

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-  
ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

**ΘΕΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

**Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου (Balanced Scorecard) και η συμβολή της  
στην ανάπτυξη της στρατηγικής της επιχείρησης**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΣ ΦΟΙΤΗΤΗΣ**

**ΠΑΥΛΟΠΟΥΛΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΤΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΥ**

ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ,  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΜΠΟΧΩΡΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ**

**2006**

## Περίληψη

Τα συστήματα μέτρησης της επιχειρησιακής αποδοτικότητας (Performance Measurement Systems) αποτελούν ιδιαίτερα σημαντικούς παράγοντες αποτελεσματικότητας, καθώς επιτρέπουν τη συνεχή παρακολούθηση της επίδοσης των διαδικασιών και λειτουργικών μηχανισμών της επιχείρησης έναντι των στόχων που έχουν τεθεί, μέσω του καθορισμού σχετικών μετρήσεων. Παράλληλα, παρέχουν τη δυνατότητα χάραξης της στρατηγικής και της παρακολούθησης της πορείας του οργανισμού σε σχέση με το μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό. Ένα από τα σημαντικότερα συστήματα μέτρησης της επιχειρησιακής αποδοτικότητας που αποτελεί παράλληλα πλαίσιο ανάπτυξης και εφαρμογής της στρατηγικής είναι η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου (Balanced Scorecard), που αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1990 από τους David Norton και Robert Kaplan.

Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου αποτελεί πολυδιάστατο πλαίσιο περιγραφής, εφαρμογής και διαχείρισης της επιχειρησιακής στρατηγικής σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, καθώς δημιουργεί σχέσεις αιτίας-αιτιατού ανάμεσα στους στόχους, τις μετρήσεις, τις επιδιώξεις και τις δραστηριότητες και τη στρατηγική του οργανισμού. Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου παρέχει μια συνολική εικόνα της επίδοσης του οργανισμού, με τη σύνδεση οικονομικών στόχων με στόχους στις πτυχές των σχέσεων με τους πελάτες, της λειτουργίας των εσωτερικών διαδικασιών και της ανάπτυξης του ανθρώπινου παράγοντα με συνεχή εκπαίδευση και μάθηση. Το μοντέλο δεν αποτελεί συνεπώς μια στατική λίστα μετρήσεων, αλλά ένα πλαίσιο εφαρμογής πολύπλοκων σχεδίων ανάπτυξης και δράσης, που καθιστά την επιχείρηση περισσότερο προσανατολισμένη στο μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό.

Ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και εφαρμογή της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου στην επιχείρηση αποτελούν ιδιαίτερα πολύπλοκες διαδικασίες, οι οποίες απαιτούν την άμεση εμπλοκή τόσο της διοικητικής ομάδας, όσο και των εργαζομένων της επιχείρησης, προκειμένου το μοντέλο να αντικατοπτρίζει αποτελεσματικά και επαρκώς τους στρατηγικούς στόχους. Ωστόσο, η επιτυχής εφαρμογή του απαιτεί εκτός από την ενεργό συμμετοχή όλων των παραγόντων της επιχείρησης, την ορθή επιλογή των μετρήσεων, την ενσωμάτωση όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, την υιοθέτηση της στρατηγικής ως σημείο αναφοράς και μια σειρά άλλων παραγόντων.

Η επιτυχής εφαρμογή της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου παρέχει ένα σημαντικό εύρος ευεργετικών αποτελεσμάτων που αφορούν τόσο την επιχειρησιακή λειτουργία, όσο και τη στρατηγική ανάπτυξη της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα αυτά είναι ορατά σε ένα σημαντικό ποσοστό των επιχειρήσεων που εφάρμοσαν τη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου, σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα και σχετίζονται με σαφή βελτίωση των οικονομικών δεικτών, αλλά και των πτυχών της επιχείρησης που σχετίζονται με τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες και γενικότερα με την επιχειρησιακή αποδοτικότητα.

Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου, ως ένα από τα σημαντικότερα συστήματα μέτρησης της επιχειρησιακής αποδοτικότητας των τελευταίων δεκαετιών, είναι δυνατό να συνδυαστεί με εναλλακτικά συστήματα, θεωρίες και προσεγγίσεις μέτρησης αποδοτικότητας και στρατηγικής διοίκησης, προκειμένου να μεγιστοποιήσει τα θετικά του αποτελέσματα στην επιχείρηση. Επομένως, είναι δυνατό να εξεταστεί η σχέση του με τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), με το μοντέλο Ευρωπαϊκής Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM), με τη μεθοδολογία του Έξι Σίγμα (Six Sigma) και τη θεωρία που βασίζεται στην επίτευξη των στόχων (Management by Objectives).

## Περιεχόμενα

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Μέρος 1<sup>ο</sup> - Εισαγωγή</b>   | <b>5</b>  |
| 1.1      | Σκοπός της Διπλωματικής Εργασίας  | 5         |
| 1.2      | Μέτρηση της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων   | 6         |
| 1.2.1    | Γενικά  | 6         |
| 1.2.2    | Μετρήσεις αποδοτικότητας  | 7         |
| 1.2.2.1  | Παραδοσιακές και μη παραδοσιακές μετρήσεις αποδοτικότητας                             | 9         |
| 1.2.3    | Συστήματα Μέτρησης της Αποδοτικότητας των Επιχειρήσεων                                | 12        |
| 1.2.3.1  | Ιστορική αναδρομή   | 15        |
| 1.2.3.2  | Αναγκαιότητα υιοθέτησης των συστημάτων μέτρησης της αποδοτικότητας                    | 18        |
| 1.2.3.3  | Ολοκληρωμένα συστήματα μέτρησης των εταιρικών επιδόσεων                               | 21        |
| 1.3      | Στρατηγική της επιχείρησης  | 25        |
| 1.4      | Βιβλιογραφία 1 <sup>ου</sup> Μέρους   | 30        |
| 1.4.1    | Άρθρα   | 30        |
| 1.4.2    | Βιβλία  | 32        |
| <b>2</b> | <b>Μέρος 2<sup>ο</sup> – Ανάλυση του μοντέλου της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου</b> | <b>33</b> |
| 2.1      | Εισαγωγή  | 33        |
| 2.2      | Έννοια της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου  | 34        |
| 2.3      | Ανάπτυξη της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου στην επιχείρηση                          | 38        |
| 2.4      | Διαστάσεις της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου  | 40        |
| 2.4.1    | Χρηματο-οικονομική διάσταση (Financial Perspective)                                   | 40        |
| 2.4.2    | Διάσταση Πελατών (Customer Perspective)   | 41        |
| 2.4.3    | Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών (Internal Processes Perspective)                      | 45        |
| 2.4.4    | Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης (Learning & Growth Perspective)                        | 49        |
| 2.5      | Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου και στρατηγική της επιχείρησης                          | 51        |
| 2.6      | Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου ως ένα σύστημα στρατηγικής διοίκησης                  | 59        |
| 2.7      | Γενιές της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου  | 67        |
| 2.7.1    | 1 <sup>η</sup> Γενιά  | 68        |
| 2.7.2    | 2η Γενιά  | 69        |
| 2.7.3    | 3η Γενιά  | 73        |
| 2.7.4    | Ιστορική εξέλιξη της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου                                  | 78        |
| 2.8      | Παραλλαγές του βασικού μοντέλου της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου                   | 80        |
| 2.8.1    | Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη   | 80        |
| 2.8.2    | Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου στο δημόσιο τομέα                                     | 84        |
| 2.8.3    | Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου χρησιμοποιούμενο ως πίνακας επιδόσεων (Dashboard)     | 88        |
| 2.9      | Η ανάπτυξη και η εφαρμογή της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου στην επιχείρηση         | 89        |
| 2.9.1    | Φάση 1η: Αυτό-αξιολόγηση (Assessment)   | 92        |
| 2.9.2    | Φάση 2 <sup>η</sup> : Ανάπτυξη της στρατηγικής της επιχείρησης (Strategy)             | 96        |
| 2.9.3    | Φάση 3η: Ανάπτυξη μετρήσεων αποδοτικότητας, στόχων και δραστηριοτήτων                 | 106       |
| 2.9.4    | Φάση 4 <sup>η</sup> : Εφαρμογή της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου                    | 117       |
| 2.10     | Πλαίσιο αξιολόγησης των εταιρικών επιδόσεων και της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου   | 121       |
| 2.11     | Προβλήματα κατά την εφαρμογή της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου                      | 126       |
| 2.12     | Αποτελέσματα από την εφαρμογή της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου στην επιχείρηση     | 136       |
| 2.12.1   | Πλεονεκτήματα της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου                                     | 136       |
| 2.12.2   | Μειονεκτήματα της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου                                     | 138       |
| 2.13     | Μελέτες περιπτώσεων εφαρμογής της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου                     | 139       |
| 2.13.1   | Εταιρεία Rockwater  | 140       |
| 2.13.2   | Εταιρεία Apple Computer   | 144       |
| 2.13.3   | Εταιρεία Canon ΗΠΑ  | 146       |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 2.13.4   | Όμιλος εταιρειών Chrysler.....  | 148        |
| 2.13.5   | Εταιρεία Cognos.....  | 150        |
| 2.13.6   | Όμιλος εταιρειών Aktiva .....   | 152        |
| 2.13.7   | Διεύθυνση Οικονομικής Ανάπτυξης (Τμήμα Εμπορίου ΗΠΑ).....   | 154        |
| 2.13.8   | Εταιρεία General Electric .....   | 157        |
| 2.14     | Βιβλιογραφία 2ου Μέρους .....   | 164        |
| 2.14.1   | Άρθρα .....   | 164        |
| 2.14.2   | Βιβλία .....  | 169        |
| 2.14.3   | Ιστοσελίδες.....  | 170        |
| <b>3</b> | <b>Μέρος 3 - Σχέση ανάμεσα στη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου και στα άλλα συστήματα διοίκησης .....</b>                                 | <b>171</b> |
| 3.1      | Σχέση ανάμεσα στη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου και στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας<br>171  |            |
| 3.2      | Σχέση ανάμεσα στη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου και στο Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM .....                                | 180        |
| 3.3      | Σχέση ανάμεσα στη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου και στη μεθοδολογία του Έξι Σίγμα<br>190  |            |
| 3.4      | Σχέση ανάμεσα στη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου και στο σύστημα διοίκησης που βασίζεται σε στόχους (Management by Objectives-MBO) ..... | 197        |
| 3.5      | Σχέση ανάμεσα στη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου και στο Πρίσμα επιδόσεων .....  | 199        |
| 3.6      | Βιβλιογραφία 3 <sup>ου</sup> Μέρους .....   | 202        |
| 3.6.1    | Άρθρα .....   | 202        |
| <b>4</b> | <b>Συμπεράσματα .....</b>   | <b>203</b> |
| <b>5</b> | <b>Συνολική Βιβλιογραφία.....</b>   | <b>205</b> |
| 5.1      | Άρθρα.....  | 205        |
| 5.2      | Βιβλία .....  | 211        |
| 5.3      | Ιστοσελίδες.....  | 213        |
| 5.4      | Πρόσθετες πηγές .....   | 213        |

## 1 Μέρος 1<sup>ο</sup> - Εισαγωγή

---

### 1.1 Σκοπός της Διπλωματικής Εργασίας

---

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να καταδείξει τη σημασία του μοντέλου της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου (Balanced Scorecard) στη λειτουργία της σύγχρονης επιχείρησης, στην αποτελεσματική παρακολούθηση της πορείας της έναντι των στόχων που έχει θέσει και στην επιτυχή ανάπτυξη και εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Αρχικά παρουσιάζεται ένα περίγραμμα της έννοιας της μέτρησης της επιχειρησιακής αποδοτικότητας, των συστημάτων που επιτελούν τις λειτουργίες της μέτρησης και της παρακολούθησης της στρατηγικής πορείας της επιχείρησης και οι ανάγκες που επιτάσσουν την υιοθέτηση των συστημάτων αυτών στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Εξάλλου, αναλύεται η έννοια της στρατηγικής και η διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής της στα πλαίσια των συστημάτων μέτρησης της επιχειρησιακής αποδοτικότητας, προκειμένου να καταστεί σαφής η συμβολή τους στη χάραξη της στρατηγικής και στη εφαρμογή των στρατηγικών υποθέσεων.

Στη συνέχεια, προκειμένου να διαφανεί η σημασία της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου στην παρακολούθηση της στρατηγικής πορείας του οργανισμού, παρουσιάζεται το γενικό περίγραμμα λειτουργίας της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου, οι θεωρητικές προσεγγίσεις που την υποστηρίζουν και οι κύριοι παράγοντες που την καθιστούν ιδιαίτερα σημαντική για την ανάπτυξη της στρατηγικής της επιχείρησης.

Παράλληλα, η διεξοδική ανάλυση των διαδικασιών σχεδιασμού, ανάπτυξης και εφαρμογής της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου, καθώς και το περίγραμμα αξιολόγησης της επιχειρησιακής στρατηγικής με τη βοήθεια του μοντέλου, καταδεικνύουν την ουσιαστική του αξία ως εργαλείο επιτυχούς στρατηγικής διοίκησης και χάραξης μακροπρόθεσμου επιχειρησιακού σχεδιασμού.

Επιπλέον, η αναλυτική παρουσίαση των πλεονεκτημάτων που συνεπάγεται η εφαρμογή του στη λειτουργία του οργανισμού, αποτελούν στοιχεία που συνηγορούν στην υιοθέτηση του μοντέλου ως στρατηγικό εργαλείο διοίκησης.

Τέλος, η παρουσίαση μιας σειράς μελετών περιπτώσεων επιχειρήσεων τόσο του ιδιωτικού, όσο και του δημόσιου τομέα, από διάφορους κλάδους της βιομηχανίας και των υπηρεσιών, που εφάρμοσαν επιτυχώς τη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου με άμεσα ευεργετικά αποτελέσματα στην επίδοση, οικονομική ή μη, αποτελούν σαφείς αποδείξεις για τη χρησιμότητα και την αποτελεσματικότητά της.

## 1.2 Μέτρηση της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων

---

### 1.2.1 Γενικά

Ως μέτρηση της επιχειρησιακής αποδοτικότητας (Performance Measurement) ορίζεται η ποσοτικοποίηση των αποτελεσμάτων της παρελθούσας δράσης, ο συνεχής έλεγχος και η αναφορά σχετικά με τα εταιρικά επιτεύγματα και ειδικότερα σχετικά με προκαθορισμένους στόχους. Συνήθως πραγματοποιείται από τη διοίκηση της επιχείρησης, με άμεση όμως εμπλοκή όλων των ιεραρχικών επιπέδων στη διαδικασία μέτρησης, στοχοθέτησης και παρακολούθησης των στόχων. Οι μετρήσεις των επιδόσεων αφορούν τον τύπο ή το επίπεδο των δραστηριοτήτων (διαδικασίες), τα άμεσα προϊόντα/ υπηρεσίες που παράγει ένα πρόγραμμα, καθώς και τα αποτελέσματα αυτών των προϊόντων/ υπηρεσιών. Πρόγραμμα μπορεί να αποτελέσει μια δραστηριότητα, ένα έργο, μια λειτουργία ή μια πολιτική που θέτει ένα συγκεκριμένο σύνολο από στόχους.

