αντιστροφής της καλής εικόνας. (Ισχυροποίηση του τρόπου και της ταχύτητας αντίδρασης, λανσάροντας δυνατά και καινοτόμα προϊόντα, αλλά και προϊόντα 'spoilors' ως απάντηση στον ανταγωνισμό.
- **Αποτυχία διείσδυσης σε νέες αγορές.** Πιθανή αποτυχία επιτυχημένης διείσδυσης σε νέες αγορές πχ Βαλκανικές χώρες, λόγω ανεπαρκούς οργάνωσης η/και σχεδιασμού θα στερήσει από την εταιρεία όχι μόνο τη δυναμική ανάπτυξης που μπορούν να προσδώσουν παρθένες αγορές αλλά και τα έξοδα υποστήριξης μίας τέτοιας αποτυχημένης προσπάθειας πιθανόν να αμαυρώσουν συνολικά τη χρηματοοικονομική εικόνα της εταιρείας.
- **Τα προϊόντα δεν εξυπηρετούν βασικές ανάγκες στους καταναλωτές.** Σε περίοδο οικονομικής κρίσης ο κλάδος θα χτυπηθεί άμεσα.

8.5.2 Πτυχή Πελάτη

Δυνάμεις

- **Αναγνωρισιμότητα 'NT' BRAND.** Μετά πάνω από δέκα χρόνια παρουσίας στην Ελληνική αγορά και με την εντατικοποίηση των διαφημιστικών εκστρατειών προώθησης των προϊόντων της εταιρείας το Brand NT κερδίζει συνεχώς σε αναγνωρισιμότητα. Οι πελάτες γνωρίζουμε ότι ρωτούν αν μας ανήκουν τα προϊόντα του ανταγωνισμού. (Περισσότερη προσπάθεια στην εκπαίδευση ενημέρωση του καταναλωτικού κοινού. Ανάγκη για ύπαρξη 'corporate' επικοινωνίας. Να γίνει προσπάθεια η εταιρεία να αποκτήσει περισσότερο κοινωνικό προφίλ)
- **Μοναδικότητα του PARTWORK (εκδοτικής συλλογής).** Η έννοια του Partwork που προσφέρει η NT, καλύπτει ανάγκες και ικανοποιεί τον καταναλωτή με ένα ιδιαίτερο τρόπο που ελάχιστες εταιρείες έχουν τη τεχνογνωσία να υλοποιήσουν (edutainment).
- **Μεγάλη Δεξαμενή Πελατών.** Τόσο στην Ελλάδα όσο και στο Βαλκανικό χώρο φαίνεται να υπάρχει η κρίσιμη μάζα πελατών που ενδιαφέρονται για τα Partworks ώστε να δικαιολογεί την ύπαρξη και να υποστηρίζει τη κερδοφόρο δραστηριότητα της εταιρείας. (άμεση εκμετάλλευση αυτού του στοιχείου. Με έρευνα να βγουν στην επιφάνεια
- **Καλές σχέσεις με διανομείς.** Οι σχέσεις της εταιρείας με τους διανομείς των προϊόντων της, τόσο του Retail, όσο και των συνδρομών βρίσκονται σε πολύ καλό σημείο, ενώ και με αρκετούς από αυτούς είναι μακροχρόνιες. Αυτό δίνει την απαραίτητη εμπιστοσύνη ότι μπορεί και θα υπάρξει συνέχεια στην καλή και αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών της εταιρείας.
- **Ικανοποίηση διανομέων.** Η αύξηση του όγκου δουλειάς που δίνει η εταιρεία στους διανομείς της προκαλεί αυξημένη ικανοποίηση των διανομέων που βλέπουν ότι συνεργάζονται με μία εταιρεία που μπορεί να συμβάλει και στη δική τους ανάπτυξη.
- **Ποιότητα υπηρεσιών.** Η εταιρεία συνεργάζεται με τους κατά τεκμήριο καλύτερους διανομείς, προσφέροντας την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση στους πελάτες της, δίνοντας και εναλλακτικούς τρόπους πρόσβασης στα προϊόντα της (περίπτερο, ταχυδρομείο, courier) αυξάνοντας έτσι το επίπεδο εξυπηρέτησής τους.
- **After sales activity.** Βιβλιοδεσία παλαιών σειρών, εκμεταλλεύση παλαιού αποθέματος κλπ

Αδυναμίες

- **Χρόνοι ανταπόκρισης κάλυψης εκτάκτων αναγκών.** Τεράστια lead times στη παραγωγή των περισσότερων από τα προϊόντα της εταιρείας καθιστούν πολύ δύσκολη, αν όχι ανέφικτη την εξυπηρέτηση παραπάνω ζήτησης από αυτή που είχε αρχικά προβλεφθεί με αποτέλεσμα τη δυσαρέσκεια του καταναλωτή και την προβληματική συνέχεια μιας σειράς. Αυτό ισχύει κυρίως στις περιπτώσεις που δεν υπάρχει ήδη διαθέσιμο απόθεμα από κάποια άλλη χώρα του ομίλου.
- **Χρόνοι ολοκλήρωσης κύκλου διανομής.** Η ολοκλήρωση του κύκλου διανομής από τη κυκλοφορία ενός τεύχους μέχρι τη τελική πληροφορία για τις πωλήσεις και τις επιστροφές μπορεί να αγγίζει και τους δύο μήνες δημιουργώντας μειονέκτημα άμεσης και αποτελεσματικής ανταπόκρισης στις ανάγκες των καταναλωτών.
- **Διαλογή προϊόντων προς λανσάρισμα.** Τα προϊόντα που λανσάρονται είναι αυτά που ήδη κυκλοφορούν σε άλλες χώρες. Συνεπώς έχουμε πορεία 'product driven-bottom up'. (Θα πρέπει να γίνει προσπάθεια για λανσάρισμα προϊόντων με διαδικασία 'market driven – top down')
- **Δεν γνωρίζουμε τα στοιχεία των πελατών που αγοράζουν τα προϊόντα.**

Ευκαιρίες

- **Όχι δυνατή ύπαρξη ανταγωνισμού.** Δυνατότητα για περαιτέρω καθιέρωση του brand name της εταιρείας στη συνείδηση του πελάτη.
- **Μεγάλη ποικιλία ύπαρξης προϊόντων.** Υπάρχει μεγάλο χαρτοφυλάκιο ετοιμών προϊόντων στα εκδοτικά κέντρα της εταιρείας του εξωτερικού. Αυτό δίνει μια ευελιξία στη προσέγγιση και άλλων τμημάτων «segments» της αγοράς (niche κλπ)

Απειλές

- **Πλήγμα στην εικόνα του BRAND NT.** Ανεπαρκής εξυπηρέτηση πελατών με την έλλειψη διαθέσιμου προϊόντος μπορεί να πλήξει την εικόνα της NT σε μία εταιρεία αποτελεσματική με προσανατολισμό την ικανοποίηση του πελάτη. Σύμφωνα με έρευνες άλλωστε τις εμπειρίες ενός δυσαρεστημένου πελάτη τις μαθαίνουν άλλοι έξι. (Να καλυφθούν τα κενά με επανακυκλοφορίες, η με συνδρομές Πλάνο άμεσης ανταπόκρισης κάλυψης έκτακτων αναγκών. Πριν το λανσάρισμα κάποιου προϊόντος πρέπει να έχει προηγηθεί επεξεργασία σεναρίου αναγκών που θα υπερβαίνουν κατά πολύ την πρόβλεψη, με συγκεκριμένα βήματα δράσης ώστε να ικανοποιηθούν στο

βέλτιστο βαθμό οι πελάτες. Αυτό το σενάριο θα πρέπει να αντικαταστήσει τις όποιες σπασμωδικές προσπάθειες κάλυψης του προβλήματος μετά την εμφάνισή του)

- **Σχέση τιμής/αξίας προϊόντος.** Το λανσάρισμα προϊόντων που ο πελάτης αντιλαμβάνεται σαν πιο ακριβά από ότι θα έπρεπε, ή που υπάρχουν ανάλογα και συγκρίσιμα ποιοτικά στην αγορά σε πιο χαμηλές τιμές, μπορεί να προκαλέσει απώλεια εκτίμησης ως προς την αξία και τη ποιότητα που πρεσβεύει το Brand NT. Εδώ υπάγεται και η περίπτωση της τακτικής, ξαφνικούς επέκτασης της διάρκειας ζωής του προϊόντος, με συνέπεια ο καταναλωτής να είναι αναγκασμένος έμμεσα, να συνεχίσει να αγοράζει και τα επόμενα τεύχη. (Η 'NT' έχει αναπτύξει πρώτη στην αγορά μέσω της πώλησης συλλογών, την τάση του 'edutainment', δηλαδή εκπαίδευση μέσω διασκέδασης, η το αντίθετο, σε συνεχή βάση, εβδομαδιαία η δεκαπενθήμερη. Αυτή η παροχή προς τον καταναλωτή πρέπει να παρακολουθείται και να προωθείται στο μυαλό του καταναλωτή καταλλήλως. Να αναπτυχθεί geront, με την μέτρηση των δεικτών ικανοποίησης σε τακτά χρονικά διαστήματα. Να διερευνηθεί τι σημαίνει ποιότητα για τον πελάτη. Να πραγματοποιείται έρευνα αγοράς στο τέλος κάθε σειράς)
- **Πληθώρα περιοδικών και ένθετων στις εφημερίδες**
- **Μέθοδος των test.** Η τοποθέτηση προϊόντων στα περίπτερα προσωρινά και η απόσυρση τους στο 4ο τεύχος, προκαλεί δυσφορία στους πελάτες, και ίσως πλήγμα για το όνομα της εταιρείας.

8.5.3 Εσωτερική πτυχή

Δυνάμεις

- **Απλή οργανωτική δομή.** Η απουσία πολυπλοκότητας στην οργανωτική δομή, με λίγα επίπεδα διοίκησης, δίνει μεγαλύτερη ευελιξία και ευχέρεια στη ταχεία λήψη αποφάσεων.
- **Ανθρωποκεντρική διοίκηση.** Ο εργαζόμενος και η κατά το δυνατόν ικανοποίηση των αναγκών του για να αισθάνεται και να αποδίδει καλύτερα στην εργασία του αποτελεί προτεραιότητα για τη διοίκηση της εταιρείας.
- **Περιβάλλον εργασίας.** Το περιβάλλον εργασίας και το κλίμα στην εταιρεία είναι αρκετά καλό και ευνοεί τη καλή συνεργασία και την επίτευξη στόχων.
- **Αξιολόγηση/Εκπαίδευση.** Η διοίκηση δίνει μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη των ανθρώπων μέσω συστημάτων αξιολόγησης και εκπαίδευσης.
- **Ευελιξία στην παραγωγή και στον χρόνο παραγωγής.** Ισχυροί προμηθευτές στο εξωτερικό. Αυτό επιτρέπει την παραγωγή προϊόντων στο εξωτερικό τα οποία έτσι μένουν μυστικά από τον ανταγωνισμό.
- **Επιστημονικά μελετημένο πρόγραμμα ανάπτυξης.** Μελετημένο από ειδικούς, με βάση τις γενικές ανάγκες ενός σύγχρονου οργανισμού αλλά και τις ιδιαιτερότητες θέσεων και ατόμων.
- **Συνέχεια στη χρήση συστημάτων διοίκησης.** Η συνεχής εναλλαγή συστημάτων μπερδεύει τους εργαζομένους και δημιουργεί έλλειψη εμπιστοσύνης για την αξία και τη χρησιμότητα αυτών.

Αδυναμίες

- **Μη συστηματική εφαρμογή συγκεκριμένων διοικητικών συστημάτων.** Η εφαρμογή διοικητικών συστημάτων σε αρκετές περιπτώσεις δεν έχει συνέχεια ή αλλάζει συνεχώς με συνέπεια η χρησιμότητά τους να βρίσκεται υπό αμφισβήτηση. Σα παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί η συνεχής αλλαγή συστημάτων αξιολόγησης εργαζομένων, αλλά και η απουσία πρότασης συγκεκριμένου εκπαιδευτικού προγράμματος από το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού του ομίλου NT.
- **Ανεπαρκής κεντρική διοίκηση τεχνολογιών.** Εγκατεστημένη εκτός Ελλάδας δε μπορεί να αφουγκραστεί είτε άμεσες είτε μεσομακροπρόθεσμες ανάγκες. Η ύπαρξη μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής IT για τον όμιλο δεν υπάρχει στον ορίζοντα, ενώ η εγκατάσταση κάποιου ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος που να καλύπτει και να συνδέει όλες τις δραστηριότητες της εταιρείας δεν έχει συζητηθεί.

- **Απουσία καταγεγραμμένης κοινής διαδικασίας προμηθειών.** Η έλλειψη κεντρικής υπηρεσίας αγορών, που να επιτρέπει τη μέγιστη εκμετάλλευση της αγοραστικής δύναμης του ομίλου, και τη διαπραγμάτευση με τους προμηθευτές για ολόκληρο τον όμιλο.
- **Σύνδεση δραστηριοτήτων αλυσίδας αξίας.** Η σύνδεση, η συνέχεια και η ροή πληροφόρησης μεταξύ των κυρίων δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας δεν είναι η βέλτιστη κυρίως λόγω του κατακερματισμού ευθύνης και διοίκησης των δραστηριοτήτων χωρίς τους απαραίτητους συνδέσμους όλων των μερών.
- **Μη ύπαρξη διαδικασίας παρακολούθησης των αποθεμάτων σε on line time**
- **Ανεπαρκής διοικητική υποδομή.** Ανικανότητα της διοίκησης να περάσει αποτελεσματικά το κοινό στίγμα κατεύθυνσης της εταιρείας και να δημιουργήσει τέτοια υποδομή ώστε οι εργαζόμενοι στην εταιρεία να μπορούν να υλοποιήσουν τα οράματα της ηγεσίας της, θα χτυπήσει τελικά και τη κερδοφορία της επιχείρησης.
- **Ο αυξανόμενος όγκος των αποθεμάτων**

Απειλές

- **Ανεπαρκής συνεργασία μεταξύ των κυρίων δραστηριοτήτων του συστήματος αξίας.** Ανεπαρκής συνεργασία μπορεί να οδηγήσει σε υψηλά κόστη την αλυσίδα εφοδιασμού, ανεπαρκή ικανοποίηση πελάτη και τελικά μειωμένο περιθώριο κέρδους.
- **Αύξηση της πολυπλοκότητας με την είσοδο σε νέες αγορές.** (Να αποκτηθεί η δεξιότητα για την τήρηση προτεραιοτήτων.)

8.5.4 Πτυχή ανάπτυξης και μάθησης

Δυνάμεις

- **Γνώση αντικειμένου εμπειρία.** Η παραμονή πολλών στελεχών στην εταιρεία για πολλά χρόνια έχει δημιουργήσει μία πολύτιμη δεξαμενή γνώσης και εμπειρίας που δεν υπάρχει σε ανταγωνιστές.
- **Μικρό μέγεθος της εταιρείας (HEADCOUNT).** Το μικρό μέγεθος βοηθά τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις και κατά συνέπεια την καλή και αποδοτική δουλειά.
- **Ύπαρξη καλού κλίματος.** Καλές διαπροσωπικές σχέσεις.
- **Κουλτούρα διοίκησης.** Συνεχής προσπάθεια για επιπλέον εκπαίδευση, ενημέρωση του προσωπικού, μέσω σεμιναρίων η συνεδρίων στο εξωτερικό.
- **Στόχοι κοινοί για όλους.** Καθαρά επικοινωνημένοι στόχοι, και να συμβαδίζουν με το όραμα και τη στρατηγική της εταιρείας
- **Δυνατότητα εξέλιξης των στελεχών, μέσω της γεωγραφικής επέκτασης**

Αδυναμίες

- **Εσωστρέφεια.** Τα τμήματα πολλές φορές λειτουργούν σαν αυτόνομοι οργανισμοί και όχι σα μέλη του ίδιου οργανισμού. Οι επιπτώσεις και αντίκτυπος της δουλειάς ενός τμήματος σε άλλα δε λαμβάνεται πάντα υπόψη.
- **Διαφορετική ιεράρχηση στόχων/προτεραιοτήτων.** Τμήματα και άτομα μπορεί να μην έχουν πάντα καθαρές τις ίδιες προτεραιότητες.
- **Μη ύπαρξη τμήματος τοπικού HR.** Άρα και μη ύπαρξη συστημάτων αξιολόγησης
- **Μη ύπαρξη ισχυρής παρουσίας ομαδικότητας στην εταιρεία.**
- **Έλλειψη επαρκούς υποστήριξης από τη μητρική εταιρεία.**
- **Μεγάλη κινητικότητα ανακύκλωση προσωπικού.** Κάτι τέτοιο μπορεί να σημάνει έλλειψη γνώσης και εμπειρίας και κατά συνέπεια θα δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό μειονέκτημα

Ευκαιρίες

- **Αναπτυγμένο Τεχνολογικό περιβάλλον.** Πλήρης και ολοκληρωμένη ενημέρωση στους ανθρώπους που παίρνουν αποφάσεις αποτελεί προϋπόθεση για τη λήψη των βέλτιστων ανά περίπτωση αποφάσεων που μπορούν να οδηγήσουν στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους.

