



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Executive MBA)

Διπλωματική Εργασία

ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΔΕΙΚΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ, Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΕ
ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΜΑΡΙΝΑ ΙΩΑΝΝΗ ΚΛΕΜΠΕΤΣΑΝΗ

Πειραιάς, 2015

ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ, Η
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΕ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΚΛΕΜΠΕΤΣΑΝΗ ΜΑΡΙΝΑ

Σημαντικοί όροι: Balanced Scorecard, οικονομική διάσταση, πελατειακή διάσταση, διάσταση μάθησης και ανάπτυξης, στρατηγικός χάρτης, μέτρηση επιχειρησιακής επίδοσης

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία, λαμβάνει χώρα στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη (MBA), του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Οι σημερινοί οργανισμοί και οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται σ' ένα απαιτητικό περιβάλλον όπου κρίνεται απαραίτητη μια πιο αποτελεσματική και αυστηρή διαχείρισή τους, προκειμένου να διατηρήσουν ή ακόμη καλύτερα να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Η βέλτιστη επικοινωνία της στρατηγικής και η παρακολούθηση των κρίσιμων διεργασιών με μέθοδο και συνέπεια, συντείνουν στην πιο ακριβή αξιολόγηση των εταιρικών αποτελεσμάτων τους και κατά συνέπεια αποτελούν τη βάση για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Η στρατηγική και πολιτική λήψη αποφάσεων πρέπει να ασκείται άμεσα και με ταχύτητα. Η μεθοδολογία Balanced Scorecard (BSC), την οποία εφαρμόζουν καθημερινά πολυάριθμες επιχειρήσεις ανά τον κόσμο, βοηθά τους οργανισμούς να υλοποιήσουν αποτελεσματικά τη στρατηγική τους, μετασχηματίζοντας την σε μετρήσιμους στόχους. Η μεθοδολογία αυτή στηριζόμενη στην εταιρική στρατηγική και αναπτύσσοντας μετρήσιμους στόχους, προκαλεί διαρκώς τόσο την αξιολόγηση της στρατηγικής όσο και την προσαρμογή της, έτσι ώστε το σύνολο των εταιρικών δραστηριοτήτων, των πόρων και των πρωτοβουλιών να ευθυγραμμίζονται πλήρως στο ίδιο όραμα, στην ίδια στρατηγική και στους ίδιους στόχους.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα Καθηγητή μου, κο Αριστομένη Μακρή, για τη συμβολή και καθοδήγησή του κατά την εκπόνηση της εργασίας μου.

Η ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας αποτελεί σταθμό στη ζωή μου σηματοδοτώντας το τέλος ενός σημαντικού κύκλου εμπειριών που απέκτησα αυτά τα δύο χρόνια. Για το λόγο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά για όλα όσα μου προσέφεραν αυτά τα δύο χρόνια.

Τέλος, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στους φίλους μου και στους συμφοιτητές μου, μα ιδιαίτερα στην οικογένειά μου για την απεριόριστη στήριξη, κατανόηση, εμπιστοσύνη και ειλικρίνεια που επέδειξαν απεναντί μου καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

<i>Πίνακας 1: Μέτρα πελατειακής διάστασης.....</i>	<i>27</i>
<i>Πίνακας 2: Παράδειγμα Στρατηγικής περιοχής.....</i>	<i>50</i>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

<i>Διάγραμμα 1: Οι τέσσερις διαστάσεις του BSC.....</i>	<i>22</i>
<i>Διάγραμμα 2: Οι κύριες μετρήσεις της διάστασης των πελατών.....</i>	<i>27</i>
<i>Διάγραμμα 3: Διοίκηση Στρατηγικής, Οι Τέσσερις Λειτουργίες</i>	<i>33</i>
<i>Διάγραμμα 4: Διαδικασία διαμόρφωσης και εφαρμογής Επιχειρησιακής Στρατηγικής .</i>	<i>34</i>
<i>Διάγραμμα 5: SWOT Analysis – Ανάλυση των συνθηκών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση.....</i>	<i>35</i>
<i>Διάγραμμα 6: Ο σχεδιασμός του Στρατηγικού Χάρτη βάσει των τεσσάρων διαστάσεων</i>	<i>40</i>
<i>Διάγραμμα 7: Ο σχεδιασμός του BSC.....</i>	<i>41</i>
<i>Διάγραμμα 8: Η λογική ανάπτυξης της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου</i>	<i>43</i>
<i>Διάγραμμα 9: Οι φάσεις της ανάπτυξης και εφαρμογής της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου στην επιχείρηση</i>	<i>44</i>
<i>Διάγραμμα 10: Υπόδειγμα της ανάλυσης “SWOT”</i>	<i>46</i>
<i>Διάγραμμα 11: Υπόδειγμα του μοντέλου των “5 Δυνάμεων” του Porter</i>	<i>48</i>
<i>Διάγραμμα 12: Χάρτης σύνδεσης στρατηγικών στόχων</i>	<i>52</i>
<i>Διάγραμμα 13: Υπόδειγμα της “από πάνω-προς τα κάτω” ανάπτυξης στρατηγικής</i>	<i>58</i>

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	ii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	iv
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	v
Μέρος 1 ^ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
1. Η έννοια ενός συστήματος παρακολούθησης δεικτών για τη μέτρηση της επιχειρησιακής επίδοσης (Performance Measure System – PMS)	9
2. Σκοπός και στόχοι της Διπλωματικής εργασίας	11
3. Μεθοδολογία εκπόνησης της εργασίας.....	11
4. Αναμενόμενα αποτελέσματα από την εκπόνηση της εργασίας	12
5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ 1ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	12
5.1 Βιβλία.....	12
5.2 Ιστοσελίδες.....	12
Μέρος 2ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	13
1. Συστήματα Μέτρησης της Επιχειρησιακής Επίδοσης.....	13
2. Ιστορική εξέλιξη των Συστημάτων Μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης 15	
3. Ο Πίνακας Ισορροπημένης Επιχειρησιακής Επίδοσης (Balanced Scorecard - BSC).....	17
3.1 Εισαγωγή.....	17
3.1.1 Έννοια του Πίνακα Ισορροπημένης Επιχειρησιακής Επίδοσης.....	19
3.1.2 Οι τέσσερις διαστάσεις του Πίνακα Ισορροπημένης Επιχειρησιακής Επίδοσης.....	20
3.1.2.1 Χρηματο-Οικονομική διάσταση	23
3.1.2.2 Διάσταση Πελατών	24
3.1.2.3 Διάσταση Εσωτερικών διεργασιών	28

3.1.2.4 Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης.....	29
3.1.3 Στρατηγική της επιχείρησης	31
3.1.4 Σχεδιασμός του Πίνακα Ισορροπημένης Επιχειρησιακής Επίδοσης στην επιχείρηση.....	39
4. Ανάπτυξη & Εφαρμογή του Πίνακα Ισορροπημένης Επιχειρησιακής Επίδοσης στην επιχείρηση	42
a. Φάση 1: Αυτοαξιολόγηση.....	44
b. Φάση 2: Ανάπτυξη της Στρατηγικής της επιχείρησης.....	49
c. Φάση 3: Ανάπτυξη μετρήσεων επιχειρησιακής επίδοσης, στόχων και σχεδίων δράσης.....	52
d. Φάση 4: Εφαρμογή του Πίνακα Ισορροπημένης Επιχειρησιακής Επίδοσης 57	
5. Πλαίσιο Αξιολόγησης των εταιρικών επιδόσεων	59
6. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του συστήματος μέτρησης επιχειρησιακής επίδοσης.....	60
7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ 2 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	61
7.1 Άρθρα.....	61
7.2 Βιβλία.....	62
7.3 Ιστοσελίδες.....	64
Μέρος 3ο: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Εφαρμογή Πίνακα Ισορροπημένης Επιχειρησιακής Επίδοσης σ' έναν Οργανισμό Παροχής Υπηρεσιών	65
1. Παρουσίαση της Εταιρείας Παροχής Αερίου (ΕΠΑ) Αττικής Α.Ε.	65
2. Ιστορική αναδρομή της Εταιρείας Παροχής Αερίου (ΕΠΑ) Αττικής Α.Ε.	66
3. Ανάπτυξη & Εφαρμογή του Πίνακα Ισορροπημένης Επιχειρησιακής Επίδοσης στην επιχείρηση	67
- Σχεδιασμός για την υλοποίηση του Πίνακα Ισορροπημένης Επιχειρησιακής Επίδοσης.....	68

- Συλλογή δεδομένων για τη δημιουργία του Στρατηγικού Χάρτη	69
- Ανάλυση δεδομένων & Σχεδιασμός της Βάσης Δεδομένων	73
- Δομή του Πίνακα Ισοροπημένης Επιχειρησιακής Επίδοσης σε Excel	75
- Φάση Ελέγχου & Περιοχές προς βελτίωση	82
4. Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα από τη χρήση του Πίνακα Ισοροπημένης Επιχειρησιακής Επίδοσης.....	83
5. Επόμενα βήματα για τον Πίνακα Ισοροπημένης Επιχειρησιακής Επίδοσης στην Εταιρεία Παροχής Αερίου Αττικής (ΕΠΑΑ)	85
6. Σύνοψη.....	86
7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	87
7.1 Άρθρα.....	87
7.1 Ξένη Βιβλιογραφία	88
7.2 Ελληνική Βιβλιογραφία	89
7.3 Ιστοσελίδες.....	89

Μέρος 1^ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. Η έννοια ενός συστήματος παρακολούθησης δεικτών για τη μέτρηση της επιχειρησιακής επίδοσης (Performance Measure System – PMS)

Στην εποχή μας, όπου ο έντονος ανταγωνισμός και η ταχύτατη τεχνολογική εξέλιξη είναι τα κύρια χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, δημιουργείται η ανάγκη για την υιοθέτηση μιας διαφορετικής αντίληψης σχετικά με τη διοίκησή τους. Η μέτρηση της επιχειρησιακής επίδοσης είναι από τα πιο κρίσιμα ζητήματα της σύγχρονης διοίκησης, τόσο στην παρακολούθηση της επίτευξης των στόχων, όσο και στο χρονικό πλαίσιο μέσα στο οποίο αυτοί επιτυγχάνονται.

Τα οικονομικά αποτελέσματα από μόνα τους δεν μπορούν να απεικονίσουν την πραγματική κατάσταση μιας επιχείρησης. Η ποιότητα υπηρεσιών και προϊόντων, η ταχύτητα και η ακρίβεια παράδοσης τους, η ευελιξία και η καινοτομία, είναι μόνο κάποιοι από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πρώτοι οι R.S Kaplan και D.P Norton το 1992 παρουσίασαν στο Harvard Business Review (R.S Kaplan & D.P Norton, 1992, σελ. 71-80) τη μεθοδολογία τους για ένα σύστημα με το οποίο θα παρακολουθούνται οι βασικοί δείκτες της επιχείρησης, τον “Πίνακα Ισορροπημένης Επιχειρησιακής Επίδοσης” (Balanced Scorecard - BSC). Μέχρι τότε τα συστήματα μέτρησης επίδοσης των επιχειρήσεων (Performance Measure System – PMS) ήταν δομημένα αποκλειστικά σύμφωνα με τα οικονομικά – λογιστικά αποτελέσματα και σε αντίστοιχους αριθμοδείκτες όπως ρευστότητα, κυκλοφοριακή ταχύτητα και αποδοτικότητα. Σύμφωνα με τους R.S Kaplan και D.P Norton, ένα σύστημα μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης που αποτελείται μόνο από οικονομικούς δείκτες οδηγούσε τελικά στην λήψη εσφαλμένων αποφάσεων (R.S Kaplan & D.P Norton, 2001a).

Η παραπάνω εκτίμηση ενισχυόταν περαιτέρω και από την άποψη ότι οι οικονομικές - λογιστικές μετρήσεις αφορούν σε αποτελέσματα των ενεργειών της διοίκησης που έγιναν στο παρελθόν. Επιπρόσθετα, τα οικονομικά αποτελέσματα εμφανίζουν μόνο την τελική εικόνα της επίδοσης της επιχείρησης χωρίς όμως να υπεισέρχονται στους παράγοντες που την επηρέασαν.

Οι R.S Kaplan και D.P Norton προβληματίστηκαν ιδιαίτερως για το ποιοι δείκτες είναι οι κατάλληλοι για να μετρήσουν τη μελλοντική επίδοση μια επιχείρησης. Εντέλει, κατέληξαν και πρότειναν τη μέτρηση της στρατηγικής, μέσω του BSC όπου οι μετρούμενοι δείκτες, οικονομικοί και μη, θα πρέπει να προκύπτουν από το Όραμα και τη Στρατηγική της κάθε επιχείρησης. Οι δείκτες αυτοί θα πρέπει να εξετάζονται και να αξιολογούνται βάσει κάποιας βαρύτητας που τίθεται από τη Διοίκηση.

Η διαδικασία ανάπτυξης ενός BSC είναι σύνθετη και προκειμένου να στεφθεί με επιτυχία, απαιτεί αποτελεσματική επικοινωνία της Στρατηγικής από τη Διοίκηση προς όλα τα ιεραρχικά επίπεδα με στόχο την εφαρμογή της, βαθιά γνώση του οράματος από όλους και φυσικά υποστήριξη από τα επιχειρησιακά πληροφοριακά συστήματα.

«Για την πλειοψηφία των αποτυχιών - υπολογίζεται το 70% - το πραγματικό πρόβλημα δεν είναι η κακή Στρατηγική ... αλλά η κακή εκτέλεση της Στρατηγικής.»

*“Why CEO’s Fail”,
Fortune Magazine*

Η σύγχρονη πολυπλοκότητα απαιτεί την κατανόηση των σχέσεων μεταξύ των παραγόντων και των αντίστοιχων δεικτών. Για την εκτίμηση των μεταβολών επίδοσης στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας μιας επιχείρησης, σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή, απαιτείται ένα Σύστημα Διοίκησης για τη μέτρηση της επιχειρησιακής επίδοσης με σκοπό το σχεδιασμό, τον έλεγχο και τη βελτίωση των επιδόσεων στους παράγοντες αυτούς.

Η παρακολούθηση των δεικτών επηρεάζεται από τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αλλά και από την ανάγκη αναπροσαρμογής της επιχειρησιακής Στρατηγικής και επικαιροποιούνται κατά περίπτωση. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν αναπτύξει τέτοια συστήματα έχουν επιδόσεις, σε οικονομικούς και μη οικονομικούς δείκτες, που ξεπερνούν το μέσο όρο του κλάδου στον οποίο ανήκουν.

Σύμφωνα τέλος, με τους R.S Kaplan, D.P Norton και B. Rugelsjoen (Managing Alliances with the Balanced Scorecard, Ιαν.-Φεβ., 2010) η δημιουργία συμμαχιών με σκοπό την επίτευξη των στόχων είναι βαρύνουσας σημασίας καθώς, μεταξύ άλλων, μπορεί να επιφέρει αλλαγή στην επικρατούσα κουλτούρα, συνεργασίες μεταξύ των διεθνύσεων (δανεισμός πόρων) και περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης.

2. Σκοπός και στόχοι της Διπλωματικής εργασίας

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να παρουσιάσει τη σημασία ενός συστήματος διοίκησης για την παρακολούθηση δεικτών της επιχειρησιακής επίδοσης στη λειτουργία της σύγχρονης επιχείρησης, στην αποτελεσματική μέτρηση της απόδοσης των στόχων που έχουν τεθεί από τη Διοίκηση, καθώς και στην επιτυχή ανάπτυξη και εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Με βάση τον ανωτέρω σκοπό, η παρούσα διπλωματική εργασία στοχεύει να:

- Καταστήσει σαφή την αναγκαιότητα για την υιοθέτηση ενός συστήματος μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης στη σύγχρονη επιχείρηση, εστιάζοντας στην ανάπτυξη και εφαρμογή της στρατηγικής της.
- Περιγράψει το πλαίσιο λειτουργίας του BSC.
- Παρουσιάσει το θεωρητικό πλαίσιο της μεθοδολογίας του BSC.
- Παρουσιάσει την ανάπτυξη και εφαρμογή του BSC σε έναν ιδιωτικό οργανισμό παροχής υπηρεσιών.

3. Μεθοδολογία εκπόνησης της εργασίας

Στο επόμενο μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας πραγματοποιείται αρχικά μια παρουσίαση της έννοιας του όρου “Συστήματα Μέτρησης Επιχειρησιακής Επίδοσης” και στη συνέχεια ακολουθεί ιστορική αναδρομή σχετικά με την εξέλιξή τους ανά τα χρόνια.

Ακολούθως αναπτύσσεται η μεθοδολογία του BSC και των τεσσάρων διαστάσεων στις οποίες βασίζεται η λειτουργία του, γίνεται λόγος για τα κύρια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που του προσάπτουν, καθώς και για τις βασικές απαιτήσεις για την ορθή λειτουργία του. Επιπρόσθετα, αναφέρονται τα τέσσερα βήματα - λειτουργίες που παρέχουν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο διοίκησης της στρατηγικής, με κοινό άξονα το BSC, όπως περιγράφηκαν από τους R.S Kaplan και D.P Norton.

Στη συνέχεια, ακολουθεί ανάλυση του σχεδιασμού του εργαλείου BSC ως ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία για την ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού και της παρακολούθησης της επιχειρησιακής επίδοσης, καθώς και η ανάπτυξη και εφαρμογή του στην επιχείρηση.

Στο τελευταίο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται μια εφαρμογή των ενωτέρω σε έναν οργανισμό παροχής υπηρεσιών και δημιουργείται ο Στρατηγικός Χάρτης στον οποίο

αποτυπώνονται οι ενέργειες, οι στόχοι και η αλληλοσυσχέτιση μεταξύ των ενεργειών αυτών. Ολοκληρώνοντας, παρουσιάζεται το BSC του οργανισμού για τη μέτρηση της επιχειρησιακής του επίδοσης και αναφέρονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την παρούσα εργασία.

4. Αναμενόμενα αποτελέσματα από την εκπόνηση της εργασίας

Από την παρούσα μελέτη αναμένεται να προκύψει ένα μεθοδολογικό πλαίσιο για τη χρήση του BSC στη σύγχρονη ελληνική επιχείρηση, το οποίο θα περιλαμβάνει τόσο το θεωρητικό υπόβαθρο αλλά και την πρακτική εφαρμογή του.

Στη μελέτη θα παρουσιαστούν η μεθοδολογία και τα εργαλεία που βοηθούν στην ανάπτυξη του μοντέλου, ενώ παράλληλα θα παρουσιαστούν οι βασικοί δείκτες μέτρησης ενός οργανισμού.

5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ 1ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

5.1 Βιβλία

1. R.S Kaplan και D.P Norton (1992), "The Balance Scorecard – measures that drive performance", Harvard Business Review 70: p. 71-80.
2. R.S Kaplan και D.P Norton (2001), "The Strategy – focused organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment", Boston, Harvard Business School Press.
3. Niven, P.R (2002), "Balance Scorecard step by step: Maximizing performance and maintaining results", New York, John Wiley & Sons.

5.2 Ιστοσελίδες

1. <https://el.wikipedia.org>

Μέρος 2ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

1. Συστήματα Μέτρησης της Επιχειρησιακής Επίδοσης

Ως μέτρηση της επιχειρησιακής επίδοσης (Performance Measurement) ορίζεται η ποσοτική αποτύπωση των αποτελεσμάτων της παρελθούσας δράσης, ο συνεχής έλεγχος και η αναφορά σχετικά με τα εταιρικά επιτεύγματα σε σχέση με προκαθορισμένους στόχους.

Πρόκειται για ένα εργαλείο που μεταφράζει τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού σε συγκεκριμένους λειτουργικούς στόχους (business objectives) και πρωτοβουλίες που θα βελτιώσουν περαιτέρω την επιχειρησιακή επίδοση. Συνήθως πραγματοποιείται από τη διοίκηση της επιχείρησης, με άμεση όμως εμπλοκή όλων των ιεραρχικών επιπέδων στη διαδικασία μέτρησης, στοχοθέτησης και παρακολούθησης των στόχων.

Οι μετρήσεις των επιδόσεων αφορούν στον τύπο ή στο επίπεδο των δραστηριοτήτων (διαδικασίες), στα άμεσα προϊόντα / υπηρεσίες που παράγει ένα πρόγραμμα, καθώς και στα αποτελέσματα αυτών των προϊόντων / υπηρεσιών. Πρόγραμμα μπορεί να αποτελέσει μια δραστηριότητα, ένα έργο, μια λειτουργία ή μια πολιτική που θέτει ένα συγκεκριμένο σύνολο από στόχους.

Μέσω αυτού του εργαλείου επιτυγχάνεται η πληροφόρηση σχετικά με την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών πόρων, δηλαδή τη μετατροπή των εισροών σε τελικά προϊόντα και υπηρεσίες, καθώς και την ποιότητα των εκροών αυτών. Παράλληλα, παρέχει την πληροφόρηση εκείνη που κρίνεται αναγκαία για τη μεταβολή της επιχειρησιακής κουλτούρας και την αλλαγή σε διαδικασίες και συστήματα, μέσω της στοχοθέτησης σε όρους επίδοσης, της κατανομής των πόρων της επιχείρησης, της ανάδρασης προς τη διοίκηση του οργανισμού σχετικά με αλλαγή ή συνέχιση της ίδιας πορείας για την επίτευξη των στόχων και της επικοινωνίας των αποτελεσμάτων επίδοσης σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Με την εισαγωγή ενός συστήματος μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης ένας οργανισμός στοχεύει σε:

- Πλήρη παρακολούθηση της επίτευξης των στρατηγικών στόχων
- Άμεση και επιτυχή ανάληψη διορθωτικών παρεμβάσεων

- Ολοκληρωμένη και αποτελεσματική βελτίωση των προϊόντων, υπηρεσιών και υποστηρικτικών διαδικασιών
- Ταχύτερη & αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση (συνάρτηση κόστους - ωφέλειας)
- Ορθολογική διαχείριση πόρων
- Συνεχή βελτιστοποίηση της ποιότητας εξυπηρέτησης

Προκειμένου να είναι επιτυχές ένα σύστημα μέτρησης επιχειρησιακής επίδοσης, κρίνεται απαραίτητη η εστίαση στους παρακάτω κρίσιμους παράγοντες:

- Δέσμευση ανώτατης διοίκησης. Απαραίτητο είναι να δοθεί από την ανώτατη διοίκηση η αρμόζουσα προσοχή μεριμνώντας τόσο για την εισαγωγή του συστήματος στον οργανισμό, όσο και για την ολοκληρωμένη εφαρμογή του. Δύσκολα ένα έργο ποιοτικής μεταρρύθμισης να επιτύχει χωρίς τη δέσμευση της διοίκησης.
- Εστίαση στη στρατηγική. Στο σημερινό συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η στρατηγική των επιχειρήσεων επιβάλλεται να έχει δυναμικό χαρακτήρα. Η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα της να αναγνωρίζει έγκαιρα και να ανταποκρίνεται άμεσα στις επικρατούσες κάθε φορά τάσεις της αγοράς, καθώς και στις διαρκώς μεταβαλλόμενες και αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών της. Το κύριο χαρακτηριστικό και η ουσία της επιχειρησιακής στρατηγικής, δεν συνδέεται τόσο με τα προϊόντα και τις αγορές της επιχείρησης, όσο, κυρίως, με τη δυναμική συμπεριφορά της, που παραπέμπει ευθέως στην ικανότητα της να μετατρέψει τις επιχειρησιακές διαδικασίες - κλειδιά, σε στρατηγικές δυνατότητες που θα είναι μοναδικές και χρήσιμες για τους πελάτες της αλλά και δύσκολα αντιγράψιμες από τους ανταγωνιστές της.
- Αξιολόγηση της επιχειρησιακής ετοιμότητας. Η διαδικασία της ανάλυσης των μετρήσεων με σκοπό τη λήψη αποφάσεων προγραμματισμού και την αξιολόγηση των επιχειρησιακών δεδομένων, αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο της Μέτρησης Επιχειρησιακής Επίδοσης.
- Εγκαθίδρυση κουλτούρας απόδοσης. Η Μέτρηση Επιχειρησιακής Επίδοσης ασκεί ιδιαίτερα σημαντική επιρροή στην κινητοποίηση των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, η απόδοση των εργαζομένων είναι δυνατό να αυξηθεί σημαντικά, στην περίπτωση που τίθενται στόχοι οι οποίοι είναι προκλητικοί αλλά επιτεύξιμοι.
- Επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα. Η μέτρηση της επίδοσης αποτελεί παράγοντα μείωσης της συναισθηματικής φόρτισης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και δίνει τη δυνατότητα επικοινωνιακής επίλυσης των προβλημάτων, αύξησης της κινητοποίησης των εργαζομένων και ισχυρής ανάδρασης.

- Διοίκηση Αλλαγών. Η μέτρηση της επιχειρησιακής επίδοσης υποστηρίζει συστήματα διοίκησης και τεχνικές, όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) και παρέχει τη δυνατότητα χρησιμοποίησης των μετρήσεων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού και σε όλες τις λειτουργίες του.

2. Ιστορική εξέλιξη των Συστημάτων Μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης

Οι ρίζες της μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης βρίσκονται στη Βενετία του 15^{ου} αιώνα, όπου τέθηκαν τα θεμέλια της λογιστικής πρακτικής με την τήρηση βιβλίων διπλής εγγραφής. Το κέρδος και ο έλεγχος των ταμειακών ροών κυριαρχούσε στο σύστημα μέτρησης των επιδόσεων μέχρι τις αρχές του 1900 όταν ο William Durant, ιδρυτής της εταιρίας General Motors, συνειδητοποίησε ότι το κέρδος δεν αποτελεί απλώς το αποτέλεσμα λογιστικών ασκήσεων, αλλά το τελικό σημείο μιας ολόκληρης σειράς από κόστη που υπάρχουν σε ολόκληρη την αλυσίδα προσφοράς.

Καθώς άρχισε να γίνεται περισσότερο κατανοητή η λειτουργία των οργανισμών, αναπτύσσονταν νέες αντιλήψεις για τα συστήματα μέτρησης επιχειρησιακής επίδοσης. Πιο πρόσφατες κριτικές επικεντρώνονται στην ανικανότητα των παραδοσιακών συστημάτων μετρήσεων να ανταποκριθούν στις προδιαγραφές που θέτουν τα νέα εργαλεία διοίκησης των οργανισμών (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), Άμεσης Παραγωγής και Παράδοσης του προϊόντος (Just-In-Time), Business Process re-engineering (Ανασχεδιασμού Επιχειρησιακών Διαδικασιών κτλ.)) (Oakland, 1995, Harrison 1992, Luscombe, 1993 και Hammer & Stanton, 1995).

Βασικό συστατικό των παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης αποτελεί η επεξεργασία ιστορικών στοιχείων, τα οποία συλλέγονται κατά τη συνήθη εταιρική πρακτική. Η εκ των υστέρων όμως πληροφόρηση που λαμβάνεται με την πρακτική αυτή προσδίδει μικρή αξία, καθώς δεν δίνεται η δυνατότητα για άμεσες διορθωτικές ενέργειες εκ μέρους της διοίκησης (pro-active). Η πληροφόρηση αυτή αποτελεί απλώς ένα δείκτη σχετικά με το κατά πόσον η διοίκηση κατόρθωσε να εφαρμόσει την εταιρική στρατηγική. Τα ιστορικά αυτά στοιχεία ενδέχεται να είναι όχι μόνο χρηματο-οικονομικής φύσης, αλλά μπορεί να αφορούν και τομείς όπως είναι οι εταιρικές λειτουργίες, το μάρκετινγκ και η ποιότητα του προϊόντος. Έτσι, οι κριτικές που αναφέρονταν στα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης αφενός επικεντρώνονταν γύρω από την αδυναμία τους να συνεισφέρουν στην προ-ενεργητική λήψη αποφάσεων και

αφετέρου επιχειρούσαν να ορίσουν το επιτυχημένο σύστημα μέτρησης, δηλαδή το σύστημα εκείνο που δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την προ-ενεργητική διοίκηση.

Ορισμένα από τα σημαντικότερα μειονεκτήματα των παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης είναι τα ακόλουθα:

- Ενθαρρύνουν το βραχυχρόνιο προσανατολισμό.
- Δεν παρουσιάζουν στρατηγική εστίαση.
- Ενθαρρύνουν την τοπική βελτιστοποίηση.
- Ενθαρρύνουν την ελαχιστοποίηση της διακύμανσης και όχι τη συνεχή βελτίωση.
- Δεν εστιάζονται στους εξωτερικούς παράγοντες.
- Παρεμποδίζουν την ανταγωνιστικότητα.

Τα τελευταία χρόνια, αναπτύχθηκαν προσεγγίσεις που υποστήριξαν την ανάπτυξη συστημάτων Μέτρηση της Επιχειρησιακής Επίδοσης που είναι σχεδιασμένα με τέτοιο τρόπο ώστε να παρέχουν εξισορρόπηση ανάμεσα στους παράγοντες εσωτερικής και εξωτερικής επιτυχίας, καθώς και τη δημιουργία δεικτών που παρέχουν μια έγκαιρη ένδειξη για τη μελλοντική επιτυχία, στηριζόμενες στις παρελθοντικές επιδόσεις. Αρχικά, η εκτίμηση των επιχειρησιακών επιδόσεων εστιάζεται στην εξισορρόπηση ανάμεσα στις εσωτερικές και τις εξωτερικές μετρήσεις και ανάμεσα στις χρηματοοικονομικές και τις μη χρηματοοικονομικές μετρήσεις (Keegan D.P., Eiler R.G. & Jones C.R.). Στην συνέχεια οι Cross & Lynch περιγράφουν μια πυραμίδα μετρήσεων (SMART Strategic Measurement and Reporting Technique), σύμφωνα με την οποία οι μετρήσεις σε κάθε οργανωσιακό επίπεδο αντανακλούν το εταιρικό όραμα, όπως επίσης και τους συνολικούς εσωτερικούς και εξωτερικούς στόχους. Αργότερα, οι Fitzgerald et al. (1991) προτείνουν ένα πλαίσιο που διαχωρίζει τα αποτελέσματα (ανταγωνιστικότητα, χρηματοοικονομικές επιδόσεις) από τους παράγοντες που τα επηρεάζουν (ποιότητα, ευελιξία, χρήση των πόρων και καινοτομία). Είναι λοιπόν σημαντικό να προσδιοριστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν τα αποτελέσματα, καθώς αυτό θα αποτελέσει μοχλό βελτίωσης των εταιρικών επιδόσεων.

Τέλος, οι Epstein & Manzoni (1997) ανέπτυξαν την έννοια του Πίνακα Επιδόσεων (Tableau de Bord) σαν μια ιεραρχία αλληλοσυνδεόμενων μετρήσεων, καθεμιά από τις οποίες κατέχει τη δική της θέση στην οργανωσιακή δομή.

Πολλοί μελετητές επικεντρώθηκαν στα προβλήματα μέτρησης των λογιστικών συστημάτων, αλλά θεωρούσαν σε κάθε περίπτωση ότι η διοίκηση μπορεί πάντοτε να

καθορίζει η ίδια τα αποτελέσματα των αποφάσεων που λαμβάνει (μοναδιαία αντίληψη της διοίκησης).

