



Πτυχιακή Εργασία

Θέμα:

**«ΜΕΛΕΤΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ
ΚΑΡΤΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ»**

ΓΙΑΝΝΑΚΟΥΛΙΑΣ ΣΩΤΗΡΙΟΣ

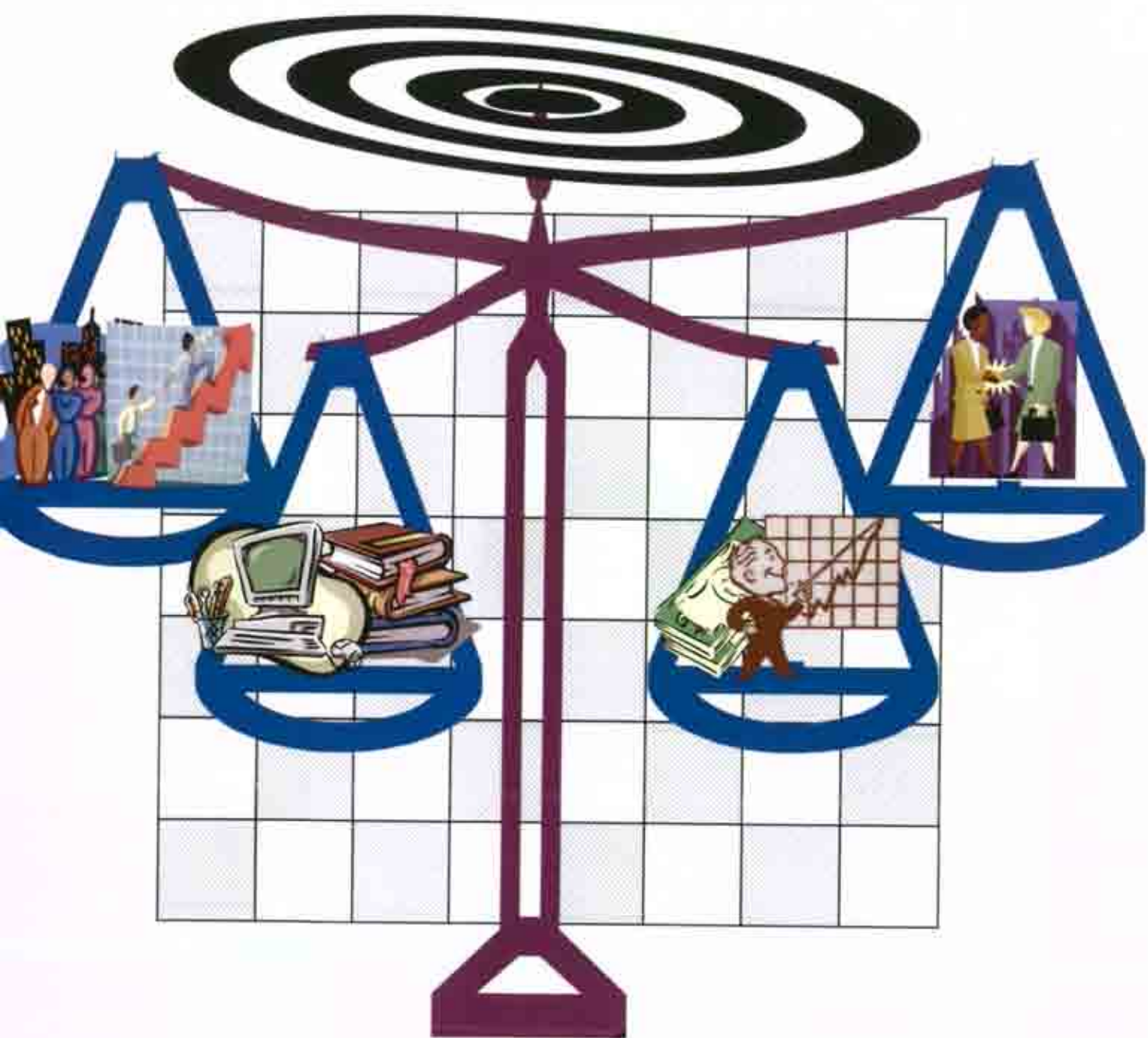
Τμήμα Επιχειρηματικού Σχεδιασμού και Πληροφοριακών Συστημάτων

Α.Τ.Ε.Ι. Πατρών

Οκτώβριος 2005

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	7064
----------------------	------

Μελέτη και Παρουσίαση
της
Μεθόδου τηςΚάρτας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας



Γιαννακούλιας Κ. Σωτήριος
ΑΜ 179
Πάτρα, Οκτώβριος 2005

Στους γονείς μου Κωνσταντίνο και Γεωργία

*Η πτυχιακή εργασία δεν θα είχε ολοκληρωθεί με επιτυχία,
χωρίς την επιστημονική καθοδήγηση και τη συνεισφορά του εισηγητή
Δρ. Απόστολου Ραφαηλίδη τον οποίο και ευχαριστώ θερμά.*

*Επίσης θέλω να ευχαριστήσω τον
Κωνσταντίνο Χριστόπουλο
για τη συμπαράσταση και υποστήριξή του.*

Περίληψη

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία παρουσιάζεται αναλυτικά η μέθοδος της Κάρτας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Κ.Ι.Σ.) (Balanced Scorecard BSC), όπως αυτή περιγράφεται σε βιβλία και άρθρα από το 1990 μέχρι και σήμερα. Περιγράφονται αναλυτικά οι τέσσερις πλευρές της μεθόδου, θέματα που αφορούν στη διαχείριση της επιχειρησιακής στρατηγικής την ανατροφοδότηση και τη διαδικασία εκπαίδευσης. Επίσης αναλύονται μέθοδοι στοχοθεσίας, κατανομής πόρων και σύνταξης προϋπολογισμών. Παρέχονται οδηγίες για την εκτέλεση και την εφαρμογή του προγράμματος Κ.Ι.Σ... Γίνεται αναφορά στη σύνδεση της Κάρτας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας με τους Στρατηγικούς Χάρτες (Strategy Maps) και με τη στρατηγική των επιχειρήσεων. Επίσης παρουσιάζεται ένα ενδεικτικό πρόγραμμα Excel που θα βοηθήσει τον αναγνώστη να κατανοήσει τις βασικές έννοιες της κάρτας στην πράξη. Τέλος περιγράφονται οδηγίες χρήσης, τα κρίσιμα σημεία της μεθόδου, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της. Στόχος της συγκεκριμένης πτυχιακής είναι η μελέτη και η ολοκληρωμένη παρουσίαση και η διάδοση της μεθόδου ώστε ο αναγνώστης να μπορεί να την εφαρμόσει και να την χρησιμοποιήσει στην πράξη. Τα αναλυτικά δεδομένα στα οποία αναφέρεται η εργασία προέρχονται κυρίως από το σύγγραμμα των Kaplan R. και Norton D. (1996), *Translating Strategy into Action : The Balanced Scorecard*, Boston: Harvard Business School που είναι και οι θεμελιωτές της μεθόδου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	3
ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	
Η ΚΑΡΤΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ (Κ.Ι.Σ.)	
1.1 Η ΚΑΡΤΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ.....	8
1.2 Η ΚΑΡΤΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΩΣ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ.....	11
1.3 ΟΙ ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ.....	13
1.4 ΓΙΑΤΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΤΗΝ ΚΑΡΤΑ 1.5 ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	
Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ	
2.1 ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	17
2.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ.....	19
2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ.....	19
2.4 ΔΕΙΚΤΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΛΕΥΡΑΣ.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	
Η ΠΛΕΥΡΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	
3.1 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ.....	29
3.2 ΟΜΑΔΑ ΔΕΙΚΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	30
3.3 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΗΣ ΑΞΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ.....	32
3.4 ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΛΕΥΡΑΣ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο	
Η ΠΛΕΥΡΑ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	
4.1 ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ.....	37
4.2 ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΛΕΥΡΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ.....	40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Η ΠΛΕΥΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

5.1 ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.....	41
5.2 ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΙ ΟΔΗΓΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	44
5.3 ΚΙΝΗΤΡΟ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΚΑΙ ΕΥΘΥΓΡΑΜΙΣΗ ΣΤΟΧΩΝ.....	46
5.4 ΕΛΛΕΙΠΕΙΣ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ.....	47
5.5 ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΛΕΥΡΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

6.1 ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟΣΟ ΔΥΣΚΟΛΗ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ;.....	49
6.2 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	49
6.3 ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΟΝΤΑΣ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ.....	50
6.4 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	52
6.5 ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ Κ.Ι.Σ. ΜΕ ΤΟΥΣ ΟΜΑΔΙΚΟΥΣ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ.....	54
6.6 ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ.....	55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

7.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	57
7.2 ΚΟΙΝΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	58
7.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ.....	58
7.4 ΕΠΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	60

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

ΣΤΟΧΟΙ, ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ, ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

8.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ.....	61
8.2 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ.....	62
8.3 ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΕΤΗΣΙΑΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥΣ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	64

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο

Η ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

9.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΡΤΑΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ.....	67
9.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΤΡΕΧΟΥΣΑΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ.....	69
9.3 ΜΙΑ ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΜΕΝΗ - ΓΕΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΚΙΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΗΣ Κ.Ι.Σ.....	70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10^ο

ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

10.1 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ.....	72
10.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ.....	72
10.3 ΦΑΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ.....	73
10.4 ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.....	78

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11^ο

ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

11.1 ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΩΝ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΤΗΣ Κ.Ι.Σ. ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	79
11.2 ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ Κ.Ι.Σ. ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	82
11.3 ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ Κ.Ι.Σ.....	83

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12^ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΧΑΡΤΕΣ ΚΑΙ ΚΑΡΤΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

12.1 ΧΑΡΤΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	84
12.2 ΜΕΤΡΑ, ΣΤΟΧΟΙ, ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ.....	87
12.3 ΚΑΡΤΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΧΑΡΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	87

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13^ο

ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....	91
---	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14^ο

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

14.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ.....	94
14.2 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ.....	95
14.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΕ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ EXCEL.....	105

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15^ο

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

15.1 ΤΑ ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ Κ.Ι.Σ.....	111
15.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ.....	114
15.3 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ.....	116
15.4 Η ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ.....	118

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Κάρτα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας αποτελεί την πιο σύγχρονη μέθοδο διαχείρισης των επιχειρήσεων ή οργανισμών. Πρόκειται για την πιο ολοκληρωμένη μέθοδο διαχείρισης, καθώς για πρώτη φορά εισάγονται σε αυτή έννοιες, πέρα των καθαρά οικονομικών. Η μέθοδος αυτή έρχεται να γεφυρώσει το χάσμα που αποκαλύπτεται πλέον ξεκάθαρα, στα σύγχρονα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα τα οποία λόγω της παγκοσμιοποίησης και της απελευθέρωσης των αγορών γίνονται περισσότερο σύνθετα και πολύπλοκα από ποτέ. Κατά την διάρκεια της προηγούμενης δεκαετίας παρουσιάστηκαν προβλήματα στον έλεγχο και τη διαχείριση, καθώς φάνηκε η μελέτη και παρακολούθηση των εξελίξεων και του προγράμματος δράσης των επιχειρήσεων δεν μπορούσε να πραγματοποιηθεί αποκλειστικά με τη χρήση χρηματοοικονομικών δεικτών. Θεωρούμε απόλυτα λογική και αναμενόμενη αυτήν την εξέλιξη καθώς οι δράσεις των επιχειρήσεων και οι δραστηριότητες τους γίνονταν όλο και πιο σύνθετες, ενώ ο τρόπος παρακολούθησης της πορείας τους παρέμενε σταθερός, μελετώντας απλά την οικονομική πορεία της επιχείρησης. Η κατάσταση των αγορών σήμερα δεν είναι ίδια με αυτή που επικρατούσε τις προηγούμενες δεκαετίες. Για την επιβίωση και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης σήμερα η μονοδιάστατη μελέτη – παρακολούθηση της, μπορεί να αποβεί μοιραία ακόμη και αν όλα τα οικονομικά δεδομένα δείχνουν ότι όλα βαίνουν καλώς.

Η Κάρτα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας έρχεται να ισορροπήσει την πολυπλοκότητα που υπάρχει σήμερα στην παγκόσμια αγορά με μία πολυδιάστατη – πολυσύνθετη μέθοδο ελέγχου και διαχείρισης των επιχειρήσεων ανάλογη του περιβάλλοντος, στο οποίο δραστηριοποιούνται. Η μέθοδος μελετά την επιχείρηση από τέσσερις διαφορετικές πλευρές

(οικονομική, πελατών, επιχειρησιακών διαδικασιών και εκπαίδευσης – ανάπτυξης). Έτσι επιτυγχάνεται η πολυδιάστατη παρακολούθησή της αξιοποιώντας στοιχεία που έχουν ζωτική σημασία για την πορεία της. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η μέθοδος δεν αναιρεί τη σημασία των χρηματοοικονομικών δεικτών ή της οικονομικής μελέτης, απλά συμπληρώνει σε αυτή και άλλες διαστάσεις που θεωρούνται εξίσου ή και περισσότερο σημαντικές για την μελλοντική πορεία της επιχείρησης.

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η δημιουργία της μεθόδου της Κάρτας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Κ.Ι.Σ.) ή Balanced Scorecard (BSC) τοποθετείται χρονικά στο 1990, όπου το ερευνητικό τμήμα KPMG του ιδρύματος Nolan Norton στην προσπάθειά του να μετρήσει την απόδοση στην μελλοντική οργάνωση, πραγματοποίησε μια μελέτη στην οποία συμμετείχαν 12 επιχειρήσεις (κυρίως από τους χώρους των κατασκευών, των υπηρεσιών, της βαριάς βιομηχανίας και της υψηλής τεχνολογίας) και είχε χρονική διάρκεια ενός έτους. Η μελέτη παρακινήθηκε από μια πεποίθηση ότι οι υπάρχουσες προσεγγίσεις απόδοσης – μέτρησης, που στηρίζονται πρωτίστως στα μέτρα της χρηματοοικονομικής, γίνονταν ξεπερασμένες και εμπόδιζαν τις δυνατότητες των οργανώσεων να δημιουργήσουν μελλοντική οικονομική αξία. Ηγέτης αυτής της προσπάθειας ήταν ο David Norton (CEO Nolan Norton) με την βοήθεια του ακαδημαϊκού συμβούλου Robert Kaplan. Στην προσπάθεια τους για την δημιουργία ενός καινούργιου προτύπου μέτρησης – απόδοσης, οι Norton και Kaplan συναντιόνταν κατά την διάρκεια του 1990 σε διμηνιαία βάση με τους αντιπροσώπους των δώδεκα επιχειρήσεων.

Νωρίς στο πρόγραμμα, εξετάστηκαν περιπτώσιολογικές μελέτες καινοτόμων συστημάτων απόδοσης-μέτρησης. Η μελέτη έδειξε πως το πρόγραμμα χρησιμοποιούσε μια πρόσφατα δημιουργημένη "εταιρική κάρτα στοχοθεσίας" που περιείχε εκτός από διάφορα παραδοσιακά οικονομικά μέτρα, και μέτρα απόδοσης σχετικά με τους χρόνους παράδοσης στους πελάτες, την ποιότητα, το κύκλο ζωής των διαδικασιών κατασκευής και την αποτελεσματικότητα των εξελίξεων νέων προϊόντων. Ποικίλες άλλες ιδέες παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια του πρώτου μισού της μελέτης.

Οι συζητήσεις οδήγησαν σε μια επέκταση της κάρτας στοχοθεσίας σε αυτό που ονομάστηκε "Ισορροπημένη Κάρτα Στοχοθεσίας" οργανωμένη σε τέσσερις ευδιάκριτες πλευρές:

- Την οικονομική πλευρά.
- Την πλευρά του πελάτη.
- Την πλευρά των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών.
- Την πλευρά της ανάπτυξης και της εκπαίδευσης.

Εκτός από τις τέσσερις βασικές πλευρές που προαναφέραμε τονίζεται ότι μπορούν να προστεθούν και άλλες διαστάσεις ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

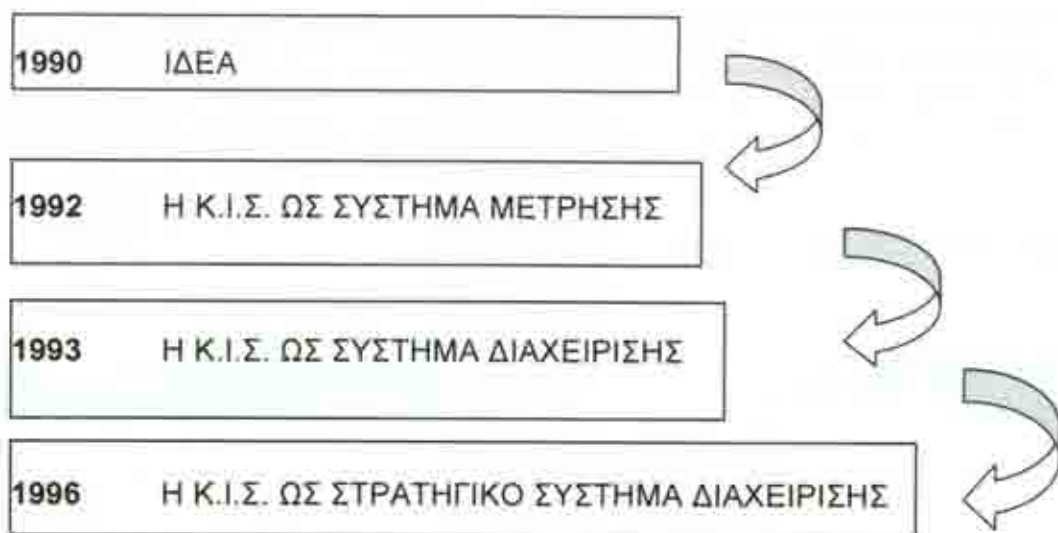
Το όνομα εκφράζει την ισορροπία που παρέχει μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων, μεταξύ οικονομικών και μη οικονομικών μέτρων, μεταξύ κύριων και δευτερευόντων δεικτών και μεταξύ των εξωτερικών και εσωτερικών προοπτικών απόδοσης. Διάφοροι συμμετέχοντες πειραματίστηκαν με την οικοδόμηση της ισορροπημένης πρωτότυπης κάρτας στοχοθεσίας στις επιχειρήσεις τους. Υπέβαλαν την έκθεση πίσω στην ομάδα μελέτης όπου αναφέρονταν σχετικά με την αποδοχή, τα εμπόδια και τις ευκαιρίες της Κ.Ι.Σ.. Το συμπέρασμα της μελέτης, τον Δεκέμβριο του 1990, τεκμηρίωσε τη δυνατότητα πραγματοποίησης και τα οφέλη από ένα τέτοιο ισορροπημένο σύστημα μέτρησης.

Το 1992 οι πρωτεργάτες του νέου αυτού συστήματος μέτρησης ήρθαν σε επαφή με διάφορα ανώτερα στελέχη για να τους βοηθήσουν να εφαρμόσουν το ισορροπημένο Scorecard στις επιχειρήσεις τους. Αυτές οι προσπάθειες οδήγησαν στον επόμενο κύκλο ανάπτυξης. Δύο ανώτεροι υπάλληλοι, ο Norman Chambers και ο Larry Brandy ήταν ιδιαίτερα αποτελεσματικοί στην επέκταση της εφαρμογής της κάρτας καθώς θεώρησαν ότι ήταν κάτι παραπάνω από ένα σύστημα μέτρησης και θέλησαν να χρησιμοποιήσουν το νέο σύστημα μέτρησης για να διαβιβάσουν και να ευθυγραμμίσουν τις οργανώσεις τους με τις νέες στρατηγικές, μακριά από την ιστορική, βραχυπρόθεσμη εστίαση στη μείωση δαπανών και την χαμηλή τιμή ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συγκεκριμένα θέλησαν να προσαρμόσουν την παραγωγή στην προσφορά αυξάνοντας τις ευκαιρίες και δίνοντας παράλληλα προστιθεμένης αξίας προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες. Από τα μέσα του 1993 η Κάρτα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας παρουσιάζεται ως όχημα για να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να μεταφράσουν και να εφαρμόσουν τη στρατηγική, είχε εξελιχθεί δηλαδή από ένα βελτιωμένο σύστημα μέτρησης σε ένα σύστημα διαχείρισης.

Μέσω λοιπόν της << Κ.Ι.Σ. >> οι επιχειρήσεις μπορούσαν πλέον πρώτον: να μετρήσουν αποδοτικότερα την απόδοσή τους ξεφεύγοντας από τα στενά χρηματοοικονομικά πρότυπα, μελετώντας παράλληλα στοιχεία όπως χρόνους παράδοσης, βαθμούς ικανοποίησης πελατών, αφομοίωση νέας τεχνολογίας, θέματα εργατικού δυναμικού κτλ. Δεύτερο και σημαντικότερο: βάσει αυτών των μετρήσεων μπορούσαν να θέσουν πλέον στόχους για τη λειτουργία τους και με τη βοήθεια αυτού του μοντέλου να τις πραγματοποιήσουν

μεταφράζοντάς το έτσι σε σύστημα διαχείρισης – οργάνωσης. Αυτό οδήγησε το 1996 την Κ.Ι.Σ. να θεωρηθεί ως ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης.

Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει τα στάδια εξέλιξης της Κάρτας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας :



ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Ας φανταστούμε ότι πιλοτάρουμε ένα αεροσκάφος το οποίο διαθέτει ένα μόνο όργανο ελέγχου και μπορεί να δίνει πληροφορίες μόνο για το ύψος στο οποίο πετάμε ανά πάσα στιγμή. Για την ασφαλή πτήση του αεροσκάφους όμως αυτή η πληροφορία δεν είναι αρκετή. Εφόσον γνωρίζουμε το ύψος, αποφασίζουμε να δούμε τι γίνεται με τα καύσιμα, έτσι έχουμε πληροφόρηση για την επάρκεια των καυσίμων αλλά χάνουμε τις πληροφορίες για το υψόμετρο στο οποίο πετάμε. Για την ασφαλή έκβαση της πτήσης χρειάζονται κ άλλες πληροφορίες όπως ταχύτητα, ενδείξεις από το ραντάρ, θερμοκρασία κτλ, οι οποίες δεν είναι δυνατό να μετρούνται μονάχα με ένα όργανο κάθε φορά. Σημειώνουμε επίσης ότι η πληροφόρηση πρέπει να γίνεται ταυτόχρονα και όχι αποσπασματικά.

Αν παρομοιάσουμε τώρα το αεροσκάφος με την επιχείρηση και τον πιλότο με τον διευθυντή της επιχείρησης διαπιστώνουμε ότι όπως ο πιλότος δεν θα μπορούσε να πετάξει με ασφάλεια ένα τέτοιο αεροσκάφος, έτσι και ο διευθυντής μιας επιχείρησης δεν θα μπορούσε να λάβει ορθές αποφάσεις έχοντας σαν πληροφόρηση μόνο τους χρηματοοικονομικούς δείκτες. Για την ασφαλή και αποδοτικότερη λειτουργία μιας επιχείρησης χρειάζεται εκτός από την οικονομική πλευρά και η μελέτη μιας σειράς άλλων παραγόντων όπως η πλευρά του πελάτη, η πλευρά των εσωτερικών διαδικασιών της επιχείρησης, η πλευρά της εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Η κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας (Κ.Ι.Σ.) είναι ένα εργαλείο το οποίο παρακολουθεί την εφαρμογή της στρατηγικής ενός οργανισμού, με τη χρήση χρηματοοικονομικών και άλλων δεικτών, λειτουργώντας παράλληλα και ως πλαίσιο στρατηγικής επικοινωνίας μέσα στη επιχείρηση. Μεταφράζει την στρατηγική και την αποστολή μιας εταιρίας σε ένα σύνολο δεικτών απόδοσης, καθοριζόμενων από την επιχείρηση, το οποίο αποτελεί πλαίσιο για στρατηγική μέτρηση και διοίκηση της εταιρίας. Κάθε δείκτης απόδοσης που ορίζεται από την επιχείρηση πρέπει να αποκτά έναν στρατηγικό αντικειμενικό στόχο, βάσει του οποίου θα κρίνεται η απόδοση της επιχείρησης. Για την αποδοτικότερη λειτουργία του όλου εγχειρήματος της κάρτας ισορροπημένης στοχοθεσίας,

οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης θα πρέπει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι μεταξύ τους, ώστε να δημιουργείται μια ξεκάθαρη σχέση αιτίου – αποτελέσματος.

**Η ΚΑΡΤΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ
ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ (Κ.Ι.Σ.)**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η ΚΑΡΤΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ (Κ.Ι.Σ.)

1.1 Η ΚΑΡΤΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

Η κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας είναι ένα ισχυρό διοικητικό εργαλείο, ένα σύστημα μέτρησης που μελετά κάθε στοιχείο της επιχείρησης υλικό ή άυλο. Για το βέλτιστο αποτέλεσμα το σύστημα μέτρησης πρέπει να εστιάσει στη στρατηγική της οντότητας που μελετά. Κατά τον σχεδιασμό της κάρτας λοιπόν, πρέπει να μετρήσουμε τις κρίσιμες παραμέτρους που αντιπροσωπεύουν τη στρατηγική για τη μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας. Η Κ.Ι.Σ. παρέχει ένα τέτοιο ακριβώς πλαίσιο στο οποίο περιέχονται διάφορα σημαντικά στοιχεία όπως :

- Η χρηματοοικονομική απόδοση : που περιγράφει πως η επιχείρηση θα δημιουργήσει τη βιώσιμη αύξηση της αξίας μετόχων.
- Την πλευρά των πελατών : που καθορίζει την πρόταση αξίας για τα στοχοθετημένα τμήματα πελατών.
- Τις εσωτερικές διαδικασίες: που δημιουργούν και παραδίδουν την πρόταση αξίας για τους πελάτες.
- Τους στόχους ανάπτυξης και εκπαίδευσης: που περιγράφουν το πώς οι άνθρωποι , η τεχνολογία και η κουλτούρα της επιχείρησης συνδυάζονται για να υποστηρίξουν τη στρατηγική.

Οι στόχοι των τεσσάρων αυτών πλευρών συνδέονται με μια αλυσίδα σχέσεων αιτίας – αποτελέσματος.

Η κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας παρέχει στους ανώτερους υπαλλήλους ένα περιεκτικό πλαίσιο που μεταφράζει το όραμα και τη στρατηγική μιας επιχείρησης σε ένα συνεπές σύνολο μέτρων απόδοσης. Μεταφράζει την αποστολή και τη στρατηγική, στους στόχους και τα μέτρα, που οργανώνονται σε τέσσερις διαφορετικές πλευρές: **την οικονομική, των πελατών, της εσωτερικής επιχειρησιακής διαδικασίας και της εκπαίδευσης - ανάπτυξης.** Η Κ.Ι.Σ. παρέχει ένα πλαίσιο, μια γλώσσα, για να συνδέσει την αποστολή και τη στρατηγική χρησιμοποιώντας τη μέτρηση. Οι τέσσερις πλευρές της κάρτας επιτρέπουν μια ισορροπία μεταξύ των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων, μεταξύ των επιθυμητών εκβάσεων και των οδών απόδοσης τους.

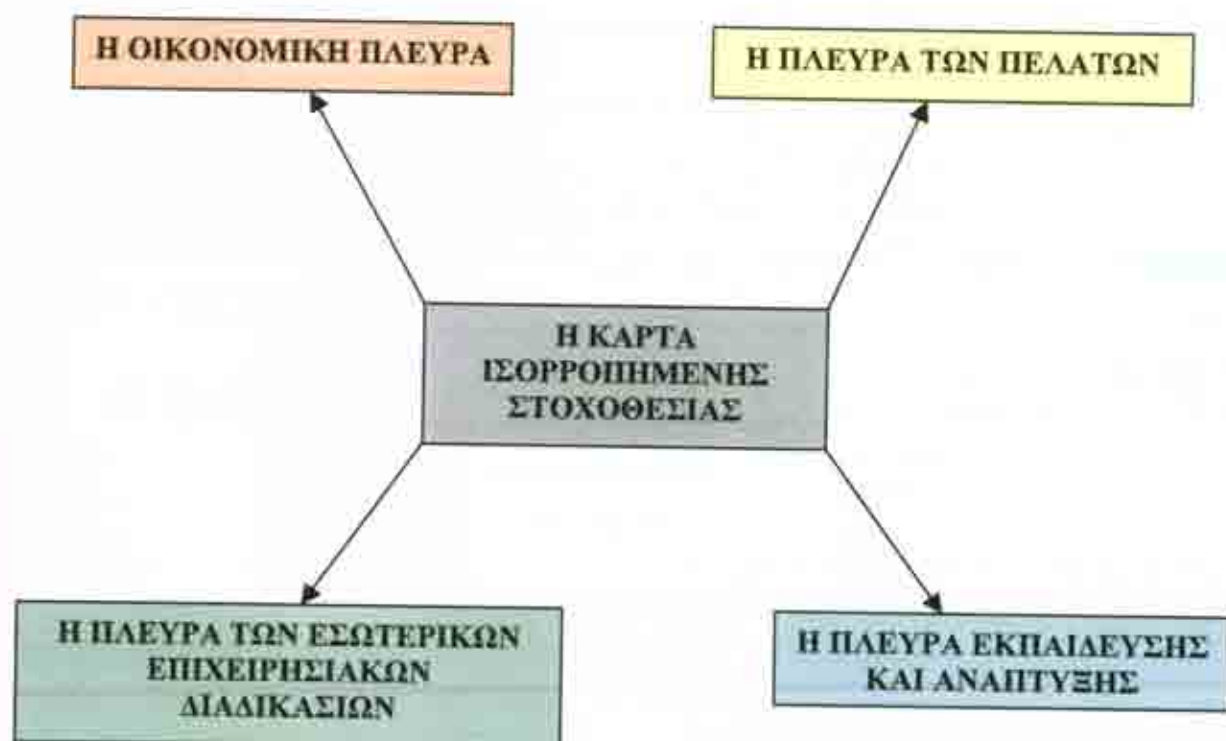
Συνολικά, η Κ.Ι.Σ. μεταφράζει το όραμα και τη στρατηγική στους στόχους και τα μέτρα σε ένα ισορροπημένο σύνολο προοπτικών. Περιλαμβάνει τα μέτρα των επιθυμητών εκβάσεων καθώς επίσης και των διαδικασιών που θα οδηγήσουν τις επιθυμητές εκβάσεις στο μέλλον. Η επίσημη οργάνωση των συντακτών της κάρτας ισορροπημένης στοχοθεσίας (Kaplan και Norton), αναφέρει ότι σε μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν την Κ.Ι.Σ. προέκυψε ότι για τους περισσότερους χρήστες το 75% των μέτρων τους ήταν οικονομικά. Εκτιμάται ότι για τις επιχειρήσεις που δεν χρησιμοποιούν καθόλου τη κάρτα το ποσοστό των οικονομικών τους μέτρων ανέρχεται σε ποσοστό 85 %. Συγκρίνοντας αυτά τα δύο ποσοστά παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει αξιολογη διαφορά μεταξύ των δύο πλευρών. Αυτό συνεπάγεται ότι οι επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούσαν σωστά τη μέθοδο εξαλείφοντας την έννοια της ισορροπίας των στόχων και αντί για μία ισορροπημένη στοχοθεσία στόχευαν απλά μονομερώς. Για ένα scorecard που θέλουμε να αποκαλείται "ισορροπημένο", οι συντάκτες υποστηρίζουν ότι τα οικονομικά μέτρα πρέπει να αποτελέσουν περίπου το 20% της Κ.Ι.Σ. και το υπόλοιπο 80 % να μοιράζεται στις υπόλοιπες πλευρές του προγράμματος. Μια ανεξάρτητη μελέτη¹ ερεύνησε 22 οργανώσεις που είχαν εφαρμόσει επιτυχώς τη κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας και διαπίστωσαν ότι οι στόχοι κατανέμονταν ως εξής :

- Οικονομική πλευρά 20%
- Πλευρά των πελατών 24%
- Πλευρά των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών 37%

¹ Bringall, S. (2003)

- Προοπτική της εκπαίδευσης και ανάπτυξης 19%

Η θεωρία της Κ.Ι.Σ. υποστηρίζει ότι οι εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες είναι αυτές που θα οδηγήσουν στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και ότι γενικά τα μη οικονομικά μέτρα πρέπει να εμπεριέχονται στο πρόγραμμα σε ποσοστό 80 %.



Σχήμα 1,1 Η Κ.Ι.Σ ΚΑΙ ΟΙ ΠΛΕΥΡΕΣ ΤΗΣ

1.2 Η ΚΑΡΤΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΩΣ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Η Κ.Ι.Σ. σαν σύστημα διαχείρισης περιλαμβάνει τέσσερις βασικές αρχές (Σχήμα 1.1) :

- Διευκρίνιση του οράματος και της στρατηγικής.
- Κοινοποίηση και σύνδεση των στρατηγικών στόχων και των μέτρων απόδοσης.
- Σχεδιασμός – καθορισμός στόχων και ευθυγράμμιση των στρατηγικών πρωτοβουλιών.
- Ενίσχυση της στρατηγικής ανατροφοδότησης και μάθησης.



Σχήμα 1,2 Η Κ.Ι.Σ. ΩΣ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ

Διευκρίνιση του οράματος και της στρατηγικής

Αποτελεί το πρώτο βήμα για τη σωστή διαχείριση μιας επιχείρησης, πάνω στο οποίο θα χτιστεί όλο το πλάνο και η δράση της. Χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή και ανάλυση ώστε

να γίνει απόλυτα κατανοητό τι είναι αυτό για το οποίο πρόκειται να δραστηριοποιηθούν όλα τα τμήματα της επιχείρησης και τι ακριβώς πρέπει να κάνουν για να το επιτύχουν. Το όραμα μιας επιχείρησης αποτελεί μια γενική ιδέα – εικόνα, βάση της οποίας εφαρμόζονται οι στρατηγικές επίτευξης του.

Κοινοποίηση και σύνδεση των στρατηγικών στόχων και των δεικτών απόδοσης

Το ισορροπημένο φάσμα στόχων και μέτρων της κάρτας ισορροπημένης στοχοθεσίας αναφέρει την κοινοποίηση του προγράμματος σε όλη την επιχείρηση μέσω των ενημερωτικών δελτίων, πινάκων, βίντεο, ακόμα και πιο σύγχρονα ηλεκτρονικά μέσα όπως τη χρήση των δικτυωμένων προσωπικών υπολογιστών. Η επικοινωνία χρησιμεύει στο να επισημάνει σε όλους τους υπαλλήλους τους κρίσιμους στόχους που πρέπει να ολοκληρωθούν. Η Κ.Ι.Σ. ενθαρρύνει το διάλογο μεταξύ των επιχειρησιακών μονάδων των εταιρικών ανώτερων υπαλλήλων και των μελών συμβουλίων, όχι μόνο για τους βραχυπρόθεσμους οικονομικούς στόχους, αλλά και για τη διατύπωση και την εφαρμογή μιας στρατηγικής για τη σημαντική απόδοση στο μέλλον. Το συμπέρασμα της διαδικασίας επικοινωνίας και συνδέσμων είναι ότι κάθε τομέας πρέπει να καταλάβει τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχειρησιακής μονάδας, το κάθε άτομο με τις δικές του ενέργειες να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και όλες οι οργανωτικές προσπάθειες και οι πρωτοβουλίες θα ευθυγραμμιστούν στην αναγκαία αλλαγή.

Σχεδιασμός – καθορισμός στόχων και ευθυγράμμιση των στρατηγικών πρωτοβουλιών

Η Κ.Ι.Σ. ασκεί τη μέγιστη επίδρασή της όταν επεκτείνεται σε κινήσεις οργανωτικής αλλαγής. Η κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας επιτρέπει επίσης σε μια οργάνωση να ενσωματώσει το στρατηγικό προγραμματισμό της με την ετήσια διαδικασία σύνταξης προϋπολογισμού. Ο προγραμματισμός και η στοχοθετική διοικητική διαδικασία επιτρέπουν στην οργάνωση να:

- αξιολογεί τις μακροπρόθεσμες εκβάσεις που επιθυμεί να επιτύχει.
- προσδιορίζει τους μηχανισμούς και να παρέχει τους πόρους.