Απειλές

- Η αγορά της Ελλάδος θα πρέπει να διασφαλισθεί, παρά την γεωγραφική επέκταση.
- Απώλεια προσωπικού στον αδύναμο αλλά ανερχόμενο ανταγωνισμό.
- Αλαζονεία του leader της αγοράς

Με το πέρας της καταγραφής όλων των απόψεων από τα 7 στελέχη της εταιρείας, ο coordinator ζητάει να ψηφισθούν οι 5 σημαντικότερες διαπιστώσεις, ανά πτυχή (διάσταση) του balance scorecard, από τα οποία τα τρία πρώτα από κάθε διάσταση αποτελούν τις 'Τρεις κρίσιμες Διαγνωστικές Διαπιστώσεις' ή 'critical insights', τα οποία αποτελούν τον πίνακα SWOT, με τις πιο σημαντικές διαπιστώσεις οι οποίες χρήζουν κατά προτεραιότητα της άμεσης σημασίας και προσοχής.

Για κάθε μία διαγνωστική διαπίστωση του πίνακα SWOT, τα στελέχη μετά από 2 ημέρες επανέρχονται με πρόταση για την ανάπτυξη Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μετά την αποστολή των στρατηγικών προτάσεων από κάθε στέλεχος, προκύπτει ο κάτωθι πίνακας με τα συμπεράσματα:

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΠΙΚΡΑΤΕΣΤΕΡΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Διάσταση	Τρεις Κρίσιμες Διαγνωστικές Διαπιστώσεις (Critical Insights)	Τρεις Στρατηγικές Προτάσεις (Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας για την Ανάπτυξη Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος)
Χρηματοοικονομική προοπτική (Παραγωγικότητα και Ανάπτυξη)	<ul style="list-style-type: none"> • Πολύ καλή χρηματοοικονομική θέση • Μεγάλη ευκαιρία η αγορά των Βαλκανίων • Υψηλό απόθεμα εμπορευμάτων αποθηκευμένο 	<ul style="list-style-type: none"> • Πραγματοποίηση επενδύσεων • Γρήγορη εξάπλωση σε 3-4 χώρες • Αναδιοργάνωση του συστήματος logistics
Προοπτική του Πελάτη και του Διανομέα (Στοχευόμενος Πελάτης-Διανομέας, Μοναδική Πρόταση Αξίας, Μοναδική Σχέση, Μοναδική Εικόνα)	<ul style="list-style-type: none"> • Χαμηλή γνώση του αντικειμένου που προσφέρει η εταιρεία προς τους καταναλωτές • Όχι άμεση επαφή με τον πελάτη, για την διανομή και εξυπηρέτηση αυτού. Εκτέλεση διανομής και εξυπηρέτησης από τρίτους • Μονοπωλιακή κατάσταση στο δίκτυο διανομής με συνέπεια τη δυσκολία βελτίωσης αυτού 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη διαδικασιών ενημέρωσης των καταναλωτών • Δημιουργία τμηματος customer service εντός της εταιρείας • Άσκηση πίεσης για καλύτερη οργάνωση
Προοπτική της Αλυσίδας Αξίας (Κρίσιμες Νέες Δεξιότητες – Κρίσιμες Νέες Πολιτικές)	<ul style="list-style-type: none"> • Διαθέτουμε μεγάλη αγοραστική δύναμη χωρίς να την εκμεταλλευόμαστε • Πολλές υπηρεσίες βρίσκονται εκτός εταιρείας σε τρίτους, και λόγω της πολυπλοκότητας και επέκτασης της δραστηριότητας, δεν ελέγχονται επαρκώς, και είναι ιδιαίτερα κοστοβόρες • Εμπλοκή σε πολλά θέματα ταυτόχρονα 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη διαδικασίας αγορών • Μελέτη για τις εταιρείες που θα μπορούσαν να περάσουν υπό τον έλεγχο της εταιρείας, και τι όφελος κοστολογικά θα προέκυπτε • Να τεθούν προτεραιότητες
Προοπτική των Άυλων Πόρων (Κρίσιμες Αλλαγές στο Ανθρώπινο	<ul style="list-style-type: none"> • Πολύ χαμηλό bonus σε σχέση με τους στόχους τη 	<ul style="list-style-type: none"> • Άμεση τοποθέτηση της εταιρείας επί αυτού

Κεφάλαιο, Πληροφοριακό Κεφάλαιο, Οργανωτικό Κεφάλαιο)	δραστηριότητα και τις προσδοκίες για τους 1 st και 2 nd line managers. <ul style="list-style-type: none"> • Ασάφεια στο κατά πόσο η μητρική εταιρεία γνωρίζει τη προσφορά των στελεχών. Έλλειψη ηθικής επιβράβευσης • Έλλειψη ομαδικού πνεύματος. 	<ul style="list-style-type: none"> • Βελτίωση της συχνότητας επικοινωνίας με το εξωτερικό • Αλλαγή της επαγγελματικής κουλτούρας μικρής εταιρείας σε μεγάλη
---	---	---

Επιπροσθέτως πέρα από την καταγραφή των SWOT, ζητείται από τα στελέχη να συμπληρώσουν τη βαθμολογία της κάθε πηγής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον κλάδο της ΝΤ, για την αξία της κάθε δραστηριότητας αξίας.

Ο πίνακας που ζητείτε να συμπληρωθεί η βαθμολογία είναι ο κάτωθι:

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΗΓΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Πόσο σημαντική είναι κάθε Πηγή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος στον κλάδο της ΝΤ για την Αξία κάθε Δραστηριότητας Αξίας;

(1=Μέτρια, Λίγο ή Καθόλου, 2=Αρκετά ή Πολύ, 3= Εξαιρετικά)

Πηγή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος (Κόστος ή Αξίας)	ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΑΞΙΑΣ				ΑΜΕΣΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΑΞΙΑΣ				
	Γενική κητική δομή	Διοίκηση Ανθρώπινου Κεφαλαίου	Διοίκηση Κρίσιμων Τεχνολογιών	Διοίκηση Προμηθειών και Κρίσιμων Προμηθευτών	Διακίνηση προμηθειών στο σημείο παραγωγής (Inbound Logistics)	Μεταποιητική Λειτουργία (Operations)	Διακίνηση έτοιμων προϊόντων στο σημείο πώλησης ή χρήσης (Inbound Logistics)	Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων - Μάρκετινγκ - Πωλήσεις	Υπηρεσίες Μετά την Πώληση
Κλίμακα									
Εύρος δραστηριοτήτων									
Μάθηση									
Διακύμανση φορτίου									
Δεσμοί μεταξύ των δραστηριοτήτων αξίας									
Κάθετη ολοκλήρωση									
Χρόνος									
Διακριτές πολιτικές									
Γεωγραφική θέση δραστηριοτήτων αξίας									
Θεσμικοί παράγοντες									

Δίδονται οι ακόλουθες επεξηγήσεις:

ο Κλίμακα (Σε ορισμένες περιπτώσεις το μέγεθος επιτρέπει την οργάνωση της δραστηριότητας με τρόπο που οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.. Από ένα σημείο και μετά τα οφέλη από την αύξηση της κλίμακας εξουδετερώνονται από το κόστος που εισάγει η

πολυπλοκότητα. Επίσης η ανάγκη αντιμετώπισης της πολυπλοκότητας σε υψηλές κλίμακες, μπορεί να οδηγήσει σε απλουστεύσεις και γενικεύσεις που δεν είναι βέλτιστες. Το ζητούμενο είναι η άριστη κλίμακα για μία δραστηριότητα.)

- Εύρος δραστηριοτήτων (Σε πόσες κλαδικές περιοχές δραστηριοποιείται η εταιρεία)
- Μάθηση (Μηχανισμοί που επιτρέπουν στην εταιρεία να ανακαλύπτει τρόπους να λύνει προβλήματα που πριν δεν ήταν σε θέση να λύσει)
- Διακύμανση φορτίου (Μηχανισμοί που επιτρέπουν στην εταιρεία να διατηρεί την αξιοποίηση του δυναμικού της σε υψηλά επίπεδα όλο το χρόνο)
- Δεσμοί μεταξύ των δραστηριοτήτων αξίας (Μηχανισμοί που επιτρέπουν τον καλύτερο συντονισμό μεταξύ των δραστηριοτήτων αξίας ή την βελτιστοποίηση των συμβιβασμών/trade offs μεταξύ των δραστηριοτήτων αξίας. Οι δεσμοί μπορούν να εκτείνονται και εκτός της αλυσίδας αξίας της εταιρείας, συνδέοντας την αλυσίδα αξίας της με αυτές των προμηθευτών και διανομέων/πελατών της.)
- Κάθετη ολοκλήρωση (Δραστηριότητες αξίας που η εταιρεία εντάσσει στην αλυσίδα αξίας της ή αντιθέτως εξαγάγει σε προμηθευτές ή πελάτες)
- Χρόνος (Ο χειρισμός του χρόνου για την ανάπτυξη πλεονεκτημάτων. Μπορούν να υπάρχουν πλεονεκτήματα είτε από την πρωτοπορία αλλά μπορεί να ισχύει και το αντίθετο)
- Διακριτές πολιτικές (πχ μορφή/επίδοση/λειτουργίες προϊόντων/υπηρεσιών, μείγμα και ποικιλία προϊόντων/υπηρεσιών, επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών, προϋπολογισμός μάρκετινγκ, πωλήσεων και ανάπτυξης νέων τεχνολογιών/τεχνογνωσίας, χρόνος παράδοσης, στοχευόμενοι αγοραστές, δίκτυα διανομής, τεχνολογία παραγωγής, προδιαγραφές πρώτων υλών, αμοιβές και κίνητρα προσωπικού, πολιτικές πρόσληψης, εκπαίδευσης, παρακίνησης προσωπικού, διαδικασίες για τον προγραμματισμό παραγωγής, πωλήσεων κλπ)
- Γεωγραφική θέση δραστηριοτήτων αξίας
- Θεσμικοί παράγοντες στις κλαδικές περιοχές και στους τόπους έδρασης των δραστηριοτήτων αξίας.

Μέσα από την ομαδική συζήτηση του στρατηγικού SWOT, προέκυψαν συμπεράσματα, στα θεματα τα οποία τα στελέχη αξιολόγησαν ως ευκαιρία για ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Κατά τη διάρκεια της συνάντησης αναλύεται από τον coordinator η θεωρία αιτίας – αποτελέσματος που οδηγεί στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της αξιοποίησης πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι οποίες διαγνώστηκαν ότι επηρεάζουν δραστηριότητες αξίας. Όπως για παράδειγμα:

Ευκαιρία – Θεωρία αιτίας αποτελέσματος

Π.χ. Μάρκετινγκ / Σχέσεις με Διανομή: Η αύξηση της κλίμακας της δραστηριότητας, επιτρέπει να ενισχυθεί η υποστήριξη των σημείων πώλησης (trade marketing). Πρώτον, έτσι κατανοείται καλύτερα η δυναμική τους. Δεύτερον, δικαιολογείται μεγαλύτερος προϋπολογισμός για την υποστήριξη τους. Τρίτον, τα σημεία πώλησης είναι πιο δεκτικά στην συνεργασία. Πχ Χρησιμοποιώντας καλύτερα και μεγαλύτερα σημεία έκθεσης του προϊόντος στα σημεία πώλησης, προσελκύετε ισχυρότερα η προσοχή των πελατών και ενισχύεται η εικόνα, ενώ τους προσφέρονται παράλληλα μεγαλύτερο εύρος επιλογών στο σημείο πώλησης. Ενισχύοντας τα σημαντικά σημεία πώλησης με προωθητικές δραστηριότητες μέσα και έξω από το κατάστημα ενισχύουν την εικόνα της ΝΤ. Οργανώνοντας ειδικό κέντρο επικοινωνίας, μέσω του οποίου εξυπηρετούνται τηλεφωνικώς οι διανομείς και λαμβάνονται πολύτιμες πληροφορίες και ιδέες για τρόπους αύξησης της παραγωγικότητας.

Ζητήματα – Κρίσιμες αβεβαιότητες – Πιθανά Εμπόδια κλπ:

Ζητείται από τα στελέχη να ορισθούν τα κρίσιμα ζητήματα που θα πρέπει να αντιμετωπισθούν, προκειμένου να μπορεί η εταιρεία να αξιοποιήσει την πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πχ «Η ενίσχυση της δραστηριότητας στα σημεία πώλησης προϋποθέτει χαρτογράφηση της δυναμικής τους. Αυτό σήμερα δεν είναι εφικτό στις νέες αγορές (Ρουμανία)

Στρατηγικές Προτάσεις:

Ζητείται η ομάδα να καταλήξει σε στρατηγικές προτάσεις. Τι πρέπει να κάνει η εταιρεία για να αξιοποιήσει τις πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ θα αντιμετωπίσει τα εμπόδια εισόδου.

Π.χ. «Να επιδιώξει την ταχεία αύξηση της κλίμακας μας μέσω της καλύτερης κατανόησης των πελατών, της ταχύτερης ανάπτυξης νέων προϊόντων και τελικώς της ευρύτερης κάλυψης των αναγκών της αγοράς. Παράλληλα να αξιοποιηθεί η κλίμακα για να κατανοηθεί καλύτερα η δυναμική των σημείων πώλησης και ενισχυθούν οι δραστηριότητες προώθησης (trade marketing & merchandising) και υποστήριξης των σημείων πώλησης που εμφανίζουν υψηλή ζήτηση. Να οργανώνονται δειγματοληπτικοί έλεγχοι τηλεφωνικά για να υπάρξει εξοικείωση γρήγορα με την κατανομή της ζήτησης στα σημεία πώλησης στις νέες αγορές.

Τα τελικά θα έλεγα πιο ουσιαστικά συμπεράσματα, από την αξιολόγηση της επιρροής των πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, επί του κόστους η της αξίας των δραστηριοτήτων αξίας στην αλυσίδα αξίας, συνοψίζονται στον κάτωθι πίνακα:

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ ΠΗΓΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Ευκαιρία – Θεωρία αιτίας-αποτελέσματος	Ζητήματα – Κρίσιμες αβεβαιότητες – Πιθανά Εμπόδια κλπ	Στρατηγικές Προτάσεις
Διοίκηση ανθρωπίνου κεφαλαίου, με βάση γνωστές, κοινοποιημένες, κατανοητές στρατηγικές με κλίμακα προτεραιότητας. Έτσι το στέλεχος γνωρίζει τι πρέπει να κάνει, και μπορεί να προσφέρει περισσότερα, και έτσι να ανταμείβεται καλύτερα.	Δυσκολία στην ευελιξία και στην χάραξη καθαρής στρατηγικής, λόγω διασποράς συναφών αρμοδιοτήτων σε διαφορετικά τμήματα.	Διορισμός ολιγομελούς εκτελεστικής επιτροπής, και ενοποίηση τμημάτων.
Βαλκάνια. Μεγάλη ευκαιρία για επέκταση και μεγιστοποίηση των οικονομικών μεγεθών σε επίπεδο region, και άρα εδραίωση μέσα στον όμιλο.	Ανεπαρκής οργάνωση για γρήγορη εξάπλωση. Διοικητική ασάφεια και αβεβαιότητα στο τρόπο διοίκησης των χωρών επέκτασης	Σχεδιασμός οργανογράμματος υποστήριξης της επέκτασης
Βελτίωση κόστους παραγωγής, προώθησης και αποθήκευσης και άρα συνεισφορά στην αύξηση κερδοφορίας	Παρούσα κουλτούρα συνεργασίας των τμημάτων με τους προμηθευτές.	Ανάπτυξη εταιρικής διαδικασίας σύναψης συνεργασιών με τους συνεργάτες ‘κλειδιά’ που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το κόστος πώλησης, παραγωγής, προώθησης. Εξέταση σεναρίων ανάπτυξης ιδιόκτητων εγκαταστάσεων παραγωγής-αποθήκευσης.
Εμπορικές συμμαχίες με εκδοτικούς οίκους, εφημερίδες περιοδικά, και άρα αύξηση των οικονομικών μεγεθών	Φόβος προς τις πολυεθνικές. Δεν υπάρχει κάποιος στην εταιρεία να ασχοληθεί με αυτό	Διαδικασία ανεύρεσης ευκαιριών, σε συνεργασία με εξωτερικό σύμβουλο.
Αύξηση της αναγνωρισιμότητας του ονόματος της εταιρείας, άρα καλύτερη αντίληψη των προϊόντων της εταιρείας, που οδηγεί σε καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα.	Όχι προσωπική επαφή με τον πελάτη καθ όλη την φάση διακίνησης του προϊόντος. Διανομή, πώληση, εξυπηρέτηση μετά τη πώληση	Δημιουργία αρχείου πελατών, με σκοπό την προσωπική επικοινωνία μαζί τους. Ανάπτυξη εσωτερικού τμήματος customer service.