Η μέτρηση της αποδοτικότητας είναι δηλαδή η διαδικασία αξιολόγησης της προόδου της επιχείρησης έναντι προκαθορισμένων στόχων, που παρέχει παράλληλα πληροφόρηση σχετικά με την αποδοτικότητα της μετατροπής των εισροών σε τελικά προϊόντα και υπηρεσίες, την ποιότητα των εκροών αυτών και την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών σε όρους συνεισφοράς προς τους εταιρικούς στόχους. Παράλληλα, παρέχει την πληροφόρηση εκείνη που κρίνεται αναγκαία για τη μεταβολή της επιχειρησιακής κουλτούρας και την αλλαγή σε διαδικασίες και συστήματα, μέσω της στοχοθέτησης σε όρους επίδοσης, της κατανομής των πόρων της επιχείρησης, της ανάδρασης προς τη διοίκηση του οργανισμού σχετικά με αλλαγή ή συνέχιση της ίδιας πορείας για την επίτευξη των στόχων και της επικοινωνίας των αποτελεσμάτων επίδοσης σε ολόκληρο τον οργανισμό. Οι στόχοι που επιδιώκει κάθε οργανισμός με την εισαγωγή ενός συστήματος μέτρησης της επιχειρησιακής αποδοτικότητας είναι οι παρακάτω:

- Η μετάφραση του οράματος της επιχείρησης σε ξεκάθαρα μετρήσιμα αποτελέσματα που αντανakλούν την επιτυχή στρατηγική και επικοινωνούνται τόσο στους πελάτες, όσο και στους μετόχους.
- Η απόκτηση ενός εργαλείου διοίκησης για την αξιολόγηση, διαχείριση και βελτίωση της κατάστασης της επιχείρησης.
- Η μεταστροφή προς τη μακρόπνοη στρατηγική διοίκηση.
- Η αξιολόγηση μετρήσεων και αποτελεσμάτων που σχετίζονται με την ποιότητα, ο κόστος, την ταχύτητα, την εξυπηρέτηση των πελατών, την ευθυγράμμιση των στόχων των εργαζομένων με αυτούς της διοίκησης, την κινητοποίησή τους κτλ., εκτός των παραδοσιακών οικονομικών μετρήσεων.
- Η αντικατάσταση των παραδοσιακών μοντέλων αξιολόγησης της επιχειρησιακής επίδοσης με συστήματα διαρκούς διοίκησης της επίδοσης.

Η σημασία της μέτρησης της επιχειρησιακής αποδοτικότητας εστιάζεται στις ακόλουθες διαστάσεις:

- Προγραμματισμός, έλεγχος και αξιολόγηση. Η διαδικασία της ανάλυσης των μετρήσεων με σκοπό τη λήψη αποφάσεων προγραμματισμού και την αξιολόγηση των επιχειρησιακών δεδομένων αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο της μέτρησης της αποδοτικότητας.
- Διαχείριση αλλαγών. Η μέτρηση της αποδοτικότητας υποστηρίζει συστήματα διοίκησης και τεχνικές, όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) και παρέχει τη δυνατότητα χρησιμοποίησης των μετρήσεων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού και σε όλες τις λειτουργίες του.
- Επικοινωνία. Η μέτρηση της αποδοτικότητας αποτελεί παράγοντα μείωσης του συναισθηματικού παράγοντα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και δίνει τη δυνατότητα επικοινωνιακής επίλυσης των προβλημάτων, αύξησης της κινητοποίησης των εργαζομένων και ισχυρής ανάδρασης.
- Μέτρηση και βελτίωση. Η μέτρηση αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα συνεχούς βελτίωσης, καθώς παρέχει τη δυνατότητα συνεχούς παρακολούθησης της πορείας των δραστηριοτήτων βελτίωσης και υποστηρίζει ενεργά τη ρήση «ότι δε μπορεί να μετρηθεί, δε μπορεί να βελτιωθεί».
- Κατανομή των πόρων. Η μέτρηση της αποδοτικότητας παρέχει στην επιχείρηση επαρκείς πληροφορίες σχετικά με τις κατευθύνσεις στις οποίες θα πρέπει να διαθέσει τους πόρους της (ανθρώπινους, οικονομικούς κτλ.), καθώς εστιάζει στις περιοχές εκείνες που παρουσιάζουν την ανάγκη άμεσης βελτίωσης των αποτελεσμάτων.
- Μέτρηση και κινητοποίηση. Η μέτρηση της αποδοτικότητας ασκεί ιδιαίτερα σημαντική επιρροή στην κινητοποίηση των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, η απόδοση των εργαζομένων είναι δυνατό να αυξηθεί σημαντικά, στην περίπτωση που τίθενται στόχοι οι οποίοι είναι προκλητικοί αλλά επιτεύξιμοι.

Αναμφίβολα, η μέτρηση της αποδοτικότητας αποτελεί πολύτιμο εργαλείο διοίκησης της επιχείρησης, ιδιαίτερα μάλιστα όταν είναι ολοκληρωμένο, ενσωματώνει όλες τις πτυχές της επιχειρησιακής δραστηριοποίησης και περιλαμβάνει μετρήσεις οικονομικού και μη-οικονομικού χαρακτήρα.

### 1.2.2 Μετρήσεις αποδοτικότητας

Οι μετρήσεις των αποδοτικότητας ή επιδόσεων (Performance Measures) αποτελούν ένα ποσοτικοποιημένο εργαλείο για την κατανόηση, τη διοίκηση και τη βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών. Οι αποτελεσματικές μετρήσεις αποδοτικότητας πληροφορούν τον οργανισμό σχετικά με το επίπεδο των επιδόσεών του, την πραγματοποίηση των στόχων του, την ικανοποίηση των πελατών, τις βελτιώσεις που απαιτούνται και αποτελούν τη βάση για την ορθολογική λήψη των αποφάσεων από πλευράς της διοίκησης. Κάθε μέτρηση αποτελείται από μια συγκεκριμένη αριθμητική έκφραση και μια μονάδα μέτρησης. Η αριθμητική έκφραση

φανερώνει τη σημασία (το πόσο) και η μονάδα μέτρησης την ερμηνεία (το τι). Οι μετρήσεις των επιδόσεων είναι πάντοτε συνδεδεμένες με ένα στόχο, προκειμένου να εξυπηρετούν ουσιαστικά το ρόλο τους.

Οι μετρήσεις αποδοτικότητας μπορεί να αποτελούνται από μονοδιάστατες μονάδες μέτρησης, όπως είναι οι ώρες, τα μέτρα, οι χρηματικές μονάδες, ο αριθμός των αναφορών, ο αριθμός των λαθών, ο χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση μιας διαδικασίας, κλπ. Είναι σχεδιασμένες με τέτοιο τρόπο ώστε να παρουσιάζουν τη διακύμανση των επιδόσεων σε σχέση με συγκεκριμένες προδιαγραφές. Οι μονοδιάστατες μονάδες μέτρησης συνήθως αντιπροσωπεύουν ορισμένες πολύ βασικές και θεμελιώδεις μετρήσεις ή διαδικασίες.

Εντούτοις, στην πράξη χρησιμοποιούνται συνήθως πολυδιάστατες μονάδες επίδοσης. Οι μετρήσεις αυτές εκφράζονται ως αναλογίες δύο ή περισσότερων βασικών μονάδων μέτρησης. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων μονάδων αποτελούν τα μίλια ανά γαλόνι (μέτρηση της οικονομίας στα καύσιμα), ο αριθμός ατυχημάτων ανά εκατομμύριο εργατο-ωρών (μέτρηση της ασφάλειας των οργανισμών), ο αριθμός των έγκαιρων παραδόσεων των προϊόντων στο σύνολο των παραδόσεων κλπ. Οι μετρήσεις αυτού του τύπου παρέχουν μεγαλύτερη πληροφόρηση σε σχέση με τις μονοδιάστατες. Πρέπει να σημειωθεί ότι η επιλογή των μονάδων μέτρησης είναι απαραίτητο να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή, έτσι ώστε αυτές να έχουν τη μεγαλύτερη χρησιμότητα για τους εργαζόμενους που τις χειρίζονται, τις μελετούν και τις αναλύουν.

Οι περισσότερες μετρήσεις μπορούν να ενταχθούν σε κάποια από τις ακόλουθες έξι κατηγορίες, αν και ορισμένοι οργανισμοί αναπτύσσουν μετρήσεις προσαρμοσμένες ειδικά στις ιδιαίτερες συνθήκες που αντιμετωπίζουν.

- Αποτελεσματικότητα. Μετρά το κατά πόσο το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας πληροί τις προϋποθέσεις
- Αποδοτικότητα. Μετρά το βαθμό στον οποίο μια διαδικασία παράγει το επιθυμητό αποτέλεσμα με το λιγότερο δυνατό κόστος.
- Ποιότητα. Μετρά το βαθμό στον οποίο ικανοποιούνται οι προσδοκίες των πελατών.
- Χρόνος. Μετρά το κατά πόσο μια εργασία πραγματοποιήθηκε σωστά και έγκαιρα. Θα πρέπει να τεθούν κριτήρια σχετικά με το ποια είναι τα αποδεκτά χρονικά όρια, τα οποία καθορίζονται συνήθως από τις απαιτήσεις των πελατών.
- Παραγωγικότητα. Η προστιθέμενη αξία μιας διαδικασίας διαιρείται με την αξία της εργασίας και του κεφαλαίου που χρησιμοποιήθηκαν για την ολοκλήρωσή της.
- Ασφάλεια. Μετρά τη συνολική υγεία του οργανισμού και το εργασιακό περιβάλλον των εργαζομένων.

Όσον αφορά τώρα στη διάκριση των μετρήσεων αποδοτικότητας σε όρους χρήσης τους στις διάφορες πτυχές της επιχειρησιακής δραστηριότητας, αυτές μπορούν να διακριθούν σε:



- Μετρήσεις εισροών. Χρησιμοποιούνται για την κατανόηση των ανθρωπίνων πόρων και των κεφαλαίων που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή των αποτελεσμάτων.
- Μετρήσεις διαδικασιών. Χρησιμοποιούνται για την κατανόηση των ενδιάμεσων βημάτων για την παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (π.χ. ο αριθμός των σεμιναρίων που παρακολούθησαν οι εργαζόμενοι σύμφωνα με το πρόγραμμα).
- Μετρήσεις εκροών. Χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρεται.
- Μετρήσεις αποτελεσμάτων. Χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση των προσδοκώμενων, των επιθυμητών ή των πραγματικών αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα, το αποτέλεσμα ενός προγράμματος ασφάλειας θα μπορούσε να είναι η βελτίωση του επιπέδου ασφαλείας στον οργανισμό, όπως προκύπτει από το μειωμένο αριθμό ατυχημάτων στο χώρο της εργασίας.
- Μετρήσεις επιδράσεων. Μέτρηση των άμεσων ή έμμεσων συνεπειών από την επίτευξη των προγραμματισμένων στόχων.

Είναι αναγκαίο να τονιστεί, ότι η χρησιμοποίηση ενός σημαντικού αριθμού μετρήσεων στην επιχείρηση είναι δυνατό να αποπροσανατολίσει την προσοχή της διοίκησης από τις μετρήσεις που είναι πραγματικά σημαντικές. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να επιλέγεται ένας περιορισμένος αριθμός μετρήσεων, με κύριο κριτήριο τη στρατηγική σημασία τους. Το σύνολο αυτό των μετρήσεων θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τόσο τους εσωτερικούς, όσο και τους εξωτερικούς παράγοντες που επιδρούν στην επιχείρηση και είναι αναγκαίο να περιλαμβάνει τόσο χρηματοοικονομικές, όσο και μη χρηματοοικονομικές μετρήσεις. Παρόλο που δεν έχει προσδιοριστεί κάποιος «μαγικός» αριθμός στρατηγικών μετρήσεων, οι περισσότεροι οργανισμοί χρησιμοποιούν συνήθως στην πράξη από 3 ως 15 μετρήσεις σε κάθε οργανωσιακό επίπεδο ανάλογα βέβαια με την πολυπλοκότητα των δομών τους.

Τέλος, οι μετρήσεις των επιδόσεων είναι αναγκαίο να συνεισφέρουν ενεργά στο σχεδιασμό και στον έλεγχο των εταιρικών δράσεων, προκειμένου να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στο ρόλο τους. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να μεταβάλλονται ανάλογα με τις μεταβολές που σημειώνονται στο εξωτερικό περιβάλλον, έτσι ώστε να επιτρέπουν την προ-ενεργητική διοίκηση των οργανισμών.

#### 1.2.2.1 Παραδοσιακές και μη παραδοσιακές μετρήσεις αποδοτικότητας

Οι παραδοσιακές μετρήσεις αποδοτικότητας της επιχείρησης στηρίζονται κατά κύριο λόγο σε λογιστικά συστήματα διοίκησης και συνεπώς εστιάζονται σε χρηματοοικονομικά στοιχεία (απόδοση της επένδυσης, πωλήσεις, διακυμάνσεις των τιμών, πωλήσεις ανά εργαζόμενο, παραγωγικότητα και παραγωγικότητα ανά μονάδα παραγωγής, κλπ). Οι παραδοσιακές μετρήσεις δίνουν μεγάλη έμφαση στην παραγωγικότητα, στο κόστος και στο κέρδος, παρουσιάζουν όμως ορισμένα μειονεκτήματα, σημαντικότερα από τα οποία είναι τα ακόλουθα :

- Αποτελούν μετρήσεις χρονικής υστέρησης (lagging indicators).
- Δεν ενσωματώνουν την εταιρική στρατηγική.
- Επιχειρούν να ποσοτικοποιήσουν τις εταιρικές επιδόσεις με χρηματο-οικονομικούς όρους, γεγονός που παρουσιάζει περιορισμένη πρακτική εφαρμογή.
- Δεν παρουσιάζουν ευελιξία, η οποία είναι απαραίτητη λόγω του γεγονότος ότι κάθε οργανισμός λειτουργεί με ξεχωριστό τρόπο.
- Είναι δαπανηρές, καθώς το κόστος συλλογής και επεξεργασίας των πληροφοριών που απαιτείται είναι συχνά υψηλό.
- Αποθαρρύνουν τη συνεχή βελτίωση των επιδόσεων. Αυτό συμβαίνει διότι οι εργαζόμενοι δεν προσφέρουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους από φόβο μήπως τεθούν ακόμη υψηλότεροι στόχοι επιδόσεων.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι οι παραδοσιακές μετρήσεις των επιδόσεων εμφανίζουν σημαντικά μειονεκτήματα που μειώνουν την αποτελεσματικότητά τους στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Στηρίζονται σε ξεπερασμένα συστήματα διαχείρισης του κόστους και σε μετρήσεις χρονικής υστέρησης, που δε σχετίζονται με την εταιρική στρατηγική, εμφανίζουν περιορισμένη ευελιξία, έχουν υψηλό κόστος και εμποδίζουν τη συνεχή βελτίωση.