- καθιερώνει τα βραχυπρόθεσμα κύρια σημεία για τα οικονομικά και μη οικονομικά μέτρα σχετικά με τη κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας.

Ενίσχυση της στρατηγικής ανατροφοδότησης και μάθησης

Η τελική διοικητική διαδικασία ενσωματώνει στη κάρτα ένα στρατηγικό πλαίσιο εκμάθησης. Αυτή η διαδικασία θεωρείται ως η πιο καινοτόμος και η σημαντικότερη πτυχή ολόκληρης της διοικητικής διαδικασίας Κ.Ι.Σ.. Αυτή η διαδικασία παρέχει την ικανότητα για την οργανωτική εκμάθηση στο εκτελεστικό επίπεδο. Οι διευθυντές στις οργανώσεις σήμερα δεν έχουν μια διαδικασία για να λάβουν ανατροφοδότηση για τη στρατηγική τους και για να εξετάσουν τις υποθέσεις στις οποίες η στρατηγική είναι βασισμένη. Το ισορροπημένο Scorecard, τους επιτρέπει να ελέγξουν και να ρυθμίσουν την εφαρμογή της στρατηγικής τους και εάν είναι απαραίτητο, να γίνουν θεμελιώδεις αλλαγές στη ίδια τη στρατηγική.

Μπορούν επίσης να εξετάσουν εάν η επιχειρησιακή μονάδα επιτυγχάνει τους στόχους της για τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες, την καινοτομία, τους υπαλλήλους, τα συστήματα και τις διαδικασίες. Οι διευθυντές συζητούν όχι μόνο για το πώς τα προηγούμενα αποτελέσματα έχουν επιτευχθεί, αλλά και εάν οι προσδοκίες τους για το μέλλον παραμένουν στη σωστή κατεύθυνση.

Μία κατάλληλα κατασκευασμένη ισορροπημένη κάρτα αρθρώνει τη θεωρία της επιχείρησης. Η Κ.Ι.Σ. πρέπει να βασιστεί σε μια σειρά σχέσεων αιτίας και αποτελέσματος που προέρχονται από τη στρατηγική, συμπεριλαμβανομένων των εκτιμήσεων και των συνδέσμων μεταξύ των μέτρων της.

1.3 ΟΙ ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

Η κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας αποτελείται από τρεις φάσεις² στις οποίες συνολικά περιέχονται επτά βήματα.

² Niven, P. (2003)

Φάση I: Καθορισμός Στρατηγικών

Βήμα 1: Επικοινωνούμε και ευθυγραμμίζουμε την επιχείρηση γύρω από μια σαφή και συνοπτική στρατηγική. Αυτή είναι η θεμελιώδης αφετηρία πάνω στην οποία θα στηριχτούν όλα τα άλλα βήματα.

Βήμα 2: Καθορίζουμε τις σημαντικότερες στρατηγικές περιοχές ή τα πεδία που θα μας οδηγήσουν να φτάσουμε εκεί που επιθυμούμε.

Βήμα 3: Χτίζουμε ένα στρατηγικό πλέγμα για κάθε σημαντική στρατηγική περιοχή της επιχείρησης. Από όλα τα βήματα σε ολόκληρη τη διαδικασία αυτό είναι το δυσκολότερο δεδομένου ότι πρέπει να καθορίσουμε τη γενική στρατηγική (βήμα 1) και να τη μετασχηματίσουμε στους συγκεκριμένους όρους που ο καθένας μπορεί να καταλάβει και όλα πρέπει να συνδεθούν με τη μορφή ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού προτύπου.

Φάση II: Τρία κρίσιμα συστατικά

Βήμα 4: Καθορισμός των Δεικτών: Για κάθε στρατηγικό στόχο σε κάθε στρατηγικό πλέγμα πρέπει να υπάρχει τουλάχιστον ένας δείκτης. Ο δείκτης αυτός θα παρέχει πληροφορίες για την πορεία του προγράμματος και θα εξετάζει αν χρειάζονται διαφοροποιήσεις.

Βήμα 5: Καθορισμένοι στόχοι για κάθε μέτρηση: Για κάθε μέτρηση της κάρτας, καθιερώνουμε έναν αντίστοιχο στόχο έτσι ώστε να ξέρουμε ανά πάσα στιγμή σε ποιο σημείο έχουμε φτάσει.

Βήμα 6: Προγράμματα έναρξης: Η επιχείρηση αναλαμβάνει τα επίσημα προγράμματα, τις πρωτοβουλίες, τις δράσεις και τα έργα. Αυτό κλείνει αποτελεσματικά το βρόχο και μας συνδέει πίσω όπου αρχίσαμε δηλαδή στη στρατηγική που διατυπώθηκε στη φάση I.

Φάση III: Επέκταση

Βήμα 7: Μόλις δημιουργηθεί το ισορροπημένο Scorecard πρέπει να επεκτείνουμε ολόκληρη τη διαδικασία σε άλλα μέρη της επιχείρησης έως ότου κατασκευάσουμε ένα ενιαίο και

συνεπές σύστημα διαχείρισης. Έτσι έχουμε όλα αυτά που επιτρέπουν την επιτυχή εκτέλεση της στρατηγικής μας.

1.4 ΓΙΑΤΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΤΗΝ ΚΑΡΤΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ;

"Ότι δεν μπορούμε να μετρήσουμε, δεν μπορούμε να το διαχειριστούμε." Το σύστημα μέτρησης μιας επιχείρησης έχει έντονες επιπτώσεις στη συμπεριφορά των ανθρώπων μέσα και έξω από αυτή. Εάν οι επιχειρήσεις πρόκειται να επιζήσουν και να ευημερήσουν στον ανταγωνισμό των πληροφοριών, πρέπει να χρησιμοποιήσουν τα συστήματα μέτρησης και διαχείρισης που προέρχονται από τις στρατηγικές ικανότητές τους. Δυστυχώς, πολλές επιχειρήσεις ταυτίζουν τις στρατηγικές για τις σχέσεις πελατών, τις ικανότητες πυρήνων, και τις οργανωτικές ικανότητες παρακινώντας και μετρώντας την απόδοση μόνο με χρηματοοικονομικά μέτρα. Η Κ.Ι.Σ. διατηρεί την χρηματοοικονομική μέτρηση ως κρίσιμη περίληψη της διευθυντικής και επιχειρησιακής απόδοσης, αλλά δίνει έμφαση περισσότερο στα γένη και το ενσωματωμένο σύνολο μετρήσεων που συνδέουν τον τρέχοντα πελάτη, την εσωτερική διαδικασία, τον υπάλληλο με την απόδοση συστημάτων και τη μακροπρόθεσμη οικονομική επιτυχία. Ιστορικά, το σύστημα μέτρησης για την επιχείρηση είναι χρηματοοικονομικό. Πράγματι, ο λογαριασμός έχει κληθεί "γλώσσα της επιχείρησης" πολλοί σχολιαστές όμως, έχουν επικρίνει την εκτενή, ακόμη και αποκλειστική χρήση των οικονομικών μετρήσεων στην επιχείρηση.

Ποια αποτελέσματα μπορούν να αναμένονται μετά από την εφαρμογή της κάρτας ισορροπημένης στοχοθεσίας;

Η κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας δημιουργεί σχέσεις αιτίας αποτελέσματος. Αυτό σημαίνει ότι οι οργανώσεις εξετάζουν ορθά όλες τις παραμέτρους και ότι η καθεμία συμφωνεί σχετικά με τα κίνητρα, τις ανάγκες και τη μεθοδολογία που χρησιμοποιείται για την καθοδήγηση της επιχείρησης. Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η χρησιμοποιημένη σωστά Κ.Ι.Σ όχι μόνο δημιουργεί συγκεκριμένα αποτελέσματα, αλλά

δημιουργεί επίσης μια μακροπρόθεσμη ισορροπία στην επιχείρηση. Αυτή η ισορροπία μπορεί να περιγραφεί από πολλές διαφορετικές πλευρές. Η κάρτα παρέχει μια ισορροπία μεταξύ του βραχυπρόθεσμου και του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού. Αυτό σημαίνει ότι προσφέρει μια ισορροπία μεταξύ αυτού που είναι σημαντικό σήμερα και αυτού που θα είναι σημαντικό αύριο. Παρέχει επίσης μια ισορροπία μεταξύ των εξωτερικών και εσωτερικών μέτρων, δείχνοντας μια ισορροπία μεταξύ αυτού που είναι σημαντικό στους μετόχους και αυτού που είναι σημαντικό στους προϊστάμενους των τμημάτων μιας επιχείρησης.

Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ

Η δημιουργία της κάρτας ισορροπημένης στοχοθεσίας πρέπει να ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να συνδέσουν τους οικονομικούς στόχους τους, με την εταιρική στρατηγική. Οι οικονομικοί στόχοι χρησιμεύουν ως εστίαση για τους στόχους και τους δείκτες σε όλες τις άλλες προοπτικές της κάρτας. Κάθε δείκτης που επιλέγεται πρέπει να είναι μέρος μιας σύνδεσης σχέσεων αιτίας και αποτελέσματος που καταλήγουν στη βελτίωση της χρηματοοικονομικής απόδοσης. Η Κ.Ι.Σ. πρέπει να πει την ιστορία της στρατηγικής αρχίζοντας από τους μακροπρόθεσμους οικονομικούς στόχους και έπειτα να τους συνδέσει με την ακολουθία ενεργειών που πρέπει να ληφθούν όσον αφορά τις οικονομικές διαδικασίες, τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες, τους υπαλλήλους και τα συστήματα, για να επιτευχθεί η επιθυμητή μακροπρόθεσμη οικονομική επίδοση.

2.1 ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι οικονομικοί στόχοι μπορούν να διαφέρουν αρκετά σε κάθε στάδιο του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης. Η επιχειρησιακή στρατηγική διαφοροποιείται ανάλογα του κύκλου ζωής στον οποίο βρίσκονται κάθε φορά οι επιχειρήσεις. Για λόγους απλοποίησης, προσδιορίζουμε τρία βασικά στάδια:

- Εισαγωγής
- Ανάπτυξης
- Ωρίμανσης

Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται στο στάδιο της *εισαγωγής* είναι στα αρχικά στάδια του κύκλου ζωής τους. Έχουν προϊόντα ή υπηρεσίες με σημαντική αναπτυξιακή δυναμική. Για να κεφαλαιοποιήσουν πρέπει να δεσμεύσουν πόρους ώστε να αναπτύξουν και να ενισχύσουν τα νέα προϊόντα και τις υπηρεσίες όπως: κατασκευή και επέκταση των μονάδων παραγωγής, επενδύσεις σε συστήματα, σε υποδομή και στα δίκτυα διανομής. Οι

επιχειρήσεις στο στάδιο της εισαγωγής μπορούν πραγματικά να λειτουργήσουν με τις αρνητικές ροές μετρητών και τις χαμηλές τρέχουσες αποδόσεις στο επενδυμένο κεφάλαιο.

Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται στο στάδιο *ανάπτυξης* προσελκύουν ακόμα την επένδυση και την επανεπένδυση που απαιτείται για να κερδίσουν καλές επιστροφές στο επενδυμένο κεφάλαιο. Αυτές οι επιχειρήσεις αναμένεται να διατηρήσουν το υπάρχον μερίδιο αγοράς τους και ίσως να το αυξήσουν από χρόνο σε χρόνο. Τα προγράμματα επένδυσης θα κατευθυνθούν περισσότερο στην ανακούφιση των δυσχερειών, στην επέκταση της ικανότητας και τη συνεχή βελτίωση, παρά στις μακροχρόνιες επενδύσεις επιστροφής και ανάπτυξης που έγιναν κατά τη διάρκεια του σταδίου εισαγωγής. Οι περισσότερες επιχειρησιακές μονάδες θα χρησιμοποιήσουν έναν οικονομικό στόχο σχετικό με την αποδοτικότητα. Αυτός ο στόχος μπορεί να εκφραστεί με τη χρησιμοποίηση των μέτρων που αφορούν τη πρόσοδο, το κερδισμένο επίπεδο κεφαλαίου και την αύξηση πωλήσεων στις στοχοθετημένες αγορές. Τα παραπάνω είναι αντιπροσωπευτικά και χρησιμοποιούνται για να αξιολογήσουν την απόδοση.

Μερικές επιχειρήσεις που θα έχουν φθάσει σε μια ώριμη φάση του κύκλου ζωής τους, θα θέλουν να αυξήσουν την κερδοφορία τους ώστε να δικαιολογήσουν τις επενδύσεις που έγιναν στα δύο αρχικά στάδια. Οι επιχειρήσεις κατά το στάδιο της *ωρίμανσης* δεν προσελκύουν σημαντική επένδυση παρά μόνο αρκετή για να διατηρήσουν τον εξοπλισμό και τις ικανότητες τους. Δεν επεκτείνουν και δεν στοχεύουν σε νέες δραστηριότητες. Ο κύριος στόχος είναι να μεγιστοποιηθούν οι ταμειακές ροές. Οι γενικοί οικονομικοί στόχοι για το στάδιο αυτό είναι η αύξηση των ταμειακών ροών και η μείωση του κεφαλαίου κίνησης.

Κατά συνέπεια, οι οικονομικοί στόχοι για τις επιχειρήσεις σε κάθε ένα από αυτά τα τρία στάδια είναι αρκετά διαφορετικοί. Περιστασιακά, μια επιχείρηση ακόμη και σε ένα ώριμο στάδιο απροσδόκητα μπορεί να βρεθεί σε έναν στόχο εισαγωγής. Ξαφνικά ένας τεχνολογικός παράγοντας, μια αγορά, ή μια αλλαγή μπορεί να μετατρέψει αυτό που ήταν προηγουμένως ένα ώριμο προϊόν ή υπηρεσία, και να το μετασχηματίσει σε μια υψηλή δυνατότητα. Ένας τέτοιος μετασχηματισμός θα μετατόπιζε εντελώς τους οικονομικούς στόχους επένδυσης για την επιχειρησιακή μονάδα. Για αυτό οι οικονομικοί στόχοι για όλες τις επιχειρησιακές μονάδες πρέπει να αναθεωρούνται περιοδικά, πιθανώς τουλάχιστον ετησίως, για να επιβεβαιώνουν ή να αλλάζουν την οικονομική στρατηγική της μονάδας.

2.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Η αποτελεσματική οικονομική διαχείριση πρέπει να εξετάζει τον κίνδυνο καθώς επίσης και να τον αποτρέπει. Οι στόχοι σχετικά με την αύξηση, την αποδοτικότητα και τις ταμειακές ροές υπογραμμίζουν τη βελτίωση των επιστροφών από την επένδυση. Αλλά οι επιχειρήσεις πρέπει να ισορροπήσουν τις αναμενόμενες εισροές με τη διαχείριση και τον έλεγχο του κινδύνου. Κατά συνέπεια, πολλές επιχειρήσεις περιλαμβάνουν έναν στόχο στην οικονομική προοπτική τους που εξετάζει τη διάσταση κινδύνου της στρατηγικής τους. Παραδείγματος χάριν, διαφοροποιώντας πηγές εισοδήματος μακριά από ένα στενό σύνολο πελατών, μια ή δύο γραμμές παραγωγής ή συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές. Γενικά, η διαχείριση κινδύνου είναι μια επικάλυψη, ένας πρόσθετος στόχος που πρέπει να συμπληρώσει οπωσδήποτε την στρατηγική που η επιχειρησιακή μονάδα έχει επιλέξει.

2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ

Για κάθε ένα από τα τρία στάδια της εισαγωγής, της ανάπτυξης και της ωρίμανσης, υπάρχουν τρία οικονομικά θέματα:

- Αύξηση και μίγμα εσόδων
- Μείωση δαπανών / βελτίωση της παραγωγικότητας
- Χρησιμοποίηση προτερημάτων / στρατηγικής επένδυσης

Αύξηση και μίγμα εσόδων

Η αύξηση και το μίγμα εσόδων αναφέρονται στην επέκταση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, στην επίτευξη των νέων πελατών και αγορών. Το πιο κοινό μέτρο αύξησης εισοδήματος, θα ήταν τα ποσοστά αύξησης πωλήσεων και μεριδίου αγοράς για τις στοχοθετημένες περιοχές, τις αγορές και τους πελάτες.

Νέα προϊόντα

Αναφέρεται στην δημιουργία από πλευράς επιχείρησης εξολοκλήρου νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, χρησιμοποιώντας είτε τις υπάρχουσες παραγωγικές μονάδες είτε καινούργιες. Ένα κοινό μέτρο για αυτόν τον στόχο είναι το ποσοστό του εισοδήματος από τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες που εισάγονται εντός μιας καθορισμένης περιόδου (για παράδειγμα δύο έως τρία έτη). Αναφέρεται στην δημιουργία νέων προϊόντων για μία αγορά ή σε μια δραματική βελτίωση στις υπάρχουσες προσφορές έτσι ώστε να προσελκύει νέους πελάτες και αγορές. Θα μπορούσε επίσης η επιχείρηση να προσδώσει νέα χαρακτηριστικά στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα αυτό όμως εγκυμονεί κινδύνους μη ανταπόκρισης του καταναλωτικού κοινού.

Νέες εφαρμογές

Η ανάπτυξη εξ ολοκλήρου νέων προϊόντων μπορεί να είναι πολύ δαπανηρή και χρονοβόρα για τις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις στο στάδιο της ανάπτυξης μπορούν να βρουν ευκολότερη λύση για να αυξήσουν τα έσοδά τους με τη χρήση των υπάρχοντων προϊόντων και την εύρεση των νέων εφαρμογών για αυτά. Η χρήση των υπάρχοντων προϊόντων στις νέες εφαρμογές προϋποθέτει ότι μια επιχείρηση καταδεικνύει την αποτελεσματικότητά στη νέα εφαρμογή. Εάν οι εφαρμογές νέων προϊόντων είναι ένας στόχος, το ποσοστό των πωλήσεων στις νέες εφαρμογές θα ήταν ένας χρήσιμος δείκτης Κ.Ι.Σ..

Νέοι πελάτες και αγορές

Η χρήση των υπάρχοντων προϊόντων και των υπηρεσιών σε νέους πελάτες και νέες αγορές μπορεί επίσης να είναι μια επιθυμητή διέξοδος για την αύξηση των εσόδων. Δείκτες όπως το ποσοστό των εσόδων από τους νέους πελάτες, τους τομείς αγοράς και τις γεωγραφικές περιοχές θα περιέγραφαν τη σημασία για αυτή την πηγή αύξησης εσόδων. Πολλοί κλάδοι έχουν άριστη πληροφόρηση για το μέγεθος της συνολικής αγοράς, το ποσοστό που κατέχουν και το ποσοστό που κατέχουν οι ανταγωνιστές. Το κέρδος των

πωλήσεων αλλά και η απώλεια του μεριδίου μπορεί να δείξει τα προβλήματα με τη στρατηγική της επιχείρησης ή την ελκυστικότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της.

Νέα στρατηγική τιμολόγησης

Τέλος, η αύξηση εσόδων ειδικά στο στάδιο της ωρίμανσης μπορεί να πραγματοποιηθεί με την αύξηση των τιμών στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, στους πελάτες όπου τα έσοδα δεν καλύπτουν τις δαπάνες. Τέτοιες καταστάσεις είναι τώρα πολύ ευκολότερες να ανιχνευθούν δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν βασισμένα συστήματα δαπανών (ABC) που επισημαίνουν τις δαπάνες, τα κέρδη, ακόμη και τα προτερήματα που χρησιμοποιούνται σε προϊόντα ή υπηρεσίες και στους πελάτες.

Μείωση δαπανών / βελτίωση της παραγωγικότητας

Εκτός από την καθιέρωση των στόχων για την αύξηση και το μίγμα εσόδων, μια επιχείρηση μπορεί να επιθυμεί να βελτιώσει την απόδοσή των δαπανών και της παραγωγικότητάς της. Ο στόχος μείωσης δαπανών / βελτίωση της παραγωγικότητας αναφέρεται στις προσπάθειες από πλευράς επιχείρησης να μειωθούν οι άμεσες και οι έμμεσες δαπάνες των προϊόντων και των υπηρεσιών και να μοιράζονται οι κοινοί πόροι με άλλες επιχειρησιακές μονάδες.

Παραγωγικότητα - αύξηση εσόδων

Οι επιχειρησιακές μονάδες στο στάδιο της εισαγωγής είναι απίθανο να στραφούν στη μείωση δαπανών. Οι προσπάθειες να μειωθούν οι δαπάνες μέσω της αυτοματοποίησης και τις τυποποιημένες διαδικασίες μπορούν να συγκρουστούν με την ευελιξία που απαιτείται για να προσαρμοστούν τα νέα προϊόντα και οι υπηρεσίες στις νέες αγορές. Επομένως, ο στόχος παραγωγικότητας πρέπει να εστιάσει στην αύξηση των εσόδων για να ενθαρρύνει τη μετάβαση στα υψηλής προστιθέμενης αξίας προϊόντα και τις υπηρεσίες και για να ενισχύσει τις ικανότητες των φυσικών πόρων και του προσωπικού της επιχείρησης.

Μείωση του ανά μονάδα κόστους

Ίσως ο απλούστερος και σαφέστερος στόχος μείωσης δαπανών είναι να μειωθεί το ανά μονάδα κόστος εργασίας ή παραγωγής. Για τις επιχειρήσεις με σχετικά ομοιογενή παραγωγή η μείωση του ανά μονάδα κόστους αποτελεί έναν απλό και εύκολο στην επίτευξή του στόχο.

Βελτίωση του δικτύου διανομής

Μια ιδιαίτερα ελπιδοφόρος μέθοδος μείωσης των δαπανών είναι να μετατοπιστούν οι πελάτες και οι προμηθευτές από τα υψηλού κόστους μη αυτοματοποιημένα κανάλια, στα χαμηλού κόστους ηλεκτρονικά κανάλια. Εάν αυτή η στρατηγική μείωσης κόστους χρησιμοποιείται από μια επιχειρησιακή μονάδα, τότε μπορεί εύκολα να μετρήσει το ποσοστό των πελατών που πραγματοποιεί συναλλαγές μέσω αυτών των καναλιών. Κατά συνέπεια, ακόμη και χωρίς οποιεσδήποτε βελτιώσεις στην αποδοτικότητα ή στις παραγωγικές διαδικασίες, έχοντας μόνο αποδοτικότερα κανάλια διανομής μπορεί σημαντικά να αυξηθεί η παραγωγικότητα και να μειωθεί το κόστος.

Μείωση των εξόδων λειτουργίας

Πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν συστηματικά να μειώσουν τα γενικά και διοικητικά έξοδά τους. Η επιτυχία αυτών των προσπαθειών μπορεί να πραγματοποιηθεί με την επίτευξη του απόλυτου ποσοστού αυτών των δαπανών ή ποσοστού επί των συνολικών δαπανών. Οι στόχοι για να μειωθούν τα επίπεδα εξόδων και δαπανών, εντούτοις, πρέπει να ισορροπηθούν στη κάρτα με άλλους δείκτες, για παράδειγμα της ανταπόκρισης πελατών, της ποιότητας και της απόδοσης έτσι ώστε, η μείωση των δαπανών να μην παρεμποδίζει άλλους σημαντικότερους στόχους. Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσπαθήσουν όχι μόνο να μειώσουν τα έξοδα αλλά να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους.

Χρησιμοποίηση προτερημάτων / στρατηγική επένδυσης

Για το θέμα της χρησιμοποίησης προτερημάτων, οι διευθυντές προσπαθούν να μειώσουν τα επίπεδα κεφαλαίου κίνησης που απαιτούνται για να υποστηρίξουν έναν δεδομένο όγκο παραγωγής. Προσπαθούν επίσης να πετύχουν τη μεγαλύτερη χρησιμοποίηση της βάσης πάγιων ενεργητικών τους, με την κατεύθυνση της επιχείρησης σε πόρους που δεν χρησιμοποιούνται αυτήν την περίοδο στην παραγωγή, τη χρησιμοποίηση των λιγιστών πόρων αποτελεσματικότερα, και τη διάθεση των προτερημάτων.

Cash to cash cycle

Ένας δείκτης αποδοτικότητας της διαχείρισης κεφαλαίου κίνησης είναι ο κύκλος Cash to cash, που μετριέται ως κόστος πωλήσεων ανά ημέρα, πωλήσεις ανά ημέρα, αγορές ανά ημέρα. Η θεωρία πίσω από αυτό το δείκτη είναι απλή. Η επιχείρηση αγοράζει τα υλικά ή τα προϊόντα και μετρά το χρονικό διάστημα από τη στιγμή αγοράς μέχρι την στιγμή που στην επιχείρηση επιστρέφονται τα πρώτα έσοδα. Το χρονικό διάστημα από τη στιγμή που γίνονται οι αγορές έως ότου πωλούνται τα πρώτα προϊόντα αντιπροσωπεύει το κεφάλαιο χρονικού διαστήματος. Από αυτό μπορεί να αφαιρεθεί το χρονικό διάστημα από την αγορά των υλικών και των πόρων εργασίας και μετατροπής έως ότου πρέπει να γίνει η πληρωμή μετρητών. Επίσης όσον αφορά τις πωλήσεις μετράμε το χρονικό διάστημα επιστροφής των χρημάτων από τη στιγμή που γίνεται η πώληση μέχρι την πληρωμή από τους πελάτες. Κατά συνέπεια ο κύκλος χρήματος αντιπροσωπεύει το χρόνο που απαιτείται από την επιχείρηση για να μετατρέψει τις πληρωμές μετρητών στους προμηθευτές σε παραλαβές μετρητών από τους πελάτες. Ο στόχος στον κύκλο μετρητών μπορεί να είναι ένας άριστος στόχος για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του κεφαλαίου κίνησης. Οι επιχειρήσεις με μακροχρόνιους κύκλους, όπως οι κατασκευαστικές εταιρίες θεωρούν πάρα πολύ σημαντικό να διαχειριστούν το κεφάλαιο κίνησης.

Βελτίωση της χρήσης των προτερημάτων

Οι δείκτες προτερημάτων μπορούν να εστιάσουν στη βελτίωση των διαδικασιών κύριας επένδυσης για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και να επιταχύνουν τη διαδικασία έτσι ώστε οι επιστροφές μετρητών από αυτές τις επενδύσεις να πραγματοποιούνται ταχύτερα. Στην πραγματικότητα, πρόκειται για μια μείωση του κύκλου μετρητών για τις επενδύσεις στο φυσικό και διανοητικό κεφάλαιο. Πολλοί από τους πόρους μιας επιχείρησης παρέχουν την υποδομή για την ολοκλήρωση της εργασίας: σχεδιασμός, παραγωγή, πώληση και επεξεργασία. Αυτοί οι πόροι μπορούν να απαιτήσουν ιδιαίτερα μεγάλες επενδύσεις. Οι επενδύσεις περιλαμβάνουν βεβαίως το φυσικό κεφάλαιο όπως τα συστήματα πληροφοριών, ο ειδικευμένος εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις διανομής κτλ. Αλλά οι επενδύσεις περιλαμβάνουν επίσης το διανοητικό και ανθρώπινο δυναμικό όπως οι ειδικευμένοι τεχνικοί, οι βάσεις δεδομένων και το πεπειραμένο προσωπικό.

Διοικητικοί στόχοι και μέτρα κινδύνου

Έχουμε σημειώσει ότι, εκτός από την αύξηση των επιστροφών — μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας, της μείωσης δαπανών και της χρησιμοποίησης προτερημάτων — οι περισσότερες επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για τον κίνδυνο και τη μεταβλητότητα των επιστροφών τους. Όταν είναι στρατηγικά σημαντικό, αυτές οι επιχειρήσεις θα θελήσουν να ενσωματώσουν τους ρητούς διοικητικούς στόχους κινδύνου στην οικονομική πλευρά τους. Μερικές επιχειρήσεις έχουν αναγνωρίσει το γενικά φτωχό αρχείο τους στην πρόβλεψη των πραγματικών λειτουργούντων αποτελεσμάτων. Φτωχές προβλέψεις, ειδικά όταν τα πραγματικά αποτελέσματα ήταν αρκετά κάτω από τα αναμενόμενα.

2.4 ΔΕΙΚΤΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΛΕΥΡΑΣ³

ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Η ανάλυση των οικονομικών στοιχείων μιας επιχείρησης πραγματοποιείται μελετώντας αποτελέσματα αναφορικά με :

- Τις πωλήσεις
- Το κόστος πωληθέντων
- Τα καθαρά κέρδη
- Τα ίδια κεφάλαια
- Τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις
- Τις συνολικές υποχρεώσεις
- Τις απαιτήσεις
- Τους προμηθευτές
- Τα πάγια
- Τις αποσβέσεις
- Το ενεργητικό
- Το κεφάλαιο κίνησης
- Τις αποδοχές των εργαζομένων

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ / ΠΡΟΪΟΝΤΑ

- ABC Analysis Πωλήσεων
- Καθορισμός του Περιθωρίου Κέρδους
- Καταγραφή Προϋπολογισμού Πωλήσεων / Πρόβλεψη Πωλήσεων
- Προγραμματισμός αγορών

³ Βουτσινάς, Β. (2003), Γιαννάτος, Γ. (2002).

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Δείκτες ρευστότητας

- Άμεση ρευστότητα (Κυκλοφορούντα αποθέματα / Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις)
- Κυκλοφοριακή ρευστότητα (Κυκλοφορούν ενεργητικό / Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις)

Δείκτες Διάρθρωσης Κεφαλαίων

- Συνολική Δανειακή επιβάρυνση (Σύνολο δανειακών υποχρεώσεων / Σύνολο ενεργητικού)
- Βαθμός κάλυψης Χρηματοοικονομικών δαπανών (Κέρδη προ φόρων και Τόκων / Τόκοι)
- Βαθμός κάλυψης σταθερών δαπανών (Κέρδη από κάλυψη σταθερών δαπανών / σταθερές δαπάνες)
- Σχέσεις επενδυμένου κεφαλαίου (Ίδια κεφάλαια / Ξένα κεφάλαια)

Δείκτες αποτελεσματικότητας

- Αποτελεσματικότητα (Λειτουργικό κέρδος / Πωλήσεις)
- Απόδοση (Λειτουργικό κέρδος / Σύνολο Ενεργητικού)
- Ικανότητα (πωλήσεις / Σύνολο Ενεργητικού)
- Περιθώριο κέρδους στις πωλήσεις (Καθαρά κέρδη / Πωλήσεις)
- Αποδοτικότητα ίδιων κεφαλαίων (Καθαρά κέρδη / Ίδια Κεφάλαια)
- Αποδοτικότητα Marketing (Λειτουργικό κέρδος / Συνολικές επενδύσεις Marketing)
- Αποδοτικότητα επενδυμένων κεφαλαίων (Καθαρά κέρδη / Επενδεδυμένα κεφάλαια)

Δείκτες Δραστηριότητας

- Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων (Πωλήσεις / Αποθέματα)
- Μέση περίοδος εισπραξης (Εισπρακτέοι λογαριασμοί / Ημερήσιες Πωλήσεις)
- Μέση περίοδος πίστωσης (Πιστωτικοί λογαριασμοί / Ημερήσιες Αγορές)
- Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίων (Πωλήσεις / Πάγια)

- Κυκλοφοριακή ταχύτητα επενδεδυμένων κεφαλαίων (Πωλήσεις / Σύνολο ενεργητικού)
- Προστιθέμενη αξία (Προστιθέμενη αξία / Συνολικό Κόστος)
- Βιωσιμότητα (Κέρδη προ μη κοστολογήσεων αποσβέσεων και τόκων / Τοκοχρεολύσιο)
- Κυκλοφοριακή ταχύτητα κεφαλαίου κίνησης (Πωλήσεις / κεφάλαιο κίνησης)

Δείκτες Αποτίμησης

- Αγοραία προς λογιστική αξία – Market to book ratio
- Δείκτης τιμής / Κέρδους (P/E)

Βασικές παράμετροι και δείκτες για χρηματοοικονομικό προγραμματισμό και έλεγχο μιας επιχείρησης

- Return On Investment (ROI) = [(Κέρδος / Πωλήσεις) * (Πωλήσεις / Επενδύσεις)]
- Νεκρό σημείο
- Ταμειακό Νεκρό σημείο
- Λειτουργική Μόγλευση
- Ταμειακό πρόγραμμα

Αύξησης και μίγματος εσόδων

- Ρυθμός αύξησης πωλήσεων
- Μεριδίο αγοράς
- Αριθμός νέων προϊόντων / υπηρεσιών
- Ποσοστό πωλήσεων σε νέες χρήσεις / εφαρμογές των ήδη υπαρχόντων προϊόντων – υπηρεσιών
- Ποσοστό εισοδήματος από νέους πελάτες, τμήματα αγοράς
- Σχέση νέων προϊόντων – υπηρεσιών με τα ήδη προσφερόμενα

Βελτίωση της παραγωγικότητας - μείωσης δαπανών

- Αύξηση εσόδων επιχείρησης ανά υπάλληλο
- Μείωση κόστους ανά τμήμα
- Ποσοστό της επιχείρησης που διεξάγει επικοινωνίες με χρήση νέων τεχνολογιών
- Σχέση εξόδων υποστήριξης επιτελικών στελεχών με τον ανταγωνισμό

Στρατηγική επένδυσης – χρησιμοποίησης προτερημάτων

- Cash to cash cycle (Χρόνος που απαιτείται για επένδυση + χρόνος πληρωμής από πελάτες – χρόνος αποπληρωμής χρεών)
- Ποσοστό απόδοσης σε χρόνο χρήσης των πόρων της επιχείρησης

Διαχείριση κινδύνου

- Ποσοστό απόκλισης της πραγματικής από την προϋπολογισμένη πορεία.

Η ΠΛΕΥΡΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Η ΠΛΕΥΡΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Στην πλευρά του πελάτη της κάρτας ισορροπημένης στοχοθεσίας, οι επιχειρήσεις προσδιορίζουν τους τομείς πελατών και αγοράς στους οποίους έχουν επιλέξει να δραστηριοποιηθούν. Τα συγκεκριμένα τμήματα αγοράς καθώς επίσης και οι στοχοθετημένοι πελάτες θα είναι αυτά που θα προσδώσουν στην επιχείρηση τα επιθυμητά αποτελέσματα βάσει των οικονομικών στόχων που έχει θέσει. Η πλευρά πελατών επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ευθυγραμμίσουν την ικανοποίηση, την πίστη και τη διατήρηση των πελατών τους με την δική τους ολοκλήρωση. Πρόκειται για μια προσπάθεια ταυτόχρονης βελτιστοποίησης των στόχων από πλευράς επιχείρησης και αναγκών των πελατών. Στο παρελθόν, οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να επικεντρωθούν ίσως περισσότερο στις εσωτερικές ικανότητές τους όπως την αποτελεσματικότητα των προϊόντων και την καινοτομία τεχνολογίας. Αλλά οι επιχειρήσεις που δεν κατανοούν τις ανάγκες των πελατών τους διαπιστώνουν συχνά ότι οι ανταγωνιστές μπορούν να κερδίσουν μερίδιο αγοράς με προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών που ευθυγραμμίζονται καλύτερα με τις προτιμήσεις των πελατών τους. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις μετατοπίζουν τώρα την εστίασή στο εξωτερικό περιβάλλον, στους πελάτες τους.