8.9 Ανάπτυξη Στρατηγικού Χάρτη

Στη συνέχεια αναπτύσσεται από τον coordinator, το θέμα της ανάπτυξης του στρατηγικού χάρτη. Ο στρατηγικός χάρτης θα είναι μια καταγραφή των παραγόντων που πρέπει να επιτύχει η εταιρεία, προκειμένου να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Οι προτάσεις που δίδονται από τα στελέχη προέρχονται μέσα από τις συζητήσεις που έχουν προηγηθεί για το SWOT της εταιρείας, τον εντοπισμό των κρίσιμων διαγνωστικών διαπιστώσεων, αλλά και την βαθμολόγηση των πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η εισήγηση του coordinator προς τα στελέχη είναι η εξής:

- **Ο στρατηγικός χάρτης θα πρέπει να περιγράψει μία ιστορία.** «Θα πετύχουμε αυτήν την αλλαγή στην χρηματοοικονομική εικόνα : α) Αλλάζοντας με αυτό τον τρόπο το πώς μας αντιλαμβάνεται και προσλαμβάνει ο πελάτης και ο διανομέας και β) Αλλάζοντας με αυτό τον τρόπο τις κρίσιμες δεξιότητες και τρόπους λειτουργίας της αλυσίδας αξίας μας. Για να πετύχουμε τις αλλαγές αυτές θα βελτιώσουμε με αυτό τον τρόπο τους άυλους πόρους μας. 1) Ανθρώπινο κεφάλαιο (Νέες θέσεις στο οργανόγραμμα, Νέες δεξιότητες στους εργαζόμενους), 2) Πληροφοριακό κεφάλαιο (Νέα διαθέσιμη πληροφορία, Νέες δεξιότητες του πληροφοριακού συστήματος), 3) Οργανωτικό κεφάλαιο (Κουλτούρα, Ομαδικότητα, Ευθυγράμμιση, Ηγετικότητα)»
- **Έλεγχος του στρατηγικού χάρτη για εσωτερική συνέπεια και συνοχή.** Οι πολιτικές που προτείνονται συμφωνούν μεταξύ τους ή αντιφάσκουν; Τα επιμέρους στοιχεία, στις επιμέρους προοπτικές, συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις αιτίας – αποτελέσματος; Πχ οι αλλαγές στην προοπτική του πελάτη μπορούν να αναχθούν σε αλλαγές στην προοπτική της αλυσίδας αξίας; Αλλαγές στην προοπτική της αλυσίδας αξίας μπορούν να αναχθούν σε αλλαγές στους άυλους πόρους;
- **Έλεγχος του στρατηγικού χάρτη για εστίαση σε ότι είναι πραγματικά κρίσιμο.** Οι αλυσίδες αιτίας-αποτελέσματος που προτείνετε είναι σε θέση να κάνουν την διαφορά; Εστιάζουν σε πραγματικά κρίσιμες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος;

Οι προτάσεις ζητείται να συμπληρωθούν σε συγκεκριμένο πίνακα. Ο κάτωθι πίνακας συμπληρώθηκε από ένα στέλεχος και παρατίθεται ακολούθως ως παράδειγμα.

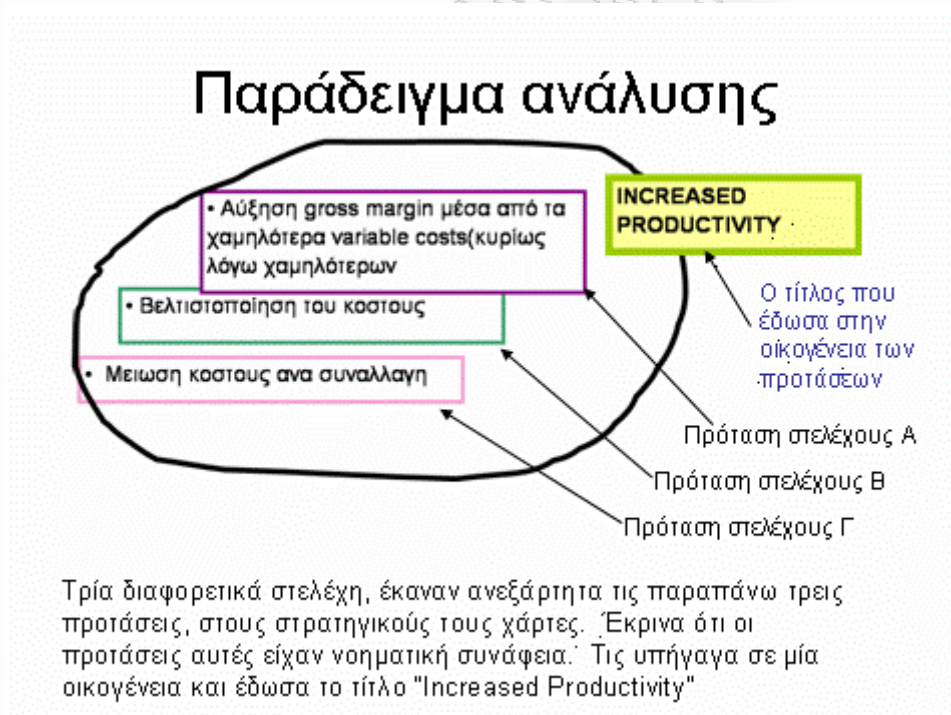
8.10 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΠΡΟΤΑΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΧΑΡΤΗ

<p>Προοπτική</p>	<p>Θέματα (Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας για την Ανάπτυξη Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος)</p>
<p>Χρηματοοικονομική προοπτική (Παραγωγικότητα και Ανάπτυξη)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Γρήγορη επιχειρηματική επέκταση σε άλλες χώρες, και ανεύρεση άλλων πηγών εσόδων (εμπορικές συμμαχίες, ανάπτυξη νέων προϊόντων) • Βελτιστοποίηση του κόστους • Αύξηση του % διατηρησιμότητας των πελατών έως το τελευταίο τεύχος
<p>Προοπτική του Πελάτη και του Διανομέα (Στοχευόμενος Πελάτης-Διανομέας, Μοναδική Πρόταση Αξίας, Μοναδική Σχέση, Μοναδική Εικόνα)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Εκπαίδευση-ενημέρωση του καταναλωτή εντός και εκτός επικράτειας. Βελτίωση της αντίληψης για τη σχέση τιμής πώλησης και προσφερόμενου προϊόντος • Άσκηση πίεσης στο κανάλι διανομής για αλλαγή της υπάρχουσας λειτουργίας, που προέρχεται από την ολιγοπωλιακή κουλτούρα σκέψης • Άμεση επαφή-εξυπηρέτηση του πελάτη
<p>Προοπτική της Αλυσίδας Αξίας (Κρίσιμες Νέες Δεξιότητες – Κρίσιμες Νέες Πολιτικές)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Γενική Διοικητική Υποδομή • Διοίκηση Ανθρώπινου Κεφαλαίου • Διοίκηση Κρίσιμων Τεχνολογιών • Διοίκηση Προμηθειών και Προμηθευτών • Inbound Logistics • Operations • Outbound Logistics • New Product Development/Marketing/Sales • After Sales Service 	<ul style="list-style-type: none"> • Ιδιόκτητη καθετοποίηση της γραμμής παραγωγής • Διαδικασίες αγορών με στόχο την εκμετάλλευση του αυξανόμενου όγκου πωλήσεων • Αποτελεσματικότερη διαχείριση του stock-logistics operations
<p>Προοπτική των Άυλων Πόρων (Κρίσιμες Αλλαγές στο Ανθρώπινο Κεφάλαιο, Πληροφοριακό Κεφάλαιο, Οργανωτικό Κεφάλαιο)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Αναδιοργάνωση του υπάρχοντος οργανογράμματος, με ευέλικτη ολιγομελή ομάδα εκτελεστικής επιτροπής, και εξέταση σεναρίου ενοποίησης τμημάτων • Καλύτερες χρηματικές απολαβές στα στελέχη σε σχέση με τα αποτελέσματα • Συμβατότητα συστημάτων πληροφοριών

Τα επόμενα βήματα που οδηγούν στον στρατηγικό χάρτη της εταιρείας

- Συνάντηση του Γενικού Διευθυντή και του Οικονομικού Διευθυντή στην οποία συζητούνται το περιεχόμενο της εισήγησης του coordinator
- Ο Γενικός Διευθυντής, ο Οικονομικός Διευθυντής και ο coordinator συζητούν την εισήγηση που έχει ετοιμάσει ο coordinator
- Συζήτηση εισήγησης σε ομαδική συνάντηση της διοικητικής ομάδας
- Ανάλυση των δεδομένων που δημιουργήσε η διαδικασία υποβολής στρατηγικών χαρτών από τα ανώτερα στελέχη της ΝΤ. Η ανάλυση των δεδομένων γίνεται χρησιμοποιώντας αρχές της λεξικογραφικής μεθόδου ανάλυσης νοηματικών δεδομένων. 1) Ομαδοποίηση των προτάσεων των στελεχών με βάση την νοηματική συγγένεια των επιμέρους προτάσεων και 2) Δημιουργία τίτλων κάθε οικογένειας προτάσεων. (Εικόνα 1)

Ο coordinator ομαδοποιεί τις προτάσεις όπως διακρίνεται στο ακόλουθο σχήμα.

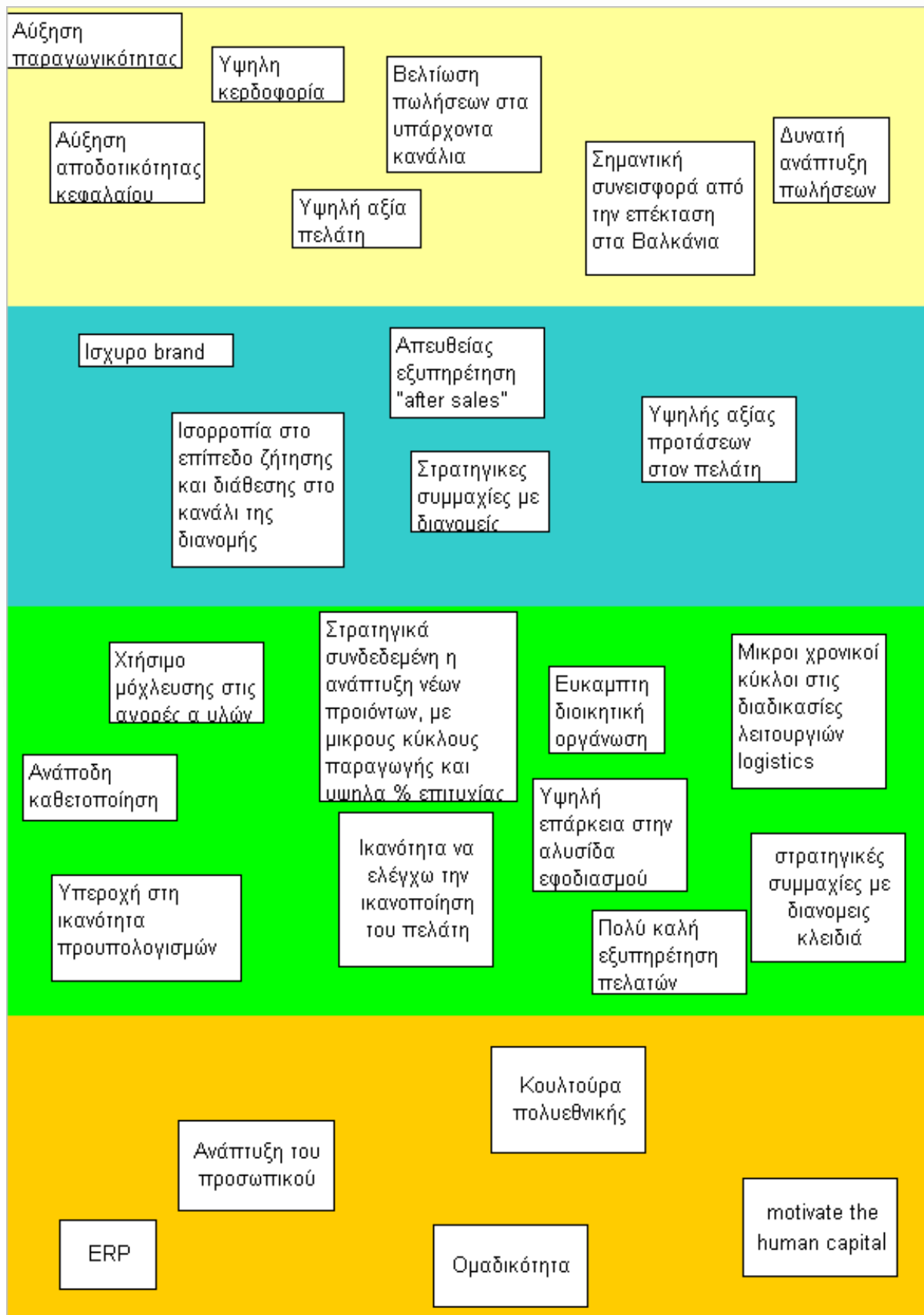


Η ανάλυση που γίνεται δίνει μία συνθετική, περιεκτική και συνοπτική εικόνα των αντιλήψεων των στελεχών της ΝΤ για το πώς μεταφράζεται η στρατηγική σε λειτουργικούς όρους. (Πως μεταφράζεται η στρατηγική της εταιρείας σε μία θεωρία αιτίας-αποτελέσματος που συνδέει κρίσιμους

παράγοντες επιτυχίας σε τέσσερα κύρια επίπεδα: (α) χρηματοοικονομική προοπτική, β) προοπτική του πελάτη και του διανομέα, γ) προοπτική της αλυσίδας αξίας/λειτουργίας και δ) προοπτική των άυλων πόρων)

Μετά την ολοκλήρωση της σύνθεσης με την μέθοδο που αναφέρθηκε προηγουμένως προέκυψε ο κάτωθι πίνακας ο οποίος είναι η πρώτη μορφή του στρατηγικού χάρτη. Κάθε μία διάσταση του πίνακα με διαφορετικό χρώμα απεικονίζει τις 4 διαφορετικές διαστάσεις του Balance scorecard.

8.11 ΤΕΛΙΚΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ



Ο στρατηγικός χάρτης συνοδεύεται με τις κάτωθι επεξηγήσεις:

Χρηματοοικονομική πτυχή:

- Εστιάζει στη λογική της νέας στρατηγικής. Ανάπτυξη στη Βαλκανική περιοχή θα οδηγήσει σε οικονομίες κλίμακας. Βελτιώσεις στις διαδικασίες της εταιρείας συνοδευόμενες με πλεονεκτήματα κλίμακας, θα οδηγήσουν την παραγωγικότητα σε νέα επίπεδα.

Πελατειακή πτυχή:

- Ισορροπία στο επίπεδο ζήτησης και διάθεσης στο κανάλι της διανομής: Ταίριασμα στη ζήτηση και διάθεση στο σημείο πώλησης, θα οδηγήσει σε μείωση του δείκτη επιστροφής απούλητων τευχών, αλλά και του δείκτη μη διαθέσιμου stock προς πώληση. Σχετίζεται με την παραγωγικότητα των διανομέων καθώς και το επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη.
- Στρατηγικές συμμαχίες με διανομείς: Έμφαση να δοθεί στις νέες αγορές.
- Υψηλής αξίας προτάσεων στον πελάτη: Εισάγει δύο στοιχεία α) Βαθιά γνώση του πελάτη β) Εξελιγμένη άποψη του προϊόντος και της υπηρεσίας, οδηγώντας την επιθυμητή επαφή του πελάτη με το brand της εταιρείας.
- Ισχυρό brand. Δηλαδή δυνατή συσχέτιση με τις στοχοποιημένες ομάδες (target groups), όπως θα περιγράψει σχετική έρευνα αγοράς.

