

ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

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

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ:

στον ΕΦΟΔΙΑΣΜΟ & ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

(LOGISTICS)

από

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΚΑΙ

ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΓΙΩΡΓΟΣ ΕΜΜ. ΜΑΥΡΙΔΟΓΛΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2004

ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

ΓΙΩΡΓΟΣ ΕΜΜ. ΜΑΥΡΙΔΟΓΛΟΥ

Μεταπτυχιακού φοιτητή του

Τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας

Δήλωση

Δηλώνεται ότι η παρούσα εργασία είναι πρωτότυπη και ότι εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου.

Μαυριδόγλου Γιώργος

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία έχει στόχο την περιγραφή της μεθοδολογίας “Ισορροπης Στοχοθεσίας” (Balanced Scorecard) αρχικά ως ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης και κατόπιν ως εργαλείο στρατηγικής διοίκησης της επιχείρησης.

Αρχικά γίνεται αναφορά στα συστήματα μέτρησης απόδοσης και κατόπιν παρουσιάζεται αναλυτικά το μοντέλο Ισορροπης Στοχοθεσίας και η διαφοροποιήσεις του από αντίστοιχα συστήματα. Κύριο γνώρισμα του υποδείγματος αυτού είναι ότι μετατρέπει το όραμα και την στρατηγική σε καθημερινή λειτουργία εντός της επιχείρησης. Κατόπιν περιγράφεται ένα πλαίσιο ενεργειών για την εισαγωγή της μεθόδου Ισορροπης Στοχοθεσίας σε μια επιχείρηση και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται σε κάθε φάση. Προτείνονται μέτρα για χρήση εντός του υποδείγματος και η “Διαδικασία Αναλυτικής Ιεράρχησης” (Analytic Hierarchical Process – AHP) που χρησιμοποιείται για τον καθορισμό της βαρύτητας κάθε μέτρου. Τέλος για την καλύτερη κατανόηση παρουσιάζεται μια μελέτη καλής εφαρμογής του μοντέλου σε μια επιχείρηση του Τραπεζικού Κλάδου.

Σαν γενικό συμπέρασμα μπορεί να ειπωθεί ότι η μεθοδολογία Ισορροπης Στοχοθεσία είναι ένα πολύ χρήσιμο και μοντέρνο εργαλείο για την διοίκηση μιας επιχείρησης καθώς περιλαμβάνει όλους τους κρίσιμους για την ανάπτυξη της παράγοντες. Ισορροπεί ανάμεσα στο παρελθόν το παρόν και το μέλλον , τις εσωτερικές διαδικασίες και το εξωτερικό περιβάλλον, στα άυλα και στα υλικά κεφάλαια μιας επιχείρησης. Παρ’ όλα αυτά δεν μπορεί να θεωρηθεί πανάκια και κυρίως η ανάπτυξη της μέσα σε μια

επιχείρηση απαιτεί χρόνο και κόπο. Κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία του εγχειρήματος μπορεί να θεωρηθούν η στήριξη της ανώτατης διοίκησης, η διάθεση για αλλαγή, η ύπαρξη σωστού πληροφοριακού συστήματος, η συνεχής ανατροφοδότηση του με στοιχεία και η ύπαρξη ομάδας ελέγχου και διόρθωσης του. Όλα τα παραπάνω κάνουν την μεθοδολογία αυτή ιδιαίτερα ελκυστική σε εποχές ριζικών αλλαγών εντός της επιχείρησης ή της λειτουργία μέσα σε ένα έντονα ανταγωνιστικό και ανασφαλές επιχειρηματικό περιβάλλον με συνεχείς αλλαγές της τεχνολογίας και των απαιτήσεων της αγοράς.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους καθηγητές της τριμελούς επιτροπής για την βοήθεια τους στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Ιδιαίτερα θα ήθελα να εκφράσω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Κωνσταντίνο Ρήγα, Καθηγητή του Τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πειραιά για την αγαστή συνεργασία και τις πολύτιμες συμβουλές του κατά την διάρκεια της συγγραφής της.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και αρκετούς καλούς φίλους για την υπομονή και την συμπαράσταση όλο αυτό το διάστημα.

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1.	Ιστορικό του προβλήματος.....	1
1.2.	Στόχος και Σκοποί της εργασίας.....	4
1.3.	Αναμενόμενα αποτελέσματα από την εργασία.....	5
1.4.	Οργάνωση της εργασίας.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ & ΣΤΡΑΤΗΓΟΚΕΝΤΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	7
2.1.	Συστήματα Μέτρησης Απόδοσης	7
2.2.	Ιστορική εξέλιξη των συστημάτων απόδοσης	9
2.3.	Ισόρροπη Στοχοθεσία (Balanced Scorecard).....	15
2.3.1.	Οικονομική πτυχή (financial perspective)	17
2.3.2.	Πελατειακή πτυχή (customer perspective).....	18
2.3.3.	Η Πτυχή των Εσωτερικών Διεργασιών (internal process perspective) ..	20
2.3.4.	Η Πτυχή μάθησης και αύξησης δεξιοτήτων (learning and growth perspective).....	22
2.4.	Πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα και απαιτήσεις του μοντέλου Ισόρροπης Στοχοθεσίας.....	23
2.5.	Ένα νέο σύστημα διοίκησης.....	24
2.6.	Βασικές αρχές των στρατηγοκεντρικών επιχειρήσεων	26
2.6.1.	Ερμηνεία της στρατηγικής με επιχειρησιακούς όρους.....	27
2.6.2.	Ευθυγράμμιση του οργανισμού στην στρατηγική.....	28

2.6.3.	Μετατροπή της στρατηγικής σε καθημερινή εργασία όλων.....	29
2.6.4.	Μετατροπή της στρατηγικής σε συνεχή διαδικασία.....	30
2.6.5.	Κινητοποίηση αλλαγών σε όλη την έκταση της διοίκησης	31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

ΙΣΟΡΡΟΠΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ.....	33
3.1. Εισαγωγή	33
3.2. Στοιχεία που περιλαμβάνονται στον Πίνακα Στοχοθεσίας.....	34
3.3. Συνοπτική περιγραφή του προγράμματος	36
3.3.1. Περιοχές που συμμετέχουν	36
3.3.2. Προετοιμασία του προγράμματος	39
3.4. Αναλυτική περιγραφή των βημάτων ανάπτυξης της μεθοδολογίας.	41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο ΜΕΓΕΘΗ ΠΡΟΣ ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

ΑΝΑΛΥΤΙΚΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ.....	63
4.1. Εισαγωγή	63
4.2. Επιλογή μεγεθών	64
4.2.1. Οικονομική πτυχή.....	65
4.2.2. Πελατειακή πτυχή.....	67
4.2.3. Η πτυχή των εσωτερικών διαδικασιών	69
4.2.4. Η πτυχή της μάθησης και της ανάπτυξης δεξιοτήτων	71
4.3. Η Διαδικασία Αναλυτικής Ιεράρχησης (ΑΗΡ).....	72
4.4. Μαθηματική ανάλυση της μεθόδου ΑΗΡ.....	75
4.4.1. Προβλήματα στην εφαρμογή της μεθόδου	77
4.4.2. Η Δυναμική μέθοδος.....	80

4.5.	Εφαρμογή της μεθόδου ΑΗΡ στο μοντέλο Β.Sc	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΜΕΛΕΤΗ ΚΑΛΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ		
ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ..... 85		
5.1.	Εισαγωγή	85
5.2.	Η περίπτωση της Ο.Φ.Σ.....	86
5.2.1.	Παρουσίαση της επιχείρησης.....	86
5.2.2.	Στρατηγικός χάρτης της επιχείρησης.....	88
5.2.3.	Λειτουργία του μοντέλου.....	95
5.2.4.	Αποτελέσματα από την εφαρμογή του μοντέλου.....	101
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ..... 104		
Σημειώσεις..... 106		
Βιβλιογραφία..... 110		

Κατάλογος Γραφημάτων

ΕΙΚΟΝΑ 1-1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΙΣΟΡΡΟΠΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ	3
ΕΙΚΟΝΑ 2-1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ MAISEL	12
ΕΙΚΟΝΑ 2-2 Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.	13
ΕΙΚΟΝΑ 2-3 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ EFFECTIVE PROGRESS & PERFORMANCE MEASUREMENTS	14
ΕΙΚΟΝΑ 2-4 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΙΣΟΡΡΟΠΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ.....	17
ΕΙΚΟΝΑ 2-5 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΣΤΟΧΩΝ	25
ΕΙΚΟΝΑ 2-6 ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΠΤΥΧΕΣ ΤΩΝ S.F.O ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	27
ΕΙΚΟΝΑ 3-1 ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΟΥ ΠΙΝΑΚΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ	34
ΕΙΚΟΝΑ 3-2 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΝΤΑΙ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ	37
ΕΙΚΟΝΑ 3-3 SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ.	42
ΕΙΚΟΝΑ 3-4 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ PORTER.	43
ΕΙΚΟΝΑ 3-5 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	48
ΕΙΚΟΝΑ 3-6 Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΤΟΥ PORTER.....	51
ΕΙΚΟΝΑ 3-7 Ο ΠΙΝΑΚΑΣ ΙΣΟΖΥΓΙΟΥ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ.....	53
ΕΙΚΟΝΑ 3-8 ΠΙΝΑΚΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ	56
ΕΙΚΟΝΑ 3-9 ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ EVITA	59
ΕΙΚΟΝΑ 3-10 ΔΟΜΗ OLAP ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	60
ΕΙΚΟΝΑ 3-11 SOFTWARE ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ	61
ΕΙΚΟΝΑ 4-1. ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΔΟΜΗ ΣΤΗΝ ΙΣΟΡΡΟΠΗ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ.....	79
ΕΙΚΟΝΑ 5-1 Η ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ ΤΗΣ AMERICAN BANK ΣΤΙΣ 26/09/2004.....	85
ΕΙΚΟΝΑ 5. 1 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	88
ΕΙΚΟΝΑ 5-3 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΤΥΧΗ.....	89
ΕΙΚΟΝΑ 5-4 ΠΙΝΑΚΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ.....	94

ΕΙΚΟΝΑ 5-5 ΤΟ ΚΛΑΣΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ.....	97
ΕΙΚΟΝΑ 5-6. Η ΜΟΝΤΕΛΟ SFO.....	95
ΕΙΚΟΝΑ 5-7. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΟΡΩΝ	99
ΕΙΚΟΝΑ 5-8. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ	100
ΕΙΚΟΝΑ 5-9 . ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ	102

Συντμήσεις

PMS – Performance Measure System , Σύστημα Μέτρησης Απόδοσης

BSc – Balanced Scorecards, Ισόρροπη Στοχοθεσία

SFO – Strategy Focused Organization, Στρατηγοκεντρικές Επιχειρήσεις

AHP – Analytic Hierarchical Process, Διαδικασία Αναλυτικής Ιεράρχησης

ROI – Return on Investment, Απόδοση Επενδύσεων

ROCE – Return on Capital Employed, Απόδοση Κυκλοφορούντων Κεφαλαίων

EP²M – Effective Progress & Performance Measurements, Αποτελεσματικής

Μέτρησης Διαδικασιών και Ανάπτυξης

TQM – Total Quality Management, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

C.R.M – Customer Relationship Management, Συστήματα Διοίκησης Πελατών

SWOT – Strengths, Weakness, Opportunities Threats, Ανάλυση Δυνατών - Αδύνατων

Σημείων, Ευκαιριών – Απειλών

EVA – Economic Value Added

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Ιστορικό του προβλήματος

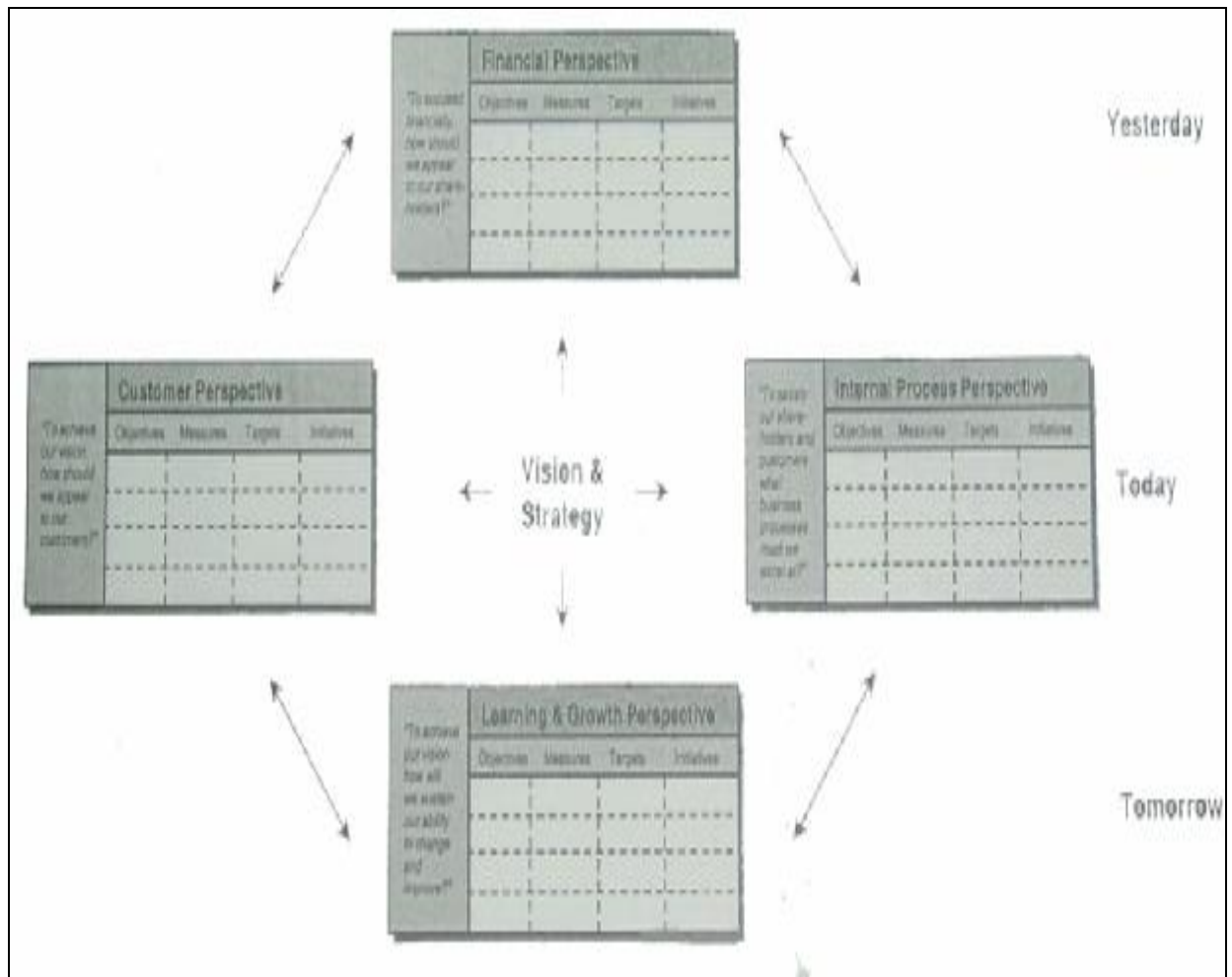
Μέχρι το 1992, όπου οι R.S Kaplan και D.P Norton παρουσίαζαν στο Harvard Business Review¹ την μεθοδολογία τους για την "Ισορροπη Στοχοθεσία" (Balanced Scorecard), τα συστήματα μέτρησης απόδοσης των επιχειρήσεων (Performance Measure System – PMS) ήταν δομημένα πάνω στα οικονομικά – λογιστικά αποτελέσματα και σε αντίστοιχους αριθμοδείκτες όπως ρευστότητα, κυκλοφοριακή ταχύτητα, δανειακή επιβάρυνση και αποδοτικότητα. Η εισαγωγή της νέας μεθοδολογίας από τους Kaplan και Norton στηρίχθηκε στην εκτίμηση τους ότι ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης που αποτελείται μόνο από οικονομικούς δείκτες οδηγούσε τελικά στην λήψη εσφαλμένων αποφάσεων². Η παραπάνω εκτίμηση ενισχύονταν από την άποψη ότι οι οικονομικές - λογιστικές μετρήσεις απεικονίζουν τα αποτελέσματα των ενεργειών της διοίκησης που έγιναν στο παρελθόν και δίνουν μόνο την τελική εικόνα της επίδοσης της επιχείρησης χωρίς όμως να υπεισέρχονται στους παράγοντες που την επηρέασαν.

Ο βασικός προβληματισμός των Kaplan και Norton ήταν "ποιοι δείκτες είναι κατάλληλοι για να μετρήσουν την μελλοντική απόδοση ;". Η απάντηση που πρότειναν ήταν η *μέτρηση της στρατηγικής*. Επακόλουθο της παραπάνω θεώρησης είναι ότι οι μετρούμενοι, οικονομικοί και μη, δείκτες, σε ένα Πίνακα Ισορροπης Στοχοθεσίας πρέπει να αντλούνται από το όραμα και την στρατηγική κάθε επιχείρησης.

Η μεθοδολογία της Ισόρροπης Στοχοθεσίας εξετάζει την επιχείρηση από τέσσερις διαφορετικές πτυχές, που σχετίζονται όμως μεταξύ τους (Σχήμα 1.1), τοποθετώντας ως βασικό στόχο την υλοποίηση του οράματος μέσω της στρατηγικής που έχει σχεδιαστεί. Οι πτυχές αυτές είναι: η οικονομική, η πελατειακή, η πτυχή των εσωτερικών διαδικασιών και η πτυχή μάθησης και ανάπτυξης. Οι μετρήσεις απόδοσης της επιχείρησης στηρίζονται σε μια σωστά σταθμισμένη ομάδα δεικτών επίδοσης που αξιολογούν την επιχείρηση στους παραπάνω επιμέρους τομείς, που θεωρούνται κρίσιμοι για την ανάπτυξη της. Οι οικονομικοί δείκτες, αποκαλούνται συνήθως και μετρήσεις αποτελεσμάτων και συμπληρώνονται από μετρήσεις δεικτών μελλοντικών οικονομικών αποδόσεων, που καλούνται δείκτες οδηγιοί. Τα μέτρα που χρησιμοποιούνται και οι στόχοι τους περιλαμβάνονται στο κύριο αποτέλεσμα του προγράμματος εισόδου του μοντέλου σε μια επιχείρηση που ονομάζεται "Πίνακας Ισόρροπης Στοχοθεσίας".

Ένας δεύτερος προβληματισμός αναπτύχθηκε γύρω από την μεθοδολογία που πρέπει να χρησιμοποιηθεί για την στάθμιση των δεικτών που επιλέγονται σε ένα Πίνακα Ισόρροπης Στοχοθεσίας. Η αντιμετώπιση του προβλήματος στηρίχθηκε στην μέθοδο "Διαδικασία Αναλυτικής Ιεράρχησης" που ανέπτυξε ο T. Saaty³. Η μεθοδολογία αυτή παρουσιάζεται στο 4^ο Κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

Πριν την είσοδο της μεθόδου Ισόρροπης Στοχοθεσίας, είχε γίνει προσπάθεια να εισαχθούν συμπληρωματικοί δείκτες μέτρησης που αφορούσαν την λειτουργική επίδοση των επιχειρήσεων. Όμως δεν είχε αναπτυχθεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης όπου οι δείκτες θα συνδέονταν μεταξύ τους με σχέση αιτίας αποτελέσματος. Τέτοια συστήματα μέτρησης παρουσιάζονται συνοπτικά στο 2^ο Κεφάλαιο.



Εικόνα 1-1 Το μοντέλο Ισορροπής Στοιχοθεσίας
 (Πηγή: Performance Drivers, Olive κτλ)

Στο παραπάνω σχήμα :

- Financial Perspective = Οικονομική Πτυχή
- Customer Perspective = Πελατειακή Πτυχή
- Internal Process Perspective = Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών
- Learning and Growth Perspective = Πτυχή Μάθησης και Ανάπτυξης
- Objectives = Σκοποί
- Measures = Κρίσιμα Μεγέθη
- Targets = Στόχοι
- Initiatives = Ενέργειες

1.2. Στόχος και Σκοποί της εργασίας

Ο στόχος της μελέτης είναι να περιγράψει το πλαίσιο ανάπτυξης του μοντέλου Ισόρροπης Στοχοθεσίας.

Στην εποχή της πληροφορικής, όπου η μαζική παραγωγή παρόμοιων προϊόντων έχει δώσει την θέση της στην ευελιξία της παραγωγής προϊόντων σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών, η διοίκηση μιας επιχείρησης έχει γίνει αρκετά πολύπλοκη. Παράγοντες όπως η γνώση, η καινοτομία, η γνώμη των πελατών, το εργατικό δυναμικό πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την διάρκεια σχεδιασμού και υλοποίησης της στρατηγικής της επιχείρησης καθώς και κατά την διαδικασία αξιολόγησης της. Οι ελληνικές επιχειρήσεις μόλις πρόσφατα άρχισαν να κατανοούν την σημασία μέτρησης των άυλων προτερημάτων τους, όμως το μεγαλύτερο πλήθος τους βασίζει την μέτρηση απόδοσης μόνο σε οικονομικά στοιχεία και επίσης ένας σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων δεν διαθέτει οργανωμένο σύστημα μέτρησης απόδοσης.

Η μελέτη έχει ένα στόχο και διάφορους σκοπούς.

Ο στόχος είναι να κατασκευαστεί ένα πλαίσιο για την εισαγωγή της μεθοδολογίας Ισόρροπης Στοχοθεσίας στον τραπεζικό τομέα.

Με βάση τον στόχο που περιγράφηκε παραπάνω, οι κυριότεροι σκοποί της είναι οι ακόλουθοι:

- να γίνει κατανοητή η σημασία των άυλων χαρακτηριστικών μιας επιχείρησης σε ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης,
- να περιγραφεί το πλαίσιο λειτουργίας επιχειρήσεων που εστιάζονται στην υλοποίηση της στρατηγικής,
- να παρουσιαστεί το θεωρητικό πλαίσιο ανάπτυξης της μεθοδολογίας Ισόρροπης Στοχοθεσίας,

- να περιγραφεί ο τρόπος καθορισμού των βαρών των μέτρων απόδοσης.

1.3. Αναμενόμενα αποτελέσματα από την εργασία

Τα βασικά αποτελέσματα που αναμένεται να προκύψει από την μελέτη είναι ένα μεθοδολογικό πλαίσιο για την χρήση της Ισόρροπης Στοχοθεσίας στον Ιδιωτικό Τομέα στην Ελλάδα. Το πλαίσιο αυτό θα περιλαμβάνει το θεωρητικό υπόβαθρο καθώς και την πρακτική εφαρμογή του. Θα παρουσιάζονται οι μεθοδολογίες και τα εργαλεία που βοηθούν την ανάπτυξη του μοντέλου, θα προτείνονται οι βασικοί δείκτες μέτρησης καθώς και μεθοδολογία εύρεσης των βαρών. Ένα δεύτερο αποτέλεσμα θα είναι ένα παράδειγμα καλής χρήσης της παραπάνω μεθοδολογίας στον Ιδιωτικό Τομέα και ειδικότερα στον τομέα των Τραπεζικών εφαρμογών καθώς και προσπάθεια μεταφοράς της εμπειρίας που αποκτήθηκε.

1.4. Οργάνωση της εργασίας

Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται αρχικά μια ιστορική αναδρομή στα συστήματα μέτρησης απόδοσης. Παρουσιάζονται τα κύρια μειονεκτήματα του οικονομικού λογιστικού προτύπου μέτρησης και γίνεται φανερή η ανάγκη που οδήγησε στα εναλλακτικά συστήματα μέτρησης απόδοσης και περιγράφονται συνοπτικά κάποια τέτοια συστήματα. Στο τέλος του κεφαλαίου αναπτύσσεται η μεθοδολογία της Ισόρροπης Στοχοθεσίας και των τεσσάρων πτυχών της, των κύριων πλεονεκτημάτων της, τα μειονεκτήματα που της προσάπτουν και τις κύριες απαιτήσεις για την σωστή λειτουργία της. Επίσης θα παρουσιαστούν οι βασικές απαιτήσεις για την δημιουργία ενός οργανισμού εστιασμένου στην υλοποίηση της στρατηγικής. Θα δοθούν οι πέντε βασικές αρχές που καλύπτουν οι επιχειρήσεις αυτές, όπως διατυπώθηκαν από τους Kaplan και Norton στο βιβλίο τους *The Strategy Focus Organization*.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί το πλαίσιο υλοποίησης του μοντέλου Ισορροπής Στοχοθεσίας . Γίνεται αρχικά συνοπτική περιγραφή του προγράμματος κατόπιν αναφέρονται οι ενέργειες και οι αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν πριν την έναρξη του προγράμματος και τελικά αναλυτική περιγραφή των βημάτων όπως αυτή περιγράφεται από τους Olve, Roy και Wetter⁴.

Το τέταρτο κεφάλαιο εστιάζεται στα μέτρα απόδοσης που χρησιμοποιούνται στο μοντέλο καθώς επίσης στην περιγραφή μεθόδων υπολογισμού των σχετικών βαρών που απαιτούνται στην χρήση της μεθόδου Ισορροπής Στοχοθεσίας. Γίνεται περιγραφή της "Διαδικασίας Αναλυτικής Ιεράρχησης" (Analytical Hierarchical Process – AHP) καθώς και του αλγοριθμικής "Δυναμικής Μεθόδου" (Power Method), όπως διατυπώθηκαν από τον Καθηγητή Saaty και άλλους.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται μια εφαρμογή των παραπάνω στον ιδιωτικό τομέα και ειδικότερα στον Τραπεζικό Τομέα. Κατασκευάζεται ένας Στρατηγικός Χάρτης που περιγράφει τις ενέργειες, τους στόχους καθώς και την συσχέτιση μεταξύ των ενεργειών για την επίτευξη του συνολικού κόστους. Επίσης παρουσιάζεται πίνακας Ισορροπής Στοχοθεσίας για την μέτρηση απόδοσης των παραπάνω ενεργειών.

Στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας καθώς επίσης θέματα για περαιτέρω επεξεργασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ & ΣΤΡΑΤΗΓΟΚΕΝΤΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

2.1. Συστήματα Μέτρησης Απόδοσης

Τα συστήματα μέτρησης απόδοσης αποτελούν σημαντικό εργαλείο για την παρακολούθηση μιας επιχείρησης καθώς βοηθούν στην βελτίωση της επιχειρηματικής διαδικασίας. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι H. James Harrington και Kenneth C. Lomax¹ « η μέτρηση είναι το πρώτο βήμα που οδηγεί στον έλεγχο και τελικά στην βελτίωση. Εάν δεν μπορείτε να μετρήσετε κάτι, δεν μπορείτε να το καταλάβετε. Εάν δεν μπορείτε να το καταλάβετε δεν μπορείτε να το ελέγξετε και εάν δεν μπορείτε να το ελέγξετε δεν μπορείτε να το βελτιώσετε ». Με βάση τις παραπάνω παρατηρήσεις τα συστήματα μέτρησης απόδοσης δεν πρέπει μόνο να αξιολογούν την απόδοση των λειτουργικών μονάδων της εταιρείας, αλλά να βοηθούν και στην διαδικασία αύξησης της απόδοσης της επιχείρησης βοηθώντας στον καθορισμό στόχων και στην κατανόηση της στρατηγικής για την υλοποίηση τους.

Η διαδικασία υλοποίησης ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης ξεκινά με τον καθορισμό της αποστολής και του οράματος της εταιρείας. Η αποστολή, είναι αυτή που ουσιαστικά καθορίζει την εταιρεία. Μέσω της αποστολής, ορίζονται τα βασικά προϊόντα ή υπηρεσίες, οι πελάτες τους οποίους στοχεύει η επιχείρηση καθώς επίσης οι

βασικές αξίες της. Εάν η αποστολή χαρακτηρίζει την επιχείρηση, το όραμα αφορά την μελλοντική επιχειρηματική της θέση στην αγορά. Το όραμα απαντά ουσιαστικά στο πως η διεύθυνση της εταιρίας επιθυμεί να δει την εταιρία στο μέλλον. Είναι ουσιαστικά αυτό που καθορίζει την φιλοσοφία της εταιρίας και επίσης την στρατηγική στο τμήμα marketing. Ως παραδείγματα οράματος μπορεί να αναφερθούν:

- το όραμα μιας εταιρίας υψηλής τεχνολογίας μπορεί να είναι να η ηγετική θέση σε όλα τα τμήματα της αγοράς
- το όραμα μιας αλυσίδας γρήγορου φαγητού είναι η κυριαρχία στην αγορά και αφορά την ποιότητα υπηρεσιών, την ποιότητα προϊόντων και την αξία.

Η στρατηγική της επιχείρησης καθορίζει τις ενέργειες της εταιρίας για την επίτευξη του οράματος της. Οι στρατηγική πρέπει να μεταφράζεται σε συγκεκριμένες ενέργειες που διαπερνούν κάθετα και οριζόντια τα τμήματα της επιχείρησης. Για κάθε μια από τις ενέργειες αυτές, πριν υλοποιηθούν, έχουν καθοριστεί στόχοι η επίτευξη των οποίων αναμένεται να προκαλέσει τα επιθυμητά αποτελέσματα σε κάθε τμήμα καθώς και συνολικά στην επιχείρηση. Η μέτρηση απόδοσης έχει ακριβώς σκοπό να μετρήσει τον βαθμό υλοποίησης και το βαθμό ικανοποίησης των στόχων του στρατηγικού σχεδιασμού. Συνεπώς τα βασικά στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνονται σε ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης είναι:

- οι στόχοι απόδοσης της εταιρίας
- τα μεγέθη μέτρησης της απόδοσης, που είναι συνήθως κρίσιμοι δείκτες κλειδιά για την αξιολόγηση της πορείας ενός οργανισμού.

Για να είναι λειτουργικό ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης πρέπει να χαρακτηρίζεται από:

- **ανατροφοδότηση (feedback)** στοιχείων που σχετίζονται με τους στόχους της επιχείρησης. ώστε να είναι πιθανότερη η αποδοτική και αποτελεσματική

υλοποίηση τους. Με την ανατροφοδότηση του συστήματος η διοίκηση λαμβάνει άμεσα την εικόνα της επιχείρησης και προχωρά στις κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες. Όσο πιο συχνά γίνεται η ανατροφοδότηση αυτή, δηλαδή όσο πιο συχνά γίνονται μετρήσεις κρίσιμων δεικτών και αξιολόγηση τους τόσο πιο άμεσες είναι οι διορθωτικές κινήσεις της διοίκησης. Ο ρυθμός συλλογής μετρήσεων εξαρτάται κυρίως από το κόστος συλλογής και επεξεργασίας των στοιχείων.

- **αξιολόγηση κινήτρων και μέσων υποκίνησης (*motivation*)** που ωθούν στην αύξηση της απόδοσης ατομικά και ομαδικά. Η διοίκηση εκτιμά την απόδοση των κινήτρων προς τους εργαζόμενους της επιχείρησης και προχωρά σε κατάλληλες αλλαγές.

Θέλοντας να συμπυκνώσει κανείς τις προϋποθέσεις για την σωστή λειτουργία ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης μπορεί να πει ότι απαιτείται να μετρούνται τα σωστά πράγματα, την σωστή ώρα, στο σωστό σημείο.

2.2. Ιστορική εξέλιξη των συστημάτων απόδοσης

Ιστορικά, το βασικό σύστημα μέτρησης της απόδοσης μιας επιχείρησης ήταν οικονομικό - λογιστικό. Ένα τέτοιο σύστημα συχνά καλείται και ως “κλασικό σύστημα ελέγχου διοίκησης” (traditional management control system). Τα βασικά εργαλεία ενός τέτοιου συστήματος ήταν η λογιστική, οι χρηματοοικονομικοί δείκτες όπως “Απόδοση Επενδύσεων” (Return on Investment – ROI), “Απόδοση Κυκλοφορούντων Κεφαλαίων” (Return on Capital Employed – ROCE) κτλ και οι εκθέσεις αξιολόγησης απόδοσης μονάδων. Η είσοδος καινοτομιών στο μοντέλο έδινε συγκριτικό πλεονέκτημα στις εταιρίες, πχ η εταιρία General Motors όταν εισήγαγε τον δείκτη ROI.

Χαρακτηριστικό είναι, ότι ακόμη και πριν τον δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, στην καρδιά της Βιομηχανικής Εποχής, ακούγονταν φωνές ενάντια του οικονομικού – λογιστικού μοντέλου μέτρησης απόδοσης. Θεωρείται μάλιστα από ειδικούς ότι το σύστημα αυτό σταμάτησε την εξέλιξη του το 1925 ². Η κύρια ένσταση³ στηρίζεται στα βασικά χαρακτηριστικά των δεικτών μέτρησης που χρησιμοποιούσε το μοντέλο. Τα οικονομικά - λογιστικά αποτελέσματα και οι οικονομικοί δείκτες είναι δείκτες απόδοσης αποφάσεων που είχαν ληφθεί στο παρελθόν και επίσης δεν λάμβαναν υπόψη την διαδικασία υλοποίησης μιας στρατηγικής αλλά κατέγραφαν απλώς τα αποτελέσματα της . Η λειτουργία της αγοράς κατά την διάρκεια της Βιομηχανικής Εποχής, έδινε την δυνατότητα παρακολούθησης της ανάπτυξης μιας επιχείρησης με χρήση μόνο του λογιστικού – οικονομικού μοντέλου. Αυτό άλλαξε ριζικά με την είσοδο στην Εποχή της Πληροφορίας.