3.1 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

Γενικά, οι υπάρχοντες και πιθανοί πελάτες δεν είναι ομοιογενείς. Έχουν διαφορετικές προτιμήσεις και εκτιμούν τις ιδιότητες του προϊόντος ή της υπηρεσίας διαφορετικά. Μια διαδικασία διατύπωσης στρατηγικής που χρησιμοποιεί τη σε βάθος έρευνα αγοράς μπορεί να αποκαλύψει τη διαφορετική αγορά ή τους τομείς πελατών και προτιμήσεών τους όσον αφορά παράγοντες όπως τη τιμή, τη ποιότητα, τη λειτουργία, την εικόνα, τη φήμη, τη σχέση και την υπηρεσία. Η στρατηγική της επιχείρησης μπορεί έπειτα να καθοριστεί από εκείνους τους τομείς πελατών και αγοράς όπου επιλέγει να στοχεύσει. Η Κάρτα Ισορροπημένης

Στοχοθεσίας ως περιγραφή της στρατηγικής μιας επιχείρησης, πρέπει να προσδιορίσει τους στόχους πελατών σε κάθε στοχοθετημένο τμήμα. Η τμηματοποίηση της αγοράς πραγματοποιείται μέσω των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τις έρευνες αγοράς. Τέτοια κριτήρια μπορεί να είναι το εισόδημα, το μορφωτικό επίπεδο, οι ανάγκες της αγοράς, το κλίμα, τα ήθη και έθιμα κ.α. Τα στοιχεία προκύπτουν από ερωτηματολόγια που μοιράζονται στους πιθανούς πελάτες ή με συνέντευξη, φυλλάδια κτλ.

3.2 ΟΜΑΔΑ ΔΕΙΚΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Πρόκειται για μία ομάδα η οποία είναι γενική σε όλα τα είδη των επιχειρήσεων και μετρά τους εξής παράγοντες :

- Μεριδίο αγοράς και απολογισμού
- Διατήρηση πελατών
- Απόκτηση νέων πελατών
- Ικανοποίηση πελατών
- Αποδοτικότητα πελατών

Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να ομαδοποιηθούν σε μια αλυσίδα σχέσεων αιτίας – αποτελέσματος, μέσω της οποίας θα εξετάζονται οι αντιδράσεις των πελατών από τις επιλογές της επιχείρησης. Μια ενδεχόμενη αλλαγή των τιμών, της συσκευασίας, των ιδιοτήτων του προϊόντος ή υπηρεσίας θα επιφέρει αλλαγές στα τμήματα πελατών της. Άρα μέσω της αλυσίδας αυτής θα δημιουργούνται σενάρια από πλευράς επιχείρησης, θα υπάρχει η δυνατότητα πειραματικής εξέτασης κάποιου ενδεχομένου και θα δίνετε η δυνατότητα στην επιχείρηση να αξιολογήσει κατά πόσο οι αλλαγές που πραγματοποίησε επέφεραν τα αποτελέσματα που αναμένονταν ή όχι. Γενικά τα στοιχεία που συγκεντρώνονται από την ομάδα θα αποτελούν ένα επιπλέον κριτήριο αξιολόγησης των στρατηγικών επιλογών της.

Μερίδιο αγοράς και απολογισμού

Απεικονίζει το ποσοστό της επιχείρησης σε μια δεδομένη αγορά (από την άποψη του αριθμού πελατών, χρημάτων που ξοδεύονται, ή όγκου μονάδων που πωλούνται) όπου αυτή δραστηριοποιείται. Η μέτρηση του μεριδίου αγοράς είναι απλή μόλις διευκρινιστεί ο στοχοθετημένος τομέας ομάδας ή αγοράς πελατών. Οι βιομηχανικοί όμιλοι, οι εμπορικές ενώσεις, οι κυβερνητικές στατιστικές και άλλες δημόσιες πηγές μπορούν συχνά να παρέχουν τις εκτιμήσεις του συνολικού μεγέθους αγοράς. Από τα στοιχεία αυτά θα μπορέσουμε να αντλήσουμε πληροφορίες για το τμήμα που μας ενδιαφέρει.

Διατήρηση πελατών

Δείχνει τους απόλυτους ή σχετικούς όρους, το ποσοστό στο οποίο μια επιχείρηση διατηρεί τις σχέσεις με τους πελάτες της. Η διατήρηση του υπάρχοντος πελατολογίου αποτελεί παράγοντα ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση. Πρόκειται όμως για ένα ιδιαίτερα δύσκολο όσον αφορά τη μέτρηση του δείκτη και εξαρτάται από τη φύση των προϊόντων της επιχείρησης.

Απόκτηση νέων πελατών

Μετρά σε απόλυτους ή σχετικούς όρους, το ποσοστό στο οποίο μια επιχειρησιακή μονάδα προσελκύει ή κερδίζει νέους πελάτες. Η ανάπτυξη και η αύξηση του μεγέθους και της δραστηριότητας της επιχείρησης είναι απόλυτα συνυφασμένη με την προσέλκυση νέων πελατών. Η απόκτηση πελατών θα μπορούσε να μετρηθεί είτε με τον αριθμό νέων πελατών, είτε επί των συνολικών πωλήσεων στους νέους πελάτες στα τμήματα της αγοράς στόχου.

Ικανοποίηση πελατών

Αξιολογεί το επίπεδο ικανοποίησης πελατών βάσει ειδικών κριτηρίων απόδοσης. Η διατήρηση πελατών και η απόκτηση πελατών προσδιορίζονται σε μεγάλο βαθμό από την ικανοποίηση των αναγκών τους. Η ικανοποίηση των πελατών δεν αρκεί για να δημιουργηθεί καταναλωτική πίστη, διατήρηση και αποδοτικότητα. Μόνο όταν οι καταναλωτές αγοράζουν με βάση την εμπειρία ή ικανοποιούνται εξαιρετικά από το προϊόν μπορούμε να βασιζόμαστε σε επαναλαμβανόμενες αγορές.

Αποδοτικότητα πελατών

Μετρά το καθαρό κέρδος ενός πελάτη, ή ενός τμήματος μετά από συγκεκριμένες δαπάνες που απαιτούνται για να υποστηρίξουν εκείνο τον πελάτη ή το τμήμα. Οι επιχειρήσεις πρέπει να θελήσουν περισσότερο τους κερδοφόρους πελάτες από τους ικανοποιημένους και ευτυχείς πελάτες. Ο δείκτης αποδοτικότητας πελατών μπορεί να αποκαλύψει ότι ορισμένοι στοχοθετημένοι πελάτες είναι ασύμφοροι. Αυτό είναι ιδιαίτερα πιθανό να εμφανιστεί με τους νεότερους πελάτες, όπου η ιδιαίτερη προσπάθεια προσέλκυσής τους δεν έχει αφήσει περιθώρια κερδοφορίας.

3.3 ΜΕΤΡΗΣΗ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΗΣ ΑΞΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

Αναφέρεται στην αξία που παρέχεται στους πελάτες από τις επιχειρήσεις, μέσω των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους. Η αξία αποτελεί βασική έννοια κατανόησης των οδηγιών για τη μέτρηση της ικανοποίησης, της απόκτησης, της διατήρησης και του μεριδίου αγοράς στα στοχοθετημένα τμήματα πελατών. Αν και οι ιδιότητες για την έννοια της αξίας ποικίλουν στους διάφορους τομείς αγοράς και στους κλάδους των επιχειρήσεων, θα μπορούσαμε να τις οργανώσουμε σε τρεις κατηγορίες :

- Ιδιότητες προϊόντων / υπηρεσιών
- Σχέση πελατών
- Εικόνα και φήμη

Ιδιότητες προϊόντων / υπηρεσιών

Οι ιδιότητες προϊόντων και υπηρεσιών καλύπτουν τη λειτουργία του προϊόντος / υπηρεσίας, της τιμής και της ποιότητάς τους.

Σχέση πελατών

Η διάσταση σχέσης πελατών περιλαμβάνει την παράδοση του προϊόντος / της υπηρεσίας στον πελάτη, συμπεριλαμβανομένου, του χρόνου απόκρισης και παράδοσης του προϊόντος στον πελάτη, καθώς και του πώς ο πελάτης αισθάνεται για την επιλογή του.

Εικόνα και φήμη

Η διάσταση εικόνας και φήμης απεικονίζει τους άυλους παράγοντες που προσελκύουν έναν πελάτη σε μια επιχείρηση. Μερικές επιχειρήσεις είναι σε θέση μέσω αποδεδειγμένης ή αντιληπτής ποιότητας του προϊόντος ή υπηρεσίας, να παράγουν την πίστη πελατών πέρα από τις απτές πτυχές του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

3.4 ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΛΕΥΡΑΣ ΠΕΛΑΤΩΝ⁴

Γενικοί δείκτες

- Ποσοστό παραγγελιών που παραδόθηκαν την αναμενόμενη από τον πελάτη εβδομάδα (Ημερομηνία αποστολής – Υποσχεθείσα ημερομηνία)
- Ποσοστό παραγγελιών που παραδόθηκαν μέχρι n εβδομάδες καθυστέρηση, όπου $n : 1, \dots, 3$
- Μέσο Lead Time παραγγελιών { Μέσος όρος [Lead Time παραγγελίας = Ημερομηνία αποστολής – Ημερομηνία καταχώρησης] }

⁴ Βουτσινάς, Β. (2003), Γιαννάτος, Γ. (2002).

- Μέσο Lead Time παραγγελιών ανά κατηγορία προϊόντων { Μέσος όρος [Lead Time παραγγελίας = Ημερομηνία αποστολής – Ημερομηνία καταχώρησης] }
- Ποσοστό γραμμών πιστωτικών τιμολογίων (Αριθμός επιστροφών / αριθμό αποστολών)
- Τζίρος ανά πελάτη
- ABC Analysis πελατών
- Τιμολογιακή – πιστωτική πολιτική της εταιρίας έναντι των πελατών της
- Αριθμός παραπόνων πελατών
- Λξία παραγγελιών που αντιστοιχούν στον αριθμό καταγεγραμμένων παραπόνων πελατών
- Αριθμός παραγγελιών που απέτυχαν πριν τη παράδοση τους στο πελάτη
- Αριθμός παραγγελιών που απερρίφθησαν από το πελάτη κατά τη διάρκεια εγγύησης

Δείκτες τμηματοποίησης

- Ομαδοποίηση πελατών με βάση τη τιμή, την ποιότητα, την λειτουργικότητα, τη φήμη, την επαγγελματική σχέση, την υποστήριξη.
- Ποσοστά εσόδων ανά κατηγορία πελάτη.

Δείκτες μεριδίου αγοράς

- Μεριδία αγοράς ανά κατηγορία πελατών
- Μεριδίο οικονομικών συναλλαγών

Δείκτες διατήρησης πελατών

- Ποσοστό αύξησης εργασιών με υπάρχοντες πελάτες : μέτρο πίστης υπάρχόντων πελατών.

Δείκτες απόκτησης νέων πελατών

- Αριθμός νέων πελατών ή πωλήσεις ανά ομάδα πελατών.
- Αριθμός πελατών που ανταποκρίνεται σε υποκίνηση από την επιχείρηση (διαφήμιση).
- Ο λόγος του αριθμού των πραγματικών πελατών προς τον αριθμό των αναμενόμενων.
- Κόστος υποκίνησης ανά πελάτη.

- Ο λόγος του ποσοστού εσόδων από νέους πελάτες προς το κόστος υποκίνησής τους.

Δείκτες ικανοποίησης πελατών

- Αξιολόγηση προϊόντων ή υπηρεσιών από τους πελάτες ή αντιπροσώπους της επιχείρησης (μέσω τηλεφώνου , αλληλογραφίας ή προσωπικών συνεντεύξεων).

Δείκτες αποδοτικότητας πελατών

- Ο λόγος των δαπανών ανά πελάτη προς τα κέρδη ανά πελάτη

Δείκτες μέτρησης σχέσεων πελατών

- Αριθμός των λειτουργιών πληροφόρησης, εξυπηρέτησης, απόκρισης, ηλεκτρονικής επικοινωνίας.
- Ποσοστό ωρών που καταναλώνονται για την εξυπηρέτηση των πελατών.

**Η ΠΛΕΥΡΑ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Η ΠΛΕΥΡΑ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Για την πλευρά των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών οι διευθυντές προσδιορίζουν τις διαδικασίες που είναι κρίσιμότερες για την επίτευξη των στόχων ως προς τους πελάτες και τους μετόχους. Οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν στόχους και μέτρα για αυτήν την πλευρά, αφότου διατυπώσουν τους στόχους και τα μέτρα τους για την οικονομική και την πλευρά των πελατών. Αυτή η ακολουθία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να στρέψουν τα μέτρα της εσωτερικής επιχειρησιακής διαδικασίας σε εκείνες τις διαδικασίες που θα πραγματοποιήσουν τους στόχους που τέθηκαν για τους πελάτες και τους μετόχους. Τα υπάρχοντα συστήματα μέτρησης απόδοσης των περισσότερων επιχειρήσεων εστιάζουν στη βελτίωση των υπάρχοντων λειτουργικών διαδικασιών. Για κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας, οι διευθυντές καθορίζουν μια πλήρη αλυσίδα αξίας εσωτερικής διαδικασίας που αρχίζει με τη διαδικασία καινοτομίας (που προσδιορίζει τις ανάγκες των τρεχόντων και μελλοντικών πελατών και που αναπτύσσει τις νέες λύσεις για αυτές τις ανάγκες) παραδίδοντας τα υπάρχοντα προϊόντα και τις υπηρεσίες στους υπάρχοντες πελάτες και τελειώνει με την υπηρεσία εξυπηρέτησης μετά την πώληση που προσφέρει προφανώς υπηρεσίες μετά την πώληση δίνοντας έτσι πρόσθετη στο προϊόν ή την υπηρεσία.

Τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης απόδοσης εστιάζουν στον έλεγχο και τη βελτίωση των υπάρχοντων κέντρων και των τμημάτων ευθύνης. Οι περιορισμοί στηρίζονται αποκλειστικά στις οικονομικές μετρήσεις και τις μηνιαίες εκθέσεις. Εντυχώς, οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα έχουν κινηθεί πέρα από τη χρησιμοποίηση της ανάλυσης σύγκρισης των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων ως μοναδική μέθοδο για την αξιολόγηση και τον έλεγχο. Συμπληρώνουν τις οικονομικές μετρήσεις με τα μέτρα της ποιότητας, της παραγωγής, του ρυθμού απόδοσης και του κύκλου ζωής. Αυτά τα συνολικότερα συστήματα μέτρησης απόδοσης είναι βεβαίως μια βελτίωση σε σχέση με την

αποκλειστική αποκλειστική αφοσίωση στις μηνιαίες χρηματοοικονομικές εκθέσεις, αλλά επίσης βελτιώνουν την απόδοση των μεμονωμένων τμημάτων παρόλο των ενσωματωμένων επιχειρησιακών διαδικασιών.

Στο ισορροπημένο Scorecard, οι στόχοι και τα μέτρα για την προοπτική εσωτερικής επιχειρησιακής διαδικασίας προκύπτουν από τις ρητές στρατηγικές για την ικανοποίηση του μετόχου και των προσδοκιών των πελατών. Αυτή η διαδοχική από επάνω προς τα κάτω (top down) διαδικασία θα αποκαλύψει συνήθως εξ ολοκλήρου νέες επιχειρησιακές διαδικασίες στις οποίες μια οργάνωση πρέπει να υπερέχει.

4.1 Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Κάθε επιχείρηση έχει ένα μοναδικό σύνολο διαδικασιών για τη δημιουργία αξίας για τον πελάτη και για να επιτυγχάνει τα επιθυμητά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Έχει παρατηρηθεί ότι ένα γενικό πρότυπο αξίας-αλυσίδων παρέχει ένα πρότυπο στο οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να προσαρμόσουν τη προοπτική της εσωτερικής επιχειρησιακής διαδικασίας τους. Αυτό το πρότυπο καλύπτει τρεις κύριες επιχειρησιακές διαδικασίες:

- Τη Καινοτομία.
- Τις Επιχειρησιακές Διαδικασίες.
- Την Υπηρεσία Εξυπηρέτησης μετά την πώληση.

Η διαδικασία της καινοτομίας

Στη διαδικασία καινοτομίας, οι έρευνες των επιχειρήσεων και οι αυξανόμενες ανάγκες των πελατών (όσες από αυτές γίνονται αντιληπτές από τους ίδιους ή / και από τις επιχειρήσεις) δημιουργούν προϊόντα ή υπηρεσίες που θα ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες. Ας θεωρήσουμε τη διαδικασία καινοτομίας ως ένα μακροχρόνιο κύμα δημιουργίας αξίας στο οποίο οι επιχειρήσεις προσδιορίζουν αρχικά και παγιτοποιούν στη συνέχεια τις νέες αγορές, τους νέους πελάτες και τις αυξανόμενες ανάγκες των υπάρχοντων πελατών. Κατόπιν, σε αυτό το μακροχρόνιο κύμα της δημιουργίας και της αύξησης αξίας, οι επιχειρήσεις

σχεδιάζουν και αναπτύσσουν τα νέα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Η διαδικασία καινοτομίας αποτελείται από δύο βασικά σκέλη. Πρώτον, οι διευθυντές αναλαμβάνουν την έρευνα αγοράς για να προσδιορίσουν το μέγεθος της αγοράς, τη φύση των προτιμήσεων των πελατών, τις τιμές για το στοχοθετημένο προϊόν ή την υπηρεσία. Δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις επεκτείνουν τις εσωτερικές διαδικασίες τους για να ικανοποιήσουν τις συγκεκριμένες ανάγκες πελατών η κατοχή των εξακριβωμένων, έγκυρων πληροφοριών για το μέγεθος αγοράς και τις προτιμήσεις πελατών γίνεται ένας ζωτικής σημασίας στόχος απόδοσης. Εκτός από την έρευνα των υπάρχοντων και πιθανών πελατών, αυτό το τμήμα θα μπορούσε επίσης να περιλάβει εξ ολοκλήρου νέες ευκαιρίες και αγορές για προϊόντα και υπηρεσίες που η οργάνωση θα μπορούσε να παρέχει. Και δεύτερον τη δημιουργία νέων προϊόντων που θα ικανοποιήσουν τις προτιμήσεις όπως αυτές διαπιστώθηκαν από το πρώτο σκέλος.

Όσον αφορά την έρευνα τα στελέχη πρέπει να απαντήσουν στις εξής ερωτήσεις :

1. Ποια είναι η των σειρά των προτερημάτων που οι πελάτες θα εκτιμήσουν στα αυριανά προϊόντα;
2. Πώς μέσω της καινοτομίας θα οδηγηθούμε στην παράδοση εκείνων των προτερημάτων στην αγορά;

Κατά τη διάρκεια του δεύτερου βήματος :

- εκτελείται η βασική έρευνα για να αναπτυχθούν ριζικά τα νέα προϊόντα και οι υπηρεσίες για την παράδοση της αξίας στους πελάτες,
- εκτελείται η εφαρμοσμένη έρευνα για να εκμεταλλευτούμε την υπάρχουσα τεχνολογία για την επόμενη γενιά των προϊόντων και των υπηρεσιών και
- καταβάλλονται προσπάθειες ανάπτυξης για να παρουσιαστούν τα νέα προϊόντα και οι υπηρεσίες στην αγορά.

Η διαδικασία επιχειρησιακών διαδικασιών

Η διαδικασία αυτή αποτελεί το δεύτερο σημαντικό βήμα στη γενική εσωτερική αλυσίδα αξίας, όπου τα υπάρχοντα προϊόντα και οι υπηρεσίες παράγονται και παραδίδονται στους πελάτες. Σε αυτή τη διαδικασία εστιάζουν παραδοσιακά τα συστήματα μέτρησης απόδοσης των περισσότερων επιχειρήσεων. Αντίθετα με τη καινοτομία, αντιπροσωπεύει το σύντομο κύμα της δημιουργίας αξίας. Αρχίζει με την παραλαβή μιας διαταγής πελατών και τελειώνει με την παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στον πελάτη. Αυτή η διαδικασία τονίζει την αποδοτική, συνεπή και έγκαιρη παράδοση των υπαρχόντων προϊόντων και των υπηρεσιών στους υπάρχοντες πελάτες.

Οι υπάρχουσες διαδικασίες τείνουν να είναι επαναλαμβανόμενες έτσι ώστε οι επιστημονικές τεχνικές διαχείρισης να μπορούν να εφαρμοστούν εύκολα για να ελέγξουν και να βελτιώσουν την παραλαβή και την επεξεργασία της διαταγής των πελατών, του προμηθευτή, της παραγωγής και τις διαδικασίες παράδοσης. Παραδοσιακά, αυτές οι λειτουργούσες διαδικασίες έχουν επιτηρηθεί και έχουν ελεγχθεί από οικονομικά μέτρα, όπως τις τυποποιημένες δαπάνες, τους προϋπολογισμούς και τους ελέγχους.

Η διαδικασία εξυπηρέτησης μετά την πώληση

Το τρίτο σημαντικό βήμα στην εσωτερική αλυσίδα αξίας είναι η υπηρεσία στον πελάτη μετά την πώληση ή την παράδοση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Μερικές επιχειρήσεις έχουν ρητές στρατηγικές για να προσφέρουν υπηρεσίες μετά την πώληση. Οι επιχειρήσεις που προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των στοχοθετημένων πελατών τους για την ανώτερη υπηρεσία μετά την πώληση, μπορούν να μετρήσουν την απόδοσή τους μέσω διαφόρων μεγεθών όπως το χρόνο, την ποιότητα, τις δαπάνες που περιγράφονται για τις λειτουργούσες διαδικασίες σε διαδικασίες υπηρεσιών μετά την πώληση. Κατά συνέπεια, μπορούν να μετρήσουν την ταχύτητα της απάντησης στις αποτυχίες. Οι δαπάνες μπορούν να αξιολογήσουν την αποδοτικότητα —το κόστος των πόρων που χρησιμοποιούνται— για τις διαδικασίες υπηρεσιών μετά την πώληση.

4.2 ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΛΕΥΡΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ⁵

Δείκτες καινοτομίας

- Ποσοστό πωλήσεων νέων προϊόντων
- Αριθμός νέων προϊόντων σε σχέση με τον ανταγωνισμό
- Χρόνος διαμόρφωσης νέας γενιάς προϊόντων
- Αναγνώριση μάρκας
- Νέοι λογαριασμοί ανά έτος
- Ποσοστό νέων προϊόντων που χρειάστηκαν (ή δε χρειάστηκαν) βελτιώσεις προς το συνολικό αριθμό προϊόντων
- Χρόνος από την αρχή της ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος μέχρι την απόσβεση του κόστους
- Χρόνος ζωής της πώλησης ενός προϊόντος

Δείκτες λειτουργίας

- Ακρίβεια, ταχύτητα, μέγεθος, ευελιξία υπηρεσιών
- Ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων
- Ποσοστό μεταφοράς προϊόντων από ράφι σε ράφι
- Ποσοστό διαδικασιών κάτω από το στατιστικό έλεγχο
- Ευελιξία
- Ποιότητα
- Κύκλος ζωής

⁵ Βουτινάς, Β. (2003), Γιαννάτος, Γ. (2002).

**Η ΠΛΕΥΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Η ΠΛΕΥΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η τέταρτη και τελευταία πλευρά της κάρτας ισορροπημένης στοχοθεσίας αναπτύσσει τους στόχους και τους δείκτες για να οδηγηθεί η επιχείρηση στην εκμάθηση και την ανάπτυξη. Οι στόχοι που καθιερώνονται στις προηγούμενες πλευρές του προγράμματος: οικονομική, του πελάτη, και των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών, προσδιορίζουν το που η επιχείρηση πρέπει να υπερέχει για να επιτύχει τη βέλτιστη απόδοση. Οι στόχοι στην πλευρά εκπαίδευσης και ανάπτυξης θέτουν τις βάσεις για την επίτευξη των στόχων των προηγούμενων πλευρών. Οι στόχοι στην πλευρά εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι οι οδηγοί για την επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων στις πρώτες τρεις πλευρές της κάρτας. Η κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας τονίζει τη σημασία για το μέλλον όχι μόνο για τις παραδοσιακές δραστηριότητες όπως την επένδυση, τον νέο εξοπλισμό την έρευνα και την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Οι επενδύσεις εξοπλισμού, E&A είναι βεβαίως σημαντικές αλλά όχι επαρκείς. Οι επιχειρήσεις πρέπει επίσης να επενδύσουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους, τα συστήματα, την υποδομή προκειμένου να επιτύχουν τους φιλόδοξους στόχους τους. Η πλευρά της εκπαίδευσης και ανάπτυξης αναφέρεται κυρίως στα:

1. Ικανότητες υπαλλήλων.
2. Ικανότητες πληροφοριακών συστημάτων.
3. Κίνητρο, ενδυνάμωση και ευθυγράμμιση.

5.1 ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Μια από τις πιο σημαντικές αλλαγές στη που εισάγονται στο τρόπο διαχείρισης με τη χρήση της Κ.Ι.Σ. είναι η διαφοροποίηση του ρόλου των οργανωτικών υπαλλήλων. Μια επιχείρηση για να διατηρήσει την υπάρχουσα απόδοσή της, πρέπει συνεχώς να βελτιώνεται. Εάν θέλει να αυξήσει την οικονομική της απόδοση σε υψηλότερα επίπεδα η εμμονή στις

τυποποιημένες λειτουργικές διαδικασίες δεν είναι αρκετή. Οι ιδέες για τη βελτίωση των διαδικασιών και της απόδοσης της επιχείρησης πρέπει όλο και περισσότερο να προέρχονται από τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής, οι οποίοι κατά κάποιο τρόπο αποτελούν μέρος των εσωτερικών διαδικασιών μιας επιχείρησης. Αυτή η διαφοροποίηση απαιτεί εκπαίδευση των υπαλλήλων έτσι ώστε το μυαλό και οι δημιουργικές δυνατότητές τους να μπορούν να κινητοποιηθούν για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Οι τρόποι αξιολόγησης των υπαλλήλων είναι οι εξής:

1. Η ικανοποίηση των υπαλλήλων
2. Η διατήρηση των υπαλλήλων
3. Η παραγωγικότητα των υπαλλήλων

Ο δείκτης βαθμού ικανοποίησης των υπαλλήλων θεωρείται γενικά οδηγός των άλλων δύο δεικτών, της διατήρησης υπαλλήλων και της παραγωγικότητας υπαλλήλων.

Μέτρηση της ικανοποίησης των υπαλλήλων

Ο δείκτης ικανοποίησης υπαλλήλων αναγνωρίζει ότι το ηθικό των υπαλλήλων και η γενική ικανοποίηση στην εργασία θεωρούνται τώρα ιδιαίτερα σημαντικοί παράγοντες από τις περισσότερες επιχειρήσεις. Οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι αποτελούν προϋπόθεση για την αύξηση της παραγωγικότητας, της ανταπόκρισης, της ποιότητας και της εξυπηρέτησης των πελατών. Οι επιχειρήσεις μετρούν την ικανοποίηση των υπαλλήλων με μια ετήσια έρευνα, στην οποία ένα δείγμα τυχαία επιλεγμένων υπαλλήλων ερευνάται κάθε μήνα. Τα στοιχεία σε μια έρευνα ικανοποίησης υπαλλήλων θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν:

- Τη συμμετοχή στις αποφάσεις.
- Την αναγνώριση.
- Τη πρόσβαση στις πληροφορίες.

- Την ενεργή ενθάρρυνση για να είναι δημιουργική η πρωτοβουλία.
- Το επίπεδο υποστήριξης.
- Τη γενική ικανοποίηση.

Οι υπάλληλοι καλούνται να σημειώσουν τα συναισθήματά τους από 1 έως 3 ή μια κλίμακα 1 έως 5, με "δυσανεστημένος" στο χαμηλότερο σημείο και στο υψηλότερο με "πολύ (ή εξαιρετικά) ικανοποιημένος." Ένας συνολικός δείκτης της ικανοποίησης υπαλλήλων θα μπορούσε έπειτα να τοποθετηθεί στη κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας.

Μέτρηση της διατήρησης των υπαλλήλων

Η διατήρηση των υπαλλήλων συμβάλλει στο να διατηρήσει εκείνους τους υπαλλήλους για τους οποίους η οργάνωση έχει θέσει ένα μακροπρόθεσμο στόχο. Η θεωρία που κρύβεται κάτω από αυτό το δείκτη είναι ότι η οργάνωση κάνει μακροπρόθεσμες επενδύσεις στους υπαλλήλους της έτσι ώστε οποιεσδήποτε ανεπιθύμητες αποχωρήσεις να αντιπροσωπεύουν μια απώλεια στο διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης. Οι μακροπρόθεσμοι, πιστοί υπάλληλοι φέρουν την αξία της επιχείρησης, τη γνώση των οργανωτικών διαδικασιών και την ευαισθησία στις ανάγκες των πελατών. Η διατήρηση υπαλλήλων μετριέται γενικά από το ποσοστό του βασικού κύκλου εργασιών προσωπικού.

Μέτρηση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων

Η παραγωγικότητα των υπαλλήλων αντικατοπτρίζει τα αποτελέσματα από την ενίσχυση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων, του ηθικού τους, της καινοτομίας, της βελτίωσης των εσωτερικών διαδικασιών και τη γενικότερη ικανοποίηση τους. Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους η παραγωγικότητα υπαλλήλων έχει μετρηθεί. Ο πιο απλός δείκτης παραγωγικότητας είναι τα έσοδα ανά υπάλληλο. Αυτός ο δείκτης εκφράζει πόση παραγωγή μπορεί να παραχθεί ανά υπάλληλο. Έτσι, τα έσοδα ανά υπάλληλο είναι ένας χρήσιμος διαγνωστικός δείκτης αρκεί να μην αλλάζει η εσωτερική δομή της επιχείρησης.

5.2 ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΙ ΟΔΗΓΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Μόλις επιλέξουν οι επιχειρήσεις τους δείκτες για την ικανοποίηση, τη διατήρηση και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων, πρέπει στη συνέχεια να προσδιορίσουν συγκεκριμένους, μοναδικούς οδηγούς για την πλευρά εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Έχει διαπιστωθεί ότι οι οδηγοί περιγράφονται από τρία κρίσιμα χαρακτηριστικά : *την επανεκπαίδευση του εργασιακού δυναμικού, τις ικανότητες των πληροφοριακών συστημάτων, το κίνητρο για την ενδυνάμωση και την ευθυγράμμιση.*

Επανεκπαίδευση του εργασιακού δυναμικού

Πολλές επιχειρήσεις καθώς ενσωματώνουν στη στρατηγική τους τη κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας υποβάλλονται σε ριζική αλλαγή. Οι υπάλληλοί τους πρέπει να αναλάβουν νέες ευθύνες εάν η επιχείρηση θέλει να επιτευχθούν οι στόχοι των πελατών και της εσωτερικής επιχειρησιακής διαδικασίας. Μπορούμε να δούμε την επανεκπαίδευση των υπαλλήλων κατά μήκος δύο διαστάσεων: **επίπεδα επανεκπαίδευσης που απαιτούνται και ποσοστό του εργατικού δυναμικού που απαιτεί την επανεκπαίδευση.** Όταν ο βαθμός επανεκπαίδευσης των υπαλλήλων είναι χαμηλός, η κατάρτιση και η εκπαίδευση τους θεωρείται επαρκής όσον αφορά το να διατηρήσουν τις ικανότητές τους. Σε αυτήν την περίπτωση, η επανεκπαίδευση υπαλλήλων δεν θα πρέπει να θεωρείται απαραίτητη και δεν χρειάζεται να κατέχει θέση στη κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας. Για τις επιχειρήσεις που χρειάζονται την ογκώδη επανεκπαίδευση, το χρονικό διάστημα που απαιτήθηκε για να δώσει στους υπάρχοντες υπαλλήλους τα νέα, απαραίτητα επίπεδα ικανότητας αποτελεί έναν πολύ καλό δείκτη. Εάν, ο στόχος επανεκπαίδευσης πρόκειται να επιτευχθεί, η ίδια η επιχείρηση θα πρέπει να στοχεύσει στη μείωση του χρόνου που απαιτείται ανά υπάλληλο ώστε να επιτύχει την επανεκπαίδευση.

Οι δυνατότητες των πληροφοριακών συστημάτων

Το κίνητρο και οι δεξιότητες των υπαλλήλων μπορεί να αποτελούν απαραίτητα συστατικά ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι των πελατών και των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών. Αλλά δεν είναι επαρκή. Προκειμένου οι υπάλληλοι να είναι αποτελεσματικοί στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, χρειάζονται άριστες πληροφορίες για τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες και τις οικονομικές συνέπειες των αποφάσεών τους. Οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής χρειάζονται τις εξακριβωμένες και έγκαιρες πληροφορίες για τη συνολική σχέση κάθε πελάτη με την επιχείρηση. Αυτό θα μπορούσε πιθανώς να περιλαμβάνει μια εκτίμηση, που προήλθε από μια δραστηριότητα βασισμένη στην ανάλυση δαπανών και της αποδοτικότητας κάθε πελάτη. Οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής πρέπει επίσης να ενημερωθούν έτσι ώστε να μπορούν να κρίνουν πόση προσπάθεια απαιτείται όχι μόνο για να ικανοποιηθεί ο πελάτης στην υπάρχουσα σχέση ή τη συναλλαγή, αλλά και για την εκπαίδευση και τη προσπάθεια ώστε να ικανοποιηθούν οι νέες ανάγκες που προκύπτουν από εκείνο τον πελάτη.

Οι υπάλληλοι από πλευράς διαδικασιών της επιχείρησης χρειάζονται τη γρήγορη, έγκαιρη και ακριβή ανατροφοδότηση για το προϊόν που παράγεται ή την υπηρεσία. Μόνο έτσι μπορούν να στηρίξουν τα προγράμματα βελτίωσης όπου ελαχιστοποιούν τις ατέλειες που οδηγούν στο υπερβολικό κόστος, τον υπερβολικό χρόνο και τα ελαττώματα του συστήματος παραγωγής. Τα άριστα συστήματα πληροφόρησης αποτελούν προϋπόθεση για τους υπαλλήλους ώστε να βελτιώνουν τις διαδικασίες είτε συνεχώς, είτε μέσω του επανασχεδιασμού των προγραμμάτων. Διάφορες επιχειρήσεις έχουν καθορίσει μια στρατηγική αναλογία κάλυψης πληροφοριών. Οι δείκτες της στρατηγικής διαθεσιμότητας πληροφοριών θα μπορούσαν να είναι το ποσοστό των διαδικασιών με τη σε πραγματικό χρόνο ποιότητα, ο κύκλος ζωής, η ανατροφοδότηση δαπανών και το ποσοστό της αντιμετώπισης των υπαλλήλων.

5.3 ΚΙΝΗΤΡΟ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΚΑΙ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΣΤΟΧΩΝ

Κίνητρο

Ούτε οι ειδικευμένοι υπάλληλοι που έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες, δεν θα συμβάλουν στην οργανωτική επιτυχία εάν δεν είναι παρακινήμενοι ώστε να ενεργήσουν για τα συμφέροντα μιας επιχείρησης ή εάν δεν τους δίνεται η ελευθερία να λάβουν αποφάσεις και μέτρα. Κατά συνέπεια η τρίτη κατηγορία για τους στόχους εκπαίδευσης και ανάπτυξης εστιάζει στο οργανωτικό κλίμα για το κίνητρο και την πρωτοβουλία των υπαλλήλων. Κάποιος μπορεί να μετρήσει την έκβαση της δραστηριοποίησης - εξουσιοδότησης των υπαλλήλων με διάφορους τρόπους. Ένα απλός και ευρέως χρησιμοποιούμενος δείκτης είναι ο αριθμός προτάσεων ανά υπάλληλο. Αυτός ο δείκτης συλλαμβάνει την τρέχουσα συμμετοχή των υπαλλήλων στη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Ένα τέτοιο μέτρο μπορεί να ενισχυθεί από ένα συμπληρωματικό, όπως αριθμός προτάσεων που εφαρμόζονται, ακολουθεί η ποιότητα των προτάσεων κτλ.

Μεμονωμένη και οργανωσιακή ευθυγράμμιση

Οι οδηγοί απόδοσης για τη μεμονωμένη και οργανωτική ευθυγράμμιση εστιάζουν στο εάν τα τμήματα και τα άτομα ευθυγραμμίζουν τους στόχους τους με τους στόχους επιχείρησης που αναφέρονται στη κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας.

Οι επιχειρήσεις μπορούν να μετρήσουν όχι μόνο τις εκβάσεις αλλά και τους βραχυπρόθεσμους, ενδιάμεσους δείκτες για τις προσπάθειές τους να επικοινωνήσουν και να ευθυγραμμίσουν τα άτομα με τους επιχειρησιακούς στόχους.