Εσωτερική πτυχή (Αλυσίδα αξίας/Λειτουργίες):

- Υψηλή επάρκεια στην αλυσίδα εφοδιασμού: Η αλυσίδα εφοδιασμού περιλαμβάνει τις αγορές, και τις λειτουργίες logistics. Καλύπτει τις δραστηριότητες τριών τμημάτων της εταιρείας (logistics, διανομής και παραγωγής). Υψηλή επάρκεια σημαίνει, κοστολογική επάρκεια και επάρκεια χρόνου (μικροί χρονικοί κύκλοι). Θέματα σχετικά με τις πρακτικές της διαδικασίας αγορών, σημεία παραγωγής, καθετοποίηση, και διαχείριση αποθεμάτων συμπεριλαμβάνονται σε αυτό το παράγοντα επιτυχίας. Πχ μια ολοκληρωμένη αλυσίδα εφοδιασμού οδηγεί σε χαμηλά αποθέματα, και εισάγει μια νέα έννοια στην εταιρεία. Η αλυσίδα εφοδιασμού θα πρέπει να είναι σχεδιασμένη/προσεγγισμένη σε ένα ολοκληρωμένο δρόμο. Αυτή τη στιγμή είναι μάλλον τεμαχισμένη. Ιδιαίτερα σημαντική για την γεωγραφική εξάπλωση. Άμεσα σχετιζόμενη με την παραγωγικότητα και την εξυπηρέτηση πελατών

- Υπεροχή στη ικανότητα προϋπολογισμών: Ο προϋπολογισμός απαιτεί σημαντική ευστοχία σε επίπεδο τελικού σημείου πώλησης αλλά και σε επίπεδο χονδρεμπόρου. Σχετίζεται με την ικανότητα της αλυσίδας εφοδιασμού να ταιριάζει επαρκώς την διάθεση με την ζήτηση, και την παραγωγικότητα με την εξυπηρέτηση του πελάτη.
- Στρατηγικές συμμαχίες με διανομείς κλειδιά: Σημαντική με την προϋπόθεση της εξάπλωσης σε νέες αγορές, και είναι η οικονομική αξία κλειδί της μόχλευσης υπαρχόντων καναλιών διανομής.
- Ικανότητα να ελέγχεται η ικανοποίηση του πελάτη. Σημαντική επίσης για την γεωγραφική εξάπλωση. Εισάγει δύο νέα στοιχεία. α) Αμφίδρομη κατανόηση (κάτω-πάνω-κάτω) της πελατειακής βάσης, επιτρέποντας σε αποτελεσματική και σημαντική τμηματοποίηση της αγοράς (market segmentation). β) Συμπεράσματα εξαγόμενα από γεγονότα, βασισμένα σε ποιοτικές και ποσοτικές έρευνες, και ανώτερες στατιστικές μεθόδους (διερεύνηση ύπαρξης ομαδοποιήσεων 'clustering', τεχνική ταξινόμησης παρατηρήσεων σε προκαθορισμένες ομάδες 'discriminant analysis', τεχνική να ευρεθούν πια στοιχεία επηρεάζουν περισσότερο κάποια συγκεκριμένη ανταπόκριση-διάθεση 'conjoint analysis'), και κατάλληλη πολυδιάστατη ιχνηλασία και ανάλυση των καταναλωτικών μοτίβων (χρήση, κόστος κλπ)
- Στρατηγικά συνδεδεμένη η ανάπτυξη νέων προϊόντων, με μικρούς κύκλους παραγωγής και υψηλά % επιτυχίας: Η ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι ο ορισμός των οικογενειών προϊόντων-υπηρεσίας, των κατηγοριών προϊόντων-υπηρεσίας, και των παραγώγων προϊόντων-υπηρεσιών (αρχιτεκτονική προϊόντος) υποστηρίζοντας τη στρατηγική marketing. Εισάγει δύο νέες έννοιες. α) Στρατηγική ευθυγράμμισης, π.χ. ικανότητα διείσδυσης στα επιλεγμένα τμήματα της αγοράς, ανάπτυξη του στοχευμένου brand, και διατήρηση της στοχευμένης θέσης στην αγορά (market positioning), και β) μια πολυδιάστατη άποψη της διαδικασίας ανάπτυξης προϊόντων, που οδηγεί σε μια διασταυρωμένη λειτουργική προοπτική (ανάπτυξη νέων προϊόντων συνδεδεμένη με τη διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού) Σχετίζεται άμεσα με την παραγωγικότητα, τη γεωγραφική επέκταση, την ικανοποίηση του πελάτη, και το όνομα. Άρα υψηλής κρισιμότητας.
- Πολύ καλή εξυπηρέτηση πελατών: Εκτείνει τη σπουδαιότητα του οργανισμού, να προσφέρει ένα θαυμάσιο επίπεδο εμπειρίας του πελάτη, στη βάση μιας θαυμάσιας εξυπηρέτησης. Έτσι, οδηγεί στην ανάπτυξη μιας κατάλληλης διαδικασίας που θα επιτρέψει μια τέτοια εμπειρία εξυπηρέτησης. Η έμφαση στην εξυπηρέτηση ως ένα σπουδαίο σημείο ορισμού της εταιρείας, είναι μια νέα έννοια, με σπουδαία στρατηγική διακλάδωση (κάθετη ολοκλήρωση). Μια δεύτερη νέα έννοια, είναι η διαστελόμενη άποψη του πελάτη (σημείο πώλησης, αγοραστής, χρήστης). Σχετίζεται με

ένα σημαντικό τρόπο, την ικανότητα της εταιρείας να διαφοροποιήσει τον εαυτό της, να χτίσει εμπόδια εισόδου, και μακροπρόθεσμα να μοχλεύσει πιο άμεσα εμπορικά κανάλια. (βάσεις δεδομένων marketing, internet, κλπ).

Πτυχή ανάπτυξης και μάθησης (Άυλα στοιχεία που υποστηρίζουν την αναδιαμόρφωση της αλυσίδας αξίας):

- Εξειδικευμένη δομή της εταιρείας: Αναφέρεται κυρίως στους ειδικούς των γεωγραφικών περιοχών στις ήδη υπάρχουσες λειτουργίες-τμήματα και σε ένα νέο τμήμα Ανθρωπίνων πόρων
- Ολοκληρωμένη οργανωτική δομή της εταιρείας: Αναφέρεται κυρίως σε Δ/ντες γεωγραφικών περιοχών, που συνεργάζονται με τις λειτουργίες-τμήματα με στόχο να κατορθώσουν τους στόχους της γεωγραφικής επέκτασης. Ενδεχομένως η εταιρεία μπορεί να δομηθεί σε μια μορφή πίνακα (matrix form), ως ακολούθως: Σε λειτουργικό άξονα: Διοίκηση αλυσίδας εφοδιασμού, Μαρκετινγκ/Διανομή, Ανάπτυξη νέων προϊόντων, IT, Οικονομική Δ/νη, HR., και σε επίπεδο περιοχών με Διευθυντές ανά χώρα. Μια τέτοια μορφή θα παρείχε μια εμπλουτισμένη εξειδίκευση και ανάπτυξη, έτσι αποφεύγοντας την ολοκληρωμένη ανάπτυξη σε επίπεδο χώρας
- Κοστολόγηση ABC: Οποσδήποτε κρίσιμη σε σχέση με την αυξανόμενη πολυπλοκότητα της διοίκησης της αλυσίδας εφοδιασμού, και την ανάγκη για διαφανείς γρήγορες αποφάσεις βασιζόμενες σε γεγονότα.
- ERP/Πληροφοριακό σύστημα: Απαραίτητος μηχανισμός ολοκλήρωσης. Σπουδαίος οδηγός για την επίτευξη του στόχου 'ένα set δεδομένων'. Μειώνει την οργανωτική ανεπάρκεια λόγω αντισυμβατικών δεδομένων
- Balance scorecard system: Φανερά μια εξειδικευμένη εφαρμογή πληροφοριών, είναι αναγκαία για να προχωρήσει η εταιρεία επαρκώς
- Ομαδικότητα: Επισημαίνει ένα κανόνα συμπεριφοράς, που αυτή τη στιγμή απουσιάζει έντονα στην εταιρεία, αλλά πολύ σημαντική για την επιτυχία της στρατηγικής. Η ομαδικότητα, οδηγεί την ολοκλήρωση των λειτουργιών στην επιδίωξη της γεωγραφικής εξάπλωσης.
- Κουλτούρα πολυεθνικής: Αναφέρεται κυρίως σε α) την ανάγκη εσωτερικοποίησης του στόχου της γεωγραφικής επέκτασης και β) την ανάγκη να καταλάβει η εταιρεία βαθιά τις στοχευόμενες αγορές με ένα τρόπο, ενδυναμώνοντας την αποτελεσματικότητα και την επάρκεια μέσα σε ένα πολυεθνικό περιβάλλον. Σημαντική για το δόγμα ότι η Ελλάδα θα διανέμει στα Βαλκάνια.
- Οργανισμός προσαρμοσμένος σε στρατηγικής εστίασης - ευθυγραμμισμένης: Εισάγει τρία νέα στοιχεία. α) Στρατηγική εστίασης σημαίνει συνείδηση της στρατηγικής,

αφοσίωση στην στρατηγική, κατευθυνόμενος από τη στρατηγική, αλλά και συνεισφέροντας στη στρατηγική. Αυτή τη στιγμή η έννοια αυτή λείπει από την εταιρεία. Η στρατηγική εστίασης είναι λειτουργική μέσω κατάλληλων πρακτικών όπως το BSC, το σχεδιασμό της στρατηγικής, των συναντήσεων (meetings) συζήτησης της στρατηγικής, και πολύ σημαντικό, τα σχήματα ανταποδοτικών ωφελειών προς τα στελέχη (compensation schemes), άμεσα συνδεδεμένα με τη στρατηγική. β) Ευθυγραμμισμένη στρατηγική σημαίνει συνεπείς στόχους ευθυγραμμισμένοι και καθετοποιημένοι με τη στρατηγική. Η έννοια αυτή απουσιάζει από την εταιρεία. Η ευθυγράμμιση είναι λειτουργική μέσω δια τμηματικών στρατηγικών χαρτών και BSC, ευθυγραμμισμένα με τη στρατηγική. Προσαρμοστικότητα, σημαίνει ετοιμότητα για ελιγμό εξυπηρετώντας τη στρατηγική, παράλληλα με διάθεση μάθησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΠΕΡΙ ΜΕΤΡΗΤΩΝ ΤΟΥ BSC

9.1 Μετρητές Στρατηγικού Χάρτη

Μπαίνοντας στην τελική ευθεία της κατάστρωσης του BSC, ζητείται από τα στελέχη να υποβάλουν ένα πίνακα ο οποίος να περιέχει τις κάτωθι 4 στήλες

Η πρώτη στήλη αναφέρει την πτυχή του BS (πχ Χρηματοοικονομική). Στη δεύτερη στήλη αναφέρονται οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας της κάθε πτυχής (key success factors KFS). Στη τρίτη στήλη αναφέρεται η πρόταση της μονάδας μέτρησης του κάθε KFS. Στη τέταρτη στήλη η μέθοδος που αναπτύσσεται και παρακολουθείται η μονάδα μέτρησης. Παρατηρείται ότι κάποιοι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (ΚΠΕ) που αποτυπώθηκαν στον στρατηγικό χάρτη δύναται να εκφρασθούν από ίδιους μετρητές (πχ 'Βελτίωση πωλήσεων στα υπάρχοντα κανάλια' και ' Δυνατή ανάπτυξη πωλήσεων'). Για αυτό το λόγο δεν αναφέρονται όλοι οι ΚΠΕ του στρατηγικού χάρτη στο ακόλουθο πίνακα.

Ο κάτωθι πίνακας συντάσσεται μετά την υποβολή των προτάσεων από τα στελέχη.

Στρατηγ. Χάρτης	Κρίσιμοι Παραγοντες Επιτυχίας	ΜΕΤΡΗΤΕΣ	ΜΕΘΟΔΟΣ
Χρημ/κη πτυχή	Υψηλή κερδοφορία	Κέρδη προ Φόρων	Αναφορές (Reports)
Χρημ/κη πτυχή	Υψηλή κερδοφορία	Κέρδη προ Φόρων/Τόκων/Αποσβ.	Αναφορές (Reports)
Χρημ/κη πτυχή	Υψηλή κερδοφορία	Μικτο Περιθώριο Κέρδ	Αναφορές (Reports)
Χρημ/κη πτυχή	Αυξημένη παραγωγικότητα	% ΚΠΦ / Πωλήσεις	Αναφορές (Reports)
Χρημ/κη πτυχή	Αυξημένη παραγωγικότητα	% ΚΠΦΤΑ / Πωλήσεις	Αναφορές (Reports)
Χρημ/κη πτυχή	Αυξημένη παραγωγικότητα	% ΜΠΚ / Πωλήσεις	Αναφορές (Reports)
Χρημ/κη πτυχή	Αυξημένη παραγωγικότητα	Συνολικό ΜΚ στη διάρκεια ζωής προιοντος	Αναφορές (Reports)
Χρημ/κη πτυχή	Αυξημένη παραγωγικότητα	Μικτά Κέρδη / Διοικητικά εξοδα	Αναφορές (Reports)
Χρημ/κη πτυχή	Συμμετοχή Βαλκανικών περιοχών	% συνεισφοράς στο σύνολο	Αναφορές (Reports)
Πτυχή πελάτη	Ισορροπία Ζήτησης/Διάθεσης	% επιστροφών / παραγομένων	Αναφορές (Reports)
Πτυχή πελάτη	Στρατηγ. συμμαχίες με διανομείς	Σχέση w2w	Βαθμολόγηση
Πτυχή πελάτη	Υψηλή αξία πελάτου	% κερδοφορίας / segment	Αναφορές (Reports)
Πτυχή πελάτη	Υψηλή αξία πελάτου	% συνεισφοράς / συνολο /segment	Αναφορές (Reports)
Πτυχή πελάτη	Ικανότητα κατανόησης του πελάτη	% ικανοποίησης πελατών	Ερευνα
Πτυχή πελάτη	Πρωτοπόρο brand	ερωτηματολόγια προς πελάτες	Ερευνα
Αλυσίδα αξίας	Υψηλή επάρκεια	ABC ανάλυση	Αναφορές (Reports)
Αλυσίδα αξίας	Υψηλή επάρκεια	% χαμένων/ελαττωματικών/παραγόμενα	Αναφορές (Reports)
Αλυσίδα αξίας	Υψηλη ικανότητα προυπ.	Πραγματικές πωλήσεις / προυπ.	Αναφορές (Reports)
Αλυσίδα αξίας	Υψηλη ικανότητα προυπ.	Πραγματικό cps / προυπολιγμένου	Αναφορές (Reports)
Αλυσίδα αξίας	Υψηλη ικανότητα προυπ.	quick costs & αποτελ. Tests/πραγμ.	Αναφορές (Reports)
Αλυσίδα αξίας	Στρατηγικές συμμαχίες με προμ.	BSC	benhmarking
Αλυσίδα αξίας	Ανάπτυξη νέων προϊόντων	% νέων προϊόντων επι αναγκών πελατών	Ερευνα
Αλυσίδα αξίας	Υπεροχή στην εξυπηρ. πελάτη	ερωτηματολόγια προς πελάτες	Ερευνα
Μάθηση/Ανάπτυξη	Εξειδ. στελέχη/γεωγρ. Περιοχή	ακριβής περιγραφή των προδιαγραφών	% actual capab. found
Μάθηση/Ανάπτυξη	Αναλυτής αλυσίδας αξίας	ακριβής περιγραφή των προδιαγραφών	% actual capab. found
Μάθηση/Ανάπτυξη	Ικανος Δ/ντης/χώρα ελέγχου	ακριβής περιγραφή των προδιαγραφών	% actual capab. found
Μάθηση/Ανάπτυξη	Ομαδικότητα	ερωτηματολόγια προς υπαλλήλους	Βαθμολόγηση
Μάθηση/Ανάπτυξη	Κίνητρα συνηφασμένα με στρατηγ.	ακριβής περιγραφή των προδιαγραφών	Εσωτερική ερευνα
Μάθηση/Ανάπτυξη	Κουλτούρα πολυεθνικής εταιρείας	ερωτηματολόγια προς υπαλλήλους	Βαθμολόγηση
Μάθηση/Ανάπτυξη	Δ/ντης ανθρωπ. δυναμικού	ακριβής περιγραφή των προδιαγραφών	% actual capab. found
Μάθηση/Ανάπτυξη	Πληροφοριακό σύστημα	ακριβής περιγραφή των προδιαγραφών	Βαθμολόγηση

9.2 Συζήτηση επί των μετρητών

Χρημ/κη πτυχή

- Κέρδη Προ Φόρων: Παραδοσιακός μετρητής κερδοφορίας. Μπορεί να συνδυασθεί με δείκτες επίδοσης επί επενδεδυμένων κεφαλαίων, η κόστους κεφαλαίου. Τριμηνιαία στρατηγική αξιολόγηση του.
- Κερδοφορία στη Διάρκεια ζωής του προϊόντος. Μετράει τη συνολική κερδοφορία του προϊόντος. Σαν προϋπολογισμός ίσως διαφέρει από την πραγματικότητα όμως αρκετά. Η γενική πρακτική στα BSC, είναι να χρησιμοποιούνται μετρητές στη χρηματοοικονομική πτυχή οι οποίοι απεικονίζουν την παρούσα πραγματικότητα. Μετρητές δηλαδή που επιβεβαιώνονται εμπειρικά χωρίς αμφιβολία. Αυτή η πρακτική

εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις που βασίζονται πολύ στην ανάπτυξη προϊόντων (φαρμακευτικές), οι επιχειρήσεις που οι πωλήσεις τους αναφέρονται σε μεσοπρόθεσμες/μακροπρόθεσμες χρηματοροές (continuity businesses), όπως οι ασφαλιστικές ή ο κλάδος των εκδοτικών συλλογών. Είναι αρκετά δύσκολο να γνωρίζεις πόσο το προϋπολογισθέν μέγεθος συνάδει με την πραγματικότητα, εξαιτίας της μεγάλης ζωής του προϊόντος. Τριμηνιαία στρατηγική αξιολόγηση του.