Ωστόσο, όπως υποστήριξαν οι Kaplan & Norton (1992) και στη συνέχεια ο Kaplan (1993), τα εταιρικά αποτελέσματα δεν εξαρτώνται μόνο από τις ενέργειες στις οποίες προβαίνει η διοίκηση, αλλά και από ένα σύνολο παραγόντων, με άλλα λόγια οι αποφάσεις της διοίκησης προσαρμόζονται ανάλογα με το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός (πλουραλιστική αντίληψη της διοίκησης). Πιο αναλυτικά, ανέπτυξαν το μοντέλο του Πίνακα Ισορροπημένης Επιχειρησιακής Επίδοσης που δίνει έμφαση πέρα από τα χρηματο-οικονομικά αποτελέσματα, στην ικανοποίηση των πελατών και των εργαζομένων, στη μάθηση και ανάπτυξη και στις εσωτερικές διαδικασίες. Αργότερα, οι Kaplan & Norton (2000) συμφώνησαν με την κριτική που είχαν ασκήσει στο αρχικό μοντέλο του Πίνακα Ισορροπημένης Επιχειρησιακής Επίδοσης νωρίτερα οι Eccles & Pieburn (1992), υποστηρίζοντας ότι θα πρέπει να υπολογιστούν ειδικές σταθμίσεις που θα αναφέρονται στο βαθμό που καθένας από τους παράγοντες συνεισφέρει στη βελτίωση των εταιρικών αποτελεσμάτων.

Το πραγματικό ζητούμενο είναι η υιοθέτηση μιας προσέγγισης της Μέτρησης Επιχειρησιακής Επίδοσης που να είναι αρκετά ευέλικτη ώστε να λαμβάνει υπόψη ταυτόχρονα τη συμπεριφορά της διοίκησης και των πελατών και να παράγει χρήσιμα αποτελέσματα.

Συμπερασματικά, παρατηρείται ότι τελικά δεν έχει ιδιαίτερη σημασία ποιο σύστημα μέτρησης χρησιμοποιείται. Αυτό που έχει σημασία είναι εάν και κατά πόσο το σύστημα μέτρησης υποστηρίζει τις τρέχουσες δραστηριότητες του οργανισμού με αξιοπιστία και σταθερότητα, εάν είναι δυνατό να διατηρήσει την αξία του με το πέρασμα του χρόνου, εάν προσφέρει στη διοίκηση την απαραίτητη πληροφόρηση σχετικά με τις εταιρικές δραστηριότητες και τη στρατηγική και τέλος, εάν η διοίκηση χρησιμοποιεί την πληροφόρηση που αντλεί προκειμένου να λαμβάνει άμεσες αποφάσεις και να προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες (προ-ενεργητική).

3. Ο Πίνακας Ισορροπημένης Επιχειρησιακής Επίδοσης (Balanced Scorecard - BSC)

3.1 Εισαγωγή

«Η μέτρηση είναι το πρώτο βήμα που οδηγεί στον έλεγχο και τελικά στη 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».

“H. James Harrington και Kenneth C.”,

Lomax (1999): “Performance Improvement Methods: Fighting the War on Waste”, Mc Graw – Hill, New York

Τα συστήματα μέτρησης επιχειρησιακής επίδοσης αποτελούν σημαντικό εργαλείο για την παρακολούθηση της πορείας μιας επιχείρησης, καθώς βοηθούν στη βελτίωση της επιχειρηματικής διαδικασίας.

Τα παραδοσιακά συστήματα που μετρούσαν την επίδοση μιας επιχείρησης βασίζονταν σε βραχυπρόθεσμους χρηματο-οικονομικούς στόχους. Τέτοια συστήματα πλέον δεν θεωρούνται κατάλληλα για την υπερνίκηση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις. Τα συστήματα μέτρησης επιχειρησιακής επίδοσης δεν πρέπει μόνο να αξιολογούν την απόδοση των λειτουργικών μονάδων της εταιρείας, αλλά να βοηθούν και στη διαδικασία αύξησης της επίδοσης της επιχείρησης βοηθώντας στον καθορισμό στόχων και στην κατανόηση της στρατηγικής για την υλοποίησή τους.

Για την έναρξη της διαδικασίας υλοποίησης ενός συστήματος μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης απαιτείται ο καθορισμός του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης. Η αποστολή θέτει γενικούς στόχους και είναι αυτή που καθορίζει την εταιρεία αφού διατυπώνει το βασικό σκοπό της. 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 στη μελλοντική επιχειρηματική της θέση στην αγορά. Το όραμα περιγράφει τι θα γινόταν στο μέλλον, εάν η εταιρεία πετύχαινε την αποστολή της. Με το όραμα τίθενται συγκεκριμένοι στόχοι και ουσιαστικά απαντά στο πως η διοίκηση της επιχείρησης επιθυμεί να δει την εταιρία στο μέλλον. Το όραμα είναι αυτό που καθορίζει τη φιλοσοφία της εταιρίας και χαράζει την επιχειρησιακή στρατηγική.

Ωστόσο, τόσο το όραμα όσο και η αποστολή, είναι δύσκολο να αποτυπωθούν με ακρίβεια σε λογιστικές καταστάσεις και χρηματο-οικονομικά αποτελέσματα. Εξίσου δύσκολο είναι να αποτυπωθούν, οι επιδόσεις των διοικητικών και υποστηρικτικών τμημάτων και η συνεργασία και η αλληλεπίδραση μεταξύ των τμημάτων μιας

επιχείρησης, καθώς δεν μπορούν εύκολα να ποσοτικοποιηθούν και συνεπώς να εκτιμηθούν χρησιμοποιώντας τους χρηματο-οικονομικούς δείκτες.

Με σκοπό να επιτευχθούν στο μέγιστο βαθμό οι εταιρικοί στόχοι, θα πρέπει να καταγραφούν σαφείς οδηγίες, όπου με απλό και κατανοητό τρόπο θα καταγράφονται συνολικά οι ενέργειες στις οποίες θα πρέπει να προβούν οι εργαζόμενοι κάθε βαθμίδας, διεύθυνσης και τμήματος. Πρόκειται για μία διαδικασία η οποία δεν δύναται από μόνη της η μελέτη των χρηματο-οικονομικών καταστάσεων να την αποτυπώσει.

Όλα τα ανωτέρω εμπόδια στην υλοποίηση της στρατηγικής διοίκησης του οργανισμού και στην παρακολούθηση της πορείας του έναντι των στόχων, επέβαλαν αναγκαία την υιοθέτηση ενός νέου εργαλείου που αντιμετωπίζει αποτελεσματικά όλα τα ζητήματα που ανακύπτουν. Το εργαλείο αυτό, το οποίο διαδόθηκε ευρέως στον κόσμο των επιχειρήσεων το 1990 από τους καθηγητές του Harvard Business School, Robert S. Kaplan και David P. Norton και λέγεται “Πίνακας Ισορροπημένης Επιχειρησιακής Επίδοσης” – Balanced Scorecard (στο εξής BSC).

3.1.1 Έννοια του Πίνακα Ισορροπημένης Επιχειρησιακής Επίδοσης

Το BSC αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1990 μέσα από τα συγγράμματα και τις έρευνες των καθηγητών Robert S. Kaplan και David P. Norton. Από τότε, το μοντέλο του BSC έγινε ιδιαίτερα γνωστό παγκοσμίως και με διάφορες παραλλαγές υιοθετήθηκε ευρέως σε ένα σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων.

Το BSC είναι ένα εργαλείο το οποίο μετατρέπει τη στρατηγική της επιχείρησης σε μετρήσιμους στόχους και σκοπό έχει να μετρήσει το βαθμό υλοποίησης και το βαθμό ικανοποίησης των στόχων του στρατηγικού σχεδιασμού. Πρόκειται για ένα σύστημα μέτρησης και διαχείρισης της επίδοσης (σύστημα “management”) κάθε είδους επιχείρησης, ανεξαρτήτως μεγέθους, χαρακτήρα ή κλάδου δραστηριοποίησης, που επιτρέπει στις εταιρείες να αποσαφηνίσουν το όραμα και τη στρατηγική τους και να τη μετατρέψουν σε ενέργειες. Επιπρόσθετα, το BSC γίνεται το μέσο που θα μεταφράσει τη στρατηγική σε ένα ευδιάκριτο σύνολο στόχων, οι οποίοι διαμορφώνουν ένα σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης, ικανό να συνδέει αποτελεσματικά την έννοια της στρατηγικής με την υπόλοιπη επιχείρηση.

Επομένως, το BSC συμβάλει στην ευθυγράμμιση του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών, στα πλαίσια της

καθημερινής επιχειρηματικής δραστηριοποίησης. Ταυτόχρονα, το BSC συντελεί στην καλύτερη διαχείριση και αξιολόγηση της επιχειρησιακής στρατηγικής, στην παρακολούθηση της πορείας της επίδοσης και αποτελεσματικότητας των διεργασιών της επιχείρησης και στην επικοινωνία των βημάτων προόδου στους εργαζομένους του οργανισμού.

Συνεπώς, με την υιοθέτηση του BSC μια επιχείρηση επιτυγχάνει να μετρά και να αξιολογεί την επίδοσή της με βάση οικονομικούς δείκτες, δείκτες ικανοποίησης πελατών, μετρήσεις αποτελεσματικότητας διεργασιών και επιχειρησιακών ικανοτήτων.

Είναι εμφανές λοιπόν γιατί έχει δοθεί η συγκεκριμένη ονοματολογία στο εργαλείο αυτό, αφού:

1. **Εξισοροπεί (balance)** χρηματοοικονομικές μετρήσεις με μη-χρηματοοικονομικές μετρήσεις.
2. **Εξισοροπεί** το σκοπό των μετόχων με το σκοπό των πελατών και των λειτουργιών.
3. **Εξισοροπεί** τα στοιχεία του παρελθόντος με τα στοιχεία του μέλλοντος.

Σύμφωνα με την Gartner Group, περισσότερες από το 50% του συνόλου των μεγάλων αμερικανικών επιχειρήσεων έχει υιοθετήσει το BSC, ενώ περισσότερες από τις μισές των μεγαλύτερων επιχειρήσεων σε Αμερική, Ευρώπη και Ασία χρησιμοποιούν το μοντέλο του BSC. Παράλληλα, όλο και αυξάνεται η χρήση του εργαλείου στη Μέση Ανατολή και στην Αφρική αναδεικνύοντάς το ως το πιο δημοφιλές διοικητικό εργαλείο επιχειρησιακής επίδοσης. Επιπλέον, σύμφωνα με πρόσφατη παγκόσμια έρευνα που διενεργήθηκε από την Bain & Co, ανέδειξε το BSC ως το 5^ο από τα 10 ευρέως χρησιμοποιούμενα διοικητικά εργαλεία ανά τον κόσμο. Τέλος, το BSC έχει χαρακτηριστεί στο Harvard Business Review ως μία από τις πλέον σημαντικές επιχειρηματικές ιδέες των τελευταίων 75 ετών (<http://balancedscorecard.org>).

3.1.2 Οι τέσσερις διαστάσεις του Πίνακα Ισοροπημένης Επιχειρησιακής Επίδοσης

Η βασική αρχή του υποδείγματος του BSC είναι ότι εξετάζει την επιχείρηση υπό το πρίσμα τεσσάρων βασικών διαστάσεων της δραστηριότητάς της. Αυτές είναι: α. Η χρηματοοικονομική διάσταση, η οποία συνδέεται με τους μέσο-μακροπρόθεσμους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης.

β. Η πελατειακή διάσταση η οποία εξετάζει την επιχείρηση από την σκοπιά των πελατών της. γ. Η εσωτερική διάσταση, η οποία επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών. δ. Η διάσταση ανάπτυξης και μάθησης, η οποία απεικονίζει την ικανότητα της επιχείρησης να αναπτύσσεται, να προσαρμόζεται στις αλλαγές και να «μαθαίνει» μέσω της διαρκούς εκπαίδευσης. Με αυτό το τρόπο δίνει απαντήσεις σε τέσσερα κύρια και αλληλένδετα ερωτήματα:

- Για να επιτύχουμε χρηματοοικονομικά, πως πρέπει να φαινόμαστε στους μετόχους μας; (χρηματοοικονομική διάσταση)
- Για να εκπληρώσουμε το όραμά μας, πως πρέπει να δείχνουμε στους πελάτες μας; (πελατειακή διάσταση)
- Για να ικανοποιούμε τους μετόχους και τους πελάτες μας, σε ποιες εσωτερικές διαδικασίες πρέπει να αριστεύσουμε; (διάσταση εσωτερικών διαδικασιών)
- Για να εκπληρώσουμε το όραμά μας, πως πρέπει να διατηρήσουμε την ικανότητά μας να μαθαίνουμε και να αναπτυσσόμαστε; (διάσταση μάθησης και ανάπτυξης)

Προκύπτει λοιπόν ότι υπάρχει ένα όραμα και μια στρατηγική που υποστηρίζει και τους τέσσερις τομείς. Για κάθε τομέα, διαμορφώνονται οι στρατηγικοί στόχοι, οι δείκτες μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης, οι συγκεκριμένοι επιχειρησιακοί στόχοι και τα σχέδια δράσης για την υλοποίησή τους.

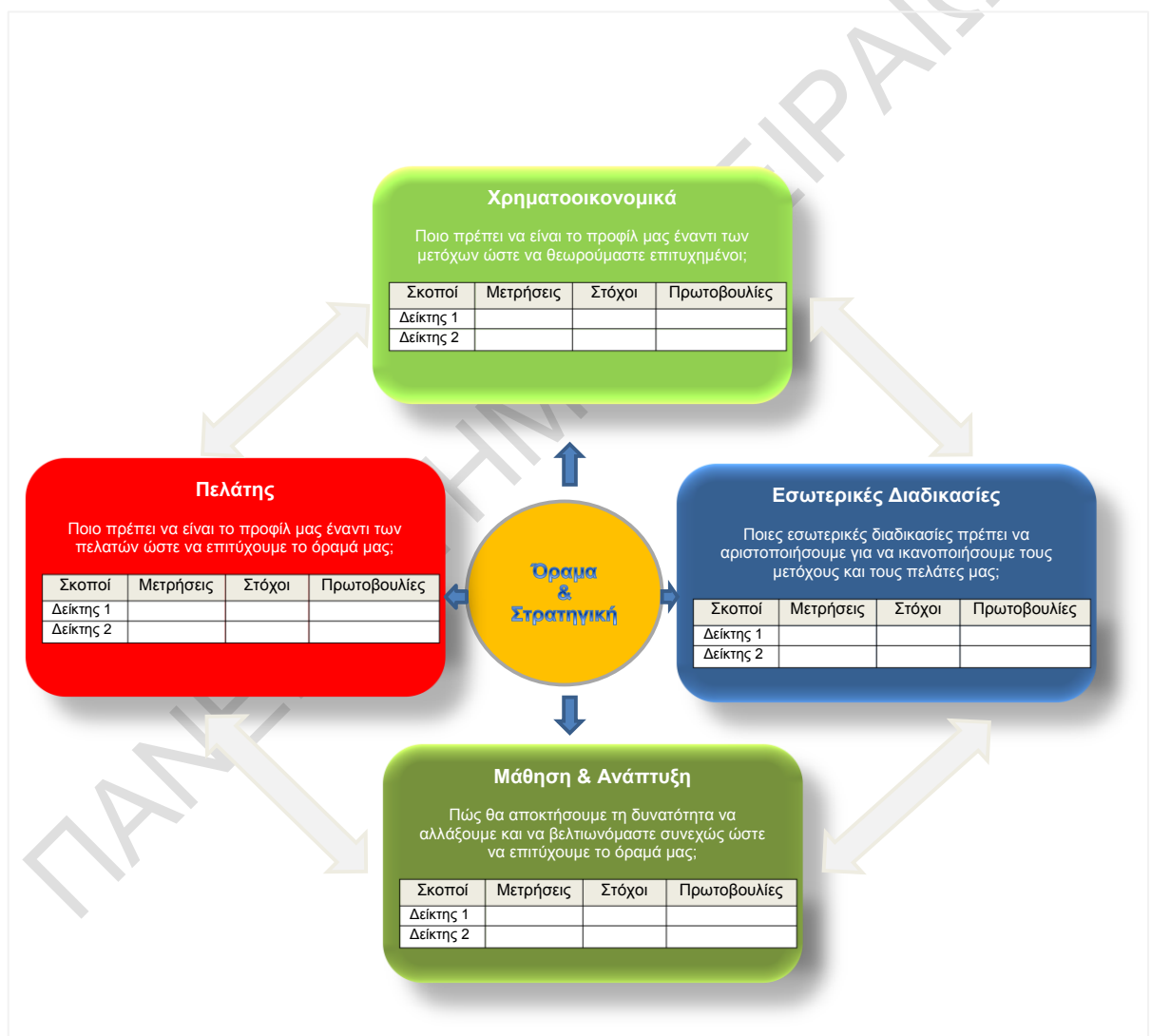
Όπως γίνεται φανερό το BSC δεν αντικαθιστά τις χρηματοοικονομικές μετρήσεις αλλά τις συμπληρώνει με δείκτες για τη μελλοντική επίδοση της επιχείρησης. Το BSC συνδέει ποσοτικά και μη ποσοτικά μεγέθη μεταξύ τους, ώστε αυτά να δημιουργούν αξία για την επιχείρηση. Δεν επιδιώκει να τους δώσει μια τιμή η οποία είναι δύσκολο να είναι ακριβής, αλλά τα απεικονίζει με διαφορετικούς μη ποσοτικούς δείκτες που έχουν τη δυνατότητα να καταγράφουν τις μεταβολές τους.

Το μοντέλο παρουσιάζει τους βασικούς παράγοντες της επιτυχίας του οργανισμού και αντικατοπτρίζει τις επιδιώξεις όλων των παραγόντων που συνδέονται με την επιχείρηση, μέσα από τις τέσσερις διαφορετικές διαστάσεις που αντιπροσωπεύουν τις διαφορετικές πτυχές των εταιρικών δραστηριοτήτων, οι οποίες συνδέονται μεταξύ τους με σχέση αιτίας-αποτελέσματος.

Στην ορολογία του μοντέλου το όραμα, η αποστολή και η στρατηγική σε εταιρικό επίπεδο μετατρέπονται σε διαφορετικές απόψεις και προοπτικές υπό το πρίσμα των μετόχων, των πελατών, των εργαζομένων και των στελεχών της. Οι μέτοχοι της επιχείρησης εντάσσονται στη Χρηματο-οικονομική διάσταση, οι πελάτες στη διάσταση

των Πελατών, τα στελέχη στις Εσωτερικές διαδικασίες και οι εργαζόμενοι στη διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης.

Το BSC παρουσιάζει τους πολλαπλούς και αλληλοσχετιζόμενους στόχους που ο οργανισμός θα πρέπει να επιτύχει, βασιζόμενος στα ασώματα περιουσιακά στοιχεία που διαθέτει και στην καινοτομία. Μέσω του μοντέλου η αποστολή και η στρατηγική της εταιρίας μετατρέπονται σε στόχους και μετρήσεις και εντάσσονται σε τέσσερις διαστάσεις: τη Χρηματο-οικονομική διάσταση, τη διάσταση των Πελατών, τη διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών και τη διάσταση της Μάθησης και Ανάπτυξης. Τα παραπάνω φαίνονται και στο διάγραμμα που ακολουθεί.



Διάγραμμα 1: Οι τέσσερις διαστάσεις του BSC

Πηγή: R.S Kaplan και D.P Norton "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review

3.1.2.1 Χρηματο-Οικονομική διάσταση

Χρηματοοικονομική Αποτελεσματικότητα: Η ανάπτυξη του χάρτη της στρατηγικής ξεκινάει με τη χάραξη χρηματοοικονομικής στρατηγικής η οποία οδηγεί στη μεγιστοποίηση της αξίας του οργανισμού για τους μετόχους. Οι επιχειρήσεις έχουν δύο βασικούς μοχλούς προκειμένου να επιτύχουν τη χρηματοοικονομική τους αποτελεσματικότητα: την αύξηση των εσόδων και την παραγωγικότητα.

Η **αύξηση των εσόδων** περιλαμβάνει δύο συνιστώσες: α) την αύξηση των εσόδων μέσω εξάπλωσης σε νέες αγορές, εισαγωγής νέων προϊόντων και προσέλκυσης νέων πελατών και β) την αύξηση της αξίας των υφιστάμενων πελατών μέσω της ενίσχυσης των σχέσεων με αυτούς και τη δημιουργία επιπλέον πωλήσεων.

Η **παραγωγικότητα** αποτελείται επίσης από δύο συνιστώσες: α) τη βελτίωση στα κόστη της επιχείρησης μέσω της μείωσης τόσο των άμεσων όσο και των έμμεσων εξόδων και β) την αποτελεσματικότερη χρήση των περιουσιακών στοιχείων που απασχολούνται για κάθε δεδομένο επίπεδο δραστηριότητας.

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

Η ανάπτυξη και εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης έχει ως πρωταρχικό στόχο την αύξηση των κερδών της και τη μεγιστοποίηση της αξίας της. Η έγκαιρη πληροφόρηση με ακριβή χρηματο-οικονομικά στοιχεία θα αποτελεί πάντα προτεραιότητα και τα στελέχη θα κάνουν ό,τι είναι απαραίτητο για να τα παρέχουν.

Η χρηματο-οικονομική διάσταση περιγράφει τους στόχους που θα πρέπει να επιτευχθούν προκειμένου να ικανοποιηθούν οι παράγοντες που σχετίζονται με την επιχείρηση. Οι στόχοι αυτοί αναφέρονται στην κερδοφορία της επιχείρησης, στην παραγωγικότητα και στη μείωση του κόστους.

Η χρηματο-οικονομική διάσταση αποτελεί απαραίτητο συστατικό του BSC τόσο για τους κερδοσκοπικούς, όσο και για τους μη-κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Στην πρώτη περίπτωση, οι χρηματο-οικονομικές μετρήσεις αποτελούν ένδειξη για το κατά πόσον η εκτέλεση της στρατηγικής οδηγεί σε βελτίωση των εταιρικών επιδόσεων, ενώ στη δεύτερη αποκαλύπτουν το εάν η πραγματοποίηση των εταιρικών στόχων λαμβάνει χώρα με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο και με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Οι χρηματο-οικονομικοί στόχοι μπορούν να συνοψισθούν σε τρεις λέξεις : επιβίωση, ανάπτυξη, απόδοση. Η επιβίωση επιτυγχάνεται με σωστή παρακολούθηση των ταμειακών ροών της επιχείρησης, η ανάπτυξη από την άνοδο των πωλήσεων και η απόδοση από την αύξηση της τιμής της μετοχής και της κερδοφορίας της εταιρίας.

Το εργαλείο λοιπόν περιλαμβάνει τη διάσταση των χρηματο-οικονομικών αποτελεσμάτων, καθώς τα χρηματο-οικονομικά στοιχεία παρουσιάζουν συνοπτικά τις οικονομικές συνέπειες από την εφαρμογή της στρατηγικής και αποτελούν ενδείξεις για το εάν ο στρατηγικός σχεδιασμός συνεισφέρει στη βελτίωση της κερδοφορίας. Τα χρηματο-οικονομικά αποτελέσματα μπορούν να εκτιμηθούν με μετρήσεις όπως είναι το λειτουργικό κέρδος, ο δείκτης συνολικής αποδοτικότητας της επιχείρησης (ROCE) κλπ.

Συνοπτικά, οι μετρήσεις που περιλαμβάνει η διάσταση αυτή είναι οι παρακάτω:

- Κερδοφορία
- Ανάπτυξη των εσόδων (πωλήσεις, μερίδια αγοράς, νέοι πελάτες, νέες αγορές, νέες στρατηγικές)
- Βαθμός χρήσης των στοιχείων του ενεργητικού (απόδοση της επένδυσης, παραγωγικότητα, αποδοτικότητα)
- Αξία των παραγόντων που σχετίζονται με την επιχείρηση
- Ακαθάριστο περιθώριο κέρδους
- Καθαρό περιθώριο κέρδους
- Διαχείριση του κόστους (μείωση του κατά μονάδα κόστους, έσοδα ανά εργαζόμενο)

3.1.2.2 Διάσταση Πελατών

Σχέσεις με Πελάτες: Ο πυρήνας οποιασδήποτε επιχειρηματικής στρατηγικής είναι η προσλαμβάνουσα αξία από τους πελάτες που περιλαμβάνει τα μοναδικά χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών, τις σχέσεις με τους πελάτες και την εικόνα της επιχείρησης προς αυτούς. Η αξία αυτή προσδιορίζει πως ο οργανισμός θα

διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές του έτσι ώστε να προσελκύσει νέους πελάτες και πως να διατηρήσει και να ενισχύσει τις σχέσεις του με τους υφιστάμενους πελάτες. Η προσλαμβάνουσα αξία είναι σημαντική γιατί βοηθάει την επιχείρηση να προσαρμόσει τα αποτελέσματα των εσωτερικών διαδικασιών της στα χαρακτηριστικά που ζητούν οι πελάτες.

Τυπικά, η προσλαμβάνουσα αξία για τους πελάτες προκύπτει μέσα από τρία είδη διαφοροποίησης:

- *Επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα* (Operational Excellence). Αφορά στις εταιρείες που εστιάζονται στην ποιότητα σε όσο το δυνατό χαμηλότερη τιμή.
- *Ηγεσία του προϊόντος στην αγορά* (Product leadership). Αφορά στις εταιρείες που καινοτομούν συνεχώς και στοχεύουν στο να παράγουν το καλύτερο προϊόν στην αγορά.
- *Ενίσχυση σχέσεων με τους πελάτες* (Customer intimacy). Αφορά στις εταιρείες που εστιάζονται στην οικοδόμηση μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες και επιδιώκουν να ικανοποιούν τις ανάγκες τους προσφέροντας προϊόντα που απευθύνονται στις ειδικές εξατομικευμένες προτιμήσεις τους.

Η αναγνώριση της προσλαμβάνουσας αξίας που προσφέρει μια επιχείρηση, της επιτρέπει στη συνέχεια να διακρίνει ποια τμήματα της αγοράς αποτελούν κύριους στόχους για αυτή. Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση αντιληφθεί ότι η αξία που προσλαμβάνουν οι πελάτες που την επιλέγουν βασίζεται στην επιχειρησιακή της τελειότητα (χαμηλοί χρόνοι εξυπηρέτησης, χαμηλό κόστος απόκτησης, υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης κλπ.) μπορεί να αναλύσει τα χαρακτηριστικά αυτών των πελατών και να αναδείξει αυτό το τμήμα της αγοράς σαν βασικό στόχο της.

Στην πελατειακή διάσταση του BSC, οι επιχειρήσεις προσδιορίζουν τα τμήματα της αγοράς και των πελατών στα οποία έχουν επιλέξει να ανταγωνιστούν, με σκοπό την απόκτηση εσόδων που ικανοποιούν τους χρηματοοικονομικούς τους στόχους. Η πελατειακή διάσταση βοηθάει στον καθορισμό των βασικών πελατειακών δεικτών (απόκτηση, διατήρηση, ικανοποίηση, πίστη, κερδοφορία) για στόχευση σε συγκεκριμένα τμήματα αγοράς, καθώς και στους ειδικούς παράγοντες από τους οποίους εξαρτώνται οι βασικοί δείκτες. Από τη στιγμή που η εταιρία εντοπίζει και στοχεύει τα τμήματα αγοράς στα οποία ευελπιστεί να δραστηριοποιηθεί, μπορεί να ορίσει τους στόχους και τα μέτρα για τα τμήματα-στόχους.

Έρευνες δείχνουν ότι, οι εταιρίες γενικά επιλέγουν δύο ομάδες δεικτών για την πελατειακή συνιστώσα. Η πρώτη ομάδα αποτελείται από γενικούς δείκτες όπως το

μερίδιο αγοράς (market share), η απόκτηση πελατών, η ικανοποίηση των πελατών (customer satisfaction), η διατήρηση των πελατών (customer retention) και η κερδοφορία πελατών (customer profitability) και ονομάζονται βασικοί δείκτες. Αυτοί οι δείκτες εμφανίζονται σε πάρα πολλά BSC και γι' αυτό αποτελούν την κύρια ομάδα μέτρησης (core measurement group).

Η δεύτερη ομάδα δεικτών αποτελεί τις αιτίες των βασικών δεικτών (ειδικοί δείκτες) για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων από τους πελάτες. Απαντούν στην ερώτηση για το τι πρέπει να παρέχει η εταιρία στους πελάτες της για να επιτύχει υψηλές επιδόσεις ικανοποίησης, διατήρησης, απόκτησης και τελικά μερίδιο αγοράς. Δηλαδή με άλλα λόγια για τις ενέργειες που απαιτούνται προς την επίτευξη υψηλής βαθμολογίας στους βασικούς δείκτες.

Σκοπός μιας επιχείρησης είναι να παρέχει το κατάλληλο προϊόν, την κατάλληλη στιγμή, στην κατάλληλη τιμή ή όπως αναφέρουν οι Kaplan και Norton (1992) σε «χρόνο, απόδοση, ποιότητα και κόστος» που θα δημιουργεί την μέγιστη αξία στον πελάτη. Η παράμετρος χρόνος αφορά στη δυνατότητα εισαγωγής ενός νέου προϊόντος στην αγορά ή στο χρόνο παράδοσης του προϊόντος στον πελάτη. Η έννοια της ποιότητας στον τομέα των προϊόντων αφορά κυρίως ποσοστό ελαττωματικών και έγκαιρης και ακριβής παράδοσή τους, ενώ στον τομέα των υπηρεσιών αφορά στη σωστή και γρήγορη εξυπηρέτηση του πελάτη. Η έννοια της απόδοσης αφορά στην προστιθέμενη αξία που δίνει το προϊόν στην επιχείρηση που το αγοράζει. Τέλος, η παράμετρος του κόστους αφορά στην τιμή που είναι διατεθειμένος να πληρώσει ο πελάτης για έναν επιτυχημένο συνδυασμό των παραπάνω (Ελένη Δ. Καρρά, 2003).