Δείκτες ομαδικότητας

Πολλές επιχειρήσεις σήμερα αναγνωρίζουν ότι οι φιλόδοξοι στόχοι για τους πελάτες και τους μετόχους απαιτούν τέλειες εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες. Οι διευθυντές σε αυτές τις επιχειρήσεις θεωρούν ότι οι στόχοι τους για την απόδοση των ενδοεπιχειρησιακών διαδικασιών δεν μπορούν να επιτευχθούν με προσπάθεια μεμονωμένων ατόμων. Όλο και περισσότερο, οι επιχειρήσεις μετατοπίζουν τη σκέψη τους στην ομαδικότητα για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Αυτές οι επιχειρήσεις θέτουν τους στόχους και τους δείκτες

για να παρακινήσουν και να ελέγξουν την επιτυχία και την απόδοση της δημιουργίας ομάδων.

5.4 ΕΛΛΕΙΠΕΙΣ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ

Έχει διαπιστωθεί ότι πολλές επιχειρήσεις έχουν ήδη εισάγει με μεγάλη επιτυχία δείκτες για τις πλευρές οικονομίας, του πελάτη, της καινοτομίας και τους λειτουργικούς στόχους τους. Αλλά σχετικά με τις δεξιότητες υπαλλήλων, τη στρατηγική διαθεσιμότητα πληροφοριών και την οργανωτική ευθυγράμμιση, οι επιχειρήσεις δεν έχουν κάνει ουσιαστικά καμία προσπάθεια για τη μέτρηση είτε των εκβάσεων είτε των οδών αυτών των ικανοτήτων. Αυτό το χάσμα είναι απογοητευτικό δεδομένου ότι ένας από τους σημαντικότερους στόχους για τη κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας της μέτρησης και της διαχείρισης, είναι να προωθηθεί η αύξηση των μεμονωμένων και οργανωτικών ικανοτήτων. Η απουσία συγκεκριμένων μέτρων είναι μια αξιόπιστη ένδειξη ότι η επιχείρηση δεν συνδέει τους στρατηγικούς στόχους της με τις δραστηριότητες των υπαλλήλων, την παροχή των πληροφοριών και την ευθυγράμμιση.

5.5 ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΛΕΥΡΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ⁶

Δείκτες ικανοποίησης υπαλλήλων

- Αναγνώριση της προσφοράς των υπαλλήλων
- Πρόσβαση σε πληροφορίες που τους βοηθούν να εκτελέσουν καλύτερα την εργασία τους
- Στήριξη από πλευράς επιχείρησης
- Δυνατότητα συμμετοχής σε αποφάσεις

Δείκτες διατήρησης υπαλλήλων

- Ποσοστό υπαλλήλων που εγκαταλείπουν την επιχείρηση

⁶ Βουτσινάς, Β. (2003), Γιαννάτος, Γ. (2002).

Δείκτες μέτρησης της παραγωγικότητας των υπαλλήλων

- Έσοδα ανά υπάλληλο
- Προστιθέμενη αξία ανά υπάλληλο
- Ο λόγος εισόδημα / αμοιβές υπαλλήλων

Δείκτες εκπαίδευσης υπαλλήλων

- Ποσοστό αλλαγής ρόλων και ευθυνών των υπαλλήλων για την ισχυροποίηση της ποιότητας των υπηρεσιών
- Χρόνος που απαιτείται για την αλλαγή ρόλων και ευθυνών των υπαλλήλων
- Αριθμός των υπαλλήλων που έχουν τα προσόντα για στρατηγικές θέσεις σχετικά με προσδοκώμενες οργανωσιακές αλλαγές
- Ο λόγος της διαθεσιμότητας των πληροφοριών προς τις προσδοκώμενες ανάγκες

Δείκτες ενδυνάμωσης κινήτρου

- Αριθμός εισηγήσεων ανά υπάλληλο
- Αριθμός εισηγήσεων που πραγματοποιούνται ανά υπάλληλο
- Χρόνος βελτίωσης μιας διαδικασίας κατά 50 %
- Ευθυγράμμιση των στόχων των υπαλλήλων και της στρατηγικής της επιχείρησης

Δείκτες Απόδοσης ομάδας

- Βαθμός συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων ή με άλλους οργανισμούς
- Αριθμός έργων για τα οποία συνεργάζονται πέραν του ενός τμήματα
- Ποσοστό τμημάτων με έργα σε συνεργασία με άλλα τμήματα
- Ποσοστό έργων που υλοποιούνται με συνεργασίες τμημάτων
- Ποσοστό επιτυχίας έργων που προέκυψαν από συνεργασίες τμημάτων

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Μόλις οι επιχειρήσεις δημιουργήσουν την αρχική Κ.Ι.Σ., πρέπει σύντομα να την ενσωματώσουν στα τρέχοντα συστήματα διαχείρισης τους. Οι διευθυντές των επιχειρήσεων έχουν ανακαλύψει ότι η κάρτα τους επιτρέπει να γεφυρώσουν ένα σημαντικό χάσμα που υπήρξε στο παρελθόν, ανάμεσα στην *ανάπτυξη και τη διατύπωση* της στρατηγικής και την *εφαρμογή* της.

6.1 ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟΣΟ ΔΥΣΚΟΛΗ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ;

Ο Michael Porter ο γκουρού της στρατηγικής, περιγράφει τη στρατηγική ως σύνολο δραστηριοτήτων στις οποίες μια οργάνωση επιλέγει να υπερέχει. *"Τελικά, όλες οι διαφορές μεταξύ των επιχειρήσεων όσον αφορά το κόστος και τη τιμή προκύπτουν από τις εκατοντάδες των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για να δημιουργήσουν, να παράγουν, να πωλήσουν και παραδώσουν τα προϊόντα τους ή να διαφοροποιήσουν τις υπηρεσίες τους... και από το πώς αυτές διενεργούνται."* Εάν η στρατηγική επιλέγεται και εκτελείται μέσω εκατοντάδων δραστηριοτήτων τότε δεν μπορεί να περιοριστεί στις δυνατότητες των λίγων ανθρώπων της διοικητικής λειτουργίας. Η στρατηγική πρέπει να γίνει κατανοητή και εκτελεσέσιμη από όλους. Η επιχείρηση πρέπει να *ευθυγραμμιστεί* γύρω από τη στρατηγική της. Τα συστήματα διαχείρισης απόδοσης σχεδιάζονται για να δημιουργήσουν την οργανωτική ευθυγράμμιση.

6.2 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

- Τα όραματα δεν είναι αγόνιμα. Το όραμα δεν είναι μεταφρασμένο σε λειτουργικούς όρους ώστε να παρέχει τους χρήσιμους οδηγούς για δράση. Μόνο το 40% των μεσαίων στελεχών και λιγότερο από το 5% των υπαλλήλων γραμμής αντιλαμβάνονται το όραμα της επιχείρησης στην οποία εργάζονται.
- Οι στόχοι και τα κίνητρα δεν συνδέονται με τη στρατηγική. Οι στόχοι και τα κίνητρα είναι περισσότερο συνδεδεμένα με την ετήσια χρηματοοικονομική απόδοση παρά με τη μακροπρόθεσμη στρατηγική. Μόνο το 50% των ανώτερων υπαλλήλων, το 20% των μεσαίων στελεχών και λιγότερο από 10% των υπάλληλων πρώτης γραμμής συνδέουν τους στόχους και τα κίνητρα με τη στρατηγική.
- Η κατανομή των πόρων δεν συνδέεται με τη στρατηγική. Η κύρια κατανομή και η διακριτική χρηματοδότηση του προγράμματος είναι βασισμένη στους βραχυπρόθεσμους προϋπολογισμούς και τα οικονομικά κριτήρια, τα οποία αποτελούν μη μακροπρόθεσμη στρατηγική. Μόνο το 43% των επιχειρήσεων έχουν ένα ισχυρό σύνδεσμο μεταξύ της μακροχρόνιας στρατηγικής τους και του ετήσιου προϋπολογισμού.
- Η ανατροφοδότηση είναι τακτική, μη στρατηγική. Η διαδικασία ανατροφοδότησης και αναθεώρησης επικεντρώνεται στον έλεγχο της βραχυπρόθεσμης λειτουργούσας απόδοσης αντί της μακροπρόθεσμης στρατηγικής απόδοσης. Σε ποσοστό 45% διαπιστώθηκε ότι τα στελέχη δεν ξοδεύουν καθόλου χρόνο σε συμβούλια για στρατηγικές αποφάσεις.

6.3 ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΟΝΤΑΣ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΥΘΥΓΡΑΜΙΣΗ

Η εφαρμογή της στρατηγικής αρχίζει με την επιλογή και την εκπαίδευση των ανθρώπων που πρέπει να την εκτελέσουν. Μερικές επιχειρήσεις κρατούν μυστική τη στρατηγική τους ή την κοινοποιούν μόνο μεταξύ της ομάδας ανώτερων στελεχών. Η ομάδα εφαρμόζει τη στρατηγική μέσω της κεντρικής εντολής και του ελέγχου. Παρόλο που αυτή η πρακτική χρησιμοποιήθηκε ευρέως από τα ανώτερα στελέχη για ένα μεγάλο μέρος του εικοστού αιώνα, πλέον θεωρείται ξεπερασμένη. Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να έχουν κάθε υπάλληλο ενεργό στην εφαρμογή της στρατηγικής, θα πρέπει να μοιραστούν το όραμα και τη στρατηγική τους μαζί τους και να τους ενθαρρύνουν ώστε να προτείνουν τους τρόπους με τους οποίους το όραμα και η στρατηγική μπορούν να επιτευχθούν. Τέτοιες

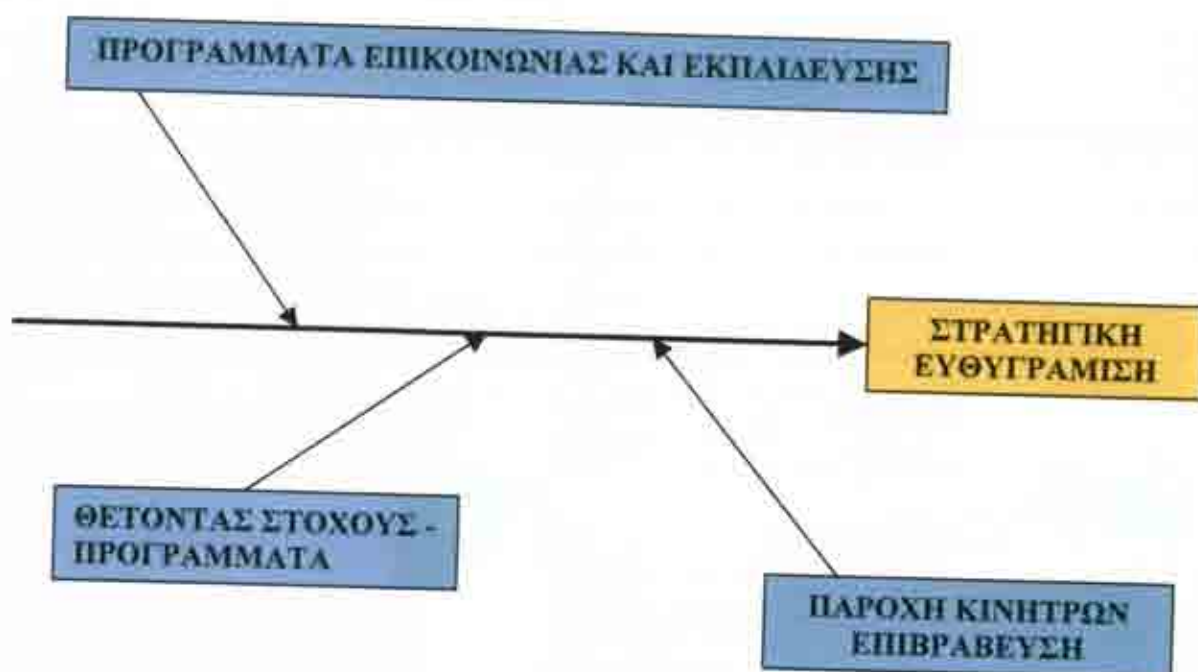
πρωτοβουλίες και συμβουλές δεσμεύουν τους υπαλλήλους μελλοντικά, και τους ενθαρρύνουν ώστε να είναι μέρος της διατύπωσης και της εφαρμογής της στρατηγικής.

Σε ένα ιδανικό περιβάλλον, κάθε πρόσωπο στην επιχείρηση θα καταλάβαινε τη στρατηγική και πώς οι μεμονωμένες ενέργειές του την επηρεάζουν. Η κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας επιτρέπει μια τέτοιου είδους ευθυγράμμιση. Η ανάπτυξη της πρέπει να αρχίσει με την εκτελεστική ομάδα. Για να επιτύχει η επιχείρηση τη βέλτιστη απόδοση, η εκτελεστική ομάδα πρέπει να μοιραστεί το όραμα και τη στρατηγική της με ολόκληρη την επιχείρηση. Με την διάδοση της στρατηγικής και τη σύνδεση της με τους προσωπικούς στόχους, η Κ.Ι.Σ. δημιουργεί κοινή κατανόηση και υποχρέωση μεταξύ όλων των επιχειρησιακών οργάνων. Όλοι κατανοούν τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχειρησιακής μονάδας, καθώς επίσης και τη στρατηγική για αυτούς τους στόχους, όλες οι οργανωτικές προσπάθειες και οι πρωτοβουλίες μπορούν να είναι ευθυγραμμισμένες. Έτσι τα άτομα μπορούν να δουν πώς οι ιδιαίτερες ενέργειές τους συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων των επιχειρησιακών μονάδων.

Η ευθυγράμμιση μιας οργάνωσης σε ένα κοινό όραμα και μια κοινή κατεύθυνση αποτελεί μια εκτεταμένη και σύνθετη διαδικασία η οποία περιλαμβάνει τρεις μηχανισμούς μετάφρασης της στρατηγικής (Σχήμα 6,1):

1. **Προγράμματα επικοινωνίας και εκπαίδευσης.** Μια προϋπόθεση για την εφαρμογή της στρατηγικής είναι ότι όλοι οι υπάλληλοι, τα ανώτερα εταιρικά στελέχη και το διοικητικό συμβούλιο καταλαβαίνουν τη στρατηγική και τη χρησιμότητά της ώστε να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι. Ένα συνεπές και ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανατροφοδότησης οδηγεί στην οργανωτική ευθυγράμμιση.
2. **Θέτοντας στόχους - προγράμματα.** Μόλις υπάρξει ένα επιθυμητό επίπεδο βάσεων κατανόησης, τα άτομα και οι ομάδες σε όλη την επιχειρησιακή μονάδα πρέπει να μεταφράσουν τους υψηλότερου επιπέδου στρατηγικούς στόχους σε προσωπικούς και στόχους ομάδων. Τα παραδοσιακά προγράμματα που χρησιμοποιούνται από τις περισσότερες επιχειρήσεις πρέπει να συνδεθούν με τους στόχους και τους δείκτες που περιέχονται στη Κ.Ι.Σ.

3. Παροχή κινήτρων και επιβράβευση. Η ευθυγράμμιση της επιχείρησης στη στρατηγική πρέπει να παρακινήθει μέσω μεθόδων παροχής κινήτρων στους υπαλλήλους και επιβράβευσης.



Σχήμα 6.1 ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΜΕΤΑΦΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

6.4 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ⁷

Η επικοινωνία με τους υπαλλήλους για το όραμα και τη στρατηγική μιας επιχείρησης πρέπει να αντιμετωπισθεί ως εσωτερική εκστρατεία μάρκετινγκ. Οι στόχοι μιας τέτοιας εκστρατείας είναι ίδιοι με εκείνους των παραδοσιακών εκστρατειών μάρκετινγκ: (να οδηγήσει στη συνειδητοποίηση και για να έχει επιπτώσεις στη συμπεριφορά). Η διάδοση του προγράμματος της Κ.Ι.Σ. πρέπει να αυξήσει την κατανόηση κάθε ατόμου για τη στρατηγική

⁷ Kirby, P. and Schmiest, S. (2003).

και να ενισχύσει το κίνητρο του για προσφορά, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι. Οι ανώτεροι υπάλληλοι σήμερα περιγράφουν το πρόγραμμα εκπαίδευσης ως "εκστρατεία για να κερδίσουμε τις καρδιές και τα μυαλά των ανθρώπων μας", και συμπληρώνουν για τους υπαλλήλους "Εάν δεν καταλαβαίνουν το όραμα, δεν μπορούν να μοιραστούν ή να ενεργήσουν επάνω σε αυτό."

Τα φυλλάδια, τα ενημερωτικά δελτία και οι ηλεκτρονικοί πίνακες δελτίων είναι τα εργαλεία ενός προγράμματος επικοινωνίας / εκπαίδευσης. Για να είναι αποτελεσματικά, εντούτοις, αυτά τα εργαλεία πρέπει να συμπεριληφθούν σε μια περιεκτική προσπάθεια επικοινωνίας που κατευθύνεται στην επίτευξη της στρατηγικής ευθυγράμμισης. Το σχέδιο ενός τέτοιου προγράμματος πρέπει να αρχίσει με την απάντηση διάφορων θεμελιωδών ζητημάτων:

- Ποιοι είναι οι στόχοι της στρατηγικής επικοινωνίας;
- Ποιοι είναι οι συγκεκριμένοι φορείς;
- Ποιο είναι το βασικό μήνυμα για κάθε ακροατήριο;
- Ποιο είναι το χρονικό πλαίσιο για κάθε στάδιο της στρατηγικής επικοινωνίας;

Κάθε επιχειρησιακή μονάδα πρέπει να αξιολογήσει τα σχετικά οφέλη της εκτενούς επικοινωνίας. Μια προσέγγιση είναι να κοινοποιηθούν γενικοί δείκτες (μερίδιο αγοράς, ικανοποίηση πελατών, διατήρηση και απόκτηση πελατών) και οι γενικοί οδηγοί απόδοσης (ποιότητα, χρόνος απόκρισης και απόδοση δαπανών κτλ.) που η επιχείρηση προσπαθεί να πετύχει.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΜΕΤΟΧΟΥΣ

Η κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας ως ενσωμάτωση της στρατηγικής επιχειρησιακών μονάδων, πρέπει να κοινοποιηθεί και προς τα πάνω σε μια επιχείρηση στην εταιρική έδρα και το διοικητικό συμβούλιο. Στην πράξη, όμως οι εταιρικοί πίνακες παρέχουν πληροφορίες για την αναθεώρηση και ανάλυση των τριμηνιαίων χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων, και όχι για τις στρατηγικές αναθεωρήσεις και την ανάλυση τους. Όταν οι συζητήσεις μεταξύ των ανώτερων εταιρικών στελεχών και του εξωτερικού διοικητικού συμβουλίου της αναφέρονται στα βραχυπρόθεσμα οικονομικά

μέτρα, είναι λογικό οι συνεδριάσεις να εστιάζουν περισσότερο στο βραχυπρόθεσμο λειτουργικό αποτελέσματα και λιγότερο στη μακροπρόθεσμη στρατηγική διορατικότητα.

Η κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας μπορεί και πρέπει να είναι ο μηχανισμός με τον οποίο τα ανώτερα εταιρικά στελέχη παρουσιάζουν τις στρατηγικές των εταιρικών και επιχειρησιακών μονάδων τους στο διοικητικό συμβούλιο. Θέμα συζήτησης αποτελεί η ερώτηση είναι εάν το ισορροπημένο Scorecard πρέπει να κοινοποιηθεί πέρα από την αίθουσα συνεδριάσεων, στους εξωτερικούς μετόχους. Ιστορικά, οι επιχειρήσεις είναι απρόθυμες να αποκαλύψουν τις πληροφορίες πέρα από το ελάχιστο που απαιτείται. Αυτή η απροθυμία προέρχεται από διάφορες πηγές. Κατ' αρχάς, οι ανώτεροι υπάλληλοι ανησυχούν ότι οτιδήποτε πέρα από την ελάχιστη κοινοποίηση θα μπορούσε να ωφελήσει τους ανταγωνιστές περισσότερο από τους υπάρχοντες μετόχους. Ειδικά εάν η Κ.Ι.Σ. είναι μια σαφής άρθρωση της επιχειρησιακής μονάδας και της εταιρικής στρατηγικής, η δημόσια αποκάλυψή της θα μπορούσε να επιτρέψει στους ανταγωνιστές να υπονομεύσουν τη στρατηγική. Μια δεύτερη ανησυχία είναι ο φόβος της αποτυχίας του προγράμματος και των συμπληρωματικών μέτρων, κάτι που θα επηρέαζε αρνητικά την συμπεριφορά των μετόχων. Ένας τρίτος λόγος προέρχεται από την αδιαφορία για τις μη οικονομικές πληροφορίες, ειδικά όταν αναφέρονται σε μακροπρόθεσμους στόχους (για πολλούς αναλυτές, οτιδήποτε πέρα από τις αποδοχές του επόμενου τριμήνου είναι ένας μακροπρόθεσμος στόχος).

6.5 ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΟΜΑΔΙΚΟΥΣ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ.

Η κοινοποίηση των ισορροπημένων στόχων και των δεικτών της Κ.Ι.Σ. αποτελεί το πρώτο βήμα για τα οφέλη λόγω της προσωπικής δέσμευσης για τη στρατηγική της επιχειρησιακής μονάδας. Αλλά η συνειδητοποίηση δεν επαρκεί συνήθως για να αλλάξει τη συμπεριφορά. Οι υψηλού επιπέδου στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης πρέπει να μεταφραστούν στις ενέργειες τις οποίες κάθε άτομο πρέπει να πραγματοποιήσει ώστε να συμβάλει στους στόχους της επιχείρησης. Παραδείγματος χάριν, ένας στόχος έγκαιρης παράδοσης για την προοπτική πελατών της επιχειρησιακής μονάδας μπορεί να μεταφραστεί σε έναν στόχο μείωσης των χρόνων οργάνωσης ή για τη γρήγορη μεταφορά των εντολών από μια διαδικασία στην επόμενη. Κατά αυτό τον τρόπο, οι τμηματοποιημένες προσπάθειες

βελτίωσης ευθυγραμμίζονται με τους γενικούς οργανωτικούς παράγοντες επιτυχίας. Πολλές επιχειρήσεις, ωστόσο, δυσκολεύονται να συνδέσουν τα υψηλού επιπέδου στρατηγικά μέτρα, ειδικά τα μη οικονομικά, με τα τοπικά λειτουργικά μέτρα.

Η κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας συμβάλλει με μοναδικό τρόπο στην εξάλειψη αυτής της δυσκολίας δεδομένου ότι βασίζεται σε ένα "πρότυπο απόδοσης" που προσδιορίζει τους οδηγούς της στρατηγικής σε υψηλότερα επίπεδα. Το πλαίσιο της Κ.Ι.Σ. των συνδεμένων σχέσεων αιτίας και αποτελέσματος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να καθοδηγήσει την επιλογή των χαμηλότερων στόχων και δεικτών που θα είναι σύμφωνα με την υψηλού επιπέδου στρατηγική. Το υψηλού επιπέδου πρότυπο απόδοσης που απεικονίζεται στη κάρτα γίνεται η αφετηρία για μια διαδικασία σύνδεσης που πέφτει από τα υψηλού επιπέδου τμήματα στα χαμηλότερα επιχειρησιακά επίπεδα. Η κεντρική ιδέα είναι ότι ένα ενσωματωμένο πρότυπο απόδοσης καθορίζει τους οδηγούς στρατηγικής απόδοσης σε διαφορετικά οργανωτικά επίπεδα, ώστε να χρησιμοποιηθούν ως κεντρικό πλαίσιο οργάνωσης για τους σκοπούς και τους στόχους σε όλα τα επίπεδα.

6.6 ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ

Το μεγάλο ερώτημα που αντιμετωπίζεται από όλες τις επιχειρήσεις είναι εάν και πώς θα συνδεθεί το επίσημο σύστημα ανταμοιβών τους με τα μέτρα της ισορροπημένης κάρτας στοχοθεσίας. Τελικά, η παροχή κινήτρων πρέπει να συνδεθεί με την επίτευξη των στόχων της Κ.Ι.Σ.. Το ζήτημα δεν είναι εάν, αλλά πότε και πώς πρέπει να γίνει η σύνδεση. Επειδή η οικονομική επιβράβευση αποτελεί έναν ισχυρό μοχλό, πολλές επιχειρήσεις θέλουν να συνδέσουν την πολιτική επιβράβευσης για τα ανώτερα στελέχη στα μέτρα της κάρτας το συντομότερο δυνατό. Προφανώς, δένοντας την παροχή κινήτρου στους δείκτες της κάρτας προκύπτουν διάφοροι κίνδυνοι.

- Είναι σωστοί οι δείκτες που περιέχονται στη Κ.Ι.Σ.;
- Είναι τα στοιχεία για τους επιλεγμένους δείκτες αξιόπιστα;
- Θα μπορούσαν να υπάρξουν απρόβλεπτες ή απροσδόκητες συνέπειες για το πώς οι στόχοι και οι δείκτες επιτυγχάνονται;

Τα μειονεκτήματα εμφανίζονται όταν οι αρχικοί δείκτες της Κ.Ι.Σ. δεν αντανακλούν πραγματικά τους στρατηγικούς στόχους και όταν γίνονται ενέργειες που βελτιώνουν τα

βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα ασυμβίβαστα με την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων.

Μερικές επιχειρήσεις, ενδιαφερόμενες για αυτά τα ερωτήματα αναγνωρίζουν ότι η επιβράβευση είναι ένας ισχυρός μοχλός, και δεν θέλουν να εφαρμόζεται στο πρόγραμμα Κ.Ι.Σ. που εκφράζει τις υποθέσεις για τις σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος μεταξύ των δεικτών για την ανώτερη, μακροπρόθεσμη χρηματοοικονομική απόδοση. Οι ανώτεροι υπάλληλοι, δεδομένου ότι μεταφράζουν τη στρατηγική σε δείκτες και διατυπώνουν τις υποθέσεις για τους συνδέσμους μεταξύ των δεικτών, ενδέχεται να μην είναι βέβαιοι για αυτό που έχουν επιλέξει. Για αυτόν τον λόγο, πολλές επιχειρήσεις είναι προσεκτικές στο να εφαρμόσουν το σύστημα επιβραβεύσεων στην Κ.Ι.Σ.. Μια δεύτερη ανησυχία προκύπτει από το ερώτημα του πώς μπορεί κανείς να δημιουργήσει ένα πρόγραμμα παροχής κινήτρων και επιβραβεύσεων λαμβάνοντας υπ' όψιν του πολλούς δείκτες. Η Κ.Ι.Σ. προβλέπει ότι οι εταιρικοί ανώτεροι υπάλληλοι μπορούν να καθιερώσουν τα επίπεδα κατώτατων ορίων σε όλους τους δείκτες, ή σε ένα κρίσιμο υποσύνολο των στρατηγικών δεικτών για τις επερχόμενες περιόδους. Οι διευθυντές δεν κερδίζουν καμία επιβράβευση εάν η πραγματική απόδοση σε μια περίοδο υπολείπεται του κατώτατου ορίου σε οποιαδήποτε από τα οριζόμενα μέτρα. Ο περιορισμός κατώτατων ορίων πρέπει επίσης να ισορροπήσει τους βραχυπρόθεσμους δείκτες έκβασης και τους οδηγούς απόδοσης της μελλοντικής οικονομικής αξίας. Εάν τα ελάχιστα κατώτατα όρια επιτυγχάνονται σε όλους τους δείκτες, η επιβράβευση μπορεί να συνδεθεί με την απόδοση.

**ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

7.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Μια αποτελεσματική στρατηγική διαδικασία εκπαίδευσης έχει τρία ουσιαστικά συστατικά (Σχήμα 7.1):

1. ένα κοινό στρατηγικό πλαίσιο που προβάλλει τη στρατηγική και επιτρέπει σε κάθε συμμετέχοντα να δει πώς οι δραστηριότητές του / της συμβάλλουν στο επίτευγμα της γενικής στρατηγικής.
2. μια διαδικασία ανατροφοδότησης που συλλέγει τα στοιχεία απόδοσης για τη στρατηγική και εξετάζει τις υποθέσεις για τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των στρατηγικών στόχων και των πρωτοβουλιών και
3. μια διαδικασία επίλυσης προβλημάτων συνεργασίας που αναλύει τα στοιχεία απόδοσης και τα προσαρμόζει έπειτα στη στρατηγική.



Σχήμα 7,1 ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

7.1.1 ΚΟΙΝΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Η κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας αποτελεί μια αντιπροσώπευση του κοινού οράματος της επιχείρησης. Οι στόχοι και οι δείκτες της κάρτας διευκρινίζουν και προωθούν αυτό το όραμα που κινητοποιεί ολόκληρη την επιχείρηση. Η ύπαρξη ενός κοινού οράματος είναι μια ουσιαστική αφετηρία για τη στρατηγική διαδικασία εκπαίδευσης επειδή καθορίζει τους σαφείς και λειτουργικούς όρους και τα αποτελέσματα που ολόκληρη η επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει. Πέρα από ένα κοινό όραμα η κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας καθιερώνει ένα κοινό πρότυπο απόδοσης, το οποίο αποτελεί την αφετηρία για μια στρατηγική διαδικασία εκπαίδευσης.

7.1.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ⁸

Ένα στρατηγικό σύστημα ανατροφοδότησης πρέπει να σχεδιαστεί για να εξετάσει, να επικυρώσει και να τροποποιήσει τις υποθέσεις που ενσωματώνονται σε μια στρατηγική επιχειρησιακών μονάδων. Οι σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος που περιέχονται σε ένα πρόγραμμα Κ.Ι.Σ. επιτρέπουν στους ανώτερους υπαλλήλους να καθιερώσουν τους βραχυπρόθεσμους στόχους που επιτρέπουν καλύτερη πρόβλεψη για τις καθυστερήσεις και τις επιδράσεις των αλλαγών στους οδηγούς απόδοσης και των σχετικών αλλαγών στους δείκτες έκβασης. Οι ακόλουθες προσεγγίσεις έχουν χρησιμοποιηθεί για να προωθήσουν τη στρατηγική ανατροφοδότηση :

- *Ανάλυση συσχετισμού*

Αντί απλά να εκθέσουν τις πληροφορίες για κάθε δείκτη της κάρτας σε ανεξάρτητη, αυτόνομη βάση, οι διευθυντές μπορούν να βοηθήσουν να επικυρωθούν οι υποτιθέμενες σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος με τη μέτρηση του συσχετισμού μεταξύ δύο ή περισσότερων δεικτών. Οι συσχετισμοί μεταξύ αυτών των μεταβλητών παρέχουν την ισχυρή επιβεβαίωση της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Εάν οι υποτιθέμενοι συσχετισμοί δεν

⁸ Norton, D. (1999).

λειτουργήσουν κατά τη διάρκεια του χρόνου, η επιχείρηση έχει πλέον απτά στοιχεία ότι η θεωρία που κρύβεται κάτω από τη στρατηγική της δεν λειτουργεί.

- *Διοικητικά παίγνια / ανάλυση σεναρίου*

Η διαδικασία ξεκινά με τα ανώτερα στελέχη να χρησιμοποιούν τους στόχους του προγράμματος ως καινοτόμο μέσο για να προωθήσουν την οργανωτική στρατηγική εκπαίδευση. Στη συνέχεια οι αναλυτές αναπτύσσουν ένα διοικητικό παίγνιο βασισμένο στο πρότυπο συνδέσμων της κάρτας ισορροπημένης στοχοθεσίας. Τα στατιστικά στοιχεία από το προηγούμενο έτος συντάσσονται τονίζοντας τους συσχετισμούς μεταξύ των κρίσιμων μεταβλητών. Τέλος η διοικητική ομάδα αρχικά αξιολογεί τη στρατηγική του προηγούμενου έτους και εντοπίζει οποιεσδήποτε αποκλίσεις σε αυτή. Εάν τα αποτελέσματα δεν επιτυγχάνονται στους δείκτες της κάρτας, οι διευθυντές θα πρέπει να καθορίσουν τις πιθανές αιτίες.

- *Υποβολή Άτυπης έκθεσης*

Συχνά (και ειδικά για τις μεγάλες επιχειρήσεις), πρέπει πολύς χρόνος να παρέλθει προτού συλλεχθούν επαρκή στοιχεία και τα στοιχεία για να εξαχθούν στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα όσον αφορά το συσχετισμό και την αιτιολογία μεταξύ των δεικτών της Κ.Ι.Σ. Ενώ η στατιστική σημαντικότητα και η συμβολή του κάθε δείκτη στο πρόγραμμα είναι σημαντικοί στόχοι, το στρατηγικό σύστημα εκμάθησης πρέπει να παρέχει κάποιες αρχικές ενδείξεις ως προς το εάν η στρατηγική λειτουργεί. Με την υποβολή άτυπης έκθεσης δίνεται η δυνατότητα ελέγχου στις επιχειρήσεις για την πορεία που ακολουθούν και για το πόσο πραγματικά αποκλίνουν ή συγκλίνουν.

- *Εξέταση Πρωτοβουλιών*

Οι λαμβανόμενες πρωτοβουλίες πρέπει να εξετάζονται κατά τη διάρκεια της στρατηγικής διαδικασίας εκπαίδευσης. Μια τέτοια περιοδική και περιεκτική εξέταση θα επισημάνει σε όλους τους διευθυντές ότι πρέπει οι πρωτοβουλίες να αξιολογούνται συνεχώς.

Όλα τα παραπάνω επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να εξετάζει κριτικά και να σκέπτεται τις στρατηγικές κατευθύνσεις της σε διαρκή βάση. Η περιοδική διαχείριση εξετάζει την πορεία από την εμπειρία του παρελθόντος στην εκμάθηση για το μέλλον. Έτσι οι αποκλίσεις από την προγραμματισμένη απόδοση αντιμετωπίζονται ως ευκαιρίες. Η

απόκλιση μεταξύ της πραγματικής και προγραμματισμένης απόδοσης ενθαρρύνει τους ανώτερους υπαλλήλους να λάβουν υπόψη τα στοιχεία μέχρι σήμερα, και να εξετάσουν αν οι υποθέσεις για τη στρατηγική ισχύουν. Η κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας, αντίθετα από τα άλλα συστήματα μέτρησης απόδοσης, αρθρώνει τη "θεωρία της επιχείρησης."

7.1.3 ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το τρίτο στοιχείο για τη στρατηγική εκπαίδευση είναι η αποτελεσματική διαδικασία επίλυσης προβλημάτων συνεργασίας. Η έμφαση δίνεται "στην ομαδικότητα."

- *Διαγώνιες-λειτουργικές Διαδικασίες*

Η διατήρηση μιας διαγώνιας - λειτουργικής προοπτικής είναι ένα σημαντικό συστατικό της διαδικασίας εκμάθησης.

- *Στρατηγική συνεδρίαση εξέτασης ή ανασκόπησης*

Μια επίσημη, περιοδική στρατηγική συνεδρίαση για εξέταση διαδραματίζει έναν κρίσιμο ρόλο στην εκτελεστική διαδικασία στρατηγικής-εκμάθησης ομάδων. Δυστυχώς, οι περισσότερες διοικητικές συνεδριάσεις εστιάζουν στα λειτουργικά, μη στρατηγικά ζητήματα.

Η ικανότητα για την επιχειρησιακή εκπαίδευση στο εκτελεστικό επίπεδο είναι ίσως η πιο καινοτόμος πτυχή της κάρτας ισορροπημένης στοχοθεσίας. Η διαδικασία αρχίζει με τη διευκρίνιση του κοινού οράματος που ολόκληρη η επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει. Η έμφαση στην δημιουργία σχέσεων αιτίας και αποτελέσματος εισάγει τη δυναμική σκέψη, επιτρέπει στα άτομα διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης να καταλάβουν την σημασία της συνεργασίας και της αλληλεξάρτησης, διευκολύνει τον καθορισμό των οδηγιών απόδοσης και των σχετικών πρωτοβουλιών.