- Μικτό κέρδος επί των Διοικητικών δαπανών: Ένας δείκτης ο οποίος ήδη χρησιμοποιείται από την εταιρεία. Εστιάζει στην προσοχή του οργανισμού στην παρούσα σχέση των δύο μεγεθών και όχι στη μελλοντική. Δύναται να συνδεθεί περαιτέρω με το δείκτη του νεκρού σημείου προκειμένου, να ορίζει κατά πόσο τα λειτουργικά έξοδα καλύπτονται από τη μικτή κερδοφορία. Τριμηνιαία στρατηγική αξιολογήσή του
- Δυνατή συμμετοχή πωλήσεων στο σύνολο από την περιοχή των Βαλκανίων. Πολύ σημαντικός δείκτης ο οποίος απεικονίζει την επίδοση της γεωγραφικής εξάπλωσης στο σύνολο της εταιρείας. Τριμηνιαία στρατηγική αξιολόγηση του.

Πτυχή πελάτη

- Ποσοστό επιστροφών επί παραγόμενων: Στην Ελλάδα και στην Κύπρο οι δείκτες αυτοί μπορούν να ορισθούν ως ο σωρευτικός αριθμός περιπτώσεων ξεπουλήματος, στο σύνολο των σημείων πώλησης που αντιπροσωπεύουν το 80% των πωλήσεων. Στις Βαλκανικές χώρες οι δείκτες αυτοί, μπορούν να βασίζονται σε ένα δείγμα σημείων πώλησης. Αυτά τα σημεία θα πρέπει να επιλεγούν με την βοήθεια της εταιρείας που θα κάνει την κατάλληλη έρευνα αγοράς. Τριμηνιαία στρατηγική αξιολόγηση του.
- Στρατηγικές συμμαχίες με διανομείς: Ποιά είναι η ικανοποίηση που πηγάζει από τη σχέση με τους διανομείς. Ποιά η εικόνα της εταιρείας δουλεύοντας με τον συγκεκριμένο διανομέα. Εδώ θα πρέπει να εξετάζεται η συμμετοχή της εταιρείας μας στα κέρδη του διανομέα. Δηλαδή κατά πόσο είμαστε σημαντικοί για την κερδοφορία του. Πρόκειται για ένα μετρητή δύσκολο να παρακολουθηθεί επαρκώς, ωστόσο είναι πολύ σημαντικός για την υγεία της σχέσης με αυτόν, και ως συνέπεια την επιτυχία διατήρησης ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μπορεί να συνδυασθεί με περιοδικές συναντήσεις – συνεντεύξεις με στελέχη και υπαλλήλους του διανομέα συντονισμένες από εξωτερικό συνεργάτη, μετά φυσικά και την

αποδοχή του διανομέα, για την εφαρμογή της διαδικασίας αυτής. Τριμηνιαία η τετραμηνιαία στρατηγική αξιολόγηση του

- Πρωτοπόρο όνομα (brand): Εδώ μετριέται η πραγματική σε σύγκριση με την επιθυμητή αξία της περιουσίας του brand της εταιρείας. Απεικονίζει την ανταγωνιστική υπεροχή σε επιλεγμένα τμήματα αγοράς. Αν δεν υπάρχουν ανταγωνιστές ο δείκτης δεν δουλεύει επαρκώς. Ο δείκτης αυτός δύναται να μετρηθεί μέσω συνεντεύξεων/focus groups, με αντιπροσωπευτικά δείγματα πελατών, συνοδευόμενες από ποιοτικές έρευνες και ανώτερη στατιστική ανάλυση. Μπορεί να ορισθεί σαν μια πρόταση αξίας της εταιρείας έναντι των κριτηρίων της αγοραστικής συνήθειας των πελατών. Εξαμηνιαία στρατηγική αξιολόγηση του δείκτη
- Ικανότητα κατανόησης του πελάτη - % ικανοποίησης του πελάτη. Σε συνεργασία με το call center, της εταιρείας να γίνουν συνεντεύξεις σε πελάτες οι οποίοι αγοράζουν το προϊόν μέσω των συνδρομών και τα στοιχεία τους είναι γνωστά. Οι πελάτες πρέπει να ερωτηθούν ποιές άλλες πτυχές πρέπει να προστεθούν στο προϊόν, για την συνολική ικανοποίησή τους.

Πρέπει επίσης να μετρηθεί το ποσοστό των επιτυχημένων tests, πάνω στο σύνολο των tests. Δηλαδή πόσα προϊόντα που επελέγησαν από την διαδικασία testing, μπορούν να λανσαριστούν κερδοφόρα. Ωστόσο οι συνθήκες αγοράς μπορεί να μεταβάλλονται μεταξύ της περιόδου του test και του επίσημου λανσαρίσματος. Η εταιρεία τον χρησιμοποιεί κατά κόρον προκειμένου να αποφασίσει στη περαιτέρω ανάπτυξη του προϊόντος στην αγορά. Όμως αυτή η διαδικασία testing δεν απεικονίζει πάντα και συστηματικά εκείνες τις κριτικές παραμέτρους που εκφράζουν το κατά πόσο γνωρίζουμε την ανάγκη του πελάτη, η τι τον, η δεν τον ικανοποιεί στο συγκεκριμένο προϊόν. Εξαμηνιαία στρατηγική αξιολόγηση του δείκτη

Πτυχή αλυσίδας αξίας

- Στρατηγικές συμμαχίες με προμηθευτές. Συναφή δεδομένα όπως με τη συμμαχία με τον διανομέα. Τριμηνιαία στρατηγική αξιολόγηση του δείκτη
- Επάρκεια αποθέματος με το βέλτιστο χαμηλό κόστος. Λόγω του μεγάλου lead-time, στη παραγωγή των προϊόντων, ιδιαίτερα αυτών που συνοδεύονται από αντικείμενα (gadgets), είναι πολύ σημαντικό να ορισθούν τα όρια των αποκλίσεων που μπορεί να αντέξει η εταιρεία, προκειμένου να μην υπάρξει μείωση της κερδοφορίας από αυξημένα κόστη που εμπλέκονται σε αυτή τη φάση. Τριμηνιαία στρατηγική αξιολόγηση του δείκτη

- Υψηλό επίπεδο ικανότητας να εκτελούνται αξιόπιστοι προϋπολογισμοί: Εμπλέκεται η εμπειρία και η εξειδίκευση των στελεχών, ιδιαίτερα αυτών που ασχολούνται με τον προϋπολογισμό των πωλήσεων, και του κόστους παραγωγής. Τριμηνιαία στρατηγική αξιολόγηση του δείκτη
- Ανάπτυξη νέων προϊόντων συνυφασμένα με τη στρατηγική της εταιρείας: Εδώ πρέπει να μετριέται ξεχωριστά η συμμετοχή-επίδοση των νέων προϊόντων στο σύνολο της εταιρείας. Να ελέγχεται το επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη από τα νέα προϊόντα σε σχέση με τη καινοτομία ή τη πρωτοπορία σε κάτι διαφορετικό – καινούργιο. Σχέση κερδοφορίας νέων προϊόντων σε σύγκριση με προηγούμενα έτη. Ποσοστά κάλυψης αναγκών πελάτη σε σχέση με το τι έχει προτείνει η έρευνα. Ποιό είναι το μερίδιο της αγοράς. Με λίγα λόγια εδώ απεικονίζεται η ανταγωνιστική ανωτερότητα, στα επιλεγμένα τμήματα αγοράς. Έλλειψη ανταγωνισμού καθιστά τον δείκτη προβληματικό όσο αφορά την αξιοπιστία του. Τριμηνιαία-εξαμηνιαία στρατηγική αξιολόγηση του δείκτη.

Πτυχή μάθησης και ανάπτυξης (Άυλοι πόροι)

- Εξειδικευμένο προσωπικό, δ/ντες περιοχών, και ειδικός αναλυτής της αλυσίδας αξίας. Δηλαδή δείκτης ετοιμότητας ανθρώπινου δυναμικού. Κάποια διαδικασία αξιολόγησης που περιγράφει τους ανθρώπους που υπάρχουν τώρα, και ορίζει ποιό θα πρέπει να αποκτηθούν. Είναι ένας δείκτης ετοιμότητας επί κάθε στρατηγικής σημασίας οικογένειας εργασιών (HR capital readiness index). Τριμηνιαία στρατηγική αξιολόγηση του δείκτη
- Πληροφοριακό Σύστημα. Αυτό πρέπει να είναι ανεπτυγμένο σε Web Based Architecture, προκειμένου να αντλεί στοιχεία και από βάσεις εκτός εταιρείας. (προμηθευτών κλπ) Δείκτης ετοιμότητας πληροφοριακού συστήματος (IT capital readiness index). Εξαμηνιαία στρατηγική αξιολόγηση του δείκτη
- Ομαδικότητα. Ανάγκη για ορισμό δια τμηματικών στόχων. (cross functional initiatives). Η επιτυχία εφαρμογής τους θα πρέπει να βαθμολογείται. Εδώ αναγκαία είναι μια έρευνα που πρέπει να εκτελεσθεί σχετικά με τις αξίες και τις απόψεις των υπαλλήλων για την εταιρεία, και τις διαδικασίες που υπάρχουν στην εταιρεία, σχετικά με το επίπεδο ομαδικότητας και συνεργασίας. Τριμηνιαία στρατηγική αξιολόγηση του δείκτη

- Παροχή κινήτρων συνυφασμένα με τη στρατηγική της εταιρείας. Παρόμοια έρευνα πρέπει να εκτελεσθεί με το θέμα αυτό. Ποιό είναι το ποσοστό ανταμοιβής των στελεχών – υπαλλήλων όταν η στρατηγική είναι επιτυχημένη. Εξαμηνιαία στρατηγική αξιολόγηση του δείκτη
- Κουλτούρα πολυεθνικής εταιρείας. Και εδώ σχετική έρευνα δύναται να δώσει ορισμούς και στόχους. Τριμηνιαία στρατηγική αξιολόγηση του δείκτη

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΤΥΧΗΣ

Έτη	-1	0	1	2	3	4	5
Κέρδη Προ Φόρων Ελλάδα	2,2	2,4	2,5	2,6	3,0	3,1	3,5
Κέρδη Προ Φόρων Βαλκάνια	-0,2	0,1	1,0	2,4	4,0	6,4	9,1
Κέρδη Προ Φόρων Σύνολο περιοχής	2,0	2,5	3,5	5	7,0	9,5	12,6
F1 Παραγωγικότητα							
<i>Μικτά Κέρδη Ελλάδα-Κύπρος-Συνδρομές</i>	5,6	8,7	8,9	9,3	10,7	11,0	12,5
<i>Μικτά Κέρδη Βαλκάνια</i>		2,2	5,0	12,0	20,0	32,0	45,5
F1.3 Μικτά Κέρδη Σύνολο Περιοχής	5,6	10,9	14,0	21,0	31,0	43,0	58,0
<i>Διοικητικά Έξοδα/ΜΚ Ελλάδα</i>	42%	40%	42%	40%	38%	36%	35%
<i>Διοικητικά Έξοδα/ΜΚ Βαλκάνια</i>		60%	43%	42%	41%	40%	40%
F2 Συνεισφορά πωλήσεων							
<i>Πωλήσεις Βαλκανίων/Συνολ. Πωλήσεις</i>		9%	19%	37%	48%	57%	64%

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΠΤΥΧΗΣ ΠΕΛΑΤΟΥ (1)

C1	Ετη	-1	0	1	2	3	4	5
C1.1	<i>Επιστροφές/Διανεμηθέντων Ελλάδα</i>	31%	31%	31%	31%	31%	31%	31%
C1.2	<i>Επιστροφές/Διανεμηθέντων Κύπρος</i>	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
C1.3	<i>Επιστροφές/Διανεμηθέντων Βαλκάνια</i>		21%	21%	21%	21%	21%	21%
C1.4	<i>Επιστροφές/Διανεμηθέντων Σύνολο περιοχής</i>	31%	27%	27%	27%	27%	27%	27%
C1.5	<i>% πελατών ικανοποιημένων από την εύρεση των προϊόντων</i>		50%	53%	55%	58%	60%	63%
C1.6	<i>% Ξεπουλήματος</i>		70%	72%	75%	77%	78%	80%
C.2	Στρατηγική σχέση με διανομείς							
C2.1	<i>Image Διανομέα</i>		60%	65%	68%	70%	73%	75%
C2.2	<i>% Συμμετοχής NT στο τζίρο των διανομέων</i>	7%	10%	11%	12%	12%	13%	15%
C2.3	<i>Ελλάδα %</i>	7%	9%	9%	10%	11%	11%	13%
C2.4	<i>Βαλκάνια%</i>			3%	5%	7%	8%	12%

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΠΤΥΧΗΣ ΠΕΛΑΤΟΥ (2)

C3	Υψηλής αξίας πρόταση στον πελάτη	Ετη	-1	0	1	2	3	4	5
		C3.1	Ικανοποίηση του πελάτη με τα προϊόντα της ΝΤ			50%	53%	55%	58%
C3.2	Μικτό Κέρδος προερχόμενο απο τα στοχευμένα segments			4,4	6	9	12	17	23
C3.3	Αριθμός Μ.Ο. (Πωλήσεις 1 ^{ου} τεύχους) Ελλάδα (χιλ τμχ)		52	51	52	53	53	54	55
C3.4	Αριθμός Μ.Ο. (Πωλήσεις 1 ^{ου} τεύχους) Κύπρος (χιλ τμχ)		11	10	11	11	11	11	11
C3.5	Αριθμός Μ.Ο. (Πωλήσεις 1 ^{ου} τεύχους) Βαλκάνια (χιλ.τμχ)		0	203	205	207	210	212	214
C3.6	Συνολικός αριθμός πωληθέντων τεμαχίων / σύνολο νέων λανσαρισμάτων έτους Ελλάδα (σε χιλ τμχ)		478	433	450	468	487	507	527
C3.7	Συνολικός αριθμός πωληθέντων τεμαχίων / σύνολο νέων λανσαρισμάτων έτους Κύπρος (σε χιλ τμχ)		89	73	75	77	80	83	85
C3.8	Συνολικός αριθμός πωληθέντων τεμαχίων / σύνολο νέων λανσαρισμάτων έτους Συδρομές (σε χιλ τμχ)		60	62	65	68	71	75	78
C3.9	Συνολικός αριθμός πωληθέντων τεμαχίων / σύνολο νέων λανσαρισμάτων έτους Βαλκάνια (σε χιλ τμχ)		0	5.282	5.300	5.318	5.336	5.354	5.373
C3.10	Συνολικός αριθμός πωληθέντων τεμαχίων / σύνολο νέων λανσαρισμάτων έτους Σύνολο περιοχής (σε χιλ τμχ)		228	468	470	472	474	477	479
C4	Πρωτοπορία στο brand								
	Ετη		-1	0	1	2	3	4	5
C4.1	Πραγματική επί Επιθυμητή παρουσία brand στα επιθυμητά segments			50%	53%	55%	58%	60%	63%
C4.2	Μερίδιο αγοράς στα επιθυμητά segments			10%	12%	15%	17%	20%	22%

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ (1)