Μέτρα πελατειακής Έννοια μέτρου διάστασης

Μερίδιο αγοράς	Μεταφράζει το μερίδιο της εταιρείας σε μια αγορά που ήδη δραστηριοποιείται η επιχείρηση και πουλά τα προϊόντα της
Απόκτηση πελατών	Μετρά το βαθμό που η επιχείρηση προσελκύει και κερδίζει νέους πελάτες
Διατήρηση πελατών	Μετρά σε απόλυτους ή σχετικούς όρους την ικανότητα της επιχείρησης να διατηρεί καλές σχέσεις με τους υφιστάμενους πελάτες της
Ικανοποίηση πελατών	Προσπαθεί να μετρήσει το βαθμό ικανοποίησης των πελατών μέσα από τη διαδικασία δημιουργίας προστιθέμενης αξίας σε αυτούς

Κερδοφορία πελατών

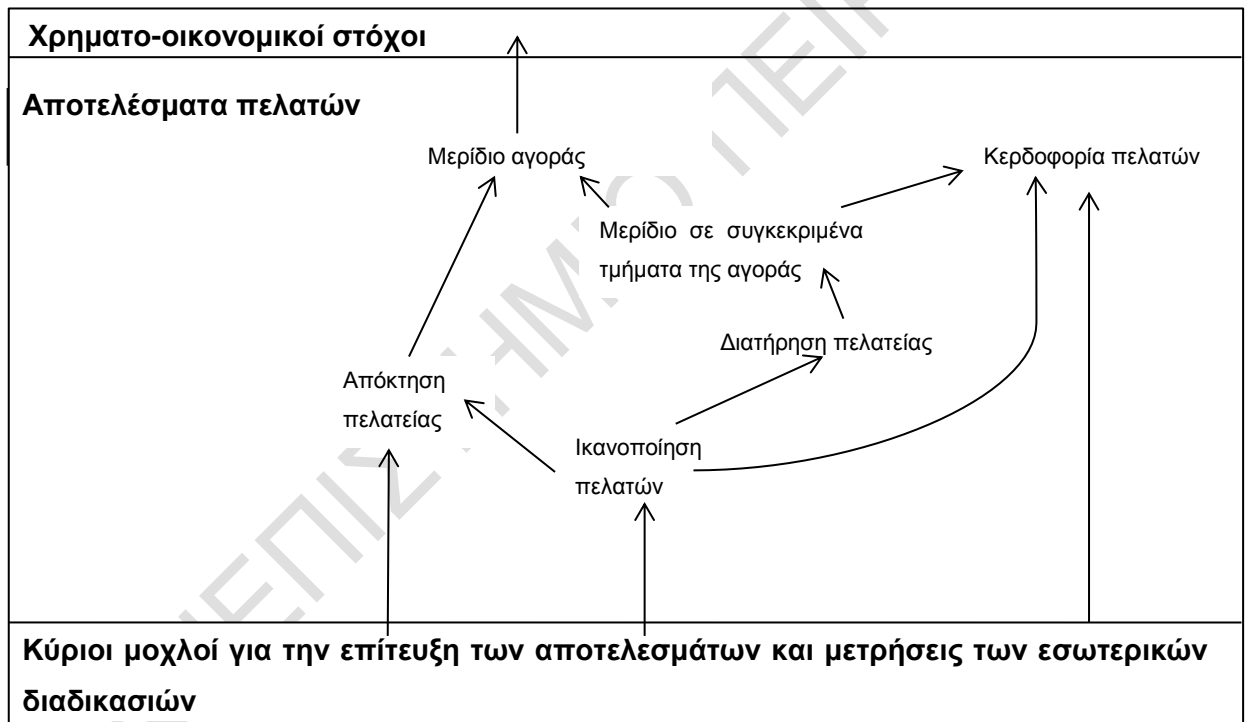
Υπολογίζει το κέρδος που αντιστοιχεί ανά πελάτη αφού προηγουμένως αφαιρέσει τα έξοδα που απαιτούνται για την υποστήριξη, διατήρηση και εξυπηρέτηση πελάτη

Πίνακας 1: Μέτρα πελατειακής διάστασης

Πηγή: R.S Kaplan και D.P Norton "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", California Management Review

Η διαμόρφωση των κατάλληλων σχέσεων με τον πελάτη σχετίζεται με την πριν και τη μετά την πώληση εξυπηρέτησή του.

Στο ακόλουθο διάγραμμα παρουσιάζονται οι βασικές μετρήσεις που σχετίζονται με την πίστη των πελατών, τη διατήρηση της πελατείας, την εισροή νέων πελατών και τα μερίδια σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς:



Διάγραμμα 2: Οι κύριες μετρήσεις της διάστασης των πελατών

Πηγή: Performance measurement & control systems for implementing strategy, Robert Simons, 2000, Prentice Hall.

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 διάσταση 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).

3.1.2.3 Διάσταση Εσωτερικών διεργασιών

Αριστεία στις Εσωτερικές Διαδικασίες: Η εν λόγω διάσταση αναφέρεται στις εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες και συνδέεται με την ικανότητα της επιχείρησης να αναπτύσσει και να αριστοποιεί διαρκώς τις εσωτερικές διαδικασίες της, τις μεθόδους και τις δραστηριότητες της, προκειμένου να είναι σε θέση να ικανοποιεί τις εκάστοτε ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών της.

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

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

Ένας σημαντικός παράγοντας που πρέπει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο είναι ότι, πολλές επιχειρήσεις ενστερνίζονται μια στρατηγική που περιλαμβάνει την ανάπτυξη καινοτομικών προϊόντων ή σχέσεων προστιθέμενης αξίας με τους πελάτες, μετρούν όμως μόνο την ποιότητα και το κόστος των εσωτερικών διαδικασιών τους και όχι τις

καινοτομίες τους ή τις διαδικασίες διαχείρισης πελατών. Αυτές οι επιχειρήσεις έχουν μια πλήρη ασυμβατότητα μεταξύ της στρατηγικής τους και του τρόπου που μετρούν την υλοποίησή της με αποτέλεσμα να αποτυγχάνουν να υλοποιήσουν τις αναπτυξιακές στρατηγικές και να περιορίζονται στη μείωση του κόστους.

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

Οι δείκτες που πρέπει να επιλεγούν για τη μέτρηση των εσωτερικών μεθόδων και διαδικασιών της επιχείρησης, πρέπει να αναφέρονται τόσο στις βραχυπρόθεσμες ικανότητες της (πως παράγει, πως διαθέτει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της), όσο και στις μακροχρόνιες ικανότητες της, να αναπτύσσει δηλαδή νέα προϊόντα και υπηρεσίες ή ακόμη και να βελτιώνει τα υφιστάμενα προϊόντα ή και τις ίδιες τις εσωτερικές της διαδικασίες. Οι δείκτες που θα επιλεγούν και οι μετρικές που θα σχεδιαστούν θα πρέπει να δημιουργηθούν προσεκτικά από τους άμεσα εμπλεκόμενους στις διαδικασίες κι όχι από τρίτους (π.χ. εξωτερικούς συμβούλους).

3.1.2.4 Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης

Μάθηση και Συνεχής Ανάπτυξη: Ο σκοπός των τριών προηγούμενων διαστάσεων ήταν να εντοπίσει σημεία στα οποία η επιχείρηση πρέπει να επιδείξει εξαιρετικές επιδόσεις. Σκοπός της διάστασης μάθησης και ανάπτυξης είναι να προσφέρει την απαραίτητη εσωτερική δομή για την επίτευξη των παραπάνω επιδόσεων. Εν ολίγοις, η προοπτική της μάθησης και της ανάπτυξης, αναφέρεται στην ικανότητα και τις προϋποθέσεις που πρέπει να δημιουργήσει η επιχείρηση, προκειμένου να μπορεί να δημιουργεί και να διαχέει τη γνώση στο εσωτερικό της και κατ' επέκταση να αλλάξει το τρόπο που συμπεριφέρεται και ασκεί τις δραστηριότητές της.

Η βάση κάθε προσπάθειας χαρτογράφησης της στρατηγικής είναι ο τομέας μάθησης και συνεχούς ανάπτυξης. Στον τομέα αυτό καθορίζονται οι κύριες επιχειρησιακές ικανότητες και δεξιότητες, το επίπεδο τεχνολογίας και πληροφοριών, καθώς και η κουλτούρα και οι άυλοι πόροι που απαιτούνται για να υποστηρίξουν την στρατηγική

ενός οργανισμού. Τα στοιχεία αυτά επιτρέπουν στην επιχείρηση να ευθυγραμμίσει τους ανθρώπινους πόρους και τις τεχνολογίες πληροφορικής που διαθέτει με τη συνολική στρατηγική.

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

Επιχειρήσεις οι οποίες επιζητούν την επιτυχία θα πρέπει να επενδύσουν στην εσωτερική τους δομή (άνθρωποι, συστήματα, διαδικασίες). Συνδέεται συνεπώς με τις δεξιότητες, τη γνώση και τις δυνατότητες που υπάρχουν στο εσωτερικό της επιχείρησης και κατ' επέκταση με το κατά πόσο μπορεί να αντιληφθεί τις αλλαγές που συντελούνται στο περιβάλλον της και να προσαρμοσθεί / ευθυγραμμισθεί με τους ισχύοντες κάθε φορά στρατηγικούς της στόχους, δηλαδή με την ικανότητα της επιχείρησης να παράγει διαρκώς αξία για τους πελάτες της και τους μετόχους της. Η επιχειρησιακή μάθηση και ανάπτυξη συνδέεται ως εκ τούτου με τις ικανότητες των εργαζομένων, τα τεχνολογικά / πληροφοριακά συστήματα και το "μαθησιακό" κλίμα της επιχείρησης.

Για να επιτευχθεί υψηλή επίδοση, απαιτείται να εντοπισθούν τα κενά που υπάρχουν μεταξύ των υφιστάμενων δυνατοτήτων της επιχείρησης και των μελλοντικών επιθυμητών δυνατοτήτων της και να προωθηθούν προγράμματα και δράσεις που να αφορούν στην κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού, στη συνεχή μάθηση και στην υιοθέτηση κατάλληλων τεχνολογιών και πληροφοριακών συστημάτων.

Όσον αφορά στους δείκτες που πρέπει να επιλεγούν για τη μέτρηση της εν λόγω διάστασης είναι: α) εργαζόμενος (ικανοποίηση, διατήρηση, παραγωγικότητα, εκπαίδευση-δεξιότητες), β) πληροφοριακά συστήματα (διαθεσιμότητα όλων των αναγκαίων και σημαντικών πληροφοριών τόσο για τους πελάτες όσο και για το εσωτερικό της επιχείρησης, ώστε να λαμβάνονται οι κατάλληλες αποφάσεις και δράσεις κάθε φορά), γ) εσωτερικό κλίμα για δράση (σύνδεση κινήτρων προσωπικού με την επίτευξη αυξημένης επιχειρησιακής επίδοσης (παρακίνηση), ανάπτυξη διαδικασιών που εξυπηρετούν τις επιθυμητές μελλοντικές δυνατότητες της επιχείρησης (ευθυγράμμιση των εργαζομένων), ενθάρρυνση της συμμετοχής και της εμπλοκής των εργαζομένων στη βελτίωση των καθημερινών διαδικασιών λειτουργίας (εξουσιοδότηση)).

3.1.3 Στρατηγική της επιχείρησης

Η έννοια της στρατηγικής των επιχειρήσεων έχει περιγραφεί με διάφορους ορισμούς οι οποίοι δε συγκλίνουν πάντοτε. Καθώς πρόκειται για μία έννοια σύνθετη και πολυδιάστατη, από κάποιους η στρατηγική ορίζεται ως ο καθορισμός των μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης, από άλλους εντάσσεται στον ορισμό η αποστολή ή το όραμα της επιχείρησης, ενώ κάποιοι άλλοι δίνουν έμφαση στον καθορισμό των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σύμφωνα με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της.

Συνθέτοντας την πληθώρα των διάφορων ορισμών καταλήγουμε σε κάποια βασικά χαρακτηριστικά που περιλαμβάνονται στον ορισμό που ακολουθεί.

Στρατηγική είναι η κατεύθυνση (direction) και το εύρος και είδος των δραστηριοτήτων (scope) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα (long-term), η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (advantage) για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της (resources) μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον (environment), με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών (markets) και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholder) (Johnson G., K. Scholes and R. Whittington, 2008).

«Χωρίς στρατηγική ο οργανισμός είναι σαν πλοίο που δεν έχει πηδάλιο και περιφέρεται, κάνοντας κύκλους.»

Joel Ross and Michael Kami

Ουσιαστικά η στρατηγική αποτελεί δράση ή σχέδιο που ενσωματώνει τους κύριους στόχους του οργανισμού, τις πολιτικές και τις δραστηριότητές του σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο. Μια ορθά διαμορφωμένη στρατηγική καθιστά την επιχείρηση ικανή να κατανέμει ορθολογικά τους πόρους της, βασισμένη στις εσωτερικές της δυνατότητες και ικανότητες, τις μεταβολές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τις κινήσεις των ανταγωνιστών της. Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις για την επίτευξη της αποστολής και αποτελεί τη βάση της αποτελεσματικής μέτρησης της επίδοσης, καθώς τα συστήματα μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης παρέχουν το πλαίσιο διαμόρφωσης και επικοινωνίας της στρατηγικής στον οργανισμό. Παράλληλα, αποτελούν το κύριο μέσο παρακολούθησης και αξιολόγησης της εφαρμογής της στρατηγικής.

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

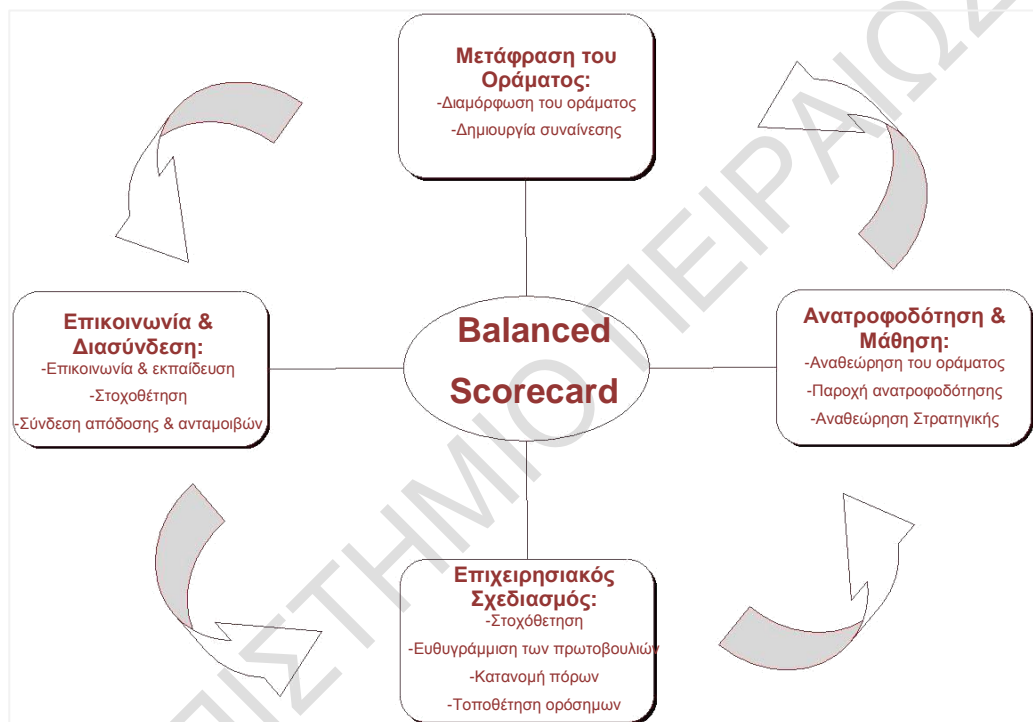
Μετάφραση του Οράματος: Η λειτουργία αυτή υποβοηθά τα διευθυντικά στελέχη να επιτύχουν κοινή γνώμη γύρω από το όραμα και τη στρατηγική της επιχείρησης. Για να δράσουν οι εργαζόμενοι σύμφωνα με το όραμα και την στρατηγική, αυτά πρέπει να είναι εκφρασμένα μέσα από ένα πλαίσιο στόχων και δεικτών το οποίο έχει συμφωνηθεί από όλα τα ανώτατα στελέχη και να περιγράφουν τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης. Είναι γεγονός ότι, πολλές επιχειρήσεις επαναπροσδιόρισαν με περισσότερη ακρίβεια το όραμα και την στρατηγική τους, όταν προσπάθησαν να τα μεταφράσουν σε συγκεκριμένους στόχους και δείκτες.

Επικοινωνία και διασύνδεση: Μέσω αυτής της λειτουργίας τα διευθυντικά στελέχη επικοινωνούν εντός του οργανισμού τη στρατηγική «από πάνω προς τα κάτω» και διασυνδέουν τους επιμέρους στόχους των οργανωτικών επιπέδων, των τμημάτων και των στελεχών τους. Παραδοσιακά, τα τμήματα των επιχειρήσεων αξιολογούνταν από την χρηματοοικονομική απόδοσή τους και τα ατομικά κίνητρα ήταν συνδεδεμένα με βραχυπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς στόχους. Το BSC δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι σε όλες τις οργανωτικές βαθμίδες αντιλαμβάνονται την μακροπρόθεσμη στρατηγική και ότι, τόσο οι στόχοι των οργανωτικών τμημάτων, όσο και αυτοί των στελεχών ευθυγραμμίζονται με αυτή.

Επιχειρησιακός Σχεδιασμός: Με αυτή τη λειτουργία οι επιχειρήσεις μπορούν να πετυχαίνουν την ολοκλήρωση μεταξύ των επιχειρηματικών και των χρηματοοικονομικών σχεδίων τους. Σήμερα, σχεδόν όλοι οι οργανισμοί υλοποιούν μια μεγάλη ποικιλία προγραμμάτων αλλαγής κι όλοι οι εμπλεκόμενοι συναγωνίζονται για την εξασφάλιση όσο το δυνατόν περισσότερου χρόνου, ενέργειας και πόρων από τα υψηλόβαθμα στελέχη.

Συνήθως, οι διοικήσεις αντιμετωπίζουν δυσκολίες ως προς την ευθυγράμμιση όλων αυτών των ετερόκλητων πρωτοβουλιών, προκειμένου να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους, με αποτέλεσμα κάποιες φορές να απογοητεύονται από το αποτελέσματα των προγραμμάτων. Με την εφαρμογή του BSC παρέχεται η δυνατότητα για την ορθή κατανομή των διαθέσιμων πόρων, θέτοντας προτεραιότητες στην υλοποίηση των ενεργειών και αναλαμβάνοντας το συντονισμό μόνο των πρωτοβουλιών εκείνων που οδηγούν τον οργανισμό στην επίτευξη των στρατηγικών του στόχων.

Ανατροφοδότηση και μάθηση: Η λειτουργία αυτή προσδίδει στις επιχειρήσεις την ικανότητα της στρατηγικής μάθησης. Με την ανατροφοδότηση επαληθεύεται το κατά πόσο η επιχείρηση, τα τμήματά της και τα στελέχη των τμημάτων της έχουν επιτύχει τους προϋπολογισμένους χρηματοοικονομικούς στόχους τους. Επιπλέον, με το BSC να αποτελεί το κέντρο των συστημάτων διοίκησης, οι επιχειρήσεις μπορούν να παρακολουθήσουν την πρόοδο σε τρεις ακόμη τομείς: την εσωτερική αποτελεσματικότητα, τις σχέσεις με τους πελάτες και την μάθηση και ανάπτυξη. Μπορούν έτσι να αξιολογήσουν την στρατηγική τους και την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων τους υπό το πρίσμα της βραχυχρόνιας απόδοσής τους.



Διάγραμμα 3: Διοίκηση Στρατηγικής, Οι Τέσσερις Λειτουργίες

Πηγή: Kaplan & Norton, (1996b)

Το Balanced Scorecard δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να διαφοροποιούν τις στρατηγικές τους, έτσι ώστε να αντανakλούν την πραγματική γνώση που έχουν αποκομίσει σε κάθε χρονική στιγμή.

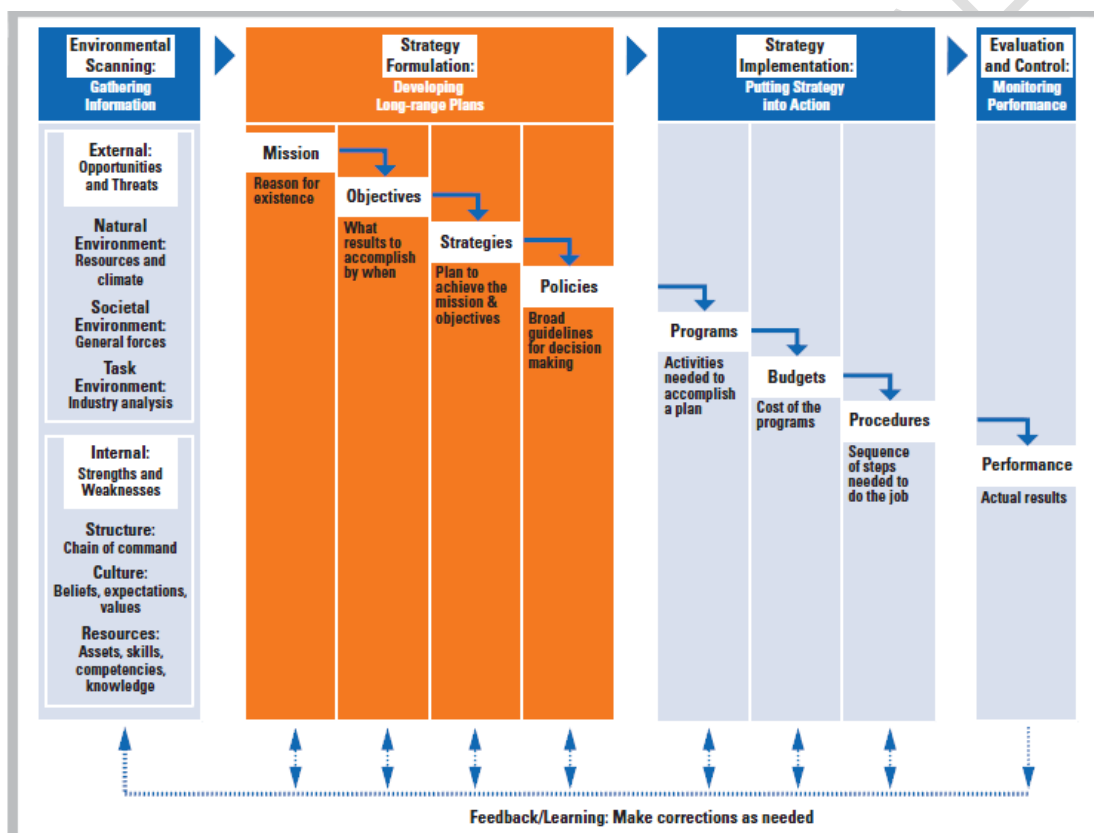
Η έννοια της στρατηγικής είναι δυνατό να περιλαμβάνει δύο κύριους άξονες:

□ Επιχειρηματική στρατηγική (business), η οποία προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση επιδιώκει να μεγιστοποιήσει την αξία των πόρων που διαχειρίζεται. Το είδος αυτό της στρατηγικής εστιάζεται στα μέσα στα οποία θα επενδυθούν οι πόροι της επιχείρησης και πραγματεύεται την κατανομή των πόρων στις διάφορες δραστηριότητές της.

□ Επιχειρησιακή στρατηγική (corporate), η οποία πραγματεύεται τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα δραστηριοποιηθεί στην αγορά, τα μέσα που θα χρησιμοποιήσει για να διαφοροποιήσει το προϊόν της και τις μεθόδους με τις οποίες θα παρέχει αξία στους πελάτες της διαμέσου του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παράγει.

Η μέτρηση της επιχειρησιακής επίδοσης είναι ιδιαίτερα σημαντική για την εφαρμογή και των δύο παραπάνω κατηγοριών στρατηγικών ενεργειών.

Η διαδικασία διαμόρφωσης και εφαρμογής της επιχειρησιακής στρατηγικής και η συμβολή των συστημάτων μέτρησης της επίδοσης στη διαδικασία αυτή, εμφανίζεται στο παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 4: Διαδικασία διαμόρφωσης και εφαρμογής Επιχειρησιακής Στρατηγικής

Πηγή: Thomas L. Wheelen- David Hunger “Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability”

Αρχικά διενεργείται αξιολόγηση των παραγόντων που σχετίζονται με το επιχειρηματικό περιβάλλον και την επιχείρηση εσωτερικά. Στη φάση αυτή, η διοίκηση της επιχείρησης αναλύει και εξετάζει παράγοντες όπως ο ανταγωνισμός στον κλάδο δραστηριοποίησης και οι πόροι και ικανότητες της ίδιας της επιχείρησης. Συνεπώς, το στάδιο αυτό της ανάλυσης αφορά τη συσχέτιση των εσωτερικών δυνατοτήτων της επιχείρησης με τις

εξωτερικές απειλές και ευκαιρίες που αντιμετωπίζει στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η ανάλυση αυτή ονομάζεται και Ανάλυση των Συνθηκών που αντιμετωπίζει η επιχείρηση (SWOT Analysis-Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Η ανάλυση αυτή παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα.



Διάγραμμα 5: SWOT Analysis – Ανάλυση των συνθηκών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση

Οι Δυνατότητες (strength) και οι Αδυναμίες (weakness) της επιχείρησης είναι εσωτερικοί παράγοντες που εντοπίζονται από την ανάλυση των λειτουργιών και συστημάτων της επιχείρησης. Οι Ευκαιρίες (opportunity) και Απειλές (threat) της επιχείρησης εντοπίζονται από τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο και δραστηριοποιείτε η επιχείρηση. Εξωγενείς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία της επιχείρησης είναι οι πολιτικοί παράγοντες (ένα καινούριο νομοσχέδιο, ή ακόμα και μια αλλαγή στην κυβέρνηση), οικονομικοί (αύξηση φορολογίας, μείωση επιτοκίων), κοινωνικοί (αύξηση πληθυσμού, ανεργία) και τεχνολογικοί (νέες μεθόδους παραγωγής, νέες τεχνολογίες).

Στη συνέχεια προσδιορίζονται οι γενικοί στόχοι του οργανισμού και διατυπώνεται η αποστολή του. Η αποστολή της επιχείρησης είναι το σημείο εκκίνησης της διαμόρφωσης και εφαρμογής της στρατηγικής. Αναφέρεται στον ευρύτερο σκοπό για τον οποίο η επιχείρηση λειτουργεί. Η αποστολή της επιχείρησης διατυπώνεται συνήθως σε γραπτή μορφή και διαχέεται σε ολόκληρο τον οργανισμό, καθώς μεταδίδει

τις βασικές αξίες του. Στην αποστολή της επιχείρησης δεν αναφέρεται η επίτευξη κέρδους ως αυτοσκοπός, αλλά υψηλότερες αξίες και ιδανικά που διαποτίζουν τους εργαζομένους με υπερηφάνεια και παράλληλα τους κινητοποιούν. Με λίγα λόγια, η αποστολή της επιχείρησης περιγράφει το πλαίσιο δραστηριοποίησης της επιχείρησης και εδράζεται στην ιστορία, στην κουλτούρα και στις αξίες της.

Όσον αφορά στην ανάλυση του ανταγωνισμού, εξετάζονται παράγοντες όπως οι πελάτες και οι ανάγκες τους, οι προμηθευτές, τα υποκατάστατα προϊόντα έναντι του προϊόντος που παράγει η επιχείρηση, οι νέες εισοδοί ανταγωνιστών στην αγορά και τα μεγέθη του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Παράλληλα, διενεργείται ανάλυση των εσωτερικών αδυναμιών και δυνατών σημείων της επιχείρησης και εξετάζονται παράγοντες όπως οι οικονομικοί πόροι, τα ασώματα στοιχεία, η φήμη, οι εσωτερικές ικανότητες των στελεχών, η τεχνολογία, οι σχέσεις με τους πελάτες κτλ., προκειμένου να διαμορφωθεί η βάση για την επιχειρησιακή στρατηγική του οργανισμού.

Κατόπιν διενεργείται η διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής, χρησιμοποιώντας τα δεδομένα της προηγούμενης φάσης για την κατανομή των συνολικών στόχων της επιχείρησης σε λειτουργικούς. Στη φάση αυτή αντιμετωπίζονται ζητήματα όπως η προσφορά της μέγιστης αξίας στους πελάτες και η διαφοροποίηση του προϊόντος της σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Εναλλακτικοί τρόποι παροχής αξίας είναι η επιβολή χαμηλής τιμής στο προϊόν, η προσαρμογή του προϊόντος στις ανάγκες των πελατών κτλ. Οι στόχοι οι οποίοι διατυπώνονται αποτελούν τα τελικά αποτελέσματα τα οποία η επιχείρηση επιθυμεί να επιτύχει κατά την εφαρμογή της στρατηγικής της. Πιθανοί στόχοι είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς, η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά, η αύξηση των πωλήσεων, η κερδοφορία, η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών κτλ.

Στο πλαίσιο της φάσης αυτής αναπτύσσονται παράλληλα και οι παράγοντες εκείνοι οι οποίοι είναι ιδιαίτερα κρίσιμοι για την επιτυχή εκτέλεση της στρατηγικής της επιχείρησης (Critical Success Factors) και τα σχέδια δράσης για την επίτευξη των στόχων, που αποτελούν τα μέσα με τα οποία η διοίκηση της επιχείρησης επικοινωνεί τη στρατηγική της στον οργανισμό και συντονίζει τη διαδικασία κατανομής πόρων με σκοπό την επίτευξή της. Οι παράγοντες αυτοί και τα σχέδια δράσης αντιπροσωπεύουν όλες τις ομάδες παραγόντων που σχετίζονται με την επιχείρηση (πελάτες, εργαζομένους, μετόχους, κοινωνικό σύνολο κτλ.).

Τέλος, τα σχέδια δράσης που αναπτύχθηκαν μετατρέπονται πλέον σε λεπτομερή πλάνα και προγράμματα και διαχέονται στον οργανισμό. Για την ευχερή και αποτελεσματική παρακολούθηση της πορείας της επιχείρησης έναντι των στόχων και

των πλάνων, αναπτύσσονται μετρήσεις (Key performance indicators), οι οποίες αποτελούν τη βάση των συστημάτων μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης και αντανακλούν σε συγκεκριμένους παράγοντες επιτυχούς στρατηγικής (Critical Success Factors). Ο ορισμός των μετρήσεων είναι απαραίτητο να περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία:

- Τίτλο της μέτρησης
- Δεδομένα που χρησιμοποιούνται στον υπολογισμό τους
- Μέθοδο υπολογισμού
- Πηγές δεδομένων υπολογισμού
- Συχνότητα μέτρησης
- Ανάθεση ρόλων μέτρησης

Η διαμόρφωση και η εφαρμογή της στρατηγικής είναι πολυδιάστατες διαδικασίες. Πιο συγκεκριμένα, η αποστολή, δηλαδή ο σκοπός για τον οποίο η επιχείρηση λειτουργεί, καθοδηγεί τη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής, η οποία στην πορεία προσδιορίζει συγκεκριμένους στόχους και μετρήσεις επίδοσης, καθώς και σχέδια δράσης.

Ορισμένα κοινά στοιχεία των παραδοσιακών προσεγγίσεων ανάπτυξης της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι ότι:

- Στοχεύουν στη σύνδεση των στρατηγικών στόχων με τη χρησιμοποίηση συγκεκριμένων πόρων του οργανισμού.
- Εστιάζουν στη σημασία των ενεργειών σχεδιασμού.
- Παρέχουν τη δυνατότητα σύγκρισης της επίδοσης με τους ανταγωνιστές.
- Στοχεύουν στη συσχέτιση των εσωτερικών δυνατοτήτων της επιχείρησης με τις ανάγκες της αγοράς.