**ΣΤΟΧΟΙ, ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ,
ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΚΑΙ
ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

ΣΤΟΧΟΙ, ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Οι διευθυντές πρέπει να χρησιμοποιήσουν τη κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας για να εφαρμόσουν μια ολοκληρωμένη στρατηγική και να συντάξουν το προϋπολογισμό, της επιχειρηματικής διαδικασίας. Οι μακροπρόθεσμοι κύριοι προϋπολογισμοί, οι στρατηγικές πρωτοβουλίες και οι ετήσιες δαπάνες πρέπει να κατευθυνθούν στην επίτευξη των φιλόδοξων στόχων των επιχειρήσεων. Τέσσερα βήματα απαιτούνται για να χρησιμοποιηθεί η Κ.Ι.Σ. σε έναν ολοκληρωμένο μεγάλης ακτίνας στρατηγικό προγραμματισμό και μια λειτουργική διαδικασία σύνταξης προϋπολογισμού :

1. Καθορισμός στόχων. Οι διευθυντές πρέπει να θέσουν τους φιλόδοξους στόχους και τους δείκτες τους οποίους όλοι οι υπάλληλοι θα πρέπει να επιδιώξουν. Οι αλληλεξαρτήσεις αιτίας και αποτελέσματος προσδιορίζουν τους κρίσιμους οδηγούς που θα επιτρέψουν τη σημαντική απόδοση στα κρίσιμα μέτρα έκβασης, ιδιαίτερα στην οικονομική πλευρά και την πλευρά πελατών.

2. Προσδιορισμός και ορθολογική οργάνωση των στρατηγικών πρωτοβουλιών. Παρέχει τη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ των φιλόδοξων στόχων που τίθενται για τους δείκτες της κάρτας ισορροπημένης στοχοθεσίας, της τρέχουσας απόδοσης και των πρωτοβουλιών που επιτρέπουν στους διευθυντές να θέσουν τις προτεραιότητες για τις κύριες επενδύσεις και τα προγράμματα δράσης.

3. Προσδιορισμός των κρίσιμων οριζόντιων επιχειρησιακών πρωτοβουλιών. Οι διευθυντές προσδιορίζουν τις πρωτοβουλίες που θα παραδώσουν τα οφέλη στους στρατηγικούς στόχους άλλων επιχειρησιακών μονάδων.

4. Σύνδεση της ετήσιας κατανομής με τους προϋπολογισμούς των πόρων. Οι διευθυντές συνδέουν το βραχυπρόθεσμο με το μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχέδιο όσον αφορά τις δαπάνες και την προϋπολογισμένη απόδοση για το επερχόμενο έτος. Αυτά τα κύρια σημεία επιτρέπουν να ακολουθηθεί η πορεία της επιχειρησιακής μονάδας στη διάρκεια του στρατηγικού σχεδιασμού.

Αυτή η διαδικασία των τεσσάρων βημάτων προσδιορίζει τις μακροπρόθεσμες εκβάσεις για την επιτυχία της επιχείρησης. Οι εκβάσεις περιλαμβάνουν όχι μόνο τους δείκτες που η επιχείρηση επιθυμεί να βελτιώσει αλλά και τους στόχους για αυτούς τους δείκτες. Η διαδικασία προσδιορίζει έπειτα το μηχανισμό για το πώς αυτές οι εκβάσεις πρόκειται να επιτευχθούν. Η ενοποιημένη διαδικασία προγραμματισμού και σύνταξης προϋπολογισμού ολοκληρώνεται με την καθιέρωση των βραχυπρόθεσμων κύριων σημείων για τα οικονομικά και τα μη οικονομικά μέτρα σχετικά με τη κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας.

8.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Η κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας είναι αποτελεσματικότερη όταν χρησιμοποιείται για να οδηγήσει στην επιχειρησιακή αλλαγή. Για να πραγματοποιήσουν την αλλαγή οι διευθυντές πρέπει να καθιερώσουν τους στόχους και τους δείκτες, τριών έως πέντε ετών οι οποίοι εφόσον επιτύχουν θα μετασηματίσουν την επιχείρηση. Οι στόχοι πρέπει να αντιπροσωπεύσουν μια συνέχεια στην απόδοση των επιχειρησιακών μονάδων. Ακόμα κι αν η επιχείρηση επιτυγχάνει τους φιλόδοξους στόχους της για τις απομονωμένες επιχειρησιακές διαδικασίες, η αξιολόγηση μπορεί να μην οδηγήσει στην επιθυμητή σημαντική πρόοδο για μελλοντική χρηματοοικονομική απόδοση.

8.2 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ

Εφόσον οι στόχοι για τις τέσσερις πλευρές της κάρτας έχουν αποφασιστεί οι διευθυντές μπορούν να αξιολογήσουν εάν οι τρέχουσες πρωτοβουλίες θα οδηγήσουν στην επίτευξη αυτών των στόχων ή εάν απαιτούνται νέες πρωτοβουλίες. Δυστυχώς, αυτές οι πρωτοβουλίες συχνά δεν συνδέονται με την επίτευξη της στοχοθετημένης βελτίωσης και

τους στρατηγικούς στόχους. Όταν η Κ.Ι.Σ. χρησιμοποιείται ως ακρογωνιαίος λίθος του συστήματος διαχείρισης μιας επιχείρησης, οι διάφορες πρωτοβουλίες μπορούν να στραφούν συνολικά προς μια ολοκληρωμένη στρατηγική. Υπάρχουν τρεις τρόποι με τους οποίους μια διαδικασία προγραμματισμού βασισμένη στη κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας μπορεί να βελτιώσει και να διοχετεύσει αυτήν την δημιουργικότητα:

Διαρκή προγράμματα βελτίωσης

Οι διευθυντές πρέπει να καθορίσουν εάν οι στόχοι τους μπορούν να επιτευχθούν από τη διαρκή βελτίωση, όπως μια συνολική προσέγγιση ποιοτικής διαχείρισης στις επιχειρησιακές διαδικασίες, ή εάν απαιτείται μία ριζική βελτίωση, όπως ένας μετασχηματισμός προγράμματος.

Στρατηγικές πρωτοβουλίες, μετασχηματισμοί

Συχνά, οι διευθυντές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η τοπική επίλυση προβλημάτων για τη βελτίωση των κρίσιμων διαδικασιών δεν θα επιτρέψει στους τριετείς ή πενταετείς στόχους να επιτευχθούν. Αυτό το χάσμα επισημαίνει την ανάγκη να αναπτυχθούν και να επεκταθούν εξ ολοκλήρου με νέους τρόπους αυτές οι κρίσιμες διαδικασίες. Κατά συνέπεια, η προσέγγιση Κ.Ι.Σ. παρέχει την προηγούμενη αιτιολόγηση και στρέφεται στο μετασχηματισμό.

Μόλις η επιχείρηση δημιουργήσει τη Κ.Ι.Σ., τη στρατηγική και προσδιορίσει τους οδηγούς για την ολοκλήρωση της στρατηγικής, μπορεί να:

- προσδιορίσει τις νέες στρατηγικές πρωτοβουλίες
- υιοθετήσει ένα σύνολο συνεχών στρατηγικών βελτίωσης και προγραμμάτων μετασχηματισμού και να
- ευθυγραμμίσει την επένδυση και τα προγράμματα εξόδων για να γεφυρώσει το χάσμα μεταξύ φιλόδοξων στόχων, κρίσιμων δεικτών και τρεχόντων επιπέδων απόδοσης. Είναι αυτή η διαδικασία σαφώς κινητοποιεί τη κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας να μεταφράσει τη στρατηγική σε δράση.

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΟΡΙΖΟΝΤΙΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ

Ένα σημαντικό στοιχείο στη διαδικασία προγραμματισμού είναι να προσδιοριστούν οι σύνδεσμοι της στρατηγικής επιχειρησιακής μονάδας μεταξύ των Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων (Σ.Ε.Μ.) στην εταιρία και στις λειτουργικές δραστηριότητες που γίνονται στο εταιρικό επίπεδο. Ο σύνδεσμος μεταξύ των Σ.Ε.Μ. παρέχει τις ευκαιρίες για αμοιβαία δράση και χρήση των καλύτερων πρακτικών. Αυτές οι ευκαιρίες περιλαμβάνουν την ανάπτυξη και τη διάχυση της γνώσης για τις κρίσιμες τεχνολογίες, συντονίζουν τις προσπάθειες μάρκετινγκ στους κοινούς πελάτες και τη διανομή των πόρων παραγωγής.

8.3 ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΕΤΗΣΙΑΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥΣ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ

Σήμερα, οι περισσότερες επιχειρήσεις διαχωρίζουν το στρατηγικό προγραμματισμό και τη λειτουργική σύνταξη προϋπολογισμού. Η διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού (η διαδικασία όπου καθορίζονται τα μεγάλης ακτίνας σχέδια, οι στόχοι και οι στρατηγικές πρωτοβουλίες) λειτουργεί σε έναν ετήσιο κύκλο. Ο στρατηγικός προγραμματισμός και οι λειτουργικές διαδικασίες σύνταξης προϋπολογισμού είναι πάρα πολύ σημαντικοί για να αντιμετωπιστούν ως ανεξάρτητες μεταξύ τους διαδικασίες. Ο στρατηγικός προγραμματισμός πρέπει να συνδεθεί με τη λειτουργική σύνταξη προϋπολογισμού εάν η δράση πρόκειται να δεθεί με το όραμα. Η διαδικασία στοχοθέτησης θέτει τις φιλοδοξίες για αυτό που η επιχειρησιακή μονάδα πρέπει να επιτύχει για τη σημαντική απόδοση στα στρατηγικά μέτρα στις τέσσερις πλευρές της Κ.Ι.Σ. Οι πόροι και οι πρωτοβουλίες επεκτείνονται για να κλείσουν το χάσμα μεταξύ της τρέχουσας απόδοσης και των στόχων. Αλλά, οι διευθυντές δεν μπορούν να περιμένουν τρία έως πέντε έτη για να καθορίσουν εάν η στρατηγική τους και αν η θεωρία τους ισχύει. Πρέπει να εξετάζουν συνεχώς και τη θεωρία που κρύβεται κάτω από τη στρατηγική και το πώς η στρατηγική εφαρμόζεται. Ένας απαραίτητος όρος για τέτοια δοκιμή είναι η διατύπωση των συγκεκριμένων βραχυπρόθεσμων στόχων για τους δείκτες της κάρτας. Στην πραγματικότητα, αυτή η διαδικασία επεκτείνει την παραδοσιακή διαδικασία σύνταξης προϋπολογισμού ώστε να ενσωματώσει τους στρατηγικούς καθώς επίσης και τους

λειτουργικούς στόχους. Παραδοσιακά, η ετήσια διαδικασία σύνταξης προϋπολογισμού καθιερώνει τους λεπτομερείς βραχυπρόθεσμους στόχους για τα οικονομικά μέτρα όπως οι πωλήσεις, τα έξοδα λειτουργίας, το ακαθάριστο περιθώριο, τα γενικά και διοικητικά έξοδα, το καθαρό κέρδος, τις ταμειακές ροές και την επιστροφή από την επένδυση. Καθιερώνει επίσης και εγκρίνει τα επίπεδα εξόδων για τις κύριες επενδύσεις, την έρευνα και την ανάπτυξη, το μάρκετινγκ και τις διαδικασίες προώθησης. Αυτός ο βραχυπρόθεσμος οικονομικός σχεδιασμός παραμένει σημαντικός, αλλά η διαδικασία σύνταξης προϋπολογισμού πρέπει να καλύψει επίσης την αναμενόμενη βραχυπρόθεσμη απόδοση στους στρατηγικούς στόχους και τα μέτρα των άλλων τριών πλευρών της κάρτας. Δηλαδή ως τμήμα της ενσωματωμένης διαδικασίας προγραμματισμού και σύνταξης προϋπολογισμού, οι ανώτεροι υπάλληλοι πρέπει να καθιερώσουν τους βραχυπρόθεσμους στόχους μηνιαία ή τριμηνιαία, στα μέτρα οδηγών έκβασης και απόδοσης για τους πελάτες, τη καινοτομία, τις λειτουργικές διαδικασίες, καθώς επίσης και για τους υπάλληλους, τα συστήματα και την οργανωτική ευθυγράμμιση. Αυτά τα κύρια σημεία, για το επερχόμενο έτος καθιερώνουν τις προσδοκίες για τα βραχυπρόθεσμα επιτεύγματα κατά μήκος της μακροπρόθεσμης στρατηγικής πορείας που η επιχείρηση έχει επιλέξει.

**Η ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ
ΤΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ
ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο

Η ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

Σε διάφορες επιχειρήσεις κατασκευών και υπηρεσιών που προσπάθησαν να εφαρμόσουν την κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας παρατηρήθηκε ότι δεν είχαν πάντοτε την αναμενόμενη επιτυχία. Διάφοροι ανώτεροι υπάλληλοι έχουν σχολιάσει, "δεν είναι τόσο απλό όσο φαίνεται." Η εμπειρία τους αποκαλύπτει διάφορους τρόπους με τους οποίους τα προγράμματα μπορούν πράγματι να αποτύχουν. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν ατέλειες στη δομή και τις επιλογές των δεικτών της κάρτας, οργανωτικές ατέλειες στο στάδιο της ανάπτυξης της και στο πώς αυτή χρησιμοποιείται.

Δομικές ατέλειες

Πολλά ανώτερα στελέχη θεωρούν ότι χρησιμοποιούν ήδη ένα μοντέλο σαν τη κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας επειδή συμπληρώνουν τα οικονομικά στοιχεία με μη οικονομικά, όπως την ικανοποίηση πελατών και το μερίδιο αγοράς. Αλλά αυτά τα μη οικονομικά στοιχεία περιέχουν πολλές από τις ατέλειες των παραδοσιακών οικονομικών δεικτών που προορίζονται να συμπληρώσουν. Είναι υστερούντες δείκτες που παρουσιάζουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης που εργάστηκε την προηγούμενη περίοδο. Επίσης, δεδομένου ότι όλες οι επιχειρήσεις προσπαθούν να βελτιωθούν κατά μήκος των τεσσάρων πλευρών της κάρτας οι δείκτες είναι καλοί όσον αφορά το αποτέλεσμα, αλλά η κοινοποίηση τους στους υπαλλήλους δεν γίνεται σωστά.

Οργανωτικές ατέλειες

Πολλά προβλήματα προκύπτουν όχι από τις ατέλειες μέσα στην ίδια τη Κ.Ι.Σ., αλλά από τη διαδικασία που χρησιμοποιείται κατά την εφαρμογή της. Κατ' αρχάς, η διαδικασία ανάπτυξης Κ.Ι.Σ. δεν πρέπει να χρεωθεί σε μια μέση -διοικητική ομάδα εργασίας. Η Κ.Ι.Σ. για να είναι αποτελεσματική, πρέπει να απεικονίζει τη στρατηγική διορατικότητα της ομάδας

ανώτερων στελεχών. Οι δείκτες απόδοσης σχετικά με τις υπάρχουσες διαδικασίες μπορούν να οδηγήσουν στην τοπική βελτίωση αλλά είναι απίθανο να οδηγήσουν στη σημαντική απόδοση για ολόκληρη την επιχείρηση. Το σημαντικότερο, η Κ.Ι.Σ. δεν πρέπει να δημιουργηθεί με αντιγραφή των καλύτερων δεικτών που χρησιμοποιούνται από τις πετυχημένες επιχειρήσεις. Μερικές επιχειρήσεις εργάζονται πάρα πολύ εντατικά στην έρευνα για τη τέλεια κάρτα. Όταν οι πληροφορίες δεν είναι διαθέσιμες για διάφορους κρίσιμους δείκτες, προσπαθούν να εγκαταστήσουν αξιόπιστα συστήματα πληροφοριών για να παραγάγουν τα επιθυμητά στοιχεία. Αυτή η απόφαση οδηγεί σε σημαντικές καθυστερήσεις στην εισαγωγή του προγράμματος Κ.Ι.Σ., με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να χάνουν την ευκαιρία ανατροφοδότησης στους δείκτες για τους οποίους οι πληροφορίες είναι διαθέσιμες.

9.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΡΤΑΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

Η εισαγωγή ενός νέου συστήματος διαχείρισης που ενσωματώνεται στην κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας πρέπει να υπερνικήσει την οργανωτική αδράνεια που τείνει να τυλίξει και να απορροφήσει ουσιαστικά οποιοδήποτε πρόγραμμα αλλαγής. Δύο τύποι αλλαγής απαιτούνται για την αποτελεσματική εφαρμογή του νέου συστήματος. Κατ' αρχάς, μια οργάνωση χρειάζεται τους μεταβατικούς ηγέτες, διευθυντές που διευκολύνουν την εισαγωγή της Κ.Ι.Σ. και που βοηθούν στην ενσωμάτωση της ως νέο σύστημα διαχείρισης, και δεύτερον η επιχείρηση πρέπει να υποδείξει έναν διευθυντή για να ενεργοποιήσει το στρατηγικό σύστημα διαχείρισης στην τρέχουσα και επαναλαμβανόμενη βάση. Μια πρόσθετη δυσκολία όσον αφορά την Κ.Ι.Σ. ως στρατηγικό σύστημα διαχείρισης είναι ότι οι ευθύνες των ηγετών και του διευθυντή του τρέχοντος συστήματος δεν συμπεριλαμβάνονται στους παραδοσιακούς επιχειρησιακούς δείκτες.

Μεταβατικός διοικητικός ρόλος⁹

Τρεις κρίσιμοι ρόλοι θα πρέπει να οριστούν στην δημιουργία και την ενσωμάτωση της Κ.Ι.Σ. ως στρατηγικό σύστημα διαχείρισης (Σχήμα 9,1):

1. Ο αρχιτέκτονας

⁹ Evans, M. (2002).

2. Ο πράκτορας αλλαγής
3. Ο πληροφοριοδότης



Σχήμα 9.1 ΟΙ ΚΡΙΣΙΜΟΤΕΡΟΙ ΡΟΛΟΙ ΣΕ ΓΙΑ ΜΙΑ Κ.Ι.Σ

Ο αρχιτέκτονας είναι αρμόδιος για τη διαδικασία που δημιουργεί την αρχική κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας και που την εισάγει στο σύστημα διαχείρισης. Δεδομένου ότι η Κ.Ι.Σ. αντιπροσωπεύει μια ριζική αλλαγή στη φιλοσοφία της διαχείρισης, ο αρχιτέκτονας πρέπει να καταλάβει και να παρακινήθει από τη νέα εστίαση στους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους. Αυτό το πρόσωπο πρέπει να είναι ικανό στην εκτέλεση και τη μετάφραση της στρατηγικής σε συγκεκριμένους στόχους με τρόπο που δεν θα προκαλέσει αντιδράσεις. Εάν η πρώτη προσπάθεια δεν είναι επιτυχής, ο αρχιτέκτονας θα βρει γενικά δύσκολο να κερδίσει τον πρόσθετο χρόνο στις εκτελεστικές διοικητικές συνεδριάσεις.

Οι σύμβουλοι υποστηρίζουν επίσης τον πράκτορα αλλαγής που θα ενσωματώσει την Κ.Ι.Σ. στις τρέχουσες διοικητικές διαδικασίες. Ο πράκτορας αλλαγής πρέπει να έχει άμεση σχέση με την υποβολή εκθέσεων στη διοίκηση, δεδομένου ότι χρησιμεύει ως προϊστάμενος προσωπικού που θα καθοδηγήσει την ανάπτυξη του νέου συστήματος διαχείρισης, κατά τη διάρκεια της οποίας ξετυλίγονται οι νέες διοικητικές διαδικασίες που προκαλούνται από την Κ.Ι.Σ.. Ο ρόλος του πράκτορα αλλαγής είναι κρίσιμος δεδομένου ότι χρησιμεύει ως αναπλήρωση της διοίκησης και διαμορφώνει την καθημερινή χρήση του νέου συστήματος διαχείρισης. Ο πράκτορας αλλαγής βοηθά τους διευθυντές να επαναπροσδιορίσουν τους ρόλους τους, όπως απαιτείται από το νέο σύστημα.

Ο πληροφοριοδότης είναι αρμόδιος για την υποστήριξη όλων των μελών της επιχείρησης, από τα ανώτερα επίπεδα έως κάτω στις ομάδες και τους υπαλλήλους στις πρώτες γραμμές και πίσω. Οι νέες στρατηγικές που αρθρώνονται στην κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας απαιτούν γενικά νέους τρόπους στην εργασία που οικοδομούνται γύρω από την εστίαση και την ικανοποίηση των πελατών, την ποιότητα και την ανταπόκριση, την καινοτομία και την υπηρεσία, τους βελτιωμένους ρόλους για τους υπαλλήλους και τα συστήματα. Ο διευθυντής της διαδικασίας επικοινωνίας Κ.Ι.Σ. πρέπει να εκτελέσει αυτόν τον στόχο ως εσωτερική εκστρατεία μάρκετινγκ. Το πρόγραμμα επικοινωνίας πρέπει επίσης να παρακινήσει τους υπαλλήλους και τις ομάδες, να παρέχει ανατροφοδότηση για το εάν η προτεινόμενη στρατηγική είναι εφικτή και επιθυμητή. Ενώ το τμήμα επικοινωνίας παραδοσιακά θα ήταν αρμόδιο για ένα τέτοιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, η λειτουργία επικοινωνίας σύμφωνα με την Κ.Ι.Σ. είναι τόσο σημαντική για την αποτελεσματική εφαρμογή της, που υποστηρίζει ότι ένα συγκεκριμένο άτομο ίσως να διαχειριστεί τη στρατηγική εκστρατεία επικοινωνίας μέχρις ότου έχουν επιτευχθεί οι στόχοι συνειδητοποίησης και κινήτρου.

9.2 ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΤΗΣ ΤΡΕΧΟΥΣΑΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Όπως το σύστημα διευκρινίζει τους σκοπούς και τους στόχους ολόκληρης της μονάδας, θέτει και τους στόχους απόδοσης και διαθέτει τους πόρους και τις πρωτοβουλίες για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, ελέγχει τα αποτελέσματα και τις ανταμοιβές. Το στρατηγικό σύστημα διαχείρισης πρέπει να είναι η προσωπική ευθύνη της διοίκησης και της ομάδας ανώτερων στελεχών. Αλλά η τρέχουσα λειτουργία του συστήματος πρέπει να οριστεί σε ένα ιδιαίτερο πρόσωπο διαφορετικά τα χρίσματα θα αναπτυχθούν στη μέτρηση που υποβάλλεται και στην έκθεση που την ελέγχει.

Η λειτουργία του στρατηγικού συστήματος διαχείρισης βασίζεται στις δεξιότητες, την εμπειρία και τις ευθύνες των διοικητικών στελεχών. Θα ήταν εύκολο για την τρέχουσα λειτουργία του στρατηγικού συστήματος διαχείρισης Κ.Ι.Σ. να αφοσιωθεί σε αυτούς τους παραδοσιακούς λειτουργικούς ρόλους, με το κάθε τμήμα να κάνει μεμονωμένη εργασία. Η αποτελεσματική συντήρηση του συστήματος όμως είναι τόσο σημαντική στην επιτυχία, που

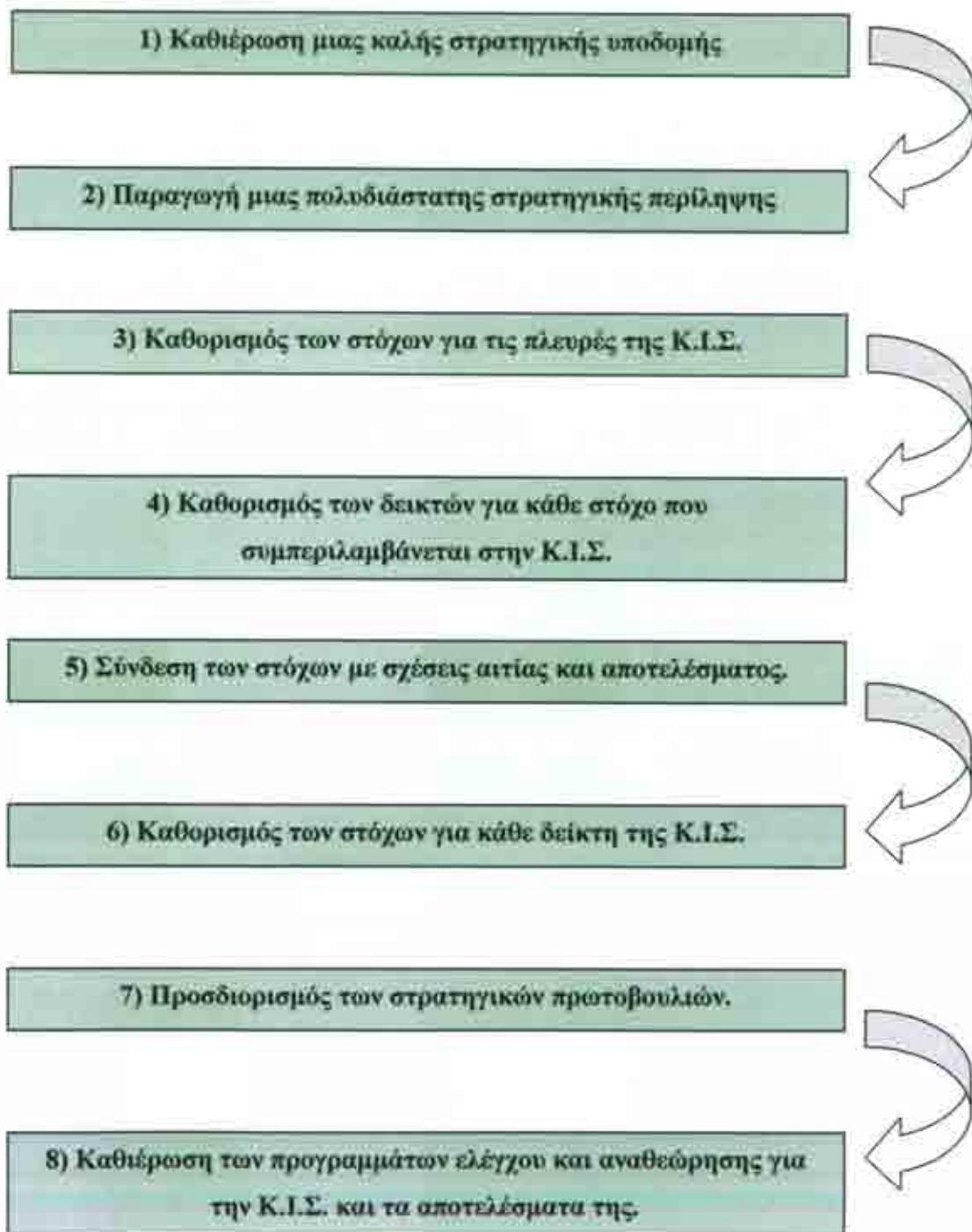
όπως με την περίπτωση του πληροφοριοδότη, πρέπει να είναι στα χέρια ενός μεμονωμένου, καταρτισμένου ατόμου.

Οι περισσότερες οργανώσεις έχουν σήμερα ένα κενό ηγεσίας για αυτό το σύστημα. Κανένας ανώτερος υπάλληλος σε μια παραδοσιακή επιχείρηση δεν έχει την ευθύνη ή την προοπτική να διαχειριστεί μια στρατηγική διοικητική διαδικασία, και είναι ασαφές ποιος πρέπει να αναλάβει αυτήν την ευθύνη. Ο κύριος οικονομικός ανώτερος υπάλληλος είναι ένας επιστάτης της νέας διαδικασίας.

Ένας εναλλακτικός υποψήφιος θα ήταν ο διευθυντής του στρατηγικού προγραμματισμού. Αλλά τα γνωρίσματα του τρέχοντος κατόχου αυτής της θέσης αντιπροσωπεύουν την πλευρά των χαρακτηριστικών της διοίκησης. Παραδοσιακά, ο στρατηγικός προγραμματισμός και η λειτουργία υπογραμμίζουν τη διατύπωση στρατηγικής, όχι την εφαρμογή της στρατηγικής. Ο διευθυντής του στρατηγικού προγραμματισμού, εάν πρόκειται να διαδραματίσει ρόλο στη διαχείριση του στρατηγικού συστήματος, πρέπει να οδηγήσει με την ίδια πειθαρχία και εμμονή ένα τρέχον πρόγραμμα υποβολής εκθέσεων και αναθεώρησης που χρησιμοποιείται αυτήν την περίοδο για το οικονομικό σύστημα υποβολής εκθέσεων και διαχείρισης. Ο κύριος ανώτερος υπάλληλος πληροφοριών έχει το υπόβαθρο στρατηγικού συστήματος διαχείρισης αλλά γενικά στερείται το σύνδεσμο στη στρατηγική και ίσως την ενεργή ιδιότητα μέλους στην ομάδα ανώτερων στελεχών της επιχειρησιακής μονάδας.

9.3 ΜΙΑ ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΜΕΝΗ - ΓΕΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΚΙΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

Η απλουστευμένη χρήση μιας γενικής Κ.Ι.Σ. απαιτείται προκειμένου να καταστεί αποδεκτή η διαδικασία Κ.Ι.Σ. όχι μόνο από την άποψη της εισαγωγής αλλά και από την άποψη της συμβατότητας της. Εν συντομία, η βελτιωμένη γενική προσέγγιση για να βελτιστοποιήσει τη διαδικασία, τη συμμετοχή και την εφαρμογή της Κ.Ι.Σ. εστιάζει στα ακόλουθα βασικά βήματα:



Σχήμα 9.2 ΜΙΑ ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΜΕΝΗ - ΓΕΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΚΙΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ Κ.Ι.Σ.

**ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ
ΚΑΡΤΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ
ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10^ο

ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

10.1 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ

Βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή της κάρτας ισορροπημένης στοχοθεσίας σε μια επιχείρηση είναι η σαφής κατανόηση του οράματος και της στρατηγικής της. Είναι διοικητική ευθύνη να καθοριστεί το όραμα, να διατυπωθούν οι στόχοι μιας στρατηγικής ανεξάρτητα από την εφαρμογή της Κ.Ι.Σ. Η βάση για το όραμα και τη στρατηγική είναι η ολιστική άποψη και οι πληροφορίες που λαμβάνει η διοίκηση κατά τη διάρκεια της πραγματοποίησης μιας στρατηγικής.

10.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Η εφαρμογή της κάρτας ισορροπημένης στοχοθεσίας πρέπει πάντα να μελετηθεί ως ξεχωριστό πρόγραμμα. Το πρόγραμμα είναι ένα αναπτυξιακό έργο συστημάτων διαχείρισης. Πριν το πραγματικό πρόγραμμα αρχίσει πρέπει να απαντηθούν οι παρακάτω ερωτήσεις:

- Ποιος είναι ο στόχος του προγράμματος Κ.Ι.Σ.;
- Ποιο τρέχον πρόβλημα λύνει η Κ.Ι.Σ.;
- Ποιος οδηγεί το πρόγραμμα; (Ο ηγέτης πρέπει να είναι τουλάχιστον μέλος της διοικητικής ομάδας)
- Ποιος συμμετέχει στο πρόγραμμα;

Σε μια μεγάλη επιχείρηση ένα μέλος της εταιρικής διαχείρισης πρέπει να αναμιχθεί προκειμένου να ευθυγραμμιστεί η κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας με τη γενική εταιρική στρατηγική. Γενικά διάφορες ειδικότητες πρέπει να αντιπροσωπευθούν στην ομάδα προγράμματος.

Οδηγίες για την εφαρμογή ισορροπημένης κάρτας στοχοθεσίας

- Ποια μονάδα (ή μονάδες) είναι πειραματική; Σε μια μικρή επιχείρηση η ισορροπημένη κάρτα στοχοθεσίας μπορεί να εφαρμοστεί στο σύνολο της επιχείρησης. Σε μία μεγαλύτερη επιχείρηση μία ή πολλές πειραματικές μονάδες μπορούν να επιλεγούν.
- Προγραμματισμός, προβολογισμός, κύρια σημεία, ανάλυση κινδύνου.
- Πώς θα αναπτυχθεί το σύστημα;
- Κατανομή υλικού και λογισμικού.
- Ποιος είναι αρμόδιος για τη διαχείριση του συστήματος;

Ευθύνη: Ο διευθυντής της κάρτας ισορροπημένης στοχοθεσίας.

Μεθοδολογία: Τυποποιημένος προγραμματισμός.

Ημερολογιακός χρόνος: 2 εβδομάδες.

10.3 ΦΑΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η πραγματική εφαρμογή της κάρτας ισορροπημένης στοχοθεσίας μπορεί να είναι χωρισμένη σε πέντε φάσεις:

- Πρότυπη σύνθεση
- Τεχνική εφαρμογή
- Οργανωτική ολοκλήρωση
- Τεχνική ολοκλήρωση
- Λειτουργία

Πολλές από τις φάσεις μπορούν να διενεργηθούν παράλληλα.

Διαμορφώνοντας τη σύνθεση

Κατά τη διάρκεια της πρότυπης φάσης σύνθεσης η επιχείρηση επιδιώκει τη συναίνεση για το όραμα και τη στρατηγική και παράγει τους αναγκαίους δείκτες. Η πρότυπη φάση σύνθεσης αποτελείται από :

1. Σύνθεση στρατηγικής (σύνθεση δομών)
2. Σύνθεση δεικτών

Σύνθεση στρατηγικής

Ο στόχος της φάσης σύνθεσης στρατηγικής είναι να διαμορφωθεί και να δεσμευθεί η διαχείριση από συναίνεση για το όραμα και τις στρατηγικές των επιχειρήσεων. Ένας καλός τρόπος για να επιτευχθεί η συναίνεση είναι να πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις με τη διοικητική ομάδα. Τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων μπορούν έπειτα να δημιουργήσουν μια κοινή άποψη.

Σύνθεση δεικτών

Κατά τη διάρκεια της φάσης σύνθεσης δεικτών η στρατηγική της επιχείρησης δημιουργεί δείκτες ή βασικούς δείκτες απόδοσης. Οι δείκτες αυτοί μπορούν να προκύψουν από τη στρατηγική χρησιμοποιώντας τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας ή χρησιμοποιώντας εναλλακτικά τους χάρτες στρατηγικής.

Ευθύνη: Ο διευθυντής της κάρτας ισορροπημένης στοχοθεσίας.

Μεθοδολογία: Γνωμοδότηση διαδικασίας, εργαστήρια, διοικητικές συνεντεύξεις.

Ημερολογιακός χρόνος:

Σύνθεση στρατηγικής: 3 – 36 μήνες

Σύνθεση δεικτών: 1 – 3 μήνες

Τεχνική εφαρμογή

Τα οράματα, οι στρατηγικές, οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, οι δείκτες κ.λπ. εισάγονται στο σύστημα αμφίδρομα καθώς υποβάλλονται σε επεξεργασία π.χ. κατά τη διάρκεια ενός εργαστηρίου.

Η τεχνική εφαρμογή περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

1. Εγκατάσταση του λογισμικού.
2. Βασική κατάρτιση για τα πρόσωπα που δημιουργούν τη Κ.Ι.Σ.
3. Δημιουργία της Κ.Ι.Σ.
4. Καθορισμός επιπέδων στόχων και συναγεμίων.
5. Καθορισμός τύπων υπολογισμού για την παγίωση των στοιχείων.

Οδηγίες για την εφαρμογή της κάρτας ισορροπημένης στοχοθεσίας

- Καθορισμός γραφικών παραστάσεων
- Εισαγωγή των ιστορικών στοιχείων μέτρησης από το αρχείο
- Δημιουργία εκθέσεων

Ευθύνη: Σύμβουλος εφαρμογής

Μεθοδολογία: Εργαστήρια

Ημερολογιακός χρόνος: 1-6 μήνες

Οργανωτική ολοκλήρωση

Η κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας δεν πρέπει να οργανωθεί ως χωριστή επιχειρησιακή διαδικασία. Η Κ.Ι.Σ. είναι ένα σύστημα διαχείρισης και πρέπει να ενσωματωθεί στενά στις διαδικασίες της επιχείρησης και να επικοινωνεί με όλα τα μέλη της.