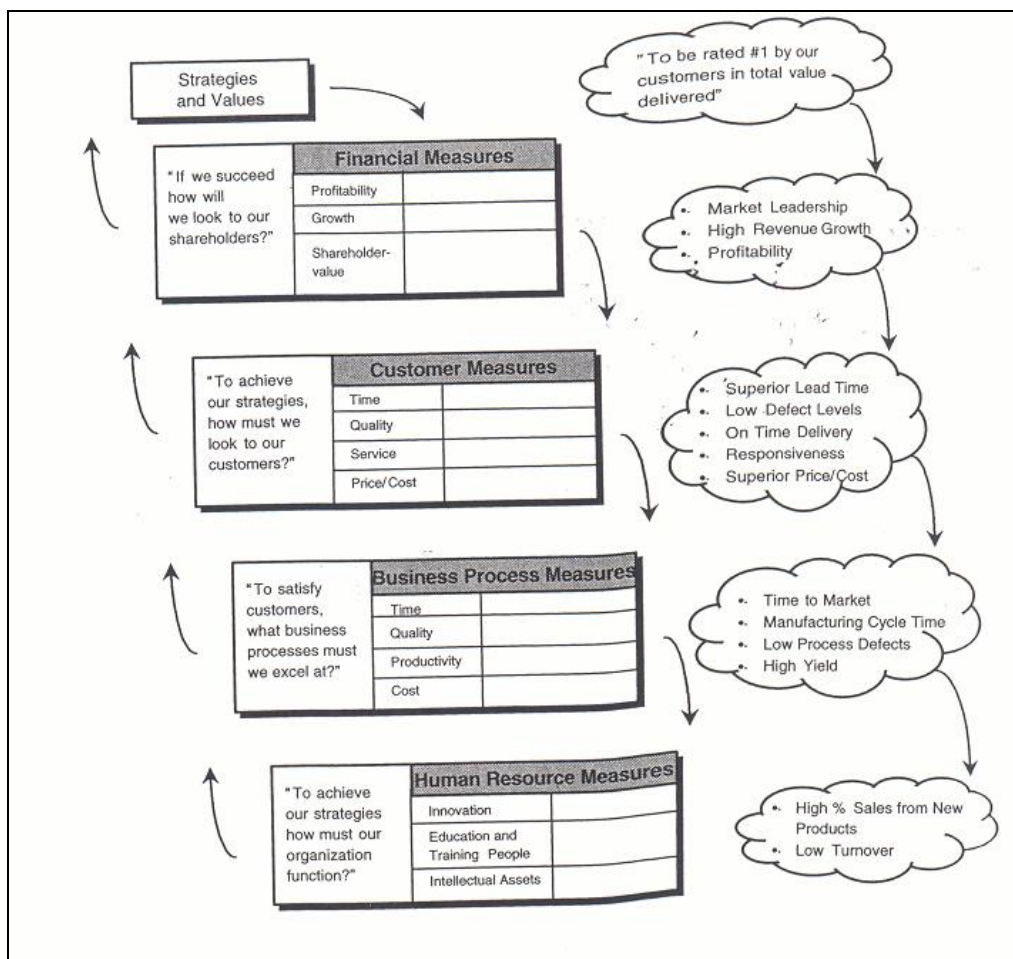
Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων, κατά την διάρκεια της Βιομηχανικής Εποχής, προέκυπτε από την ταχύτητα ενσωμάτωσης των νέων τεχνολογιών στα φυσικά κεφάλαια ώστε να υπάρχει αποδοτική και μαζική παραγωγή τυποποιημένων προϊόντων. Η εποχή χαρακτηριζόταν από σταθερότητα στην τεχνολογία και παραγωγή παρόμοιων προϊόντων για μεγάλο χρονικό διάστημα. Το οικονομικό λογιστικό μοντέλο μέτρησης της απόδοσης που εστιαζόταν κυρίως στην κερδοφορία και στο κόστος παραγωγής αρκούσε για να καλύψει τις ανάγκες της εποχής. Το τέλος του 2^{ου} Παγκόσμιου Πολέμου και κυρίως η ανάπτυξη της πληροφορικής άλλαξαν ριζικά την εικόνα αυτή. Το πέρασμα από την βιομηχανική εποχή στην εποχή της πληροφορίας, στα μέσα της δεκαετίας του '70, χαρακτηρίζεται από την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και την εκμετάλλευση άυλων αγαθών (πληροφορίες και δεξιότητες) τα οποία επέτρεπαν στην επιχείρηση να παράγει προϊόντα τα οποία καθορίζονται από τις ανάγκες των πελατών, με χαμηλό κόστος και με μικρό χρόνο

παράδοσης (lead time). Η δυνατότητα μιας επιχείρησης να προσαρμοστεί στις ανάγκες και τις απαιτήσεις της αγοράς δεν μπορούσε πλέον να μετρηθεί μόνο με χρήση οικονομικών - λογιστικών δεικτών. Η ανάγκη για συνεχή ανάπτυξη της παραγωγής, των προϊόντων και της μέτρησης της απόδοσης των λειτουργικών τμημάτων μιας επιχείρησης καθώς επίσης της συνεργασίας τους οδήγησε στην εμφάνιση εναλλακτικών τρόπων διοίκησης των αλλαγών και μέτρησης της απόδοσης. Τέτοιες μέθοδοι αναπτύχθηκαν αρκετοί. Παρακάτω γίνεται μια συνοπτική αναφορά ορισμένων από αυτές.

Η μέθοδος *“six sigma”* έχει ως στόχο την συνεχή ανάπτυξη των διαδικασιών και των προϊόντων εντοπίζοντας τις ατέλειες και εξαλείφοντας τις αιτίες που τις δημιουργούν. Η μέθοδος είναι εστιασμένη στην εξυπηρέτηση των πελατών και των αναγκών τους. Η μεθοδολογία που ακολουθεί περιλαμβάνει τα παρακάτω βήματα: *Ορισμός*, των προϊόντων και των διαδικασιών που απαιτούν ανάπτυξη, κατόπιν *Μέτρηση* της ανάπτυξης, Τα στοιχεία των μετρήσεων *Αναλύονται* και έτσι εντοπίζονται τα προβλήματα και οι αιτίες που τα δημιουργούν. Βασίζομενη στα παραπάνω αποτελέσματα η επιχείρηση εκπονεί νέο πρόγραμμα όπου οι ατέλειες που είχαν εντοπιστεί αποβάλλονται και τέλος *Έλεγχος* εάν προκύπτει ανάπτυξη από τις διορθώσεις που έχουν πραγματοποιηθεί.

Μοντέλα μέτρησης της επιχειρηματικής ανάπτυξης σε συνδυασμό με την συνολική στρατηγική της επιχείρησης αναπτύχθηκαν την δεκαετία του 1990. Τέτοια είναι το υπόδειγμα *“ Maisel ”*, η *“Πυραμίδα Απόδοσης”* (Performance Pyramid) και το υπόδειγμα *“Αποτελεσματικής Μέτρησης Διαδικασιών και Ανάπτυξης”* (Effective Progress & Performance Measurements -- EP²M) . Η πιο διαδεδομένη από τις μεθόδους αυτές είναι η μεθοδολογία *“Ισορροπής Στοχοθεσίας”* (Balanced Scorecard) που αναλύεται σχολαστικά στην επόμενη παράγραφο.

Το μοντέλο *Maisel* (Maisel Balanced Scorecard Model) ⁴ έχει αρκετές ομοιότητες με το μοντέλο Ισορροπής Στοχοθεσίας των Kaplan & Norton (Σχήμα 2.1) καθώς και στο μοντέλο αυτό η απόδοση μετράτε από τέσσερις πτυχές. Η βασική διαφορά των δυο μοντέλων έγκειται στην χρήση από τον Maisel του ανθρώπινου παράγοντα ως πτυχή αντί της πτυχής γνώσης και καινοτομίας που χρησιμοποιούν οι Kaplan & Norton.



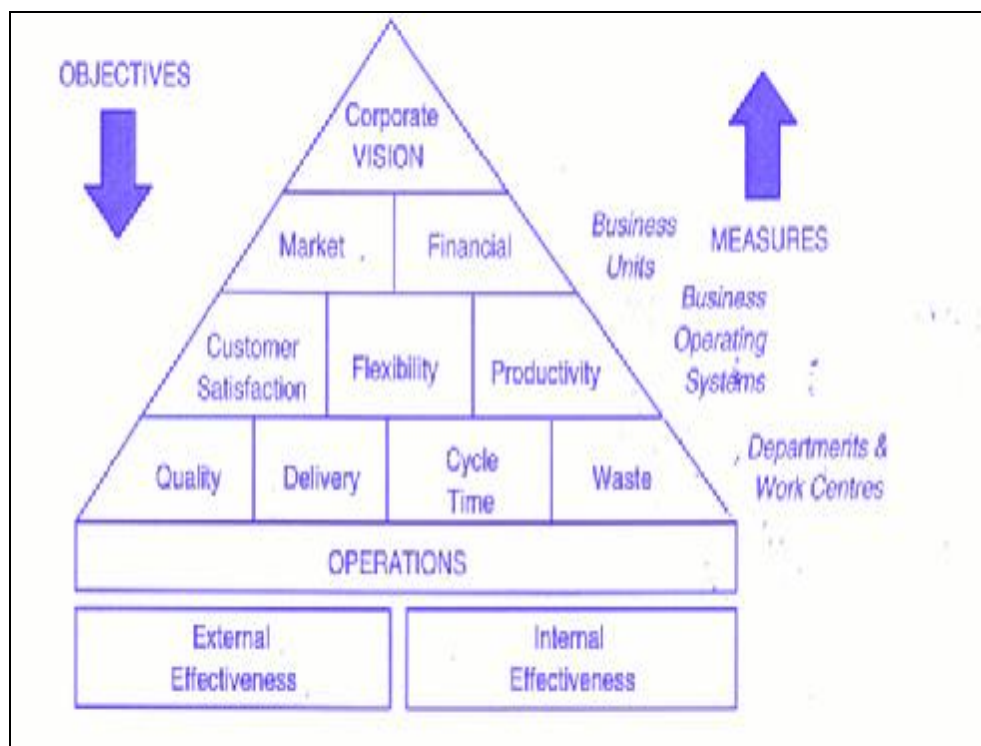
Εικόνα 2-1. Το μοντέλο Maisel

[Πηγή: Olive κτλ(2002), σελ. 20]

Στο παραπάνω σχήμα :

- Financial Perspective = Οικονομική Πτυχή
- Customer Perspective = Πελατειακή Πτυχή
- Business Process Perspective = Πτυχή Επιχειρησιακών Διαδικασιών
- Human Resource Measures = Ανθρώπινο Δυναμικό

Το μοντέλο της Πυραμίδας Ανάπτυξης (Performance Pyramid) παρουσιάστηκε το 1990 από τον Mc Nair ⁵ .



Εικόνα 2-2. Η πυραμίδα ανάπτυξης.
[Πηγή: McNair κλπ (1990), σελ. 30]

Στο παραπάνω σχήμα :

- Objectives = Σκοποί
- Measures = Κρίσιμα Μεγέθη
- Corporate Vision = Εταιρικό Όραμα
- Market = Αγορά
- Financial = Οικονομικά Αποτελέσματα

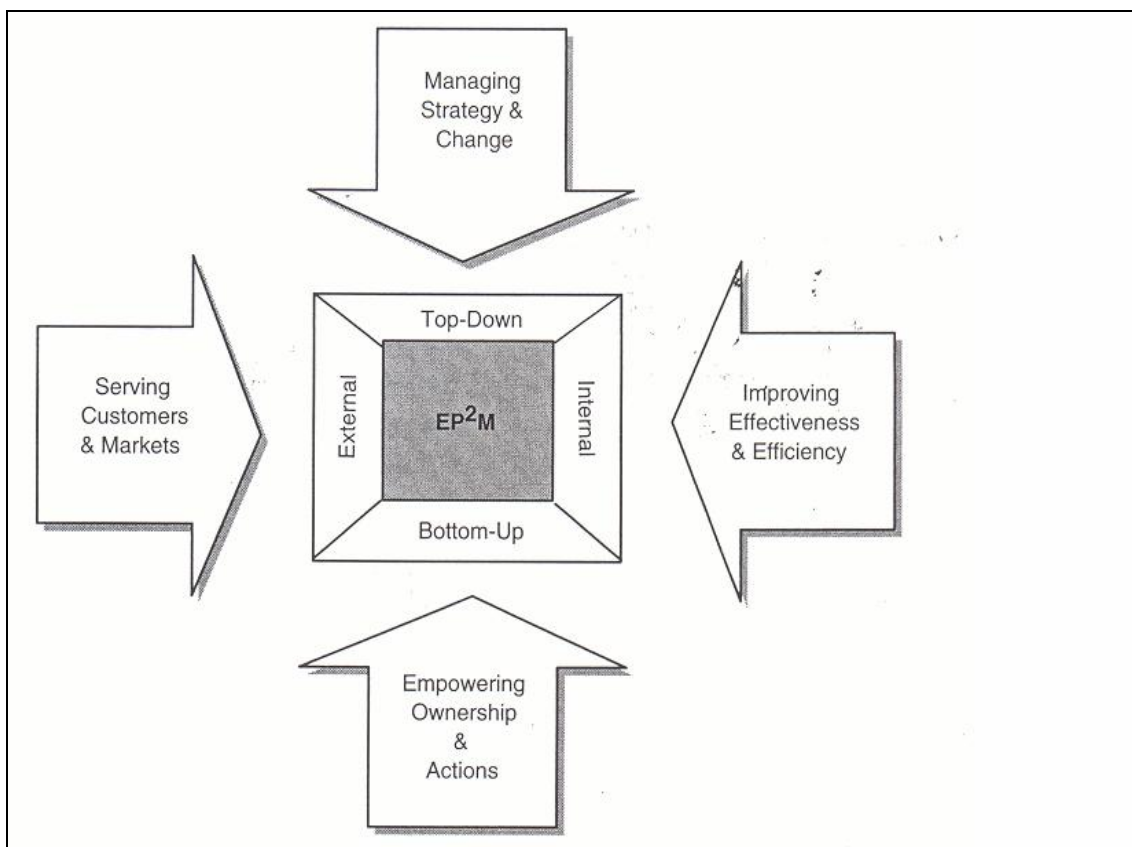
Είναι ένα μοντέλο προσανατολισμένο στον πελάτη το οποίο χωρίζει την επιχείρηση σε τέσσερις διαφορετικά επίπεδα (Σχήμα 2.2) και παρέχει μια διπλής κατεύθυνσης επικοινωνία. Από τα πάνω προς τα κάτω μεταφέρονται οι επιδιώξεις ενώ αντίθετα στην

άνοδο μεταφέρονται τα μέτρα απόδοσης. Βασικά εργαλεία της μεθόδου είναι η μέθοδος ολικής ποιότητας, η βιομηχανική μηχανική και η κοστολόγηση δραστηριοτήτων.

Το τελευταίο από τα μοντέλα που θα αναφερθούν προέρχεται από τους Adams & Roberts⁶ και παρουσιάστηκε το 1993 (Σχήμα 2.3) και η ονομασία του EP²M.

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό σε τέσσερις πλευρές της επιχείρησης πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην μέτρηση απόδοσης. Οι πλευρές αυτές είναι:

- Εξωτερικές μετρήσεις – ικανοποίηση πελατών και αγορών
- Εσωτερικές μετρήσεις – ανάπτυξη αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας
- Top down μετρήσεις – σπάσιμο της συνολικής στρατηγικής σε τμήματα και επιτάχυνση αλλαγών
- Bottom up μετρήσεις – ενδυνάμωση ιδιοκτησίας και ελευθερίας δράσης.



Εικόνα 2-3. Το μοντέλο Effective Progress & Performance Measurements

[Πηγή: Olive κτλ (2002), σελ.23]

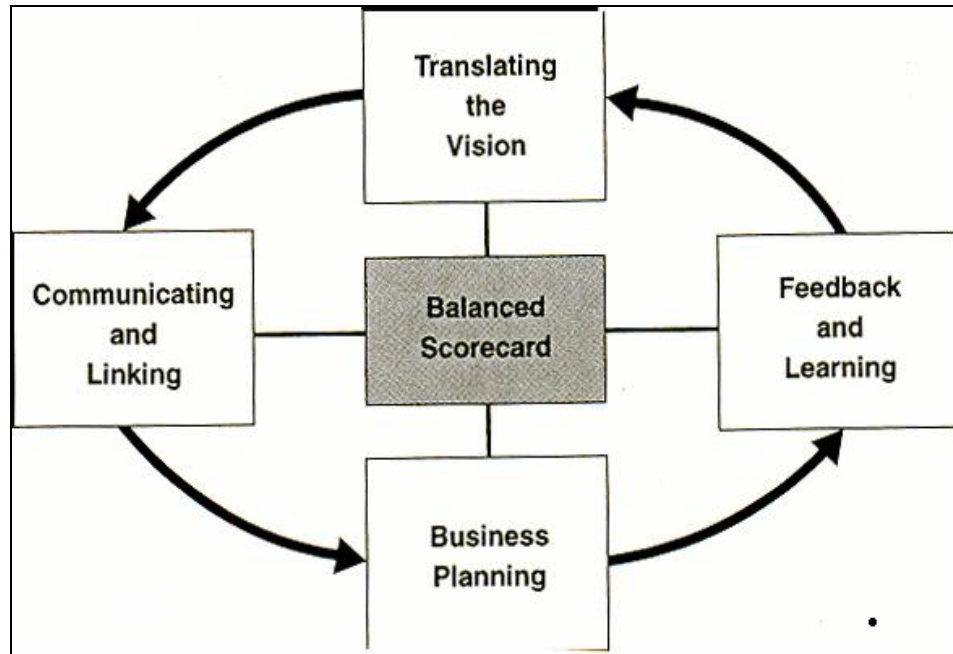
Σύμφωνα με τους Adams & Roberts το μοντέλο αυτό δεν είχε σκοπό μόνο την ανάπτυξη της στρατηγικής αλλά επίσης την αλλαγή στην κουλτούρα της διοίκησης και των εργαζομένων της επιχείρησης.

2.3. Ισόρροπη Στοχοθεσία (Balanced Scorecard)

Η μέθοδος Ισόρροπης Στοχοθεσίας αποτελεί ένα πλαίσιο αξιολόγησης της πορείας της επιχείρησης μέσω της υλοποίησης της στρατηγικής της. Η παρουσίαση του πλαισίου αυτού έγινε το 1992 από τους Kaplan και Norton. Η καινοτομία του νέου πλαισίου έγκειται στην εξέταση της επιχείρησης από τέσσερις⁷ διακριτές μεταξύ τους αλλά σχετιζόμενες πτυχές, την οικονομική πτυχή, την πελατειακή πτυχή, την πτυχή των εσωτερικών διαδικασιών και την πτυχή της μάθησης και αύξησης δεξιοτήτων. Η αυξημένη οικονομική - λογιστική απόδοση (*οικονομική πτυχή*) εξαρτάται από την δημιουργία της μέγιστης δυνατής αξίας των προϊόντων της επιχείρησης προς τους πελάτες της (*πελατειακή πτυχή*) αποσκοπώντας στην κατάληψη του μεγαλύτερου δυνατού τμήματος της αγοράς. Η επιτυχία όμως της πελατειακής πτυχής προϋποθέτει την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών δηλαδή την καλύτερη δυνατή λειτουργία των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών (*πτυχή εσωτερικών διαδικασιών*) η οποία με την σειρά της προϋποθέτει την ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων από τους υπαλλήλους καθώς επίσης και την ύπαρξη κινήτρων από την διοίκηση (*πτυχή μάθησης και αύξησης δεξιοτήτων*)⁸. Για τον ακριβή προσδιορισμό των σχέσεων εξάρτησης μεταξύ των τεσσάρων πτυχών της μεθοδολογίας Ισόρροπης Στοχοθεσίας, χρησιμοποιείται η μεθοδολογία ανάπτυξης του στρατηγικού χάρτη (*strategic map*) της επιχείρησης. Ο στρατηγικός χάρτης, που θα αναλυθεί διεξοδικά στο επόμενο κεφάλαιο, αποτελεί μια απεικόνιση των βασικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης ταξινομημένες στις τέσσερις πτυχές της Ισόρροπης Στοχοθεσίας.

Το λέξη "Ισορροπη" (Balanced) στο όνομα της μεθοδολογίας δίνει και το βασικό στίγμα της φιλοσοφία της. Η εξισορρόπηση υλικών-οικονομικών (μετρήσιμων) και άυλων (μη μετρήσιμων) μεγεθών, που αναφέρονται χρονικά στο μέλλον και το παρελθόν και που περιγράφουν το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον είναι το βασικό χαρακτηριστικό αυτού του συστήματος μέτρησης απόδοσης. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες όπως επίσης οι δείκτες ικανοποίησης πελατών μπορούν να θεωρηθούν μετρήσιμα μεγέθη αντίθετα με την εκπαίδευση και την απόκτηση δεξιοτήτων που μπορούν να θεωρηθούν άυλα στοιχεία της εταιρίας. Ομοίως οι χρηματοοικονομικοί δείκτες αξιολογούν αποφάσεις και ενέργειες του παρελθόντος ενώ οι δείκτες απόδοσης των εσωτερικών διαδικασιών, οι επενδύσεις και άλλοι αποτελούν δείκτες μελλοντικής απόδοσης της εταιρίας. Οι δείκτες που αφορούν την πελατειακή πτυχή (χρόνος παράδοσης, ποιότητα, after sales service) είναι μετρήσιμα που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον ενώ οι δείκτες μέτρησης εσωτερικών διαδικασιών αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης .

Το πλαίσιο Ισορροπίας Στοχοθεσίας στοχεύει κατά την διάρκεια λειτουργίας του να μετατρέψει την διοίκηση μιας επιχείρησης σε μια κυκλική συνεχή διαδικασία όπου η στρατηγική αρχικά μεταφράζεται σε συγκεκριμένες ενέργειες, γίνεται συντονισμός τμημάτων και διαδικασιών με σκοπό την υλοποίησή της, αναπτύσσεται το επιχειρηματικό πλάνο και ανατροφοδοτείται το σύστημα ώστε να υπάρξουν οι απαιτούμενες αλλαγές και τροποποιήσεις (Σχήμα 2.4). Εστιάζει ουσιαστικά η επιχείρηση όλους τους πόρους της και τις διαδικασίες της στο στρατηγικό στόχο που έχει θέσει.



Εικόνα 2- 4. Το μοντέλο Ισόρροπης Στοιχοθεσίας

[Πηγή: Kaplan κτλ (2001a), σελ.24]

Στο παραπάνω σχήμα:

- Translating and Vision = Μετατροπή οράματος σε Επιχειρησιακούς όρους
- Communicating and linking = Συνεργασία και επικοινωνία
- Business Plan = Επιχειρησιακό πλάνο
- Feedback and learning = Ανάδραση και εκπαίδευση .

2.3.1. Οικονομική πτυχή (financial perspective)

Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι μιας επιχείρησης μπορούν να συνοψιστούν σε τρεις λέξεις: Επιβίωση , Ανάπτυξη και Απόδοση. Η επιβίωση συναρτάται από την παρακολούθηση των ταμειακών ροών, η ανάπτυξη με την αύξηση των πωλήσεων και η απόδοση με την αύξηση της τιμής των μετοχών και της κερδοφορίας της εταιρίας. Η διαδικασία καθορισμού οικονομικών στόχων κάθε επιχείρησης πρέπει να λαμβάνει υπόψη της στόχους και τις τρεις παραπάνω πτυχές καθώς επίσης το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η υλοποίηση της στρατηγικής . Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton⁹ η

υλοποίηση της στρατηγικής σε μια επιχείρηση περνά τα ακόλουθα τρία χρονικά στάδια: της Ανάπτυξης, της Στήριξης και της Συγκομιδής. Κατά την φάση της Ανάπτυξης η επιχειρήσεις έχουν επενδύσει οικονομικούς πόρους σε νέες λειτουργίες και διαδικασίες. Στην αρχή το πιθανότερο είναι η εμφάνιση αρνητικών χρηματικών ροών ώσπου να επιτευχθεί ο στόχος της φάσης αυτής που είναι η αύξηση των ποσοστών πωλήσεων στις στοχοθετημένες ομάδες πελατών. Η φάση της Στήριξης χαρακτηρίζεται από την μεγιστοποίηση του εισοδήματος που θα παραχθεί από το επενδυμένο κεφάλαιο. Σε αυτό το στάδιο ο στόχος έχει να κάνει με την απόδοση της επένδυσης που μετράται με την μορφή του κέρδους. Στην τελική φάση της Συγκομιδής οι επιχειρηματικές μονάδες μεγιστοποιούν τις ταμειακές ροές της επιχείρησης. Οι στόχοι αναφέρονται στην μείωση των απαιτήσεων κεφαλαίου κίνησης και την αύξηση των ταμειακών ροών.

Η σημασία της σωστής οικονομικής στοχοθεσίας γίνεται φανερή αν σημειωθεί ότι πολλές φορές η οικονομική επιτυχία στέκεται τροχοπέδη στις αλλαγές που θα οδηγήσουν σε βελτιωμένη λειτουργική απόδοση και κατά συνέπεια στην μελλοντική επιτυχία. Τα οικονομικά μεγέθη πρέπει να αποτελούν δείκτες υπενθύμισης για την βελτίωση παραγόντων όπως παραγωγή, ποιότητα, χρόνος απόκρισης κτλ. Ένα σωστά δομημένο σύστημα οικονομικού ελέγχου ενισχύει την πολιτική ανάπτυξης και την υλοποίηση της στρατηγικής καθώς εξασφαλίζει τους απαραίτητους πόρους για την ενίσχυση προγραμμάτων όπως της "Διοίκησης Ολικής Ποιότητας" (Total Quality Management – TQM) και της Ισορροπής Στοχοθεσία.

2.3.2. Πελατειακή πτυχή (customer perspective)

Η εποχή της πληροφόρησης χαρακτηρίζεται από το πέρασμα από την μαζική παραγωγή προϊόντων στην παραγωγή *πελατοκεντρικών* προϊόντων. Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν στρέψει την προσοχή τους στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους και

στην παροχή προϊόντων που δημιουργούν αξία σε αυτούς. Η πελατειακή πτυχή έχει δομηθεί πάνω σε τρεις άξονες, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος / υπηρεσίας, οι σχέσεις πελάτη επιχείρησης και της εικόνας της επιχείρησης στην αγορά.

Στα χαρακτηριστικά του προϊόντος / υπηρεσίας περιλαμβάνονται οι ιδιότητες και οι λειτουργίες, ο χρόνος και η τιμή. Σκοπός μιας επιχείρησης είναι να παρέχει το κατάλληλο προϊόν, την κατάλληλη στιγμή, στην κατάλληλη τιμή ή όπως αναφέρουν οι Kaplan και Norton¹⁰ στον «χρόνο, απόδοση, ποιότητα και κόστος» που θα δημιουργεί την μέγιστη αξία στον πελάτη. Η παράμετρος χρόνος αφορά την δυνατότητα εισαγωγής ενός νέου προϊόντος στην αγορά ή τον χρόνο παράδοσης του προϊόντος στον πελάτη. Η έννοια της ποιότητας στον τομέα των προϊόντων αφορά κυρίως ποσοστό ελαττωματικών και έγκαιρης και ακριβής παράδοσης τους ενώ στον τομέα των υπηρεσιών αφορά στην σωστή και γρήγορη εξυπηρέτηση του πελάτη. Η έννοια της απόδοσης αφορά την προστιθέμενη αξία που δίνει το προϊόν στην επιχείρηση που το αγοράζει. Τέλος η παράμετρος του κόστους αφορά την τιμή που είναι διατεθειμένος να πληρώσει ο πελάτης για έναν πετυχημένο συνδυασμό των παραπάνω (Καρρά)¹¹.

Η διαμόρφωση των κατάλληλων σχέσεων με τον πελάτη σχετίζεται με την πριν και την μετά πώληση εξυπηρέτηση του. Τέλος η εικόνα της επιχείρησης εξαρτάται από τα παραπάνω αλλά επίσης και από την συνολική κοινωνική συμπεριφορά της επιχείρησης (προστασία περιβάλλοντος, συμμετοχή σε κοινωνικά δρώμενα κτλ).

Για την πραγματοποίηση των παραπάνω απαιτείται η έγκαιρη πληροφόρηση για τις ανάγκες της αγοράς ώστε να προσαρμόζεται ανάλογα η παραγωγή καθώς και η συνεχής βελτίωση και ανάπτυξη των εσωτερικών διαδικασιών (logistics, παραγγελιοληψία, παραγωγή, προμήθειες, πληροφοριακών συστημάτων κτλ) που ουσιαστικά αποτελούν την τρίτη πτυχή του υποδείγματος. Χρήσιμη πηγή για την άντληση στοιχείων για την πορεία της αγοράς, των απαιτήσεων και της συμπεριφοράς

των πελατών αποτελούν τα "Συστήματα Διοίκησης Πελατών" (Customer Relationship Management -- C.R.M).

Οι επιχειρήσεις θέτουν στόχους στα παραπάνω στοιχεία και κατόπιν καθορίζουν τα μέτρα μέτρησης απόδοσης. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ως παράδειγμα στόχων, για ένα τμήμα logistics, το ποσοστό ακριβών και έγκαιρων παραδόσεων να είναι άνω του 85% και η εξυπηρέτηση πελατών να ξεπερνά το 90%. Στην περίπτωση αυτή τα μέτρα υλοποίησης των στόχων είναι το ποσοστό παραδόσεων χωρίς καθυστέρηση, το ποσοστό πληρότητας παραγγελιών, το κόστος ανά προϊόν που διανέμεται, η εκμετάλλευση μεταφορικής ικανότητας, η εκμετάλλευση του στόλου κτλ.

2.3.3. Η Πτυχή των Εσωτερικών Διεργασιών (internal process perspective)

Η μεθοδολογία Ισορροπής Στοχοθεσίας, όπως έχει παρουσιαστεί παραπάνω, ακολουθεί την λογική δράσης αντίδρασης. Αυτό έχει ως συνέπεια την ανάγκη μέτρηση όλων των επιμέρους ενεργειών που επηρεάζουν την επίτευξη του τελικού στόχου. Η επίτευξη των οικονομικών στόχων της επιχείρησης περνά μέσα από την διαδικασία αύξησης του μεριδίου της εταιρείας στην αγορά, που εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανοποίηση του πελάτη. Η ικανοποίηση του πελάτη όμως είναι συνέπεια του σωστού σχεδιασμού και λειτουργίας των διαδικασιών της επιχείρησης.

Σύμφωνα πάλι με τους Kaplan και Norton η πτυχή των εσωτερικών διαδικασιών έχει τέσσερις διαστάσεις, την διάσταση της καινοτομίας, την διάσταση λειτουργίας (operations) την διάσταση της διοίκησης πελατών (customer management processes) και τέλος την κοινωνική διάσταση. Η διάσταση της καινοτομίας αναφέρεται στην δημιουργία της διαφορετικότητας των προϊόντων / υπηρεσιών της επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού των κατάλληλων γίνεται προσπάθεια πρόβλεψης μελλοντικών

αναγκών της αγοράς και της προϊόντων. Η διάσταση της διοίκησης των πελατών περιλαμβάνει διαδικασίες ανάπτυξης της αξίας του πελάτη για την επιχείρηση (αύξηση παραγγελιών, εσόδων κτλ). Αυτό πραγματοποιείται μέσω ανάλυσης των απαιτήσεων του. Η διάσταση της επιχειρηματικής λειτουργίας περιλαμβάνει τις διαδικασίες παραγγελίας, παραγωγής, παράδοσης και μετά πώληση εξυπηρέτησης των πελατών. Οι διαδικασίες αυτές βοηθούν στην ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ πελάτη και επιχείρησης. Τέλος η κοινωνική διάσταση περιλαμβάνει ενέργειες προστασίας περιβάλλοντος υγείας και κοινωνικής προσφοράς.

Στα πλαίσια της πτυχής των εσωτερικών διεργασιών σχεδιάζονται, υλοποιούνται και αξιολογούνται καινοτομίες. Ως παράδειγμα τέτοιων καινοτομιών είναι η χρήση εξειδικευμένων συστημάτων πληροφορικής, σχεδιασμός αποδοτικότερων συστημάτων logistics κλπ. Για την μέτρηση της απόδοσης των διαδικασιών αυτών χρησιμοποιούνται μέτρα όπως ο χρόνος και τα ποσοστά απόκρισης, ο κύκλος ζωής ενός προϊόντος, το κόστος και η ποιότητα των διαδικασιών αυτών. Οι μετρήσεις αυτές θα πρέπει να αναλυθούν σε τέτοιο επίπεδο στην παραγωγική διαδικασία ώστε να εντοπίζονται οι επιδόσεις και τα προβλήματα κάθε τμήματος.

Στην σύγχρονη επιχειρηματική λογική επιχειρηματικές διαδικασίες που απαιτούν συνεχή παρακολούθηση και που η μη καλή λειτουργία τους οδηγεί σε υψηλό κόστος (πχ logistics) αναθέτονται συνήθως σε ειδικευμένους συνεργάτες εκτός επιχείρησης (third party). Η σύνδεση των συνεργατών αυτών με την επιχείρηση είναι πολύ στενή ώστε να μπορούν να θεωρηθούν τμήμα των εσωτερικών αυτών διαδικασιών. Αρκετοί συγγραφείς μάλιστα (πχ Olive κτλ) θέλοντας να περιγράψουν καλύτερα το τμήμα αυτό της μεθοδολογίας το αναφέρουν σαν *Πτυχή Επιχειρηματικών Διαδικασιών*. Μια δεύτερη προσέγγιση στο πρόβλημα αυτό είναι η ταξινόμηση των συνεργαζόμενων εταιριών στη πελατειακή πτυχή, επεκτείνοντας την έννοια της και εντός αυτής της

πτυχής να περιγραφούν όλες οι εξωτερικές σχέσεις και διατηρώντας στην πτυχή εσωτερικών διαδικασιών μόνο τις διαδικασίες εντός της επιχείρησης.

Στην παρούσα εργασία αναφέρουμε την πτυχή ως *εσωτερικών διαδικασιών* παρότι περιλαμβάνουν και διαδικασίες που έχουν δοθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες.

2.3.4. Η Πτυχή μάθησης και αύξησης δεξιοτήτων (learning and growth perspective)

Η τελευταία πτυχή της μεθοδολογίας, που όμως πάνω της στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό η επιτυχία των στόχων της επιχείρησης, είναι η ανάπτυξη των ικανοτήτων των υπαλλήλων και η ανάπτυξη συστημάτων που θα εξυπηρετούν τις παραπάνω απαιτήσεις.

Η πτυχή αυτή αφορά την επιτυχία συστημάτων εκπαίδευσης, ανάπτυξης και χρήσης συστημάτων πληροφορικής και άλλων εργαλείων που θα αυξήσουν τις δεξιότητες των υπαλλήλων.

Η ύπαρξη της πτυχής μάθησης και ανάπτυξης αποτελεί φανερό παράδειγμα της διαφορετικότητας της μεθοδολογίας Ισορροπής Στοχοθεσίας σε σχέση με τα οικονομικά-λογιστικά μοντέλα μέτρησης απόδοσης καθώς και της αλλαγής φιλοσοφίας που αυτή φέρνει σε μια επιχείρηση. Τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων υποστηρίζουν ότι είναι δύσκολο να στηρίξουν επενδύσεις σε εκπαίδευση και συστήματα όταν αξιολογούνται με χρήση βραχυχρόνιων δεικτών αντίθετα με το μοντέλο Ισορροπής Στοχοθεσίας όπου η επιτυχία του στηρίζεται στην παροχή των απαιτούμενων πόρων στους εργαζόμενους καθώς και η ουσιαστική τους συμμετοχή σε όλη της φάση του προγράμματος.