Όπως έχει ήδη γίνει αντιληπτό από τα παραπάνω, τα κύρια χαρακτηριστικά της στρατηγικής διοίκησης τα οποία σχετίζονται στενά μεταξύ τους είναι η αποστολή της επιχείρησης, οι στόχοι, η στρατηγική και οι ενέργειες για την υλοποίησή της. Σε όλη τη διαδικασία ανάπτυξης της στρατηγικής δύο είναι τα κύρια στοιχεία που την αποτελούν, ο σκοπός και η διορατικότητα. Ο σκοπός είναι ο ξεκάθαρος και λεπτομερής ορισμός της αποστολής της επιχείρησης, ενώ η διορατικότητα είναι το δημιουργικό κομμάτι, που επιτρέπει στους στόχους, στις στρατηγικές και στις ενέργειες να συνδυάζονται αποτελεσματικά. Σε αυτά τα δύο στοιχεία θα πρέπει να προστεθεί ο παράγοντας της γνώσης, που προέρχεται από ένα συνδυασμό της πληροφόρησης και της ανάλυσης.

Στη συνέχεια, ακολουθεί η ανάλυση του εργαλείου BSC ως ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία ανάπτυξης του στρατηγικού σχεδιασμού και της παρακολούθησης της επιχειρησιακής επίδοσης.

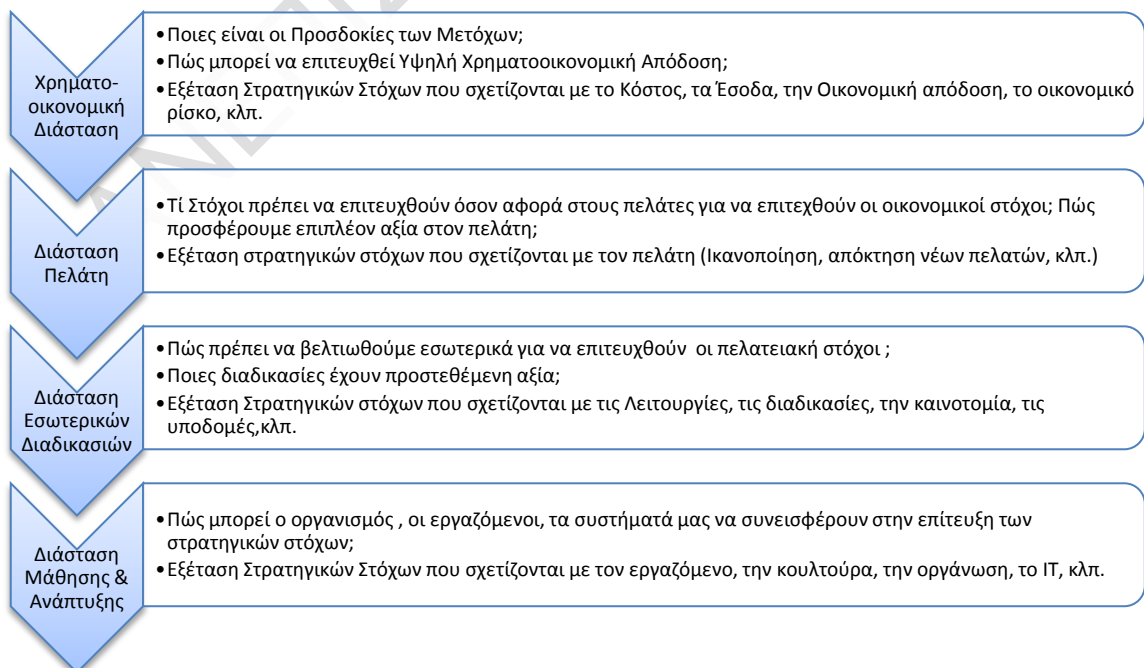
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

3.1.4 Σχεδιασμός του Πίνακα Ισορροπημένης Επιχειρησιακής Επίδοσης στην επιχείρηση

Η χρήση διοικητικών εργαλείων είναι απαραίτητη στους οργανισμούς αφού θα τους βοηθήσουν να επικοινωνήσουν την στρατηγική τους, ενώ τα συστήματα και οι διαδικασίες θα τους βοηθήσουν να την υλοποιήσουν (R.S Kaplan & D.P Norton, 2000).

Όταν το 1992 οι Kaplan και Norton εισήγαγαν το BSC σαν ένα σύστημα διοίκησης της απόδοσης και της στρατηγικής δεν είχαν φανταστεί ότι αυτό θα εξελιχθεί σε ένα πλαίσιο σκέψης για τη διαμόρφωση της ίδιας της στρατηγικής. Με το βιβλίο τους “Strategy Focused Organization” το 2001, μετασχημάτισαν το πρότυπο του BSC από ένα εργαλείο διοίκησης της απόδοσης σε ένα πλαίσιο σκέψης το οποίο δίνει έμφαση στη στρατηγική του οργανισμού και βοηθάει στην καλύτερη κατανόηση της ίδιας της επιχείρησης και της στρατηγικής της. Κύριο βοήθημα σε αυτή τη διαδικασία αναδείχθηκαν οι νοητικοί χάρτες της στρατηγικής.

Οι χάρτες αυτοί είναι διαγράμματα που εξηγούν πως οι οργανισμοί παράγουν αξία για τους μετόχους τους, τους πελάτες τους και τους εργαζόμενους τους διασυνδέοντας τις στρατηγικές επιδιώξεις του οργανισμού μεταξύ των τεσσάρων διαστάσεων του BSC. Σε αυτούς τους χάρτες παρουσιάζονται οι μοναδικές σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος μεταξύ των τεσσάρων λειτουργικών περιοχών της επιχείρησης και δίνουν μια σαφή αλλά και περιεκτική εικόνα της στρατηγικής τόσο στα διευθυντικά στελέχη όσο και στους εργαζόμενους (R.S Kaplan & D.P Norton, 2001).

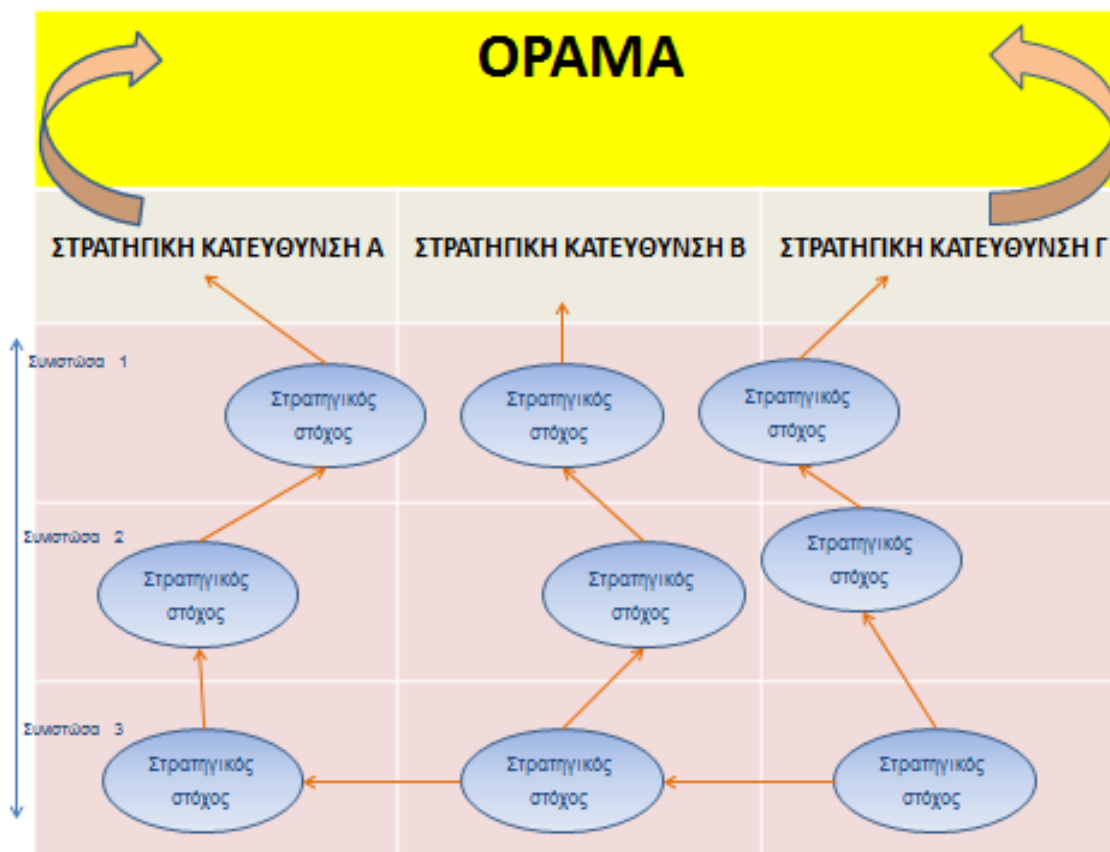


Διάγραμμα 6: Ο σχεδιασμός του Στρατηγικού Χάρτη βάσει των τεσσάρων διαστάσεων

Σήμερα τα διευθυντικά στελέχη χρησιμοποιούν τους τέσσερις τομείς του BSC σαν ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο εξερευνούν τη λειτουργία της επιχείρησής τους, προσπαθώντας να δημιουργήσουν νοητικούς χάρτες της επιχείρησής και της στρατηγικής τους. Οι νοητικοί χάρτες της στρατηγικής συγκεντρώνουν πολλά πλεονεκτήματα όσον αφορά στη δυνατότητα επικοινωνίας και υλοποίησης της στρατηγικής, όπως:

1. Παρέχουν στους εργαζόμενους μια ξεκάθαρη πληροφόρηση σχετικά με το πώς οι προσωπικοί τους στόχοι συνδέονται με τους συνολικούς στόχους του οργανισμού και συμβάλλουν στην επίτευξη της συνολικής στρατηγικής.
2. Παρέχουν μια οπτική εικόνα των κρίσιμων στόχων του οργανισμού και των κρίσιμων σχέσεων μεταξύ τους που οδηγούν την επιχειρησιακή επίδοση.
3. Αναδεικνύουν τις σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος και το πώς συγκεκριμένες βελτιωτικές κινήσεις σε έναν τομέα προσανατολίζουν στα επιθυμητά αποτελέσματα και στους υπόλοιπους τομείς.
4. Δείχνουν πως ένας οργανισμός μπορεί να μετατρέψει τους πόρους, υλικούς και άυλους, σε μακροχρόνια υλικά αποτελέσματα.
5. Παρουσιάζουν όλες τις παραπάνω πληροφορίες σε ένα περιορισμένο, συγκεκριμένο και πολύ περιεκτικό πλαίσιο το οποίο μπορεί να επικοινωνηθεί και να γίνει εύκολα αντιληπτό από το σύνολο του οργανισμού.

Ο καλύτερος τρόπος ανάπτυξης ενός χάρτη της στρατηγικής είναι «από πάνω προς τα κάτω» (βλ. διάγραμμα 7), ξεκινώντας δηλαδή από τον «τελικό προορισμό» και ανακαλύπτοντας τις «οδούς» που οδηγούν σε αυτόν.



Διάγραμμα 7: Ο σχεδιασμός του BSC

Αρχικά ορίζονται οι στρατηγικές κατευθύνσεις και οι χρηματοοικονομικοί στόχοι. Κατόπιν ορίζονται οι πελατειακοί στόχοι που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των χρηματοοικονομικών στόχων. Όλοι οι στόχοι πρέπει να είναι συνδεδεμένοι μεταξύ τους σε μία σχέση αιτίου και αιτιατού. Στη συνέχεια, τα υψηλόβαθμα στελέχη θα πρέπει να διαμορφώσουν το εταιρικό όραμα και τις εταιρικές αξίες και αφού το Όραμα έχει πια παγιωθεί και επικοινωνηθεί σε όλο τον οργανισμό, θα πρέπει να καθορίσουν το γενικό στρατηγικό τους στόχο. Ο στόχος αυτός θα αποτελεί την Αποστολή της επιχείρησης και θα δίνει μια ξεκάθαρη εικόνα για το τί επιθυμεί η επιχείρηση πραγματικά να αντιπροσωπεύει.

4. Ανάπτυξη & Εφαρμογή του Πίνακα Ισορροπημένης Επιχειρησιακής Επίδοσης στην επιχείρηση

Η επιτυχής ανάπτυξη και εφαρμογή του BSC στην επιχείρηση αφορά σε μια δύσκολη υπόθεση. Απαιτεί οπωσδήποτε τη δημιουργία διατμηματικών ομάδων εφαρμογής και τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων, παρά την ανάθεση της ευθύνης εφαρμογής του στο τμήμα στρατηγικού σχεδιασμού, στο οικονομικό τμήμα ή σε οποιοδήποτε άλλο τμήμα της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, απαιτείται η όσο το δυνατό μικρότερη αφιέρωση χρόνου στη διαδικασία επικοινωνίας του συστήματος και διαμόρφωσης του εταιρικού οράματος και στρατηγικής και η όσο το δυνατό μεγαλύτερη αφιέρωση χρόνου στον προσδιορισμό των μετρήσεων επίδοσης.

Παράλληλα, αναγκαία είναι η εστίαση στην ευθυγράμμιση της στρατηγικής με την επιχειρησιακή λειτουργία, ξεκινώντας από τα βασικά συστατικά της στρατηγικής της επιχείρησης, όπως το όραμα, η αποστολή, οι αξίες, η πρόταση αξίας στον πελάτη, καταλήγοντας σε επιχειρησιακές διαδικασίες, δραστηριότητες και εργασίες.

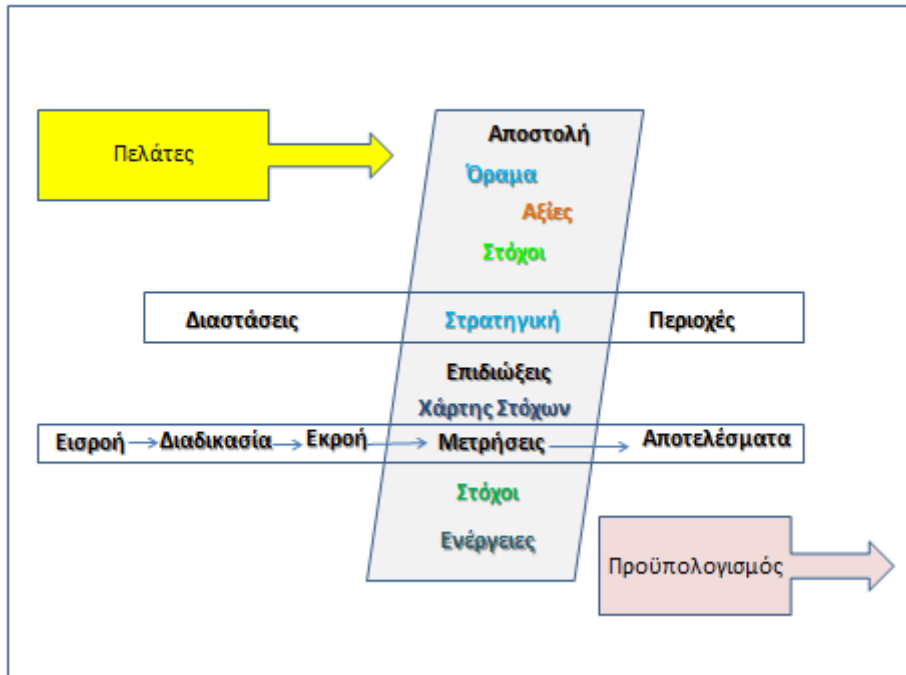
Τέλος, ιδιαίτερης σημασίας είναι ο προγραμματισμός, η διαχείριση και η συντήρηση του συστήματος αφότου αυτό αναπτυχθεί.

Οι βασικές προϋποθέσεις πάνω στις οποίες στηρίζεται η ανάπτυξη και εφαρμογή του BSC στην επιχείρηση είναι οι ακόλουθες:

- Η στρατηγική αφορά σε μελλοντικά αποτελέσματα που είναι δυνατό να επιτευχθούν.
- Η στρατηγική μπορεί να περιγραφεί ως ένα σύνολο σχέσεων αιτίου-αιτιατού, με συνεχή δοκιμή της σχέσης αυτής στην πράξη.
- Η στρατηγική απαιτεί τον ακριβή ορισμό των ενεργειών και δραστηριοτήτων που συντελούν στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Συνοπτικά, η ανάπτυξη και εφαρμογή του BSC είναι περισσότερο ζήτημα μεταβολής νοοτροπίας και συμπεριφοράς από πλευράς των εργαζομένων και το μέσο για μια νέα πορεία για την επιχείρηση, παρά ζήτημα επιλογής μετρήσεων επίδοσης και απαραίτητου λογισμικού.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζεται η λογική της διαδικασίας ανάπτυξης του BSC.



Διάγραμμα 8: Η λογική ανάπτυξης της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου

Πηγή: *A balancing act, Performance Measurement in action, Volume 2, Issue 2*

Οι απαιτήσεις των εξωτερικών πελατών από την επιχείρηση, την καθοδηγούν προς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τις οποίες θα παρέχει, έτσι ώστε να αδράξει τις ευκαιρίες στην αγορά όπου δραστηριοποιείται.

Στη συνέχεια, το όραμα, η αποστολή και οι αξίες διαμορφώνουν την εταιρική κουλτούρα και καθορίζουν τους στρατηγικούς στόχους και συνεπώς την επιθυμητή επίδοση.

Οι επιχειρησιακές στρατηγικές συντελούν στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Οι στρατηγικές διατυπώνονται σε διάγραμμα και μετρώνται με τη χρήση μετρήσεων.

Οι στόχοι που τίθενται για κάθε μέτρηση προσδιορίζουν το επιθυμητό επίπεδο επίδοσης και οι νέες ιδέες και καινοτομίες παρέχουν στη διοίκηση της επιχείρησης πληροφορίες σχετικά με την επιτυχή εκτέλεση της στρατηγικής και τον έλεγχο των στρατηγικών υποθέσεων.

Τέλος, η αναγνώριση των απαιτούμενων πόρων για την ανάπτυξη των σχεδίων της επιχείρησης και η κατάρτιση πλάνων δράσης ολοκληρώνουν τη διαδικασία.

Για την ανάπτυξη του μοντέλου σε έναν οργανισμό απαιτούνται τέσσερις φάσεις. Στο τέλος της τέταρτης φάσης, επιτυγχάνεται η ανάπτυξη του BSC σε επίπεδο συνόλου της επιχείρησης και δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την ανάπτυξή του σε επίπεδο των επιμέρους μονάδων της. Οι φάσεις αυτές παρουσιάζονται κατά σειρά στο παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 9: Οι φάσεις της ανάπτυξης και εφαρμογής της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου στην επιχείρηση

Πηγή: A balancing act, Performance Measurement in action, Volume 2, Issue 2

α. Φάση 1: Αυτοαξιολόγηση

Πρόκειται για την ανάπτυξη μιας βάσης για την κατανόηση των κύριων χαρακτηριστικών και απαιτήσεων του κλάδου μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Στη φάση αυτή η επιχείρηση αποσκοπεί στην απόκτηση μιας ξεκάθαρης εικόνας για την ακριβή θέση και τον ρόλο της μέσα σε αυτόν τον κλάδο. Τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να καταλήξουν σε μια άποψη για το πώς ο κλάδος θα εξελιχθεί στο μέλλον και να χτίσουν μια, πολύ σημαντική για τη συνέχεια, πλατφόρμα διαμόρφωσης του οράματος και της στρατηγικής. Η συνηθέστερη μέθοδος εργασίας για αυτό το βήμα είναι η διεξαγωγή ατομικών συνεντεύξεων που πραγματοποιούνται από διευθυντές και

στελέχη της επιχείρησης. Κύριο μέλημα των συνεντεύξεων είναι να δημιουργήσουν μια πολύπλευρη και όσο το δυνατό αντικειμενική εικόνα για την επιχείρηση και τα χαρακτηριστικά της.

Για την περιγραφή της παρούσας κατάστασης μια επιχείρησης έχουν αναπτυχθεί διάφορες μεθοδολογίες, δύο εκ των οποίων είναι οι ακόλουθες:

A) Η **ανάλυση SWOT** που αναπτύχθηκε από τον K.R. Andrews στις αρχές της δεκαετίας του 1970, δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αναλύσουν τις κύριες δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες και τις απειλές από το εξωτερικό τους περιβάλλον.

Κατά τη διάρκεια του σταδίου αυτού, η επιχείρηση αναλύει τις παρακάτω παραμέτρους:

Δυνατά σημεία (Strengths). Είναι εκείνα τα σημεία και χαρακτηριστικά της επιχείρησης που την καθιστούν ισχυρή στην αγορά όπου δραστηριοποιείται, τα οποία αναγνωρίζονται από τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες της, όπως ποια είναι τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης που την καθιστούν ξεχωριστή, τί ωθεί τους πελάτες να επιλέξουν τα προϊόντα της έναντι των ανταγωνιστικών, ποια είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος/υπηρεσίας της που δεν μπορούν να αντιγραφούν.

Αδυναμίες (Weaknesses). Είναι η αναγνώριση των αδυναμιών της επιχείρησης, όχι μόνο από την εσωτερική σκοπιά της επιχείρησης, αλλά και από τη σκοπιά των πελατών της. Πιθανές αδυναμίες της είναι δυνατό να αφορούν διαδικασίες και επιχειρησιακές λειτουργίες, αδυναμία κάλυψης μιας περιοχής της αγοράς.

Ευκαιρίες (Opportunities). Είναι ο προσδιορισμός του τρόπου με τον οποίο είναι σε θέση η επιχείρηση να εξελιχθεί στην αγορά όπου δραστηριοποιείται και αφορά σε αλλαγές στην τεχνολογία, στο νομοθετικό πλαίσιο, στις κοινωνικές συνθήκες, σε νέες τάσεις της αγοράς.

Απειλές (Threats). Είναι εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση, χωρίς αυτή να είναι σε θέση να τους αντιμετωπίσει, όπως για παράδειγμα αντίξοες οικονομικές συνθήκες, αλλαγές στη ζήτηση των καταναλωτών, μεταβολές στην τεχνολογία.

<p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">S</p> <p>Δυνάμεις – Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> • Τι καλύτερο κάνει η εταιρεία σου έναντι των ανταγωνιστών; • Ποιες είναι οι δυνατές σου λειτουργίες/δραστηριότητες; • Για ποια χαρακτηριστικά της εξυπηρέτησης ή των προϊόντων σου σε προτιμούν οι πελάτες σου; • Ποιοι από τους πόρους σου αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; 	<p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">W</p> <p>Αδυναμίες – Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Τι καλύτερο κάνουν οι ανταγωνιστές σου από εσένα • Ποιες οι αδύνατες λειτουργίες/δραστηριότητες; • Ποια χαρακτηριστικά της εξυπηρέτησης ή των προϊόντων δυσχεραίνουν τους πελάτες σου; • Ποιοι πόροι σου βρίσκονται σε ανεπάρκεια ή σε κακή κατάσταση ή απόδοση;
<p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">O</p> <p>Opportunities - Ευκαιρίες</p> <ul style="list-style-type: none"> • Τι πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές ή τεχνολογικές αλλαγές (PEST) δημιουργούν ευκαιρίες στην εταιρεία σου; • Που υπάρχουν κενά στην αγορά στα οποία η εταιρεία μπορεί να κάνει διείσδυση και να κερδίσει; • Τι νέα καινοτομία θα μπορούσε να εισάξει η εταιρεία σου στην αγορά; 	<p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">T</p> <p>Κίνδυνοι - Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Τι πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές ή τεχνολογικές αλλαγές (PEST) δημιουργούν κινδύνους στην εταιρεία σου; • Ποιες κινήσεις του ανταγωνιστή μπορούν να πλήξουν την θέση της εταιρείας σου στην αγορά; • Τι περιορίζει τις δυνατότητες και ευκαιρίες που έχεις;

Διάγραμμα 10: Υπόδειγμα της ανάλυσης “SWOT”

Μετά από αξιολόγηση των αποτελεσμάτων η επιχείρηση εντοπίζει τη θέση στην οποία βρίσκεται και ανάλογα διαμορφώνει τις στρατηγικές της που θα ενσωματωθούν στο μοντέλο του BSC. Ουσιαστικά, η ανάλυση αυτή αποτελεί τη μέθοδο με την οποία συνδυάζονται και σχετίζονται μεταξύ τους οι δύο βασικοί άξονες της στρατηγικής, η δυναμική της αγοράς και οι πόροι, οι συγκεκριμένες δυνατότητες και ικανότητες της επιχείρησης με βάση τα χαρακτηριστικά της.

B) Το 1980, ο Michael Porter, εισήγαγε **το μοντέλο των “πέντε δυνάμεων”** σύμφωνα με το οποίο η κερδοφορία κάθε επιχείρησης επηρεάζεται από τις διαρθρωτικές δυνάμεις που αναπτύσσονται μέσα στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Η προσέγγιση αυτή μετέφερε την εστίαση από την εξέταση της ίδιας της επιχείρησης στην εξέταση της ανταγωνιστικής της θέσης μέσα στον κλάδο.

Υπάρχουν διάφορες δυνάμεις που επιδρούν στην ικανότητα ενός οργανισμού να ανταγωνίζεται (<https://el.wikipedia.org>). Ο Michael E. Porter ανέπτυξε το μοντέλο των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων που δείχνει την ένταση του ανταγωνισμού σε μια επιχείρηση και καθορίζει την σχετική ελκυστικότητα και κατά συνέπεια την κερδοφορία

της. Όπως προκύπτει, όσο εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι η επιχείρηση και το αντίστροφο. Μια εταιρεία, όπως παρουσιάζεται στο μοντέλο, αντιμετωπίζει τις εξής εξωτερικές απειλές και ευκαιρίες:

1. Υποκατάστατα προϊόντα.
2. Απειλή από νεοεισερχόμενους.
3. Διαπραγματευτική ισχύς πελατών.
4. Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών.
5. Τοποθέτηση και αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων ανταγωνιστών.

Πιο συγκεκριμένα:

Υποκατάστατα προϊόντα. Σχετίζεται με την ανίχνευση των υποκατάστατων προϊόντων στην αγορά, με την αναζήτηση των διαφορών τους στην τιμή, στην ποιότητα και στην αξιοπιστία, έναντι αυτών της.

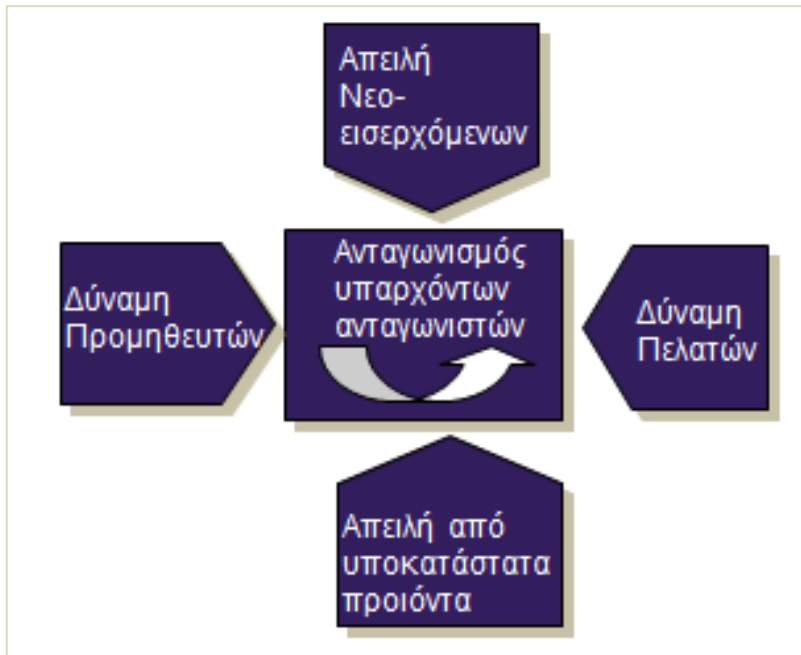
Απειλή από νεοεισερχόμενους. Παράγοντες που εξετάζονται σε αυτό το στάδιο είναι τα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων στην αγορά (όπως εξειδικευμένη τεχνολογία, αφοσίωση πελατών σε συγκεκριμένη μάρκα, πρόσβαση σε κανάλια διανομής) και από τις αντιδράσεις των υφιστάμενων επιχειρήσεων προς τους πιθανούς εισερχόμενους.

Διαπραγματευτική ισχύς πελατών. Οι πελάτες είναι συνήθως η πιο ανταγωνιστική δύναμη. Ελέγχουν ποιες μεθόδους χρησιμοποιούν πιο πολύ οι ανταγωνιστές για να ενισχύσουν τις θέσεις τους. Οι αγοραστές-πελάτες πιέζουν συνήθως τη βιομηχανία να μειώσει τις τιμές της, να αυξήσει την ποιότητα ενώ μπορεί να στρέφουν την μια επιχείρηση εναντίον μιας άλλης με αποτέλεσμα να μειώνεται η κερδοφορία. Παράγοντες που θα πρέπει να αναλυθούν είναι η αναγνώριση των πελατών, οι αγοραστικές τους συνήθειες, η αναζήτηση κύριων ομάδων πελατών, η τμηματοποίηση της αγοράς και η ευαισθησία τους ως προς τις μεταβολές των τιμών, της ποιότητας, των υπηρεσιών κτλ.

Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών. Αφορά στην αναγνώριση των κύριων προμηθευτών, στον καθορισμό των σημαντικών παραγόντων προμηθειών για την επιχείρηση, όπως η ποιότητα, η τιμή, η αξιοπιστία κτλ. και στο κόστος αλλαγής των βασικών προμηθευτών. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών έγκειται στο γεγονός ότι μπορεί να αυξήσουν τις τιμές τους ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους.

Τοποθέτηση και αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων ανταγωνιστών. Ίσως η κυριότερη δύναμη, διότι καθημερινά οι ανταγωνιστές σε οποιονδήποτε οργανισμό προσπαθούν

με διάφορους τρόπους να υπερτερήσουν των αντιπάλων τους. Οι τρόποι αυτοί περιλαμβάνουν την μείωση των τιμών, τη βελτίωση των προϊόντων, την ενίσχυση της επωνυμίας, την αποτελεσματικότερη διανομή, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Εδώ εξετάζονται παράμετροι όπως οι δυνατότητες και οι τάσεις του κλάδου, ο αριθμός των ανταγωνιστών, ο βαθμός κορεσμού του κλάδου κτλ.