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι περιορισμοί που θέτουν οι παραδοσιακές μετρήσεις, άρχισαν να αναπτύσσονται νέες μετρήσεις των εταιρικών επιδόσεων, με απλή μορφή, οι οποίες αναφέρονται κυρίως σε μη-χρηματο-οικονομικούς δείκτες και αναπροσαρμόζονται σε τακτά χρονικά διαστήματα προκειμένου να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Παρακάτω παρατίθενται οι βασικές διαφορές ανάμεσα στις παραδοσιακές και τις μη-παραδοσιακές μετρήσεις:

Πίνακας 1. Διαφορές ανάμεσα στις παραδοσιακές και μη παραδοσιακές μετρήσεις αποδοτικότητας

| Παραδοσιακές μετρήσεις των επιδόσεων                              | Μη παραδοσιακές μετρήσεις των επιδόσεων                             |
|---|---|
| Στηρίζονται σε ξεπερασμένα παραδοσιακά λογιστικά συστήματα.       | Στηρίζονται στην εταιρική στρατηγική.                               |
| Κατά κύριο λόγο αποτελούν χρηματο-οικονομικές μετρήσεις.          | Κατά κύριο λόγο αποτελούν μη χρηματο-οικονομικές μετρήσεις.         |
| Απευθύνονται και αφορούν τα μεσαία και υψηλόβαθμα στελέχη.        | Απευθύνονται και αφορούν όλους τους εργαζόμενους.                   |
| Αποτελούν μετρήσεις χρονικής υστέρησης (εβδομαδιαίες ή μηνιαίες). | Αποτελούν μετρήσεις που παρακολουθούνται σε ωριαία ή ημερήσια βάση. |
| Δύσκολες, περίπλοκες και παραπλανητικές.                          | Απλές, ακριβείς και εύκολες στη χρήση.                              |

| <b>Παραδοσιακές μετρήσεις των επιδόσεων</b>  | <b>Μη παραδοσιακές μετρήσεις των επιδόσεων</b>                          |
|--|---|
| Οδηγούν στην απογοήτευση των εργαζομένων.  | Οδηγούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων.                               |
| Παραμελούνται από το κατώτερο προσωπικό.   | Χρησιμοποιούνται από το κατώτερο προσωπικό.                             |
| Έχουν καθορισμένη μορφή.   | Η μορφή τους προσαρμόζεται στις ανάγκες του οργανισμού.                 |
| Δεν μεταβάλλονται με το πέρασμα του χρόνου.  | Μεταβάλλονται με το πέρασμα του χρόνου καθώς μεταβάλλονται οι συνθήκες. |
| Χρησιμοποιούνται κυρίως για τη ρύθμιση των επιδόσεων.  | Χρησιμοποιούνται κυρίως για τη βελτίωση των επιδόσεων.                  |
| Εμποδίζουν τη συνεχή βελτίωση.   | Συμβάλλουν στην επίτευξη της συνεχούς βελτίωσης.                        |
| Δεν εφαρμόζονται στα συστήματα βελτίωσης Άμεσης Παραγωγής και Παράδοσης του προϊόντος (Just In Time), Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), Ανασχεδιασμού των Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Re-engineering) κτλ. | Εφαρμόζονται στα συστήματα βελτίωσης.                                   |

Έτσι, ενώ οι παραδοσιακές μετρήσεις εστιάζονται γύρω από την παραγωγικότητα, το κόστος και το κέρδος, οι μη-παραδοσιακές μετρήσεις στηρίζονται κυρίως στη στρατηγική μέτρηση του χρόνου διεκπεραίωσης των διαδικασιών και δραστηριοτήτων. Η μέτρηση, ο έλεγχος και η συμπίεση του χρόνου αυξάνουν την παρεχόμενη ποιότητα, μειώνουν το κόστος, βελτιώνουν τη δυνατότητα ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών, αυξάνουν την παραγωγικότητα, μειώνουν τους κινδύνους των προβλέψεων και αυξάνουν τα μερίδια αγοράς και τα κέρδη. Πράγματι, η μείωση του χρόνου που απαιτείται για την ολοκλήρωση των διαδικασιών μειώνει το λειτουργικό κόστος, καθώς εξαλείφει τις ενέργειες που δεν προσθέτουν αξία στο παραγόμενο προϊόν, γεγονός που με τη σειρά του μειώνει τις πιθανότητες εμφάνισης επιπλέον ελαττωμάτων κατά την παραγωγή του προϊόντος. Καθώς λοιπόν ο χρόνος χρησιμοποιείται ως μέσο βελτίωσης των επιδόσεων στην ποιότητα, το κόστος και τα κέρδη του οργανισμού, θεωρείται ότι αποτελεί πιο ολοκληρωμένη μέτρηση σε σχέση με τις παραδοσιακές μετρήσεις. Οι μετρήσεις αναφορικά με το χρόνο, εντάσσονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Ανάπτυξη νέων προϊόντων (χρόνος που χρειάζεται από τη γέννηση της ιδέας μέχρι την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά, ρυθμός εισαγωγής νέων προϊόντων, % του κύριου ανταγωνιστή στην αγορά).
- Λήψη αποφάσεων (απόφαση για το χρόνο ολοκλήρωσης της διαδικασίας παραγωγής, χρόνος που χάνεται μέχρι τη λήψη της απόφασης).
- Διαδικασίες και παραγωγή (προστιθέμενη αξία ως % του χρόνου που διανύθηκε, χρόνος ανακύκλωσης των αποθεμάτων, χρόνος ολοκλήρωσης των διαδικασιών).
- Εξυπηρέτηση πελατών (χρόνος ανταπόκρισης, % των έγκαιρων παραδόσεων, χρόνος που χρειάζεται από την αναγνώριση της ανάγκης του πελάτη μέχρι τη στιγμή της παράδοσης του προϊόντος).

Με την ανάπτυξη των μη-παραδοσιακών μετρήσεων, εξελίχθηκαν παράλληλα σύγχρονα συστήματα μέτρησης των εταιρικών επιδόσεων, που θεωρούν το χρόνο ως βασικό στρατηγικό παράγοντα επηρεασμού των εταιρικών αποτελεσμάτων<sup>1</sup>. Το βασικό πλεονέκτημα των συστημάτων αυτών είναι ότι αποτελούνται από μετρήσεις κατανοητές και εύκολες στη χρήση, ενώ βασικό τους μειονέκτημα θεωρείται το γεγονός ότι δίνουν υπερβολική έμφαση στο χρόνο και δεν αναγνωρίζουν την επίδραση των άλλων μετρήσεων σε σχέση με το χρόνο.

### 1.2.3 Συστήματα Μέτρησης της Αποδοτικότητας των Επιχειρήσεων

Τα συστήματα μέτρησης της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων (Performance Measurement Systems) αποτελούν σύνολα μετρήσεων που χρησιμοποιούνται για την ποσοτικοποίηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας συγκεκριμένων ενεργειών. Εναλλακτικά, μπορούν να θεωρηθούν ως ένα συστηματικό μέσο αξιολόγησης των εισροών, των εκροών, του μετασχηματισμού και της παραγωγικότητας των επιχειρησιακών διαδικασιών, που ενσωματώνει τόσο οικονομικά, όσο και μη οικονομικά στοιχεία, με απώτερο σκοπό τη συνεχή βελτίωση και την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Βασικός ρόλος των συστημάτων μέτρησης της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων είναι η ευθυγράμμιση ανάμεσα στη στρατηγική της επιχείρησης και στις μετρήσεις αποδοτικότητας και η επικοινωνία του εταιρικού οράματος, της αποστολής, των αξιών και της στρατηγικής κατεύθυνσης στους εργαζομένους, τους μετόχους και τους λοιπούς εξωτερικούς παράγοντες που σχετίζονται με την επιχείρηση.

<sup>1</sup> Stalk G. and Hout T.M., *Competing against time- How time-based competition is reshaping global markets*, Free Press, New York, NY, 1990, Azzone et al., *Design of performance measures for time-based companies*, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 11, No 3, 1991, pp. 77-85, Barker R.C., *Time-based performance measurement : a model to aid competitive restructuring*, *Management Decision*, vol. 31 No 4, 1993, pp 4-9, Sullivan E., *OPTIM : linking cost, time, and quality*, *Quality Progress*, 19 April 1986, pp. 52-5, Noble J.S. & Lahay C.W., *Cycle time modeling for process improvement teams*, *Proceedings, 3<sup>rd</sup> Industrial Engineering Research Conference*, Atlanta, GA, May 1994, pp. 372-7.

Για το σχεδιασμό ενός επιτυχημένου συστήματος μέτρησης των επιδόσεων, είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη παράγοντες όπως η στρατηγική του οργανισμού, η αλυσίδα προσφοράς, η διαδικασία προστιθέμενης αξίας, η αλυσίδα διανομής, οι πελάτες και οι σχέσεις που διαμορφώνονται ανάμεσα στους παράγοντες αυτούς. Ο κυριότερος παράγοντας από τους παραπάνω, η στρατηγική του οργανισμού, διαμορφώνεται ανάλογα με τα πρότυπα λειτουργίας, τις ιδιαιτερότητες της αγοράς και του οικονομικού περιβάλλοντος που προσδιορίζουν τα περιθώρια για τη δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος, τις χρηματο-οικονομικές προσδοκίες των παραγόντων που σχετίζονται με τον οργανισμό, το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο και τις δυνατότητες του οργανισμού σε όρους γνώσεων, ικανοτήτων, πόρων και ανθρώπινου δυναμικού.

Ωστόσο, παρόλο που το σύστημα μέτρησης των επιδόσεων αποτελεί ένα ενιαίο σύνολο, στην ουσία αποτελείται από πέντε πτυχές: ισορροπία, δομή, σχεδιασμό, εστίαση και στόχους. Η ισορροπία προέρχεται από την εφαρμογή συστημάτων που χρησιμοποιούν μετρήσεις τόσο χρηματο-οικονομικές, όσο και μη χρηματο-οικονομικές, δείκτες καθοδηγητικούς και παρελθοντικούς κλπ. Η δομή καθορίζεται από την κατανόηση των παραγόντων που οικοδομούν το συγκριτικό πλεονέκτημα του οργανισμού, καθώς επίσης και από τις λειτουργικές διαδικασίες της επιχείρησης. Ο σχεδιασμός των μετρήσεων των επιδόσεων πραγματοποιείται βάσει της εταιρικής στρατηγικής και της πολύτιμης πληροφόρησης που προκύπτει από την ανάδραση στα πλαίσια του οργανισμού. Η εστίαση πραγματοποιείται ανάλογα με τη στρατηγική που υιοθετεί ο οργανισμός και είναι δυνατό να περιλαμβάνει μια σειρά από συστατικά, κυριότερο από τα οποία θεωρείται η επίτευξη συγκριτικού πλεονεκτήματος. Τέλος, οι στόχοι αποτελούν τον κινητήριο μοχλό για τη βελτίωση των εταιρικών δυνατοτήτων. Συνοπτικά, προκειμένου να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα μέτρησης των επιδόσεων θα πρέπει να χρησιμοποιεί μεθόδους οι οποίες:

- Αναγνωρίζουν τους κρίσιμους παράγοντες που συμβάλλουν στη βελτίωση των αποτελεσμάτων.
- Προσδιορίζουν τις οριζόντιες λειτουργικές διαδικασίες από τον τελικό καταναλωτή μέχρι τους εξωτερικούς προμηθευτές.
- Αναγνωρίζουν τις βασικές πτυχές κάθε διαδικασίας που είναι απαραίτητο να ελέγχονται.
- Προσδιορίζουν για κάθε διαδικασία τους βασικούς παράγοντες που παρεμποδίζουν την επίτευξη βελτιωμένων επιδόσεων.
- Σχεδιάζουν προτάσεις βελτίωσης για τις διαδικασίες που υστερούν.
- Εξασφαλίζουν ότι κάθε μέτρηση που χρησιμοποιείται δεν παρουσιάζει προβλήματα σχετικά με την καθιέρωση ακατάλληλων κανόνων, την απουσία ισορροπίας ή τη διακύμανση και συνεπώς δεν επηρεάζει αρνητικά τις εταιρικές επιδόσεις.
- Αναθεωρούν τακτικά τους στόχους που τίθενται και τα πρότυπα που υιοθετούνται.

- Εξασφαλίζουν ότι οι μετρήσεις προσαρμόζονται ανάλογα με τις μεταβολές που σημειώνονται στους εξωτερικούς (π.χ. ανταγωνιστικό περιβάλλον), αλλά και τους εσωτερικούς παράγοντες (εταιρική στρατηγική κατεύθυνση).

Για την επιτυχή εφαρμογή ενός συστήματος μέτρησης της επιχειρησιακής αποδοτικότητας, απαιτείται η ανάπτυξη ορισμένων βημάτων και ενεργειών, οι οποίες είναι δυνατό να ομαδοποιηθούν σε τρία στάδια. Συνοπτικά, τα τρία αυτά στάδια αυτά είναι:

- Σχεδιασμός των μετρήσεων. Κατά το σχεδιασμό των μετρήσεων πρέπει να προσδιοριστούν οι βασικοί στόχοι και οι τομείς που θα πρέπει να εκτιμηθούν.
- Εφαρμογή των μετρήσεων. Κατά τη φάση αυτή τα συστήματα και οι διαδικασίες τίθενται σε εφαρμογή προκειμένου να συλλεχθεί η πληροφόρηση που θα επιτρέψει την ορθή και χωρίς προβλήματα εφαρμογή των μετρήσεων.
- Χρήση των μετρήσεων. Κατά τη φάση αυτή εκτιμάται η επιτυχία από την εφαρμογή της στρατηγικής, ενώ παράλληλα η πληροφόρηση που αντλείται από την ανάδραση χρησιμοποιείται για τον έλεγχο των υποθέσεων και την εγκυρότητα της στρατηγικής.

Τα πλεονεκτήματα που παρέχει στην επιχείρηση η αποτελεσματική εφαρμογή ενός συστήματος μέτρησης της επιχειρησιακής αποδοτικότητας είναι ιδιαίτερα σημαντικά και αφορούν τόσο τις διαδικασίες που σχετίζονται με την προσφορά του προϊόντος της επιχείρησης στον πελάτη, την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών, την κινητοποίηση των εργαζομένων, τη βελτίωση της επικοινωνίας κτλ. Τα σημαντικότερα από τα πλεονεκτήματα της υιοθέτησης των συστημάτων μέτρησης της επιχειρησιακής αποδοτικότητας συνοψίζονται παρακάτω:

- Βελτίωση των εταιρικών αποτελεσμάτων, μέσω της μείωσης του λειτουργικού κόστους, της βελτίωσης της παραγωγικότητας και της αύξησης της αποτελεσματικότητας.
- Ευθυγράμμιση των στρατηγικών ενεργειών με το στρατηγικό πλάνο.
- Παροχή δυνατοτήτων ανάδρασης.
- Προσδιορισμός των εταιρικών διαδικασιών που απαιτείται να βελτιωθούν κατά προτεραιότητα.
- Παροχή της δυνατότητας αναγνώρισης των βέλτιστων πρακτικών του οργανισμού και συνεπώς της εστίασης της προσοχής σε περισσότερο προβληματικούς τομείς.
- Μείωση του κινδύνου που αναλαμβάνει ο οργανισμός, μέσω της συνεισφοράς στην ταχύτερη λήψη των αποφάσεων και στην αύξηση του ελέγχου των διαδικασιών.
- Παροχή αντικειμενικής πληροφόρησης.
- Διευκόλυνση της διαδικασίας Συγκριτικής Προτυποποίησης (Benchmarking).
- Βελτίωση της διαδικασίας επικοινωνίας της στρατηγικής.
- Παροχή μετρήσιμων αποτελεσμάτων σχετικά με την επίτευξη των στόχων.

- Εξασφάλιση του ότι ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών.

Σύμφωνα με τον Flower (1999), από μηχανιστικής άποψης, η μέτρηση των επιδόσεων συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτίωση των αποτελεσμάτων, καθώς λειτουργεί ως τμήμα ενός Συστήματος Ελέγχου που περιλαμβάνει τα ακόλουθα βασικά στοιχεία: αναγνώριση, εκτίμηση, επιλογή και δράση<sup>2</sup>. Πιο αναλυτικά, το σύστημα αυτό αποτελείται από ένα σύνολο κανόνων που θέτουν τα πρότυπα για τη σύγκριση των επιδόσεων, την εκτίμηση των πληροφοριών που συγκεντρώνονται και το χρόνο και τον τρόπο δράσης που απαιτείται σε κάθε περίπτωση.

Είναι προφανές ότι η ορθή εφαρμογή του συστήματος μέτρησης παρέχει σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως αυτά που παρουσιάστηκαν παραπάνω, καθώς και τη βάση για τη βελτίωση των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων.

Ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις, ο κακός σχεδιασμός του συστήματος είναι δυνατό να επιφέρει τα αντίθετα αποτελέσματα από τα προσδοκώμενα. Μια από τις συνηθέστερες περιπτώσεις στις οποίες παρατηρείται χειροτέρευση των αποτελεσμάτων μετά την εφαρμογή κάποιου συστήματος μέτρησης των επιδόσεων, αποτελεί η καθιέρωση ακατάλληλων κανόνων αναφορικά με τη χρήση και την ερμηνεία των στοιχείων που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της ανάδρασης, όπως για παράδειγμα η περίπτωση κατά την οποία το σύστημα μέτρησης που χρησιμοποιείται δεν αναγνωρίζει την ύπαρξη προβλήματος στις επιδόσεις<sup>3</sup>. Επιπλέον, η απουσία ισορροπίας όσον αφορά στους στόχους που τίθενται για τη βελτίωση των επιδόσεων ενδέχεται να προκαλέσουν αντίθετα αποτελέσματα<sup>4</sup>. Τέλος, η διακύμανση αποτελεί έναν ακόμη παράγοντα που ενδέχεται να επηρεάσει αρνητικά τις εταιρικές επιδόσεις, καθώς ακόμη κι αν οι επιδόσεις κατά μέσο όρο κυμαίνονται σε ικανοποιητικά επίπεδα, το σύστημα δεν έχει τη δυνατότητα να εντοπίσει τις ιδιαίτερα υψηλές ή τις ιδιαίτερα χαμηλές επιδόσεις<sup>5</sup>.

### 1.2.3.1 Ιστορική αναδρομή

Οι ρίζες της μέτρησης αποδοτικότητας των επιχειρήσεων βρίσκονται στη Βενετία του 15<sup>ου</sup> αιώνα, όταν τέθηκαν δηλαδή τα θεμέλια της λογιστικής πρακτικής με την τήρηση βιβλίων διπλής εγγραφής. Το κέρδος και ο έλεγχος των ταμειακών ροών κυριαρχούσε στο σύστημα μέτρησης των επιδόσεων μέχρι τις αρχές του 1900, οπότε ο William Durant, ιδρυτής της εταιρίας General Motors, συνειδητοποίησε ότι το κέρδος δεν αποτελεί απλώς το αποτέλεσμα λογιστικών ασκήσεων, αλλά το

---

<sup>2</sup> Flower A., Feedback and feed forward as systemic frameworks for operations control, International Journal of Operations & Production Management, 1999, 19, 2, 182-204.

<sup>3</sup> Luther D.B., Advanced TQM: measurements, missteps, and progress through key result indicators at coming, National Productivity Review, 1992.

<sup>4</sup> Estes, R.W., Tyranny of the bottom line: Why corporations make good people do bad things, Berret-Koehler, San Francisco, CA, 1996.

<sup>5</sup> Joiner B., Fourth Generation Management, McGraw-Hill, New York, NY, 1994.

τελικό σημείο μιας ολόκληρης σειράς από κόστη που διατείνονται σε ολόκληρη την αλυσίδα προσφοράς.

Καθώς άρχισε να γίνεται περισσότερο κατανοητή η λειτουργία των οργανισμών, αναπτύσσονταν νέες αντιλήψεις για τα συστήματα μέτρησης των επιδόσεων. Η παραδοσιακή θεώρηση των μετρήσεων των επιδόσεων, που είχε τις ρίζες της στη λογιστική διοίκηση, δέχτηκε πολυάριθμες κριτικές, τόσο από τους ακαδημαϊκούς, όσο και από τους επαγγελματίες λογιστές. Για παράδειγμα, οι Johnson & Kaplan (1987) υποστηρίζουν ότι τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης έχουν τις ρίζες τους στη βιομηχανική επανάσταση και αντανακλούν ένα σύστημα ελέγχου που ανταποκρίνεται στα χαρακτηριστικά ριζικά διαφορετικά δομημένων αγορών και οργανισμών. Πιο πρόσφατες κριτικές επικεντρώνονται στην ανικανότητα των παραδοσιακών συστημάτων μετρήσεων να ανταποκριθούν στις προδιαγραφές που θέτουν τα νέα εργαλεία διοίκησης των οργανισμών (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), Άμεσης Παραγωγής και Παράδοσης του προϊόντος (Just-In-Time), Business Process re-engineering (Ανασχεδιασμού Επιχειρησιακών Διαδικασιών κτλ.)<sup>6</sup>.

Βασικό συστατικό των παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης των επιδόσεων αποτελεί η επεξεργασία ιστορικών στοιχείων, τα οποία συλλέγονται κατά τη συνήθη εταιρική πρακτική. Η αξία αυτής της εκ των υστέρων πληροφόρησης είναι πολύ μικρή όσον αφορά στη δυνατότητα της προ-ενεργητικής διοίκησης. Η πληροφόρηση αυτή αποτελεί απλώς ένα δείκτη σχετικά με το κατά πόσον η διοίκηση κατόρθωσε να εφαρμόσει την εταιρική στρατηγική. Τα ιστορικά αυτά στοιχεία ενδέχεται να είναι όχι μόνο χρηματο-οικονομικής φύσης, αλλά μπορεί να αφορούν και τομείς όπως είναι οι εταιρικές λειτουργίες, το μάρκετινγκ και η ποιότητα του προϊόντος.

Έτσι, οι κριτικές που αναφέρονταν στα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης αφενός επικεντρώνονταν γύρω από την αδυναμία τους να συνεισφέρουν στην προ-ενεργητική λήψη αποφάσεων και αφετέρου επιχειρούσαν να ορίσουν το επιτυχημένο σύστημα μέτρησης, δηλαδή το σύστημα εκείνο που δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την προ-ενεργητική διοίκηση. Ορισμένα από τα σημαντικότερα μειονεκτήματα των παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης της αποδοτικότητας είναι τα ακόλουθα:

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

---

<sup>6</sup> Oakland (1995), Harrison (1992), Luscombe (1993) και Hammer & Stanton (1995).



Οι Neely et al. (1995) αναγνώρισαν 22 χαρακτηριστικά του επιτυχημένου συστήματος μέτρησης, γεγονός που τους έδωσε ώθηση για την ανάπτυξη ενός μεγάλου αριθμού εναλλακτικών συστημάτων μέτρησης των εταιρικών επιδόσεων. Οι Goldratt & Cox (1984) ανέπτυξαν τη θεωρία των περιορισμών (Theory of Constraints), η οποία εστιάζεται στις διαδικασίες αυτές καθαυτές και προτείνει τη χρήση μετρήσεων που επικεντρώνονται γύρω από τα φυσικά και όχι τα χρηματοοικονομικά μεγέθη. Οι Cooper & Kaplan (1987) και ο Maskell (1989) υπογράμμισαν την αξία της Κοστολόγησης που βασίζεται σε συγκεκριμένες δραστηριότητες (Activity Based Costing), ενώ οι Mather (1988), Stalk & Hout (1990), Barker (1993) και Maskell (1991) τέθηκαν υπέρ των συστημάτων μέτρησης των επιδόσεων που επικεντρώνονται στην έννοια του χρόνου. Τέλος, η ιαπωνική προσέγγιση (Schonberger (1986)) δίνει έμφαση στη μείωση του κόστους και όχι στον έλεγχο του κόστους, ενώ παράλληλα υποστηρίζει ότι η τιμή-στόχος πρέπει να αποτελεί το δείκτη σε κάθε ολοκληρωμένο σύστημα παραγωγής.

Παράλληλα, αναπτύχθηκαν και άλλες προσεγγίσεις που υποστήριζαν την ανάπτυξη συστημάτων μέτρησης της αποδοτικότητας που είναι σχεδιασμένα με τέτοιο τρόπο ώστε να παρέχουν εξισορρόπηση ανάμεσα στους παράγοντες εσωτερικής και εξωτερικής επιτυχίας, καθώς και μετρήσεις που παρέχουν μια έγκαιρη ένδειξη για τη μελλοντική επιτυχία, στηριζόμενες στις παρελθοντικές επιδόσεις. Έτσι, οι Keegan et al (1989) προτείνουν μια μήτρα εκτίμησης των επιδόσεων που εστιάζεται στην εξισορρόπηση ανάμεσα στις εσωτερικές και τις εξωτερικές μετρήσεις και ανάμεσα στις χρηματοοικονομικές και τις μη χρηματοοικονομικές μετρήσεις<sup>7</sup>. Οι Cross & Lynch (1988-1989) περιγράφουν μια πυραμίδα μετρήσεων (SMART Strategic Measurement and Reporting Technique), σύμφωνα με την οποία οι μετρήσεις σε κάθε οργανωσιακό επίπεδο αντανακλούν το εταιρικό όραμα, όπως επίσης και τους συνολικούς εσωτερικούς και εξωτερικούς στόχους<sup>8</sup>. Οι Fitzgerald et al. (1991) προτείνουν ένα πλαίσιο που διαχωρίζει τα αποτελέσματα (ανταγωνιστικότητα, χρηματοοικονομικές επιδόσεις) από τους παράγοντες που τα επηρεάζουν (ποιότητα, ευελιξία, χρήση των πόρων και καινοτομία). Είναι λοιπόν σημαντικό να προσδιοριστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν τα αποτελέσματα, καθώς αυτό θα αποτελέσει μοχλό βελτίωσης των εταιρικών επιδόσεων.<sup>9</sup> Τέλος, οι Epstein & Manzoni (1997) ανέπτυξαν την έννοια του Πίνακα Επιδόσεων (Tableau de Bord) σαν μια ιεραρχία αλληλοσυνδεδεμένων μετρήσεων, καθεμιά από τις οποίες κατέχει τη δική της θέση στην οργανωσιακή δομή.

<sup>7</sup> Keegan D.P., Eiler R.G. & Jones C.R., Are your performance measures obsolete?, Management Accounting, June 1989, p 45-50.

<sup>8</sup> Cross K.F. & Lynch R.L., The SMART way to sustain and define success, National Productivity Review, 1988/89, vol. 8, no 1, pp. 23-33.

<sup>9</sup> Fitzgerald L., Johnston R., Brignall T.J., Silvestro R. & Voss C., Performance Measurement in Service Businesses, The Chartered Institute of Management Accountants, London, 1991.

Όλοι οι παραπάνω μελετητές επικεντρώθηκαν στα προβλήματα μέτρησης των λογιστικών συστημάτων, αλλά θεωρούσαν σε κάθε περίπτωση ότι η διοίκηση μπορεί πάντοτε να καθορίζει η ίδια τα αποτελέσματα των αποφάσεων που λαμβάνει (μοναδιαία αντίληψη της διοίκησης). Ωστόσο, όπως υποστήριξαν οι Kaplan & Norton (1992) και στη συνέχεια ο Kaplan (1993), τα εταιρικά αποτελέσματα δεν εξαρτώνται μόνο από τις ενέργειες στις οποίες προβαίνει η διοίκηση, αλλά και από ένα σύνολο παραγόντων, με άλλα λόγια οι αποφάσεις της διοίκησης προσαρμόζονται ανάλογα με το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός (πλουραλιστική αντίληψη της διοίκησης). Πιο αναλυτικά, ανέπτυξαν το μοντέλο της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου που δίνει έμφαση πέρα από τα χρηματο-οικονομικά αποτελέσματα, στην ικανοποίηση των πελατών και των εργαζομένων, στη μάθηση και ανάπτυξη και στις εσωτερικές διαδικασίες. Αργότερα, οι Kaplan & Norton (2000) συμφώνησαν με την κριτική που είχαν ασκήσει στο αρχικό μοντέλο της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου νωρίτερα οι Eccles & Pieburn (1992), υποστηρίζοντας ότι θα πρέπει να υπολογιστούν ειδικές σταθμίσεις που θα αναφέρονται στο βαθμό που καθένας από τους παράγοντες συνεισφέρει στη βελτίωση των εταιρικών αποτελεσμάτων.

Το πραγματικό ζητούμενο είναι η υιοθέτηση μιας προσέγγισης που να είναι αρκετά ευέλικτη ώστε να λαμβάνει υπόψη ταυτόχρονα τη συμπεριφορά της διοίκησης και των πελατών και να παράγει χρήσιμα αποτελέσματα. Ένα τέτοιο εργαλείο αποτελεί το μοντέλο Προσδιορισμού των Αναγκών του πελάτη SERVQUAL, που αναπτύχθηκε βάσει της έρευνας των Zeithaml et al. (1990). Στο μοντέλο αυτό οι διαστάσεις των ασώματων στοιχείων, της αξιοπιστίας, της ανταπόκρισης, των ικανοτήτων, της ευγένειας, της ασφάλειας, της επικοινωνίας και της κατανόησης των πελατών εκτιμούνται μέσα από ερωτηματολόγια. Οι προσδοκίες των πελατών συγκρίνονται με τις αντιλήψεις της διοίκησης σχετικά με την προσφερόμενη υπηρεσία και στη συνέχεια εντοπίζονται ενδεχόμενες αποκλίσεις μεταξύ των δύο μεγεθών.

Συμπερασματικά θα πρέπει να παρατηρήσουμε ότι σε τελική ανάλυση δεν έχει ιδιαίτερη σημασία το ποιο σύστημα μέτρησης χρησιμοποιείται. Αυτό που έχει σημασία είναι το εάν και κατά πόσο το σύστημα μέτρησης υποστηρίζει τις τρέχουσες δραστηριότητες του οργανισμού με αξιοπιστία και σταθερότητα, το εάν είναι δυνατό να διατηρήσει την αξία του με το πέρασμα του χρόνου, το εάν προσφέρει στη διοίκηση την απαραίτητη πληροφόρηση σχετικά με τις εταιρικές δραστηριότητες και τη στρατηγική και τέλος εάν η διοίκηση χρησιμοποιεί την πληροφόρηση που αντλεί με προ-ενεργητικό, αλλά και με ανταποκριτικό τρόπο.

### 1.2.3.2 Αναγκαιότητα υιοθέτησης των συστημάτων μέτρησης της αποδοτικότητας

Τις τελευταίες δεκαετίες είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη η ανάγκη για υιοθέτηση συστημάτων μέτρησης της επιχειρησιακής αποδοτικότητας από ένα σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο σε όλους σχεδόν τους κλάδους της βιομηχανίας και της παροχής υπηρεσιών.