Οι σημαντικότερες κατηγορίες για την προοπτική εκμάθησης και ανάπτυξης δεξιοτήτων είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο, οι δυνατότητες των συστημάτων πληροφορικής και οι πληροφορίες που παρέχουν, το επιχειρησιακό τμήμα που αφορά

τις μεθόδους διοίκησης , την καλλιέργεια πνεύματος ομαδικής δουλειάς και συνεργασίας καθώς και την στοίχιση στον γενικό σκοπό που είναι η υλοποίηση των συγκεκριμένων στόχων.

2.4. Πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα και απαιτήσεις του μοντέλου Ισορροπης Στοχοθεσίας

Από την παραπάνω περιγραφή της μεθόδου Ισορροπης Στοχοθεσίας συγκρίνοντας με το κλασικό οικονομικό μοντέλο ελέγχου διοίκησης είναι φανερό η υπεροχή της πρώτης στους παρακάτω τομείς:

- την μετατροπή του οράματος και της στρατηγικής της επιχείρησης σε λειτουργικούς στόχους,
- την ευθυγράμμιση όλων των πόρων της επιχείρησης στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της,
- στην χρησιμοποίηση δεικτών οδηγών μελλοντικής απόδοσης,
- την ποσοτικοποίηση των άυλων στοιχείων της επιχείρησης.

Τα βασικά μειονεκτήματα εστιάζονται στην χρήση μεγεθών μη οικονομικών που δεν μετρούνται στο κλασικό οικονομικό μοντέλο. Η ανάγκη ανάκτησης των απαραίτητων πληροφοριών οδηγεί στην επαναδιαμόρφωση λειτουργιών στην επιχείρησης, όπως το πληροφοριακό της σύστημα, διαδικασία που απαιτεί κόστος οικονομικό αλλά και χρόνο από την πλευρά της επιχείρησης. Η επαναδιαμόρφωση των εσωτερικών λειτουργιών της επιχείρησης απαιτεί πρωτίστως την συνέργια των ανώτατων στελεχών της επιχείρησης. Πρέπει το όραμα η στρατηγική και οι στόχοι της επιχείρησης να διαχυθούν από επάνω προς τα κάτω στην ιεραρχία ώστε κάθε τμήμα και υπάλληλος να γνωρίζει τα καθήκοντα του και τους στόχους που πρέπει να επιτύχει.

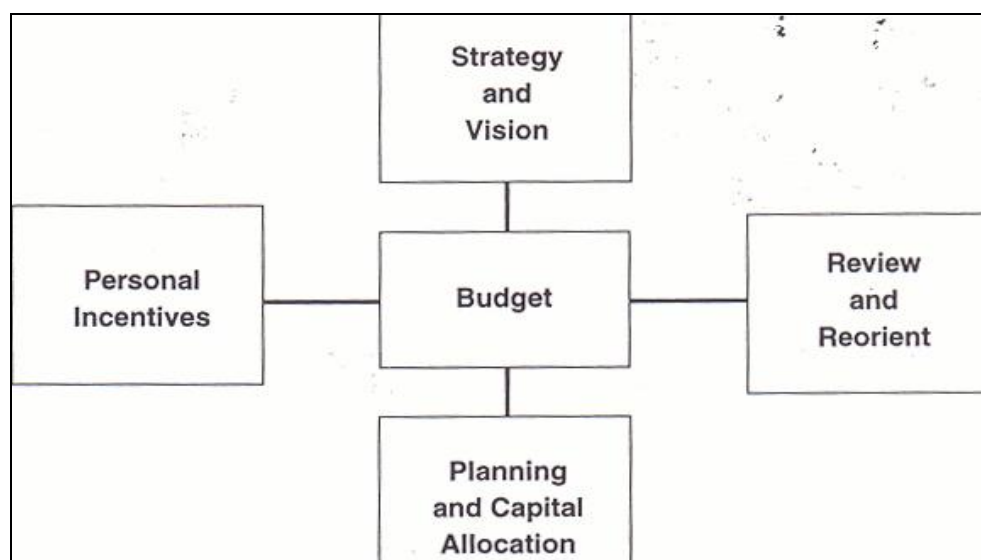
Κρίσιμη επίσης παράμετρος στην επιτυχία της μεθόδου είναι η συνεχής τροφοδότηση του πλαισίου με στοιχεία καθώς και η συνεχής στήριξη της λειτουργίας και της ανάπτυξης. Είναι σύνηθες μη οικονομικά συστήματα μέτρησης απόδοσης να κατανατούν τροχοπέδη στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Αυτό συνήθως οφείλεται στην μη κατάλληλη ενημέρωση του προσωπικού και στην μη ξεκάθαρη στήριξη του συστήματος από την διοίκηση. Πρέπει να είναι σαφές ότι η ανατροφοδότηση του συστήματος είναι αυτή που οδηγεί στην βελτίωση υλοποίησης της στρατηγικής καθώς και στην επιλογή των κατάλληλων μεγεθών μέτρησης απόδοσης.

2.5. Ένα νέο σύστημα διοίκησης

Η εξισορρόπηση υλικών-οικονομικών (μετρήσιμων) και άυλων (μη μετρήσιμων) μεγεθών, που αναφέρονται χρονικά στο μέλλον και το παρελθόν και περιγράφουν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον είναι το βασικό χαρακτηριστικό του συστήματος μέτρησης απόδοσης Ισορροπίας Στοχοθεσίας. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες και τα λογιστικά στοιχεία σχηματίζουν ένα πλαίσιο μέτρησης ενεργειών που έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν. Τι πρέπει να μετρηθεί όμως για την εκτίμηση της μελλοντικής απόδοσης ; Η απάντηση των Kaplan και Norton ήταν να μετρηθεί η στρατηγική . Έρευνα όμως που πραγματοποιήθηκε¹² μεταξύ 275 managers εταιρειών έδειξε ότι σημαντικότερο από τον σχεδιασμό μιας στρατηγικής είναι η ικανότητα υλοποίησης της.

Η μεθοδολογία Ισορροπίας Στοχοθεσίας αποτέλεσε ένα εργαλείο μέτρησης απόδοσης στα χέρια των ειδικών που μπορούσαν πλέον να ελέγξουν την δημιουργία αξίας κάθε επιχειρησιακής μονάδας για τους πελάτες. Η πλήρης εκμετάλλευση των δυνατοτήτων της μεθοδολογίας επέτρεπε την ανάπτυξη ενός διαφορετικού μοντέλου διοίκησης. Από το μοντέλο διοίκησης μέσω βραχυχρόνιων στόχων έγινε πέρασμα στο μοντέλο

διοίκησης μεγαλύτερου χρονικού ορίζοντα. Το πρώτο είχε στο κέντρο του τον προϋπολογισμό (Σχήμα 2.5) ενώ το δεύτερο είχε την στρατηγική στο κέντρο των διαδικασιών διοίκησης. Αυτό το νέο μοντέλο διοίκησης χαρακτηρίζεται από τρεις διαστάσεις που δίνουν και τον χαρακτηρισμό "Στρατηγοκεντρικές Επιχειρήσεις" (Strategy Focus Organization – SFO) στις επιχειρήσεις που το ακολουθούν : η διάσταση της στρατηγική, η διάσταση της εστίασης στον στόχο και η διάσταση του οργανισμού. Το νέο αυτό μοντέλο διοίκησης κατατάσσει στο κέντρο της ημερήσιας διάταξης την στρατηγική, εστιάζει και στοιχίζει όλους τους πόρους, κινητοποιεί όλους τους εργαζόμενους και τα τμήματα μιας επιχείρησης στην προσπάθεια υλοποίησης της. Το μοντέλο Ισορροπής Στοχοθεσίας αποτελεί βασικό εργαλείο στην μετάβαση στο νέο αυτό μοντέλο διοίκησης. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι το μοντέλο Ισορροπής Σταχοθεσίας βοηθά στην κατανόηση της στρατηγικής, στην προσπάθεια αξιοποίησης των πόρων και τέλος περιγράφει τις συνδέσεις μεταξύ των τμημάτων και τις απαραίτητες ενέργειες στην υλοποίηση της στρατηγικής.



Εικόνα 2- 5 .Το μοντέλο διοίκησης μέσω βραχυπρόθεσμων στόχων

[Πηγή: Kaplan κτλ (2001a), σελ.24]

Στο παραπάνω σχήμα :

- Budget = Προϋπολογισμός
- Personal Incentives = Προσωπικά Κίνητρα
- Strategy and Vision = Στρατηγική και Όραμα
- Review and Reorient = Ανασκόπηση και αλλαγή προσανατολισμών
- Planning and Capital Allocation = Πλάνο ενεργειών και κατανομή κεφαλαίων

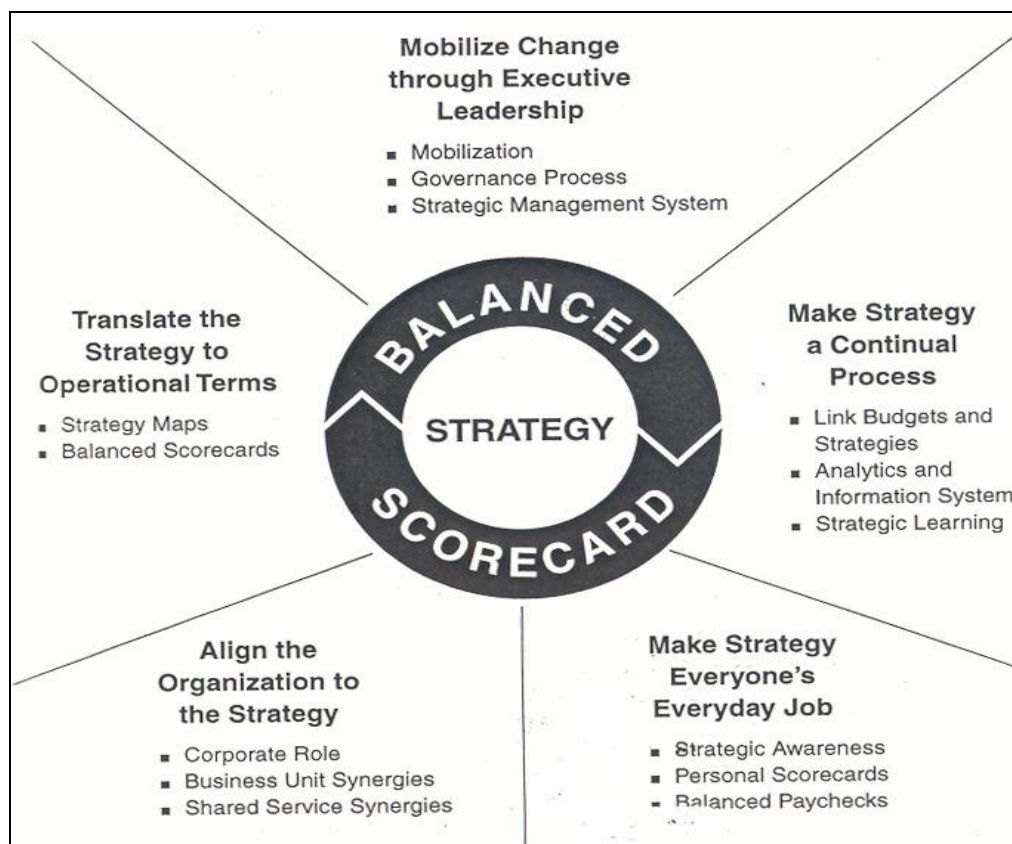
2.6. Βασικές αρχές των στρατηγοκεντρικών επιχειρήσεων

Το μοντέλο Ισορροπής Στοχοθεσίας έδωσε την δυνατότητα στις εταιρίες που το υιοθέτησαν να εστιάσουν και να ευθυγραμμίσουν τις ενέργειες της διοίκησης, του ανθρώπινου δυναμικού, το πληροφοριακό σύστημα και τους οικονομικούς πόρους του οργανισμού πάνω στην υλοποίηση της στρατηγική του.

Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton¹³ η έρευνα στις επιχειρήσεις που είχαν αναπτύξει επιτυχώς το μοντέλο Ισορροπής Στοχοθεσίας αποκάλυψε ως συνακόλουθο αποτέλεσμα την επιτυχή στοίχιση και εστίαση στην στρατηγική. Κάθε οργανισμός αντιμετώπισε την πρόκληση της αλλαγής του μοντέλου διοίκησης, με διαφορετικό τρόπο, με διαφορετικό ρυθμό προόδου και με διαφορετική σειρά παρόλα αυτά πέντε κοινές βασικές αρχές εμφανίστηκαν. Οι Kaplan και Norton τις αναφέρουν ως οι αρχές που διακρίνουν της Strategy Focus Organization (Σχήμα 2.6).

Επιγραμματικά οι αρχές αυτές είναι:

- Ερμηνεία της στρατηγικής με επιχειρησιακούς όρους
- Ευθυγράμμιση του οργανισμού στην στρατηγική
- Μετατροπή της στρατηγικής σε καθημερινή εργασία όλων
- Μετατροπή της στρατηγικής σε συνεχή διαδικασία
- Κινητοποίηση αλλαγών σε όλη την έκταση της διοίκησης.



Εικόνα 2-6. Οι πέντε πτυχές των S.F.O επιχειρήσεων

[Πηγή: Kaplan κτλ (2001), σελ. 9]

2.6.1. Ερμηνεία της στρατηγικής με επιχειρησιακούς όρους

Υιοθετώντας την μεταφορά του Paul Romer μια επιχείρηση μπορεί να αποδοθεί με την κατασκευή ενός δείπνου. Η κατασκευή του δείπνου απαιτεί τον συνδυασμό ακατέργαστων πρώτων υλών (τρόφιμα), υλικά κεφάλαια και περιουσιακά στοιχεία (μαγειρικά σκεύη και συσκευές μαγειρέματος), άλλα περιουσιακά στοιχεία και ανθρώπινο δυναμικό (ένας μάγειρας). Για να είναι όμως το δείπνο πετυχημένο χρειάζεται μια συνταγή για να συνδυάσει όλα τα παραπάνω. Η συνταγή στην επιχειρηματική ορολογία είναι η στρατηγική που προσπαθεί να συνδυάσει τους εσωτερικούς πόρους και τις δεξιότητες για να παράγει αξία για τους πελάτες και κέρδος

για την επιχείρηση. Το μοντέλο Ισορροπής Στοχοθεσίας παράγει ένα πλαίσιο που βοηθά την τήρηση της συνταγής αλλά ταυτόχρονα βοηθά την ανάπτυξη και ενίσχυση της.

Η τήρηση της συνταγής όμως προϋποθέτει την περιγραφή της με τρόπο συνεπή και διορατικό. Δεν είναι δυνατή η υλοποίηση της στρατηγικής χωρίς αυτή να μπορεί να περιγραφεί. Αρχικά η περιγραφή αυτή προέκυπτε μέσα από συνεντεύξεις με το σημαντικότερα στελέχη των επιχειρήσεων. Η εμπειρία που προέκυψε από την διαδικασία αυτή οδήγησε τους Kaplan και Norton¹⁴ στην δημιουργία ενός γενικού πλαισίου, που το ονόμασαν strategy map. Το πλαίσιο περιγράφει την διαδικασία μετατροπής των άυλων κεφαλαίων της εταιρίας σε υλικά αποτελέσματα.

Τα strategy maps ως εργαλείο για την ανάπτυξη της μεθόδου Ισορροπής Στοχοθεσίας περιγράφεται στο επόμενο κεφάλαιο.

2.6.2. Ευθυγράμμιση του οργανισμού στην στρατηγική

Οι οργανισμοί παραδοσιακά έχουν σχεδιαστεί γύρω από λειτουργικές μονάδες, όπως οικονομικό τμήμα, το τμήμα παραγωγής, το τμήμα marketing, το τμήμα πωλήσεων το τμήμα logistics. Το κάθε τμήμα έχει αναπτύξει την δική του κουλτούρα, την δική του ορολογία, έχει την δική του γνώση και εμπειρία και συνήθως αναπτύσσει την δική του στρατηγική και έχει τους δικούς του στόχους και λαμβάνει τα δικά του αποτελέσματα. Σύνηθες επίσης είναι κάθε τέτοια λειτουργική μονάδα να αντιμετωπίζει δυσκολία στην επικοινωνία και συνεργασία με τις υπόλοιπες.

Το μοντέλο Ισορροπής Στοχοθεσίας σπάει αυτήν την απομόνωση και αντικαθιστά τα συμβατικές αναφορές με στρατηγικά θέματα και προτεραιότητες που αναφέρονται σε διαδοχικές οργανικές μονάδες. Η απόδοση ενός οργανισμού πρέπει να είναι κάτι

περισσότερο από το άθροισμα της απόδοσης των διαφόρων τμημάτων και προκύπτει από την ύπαρξη *συνέργιας*.

Πρέπει να τονιστεί ότι η χρήση της μεθόδου Ισορροπής Στοχοθεσίας δεν απαιτεί αλλαγές στο οργανόγραμμα της εταιρίας.

2.6.3. Μετατροπή της στρατηγικής σε καθημερινή εργασία

όλων

Η υλοποίηση της στρατηγικής δεν είναι μια εργασία που μπορεί να φέρει σε πέρας μόνο η διοικητική ομάδα της επιχείρησης. Απαιτείται η ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων σ' αυτή. Πολλοί συγγραφείς αναφέρουν την διαδικασία σαν την μετάβαση της στρατηγικής από τους 10 (η ομάδα διοίκησης) στους 10.000 (όλους τους εργαζόμενους).

Οι στρατηγοκεντρικοί οργανισμοί (SFO) απαιτούν η καθημερινή δράση των εργαζομένων να προσανατολίζεται στην ανάπτυξη και επιτυχία της στρατηγικής. Αυτό απαιτεί την κατανόηση της στρατηγικής από τους εργαζόμενους και πως οι εργασίες που πραγματοποιούν βοηθούν στην υλοποίηση της. Η επιτυχία του στόχου αυτού επιτυγχάνετε μόνο όταν η μεταφορά της στρατηγικής από πάνω προς τα κάτω γίνει ως επικοινωνία και όχι ως μεταφορά διαταγής.

Οι πτυχές της μεθόδου Ισορροπής Στοχοθεσίας που αφορούν τις εσωτερικές διαδικασίες , την μάθηση και τις δεξιότητες αποτελούν χρήσιμο εργαλείο στην επικοινωνία της διοίκησης με τους εργαζόμενους. Οι Στρατηγικοί Πίνακες Ισορροπής Στοχοθεσίας συνήθως αναλύονται μέχρι το επίπεδο των οργανικών μονάδων ή σε ορισμένες περιπτώσεις σε επίπεδο εργαζομένου. Αυτό οδηγεί στην κατανόηση της στρατηγικής από τους εργαζόμενους και επιτρέπει την ανάπτυξη πρωτοβουλιών από μέρους τους υπό το φως των βασικών προτεραιοτήτων της εταιρίας.

2.6.4. Μετατροπή της στρατηγικής σε συνεχή διαδικασία

Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν την μεθοδολογία Ισόρροπη Στοχοθεσίας με επιτυχία έχουν εισάγει δυο διαδικασίες διοίκησης (ονομάζεται double-loop process). Η πρώτη διαδικασία αφορά την κλασική διαδικασία διοίκησης που χτίζεται γύρω από τον προϋπολογισμό και το επιχειρηματικό πλάνο. Πραγματοποιούνται μηνιαία συμβούλια οικονομικού ελέγχου και παρακολούθησης της απόδοσης σε σχέση με το πλάνο και την προσπάθεια ανάλυσης της διασποράς που εμφανίζεται στα αποτελέσματα. Η δεύτερη διαδικασία συνήθως δεν υπάρχει πριν την χρήση της μεθόδου και αφορά την διοίκηση της στρατηγικής της επιχείρησης. Στην ανάπτυξη της διαδικασίας αυτής υπάρχουν τρία σημαντικά βήματα.

Το πρώτο αφορά στην σύνδεση της στρατηγικής με την διαδικασία του προϋπολογισμού. Η στρατηγική μέσω της μεθοδολογίας Ισόρροπης Στοχοθεσίας θέτει ποιο μακροπρόθεσμους στόχους από την διοίκηση με βάση τον προϋπολογισμό (μέσω οικονομικών δεικτών). Από την άλλη πλευρά μια εταιρία δεν μπορεί να αγνοήσει τα βραχυπρόθεσμα οικονομικά αποτελέσματα. Για την αρμονική συνύπαρξη των δυο διαδικασιών αρκετές επιχειρήσεις ανακάλυψαν την ανάγκη για δυο διαφορετικούς προϋπολογισμούς : τον στρατηγικό και τον επιχειρησιακό.

Το δεύτερο βήμα αφορά την εισαγωγή ενός συμβουλίου διοίκησης στρατηγικής. Το συμβούλιο αυτό δίνει την δυνατότητα σε στελέχη να κρίνουν την στρατηγική. Ταυτόχρονα σχεδιάζετε ένα σύστημα ανάδρασης πληροφοριών για την υποστήριξη των ανώτερων στελεχών στον καθορισμό της στρατηγικής. Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν την απαιτούμενη υποστήριξη γνώσεων για την υλοποίηση της εργασίας τους. Σε πολλές περιπτώσεις σχεδιάζονται ανοικτές αναφορές οι οποίες δίνουν πρόσβαση των εργαζομένων στα αποτελέσματα απόδοσης της εταιρίας.

Η τελική φάση αφορά την διαδικασία μάθησης και αναπροσαρμογής της στρατηγικής. Η κατασκευή του πίνακα Ισορροπής Στοχοθεσίας στηρίζεται σε υποθέσεις ως προς την στρατηγική. Καθώς το πρόγραμμα υλοποιείται και ο πίνακας Ισορροπής Στοχοθεσίας μπαίνει σε εφαρμογή το σύστημα ανάδρασης φέρνει τα μετρούμενα αποτελέσματα, ο οργανισμός μπορεί να ελέγξει τις υποθέσεις που είχε πραγματοποιήσει. Για τον έλεγχο αυτό κάποιοι χρησιμοποιούν στατιστικές μεθόδους (correlation) ενώ άλλοι χρησιμοποιούν ποιοτικές μεθόδους κυρίως μέσω συναντήσεων όπου οι διευθυντές αξιολογούν και επανορίζουν το πρόγραμμα.

2.6.5. Κινητοποίηση αλλαγών σε όλη την έκταση της διοίκησης

Οι τέσσερις προηγούμενες αρχές σχετίζονται έμμεσα ή άμεσα με την υλοποίηση και αξιοποίηση της μεθοδολογίας Ισορροπής Στοχοθεσίας στην επιχείρηση. Όμως η μετατροπή ενός οργανισμού σε SFO είναι κάτι γενικότερο από την χρήση της παραπάνω μεθοδολογίας. Απαιτείται αλλαγή κυρίως στην νοοτροπία των ατόμων του συμμετέχουν σε αυτόν και κυρίως στην διοίκηση του. Η επιτυχής υλοποίηση μιας στρατηγικής και ενός προγράμματος όπως αυτό του μοντέλου Ισορροπής Στοχοθεσίας προϋποθέτει την συνεργασία των τμημάτων και των ατόμων. Η υλοποίηση μιας στρατηγικής απαιτεί επίσης την συνεχή προσοχή και εστίαση στην διαδικασία αλλαγών.

Μια επιτυχημένη ανάπτυξη της μεθοδολογίας ξεκινά με την αναγνώριση ότι δεν πρόκειται απλώς για ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης αλλά είναι ένα πρόγραμμα αλλαγών που θα οδηγήσουν σε ένα νέο σύστημα διοίκησης. Αρχικά πρέπει να γίνει κατανοητή η επιτακτική ανάγκη υλοποίησης των αλλαγών και ταυτόχρονα να δημιουργηθεί ο απαιτούμενος συνασπισμός όλων για την επιτυχία του προγράμματος.

Με την έναρξη του προγράμματος οι ειδικοί πρέπει να αναπτύξουν ένα πρόγραμμα ελέγχου του τρόπου μετάβασης στο νέο σύστημα διοίκησης. Το πρόγραμμα αυτό θα ορίζει, θα επιδεικνύει και θα ενισχύει την νέα κουλτούρα της επιχείρησης. Το πέρασμα από την δομή που στηρίζεται στην δύναμη στην μορφή της ανοικτής επικοινωνίας είναι αποτέλεσμα του προγράμματος αυτού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

3.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει καθορισμός ενός πλαισίου για την ανάπτυξη της μεθοδολογίας Ισορροπής Στοχοθεσίας. Αρχικά θα αναφερθούν τα τμήματα του οργανισμού που εμπλέκονται στην διαδικασία. Περιγράφεται η διαδικασία ανάπτυξης του βασικού αποτελέσματος του προγράμματος που είναι ο Πίνακας Ισορροπής Στοχοθεσίας και επίσης η φάση της προεργασίας και οι αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν σε αυτήν. Τέλος παρουσιάζονται τα βήματα που ακολουθεί η ανάπτυξη του προγράμματος καθώς επίσης ο τρόπος ερμηνείας της στρατηγικής σε επιχειρησιακούς όρους μέσω του εργαλείου *strategic map*.

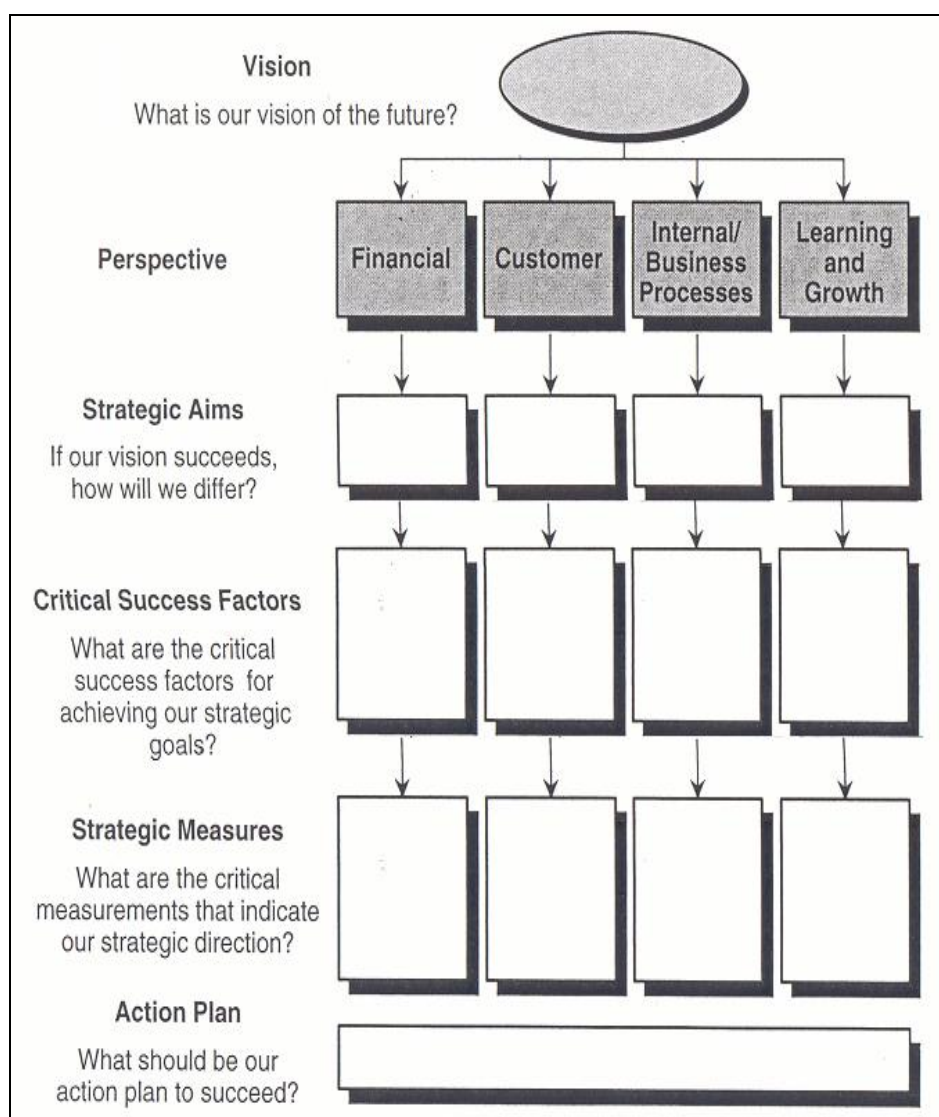
Το περιεχόμενο του παρόντος κεφαλαίου στηρίζεται στα βιβλία *Performance Drivers* των Olve, Roy και Wetter¹ και *Strategy Focused Organization* των Kaplan και Norton².

Πρέπει να τονιστεί ότι η διαδικασία εισαγωγής και λειτουργίας της μεθοδολογίας Ισορροπής Στοχοθεσίας δεν είναι φορμαλιστική αλλά εξαρτάται από την πραγματική κατάσταση της εταιρίας, την θέση της στην αγορά καθώς και τις εσωτερικές διαδικασίες που υπάρχουν εντός της εταιρίας.

3.2. Στοιχεία που περιλαμβάνονται στον Πίνακα

Στοχοθεσίας

Πριν περιγραφούν τα στάδια ανάπτυξης του μοντέλου Ισορροπής Στοχοθεσίας σε ένα οργανισμό θα περιγραφούν οι πληροφορίες που περιλαμβάνει το βασικό αποτέλεσμα του που είναι ο Πίνακας Στοχοθεσίας. Ο Πίνακας Στοχοθεσίας περιλαμβάνει έξι επίπεδα όπως φαίνονται σχηματικά στο Σχήμα 3.1.



Εικόνα 3-1. Τα επίπεδα του Πίνακα Ισορροπής Στοχοθεσίας

[Πηγή : Olive κλπ (2002), σελ. 42]

Στο παραπάνω σχήμα :

Vision = Όραμα

Perspective = Πτυχές

Critical Success Factors = Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας

Strategic Measures = Στρατηγικά μεγέθη

Action Plan = Πλάνο εργασιών.

Στο 1^ο επίπεδο υπάρχει το *όραμα* της εταιρίας. Ως όραμα ορίζεται η αντίληψη της διοίκησης για την μελλοντική κατάσταση της εταιρίας. Σκοπός του οράματος είναι η καθοδήγηση και ο έλεγχος ενός οργανισμού ώστε να πραγματοποιήσει ενός κοινού συνόλου ιδεών και αρχών στο μέλλον.

Το συνολικό αυτό όραμα αναλύεται και περιγράφεται στις τέσσερις πτυχές του μοντέλου Ισορροπίας Στοχοθεσίας (2^ο επίπεδο). Οι πτυχές αυτές, όπως έχουν ήδη περιγραφεί είναι η χρηματοοικονομική, η πελατειακή, η πτυχή των εσωτερικών διαδικασιών και της μάθησης και καινοτομίας. Σε περιπτώσεις καλής εφαρμογής της μεθόδου που υπάρχουν στην βιβλιογραφία αναφέρεται η χρήση και άλλων πτυχών, όπως πτυχή ανθρώπινου δυναμικού (χαρακτηριστικά αναφέρεται η περίπτωση της ABB Σουηδίας).

Στο 3^ο επίπεδο το όραμα μεταφράζεται σε ένα αριθμό *στρατηγικών επιδιώξεων*. Με τον τρόπο αυτό βοηθάτε η επιχείρηση στην επίτευξη του οράματος της.

Στο 4^ο επίπεδο περιγράφονται οι *κρίσιμοι παράγοντες* για την επιτυχία της επιχείρησης.

Το 5^ο επίπεδο περιγράφονται τα *μέτρα και οι στόχοι τους*. Τα μέτρα αυτά έχουν αναπτυχθεί με σκοπό να καταστήσουν δυνατή την παρακολούθηση των κρίσιμων παραγόντων.

Τελικά ο Πίνακας Στοχοθεσίας περιλαμβάνει περιγραφή των ενεργειών που πρέπει να υλοποιηθούν στο μέλλον.

3.3. Συνοπτική περιγραφή του προγράμματος

Όπως έχει ήδη τονιστεί η μεθοδολογία Ισόρροπης Στοχοθεσίας δεν είναι μόνο ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης της επιχείρησης αλλά οδηγεί στην μετάβαση σε μια διαφορετική νοοτροπία στην διοίκηση της εταιρίας.

Η επιτυχία του προγράμματος εξαρτάται κυρίως από την διάθεση για αλλαγή μέσα στον οργανισμό και επίσης από τον συντονισμό των ενεργειών . Η δόμηση και η εφαρμογή του προγράμματος επηρεάζει διαφορετικές πτυχές της εταιρίας και στο πρόγραμμα αυτό λαμβάνουν μέρος μεγάλο τμήμα εργαζομένων της επιχείρησης.

Πριν την έναρξη του προγράμματος είναι αναγκαία η επίλυση διαφόρων διαδικαστικών προβλημάτων όπως την έκταση του προγράμματος την διοίκηση του και την συμμετοχή σε αυτό.

3.3.1. Περιοχές που συμμετέχουν

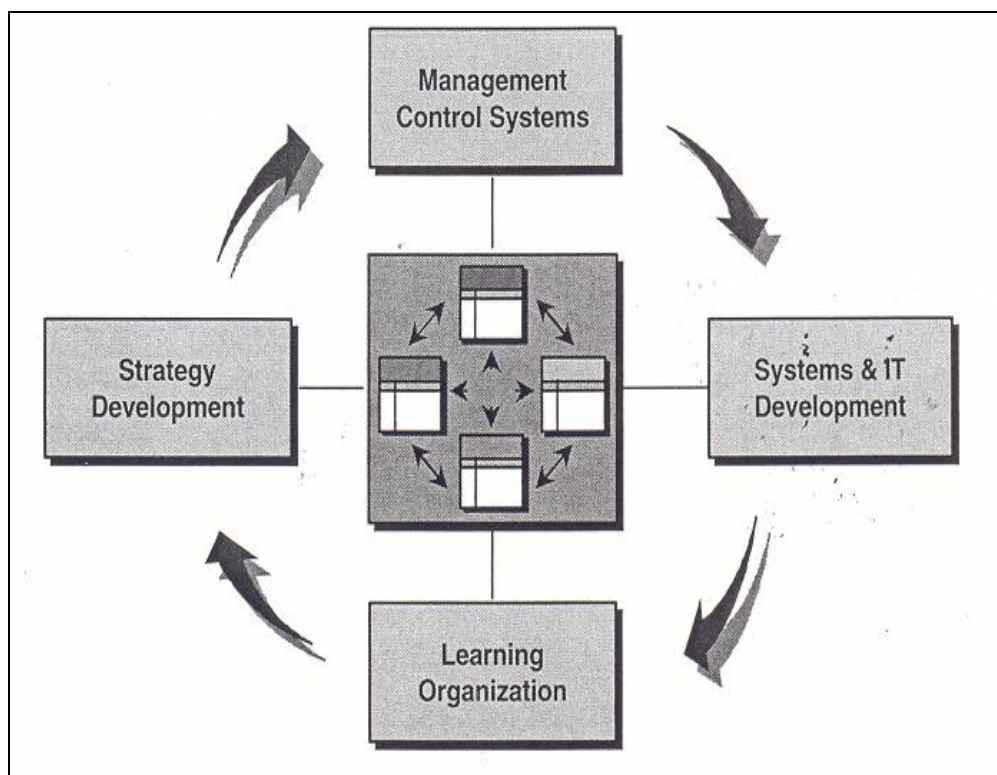
Όπως έχει ήδη τονιστεί η μεθοδολογία Ισόρροπης Στοχοθεσίας δεν είναι μόνο ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης της επιχείρησης αλλά οδηγεί στην μετάβαση σε μια διαφορετική νοοτροπία στην διοίκηση της εταιρίας. Για τον λόγο αυτό η δόμηση και η εφαρμογή της μεθοδολογίας επηρεάζει διαφορετικά τμήματα αλλά και διαδικασίες μέσα στην επιχείρηση.