Ετη		-1	0	1	2	3	4	5
I1	Υψηλής επάρκειας αλυσίδα αξίας							
11.1	Μικτό κέρδος Ελλάδα/Κύπρος/Συνδρομές	5,4	5,7	6,3	6,5	7,2	7,6	8,1
11.2	Μικτό Κέρδος Βαλκάνια		0,4	1,4	3,8	6,6	10,1	14,5
11.3	Μικτό Κέρδος Σύνολο περιοχής	5,4	6,2	7,7	10,3	13,7	17,7	22,6
11.4	Έξοδα διανομής επί πωλήσεις Ελλάδος	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
11.5	Έξοδα διανομής επί πωλήσεις Κύπρου	5%	7%	7%	7%	7%	6%	6%
11.6	Έξοδα διανομής επί πωλήσεις Βαλκάνια		6%	6%	6%	6%	6%	6%
11.7	Έξοδα διανομής επί πωλήσεις Σύνολο περιοχής	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
11.8	Έξοδα αποθήκευσης επί πωλήσεως Ελλάδος Κύπρου και Συνδρομών	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
11.9	Έξοδα αποθήκευσης επί πωλήσεων Βαλκανίων		0%	0%	0%	0%	0%	0%
11.10	Σύνολο πωλήσεων δια αριθμό υπαλλήλων	999	1.203	1.668	2.028	2.477	2.919	3.451
11.11	Αριθμός προϊόντων και tests, ανά αριθμό υπαλλήλων εργαζομένων στην εφοδιαστική αλυσίδα	1,7	2	2,2	2,3	2,6	2,7	2,9
11.12	Αριθμός νέων προϊόντων και tests, ανά αριθμό υπαλλήλων εργαζομένων στην εφοδιαστική αλυσίδα	2,9	3,1	3,4	3,5	3,9	4,1	4,4
11.13	Κόστος παραγωγής επί σύνολο πωλήσεων περιοχή Ελλάδος	48%	52%	50%	50%	50%	50%	50%
11.14	Κόστος παραγωγής επί σύνολο πωλήσεων περιοχή Βαλκάνια		57%	50%	50%	50%	50%	50%
I2	Δείκτες ποιότητας							
12.1	Ελλατωματικά/πωληθέντων τεμαχίων		1%	1%	1%	1%	1%	1%
12.2	Αριθμός παραπόνων/πωληθέντα τεμάχια		0%	0%	0%	0%	0%	0%
12.3	Χρόνος παραγωγής/τεύχος (Να ορισθεί)							

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ (2)								
	Ετη	-1	0	1	2	3	4	5
I3	Ικανότητα στρατηγικών σχέσεων με διανομείς και προμηθευτές							
I3.1	Βαθμολογία BSC (αριστα το 100)		50	55	60	65	70	75
I3.2	% διανομέων/προμηθευτών που αποδέχονται τη βαθμολόγηση του BSC		30%	36%	43%	48%	52%	58%
I4	Υψηλή ικανότητα πραγματοποίησης αξιόπιστων προβλέψεων							
	Προβλεπόμενο MK επί πραγματικού MK		80%	85%	90%	92%	93%	94%
I4.1	Απούλητα τεμάχια επί σύνολο παραχθέντων Ελλάδα	32%	33%	32,30%	31,80%	31,30%	30,80%	30,30%
I4.2	Απούλητα τεμάχια επι σύνολο παραχθέντων Κύπρος	n/a	n/a					
I4.3	Απούλητα τεμάχια επί σύνολο παραχθέντων Συνδρομες	10%	15%	14%	14%	13%	13%	12%
I4.4	Απούλητα τεμάχια επι σύνολο παραχθέντων Βαλκάνια		20%	20%	19%	19%	18%	18%
I4.5	Απούλητα τεμάχια επί σύνολο παραχθέντων Σύνολο περιοχής	37%	31%	30%	30%	29%	29%	28%
I4.6	% πωληθέντων τεμαχίων σε υψηλότερο κόστος λόγω λανθασμένων προβλέψεων		30%	28%	25%	20%	18%	15%

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ (3)								
	Ετη	-1	0	1	2	3	4	5
15	Στρατηγικά συνδεδεμένη ανάπτυξη νέων προϊόντων με μικρούς κύκλους παραγωγής και υψηλά % επιτυχίας							
15.1	Αριθμός νέων προϊόντων ανά έτος Ελλάδα	12	12	12	13	12	14	12
15.2	Αριθμός νέων προϊόντων ανά έτος Κύπρος	8	9	9	9	9	9	9
15.3	Αριθμός νέων προϊόντων ανά έτος Συνδρομές		2	4	5	6	7	8
15.4	Αριθμός νέων προϊόντων ανά έτος Σύνολο περιοχής	20	23	25	27	27	30	29
16	Ικανοποίηση πελατών για τα νέα προϊόντα							
16.1	Μικτά Κέρδη από νέα προϊόντα περιοχή Ελλάδος	1.159	2.229	2.429	2.538	2.787	2.932	3.147
16.2	Μικτά Κέρδη από νέα προϊόντα περιοχή Βαλκάνια		435	870	1.088	1.305	1.523	1.740
16.3	Μικτά Κέρδη από νέα προϊόντα περιοχή Σύνολο περιοχής	1.159	2.664	3.299	3.626	4.092	4.455	4.887

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ (4)								
	Ετη	-1	0	1	2	3	4	5
17	Χρονική διάρκεια κύκλου παραγωγής για νέα προϊόντα							
17.1	Έξοδα marketing και προώθησης επί πωλήσεων Ελλάδος	19%	15%	15%	14,90%	14,80%	14,70%	14,60%
17.2	Έξοδα marketing και προώθησης επί πωλήσεων Κύπρου	15%	15%	15%	14%	14%	14%	14%
17.3	Έξοδα marketing και προώθησης επί πωλήσεων Συνδρομών	6%	11%	11%	11%	11%	11%	11%
17.4	Έξοδα marketing και προώθησης επί πωλήσεων Βαλκανίων		14%	14%	14%	14%	14%	14%
17.5	Έξοδα marketing και προώθησης επί πωλήσεων συνόλου περιοχής	18%	14%	14%	14%	14%	14%	14%
17.6	Έξοδα marketing και προώθησης επί πωλήσεων Ελλάδος	19%	12%	12%	12%	12%	12%	12%
17.7	Έξοδα marketing και προώθησης επί πωλήσεων Κύπρου	16%	12%	12%	12%	12%	12%	12%
17.8	Έξοδα marketing και προώθησης επί πωλήσεων Συνδρομών	11%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
17.9	Έξοδα marketing και προώθησης επί πωλήσεων Βαλκανίων		10%	10%	10%	10%	10%	10%
17.10	Έξοδα marketing και προώθησης επί πωλήσεων συνόλου περιοχής	18%	11%	11%	11%	11%	11%	11%

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ (5)								
	Ετη	-1	0	1	2	3	4	5
18	Ικανότητα κατανόησης του πελάτη							
18.1	% εκπλήρωσης επιτυχών πρακτικών customer segmentation		50%	55,00%	60,00%	65,00%	70,00%	75,00%
18.2	% επιτυχόντων προϊόντων test στο σύνολο προϊόντων test	71%	75%	70%	70%	70%	70%	70%
19	Ικανοποίηση πελάτη							
19.1	% ικανοποίησης από customer service		50%	55%	60%	65%	70%	75%
110	Κοινωνική ευθύνη							
110.1	Δείκτης κοινωνικής ευθύνης να ορισθεί		30	35	40	45	50	55

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΑΥΛΩΝ ΠΟΡΩΝ								
	Ετη	-1	0	1	2	3	4	5
L1	Άυλοι πόροι							
	Δείκτες ανθρωπίνου δυναμικού							
L1.1	Επάρκεια στελεχών		61	67	74	81	89	98
L1.2	Αναλυτής αλυσίδας εφοδιασμού		20	26	34	44	57	74
L1.3	HR manager services			50	65	72	79	87
L2	Επάρκεια συστημάτων πληροφόρησης							
L2.1	- ABC Costing (100 points scale)			60	80	100		
L2.2	- ERP (100 points scale)		50	65	85	93	100	
L2.3	- BSC support system (100 points scale)			50	60	72	86	100
L3	Ομαδικότητα							
L3.1	% επιτυχίας διατμηματικών στόχων		50	60	72	86,4	100	
L3.2	Έρευνα προσωπικού			80	85	88	90	95
L3.3	Employee Turnover		20%	15%	10%	8%	7%	6%
L4	Εστίαση στρατηγικής							
L4.1	% εργαζομένων που η αμοιβή τους είναι συνδεδεμένη με τη στρατηγική της εταιρείας			15%	25%	30%	36%	42%
L5	Κουλτούρα πολυεθνικής							
L5.1	Έρευνα		60	70	75	77	80	80
L5.2	Αριθμός αλλοδαπών υπαλλήλων (υπό συζήτηση)							

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ ΚΥΡΙΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ ΜΕΤΑ ΤΟ ΠΕΡΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΜΕΤΡΗΤΩΝ ΤΟΥ BSC

10.1 ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΣΗΜΕΙΑ ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗΣ

- Διαχείριση της πολυπλοκότητας και μείωση του κινδύνου. Μείωση δαπανών όσο συσσωρεύεται γνώση, και δημιουργείται αυξανόμενη ικανότητα διαίσθησης των εμπορικών ευκαιριών. Να υπάρχει ρεαλισμός και να αποφεύγονται οι υπερβολές
- Υπάρχει ανάγκη καθαρών και βασισμένων σε γεγονότα, λειτουργικών στρατηγικών ανά χώρα
- Ανάγκη κάποιες πρακτικές να επανεξετασθούν. Γνώση από τους καλύτερους στον όμιλο (πχ Ιαπωνία)
- Το BSC, πρέπει να εφαρμοσθεί σε βαθύτερο επίπεδο (BSC ανά τμήμα). Νέοι μετρητές πρέπει να εφαρμοσθούν και να ρυθμιστούν προκειμένου να κάνουν διάγνωση. Οι προτεραιότητες πρέπει να χρηματοδοτηθούν και να εκτελεσθούν
- Τα άυλα περιουσιακά στοιχεία είναι το βασικό περιουσιακό στοιχείο της εταιρείας (ανθρώπινο δυναμικό, τεχνογνωσία, εμπειρία). Υψηλή προτεραιότητα είναι η ομαδικότητα, η επικοινωνία, και η επάρκεια του ανθρωπίνου δυναμικού μέσα στην εταιρεία

10.2 Προβληματισμοί:

Η συνεχής και χρονοβόρα διαδικασία τήρησης ενός BSC ως εργαλείο διοίκησης της μακροπρόθεσμης στρατηγικής της εταιρείας, είναι ένα θέμα που τέθηκε από τα μέλη της ομάδας και συζητήθηκε διεξοδικά με τον coordinator. Ένα ξαφνικό γεγονός (πχ απότομη πτώση πωλήσεων) μπορεί να επιφέρει προσωρινή αναστάτωση με συνέπεια η ομάδα να επικεντρωθεί σε βραχυχρόνιες στρατηγικές, και να εγκαταλειφθούν οι μακροχρόνιες.

Η προτροπή μου ως coordinator είναι να μην εγκαταλείψει η εταιρεία την εκ παραλλήλου ενασχόληση με την οικοδόμηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (στρατηγική) και προς το σκοπό αυτό να δώσει συνέχεια στο έργο.

Επιγραμματικά πάνω σε αυτό το θέμα έχω να αναφέρω τα εξής:

- Ο ανταγωνισμός τόσο ο άμεσος όσο και από υποκατάστατα θα οδηγήσει σε συμπίεση της κερδοφορίας όσες εταιρείες δεν διαθέτουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (κόστους ή/και αξίας/customer willingness to pay). Ενδεικτικά αναφέρω:
- Έντονος μιμητισμός και αντιγραφή μεταξύ των παικτών
- Κίνδυνοι για τη συνολική κερδοφορία του κλάδου (πχ πόλεμος τιμών, κίνδυνος κορεσμού/αρνητικότητας σημείων πώλησης κλπ)
- Πληροφορίες για είσοδο ανταγωνιστών στα Βαλκάνια
- Η εταιρική στρατηγική της 'NT' (corporate strategy) ενώ δημιουργεί ένα χρήσιμο πλαίσιο και δίνει κατεύθυνση (πχ γεωγραφική εξάπλωση, υποστήριξη επιχειρηματικών μονάδων με ισχυρές κοινές υπηρεσίες όπως κεντρική ανάπτυξη νέων προϊόντων κλπ), δεν προσδιορίζει με πιο τρόπο οι τοπικές/περιφερειακές επιχειρηματικές μονάδες (local/regional business units), θα αναπτύξουν τοπικά/περιφερειακά διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, απέναντι στους ανταγωνιστές τους όπως εν προκειμένω η 'NT' απέναντι σε τοπικούς ανταγωνιστές.
- Κατά συνέπεια, η 'NT' για να προστατεύσει την κερδοφορία της σε βάθος χρόνου, θα πρέπει να πάρει την πρωτοβουλία να μορφοποιήσει και να εκτελέσει με δομημένο τρόπο (συμμετοχικά, θεσμοθετημένα, με μετρητές, στόχους, χρονοδιαγράμματα, προϋπολογισμούς, υπευθύνους) μία περιφερειακή στρατηγική που θα καλύπτει την Ελλάδα και τα Βαλκάνια και θα έχει σαν στόχο το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Η μέχρι τούδε συνεργασία των μελών της διοικητικής ομάδας, αναδεικνύει αυτό το ζήτημα και δίνει πρώτες κατευθύνσεις. Πχ αναδεικνύεται συμμετοχικά στρατηγικός χάρτης που συνδέει κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας σε τέσσερις κύριες προοπτικές –χρηματοοικονομικά, πελάτης, εσωτερική λειτουργία, άυλοι πόροι. Διαμορφώνεται Balanced Scorecard. Ορίζονται στρατηγικές πρωτοβουλίες που καθοδηγούν προς τις απαραίτητες και κατάλληλες έρευνες και αναλύσεις (customer segmentation, value chain analysis, competitor analysis κλπ), οι οποίες άλλωστε γίνονται διεθνώς σε αυτές τις περιπτώσεις μετάβασης από ένα περιβάλλον σε ένα καινούργιο (διαμόρφωση στρατηγικής).
- Η διεθνής εμπειρία συνηγορεί ότι πρέπει να διοικούνται παράλληλα και συγχρόνως – αλλά με διαφορετικά συστήματα τόσο η καθημερινότητα και οι κρίσεις της (διορθωτικές τακτικές κινήσεις) όσο και η στρατηγική (συντονισμένες αλλαγές στην

εμπορική διάσταση και την αλυσίδα αξίας που να δημιουργούν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα).

Η 'NT' πρέπει να υποστηρίξει τη διοίκηση της στρατηγικής με έρευνα, ανάλυση/διαμόρφωση τοπικής/περιφερειακής ανταγωνιστικής στρατηγικής, τακτικές συναντήσεις στρατηγικής/strategic review meetings, program management στρατηγικών δράσεων κλπ), μεταφέροντας στην εταιρεία άριστες και δοκιμασμένες πρακτικές για τον χειρισμό αυτού του σύνθετου προβλήματος και λειτουργώντας ομαδικά.

10.3

Αποστολή της NT (MISSION):

Η ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΔΙΑΣΚΕΔΑΣΗΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗ ΓΝΩΣΗ

10.4

ΟΡΑΜΑ της 'NT' (VISION):

- **Η Παράδοση υψηλών οικονομικών αποδόσεων σε σύγκριση με τον κλάδο, σε μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα**
- **Χτίσιμο ενός ανθεκτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως ένας ουδέτερος παίκτης (niche), μέσα στον εκδοτικό κλάδο της περιοχής που δραστηριοποιείται η εταιρεία.**
- **Η λειτουργία πάντοτε με υπευθυνότητα έναντι των μετόχων, πελατών, υπαλλήλων, συνεργατών, και της κοινωνίας γενικότερα, κερδίζοντας εμπιστοσύνη και ανταποδοτικότητα.**

10.5 ΓΙΑΤΙ ΑΠΟΤΥΓΧΑΝΟΥΝ ΤΑ BSCs

Κάποιες έρευνες έχουν δείξει ότι τα δύο τρίτα των εταιρειών στις ΗΠΑ τηρούν BSC, και άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι από αυτές κάτι λιγότερο από το 20% έχουν φθάσει σε αληθινά αποτελέσματα. Γιατί όμως υπάρχει τέτοιο κενό;

Όπως σε όλα τα εργαλεία, η επιτυχία έναντι της αποτυχίας βασίζεται στο πόσο επαρκώς τα BSC χρησιμοποιούνται. Δεν μπορούμε να κατηγορήσουμε ένα σφυρί για μια κακής ποιότητας κατασκευή. Αλλά το καλύτερο σφυρί στο κόσμο δεν κάνει για τους ανειδίκευτους εργάτες, η για ένα φτωχό σχεδιαστικά κτίριο, η για μια ελλιπή προμήθεια πρώτων υλών.(Neely 2007)

Τα μεγαλύτερα προβλήματα που εμποδίζουν το BSC, να είναι ένα επιτυχές εργαλείο είναι τα ακόλουθα:

1. **Το BSC υλοποιείται ως μία αναφορά για τα υψηλά διοικητικά στελέχη.** Τα στελέχη λαμβάνουν το στρατηγικό τους σχέδιο και το στοιβάζουν στις τέσσερις διαστάσεις του BSC, ομαδοποιούν κάποιους μετρητές που πάντοτε εφάρμοζαν, και αναμένουν τα πράγματα να αλλάξουν. Ένα απλό BSC μόνο για τα ανώτερα κλιμάκια δεν θα αλλάξει την κατάσταση. Μόνο η διαδικασία διαδοχικών BSC, μέσω της σχέσης 'αιτίας – αποτελέσματος', θα επιφέρει αποτελέσματα, και αφού καταγραφούν προς μέτρηση δείκτες που διοικούνται από κατώτερα ιεραρχικά στελέχη.
2. **Το BSC, αναφέρει πάρα πολλούς δείκτες.** Έχουν καταγραφεί εταιρείες με πάνω από 100 δείκτες προς μέτρηση σε ανωτέρου επιπέδου BSC. Τις περισσότερες φορές αυτοί οι BSC, είναι φορτωμένοι με πάρα πολλούς χρηματοοικονομικούς δείκτες και έτσι το BSC δεν είναι ούτε ισορροπημένο αλλά ούτε και στρατηγικό. Για να επέλθει πραγματική αλλαγή, το BSC πρέπει να επικεντρωθεί σε στρατηγικές περιοχές όπου έχουν εντοπισθεί μεγάλα λειτουργικά κενά.
3. **Οι διευθυντές δεν διοικούν μέσω του BSC.** Τα χρηματοοικονομικά reports, εξακολουθούν να είναι σημαντικά για την εταιρεία. Όμως η μηνιαία διεξαγωγή της ανασκόπησης της στρατηγικής πορείας, πρέπει να γίνεται μέσω του BSC. Διαφορετικά το BSC, θα καταντήσει άχρηστο, ανεπίκαιρο και θα γίνει πηγή εκνευρισμού και αντιδράσεων.