Η ανάγκη αυτή, προέκυψε κυρίως από τη μεταβολή μιας σειράς παραγόντων και συνθηκών που επηρεάζουν άμεσα την επιχειρηματική δραστηριοποίηση, όπως οι αλλαγές στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, οι εξελίξεις της τεχνολογίας, η παγκοσμιοποίηση κτλ. Οι κυριότεροι παράγοντες που καθιστούν απαραίτητη τη χρησιμοποίηση των συστημάτων μέτρησης της επιχειρησιακής αποδοτικότητας στο σύγχρονο περιβάλλον συνοψίζονται παρακάτω:

- **Μεταβολή της φύσης της εργασίας.** Στη διάρκεια των δεκαετιών 1950 και 1960 το άμεσο εργατικό δυναμικό αντιπροσώπευε παραπάνω από το 50% του κόστους των πωληθέντων αγαθών και για το λόγο αυτό τα λογιστικά συστήματα κατένειμαν τα έμμεσα κόστη (Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα) στη βάση της άμεσης εργασίας. Το γεγονός αυτό συντελούσε στην αύξηση του κόστους παραγωγής, που με τη σειρά του έτεινε να στρεβλώνει τις αποφάσεις της διοίκησης, αναφορικά με την κατανομή των πόρων και την τιμολογιακή πολιτική των προϊόντων. Από τη δεκαετία του 1980 και ύστερα, σημειώθηκαν μαζικές επενδύσεις στον τομέα της αυτοματοποίησης των διαδικασιών παραγωγής με αποτέλεσμα το κόστος της άμεσης εργασίας να αντιπροσωπεύει μόλις το 5-10% του κόστους των πωληθέντων αγαθών. Παράλληλα, άρχισαν να αναπτύσσονται νέες μέθοδοι κοστολόγησης των προϊόντων, όπως η κοστολόγηση με βάση τη δραστηριότητα (Activity-Based Costing και Through-Put Accounting) και μέχρι τη δεκαετία του 1990 είχαν παραγκωνίσει εξολοκλήρου τις παραδοσιακές λογιστικές μεθόδους. Αποτέλεσμα της μεταβολής των μεθόδων κοστολόγησης ήταν η ανάπτυξη της ανάγκης για δημιουργία συστημάτων μέτρησης της αποδοτικότητας της επιχειρησιακής λειτουργίας, έτσι ώστε να καθίσταται δυνατή η παρακολούθηση των εταιρικών επιδόσεων και η ευχερέστερη λήψη αποφάσεων κοστολογικού περιεχομένου.
- **Αύξηση του ανταγωνισμού.** Ο ανταγωνισμός που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα αυξημένος σε σχέση με το παρελθόν, σε παγκόσμια κλίμακα, γεγονός που καθιστά επιτακτική την ανάγκη για μείωση του κόστους και αύξηση της αξίας των παραγόμενων αγαθών. Παράλληλα, ο αυξημένος ανταγωνισμός επιφέρει σημαντικές επιπτώσεις στα συστήματα μετρήσεων των εταιρικών επιδόσεων. Κατ' αρχάς, εξαιτίας του ότι ο ανταγωνισμός διεξάγεται πλέον σε όρους ποιότητας και όχι τιμής των προϊόντων / υπηρεσιών, πολλές επιχειρήσεις στοχεύουν στη διαφοροποίηση των προσφερόμενων προϊόντων / υπηρεσιών σε όρους ποιότητας, ευελιξίας, καινοτομίας, άμεσης ανταπόκρισης και εξατομίκευσης. Οι παραδοσιακές μετρήσεις όμως, δεν παρέχουν ικανοποιητική εικόνα των εταιρικών επιδόσεων στους ανωτέρω τομείς, πράγμα που κατέστησε επιτακτική την ανάγκη για υιοθέτηση νέων συστημάτων μέτρησης, τα οποία μεταξύ άλλων, υποστηρίζουν την εκτέλεση της εταιρικής στρατηγικής. Επιπλέον, εξαιτίας του αυξημένου ανταγωνισμού, αρκετές επιχειρήσεις τείνουν να μειώνουν τον αριθμό των εργαζομένων τους και ιδιαίτερα των μεσαίων στελεχών τους. Η χρησιμότητα των μεσαίων στελεχών σε έναν οργανισμό είναι μεγάλη, καθώς αναλαμβάνουν συνήθως το ρόλο να

μετατρέπουν την εταιρική στρατηγική σε λειτουργικούς στόχους, να ελέγχουν την πορεία και να συντονίζουν τη δραστηριότητα των κατώτερων στελεχών. Η έλλειψη μεσαίων στελεχών σε έναν οργανισμό είναι απαραίτητο να αντισταθμιστεί από έναν νέο τρόπο επικοινωνίας της στρατηγικής στα κατώτερα στελέχη. Το κενό αυτό έρχονται να καλύψουν τα νέα συστήματα μέτρησης των εταιρικών επιδόσεων.

- Συγκεκριμένες πρωτοβουλίες βελτίωσης. Εξαιτίας του αυξημένου ανταγωνισμού, οι οργανισμοί είναι πλέον αναγκασμένοι να λειτουργούν με κύριο γνώμονα την ποιότητα και όχι το κόστος. Προκειμένου λοιπόν να προσφέρουν προϊόντα / υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας σε χαμηλότερο κόστος, άρχισαν να υιοθετούν νέες πρωτοβουλίες και τεχνικές, κυριότερες από τις οποίες είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η Γραμμική Παραγωγή (Lean Production), η Συγκριτική Προτυποποίηση (Benchmarking), η Αναδόμηση των Εσωτερικών Διεργασιών (Re-engineering). Οι τεχνικές αυτές έχουν ως κοινό χαρακτηριστικό το ότι βασίζονται σε συστήματα μέτρησης των εταιρικών επιδόσεων.
- Διεθνή βραβεία ποιότητας. Σε αναγνώριση της σημαντικής προόδου που έχουν σημειώσει αρκετές επιχειρήσεις στον τομέα της ποιότητας έχει θεσπιστεί ένας μεγάλος αριθμός διεθνών βραβείων ποιότητας, κυριότερα από τα οποία θεωρούνται το Βραβείο Baldrige και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας (European Foundation for Quality Management Award). Προκειμένου λοιπόν να θέσουν υποψηφιότητα για τα βραβεία αυτά, οι οργανισμοί είναι απαραίτητο να ολοκληρώσουν μια διαδικασία αυτο-προσδιορισμού των εταιρικών τους επιδόσεων στο μεγαλύτερο τμήμα των πρακτικών, δραστηριοτήτων και διαδικασιών τους. Ο ρόλος που διαδραματίζουν τα συστήματα μέτρησης των εταιρικών επιδόσεων στον τομέα αυτό είναι προφανής.
- Μεταβολή των οργανωσιακών ρόλων. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 και 1990 σημειώθηκαν σημαντικές μεταβολές στους οργανωσιακούς ρόλους που αφορούσαν κατά ένα μεγάλο μέρος τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης των εταιρικών επιδόσεων. Μεγαλύτερη έμφαση άρχισε να δίνεται σε μη χρηματο-οικονομικά στοιχεία, ενώ παράλληλα αναβαθμίστηκε και ο ρόλος της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. Η τελευταία αυτή εξέλιξη οφείλεται στο γεγονός ότι πολλές από τις μετρήσεις των εταιρικών επιδόσεων συνδέονται πλέον με τις αποδοχές των εργαζομένων, ενώ παράλληλα η ανάγκη για κινητοποίηση του προσωπικού γίνεται επιτακτική εξαιτίας της αποχώρησης μεγάλου αριθμού μεσαίων διοικητικών στελεχών.
- Μεταβολή της εξωτερικής ζήτησης. Τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί ο αριθμός των περιορισμών που υφίστανται κατά τη δράση τους οι οργανισμοί. Οι περιορισμοί αυτοί είναι δυνατό να προέρχονται είτε από τις ολοένα αυξανόμενες νομοθετικές ρυθμίσεις που επιβάλλονται, είτε από τις πιέσεις που δέχονται από τις διάφορες καταναλωτικές ομάδες, από την κοινή γνώμη, από τους θεσμικούς επενδυτές, κλπ. Οι περιορισμοί αυτοί πιέζουν τη διοίκηση του οργανισμού για τη

βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων / υπηρεσιών, καθώς η αξία αποτελεί το βασικό πυρήνα όλων των εταιρικών πρακτικών και δράσεων. Αποτέλεσμα είναι η ολοένα και μεγαλύτερη ανάγκη για υιοθέτηση ενός συστήματος μέτρησης της επιχειρησιακής αποδοτικότητας.

- Η δύναμη της τεχνολογίας της πληροφορίας. Η τεχνολογία της πληροφορίας διευκόλυνε την άντληση και την επεξεργασία των δεδομένων. Τα τελευταία χρόνια μάλιστα έχει αυξηθεί σημαντικά η ζήτηση για διοίκηση των συστημάτων πληροφόρησης και για το λόγο αυτό, οι πωλητές των σχετικών λογισμικών προγραμμάτων προσαρμόζουν τα προγράμματα που πωλούν, στις μετρήσεις που υιοθετούν τα συστήματα εκτίμησης των εταιρικών επιδόσεων.

### 1.2.3.3 Ολοκληρωμένα συστήματα μέτρησης των εταιρικών επιδόσεων

Τα ολοκληρωμένα (Integrated) συστήματα μέτρησης των εταιρικών επιδόσεων αναπτύχθηκαν προκειμένου να αντιμετωπίσουν τους βασικούς περιορισμούς που έθεταν τόσο οι παραδοσιακές μετρήσεις, όσο και τα συστήματα μέτρησης των εταιρικών επιδόσεων που βασίζονται στο χρόνο. Κυριότερα από τα συστήματα αυτά είναι η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου και το Πρίσμα Επιδόσεων (Performance Prism), ενώ αρκετά διαδεδομένα είναι τα συστήματα SMART (Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique) και το Ερωτηματολόγιο για τη μέτρηση των επιδόσεων (Performance Measurement Questionnaire-PMQ). Τα ολοκληρωμένα συστήματα μέτρησης των επιδόσεων θεωρούνται ότι επιτυγχάνουν το σκοπό τους όταν ευθυγραμμίζεται η στρατηγική του οργανισμού με τις μετρήσεις που περιλαμβάνουν και όταν η διοίκηση του οργανισμού τα χρησιμοποιεί για να επικοινωνεί την εταιρική αποστολή, το όραμα και τις αξίες στο προσωπικό και στους παράγοντες που σχετίζονται με τον οργανισμό. Τα βασικά συστατικά ενός ολοκληρωμένου συστήματος μέτρησης είναι τα ακόλουθα :

- Το στρατηγικό σχέδιο. Το στρατηγικό σχέδιο αποτελεί το θεμέλιο λίθο για ένα αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης. Τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης των επιδόσεων που εστιάζονται σε ένα λανθασμένο σύνολο από μετρήσεις ενδέχεται να υποσκάψουν τη στρατηγική αποστολή του οργανισμού διαιωνίζοντας βραχυχρόνιες εταιρικές πρακτικές. Αντίθετα, στην περίπτωση που οι μετρήσεις είναι ευθυγραμμισμένες με τη στρατηγική του οργανισμού, τότε εντοπίζονται ευκολότερα τα οποιαδήποτε κενά στις επιδόσεις με αποτέλεσμα να παρέχεται η δυνατότητα για σημαντική βελτίωση των εταιρικών αποτελεσμάτων.
- Οι κύριες εταιρικές διαδικασίες. Οι διαδικασίες και οι διάφορες ενέργειες αποτελούν τα μέσα για την επίτευξη των στόχων του στρατηγικού σχεδίου. Προκειμένου να διαμορφωθεί ένα αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης των επιδόσεων, θα πρέπει να αναγνωριστούν οι βασικές διαδικασίες που επηρεάζουν σημαντικά τα εταιρικά αποτελέσματα. Ο αριθμός των διαδικασιών

αυτών δε θα πρέπει να είναι ούτε ιδιαίτερα μεγάλος, πράγμα που θα οδηγούσε σε πολύ μεγάλη πληροφόρηση, ούτε ιδιαίτερα μικρός, γεγονός που θα παρείχε ελλιπή στοιχεία.

- Οι ανάγκες των παραγόντων που σχετίζονται με τον οργανισμό (stakeholders). Όλοι οι επιτυχημένοι οργανισμοί αναγνωρίζουν τις ανάγκες και τις επιδιώξεις των παραγόντων που σχετίζονται με αυτούς (stakeholders), είτε αυτοί είναι οι πελάτες τους, οι ιδιοκτήτες, οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, είτε το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Κρίνεται επομένως σκόπιμο η διοίκηση να επικοινωνεί με τους σημαντικότερους από τους παράγοντες αυτούς, όχι μόνο για να κατανοεί και να προσδιορίζει τις απαιτήσεις τους, αλλά και για να τους ενημερώνει για τους τρόπους με τους οποίους σκοπεύει να ικανοποιήσει τις επιδιώξεις τους.
- Η ανάμιξη των ανώτερων στελεχών της διοίκησης. Σε όλες τις περιπτώσεις εφαρμογής επιτυχημένων συστημάτων μέτρησης τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης συμμετέχουν ενεργά σε όλα τα στάδια, από την αρχική συζήτηση για το σχεδιασμό τους μέχρι την ανάλυση των δεδομένων που προκύπτουν από αυτά. Συγκεκριμένα, τα ανώτερα στελέχη οφείλουν να δείχνουν τη δέσμευσή τους απέναντι στο σύστημα μέτρησης, να εμπυχώνουν το προσωπικό, να αναπτύσσουν επαρκείς διαύλους επικοινωνίας με αυτούς και να αντλούν πολύτιμα συμπεράσματα από τη διαδικασία ανάδρασης.
- Η συμμετοχή των εργαζομένων. Η συμμετοχή των εργαζομένων αποτελεί απαραίτητο συστατικό των επιτυχημένων συστημάτων μέτρησης, διότι αυξάνει τη δέσμευση και την εμπιστοσύνη τους στον οργανισμό, και κατά συνέπεια το βαθμό υπευθυνότητας. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν ενεργά στις εταιρικές πρακτικές, συνεισφέρουν με περισσότερη διάθεση στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Σκόπιμο θα είναι να συμμετέχουν στο σύστημα μέτρησης όσο το δυνατό περισσότεροι εργαζόμενοι και σε κάθε περίπτωση όλοι εκείνοι που επηρεάζονται άμεσα από τις μετρήσεις, καθώς και εκείνοι που καλούνται να τις πραγματοποιήσουν, να τις μελετήσουν ή να τις αναλύσουν. Ο βαθμός συμμετοχής των εργαζομένων, όπως επίσης και η χρονική στιγμή που θα κληθούν να συμμετάσχουν εξαρτάται από το μέγεθος και τη δομή του οργανισμού, αλλά και από το επίπεδο εκπαίδευσής τους.
- Κατανομή αρμοδιοτήτων σχετικά με τις μετρήσεις. Για την επιτυχημένη εφαρμογή του συστήματος μέτρησης των επιδόσεων είναι απαραίτητη η κατανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ των εργαζομένων. Πιο αναλυτικά, κάθε μέτρηση θα πρέπει να αντιστοιχεί σε ένα μόνο αρμόδιο υπάλληλο ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή της. Επίσης, όλοι οι υπάλληλοι που χειρίζονται τις μετρήσεις θα πρέπει να γνωρίζουν πώς η καθεμιά από τις μετρήσεις συνεισφέρει στο συνολικό σύστημα μέτρησης, θα πρέπει να τους παρέχονται οι πόροι για την εκτέλεση των απαιτούμενων ενεργειών και τέλος θα πρέπει να τους χορηγείται η δυνατότητα λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων που σχετίζονται με τις μετρήσεις για τις οποίες είναι υπεύθυνοι.

- Ένα εννοιολογικό πλαίσιο. Το εννοιολογικό πλαίσιο αποτελεί απαραίτητο συστατικό του συστήματος μέτρησης, καθώς προσδιορίζει τα μεγέθη που είναι απαραίτητα να εκτιμηθούν.
- Επικοινωνία. Η επικοινωνία στα πλαίσια του οργανισμού θα πρέπει να πραγματοποιείται προς όλα τα επίπεδα, από τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα στα κατώτερα και αντίστροφα, καθώς και οριζόντια, με τη συμβολή προηγμένων τεχνικών μέσων, όπως τα ενδο-εταιρικά έντυπα, οι δια-τμηματικές ομάδες, κλπ.
- Αίσθηση της ανάγκης εφαρμογής του συστήματος μέτρησης. Η απόφαση για την εφαρμογή ενός συστήματος μέτρησης συνήθως προηγείται σημαντικών γεγονότων που απειλούν τη βιωσιμότητα του οργανισμού, ή άλλων παραγόντων όπως είναι η επιθυμία διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η βελτίωση της προσφερόμενης ποιότητας.