Οι δραστηριότητες της επιχείρησης που αναμειγνύονται στο πρόγραμμα, όπως τις περιγράφουν οι Olve κτλ, περιγράφονται στον Σχήμα 3.2. Παρακάτω γίνεται μια αναφορά στο γιατί η εισαγωγή του μοντέλου Ισόρροπης Στοχοθεσίας επηρεάζει και επηρεάζεται από τις δραστηριότητες αυτές.

Ανάπτυξη στρατηγικής(Strategy development).

Το πρώτο στάδιο στην ανάπτυξη της μεθόδου Ισορροπής Στοχοθεσίας αποτελεί η ανάπτυξη της στρατηγικής της επιχείρησης. Βέβαια αρκετές επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει την στρατηγική τους πριν την έναρξη του προγράμματος. Στην περίπτωση αυτή κατά την κατασκευή του Πίνακα Ισορροπής Στοχοθεσίας ελέγχετε και επανεξετάζονται οι στρατηγικές αυτές καθώς μερικές από αυτές δεν επιβεβαιώνονται στην πράξη.

Επίσης κατά την φάση ανάπτυξης του μοντέλου η στρατηγική αποκτά υλικούς όρους, στόχους και κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας.



Εικόνα 3-2. Δραστηριότητες που αναπτύσσονται μέσω της μεθοδολογίας Ισορροπής Στοχοθεσίας[Πηγή : Olive κλπ (2002), σελ. 39]

Έλεγχος Διοίκησης (Management Control System) .

Μέσω της μεθοδολογίας Ισορροπης Στοχοθεσίας στους διευθυντές τμημάτων της επιχείρησης καθώς και στους εργαζόμενους στα αντίστοιχα τμήματα ανατίθεται η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων σε δεδομένα μέτρα (μετρούμενα μεγέθη απόδοσης). Το πρόγραμμα επαναλαμβάνεται σε κάθε επίπεδο ώστε ουσιαστικά κάθε εργαζόμενος να γίνει κάτοχος της στρατηγικής και να κατανοήσει την σημασία των εργασιών που του έχουν ανατεθεί στην επίτευξη της.

Ένα από τα κρισιμότερα τμήματα της διαδικασίας είναι η διασύνδεση των διαφορετικών μέτρων από τις πτυχές του υποδείγματος καθώς και από τους διαφορετικούς Πίνακες Ισορροπης Στοχοθεσίας που έχουν αναπτυχθεί στις λειτουργικές μονάδες ώστε να προκύψει η μέγιστη συνολική απόδοση της επιχείρησης.

Πληροφοριακά συστήματα (Systems and IT Development).

Η καρδιά ενός συστήματος μέτρησης, όπως αυτό της Ισορροπης Στοχοθεσίας, είναι η διαδικασία συλλογής και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων. Το πληροφοριακό σύστημα είναι αυτό που κάνει το υπόδειγμα λειτουργικό και βιώσιμο και αυτό μόνο εάν παρέχει τις πληροφορίες και τις απαραίτητες μετρήσεις εντός της επιχείρησης καθώς επίσης εάν η διαδικασία εισαγωγής και λήψης στοιχείων όχι πολύπλοκη.

Επειδή συνήθως η εισαγωγή του μοντέλου Ισορροπης Στοχοθεσίας δεν ταυτίζεται χρονικά με την εισαγωγή του πληροφοριακού συστήματος της επιχείρησης η αρχική φάση ανάπτυξης στηρίζεται στο υπάρχων σύστημα και τα μέτρα που υπολογίζονται. Οι απαραίτητες αλλαγές στα μέτρα που χρησιμοποιούνται πραγματοποιούνται κατά την φάση ολοκλήρωσης του Πίνακα Ισορροπης Στοχοθεσίας σε συνδυασμό πάντα με το κόστος που θα έφερναν για την πραγματοποίηση των απαραίτητων αλλαγών.

Σημαντικό επίσης είναι, από την αρχή έναρξης του προγράμματος πρέπει να δοθούν λύσεις σε ερωτήματα όπως το ποιος είναι υπεύθυνος για τις μετρήσεις, κάθε πότε θα λαμβάνονται αυτές και πώς θα αξιολογείται η ποιότητα τους.

Μάθησης και ανάπτυξη (Learning Organization).

Η εισαγωγή του μοντέλου Ισορροπής Στοχοθεσίας προσπαθεί να ελέγξει το σύνολο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Διαμορφώνει μια κοινή ορολογία περιγραφής των προσδοκιών της επιχείρησης και της απόδοσης της και ανοίγει μια συζήτηση για το πώς κάθε εργαζόμενος βοηθά στην επίτευξη του επιχειρηματικού οράματος.

Η Ισορροπή Στοχοθεσία καθορίζει το βάρος που έχει κάθε στόχος στην συνολική επίτευξη του στόχου. Όμως όπως κάθε στρατηγική αρχικά στηρίζεται σε υποθέσεις και σχέσεις μεταξύ ενεργειών οι οποίες πρέπει να επιβεβαιωθούν . Εάν κατά την διάρκεια εφαρμογής του μοντέλου εμφανιστούν διαφοροποιήσεις μεταξύ των υποθέσεων και της πραγματικότητας πρέπει να υπάρξουν οι κατάλληλες αναπροσαρμογές στο μοντέλο.

Τα παραπάνω οδηγούν και στην καλύτερη κατανόηση των σχέσεων αυτών μεταξύ των εργαζομένων. Η γνωσιακή πλευρά του μοντέλου δίνει και την αναγκαιότητα της συνεχούς ανάπτυξης, εφαρμογής, συμπλήρωσης και αλλαγής του.

3.3.2. Προετοιμασία του προγράμματος

Πριν την έναρξη του προγράμματος θα πρέπει η επιχείρηση να λύσει σημαντικά ζητήματα όπως:

- ποια είναι η κατάλληλη μονάδα για την έναρξη του προγράμματος ;
- ποια θα είναι η σύνθεση της ομάδας έργου;
- ποιοι θα λάβουν μέρος στο έργο;

Ο Olve στο πρώτο ερώτημα εξαρτά την απάντηση από το μέγεθος και την κατάσταση της εταιρίας. Για τις μικρές εταιρίες είναι προτιμότερη η δημιουργία ενός Πίνακα

Ισορροπης Στοχοθεσίας για ολόκληρο τον οργανισμό ενώ σε περιπτώσεις μεγάλων εταιριών ή ομίλου εταιριών είναι προτιμότερη η πιλοτική έναρξη του προγράμματος σε ένα ή δυο μονάδες. Η επιλογή των κατάλληλων εταιρικών μονάδων στηρίζεται στην προθυμία και στην καταλληλότητα συμμετοχής στο πρόγραμμα, ώστε τα συμπεράσματα, τα αποτελέσματα και η εμπειρία που θα προκύψουν από την πιλοτική εφαρμογή του προγράμματος να είναι τα μεγαλύτερα δυνατά.

Ως προς τον δεύτερο παράγοντα της κατάστασης της επιχείρησης προτείνεται σε οργανισμούς που βρίσκονται στην μέση της υλοποίησης αλλαγών να χρησιμοποιήσουν την μεθοδολογία Ισορροπης Στοχοθεσίας ως εργαλείο, καθώς θα βοηθήσει στην κατανόηση της ανάγκης των αλλαγών για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Αρχικά προτείνεται η δημιουργία ενός Πίνακα Ισορροπης Στοχοθεσίας για το υψηλότερο επίπεδο της εταιρίας. Ο Πίνακας στέλνεται στα στελέχη της επιχείρησης για σχολιασμό όχι μόνο την κοινοποίηση της στρατηγικής και την αποδοχή της αλλά και την έναρξη ενός διαλόγου για την καλύτερη εφαρμογή της. Αφού ο Πίνακας Στοχοθεσίας λάβει την τελική του μορφή στέλνεται στα τμήματα της επιχείρησης για να υπάρξει συζήτηση για το πώς επηρεάζει την υπάρχουσα κατάσταση του τμήματος και πως το τμήμα μπορεί να συνεισφέρει στην πραγματοποίηση το οράματος της επιχείρησης. Αφού ολοκληρωθεί και το στάδιο αυτό μπορεί να γίνουν οι απαραίτητες αλλαγές στον οργανισμό.

Οι συμμετέχοντες στα παραπάνω στάδια πρέπει να έχουν το κατάλληλο χρονικό διάστημα και τους κατάλληλους πόρους για να κατανοήσουν το πρόγραμμα. Για τον λόγο αυτό το χρονικό διάστημα από την έναρξη του έργου μέχρι την δημιουργία και λειτουργία του Πίνακα Ισορροπης Στοχοθεσίας δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να είναι λιγότερο από έξι μήνες για μια μικρή εταιρία ενώ φτάνει τα δυο ή και τρία χρόνια για μεγάλους οργανισμούς. Στο χρονικό διάστημα αυτό δεν περιλαμβάνονται οι

αναθεωρήσεις του Πίνακα Ισορροπής Στοχοθεσίας που ακολουθούν την αρχική φάση λειτουργίας του.

Ανάλογα με το μέγεθος και την δομή του οργανισμού την διοίκηση του προγράμματος αναλαμβάνει αντιπροσωπευτική ομάδα από στελέχη. Όσο προχωρά το πρόγραμμα και καθώς οι στόχοι θα έχουν συνδεθεί με την καθημερινή εργασία στον διάλογο που θα είναι σε εξέλιξη θα συμμετάσχουν και άλλοι εργαζόμενοι. Η επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω θα πρέπει να είναι επικοινωνία ουσίας και να έχει σπάσει το καλούπι προϊσταμένου – υφισταμένου.

3.4. Αναλυτική περιγραφή των βημάτων ανάπτυξης της μεθοδολογίας.

Σύμφωνα με τους Olive κτλ το πρόγραμμα εγκατάστασης και λειτουργίας της μεθοδολογίας Ισορροπής Στοχοθεσίας σε μια επιχείρηση γίνεται σε έντεκα βήματα. Ο διαχωρισμός των βημάτων, έγινε με τέτοιο τρόπο ώστε ο εμπλεκόμενος στην διαδικασία να έχει τα χρονικά περιθώρια και την κατάλληλη βοήθεια για την κατανόηση του προγράμματος. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό εάν η εισαγωγή του μοντέλου οδηγεί και σε αλλαγή συμπεριφοράς των εργαζομένων και της κουλτούρας διοίκησης της επιχείρησης .

Βήμα 1ο . Ορισμός της επιχείρησης.

Αρχικά πρέπει να γίνει μια περιγραφή της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης. Η περιγραφή αυτή θα γίνει η πλατφόρμα πάνω στην οποία θα συμφωνηθεί το όραμα για την επιχείρηση.

Η κατάλληλη διαδικασία για την ολοκλήρωση το πρώτου βήματος είναι συνεντεύξεις με τα ανώτατα διοικητικά στελέχη και άτομα που η γνώμη τους επηρεάζει την εξέλιξη της εταιρίας.

Έχουν αναπτυχθεί αρκετές μεθοδολογίες περιγραφής της παρούσας κατάστασης μιας εταιρίας. Παρουσιάζονται συνοπτικά δυο μέθοδοι, που εξετάζουν την επιχείρηση από δυο διαφορετικές οπτικές. Η μέθοδος “Ανάλυση Δυνατών - Αδύνατων Σημείων, Ευκαιριών - Απειλών” (Strengths, Weakness, Opportunities Threats - SWOT) που εξετάζει την κατάσταση της εταιρίας από εσωτερικούς παράγοντες και το “Μοντέλο Πέντε Δυνάμεων” που παρουσίασε ο Porter και που εξετάζει την επιχείρηση ως προς το ανταγωνιστικό για αυτήν περιβάλλον.

Η πρώτη είναι η SWOT ανάλυση (Σχήμα 3.3) απεικονίζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες (εσωτερικοί παράγοντες) της επιχείρησης σήμερα καθώς επίσης τις ευκαιρίες και τους απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Οι εσωτερικοί παράγοντες μπορούν να ελεγχθούν από την επιχείρηση αντίθετα από τους παράγοντες που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον και που είναι το ίδιο σημαντικοί.

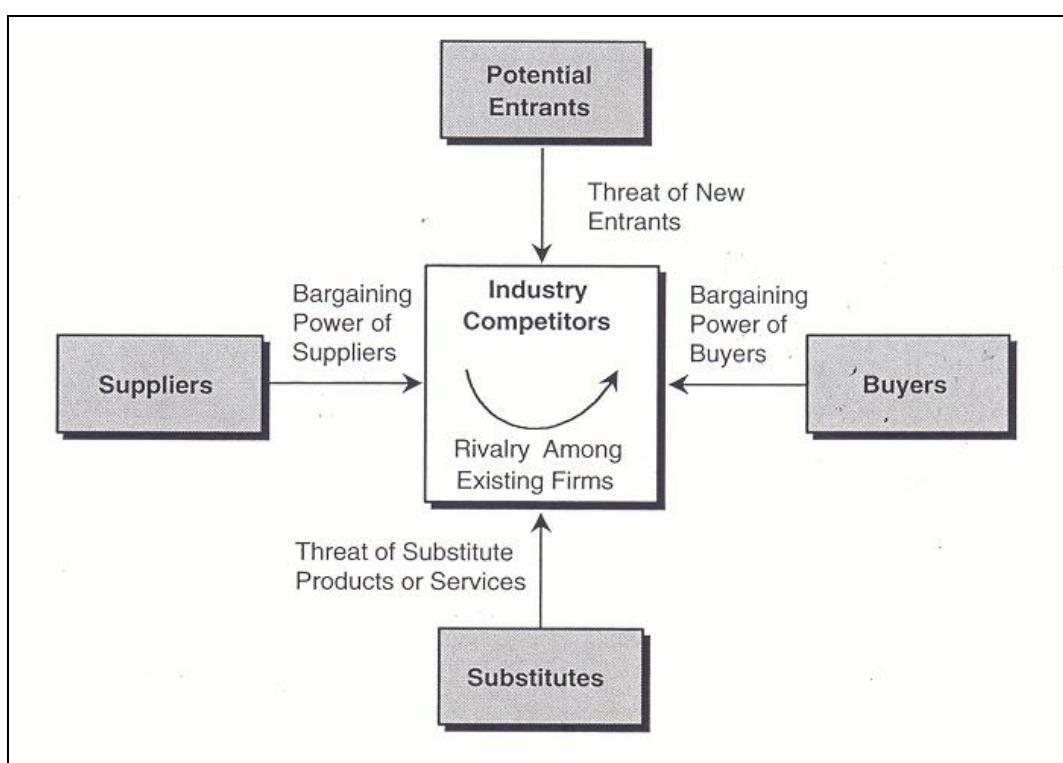
	Δυνάμεις (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)
Ευκαιρίες (Opportunities)	S/O	S/T
Απειλές (Threats)	W/O	W/T

Εικόνα 3-3. SWOT ανάλυση.

[Πηγή : Καρρά (2003), σελ. 11]

Η δεύτερη μέθοδος έχει παρουσιαστεί από τον Michael Porter και εξετάζει την εξωτερική κατάσταση της επιχείρησης μέσω τεσσάρων δυνάμεων (Σχήμα 3.4):

- νέοι ανταγωνιστές (potential entrants),
- προμηθευτές (suppliers),
- πελάτες (buyers)
- υποκατάστατα προϊόντα (substitutes).



Εικόνα 3-4. Το μοντέλο του Porter.

[Πηγή : Olve (2002), σελ. 51]

Τα αποτελέσματα της φάσης αυτής είναι καταγράφονται σε κείμενο. Στην φάση αυτή και για την προπαρασκευή της δεύτερης φάσης οι ερωτώμενοι πρέπει να δώσουν και μια εικόνα του οράματος που έχουν για την επιχείρηση.

Στο χρονοδιάγραμμα του προγράμματος η φάση αυτή ολοκληρώνεται σε χρονικό διάστημα ένα με δυο μηνών.

Βήμα 2ο . Καθορισμός του οράματος της επιχείρησης.

Το μοντέλο Ισορροπής Στοχοθεσίας βασίζεται στην αποδοχή ενός κοινού οράματος για το μέλλον της επιχείρησης. Αυτό καθιστά την κατάρτιση και επικύρωση του οράματος μια διαδικασία που πρέπει να υλοποιηθεί στα αρχικά στάδια υλοποίησης του προγράμματος.

Η διαδικασία κατάρτισης του οράματος της επιχείρησης ξεκινά από την κοινή εικόνα για το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης που έχει διαμορφωθεί στο προηγούμενο βήμα. Για τον καθορισμό του οράματος λαμβάνονται υπόψη μια σειρά από παράγοντες όπως ο ανταγωνισμός, το επιχειρηματικό περιβάλλον, η οικονομική κατάσταση, η τεχνολογική ανάπτυξη και άλλοι.

Αρχικά, ξεκινώντας από το σημερινή κατάσταση, διαμορφώνεται ένα περίγραμμα οράματος και κατόπιν γίνεται αναλυτικότερος καθορισμός του τι οι πελάτες θα επιθυμούσαν, θα εκτιμούσαν και κυρίως θα ήταν διατεθειμένοι να πληρώσουν.

Δυο βασικές αρχές που θα πρέπει να διέπουν την διαδικασία :

- η εταιρία πρέπει να αντιμετωπίζει ψύχραιμα τις ραγδαίες εξελίξεις στο επιχειρηματικό περιβάλλον χωρίς όμως να είναι και προσκολλημένη σε "γενικές αλήθειες" και προηγούμενη εμπειρίες,
- η ανάπτυξη της επιχείρησης είναι συνεχής διαδικασία,. Αυτό πρέπει να οδηγήσει την επιχείρηση στο να δημιουργήσει μια διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ των υψηλόβαθμων στελεχών προς την κατεύθυνση της συνεχούς παρακολούθησης και συζήτησης της διαδικασίας ανάπτυξης.

Με την ολοκλήρωση της κατάρτισης του οράματος μιας επιχείρησης και πριν την έναρξη του προγράμματος ανάπτυξης του Πίνακα Ισορροπής Στοχοθεσίας, πραγματοποιείται επικύρωση του. Η διαδικασία έχει σκοπό να ελέγξει το πως οι συμμετέχοντες έχουν εκλάβει το όραμα που καταρτίστηκε. Για τον έλεγχο αυτό προτείνεται η συμπλήρωση ερωτηματολογίου από τους συμμετέχοντες στο βήμα αυτό. Όλοι οι συμμετέχοντες καλούνται να παρουσιάσουν την δική τους εικόνα για το μέλλον της επιχείρησης χρησιμοποιώντας λέξεις κλειδιά. Η διαδικασία αφορά τις τέσσερις πτυχές της επιχείρησης (οικονομική, πελάτες, διαδικασίες, ανάπτυξη).

Εκτός των παραπάνω στο ερωτηματολόγιο πρέπει να υπάρχουν ερωτήματα για την συνολική εκτίμηση του οράματος που έχει καταρτιστεί. Τέτοια ερωτήματα μπορεί να είναι :

- Το όραμα που έχει καταρτιστεί δίνει την απαιτούμενη εμπιστοσύνη για το μέλλον της επιχείρησης ;
- Δημιουργεί ην απαιτούμενη πρόκληση ;
- Οι προσωπικοί στόχοι περιέχονται με ικανοποιητικό τρόπο εντός του οράματος ;
- Το όραμα της επιχείρησης έχει γίνει και « δικό μας όραμα » ;

Το δεύτερο βήμα πραγματοποιείται σε ανοικτά συναντήσεις συζητήσεις υψηλόβαθμων στελεχών. Απαιτούνται 2 τουλάχιστον τέτοιες συζητήσεις διάρκειας 1 έως 2 ημερών η καθεμία.

Βήμα 3ο . Καθορισμός των πτυχών.

Το επόμενο βήμα μετά τον καθορισμό και την επιβεβαίωση του οράματος της επιχείρησης είναι ο καθορισμός των πτυχών της επιχείρησης πάνω στις οποίες θα αναπτυχθεί ο πίνακας Ισορροπής Στοχοθεσίας. Σύμφωνα με την μεθοδολογία των

Karlan και Norton οι πτυχές αυτές είναι τέσσερις, οικονομική, πελατειακή, διαδικασιών, ανάπτυξης και μάθησης. Μερικές επιχειρήσεις, κατόπιν συμβουλής ειδικών στην ανάπτυξη του παιδιού³, έχουν προσθέσει και μια ακόμη πτυχή αυτή του ανθρώπινου δυναμικού. Η προσθήκη αυτή, σύμφωνα με τους ίδιους⁴, απαιτείται σπάνια καθώς οι εργαζόμενοι θεωρούνται ως πόρος στο μοντέλο Ισόρροπης Στοχοθεσίας και περιλαμβάνονται στις πτυχές της γνώσης και των εσωτερικών διαδικασιών.

Βήμα 4ο . Ανάλυση του οράματος στις πτυχές και καθορισμός στρατηγικών επιδιώξεων.

Τα βήματα 4,5 και 6 παρότι αναλύονται ξεχωριστά, υλοποιούνται ταυτόχρονα από την ίδια ομάδα εργασίας. Η αναφορά των διαδικασιών αυτών ως διαφορετικά βήματα γίνεται μόνο για να γίνει διακριτή η σειρά υλοποίησης τους και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε βήματος. Τα αποτελέσματα αυτών των φάσεων είναι ο *στρατηγικός χάρτης της επιχείρησης* καθώς επίσης τα *μέτρα αξιολόγησης* που αναπτύσσονται.

Η μεθοδολογία Ισόρροπης Στοχοθεσίας αποτελεί ένα εργαλείο μετατροπής του γενικού οράματος και της στρατηγικής σε συγκεκριμένα μεγέθη και στόχους. Με άλλα λόγια ένας καλά στημένος πίνακας Ισόρροπης Στοχοθεσίας αποτελεί μια παρουσίαση της στρατηγικής της εταιρίας⁵.

Ένας τρόπος υλοποίησης του βήματος αυτού είναι με συναντήσεις με ανώτατα στελέχη της διοίκησης της επιχείρησης όπου θα τους ζητηθεί βάση των απαντήσεων τους στο προηγούμενο βήμα για το πώς βλέπουν την εταιρία στο μέλλον, να περιγράψουν τους κανόνες που θα κατά την γνώμη τους θα οδηγήσουν την εταιρία στην επίτευξη του οράματος της. Ξεκινώντας από την παραπάνω περιγραφή μπορεί να καθοριστούν

στρατηγικές και κανόνες σε μια σειρά από διαδικασίες, οργανωτικές δομές και παράγοντες κερδοφορίας.

Μια δεύτερη προσέγγιση υλοποίησης αυτού του βήματος είναι με χρήση του στρατηγικού χάρτη (strategic map) της επιχείρησης. Το εργαλείο αυτό παρουσιάστηκε αναλυτικά από τους Kaplan και Norton⁶.

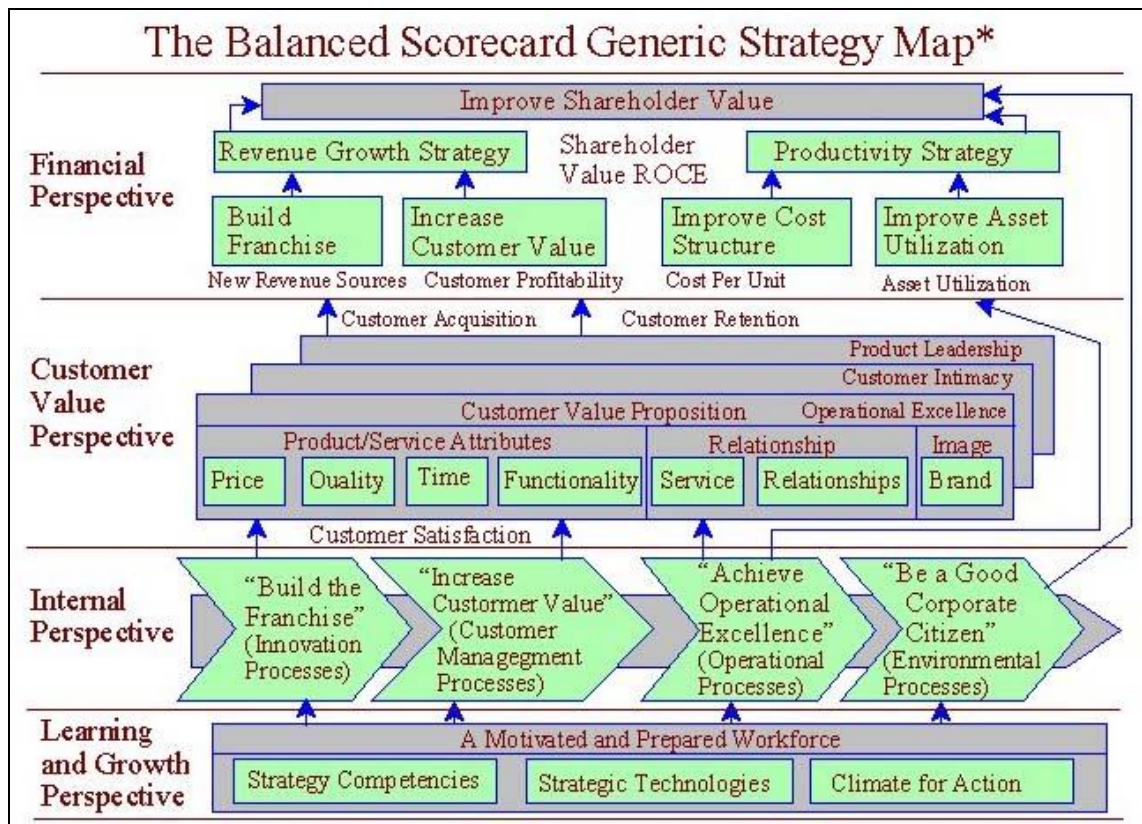
Στο τέλος αυτής της φάσης θα υπάρχει διαμορφωμένη στρατηγική για κάθε μια από τις πτυχές που εξετάζεται η επιχείρηση.

Ο “**στρατηγικός χάρτης**” (Σχήμα 3.5) είναι μια σχηματική διάταξη που απεικονίζει τις βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης ταξινομημένες στις τέσσερις βασικές πτυχές της μεθόδου Ισόρροπης Στοχοθεσίας και επίσης απεικονίζει την αλυσίδα αιτίου-αποτελέσματος κατά την οποία συγκεκριμένες βελτιώσεις σε ένα τομέα της επιχείρησης, μπορούν να δώσουν επιθυμητά αποτελέσματα σε κάποιον άλλο.

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 αποτελέσματα⁷. Παρακάτω γίνεται μια συνοπτική περιγραφή του τρόπου ανάπτυξης του στρατηγικού χάρτη σε κάθε πτυχή του μοντέλου.

Η ανάπτυξη του στρατηγικού χάρτη ξεκινά από το τέλος προς την αρχή, χωρίς όμως να λησμονείται ότι η μέθοδος Ισόρροπης Στοχοθεσίας είναι συνεχής. Επειδή όλες οι ενέργειες της επιχείρησης οδηγούν στην επίτευξη των οικονομικών της αποτελεσμάτων η **χρηματοοικονομική πτυχή** βρίσκεται στην κορυφή του στρατηγικού χάρτη. Εδώ πρέπει να περιγράψετε η ανάπτυξη και η κερδοφορία που αναμένουν οι ιδιοκτήτες της. Επίσης πρέπει να καθορίζονται και ποιους οικονομικούς κινδύνους μπορούν να δεχτούν.

Κατά τους Olive⁸ 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 τρόπους : α. με τη βελτίωση της δομής κόστους της επιχείρησης, ελαττώνοντας τα έμμεσα και άμεσα έξοδα, και β. με την αύξηση της αποδοτικότητας των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης.



Εικόνα 3-5. Ο στρατηγικός χάρτης της επιχείρησης
[Πηγή : Kaplan (2001a), σελ. 96]

Η πολιτική που αφορά γενικά την βελτίωση της παραγωγικότητας αποδίδει καρπούς πιο γρήγορα από την πολιτική ανάπτυξης. Ένας όμως 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 της⁹.

Ο πυρήνας το μοντέλου Ισορροπής Στοχοθεσίας είναι η **πελατειακή πτυχή** όπου πρέπει να περιγράφεται η αξία που προσδίδεται στο προϊόν ή την υπηρεσία από τον πελάτη, εάν η αξία αυτή είναι ικανοποιητική και γιατί οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για αυτό. Η αξία 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 επιχείρησης¹⁰.

Η αξία δημιουργείται από τέσσερις διαφορετικές προσεγγίσεις:

- α. λειτουργική υπεροχή (operational excellence π.χ. Dell)
- β. στενή σχέση με τον πελάτη (customer intimacy πχ Nokia, IBM μέχρι το 1980)
- γ. ηγεσία στο προϊόν (product leadership π.χ. Intel- Sony)
- δ. Lock-in προϊόντα (VISA, MasterCard)

Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να διαπρέψουν σε μία από αυτές τις τρεις προσεγγίσεις που δημιουργούν αξία για τον πελάτη και να διατηρήσουν ένα αποδεκτό επίπεδο στις άλλες δύο. Με τον τρόπο αυτό γνωρίζουν πως θα διαθέσουν τα κεφάλαιά τους και σε ποιες ομάδες πελατών θα εστιάσουν την προσοχή τους. Ενδεικτικά οι επιχειρήσεις που εστιάζονται στην λειτουργική υπεροχή υιοθετούν ανταγωνιστική τιμολόγηση,

γρήγορη και ορθή παράδοση και αποδεκτό επίπεδο ποιότητας του προϊόντος (πολιτική καλύτερης αγοράς ή μικρότερου συνολικού κόστους). Στην περίπτωση της προσέγγισης που επιζητά στενή σχέση με τον πελάτη το μεγαλύτερο βάρος δίνεται στο επίπεδο παροχής υπηρεσιών πριν και μετά την πώληση και στην πληρότητα των προσφερόμενων επιλογών καθώς και δυνατότητα προσφοράς ολοκληρωμένων λύσεων για τον πελάτη. Όταν επιζητείται η ηγεσία στο προϊόν, η έμφαση δίνεται στη συνεχή τελειοποίηση της απόδοσης και των χαρακτηριστικών του, ώστε να υπερέχει πάντα του ανταγωνισμού. Στην περίπτωση των lock in προϊόντων / υπηρεσιών δημιουργείται ένα προϊόν ή υπηρεσία πλατφόρμα που χρησιμοποιείται από τους αγοραστές και τους πωλητές άλλων προϊόντων.

Για τον καθορισμό της στρατηγικής στο τομέα αυτό λαμβάνονται υπόψη:

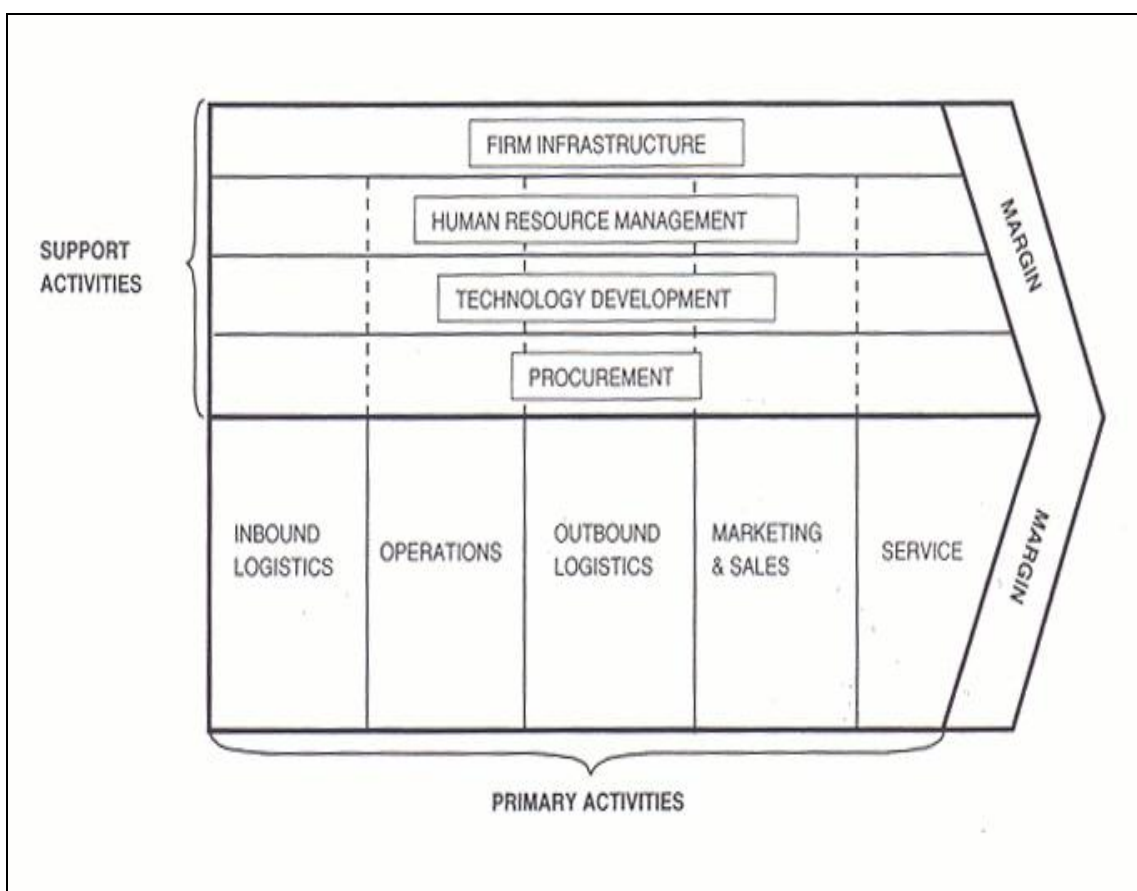
- Η σημασία των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης για τους ήδη υπάρχοντες πελάτες. Η σημασία αυτή γίνεται αντιληπτή μέσω έρευνας στους πελάτες της εταιρίας.
- Καθορισμού του τμήματος της αγοράς όπου δίνεται προτεραιότητα στην αύξηση πελατών και προσδιορισμός των χαρακτηριστικών αυτής της ομάδας.