Διάγραμμα 11: Υπόδειγμα του μοντέλου των "5 Δυνάμεων" του Porter

Πηγή: Porter ME, 1979 Mar/Apr, "How Competitive forces shape strategy", Harvard Business Review

Παράλληλα, στο πλαίσιο της ανάλυσης των συνθηκών που αντιμετωπίζει η επιχείρηση αναλύονται οι πόροι, οι δυνατότητες και ικανότητες της επιχείρησης, για τον εντοπισμό των δυνατών της σημείων και των αδυναμιών της. Στοιχεία που εξετάζονται είναι ο Ισολογισμός της επιχείρησης, αναφορικά με τα οικονομικά της δεδομένα, η ύπαρξη ασώματων στοιχείων όπως η φήμη, οι πατέντες που διαθέτει η επιχείρηση, διάφορα δικαιώματα κτλ., ιδιαίτερες ικανότητες της επιχείρησης, όπως η τεχνογνωσία, η τεχνολογία, οι σχέσεις με πελάτες και προμηθευτές και η κατοχή ισχυρού ονόματος στην αγορά (brand). Όλοι αυτοί οι παραπάνω παράγοντες καθορίζουν τις δυνατότητες και ικανότητες της επιχείρησης στην αγορά και την ύπαρξη ή μη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κατά συνέπεια καθιστούν τον οργανισμό ικανό να αξιολογήσει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες της λειτουργίας του. Με απαρχή τα δεδομένα αυτά η επιχείρηση είναι σε θέση να διαμορφώσει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει με κύριο εργαλείο ανάπτυξής της το BSC.

b. Φάση 2: Ανάπτυξη της Στρατηγικής της επιχείρησης

Στη φάση συμμετέχουν τρία βήματα, η Στρατηγική /κές που θα αποφασιστεί να ακολουθηθεί/ούν, οι Στόχοι που θα τεθούν προς υλοποίηση και ο σχεδιασμός του Στρατηγικού χάρτη.

Βήμα 1^ο: Ορισμός Στρατηγικού Προορισμού. Το πρώτο βήμα στη διαδικασία ανάπτυξης του BSC στοχεύει στο να κάνει ξεκάθαρα το όραμα και τη στρατηγική σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού. Για το λόγο αυτό απαιτείται:

α) Να τεθούν συγκεκριμένοι στόχοι που θα αποσαφηνίζουν σε κάθε εργαζόμενο τι θα πρέπει να πράξει. Εδώ είναι απαραίτητο να αποσαφηνιστούν οι δραστηριότητες των εργαζομένων που πρόκειται να συμβάλλουν στην επίτευξη της επιθυμητής στρατηγικής.

β) Να υπάρχει μια ομάδα μετρήσιμων στόχων οι οποίοι και θα επικοινωνηθούν σε σχέση με τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Οι μετρήσιμοι στόχοι θέτουν όρια και επιβάλλουν κριτήρια τα οποία ο οργανισμός θα πρέπει να επιτύχει. Για παράδειγμα, η στρατηγική θα πρέπει να προσδιορίζεται από στόχους μεριδίου αγοράς, ανάπτυξης πωλήσεων, εισαγωγής νέων προϊόντων κτλ. Βέβαια, για την ύπαρξη στόχων είναι απαραίτητη και η ανάπτυξη μετρήσεων, οι οποίες θα αναλυθούν παρακάτω.

Το επόμενο βήμα της ανάπτυξης της στρατηγικής είναι η προσήλωση του οργανισμού σε αυτή. Αυτή η διαδικασία είναι ζωτικής σημασίας για την ευθυγράμμιση ολόκληρης της επιχείρησης με τη συνολική στρατηγική και απαιτεί μια αποτελεσματική στρατηγική επικοινωνίας, που μπορεί να διαφοροποιείται ανάλογα με τον αποδέκτη της. Μεγίστης σημασίας είναι το γεγονός ότι θα πρέπει να συμφωνηθεί και επικοινωνηθεί σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα το όραμα της επιχείρησης. Το BSC βασίζεται στην αποδοχή ενός κοινού οράματος για το μέλλον της επιχείρησης.

Τέλος, απαραίτητη είναι η ευθυγράμμιση και αναδιάρθρωση των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης γύρω από τη στρατηγική. Αυτό είναι πιθανό να υπαγορεύει μεταβολές στην οργανωτική δομή και στη παγιωμένη νοοτροπία των εργαζομένων. Η στρατηγική με λίγα λόγια είναι το γεφύρωμα του χάσματος ανάμεσα στην παρούσα κατάσταση της επιχείρησης και στην επιθυμητή κατάσταση.

Βήμα 2^ο: Καθορισμός Στρατηγικών Θεμάτων. Προκειμένου να καταστεί σαφής ο Στρατηγικός προορισμός του οργανισμού θα πρέπει να αναπτυχθούν τα Στρατηγικά θέματα.

Τα στρατηγικά θέματα θα πρέπει να μπορούν να προσδιοριστούν εύκολα, να μην αναιρεί το ένα το άλλο, να είναι ακριβή, να στηρίζουν τον στρατηγικό προορισμό, να συνδέονται με έναν επιχειρηματικό αντίκτυπο. Για το λόγο αυτό κρίνεται αναγκαία η ανάπτυξη ενός πλαισίου «στρατηγικών περιοχών», που θέτουν την επιχείρηση εντός μιας συγκεκριμένης περιοχής επίτευξης των στρατηγικών της στόχων. Συνήθως στις επιχειρήσεις μια «στρατηγική περιοχή» περιστρέφεται γύρω από τις ομάδες των παραγόντων που συνδέονται με αυτήν, όπως οι πελάτες, οι μέτοχοι και οι εργαζόμενοι. Ταυτόχρονα, κάθε «στρατηγική περιοχή» μπορεί να καλύπτει και τις τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου (Χρηματο-οικονομική, Πελάτη, Εσωτερικών Διαδικασιών, Μάθησης & Ανάπτυξης). Παρακάτω παρουσιάζεται παράδειγμα της στρατηγικής περιοχής “Αύξηση αποτελεσματικότητας” των εργαζομένων που διαχέεται και στις τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου:

Στρατηγική περιοχή: “Αύξηση αποτελεσματικότητας εργαζομένων”	
Χρηματο-οικονομική διάσταση	Αύξηση εσόδων
Διάσταση πελάτη	Αύξηση ικανοποίησης πελατών
Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών	Γρηγορότερη απόκριση
Διάσταση Μάθησης & Ανάπτυξης	Ανάπτυξη νέων ικανοτήτων

Πίνακας 2: Παράδειγμα Στρατηγικής περιοχής

Επομένως, εάν συνδυάσουμε τις τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου με όλες τις «στρατηγικές περιοχές» που έχει αναπτύξει η επιχείρηση, τότε θα προκύψει το πλέγμα της συνολικής στρατηγικής της, που επιτρέπει τη μετάφραση του οράματος σε πράξη. Κάθε «στρατηγική περιοχή» αποτελεί έναν πυλώνα στρατηγικής που περιλαμβάνει ξεχωριστές στρατηγικές υποθέσεις, διαφορετική λογική σχέσεων αιτίου-αιτιατού και άλλες μετρήσεις. Οι πυλώνες αυτοί και η λογική των ενεργειών στις οποίες βασίζονται, αποτελούν τους παράγοντες οι οποίοι στηρίζουν τη συνολική στρατηγική της επιχείρησης. Αν συσχετιστούν μεταξύ τους σε ένα κοινό πρόγραμμα δράσης και τεθούν στη διάθεση της ανώτατης διοίκησης του οργανισμού μέσω του μοντέλου, τότε έχει ουσιαστικά διαμορφωθεί το πλαίσιο διαχείρισης της συνολικής στρατηγικής.

Παράλληλα, με την ανάλυση του περιεχομένου των «στρατηγικών περιοχών» σε λεπτομέρεια, είναι δυνατή η εμπλοκή καθενός εργαζομένου στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης, με τον προσδιορισμό επιμέρους στρατηγικών στόχων και μετρήσεων.

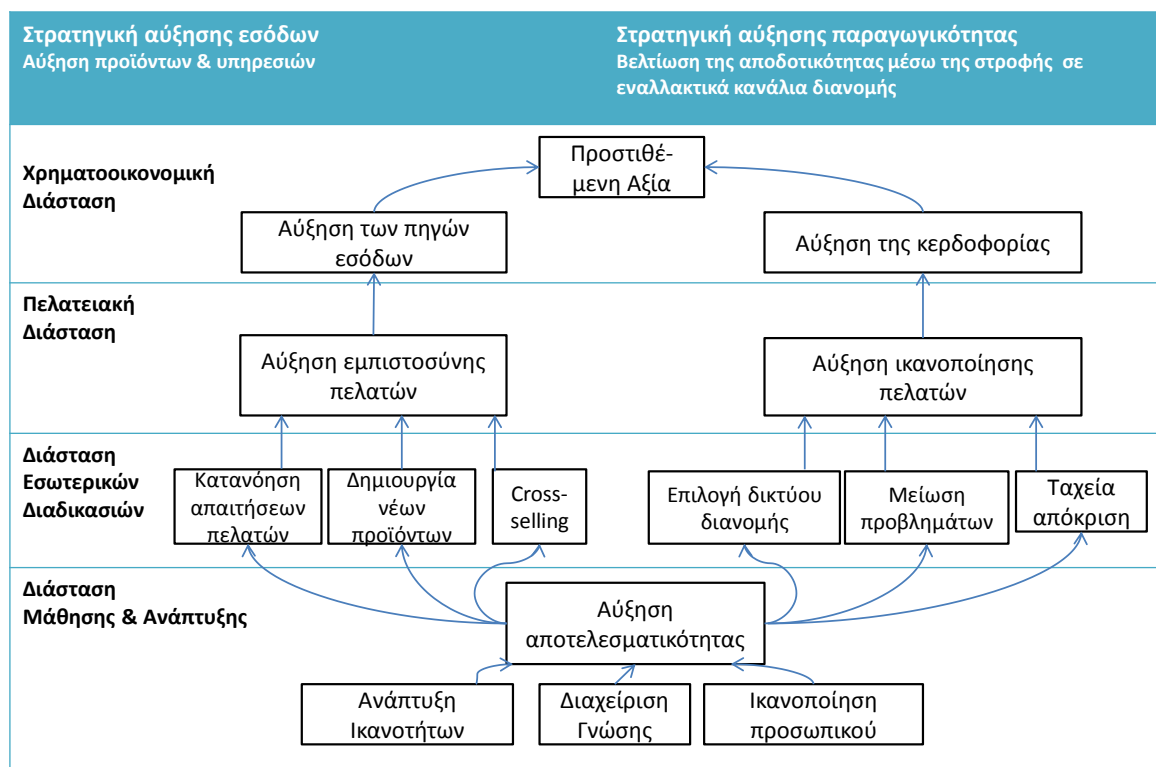
Βήμα 3^ο: Σύνδεση αντικειμενικών σκοπών με Στρατηγικά θέματα. Στο βήμα αυτό η ανάλυση της συνολικής στρατηγικής σε επιμέρους στρατηγικούς στόχους είναι μεγίστης

σημασίας. Με τη λειτουργία αυτή, η επιχείρηση θέτει συγκεκριμένους μακροχρόνιους στρατηγικούς στόχους (ή διαφορετικά αντικειμενικούς σκοπούς) για καθεμιά από τις τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου, με σκοπό την επίτευξη των συνολικών στρατηγικών της στόχων. Μέσα σε κάθε διάσταση τοποθετούνται οι στρατηγικοί στόχοι οι οποίοι συνδέονται μεταξύ τους. Το βήμα αυτό ξεκινά από το γενικότερο περίγραμμα του μοντέλου, τους συνολικούς στρατηγικούς στόχους και τις «στρατηγικές περιοχές».

Καθώς η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει ποιες στρατηγικές θα εφαρμόσει για την επίτευξη κάθε στρατηγικού αντικειμενικού σκοπού, είναι απαραίτητο να αποφασίσει παράλληλα με ποιες δράσεις θα τους υλοποιήσει. Βαρύνουσας σημασίας είναι το γεγονός ότι θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι πάντα συνδέονται μεταξύ τους οι επιμέρους στρατηγικοί στόχοι, οι «στρατηγικές περιοχές» και οι συνολικοί στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης.

Με την ολοκλήρωση του σταδίου αυτού έχει αναπτυχθεί ουσιαστικά ο χάρτης σύνδεσης των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης (Strategy Map). Ο χάρτης αυτός καταδεικνύει το σύνολο των βραχυπρόθεσμων στόχων και δραστηριοτήτων που διαφοροποιούν την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της και δημιουργούν μακροπρόθεσμη αξία για τους μετόχους της επιχείρησης. Παράλληλα, καθιστά τον οργανισμό ικανό να συνδέσει τους στόχους και τις δραστηριότητες προκειμένου να διαφοροποιήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του στην αγορά όπου δραστηριοποιείται. Πρόκειται δηλαδή για μια διαγραμματική διατύπωση των σχέσεων αιτίου-αιτιατού ανάμεσα στους επιμέρους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και των τεσσάρων διαστάσεων του μοντέλου. Η σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα στα επιμέρους στοιχεία της στρατηγικής χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό των κυρίων δραστηριοτήτων κάθε στρατηγικής, έτσι ώστε να διαμορφωθεί συνολικά η πορεία για την επίτευξη των αποτελεσμάτων που αφορούν τους μετόχους και τους πελάτες της επιχείρησης.

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται ο χάρτης σύνδεσης των στρατηγικών στόχων μιας επιχείρησης, όπου διαφαίνεται το πώς σχετίζονται μεταξύ τους οι στρατηγικοί στόχοι της και συντελούν τελικά στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων του οργανισμού.



Διάγραμμα 12: Χάρτης σύνδεσης στρατηγικών στόχων

γ. Φάση 3: Ανάπτυξη μετρήσεων επιχειρησιακής επίδοσης, στόχων και σχεδίων δράσης

Στη φάση αυτή ανάπτυξης του BSC πραγματοποιούνται τρεις κρίσιμες ενέργειες για τη λειτουργία, συντήρηση και χρήση του μοντέλου: η ανάπτυξη των μετρήσεων επίδοσης (performance measures), ο προσδιορισμός συγκεκριμένων στόχων για αυτές τις μετρήσεις (targets) και η αναζήτηση σχεδίων δράσης (action plan) που συμβάλλουν στην επίτευξη της στρατηγικής της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα:

1^η Ενέργεια: Μετρήσεις επίδοσης (performance measures). Αναπτύσσονται για να καταγράψουν την εξέλιξη της υλοποίησης της στρατηγικής και τη λειτουργική πρόοδο. Για την ανάπτυξη όμως μετρήσεων που θα έχουν πραγματική σημασία για τη διοίκηση της επιχείρησης, είναι απαραίτητος ο καθορισμός των επιθυμητών αποτελεσμάτων της στους πελάτες και τους μετόχους της, αλλά και ο προσδιορισμός των διαδικασιών που συντείνουν στα αποτελέσματα αυτά.

Τα επιθυμητά αποτελέσματα μετριώνται από την οικονομική διάσταση και τη διάσταση πελατών του μοντέλου και οι διαδικασίες από τις διαστάσεις των εσωτερικών διαδικασιών και της γνώσης & ανάπτυξης. Οι σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στα αποτελέσματα που επιθυμεί η επιχείρηση να επιτύχει και στις διαδικασίες που απαιτούνται για την επίτευξη των αποτελεσμάτων αυτών είναι αναγκαίο να γίνουν απολύτως κατανοητές από την ανώτατη διοίκηση του οργανισμού, προτού προσδιοριστούν οι μετρήσεις επίδοσης.

Μεταξύ άλλων, κάποιες από τις προϋποθέσεις προκειμένου οι μετρήσεις επίδοσης να εξυπηρετούν ουσιαστικά το σκοπό τους, είναι οι ακόλουθες:

- Άρρηκτη σύνδεση των μέτρησεων επίδοσης με τους αντίστοιχους στρατηγικούς στόχους.
- Υποστήριξη του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης.
- Περιοδικότητα μετρήσεων προκειμένου να είναι δυνατή η σύγκριση με μετρήσεις προηγούμενων περιόδων.
- Να είναι αξιόπιστες, ακριβείς και εξακριβωμένες.
- Να είναι διαθέσιμες και προσβάσιμες ανά πάσα στιγμή.
- Να ερμηνεύονται εύκολα, προκειμένου να είναι δυνατή η διαπίστωση της σχέσης ανάμεσα σε μια μεταβολή της αξίας του δείκτη και σε μια μεταβολή στο επίπεδο παρεχομένων υπηρεσιών.
- Να μη συνεπάγονται υψηλό κόστος συλλογής, ανάλυσης και αναφοράς στους υπευθύνους.
- Να είναι απλές, έτσι ώστε να γίνεται άμεσα κατανοητή η έννοιά τους, ο τρόπος μέτρησής τους και το πώς επηρεάζεται η αξία τους από μια μεταβολή στη δραστηριότητα που μετρούν.
- Να είναι διατυπωμένες σε κοινά αποδεκτούς όρους, έτσι ώστε να είναι δυνατή η σύγκρισή τους με αντίστοιχες μετρήσεις άλλων επιχειρήσεων.
- Να είναι στατιστικά σημαντικές και αξιόπιστες, με μικρό περιθώριο σφάλματος.
- Να είναι ευδιάκριτο εάν πρόκειται για ποιοτικές ή ποσοτικές μετρήσεις.

Επιπλέον, κατά τη διαδικασία οριστικοποίησης των μετρήσεων:

α) Θα πρέπει να εξετάζεται η ορθότητα του συστήματος μέτρησης (Cross and Lynch, 1989) όπως επίσης και αν οι πηγές που τροφοδοτούν τις μετρήσεις είναι αξιόπιστες, ώστε να μην τίθεται θέμα αμφισβήτησης του αποτελέσματος. Πολλές εταιρείες ωστόσο μπορεί να έχουν ποικίλες βάσεις δεδομένων, όπως συστήματα παραγωγής, λογιστικά μηχανογραφικά συστήματα, ERP κ.ά, τα οποία δεν είναι συμβατά μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατή η εξαγωγή συγκρίσιμων

δεδομένων που δίνουν νόημα στους τελικούς δείκτες χωρίς υποθέσεις, περιορισμούς και σενάρια.

β) Δεν θα πρέπει οι βασικές μετρήσεις του BSC να ξεπερνούν τον αριθμό των 30 (R.S. Kaplan. and D.P. Norton (1996), Niven P.R. (2006), John Wiley & Sons, Inc). Ένα BSC δε μπορεί να ενσωματώσει τους στόχους όλων των επιμέρους τμημάτων, διότι η διαχείριση της πληροφορίας θα είναι αδύνατη για τη λήψη αποφάσεων. Αν ο οργανισμός αποτελείται από διαφορετικές αυτόνομες επιχειρηματικές μονάδες, θα πρέπει να δημιουργηθούν επιμέρους δείκτες, πίνακες μετρήσεων ή ακόμα και τμηματικά BSC, που θα εκφράζουν τις ανάγκες καθενός από αυτά τα τμήματα, και που τα αποτελέσματα τους θα τροφοδοτούν το κεντρικό BSC του οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο σταδιακά δημιουργείται ένα σύστημα Balanced Scorecard, που επιτυγχάνει να αποτυπώσει τη στρατηγική και το οποίο μπορεί να παρέχει πληροφορίες για κάθε επίπεδο του οργανισμού.

Σε αυτό το σημείο έχει ολοκληρωθεί το μεγαλύτερο και ουσιαστικότερο μέρος. Από αυτό το σημείο και μετά θα πρέπει σταδιακά να μπει σε εφαρμογή το BSC ώστε οι αρχικές μετρήσεις και τα αποτελέσματα να προσπαθήσουν να ερμηνεύσουν την πορεία του οργανισμού και να εντοπιστούν πιθανές μη χρήσιμες μετρήσεις. Πολλές φορές είναι πιθανό κάποιοι δείκτες να αμφισβητηθούν, με αποτέλεσμα να πρέπει η διοικητική ομάδα είτε να τους αντικαταστήσει με δείκτες που δίνουν πιο ακέραιες πληροφορίες είτε γενικότερα να βελτιώσει τους ήδη υπάρχοντες. Γενικότερα, οι πρώτες μετρήσεις του BSC μπορεί να γεννήσουν πολλά ερωτήματα στη διοίκηση και να μη δίνουν μια αρκετά πλήρη εικόνα για τον οργανισμό. Αυτό φυσικά, σταδιακά, κάθε μήνα θα βελτιώνεται ώστε όλη η διοικητική ομάδα να έχει μπροστά της ακριβώς την πληροφορία που χρειάζεται για να οδηγήσει την εταιρεία σωστά, επιτυγχάνοντας τον στόχο της.

2^η Ενέργεια: Προσδιορισμός μετρήσιμων στόχων. Οι μετρήσεις από μόνες τους δεν αρκούν για την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος. Επομένως, για κάθε δείκτη πρέπει να οριστεί μια αριθμητική τιμή, της οποίας η επίτευξη θα είναι και το ζητούμενο εντός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος, ώστε να κριθεί επιτυχής η Στρατηγική που έχει επιλεγεί από την εταιρεία.

Οι αριθμητικές τιμές πρέπει να είναι ρεαλιστικές, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να τις επιτύχουν. Παράλληλα, θα πρέπει να αποτελούν αντικείμενο κοινής συμφωνίας ανάμεσα στη διοίκηση και στους εργαζομένους, προκειμένου οι δεύτεροι να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία στοχοθέτησης και να μη νιώθουν ότι τους επιβάλλεται κάποιος στόχος από τους ανωτέρους χωρίς δυνατότητα δράσης. Μια καλή

βάση για τη στοχοθέτηση είναι τα ιστορικά στοιχεία του δείκτη που μετράται, καθώς οι τάσεις του παρελθόντος είναι πιθανό να επεκταθούν προς βελτιώσεις στο μέλλον. Εκτός αυτού, οι γενικότεροι στρατηγικοί στόχοι και η συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking) αποτελούν αποτελεσματικές βάσεις στοχοθέτησης.

Παράλληλα, με τον καθορισμό τιμών-στόχων (target), εντοπίζονται πιο εύκολα οι αποκλίσεις από το επιθυμητό, με απόρροια να γίνονται ενέργειες αναθεώρησης του στόχου ή εντοπισμού των αιτιών που ευθύνονται για αυτή την κατάσταση και να οργανώνονται έργα βελτιωτικών και διορθωτικών αλλαγών. Με αυτό τον τρόπο, οι αλληπάλληλες δράσεις βελτίωσης που θα δημιουργούνται από την ανάγκη διατήρησης της ομαλής πορείας του οργανισμού, καθιστούν το BSC ως ένα βασικό εργαλείο για τον οργανισμό, που οι μετρήσεις ανά πάσα στιγμή δείχνουν την υφιστάμενη κατάσταση σε σχέση με την επιθυμητή.

Οι τιμές-στόχοι δεν θα είναι εύκολο να οριστούν από την αρχή για κάθε μεμονωμένο δείκτη. Ωστόσο, η υπεύθυνη ομάδα έργου, θα πρέπει να ξεκινήσει μια διαδικασία εύρεσης τιμών και μονάδων σύγκρισης για κάθε δείκτη που στη συνέχεια πάλι θα εγκριθούν και θα οριστικοποιηθούν από τη διοίκηση του οργανισμού ή τα αρμόδια τμήματα. Απαιτείται μια καλά οργανωμένη έρευνα της φύσης του οργανισμού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, με τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων στελεχών, για τη θέσπιση ουσιαστικών και αντιπροσωπευτικών στόχων για κάθε δείκτη.

Για την επιλογή των στόχων, προκειμένου να είναι επιτυχής η διαδικασία, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα ακόλουθα:

- i. Κάθε στόχος θα πρέπει να είναι σαφής και ξεκάθαρος τόσο ως προς το αποτέλεσμα της επίδοσης όσο και ως προς την έννοιά του. Δεν πρέπει να δίνεται δηλαδή η δυνατότητα υποκειμενικής εκτίμησης του αποτελέσματος από τα στελέχη.
- ii. Κάθε στόχος θα πρέπει να αντιστοιχεί σε έναν μόνο αντικειμενικό σκοπό. Στην περίπτωση που δεν τηρείται αυτό προκαλείται σύγχυση εντός του οργανισμού σχετικά με την ισχύουσα Στρατηγική.
- iii. Κάθε στόχος θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη με συνέπεια και συνέχεια τις ανάγκες του οργανισμού όχι μόνο βραχυπρόθεσμα αλλά και μακροπρόθεσμα.
- iv. Εφόσον υπάρχουν ιστορικά στοιχεία, κάποιιοι στόχοι μπορούν να τεθούν βάσει των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν από την ανάλυσή τους.

Τέλος, κατά τον καθορισμό των στόχων θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η σχέση μεταξύ αυτών. Εάν ένας στόχος τεθεί ακατάλληλα τότε θα προκαλέσει ποικίλες

επιπτώσεις και στους υπόλοιπους στόχους. Σκοπός είναι να τεθούν οι στόχοι με τέτοιο τρόπο ώστε κάθε μέτρο να έχει το βέλτιστο αποτέλεσμα και την καλύτερη έκβαση για όλο τον οργανισμό. Οι στόχοι θα πρέπει να τίθενται με σειρά σπουδαιότητας ώστε όταν απαιτείται να μπορεί να γεφυρωθεί το χάσμα της επίδοσης. Βεβαίως, όταν υπάρχει η παραμικρή αμφιβολία κατά τον καθορισμό των στόχων θα πρέπει να πραγματοποιείται ανασκόπηση στη Στρατηγική και στο χάσμα της επίδοσης (Mapping Strategy using the BSC (2005), Balanced Scorecard collaborative).

3^η Ενέργεια: Σχέδια Δράσης/Ενέργειες για την επίτευξη των στόχων. Η χρηματοδότηση και εφαρμογή νέων δραστηριοτήτων, ιδεών και πρωτοβουλιών είναι αναγκαίο να προωθηθούν, προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης. Οι πρωτοβουλίες (Initiatives) αυτές, σύμφωνα με τους Kaplan and Norton, αφορούν συγκεκριμένα έργα (projects) τα οποία αποσκοπούν αφενός, στο να διασφαλίσουν την επίτευξη των αριθμητικών στόχων που έχουν τεθεί στο προηγούμενο στάδιο και αφετέρου, να διευκολύνουν την επικοινωνία στρατηγικής σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης. Ουσιαστικά, αναφερόμαστε σε δραστηριότητες βελτίωσης και αναδιοργάνωσης των διαδικασιών του οργανισμού (improvement projects) σε κάθε επίπεδο.

Οι δραστηριότητες και τα προγράμματα αυτά είναι αναγκαίο να υλοποιούνται από συγκεκριμένη ομάδα ατόμων (διατμηματικά) με κάποιον επικεφαλής, να υποστηρίζονται ενεργά από την ανώτατη διοίκηση, να περιλαμβάνουν στόχους, σημεία αναφοράς και χρονοδιαγράμματα και τέλος, να υπάρχει διαθεσιμότητα επαρκών πόρων (ανθρώπινων, χρηματικών, συστημάτων κτλ.) για την υλοποίησή τους.

Ένα έργο για να θεωρηθεί ότι αξίζει να υλοποιηθεί θα πρέπει να έχει ευθύνη απέναντι στην ηγεσία του οργανισμού, συγκεκριμένη έναρξη και λήξη, ακριβές παραδοτέο και φυσικά προϋπολογισμό και εκτίμηση απαιτούμενων πόρων.

Μία επιχείρηση μπορεί να έχει πολλά έργα προς υλοποίηση την ίδια στιγμή. Για το λόγο αυτό όλα τα έργα θα πρέπει αρχικά να συλλεχθούν και στη συνέχεια να αποτυπωθούν στους στρατηγικούς αντικειμενικούς σκοπούς. Ακολούθως, θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα ανά έργο. Αυτό πραγματοποιείται δημιουργώντας κριτήρια με βαρύτητες και βαθμολογία επίδοσης και στη συνέχεια αξιολογώντας τα αποτελέσματα τίθενται με σειρά προτεραιότητας τα έργα. Τέλος, τα έργα και η προτεραιοποίησή τους οριστικοποιούνται με την ανώτατη διοίκηση.

d. Φάση 4: Εφαρμογή του Πίνακα Ισορροπημένης Επιχειρησιακής Επίδοσης

Με τον όρο “εφαρμογή” εννοούμε τη μετατροπή του BSC σε διοικητικό εργαλείο αλλά ταυτόχρονα και τη διαχείριση, υποστήριξη και διατήρηση του νέου αυτού εργαλείου. Για την εφαρμογή του BSC απαιτείται η υλοποίηση τριών βημάτων: α) αυτοματοποίηση (ανάπτυξη συστημάτων συλλογής και αναφοράς δεδομένων), β) αλληλουχία (διάχυση του εργαλείου σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα) και γ) αξιολόγηση (συνολικά του συστήματος αλλά και της στρατηγικής που υποστηρίζει).

Βήμα 1^ο: Αυτοματοποίηση. Η συλλογή και ανάλυση των δεδομένων μέτρησης για πολλούς οργανισμούς ήταν χρονοβόρα διαδικασία και κόστιζε ακριβά, αφού δεν υπήρχε ένα κοινό πληροφοριακό σύστημα για τη συλλογή τους. Η τεχνολογική όμως εξέλιξη που ακολούθησε όσον αφορά στην αποθήκευση, στον προγραμματισμό, στα εργαλεία υποστήριξης αποφάσεων διευκόλυναν καθοριστικά τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων.

Το στάδιο αυτό της διαδικασίας αφορά στην αυτοματοποίηση του συστήματος και περιλαμβάνει τη διαδικασία ανάλυσης των δυνατοτήτων λογισμικού και των απαιτήσεων των χρηστών, έτσι ώστε η λειτουργία του να ενέχει το μικρότερο δυνατό κόστος και παράλληλα, να ανταποκρίνεται στις μελλοντικές ανάγκες πληροφόρησης του οργανισμού.

Οι επιλογές λογισμικού ποικίλουν, από τις απλές βάσεις δεδομένων και λογιστικών φύλλων, που ικανοποιούν τις βασικές και απλές ανάγκες πληροφόρησης και αναφοράς, έως τα πλήρη συστήματα πληροφόρησης, που είναι σχεδιασμένα για να συνδέουν μεταξύ τους διαφορετικά είδη δεδομένων σε ένα ενοποιημένο σύστημα διοίκησης.

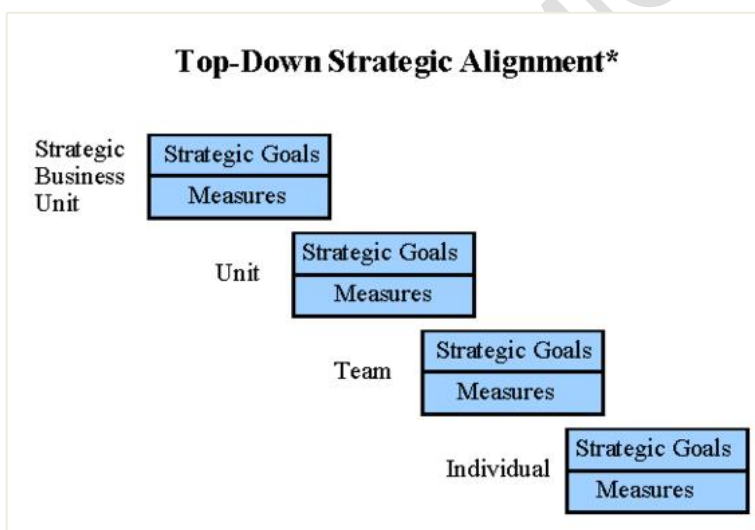
Για την επιλογή του λογισμικού που θα υποστηρίζει την εφαρμογή του συστήματος θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κάποια κριτήρια όπως το κόστος του συστήματος, η ευκολία εγκατάστασής του, η ευκολία χρήσης του, η εκπαίδευση και η συντήρησή του, η μορφή των αναφορών που θα εξάγονται, η συμβατότητα με τα ήδη υπάρχοντα συστήματα λογισμικού στην επιχείρηση, η δυνατότητα παραμετροποίησής του, η τεχνική υποστήριξη εκ μέρους του προμηθευτή.