Η οργανωτική φάση ολοκλήρωσης περιλαμβάνει τους ακόλουθους στόχους:

- Καθορισμός των προσώπων που είναι αρμόδια για τη δημιουργία δεικτών απόδοσης.
- Επεξήγηση των στόχων της ισορροπημένης εφαρμογής κάρτας στοχοθεσίας στους υπάλληλους.
- Κατασκευή της διαδικασίας διαχείρισης στρατηγικής
- Κατασκευή της διαδικασίας υποβολής εκθέσεων.

Το πρόγραμμα Κ.Ι.Σ. πρέπει να χρησιμοποιηθεί στις διοικητικές διαδικασίες όπως η μηνιαία αναθεώρηση, τα τριμηνιαία προγράμματα κ.λπ.

Ευθύνη: Ο διευθυντής της κάρτας ισορροπημένης στοχοθεσίας.

Μεθοδολογία: Γνωμοδότηση διαδικασίας, ανάπτυξη διαδικασίας, εργαστήρια

Ημερολογιακός χρόνος: 1 – 12 μήνες

Τεχνική ολοκλήρωση

Ένας αποτελεσματικός τρόπος να μειωθεί η προσπάθεια που απαιτείται για να συλλεγούν τα στοιχεία δεικτών είναι να ενσωματωθεί η ισορροπημένη κάρτα στοχοθεσίας στα λειτουργικά συστήματα ή στις βάσεις δεδομένων. Γενικά τα στοιχεία για το 30%-60% των δεικτών σε μια Κ.Ι.Σ. συλλέγεται από 1-3 διαφορετικά λειτουργικά συστήματα όπως τα οικονομικά συστήματα υποβολής εκθέσεων, οι επιχειρηματικοί πόροι, τα συστήματα προγραμματισμού (ERP) ή συστήματα διαχείρισης σχέσης πελατών (CRM). Το υπόλοιπο συνήθως αποτελείται από τα άυλα στοιχεία που θα πρέπει να συλλεγούν χωριστά.

Τα τεχνικά βήματα ολοκλήρωσης είναι τα ακόλουθα:

- Προσδιορισμός των εισαγόμενων δεικτών.
- Ανάλυση της δομής βάσεων δεδομένων και των ικανοτήτων εξαγωγής των ενεργών συστημάτων.
- Καθορισμός της διαδικασίας άντλησης των στοιχείων δεικτών από τις πηγές στοιχείων συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών προσδιορισμός, τροποποίηση και σχεδιασμός.
- Εφαρμογή της σύνδεσης μεταξύ Κ.Ι.Σ. και των ενεργών συστημάτων.

Η τεχνική ολοκλήρωση μπορεί να διενεργηθεί παράλληλα με την οργανωτική ολοκλήρωση και συχνά μερικώς επικαλύπτει τη φάση λειτουργίας.

Ευθύνη: Τμήμα συμβούλων εφαρμογής.

Μεθοδολογία: Επιτόπια εφαρμογή.

Ημερολογιακός χρόνος: 1 εβδομάδα - 6 μήνες.

Λειτουργία του συστήματος Κ.Ι.Σ.

Ο καθορισμός και η δημιουργία της κάρτας ισορροπημένης στοχοθεσίας αποτελεί μια πολύ χρήσιμη εμπειρία εκμάθησης της. Η επιχείρηση λαμβάνει βαθύτερη κατανόηση για την αιτία και τις σχέσεις επίδρασης μεταξύ των οδηγών. Αλλωστε τα πραγματικά οφέλη από την Κ.Ι.Σ. συνειδητοποιούνται όταν αυτή αποτελέσει ένα μέρος των καθημερινών διαδικασιών. Κατά τη διάρκεια της οργανωτικής φάσης ολοκλήρωσης η Κ.Ι.Σ. είναι ενσωματωμένη στη κανονική διαχείριση.

Οδηγίες για την εφαρμογή Κ.Ι.Σ.

- Τιμές δεικτών - αναπροσαρμογές.
- Ανάλυση των ισορροπημένων αποτελεσμάτων της κάρτας στοχοθεσίας.
- Έκθεση των ισορροπημένων αποτελεσμάτων της κάρτας στοχοθεσίας.
- Καθορισμός των ισορροπημένων πρότυπων της κάρτας στοχοθεσίας.

Η Κ.Ι.Σ. πρέπει επίσης να γίνει ένα τυποποιημένο εργαλείο που χρησιμοποιείται από τη διοικητική ομάδα κατά την πραγματοποίηση της στρατηγικής.

Ευθύνη: Ιδιοκτήτες Κ.Ι.Σ.

Προσπάθεια: Συνεχής

10.4 ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ¹⁰

Λόγω της φύσης του προγράμματος κάρτας ισορροπημένης στοχοθεσίας και των επιμέρους προϋπολογισμών δαπανών για το σύνολο του, το πρόγραμμα μπορεί να είναι δύσκολο να κοστολογηθεί εκ των προτέρων. Η προσπάθεια εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πόσο μακριά η επιχείρηση έχει προωθήσει την ισορροπημένη στοχοθετική σκέψη της, καθώς επίσης και την πολυπλοκότητα και τον αριθμό των καρτών που χρησιμοποιούνται. Οι εκτιμήσεις που παρουσιάζονται παρακάτω αντιπροσωπεύουν τους μέσους όρους για τους χρήστες με ελάχιστη ή καμία προηγούμενη εμπειρία από Κ.Ι.Σ. Οι εκτιμήσεις πρέπει να επαναξιολογηθούν χωριστά για κάθε περίπτωση.

¹⁰ Olive, N. (2004).

**ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΚΑΡΤΑΣ
ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΜΕ
ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11^ο

ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

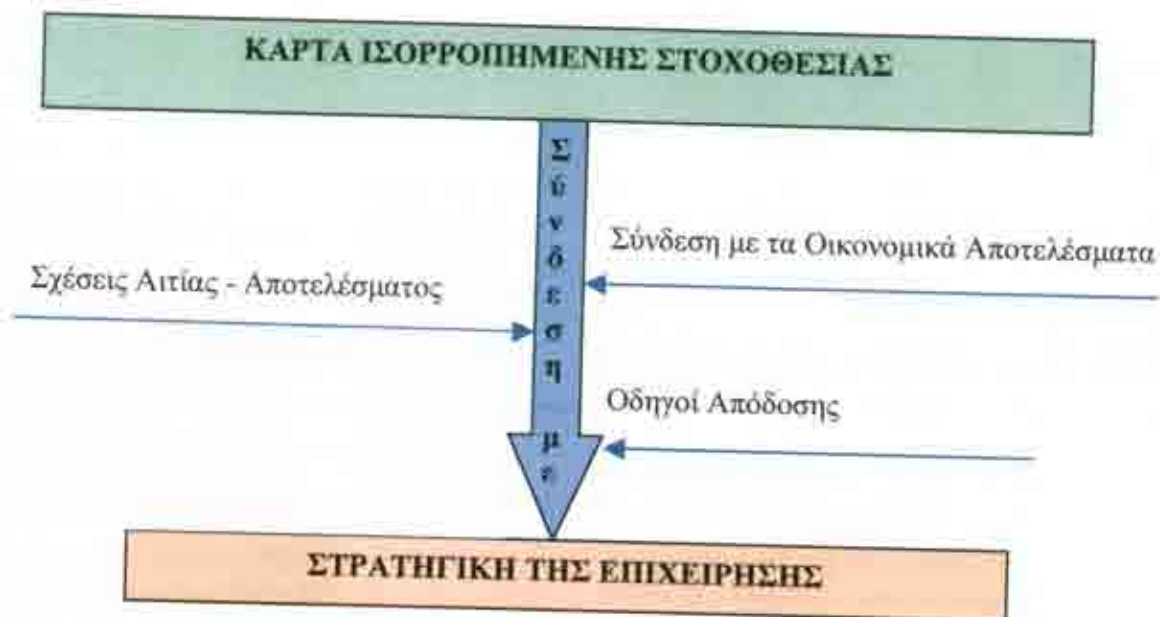
Ο στόχος οποιουδήποτε συστήματος μέτρησης και διαχείρισης πρέπει να είναι να παρακινήθουν όλοι οι διευθυντές και οι υπάλληλοι για να εφαρμόσουν επιτυχώς τη στρατηγική της επιχειρησιακής μονάδας. Εκείνες οι επιχειρήσεις που μπορούν να μεταφράσουν τη στρατηγική τους σε ένα σύστημα μέτρησης είναι περισσότερο ικανές να εκτελέσουν τη στρατηγική τους, επιτρέποντας στην επιχείρηση να ευθυγραμμίσει τις επενδύσεις, τις πρωτοβουλίες και τις ενέργειες με την ολοκλήρωση των στρατηγικών στόχων. Κατά συνέπεια, μια επιτυχημένη κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας είναι μια στρατηγική ενός ολοκληρωμένου συνόλου οικονομικών και μη οικονομικών μετρήσεων.

11.1 ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΩΝ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΤΗΣ Κ.Ι.Σ. ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Πώς μπορούμε να δημιουργήσουμε μια κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας που μεταφράζει μια στρατηγική σε μετρήσεις;

Τρεις αρχές επιτρέπουν στην Κ.Ι.Σ. μιας επιχείρησης να συνδεθεί με τη στρατηγική της (Σχήμα 11,1):

1. Οι σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος.
2. Οι οδοί απόδοσης.
3. Η σύνδεση με τα οικονομικά αποτελέσματα.



Σχήμα 11.1 Η ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ Κ.Ι.Σ. ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Σχέσεις αιτίας και αποτελέματος.

Μια στρατηγική είναι ένα σύνολο υποθέσεων για το αίτιο και το αιτιατό. Οι σχέσεις αιτίας και αποτελέματος μπορούν να εκφραστούν από μια ακολουθία δηλώσεων. Παραδείγματος χάριν, μια σύνδεση μεταξύ της βελτιωμένης κατάρτισης των υπαλλήλων όσον αφορά τις πωλήσεις και τα υψηλότερα κέρδη μπορεί να καθιερωθεί μέσω της παρακάτω ακολουθίας υποθέσεων:

Εάν αυξήσουμε την κατάρτιση των υπαλλήλων για τα προϊόντα, θα γίνουν πιο πεπειραμένοι για την πλήρη σειρά των προϊόντων που μπορούν να πωλήσουν. Εάν οι υπάλληλοι είναι περισσότερο έμπειροι για τα προϊόντα, η αποτελεσματικότητα των πωλήσεων τους θα βελτιωθεί. Εφόσον η αποτελεσματικότητα πωλήσεων τους βελτιωθεί, συνεπάγεται ότι τα μέσα περιθώρια κερδών των προϊόντων που πωλούν θα αυξηθούν.

Κατάλληλα κατασκευασμένη η κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας πρέπει να περιγράψει την ιστορία της στρατηγικής της επιχειρησιακής μονάδας μέσω μιας τέτοιας ακολουθίας σχέσεων αιτίας και αποτελέματος. Το σύστημα μέτρησης πρέπει να κάνει ρητές τις σχέσεις (υποθέσεις) μεταξύ των στόχων (και των δεικτών) στις διάφορες πλευρές έτσι

ώστε να μπορούν να αξιολογηθούν και να επικυρωθούν. Πρέπει να προσδιορίσει και να καταστήσει ρητή την ακολουθία υποθέσεων για τις σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος μεταξύ των μέτρων έκβασης και των οδηγών απόδοσης. *Κάθε μέτρο που επιλέγεται για μια Κ.Ι.Σ. πρέπει να είναι ένα στοιχείο μιας αλυσίδας σχέσεων αιτίας και αποτελέσματος που διαβιβάζει την έννοια της στρατηγικής σε όλη την επιχείρηση.*

Εκβάσεις και οδηγοί απόδοσης.

Όλη η κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας βασίζεται σε δείκτες. Οι δείκτες αυτοί τείνουν να είναι μέτρα έκβασης, τα οποία απεικονίζουν τους κοινούς στόχους πολλών στρατηγικών. Είναι δείκτες όπως: η αποδοτικότητα, το μερίδιο αγοράς, η ικανοποίηση πελατών, η διατήρηση πελατών, οι δεξιότητες των υπαλλήλων κτλ. Οι οδηγοί απόδοσης είναι αυτοί που τείνουν να είναι μοναδικοί για μια επιχειρησιακή μονάδα. Οι οδηγοί απόδοσης απεικονίζουν τη μοναδικότητα της στρατηγικής της επιχειρησιακής μονάδας. Παραδείγματος χάριν, οι οικονομικοί οδηγοί της αποδοτικότητας, οι τομείς αγοράς στους οποίους η μονάδα επιλέγει να ανταγωνιστεί, οι ιδιαίτερες εσωτερικές διαδικασίες και οι στόχοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης που θα παραδώσουν τις προτάσεις αξίας στους στοχοθετημένους πελάτες και τους τομείς αγοράς.

Η κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας πρέπει να αποτελείται από ένα μίγμα μέτρων έκβασης και οδηγών απόδοσης. Τα μέτρα έκβασης χωρίς οδηγούς απόδοσης δεν επικοινωνούν και οι εκβάσεις δεν πρόκειται να επιτευχθούν. Επίσης δεν παρέχουν πρόωρες ενδείξεις για το εάν η στρατηγική εφαρμόζεται επιτυχώς.

Σύνδεση με τα οικονομικά αποτελέσματα.

Με τον πολλαπλασιασμό των προγραμμάτων αλλαγής εν εξελίξει στις περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα, είναι λογικό να υπάρχει ανησυχία σε στόχους όπως η ποιότητα, η ικανοποίηση πελατών, η καινοτομία και η επιμόρφωση των υπαλλήλων. Υπάρχει πλέον ανάγκη να συνδεθούν οι λειτουργικές βελτιώσεις με τα οικονομικά αποτελέσματα. Πολλοί διευθυντές αποτυγχάνουν να συνδέσουν προγράμματα, όπως η συνολική ποιοτική διαχείριση, η μείωση του κύκλου ζωής, και η επιμόρφωση των υπαλλήλων, με τις εκβάσεις

που επηρεάζουν άμεσα τους πελάτες και που παραδίδουν τη μελλοντική χρηματοοικονομική απόδοση. Δεν έχουν συνδεθεί με τους συγκεκριμένους στόχους για τη βελτίωση του πελάτη και τελικά, της χρηματοοικονομικής απόδοσης. Το αναπόφευκτο αποτέλεσμα είναι ότι τέτοιες επιχειρήσεις απογοητεύονται για την έλλειψη απτών προτερημάτων από τα προγράμματα αλλαγής τους. *Τελικά, οι αιτιώδεις πορείες από όλα τα μέτρα σχετικά με μία Κ.Ι.Σ. πρέπει να συνδεθούν με τους οικονομικούς στόχους.*

11.2 Η ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ Κ.Ι.Σ. ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η Κ.Ι.Σ. είναι κάτι περισσότερο από ένα μίγμα 15 έως 25 οικονομικών και μη οικονομικών δεικτών, που ομαδοποιούνται σε τέσσερις πλευρές. Η Κ.Ι.Σ. πρέπει να περιγράψει την ιστορία της στρατηγικής της επιχειρησιακής μονάδας. Αυτή η ιστορία περιγράφεται με τη σύνδεση των δεικτών έκβασης και απόδοσης με μια σειρά σχέσεων αιτίας και αποτελέσματος. Τα μέτρα έκβασης δίνουν έμφαση στους δείκτες και ελέγχουν τους τελευταίους στόχους της στρατηγικής όπως επίσης και εάν οι βραχυπρόθεσμες προσπάθειες έχουν οδηγήσει στις επιθυμητές εκβάσεις. Τα μέτρα οδηγών απόδοσης οδηγούν στους δείκτες, οι οποίοι επισημαίνουν σε όλους τους οργανωτικούς συμμετέχοντες τι πρέπει να κάνουν σήμερα για να δημιουργήσουν την αξία στο μέλλον. Τα μέτρα έκβασης χωρίς οδηγούς απόδοσης δημιουργούν την ασάφεια για το πώς οι εκβάσεις πρόκειται να επιτευχθούν, και μπορεί να οδηγήσουν σε εσφαλμένες βραχυπρόθεσμες ενέργειες. Τα μέτρα οδηγών απόδοσης που δεν συνδέονται με τις εκβάσεις ενθαρρύνουν μεμονωμένα προγράμματα βελτίωσης που δεν μπορούν να παραδώσουν ούτε βραχυπρόθεσμα ούτε μακροπρόθεσμα αξία στην επιχειρησιακή μονάδα. Προκειμένου να δημιουργηθεί μία επιτυχημένη κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας βασισμένη στις ανάγκες μιας επιχείρησης θα πρέπει να απαντηθούν με σαφήνεια τα παρακάτω :

- Με ποιο τρόπο θα προσαρμοστεί η Κ.Ι.Σ. στη συγκεκριμένη στρατηγική της επιχείρησης; Που θα αναφέρεται και ποιους θα αφορά ;
- Πως θα κεντρισθεί το ενδιαφέρον της ανώτερης διοίκησης;
- Ποια στελέχη θα χρησιμοποιηθούν για την προώθηση της Κ.Ι.Σ. στην επιχείρηση;
- Πόσοι και ποιοι δείκτες θα περιλαμβάνονται στο χάρτη στρατηγικής και στην Κ.Ι.Σ.;

- Πως θα αναπτυχθούν και θα καθοριστούν οι σημαντικότεροι δείκτες;
- Πως θα υπερπηδηθούν τα εμπόδια στη διαχείριση και την υλοποίηση του προγράμματος;
- Το κίνητρο και η επιβράβευση – αξιολόγηση των εργαζομένων, ευθυγραμμίζεται με την Κ.Ι.Σ.;
- Ποιες εσωτερικές πρωτοβουλίες επικοινωνίας χρειάζονται ώστε να υποστηριχθεί το πρόγραμμα Κ.Ι.Σ.;
- Ενσωματώνεται η Κ.Ι.Σ. στον ετήσιο προϋπολογισμό ;

11.3 ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ¹¹

Στο παρακάτω σχήμα περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο μπορούμε να δώσουμε έμφαση σε διάφορους δείκτες πλευρών της Κ.Ι.Σ. Σημειώνουμε το βαθμό έμφασης που δίνουμε στους εκάστοτε δείκτες κατά την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής. Προσοχή : πρόκειται για μέτρηση της έμφασης που δίνουμε στα μέτρα και όχι υπολογισμού της αποδοτικότητας τους.

Χαμηλού Κόστους Εφαρμογή 0	Μη Αξιολογήσιμο 1	Ελάχιστη Έμφαση 2	Λίγη Έμφαση 3	Μέτρια Έμφαση 4	Μεγάλη Έμφαση 5
-------------------------------	----------------------	----------------------	------------------	--------------------	--------------------

Σημειώνουμε αναλόγως δίπλα από κάθε δείκτη τον αντίστοιχο αριθμό :

- 0 → Χαμηλού κόστους εφαρμογή
- 1 → Μη αξιολογήσιμο
- 2 → Ελάχιστη έμφαση
- 3 → Λίγη έμφαση
- 4 → Μέτρια έμφαση
- 5 → Μεγάλη έμφαση

¹¹ Lovel, B. (2002).

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΧΑΡΤΕΣ ΚΑΙ ΚΑΡΤΑ
ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12⁰

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΧΑΡΤΕΣ ΚΑΙ ΚΑΡΤΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ¹²

12.1 ΧΑΡΤΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η χαρτογράφηση στρατηγικής είναι ένα εργαλείο που επιτρέπει σε μια επιχείρηση να επεξηγήσει τους στόχους, να χρησιμοποιήσει τους κατάλληλους δείκτες για να αξιολογηθεί η απόδοση και να διευκρινιστούν οι σύνδεσμοι μεταξύ των οδηγών και των στρατηγικών εκβάσεων. Η δημιουργία χαρτών στρατηγικής προσφέρει τον καθορισμό του αιτίου και του αιτιατού μεταξύ των διαφορετικών στοιχείων σε μία Κ.Ι.Σ. Αυτό βοηθά τους ανθρώπους να καταλάβουν τη στρατηγική και τον τρόπο με τον οποίο αυτή εστιάζει σε κάποια περιοχή, αλλά και τι επιπτώσεις έχει σε άλλες περιοχές. Το εργαλείο χαρτών στρατηγικής υπολογίζει επίσης το πόσο καλά αναπτύσσεται η στρατηγική και επιτρέπει την κοινοποίηση της σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

Η στρατηγική περιγράφει το πώς μια επιχείρηση σκοπεύει να δημιουργήσει συνεχή αξία για τους μετόχους της. Η δημιουργία της αξίας από τα άυλα προτερήματα διαφέρει σημαντικά από τη δημιουργία της αξίας με βάση τη διαχείριση των απτών περιουσιακών και χρηματοοικονομικών στοιχείων :

1. *Η δημιουργία αξίας είναι έμμεση.* Τα άυλα προτερήματα όπως η γνώση και η τεχνολογία ασκούν σπάνια άμεση επίδραση στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Οι βελτιώσεις στα άυλα προτερήματα έχουν επιπτώσεις στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα μέσω των αλυσίδων σχέσεων αιτίας και αποτελέσματος.

¹² Kaplan, R. and Norton, D. (2004).

2. *Η αξία είναι βασισμένη στα συμφραζόμενα.* Η αξία ενός άυλου προτερήματος εξαρτάται από την ευθυγράμμισή της με τη στρατηγική.

3. *Η αξία είναι πιθανή.* Το κόστος για ένα άυλο προτέρημα αντιπροσωπεύει μια μικρή εκτίμηση της αξίας του στην επιχείρηση. Τα άυλα προτερήματα, έχουν πιθανή αξία αλλά μη αγοραστική αξία. Οι εσωτερικές διαδικασίες όπως το σχέδιο, η παραγωγή, η παράδοση και η εξυπηρέτηση πελατών απαιτούνται για να μετασχηματίσουν την πιθανή αξία των άυλων προτερημάτων σε απτή αξία. Εάν οι εσωτερικές διαδικασίες δεν κατευθύνονται στην πρόταση αξίας πελατών ή τις οικονομικές βελτιώσεις, τα άυλα προτερήματα δεν θα υπάρξουν.

4. *Τα προτερήματα συνδυάζονται.* Τα άυλα προτερήματα δημιουργούν σπάνια αξία από μόνα τους. Δεν έχουν αξία που μπορεί να απομονωθεί από το οργανωτικό πλαίσιο και τη στρατηγική. Η αξία από τα άυλα προτερήματα προκύπτει όταν συνδυάζονται αποτελεσματικά με άλλα προτερήματα απτά και άυλα. Η μέγιστη αξία δημιουργείται όταν ευθυγραμμίζονται τα άυλα προτερήματα όλης της επιχείρησης το ένα με το άλλο, με τα απτά προτερήματα και με τη στρατηγική.

Ο ισορροπημένος χάρτης στρατηγικής Κ.Ι.Σ. παρέχει ένα πλαίσιο για να εξεξηγήσει πώς η στρατηγική συνδέει τα άυλα προτερήματα με τη δημιουργία αξίας των διαδικασιών. Η *οικονομική πλευρά* περιγράφει τις απτές εκβάσεις της στρατηγικής στους παραδοσιακούς χρηματοοικονομικούς όρους. Δείκτες όπως η αξία μετοχών, η αποδοτικότητα, η αύξηση προσόδου και το κόστος ανά μονάδα είναι δείκτες που παρουσιάζουν εάν η στρατηγική της επιχείρησης επιτυγχάνει ή αποτυγχάνει. Η *πλευρά πελατών* καθορίζει την πρόταση αξίας για τους στοχοθετημένους πελάτες. Η πρόταση αξίας παρέχει το πλαίσιο για τα άυλα προτερήματα προκειμένου να δημιουργηθεί αξία. Εάν οι πελάτες εκτιμούν τη συνεπή ποιότητα και την έγκαιρη παράδοση τότε οι δεξιότητες, τα συστήματα και οι διαδικασίες που παράγουν και παραδίδουν ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες είναι ιδιαίτερα πολύτιμες για την επιχείρηση. Εάν ο πελάτης εκτιμά την καινοτομία και την υψηλή απόδοση τότε οι δεξιότητες, τα συστήματα και οι διαδικασίες που δημιουργούν τα νέα προϊόντα και τις υπηρεσίες με την ανώτερη λειτουργία λαμβάνουν

υψηλή αξία. Η συνεπής ευθυγράμμιση των ενεργειών και των ικανοτήτων με την πρόταση αξίας πελατών είναι ο πυρήνας εκτέλεσης της στρατηγικής. Η οικονομική πλευρά και η πλευρά πελατών περιγράφουν τις επιθυμητές εκβάσεις από τη στρατηγική.

Πώς η οργάνωση δημιουργεί αυτές τις επιθυμητές εκβάσεις;

Η πλευρά των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών προσδιορίζει τις κρίσιμες διαδικασίες που αναμένεται να ασκήσουν μέγιστη επίδραση στη στρατηγική. Η *πλευρά εκπαίδευσης και ανάπτυξης* προσδιορίζει τα άυλα προτερήματα που είναι τα σημαντικότερα στη στρατηγική. Οι στόχοι αυτής της πλευράς προσδιορίζουν ποιες εργασίες (το ανθρώπινο δυναμικό), ποια συστήματα (το κεφάλαιο πληροφοριών) και ποιο είδος κλίματος (το κεφάλαιο οργάνωσης) απαιτείται για να υποστηρίξει την αξία δημιουργώντας εσωτερικές διαδικασίες. Αυτά τα προτερήματα πρέπει να συσσωρευτούν μαζί και να ευθυγραμμιστούν στις κρίσιμες εσωτερικές διαδικασίες.

Οι στόχοι στις τέσσερις πλευρές συνδέονται από σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος. Η έναρξη από την κορυφή είναι η υπόθεση ότι οι οικονομικές εκβάσεις μπορούν να επιτευχθούν μόνο εάν οι στοχοθετημένοι πελάτες είναι ικανοποιημένοι. Η πρόταση αξίας πελατών περιγράφει το πώς να προάγει τις πωλήσεις και την πίστη από τους στοχοθετημένους πελάτες. Οι εσωτερικές διαδικασίες που δημιουργούν και παραδίδουν την πρόταση αξίας πελατών, και τα άυλα προτερήματα που υποστηρίζουν τις εσωτερικές διαδικασίες αποτελούν τη βάση για τη στρατηγική. Η ευθυγράμμιση των στόχων σε αυτές τις τέσσερις πλευρές είναι το κλειδί για μια δημιουργική και συνεπή στρατηγική. Αυτή η αρχιτεκτονική του αιτίου και του αιτιατού, που συνδέει τις τέσσερις πλευρές, είναι η δομή γύρω από την οποία ένας χάρτης στρατηγικής αναπτύσσεται. Η δημιουργία ενός **χάρτη στρατηγικής** <<αναγκάζει>> μια επιχείρηση να διευκρινίσει τη λογική για το πώς θα δημιουργήσει την αξία και για ποιους.

12.2 Η ΚΑΡΤΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ: ΤΑ ΜΕΤΡΑ, ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΜΕΤΑΦΡΑΖΟΥΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΕ ΔΡΑΣΗ

Ο χάρτης στρατηγικής περιγράφει τη λογική της στρατηγικής που παρουσιάζει σαφώς τους στόχους για τις κρίσιμες εσωτερικές διαδικασίες που δημιουργούν την αξία και τα άυλα προτερήματα που απαιτούνται για να την υποστηρίξουν. Η Κ.Ι.Σ. μεταφράζει τους γενικούς στόχους χαρτών στρατηγικής σε δείκτες και σε ειδικούς στόχους. Αλλά οι γενικοί και οι ειδικοί στόχοι δεν θα επιτευχθούν απλά επειδή έχουν προσδιοριστεί, η επιχείρηση πρέπει να εγκαινιάσει ένα σύνολο προγραμμάτων δράσης που θα επιτρέψει στους στόχους για όλους τους δείκτες να επιτευχθούν. Η επιχείρηση πρέπει να έχει πρόγραμμα δράσης. Αυτά τα προγράμματα δράσης αναφέρονται ως *στρατηγικές πρωτοβουλίες*. Για κάθε δείκτη σχετικό με την Κ.Ι.Σ., οι διευθυντές πρέπει να προσδιορίσουν τις στρατηγικές πρωτοβουλίες που απαιτούνται για να επιτύχουν το στόχο. Οι πρωτοβουλίες δημιουργούν τα αποτελέσματα. Ως εκ τούτου, η εκτέλεση της στρατηγικής ρυθμίζεται μέσω της εκτέλεσης των πρωτοβουλιών.

Τα προγράμματα δράσης που καθορίζουν και παρέχουν τους πόρους για τις στρατηγικές πρωτοβουλίες πρέπει να ευθυγραμμιστούν γύρω από τα στρατηγικά θέματα, και πρέπει να αντιμετωπισθούν ως *ενσωματωμένη* δέσμη των επενδύσεων και όχι ως ομάδα αυτόνομων προγραμμάτων. Κάθε στρατηγικό θέμα πρέπει να έχει μια ανεξάρτητη επιχειρησιακή περίπτωση.

12.3 ΚΑΡΤΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΧΑΡΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ένας χάρτης στρατηγικής παρέχει μια οπτική αντιπροσώπευση της στρατηγικής. Παρέχει μια άποψη για το πώς οι στόχοι στις τέσσερις πλευρές ενσωματώνονται και συνδυάζονται για να περιγράψουν τη στρατηγική. Κάθε επιχείρηση προσαρμόζει το χάρτη στρατηγικής στο ιδιαίτερο σύνολο στρατηγικών στόχων της.

Χαρακτηριστικά, οι στόχοι στις τέσσερις πλευρές ενός χάρτη στρατηγικής οδηγούν σε περίπου είκοσι έως τριάντα δείκτες που απαιτούνται στη σχετική Κ.Ι.Σ. Ορισμένοι έχουν

επικρίνει την Κ.Ι.Σ., θεωρώντας ότι οι άνθρωποι δεν μπορούν να εστιάσουν σε είκοσι πέντε διαφορετικούς δείκτες. Αλλά αυτό είναι λανθασμένος τρόπος σκέψης και αντιμετώπισης της Κ.Ι.Σ. Ο χάρτης στρατηγικής επιδεικνύει πώς οι πολλαπλάσιοι δείκτες σχετικά με μία κατάλληλα κατασκευασμένη Κ.Ι.Σ. παρέχουν στην επιχείρηση μια ενιαία στρατηγική. Οι επιχειρήσεις μπορούν να διατυπώσουν και να κοινοποιήσουν τις στρατηγικές τους με ένα ενσωματωμένο σύστημα περίπου είκοσι ή τριάντα μετρήσεων που προσδιορίζουν τις σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος μεταξύ των κρίσιμων μεταβλητών, συμπεριλαμβανομένων των καθυστερήσεων και των συστημάτων ανατροφοδότησης πληροφοριών, τα οποία περιγράφουν την τροχιά ή το σχέδιο δράσης της στρατηγικής. Μπορούμε να προσδιορίσουμε τέσσερις διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους οι χάρτες στρατηγικής μπορούν να παρέχουν σημαντική αξία ακόμη και στις επιχειρήσεις που είναι ήδη μακριά από την επίτευξη των στόχων τους :

1. Η Κ.Ι.Σ. παρέχει τους ρητούς αιτιώδεις συνδέσμους μέσω των χαρτών στρατηγικής και των σε σειρά στόχων. Οι εκβάσεις από τα ποιοτικά προγράμματα είναι συνήθως θεωρητικές και δοκιμασμένες σπάνια. Για να χτιστεί ένας ισορροπημένος χάρτης στρατηγικής η στρατηγική της επιχείρησης πρέπει να είναι ρητή. Ένας χάρτης στρατηγικής με τους σχετικούς στόχους, τους δείκτες και τις πρωτοβουλίες δημιουργεί τη συναίνεση, τη σαφήνεια και τη δέσμευση για τη στρατηγική. Οι υποθέσεις που κρύβονται πίσω από τη στρατηγική γίνονται ρητές και ελέγξιμες καθώς τα στοιχεία συσσωρεύονται κατά τη διάρκεια του χρόνου στις επιχειρησιακές μονάδες.

Μερικές επιχειρήσεις, εντούτοις, αποτυγχάνουν να συνδέσουν τα ποιοτικά προγράμματά τους με τον πελάτη και τους χρηματοοικονομικούς στόχους. Τα ποιοτικά πρότυπα μπορούν να είναι τοπικά, τακτικά και αποσυνδεδεμένα. Ο χάρτης στρατηγικής αντίθετα, <<συλλαμβάνει>> τους στρατηγικούς στόχους και έπειτα προσδιορίζει τις πρωτοβουλίες και τις βελτιώσεις διαδικασίας που απαιτούνται για να υποστηρίξουν τους στρατηγικούς στόχους.

2. Η Κ.Ι.Σ. καθιερώνει τους στόχους για τη βέλτιστη απόδοση και όχι μόνο για να συνδέσει τις υπάρχουσες καλύτερες πρακτικές. Πολλά ποιοτικά προγράμματα αξιολογούν την εσωτερική απόδοση τους αντίθετα με την αξιολογημένη καλύτερη πρακτική

και εστιάζουν κατά συνέπεια στη συνεχή βελτίωση. Αντίθετα, η Κ.Ι.Σ. αρχίζει με τις φιλοδοξίες για τις ριζικές σημαντικές ανακαλύψεις απόδοσης στους δείκτες της οικονομικής έκβασης και της έκβασης πελατών. Οι στόχοι για τη βραχυπρόθεσμη απόδοση καθορίζονται όχι από τις μεμονωμένες συγκριτικές μετρήσεις επιδόσεων διαδικασίας, αλλά από αυτό που η επιχείρηση πρέπει να επιτύχει βραχυπρόθεσμα προκειμένου να στοχεύσει στις μακροπρόθεσμες σημαντικές αποδόσεις. Κατά συνέπεια οι στόχοι για όλα τα μέτρα Κ.Ι.Σ. συνδέονται με τη σημαντική απόδοση κίνησης στους υψηλού επιπέδου στόχους. Η πειθαρχημένη προσέγγιση των ποιοτικών προγραμμάτων στην αξιολόγηση θα είναι χρήσιμη για τα προγράμματα Κ.Ι.Σ.

3. Η Κ.Ι.Σ. προσδιορίζει συχνά εξ ολοκλήρου τις νέες διαδικασίες που είναι κρίσιμες για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Τα ποιοτικά πρότυπα προσπαθούν να βελτιώσουν τις υπάρχουσες επιχειρησιακές διαδικασίες. Αλλά η εφαρμογή των ισορροπημένων αρχών Κ.Ι.Σ., ιδιαίτερα κατά την εφαρμογή μιας νέας στρατηγικής, αποκαλύπτει συχνά εξ ολοκλήρου νέες διαδικασίες στις οποίες μια επιχείρηση πρέπει να υπερέχει.

4. Η Κ.Ι.Σ. θέτει τις στρατηγικές προτεραιότητες για την ανάπτυξη των διαδικασιών. Ακόμη και χωρίς στρατηγική για να εισαχθούν εξ ολοκλήρου οι νέες διαδικασίες στην επιχείρηση, πρέπει οι επιχειρήσεις να αξιολογήσουν τις προτεραιότητες. Μερικές διαδικασίες είναι πιο ουσιαστικές για τη στρατηγική επιτυχία από ότι άλλες. Η ισορροπημένη κάρτα προσδιορίζει ποιες διαδικασίες πρέπει να αποδώσουν πέρα από τα τρέχοντα καλύτερα επίπεδα πρακτικής, και ποιες διαδικασίες είναι λιγότερο κρίσιμες για την στρατηγική επιτυχία. Η ΚΙΣ παρέχει οδηγίες στις επιχειρήσεις για να ανακατανεύμουν τους λιγοστούς πόρους ανθρώπων και κεφαλαίων μακριά από τις άναρχες βελτιώσεις διαδικασίας και προς εκείνες τις διαδικασίες και πρωτοβουλίες που είναι κρισιμότερες για την εφαρμογή της στρατηγικής. Φυσικά, μόλις προσδιορίσουν οι επιχειρήσεις τις κρισιμότερες και ουσιαστικές διαδικασίες τους, μπορούν να εφαρμόσουν τις αρχές ποιοτικής διαχείρισης για να τις ενισχύσουν. Η αυτοαξιολόγηση βοηθά ώστε να προσδιοριστεί το επίπεδο επένδυσης της διαδικασίας και ο χρόνος που απαιτείται για την Κ.Ι.Σ. ώστε να επιτύχει τη στοχοθετημένη απόδοση.