Καθένα από τα ολοκληρωμένα συστήματα μέτρησης της αποδοτικότητας εμφανίζει ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα έναντι των υπολοίπων, η ανάλυσή όμως αυτή ξεφεύγει από τα πλαίσια της παρούσας μελέτης. Ωστόσο, θα μπορούσαμε να αναφερθούμε με συντομία στους βασικούς περιορισμούς που θέτουν τα συστήματα αυτά:

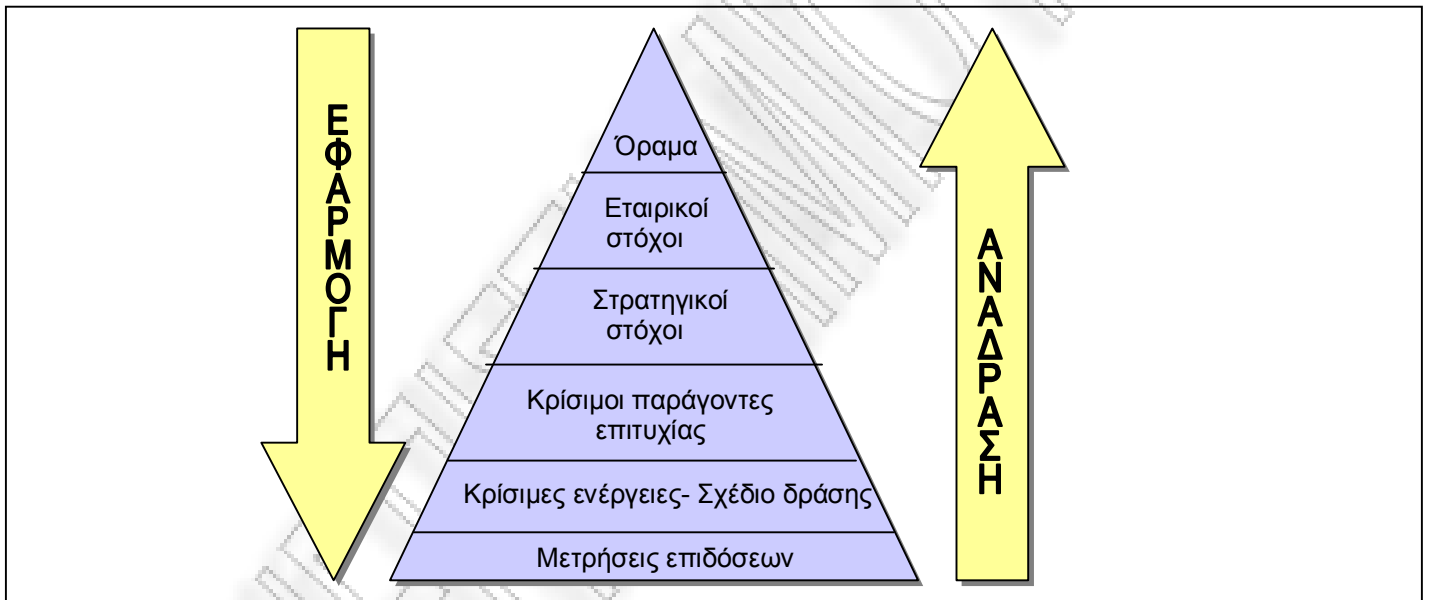
- Αποτελούν κυρίως εργαλεία ελέγχου και λιγότερο εργαλεία βελτίωσης των επιδόσεων.
- Δεν παρέχουν μηχανισμούς για τον προσδιορισμό του χρονικού ορίζοντα πραγματοποίησης των στόχων.
- Δεν αποτελούν δυναμικά συστήματα, καθώς δεν προβλέπουν συστηματική αναπροσαρμογή των βασικών τομέων, των μετρήσεων των επιδόσεων, των ιστορικών στοιχείων, των αποφάσεων και των αποτελεσμάτων.
- Επικεντρώνονται στις παρούσες επιδόσεις και δεν προχωρούν στην πρόβλεψη των μελλοντικών.
- Τα περισσότερα από τα συστήματα αυτά δε δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στον παράγοντα του χρόνου.
- Κανένα από τα συστήματα αυτά δεν παρέχει ένα συγκεκριμένο εργαλείο που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για τον έλεγχο, τη ρύθμιση και τη βελτίωση των επιδόσεων στο κατώτερο προσωπικό.

Επομένως, το ιδανικό ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης της αποδοτικότητας είναι αναγκαίο να συγκεντρώνει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Να αποτελεί ένα σύνολο από σαφώς καθορισμένους τομείς που επιδέχονται βελτίωσης μαζί με σχετικές μετρήσεις επιδόσεων των εταιρικών πρακτικών.
- Να δίνει έμφαση στο χρόνο ως στρατηγικό παράγοντα των εταιρικών επιδόσεων.
- Να επιτρέπει τη δυναμική αναθεώρηση των τομέων που επιδέχονται βελτίωσης, καθώς και των μετρήσεων των εταιρικών επιδόσεων.
- Να χρησιμοποιείται ως εργαλείο βελτίωσης των επιδόσεων και όχι απλώς ως εργαλείο ρύθμισης και ελέγχου.

- Να θεωρεί τις προσπάθειες βελτίωσης ως αναπόσπαστο κομμάτι του συστήματος.
- Να χρησιμοποιεί ιστορικά στοιχεία προκειμένου να τεθούν και στη συνέχεια να επιτευχθούν οι στόχοι της βελτίωσης.
- Να παρέχει πρακτικά εργαλεία που επιτρέπουν και διευκολύνουν την επίτευξη όλων των παραπάνω στόχων.

Όσον αφορά στη διοίκηση των επιδόσεων σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης της αποδοτικότητας, αυτή θεωρείται ως η διαδικασία με την οποία ο οργανισμός διοικεί τις επιδόσεις του βάσει της εταιρικής στρατηγικής και των στόχων που θέτει. Ο βασικός στόχος της διαδικασίας αυτής είναι η προσφορά ενός συστήματος ελέγχου, όπου οι εταιρικές και οι λειτουργικές στρατηγικές εφαρμόζονται σε όλες τις διαδικασίες και δραστηριότητες από το σύνολο των εργαζομένων της επιχείρησης και ταυτόχρονα η άντληση πολύτιμης πληροφόρησης από το σύστημα μετρήσεων, που συμβάλλει ουσιαστικά στην ορθολογική λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση.



Πηγή: *Integrated Performance measurement systems: an audit and development guide*, Umit S. Bitici, Allan S. Carrie and Liam McDevitt, *The TQM Magazine*, Vol. 9, No. 1, 1997, pages 46-53

Διάγραμμα 1. Το σύστημα ανάδρασης και εφαρμογής ενός ολοκληρωμένου συστήματος μέτρησης της αποδοτικότητας

Στην ουσία, η διαδικασία διοίκησης των επιδόσεων ενός ολοκληρωμένου συστήματος μέτρησης της αποδοτικότητας, ορίζει τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός χρησιμοποιεί τα διάφορα συστήματα που διαθέτει για τη διοίκηση των επιδόσεών του. Στον πυρήνα της διαδικασίας αυτής βρίσκεται ένα σύστημα πληροφόρησης που ουσιαστικά επιτρέπει την εφαρμογή του συστήματος ανάδρασης ενοποιώντας όλη τη σχετική πληροφόρηση που συγκεντρώνεται από όλα τα σχετικά



συστήματα. Το σύστημα αυτό της πληροφόρησης αντιπροσωπεύει το σύστημα μέτρησης των επιδόσεων.

Στο πλαίσιο αυτό, η ενοποίηση ή ολοκλήρωση (integration) έχει την έννοια του ότι το σύστημα μέτρησης των επιδόσεων επιτρέπει τη σωστή εφαρμογή των στρατηγικών στόχων του οργανισμού, ενώ παράλληλα παρέχει ένα δομημένο πλαίσιο που δίνει τη δυνατότητα διοχέτευσης της πληροφόρησης προς τη διοίκηση, προκειμένου να λαμβάνονται ορθολογικές αποφάσεις.

Ωστόσο, για να είναι αποτελεσματικό το σύστημα πληροφόρησης, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους στρατηγικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες, την οργανωσιακή δομή, τις διαδικασίες, τις λειτουργίες και τις σχέσεις που αναπτύσσονται στο εσωτερικό του οργανισμού. Ομοίως, η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας διοίκησης των επιδόσεων, η οποία κάνει χρήση του συστήματος πληροφόρησης, εξαρτάται σημαντικά από τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιείται η πληροφόρηση για τη διοίκηση των εταιρικών επιδόσεων, αν δηλαδή αξιοποιείται στον επιθυμητό βαθμό και αξιολογείται με βάση αντικειμενικά κριτήρια.

### 1.3 Στρατηγική της επιχείρησης

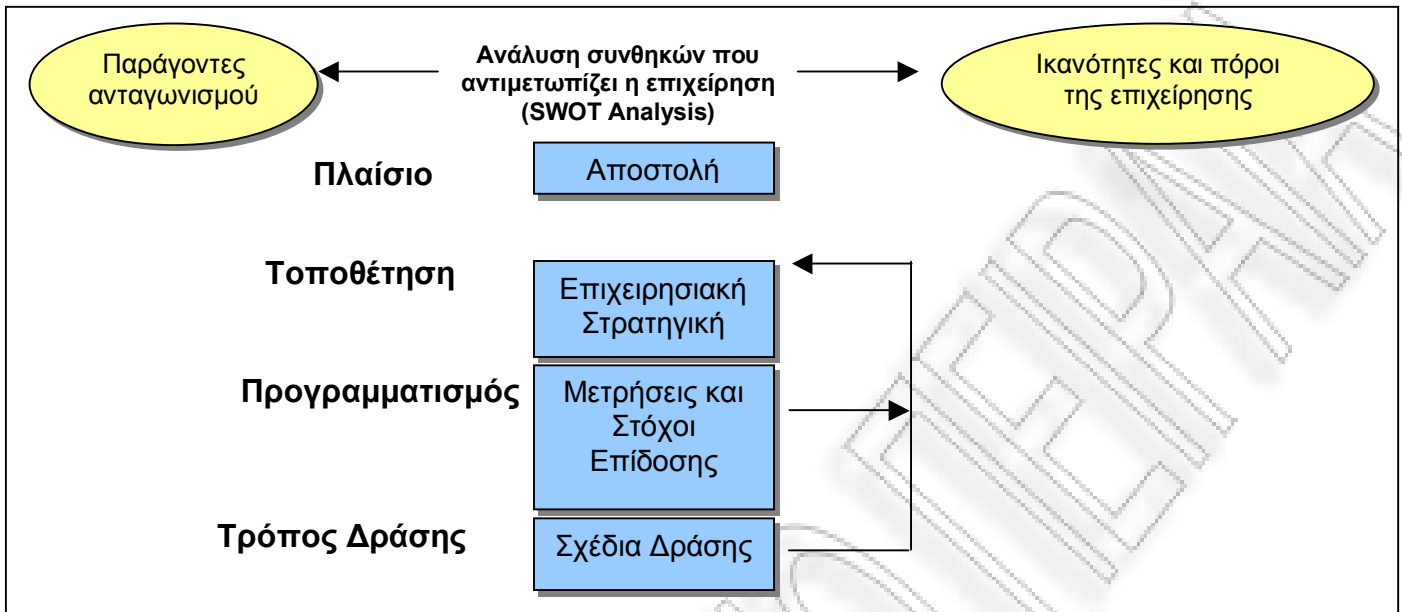
Η στρατηγική αποτελεί δράση ή σχέδιο που ενοποιεί τους κύριους στόχους του οργανισμού, τις πολιτικές και τις δραστηριότητές του σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο. Μια ορθά διαμορφωμένη στρατηγική καθιστά την επιχείρηση ικανή να κατανέμει ορθολογικά τους πόρους της, βασισμένη στις εσωτερικές της δυνατότητες και ικανότητες, τις μεταβολές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τις κινήσεις των ανταγωνιστών της.

Η επιχειρησιακή στρατηγική αποτελεί τη βάση της αποτελεσματικής μέτρησης της αποδοτικότητας, καθώς τα συστήματα μέτρησης της αποδοτικότητας παρέχουν το πλαίσιο διαμόρφωσης και επικοινωνίας της στρατηγικής στον οργανισμό. Παράλληλα, αποτελούν το κύριο μέσο παρακολούθησης και αξιολόγησης της εφαρμογής της στρατηγικής. Η έννοια της στρατηγικής είναι δυνατό να περιλαμβάνει δύο κύριους άξονες:

- Συνολική εταιρική στρατηγική, η οποία προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση επιδιώκει να μεγιστοποιήσει την αξία των πόρων που διαχειρίζεται. Με λίγα λόγια, το είδος αυτό της στρατηγικής εστιάζεται στα μέσα στα οποία θα επενδυθούν οι πόροι της επιχείρησης και πραγματεύεται την κατανομή των πόρων στις διάφορες δραστηριότητές της.
- Επιχειρησιακή στρατηγική, η οποία πραγματεύεται τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα δραστηριοποιηθεί στην αγορά, τα μέσα που θα χρησιμοποιήσει για να διαφοροποιήσει το προϊόν της και τις μεθόδους με τις οποίες θα παρέχει αξία στους πελάτες της διαμέσου του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παράγει.

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

εφαρμογής της επιχειρησιακής στρατηγικής και η συμβολή των συστημάτων μέτρησης της αποδοτικότητας στη διαδικασία αυτή φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα:

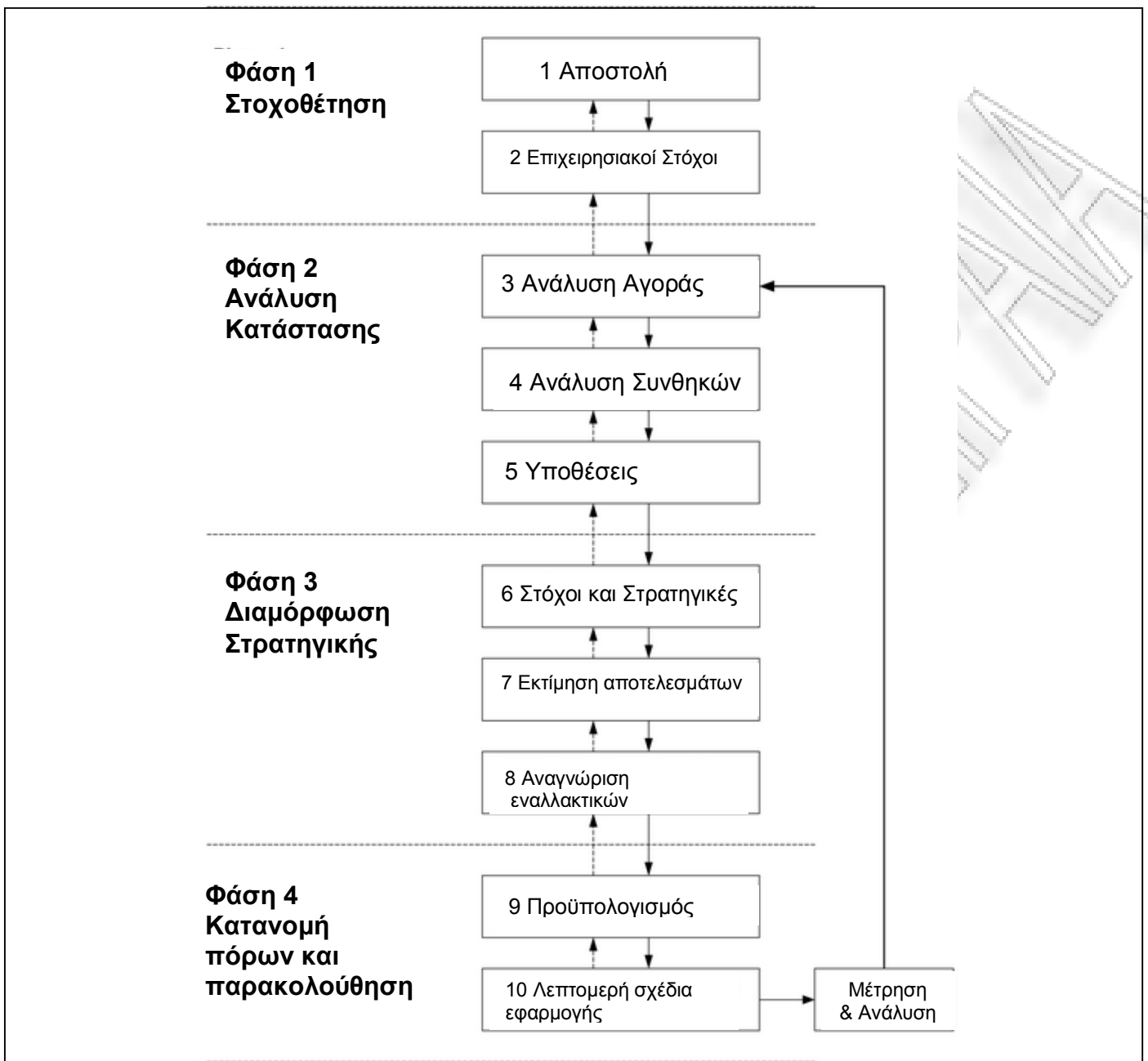


Πηγή: *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Robert Simons, Prentice Hall, 2000

## Διάγραμμα 2. Ιεραρχία της Επιχειρησιακής Στρατηγικής

Αναφορικά με την ανάπτυξη της επιχειρησιακής στρατηγικής, έχουν υιοθετηθεί δύο κύριες θεωρίες. Η θεωρία του σχεδιασμού ή ορθολογισμού (deliberate) και η θεωρία της μάθησης ή σταδιακής ανάπτυξης (emergent). Σύμφωνα με την πρώτη, η στρατηγική σχεδιάζεται εκ των προτέρων και μετέπειτα εφαρμόζεται στην πράξη, ενώ σύμφωνα με τη δεύτερη, η στρατηγική αναπτύσσεται μόνο στην περίπτωση κατά την οποία επιχειρείται αλλαγή. Ωστόσο, η στρατηγική που σταδιακά αναπτύσσεται και εφαρμόζεται, αποτελεί ένα συνδυασμό των αρχών και των δύο θεωριών, ενώ το ορθολογικό κομμάτι της στρατηγικής αποτελεί την αρχικά σχεδιαζόμενη στρατηγική.