Βήμα 2^ο: Αλληλουχία. Πρόκειται για την επικοινωνία (διάχυση) του BSC σε όλο τον οργανισμό και τη διασύνδεσή του με όλες τις διευθύνσεις, τις ομάδες και τα άτομα. Στο

βήμα αυτό το εταιρικό BSC διαιρείται σε επιμέρους BSC ανά διεύθυνση, ευθυγραμμισμένα πάντα με την εταιρική στρατηγική.

Συνηθέστερη και πιο αποτελεσματική μέθοδος διάχυσης του συστήματος είναι το ξεκίνημα από τους στόχους και τις μετρήσεις που απεικονίζονται στο χάρτη σύνδεσης των στρατηγικών στόχων της εταιρείας συνολικά και στη συνέχεια η ανάπτυξη συμπληρωματικών μετρήσεων και στόχων για τα επιμέρους τμήματά της, τις ομάδες και τα άτομα.

Σε έναν οργανισμό τα χωριστά BSC αναπτύσσονται για κάθε πρωτεύον τμήμα και συνδέονται με το συνολικό, μέσω των στρατηγικών στόχων. Παράλληλα, οι μετρήσεις συνδέονται μεταξύ τους, ως υποσύνολα μιας ευρύτερης μέτρησης ή ως σύνθεση. Αυτή η διάχυση των στόχων, των δραστηριοτήτων και των εργασιών, συμβάλλει στην ευθυγράμμιση της συνολικής και τμηματικής στρατηγικής με ομάδες και άτομα μέσα στην επιχείρηση. Άλλωστε, οι στρατηγικές που αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια της δημιουργίας του συνολικού μοντέλου, είναι οι σύνδεσμοι ανάμεσα στο όραμα και την αποστολή της επιχείρησης και στη λειτουργία υποστηρικτικών τμημάτων, όπως το τμήμα ανθρωπίνων πόρων και το τμήμα μηχανοργάνωσης.



Διάγραμμα 13: Υπόδειγμα της "από πάνω-προς τα κάτω" ανάπτυξης στρατηγικής

Πηγή: Fonvielle, W. and L. P. Carr. 2001. *Gaining strategic alignment: Making scorecards work*, εικόνα 1, σελ.6

Βήμα 3^ο: Αξιολόγηση. Βασικό ερώτημα στο στάδιο αυτό είναι το κατά πόσο επιτεύχθηκαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Εφόσον διαπιστωθεί απόκλιση και εάν κριθεί απαραίτητο τότε θα πραγματοποιηθούν οι απαραίτητες διορθώσεις / αλλαγές στη στρατηγική. Η ύπαρξη ενός κύκλου ανάδρασης (feedback) με σκοπό την

αξιολόγηση των στρατηγικών υποθέσεων είναι πολύ σημαντικός, ωστόσο πολλοί οργανισμοί το παραβλέπουν κατά την εφαρμογή του στρατηγικού τους πλάνου.

Το στάδιο αυτό αξιολόγησης της στρατηγικής περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία:

- Επιβεβαίωση ότι η ανάπτυξη των διαδικασιών μάθησης και γνώσης έχει ενσωματωθεί στο πλάνο της επιχείρησης.
- Πραγματοποίηση απαραίτητων αλλαγών σε ήδη υπάρχουσες υπηρεσίες.
- Προσθήκη νέων υπηρεσιών με λιγότερο κόστος.
- Περιορισμός των μη αποδοτικών υπηρεσιών και των υπηρεσιών που δεν καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών.
- Σύνδεση διαδικασίας σχεδιασμού και προϋπολογισμού.

5. Πλαίσιο Αξιολόγησης των εταιρικών επιδόσεων

Από τα όσα μέχρι τώρα έχουν αναπτυχθεί σχετικά με την παρουσίαση του μοντέλου γίνεται φανερό ότι το BSC μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για τη μετατροπή του οράματος και της στρατηγικής της επιχείρησης σε συγκεκριμένους στρατηγικού χαρακτήρα στόχους και μετρήσεις, ενώ παράλληλα συμβάλλει στην επικοινωνία της στρατηγικής με τη βοήθεια των μετρήσεων που πληροφορούν τους εργαζόμενους για τους παράγοντες-κλειδιά επιτυχίας της επιχείρησης.

Η επιχειρησιακή επίδοση ωστόσο μεταβάλλεται δυναμικά. Για το λόγο απαιτείται η ύπαρξη διαδικασιών και μεθόδων οι οποίες αξιολογούν από τη μία πλευρά τις μεταβολές της επίδοσης κι από την άλλη πλευρά τις μεταβολές που θα πρέπει να υλοποιηθούν στο ίδιο το σύστημα μέτρησης επίδοσης. Στο BSC τέτοιοι μηχανισμοί ανάδρασης ενσωματώνονται δίνοντας τη δυνατότητα στην ανώτερη διοίκηση να αναθεωρεί τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς της στόχους, με την παροχή επαρκούς και αντικειμενικής πληροφόρησης.

Το BSC μέσω της αξιολόγησης μπορεί επιπλέον να λειτουργήσει και ως σύστημα καθοδήγησης και διαχείρισης της αλλαγής. Εφόσον το περιβάλλον, εσωτερικό ή εξωτερικό, επιβάλλει την ανάγκη για στρατηγική αλλαγή σε έναν οργανισμό, τότε αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία είναι η ηγεσία του να εντοπίσει τα κενά που υπάρχουν μεταξύ της σημερινής κατάστασης και της μελλοντικής επιθυμητής κατάστασης που πρέπει να βρεθεί, ώστε να δρομολογήσει τις κατάλληλες ενέργειες για την επίτευξη της αλλαγής.

Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton, το μοντέλο BSC παρέχει / εξασφαλίζει το πλαίσιο που απαιτείται για τη δρομολόγηση προγραμμάτων συνεχούς βελτίωσης (TQM, CIP, KAIZEN), ανασχεδιασμού δραστηριοτήτων (re-engineering) και μετασχηματισμού της επιχείρησης, ακριβώς γιατί τα προγράμματα αυτά μπορούν να αποτελέσουν μέρος και να προκύπτουν άμεσα από τις επιλεγόμενες κάθε φορά νέες στρατηγικές κατευθύνσεις στα πλαίσια της χρήσης του μοντέλου ως συστήματος στρατηγικής διοίκησης.

6. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του συστήματος μέτρησης επιχειρησιακής επίδοσης

Έως τώρα, είναι φανερό ότι το BSC αποτελεί, ένα οργανωμένο και άρτια δομημένο εργαλείο μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης και μετάδοσης της στρατηγικής σε όλο το εύρος του οργανισμού. Παρακάτω παρατίθενται τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από την χρήση του BSC (Bourne, 2009, Kaplan and Norton ,2001, Nair 2004):

- Θέτει τη στρατηγική στο κέντρο της διοικητικής προσοχής.
- Παρουσιάζει μια ολοκληρωμένη άποψη για την κατάσταση του οργανισμού σε όλα τα επίπεδα στρατηγικής. Η ανώτατη διοίκηση είναι σε θέση, κάθε χρονική περίοδο, να γνωρίζει την επιχειρησιακή και λειτουργική κατάσταση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση.
- Ο οργανισμός αναγνωρίζει τα σημεία κλειδιά που οδηγούν σε σημαντική ανάπτυξη.
- Προκύπτουν στοχοθετημένες δράσεις και έργα, βασισμένες σε μετρήσεις που υποδεικνύουν τα βήματα για την επιτυχή εξέλιξη του οργανισμού. Παράλληλα, εξασφαλίζεται η καλύτερη χρήση των υπάρχοντων πόρων με τη μέγιστη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.
- Οι μετρήσεις και τα κριτήρια, διαμορφώνουν και επηρεάζουν συμπεριφορές εργαζομένων, αφού δίνουν σκοπό και δηλώνουν στόχο για κάθε ρόλο. Αποτέλεσμα είναι να διαμορφώνεται η κουλτούρα σύμφωνα με τα ιδανικά κάθε εταιρείας. Δίνει όραμα στους εργαζομένους (Huselid (1995).
- Ευθυγραμμίζονται όλες οι δράσεις με τη στρατηγική του οργανισμού.
- Ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει πώς επηρεάζει το τελικό αποτέλεσμα, γεγονός που ενισχύει την πρωτοβουλία σε κάθε επίπεδο.
- Δημιουργείται ένας κοινός κώδικας επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων ρόλων και τμημάτων.

- Όλος ο οργανισμός βρίσκεται σε συνεχή εγρήγορση και πάντα ενημερωμένος για τους στόχους που έχουν τεθεί.
- Βοηθάει τον οργανισμό να μη μένει στάσιμος στις αλλαγές του περιβάλλοντος.
- Η διοίκηση είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τον αντίκτυπο των δράσεων της στα διάφορα επίπεδα στρατηγικής, μέσα από τις αποτυπωμένες σχέσεις αιτίου-αιτιατού.
- Εντοπίζονται εύκολα κρίσιμες περιοχές προβλημάτων και ευκαιριών με αποτέλεσμα την άμεση ανταπόκριση της διοίκησης για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

Από την άλλη μεριά, τα βασικά μειονεκτήματα από τη χρήση του BSC εστιάζονται στα ακόλουθα σημεία:

- Στη χρήση μεγεθών μη οικονομικών που δεν μετρούνται στο κλασικό οικονομικό μοντέλο.
- Στην ανάγκη ανάκτησης των απαραίτητων πληροφοριών που οδηγεί σε επαναδιαμόρφωση λειτουργιών στην επιχείρησης, όπως το πληροφοριακό της σύστημα, διαδικασία που απαιτεί κόστος οικονομικό αλλά και χρόνο από την πλευρά της επιχείρησης.
- Στην επαναδιαμόρφωση των εσωτερικών λειτουργιών της επιχείρησης όπου απαιτείται πρωτίστως η συνέργια μεταξύ των ανώτατων στελεχών της επιχείρησης.
- Στην “από πάνω προς τα κάτω” διάχυση του οράματος, των στόχων και της στρατηγικής, ώστε ο καθένας να γνωρίζει τα καθήκοντα του και τους στόχους που πρέπει να επιτύχει.
- Στη συνεχή τροφοδότηση του πλαισίου με στοιχεία καθώς και στη συνεχή στήριξη της λειτουργίας και της ανάπτυξής του. Πρέπει να είναι σαφές ότι η ανατροφοδότηση του συστήματος είναι αυτή που οδηγεί στην επίτευξη της στρατηγικής αλλά και στην επιλογή των κατάλληλων μεγεθών μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης.

7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ 2^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

7.1 Άρθρα

1. Balanced Scorecard Collaborative, Balanced Scorecard Functional Standards, Release 1.0a, May 5, 2000, Inc.

2. Balanced Scorecard Collaborative, Balanced Scorecard Hall of Fame Report 2005, Harvard Business School Publishing Corp., 2005
3. Balanced Scorecard Collaborative, Executing Strategy with the Balanced Scorecard, an introduction to the strategy-focused organization, 2002
4. Bieker, Thomas, Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard: Developing a Balanced Scorecard for integrity management, , University of St. Gallen, 2002
5. Bieker, Thomas, Thomas Dyllick, Carl-Urlich Gminder and Kai Hockerts Towards a sustainability Balanced Scorecard: Linking Environmental and Social Sustainability to Business Strategy, 2002
6. Bitici Umit S., Allan S. Carrie and Liam McDevitt, Integrated Performance measurement systems: an audit and development guide, The TQM Magazine, Vol. 9, No. 1, 1997, pages 46-53
7. Colteryahn Karen and Patty Davis, The Balanced Scorecard-Does it answer the tough questions? Development Dimensions International, Inc. 2003
8. Aligning Business Processes and Work Practices, Procedia Technology, Volume 5, 2012, Pages 234-243
9. Corporate Entrepreneurship, Generic Competitive Strategies, and Firm Performance in Small and Medium-sized Enterprises, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 207, 20 October 2015, Pages 662-668
10. Improving performance aligning business analytics with process orientation, nternational Journal of Information Management, Volume 33, Issue 2, April 2013, Pages 300-307
11. Aligning Business Processes and Work Practices, Procedia Technology, Volume 5, 2012, Pages 234-243
12. Aligning Enterprise Analytics to Business Process Capability Maturity, IFAC-PapersOnLine, Volume 48, Issue 3, 2015, Pages 2220-2225

7.2 Βιβλία

1. Kaplan Robert. S. & Norton David. P., Transforming the Balanced Scorecard form Performance Measurement to Strategic Management: Part I, Accounting Horizons, vol. 15, No 1, pp 87-104, 2001
2. Kaplan Robert S., and David Norton, The Balanced Scorecard: Measures that drive performance, 1992, Harvard Business Review
3. Kaplan Robert S., and David Norton, The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, 1996, Harvard Business School Press

4. Kaplan Robert S., and David Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, January-February 1996
5. Kaplan Robert S., Devising a Balanced Scorecard matched to business strategy, Planning Review, September-October, 1994, pages 15-19, 48
6. Kaplan, Robert and David Norton, Putting the Balanced Scorecard to work, Harvard Business Review, September-October 1993
7. Kaplan, Robert S. and David P. Norton, Executing Strategy with the Balanced Scorecard: An introduction to the Strategy-focused organization, Balanced Scorecard Collaborative, 2002
8. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Handbooks of Management Accounting Research, Volume 3, 2008, Pages 1253-1269
9. Kaplan, Robert S. and David P. Norton, Linking the Balanced Scorecard to strategy, California Management Review, Vol. 39, No.1, 1996, pages 53-79
10. Niven P.R. (2006), Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results(Second Edition), John Wiley & Sons, Inc
11. Lawrie, Galvin, Ian Cobbold, Development of the 3rd generation Balanced Scorecard, 2GC Active Management Ltd., 2004
12. Kaplan, Robert S. and David P. Norton, Measuring the strategic readiness of intangible assets, Harvard Business Review, January-February 2004, pages 52-63
13. Kaplan, Robert S. and David P. Norton, Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management, March & June 2001, Accounting Horizons, Vol. 15, No.1 & No.2
14. Kaplan, Robert S. and David P. Norton, Having trouble with your strategy? Then map it., Harvard Business Review, 2000
15. Publishing Corp.-Balanced Scorecard Collaborative, March-April 2000
16. Kaplan, Robert S., Communication and Education to Make Strategy Everyone's job, Harvard Business School Kaplan, Robert S., Can Bad Things Happen to Good Scorecards?, Harvard Business School Publishing Corp.-Balanced Scorecard Collaborative, September-October 1999 (Part I), November-December 1999 (Part II)
17. Fitzgerald L., Johnston R., Brignall T.J., Silvestro R. & Voss C., Performance Measurement in Service Businesses, The Chartered Institute of Management Accountants, London (1991)
18. Keegan D.P., Eiler R.G. & Jones C.R., Are your performance measures obsolete? Management Accounting (June 1989)

19. Cross and Lynch (1989), Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique)
20. Cross K.F. & Lynch R.L., The SMART way to sustain and define success, National Productivity Review (1988/89)

7.3 Ιστοσελίδες

1. Balanced Scorecard Collaborative site: <http://www.bscol.com>
2. Balanced Scorecard Institute site: <http://balancedscorecard.org>
3. Wikipedia site: <https://el.wikipedia.org>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Μέρος 3ο: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Εφαρμογή Πίνακα Ισορροπημένης Επιχειρησιακής Επίδοσης σ' έναν Οργανισμό Παροχής Υπηρεσιών

Η Εταιρεία Παροχής Αερίου (ΕΠΑ) Αττικής Α.Ε. εφαρμόζει τα τελευταία χρόνια τη μεθοδολογία του "Πίνακα Ισορροπημένης Επιχειρησιακής Επίδοσης" (Balanced Scorecard - BSC). Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν τα βήματα που ακολούθησε η εταιρεία, καθώς και τα προβλήματα που αντιμετώπισε η ομάδα που κλήθηκε να εφαρμόσει το BSC στον οργανισμό.

Πριν την ανάλυση της ανάπτυξης και εφαρμογής του BSC στην ΕΠΑΑ, γίνεται ιστορικά μια σύντομη αναφορά και παρουσίαση της εταιρείας, ώστε να αναδειχθούν στοιχεία σχετικά με τη φύση και την κουλτούρα της εταιρείας, τα οποία είναι σημαντικά για την κατανόηση της εφαρμογής του εργαλείου στη συγκεκριμένη εταιρεία.

1. Παρουσίαση της Εταιρείας Παροχής Αερίου (ΕΠΑ) Αττικής Α.Ε.

Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΜΑΣ

"Η Εταιρεία Παροχής Αερίου Αττικής λειτουργεί ως μια κερδοφόρος επιχείρηση που αναπτύσσει το σύστημα διανομής φυσικού αερίου με την κατασκευή νέων δικτύων και παρέχει φυσικό αέριο στα νοικοκυριά και τις επιχειρήσεις της Αττικής, με οικονομικό τρόπο, με ασφάλεια και αξιοπιστία."

Η Εταιρεία Παροχής Αερίου (ΕΠΑ) Αττικής Α.Ε. ιδρύθηκε το Νοέμβριο του 2001 ως ο αποκλειστικός διανομέας του φυσικού αερίου για οικιακή και επαγγελματική χρήση στην γεωγραφική περιοχή της Αττικής. Το μετοχικό συμβούλιο της ΕΠΑ Αττικής αποτελείται από τη Δημόσια Επιχείρηση Αερίου (ΔΕΠΑ) Α.Ε. και την εταιρεία Shell Gas B.V. Ο διακριτικός τίτλος της επιχείρησης είναι "Φυσικό Αέριο Αττικής" και διαθέτει για 30 χρόνια άδεια από το Υπουργείο Ανάπτυξης για την αποκλειστική Διανομή Φυσικού Αερίου στην Αττική.

Η δυναμική επιχειρηματική στρατηγική της ΕΠΑ Αττικής, έχει επικεντρώσει την αποστολή της στο να γνωρίσει στους κατοίκους της Αττικής τις χρήσεις και τα πλεονεκτήματα του φυσικού αερίου, συμβάλλοντας στην προσπάθεια της Ελλάδας για κοινωνική και οικονομική ευημερία.

Αφοσιωμένη στην ποιότητα, ευέλικτη, με ανθρώπινο πρόσωπο, έχοντας πάντα για γνώμονα την ασφάλεια του καταναλωτή, και με σεβασμό προς το περιβάλλον, προσφέρει αποτελεσματικές και οικονομικές λύσεις σε κάθε ενεργειακή ανάγκη αναβαθμίζοντας την ποιότητα ζωής.

Κύριος στόχος της ΕΠΑ Αττικής είναι να δραστηριοποιείται αποτελεσματικά, υπεύθυνα και δυναμικά στον τομέα της διανομής και εμπορίας φυσικού αερίου στην Αττική. Παράλληλα η εταιρεία επιδιώκει υψηλά επίπεδα απόδοσης και στοχεύει στο να διατηρεί μια εξέχουσα θέση στον τομέα ενέργειας στην Ελλάδα.

Η δυναμική πορεία της ΕΠΑ Αττικής είναι συνυφασμένη με αξίες όπως η αξιοπιστία και η ακεραιότητα σε κάθε σχέση και επικοινωνία, ο σεβασμός στον άνθρωπο και το περιβάλλον, η ποιότητα στην εξυπηρέτηση, η επένδυση στην τεχνογνωσία και η δέσμευση για συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη.

2. Ιστορική αναδρομή της Εταιρείας Παροχής Αερίου (ΕΠΑ) Αττικής Α.Ε.

Πρόδρομος του φυσικού αερίου στην Ελλάδα ήταν το φωταέριο. Το 1857 το φωταέριο αρχίζει να παράγεται με πρώτη ύλη το κάρβουνο σε εργοστάσιο στο Γκάζι, ενώ το 1939 η εταιρεία Φωταερίου περιέρχεται στο Δήμο Αθηναίων (Δημοτική Επιχείρηση Φωταερίου Αθηνών).

Η Δημοτική Επιχείρηση Φωταερίου Αθηνών (ΔΕΦΑ) προμηθεύει τους καταναλωτές με φωταέριο μέχρι το 1985, όπου σταματά η λειτουργία του εργοστασίου και ξεκινά η παραγωγή αερίου από νάφθα στα Δημόσια Διυλιστήρια Ασπροπύργου.

Η τεχνολογική εξέλιξη και οι σύγχρονες απαιτήσεις οδηγούν στη χρήση πιο αποδοτικών και φιλικών προς το περιβάλλον μορφών ενέργειας. Έτσι, το 1988 εισάγεται και μεταφέρεται το φυσικό αέριο στην Ελλάδα από τη ΔΕΠΑ και εξυπηρετούνται μεγάλοι πελάτες.

Όταν δημιουργήθηκε η ΔΕΠΑ απορρόφησε τη ΔΕΦΑ, το προσωπικό της οποίας πέρασε στην ΕΔΑ (Εταιρεία Διανομής Αερίου), θυγατρική της ΔΕΠΑ. Σήμερα το προσωπικό αυτό με όλη την πολύτιμη εμπειρία του εργάζεται στην Εταιρεία Παροχής Αερίου Αττικής.

Το 1996 η Αθήνα καλωσορίζει το φυσικό αέριο, που εισάγεται από τη Ρωσία, μέσω αγωγών, και λίγο αργότερα από την Αλγερία, με ειδικά δεξαμενόπλοια και μεταφέρεται από τα δίκτυα της ΔΕΠΑ.

Το 2001 ιδρύεται η ΕΠΑ Αττικής για την αποκλειστική διανομή του φυσικού αερίου στην Αττική.

Σήμερα η ΕΠΑ Αττικής, μέσω ενός σύγχρονου δικτύου αγωγών που επεκτείνεται διαρκώς, διανέμει το φυσικό αέριο καθημερινά με ασφάλεια, σε χιλιάδες νοικοκυριά κι επιχειρήσεις, σε όλη την Αττική.

3. Ανάπτυξη & Εφαρμογή του Πίνακα Ισορροπημένης Επιχειρησιακής Επίδοσης στην επιχείρηση

Η Εταιρεία Παροχής Αερίου Αττικής (ΕΠΑΑ) είναι μια εταιρεία με αρκετή πλέον εμπειρία στη διανομή & εμπορία του φυσικού αερίου. Η ΕΠΑΑ επιθυμεί να ακολουθεί σύγχρονες μορφές διοίκησης και διαχείρισης διαδικασιών ακολουθώντας τις κατευθύνσεις του μετόχου που κατέχει το μάνατζμεντ της εταιρείας, τη Shell. Παρόλα αυτά, πρόκειται για μια ελληνική εταιρεία με συμμετοχή και της Δημόσιας Επιχείρησης Αερίου (ΔΕΠΑ) με συνέπεια εντός του ίδιου οργανισμού να έρχεται σε αντιπαράθεση το “παλιό” με το “νέο”, καθώς η διαφορετικότητα στην κουλτούρα και τη φιλοσοφία του πρώτου, προκαλεί τη μεταξύ τους διένεξη για τη χρήση καινοτόμων μοντέλων διοίκησης που ακολουθούνται διεθνώς.

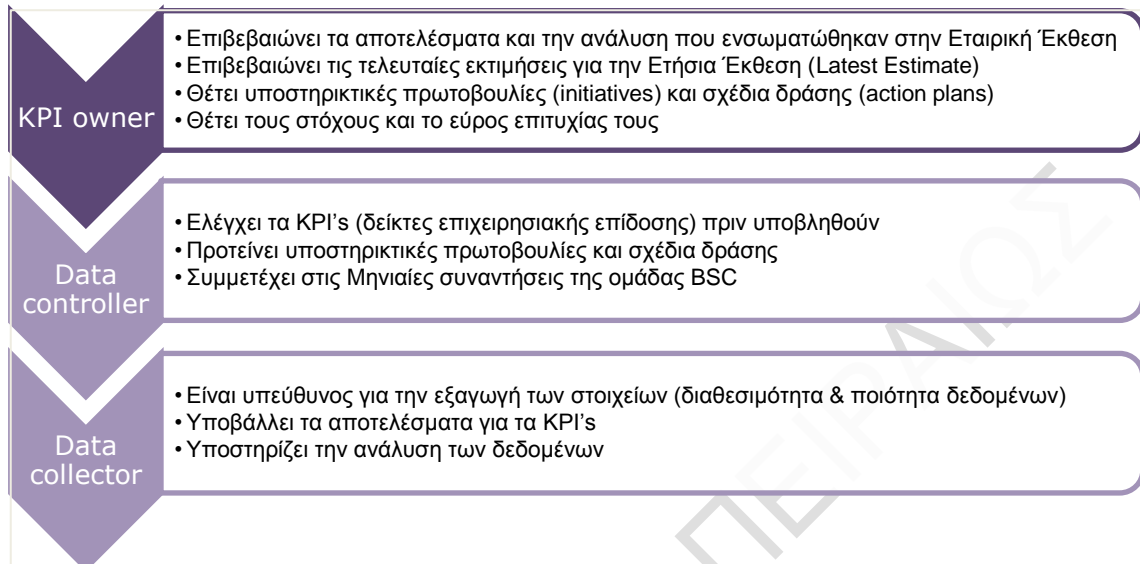
Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, η εφαρμογή καινοτόμων εργαλείων διοίκησης σε έναν οργανισμό με παραδοσιακές δομές, απαιτεί τέτοιους χειρισμούς ώστε χωρίς περαιτέρω εντάσεις και διενέξεις να ενταχθεί ένα νέο εργαλείο διοίκησης στις παραδοσιακές διαδικασίες του οργανισμού. Το ίδιο ίσχυσε και για την ανάπτυξη και εφαρμογή του “Πίνακα Ισορροπημένης Επιχειρησιακής Επίδοσης” στην ΕΠΑΑ.

Η ανώτατη διοίκηση της ΕΠΑΑ, στελεχωμένη από άτομα που συνηγορούν στην υιοθέτηση καινοτόμων μοντέλων διοίκησης, επιχείρησε την εισαγωγή του BSC στον οργανισμό με σκοπό τόσο τη διευκόλυνση για τη δημιουργία μιας νέας, “κοινής” κουλτούρας μεταξύ των εργαζομένων, όσο και τη βελτιστοποίηση των εταιρικών διαδικασιών της.

Η ΕΠΑΑ αποφάσισε την εφαρμογή του BSC σε όλο τον οργανισμό με την “Από πάνω προς τα κάτω” προσέγγιση (Top-Down), φτάνοντας μέχρι και σε επίπεδο Διεύθυνσης.

Ως αρμόδιο τμήμα για το σχεδιασμό και την παρακολούθηση του όλου εγχειρήματος ορίστηκε το Τμήμα του Στρατηγικού Σχεδιασμού.

Παράλληλα, ανά διεύθυνση απαιτήθηκε η στελέχωση ομάδας με προκαθορισμένες αρμοδιότητες ανά συμμετέχοντα, με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:



Ωστόσο, στην παρούσα εργασία θα αναλυθεί κυρίως η ανάπτυξη και εφαρμογή του BSC σε μια Διεύθυνση του οργανισμού, στην Τεχνική Διεύθυνση, η οποία ακολουθώντας την “Από πάνω προς τα κάτω” προσέγγιση εφάρμοσε το BSC μέχρι και σε επίπεδο ομάδας.

- Σχεδιασμός για την υλοποίηση του Πίνακα Ισορροπημένης Επιχειρησιακής Επίδοσης

Αρχικά, κατά τη φάση του σχεδιασμού η ομάδα έργου κλήθηκε να συντάξει μία Έκθεση προκειμένου να αποτυπωθεί γραπτά το όλο εγχείρημα και το πού αποβλέπει η υλοποίησή του, ώστε να συμφωνηθεί, να εγκριθεί και να ξεκινήσει η εφαρμογή του.

Προκειμένου να μπορέσει η ομάδα να συντάξει την Έκθεση έπρεπε να συγκεντρώσει για όλη την εταιρεία όλα τα απαιτούμενα στοιχεία που θα τη συνέθεταν, όπως:

- το Σκοπό του Έργου
- τους συμμετέχοντες για την υλοποίησή του
- τα πλεονεκτήματα που θα προέκυπταν από τη χρήση του
- τις κατ' ελάχιστον απαραίτητες ενέργειες που έπρεπε να υλοποιηθούν
- τις εκτιμώμενες δυσκολίες που πιθανόν να απασχολούσαν την ομάδα
- το τελικό παραδοτέο

- το χρονοδιάγραμμα του έργου με βασικά σημεία σταθμούς.

Όταν συγκεντρώθηκαν τα ανωτέρω, παραδόθηκε στη διοίκηση η Έκθεση προς έγκριση συμπεριλαμβάνοντας

- ✓ Σύνοψη με το Σκοπό του Έργου
- ✓ Χρονοδιάγραμμα με αποτύπωση των δράσεων ανά συμμετέχοντα
- ✓ Εμφάνιση των κρίσιμων σημείων για την επιτυχή ολοκλήρωση του Έργου

Η υποβολή όλων των ανωτέρω ήταν προαπαιτούμενο για την έναρξη του Έργου, καθώς μόνο με αυτό τον τρόπο:

- ✓ επιτυγχανόταν η δέσμευση της ομάδας
- ✓ γίνονταν πλέον κατανοητοί οι στόχοι που είχαν τεθεί για το Έργο
- ✓ όλοι οι συμμετέχοντες θα δρούσαν προς τον κοινό σκοπό

- Συλλογή δεδομένων για τη δημιουργία του Στρατηγικού Χάρτη

Στην παρούσα φάση σκοπός ήταν η καταγραφή των στρατηγικών στόχων σε στρατηγικό χάρτη. Το Τμήμα του Στρατηγικού Σχεδιασμού, αρμόδιο για το Σχεδιασμό του έργου σε συνεργασία με τους συμμετέχοντες όλων των Διευθύνσεων, ακολουθώντας τη λογική των Kaplan και Norton, αποτύπωσε γραπτά το Όραμα του οργανισμού, προαπαιτούμενο για τη δημιουργία του Στρατηγικού Χάρτη.