Τα ποιοτικά προγράμματα αναφέρονται συχνά ως προγράμματα "συνεχούς βελτίωσης". Μερικές φορές, εντούτοις, οι υπάρχουσες διαδικασίες είναι τόσο ανεπαρκείς ή τεχνολογικά ξεπερασμένες που οι συνεχείς βελτιώσεις δεν θα είναι επαρκείς για να επιτευχθεί η στοχοθετημένη απόδοση. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις μπορούν λογικά να εγκαταλείψουν τα παραδοσιακά εργαλεία ποιοτικής διαχείρισής τους και να αρχίσουν αντί αυτού ένα πρόγραμμα συνεχούς βελτίωσης. Η ΚΙΣ ενισχύει τα προγράμματα αυτά με τον ίδιο τρόπο όπως τα υπόλοιπα ποιοτικά προγράμματα. Τα τοποθετεί σε ένα στρατηγικό πλαίσιο που συνδέεται με τις υψηλού επιπέδου επιχειρηματικές εκβάσεις, καθιερώνει τους στόχους απόδοσης (συνά μη οικονομικούς) για τα αποτελέσματα από τα προγράμματα, και θέτει τις προτεραιότητες όπου οι διαδικασίες θα ασκήσουν υψηλότερη επίδραση στην επιχειρηματική απόδοση.

Ένας κατάλληλα αναπτυγμένος χάρτης στρατηγικής παρέχει τη στρατηγική εστίαση στα βασισμένα προγράμματα διαχείρισης και ποιοτικής διαχείρισης. Ενσωματώνει αυτά τα προγράμματα βελτίωσης μέσα σε ένα στρατηγικό πλαίσιο που παρέχει σαφή οπτική επαφή στις σημαντικές επιχειρηματικές εκβάσεις. Οι χάρτες προσθέτουν μια χρήσιμη διάσταση. Οι χάρτες στρατηγικής και η Κ.Ι.Σ. στρέφουν τα προγράμματα βελτίωσης στις εσωτερικές διαδικασίες που θα ασκήσουν τη μέγιστη επίδραση στην επιτυχή εκτέλεση της στρατηγικής. Οι χάρτες στρατηγικής οδηγούν τις επιχειρησιακές διαδικασίες ώστε να εκτελούνται σωστά. Ο συνδυασμός των προγραμμάτων βελτίωσης με τους χάρτες στρατηγικής επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν τη βέλτιστη απόδοση.

**ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΡΤΑΣ
ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΣΕ
ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13^ο

ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ¹³

Για να εφαρμοστεί η κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς οι ανώτεροι υπάλληλοι, οι διευθυντές και οι υπάλληλοι θα πρέπει να δουν την απόδοση από μια ευρύτερη πλευρά. Απαιτείται ένα σύστημα που όχι μόνο μετρά τις εισαγωγές και τα αποτελέσματα του συστήματος, αλλά και που παρέχει μια ευκαιρία να αξιολογηθεί η πρόοδος στην επίτευξη της αληθινής αποστολής του οργανισμού. Η Κ.Ι.Σ. έχει απαντήσει στην πρόκληση μέτρησης απόδοσης του ιδιωτικού τομέα και είναι εξίσου καλά εξοπλισμένη για να διευκολύνει μια γρήγορη και δραματική μετάβαση μη κερδοσκοπικών και δημόσιων οργανώσεων.

Η αποστολή στοχεύει στην κορυφή της Κ.Ι.Σ. για την επίτευξη ισορροπίας κέρδους.

Ο μεγάλος στόχος σε αυτή τη περίπτωση δεν είναι η επίτευξη οικονομικού κέρδους. Το κέρδος για αυτούς τους οργανισμούς δεν είναι το οικονομικό όφελος αλλά συνήθως κάτι περισσότερο σημαντικό. Η απόδοση ελέγχου, η εκπαίδευση από τα αποτελέσματα στον πελάτη, την εσωτερική διαδικασία, τους υπαλλήλους και τις οικονομικές προοπτικές θα δώσουν σύντομα τις πληροφορίες που απαιτούνται για να καθοδηγήσουν πιο κοντά στο επίτευγμα της αποστολής. Η Κ.Ι.Σ. λοιπόν λειτουργεί και εδώ με τον ίδιο τρόπο όπως και στις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις μόνο που αλλάζει ο τελικός προσανατολισμός.

¹³ Niven, P. (2003).

Η στρατηγική παραμένει στον πυρήνα της Κ.Ι.Σ.

Η στρατηγική παραμένει στον πυρήνα της ΚΙΣ ανεξάρτητα από το είδος του οργανισμού. Οι μη κερδοσκοπικές και κυβερνητικές οργανώσεις περνούν συχνά μια δύσκολη περίοδο καλλιεργώντας μια σαφή και συνοπτική στρατηγική. Η στρατηγική αναφέρεται σε εκείνες τις προτεραιότητες που προγραμματίζονται να ακολουθηθούν προκειμένου να επιτευχθεί η αποστολή. Οι προτεραιότητες πρέπει να είναι σύμφωνες και να συμπληρώνουν η μία την άλλη σε μια προσπάθεια να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες. Μόλις αναπτυχθεί η στρατηγική, η ΚΙΣ χρησιμεύει ως εργαλείο για την αποτελεσματική μετάφραση και την εφαρμογή.

Η προοπτική πελατών παραμένει σημαντική.

Μια σαφής διάκριση μεταξύ ιδιωτικής και δημόσιας Κ.Ι.Σ. γίνεται ως αποτέλεσμα της τοποθέτησης της αποστολής στην κορυφή του πλαισίου. Σε αυτούς τους τομείς, αντίθετα από τον κόσμο του κέρδους, οι διαφορετικές ομάδες σχεδιάζουν την υπηρεσία, πληρώνουν για την υπηρεσία και ωφελούνται τελικά από την υπηρεσία. Αυτός ο ιστός των σχέσεων καθιστά τον καθορισμό του πελάτη μια τρομερή πρόκληση. Η εξυπηρέτηση του πελάτη τοποθετείται στην κορυφή. Μόλις εξακριβώσουμε τι είναι αυτό το οποίο θέλουν να τους προσφέρουμε, μπορούμε εύκολα να προσδιορίσουμε τους δείκτες απόδοσης και τα κριτήρια της στρατηγικής.

Καμία Κ.Ι.Σ. δεν είναι πλήρης χωρίς την οικονομική πλευρά της.

Καμία οργάνωση, ανεξάρτητα από το ρόλο της, δεν μπορεί επιτυχώς να λειτουργήσει και να καλύψει τις απαιτήσεις πελατών χωρίς οικονομικούς πόρους. Οι οικονομικοί δείκτες στη δημόσια και μη κερδοσκοπικού πρότυπου Κ.Ι.Σ. μπορούν καλύτερα να θεωρηθούν είτε ως κριτήριο για την επιτυχία είτε ως περιορισμοί μέσα στους οποίους η ομάδα πρέπει να αναπτύξει τις δραστηριότητες της. Οι οικονομικοί δείκτες δεν είναι ασυμβίβαστοι με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και την επίτευξη της αποστολής. Στην πραγματικότητα, όταν εκτελούνται με το λιγότερο κόστος οι υπηρεσίες, ή με μεγάλη αποδοτικότητα, το πρόγραμμα θα προσελκύσει πιθανώς περισσότερη προσοχή και θα επιτρέψει ακόμα μεγαλύτερη επένδυση.

Ποιες εσωτερικές διαδικασίες δίνουν αξία στους πελάτες;

Κάθε οργάνωση από τη μικρότερη τοπική αντιπροσωπεία υπηρεσιών μέχρι τα μεγαλύτερα τμήματα της ομοσπονδιακής κυβέρνησης θα πρέπει να έχει τεκμηριώσει τις διαδικασίες για τους στόχους της. Οι μικρές οργανώσεις μπορούν να έχουν δεκάδες διαδικασίες, ενώ οι μεγαλύτερες οντότητες μπορούν να έχουν εκατοντάδες. Το κλειδί για την ισορροπημένη επιτυχία βρίσκεται στην επιλογή και τη μέτρηση, που είναι ακριβώς εκείνες οι διαδικασίες που οδηγούν στις βελτιωμένες εκβάσεις για τους πελάτες και τους επιτρέπουν τελικά να εργαστούν προς την αποστολή. Δεν είναι ασυνήθιστο για την πλευρά των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών να στεγαστεί ο μέγιστος αριθμός στόχων και δεικτών σχετικά με την Κ.Ι.Σ.

Η προοπτική εκπαίδευσης και ανάπτυξης αποτελεί τη βάση για μία καλά κατασκευασμένη Κ.Ι.Σ.

Οι οργανισμοί μη κερδοσκοπικού και δημόσιου τομέα στηρίζονται σε μεγάλο ποσοστό στις δεξιότητες, την αφιέρωση και την ευθυγράμμιση του προσωπικού τους για να επιτύχουν τους κοινωνικά σημαντικούς στόχους τους. Οι υπάλληλοι και η οργανωτική υποδομή αντιπροσωπεύουν το κλειδί της Κ.Ι.Σ. Η επιτυχία στην απόδοση των βελτιώσεων διαδικασίας, τη λειτουργία με έναν φορολογικά αρμόδιο τρόπο και την ικανοποίηση των αναγκών όλων των ομάδων πελατών εξαρτάται σε έναν μεγάλο βαθμό από τη δυνατότητα των υπαλλήλων και των εργαλείων που χρησιμοποιούν. Οι παρακινημένοι υπάλληλοι με το σωστό μίγμα δεξιοτήτων και εργαλείων που λειτουργούν σε ένα οργανωτικό κλίμα που σχεδιάζεται για τη στήριξη των βελτιώσεων, αποτελούν τα βασικά συστατικά για την επιτυχία πελατών και αποστολής. Τρεις περιοχές είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Κατ' αρχάς, οι δεξιότητες υπαλλήλων και οι ικανότητες τους. Υπάρχει το σωστό μίγμα των δεξιοτήτων για να αντιμετωπισθούν οι προκλήσεις (και οι ευκαιρίες) σε τρέχουσα βάση; Δεύτερον, η ροή των πληροφοριών ή το "κεφάλαιο πληροφοριών." Οι υπάλληλοι έχουν τα εργαλεία και τις πληροφορίες που απαιτούνται για να λάβουν τις αποτελεσματικές αποφάσεις που περιέχονται στις εκβάσεις πελατών; Τέλος, το οργανωτικό κλίμα πρέπει να εξεταστεί. Αυτό αποτελείται χαρακτηριστικά από στοιχεία όπως η ευθυγράμμιση και το κίνητρο.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14^ο

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

ΤΣΙΜΕΝΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΙΤΑΝ Α.Ε.

14.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ¹⁴

Ο ΤΙΤΑΝΑΣ ιδρύθηκε το 1902 με έδρα την Ελευσίνα, αποτελώντας την πρώτη τσιμεντοβιομηχανία τόσο στην Ελλάδα, όσο και στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων και της Ανατολικής Μεσογείου. Μόλις το 1911 μετετράπη σε Ανώνυμη Εταιρία και ένα χρόνο μετά εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Από το 1976 δραστηριοποιείται στην Ελλάδα παράγοντας τσιμέντο σε τέσσερα **(4) εργοστάσια** : εργοστάσιο Ελευσίνας (1902), Θεσσαλονίκης (1962), Δρέπανο Αχαΐας (1966) και Καμαρίου Βοιωτίας (1976). Πέρα από τις τέσσερις αυτές μεταποιητικές μονάδες, υπάρχουν τέσσερα **(4) κέντρα διανομής τσιμέντου**: στο Ηράκλειο της Κρήτης, στη Ρόδο, στον Αμυγδαλεώνα Καβάλας και στη Χαλκίδα. Στον όμιλο ανήκουν επίσης είκοσι μία **(21) μονάδες παραγωγής έτοιμου σκυροδέματος** (στους νομούς Αττικής, Θεσσαλονίκης, Κοζάνης, Φθιώτιδος, Μαγνησίας, Αχαΐας, Ηλείας και Δωδεκανήσου). Όσον αφορά τα **λατομεία και ορυχεία** για την παραγωγή πρώτων υλών ο Τιτάνας διαθέτει δώδεκα **(12)** στους νομούς : Αττικής, Θεσσαλονίκης, Μαγνησίας, Αιτωλοακαρνανίας, Ηλείας, Ηρακλείου, Ρεθύμνου και Κυκλάδων. Διαθέτει επίσης στόλο τριακοσίων **(300) οχημάτων μεταφοράς** τσιμέντου καθώς και πέντε **(5) ναυτιλιακές εταιρίες** για την μεταφορά των προϊόντων του. Τις εγχώριες δραστηριότητες του ομίλου συμπληρώνουν η **Intermix**, εταιρία παραγωγής έτοιμων ξηρών κονιαμάτων, η **Infoplan**, εταιρία πληροφορικής που ουσιαστικά καλύπτει τις ανάγκες μηχανογράφησης του ομίλου

¹⁴ Παπαδάκης, Β. (2002).

και η **Ιωνία** βιομηχανική και εμπορική εταιρία ειδών πορσελάνης. Όσον αφορά τις δραστηριότητες του Τιτάνα στο εξωτερικό αποτελούνται από μια πλειάδα ιδιόκτητων επιχειρήσεων. Στις **Η.Π.Α.** εργοστάσιο παραγωγής τσιμέντου στο **Roanoke** της **Virginia** (1992), δεύτερη επιχείρηση παραγωγής η **Tarmac America Inc.** (2000). Στις Η.Π.Α. υπάρχουν επίσης επτά (7) **σταθμοί διανομής τσιμέντου** (στη **Virginia**, **N. Carolina**, **Tennessee** και **New Jersey**). Αναφορικά με την **Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.)** εκεί λειτουργούν τέσσερις (4) **σταθμοί διανομής τσιμέντου** (**Titan Cement U.K.**, **Finitan** Ιταλία, **Hispatitan** Ισπανία, **Intertitan** Γαλλία). Στα **Βαλκάνια** υπάρχουν δύο (2) **εργοστάσια** το **Plevenski** (1998) στη Βουλγαρία και το **USJE** (1998) στα Σκόπια. Τέλος δραστηριοποίηση υπάρχει και στο χώρο της Μέσης Ανατολής με ένα (1) εργοστάσιο παραγωγής **Beni Seuf** (1999) και δύο (2) **σταθμούς** στην Αλεξάνδρεια και τη Σαφάγκα στην Ερυθρά θάλασσα. Λόγω του έντονου ανταγωνισμού που παρατηρείται στο χώρο των τσιμεντοβιομηχανιών τόσο στην Ελλάδα όσο και στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων και της Ανατολικής Μεσογείου ο Τιτάνας στοχεύει στην **παγκοσμιοποίηση του ομίλου** προκειμένου να αντεπεξέλθει αποτελεσματικά στις προκλήσεις των επόμενων δέκα ετών.

14.2 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η μέθοδος της κάρτας ισορροπημένης στοχοθεσίας (Κ.Ι.Σ.) προσαρμοσμένη στα δεδομένα και τη στρατηγική της εταιρίας ΤΙΤΑΝ Α.Ε.. Πρόκειται για μια συνοπτική πρακτική εφαρμογή της μεθόδου, που σαν στόχο έχει να τονίσει τα σημαντικότερα σημεία της και να παρουσιάσει μια πρακτική εφαρμογή για αυτά. Λόγω του ότι πρόκειται για συνοπτική – απλουστευμένη εφαρμογή της μεθόδου, θα εστιάσουμε στα παρακάτω βήματα όπως αυτά αναφέρονται στο κεφάλαιο που αφορά την εκτέλεση της Κ.Ι.Σ. (ΜΙΑ ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΜΕΝΗ - ΓΕΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΚΙΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ) :

1) Καθορισμός οράματος – στόχων.

Για την τσιμεντοβιομηχανία ΤΙΤΑΝ Α.Ε. το όραμα (ή αποστολή της επιχείρησης) αναφέρεται στην **Παγκοσμιοποίηση του Ομίλου**. Για να πραγματοποιήσει η εταιρία το όραμά της πρέπει να το μεταφράσει σε ένα γενικό μακροπρόθεσμο στόχο. Σύμφωνα με τα

διοικητικά στελέχη του Τιτάνα η παγκοσμιοποίηση του ομίλου που αποτελεί το όραμά της θα επιτευχθεί μέσω της **Αύξησης και Βελτίωσης της Παραγωγικής Δυναμικότητας** της εταιρίας. Η αύξηση και βελτίωση της παραγωγικής Δυναμικότητας αποτελεί τον γενικό στόχο της εταιρίας μέσω του οποίου θα πραγματοποιήσει το όραμά της.

2) Παράγετε μια πολυδιάστατη στρατηγική περίληψη – κατάτμηση στόχων.

Εφόσον από πλευρά εταιρίας τέθηκε το όραμα και ο γενικός της στόχος θα πρέπει τώρα η εταιρία να προχωρήσει στη κατάτμηση αυτού του γενικού στόχου σε επιμέρους, να δημιουργήσει μια στρατηγική περίληψη και να κοινοποιήσει τα σχέδια της στα μέλη της (υπάλληλοι, στελέχη, μέτοχοι). Η παγκοσμιοποίηση του ομίλου συνεπάγεται τη βελτίωση και αύξηση της παραγωγικής της δυναμικότητας. Η βελτίωση της παραγωγικής της δυναμικότητας συνεπάγεται βελτίωση της αποδοτικότητας, μείωση του κόστους, καινοτομία, βελτίωση της παραγωγικής λειτουργίας, ομαδικότητα, την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας συνεπάγεται αύξηση εσόδων, απόκτηση νέων πελατών, εκπαίδευση των υπαλλήλων, έρευνα και ανάπτυξη, ικανοποίηση των πελατών, σχέσεις με πελάτες.

3) Καθορίστε τους στόχους για τις πλευρές της Κ.Ι.Σ.

Στο προηγούμενο βήμα έγινε κατάτμηση του γενικού στόχου σε επιμέρους και παρουσιάστηκε μια στρατηγική περίληψη. Στο τρίτο βήμα γίνεται διαχωρισμός των επιμέρους στόχων στις πλευρές της κάρτας ισορροπημένης στοχοθεσίας.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ

ΑΥΞΗΣΗ ΕΣΟΔΩΝ

ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ

ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Η ΠΛΕΥΡΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΝΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ

Η ΠΛΕΥΡΑ ΤΩΝ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Η ΠΛΕΥΡΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ

4) Καθορίστε τους δείκτες για κάθε στόχο που συμπεριλαμβάνεται στη Κ.Ι.Σ.

Μετά τον καθορισμό των στόχων για κάθε πλευρά της κάρτας ισορροπημένης στοχοθεσίας που πραγματοποιήθηκε κατά την διάρκεια του προηγούμενου βήματος, ακολουθεί ο καθορισμός των δεικτών για κάθε στόχο πλευράς.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ

ΣΤΟΧΟΙ / ΔΕΙΚΤΕΣ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ
Επιστροφή επενδεδυμένου κεφαλαίου
Επιστροφή από επενδύσεις
Μερίδιο αγοράς
ΑΥΞΗΣΗ ΕΣΟΔΩΝ
Ρυθμός μεταβολής πωλήσεων
Ποσοστό πωλήσεων σε νέες αγορές
Ποσοστό εσόδων από νέους πελάτες
ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ
Λειτουργικά έξοδα / Συνολικά έξοδα
ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ
Ποσοστό απόκλισης πραγματικής από υπολογισθείσα πορεία

Η ΠΛΕΥΡΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

ΣΤΟΧΟΙ / ΔΕΙΚΤΕΣ	
ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	Ποσοστό εσόδων από υπάρχοντες πελάτες
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΝΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	Πραγματικοί πελάτες / αναμενόμενους Ποσοστό εσόδων από νέους πελάτες
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	Αξιολόγηση προϊόντος από πελάτες Αριθμός παραπόνων / πελάτη
ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ	Πληροφόριση πελατών Εξυπηρέτηση πελατών Επαφές με πελάτες

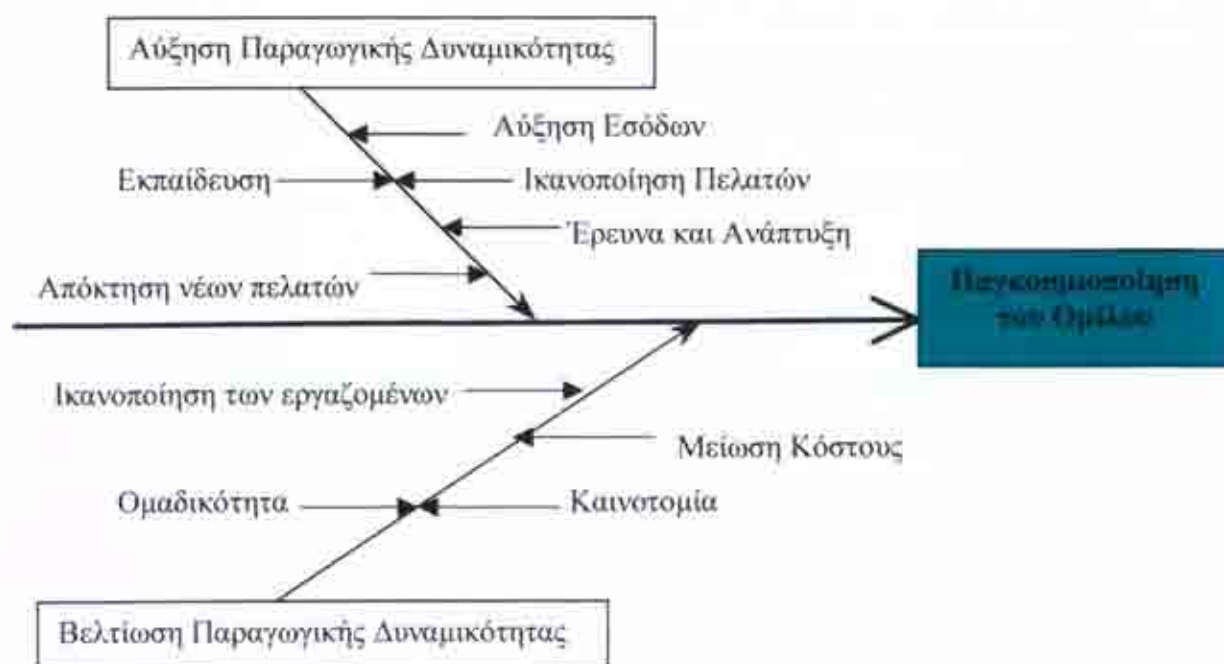
Η ΠΛΕΥΡΑ ΤΩΝ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

ΣΤΟΧΟΙ / ΔΕΙΚΤΕΣ	
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	Ποσοστό μεταβολής του κόστους παραγωγής Αριθμός βελτιώσεων στη διαδικασία παραγωγής Ποσοστό προϊόντων που χρειάστηκαν βελτίωση Νέες ιδέες που πραγματοποιήθηκαν Χρήματα που δαπανήθηκαν σε E. & A.
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	Ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων Ποσοστό προϊόντων σε έλλειψη Δείκτης ποιότητας

Η ΠΛΕΥΡΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΣΤΟΧΟΙ / ΔΕΙΚΤΕΣ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
Χρήματα ενδυνάμωσης κινήτρου
Εμπρόθεσμες πληρωμές
Παράπονα - Διαμαρτυρίες / Υπάλληλο
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
Αριθμός σεμιναρίων / έτος
Πρόσβαση σε πληροφορίες
Αριθμός υπαλλήλων με προσόντα για στρατηγική θέση
Χρήματα που δαπανούνται για επιμόρφωση
ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ
Αριθμός έργων που συνεργάστηκαν > 1 τμήματα

5) Συνδέστε τους στόχους με σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος.



6) Καθορίστε τους στόχους για κάθε δείκτη της Κ.Ι.Σ.

Στο έκτο κατά σειρά βήμα καθορίζονται οι στόχοι για τους δείκτες κάθε πλευράς της Κ.Ι.Σ.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ	ΣΤΟΧΟΙ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	8,80%
Επιστροφή επενδεδυμένου κεφαλαίου	3,08%
Επιστροφή από επενδύσεις	3,08%
Μερίδιο αγοράς	2,64%
ΑΥΞΗΣΗ ΕΣΟΔΩΝ	6,60%
Ρυθμός μεταβολής πωλήσεων	3,30%
Ποσοστό πωλήσεων σε νέες αγορές	1,65%
Ποσοστό εσόδων από νέους πελάτες	0,41%
ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	2,20%
Λειτουργικά έξοδα / Συνολικά έξοδα	2,20%
ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	4,40%
Ποσοστό απόκλισης πραγματικής από υπολογισθείσα πορεία	4,40%

Η ΠΛΕΥΡΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	ΣΤΟΧΟΙ
ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	7,20%
Ποσοστό εσόδων από υπάρχοντες πελάτες	7,20%
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΝΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	6,00%
Πραγματικοί πελάτες / αναμενόμενους	3,60%
Ποσοστό εσόδων από νέους πελάτες	2,40%
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	8,40%
Αξιολόγηση προϊόντος από πελάτες	5,88%
Αριθμός παραπόνων / πελάτη	2,52%
ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ	2,40%
Πληροφόρηση πελατών	0,48%
Εξυπηρέτηση πελατών	1,08%
Επαφές με πελάτες	0,84%

Η ΠΛΕΥΡΑ ΤΩΝ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	ΣΤΟΧΟΙ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	18,20%
Ποσοστό μεταβολής του κόστους παραγωγής	3,46%
Αριθμός βελτιώσεων στη διαδικασία παραγωγής	4,55%
Ποσοστό προϊόντων που χρειάστηκαν βελτίωση	2,73%
Νέες ιδέες που πραγματοποιήθηκαν	1,82%
Χρήματα που δαπανήθηκαν σε Ε. & Α.	5,64%
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	9,80%
Ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων	4,41%
Ποσοστό προϊόντων σε έλλειψη	1,47%
Δείκτης ποιότητας	3,92%

Η ΠΛΕΥΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	ΣΤΟΧΟΙ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	11,70%
Χρήματα ενδυνάμωσης κινήτρου	4,10%
Εμπρόθεσμες πληρωμές	2,34%
Παράπονα - Διαμαρτυρίες / Υπάλληλο	5,27%
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	9,10%
Αριθμός σεμιναρίων / έτος	2,73%
Πρόσβαση σε πληροφορίες	3,64%
Αριθμός υπαλλήλων με προσόντα για στρατηγική θέση	0,73%
Χρήματα που δαπανούνται για επιμόρφωση	2,00%
ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ	5,20%
Αριθμός έργων που συνεργάστηκαν > 1 τμήματα	5,20%

7) Προσδιορίστε τις στρατηγικές πρωτοβουλίες.

Η στήλη ΣΥΜΕΤΟΧΗ δείχνει το βαθμό εξάρτησης (σε ποσοστό) της κάρτας ισορροπημένης στοχοθεσίας για την κάθε πλευρά της, για τους στόχους της κάθε πλευράς και για τους δείκτες κάθε στόχου. Συγκεκριμένα η επιτυχία του προγράμματος εξαρτάται κατά 22% από τα αποτελέσματα των οικονομικών στόχων. Το ποσοστό αυτό δηλαδή το 22% της οικονομικής πλευράς συνδέεται με τους επιμέρους στόχους της και εξαρτάται κατά 40% από την Αποδοτικότητα, 30% από το στόχο Αύξησης Εσόδων, 10% από την Μείωση Κόστους και 20% από το στόχο Διαχείρισης Κινδύνου. Με τη σειρά τους οι δείκτες συμμετέχουν στο πρόγραμμα και επηρεάζουν τους αντίστοιχους στόχους στους οποίους ανήκουν. Συγκεκριμένα ο στόχος Αποδοτικότητα εξαρτάται 35% από το αποτέλεσμα του δείκτη Επιστροφή Επενδυμένου Κεφαλαίου, 35% από το δείκτη Επιστροφή από Νέες Επενδύσεις και 30% από το αποτέλεσμα του δείκτη Μεριδίο Αγοράς. Οι πίνακες που ακολουθούν περιγράφουν την παραπάνω διαδικασία η οποία επαναλαμβάνεται για όλες τις πλευρές, τους στόχους και τους δείκτες της συγκεκριμένης Κ.Ι.Σ.

Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ	ΣΥΜΕΤΟΧΗ
ΣΤΟΧΟΙ / ΔΕΙΚΤΕΣ	22,00%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	40,00%
Επιστροφή επενδυμένου κεφαλαίου	35,00%
Επιστροφή από νέες επενδύσεις	35,00%
Μεριδίο αγοράς	30,00%
ΑΥΞΗΣΗ ΕΣΟΔΩΝ	30,00%
Ρυθμός μεταβολής πωλήσεων	50,00%
Ποσοστό πωλήσεων σε νέες αγορές	25,00%
Ποσοστό εσόδων από νέους πελάτες	25,00%
ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	10,00%
Λειτουργικά έξοδα / Συνολικά έξοδα	100,00%
ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	20,00%
Ποσοστό απόκλισης πραγματικής από υπολογισθείσα πορεία	100,00%

Η ΠΛΕΥΡΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	ΣΥΜΕΤΟΧΗ
ΣΤΟΧΟΙ / ΔΕΙΚΤΕΣ	24,00%
ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	7,20%
Ποσοστό εσόδων από υπάρχοντες πελάτες	100%
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΝΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	6,00%
Πραγματικοί πελάτες / αναμενόμενους	60%
Ποσοστό εσόδων από νέους πελάτες	40%
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	8,40%
Αξιολόγηση προϊόντος από πελάτες	70%
Αριθμός παραπόνων / πελάτη	30%
ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ	2,40%
Πληροφόριση πελατών	20%
Εξυπηρέτηση πελατών	45%
Επαφές με πελάτες	35%

Η ΠΛΕΥΡΑ ΤΩΝ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	ΣΥΜΕΤΟΧΗ
ΣΤΟΧΟΙ / ΔΕΙΚΤΕΣ	28,00%
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	65,00%
Ποσοστό μεταβολής του κόστους παραγωγής	19,00%
Αριθμός βελτιώσεων στη διαδικασία παραγωγής	25,00%
Ποσοστό προϊόντων που χρειάστηκαν βελτίωση	15,00%
Νέες ιδέες που πραγματοποιήθηκαν	10,00%
Χρήματα που δαπανήθηκαν σε Ε. & Α.	31,00%
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	35,00%
Ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων	45,00%
Ποσοστό προϊόντων σε έλλειψη	15,00%
Δείκτης ποιότητας	40,00%

Η ΠΛΕΥΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	ΣΥΜΕΤΟΧΗ
ΣΤΟΧΟΙ / ΔΕΙΚΤΕΣ	26,00%
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	45,00%
Χρήματα ενδυνάμωσης κινήτρου	35,00%
Εμπρόθεσμες πληρωμές	20,00%
Παράπονα - Διαμαρτυρίες / Υπάλληλο	45,00%
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	35,00%
Αριθμός σεμιναρίων / έτος	30,00%
Πρόσβαση σε πληροφορίες	40,00%
Αριθμός υπαλλήλων με προσόντα για στρατηγική θέση	8,00%
Χρήματα που δαπανούνται για επιμόρφωση	22,00%
ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ	20,00%
Αριθμός έργων που συνεργάστηκαν > 1 τμήματα	100,00%

8) Καθιερώστε τα προγράμματα ελέγχου και αναθεώρησης για τη Κ.Ι.Σ. και τα αποτελέσματά της.

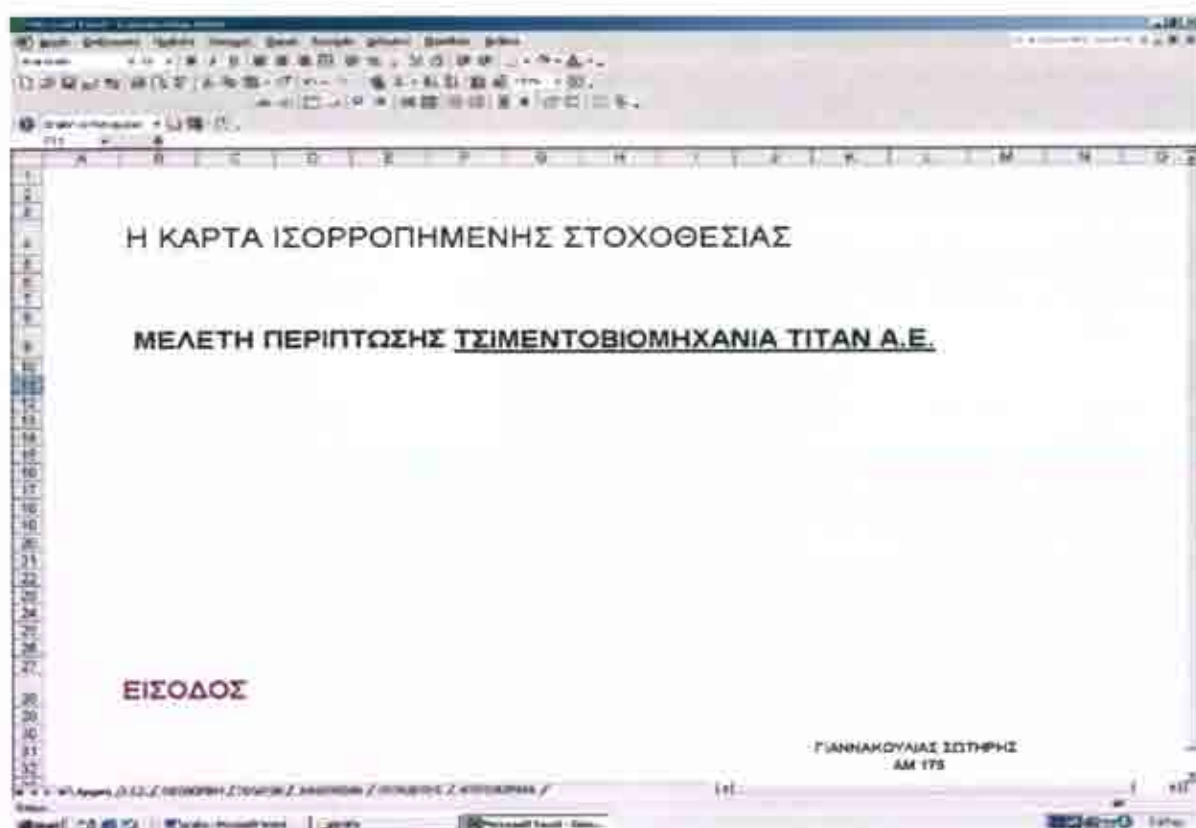
Το όγδοο βήμα αναφέρεται στον έλεγχο και την αξιολόγηση των στοιχείων που προκύπτουν από τα αποτελέσματα της κάρτας ισορροπημένης στοχοθεσίας κατά την διάρκεια της εφαρμογής της. Είναι σημαντικό για την επιχείρηση να έχει μηχανισμούς ελέγχου για την πορεία του προγράμματος ούτως ώστε να παρέχεται η δυνατότητα αναθεώρησης. Η διαδικασία ελέγχου γίνεται τις περισσότερες φορές με σύγκριση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων (στόχοι) και των πραγματικών αποτελεσμάτων. Αφού διαπιστωθούν οι αποκλίσεις αναμενόμενου – πραγματικού αποτελέσματος γίνεται αναθεώρηση στρατηγικής.

14.3 ΕΦΑΡΜΟΦΗ ΜΕ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ EXCEL

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται η Κάρτα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας με τη χρήση του προγράμματος Excel. Το πρόγραμμα δημιουργήθηκε με βάση τα βήματα που περιγράψαμε προηγουμένως και αφορούν στην απλουστευμένη – γενική προσέγγιση της Κ.Ι.Σ. Τα στοιχεία που αναφέρονται είναι υποθετικά και προσαρμοσμένα στην στρατηγική του Τίτανα Α.Ε. όπως αυτή περιγράφηκε στην προηγούμενη ενότητα. Για την απλούστευση του προγράμματος όλοι οι δείκτες, οι στόχοι, οι αλληλεξαρτήσεις, τα αποτελέσματα είναι εκφρασμένα σε ποσοστά. Το πρόγραμμα περιέχεται στο CD που συνοδεύει την πτυχιακή εργασία.