Η **πτυχή των εσωτερικών διαδικασιών** περιγράφει τις διαδικασίες που οδηγούν τις δυο προηγούμενες στην επίτευξη των στόχων τους. Αρχικά καθορίζονται όλες οι διαδικασίες που συντελούνται στην εταιρία. Με χρήση διαφόρων τεχνικών αυτές ταξινομούνται στις δραστηριότητες της επιχείρησης. Ένα αρκετά διαδεδομένο τέτοιο εργαλείο είναι το μοντέλο «αλυσίδας αξίας» που έχει προτείνει ο Porter¹¹.

Σκοπός της ταξινόμησης αυτής είναι εξυγίανση ή απομάκρυνση όλων των διαδικασιών που δεν δημιουργούν αξία για τον πελάτη. Οι διαδικασίες που παραμένουν αναλύονται με όρους κόστους, χρόνου, ποιότητας κτλ. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αυτής

δίνουν τα μεγέθη που θα χρησιμοποιηθούν για την μέτρηση απόδοσης των δραστηριοτήτων αυτών.

Η ανάλυση επιχειρηματικών διαδικασιών είναι κατά κύριο λόγο ανάλυση εσωτερικών διαδικασιών ανάλυση. Όμως, όπως έχει αναφερθεί, αρκετές από τις διαδικασίες αυτές υλοποιούνται συνεργαζόμενες εταιρίες που βρίσκονται σε στενή σχέση με την επιχείρηση. Η νομοτέλεια αυτή οφείλει να αντανακλάται και στο μοντέλο λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες εκτός εταιρίας και καθορίζοντας κοινούς στόχους και μέτρα.



Εικόνα 3-6. Η αλυσίδα αξίας του Porter

[Πηγή : Olive (2002), σελ. 63]

Η βάση κάθε στρατηγικού χάρτη περιλαμβάνει την **πτυχή της μάθησης και ανάπτυξης**, η οποία ορίζει τις βασικές ικανότητες και τεχνολογίες που απαιτούνται

για να στηρίζουν την επιχειρησιακή στρατηγική. Η διαδικασία αυτή δεν αφορά μόνο την απόκτηση των γνώσεων που επιτρέπουν την κατανόηση και ικανοποίηση των αναγκών των πελατών αλλά επίσης και των γνώσεων που θα διατηρήσουν την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των διαδικασιών.

Παρόλο που οι διοικήσεις γενικά αναγνωρίζουν την σημασία της πτυχής αυτής, συνήθως υπάρχει δυσκολία στον προσδιορισμό των μεθόδων υλοποίησής της, διότι αφορούν κυρίως μη μετρήσιμα-άυλα μεγέθη, όπως το διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης, η τεχνογνωσία, η ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές κ.τ.λ.

Ένα χρήσιμο εργαλείο για την ανάπτυξη της στρατηγικής στην πτυχή αυτή είναι το λεγόμενο "ισοζύγιο ικανότητας" (Σχήμα 3.7). Η λογική του σχήματος είναι ίδια με την λογική του κλασικού ισοζυγίου των εταιριών. Από την πλευρά των "Κεφαλαία" (Assets) τοποθετούνται οι ικανότητες που απαιτούνται για την επιτυχία της στρατηγικής. Η πλευρά των "Υποχρεώσεων" (Liabilities) περιλαμβάνουν ποιος θα παρέχει τις ικανότητες αυτές. Μια "αυτό χρηματοδοτούμενη" επιχείρηση σημαίνει ότι παρέχει η ίδια το 100% της συγκεκριμένης ικανότητας. Επειδή όπως και στην οικονομική ανάλυση της επιχείρησης κάποιο ποσοστό financial leverage είναι επιθυμητό έτσι και στο ισοζύγιο ικανότητας είναι θεμιτή η χρησιμοποίηση και εξωτερικών συνεργατών.

“Assets”	“Liabilities”
Sales	Temporarily employed competence
Service	
Production	Network competence
Product development	
Administration	Partners
	Own competence

Εικόνα 3-7. Ο πίνακας Ισοζυγίου Ικανοτήτων

[Πηγή : Olive (2002), σελ. 66]

Αυτό οφείλεται και στο υψηλό κόστος που υπάρχει για την συνεχή ανάπτυξη των ικανοτήτων.

Για την κατάληξη στην κατάλληλη στρατηγική ανάπτυξης ικανοτήτων, όπου θα καθορίζονται οι περιοχές που θα αναπτύξει και για ποιες θα καταφύγει σε εξωτερικές συνεργασίες οι ακόλουθες ερωτήσεις είναι χρήσιμες (Olive 2002, σελ.66):

- Από ποια τμήματα αποτελείται η ικανότητα που πρέπει να αναπτυχθεί ;
- Για τι θα χρειαστεί;
- Πως θα αποφέρει αξία στους πελάτες;
- Πως ειδικεύεται κάποιος σε αυτό;
- Πως μεταβάλλεται στον χρόνο;
- Πόσο συχνά χρησιμοποιείται;
- Ποιες μεταβολές θα φέρει στο πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης;

Με παρόμοιο τρόπο αναπτύσσονται και οι εσωτερικές υποδομές όπως η μετάδοση των απαραίτητων πληροφοριών ,οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων κτλ.

Βήμα 5ο . Προσδιορισμός των κρίσιμων παραγόντων.

Στο βήμα αυτό βάση της περιγραφής και του περιγράμματος της στρατηγικής που προέκυψε στα προηγούμενα βήματα προσδιορίζονται οι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχή υλοποίηση της. Οι παράγοντες αυτοί παίζουν πρωταρχικό ρόλο στην στο τελικό αποτέλεσμα της στρατηγικής.

Το βήμα αυτό υλοποιείται σε δυο στάδια :

- αρχικά επιλέγονται οι κρίσιμοι παράγοντες
- ταξινομούνται βάση της σπουδαιότητας τους.

Η υλοποίηση του βήματος αυτού γίνεται ταυτόχρονα με το 4^ο βήμα και το χρονικό διάστημα που απαιτείται είναι περίπου δυο με τρεις ημέρες και για τις δυο φάσεις.

Το τελικό αποτέλεσμα των φάσεων 4 και 5 είναι ο *στρατηγικός χάρτης της επιχείρησης* που περιγράφηκε παραπάνω.

Βήμα 6ο . Ανάπτυξη μέτρων, προσδιορισμών σχέσεων αιτίας αποτελέσματος.

Στο βήμα αυτό αναπτύσσονται τα μεγέθη κλειδιά που θα χρησιμοποιηθούν. Η διαδικασία πάλι ξεκινά με συλλογή και συζήτηση όλων των προτάσεων και μόνο στην τελική φάση της εργασίας καθορίζεται η προτεραιότητα των μέτρων βάση κυρίως της σημασίας τους στην επιτυχή υλοποίηση των στόχων, της δυνατότητας παρακολούθησης των μέτρων αυτών και της δυνατότητας καταγραφής μετρήσεων του.

Παράλληλα η μεγαλύτερη πρόκληση στο βήμα αυτό είναι η εξεύρεση σχέσεων αιτίας αποτελέσματος και δημιουργία ισορροπίας μεταξύ διαφορετικών μέτρων εντός κάθε πτυχής. Η ισορροπία αυτή αφορά κυρίως την διαμάχη μεταξύ της βραχυχρόνιων και μακροπρόθεσμων στόχων.

Το βήμα αυτό υλοποιείται σε δυο φάσεις, στην πρώτη φάση καταγράφονται τα προτεινόμενα μέτρα και κατόπιν στην δεύτερη εξετάζεται η δυνατότητα λήψης

μετρήσεων ενώ ταυτόχρονα γίνεται έλεγχος της λογικής συνέπειας της προτεινόμενης δομής. Το βήμα αυτό υλοποιείται συνήθως ταυτόχρονα με τα προηγούμενα δυο (βήμα 4 και βήμα 5). Σε διαφορετική περίπτωση απαιτείται μια ή δυο ημερίδες για την ολοκλήρωση της.

Βήμα 7ο . Κατάρτιση του Πίνακα Ισόρροπης Στοχοθεσίας σε ανώτατο επίπεδο.

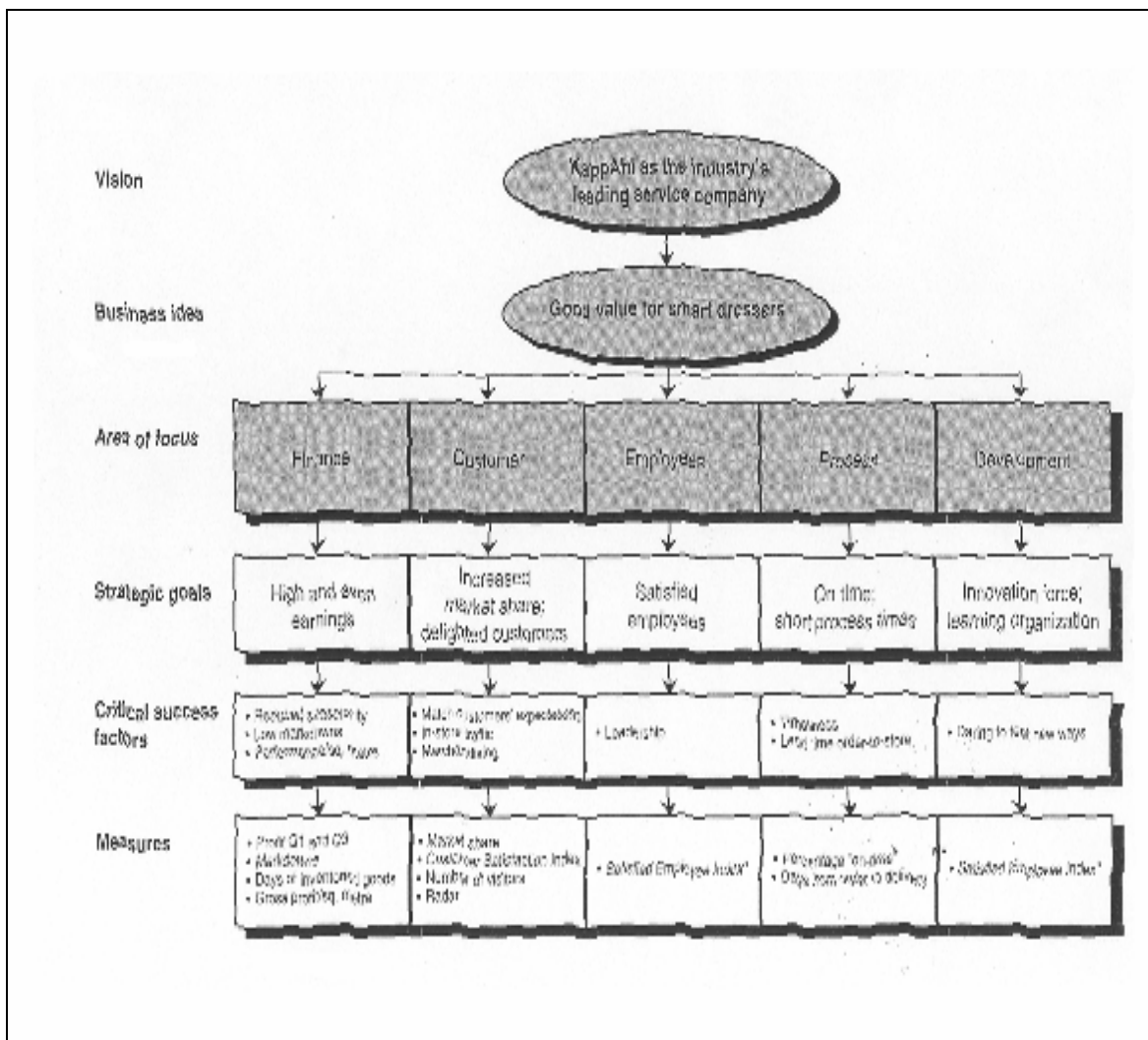
Με την ολοκλήρωση των παραπάνω βημάτων είναι δυνατή η κατασκευή του Πίνακα Ισόρροπης Στοχοθεσίας για το ανώτατο επίπεδο της επιχείρησης (Σχήμα 3.8) . Ο πίνακας αυτός εγκρίνεται και παρουσιάζεται στα άτομα που τα αφορά και που θα αναλάβουν το σπάσιμο της στις μονάδες της επιχείρησης.

Μαζί με τον Πίνακα Ισόρροπης Στοχοθεσίας είναι απαραίτητη η συμπληρωματική αποστολή και κατάλληλων επεξηγήσεων, προτάσεων και προσεγγίσεων που θα διευκολύνουν την συνέχιση του προγράμματος.

Η χρονική διάρκεια του συγκεκριμένου βήματος είναι 2 με 3 ημέρες και συνήθως στην φάση αυτή χρησιμοποιείται άτομο με εμπειρία σε διαδικασίες ανάπτυξης του μοντέλου Ισόρροπης Στοχοθεσίας σε οργανισμούς.

Βήμα 8ο . Ανάλυση του πίνακα Ισόρροπης Στοχοθεσίας και των μέτρων στις οργανικές μονάδες.

Βασικός στόχος του μοντέλου Ισόρροπης Στοχοθεσίας είναι η μεταφορά του οράματος της επιχείρησης και των σκοπών της στις καθημερινές ασχολίες. Η επίτευξη του στόχου στηρίζεται στην ανάλυση του οράματος σε επαρκώς υλικούς και κατανοητούς όρους. Για τον λόγο αυτό ανάλογα με το μέγεθος της εταιρίας ο πίνακας Ισόρροπης Στοχοθεσίας συνήθως αναλύεται και εφαρμόζεται σε χαμηλότερα επίπεδα της επιχείρησης. Τα επίπεδα μιας επιχείρησης είναι : η επιχείρηση, η επιχειρηματική μονάδα, το τμήμα, η ομάδα εργαζομένων , τα άτομα.



Εικόνα 3-8. Πίνακας Ισορροπίας Στοχοθεσίας

[Πηγή : Olive (2002), σελ. 75]

Παρόμοια επειδή τα μέτρα ελέγχου που έχουν αναπτυχθεί επηρεάζονται από ένα αριθμό διαφορετικών δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται από διαφορετικές μονάδες σε διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού. Η υλοποίηση ενός στόχου της ανώτερης διοίκησης εξαρτάται από την κατανόηση εκ μέρους των εργαζόμενων της σημαντικότητας της εργασίας τους για την επίτευξη του στόχου. Σημαντική βοήθεια προς την κατεύθυνση αυτή δίνει η ανάλυση κάθε μέτρου σε επίπεδο τμήματος, ομάδας εργαζομένων και άτομα.

Ένα συνηθισμένο ερώτημα στο βήμα αυτό είναι από ποιο επίπεδο θα ξεκινήσει η ανάλυση της στρατηγικής. Εάν η εταιρία απαρτίζεται από διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες που έχουν ανεξάρτητη άποψη για την αγορά ο αρχικός πίνακας Ισορροπίας Στοχοθεσίας και οι αντίστοιχοι των κατώτερων επιπέδων δεν σχετίζονται. Στην περίπτωση αυτή κάθε επιχειρηματική μονάδα είναι καλό να αναπτύξει το δικό της πρόγραμμα Ισορροπίας Στοχοθεσίας και να δημιουργήσει τους δικούς της πίνακες. Στην άλλη περίπτωση όπου τα τμήματα μιας επιχείρησης σχετίζονται μεταξύ τους είναι προτιμότερο να υπάρχει το κοινό όραμα και κοινοί στρατηγικοί στόχοι. Στην περίπτωση αυτή κάθε τμήμα δημιουργεί τον δικό του Πίνακα Ισορροπίας Στοχοθεσίας με σκοπό να περιγράψει πως μπορεί να βοηθήσει να επιτύχει τους παράγοντες που έχει θέσει στον ανώτερο πίνακα.

Βήμα 9ο . Διατύπωση στόχων.

Για κάθε μέτρο που έχει αναπτυχθεί πρέπει να καθοριστούν στόχοι. Συνήθως ορίζονται δυο ειδών στόχοι, οι βραχυπρόθεσμοί και οι μακροπρόθεσμοι. Οι βραχυπρόθεσμοι δρουν και ως μέτρα ελέγχου της επίτευξης των μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης. Βασική προϋπόθεση για το βήμα αυτό είναι οι στόχοι να είναι σύμφωνοι με το διατυπωμένο όραμα της επιχείρησης καθώς ακόμη να μην έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους. Για τον λόγο αυτό οι στόχοι πρέπει να στοιχίζονται και οριζόντια και κάθετα στην δομή που έχει κατασκευαστεί και την περιγράφει ο πίνακας Ισορροπίας Στοχοθεσίας.

Βήμα 10ο . Ανάπτυξη πλάνου ενεργειών.

Η ολοκλήρωση της εγκατάστασης του μοντέλου προϋποθέτει καθορισμό των ενεργειών που θα γίνουν με σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχουν καθοριστεί. Το πλάνο εργασιών θα περιλαμβάνει τους υπεύθυνους καθώς και χρονοδιάγραμμα αναφορών.

Λόγω του όγκου των εργασιών μπορεί να υπάρξει μια σειρά από προτεραιότητες και ένα χρονοδιάγραμμα ώστε να αποφευχθούν τυχόν διαφωνίες στο μέλλον.

Βήμα 11ο . Εφαρμογή του εργαλείου.

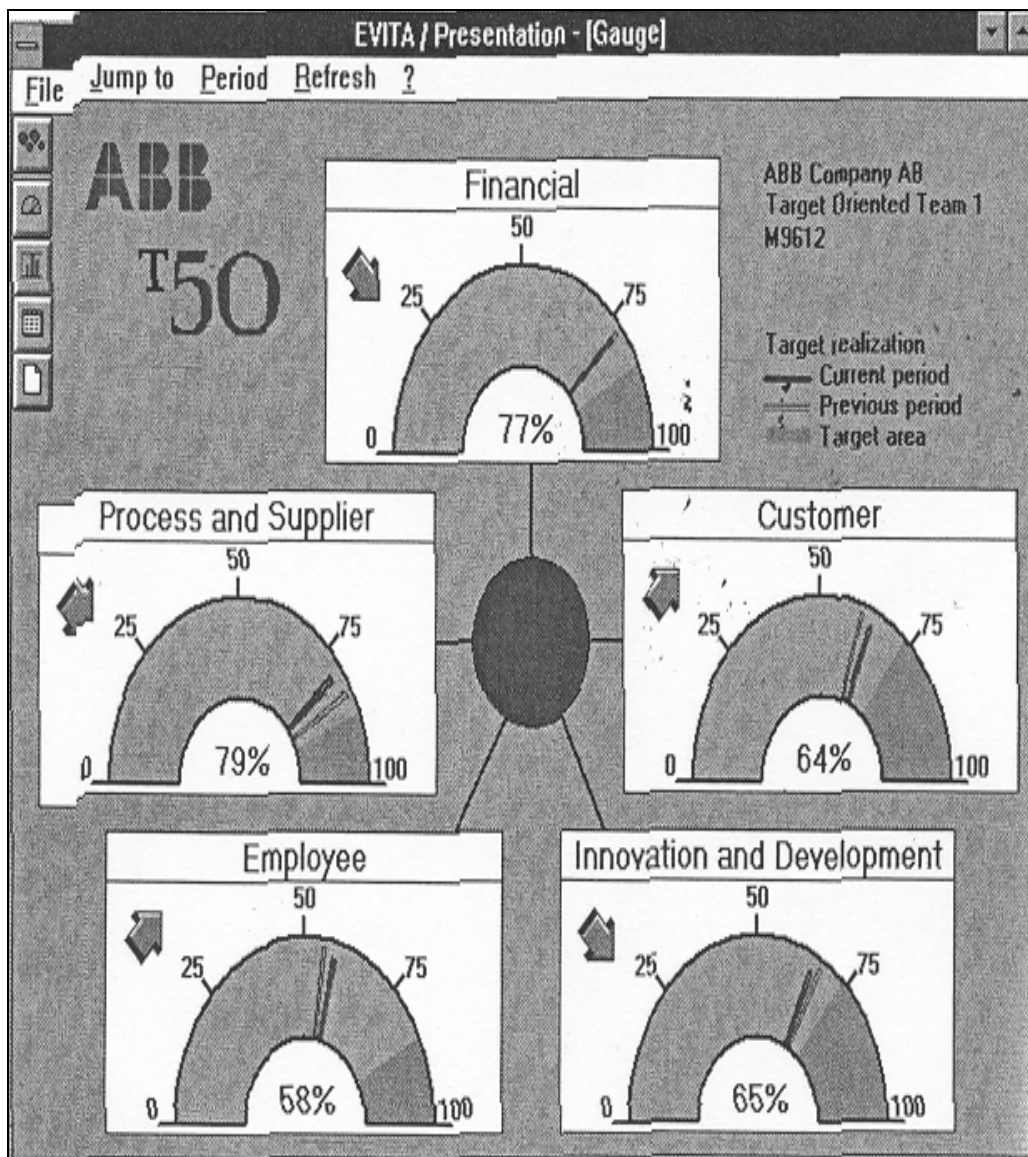
Το βασικό ενδιαφέρον σε ένα τέτοιο πρόγραμμα είναι η συνεχής ενημέρωση και χρήση του σαν ένα δυναμικό εργαλείο διοίκησης. Για την πραγματοποίηση αυτού του στόχου συνήθως απαιτούνται :

- Αλλαγές στο πληροφοριακό σύστημα της εταιρίας ώστε να υποστηρίζει την συλλογή των δεδομένων και την δημιουργία των απαραίτητων αναφορών.
- Καθορισμός υπευθύνων ενημέρωσης του προγράμματος.
- Συνεχή παρακολούθηση και ενημέρωση του μοντέλου με νέα μεγέθη μέτρησης που να είναι ποιο αντιπροσωπευτικά των στόχων και των κρίσιμων παραγόντων.

Ιδιαίτερα για το πληροφοριακό σύστημα της εταιρίας το μοντέλο μπορεί να στηριχθεί :

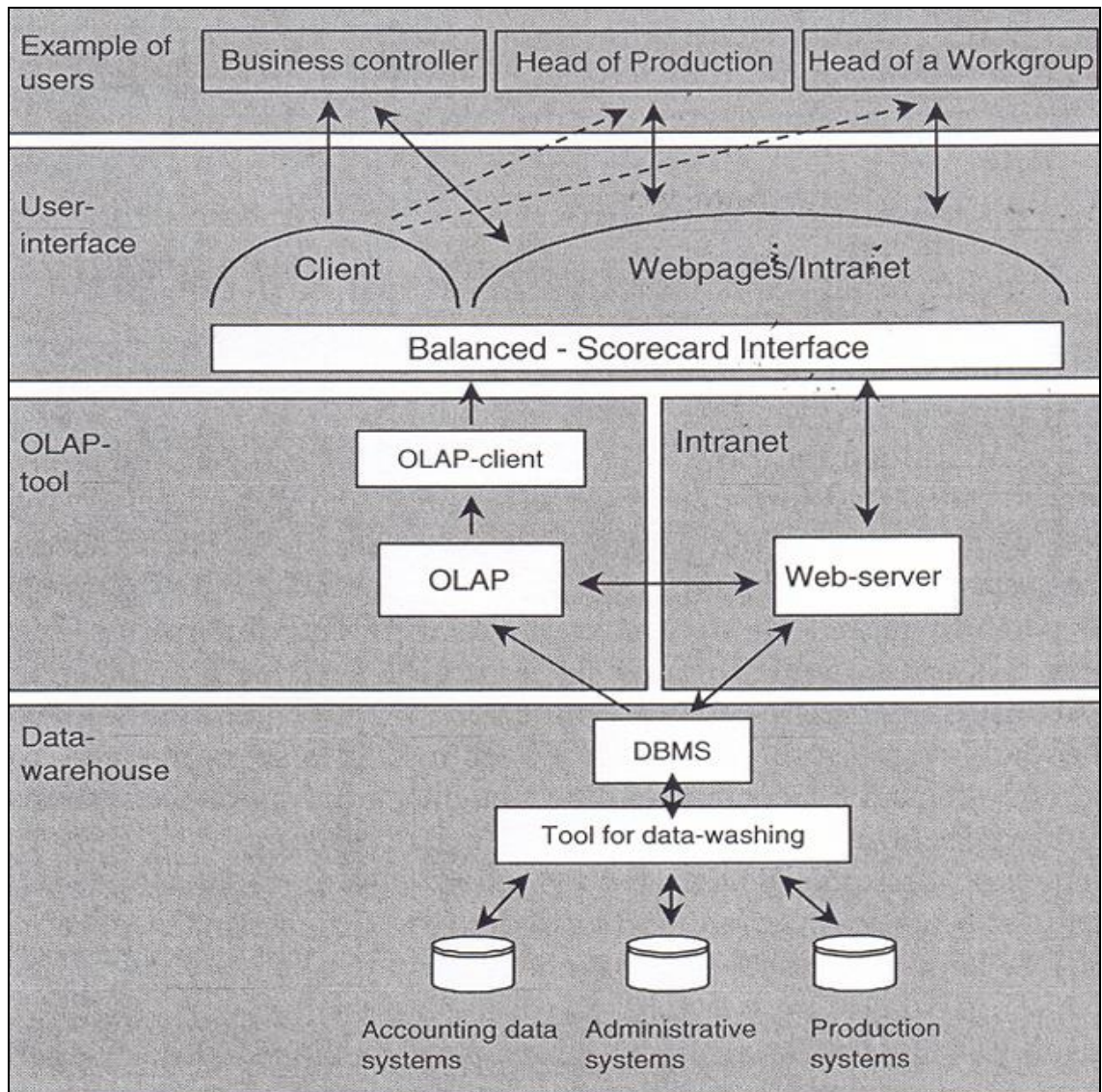
- Σε συστήματα πρώτης γενιάς όπου η εφαρμογή έχει εγκατασταθεί σε ένα απλό υπολογιστή και είναι συνδεδεμένη με μια απλή βάση δεδομένων. Η εφαρμογή μπορεί να αναπτυχθεί σε απλές εφαρμογές όπως Excel , Visual Basic κτλ. Ως παράδειγμα μπορεί να παρουσιαστεί το πρόγραμμα EVITA στην εταιρία ABB (Σχήμα 3.9).
- Σε συστήματα δεύτερης γενιάς όπου η μεθοδολογία θα αναπτυχθεί σε μια client server OLAP εφαρμογή παρόμοια με τα κλασικά συστήματα υποβοήθησης λήψης απόφασης. Στο σχήμα 3.10 παρουσιάζεται η δομή ενός τέτοιου συστήματος και στο Σχήμα 3.11 ένα screen view ενός τέτοιου προγράμματος.

- Συστήματα τρίτης γενιάς, όπου εκτός της παροχής μετρήσεων και αναφορών επιτρέπει, με χρήση λογισμικού προσομοίωσης, την προβολή του μοντέλου στο μέλλον. Παράδειγμα τέτοιου λογισμικού είναι το *ithink* (Σχήμα 3.12).

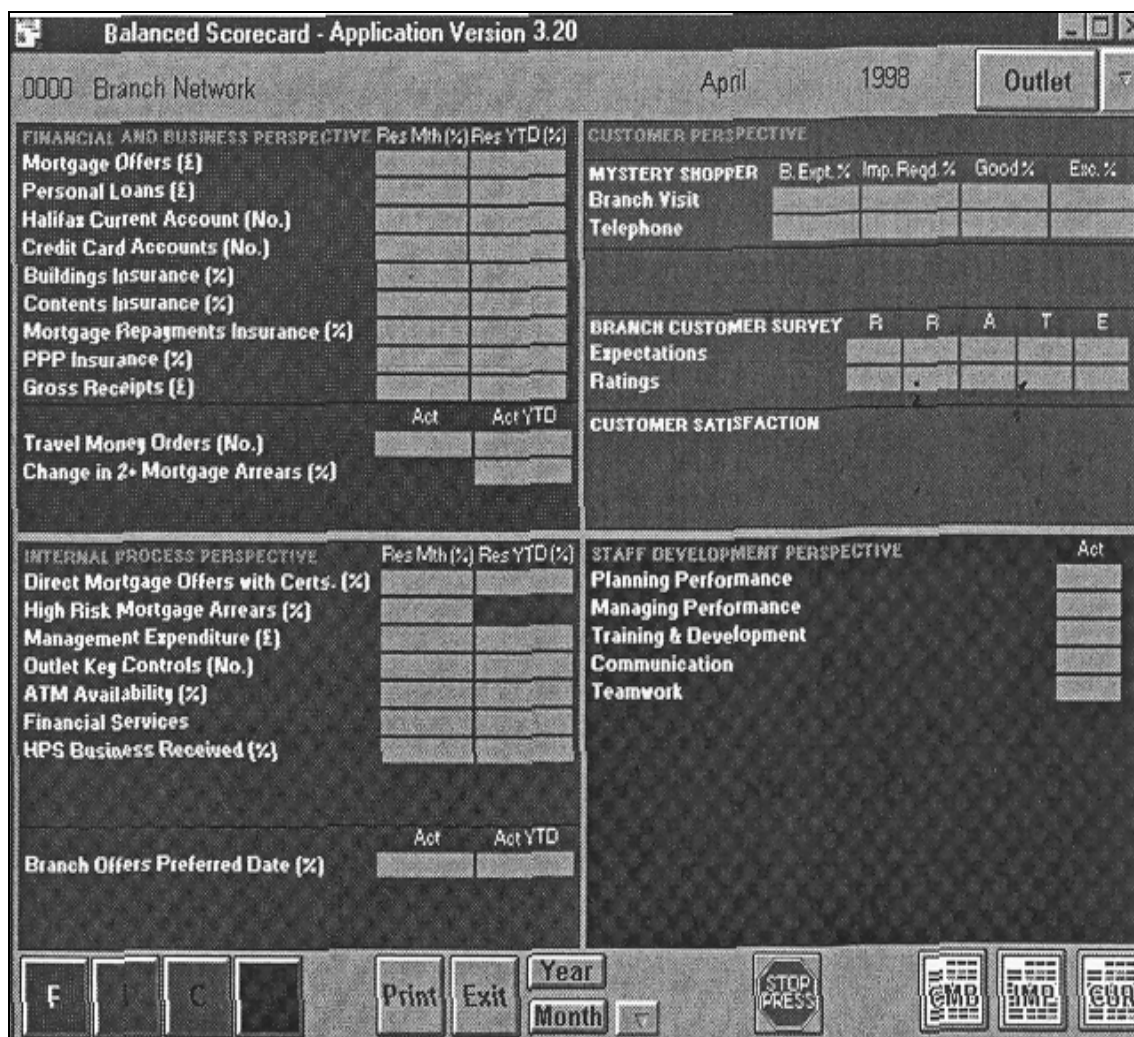


Εικόνα 3-9. Το πρόγραμμα EVITA

[Πηγή : Olive (2002), σελ. 240]



Εικόνα 3-10. Δομή OLAP συστήματος
 [Πηγή : Olive (2002), σελ. 244]



Εικόνα 3-11. Software υποστήριξης της μεθοδολογίας Ισορροπης Στοιχοθεσίας
 [Πηγή : Olive (2002), σελ. 245]

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΜΕΓΕΘΗ ΠΡΟΣ ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ

4.1. Εισαγωγή

Η επιτυχία της μεθόδου Ισορροπής Στοχοθεσίας, που αναπτύχθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, εξαρτάται από την συνεργασία του ανθρώπινου παράγοντα και την σωστή ανάπτυξη του εργαλείου. Η ανάπτυξη αφορά στον καθορισμό των στόχων για τις τέσσερις πτυχές του οργανισμού, τον καθορισμό της σχετικής βαρύτητας που έχει κάθε στόχος και τέλος την επιλογή των κρίσιμων δεικτών και μεγεθών που πρέπει να μετρούνται.

Για την εκτίμηση των σχετικών βαρών χρησιμοποιούνται μαθηματικές μέθοδοι σχετικές με την θεωρία αποφάσεων. Στην παρούσα εργασία θα αναλυθεί η "Διαδικασία Αναλυτικής Ιεράρχησης" (σε συντομογραφία AHP) που χρησιμοποιείται σε πολυκριτήρια προβλήματα Λήψης Απόφασης.

Στο παρόν κεφάλαιο αρχικά θα εξεταστούν οι ιδιότητες που πρέπει να ικανοποιούν τα μεγέθη που απαιτούνται στην χρήση του μοντέλου Ισορροπής Στοχοθεσίας, η χρήση μεγεθών οδηγών και αποτελεσμάτων, η σχέση αιτίας αποτελέσματος των μεγεθών και κατόπιν μια γενική περιγραφή της μεθόδου AHP, η μαθηματική βάση της και ένα παράδειγμα για την καλύτερη κατανόηση της. Στο τέλος του κεφαλαίου περιγράφεται εξέλιξη της μεθόδου που είναι γνωστή ως "Δυναμική Μέθοδος" (Power Method).

4.2. Επιλογή μεγεθών

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφέρθηκαν τα στάδια ανάπτυξης καθώς και οι απαιτήσεις για την λειτουργία της μεθοδολογίας Ισόρροπης Στοχοθεσίας. Ένα από τα βασικότερα στάδια του προγράμματος ήταν ο καθορισμός των μεγεθών που θα μετρούνται καθώς αυτά θα πρέπει να εκφράζουν σωστά την στρατηγική και να αξιολογούν την πορεία ανάπτυξης της. Ένα άλλο κρίσιμο σημείο είναι η τοποθέτηση των μεγεθών σε πτυχές καθώς επίσης και ο καθορισμός των σχέσεων μεταξύ τους . Εκτός από το προφανές κριτήριο της συσχέτισης των μετρήσιμων μεγεθών με τους κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία της στρατηγικής συνήθως απαιτείται να ικανοποιούνται και τα παρακάτω κριτήρια:

- Τα μέτρα πρέπει να είναι ξεκάθαρα και να ορίζονται όμοια σε όλη την επιχείρηση.
- Να καλύπτουν το σύνολο της στρατηγικής και να απεικονίζουν την πραγματικότητα της επιχείρησης.
- Να είναι χρήσιμοι για να θέτονται στόχοι ρεαλιστικοί.
- Η λήψη μετρήσεων να είναι μια απλή, μη σύνθετη διαδικασία και κατά προτίμηση να μπορούν να ληφθούν από το πληροφοριακό σύστημα.