ΤΟ ΟΡΑΜΑ Η ΜΑΣ

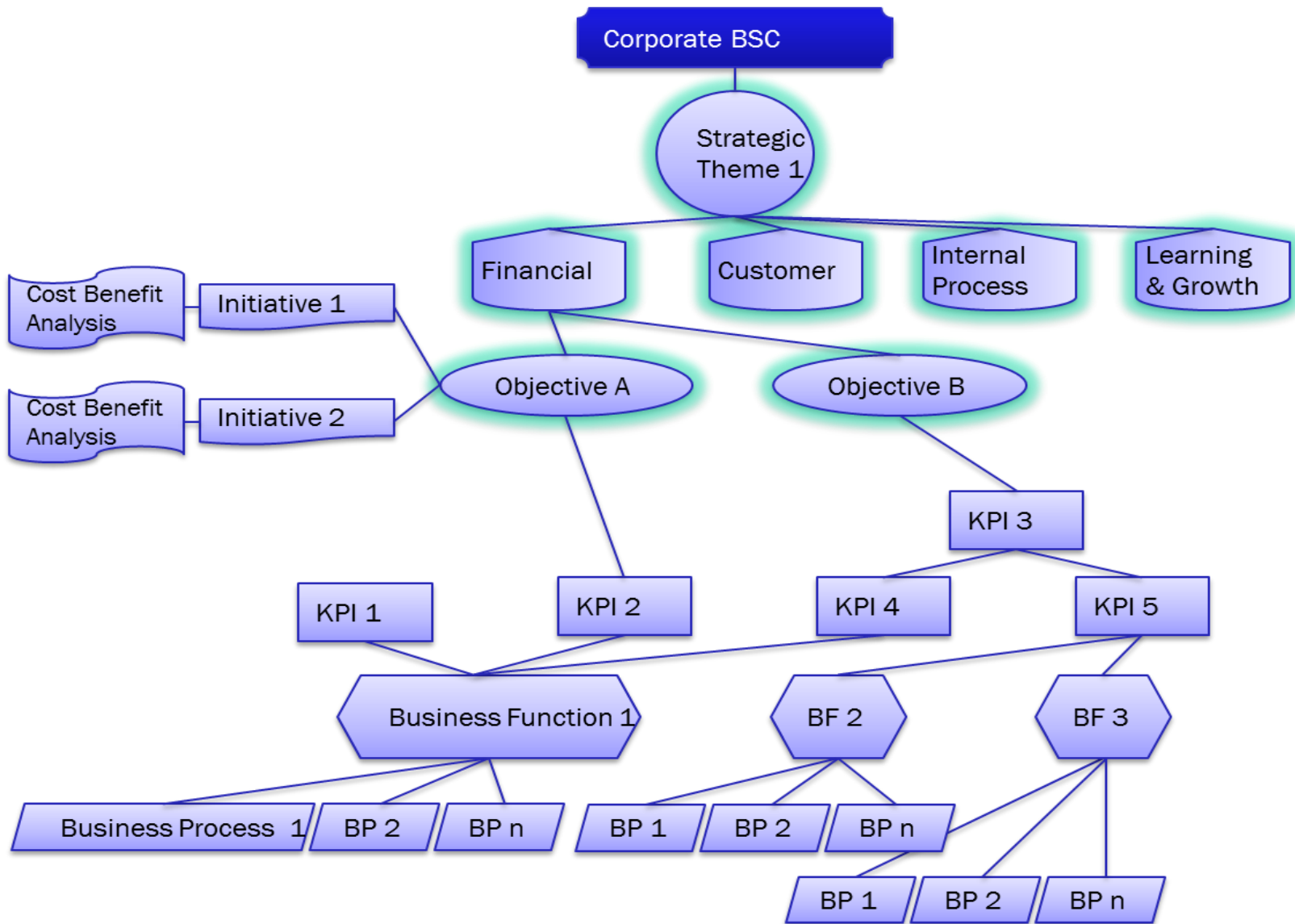
“Να είμαστε ο πιο αξιόπιστος και ο πιο επιθυμητός προμηθευτής φυσικού αερίου, ενώ μακροπρόθεσμα να είμαστε και πάροχος ενέργειας.”

Αρχικά αποφασίστηκε η στρατηγική που θα ακολουθήσει η εταιρεία και στη συνέχεια εντοπίστηκαν οι ενέργειες/τακτικές που έπρεπε να υλοποιηθούν, προκειμένου να επιτευχθεί η στρατηγική. Κατόπιν, συζητήθηκαν διεξοδικά μεταξύ της ομάδας όλοι οι πιθανοί στόχοι και τυχόν διασυνδέσεις μεταξύ τους (σχέση αίτιου - αιτιατού) και καταγράφηκαν, ώστε αργότερα να αποτυπωθούν στο Στρατηγικό Χάρτη (πως ένας στόχος επηρεάζει άλλον ή άλλους). Τέλος, καθορίστηκαν οι βασικοί μακροχρόνιοι στόχοι και οι τρόποι υλοποίησής τους.

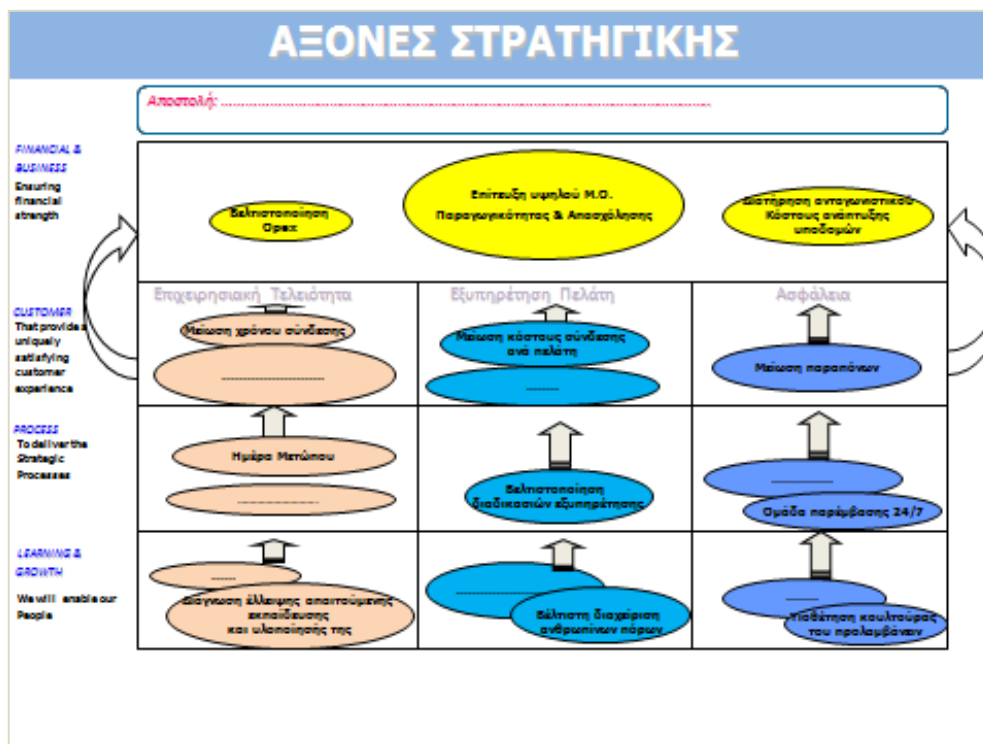
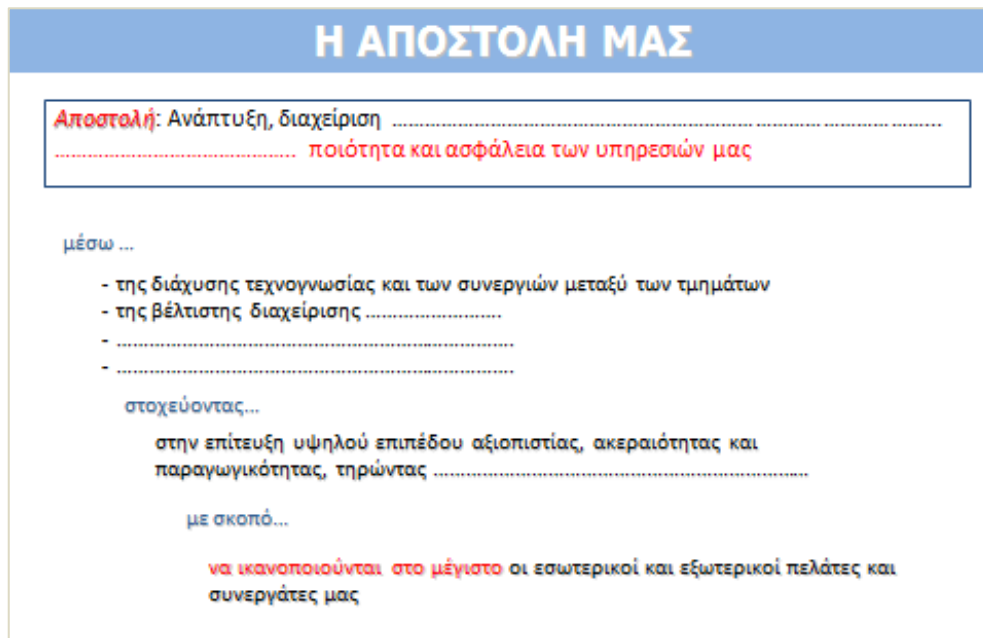
Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας αυτής δημιουργήθηκε ο Στρατηγικός Χάρτης όλου του οργανισμού για το επόμενο έτος, αποτυπώνοντας στους 3 βασικούς άξονες της

Στρατηγικής της ΕΠΑΑ (Κέρδος – Επιχειρησιακή Τελειότητα - Ασφάλεια) τις 4 διαστάσεις (Χρηματο-οικονομικά – Πελάτης – Διαδικασίες – Μάθηση & Ανάπτυξη) των δραστηριοτήτων της.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



Αντιστοίχως, η Τεχνική Διεύθυνση ευθυγραμμισμένη με την εταιρική Στρατηγική και εξειδικεύοντας την εταιρική Αποστολή στο επιχειρησιακό κομμάτι που την αφορά, δημιούργησε έναν επιμέρους Στρατηγικό Χάρτη εντός της Διεύθυνσής της.



Η χαρτογράφηση της στρατηγικής της Τεχνικής Διεύθυνσης βασίστηκε, επίσης, στους 3 βασικούς άξονες της Στρατηγικής της ΕΠΑΑ και στις 4 διαστάσεις των δραστηριοτήτων της, με εξειδίκευση στο επιχειρησιακό αντικείμενό της.

- Ανάλυση δεδομένων & Σχεδιασμός της Βάσης Δεδομένων

Με την ολοκλήρωση της χαρτογράφησης της Στρατηγικής, η ομάδα έργου καλείται να ασχοληθεί με την επιλογή των κατάλληλων δεικτών για την παρακολούθηση της επιχειρησιακής επίδοσης ανά στρατηγικό στόχο.

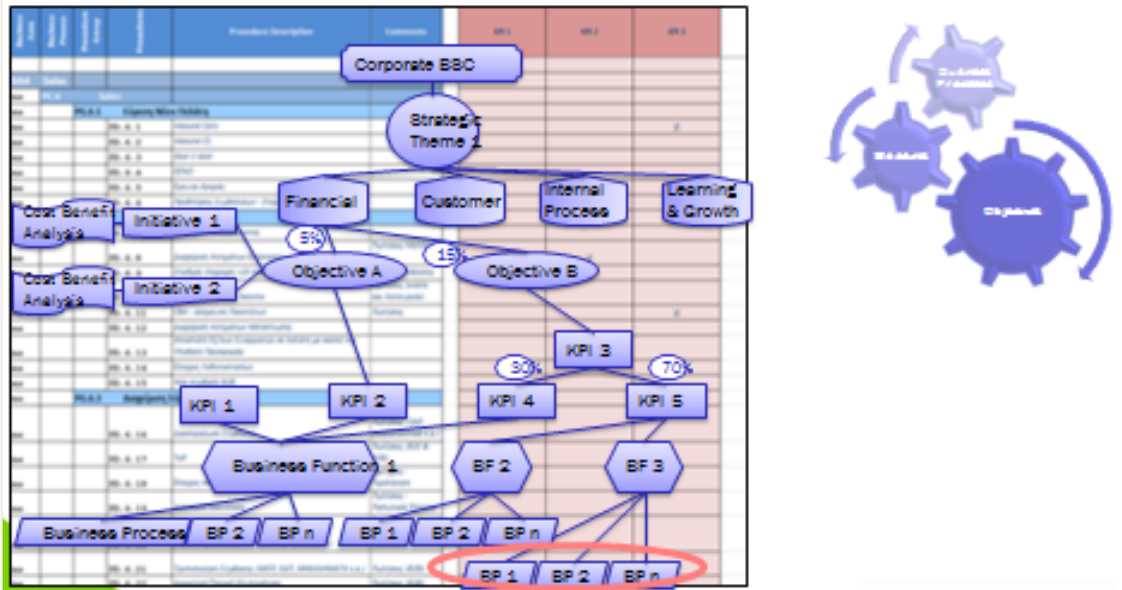
Παράλληλα όμως, οι συμμετέχοντες στην ομάδα έργου οφείλουν να ασχοληθούν με την ανάπτυξη συστημάτων συλλογής και αναφοράς δεδομένων, αποσκοπώντας στην αυτοματοποίηση της συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων. Αν και η ΕΠΑΑ διαθέτει και χρησιμοποιεί πληροφοριακά συστήματα όπως Sap και BW και μια πληθώρα στοιχείων είναι δυνατό να εξαχθούν μέσω σχετικών αναφορών, παρόλα αυτά αρκετή εξώρυξη στοιχείων απαιτείται να πραγματοποιηθεί και εξω-συστημικά, με τη χρήση λογιστικών φύλλων (excel) ή/και σε βάση access. Έτσι λοιπόν, οι συμμετέχοντες στο έργο απασχολήθηκαν εξίσου με τον τρόπο αυτοματοποίησης των απαιτούμενων αναφορών, προκειμένου να μην υπάρχει κάθε φορά σπατάλη χρόνου για τη συλλογή και ανάλυση των μετρήσεων.

Τέλος, οι συμμετέχοντες προέβησαν στις πρώτες αναλύσεις των δεικτών και των μετρητών του BSC, προκειμένου να διαπιστωθεί ότι τα αποτελέσματα ήταν αντιπροσωπευτικά των απαιτήσεων των στελεχών και των στόχων που είχαν θέσει.

Καθώς η ομάδα προετοιμάζε σταδιακά τα στοιχεία που θα τροφοδοτούσαν το BSC, λήφθηκαν υπόψη τα εξής:

- ✓ Οι στρατηγικοί στόχοι κατηγοριοποιήθηκαν ανάλογα με το τι εξυπηρετούν. Κάθε επιχειρησιακή διαδικασία (Business Process) συνδέθηκε με τους στόχους (objectives) μέσω των δεικτών μέτρησης επιχειρησιακής επίδοσης (Key Performance Indicators – KPI's).
- ✓ Δημιουργήθηκε λεπτομερής καταγραφή των χαρακτηριστικών του κάθε μέτρου (τύπου λεξικό με τους ορισμούς των δεικτών) ώστε με το πέρασμα του χρόνου να μην δημιουργείται σύγχυση ως προς την έννοιά τους.
- ✓ Προτεραιοποιήθηκαν οι στόχοι βάσει της σημαντικότητας της επιχειρησιακής διεργασίας που αντικατοπτρίζουν.

Business Processes



Αργότερα, για λόγους διευκόλυνσης των συμμετεχόντων αλλά και της διοίκησης, διαπιστώθηκε ότι θα ήταν ιδιαίτερα βολική η ύπαρξη μίας φόρμας στην οποία θα καταγράφονται λεπτομερώς οι στόχοι και οι δείκτες, με τα εξής στοιχεία:

- Αρμόδια Διεύθυνση για την εξαγωγή των στοιχείων
- Στόχος
- Δείκτης
- Ορισμός δείκτη (αναλυτικά τί μετράει)
- Από πού αντλείται η πληροφορία και με τί τρόπο (Sap R3, BW, excel, access)
- Σε τί συχνότητα αντλείται η πληροφορία (εβδομαδιαία, μηνιαία, κλπ)

	A	B	C	D	E	F
1	Division	Objective	Target	Target Analysis	Data mining from	Frequency
2	Technical	Leadership HSE safety walks & visits	#	Number of visits on the field by Directors, Managers and Supervisors	Excel	Quarterly
3	Technical	Sap r3	Monthly
4	Technical	BW	Weekly
5	Sales & Marketing
6	Sales & Marketing
7	Sales & Marketing
8	HR
9	HR
10	HR
11	Finance	OPEX	€	Actual operational expenses vs. Budgeted	Sap r3	Monthly
12	Finance
13	Finance

Έχοντας πλέον καταλήξει η ομάδα σε στρατηγικούς στόχους, δείκτες και μετρητές βασισμένα στον εταιρικό στρατηγικό χάρτη, αντίστοιχα η Τεχνική Διεύθυνση προέβη

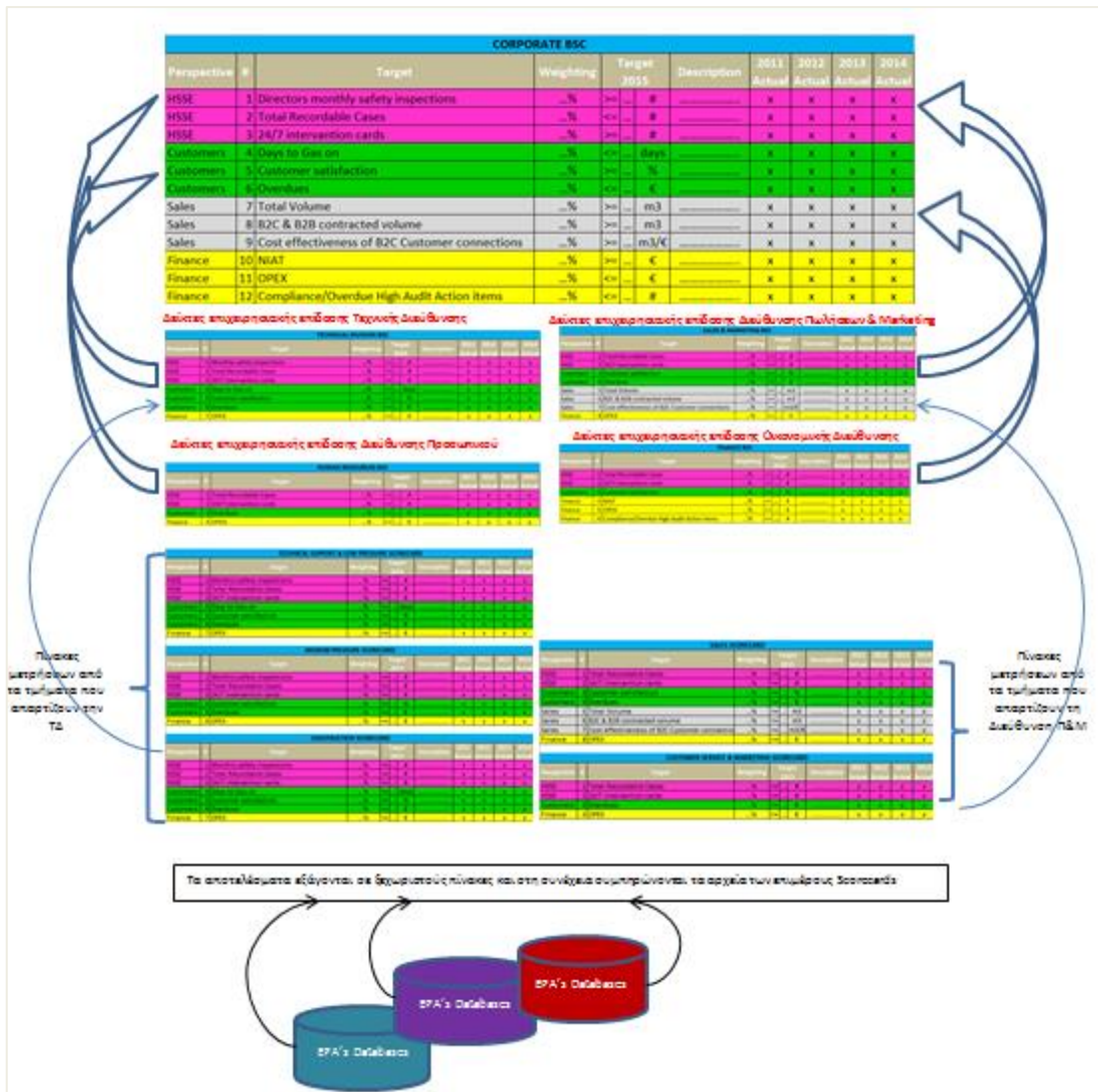
στην ανάπτυξη των στόχων της Διεύθυνσής της, αλλά και των συμπληρωματικών στόχων και μετρήσεων για τα επιμέρους τμήματα και ομάδες της Διεύθυνσης.

Η εν λόγω Διεύθυνση έχοντας ως στόχο τη διάχυση του BSC εντός της Διεύθυνσής της, ανέπτυξε σε κάθε πρωτεύον τμήμα στόχους και μετρητές βάσει του εταιρικού BSC, προκειμένου να συμβάλλει με τον τρόπο αυτό στην ευθυγράμμιση των τμημάτων και των ομάδων της, στη συνολική εταιρική στρατηγική. Αντίστοιχες φόρμες καταγραφής στοχων και δεικτών, όπως περιγράφηκαν προηγουμένως, τηρήθηκαν και εντός της Τεχνικής Διεύθυνσης, για τη διευκόλυνση στην παρακολούθηση του έργου (monitoring), μέχρι και σε επίπεδο ομάδων.

ΤΕΧΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ					
Department	Objective	Target	Target Analysis	Data mining from	Frequency
ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΠΑΓΙΩΝ	Leadership HSE safety walks & visits	#	Number of visits on the field by Manager	Excel	Quarterly
ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΠΑΓΙΩΝ	Sap r3	Monthly
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ Χ.Π.	BW	Weekly
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ Χ.Π.
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ Μ.Π.
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ Μ.Π.
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ Μ.Π.
ΜΕΛΕΤΕΣ & ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ
ΜΕΛΕΤΕΣ & ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ	OPEX	€	Actual operational expenses vs. Budgeted	Sap r3	Monthly
ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ
ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

- Δομή του Πίνακα Ισοροπημένης Επιχειρησιακής Επίδοσης σε Excel

Λαμβάνοντας υπόψη η ομάδα έργου τις τέσσερις διαστάσεις των στρατηγικών στόχων, άρχισε να “χτίζει” το BSC στο excel, υπόδειγμα του οποίου εμφανίζεται κατωτέρω, ακολουθώντας πάντα το Στρατηγικό Χάρτη. Δεδομένου ότι η ομάδα είχε καταλήξει στους βασικούς απαιτούμενους δείκτες που έπρεπε να συμπεριλαμβάνονται στο εταιρικό BSC, στη συνέχεια άρχισαν να επεξεργάζονται τους δείκτες που θα παρακολουθούνταν ανά διεύθυνση και να δημιουργούν ένα επιμέρους BSC για την κάθε μια.



Η κάθε Διεύθυνση, προκειμένου να επικαιροποιηθεί το εταιρικό BSC, προέβαινε σε εξαγωγή και συγκέντρωση των μετρήσεων ανά στόχο και στη συνέχεια τροφοδοτούσε το BSC της Διεύθυνσής της, πάντα από άτομο με την κατάλληλη αρμοδιότητα. Άλλωστε οι προσβάσεις στο εν λόγω αρχείο ήταν διαβαθμισμένες. Έτσι λοιπόν, βάσει αυτής της δομής δημιουργήθηκε το εταιρικό BSC όπου τα πεδία επικαιροποιούνταν από τις αντίστοιχες μετρήσεις που καταχωρούσαν οι αρμόδιοι υπάλληλοι ανά Διεύθυνση σε αντίστοιχους πίνακες μετρήσεων, όπως φαίνεται στο ανωτέρω σχήμα.

Οι πίνακες μετρήσεων και τα BSC επικαιροποιούνταν είτε με τη μέθοδο της καταχώρησης από αρμόδιο άτομο, είτε με αυτοματοποιημένη μέθοδο από τα εταιρικά πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας. Προκειμένου να διασφαλιστεί η συλλογή των στοιχείων στο απαιτούμενο χρονικό διάστημα που έχει τεθεί από τη Διοίκηση, η ομάδα συνέταξε και συμφώνησε ένα μηνιαίο χρονοδιάγραμμα ανά αρμόδιο, όπου περιελάμβανε:

1. Την ενέργεια που έπρεπε να υλοποιηθεί
2. Τη χρονική περίοδο που έπρεπε να υποβληθεί
3. Και το αρμόδιο μέλος της ομάδας που έπρεπε να ενεργήσει

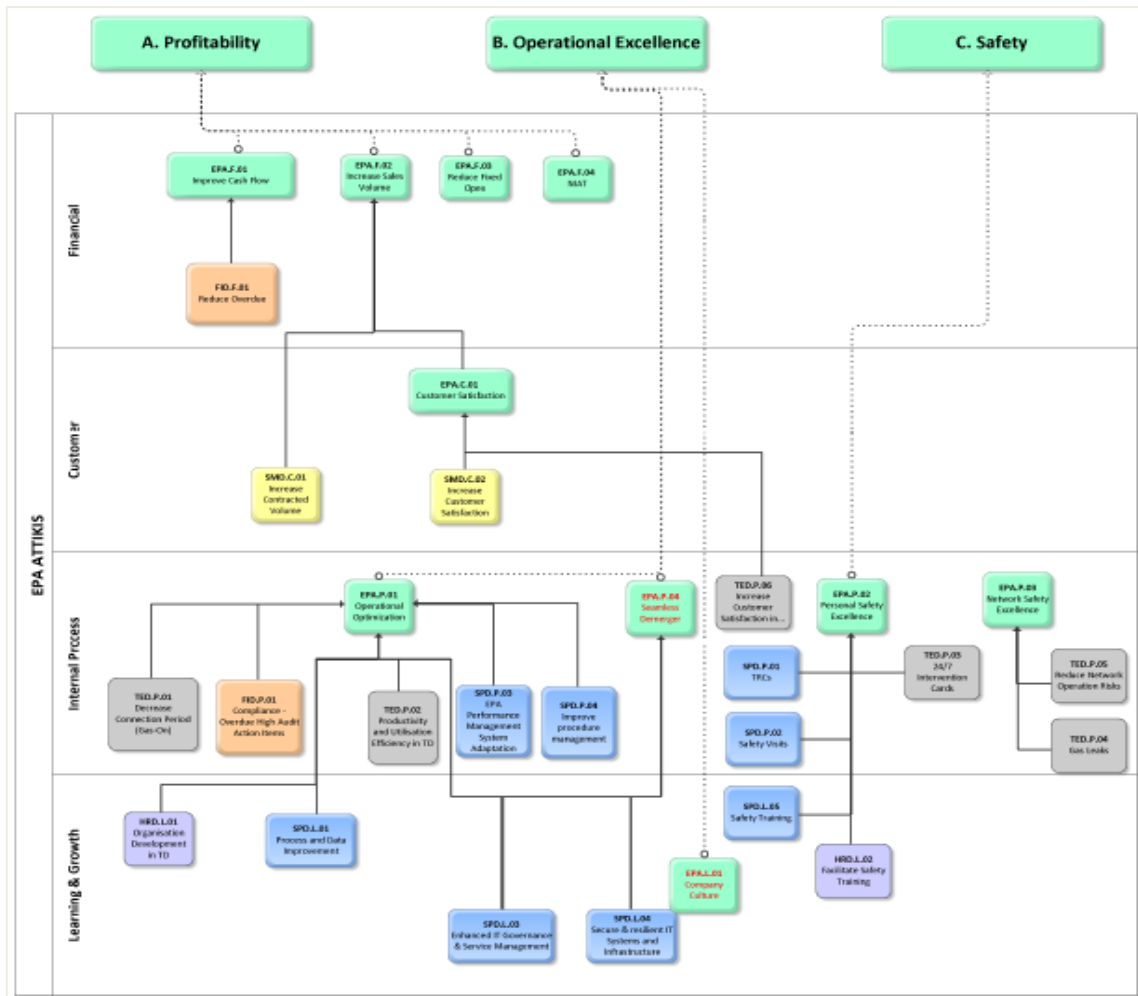
με την ακόλουθη μορφή:

Monthly Reporting Process			
	Weeks 1-2	Week 3	Week 4
1. Μηνιαία υποβολή στοιχείων	Data Collectors		
2. Συλλογή και ανάλυση των δεδομένων	Strategic Planning		
3. Υποβολή ερωτήσεων στους "Data Controllers"	Strategic Planning		
4. Υποβολή απαντήσεων στο Τμήμα Στρ. Σχεδιασμού	Data Controller		
5. Υποβολή στους Directors 1 st προσχεδίου της Έκθεσης του Στρατηγικού Σχεδιασμού		Strategic Planning	
			Strategic Planning
6. Scorecard Management Team Meeting			Data Controller KPI Owners
7. Υποβολή της τελικής Έκθεσης του Στρατηγικού Σχεδιασμού			Strategic Planning

Παρακάτω παρουσιάζεται υπόδειγμα της μορφής του εταιρικού BSC της ΕΠΑΑ.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	Perspective	#	Target	Weighting	Target 2015		Description	2011 Actual	2012 Actual	2013 Actual	2014 Actual	
2	HSSE	1	Directors monthly safety inspections	...%	>=	...	#	x	x	x	x
3	HSSE	2	Total Recordable Cases	...%	<=	...	#	x	x	x	x
4	HSSE	3	24/7 intervention cards	...%	>=	...	#	x	x	x	x
5	Customers	4	Days to Gas on	...%	<=	...	days	x	x	x	x
6	Customers	5	Customer satisfaction	...%	>=	...	%	x	x	x	x
7	Customers	6	Overdues	...%	<=	...	€	x	x	x	x
8	Sales	7	Total Volume	...%	>=	...	m3	x	x	x	x
9	Sales	8	B2C & B2B contracted volume	...%	>=	...	m3	x	x	x	x
10	Sales	9	Cost effectiveness of B2C Customer connections	...%	>=	...	m3/€	x	x	x	x
11	Finance	10	NIAT	...%	>=	...	€	x	x	x	x
12	Finance	11	OPEX	...%	<=	...	€	x	x	x	x
13	Finance	12	Compliance/Overdue High Audit Action items	...%	<=	...	#	x	x	x	x
14				100%								

Έχοντας λοιπόν δημιουργήσει το Στρατηγικό Χάρτη και στη συνέχεια το εταιρικό BSC, η ομάδα αποτύπωσε διαγραμματικά τη μεταξύ τους σύνδεση, όπως φαίνεται και παρακάτω ανά αξονα στρατηγικής.



Στο διάγραμμα απεικονίζεται ουσιαστικά ότι η ΕΠΑΑ κινείται σε τρεις στρατηγικούς άξονες: το Κέρδος, την Επιχειρησιακή Τελειότητα και την Ασφάλεια, λαμβάνοντας υπόψη τις 4 διαστάσεις του BSC, εντάσσοντας σε αυτά τις βασικές δραστηριότητές της.