Αρχική σελίδα

Για να τρέξετε το πρόγραμμα πατήστε **ΕΙΣΟΔΟΣ**



Κ.Ι.Σ.

ΚΑΡΤΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ

ΠΛΕΥΡΑ ΠΕΛΑΤΩΝ

ΠΛΕΥΡΑ ΤΩΝ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

ΠΛΕΥΡΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

ΕΠΟΜΕΝΗ

ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ

Στο φύλλο εργασίας Κ.Ι.Σ. κάνοντας δεξί κλικ πάνω σε μία πλευρά οδηγεί στο φύλλο εργασίας της συγκεκριμένης πλευράς. Τα κουμπιά επόμενη και προηγούμενη οδηγούν αντίστοιχα στο επόμενο ή προηγούμενο φύλλο. Για παράδειγμα κάνοντας δεξί κλικ πάνω στην ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ οδηγούμαστε στο αμέσως επόμενο φύλλο.

Οικονομική

ΚΑΡΤΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ					
Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ					
ΣΤΟΧΟΙ / ΔΕΙΚΤΕΣ	ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΟ	ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟ	ΑΠΟΚΛΙΣΗ	
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	40.00%	-8.00%	8.00%	-2.00%	
Επιστροφή επενδεδυμένου κεφαλαίου	35.00%	3.00%	30.00%	3.40%	-0.40%
Επιστροφή από επένδυσης	35.00%	3.00%	70.00%	3.10%	-0.10%
Μέγιστο αγοράς	30.00%	2.00%	75.00%	3.00%	-0.80%
ΑΥΞΗΣΗ ΕΣΟΔΩΝ	30.00%	8.00%	3.00%	-2.00%	
Ρυθμός μεταβολής πωλήσεων	50.00%	3.30%	75.00%	3.40%	-0.10%
Ποσοστό πωλήσεων σε νέες αγορές	25.00%	3.00%	90.00%	3.00%	-0.00%
Ποσοστό εσόδων από νέους πελάτες	25.00%	3.40%	90.00%	3.20%	-0.20%
ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	10.00%	3.00%	3.00%	0.00%	0.00%
Λειτουργικά έξοδα / Συνολικά έξοδα	100.00%	3.00%	95.00%	3.00%	-0.00%
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	30.00%	-4.00%	0.00%	0.00%	-4.00%
Ποσοστό απόκλισης τραπεζικής από υπολογισμένα ποσά	100.00%	-4.00%	15.00%	0.00%	-4.00%
ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΚΑΡΤΑ	33.33%				
ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΚΑΡΤΑ	35.18%				
ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ					ΕΠΟΜΕΝΗ

Πρόκειται για το φύλλο εργασίας της Οικονομικής Πλευράς Κ.Ι.Σ. Το φύλλο αυτό περιέχει τους στόχους και τους δείκτες της οικονομικής πλευράς. Με τον όρο **ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ** εννοούμε το ποσοστό βαρύτητας της πλευράς, των στόχων, των δεικτών στη Κάρτα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας. Η στήλη **ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΟ** αναφέρει σε ποσοστά τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση για κάθε δείκτη, πλευρά και στόχο. Η κενή στήλη αναγράφει την πραγματική απόδοση κάθε δείκτη στο πρόγραμμα μετά από εφαρμογή. Η στήλη **ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟ** περιγράφει με τη μορφή ποσοστού την πραγματική επίδοση των δεικτών και των στόχων. Η στήλη **ΑΠΟΚΛΙΣΗ** αποτελεί αποτέλεσμα της αφαίρεσης **ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟ - ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΟ** και εκφράζει την απόκλιση από το στόχο. Το άθροισμα της στήλης **ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΟ** δίνει την **ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΗΣ ΠΛΕΥΡΑΣ** ενώ το άθροισμα της στήλης **ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟ** δίνει την

ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΗΣ ΠΛΕΥΡΑΣ ΣΤΗ ΚΑΡΤΑ. Στη στήλη που δεν έχει όνομα συμπληρώνουμε τα επί της εκατό ποσοστά κάθε δείκτη και κάθε στόχου ανάλογα του αποτελέσματος που έχει προκύψει. Για παράδειγμα ο στόχος ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ εξαρτάται 100 % από το δείκτη Ποσοστό Απόκλισης Πραγματικής Από Υπολογισθήσα Πορεία και επηρεάζει την οικονομική σε ποσοστό 20 %. Η αναμενόμενη τιμή του δείκτη είναι 4,40% (τιμή στόχος). Όμως η απόδοση του συγκεκριμένου δείκτη ήταν στο 15 % άρα αντί για 4,40% η τιμή του είναι 0,66 %. Έχουμε λοιπόν απόκλιση 3,74 % για το συγκεκριμένο δείκτη. Κατά τον ίδιο τρόπο αναλύονται όλοι οι δείκτες και όλες οι πλευρές.

Πελατών

ΚΑΡΤΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ					
Η ΠΛΕΥΡΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ					
ΣΤΟΧΟΙ / ΔΕΙΚΤΕΣ	ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΟ		ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟ	ΑΠΟΚΛΙΣΗ	
	34,00%		19,12%		-4,87%
ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	1,00%		6,78%		-1,47%
Ποσοστό εισόδων από υπάρχοντες πελάτες	100%	7,20%	60,00%	6,78%	-0,42%
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΝΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	0,30%		6,72%		-2,37%
Πραγματικοί πελάτες / αναμενόμενους	80%	2,60%	60,00%	1,90%	-1,80%
Ποσοστό εισόδων από νέους πελάτες	40%	2,40%	60,00%	1,82%	-0,48%
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	6,50%		7,54%		+0,94%
Αξιολόγηση προϊόντος από πελάτες	70%	6,58%	60,00%	6,29%	-0,29%
Αριθμός παραπόνων / πελάτη	30%	2,62%	60,00%	2,27%	-0,25%
ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ	1,00%		3,08%		-0,11%
Πληροφόρηση πελατών	30%	0,48%	60,00%	0,17%	-0,31%
Εξυπηρέτηση πελατών	40%	1,08%	100,00%	1,08%	0,00%
Επαφές με πελάτες	30%	0,64%	100,00%	0,64%	0,00%
ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΚΑΡΤΑ	34,00%				
ΠΡΑΓΜΑΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΚΑΡΤΑ	19,12%				
ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ					ΕΠΟΜΕΝΗ

Διαδικασιών

ΚΑΡΤΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ					
Η ΠΛΕΥΡΑ ΤΩΝ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ					
ΣΤΟΧΟΙ / ΔΕΙΚΤΕΣ	ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΟ	ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟ	ΑΠΟΚΛΙΣΗ	
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	25,00%	16,20%	13,20%	-4,57%	
Ποσοστό μεταβολής του κόστους παραγωγής	19,00%	3,60%	20,00%	2,77%	-0,60%
Αριθμός βελτισμών στη διαδικασία παραγωγής	20,00%	4,50%	20,00%	3,75%	-1,00%
Ποσοστό προϊόντων που χαρακτηρίστηκαν βελτιστά	15,00%	2,70%	20,00%	2,40%	-0,27%
Νέες ιδέες που πραγματοποιήθηκαν	10,00%	1,80%	15,00%	1,17%	-0,45%
Χρήματα που δαπανήθηκαν σε E. & A.	17,00%	3,64%	20,00%	4,17%	-1,13%
ΔΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	25,00%	9,80%	6,10%	-6,60%	
Ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων	15,00%	4,91%	20,00%	2,27%	-0,44%
Ποσοστό προϊόντων σε έλλειψη	15,00%	1,47%	100,00%	1,47%	0,00%
Δείκτης ποιότητας	60,00%	3,92%	25,00%	3,75%	-0,20%
ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΚΑΡΤΑ	25,00%				
ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΚΑΡΤΑ	23,80%				

ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ

ΕΠΟΜΕΝΗ

Εκπαίδευσης

ΚΑΡΤΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ					
Η ΠΛΕΥΡΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ					
ΣΤΟΧΟΙ / ΔΕΙΚΤΕΣ	ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΟ	ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟ	ΑΠΟΚΛΙΣΗ	
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	25,00%	11,70%	8,30%	-4,20%	
Χρήματα ενδυνάμωσης κουλτούρας	20,00%	4,10%	20,00%	2,07%	-1,20%
Επιπονώσεις πληροφοριών	20,00%	2,84%	20,00%	1,81%	-1,17%
Παράπονα - Διαμαρτυρίες / Υπαλληλοί	10,00%	1,27%	20,00%	1,90%	-1,00%
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	25,00%	6,30%	4,71%	-4,20%	
Αριθμός σεμιναρίων / ετών	20,00%	2,72%	20,00%	1,37%	-1,17%
Πρόσβαση σε πληροφορίες	10,00%	2,94%	10,00%	1,40%	-1,20%
Αριθμός υπαλλήλων με πρόσβαση για στελεχική θέση	1,00%	1,50%	20,00%	1,51%	-0,20%
Χρήματα που δαπανούνται για επιμόρφωση	20,00%	2,30%	20,00%	1,20%	-1,40%
ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ	20,00%	6,30%	8,20%	6,60%	
Αριθμός βραβίων που απονεμήθηκαν > 1 βραβείο	10,00%	1,20%	100,00%	8,20%	6,90%
ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΚΑΡΤΑ	25,00%				
ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΚΑΡΤΑ	16,10%				

ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ

ΕΠΟΜΕΝΗ

Αποτελέσματα

ΚΑΡΤΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

ΠΛΕΥΡΕΙΣ	ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΟ	ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟ	ΑΠΟΚΛΙΣΗ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ	22%	13,15%	-8,85%
ΠΕΛΑΤΩΝ	24%	19,13%	-4,87%
ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ	28%	23,00%	-5,01%
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	26%	18,23%	-7,77%
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	100%	73,50%	-26,50%

ΤΕΛΟΣ

Στο φύλλο εργασίας **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ** συγκεντρώνονται τα αποτελέσματα όλων των πλευρών και υπολογίζεται η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης με βάση την Κ.Ι.Σ. Στη στήλη **ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΟ** αναφέρονται οι τιμές στόχοι των πλευρών, στη στήλη **ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟ** οι τιμές που επιτεύχθηκαν τελικά και στη στήλη **ΑΠΟΚΛΙΣΗ** παρουσιάζονται οι διαφορές **ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟ – ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΟ**. Παρατηρείται απόκλιση 26,50 % από τα επίπεδα του στόχου. Για να επιτύχει τα σχέδιά του ο ΤΙΤΑΝΑΣ θα πρέπει η απόκλιση να είναι 0 ή τουλάχιστον κοντά στο 0. Τα φύλλα εργασίας που παρουσιάστηκαν θα βοηθήσουν την επιχείρηση να διαπιστώσει που ακριβώς διαπιστώνονται οι μεγαλύτερες και στατιστικά σημαντικές αποκλίσεις (σε ποιους στόχους ή δείκτες) και θα προβεί σε διορθωτικές κινήσεις και αναθεωρήσεις στρατηγικών.

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15^ο

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

15.1 ΤΑ ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ Κ.Ι.Σ.

Έχοντας πλέον μελετήσει τη μέθοδο της Κ.Ι.Σ. όπως αυτή περιγράφεται στην παρούσα εργασία θεωρήσαμε χρήσιμο να τονίσουμε συμπερασματικά τα σημαντικότερα στοιχεία και χαρακτηριστικά της, τα οποία τη διαφοροποιούν και τη βελτιώνουν σε σχέση με τις υπάρχουσες μεθόδους:

- Κατάτμηση – Κοινοποίηση - Διάχυση των στόχων.
- Σαφείς Σχέσεις αιτίας – αποτελέσματος
- Αναβάθμιση του ρόλου των υπαλλήλων.
- Σημασία στους πελάτες .
- Έμφαση στις ενδοεπιχειρησιακές διαδικασίες.
- Πλευρά Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης.
- Η έννοια της συλλογικής πληροφόρησης.
- Η ισορροπία.

Κατάτμηση – Κοινοποίηση - Διάχυση των στόχων

Η δημιουργία κεντρικού στόχου από τις επιχειρήσεις δεν αποτελεί καινούργια ιδέα στη χάραξη στρατηγικής των επιχειρήσεων. Ανέκαθεν το όραμα και τον προγραμματισμό των επιχειρήσεων οδηγούσε ένας μακροπρόθεσμος στόχος. Αυτό που διαφοροποιεί τη συγκεκριμένη μέθοδο από τις υπόλοιπες είναι η κατάτμηση των στόχων (η διαίρεσή τους δηλαδή σε μικρότερους – βραχυπρόθεσμους) και η κοινοποίηση – διάχυσή τους σε όλη την επιχείρηση στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον. Μέσω των χαρτών στρατηγικής ο γενικός στόχος διαιρείται σε ειδικούς και μέσω της διαδικασίας αυτής διακρίνεται το πώς ένας οικονομικός στόχος μπορεί να εξαρτάται από ένα στόχο πελατών, επιχειρησιακής διαδικασίας ή εκπαίδευσης – ανάπτυξης. Εφόσον ο γενικός στόχος διαιρείται σε ειδικούς

στην συνέχεια καθορίζονται οι δείκτες για αυτούς τους στόχους και ο βαθμός επίδρασής τους. Όσον αφορά την κοινοποίηση των στόχων διαδικασία που αποτελεί καινοτομία αυτής της μεθόδου, οι γενικοί και ειδικοί στόχοι κοινοποιούνται από πάνω έως κάτω στις βαθμίδες της επιχείρησης έτσι ώστε να αποσαφηνιστούν και να κατανοηθούν πλήρως.

Σχέσεις Αιτίας - Αποτελέσματος

Πρόκειται για ένα βασικό πρωτοποριακό εργαλείο μέσω του οποίου προγραμματίζονται οι δράσεις των επιχειρήσεων. Μέσω του διαγράμματος σχέσεων αιτίας και αποτελέσματος κατανοούνται τα στάδια τα οποία πρέπει να περάσει ο στόχος προκειμένου να επιτευχθεί. Κυρίως βοηθά στην απάντηση του βασικού ερωτήματος : Πώς θα φτάσουμε εκεί που θέλουμε; Εντοπίζει όλους τους εμπλεκόμενους παράγοντες που θα βοηθήσουν στην επιτυχία και αναλύει τμηματικά τι είναι αυτό που πρέπει να γίνει από τον καθένα. Οι σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος (αιτιότητα) είναι μια από τις σημαντικότερες διαδικασίες της μεθόδου κάρτας ισορροπημένης στοχοθεσίας.

Αναβάθμιση του Ρόλου των Υπαλλήλων

Για την επιτυχία ενός προγράμματος ισορροπημένης στοχοθεσίας η επιχείρηση πρέπει να αναθεωρήσει τις απόψεις της για το ρόλο των υπαλλήλων της. Η μέθοδος αυτή προϋποθέτει τον υπάλληλο ενεργό στη χάραξη της στρατηγικής και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ο ρόλος των υπαλλήλων επεκτείνεται καθώς αυτοί τροφοδοτούνται με νέες πληροφορίες και ενισχύονται με αρμοδιότητες. Οι υπάλληλοι πρέπει να εισακούγονται, να προτείνουν, να κατανοούν τους στόχους και να προτείνουν ιδέες για την επίτευξή τους.

Σημασία στους Πελάτες

Εκτός από την αναβάθμιση του ρόλου των υπαλλήλων μέσα στην επιχείρηση, η κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας προτρέπει την επιχείρηση να δώσει περισσότερη προσοχή στους πελάτες της τονίζοντας το βαθμό εξάρτησής της από αυτούς. Κατά την χάραξη της στρατηγικής η μέθοδος εξισώνει τους στόχους της επιχείρησης με αυτούς των πελατών, θεωρώντας ότι πετυχαίνοντας τους στόχους των πελατών η επιχείρηση οδηγείται

στη δικιά της ολοκλήρωση. Έτσι λοιπόν η μελέτη των τάσεων και των απόψεων των πελατών ενσωματώνονται στη επιχειρησιακή στρατηγική.

Οι Ενδοεπιχειρησιακές Διαδικασίες

Αποτελεί την σημαντικότερη πλευρά της κάρτας ισορροπημένης στοχοθεσίας με συντελεστή βαρύτητας $\approx 30\%$. Η πλευρά των ενδοεπιχειρησιακών διαδικασιών εισάγει για στην στρατηγική την καινοτομία την έρευνα και την ανάπτυξη. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο που εισάγεται στη στρατηγική μέσω αυτής της πλευράς είναι η σημασία που δίνεται στις λειτουργίες της επιχείρησης. Συνοπτικά η πλευρά αυτή της μεθόδου στρέφει την προσοχή κατά τον σχεδιασμό της στρατηγικής στο εσωτερικό της επιχείρησης θέτοντας στόχους που έχουν σχέση με την ποιότητα, τον εκσυγχρονισμό και την αποδοτικότητα.

Η Πλευρά Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης

Η τέταρτη πλευρά της Κ.Ι.Σ. εισάγει την ανάγκη για συνεχή επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε να γίνεται πιο ανταγωνιστικό και να παρακολουθεί τις εξελίξεις. Επίσης προσθέτει δείκτες ικανοποίησης των εργαζομένων, καταγράφει τις εργασιακές σχέσεις, προωθεί τη συνεργασία και την ομαδικότητα μέσα στην επιχείρηση.

Η Έννοια της Συλλογικής Πληροφόρησης

Ίσως η πιο βασική χαρακτηριστική ιδιότητα της μεθόδου. Η Κ.Ι.Σ. μελετά την πορεία της επιχείρησης ελέγχοντας, προγραμματίζοντας και μελετώντας την οικονομική πλευρά, την πλευρά των πελατών, των ενδοεπιχειρησιακών διαδικασιών, της εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Έτσι λοιπόν έχουμε μια πολυδιάστατη συλλογική πληροφόρηση για το παρόν και το μέλλον της επιχείρησης. Βασική αρχή της μεθόδου είναι ότι δε μπορείς να προγραμματίζεις το μέλλον θέτοντας μόνο οικονομικούς στόχους, ούτε να ελέγχεις την πορεία σου κοιτάζοντας μόνο την οικονομική προοπτική.

Η Ισορροπία

Ο όρος ισορροπία δεν χρησιμοποιείται τυχαία στο τίτλο της μεθόδου. Ολόκληρη η φιλοσοφία της μεθόδου περιγράφεται από αυτόν. Η κάρτα της ισορροπημένης στοχοθεσίας

προϋποθέτει την ισόρροπη κατανομή των στόχων και των δεικτών για όλες τις εξεταζόμενες πλευρές. Με τον όρο ισόρροπη κατανομή δεν εννοούμε την απόλυτη ισορροπία μεταξύ των πλευρών (δηλαδή συντελεστής βαρύτητας 25 % για κάθε μία). Ο συντελεστής βαρύτητας για κάθε πλευρά μπορεί να είναι μεγαλύτερος ή μικρότερος από 25 % ανάλογα την περίπτωση. Σε καμία περίπτωση όμως δεν θα πρέπει να υπάρχει μονομερής προσέγγιση προς μία πλευρά. Η στοχοθεσία θα πρέπει να περιέχει και τις τέσσερις πλευρές διαφορετικά δεν είναι ισορροπημένη. Οι περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στα χρηματοοικονομικά στοιχεία σε βάρος των άυλων στοιχείων. Η θεωρία υποστηρίζει ότι μόνο το 20 % περίπου θα πρέπει να προέρχεται από την οικονομική πλευρά και το υπόλοιπο 80 % θα προέρχεται από τα άυλα στοιχεία της επιχείρησης δηλαδή τις υπόλοιπες τρεις πλευρές.

15.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ

- I. **Είναι πολύπλευρη.** Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την ταυτόχρονη παρακολούθηση της επιχείρησης τόσο στο εσωτερικό της περιβάλλον όσο και στο εξωτερικό. Μελετώντας την πορεία της επιχείρησης από διάφορες πλευρές (οικονομική, πελατών, ενδοεπιχειρησιακών διαδικασιών, εκπαίδευσης – ανάπτυξης) έχουμε μια γενική εικόνα για το που αυτή οδηγείται. Η μονόπλευρη μελέτη έχει σαν αποτέλεσμα την ελλιπή ενημέρωση.
- II. **Είναι περιγραφική.** Τις περισσότερες φορές δεν αρκεί μόνο να ξέρεις το πού θα φτάσεις (καθορισμός στόχων). Σκοπός είναι να γνωρίζεις το πώς θα φτάσεις εκεί που επιθυμείς, καθώς επίσης και να ελέγχεις την πορεία σου ούτως ώστε να γνωρίζεις αν βαδίζεις σωστά. Λόγω της περιγραφικής ιδιότητας της μεθόδου (ανάλυση σε επιμέρους στόχους) η Κ.Ι.Σ. μας δίνει πληροφορίες για το πώς θα επιτύχουμε το στόχο που έχουμε θέσει.
- III. **Αποτελεί μέτρο ελέγχου.** Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως για την ορθή ολοκλήρωση μιας στρατηγικής απαιτείται ένα μέτρο ελέγχου της πορείας που ακολουθούμε. Η κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας μέσω της χρήσης δεικτών (για κάθε επιμέρους στόχο πλευράς) επιτρέπει στην επιχείρηση να παρακολουθεί την πορεία της και να διαπιστώνει αν και πόσο αποκλίνει ή συγκλίνει από / προς το στόχο.
- IV. **Παρέχει δυνατότητα πρόβλεψης.** Λόγω του ότι η κάρτα (σε αντίθεση με παλαιότερες μεθόδους) εμπλουτίζεται με στοιχεία πέρα των χρηματοοικονομικών παρέχει στη διοίκηση πληροφορίες για την μελλοντική της πορεία. Τα χρηματοοικονομικά στοιχεία δίνουν

αποτελέσματα που προκύπτουν από το παρόν ή το παρελθόν. Μέσω όμως των άλλων πλευρών έχουμε στοιχεία που αφορούν τη μελλοντική κατάσταση της επιχείρησης (πχ βαθμός ικανοποίησης των πελατών, βαθμός ικανοποίησης υπαλλήλων, αναγνώριση εμπορικού σήματος, εκπαίδευση υπαλλήλων, καινοτομία αυτού του είδους οι δείκτες ονομάζονται πρόδρομοι).

- V. **Είναι εργαλείο διαχείρισης.** Μέσω των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την ανάλυση των στοιχείων της κάρτας ισορροπημένης στοχοθεσίας η διοίκηση και το τμήμα λήψης αποφάσεων της επιχείρησης, είναι σε θέση να λάβει αποφάσεις που θα έχουν ως στόχο την βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης. Λόγω των σχέσεων αιτίας – αποτελέσματος η επιχείρηση είναι σε θέση να γνωρίζει τι πρέπει να αλλάξει και ποια θα είναι τα αποτελέσματα της αλλαγής.
- VI. **Η προσαρμοστικότητα της μεθόδου.** Η κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας μπορεί να προσαρμόζεται ανάλογα σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό. Πρόκειται για μία μέθοδο όπου ο καθένας μπορεί να ισορροπήσει τις πλευρές και τους δείκτες των επιμέρους στόχων ανάλογα με τις ανάγκες του.
- VII. **Αποτελεί μέσο επικοινωνίας.** Για την επιτυχία της μεθόδου της κάρτας ισορροπημένης στοχοθεσίας απαιτείται η διάδοση του οράματος και κατά συνέπεια των στόχων σε όλη την επιχείρηση. Η διαίρεση των στόχων σε επιμέρους στόχους (στόχους τμημάτων, προϊσταμένων κτλ) έχει σαν αποτέλεσμα την διάδοση του οράματος έξω από τα στενά διοικητικά πλαίσια, με αποτέλεσμα την κατανόηση του από όλους τους εμπλεκόμενους. Έτσι λοιπόν προάγεται η συνεργασία και η ομαδικότητα.
- VIII. **Παρέχει κίνητρα.** Λόγω της αναβάθμισης του ρόλου των υπαλλήλων (με την συμμετοχή τους σε συμβούλια, την καταγραφή των ιδεών τους κτλ) η μέθοδος παρέχει κίνητρα για μεγαλύτερη προσπάθεια και συγκέντρωση στο στόχο. Όταν ένας γενικός στόχος γίνεται ειδικός (στόχος τμήματος) και φτάνει να είναι προσωπικός (στόχος υπαλλήλου) επιτυγχάνεται καλύτερο αποτέλεσμα ειδικότερα όταν ο υπάλληλος ξέρει ότι θα επιβραβευτεί για την επιτυχία .
- IX. **Δημιουργεί ταύτιση των στόχων.** Επίσης λόγω της ιδιότητας της μεθόδου να μετατρέπει ένα γενικό στόχο σε προσωπικό, έχουμε σαν αποτέλεσμα ο στόχος του υπαλλήλου να ταυτίζεται με το στόχο της επιχείρησης. Έτσι προσπαθώντας κάποιος για την προσωπική του επιτυχία συμβάλει και στην επιτυχία της επιχείρησης. Επίσης εκτός από τη

ταύτιση των στόχων μεταξύ επιχείρησης και υπαλλήλων, μέσω της μεθόδου επιτυγχάνεται και ταύτιση στόχων μεταξύ επιχείρησης και πελάτη. Η μέθοδος εξετάζει τις προσδοκίες και τις προτιμήσεις των πελατών σε σχέση με τα προσφερόμενα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, δίνοντας βαρύτητα στην ικανοποίησή τους. Η ικανοποίηση του πελάτη οδηγεί μέσω της επαναλαμβανόμενης αγοράς των προϊόντων ή των υπηρεσιών στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

X. **Παρέχει δυνατότητες επαναπροσδιορισμού – ανατροφοδότησης.** Εκτός από την κατάτμηση των στόχων από γενικούς σε ειδικούς η μέθοδος παρέχει την δυνατότητα ανάλυσης των μακροχρόνιων στόχων σε βραχυχρόνιους, μετατρέποντας έτσι στόχους πχ πενταετίας σε ετήσιους. Με αυτό τον τρόπο οι στόχοι μπορούν να αναπροσαρμόζονται και να επαναπροσδιορίζονται χρονικά ή ποσοτικά.

15.3 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ

I. **Μεγάλη χρονική διάρκεια.** Λόγω της πολυπλοκότητας της μεθόδου απαιτείται αρκετός έως πολύς χρόνος για το σχεδιασμό της κάρτας ισορροπημένης στοχοθεσίας. Το γεγονός ότι σε αυτή περιέχονται περισσότερες της μία πλευρές χρειάζεται ιδιαίτερη προσπάθεια έτσι ώστε να σταθμιστούν όλοι οι παράγοντες που λαμβάνουν μέρος στο πρόγραμμα. Επίσης αρκετός χρόνος καταναλώνεται για την δημιουργία των δεικτών απόδοσης καθώς και για τον καθορισμό της σημαντικότητάς τους στη κάρτα.

II. **Συλλογή στοιχείων.** Ένα ακόμη πρόβλημα για τη κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας αποτελεί η συλλογή των στοιχείων. Συγκεκριμένα όσον αφορά κυρίως τα άυλα στοιχεία που συναντώνται στις πλευρές των πελατών, των ενδοεπιχειρησιακών διαδικασιών και της εκπαίδευσης – ανάπτυξης, προκύπτουν από πηγές που βρίσκονται εκτός της βάσης δεδομένων της επιχείρησης και πρέπει κυρίως να συγκεντρώνονται χειρωνακτικά. Τα χρηματοοικονομικά στοιχεία συλλέγονται πιο εύκολα διότι είναι κατά κύριο λόγο μηχανογραφημένα και καταχωρημένα σε πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης. Αντίθετα τα άυλα στοιχεία συγκεντρώνονται με ερωτηματολόγια, εκθέσεις, συνεντεύξεις και ως εκ τούτου απαιτούν περισσότερη προσπάθεια και χρόνο.

III. **Αξιολόγηση στοιχείων.** Κατά κάποιο τρόπο ότι ισχύει για την συλλογή των στοιχείων ισχύει και για την αξιολόγηση, με τα άυλα στοιχεία να παρουσιάζουν δυσκολίες σε σχέση με

τα χρηματοοικονομικά λόγω της φύσης τους και της μορφής τους. Τα χρηματοοικονομικά στοιχεία μπορούν να αξιολογηθούν χωρίς να αλλάξουν μορφή καθώς πρόκειται για αριθμητικά δεδομένα. Τα άυλα όμως επειδή κυρίως είναι ποιοτικά – αλφαριθμητικά τις περισσότερες φορές χρήζουν τροποποίησης κατά την αξιολόγηση και παρουσίαση.

IV. **Υποκειμενικότητα επιλογής.** Επειδή δεν υπάρχει ένα σαφές, αναλυτικά καθορισμένο πλάνο, που να ακολουθείται από τις επιχειρήσεις (λόγω της φύσεως της μεθόδου), τίθεται θέμα αντικειμενικότητας και ορθότητας των δεικτών και της βαρύτητάς τους που επιλέγονται κάθε φορά, καθώς και της ισορροπίας μεταξύ των πλευρών. Πέρα από μερικές γενικές αρχές που διέπουν τη μέθοδο και είναι απαραβάτες, η κάθε επιχείρηση καλείται να δημιουργήσει μόνη της την κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας που την ικανοποιεί.

V. **Πρόβλημα αποδοχής.** Λόγω του ότι η μέθοδος προϋποθέτει αλλαγή του τρόπου με τον οποίο τα στελέχη και οι διοικήσεις σκέφτονταν μέχρι πρότινος, διαπιστώνεται πρόβλημα απόρριψης της μεθόδου. Είναι ιδιαίτερα δύσκολο να πείσεις κάποιον ο οποίος μέχρι τώρα έχει μάθει να προγραμματίζει και να δημιουργεί στρατηγικές και οράματα, έχοντας στο μυαλό του χρηματοοικονομικούς δείκτες και οικονομικά κυρίως μεγέθη, να συμπληρώσει στους στόχους του πελάτες, ενδοεπιχειρησιακές διαδικασίες, εκπαίδευση και ανάπτυξη με ισορροπία. Μέχρι και την προηγούμενη δεκαετία η μελέτη των χρηματοοικονομικών δεικτών ήταν στο 100% της προσοχής των επιχειρήσεων, με τη μέθοδο να μειώνει το ποσοστό αυτό στο 22% περίπου η αποδοχή φαίνεται δύσκολη.

VI. **Απόλυτα εξειδικευμένο προσωπικό.** Όπως έχουμε επανειλημμένα αναφέρει, η κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας αποτελεί την πιο σύγχρονη μέθοδο διαχείρισης των επιχειρήσεων, με το θέμα να αναφέρεται για πρώτη φορά επίσημα μόλις το 1990. Από την άλλη πλευρά η δημιουργία και η παρακολούθηση της μεθόδου προϋποθέτει γνώσεις και εμπειρία απόλυτα εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού και πληροφοριακών συστημάτων. Η προϋπόθεση αυτή αποτελεί μειονέκτημα για τη μέθοδο καθώς δεν υπάρχει αυτή τη στιγμή επαρκής ποσότητα στελεχών και συστημάτων στην αγορά, ικανών για να διαχειριστούν με επιτυχία τη μέθοδο. Η έλλειψη αυτή έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους.

15.4 Η ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ

« Ότι δε μπορείς να το μετρήσεις δε μπορείς να το ελέγξεις ». Η άποψη αυτή, σε συνδυασμό με τη θεωρία ότι στις τεχνολογικά ανεπτυγμένες χώρες τα άυλα περιουσιακά στοιχεία υπολογίζεται ότι αποτελούν το 70% της αξίας μιας επιχείρησης αποδεικνύουν σαφέστατα τη σημασία και τη σκοπιμότητα της μεθόδου της κάρτας ισορροπημένης στοχοθεσίας. Από την μελέτη της μεθόδου προκύπτει ότι τα πλεονεκτήματα της υπερσχύουν των μειονεκτημάτων. Πρόκειται κυρίως για μειονεκτήματα τα οποία εμφανίζονται λόγω της πρόσφατης εμφάνισης της μεθόδου στα επιστημονικά συγγράμματα. Η μέθοδος τελειοποιείται χρόνο με χρόνο συμπληρώνεται και εξελίσσεται ραγδαία, εισβάλλοντας στον στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων όχι μόνο παγκοσμίως αλλά και στην Ελλάδα. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη μέθοδο από εταιρίες λογισμικού, πανεπιστήμια, εκπαιδευτικά ιδρύματα, επιστημονικά περιοδικά και συγγράμματα. Έτσι λοιπόν τίθενται οι βάσεις για την καθιέρωση της μεθόδου καθώς έχουν δημιουργηθεί τα πρώτα προγράμματα λογισμικού, η κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας διδάσκεται ως μάθημα στις σχολές, αποτελεί θέμα μεταπτυχιακού και διδακτορικής διατριβής. Όλα αυτά συμβάλλουν στην αντίκρουση των μειονεκτημάτων που αναφέρθηκαν παραπάνω. Η δημιουργία λογισμικού θα περιορίσει σημαντικά τη χρονική διάρκεια και θα διευκολύνει την συλλογή και την αξιολόγηση των στοιχείων. Τα πανεπιστήμια και τα ανώτατα τεχνολογικά ιδρύματα θα αποτελέσουν σταδιακά πηγές έμπειρων και ειδικευμένων στελεχών, έτοιμων να μετατρέψουν τη θεωρία σε πράξη. Βραχυπρόθεσμα η αποδοχή της μεθόδου θα είναι γεγονός καθώς διαπιστώνονται συνεχώς τα προτερήματά της.

Για την τυχόν βελτίωση και περαιτέρω ολοκλήρωση της μεθόδου από συναδέλφους Σπουδαστές θα ήθελα να τονίσω την ανάγκη περαιτέρω εξέλιξης του προγράμματος καθώς επίσης και τη πειραματική εμπειρική δοκιμή της μεθόδου σε επιχειρήσεις κυρίως για τις πλευρές πελατών, ενδοεπιχειρησιακών διαδικασιών και εκπαίδευσης – ανάπτυξης με σκοπό την αξιολόγηση της πρακτικότητας και αποτελεσματικότητας της μεθόδου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βουτσινάς, Β. (2003), Θέματα Επιχειρηματικής Νοημοσύνης : Θεωρητική Θεμελίωση και Εφαρμογές, Αθήνα : Κωσταράκη.

Brignall, S. (2003), <<The Unbalanced Scorecard: A Social and Environmental Critique>>, Aston Business School, UK.

Γιαννάτος, Γ. (2003), Strategic Planning: Κατευθυντήριοι Άξονες για την Στρατηγική της Επιχείρησης, Αθήνα: Τεκδοτική Σέλκα – 4Μ ΕΠΕ.

Evans, M. (2002), <<The Balanced Scorecard>>, Excellence in Financial Management, Course 11, pp. 1-38.

Kaplan, R. and Norton D. (1996), Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard, Boston: Harvard Business Press.

Kaplan, R. and Norton D. (2004), Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Boston: Harvard Business Press.

Kirdy, P. and Schmiesing, S. (2003), <<Balanced Scorecard as Strategic Navigational Charts: How to Implement Rapid Sustainable Change>>, Organizational Thoughtware International & Visum Solutions, Inc.

Lovell, B. and Radnor, Z. (2002), << A Pragmatic Assessment of the Balanced Scorecard: An Evaluation for use in a NHS Multi – Agency Setting in the UK>>, Working Paper Series, No 02/13, UK.

Niven, P. (2003), << Adapting the Balanced Scorecard to fit the Public and Nonprofit Sectors>>, Q.P.R. partner.

Norton, D. (1999), << Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard>>, SAP Strategic Enterprise Management, Germany.

Olson, E. and Slater, S. (2002), <<The Balanced Scorecard, Competitive Strategy and Performance>>, Business Horizons, pp. 1-16.

Olve, N. Petri, C. Roy, G. and Roy, S. (2004), <<Twelve Years Later: Understanding and Realizing the Value of Balanced Scorecards>>, Ivey Business Journal, Ivey Management Series, [Reprint # 9B04TC05], pp. 1-7.

Παπιδάκης, Β. (2002), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία Τόμος Β' Μελέτες Περιπτώσεων, Αθήνα: Ε. Μπένου.