Τα στελέχη, οι υπευθυνότητες και οι αρμοδιότητες που προκύπτουν, είναι σαφώς προσδιορισμένα για τα διάφορα επίπεδα λήψης αποφάσεων που αφορούν τη στρατηγική και εξαρτώνται άμεσα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, όπως το μέγεθος, ο τρόπος διοίκησης, η πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος, οι μέθοδοι παραγωγής και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει. Το παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζει ένα κοινό πλαίσιο ανάπτυξης του στρατηγικού σχεδιασμού και της παρακολούθησης της στρατηγικής πορείας της επιχείρησης.



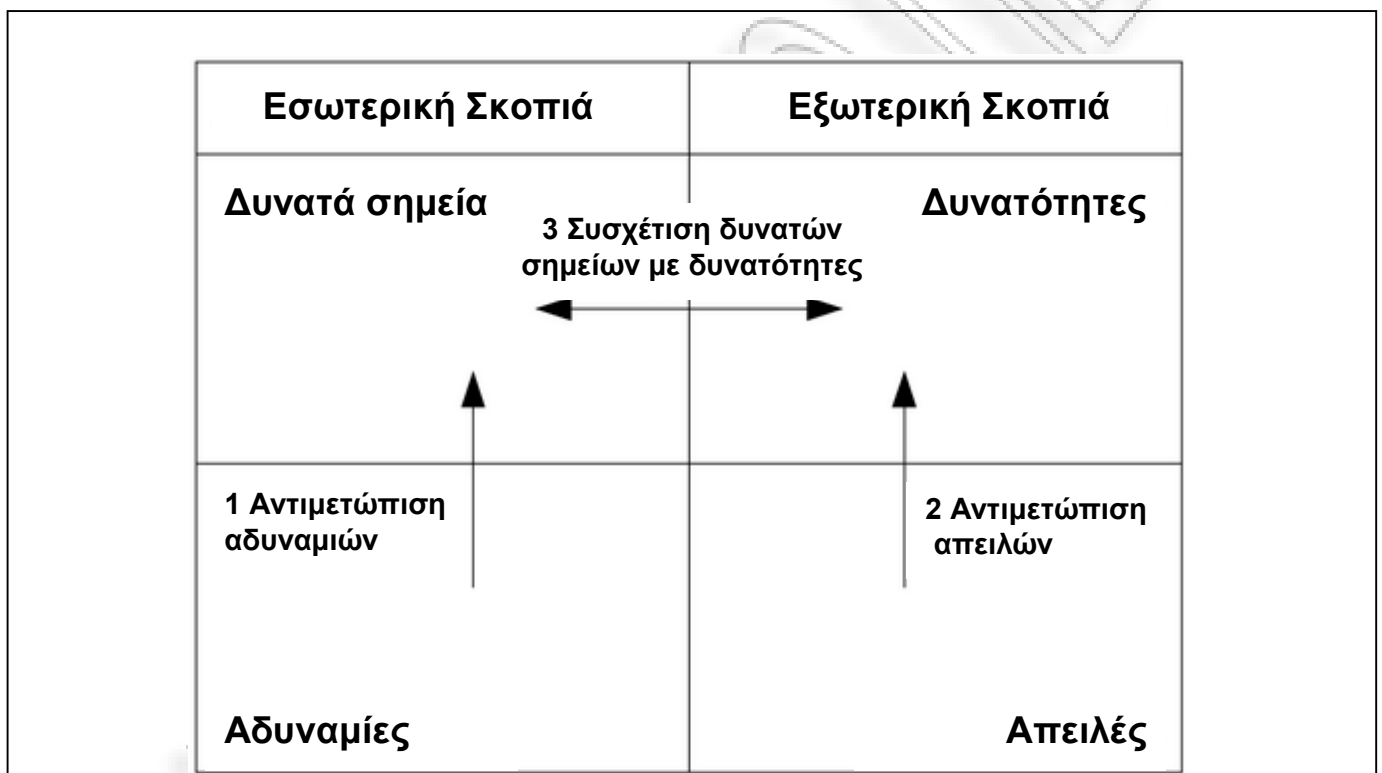
Source: Adapted from McDonald (1996)

Διάγραμμα 3. Η διαδικασία ανάπτυξης της επιχειρησιακής στρατηγικής

- Φάση 1. Στη φάση αυτή προσδιορίζονται οι γενικοί στόχοι του οργανισμού και διατυπώνεται η αποστολή του. Η αποστολή της επιχείρησης είναι το σημείο εκκίνησης της διαμόρφωσης και εφαρμογής της στρατηγικής. Αναφέρεται στον ευρύτερο σκοπό για τον οποίο η επιχείρηση λειτουργεί. Η αποστολή της επιχείρησης διατυπώνεται συνήθως σε γραπτή μορφή και διαχέεται σε ολόκληρο τον οργανισμό, καθώς μεταδίδει τις βασικές αξίες του. Στην αποστολή της επιχείρησης δεν αναφέρεται η επίτευξη κέρδους ως αυτοσκοπός, αλλά υψηλότερες αξίες και ιδανικά που διαποτίζουν τους εργαζομένους με υπερηφάνεια και παράλληλα τους κινητοποιούν.

Με λίγα λόγια, η αποστολή της επιχείρησης περιγράφει το πλαίσιο δραστηριοποίησης της επιχείρησης και εδράζεται στην ιστορία, στην κουλτούρα και στις αξίες της.

- Φάση 2. Στη φάση αυτή διενεργείται αξιολόγηση των παραγόντων που σχετίζονται με το επιχειρηματικό περιβάλλον και την επιχείρηση εσωτερικά. Στη φάση αυτή, η διοίκηση της επιχείρησης αναλύει και εξετάζει παράγοντες όπως ο ανταγωνισμός στον κλάδο δραστηριοποίησης και οι πόροι και ικανότητες της ίδιας της επιχείρησης. Συνεπώς, το στάδιο αυτό της ανάλυσης αφορά τη συσχέτιση των εσωτερικών δυνατοτήτων της επιχείρησης με τις εξωτερικές απειλές και ευκαιρίες που αντιμετωπίζει στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η ανάλυση αυτή ονομάζεται και Ανάλυση των Συνθηκών που αντιμετωπίζει η επιχείρηση (SWOT Analysis- Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Η ανάλυση αυτή παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα:



**Source:** Adapted from Piercy and Giles (1989)

Διάγραμμα 4. Η ανάλυση των συνθηκών που αντιμετωπίζει η επιχείρηση (SWOT)

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

τους πελάτες κτλ., προκειμένου να διαμορφωθεί η βάση για την επιχειρησιακή στρατηγική του οργανισμού.

- Φάση 3. Στο στάδιο αυτό διενεργείται η διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής, χρησιμοποιώντας τα δεδομένα της προηγούμενης φάσης για την κατανομή των συνολικών στόχων της επιχείρησης σε λειτουργικούς. Στη φάση αυτή αντιμετωπίζονται ζητήματα όπως η προσφορά της μέγιστης αξίας στους πελάτες και η διαφοροποίηση του προϊόντος της σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Εναλλακτικοί τρόποι παροχής αξίας είναι η επιβολή χαμηλής τιμής στο προϊόν, η διαφοροποίηση του προϊόντος, η προσαρμογή του στις ανάγκες των πελατών κτλ. Οι στόχοι οι οποίοι διατυπώνονται αποτελούν τα τελικά αποτελέσματα τα οποία η επιχείρηση επιθυμεί να επιτύχει κατά την εφαρμογή της στρατηγικής της. Πιθανοί στόχοι είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς, η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά, η αύξηση των πωλήσεων, η κερδοφορία, η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών κτλ. Στα πλαίσια της φάσης αυτής αναπτύσσονται παράλληλα και οι παράγοντες εκείνοι οι οποίοι είναι ιδιαίτερα κρίσιμοι για την επιτυχή εκτέλεση της στρατηγικής της επιχείρησης (Critical Success Factors) και τα πλάνα δράσης για την επίτευξη των στόχων, που αποτελούν τα μέσα με τα οποία η διοίκηση της επιχείρησης επικοινωνεί τη στρατηγική της στον οργανισμό και συντονίζει τη διαδικασία κατανομής πόρων με σκοπό την επίτευξή της. Οι παράγοντες αυτοί και τα πλάνα δράσης αντιπροσωπεύουν όλες τις ομάδες παραγόντων που σχετίζονται με την επιχείρηση (πελάτες, εργαζομένους, μετόχους, κοινωνικό σύνολο κτλ.).
- Φάση 4. Στη φάση αυτή τα σχέδια δράσης που αναπτύχθηκαν μετατρέπονται σε λεπτομερή πλάνα και προγράμματα και διαχέονται στον οργανισμό. Για την ευχερή και αποτελεσματική παρακολούθηση της πορείας της επιχείρησης έναντι των στόχων και των πλάνων, αναπτύσσονται μετρήσεις (Key performance indicators), οι οποίες αποτελούν τη βάση των συστημάτων μέτρησης της επιχειρησιακής αποδοτικότητας και αντανakλούν σε συγκεκριμένους παράγοντες επιτυχούς στρατηγικής (Critical Success Factors). Ο ορισμός των μετρήσεων είναι απαραίτητο να περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία:
  - Τίτλος της μέτρησης
  - Δεδομένα που χρησιμοποιούνται στον υπολογισμό τους
  - Μέθοδος υπολογισμού
  - Πηγές δεδομένων υπολογισμού
  - Συχνότητα μέτρησης
  - Ανάθεση ρόλων μέτρησης

Όπως φαίνεται και στο παραπάνω διάγραμμα, η διαμόρφωση και η εφαρμογή της στρατηγικής είναι πολυδιάστατες διαδικασίες. Πιο συγκεκριμένα, η αποστολή, δηλαδή ο σκοπός για τον οποίο η

επιχείρηση λειτουργεί, καθοδηγεί τη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής, η οποία στην πορεία προσδιορίζει συγκεκριμένους στόχους και μετρήσιμες απόδοσης, καθώς και σχέδια δράσης. Ορισμένα κοινά στοιχεία των παραδοσιακών προσεγγίσεων ανάπτυξης της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι ότι:

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

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

#### 1.4 Βιβλιογραφία 1<sup>ου</sup> Μέρους

---

##### 1.4.1 Άρθρα

---

1. Amaratunga, Dilanthi, David Baldry and Marjan Sarshar, Process improvement through performance measurement: the balanced scorecard methodology, Work Study, Volume 50, Number 5, 2001 p. 179-188.
2. Artley Will & Suzanne Stroh, The Performance-Based Management Handbook-Establishing an Integrated Performance Measurement System, September 2001
3. Bourne Mike, John Mills, Mark Wilcox, Andy Neely, Ken Platts, Designing, implementing and updating performance measurement systems, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No. 7, 2000, pages 754-771

4. De Toni A. and S. Tonchia, Performance measurement systems, Models, characteristics and measures, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, No.1/2, 2001, pages 46-70
5. Ghalayini Alaa M. and James S. Noble, The changing basis of performance measurement, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, No. 8, 1996, pages 63-80
6. Robson Ian, From process measurement to performance improvement, *Business Process Management Journal*, Vol. 10, No. 5, 2004, pages 510-521
7. Kennerley Mike and Andy Neely, A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, No. 11, 2002, pages 1222-1245
8. Kennerley Mike and Andy Neely, Performance Measurement Frameworks-a review, Centre for Business Performance, Cranfield Scholl of Management, UK, 2000.
9. Kuwaiti M.E, John M. Kay, The role of performance measurement in business process re-engineering, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No.12, 2000, pages 1411-1426
10. Love Peter E.D., Gary D., Holt Construction business performance measurement: the SPM alternative, *Business Process Management Journal*, Vol. 6, No. 5, 2000, pages 408-416
11. Morgan, Chris, Structure, speed and salience: performance measurement in the supply chain, *Business Process Management Journal*, Vol. 10, No. 5, 2005, pages 522-536
12. Munive-Hernandez. J. , F.W. Dewhurst, M.C. Pritchard, K.D. Barber, Modelling the strategy management process: an initial BMP approach, *Business Process Management Journal* Vol. 10, No. 6, 2004, pages 691-711
13. Najmi Manoochehr, John Rigas, Ip-Shing Fan, A framework to review performance measurement systems, *Business Process Management Journal*, Vol. 11, No. 2, 2005, pages 109-122
14. Neely Andy, John Mills, Ken Platts, Mike Gregory and Huw Richards, Realizing Strategy through Measurement, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14, No.3, 1994, pages 140-152
15. Neely Andy, Mike Gregory and Ken Platts, Performance measurement system design, A literature review and research agenda, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, No. 4, 1995, pages 80-116
16. Neely Andy, The performance measurement revolution: why now and what next?, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, No. 2, 1999, pages 205-228

17. Neely, Andy, Mike Kennerley, John Mills, Ken Platts, Huw Richards, Mike Gregory, Mike Bourne, Performance Measurement system design, developing and testing a process-based approach, University of Cambridge UK, International Journal of Operations & Production Management, Vol.20 No.10, 2000
18. Saad Germaine H., Strategic performance evaluation: descriptive and prescriptive analysis, Industrial Management & Data Systems, Vol. 101, No. 8, 2001, pages 390-399
19. Sinclair David and Mohamed Zairi, Effective process management through performance measurement, Business Process RE-engineering & Management Journal, Vol.1, No.1, 1995, pages 75-88 (Part I), Vol.1, No.2, 1995, pages 58-72 (Part II), Vol.1, No.3, 1995, pages 50-65 (Part III)
20. White Gregory P., A survey and taxonomy of strategy-related performance measures from manufacturing, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 16, No.3, 1996, pages 42-61

#### 1.4.2 Βιβλία

- 
1. Ashton C., Strategic Performance Measurement: Transforming Corporate Performance by measuring and managing the drivers of business success, 1997, Business Intelligence Ltd.
  2. Bourne Michael, Andy Neely and John Mills, Strategy and Performance: Getting the measure of your business, Cambridge University Press, 2002
  3. Frost Bob, Measuring Performance: Using the new metrics to deploy strategy and improve performance, Measurement International, 2000
  4. Kaydos W., Measuring, Managing and Maximizing Performance, 1991, Productivity Press, Cambridge MA
  5. Lynch R.L. and Cross K.F., Measure Up, The essential guide to measuring business performance, Mandarin, London
  6. Neely Andy, Business Performance Measurement, Theory and Practice, Cambridge University Press, 2001
  7. Neely, A.D., 1998, Measuring Business Performance, Economist Books, London.
  8. Simons Robert, Performance measurement & control systems for implementing strategy, 2000, Prentice Hall.