Η σύνθεση της ομάδας μεγεθών περιλαμβάνει μεγέθη οδηγούς και μεγέθη αποτελεσμάτων. Μεγέθη οδηγοί θεωρούνται τα μεγέθη που βοηθούν στην πρόβλεψη των αποτελεσμάτων μιας ενέργειας. Τα μεγέθη οδηγοί θεωρούνται ιδιαίτερα χρήσιμα σε υποδείγματα όπου το όραμα και η στρατηγική παίζουν πρωτεύων ρόλο καθώς βοηθούν στην πρόβλεψη της εξέλιξης του αναπτυξιακού προγράμματος δίνοντας την ευκαιρία για διορθωτικές κινήσεις. Τα μεγέθη αποτελεσμάτων είναι τα τελικά αποτελέσματα των ενεργειών της διοίκησης. Εδώ πρέπει να τονιστεί ότι μεγέθη

αποτελεσμάτων σε χαμηλότερου επιπέδου Πίνακες Ισορροπής Στοχοθεσίας μπορούν να αποτελούν μεγέθη οδηγούς για τους πίνακες ανώτερων κλιμακίων. Σε κάθε πτυχή του Πίνακα Ισορροπής Στοχοθεσίας περιέχονται μεγέθη οδηγοί και αποτελεσμάτων σε διαφορετική αναλογία. Συνήθως η πτυχή μάθησης και ανάπτυξης δεξιοτήτων όπου οι στόχοι είναι συνήθως μακροπρόθεσμοι περιλαμβάνει τα περισσότερα μεγέθη οδηγούς. Ένα άλλο χαρακτηριστικό είναι η δυνατότητα μεγεθών στην περιγραφή διαφορετικών πτυχών . Οι Kaplan και Norton¹ αναφέρουν σειρά τέτοιων μέτρων όπως το μερίδιο αγοράς ο αριθμός νέων προϊόντων και το μερίδιο τους στα κέρδη της εταιρία καθώς και ο χρόνος υλοποίησης διαδικασιών. Το χαρακτηριστικό αυτό κάνει την διαδικασία κατασκευής των σχέσεων αιτίας αποτελέσματος πολύ σημαντική. Τέτοιες σχέσεις μπορούν να ελεγχθούν στατιστικά καθώς επίσης να οδηγήσουν στην προσομοίωση του πίνακα και του μοντέλου Ισορροπής Στοχοθεσίας.

Τα μεγέθη που χρησιμοποιούνται μπορεί να περιλαμβάνουν και σύγκριση μέσα τους για αυτό συχνά, εκτός των τιμών, χρησιμοποιούνται δείκτες, αναλογίες , ποσοστά και μεγέθη ταξινόμησης.

Παρακάτω αναφέρονται μεγέθη για κάθε πτυχή σύμφωνα με την ανάλυση των Olive κτλ².

4.2.1. Οικονομική πτυχή

Σχεδιάζοντας τα μεγέθη μέτρησης για την οικονομική πτυχή πρέπει κα ληφθούν υπόψη και τα παρακάτω:

- η οικονομική πτυχή περιλαμβάνει τους στόχους των ιδιοκτητών της επιχείρησης,
- οι στόχοι αυτοί δεν είναι μόνο οικονομικοί, οπότε τα οικονομικά μόνο στοιχεία δεν είναι μόνα τους ικανά να τους περιγράψουν,

- τα μεγέθη δεν είναι ανάγκη να λαμβάνονται από το λογιστικό τμήμα της επιχείρησης αλλά και έξω από αυτό ή ακόμη περισσότερο να προκύπτουν με επεξεργασία από αυτό όπως το EVA (Economic Value Added)³.

Το τελευταίο αυτό σημείο αναφέρεται κυρίως στον τρόπο εξέτασης του κόστους για ανάπτυξη είτε νέων προϊόντων / υπηρεσιών είτε σε νέες διαδικασίες. Το κόστος αυτό θα φέρει κέρδη στην επιχείρηση τα αμέσως επόμενα έτη άρα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως «καλό κόστος» ή επενδύσεις. Επειδή η τιμή της μετοχής μιας επιχείρησης έχει καλύτερη συσχέτιση με τα κέρδη της όταν όμως οι δαπάνες για ανάπτυξη θεωρηθούν επενδύσεις και όχι κόστη.

Τα συχνότερα παρατηρούμενα μεγέθη στην οικονομική πτυχή του Πίνακα Ισόρροπης Στοχοθεσίας είναι:

- 1 Συνολικό ενεργητικό (ποσό)⁴
- 2 Συνολικό Ενεργητικό ανά υπάλληλο (ποσό)
- 3 Έσοδα προς συνολικό ενεργητικό (ποσοστό)
- 4 Έσοδα από νέα προϊόντα ή διαδικασίες (ποσό)
- 5 Έσοδα ανά υπάλληλο (ποσό)
- 6 Κέρδη προς συνολικό ενεργητικό (ποσοστό)
- 7 Κέρδη από νέα προϊόντα ή διαδικασίες (ποσό)
- 8 Κέρδη ανά υπάλληλο
- 9 Αξία αγοράς (market value), που προκύπτει από το γινόμενο της μετοχής επί του συνόλου των μεριδίων (ποσό)
- 10 Απόδοση χρησιμοποιούμενων κεφαλαίων (ποσοστό)
- 11 Προστιθέμενη αξία ανά υπάλληλο (ποσό)
- 12 Απόδοση απασχολούμενων κεφαλαίων (ποσοστό)
- 13 Περιθώρια κέρδους (ποσοστό)

14 Περιθώρια συνεισφοράς (contribution margin)

15 Χρηματικές ροές (cash flow)

16 Σύνολο εξόδων (ποσό)

17 Απόδοση επενδύσεων (ROI)

Εκτός των παραπάνω πολλοί συγγραφείς αναφέρουν και μέτρα που σχετίζονται περισσότερο με την αγορά, όπως πχ κέρδη από συγκεκριμένες κατηγορίες πελατών. Επίσης όταν οι στόχοι μιας επιχείρησης είναι μη οικονομικοί, όπως πχ εμπορικές συνεργασίες ή η δημιουργία μιας βάσης πελατών σε μια νέα αγορά, πρέπει τα μεγέθη της οικονομικής πτυχής να απεικονίζουν τους στόχους αυτούς.

4.2.2. Πελατειακή πτυχή

Πολλές επιχειρήσεις στην πελατειακή πτυχή του Πίνακα Ισορροπίας Στοχοθεσίας περιλαμβάνουν μέτρα που συλλέγονται και αναπτύσσονται για άλλους σκοπούς. Συνήθως την συλλογή αυτή των στοιχείων έχει αναλάβει ένα τμήμα της εταιρίας ή κάποιος εξωτερικός συνεργάτης που διενεργεί τις απαραίτητες έρευνες. Στην πτυχή αυτή είναι απαραίτητο να περιλαμβάνονται μέτρα που περιγράφουν το πώς οι πελάτες βλέπουν την επιχείρηση καθώς και πως η επιχείρηση βλέπει τους πελάτες της.

Η πρώτη οπτική προκύπτει από έρευνες χαρακτηριστικών των πελατών καθώς και από μελέτη των παραπόνων ή των επαναπαραγγελιών τους. Πολλές φορές η επικοινωνία με τους πελάτες γίνεται από την ίδια την επιχείρηση με αποστολή ερωτηματολογίων. Υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις εταιριών που δεν γνωρίζουν οι ίδιες τους τελικούς πελάτες τους, παρότι η γνώμη αυτών καθορίζει και την πορεία των πωλήσεων τους, πχ αγορά αυτοκινήτου ή ηλεκτρικών συσκευών. Στις περιπτώσεις συνήθως ζητείται από τους αντιπροσώπους κατάλογος των πελατών ώστε να πραγματοποιηθούν οι απαραίτητες επισκέψεις για την έρευνα ικανοποίησης.

Η δεύτερη οπτική που δείχνει το πώς η εταιρία βλέπει τους πελάτες προκύπτει από το ύψος των πωλήσεων ή το τμήμα που ο πελάτης κατέχει στην αγορά κτλ.

Μεγέθη που χρησιμοποιούνται σε αυτή την πτυχή είναι:

- 1 Αριθμός πελατών
- 2 Μερίδιο αγοράς
- 3 Ετήσιες πωλήσεις ανά πελάτη
- 4 Χαμένοι πελάτες
- 5 Μέσος χρόνος που δαπανάται σε καλλιέργεια σχέσεων με τους πελάτες
- 6 Πελάτες ανά υπάλληλο
- 7 Αριθμός τελειωμένων πωλήσεων στο σύνολο των συμβολαίων
- 8 Δείκτης ικανοποίησης πελατών
- 9 Δείκτης «πίστης» πελατών
- 10 Κόστος ανά πελάτη
- 11 Αριθμός επισκέψεων ανά πελάτη
- 12 Αριθμός παραπόνων
- 13 Έξοδα διαφήμισης
- 14 Δείκτης αξιοπιστίας της επιχείρησης
- 15 Μέσος χρόνος διατήρησης πελατών
- 16 Μέσο μέγεθος πελατών
- 17 Μέσος χρόνος από παραγγελία έως παράδοση (Lead time)

Πολλά από τα παραπάνω μεγέθη κατηγοριοποιούνται ανάλογα το είδος πελάτη, του τρόπου παραγγελίας και άλλα χαρακτηριστικά.

4.2.3. Η πτυχή των εσωτερικών διαδικασιών

Τα μεγέθη στην πτυχή αυτή προέρχονται από προγράμματα όπως το TQM και άλλα. Ανάλογα το τι διαδικασία απαιτείται να αξιολογηθεί χρησιμοποιούνται διαφορετικά μέτρα:

- Για μέτρηση παραγωγικότητας, χρησιμοποιείται η ποσότητα προς τον χρόνο ή το κόστος
- Για ποιότητα, με ποσοστά αποδεκτών παραδόσεων ή αριθμό παραπόνων κτλ
- Επίπεδο τεχνολογίας σε σύγκριση με τις καινούργιες μεθόδους
- Διείσδυση, βάση των χρηστών στόχων που χρησιμοποιούν την διαδικασία
- Χρησιμοποίηση δυνατοτήτων
- Χρόνος παράδοσης προϊόντος / υπηρεσίας
- Λίστες αναμονής και χρόνος αναμονής
- Πόροι και χρόνος που απαιτούνται

Τα αποτελέσματα των ενεργειών στην πτυχή αυτή είναι περισσότερα εμφανή στην οικονομική και στην πελατειακή πτυχή. Παρόλα αυτά μπορεί να υπάρξει έλεγχος με συγκρίσεις είτε με παλαιότερα στοιχεία της επιχείρησης είτε με εξωτερικά στοιχεία που θεωρούνται ικανοποιητικά.

Συνήθη μέτρα στην πτυχή των εσωτερικών διαδικασιών είναι:

1. Έξοδα διοίκησης/ συνολικά έσοδα
2. Χρόνος διαδικασίας
3. Παραδόσεις προϊόντων εντός προθεσμίας
4. Μέσος χρόνος αναμονής για παράδοση προϊόντων
5. Χρόνος αναμονής στην φάση της ανάπτυξης
6. Χρόνος αναμονής από παραγγελία έως παράδοση

7. Χρόνος αναμονής παραγωγής
8. Χρόνος αναμονής προμηθευτών
9. Μέσος χρόνος λήψης απόφασης
10. Κύκλος αποθέματος
11. Ανάπτυξη στην παραγωγή (ποσοστό)
12. IT δυνατότητες
13. IT δυνατότητες ανά υπάλληλο
14. Μεταβολή στο απόθεμα υλικού πληροφορικής
15. Εκπομπές καυσαερίων στο περιβάλλον
16. Κόστος διοικητικών λαθών / έσοδα διοίκησης
17. Συμβόλαια χωρίς σφάλματα
18. Διοικητικά έξοδα ανά υπάλληλο

Ιδιαίτερη αντιμετώπιση έχουν οι διαδικασίες για ανάπτυξη της πληροφορικής στην επιχείρηση (IT). Μεγέθη προς αυτή την κατεύθυνση περιέχονται σε όλες τις πτυχές του Πίνακα Ισόρροπης Στοχοθεσίας καθώς το πληροφοριακό σύστημα θεωρείται η βάση που πάνω της στήνεται όλο το οικοδόμημα του Πίνακα Ισόρροπης Στοχοθεσίας.

Παρόμοια αντιμετώπιση έχουν και τα μεγέθη για τις περιβαντολογικές επιπτώσεις κατά την ανάλυση του μοντέλου ταξινομούνται στην πτυχή των εσωτερικών διαδικασιών αλλά συχνά εμφανίζονται και σε άλλες πτυχές. Χρησιμοποιούμενα μέτρα είναι :

- Εκπομπές καυσαερίων κατά την παραγωγή
- Περιεχόμενο και υλικά κατασκευής προϊόντος και επιπτώσεις από την χρήση του
- Επιπτώσεις στο περιβάλλον από τον τρόπο μεταφοράς τους
- Λανθασμένα προϊόντα

- Διοικητικές διαδικασίες και περιβαλλοντολογικοί έλεγχοι και πλήθος αντιδικιών για περιβαλλοντολογικά θέματα.

4.2.4. Η πτυχή της μάθησης και της ανάπτυξης δεξιοτήτων

Η μέτρηση αυτής της πτυχής στηρίζεται σε μεγέθη κυρίως πόρων που σπαταλήθηκαν παρά στα αποτελέσματα και αυτό καθότι η δυνατότητα μέτρησης της ικανότητας δημιουργίας καινοτομικών προϊόντων, των νέων δεξιοτήτων και γνώσεων είναι μάλλον μη εφικτή ιδέα. Βασικό κριτήριο στην επιλογή μεγεθών για την πτυχή αυτή είναι η κάλυψη της καινοτομίας και του ανθρώπινου δυναμικού όσο και η ανάπτυξη του επιπέδου χρήσης νέων τεχνολογιών όσο και αποτελεσματικότητα διοίκησης.

Μέτρα που συνήθως χρησιμοποιούνται:

1. Έξοδα για έρευνα και ανάπτυξη
2. Έξοδα για έρευνα και ανάπτυξη στο σύνολο των εξόδων
3. Έξοδα ανάπτυξης για υλικό πληροφορικής στο σύνολο των εξόδων του τμήματος πληροφορικής
4. Πόροι για έρευνα και ανάπτυξη στο σύνολο των πόρων που διατέθηκαν
5. Επενδύσεις στην εκπαίδευση προς τον αριθμό των πελατών
6. Επενδύσεις στην έρευνα
7. Επενδύσεις για ανάπτυξη νέων αγορών
8. Πατέντες σε αναμονή
9. Μέση ηλικία πατέντων
10. Έξοδα διαφήμισης / πελάτες
11. Δείκτης ικανοποίηση υπαλλήλων
12. Ποσοστό υπαλλήλων κάτω από συγκεκριμένη ηλικία

13. Αναλογία προϊόντων ηλικίας μικρότερης των X ετών στο σύνολο της λίστας προϊόντων
14. Αριθμός υπαλλήλων
15. Κινητικότητα υπαλλήλων
16. Αριθμός αντικατάστασης υπαλλήλων
17. Μέση διάρκεια παραμονής στην επιχείρηση
18. Αριθμός στελεχών
19. Αριθμός αιτήσεων για εργασία στην επιχείρηση

Τα τελευταία από τα μεγέθη αυτά αναφέρονται στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Όπως έχει αναφερθεί, σε αρκετές περιπτώσεις ο ανθρώπινος παράγων αποτελεί ξεχωριστή πτυχή του πίνακα Ισορροπίας Στοχοθεσίας.

4.3. Η Διαδικασία Αναλυτικής Ιεράρχησης (AHP)

Η χρήση του συνόλου των παραπάνω δεικτών για την παρακολούθηση της ανάπτυξης μιας επιχείρησης δεν είναι πάντοτε εφικτή και κυρίως μετατρέπει το μοντέλο σε ένα μη εύελκτο και χρονοβόρο εργαλείο. Η μείωση των παρακολουθούμενων δεικτών γίνεται με την επιλογή των πιο αντιπροσωπευτικών από αυτούς. Στην αρχή του προγράμματος η επιλογή των δεικτών γίνεται βάση της εμπειρίας των στελεχών που συμμετέχουν και σε επόμενα στάδια λειτουργίας και αξιολόγησης του μοντέλου οι δείκτες αυτοί αντικαθίστανται από άλλους περισσότερο αντιπροσωπευτικούς. Ο βαθμός συσχέτισης των μετρούμενων δεικτών με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων μετράται με χρήση στατιστικών εργαλείων.

Ένα δεύτερο σημαντικό πρόβλημα για την λειτουργία του μοντέλου είναι η βαρύτητα που δίνεται σε κάθε μέγεθος που μετράται για την εκτίμηση της συνολικής απόδοσης.

Για την επίλυση των δυο παραπάνω προβλημάτων συνήθως χρησιμοποιείται η “Διαδικασία Αναλυτικής Ιεράρχησης” (Analytic Hierarchy Process, AHP). Η AHP αποτελεί ένα δυνατό και ευέλικτο εργαλείο στην διαδικασία λήψης αποφάσεων καθώς βοηθά στο να τεθούν προτεραιότητες όταν ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά χρειάζεται να συνεκτιμηθούν. Η μέθοδος αυτή έχει αναπτυχθεί από τον T.L. Saaty στις αρχές της δεκαετία του ’70 ως διαδικασία επίλυσης πολυκριτηρίων προβλημάτων στην λήψη αποφάσεων.

Η ομοιότητες των προβλημάτων που επιλύει με το πρόβλημα επιλογής και ιεράρχησης των δεικτών στην μεθοδολογία Ισορροπής Στοχοθεσίας την έκαναν ιδιαίτερα δημοφιλή κατά την φάση υλοποίησης της.

Η επίλυση πολυκριτηρίων προβλημάτων με την AHP, σύμφωνα με τους Ζομπουνίδη, Δρούμπο και Ματσατσίνη⁵, γίνεται σε τέσσερα στάδια:

- Ιεραρχική δόμηση του προβλήματος
- Εισαγωγή των δεδομένων
- Εκτίμηση των σχετικών βαρών κάθε κριτηρίου απόφασης
- Συνδυασμός των σχετικών βαρών, ώστε να γίνει αξιολόγηση των εναλλακτικών ενεργειών.

Στο πρώτο στάδιο δομείται ιεραρχικά το πρόβλημα. Στην κορυφή της ιεραρχίας τοποθετείται ο γενικός στόχος του προβλήματος. Στο δεύτερο επίπεδο τοποθετούνται τα κριτήρια απόφασης καθένα από τα οποία αναλύεται, σε κατώτερο επίπεδο, σε υποκριτήρια. Η δομή ενός τέτοιου προβλήματος λήψης απόφασης είναι ιεραρχική (πηγή Saaty⁶). Είναι εμφανή η αντιστοιχία με την δομή των Strategic Map, που περιγράφηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, όπου ο κεντρικός στόχος είναι ο χρηματοοικονομικός και εξαρτάται από ενέργειες στα άλλα τρία επίπεδα (πελατών, διαδικασιών και υπαλλήλων). Η αλληλεπίδραση των στόχων ενός επιπέδου μεταξύ τους

καθώς και με στόχους του αμέσως ανώτερου επιπέδου, που δεν είναι αποδεκτό στην μέθοδο AHP, οδήγησε στην χρησιμοποίηση της Analytical Network Process (ANP) που παρουσιάστηκε το 1996 πάλι από τον καθηγητή Saaty⁷.

Στο δεύτερο στάδιο γίνεται σύγκριση ανά δυο όλων των κριτηρίων κάθε επιπέδου σε σχέση με το προηγούμενο επίπεδο. Έστω w_i, w_j δυο κριτήρια που πρέπει να συγκριθούν μεταξύ τους:

- Εάν τα κριτήρια έχουν ίδια σημασία δίνεται ο βαθμός 1,
- Εάν το κριτήριο w_i είναι ελαφρά πιο σημαντικό από το άλλο κριτήριο w_j δίνεται ο βαθμός 3,
- Εάν το κριτήριο w_i είναι πολύ πιο σημαντικό από το άλλο κριτήριο w_j δίνεται ο βαθμός 5,
- Εάν το κριτήριο w_i είναι πάρα πολύ πιο σημαντικό από το άλλο κριτήριο w_j δίνεται ο βαθμός 7,
- Εάν το κριτήριο w_i είναι απολύτως πιο σημαντικό από το άλλο κριτήριο w_j δίνεται ο βαθμός 9.

Οι τιμές 2, 4, 6, 8 θεωρούνται ενδιάμεσες τιμές και χρησιμοποιούνται για την καλύτερη κρίση των κριτηρίων.

Η παραπάνω κλίμακα δίνει βαθμολογία και για την σύγκριση μιας λιγότερο σημαντικής μεταβλητής σε σχέση με μια μεγαλύτερης σημασίας, πχ εάν $W_1 / W_2 = 2$ τότε το $W_2 / W_1 = 1/2$. Για κάθε επίπεδο αποφάσεων δημιουργείται ένας πίνακας διμερών συγκρίσεων της μορφής:

	1	2	n
1	1	W_1 / W_2		W_1 / W_n
2	W_2 / W_1	1		W_2 / W_n
....				
N	W_n / W_1	W_n / W_2		1

Πίνακας 1. Υπόδειγμα συγκριτικού Πίνακα

Στο τρίτο στάδιο, γίνεται υπολογισμός σχετικών βαρών των στοιχείων κάθε επιπέδου, σε σχέση με τα στοιχεία του προηγούμενου επιπέδου.

Στο τελευταίο (τέταρτο στάδιο) της μεθόδου γίνεται συνδυασμός των σχετικών βαρών των στοιχείων όλων των επιπέδων ώστε να υπολογιστούν τα βάρη των εναλλακτικών λύσεων του τελευταίου επιπέδου της ιεραρχίας σε σχέση με το πρώτο επίπεδο που περιλαμβάνει το στόχο του προβλήματος. Ο υπολογισμός προκύπτει από το γινόμενο των πινάκων των σχετικών βαρών των στοιχείων όλων των επιπέδων.

4.4. Μαθηματική ανάλυση της μεθόδου AHP

Έστω ο γνωστός Πίνακας Ισορροπής Στοχοθεσίας και η ιεράρχηση των πτυχών όπως αυτές περιγράφηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια. Για κάθε πτυχή έχουν αναπτυχθεί στρατηγικοί στόχοι και έχει διαμορφωθεί ένας στρατηγικός χάρτης. Για την επιτυχία ενός στόχου ανώτερου επιπέδου (πτυχής) απαιτείται η επιτυχία των στόχων για τα κατώτερα επίπεδα. Η επίτευξη ενός στόχου προκύπτει ως το συνολικό άθροισμα γινομένων μετρήσεων ένα συνόλου δεικτών επί την σχετική βαρύτητα κάθε δείκτη. Η σχετική βαρύτητα προκύπτει από με χρήση της μεθόδου AHP.

Με W_i^k συμβολίζετε ο i δείκτης στην k πτυχή, για την οποία θέλουμε να εκτιμήσουμε την σχετική βαρύτητα της σε σχέση με τους υπόλοιπους δείκτες της πτυχής αυτής.

Έστω $u(y) = \sum_{i=1}^q w_i \cdot y_i$ όπου με w_i συμβολίζεται η βαρύτητα του μεγέθους και με y_i

η τιμή που λαμβάνει το μέγεθος ή ο δείκτης αυτός. Είναι φανερό ότι όταν $w_i = 0$ σημαίνει ότι το μέγεθος y_i δεν επηρεάζει το κριτήριο u . Δεχόμαστε ότι $w_i > 0, i=1,2,\dots,q$.

Ορίζετε το κλάσμα σύγκρισης ως $w_{ij} = \frac{w_i}{w_j}$. Βάση της βαθμολογίας που παρουσιάστηκε παραπάνω οι τιμές που μπορεί να λάβει το κλάσμα αυτό ξεκινούν από 1/9 έως 9.

Από τον ορισμό του κλάσματος σύγκρισης προκύπτει ότι w_{ij} προκύπτει ότι :

$$1. \quad w_{ji} = \frac{w_j}{w_i} = w_{ij}^{-1}$$

$$2. \quad w_{ij} = w_{ik} \cdot w_{kj}$$

Ο πίνακας W ορίζεται ως εξής:

$$W = [w_{ij}]_{q \times q} \quad \text{ή}$$

$$W = \begin{bmatrix} \frac{w_1}{w_1} & \frac{w_1}{w_2} & \frac{w_1}{w_3} & \dots & \frac{w_1}{w_q} \\ \frac{w_2}{w_1} & \frac{w_2}{w_2} & \frac{w_2}{w_3} & \dots & \frac{w_2}{w_q} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \frac{w_q}{w_1} & \frac{w_q}{w_2} & \frac{w_q}{w_3} & \dots & \frac{w_q}{w_q} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & w_{12} & w_{13} \dots & w_{1q} \\ w_{12}^{-1} & 1 & w_{23} \dots & w_{2q} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ w_{1q}^{-1} & w_{2q}^{-1} & w_{3q}^{-1} \dots & 1 \end{bmatrix}$$

Ένας πίνακας του οποίου τα στοιχεία πληρούν την ιδιότητα (2) καλείται συνεπής. Ο πίνακας αυτός είναι διάστασης 1 καθώς κάθε γραμμή $i, i \geq 2$ προκύπτει από την πρώτη γραμμή πολλαπλασιάζοντας με $\frac{w_j}{w_1}$. Η μέγιστη ιδιοτιμή του πίνακα $I_{\max} = q$ και για

την ιδιοτιμή αυτή το ιδιοδιάνυσμα ισούται με το διάνυσμα των πραγματικών σχετικών βαρών $W = (W_1, W_2, \dots, W_q)$ καθώς ισχύει:

$$W \cdot w^r = q \cdot w^r .$$

4.4.1. Προβλήματα στην εφαρμογή της μεθόδου

Τα βασικά προβλήματα που προκύπτουν στην θεώρηση αυτή είναι δυο :

Πρόβλημα 1^ο .

Ο πίνακας που προκύπτει από τις διμερείς συγκρίσεις των κριτηρίων δεν είναι πάντοτε συνεπής.

Πρόβλημα 2^ο .

Με ποιο τρόπο καθορίζεται η βαρύτητας κάθε κριτηρίου όταν αυτή πρέπει να προκύψει από ομάδα ειδικών.

Η επίλυση του πρώτου προβλήματος.

Η επίλυση του προβλήματος στηρίχθηκε στα παρακάτω θεωρήματα.

Θεώρημα 1^ο (Frobenius – Perron) :

Έστω A ένας $n \times n$, μη αρνητικός, irreducible πίνακας.

(α) μια από τις ιδιοτιμές του πίνακα είναι θετικός αριθμός και μεγαλύτερος ή ίσος (σε απόλυτη τιμή) σε σχέση με τις υπόλοιπες ιδιοτιμές,

(β) υπάρχει ένα θετικό ιδιοδιάνυσμα που αντιστοιχεί στην ιδιοτιμή αυτή,

(γ) η ιδιοτιμή είναι απλή ρίζα της χαρακτηριστικού εξίσωσης του A .

Το παραπάνω θεώρημα εξασφαλίζει την ύπαρξη του λ_{\max} και για μη συνεπείς συγκριτικούς πίνακες. Επίσης εξασφαλίζει την ύπαρξη θετικού ιδιοδιανύσματος για την ιδιοτιμή αυτή.

Θεώρημα 2^ο :

Ένας $n \times n$ θετικός και αντιστρέψιμος πίνακας είναι συνεπής εάν και μόνο εάν $\lambda_{\max} = n$.
(T.L.Saaty, *Journal of Mathematical Psychology*, 1977).

Θεώρημα 3^ο :

Έστω A ένας $n \times n$ θετικός αντιστρέψιμος πίνακας με στοιχεία r_{ij} τέτοια ώστε

$$1/S \leq r_{ij} \leq S, \quad \text{για όλα } i, j \text{ με } 1 \leq i, j \leq n, \text{ για κάποιο } S \geq 1,$$

και έστω με λ_{\max} συμβολίζεται η μεγαλύτερη ιδιοτιμή A (σε απόλυτη τιμή), που ως γνωστό (Θεώρημα 1) είναι θετικός αριθμός.

Τότε:

$$n \leq \lambda_{\max} \leq 1 + \frac{1}{2}(n-1)(S + 1/S).$$

(Aupetit and Genest – *European Journal of Operational Research*, 1993):

Ο Καθηγητής Saaty πρότεινε την χρήση της λ_{\max} (ισχύει $\lambda_{\max} > n$) ιδιοτιμής για την εύρεση του κανονικοποιημένου ιδιοδιανύσματος \vec{w} που είναι το προτεινόμενο διάνυσμα βαρών .

Για την αξιολόγηση της μεθόδου ο Saaty⁸ πρότεινε την εφαρμογή του δείκτη συνέπειας

$CI := \frac{(\lambda_{\max} - n)}{(n-1)}$. Υπολογίζοντας τον δείκτη για τον πίνακα A και τον αντίστοιχο

δείκτη RI για ένα εντελώς τυχαίο πίνακα B τότε ορίζεται ο λόγος συνέπειας $CR = CI/RI$.

Εάν ο λόγος αυτός είναι μικρότερο του 0.1 τότε ο πίνακας συγκρίσεων θεωρείται αποδεκτός.

Η επίλυση του 2^{ου} Προβλήματος.

Για την λύση του δεύτερου προβλήματος έχουν προταθεί διάφοροι τρόποι επίλυσης.

Αναφέρονται απλώς τρεις μέθοδοι:

- Χρήση του αριθμητικού μέσου των τιμών.
- Χρήση της διαμέσου.

- Χρήση γεωμετρικού μέσου.

Η χρήση μιας από τις δυο πρώτες μεθόδους εάν και είναι σαφώς ευκολότερες από την τρίτη δεν ενδείκνυνται καθώς οι τελικοί πίνακες σύγκρισης που θα προκύψουν από τους ανεξάρτητους πίνακες μπορεί να μην έχουν κάποια από τις δυο βασικές ιδιότητες (1) και (2).

Με την μέθοδο του γεωμετρικού μέσου τα στοιχεία του τελικού συγκριτικού πίνακα A προκύπτουν από τον τύπο:

$$a_{ijm} = \sqrt[k]{\prod_{k=1}^K a_{ijmk}},$$

όπου:

K ο αριθμός των ερωτώμενων,

k δείκτης ερωτώμενου,

a_{ijmk} το αποτέλεσμα της σύγκρισης της βαρύτητας των i, j δεικτών για το m κριτήριο από τον m ερωτώμενο.

Η διαφοροποίηση στις εκτιμήσεις των ερωτώμενων υπολογίζεται με χρήση της “γεωμετρικής διασποράς” που ορίζεται ως ακολούθως:

$$\text{var}_{ijm} = \frac{\log \sqrt[k]{\prod_{k=1}^K \max \left\{ \frac{a_{ijmk}}{a_{ijm}}, \frac{a_{ijm}}{a_{ijmk}} \right\}}}{\log U}$$

όπου U στην συγκεκριμένη περίπτωση ίσο με 9.

Εάν το παραπάνω μέτρο υπερβαίνει μια προκαθορισμένη τιμή αυτό οδηγεί σε εκ νέου συζήτηση για την σημασία του κριτηρίου. Η προκαθορισμένη τιμή που εξαρτάται από την ελαστικότητα στην διαφοροποίηση που έχει η ομάδα έργου.

Για τον υπολογισμό των ιδιοτιμών που είναι το σημαντικότερο βήμα στην παραπάνω μέθοδο χρησιμοποιείται συνήθως η μέθοδος Power (Δυναμική μέθοδο).

4.4.2. Η Δυναμική μέθοδος

Η δυναμική μέθοδος αποτελεί μια προσεγγιστική μέθοδο υπολογισμού των ιδιοτιμών και των ιδιοδιανυσμάτων ενός πραγματικού πίνακα A .

Έστω ένας συγκριτικός πίνακας A για τον οποίο δεν ισχύει η μεταβατική ιδιότητα

$$W_{ij} = W_{ik} \cdot W_{kj}. \text{ Ισχύει } [A'] \times W_1 = I_{\max} \cdot W_1.$$

Έστω ότι ο A' έχει n γραμμικούς ανεξάρτητων ιδιοδιανυσμάτων και μια μοναδική ιδιοτιμή λ_{\max} με ιδιοδιάνυσμα V_1 . Εάν Y είναι οποιοδήποτε διάνυσμα μη ορθογώνιο στο V_1 . Τότε για μεγάλη τιμή του m εάν το X_0 διάνυσμα είναι μη ορθογώνιο στο V_1 ισχύει :

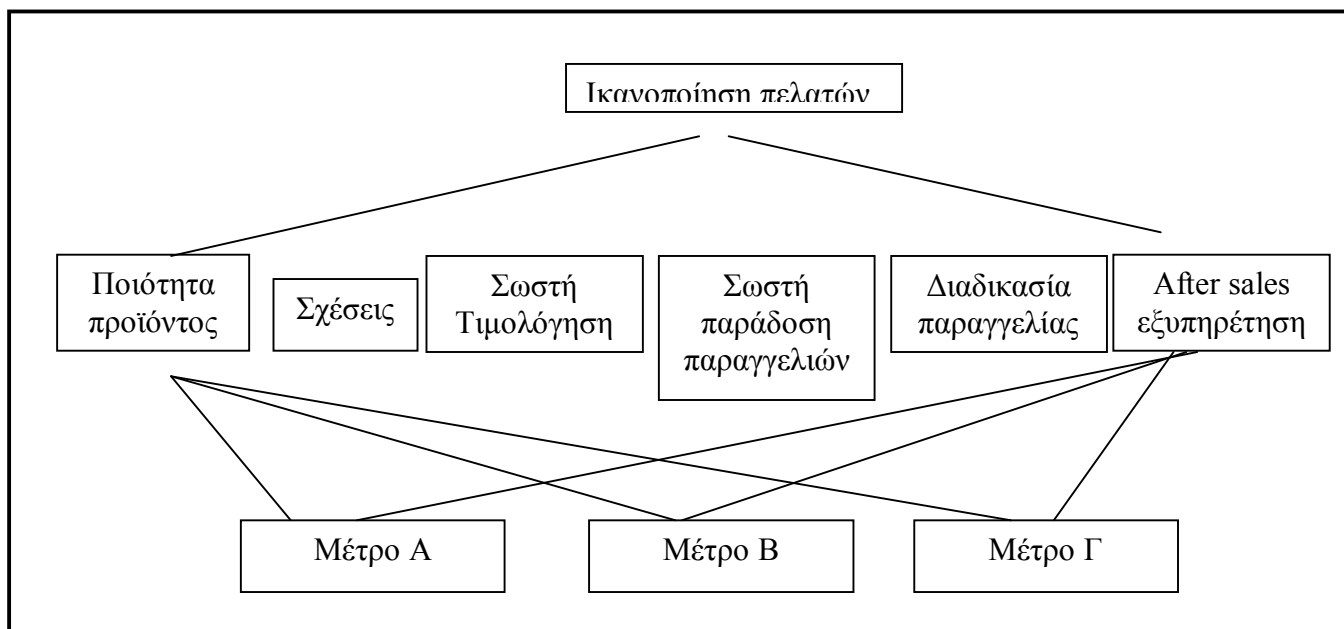
$$\frac{\Lambda^{m+1} \cdot X_0 \cdot Y}{\Lambda^m \cdot X_0 \cdot Y} \approx I_1$$

Το ιδιοδιάνυσμα που αντιστοιχεί στην ιδιοτιμή αυτή προκύπτει προσεγγιστικά ως το γινόμενο $\Lambda^m \cdot X_0$.