4. Τα υψηλά στελέχη δεν αναμιγνύονται πραγματικά με τη διαχείριση του BSC, διότι δεν το πιστεύουν.
5. Το BSC είναι ελλειμματικό από θέμα ξεκάθαρων προτεραιοτήτων. Οι προτεραιότητες είναι αυτές που οδηγούν πραγματικά σε αλλαγή. Επειδή κάθε οργανισμός έχει περιορισμένους πόρους σε σχέση με τα έργα που θέλει να αναπτύξει, η ευθυγράμμιση των σωστών έργων στο σωστό χρόνο είναι θέμα πολύ σημαντικό.
6. **Ανεπαρκείς διαδικασίες ανασκόπησης της πορείας.** Τα διοικητικά στελέχη συχνά αδυνατούν να εμβαθύνουν στις αιτίες δυσάρεστων αποτελεσμάτων.

10.6 CASE STUDY ΩΣ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ BSC

Τα παραπάνω εμφανίζονται στη περίπτωση Ολλανδικής κατασκευαστικής εταιρείας. Η εταιρεία έχει περίπου 160 υπαλλήλους με εννέα υποκαταστήματα στην Ολλανδία και παρουσία στο εξωτερικό, ξεκίνησε την εφαρμογή του BSC, αρχές του 2005. Συνήθως χρειάζεται 6-12 εβδομάδες για την υλοποίηση ενός BSC, για μία μικρή εταιρεία να ολοκληρώσει τη διαδικασία, και 12-16 εβδομάδες για μεγάλες εταιρείες. Συνήθως μετά τον αρχικό σχεδιασμό, η πιο πολύ δουλειά έχει ολοκληρωθεί. Μετά από δύο χρόνια η κατασκευαστική εταιρεία ακόμη δεν έχει ολοκληρώσει την υλοποίηση του BSC.

Για τον εντοπισμό των αιτιών καθυστέρησης της υλοποίησης του BSC, έγινε μια έρευνα από τους Kaplan-Norton, μέσω ερωτηματολογίων στα υψηλόβαθμα στελέχη της εταιρείας. Το βασικό ερώτημα ήταν το εξής: Ποιές είναι οι προκλήσεις υλοποίησης ενός BSC? Το βασικό ερώτημα είχε τα ακόλουθα υποερωτήματα:

- Ποιές προϋποθέσεις πρέπει να ικανοποιεί ένας οργανισμός προκειμένου να υλοποιήσει ένα BSC;
- Σε ποιο βαθμό η κατασκευαστική εταιρεία ικανοποιεί τις συνθήκες αυτές;
- Ποια είναι τα εμπόδια υλοποίησης ενός BSC, σε μια εταιρεία;
- Ποιοι είναι οι κρίσιμοι συντελεστές επιτυχίας για την επιτυχή υλοποίηση;
- Πώς υλοποιείται τώρα το BSC;
- Ποια είναι τα μειονεκτήματα στο τρόπο υλοποίησης;
- Τι βελτιώσεις μπορούν να προταθούν;

Τα αποτελέσματα της έρευνας μεταφράζονται σε μια ομάδα προτάσεων, πως να ξεπεραστούν οι δυσκολίες στην υλοποίηση ενός BSC.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ CASE STUDY

Ανάλυση του σχεδίου πολιτικής (ANALYSIS OF POLICY PLAN)

Στο κεντρικό σχέδιο πολιτικής της εταιρείας για το 2006, η πολιτική είχε κατανεμηθεί στις τέσσερις πτυχές του BSC. Κάθε υποκατάστημα της εταιρείας συμμετείχε σε αυτό. Όλα μαζί τα BSC, αποτελούσαν το σχέδιο της κεντρικής πολιτικής. Η πτυχή της Ανάπτυξης/Μάθησης είχε αλλαχθεί σε Γνώση/Μάθηση. Ο σύμβουλος της εταιρείας είχε τονίσει την ανάγκη να υλοποιηθεί το BSC σχετιζόμενο με την πιστοποίηση ISO-9001, που αναφέρει ότι οι στρατηγικοί στόχοι της εταιρείας πρέπει να είναι SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realizable, Time bound), δηλαδή Συγκεκριμένοι, Μετρήσιμοι, Εφικτοί, Αναγνωρίσιμοι, Χρονικά ορισμένοι). Αυτό σημαίνει ότι το BSC είναι ένα εργαλείο να δοκιμάσει τους στόχους του SMART. Όμως το BSC, δεν είναι μόνο για να δοκιμάζει στρατηγικούς στόχους. Συνεπάγεται κάτι περισσότερο από αυτό. Ωθεί τους στρατηγικούς στόχους να οδηγούν σε πράξεις.

Με κάθε δείκτη, οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, οι στόχοι καθώς και οι δράσεις βελτίωσης γίνονται καταγεγραμμένοι. Για τους περισσότερους δείκτες, οι αριθμοί αυτών των δεικτών δεν ήταν ακόμη γνωστοί, αν και μπορεί να υποθεθεί ότι για τον δείκτη των πωλήσεων, οι αριθμοί είναι γνωστοί. Μερικές φορές οι δείκτες δεν είναι ξεκάθαροι και έτσι μη εύκολα μετρήσιμοι όπως για παράδειγμα ο δείκτης 'καθοδήγηση υπαλλήλων', 'employee coaching'. Επιπροσθέτως όλα τα BSC, διαφέρουν, και σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος δεν μπορούν εύκολα να αναγνωρισθούν.

Πχ ο δείκτης επίδοσης των ικανοτήτων των υπαλλήλων δεν είναι αρκετά συγκεκριμένος. Ο πίνακας υπ αριθμ 10.1 σκιαγραφεί πώς οι σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος, μπορούν να εμφανίζονται για την στρατηγική, προκειμένου να βοηθήσουν στη συμβουλευτική. Επίσης οι περισσότεροι από τους δείκτες που περιγράφονται στο κεντρικό BSC, δεν έχουν συμπεριληφθεί στα BSC των καταστημάτων.

Η χρησιμότητα των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας δεν είναι μία μέθοδο BSC. Έχουν δημοσιευθεί πάρα πολλά άρθρα, που πραγματικά σχετίζονται σε μία διαφορετική μέθοδο, η σε συνδυασμό πλήθους διαφορετικών μεθόδων. Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας δημιουργήθηκαν από την θεωρία που ο Rochart έγραψε, και αυτή η μέθοδο διαφέρει από το BSC. Ο Van Veen (2007), λέει ότι το BSC είναι ακατάλληλο για στρατηγικό έλεγχο, διότι το BSC εξ ορισμού, σχετίζεται με την εφαρμογή μιας σταθερής στρατηγικής. Αυτοί υποθέτουν ότι το BSC, πρέπει να ολοκληρώνεται από ένα σύστημα που δεν περιέχει την πιθανότητα για στρατηγικό έλεγχο, όπως η μέθοδος των 'κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας' CSF method.

Ανάλυση της έννοιας 'στρατηγικό σχέδιο'

Ένα στρατηγικό σχέδιο καταρτίστηκε για τα έτη 2007-2012. Αυτό το σχέδιο σαφώς περιέγραφε ότι η κατασκευαστική εταιρεία θα έκανε εστίαση στη συμβουλευτική. Η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού θα έκανε βασικά εστίαση στην επιλογή υψηλού επιπέδου μόρφωσης επαγγελματιών, τεχνικών και συμβούλων. Δευτερευόντως θα εστίαζε στην εκπαίδευση και στην προσωπική ανάπτυξη. Η έννοια δεν συμπεριλάμβανε μια αποστολή ή ένα όραμα. Επιπροσθέτως, η διαφορά μεταξύ στρατηγικών και λειτουργικών στόχων, δεν είχαν γίνει ξεκάθαρες. Το BSC δεν είχε ληφθεί υπόψη στον ορισμό της στρατηγικής και δεν αναφέρθηκε στο στρατηγικό σχέδιο.

Αργότερα ένα νέο επιχειρησιακό BSC, έγινε διαθέσιμο όπως το στρατηγικό σχέδιο. Η σχεδίαση αυτού του BSC, ήταν η ίδια όπως των προηγούμενων BSC. Π.χ κάθε πτυχή περιείχε κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, στρατηγικούς στόχους, δείκτες επίδοσης, ποσοτικοποιημένους στόχους και δράσεις βελτίωσης.

Αποτελέσματα απο τη συνέντευξη με τον CIO της επιχείρησης.

Οι αναθέσεις εστίασαν στην περιοχή όπου το υποκατάστημα ανήκε. Έτσι κάθε υποκατάστημα αναγνωρίστηκε σαν ανεξάρτητο. Το κίνητρο της υλοποίησης ενός BSC, ήταν ότι το BSC, είναι μία πολύ γνωστή μέθοδο και ο CIO, είχε κάποια εμπειρία μέσω της εκπαίδευσης που είχε περάσει. Η κατασκευαστική εταιρεία, ξεκίνησε με την υλοποίηση ενός BSC, νωρίς το 2005, για τα υποκαταστήματα στην Ολλανδία. Το BSC, δεν θα υλοποιήτο για τις εταιρείες στο εξωτερικό. Σύμφωνα με τον CIO, ο λόγος για αυτήν τη μακρά διαδικασία ανάπτυξης ήταν ότι η υλοποίηση εκτελέστηκε από τα κάτω προς τα πάνω. Αυτό σημαίνει ότι οι διευθυντές κάθε υποκαταστήματος είχαν να αναπτύξουν ένα BSC. Αναμένοντας να κάνουν αυτό μετά από μία περίτεχνη παρουσίαση από τον CIO (εκείνη την εποχή ήταν διευθυντής υποκαταστήματος). Οι διευθυντές υποκαταστημάτων ήταν όλοι μηχανικοί και οι περισσότεροι από αυτούς είχαν λάβει πρόσθετη εκπαίδευση σε θέματα management. Ο CIO, προτίμησε μία από πάνω προς τα κάτω άποψη. Καταρχάς, ένα επιχειρησιακό BSC θα αναπτύσσετε, στο οποίο ο αριθμός των μετρήσεων θα είναι αισθητά μικρότερος, διότι ο CIO είχε αυτή την αντίληψη, και κατόπιν οι διευθυντές καταστημάτων θα αναπτύξουν ένα BSC για τις μονάδες που διοικούν. Επιπροσθέτως, σχολίασε ότι δείκτες που μετρούν ποιοτική επίδοση είναι δύσκολο να αναπτυχθούν.

Ο βασικός στόχος της εταιρείας είναι να ανακτήσει μια υψηλότερη θέση μέσα στις 10 πρώτες κατασκευαστικές εταιρείες σε έσοδα. Τρισδιάστατοι σχεδιαστικά συστήματα θα

χρησιμοποιηθούν για την ολοκληρωτική υποστήριξη, στη διαδικασία σχεδιασμού κατασκευών. Επιπλέον η κατασκευαστική εταιρεία θα στοχεύσει στη παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών.

Επιπλέον ανάλυση

Στο νέο επιχειρησιακό BSC, μόνο δύο με τρεις δείκτες χρησιμοποιούνται. Αυτός ο αριθμός μετρήσεων δεν είναι αρκετός για ένα κατάλληλο μείγμα αποτελεσμάτων και οδηγιών επίδοσης.

Ο λόγος της μακρόχρονης διαδικασίας ανάπτυξης, σύμφωνα με τον CIO, ήταν ότι η υλοποίηση εκτελέστηκε από χαμηλά προς ψηλά. Η προώθηση του έργου στο μεσαίο επίπεδο στελεχών, και ο ορισμός του έργου ως μέτρηση επίδοσης, περιγράφεται ως ένας από τους πιο κοινούς λόγους αποτυχίας, από την έλλειψη εστίασης και ευθυγράμμισης με την υλοποίηση της στρατηγικής.

Προς στιγμήν υπάρχει μόνο ένα επιχειρησιακό BSC, και κανένα άλλο BSC που να υποδεικνύει ότι τα υψηλόβαθμα στελέχη αναπτύσσουν το BSC. Η διαδικασία ανάπτυξης έχει ήδη κρατήσει πολύ.

Συμπεράσματα – Συστάσεις

Η βιβλιογραφία αναφέρει ότι μία διαδικασία από πάνω προς τα κάτω είναι σημαντική για την ανάπτυξη ενός BSC. Τα γεγονότα στην ανωτέρω περίπτωση δείχνουν μία ανάπτυξη από κάτω προς τα πάνω. Έτσι, ένας τρόπος να λυθεί το πρόβλημα είναι να ξεκινήσει από την αρχή χρησιμοποιώντας μία στρατηγική από τα πάνω προς τα κάτω. Επιπλέον, κρατώντας το BSC σε ψηλό επίπεδο, θα απαιτήσει μια βελτίωση στο επίπεδο των υποδιαδικασιών. Ορίζοντας μόνο επιχειρησιακό BSC, το ανωτέρω δεν επιτυγχάνεται. Έτσι, ο μόνος τρόπος να υπάρξει ένα επιτυχημένο BSC, περιέχοντας στρατηγική και δράση να υποστηρίξει υλοποίηση, είναι να μοιραστεί σε όλο τον οργανισμό.