Ακολουθώντας τον εταιρικό Πίνακα Ισορροπημένης Επιχειρησιακής Επίδοσης, η Τεχνική Διεύθυνση δημιούργησε το BSC της διεύθυνσής της και αντίστοιχα ένα BSC για κάθε τμήμα που την απαρτίζει. Την υλοποίηση αυτού του έργου την ανέλαβε ομάδα ατόμων που συμμετείχαν και στην ομάδα έργου του εταιρικού BSC.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η Χρηματο-οικονομική διάσταση και η διάσταση των Πελατών αφορούν στη μέτρηση των αποτελεσμάτων, ενώ η διάσταση των Εσωτερικών Διεργασιών και η διάσταση της Μάθησης & Ανάπτυξης αφορούν στις διαδικασίες.

Στην Τεχνική Διεύθυνση τέθηκαν συνολικά 10 στόχοι, εκ των οποίων 3 αφορούσαν σε θέματα Εσωτερικών Διεργασιών και Μάθησης & Ανάπτυξης και 7 σε θέματα Χρηματο-

οικονομικών και Πελατών. Αντίστοιχα, για τα υπόλοιπα 5 τμήματα της διεύθυνσης τέθηκαν αντίστοιχοι αναλόγως του επιχειρησιακού αντικειμένου του καθενός.

Επί παραδείγματι, αναφέρονται παρακάτω κάποιοι από τους δείκτες της Τεχνικής Διεύθυνσης και πως αυτοί ενσωματώθηκαν τελικά σε 2 από τα τμήματά της.

Για τη διάσταση των Χρηματο-οικονομικών η Τεχνική Διεύθυνση της ΕΠΑΑ επέλεξε την παρακολούθηση δεικτών όπως:

Στόχος	Βαρύτητα	Στόχος έτους
Μέσο κόστος κατασκευής παροχής%€
Μέσος όρος Παραγωγικότητας & Απασχόλησης%%
Λειτουργικό κόστος Διεύθυνσης%€

Στην ίδια διάσταση για το τμήμα Λειτουργίας Χ.Π. οι δείκτες που επιλέχθηκαν ήταν:

Στόχος	Βαρύτητα	Στόχος έτους
Μέσος όρος Παραγωγικότητας & Απασχόλησης%%
Λειτουργικό κόστος Διεύθυνσης%€

Εξαιρέθηκε δηλαδή ένας δείκτης, καθώς δεν αφορούσε στην επιχειρησιακή λειτουργία του τμήματος.

Ενώ, όπως φαίνεται παρακάτω, ο δείκτης αυτός συμπεριλήφθηκε στο τμήμα Μελετών & Κατασκευών:

Στόχος	Βαρύτητα	Στόχος έτους
Μέσο κόστος κατασκευής παροχής%€
Μέσος όρος Παραγωγικότητας & Απασχόλησης%%
Λειτουργικό κόστος Διεύθυνσης%€

Όσον αφορά στη διάσταση των πελατών παρακολουθήθηκαν, μεταξύ άλλων, δείκτες που αφορούν σε:

Στόχος	Βαρύτητα	Στόχος έτους
Μέσο χρόνος ενεργοποίησης B2C πελατών%ημέρες
Βαθμός ικανοποίησης πελάτη από τις τεχνικές λειτουργίες/υπηρεσίες%%

Για την ίδια διάσταση για το τμήμα Λειτουργίας Χ.Π. οι δείκτες που επιλέχθηκαν ήταν:

Στόχος	Βαρύτητα	Στόχος έτους
Μέσος χρόνος τοποθέτησης πρόσθετου μετρητή%ημέρες
Μέσος χρόνος ανταπόκρισης μετά από κλήση για διαφυγή αερίου%ημέρες
Βαθμός Ικανοποίησης Πελάτη από γνώση αντικειμένου & συμπεριφορά συνεργείου%%

Ενώ για το τμήμα Μελετών & Κατασκευών επιλέχθηκε μόνο ένας δείκτης, ο παρακάτω:

Στόχος	Βαρύτητα	Στόχος έτους
Μέσος χρόνος ημερών απάντησης αιτημάτων επέκτασης για σύνδεση%ημέρες

Λαμβάνοντας υπόψη την ιδιαίτερη βαρύτητα που δίνει η ΕΠΑΑ γενικά σε θέματα ασφάλειας στον εργασιακό χώρο, αλλά και ειδικότερα η Τεχνική Διεύθυνση λόγω του αντικειμένου της, στο κομμάτι των εσωτερικών διαδικασιών μελετήθηκαν και αναπτύχθηκαν δείκτες όπως:

Στόχος	Βαρύτητα	Στόχος έτους
Ημέρα Μετώπου%ημέρες
Κρίσιμα συμβάντα%	...πλήθος

Έτσι, για το τμήμα Λειτουργίας Χ.Π. οι δείκτες ήταν:

Στόχος	Βαρύτητα	Στόχος έτους
Ημέρα Μετώπου%ημέρες
Μέγιστος χρόνος αναγγελίας ατυχήματος στη ΔΑΑ%	...ώρες

Ενώ για το τμήμα Μελετών & Κατασκευών οι δείκτες ήταν:

Στόχος	Βαρύτητα	Στόχος έτους
Ημέρα Μετώπου%ημέρες

Τέλος, για τη διάσταση της μάθησης & ανάπτυξης του ανθρώπινου παράγοντα, η Τεχνική Διεύθυνση συμπεριέλαβε δείκτες που αφορούν στη διάχυση τεχνογνωσίας μεταξύ του προσωπικού, αλλά και στην άρτια κατάρτισή του μέσω εκπαιδεύσεων. Τέτοιοι δείκτες ήταν:

Στόχος	Βαρύτητα	Στόχος έτους
Δημιουργία competence profile σε επίπεδο θέσης εργασίας%
Γνώση κύριου αντικειμένου άνω του 6/10%

Στο τμήμα Λειτουργίας Χ.Π. οι δείκτες για τη διάσταση αυτή διαμορφώθηκαν ως εξής:

Στόχος	Βαρύτητα	Στόχος έτους
Δημιουργία competence profile σε επίπεδο θέσης εργασίας%
Γνώση κύριου αντικειμένου άνω του 6/10%

Οι ίδιοι στόχοι συμπεριλήφθηκαν και για το τμήμα Μελετών & Κατασκευών.

Όσον αφορά στο ποσοστό της βαρύτητας που τέθηκε ανά Στρατηγικό άξονα, αποφασίστηκε για την Τεχνική Διεύθυνση ότι θα είναι ισοβαρής και για τους τρεις στρατηγικούς άξονες, με τελικό άθροισμα το 100%.

Τέλος, επιθυμώντας να αυξηθεί ο συναγωνισμός διαμηματικά, στο BSC πρόστεθηκε η πληροφορία με το ποσοστό επίτευξης κάθε στόχου, χωρισμένο σε τέσσερις κατηγορίες:

- **Fair** για ποσοστά επίτευξης από 80-99
- **Standard** για ποσοστά επίτευξης από 100-112
- **Good** για ποσοστά επίτευξης από 113-135
- **Outstanding** για ποσοστά επίτευξης από 136-200

Perspective	#	Target	Weighting	Target 2015			Fair (80%-99%)	Standard (100%-112%)	Good (113%-135%)	Outstanding (136%-200%)
HSSE	1	Directors monthly safety inspections	...%	>=	...	#				
HSSE	2	Total Recordable Cases	...%	<=	...	#				
HSSE	3	24/7 intervention cards	...%	>=	...	#				
Customers	4	Days to Gas on	...%	<=	...	days				
Customers	5	Customer satisfaction	...%	>=	...	%				
Customers	6	Overdues	...%	<=	...	€				
Sales	7	Total Volume	...%	>=	...	m3				
Sales	8	B2C & B2B contracted volume	...%	>=	...	m3				
Sales	9	Cost effectiveness of B2C Customer connections	...%	>=	...	m3/€				
Finance	10	NIAT	...%	>=	...	€				
Finance	11	OPEX	...%	<=	...	€				
Finance	12	Compliance/Overdue High Audit Action items	...%	<=	...	#				
			100%							

- Φάση Ελέγχου & Περιοχές προς βελτίωση

Με τη λειτουργία του νέου αυτού εργαλείου στον οργανισμό, αρχικά διαπιστώθηκαν ελλείψεις ως προς την περιλαμβανόμενη πληροφορία και πραγματοποιήθηκαν αρκετές διορθωτικές ενέργειες, ώστε τα αποτελέσματα που προέκυπταν να μπορούν να συγκριθούν μεταξύ τους.

Η ΕΠΑΑ όπως έχει ήδη αναφερθεί, έχει παραπάνω από μία βάσεις δεδομένων από όπου αντλεί τα δεδομένα της με αποτέλεσμα μετά την εξαγωγή των στοιχείων να απαιτείται αρκετή περαιτέρω επεξεργασία των δεδομένων, προκειμένου να είναι σε μορφή κατάλληλη για χρήση στο εργαλείο.

Στην Τεχνική Διεύθυνση, για τις περιπτώσεις όπου τα στοιχεία δεν μπορούσαν να εξαχθούν από κάποια βάση δεδομένων, αλλά η εισαγωγή των στοιχείων γίνονταν σε λογιστικά φύλλα από διοικητικό υπάλληλο της καταχώρησης, καθιερώθηκε μηνιαίος ποιοτικός έλεγχος των καταχωρήσεων, προκειμένου να μειώνεται το ποσοστό λάθους αποτελέσματος και άρα παραπληροφόρησης της διοίκησης. Ποιοτικός έλεγχος ωστόσο καθιερώθηκε και ως προς τις καταχωρήσεις στα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας για τον ίδιο λόγο. Αξίζει να σημειωθεί ότι η Τεχνική Διεύθυνση, κατεβαίνοντας ακόμη πιο κάτω ιεραρχικά, την εν λόγω ενέργεια την έθεσε ως ατομικό στόχο στους υπαλλήλους της καταχώρησης και ως ομαδικό στόχο του προϊσταμένου τους. Ακολουθώντας λοιπόν τη βιβλιογραφία, θεσπίστηκε εντός της Διεύθυνσής της ατομική

στοχοθεσία, συνδεδεμένη πάντα με τους στόχους του BSC, με σκοπό να αυξήσει την αποδοτικότητα των ομάδων της, θέτοντας συγκεκριμένους κι εφικτούς στόχους (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound).

Επιπρόσθετα, κατά τη λειτουργία του BSC προέκυψε για κάποιους από τους δείκτες, είτε ότι δεν ήταν αρκετά ξεκάθαρος ο αντίστοιχος στόχος τους και απαιτείτο επιπλέον επεξήγηση του ορισμού τους, είτε ότι ο μετρητής κάποιων από αυτούς αξιολογήθηκε ως μη επιτεύξιμος ή και το αντίθετο (αρκετά εύκολος).

Επί παραδείγματι, στη Τεχνική Διεύθυνση, στο στρατηγικό άξονα της ασφάλειας, ορίστηκε ως στόχος η διεξαγωγή της “Ημέρας Μετώπου”, βάσει της οποίας Διευθυντές και Προϊστάμενοι υποχρεούνταν να πραγματοποιούν μηνιαίως συγκεκριμένο αριθμό επισκέψεων σε εργοταξιακούς χώρους, προκειμένου να διαπιστώνεται η χρήση των απαραίτητων Μέτρων Ατομικής Προστασίας (ΜΑΠ) από τους εργαζόμενους. Τελικά, διαπιστώθηκε ότι όσο πιο εντατικές ήταν τέτοιου είδους επισκέψεις στο “πεδίο” και μάλιστα από πιο υψηλόβαθμο στέλεχος, τόσο περισσότερα ευρήματα προέκυπταν αρχικά, τα οποία όμως εν καιρώ έφθιναν. Ως αποτέλεσμα αυτού, ο εν λόγω δείκτης επικαιροποιήθηκε, τόσο ως προς τον ορισμό του (προστέθηκε ότι θα πραγματοποιείται κι από Directors), όσο και ως προς το στόχο του (αυξήθηκε το πλήθος των επισκέψεων). Παράλληλα, τα αρμόδια τμήματα προέβησαν στο σχεδιασμό ειδικών έντυπων (διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών) στα οποία αποτυπώνονταν τα ευρήματα των ελέγχων όπου μετά την απαραίτητη ανάλυση και αξιολόγησή τους, πραγματοποιούνταν διορθωτικές ενέργειες ή ακόμη και στοχευμένα σχέδια δράσης.

Παράλληλα, εκτός από βελτίωση σε υφιστάμενους δείκτες, με τη χρήση του εργαλείου ενδέχεται να διαπιστωθεί άλλοτε η απουσία παρακολούθησης δεικτών, κι άλλοτε ότι πλέον δεν είναι απαραίτητη η παρακολούθηση κάποιων άλλων. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ακολουθεί αρμοδίως σχετική τεκμηριωμένη εισήγηση για αφαίρεση ή προσθήκη κάποιου δείκτη.

4. Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα από τη χρήση του Πίνακα Ισορροπημένης Επιχειρησιακής Επίδοσης

Όσον αφορά στα πλεονεκτήματα από τη χρήση του BSC, αυτά είναι ποικίλα. Αρχικά, δεδομένου ότι υπάρχει καταγεγραμμένο το όραμα της εταιρείας αποτυπωμένο μέσα από τους στόχους, το σύνολο της εταιρείας οδηγείται προς την ίδια κατεύθυνση, για την επίτευξη του κοινού στόχου.

Παράλληλα, με τη χρήση του εργαλείου διαπιστώθηκαν ελλείψεις στο πεδίο της Μάθησης και Ανάπτυξης του προσωπικού και τέθηκαν σχέδια δράσης προς υλοποίηση, εντός ορισμένου χρονικού πλαισίου. Για παράδειγμα, στην Τεχνική Διεύθυνση τέθηκε στόχος σχετικά με το επίπεδο της γνώσης του τεχνικού προσωπικού, μέσω του οποίου προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι έκαναν την εργασία τους βάσει της επαγγελματικής τους εμπειρίας κι όχι βάσει συγκεκριμένων οδηγιών εργασίας. Έτσι η Διοίκηση θεώρησε ότι υπάρχει ένα κενό στη διαδικασία που πρέπει να γεφυρωθεί. Δρομολογήθηκε λοιπόν η συγγραφή οδηγιών εργασίας για όλες τις τεχνικές εργασίες και με την ολοκλήρωσή τους, οι εργαζόμενοι στις θέσεις αυτές αφού ενημερώθηκαν σχετικά, εκπαιδεύτηκαν και υπέγραψαν σε σχετικό έντυπο ότι ενημερώθηκαν για την ισχύουσα οδηγία εργασίας.

Αποδεικνύεται λοιπόν ότι με το εργαλείο αυτό η ανώτατη διοίκηση βρίσκεται σε θέση να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή τη λειτουργική και επιχειρησιακή κατάσταση του οργανισμού (monitoring). Η ΕΠΠΑ μέσω του BSC, κατάφερε η κάθε Διεύθυνση να έχει μια κατακόρυφη μέτρηση των επιχειρησιακών επιδόσεών της, ενώ το τμήμα του Στρατηγικού Σχεδιασμού που είναι αρμόδιο για το σχεδιασμό αλλά και την ορθή λειτουργία του BSC, να έχει μία συνολική εποπτική εικόνα της εταιρικής επίδοσης, παρακολουθώντας τόσο οριζόντια όσο και κατακόρυφα τις αλληλοσυνδέσεις και αλληλεπιδράσεις μεταξύ των τμημάτων και των διευθύνσεων, στην επίτευξη των εταιρικών στόχων.

Επιπρόσθετα, μέσω των σχέσεων αιτίας-αιτιατού που έχει αναπτυχθεί μεταξύ των στρατηγικών στόχων, των μετρήσεων και των δραστηριοτήτων, διαπιστώνεται άμεσα κατά πόσο μία βελτιωτική ενέργεια επιδρά θετικά ή αρνητικά, στο σύνολο της λειτουργίας της εταιρείας, αφού κάθε δραστηριότητα έχει αντίκτυπο σε ένα ευρύτερο πλαίσιο ενεργειών, στρατηγικής και στόχων, όπως χαρακτηριστικά αποτυπώνεται στο στρατηγικό χάρτη του οργανισμού. Παράλληλα, η πληθώρα των χρήσιμων πληροφοριών που υπήρχε συγκεντρωμένη στο εργαλείο, βοήθησε στην εξαγωγή συμπερασμάτων και στο σχεδιασμό των επόμενων κινήσεων.

Τέλος, με την εφαρμογή του BSC και δεδομένου ότι το μοντέλο στηρίζεται στο εταιρικό όραμα, ο οργανισμός απέκτησε μακροπρόθεση προοπτική στόχων και ενεργειών με σκοπό την εκπλήρωση μακροχρόνιων σχεδίων και σκοπών. Ωστόσο, οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι καθίστανται περισσότερο σαφείς αφού για την εκπλήρωση των μακροχρόνιων στόχων τίθενται ενδιάμεσοι σκοποί.

Παρά τα πλεονεκτήματα που αναφέρθηκαν, η εφαρμογή του BSC περιλαμβάνει και μειονεκτήματα. Πρωτίστως, η εφαρμογή του εργαλείου αποτελεί μια χρονοβόρα και

δύσκολη διαδικασία. Απαιτείται κατανόηση των αρχών λειτουργίας του αλλά και ισχυρή δέσμευση της ανώτερης διοίκησης, προκειμένου να καταφέρει να αλλάξει την υφιστάμενη κουλτούρα του οργανισμού, να αντιμετωπίσει την πιθανή καχυποψία και το φόβο των εργαζομένων μπροστά στο “καινούργιο”, αλλά και την απροθυμία τους ως προς την αλλαγή του τρόπου προσέγγισης των επιχειρησιακών πρακτικών.

Επίσης, με τη χρήση του BSC αρκετές φορές, προκειμένου να ανακτηθούν οι απαραίτητες πληροφορίες, ο οργανισμός οδηγείται σε επαναδιαμόρφωση των λειτουργιών του, όπως στο υφιστάμενο πληροφοριακό του σύστημα, διαδικασία που απαιτεί οικονομικό κόστος αλλά και χρόνο από την πλευρά της επιχείρησης. Παράλληλα, η επαναδιαμόρφωση των εσωτερικών λειτουργιών απαιτεί κυρίως τη συνέργεια μεταξύ των ανώτατων στελεχών της επιχείρησης, πράγμα όχι και πολύ εύκολο όταν δεν υπάρχει πρόθεση ευελιξίας και συνεργασίας.

Άλλο ένα πρόβλημα που εντοπίστηκε, σχετίζεται με την ποικιλία των βάσεων δεδομένων που χρησιμοποιεί ο οργανισμός. Η όποια αλλαγή απαιτείται σε στρατηγικούς στόχους, προϋποθέτει αρκετό χρονικό διάστημα υλοποίησης λόγω των απαιτούμενων αλλαγών/διορθώσεων στις αντίστοιχες βάσεις δεδομένων.

Κλείνοντας, θα πρέπει να σημειωθεί ότι ένα ακόμη βασικό μειονέκτημα εντοπίζεται ως προς το χρόνο διαθεσιμότητας των στοιχείων, δεδομένου ότι υπάρχουν αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των τμημάτων και χρονικοί περιορισμοί, που πολλές φορές προκαλούν καθυστερήσεις στη συμπλήρωση του εργαλείου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η αναμονή για το κλείσιμο του λογιστηρίου ώστε να συμπληρωθούν και οι χρηματο-οικονομικοί δείκτες.

5. Επόμενα βήματα για τον Πίνακα Ισορροπημένης Επιχειρησιακής Επίδοσης στην Εταιρεία Παροχής Αερίου Αττικής (ΕΠΑΑ)

Η εφαρμογή του BSC στην ΕΠΑΑ τα τελευταία χρόνια έχει οδηγήσει σε μια σταδιακή αλλαγή της κουλτούρας, προσανατολισμένη στην αξιολόγηση της πορείας του οργανισμού βάσει των στρατηγικών του στόχων. Ταυτόχρονα, η εξοικείωση με το εργαλείο βελτίωσε τις δεξιότητες των στελεχών σχετικά με τις ανάγκες του οργανισμού, αφού αναδείχθηκαν σημεία προς βελτίωση που πρωτίτερα δεν ήταν εμφανή.

Καθώς πλέον η εφαρμογή της μεθοδολογίας του BSC έχει ωριμάσει εντός του στον οργανισμό, η διοίκηση διερευνά την υιοθέτηση στοχαστικών μοντέλων τα οποία μέσω των πληροφοριακών συστημάτων της θα τη βοηθήσουν στη στοχοθέτηση των στρατηγικών της.

Παράλληλα, πρόκειται να εφαρμοστεί με απαρχή το τρέχον έτος, η ενεργοποίηση “Bonus” ανά Διεύθυνση, σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Το μέτρο αυτό θα λειτουργήσει ως κίνητρο για τους εργαζομένους, αφού ουσιαστικά φαίνεται η διοίκηση να αναγνωρίζει την προσπάθεια που καταβάλλεται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εταιρείας. Η ενεργοποίηση του μέτρου θα πραγματοποιηθεί εφόσον στο τέλος του έτους έχουν επιτευχθεί με αποτέλεσμα “Fair”, 6 συγκεκριμένοι δείκτες του BSC.

Τέλος, η Διοίκηση της ΕΠΑΑ στοχεύοντας πάντα στο να δημιουργήσει και να διατηρήσει κουλτούρα λήψης αποφάσεων πάνω σε καλά δομημένα στοιχεία, προβαίνει συχνά σε τέτοιου είδους υπενθυμίσεις προς το προσωπικό παρακινώντας το να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να κάνει παρεμβάσεις προς βελτίωση των υφιστάμενων διαδικασιών.

6. Σύνοψη

Στις ημέρες μας, όπου οι επιχειρήσεις διακρίνονται για το έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον τους, πρωτεύον στόχος τους είναι η επιβίωσή τους μακροπρόθεσμα. Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, η χάραξη πολιτικής για την εφαρμογή της αλλά και μια ορθά επικοινωνιακή πολιτική συντείνουν ως προς το να εφαρμοστεί επιτυχημένα η στρατηγική.

Η μέτρηση της επιχειρησιακής επίδοσης είναι ένα εργαλείο το οποίο πλέον σε μεγάλο βαθμό χρησιμοποιείται από τις ελληνικές επιχειρήσεις, καθώς πρόκειται για ένα σύστημα διαχείρισης και ελέγχου της στρατηγικής. Το εργαλείο αυτό δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να δημιουργήσουν ένα σύστημα ανατροφοδότησης πληροφοριών που θα τους επιτρέψει να ελέγξουν αποτελεσματικά τις δραστηριότητές τους. Σε αντίθεση με τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης ενός οργανισμού, τα οποία λάμβαναν υπόψην τους μόνο χρηματοοικονομικά μεγέθη, το BSC έχει τη δυνατότητα να ποσοτικοποιεί και τα μη οικονομικά μεγέθη και να λαμβάνει υπόψην του κι άλλες πτυχές όπως τους πελάτες, τις διαδικασίες και την ανάπτυξη του προσωπικού.

Η μέτρηση της επιχειρησιακής επίδοσης στην Εταιρεία Παροχής Αερίου Αττικής ήταν ένα χρονοβόρο και επίπονο εγχείρημα, που όμως αποτελεί ένα επιτυχημένο

παράδειγμα εφαρμογής του BSC αφού από τη χρήση του προέκυψαν βελτιώσεις στις διαδικασίες, αυξήθηκε η ικανοποίηση των πελατών και τέθηκαν οι βάσεις για τη σταδιακή αλλαγή κουλτούρας που για χρόνια προβλημάτιζε τη Διοίκηση. Από τη στιγμή που εφαρμόστηκε η εν λόγω μεθοδολογία, υπήρξε βελτίωση στα κανάλια επικοινωνίας, καθώς όλες οι επιχειρηματικές ομάδες του οργανισμού έκαναν χρήση κοινής γλώσσας επικοινωνίας κι όλες οι λειτουργίες ευθυγραμμίστηκαν στους στρατηγικούς στόχους.

Η επιτυχής εφαρμογή ενός τέτοιου εργαλείου προσθέτει αξία σε κάθε οργανισμό που την υιοθετεί, καθώς μετατρέπει τη στρατηγική σε στόχους, ποσοτικοποιεί μη μετρήσιμα μεγέθη, αποτελεί οδηγό και κίνητρο για την αποσαφήνιση των στρατηγικών στόχων, συμβάλει στην εφαρμογή ενός οργανωμένου τρόπου ανάπτυξης των ικανοτήτων του και αναγνωρίζει κάθε στιγμή τα αδύναμα και δυνατά σημεία του συγκρίνοντας το στόχο με το αποτέλεσμα.

Το BSC δεν στερείται αδυναμιών, πρόκειται όμως για μια από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης και υποβάλλεται διαρκώς σε βελτιώσεις με στόχο την εξάλειψη των αδυναμιών του.

7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

7.1 Άρθρα

1. Corporate Entrepreneurship, Generic Competitive Strategies, and Firm Performance in Small and Medium-sized Enterprises, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 207, 20 October 2015
2. Improving performance aligning business analytics with process orientation, *International Journal of Information Management*, Volume 33, Issue 2, April 2013
3. Aligning Business Processes and Work Practices, *Procedia Technology*, Volume 5, 2012
4. Aligning Enterprise Analytics to Business Process Capability Maturity, *IFAC-PapersOnLine*, Volume 48, Issue 3, 2015
5. Balanced Scorecard Collaborative, *Balanced Scorecard Functional Standards*, Release 1.0a, May 5, 2000, Inc.
6. Balanced Scorecard Collaborative, *Balanced Scorecard Hall of Fame Report 2005*, Harvard Business School Publishing Corp., 2005
7. Balanced Scorecard Collaborative, *Executing Strategy with the Balanced Scorecard, an introduction to the strategy-focused organization*, 2002
8. Bieker, Thomas, *Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard: Developing a Balanced Scorecard for integrity management*, , University of St. Gallen, 2002
9. Bieker, Thomas, Thomas Dyllick, Carl-Ulrich Gminder and Kai Hockerts *Towards a sustainability Balanced Scorecard: Linking Environmental and Social Sustainability to Business Strategy*, 2002

10. Bitici Umit S., Allan S. Carrie and Liam McDevitt, Integrated Performance measurement systems: an audit and development guide, The TQM Magazine, Vol. 9, No. 1, 1997
11. Colteryahn Karen and Patty Davis, The Balanced Scorecard-Does it answer the tough questions? Development Dimensions International, Inc. 2003
 12. Aligning Business Processes and Work Practices, Procedia Technology, Volume 5, 2012
 13. Corporate Entrepreneurship, Generic Competitive Strategies, and Firm Performance in Small and Medium-sized Enterprises, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 207, 20 October 2015

7.1 Ξένη Βιβλιογραφία

1. Dee Ann Allison, Metrics for decisions, The Patron-Driven Library, 2013
2. Aziza Bruno& Joey, 2010, Drive Business Performance: Enabling a Culture of Intelligent Execution, John Wiley & Sons, Inc
3. Edward E. Hubbard, Building Your Diversity Scorecard, The Diversity Scorecard, 2004
4. Hubert K. Rampersad, Dorothy A. Leonard, William J. Abernathy, Communicating and Linking the Balanced Scorecard, Total Performance Scorecard, 2003
5. Hubert K. Rampersad, Dorothy A. Leonard, William J. Abernathy, Formulating the Balanced Scorecard, Total Performance Scorecard, 2003
6. Hubert K. Rampersad, Dorothy A. Leonard, William J. Abernathy, Total Performance Scorecard, 2003
7. R.S Kaplan και D.P Norton (1992), "The Balance Scorecard – measures that drive performance", Harvard Business Review
8. R.S Kaplan και D.P Norton (2001), "The Strategy – focused organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment", Boston, Harvard Business School Press.
9. Kaplan, Robert S. and David P. Norton, Linking the Balanced Scorecard to strategy, California Management Review, Vol. 39, No.1, 1996
10. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Putting the Balanced Scorecard to Work, The Economic Impact of Knowledge, 1998
11. Kaplan Robert S., and David Norton, The Balanced Scorecard: Measures that drive performance, 1992, Harvard Business Review
12. Kaplan Robert S., and David Norton, The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, 1996, Harvard Business School Press
13. Kaplan Robert S., Devising a Balanced Scorecard matched to business strategy, Planning Review, September-October, 1994
14. Kaplan, Robert and David Norton, Putting the Balanced Scorecard to work, Harvard Business Review, September-October 1993
15. Kaplan, Robert S. and David P. Norton, Executing Strategy with the Balanced Scorecard: An introduction to the Strategy-focused organization, Balanced Scorecard Collaborative, 2002
16. Mott Linn, 2008, "Planning strategically and strategic planning", The Bottom Line
17. Gail Munde, Kenneth Marks, Strategic planning, the Balanced Scorecard and benchmarking, Surviving the Future, 2009
18. Niven, P.R (2002), "Balance Scorecard step by step: Maximizing performance and maintaining results", New York, John Wiley & Sons.
19. David Wade, Ronald Recardo, The Corporate (or Balanced) Scorecard, Corporate Performance Management, 2001
20. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Handbooks of Management Accounting Research, Volume 3, 2008

21. Measuring Process Performance, Business Process Change (Third Edition), 2014

7.2 Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Mike Burne & Pippa Burne, 2009, Balanced Scorecard in a week (series: instant manager), EEDE, Direction & in Greek
2. Ι. Κυριαζόγλου & Δ. Πολίτου (2005), "Μέτρηση Απόδοσης για Επιχειρήσεις & Οργανισμούς" Εκδοτικός Όμιλος ΙΩΝ
3. Χυτήρης Λ. 2001, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, 3η έκδοση, Interbooks, Αθήνα

7.3 Ιστοσελίδες

1. Balanced Scorecard Institute, <https://balancedscorecard.org/>
2. Balanced Scorecard, BSC and Performance Improvement <http://www.organizedchange.com/Balancedscorecard.htm>
3. Balanced Scorecard method http://www.valuebasedmanagement.net/methods_Balancedscorecard.html
4. Building A Balanced Scorecard http://www.cms.cornell.edu/documents/LouDiBerardinis_Presentation7Oct620041.pdf
5. Balanced scorecard - Measuring the Key Driver Balanced Scorecard Basics: Initiatives vs. Objectives <http://www.strategyexecutionblog.com/2007/08/Balanced-scor-1.html>
6. Balanced Scorecard Designer- Metrics, <http://www.strategy2act.com/>
7. Balanced Scorecard Collaborative site: <http://www.bscol.com>
8. Balanced Scorecard Institute site: <http://balancedscorecard.org>
9. Capital Link, <http://www.capitallink.com>
10. European Foundation for Quality Management site: <http://www.efqm.org>
11. Free online resource paper <http://www.freeonlineresearchpapers.com/BalancedSix-sigma>
12. Harvard Business Org. <http://harvardbusiness.org>
13. Microsoft Cases Studies http://www.microsoft.com/casestudies/Case_Study_Detail.aspx?casestudyid=4000003930
14. Microsoft Hella,s <http://www.microsoft.com/hellas/> -
15. Oracle, <http://www.oracle.com/global/gr/index.html>
16. SAP, www.sap.com Wikipedia site: <https://el.wikipedia.org>
17. Ναυτεμπορική, www.naftemporiki.gr
18. Καθημερινή, <http://www.kathimerini.gr/>
19. Φυσικό Αέριο Αττικής: <http://www.aerioattikis.gr/>