4.5. Εφαρμογή της μεθόδου AHP στο μοντέλο B.Sc

Το μοντέλο Ισορροπής Στοχοθεσίας έχει ιεραρχήσει την πορεία της οικονομικής ανάπτυξης μέσω της πελατειακής πτυχής της πτυχής των εσωτερικών διαδικασιών και τέλος της πτυχής μάθησης και ανάπτυξης.

Η στρατηγική και η στοχοθεσία κάθε πτυχής αναλύεται σε ενέργειες και στόχους των κατώτερων πτυχών ώστε στο τέλος να δημιουργηθεί μια δομή αιτίας – αποτελέσματος που καταλήγει να αποτυπώνεται στον στρατηγικό χάρτη της επιχείρησης. Στο σχήμα 4.1 παρουσιάζεται μια τέτοια σχέση αιτίας αποτελέσματος.



Εικόνα 4-1. Ιεραρχική δομή στην Ισορροπη Στοιχοθεσία

Η Ικανοποίηση των Πελατών περνά μέσα από έξι κρίσιμους παράγοντες (έξι αντικειμενικοί στόχοι). Για την μέτρηση της επίδοσης χρησιμοποιήθηκαν τρία μέτρα (Α, Β και Γ). Η βαρύτητα κάθε μέτρου στην μέτρηση της επίτευξης καθ' ενός στόχου στηρίχθηκε στην μέθοδο ΑHP.

Αρχικά κατασκευάζεται ο συγκριτικός πίνακας για τους έξι στόχους.

	Ποιότητα προϊόντος	Σχέσεις	Σωστή Τιμολόγηση	Σωστή παράδοση παραγγελιών	Διαδικασία παραγγελίας	After sales εξυπηρέτηση	Προτεραιότητα
Ποιότητα προϊόντος	1	1	1	4	1	1/2	0.16
Σχέσεις	1	1	2	4	1	1/2	0.19
Σωστή Τιμολόγηση	1	1/2	1	5	3	1/2	0.19
Σωστή παράδοση παραγγελιών	1/4	1/4	1/5	1	1/3	1/3	0.05
Διαδικασία παραγγελίας	1	1	1/3	3	1	1	0.12
After sales εξυπηρέτηση	2	2	2	3	1	1	0.30

Πίνακας 2. Πίνακας συγκρίσεων παραδείγματος

Η στήλη Προτεραιότητα περιλαμβάνει τις σχετικές βαρύτητες στον παραπάνω πίνακα προκύπτει ως ο γεωμετρικός μέσος των στοιχείων a_{ij} της γραμμής i :

$$m_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}$$

και κατόπιν προκύπτει η σχετική βαρύτητα ρ_i για την i γραμμή ως εξής:

$$\rho_i = \frac{m_i}{\sum_{i=1}^n m_i}$$

Η χρήση του γεωμετρικού μέσου είναι μια καλή προσέγγιση καθώς η τιμή του είναι αρκετά κοντά στο ιδιοδιάνυσμα που αντιστοιχεί στην μεγαλύτερη ιδιοτιμή.

Συγκρίνοντας τα εναλλακτικά μέτρα Α, Β και Γ για κάθε στρατηγικό στόχο προκύπτουν οι παρακάτω πίνακες :

- Για τον στόχο «Ποιότητα προϊόντος» :

	A	B	Γ	Προτεραιότητα
A	1	1/4	1/2	0.14
B	4	1	3	0.63
Γ	2	1/3	1	0.24

Πίνακας 3. Πίνακας συγκρίσεων για το κριτήριο «Ποιότητα προϊόντων»

- Για τον στόχο «Σχέσεις πελατών - επιχείρησης» :

	A	B	Γ	Προτεραιότητα
A	1	1/2	1	0.22
B	2	1	5	0.61
Γ	1	1/5	1	0.17

Πίνακας 4. Πίνακας συγκρίσεων για το κριτήριο «Σχέσεις πελατών - επιχείρησης»

- Για τον στόχο «Σωστή Τιμολόγηση» :

	A	B	Γ	Προτεραιότητα
A	1	3	1/3	0.32
B	1/3	1	1	0.22
Γ	3	1	1	0.46

Πίνακας 5. Πίνακας συγκρίσεων για το κριτήριο «Σωστή Τιμολόγηση»

- Για τον στόχο «Παράδοση παραγγελίας» :

	A	B	Γ	Προτεραιότητα
A	1	1/3	5	0.32
B	3	1	7	0.65
Γ	1/5	1/7	1	0.07

Πίνακας 6. Πίνακας συγκρίσεων για το κριτήριο «Παράδοση παραγγελίας»

- Για τον στόχο «Διαδικασία παραγγελίας» :

	A	B	Γ	Προτεραιότητα
A	1	1	7	0.47
B	1	1	7	0.47
Γ	1/7	1/7	1	0.07

Πίνακας 7. Πίνακας συγκρίσεων για το κριτήριο «Διαδικασία παραγγελίας»

- Για τον στόχο «After sales εξυπηρέτηση» :

	A	B	Γ	Προτεραιότητα
A	1	7	9	0.77
B	1/7	1	5	0.17
Γ	1/9	1/5	1	0.05

Πίνακας 8. Πίνακας συγκρίσεων για το κριτήριο «After sales εξυπηρέτηση»

Η στήλη «Προτεραιότητα» στους Πίνακες 3 έως 8 δίνει την σχετική προτεραιότητα k_{im} , $m = A, B, \Gamma$ κάθε μέτρου για τον συγκεκριμένο στρατηγικό στόχο. Η συνολική βαρύτητα για την Ικανοποίηση των Πελατών προκύπτει από το:

$$\begin{pmatrix} k_A \\ k_B \\ k_\Gamma \end{pmatrix} = \sum_{i=1}^n p_i \times \begin{pmatrix} k_{iA} \\ k_{iB} \\ k_{i\Gamma} \end{pmatrix},$$

και δίνει :

$$\begin{pmatrix} k_A \\ k_B \\ k_\Gamma \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,43 \\ 0,40 \\ 0,17 \end{pmatrix}.$$

Ο πίνακας αυτός δίνει και τα σχετικά βάρη των τριών μέτρων για την παράμετρο «Ικανοποίηση Πελατών» του μοντέλου Ισορροπής Στοχοθεσίας. Με παρόμοια διαδικασία προκύπτουν τα βάρη για όλους τους στρατηγικούς στόχους και τα χρησιμοποιούμενα μέτρα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΜΕΛΕΤΗ ΚΑΛΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

5.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστεί μια περίπτωση καλής εφαρμογής του μοντέλου Ισορροπής Στοχοθεσίας σε μια επιχείρηση του ιδιωτικού τομέα και συγκεκριμένα του Τραπεζικού τομέα. Το χαρακτηριστικό της επιχείρησης είναι η πρωτοπορία στην επαφή με τον πελάτη αφού πρόκειται για το τμήμα μιας τράπεζας που έχει σκοπό την διάθεση των προϊόντων / υπηρεσιών της αποκλειστικά μέσω του διαδικτύου. Αρχικά θα αναφερθούν οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης και κατόπιν εμφανίζεται ο στρατηγικός χάρτης που ανέπτυξε η ομάδα παρακολούθησης του έργου. Ακολουθεί η παρουσίαση της λογικής που οδήγησε στον στρατηγικό αυτό χάρτη και κατόπιν παρουσιάζεται ο Πίνακας Ισορροπής Στοχοθεσίας και τα αποτελέσματα του προγράμματος..

Το περιεχόμενο του παρόντος κεφαλαίου στηρίζεται στο βιβλίο *Strategy Focused Organization* των Kaplan και Norton¹ και σε πληροφορίες από το διαδίκτυο. Πρέπει να τονιστεί ότι το όνομα της τράπεζας, των υπευθύνων που χρησιμοποιούν οι Kaplan και

Norton ήταν φανταστικά καθώς επίσης τα site online τραπεζών που εμφανίζονται δεν αντιστοιχούν στην τράπεζα όπου εφαρμόστηκε το πρόγραμμα.

5.2. Η περίπτωση της O.F.S

5.2.1. Παρουσίαση της επιχείρησης

Τα παράδειγμα καλής εφαρμογής της μεθοδολογίας Ισορροπης Στοχοθεσίας που ακολουθεί αναφέρεται στο τμήμα της τράπεζας που έχει αναλάβει την ανάπτυξη του web banking. Το web banking σε μια τράπεζα αφορά:

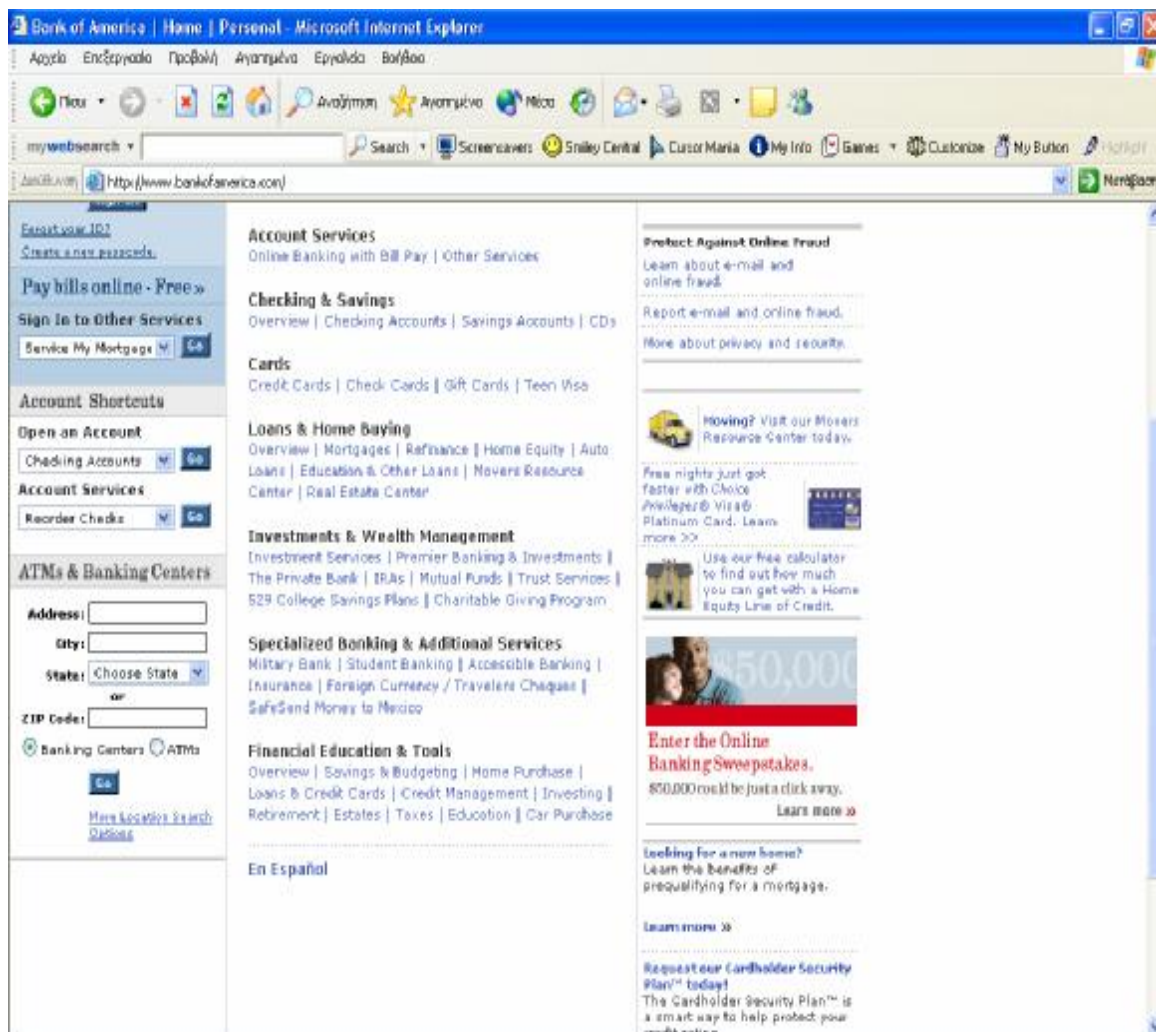
- στην διεκπεραίωση τραπεζικών λογαριασμών, όπως μεταφορά χρημάτων μεταξύ λογαριασμών, παρακολούθηση λογαριασμών,
- διάφορες πληρωμές όπως δάνεια, κάρτες, ασφαλιστικά συμβόλαια κτλ
- αιτήσεις για νέες υπηρεσίες και χρηματοδοτήσεις,
- πληροφορίες για νέα προϊόντα / υπηρεσίες της τράπεζας ή του ομίλου.

Στην εικόνα 5.1 εμφανίζεται μια τυπική ιστοσελίδα τράπεζας που προσφέρει διαδικτυακές υπηρεσίες.

Η ομάδα στόχος πελατών του τμήματος αφορά άτομα με ευκολία πρόσβασης και χρήσης του διαδικτύου. Πλεονέκτημα αυτού του τρόπου πρόσβασης είναι η ταχύτητα και μη εξάρτηση από την ύπαρξη κλασικού τύπου καταστήματος.

Η τράπεζα Online Financial Services (OFS) του παραδείγματος, το 1994 είχε 20.000 πελάτες οι οποίοι είχαν πρόσβαση μόνο σε τμήμα των υπηρεσιών της τράπεζας. Το 1998 ο αριθμός των πελατών είχε φτάσει τους 350.000 .

Η κατάσταση που βρισκόταν η εταιρία και η εικόνα του κλάδου στην αρχή του προγράμματος συνοψίζεται στις απόψεις της οικονομικής διευθύντριας Jane Darcy και του αντιπροέδρου Douglas Newell.



Εικόνα 5-1. Η ιστοσελίδα της American Bank στις 26/09/2004.

(Πηγή: <http://www.bankofamerica.com/>).

Η Darcy σημείωσε:

“Το επιχειρηματικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται η επιχείρηση αλλάζει συνεχώς με την εμφάνιση νέων προϊόντων και ευκαιριών. Οι συμμαχίες είναι εφήμερες . Σε καθημερινή βάση σχεδόν στις εφημερίδες εμφανίζονται αναφορές για νέες τεχνολογίες, νέες προσφερόμενες υπηρεσίες ή νέους τρόπους συναλλαγών που έχουν άμεση επίπτωση σε εμάς. Η επιχείρηση χρειάζεται ένα εργαλείο που θα την βοηθήσει να συγχρονίσει την στρατηγική της με την καθημερινή πράξη και να την μετατρέψει σε

μετρούμενα αποτελέσματα. Ένα τέτοιο εργαλείο θα βοηθούσε την επικοινωνία με την ανώτερη διοίκηση της τράπεζας, τα άλλα τμήματα και τους εργαζόμενους στο τμήμα.”

Ο Newell ενισχύει την άποψη αυτή σημειώνοντας:

“Είμαστε πολύ καλοί στο να δημιουργούμε ένα όραμα αλλά συνήθως αντιμετωπίζουμε δυσκολίες να το μεταφέρουμε σε επιτυχημένη εκτέλεση. Χρειαζόμαστε ένα μηχανισμό που θα μας εγγυάται ότι τα έργα μας και οι προγραμματισμοί μας συμβαδίζουν με το όραμα μας και επίσης να μας καθορίζει ένα σύνολο αντικειμενικών μετρήσιμων μεγεθών απόδοσης. Στο διαδικτυο όλα είναι καινούργια για αυτό απαιτείται ένας τρόπος καθορισμού του ποιες εργασίες εξυπηρετούν τους σκοπούς μας και ποιες όχι.”

Με άλλα λόγια η επιχείρηση ανήκει σε ένα δυναμικό κλάδο με συνεχείς μεταβολές όπου είναι πρωτοπόρα. Δεν έχει όμως ακόμη καταφέρει να μετατρέψει το όραμα της σε στρατηγικούς στόχους και ακόμη περισσότερο σε καθημερινό πλάνο εργασιών.

Το όραμα της ήταν η παραμονή σε κυρίαρχη θέση στην αγορά, η ενδυνάμωση της θέσης εντός της επιχείρησης και η ανάπτυξη της. Στρατηγικά το όραμα αυτό απεικονίσθηκε με :

1. την αύξηση των καθαρών κερδών κατά \$100M σε 5 χρόνια
2. την αύξηση μέχρι το 2000 των πελατών στο 1.000.000

5.2.2. Στρατηγικός χάρτης της επιχείρησης

Η ομάδα που ανέλαβε να αναπτύξει τον Πίνακα Ισορροπής Στοχοθεσίας στο τμήμα έπρεπε να καλύψει τρεις στρατηγικούς στόχους που είχαν προκαθοριστεί από την διοίκηση:

1. *Αύξηση και διατήρηση της πελατειακής βάσης.* Ο αριθμός των πελατών πρέπει να αυξηθεί από 153.000 που ήταν στην αρχή του προγράμματος σε 1.000.000 κατά την διάρκεια του. Από τους νέους αυτούς πελάτες οι 450.000

θα προέρχονται από τους ήδη υπάρχοντες πελάτες της τράπεζας και που δεν πραγματοποιούν διαδικτυακές συναλλαγές. Οι υπόλοιποι 397.000 θα είναι νέοι πελάτες.

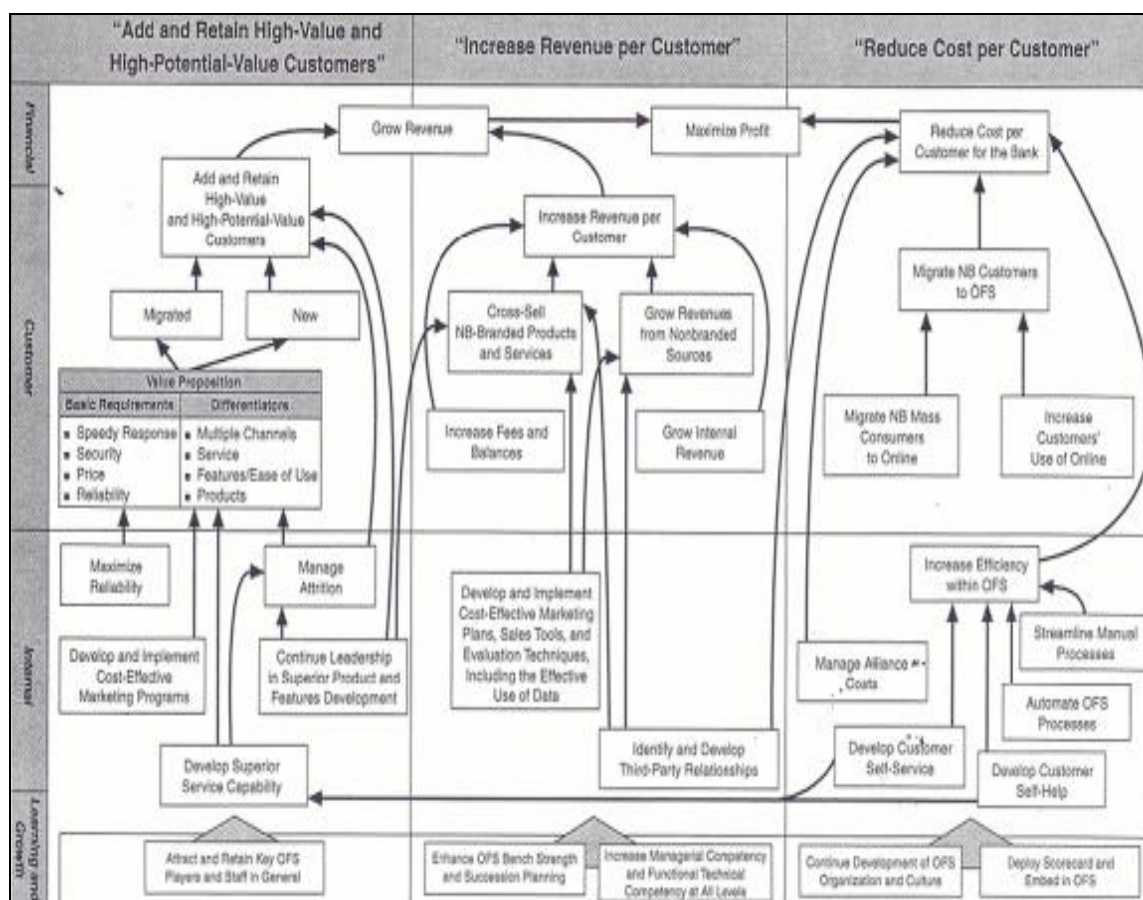
2. **Αύξηση εσόδων ανά πελάτη.** Η αύξηση των εσόδων ανά πελάτη με συνεχείς συμμαχίες με εξωτερικούς συνεργάτες προσφέροντας προϊόντα ή υπηρεσίες του κλάδου ή άλλων κλάδων (πχ δυνατότητα αποστολής λουλουδιών μέσω της ιστοσελίδας). Στόχος η αύξηση των εσόδων από \$200 στα \$310.
3. **Μείωση κόστους ανά πελάτη.** Η μείωση του κόστους ανά πελάτη προκύπτει με την αύξηση της πελατειακής βάσης. Στόχος η μείωση από \$114 σε \$76.

Έχοντας σαν αρχικό σημείο τις τρεις αυτές η ομάδα εργασίας έφτιαξε τον αρχικό Πίνακα Ισορροπής Στοχοθεσίας .Το Σχήμα 5.2 απεικονίζει τον στρατηγικό χάρτη της επιχείρησης. Παρακάτω περιγράφετε ο τρόπος συμπλήρωσης του στρατηγικού χάρτη για τις πτυχές του Πίνακα Ισορροπής Στοχοθεσίας ανά στόχο και η εύρεση των σχέσεων που διέπουν την προτεινόμενη δομή.

Οικονομική πτυχή.

Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι μιας επιχείρησης μπορούν να συνοψιστούν σε τρεις λέξεις: Επιβίωση , Ανάπτυξη και Απόδοση. Η οικονομική πτυχή (Σχήμα 5.3) περιέχει ως βασικό στόχο την αύξηση της κερδοφορίας που θα οδηγούσε και στην ικανοποίηση των μετόχων της επιχείρησης (απόδοση). Για την επίτευξη του στόχου αυτού ακολουθούνται δυο στρατηγικές της παραγωγής και της ανάπτυξης. Η στρατηγική της παραγωγής αφορά ενέργειες στην ήδη υπάρχουσα παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης (επιβίωση). Ως τέτοιος μπορεί να θεωρηθεί ο στρατηγικός στόχος της μείωσης του κόστους ανά πελάτη. Οι δυο άλλοι στρατηγικοί στόχοι της αύξησης των

εσόδων από τους πελάτες και η προσέλκυση και διατήρηση νέων πελατών ανήκουν στην στρατηγική ανάπτυξης της επιχείρησης.



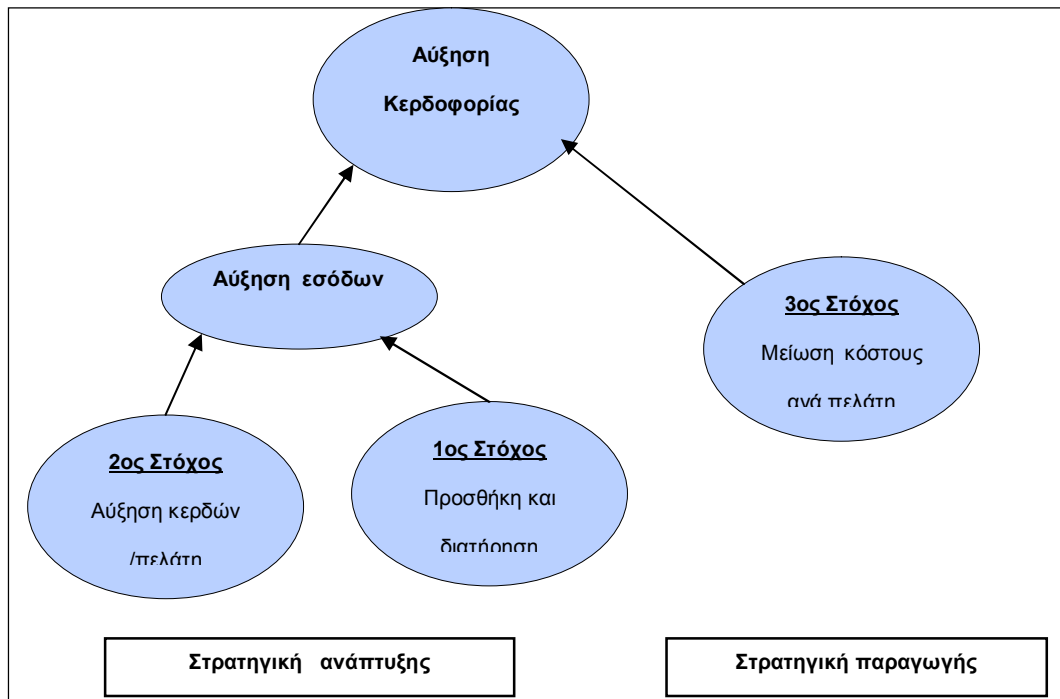
Εικόνα 5-2. Ο στρατηγικός χάρτης της επιχείρησης

[Πηγή: Kaplan (2001a), σελ. 110].

Οι στόχοι της Οικονομικής πτυχής όρισαν το πλαίσιο πάνω στο οποίο θα χιζόταν η Πελατειακή πτυχή.

Πελατειακή πτυχή.

Το τμήμα παροχής των διαδικτυακών υπηρεσιών ήταν το πρώτο στην τραπεζική αγορά που παρείχε μαζικές υπηρεσίες στους πελάτες της τράπεζας. Η στρατηγική απαιτούσε την γρήγορη εισαγωγή από την τράπεζα μιας ευρείας ποικιλίας προϊόντων και υπηρεσιών της στο διαδίκτυο.



Εικόνα 5-3. Η οικονομική πτυχή .

Η δημιουργία αξίας για τους πελάτες, σύμφωνα με την στρατηγική του τμήματος, εστιαζόταν στο είδος και την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων / υπηρεσιών. Η υλοποίηση της στρατηγικής αυτής, σύμφωνα με την ομάδα έργου, θα επιτάχυνε την αύξηση της πελατειακής βάσης και θα συντηρούσε το προβάδισμα που είχε η τράπεζα στον τομέα των διαδικτυακών συναλλαγών. Η υλοποίηση απαιτούσε την κάλυψη των βασικών απαιτήσεων των πελατών στις διαδικτυακές τους συναλλαγές και επιπλέον την διαφοροποίηση από τον υπόλοιπο ανταγωνισμό. Οι βασικές απαιτήσεις των πελατών περιλάμβαναν: μεγάλη ταχύτητα, άμεση απόκριση, υψηλή ασφάλεια, σωστή τιμολόγηση υπηρεσιών και αξιοπιστία. Η διαφοροποίηση των υπηρεσιών από τον ανταγωνισμό, στηριζόταν στο πλήθος των ηλεκτρονικών καναλιών για την παροχή υπηρεσιών (ευκολία πρόσβασης), τις καλύτερες υπηρεσίες, την ευκολία χρήσης και το μεγαλύτερο εύρος προϊόντων.

Η ομάδα έργου κατήρτισε μια σειρά μεγεθών μέτρησης και δεικτών απόδοσης της στρατηγικής για κάθε ένα από τους τρεις στρατηγικούς στόχους.

Ο πρώτος στρατηγικός στόχος της αύξησης και διατήρησης της πελατειακής βάσης θα υλοποιηθεί μέσα από την προσέλκυση νέων πελατών και την μεταστροφή υπαρχόντων πελατών της τράπεζας στην διαδικτυακή εξυπηρέτηση.

Για τον δεύτερο στρατηγικό στόχο της αύξησης των εσόδων από τους ήδη υπάρχοντες πελάτες δόθηκε έμφαση στην εμπάθυνση των σχέσεων με τους πελάτες. Η πραγματοποίηση του στόχου στηρίχθηκε στην πώληση των χρηματοοικονομικών προϊόντων της τράπεζας μέσω του διαδικτύου και επίσης πώληση προϊόντων εκτός εμπορικού σήματος. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ήταν η δυνατότητα αποστολής λουλουδιών μέσω της ιστοσελίδας. Αυτό το είδος των υπηρεσιών αύξανε τα έσοδα καθώς η τράπεζα μπορούσε είτε να παρακρατεί ένα συγκεκριμένο ποσοστό επί του ποσού κάθε συναλλαγής είτε να εκμισθώνει τμήμα της ιστοσελίδας της.

Ο τρίτος στόχος, της μείωσης κόστους πελατών, θεωρήθηκε κρίσιμος για την επιτυχία του προγράμματος. Οι άλλοι δυο στρατηγικοί στόχοι αναφέρονταν κυρίως στους πελάτες που έβλεπαν την διαδικτυακή εφαρμογή σαν τον προσωπικό τους χρηματοοικονομικό σύμβουλο. Αυτοί βέβαια ήταν μόλις το 20% των πελατών της τράπεζας. Το υπόλοιπο 80% χρησιμοποιούσε περιορισμένο τμήμα προϊόντων της τράπεζας. Ο στόχος εδώ ήταν η μετακίνηση τους από τα γκισέ των τραπεζών στην διαδικτυακή εφαρμογή όπου σήμαινε μείωση τους κόστους από \$1.25 για κάθε συναλλαγή σε \$0.01.

Για την μείωση του κόστους αναπτύχθηκαν οι παρακάτω στρατηγικοί στόχοι :

- Αύξηση της πελατειακής βάσης αφού το κόστος παραμένει σταθερό ανεξάρτητα του όγκου συναλλαγών.
- Αύξηση του ποσοστού συναλλαγών μέσω διαδικτύου.
- Μείωση του κόστους διαχείρισης επαφών με τους πελάτες.

- Μείωση του αριθμού τηλεφωνικών επαφών με τους πελάτες για πληροφορίες και βοήθεια σχετικά με την χρήση του διαδικτυακού τόπου.

Η τελευταία αυτή απαίτηση οδήγησε στην δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου ο χρήστης θα μπορούσε να διαχειριστεί και να παρακολουθήσει ο ίδιος τις συναλλαγές του, από απλές ενέργειες όπως αλλαγών κωδικών πρόσβασης και προσωποποίηση της ιστοσελίδας έως μεταφορά χρημάτων μεταξύ λογαριασμών, διαχείριση χαρτοφυλακίου κτλ. Επίσης αναπτύχθηκαν ηλεκτρονικές βιβλιοθήκες με άρθρα και παρουσιάσεις σχετικά με χρηματοοικονομικά προϊόντα και οικονομικά αποτελέσματα. Όλο αυτό το πλέγμα ενεργειών δεν βοήθησε μόνο στην μείωση του κόστους διαχείρισης των υπαρχόντων πελατών αλλά επίσης έδρασε θετικά και στην προσέλκυση νέων πελατών (πρώτος στρατηγικός στόχος).

Για την μέτρηση απόδοσης των τριών στόχων αυτού καθορίστηκαν συγκεκριμένα μεγέθη όπως

- Ποσοστό online πελατών στο σύνολο των πελατών.
- Αριθμός των πελατών που μετακινούνται προς διαδικτυακές υπηρεσίες.
- Συνολικό κέρδος της τράπεζας ανά online πελάτη.
- Δείκτες ικανοποίησης πελατών.
- Δείκτες φθοράς.
- Ποσοστό συναλλαγών μέσω διαδικτύου.
- Κόστος επαφών με τους πελάτες.
- Αριθμός τηλεφωνημάτων ανά πελάτη.

Πτυχή εσωτερικών διεργασιών.

Ολοκληρώνοντας τα αντικείμενα της πελατειακής πτυχής, η ομάδα υλοποίησης του προγράμματος ήταν έτοιμη να ασχοληθεί με την πτυχή των εσωτερικών διαδικασιών.

Στην πτυχή αυτή οι διαδικασίες αφορούν την διοίκηση της επιχείρησης, την διαχείριση των πελατών, την ανάπτυξη καινοτομίας και την κοινωνική πτυχή της επιχείρησης.

Η εφαρμογή της μεθοδολογίας στο συγκεκριμένο τμήμα της τράπεζας επηρέαζε διαδικασίες που ανήκουν στις τρεις πρώτες από τις παραπάνω αναφερόμενες ομάδες διαδικασιών. Η διαδικασίες ανάπτυξης καινοτομικών προϊόντων θεωρήθηκαν βασικές στην προσπάθεια διατήρησης της επιχείρησης στην πρωτοπορία στον κλάδο των διαδικτυακών τραπεζικών και χρηματοοικονομικών συναλλαγών. Μία άλλη πηγή τέτοιων προϊόντων ή υπηρεσιών είναι η συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες. Η διαδικασία αυτή αφορά κυρίως τον στόχο ανάπτυξης της πελατειακής βάσης.

Οι διαδικασίες που αφορούν την διαχείριση πελατών είχαν σκοπό την αξιοποίηση των ωφελειών από τα νέα προϊόντα για την μετακίνηση των πελατών της τράπεζας από την κλασική μορφή εξυπηρέτησης στην διαδικτυακή εξυπηρέτηση. Επίσης το νέο είδος πελατών χωρίστηκε και καλλιεργήθηκαν σχέσεις με τους «καλούς» πελάτες ώστε να αυξηθούν τα έσοδα.

Πτυχή μάθησης και ανάπτυξης δεξιοτήτων

Οι διαδικασίες μάθησης και ανάπτυξης δεξιοτήτων που περιλαμβάνονται στην τελευταία πτυχή της μεθοδολογίας αναφέρονται στο ανθρώπινο, πληροφοριακό κεφάλαιο και το οργανωτικό κεφάλαιο.

Για το ανθρώπινο κεφάλαιο οι διαδικασίες αφορούσαν στην ικανότητα υλοποίησης της στρατηγικής. Αυτός ήταν και ο βασικός στόχος. Στο πλάνο εργασιών ώστε να επιτευχθεί αυτό περιλαμβάνονταν η ενίσχυση του τμήματος με διευθυντή ποιότητας και πιστοποιημένου financial planer, τον ορισμό joint venture manager, η δημιουργία αναφορών από το τηλεφωνικό κέντρο για εργασίες που αφορούσαν το τμήμα και

εκπαίδευση τόσο στην δημιουργία και διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες όσο και εκπαίδευση στα νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα.