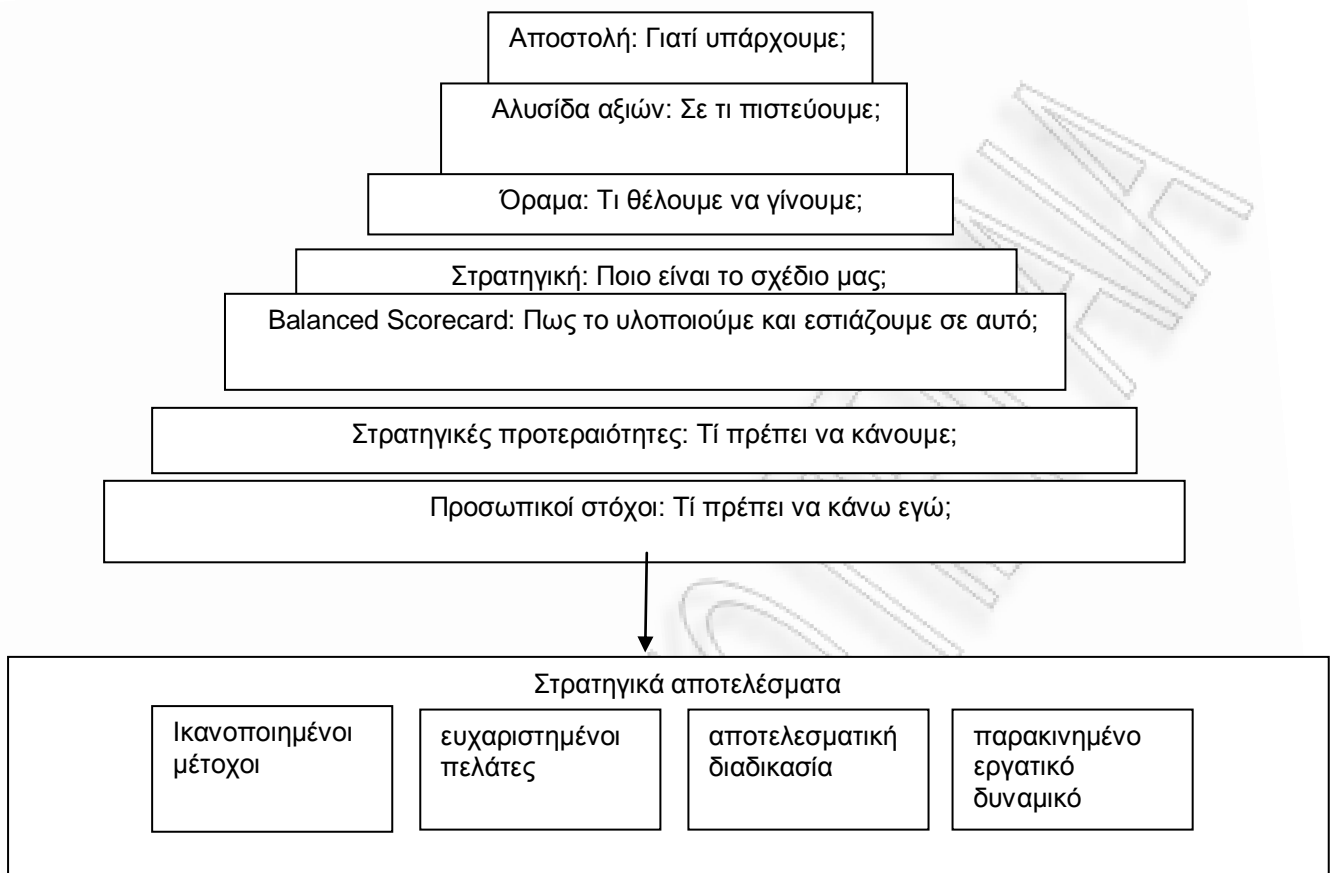
Ο επόμενος πίνακας 10.1 παρουσιάζει μία συνοπτική καταγραφή των πιο συχνών εμποδίων που έχουν αντιμετωπίσει οι εταιρείες, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ανάπτυξης και τήρησης BSC.

Πίνακας Νο 10.1 Εμπόδια και κρίσιμοι συντελεστές υλοποίησης του BSC

Εμπόδια	Περιγραφή	Συντελεστές σπουδαιότητας
Πολύ λίγοι μετρητές (2 η 3), ανά πτυχή	Ένα καλό BSC, πρέπει να έχει ένα κατάλληλο μείγμα καταλήξεων (lagging indicators), και δεικτών αποδοτικότητας (leading indicators), της στρατηγικής της εταιρείας. Έτσι, όταν ο οργανισμός κατασκευάζει πολλούς μετρητές σε κάθε πτυχή, αποτυγχάνει να ανακτήσει μία ισορροπία μεταξύ leading και lagging δεικτών, αλλά και μεταξύ οικονομικών και μη οικονομικών δεικτών.	Τήρηση ισορροπίας μεταξύ leading και lagging δεικτών
Ο οργανισμός εφαρμόζει πολλούς δείκτες	Σε αυτή τη περίπτωση ο οργανισμός θα χάσει την εστίαση και δεν μπορεί να βρει σύνδεση μεταξύ των δεικτών.	Τήρηση μόνο των δεικτών που αντανακλούν τη στρατηγική και είναι οι πιο κρίσιμοι
Οι μετρητές που έχουν επιλεγεί για το BSC, δεν αντανακλούν τη στρατηγική της εταιρείας	Αυτό συμβαίνει όταν ο οργανισμός προσπαθεί να εφαρμόσει όλους τους κρίσιμους δείκτες αποδοτικότητας (KPIs), σε κάθε πτυχή χωρίς να φιλτράρει μόνο τους μετρητές που έχουν σύνδεση με τη στρατηγική της εταιρείας. Έτσι η στρατηγική του οργανισμού δεν μεταφράζεται σε δράση, και ο οργανισμός δεν ανακτεί κανένα όφελος από το BSC.	Διαλογή μόνο μετρητών που είναι συνδεδεμένοι με τη στρατηγική της εταιρείας
Προσπάθεια να δημιουργηθεί μία ποσοτική σύνδεση μεταξύ μη οικονομικών leading δεικτών, και αναμενόμενων οικονομικών αποτελεσμάτων	Οι οικονομικοί μετρητές είναι οι εξαρτώμενες μεταβλητές, και οι αναδρομικοί lagging δείκτες. Μερικοί οργανισμοί δελεάζονται να κάνουν αυτή τη σύνδεση ποσοτική, αλλά επειδή η χρονοτριβή "lag time", είναι δύσκολο να διαπιστωθεί, αλλά και πλήθος συντελεστών μπορεί να επηρεάσουν το αποτέλεσμα, μια ποιοτική σύνδεση μεταξύ τους δεν δύναται να δημιουργηθεί. Έτσι, δεν μπορούν να εγκαταστήσουν μία ποσοτική σύνδεση μεταξύ μη οικονομικών 'leading' δεικτών, και αναμενόμενων οικονομικών αποτελεσμάτων.	Μην επιχειρείται ποσοτική σύνδεση, μεταξύ μη οικονομικών 'leading' δεικτών και αναμενόμενων οικονομικών αποτελεσμάτων.
Έλλειψη αφοσίωσης από τα ανώτερα στελέχη	Διάχυση του 'project', στα μεσαίου επιπέδου στελέχη, και ορισμός του 'project' ως μέτρηση επίδοσης, είναι μία απο τις πιο κοινές αιτίες αποτυχίας, λόγω έλλειψης εστίασης και ευθυγράμμισης υλοποίησης της στρατηγικής. Αυτή η διαδικασία πρέπει να ξεκινάει και διοικείται από τα υψηλά στρώματα.	Τα υψηλά στελέχη πρέπει να υποστηρίζουν και να κατευθύνουν ορίζοντας το 'project' οι ίδιοι ως μέτρηση αποδοτικότητας.
Λίγα στελέχη αναμειγνύονται.	Τα υψηλά στελέχη διοίκησης, πρέπει να δουλέψουν μαζί για να χτίσουν και υποστηρίξουν την υλοποίηση της διαδικασίας BSC, συμπεριλαμβάνοντας στόχους, μετρητές και σκοπούς. Διαφορετικά δεν υπάρχει διάχυση της αφοσίωσης που είναι αναγκαία για την ευθυγράμμιση του οργανισμού.	Η ομάδα των υψηλών στελεχών, πρέπει να δουλέψουν μαζί για να χτίσουν και υποστηρίξουν την υλοποίηση του BSC.
Διατήρηση του BSC, μόνο στα υψηλά κλιμάκια.	Για να είναι αποτελεσματικό το BSC, (να περιέχει στρατηγική και δράση να υποστηρίξει την υλοποίηση), πρέπει να μοιράζεται με κάθε μέλος του οργανισμού. (βλέπε Πίνακα 10.2). Αν δεν υπάρχει σύστημα διάχυσης που μεταφέρει τους στόχους χαμηλά, εκεί όπου συντελούνται σημαντικές διαδικασίες βελτίωσης, προκύπτει αποτυχία στο να παραχθούν αποτελέσματα από τη βάση.	Εμπλοκή όλου του οργανισμού στην διαδικασία υλοποίησης
Η διαδικασία ανάπτυξης διαρκεί πολύ	Εάν η εφαρμογή διαρκεί πολύ σε χρόνο, ίσως αυτό συμβαίνει διότι κατά τη διάρκεια της υλοποίησης η στρατηγική έχει αλλάξει. Αυτό συμβαίνει διότι κάποιοι από τους δείκτες έχουν γίνει πλέον άχρηστοι, και χρειάζονται πλέον νέοι δείκτες. Μετώντας με λάθος δείκτες υπάρχει εκτροπή του οργανισμού από τη στρατηγική του.	Τήρηση της διαδικασίας ανάπτυξης σε μικρά χρονικά διαστήματα
Παρουσίαση του BSC, μόνο ως εργαλείο ανταμοιβής	Η σύνδεση των ανταμοιβών των στελεχών με τους στρατηγικούς μετρητές μπορεί να είναι επιτυχής όταν είναι μέρος του στρατηγικού χάρτη της εταιρείας	Υποστήριξη της σύνδεσης ανταμοιβών με τους στρατηγικούς μετρητές μόνο όταν οι ανταμοιβές είναι μέρος της διαδικασίας μετάφρασης της στρατηγικής του οργανισμού.

[Schneiderman Journal of Strategic Performance measurement 1999]

ΠΙΝΑΚΑΣ 10.2



Διάγραμμα Μετάφρασης μιας αποστολής σε επιθυμητά αποτελέσματα [Kaplan and Norton 2001a]

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ Νο 10

1. Kaplan R.S. and D.P. Norton (2001a). Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management Part I. Accounting Horizons (March)
2. Neely A., Gregory M., Platts K., (April 1995), Performance measurement system design, A literature review and research agenda. International Journal of Operations & Production Management
3. Schneiderman A.M. (1999a) Why Balanced Scorecard Fail. Journal of Strategic Cost Management (January)
4. Schneiderman A.M. (1999b) Time to Un Balance your Scorecard
5. Van Veen (2007), The Balanced Scorecard in the Netherlands

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Akkermans H. and K van Oorschot (2002). Developing a Balanced Scorecard with system Dynamics. Journal of the Operational Research Society (May).
2. Speckbacher G., Bischof J., Pfeifer T., (April 2003), A descriptive analysis on the implementation of BSCs in German speaking countries. Management Accounting research
3. Bontis N. (2000) Framework paper : “ Assessing Knowledge Assets: A review of the models used to measure intellectual capital” Queen’s Management Research Centre for Knowledge-Based Enterprises.
4. Bontis N. Dragonetti N. Jacobsen K. Roos G. (1999), The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources
5. Bourne M. The Emperor’s new Scorecard (2002) Financial world (August) p.48-50
6. Clinton B.D. and A.H.Graves (1999) Product Value Analysis Over the Entire Product Life Cycle. Journal of Cost Management (May – June)
7. Clinton B.D. S.A. Weber and J.M. Hassel (2002) Implementing the Balanced Scorecard Using the Analytic Hierarchy Process . Management Accounting Quarterly (spring 2002 vol.3 no 3)
8. Cooper A.C. & W.C.Dunkelberg (1986), ‘Entrepreneurship and paths to business ownership’, Strategic Management Journal
9. Culkin & Smith (2000), How small businesses make their strategic marketing decisions, An International Journal
10. J.Collins (2001), Good to Great, Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't
11. Epstein M.J. and Manzoni J.F. (1997) The Balanced Scorecard and Tableaux de Bord : Translating Strategy into Action Management Accounting (August)
12. Eldin N. (2002) A Promising Planning Tool: Quality Function Deployment. Cost Engineering Vol.44 no.3 (March) p.p.28-37
13. Farhad Analoui, Strategic Management in Small and Medium Enterprises (2003)
14. Fortune magazine article by Jerry Useem and Ram Charan, May 27th 2002
15. Gaiss M. (1998) Enterprise Performance . Management Accounting (December)
16. Germain C.J. Balance Your Project (2000) . Government Finance Review
17. ICAP, Κλαδική μελέτη εκδόσεων εφημερίδων-περιοδικών (Αυγουστος 2008)
18. Jesuthasan R, ToddE, Barnett A. (2000) The Total Performance equation. Financial Executive. (July-August)

19. Kaplan R.S. and D.P. Norton (1992). The Balanced Scorecard : Measures that drive performance. Harvard Business Review (January-February)
20. Kaplan R.S. and D.P. Norton (1996a). Using The Balanced Scorecard as a Strategic management system. Harvard Business Review (January-February)
21. Kaplan R.S. and D.P. Norton (1996b). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. California Management Review (Fall)
22. Kaplan R.S. and D.P. Norton (1996c). Knowing The Score (1996) Financial Executive (November-December)
23. Kaplan R.S. and D.P. Norton (1997). Why does business need a Balanced Scorecard ; Journal of cost management (May-June)
24. Kaplan R.S. and D.P. Norton (2000). Having problem with your strategy; then Map it Harvard Business Review (September – October)
25. Kaplan R.S. and D.P. Norton (2001a). Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management Part I. Accounting Horizons (March)
26. Kaplan R.S. and D.P. Norton (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management Part II. Accounting Horizons (June)
27. Kaplan R.S. and D.P. Norton (2001c). Building a Strategy Focused Organization. Ivey Business Journal (May June)
28. Κωσταντινίδης Α. (2006), Άρθρο εις Ναυτεμπορική, «Συμμετοχή των CFO, στη διαμορφωση της στρατηγικής των εταιρειών»
29. Le Cornu, McMahon, Forsaith & Stanger (1996), 'Ownership motivation and Strategic Planning, Journal of Entrepreneurship
30. Lee S.F. and Sai on Ko (2000). Building Balanced Scorecard with SWOT analysis, and implementing "Sun Tzu's The art of Business Management Strategies' on QFD Methodology. Managerial Auditing Journal (January February)
31. Lipe M and S. Salterio (2000). The Balanced Scorecard : Judgmental effects of common and unique performance measure. The Accounting Review (July)
32. Lipe M and S. Salterio (2002). A note of the Judgmental effects of the balanced scorecards information organization Accounting Organizations and Society (vol.27)
33. Μαντζουράνη Ευαγγελία (2009), Πτυχιακή εργασία MBA με τίτλο 'Η χρήση του benchmarking στον οικονομικό προγραμματισμό δυναμικών τραπεζών στη χρηματοπιστωτική αγορά', Πανεπιστήμιο Πατρών
34. Μπουραντάς Δημήτρης, (2004), συνέντευξη στην εφημερίδα Καθημερινη με θέμα: 'Σπάνιος στρατηγικός πόρος – οι σωστοί άνθρωποι'
35. Μπουρσανίδης Χρήστος, (2004), Balanced Scorecard, ως εργαλείο Στρατηγικού Management στις υπηρεσίες Υγείας. Κείμενα Δημοσίου Management Υγείας. Εθνική Σχολή Δημοσίας Διοίκησης. Αθήνα

36. Neely A., Gregory M., Platts K., (April 1995), Performance measurement system design, A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*
37. Norreklit H. (2000), The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management accounting research*
38. Παναγιώτου Νικόλαος, (2006), "An Integrated Balanced Scorecard and Simulation Approach for Measuring Call Centre Operation Performance", *WSEAS Transactions on Business and Economics*, Vol. 3, No. 6, pp. 467 – 472.
39. Partridge M and L. Perren (1997) *Winning ways with the Balanced Scorecard* . Accountancy (August)
40. Porter Michael, 2003, Speech in Athens (May 8th 2003)
41. Robinson H.S., (2005), Review and implementation of performance management models
42. Robinson & Pearce (1984), *Strategic management* AITBS Publishers and Distributors, Delhi.
43. Saaty T.L (1990) *Multicriteria Decision Making :The Analytic Hierarchy Process*, RSW Publications.
44. Saaty T.L. (1999a) *The Seven Pillars of the Analytic Hierarchy Process ISAHP* August 1999 Kobe Japan
45. Saaty T.L. (1999b) *Fundamentals of the Analytic Network Process. ISAHP* August 1999 Kobe Japan
46. Schneiderman A.M. (1999a) *Why Balanced Scorecard Fail. Journal of Strategic Cost Management* (January)
47. Schneiderman A.M. (1999b) *Time to Un Balance your Scorecard*
48. Schneiderman A.M. (2000a) *How to Build a Balanced Scorecard . Part 1: The strategic Planning Process.*
49. Schneiderman A.M. (2000b) *How to Build a Balanced Scorecard . Part 2: Setting Improvement Priorities.*
50. Schneiderman A.M. (2000c) *How to Build a Balanced Scorecard . Part 3: Selecting Scorecard Metrics.*
51. Sexton. D. L., and P. Van Auken (1985), "A Longitudinal Study of Small Business Strategic Planning," *Journal of Small Business Management*
52. Silk S. (1998) *Automating The Balanced Scorecard. Management Accounting* (May)
53. Skyrme D.J. and D.M.Amidon (1998) *New measures of success . Journal of Business Strategy* (January-February)

54. Smith M. (1998) Measuring organizational effectiveness. Management Accounting (October)
55. Sousa S., Aspinwall E., Rodrigues G., (Jan 2006) Performance measures in English small and medium enterprises, survey results. Benchmarking: An International Journal
56. Van Veen (2007), The Balanced Scorecard in the Netherlands
57. Wang, Walker & Redmont (2006), Explaining the lack of Strategic Planning in small enterprises, International Journal of Organisational Behavior
58. Zook C. (2001) Profit from the core, Part 2: The profitable core