Για το πληροφοριακό κεφάλαιο της επιχείρησης η βοήθεια στην υλοποίηση της στρατηγικής αναφέρονταν κυρίως στην δυνατότητα διάθεσης χρήσιμων πληροφοριών. Οι ενέργειες αφορούσαν την αναμόρφωση του CRM συστήματος, την δημιουργία βάσης δεδομένων πελατών και υπαλλήλων, την ανάπτυξη και στοίχιση του πληροφοριακού συστήματος στον τρόπο εργασίας της επιχείρησης και στην παροχή των μέτρων απόδοσης.

Για το οργανωτικό τμήμα οι ενέργειες αποσκοπούσαν στην ανάπτυξη πελατοκεντρικής κουλτούρας στην επιχείρηση, στοίχιση του οργανισμού στην στρατηγική, δημιουργία μοντέλου διοίκησης. Το πλάνο εργασιών προέβλεπε στην ενίσχυση της μεθοδολογίας Ισορροπής Στοχοθεσίας, στην εσωτερική εκπαίδευση και στην διενέργεια σειράς στατιστικών ερευνών όπως Έρευνα πελατών, 360⁰ έρευνα για αξιολόγηση της διοίκησης κλπ.

Στο Σχήμα 5.4 παρουσιάζεται ο Πίνακας Ισορροπής Στοχοθεσίας που αναπτύχθηκε για το Τμήμα Διαδικτυακών συναλλαγών.

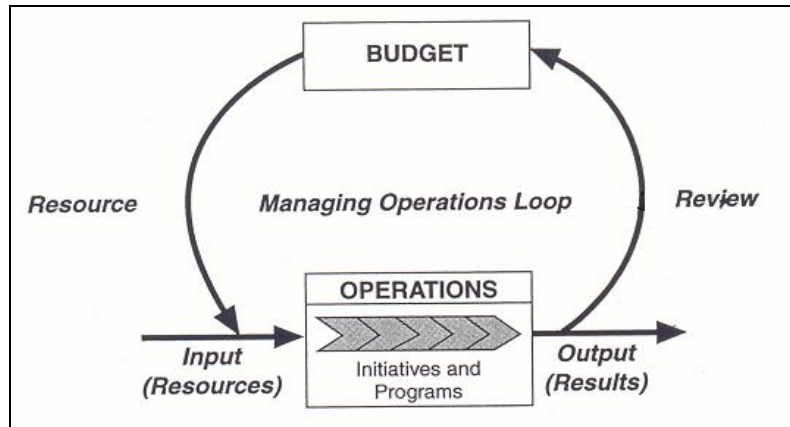
5.2.3. Λειτουργία του μοντέλου

Όπως έχει αναλυθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο τα αποτελέσματα του μοντέλου δεν εξαρτώνται αποκλειστικά από την σωστή ανάπτυξη του αλλά απαιτεί την συνεχή ενημέρωση του μοντέλου καθώς και την στήριξη του στρατηγικού μοντέλου μέτρησης απόδοσης έναντι του κλασικού οικονομικού μοντέλου διοίκησης.

Πτυχή		Σκοπός	Μεγέθη	Στόχοι	
Οικονομική πτυχή	F1	Αύξηση και διατήρηση πελατών	Αύξηση πελατών	1.000.000	
	F2	Αύξηση εσόδων ανά πελάτη	Έσοδα ανά κατηγορία πελατών Έσοδα ανά πελάτη	30%(A)-70%(B) \$300	
Πελατειακή πτυχή	C1	Αξιόπιστος χρηματοοικονομικός σύμβουλος	Δείκτης Ικανοποίηση (έρευνα) Δείκτης διατηρησιμότητας	90% 50%	
	C2	Παροχή ανώτατου επιπέδου	Αύξηση επισκεψιμότητας	50%	
	I1	Κατανόηση απαιτήσεων πελάτη	Πωλήσεις ολοκληρωμένων λύσεων σε συνδυασμό με προϊόντα άλλων τμημάτων της τράπεζας	30%	
Εσωτερικές Διασυνδεδασμένες	Καινοτομία	I2	Νέα προϊόντα	Ποσοστό εσόδων από νέες υπηρεσίες (%)	50%
	Λειτουργίες	I3	Ελαχιστοποίηση προβλημάτων	Σφάλματα Δικτύου	0. %
		I4	Χρόνος απόκρισης	Χρόνος απόκρισης αιτημάτων	< 24hrs
		I5	Ευκολία χρήσης	Ευκολία πλοήγησης	90%
Κοινωνικό πρόσωπο	I7	Ποικιλία πελατών	Κατανομή πελατών προς κοινωνία	1.0	
Πτυχή Μάθησης	Ανθρώπινο	L1	Ποσοστό ικανοποίηση	Ικανοποίηση απαιτήσεων	100%
	Πληροφοριακό	L2	Ποσοστό ικανοποίησης	Ικανοποίηση απαιτήσεων	100%
	Οργάνωση	L3	Πελατειακή κουλτούρα	Ποσοστό στην έρευνα πελατών	100%
L4		Διοίκηση	360° Survey	90%	
L5		Στοίχιση στον σκοπό	Στοίχιση προσωπικών στόχων με BSC (%)	100%	

Εικόνα 5-4. Πίνακας Ισορροπης Στοχοθεσίας

Το κλασικό μοντέλο στηρίζεται σε βραχυχρόνιες οικονομικές εκτιμήσεις μέσω των ετήσιων προϋπολογισμών(budget). Το μοντέλο αυτό παρουσιάζεται σχηματικά στο Σχήμα 5.5 .



Εικόνα 5-5. Το κλασικό μοντέλο.

[Πηγή: Kaplan (2001a), σελ. 274].

Στο παραπάνω σχήμα :

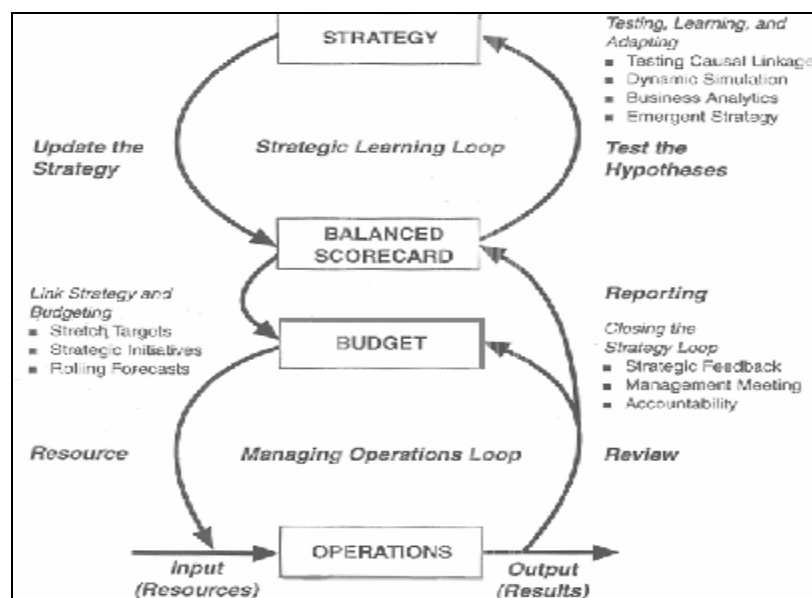
Budget = Προϋπολογισμός

Operations = Διαδικασία

Input = Εισαγωγή

Output = Αποτέλεσμα

Από το σχήμα αυτό είναι προφανής η έλλειψη της στρατηγικής. Αντίθετα το σύστημα διοίκησης των SFO (Σχήμα 5.6) συνδέει την στρατηγική με τον προϋπολογισμό.



Εικόνα 5-6. Η μοντέλο SFO

[Πηγή: Kaplan (2001a), σελ. 275]

Στο παραπάνω σχήμα:

Strategy= Στρατηγική

Balance Scorecard = Ισόρροπη Στοχοθεσία

Στο σύστημα αυτό ορίζονται ουσιαστικά δυο ειδών προϋπολογισμοί ο επιχειρησιακός και ο στρατηγικός. Ο επιχειρησιακός προκύπτει από την πρόβλεψη των πωλήσεων αγαθών και υπηρεσιών καθώς και από το κόστος που θα προκύψει, με χρήση αποτελεσματικών διαδικασιών από την παροχή των προϊόντων και των υπηρεσιών. Ο στρατηγικός προϋπολογισμός προκύπτει από τις πρωτοβουλίες που απαιτούνται για να καλυφθεί το κενό μεταξύ καινοτομικής και συνήθους ανάπτυξης. Οι πρωτοβουλίες αυτές απαιτούν, για την υλοποίησή τους, χορήγηση πόρων τόσο οικονομικών όσο και ανθρώπινου δυναμικού. Η έλλειψη των κατάλληλων πόρων είναι βασική αιτία αποτυχίας τέτοιων προγραμμάτων. Ένας τρόπος εκτίμησης των απαραίτητων πόρων και του προϋπολογισμού μιας πρωτοβουλίας, σε οργανισμούς όπου έχει εγκατασταθεί το μοντέλο Ισόρροπης Στοχοθεσίας παρουσιάζεται στο Σχήμα 5.7.





Πρέπει να τονιστεί ότι οι πρωτοβουλίες που αναλαμβάνονται δεν είναι ο στόχος της στρατηγικής αλλά το μέσο για την επίτευξη της. Η δομή του μοντέλου είναι η παρακάτω:

Στρατηγική → Σκοπός → Μέτρα → Γενικοί Στόχοι → Πρωτοβουλίες

Μετά τον καθορισμό των πρωτοβουλιών που θα ληφθούν καθορίζονται οι ακριβείς μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι. Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι αποτελούν και κριτήρια αξιολόγησης της πορείας υλοποίησης του προγράμματος (Σχήμα 5.8).

Βέβαια σε ένα τμήμα ή μια επιχείρηση εμφανίζονται συνεχώς νέες πρωτοβουλίες που πρέπει να αξιολογηθούν με βάση την σπουδαιότητά τους στην επίλυση του προβλήματος και στην ανάπτυξη της στρατηγικής. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα που αναφέρουν οι Kaplan και Norton (2001, σελίδα 296) όπου τράπεζα για

να αντιμετωπίσει το μεγάλο πλήθος προτεραιοτήτων και πρωτοβουλιών που τα στελέχη της ζητούσαν να λάβει ζήτησε να ετοιμάσουν μια λίστα πρωτοβουλιών που έπρεπε να πραγματοποιηθούν άμεσα. Κατόπιν ζήτησε να ταιριάξουν τις πρωτοβουλίες αυτές με τα μεγέθη μέτρησης που περιέχονταν στον Πίνακα Ισορροπής Στοχοθεσίας που είχε υλοποιήσει.

Strategic Themes: Sourcing and Distribution		Measurement	Target	Initiative
Financial 	Profitability	<ul style="list-style-type: none"> Operating income 	<ul style="list-style-type: none"> 20% increase 	
	Revenue Growth	<ul style="list-style-type: none"> Sales vs. last year 	<ul style="list-style-type: none"> 12% increase 	<ul style="list-style-type: none"> Likes Program
Customer 	Return rate - Quality - Other	<ul style="list-style-type: none"> Reduce by 50% each year 	<ul style="list-style-type: none"> Quality Management 	
	Customer loyalty - Ever active % - # units	<ul style="list-style-type: none"> 80% 2.4 units 	<ul style="list-style-type: none"> Customer Loyalty 	
Internal 	% of merchandise from "A" factories	<ul style="list-style-type: none"> 70% by year 3 	<ul style="list-style-type: none"> Corporate Factory Development Program 	
	Items in stock vs. plan	<ul style="list-style-type: none"> 65% 		
Learning 	% of strategic skills available	<ul style="list-style-type: none"> Year 1: 50% Year 3: 75% Year 5: 90% 	<ul style="list-style-type: none"> Staff Development Process 	

Corporate Factory Development Program									
Executive Sponsor:	Fred Bell								
Project Duration:	1/88-8/99								
Dedicated Resources:	5 people half-time 5 x \$1,900 = \$9,500								
Anticipated Benefits	Total	1988				1999			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Cost		1,800	8,500	10,500	12,000	9,000	8,500	8,000	
Capital					16,000		20,000		
Revenue									
Total									
Impact on Strategic Theme Long-term investment to develop volume growth in Class A factories. Maintain Class B; identify new sources.									

Εικόνα 5-7. Κατανομή πόρων

[Πηγή: Kaplan (2001a), σελ. 293].

Δεν ήταν έκπληξη που κανένα ταίριασμα δεν έγινε, καθώς οι πρωτοβουλίες στόχευαν σε κάποια διαδικασία αλλά στην πραγματικότητα δεν ήταν στρατηγικοί.

Για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος το Τμήμα Διαδικτυακών Συναλλαγών εφάρμοσε την παρακάτω διαδικασία (Σχήμα 5.9):

Αρχικά ταξινομήση τα αιτήματα για πρωτοβουλίες που έπρεπε να λάβει σε στρατηγικές και συνήθειες. Για να χαρακτηριστεί μια πρωτοβουλία σε στρατηγική έπρεπε να καλύπτει συγκεκριμένα κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά στην περίπτωση αυτή ήταν:

1. Να βοηθάει στην επιτυχία της στρατηγικής όπως αυτή είχε οριστεί μέσα από τους τρεις στόχους,
2. Να δίδει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού,
3. Να δίδει ένα σταθερό σημείο διαφορετικότητας.

Theme A: Add and Retain High-Potential-Value Customers		Strategic Objective(s)	Measure	Submeasures	1997 Baseline	1998 Targets	Related Strategic Initiative(s)
Financial		Grow Revenue (owner)	1. Revenue by product/service (owner)	Revenue by product/service Product revenue net of channel expenses Gross revenue	n.a. \$15,500	n.a. \$15,500	TBD
			2. Number and percent of active customers (owner)	# of active customers (average)	162,600	483,700	Customer Contact Program
Customer		Add and Retain High-Potential-Value Customers (owner)	3. Number of incremental and total customers (owner)	Incremental customers % new New Migrated Total customers (ending) Total customers (average)	127,000 15% 18,000 73,000 186,000 167,000	215,000 20% 41,000 126,000 419,000 356,000	Customer Acquisition Database
			4. Profit (value) per customer and portfolio (owner)	Net product profit per migrated customer Year 1 Year 2 Year 3 Year 4 Net product profit per new customer Year 1 Year 2 Year 3 Year 4	\$200.00 \$250.10 \$310.00 \$400.00 \$120.00 \$260.00 \$400.00 \$460.00	\$250.00 \$300.00 \$340.00 \$490.00 \$120.00 \$260.00 \$450.00 \$500.00	Cross-Selling Program
Internal		Maximize Reliability (owner)	5. Weighted availability (owner)	Weighted availability	—	—	TBD
Learning and Growth			6. Response time (owner)	95% of all transactions will be complete in under seconds.	—	—	Responsibility Monitoring

Εικόνα 5-8. Καθορισμός στόχων

[Πηγή: Kaplan (2001a), σελ. 295].

Κατόπιν οι πρωτοβουλίες ταξινομήθηκαν βάση των πόρων που απαιτούσαν το κόστος και τον χρόνο ανάπτυξης. Ουσιαστικά με τον τρόπο αυτό οι πρωτοβουλίες χωρίστηκαν

σε αυτές που χρηματοδοτούνται από τον επιχειρησιακό προϋπολογισμό σε αντίθεση με αυτές που ανήκουν στον στρατηγικό. Η ανώτερη διοίκηση ήθελε μια αναφορά μόνο για τα στρατηγικά προγράμματα που δημιουργούσαν νέες επιχειρηματικές δυνατότητες.

Αφού είχε ολοκληρωθεί η ταξινόμηση των πρωτοβουλιών από εκατοντάδες σε μερικές δεκάδες δημιουργήθηκε ένα υπόδειγμα ταξινόμησης πρωτοβουλιών όπου η τελική βαρύτητα προέκυπτε από την εφαρμογή που είχε η πρωτοβουλία αυτή στους τρεις στρατηγικούς στόχους.

Το πρόγραμμα αυτό βοήθησε σύμφωνα με τα στελέχη της εταιρίας:






- Να βοηθήσει το τμήμα να θέσει προτεραιότητες,
- Να αναπτύξει την αναγκαία τεχνολογία,
- Να δεσμεύσει τους κατάλληλους πόρους.

5.2.4. Αποτελέσματα από την εφαρμογή του μοντέλου

Το 1998 περισσότεροι από 450.000 πελάτες της τράπεζας πραγματοποιούσαν συναλλαγές μέσω διαδικτύου και το νούμερο αυτό έφτασε στα μέσα του 1999 (σχεδόν ένα χρόνο νωρίτερα από τον καθορισμένο στόχο). Η τράπεζα είχε κερδίσει αρκετά βραβεία ως καλύτερη τράπεζα στο διαδίκτυο. Ο χρόνος παραμονής εκτός λειτουργίας της ιστοσελίδα μειώθηκε κατά 71 % και ταυτόχρονα η αύξηση της διαθεσιμότητας οδήγησε σε μείωση των τηλεφωνημάτων των πελατών για παροχή υπηρεσιών. Οι επίμαχες συναλλαγές μειώθηκαν κατά 50%.

Το τμήμα σταδιακά χρησιμοποίησε το μοντέλο Ισόρροπης Στοχοθεσίας για τις αναφορές του στην ανώτερη διεύθυνση της Τράπεζας. Τα οικονομικά αποτελέσματα δεν ήταν πλέον αρκετά για να δείξουν την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής για αυτό δίνονται οι στόχοι και τα μεγέθη μέτρησης. Το όλο εγχείρημα οδήγησε το τμήμα να

εστιάζει σε αποτελέσματα που βοηθούν στην αποφυγή ή στην γρήγορη επίλυση προβλημάτων που θα δημιουργούσαν άσχημη εντύπωση στους πελάτες.

	Criteria	Weight	Definition/Subcategories	Scores				
								
	Strategic Importance	40%	<ul style="list-style-type: none"> ■ Competitive edge ■ Value to customer ■ Window of opportunity ■ Sustainable ■ First to market ■ Gain market share ■ Match competition ■ Value to OFS 	Very Low 80 points	Low 160 points	Moderate 240 points	High 320 points	Very High 400 points
Business Case	Initiative Cost	15%	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cost of implementing 	Very High >\$1m 30 points	High Use formula	Moderate Use formula	Low Use formula	Very Low <\$300k 150 points
	NPV	15%	<ul style="list-style-type: none"> ■ Present value of net benefits (3-year) 	Very Low NPV <\$1m 30 points	Low \$1-\$3m 60 points	Moderate \$3-\$8m 90 points	High \$8-\$15m 120 points	Very High >\$15m 150 points
	Elapsed Time	10%	<ul style="list-style-type: none"> ■ Implementation time period (conception to deployment) 	Very Long >16 months 20 points	Long 12-16 months 40 points	Moderate 8-12 months 60 points	Short 4-8 months 80 points	Very Short <4 months 100 points
Implementation	Interdependencies	10%	<ul style="list-style-type: none"> ■ Degree to which the initiative is dependent on other initiatives 	Very Interdependent 20 points	Relatively Interdependent 40 points	Moderately Interdependent 60 points	Relatively Stand-Alone 80 points	Stand-Alone 100 points
	Risk/Complexity to Implement	10%	<ul style="list-style-type: none"> ■ Operational risk ■ Technology risk 	Very Large Alpha 20 points	Significant Beta 40 points	Moderate Not New 60 points	Not Significant Not New 80 points	Very Small Not New 100 points
	Total	100%		Range for Initiative Total Scores: 200-1,000 Points				

Εικόνα 5-9. Ταξινόμηση προτεραιοτήτων

[Πηγή: Kaplan (2001a), σελ. 299].

Το τμήμα σταδιακά χρησιμοποίησε το μοντέλο Ισορροπίας Στοχοθεσίας για τις αναφορές του στην ανώτερη διεύθυνση της Τράπεζας. Τα οικονομικά αποτελέσματα δεν ήταν πλέον αρκετά για να δείξουν την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής για αυτό δίνονται οι στόχοι και τα μεγέθη μέτρησης. Το όλο εγχείρημα οδήγησε το τμήμα να εστιάζει σε αποτελέσματα που βοηθούν στην αποφυγή ή στην γρήγορη επίλυση προβλημάτων που θα δημιουργούσαν άσχημη εντύπωση στους πελάτες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το μοντέλο Ισορροπής Στοχοθεσίας που παρουσιάστηκε αναλυτικά στην παρούσα εργασία αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για την μοντέρνα διοίκηση των επιχειρήσεων. Η εισαγωγή της μεθοδολογίας στην επιχείρηση την εφοδιάζει με ένα μοντέρνο σύστημα μέτρησης απόδοσης, δημιουργεί ένα πλαίσιο μετατροπής του οράματος και της στρατηγικής σε επιχειρησιακές ενέργειες και τελικά οδηγεί σε μια νέα θεώρηση στην διοίκηση, την κουλτούρα.

Βέβαια τα παραπάνω δεν συνεπάγονται ότι το μοντέλο αυτό δεν παρουσιάζει ελλείψεις και δεν επιδέχεται βελτιώσεις. Η κριτική που δέχεται μπορεί να ταξινομηθεί σε δυο κατηγορίες:

- Η εφαρμογή της μεθοδολογίας δεν έφερε τα αναμενόμενα αποτελέσματα¹.
- Προβλήματα που αφορούν την δομή του μοντέλου.

Τα προβλήματα της πρώτης κατηγορίας οφείλονται συνήθως στον μη σωστό σχεδιασμό του στρατηγικού χάρτη της επιχείρησης και των σχέσεων αιτίας αποτελέσματος των ενεργειών μεταξύ των πτυχών. Ένα δεύτερο πρόβλημα εντοπίζεται στην λανθασμένη επιλογή και βαρύτητα των κρίσιμων δεικτών. Είναι φανερό ότι οι δείκτες που χρησιμοποιούνται σε ένα σύστημα μέτρησης κρίνονται ως προς την χρησιμότητά τους

κάθε χρονική στιγμή και επίσης είναι αναγκαία η χρήση μαθηματικών μεθόδων, όπως η ΑΗΡ, για τον καθορισμό της σχετικής βαρύτητας κάθε δείκτη.

Το πρόβλημα της δεύτερης κατηγορίας αφορά κυρίως την μη δυνατότητα του μοντέλου να διαχωρίσει χρονικά την αιτία από το αποτέλεσμα καθώς επίσης η αδυναμία του να καθορίζει τον τρόπο υλοποίησης των στόχων. Η μέθοδος Ισορροπής Στοχοθεσίας μετρά την αιτία και το αποτέλεσμα την ίδια χρονική στιγμή. Για την αντιμετώπιση της αδυναμίας αυτής προτάθηκε ² η εισαγωγή της θεωρίας των δυναμικών συστημάτων. Για τον καθορισμό των απαιτούμενων ενεργειών προτάθηκε³ η εφαρμογή μιας γενικευμένης μεθόδου QFD. Η ανάλυση των παραπάνω μεθόδων είναι πέρα από τα όρια της παρούσας εργασίας.

Συνολικά πρέπει να τονιστεί ότι η επιτυχία εισόδου το μοντέλου σε μια επιχείρηση οφείλει να έχει την στήριξη της ανώτερης διοίκησης σε πόρους αλλά και σε διάθεση υλοποίησης των απαιτούμενων αλλαγών .

Σημειώσεις

Κεφάλαιο 1ο .

Παράγραφος 1.1

1. R.S.Kaplan (1992): σελ.71-79.
2. R.S.Kaplan (2001a): σελ.3.
3. Η περιγραφή της μεθόδου παρουσιάστηκε από τον T.L.Saaty το 1980 στο βιβλίο του “ The analytical hierarchy process” (Mc Graw – Hill, New York).

Παράγραφος 1.2

4. Olve (2002): σελ.6.

Κεφάλαιο 2ο

Παράγραφος 2.1

1. Harrington H. James κτλ (1999) σελ: 28.

Παράγραφος 2.2

2. Hally D.L (1994) σελ.129-182.
3. Μια αναλυτική κριτική στο κλασικό οικονομικό σύστημα μέτρησης ανάπτυξης παρουσιάζεται στο Olve κλπ (2002), σελ.13-16. Στο συγκεκριμένο τμήμα υπάρχει και αναλυτική βιβλιογραφία για το θέμα αυτό.
4. Maisel, L.S (1992): σελ.47-52.
5. Mc Nair (1990): σελ. 28-35.
6. C. Adams & P. Roberts (1993): σελ.504 –507.

Παράγραφος 2.3.1

7. Για άλλους συγγραφείς και στελέχη επιχειρήσεων που εφαρμόζουν την μέθοδο οι πτυχές μπορεί να είναι περισσότερες. Περισσότερη ανάλυση σε αυτό γίνεται στο 3ο Κεφάλαιο.

8. Β. Παπαδάκης (2002): σελ. 508-511.

9. R.S.Karlan (2001b): σελ. 124.

Παράγραφος 2.3.2

10. R.S.Karlan (1992):σελ. 71-79.

11. Ελένη Δ. Καρρά, κλπ (2003): σελ. 4.

Παράγραφος 2.5

12. Ernest & Young “Measures That Matter ” (Boston 1988).

Παράγραφος 2.6

13. R.S.Karlan κλπ. (2001a), η αναφορά αφορά όλο το Πρώτο Κεφάλαιο.

14. R.S.Karlan κλπ (2001a), Η αναφορά αφορά το Τέταρτο Κεφάλαιο.

Κεφάλαιο 3ο

Παράγραφος 3.1

1. Olve κλπ (2002) Η αναφορά αφορά το Δεύτερο τμήμα του βιβλίου και ειδικότερα το Τρίτο Κεφάλαιο.

2. R.S.Karlan κλπ. (2001a): σελ. 3.

Παράγραφος 3.4

3-5 και 8. Olve κλπ (2002). Οι αναφορές αφορούν τις σελίδες 85,58,59 και 60 αντίστοιχα.

6. R.S.Karlan κλπ. (2001a). Η αναφορά αφορά το Τέταρτο Κεφάλαιο.

7, 9 και 10. Ελένη Δ. Καρρά, κλπ (2003). Οι αναφορές αφορούν τις σελίδες 6, 8και 9 αντίστοιχα.

11. M. Porter (1985) σελ. 57.

Κεφάλαιο 4ο

Παράγραφος 4.2

1. Kaplan (1996a): σελ.5
2. N. Olive κλπ (2002): σελ. 327 έως 333.
3. Πληροφορίες για το EVA και τον τρόπο υπολογισμού του περιλαμβάνονται στην ιστοσελίδα <http://garnet.acns.fsu.edu/~ppeters/value/>
4. Στην απόδοση των οικονομικών όρων στα ελληνικά και τον τρόπο υπολογισμού τους χρησιμοποιήθηκε το Λεξικό Οικονομικών όρων των Εκδόσεων Σταφυλίδη (B έκδοση).

Παράγραφος 4.3

5. K. Ζοπουνίδης κλπ (1996) σελ. 130
6. T. L. Saaty , (1980 Spring): 16-21.
7. T. L. Saaty , (1980 Spring): 16-21.

Παράγραφος 4.4

8. T.L. Saaty (1999).
9. M. Amen “Integrating Success Factors and Group Attitudes into the Valuation of a Company”.
10. C. Genest, L.P. Rivest “A statistical Look at Saaty’ s Method of Estimating Pairwise Preferences Expressed on a Ratio Scale” Journal of Mathematical Psychology 38 (1994), 477-496.

Κεφάλαιο 5ο

Οι τρεις αναφορές του κεφαλαίου είναι συνεχείς καθ’ όλη την διάρκεια του κεφαλαίου

1. N. Olive, (2002), Κεφάλαια 3,6 και 8.
2. R.S.Kaplan (2001a): σελ. 3, καθώς και το κεφάλαιο 4.
3. R.S.Kaplan (2003): παράδειγμα Εμπορικής Τράπεζας.

Κεφάλαιο 6^ο

1. Schneiderman A.M. (1999a) Why Balanced Scorecard Fail. Journal of Strategic Cost Management (January)
2. Akkermans H. and K van Oorschot (2002). Developing a Balanced Scorecard with system Dynamics. Journal of the Operational Research Society (May).
3. 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)

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

1. Ζοπουνίδης Κ., Μ. Δούμπος και Ν. Ματσατσίνης (1996). Πολυκριτήρια Ευφύη Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων για Αξιολόγηση των Επιδόσεων και της Βιοσιμότητας των Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Έλλην – Αθήνα).
2. Καζαγκά Μ. (2003). Η εφαρμογή του μοντέλου μετρησης απόδοσης Ισόροπης Στοχοθέτησης. Διατριβή για απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος, Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας, Πανεπιστήμιο Πειραιά.
3. Καρρά Ελένη , Δ. Α. Παπαδόπουλος (2003). Μέθοδοι προσδιορισμού και επιλογές των δεικτών επίδοσης της επιχείρησης στον πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας: κριτική διερεύνηση. Πτυχιακή Εργασία, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων , Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
4. Μακρίδης Ι. (2003). Συστήματα Διοίκησης Επίδοσης (Balanced Scorecard) και Επιχειρησιακή Στρατηγική στην Εποχή της Κοινωνίας της Πληροφορίας. Διατριβή για απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων , Πανεπιστήμιο Πειραιά.
5. Παπαδάκης Β. (2002) Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία. Εκδόσεις Μπένου – Αθήνα.

Ξενόγλωσση

1. Adams C. & Roberts P.(1993). You are what you measure. (Manufacturing Europe 1993, 504 –507).

2. Akkermans H. and K van Oorschot (2002). Developing a Balanced Scorecard with system Dynamics. *Journal of the Operational Research Society* (May).
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. *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 Hierachy Process* . *Management Accounting Quarterly* (spring 2002 vol.3 no 3)
8. Epstein M.J. and Manzoni J.F. (1997) *The Balanced Scorecard and Tableux de Bord Translating Strategy into Action* *Management Accounting* (August)
9. Eldin N. (2002) *A Promising Planning Tool: Quality Function Deployment*. *Cost Engineering* Vol.44 no.3 (March) p.p.28-37
10. Gaiss M. (1998) *Enterprise Performance* . *Management Accounting* (December)
11. Genest C., L.P. Rivest (1994). *A statistical Look at Saaty’s Method of Estimating Pairwise Preferences Expressed on a Ratio Scale*. *Journal of Mathematical Psychology* 38 (1994, pp 477-496).
12. Germain C.J. *Balance Your Project* (2000) . *Government Finance Review*
13. Hally D.L (1994) . *Cost Accounting for the 1990s*. *Finance* (December 1994 ,129-182).

14. Harrington H. James, Kenneth C Lomax (1999). Performance Improvement Methods: Fighting the War on Waste. Mc Graw – Hill, New York.
15. Jesuthasan R, ToddE, Barnett A. (2000) The Total Performance equation. Financial Executive. (July-August)
16. Kaplan R.S. and D.P. Norton (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review (January-February)
17. Kaplan R.S. and D.P. Norton (1996a). Using The Balanced Scorecard as a Strategic management system. Harvard Business Review (January-February)
18. Kaplan R.S. and D.P. Norton (1996b). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. California Management Review (Fall)
19. Kaplan R.S. and D.P. Norton (1996c). Knowing The Score (1996) Financial Executive (November December)
20. Kaplan R.S. and D.P. Norton (1997). Why does business need a Balanced Scorecard; Journal of cost management (May-June)
21. Kaplan R.S. and D.P. Norton (2000). Having problem with your strategy; then Map it Harvard Business Review (September – (October)
22. R.S.Kaplan and D.P. Norton (2001a), The Strategy Focus Organization. Boston: Harvard Business School Press.
23. Kaplan R.S and D.P. Norton (2001b). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. Boston: Harvard Business School Press.
24. Kaplan R.S. and D.P. Norton (2001c). Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management Part I. Accounting Horizons (March)

25. Kaplan R.S. and D.P. Norton (2001d). Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management Part II. Accounting Horizons (June)
26. Kaplan R.S. and D.P. Norton (2001e). Building a Strategy Focused Organization. Ivey Business Journal (May June)
27. Kaplan R.S. (2003). Building a Strategy Focused Organization. Presentation to “The Strategic Enterprise Forum” organized by SAP Hellas, Athens 2003.
28. 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)
29. Lipe M and S. Salterio (2000). The Balanced Scorecard : Judgmental effects of common and unique performance measure. The Accounting Review (July)
30. Lipe M and S. Salterio (2002). A note of the Judgmental effects of the balanced scorecards information organization Accounting Organizations and Society (vol.27)
31. Maisel, L.S (1992). Performance Measurements: the Balanced scorecard Approach. Journal of Cost Management, (Summer 1992, 47-52).
32. Mc Nair, C.J, Lynch, R.L & Cross, K.F. (1990). Do the Financial and Non financial performance measures have to agree?. Management Accounting. (November 1990, 28-35).
33. Olve, Roy and Watter (2002). Performance drivers. Wiley – Chishester
34. Partridge M and L. Perren (1997) Winning ways with the Balanced Scorecard. Accountancy (August)
35. Porter M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, New York.
36. Saaty T.L. (1980) The analytical hierarchy process. Mc Graw – Hill New York.

37. Saaty T. L., P.C. Rogers, P. Pell (1980). Portfolio selection through hierarchies” The Journal of Portfolio Management (1980 Spring, pp.16-21).
38. Saaty T.L (1990) Multicriteria Decision Making: The Analytic Hierarchy Process. RSW Publications.
39. Saaty T.L. (1999a)The Seven Pillars of the Analytic Hierarchy Process
ISAHP August 1999 Kobe Japan
40. Saaty T.L. (1999b) Fundamentals of the Analytic Network Process. ISAHP
August 1999 Kobe Japan
41. Schneiderman A.M. (1999a) Why Balanced Scorecard Fail. Journal of Strategic Cost Management (January)
42. Schneiderman A.M. (1999b) Time to UnBalance your Scorecard
43. Schneiderman A.M. (2000a) How to Build a Balanced Scorecard . Part 1: The strategic Planning Process.
44. Schneiderman A.M. (2000b) How to Build a Balanced Scorecard . Part 2: Setting Improvement Priorities.
45. Schneiderman A.M. (2000c) How to Build a Balanced Scorecard . Part 3: Selecting Scorecard Metrics.
46. Silk S. (1998) Automating The Balanced Scorecard. Management Accounting (May)
47. Skyrme D.J. and D.M.Amidon (1998) New measures of success . Journal of Business Strategy (January-February)
48. Smith M. (1998) Measuring organizational effectiveness. Management Accounting (October)