## 2 Μέρος 2<sup>ο</sup> – Ανάλυση του μοντέλου της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου

---

### 2.1 Εισαγωγή

Μέχρι και πριν από μερικά χρόνια, οι εταιρικές πρακτικές στο σύνολό τους εκθειάζαν το ρόλο των χρηματο-οικονομικών δεικτών στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, καθώς τους θεωρούσαν ως το μόνο ασφαλές και ολοκληρωμένο εργαλείο προσδιορισμού των εταιρικών επιδόσεων. Σήμερα, η προσκόλληση στη χρηματο-οικονομική ανάλυση έχει μετριαστεί εξαιτίας των προβλημάτων και περιορισμών που εμφανίζονται στην περίπτωση που οι οποιοσδήποτε εταιρικές αποφάσεις λαμβάνονται με αποκλειστικό γνώμονα τα χρηματο-οικονομικά αποτελέσματα.

Πιο αναλυτικά, οι χρηματο-οικονομικοί δείκτες παρέχουν ενδείξεις μόνο για τα βραχυπρόθεσμα λογιστικά αποτελέσματα και παρουσιάζουν την παρελθούσα χρηματο-οικονομική κατάσταση της εταιρίας (lag indicators). Θα ήταν σφάλμα συνεπώς να υποθέσουμε ότι η παρελθούσα χρηματο-οικονομική κατάσταση θα εξακολουθήσει να υφίσταται, διότι η κερδοφορία μιας επιχείρησης ως γνωστόν αποτελεί αποτέλεσμα των εκάστοτε εταιρικών πρακτικών.

Επιπλέον, η ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφορίας και το άνοιγμα των παγκόσμιων αγορών μετέβαλαν πολλά από τα θεμελιώδη δεδομένα του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου. Το συγκριτικό πλεονέκτημα δεν οικοδομείται πλέον μόνο με την ανάπτυξη των ενσώματων περιουσιακών στοιχείων και τη συσσώρευση κεφαλαίων, αλλά απαιτούνται και νέες «ασώματες» ιδιότητες που αφορούν στην καλλιέργεια μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες, στην εξατομικευμένη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, στην προσφορά καινοτομικών προϊόντων και υπηρεσιών και στην υποκίνηση και το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων. Ωστόσο, οι ιδιότητες αυτές, εξαιτίας της φύσης τους είναι δύσκολο να αποτυπωθούν με ακρίβεια στις λογιστικές καταστάσεις και τα χρηματο-οικονομικά αποτελέσματα.

Επίσης, οι επιδόσεις των διοικητικών και υποστηρικτικών τμημάτων, όπως επίσης και η συνεργασία και η αλληλεπίδραση μεταξύ των τμημάτων μιας επιχείρησης δεν μπορούν εύκολα να ποσοτικοποιηθούν και συνεπώς να εκτιμηθούν χρησιμοποιώντας τους χρηματο-οικονομικούς δείκτες.

Εξίσου σημαντικό με τα παραπάνω είναι το γεγονός ότι προκειμένου να επιτευχθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι εταιρικοί στόχοι θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα σύνολο από σαφείς, πλήρως κατανοητές και απλοποιημένες ενέργειες και οδηγίες προς τους εργαζόμενους, κάτι στο οποίο δεν δύναται να συνεισφέρει η μελέτη των χρηματο-οικονομικών καταστάσεων από μόνη της.

Τέλος, συχνά οι χρηματο-οικονομικοί δείκτες δεν είναι αξιόπιστοι διότι σε ορισμένες περιπτώσεις η διοικητική πρακτική δίνει προβάδισμα στα βραχυχρόνια αποτελέσματα σε βάρος των μακροχρόνιων. Όταν για παράδειγμα η επιχείρηση αντιμετωπίζει οικονομικές δυσκολίες, προκειμένου να βελτιώσει τα βραχυχρόνια χρηματο-οικονομικά της αποτελέσματα, προχωρά σε

μειώσεις των δαπανών επιμόρφωσης του προσωπικού ή ακόμη και σε απολύσεις εργαζομένων, ενέργειες οι οποίες υπονομεύουν το μέλλον της επιχείρησης. Όλες οι παραπάνω δυσχέρειες στη στρατηγική διοίκηση του οργανισμού και στην παρακολούθηση της πορείας του έναντι των στόχων, κατέστησαν αναγκαία την υιοθέτηση ενός νέου εργαλείου που αντιμετωπίζει αποτελεσματικά όλα τα ζητήματα που ανακύπτουν. Το εργαλείο αυτό, το οποίο διαδόθηκε σε ευρεία κλίμακα στον κόσμο των επιχειρήσεων είναι η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου (Balanced Scorecard).

## 2.2 Έννοια της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου

Προκειμένου να ξεπεραστούν τα προβλήματα που περιγράφηκαν παραπάνω και να διαμορφωθεί μία αξιόπιστη μέθοδος εκτίμησης των εταιρικών επιδόσεων, το 1990 ο καθηγητής του Harvard Business School Robert S. Kaplan και ο καθηγητής David P. Norton πραγματοποίησαν σχετική έρευνα σε 12 επιχειρήσεις, η οποία κατέληξε στη διαμόρφωση ενός νέου εργαλείου μέτρησης των εταιρικών αποτελεσμάτων, της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου. Σύμφωνα με το μοντέλο, οι «εταιρικές επιδόσεις» πέρα από τα χρηματο-οικονομικά αποτελέσματα περιλαμβάνουν και ένα σύνολο από άλλα αποτελέσματα, όπως είναι η ικανοποίηση των πελατών, οι εσωτερικές διαδικασίες και η διάσταση της μάθησης και ανάπτυξης. Τα επόμενα τέσσερα χρόνια αρκετές επιχειρήσεις υιοθέτησαν το εργαλείο της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου με μεγάλη επιτυχία, ενώ μετά το 1996, οπότε εκδόθηκε το βιβλίο «Balanced Scorecard» από τους Kaplan και Norton, το σύστημα εισήχθη στις περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις του καταλόγου Fortune 1000. Η αξία της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου αναγνωρίστηκε και από το περιοδικό Harvard Business Review, το οποίο το χαρακτήρισε πρόσφατα ως μια από τις 75 πιο επαναστατικές ιδέες του κόσμου των επιχειρήσεων του 20ου αιώνα. Πράγματι, στις μέρες μας η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου δεν αποτελεί πλέον ένα σύστημα μέτρησης των στρατηγικών εταιρικών επιδόσεων, αλλά ένα σύστημα διοίκησης των στρατηγικών επιδόσεων.

Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου αποτελεί ένα περιγραφικό πλαίσιο, ένα σύστημα από αλληλοσχετιζόμενους στόχους, μετρήσεις και δραστηριότητες που όλα μαζί περιγράφουν τη στρατηγική του οργανισμού και τον τρόπο εφαρμογής της στρατηγικής αυτής. Παράλληλα, αποτελεί μια διαδικασία ενδυνάμωσης της ομοφωνίας και δέσμευσης απέναντι στην εταιρική στρατηγική. Το μοντέλο παρουσιάζει τους βασικούς παράγοντες της επιτυχίας του οργανισμού και αντικατοπτρίζει τις επιδιώξεις όλων των παραγόντων που συνδέονται με την επιχείρηση ιδωμένα μέσα από τέσσερις διαφορετικές διαστάσεις που αντιπροσωπεύουν τις διαφορετικές πτυχές των εταιρικών δραστηριοτήτων, οι οποίες συνδέονται μεταξύ τους με σχέση αιτίας-αποτελέσματος.

Μπορούμε συνεπώς να ορίσουμε τη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου ως ένα σύνολο από επιλεγμένες ποσοτικοποιημένες μετρήσεις που πηγάζουν από τη στρατηγική του οργανισμού. Με

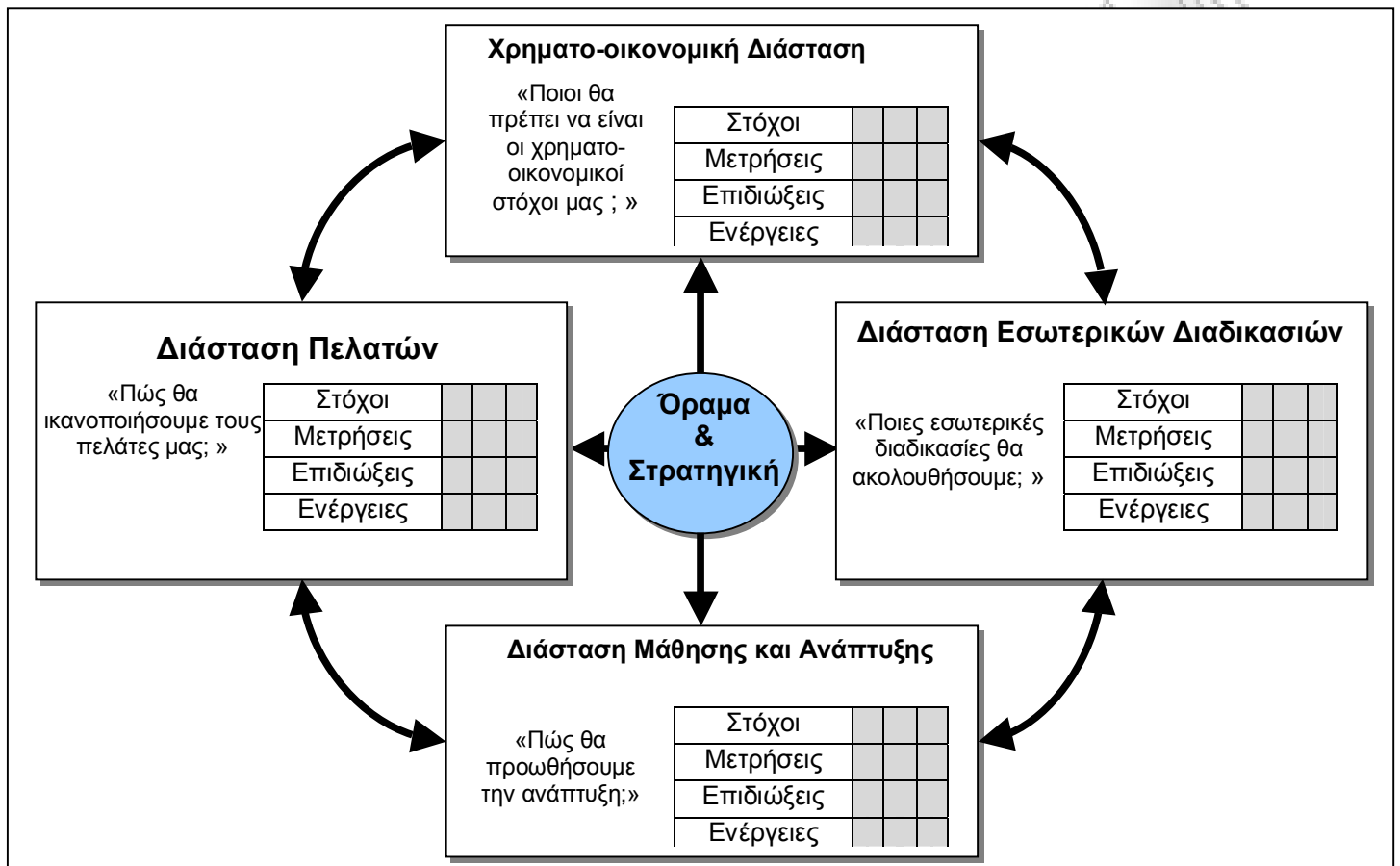
άλλα λόγια, το εργαλείο αποτελείται από τις ακόλουθες τρεις πτυχές: σύστημα μετρήσεων, σύστημα στρατηγικής διοίκησης και εργαλείο επικοινωνίας.

Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου είναι ένα σύστημα μέτρησης και διαχείρισης της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως μεγέθους, χαρακτήρα (κερδοσκοπικού ή μη κερδοσκοπικού) και κλάδου δραστηριοποίησης, που συμβάλλει στην ευθυγράμμιση του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης με τις απαιτήσεις και ανάγκες των πελατών, στα πλαίσια της καθημερινής επιχειρηματικής δραστηριοποίησης. Επίσης, συντελεί στην καλύτερη διαχείριση και αξιολόγηση της επιχειρησιακής στρατηγικής, στην παρακολούθηση της πορείας της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των διεργασιών της επιχείρησης και στην επικοινωνία των βημάτων προόδου στους εργαζομένους του οργανισμού. Συνεπώς, με τη χρήση της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου μια επιχείρηση είναι σε θέση να μετρά και να αξιολογεί την επίδοσή της με βάση οικονομικούς δείκτες, δείκτες ικανοποίησης πελατών, μετρήσεις αποτελεσματικότητας διεργασιών και επιχειρησιακών ικανοτήτων.

Τα επιτυχώς σχεδιασμένα μοντέλα επιτρέπουν στις χρηματο-οικονομικές και μη χρηματο-οικονομικές μετρήσεις να αποτελούν τμήματα του συστήματος πληροφόρησης όλων των εργαζομένων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Έτσι, οι εργαζόμενοι στα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια μπορούν να κατανοήσουν τις συνέπειες των αποφάσεων και των ενεργειών τους, ενώ τα ανώτερα διοικητικά στελέχη είναι σε θέση να εντοπίζουν τους μοχλούς της μακροχρόνιας χρηματο-οικονομικής ανάπτυξης. Παράλληλα, η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου αποτελεί τη βάση της μετατροπής της στρατηγικής και της αποστολής της επιχείρησης σε απτούς στόχους και μετρήσεις. Οι τέσσερις διαστάσεις της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου επιτρέπουν την εξισορρόπηση: α) ανάμεσα στους βραχυχρόνιους και τους μακροχρόνιους στόχους, β) ανάμεσα στις εξωτερικές μετρήσεις (για τους παράγοντες που σχετίζονται με την επιχείρηση και τους πελάτες) και στις εσωτερικές μετρήσεις για τις βασικές εταιρικές διαδικασίες, την καινοτομία και την εκμάθηση και ανάπτυξη, γ) ανάμεσα στα επιθυμητά αποτελέσματα και τους βασικούς μοχλούς για την επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων και δ) ανάμεσα στις αυστηρές αντικειμενικές μετρήσεις και τις πιο χαλαρές υποκειμενικές μετρήσεις.

Στην ορολογία του μοντέλου το όραμα, η αποστολή και η στρατηγική σε εταιρικό επίπεδο μετατρέπονται σε διαφορετικές απόψεις και προοπτικές υπό το πρίσμα των μετόχων, των πελατών, των εργαζομένων και των στελεχών της. Οι μέτοχοι της επιχείρησης εντάσσονται στη Χρηματο-οικονομική διάσταση, οι πελάτες στη διάσταση των Πελατών, τα στελέχη στις Εσωτερικές διαδικασίες και οι εργαζόμενοι στη διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης. Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου παρουσιάζει τους πολλαπλούς και αλληλοσχετιζόμενους στόχους που οι εταιρείες θα πρέπει να επιτύχουν, βασιζόμενες στα ασώματα περιουσιακά στοιχεία που διαθέτουν και στην καινοτομία. Μέσω του μοντέλου η αποστολή και η στρατηγική της εταιρίας μετατρέπονται σε

στόχους και μετρήσεις και εντάσσονται σε τέσσερις διαστάσεις: τη Χρηματο-οικονομική διάσταση, τη διάσταση των Πελατών, τη διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών και τη διάσταση της Μάθησης και Ανάπτυξης. Τα παραπάνω φαίνονται και στο διάγραμμα που ακολουθεί.



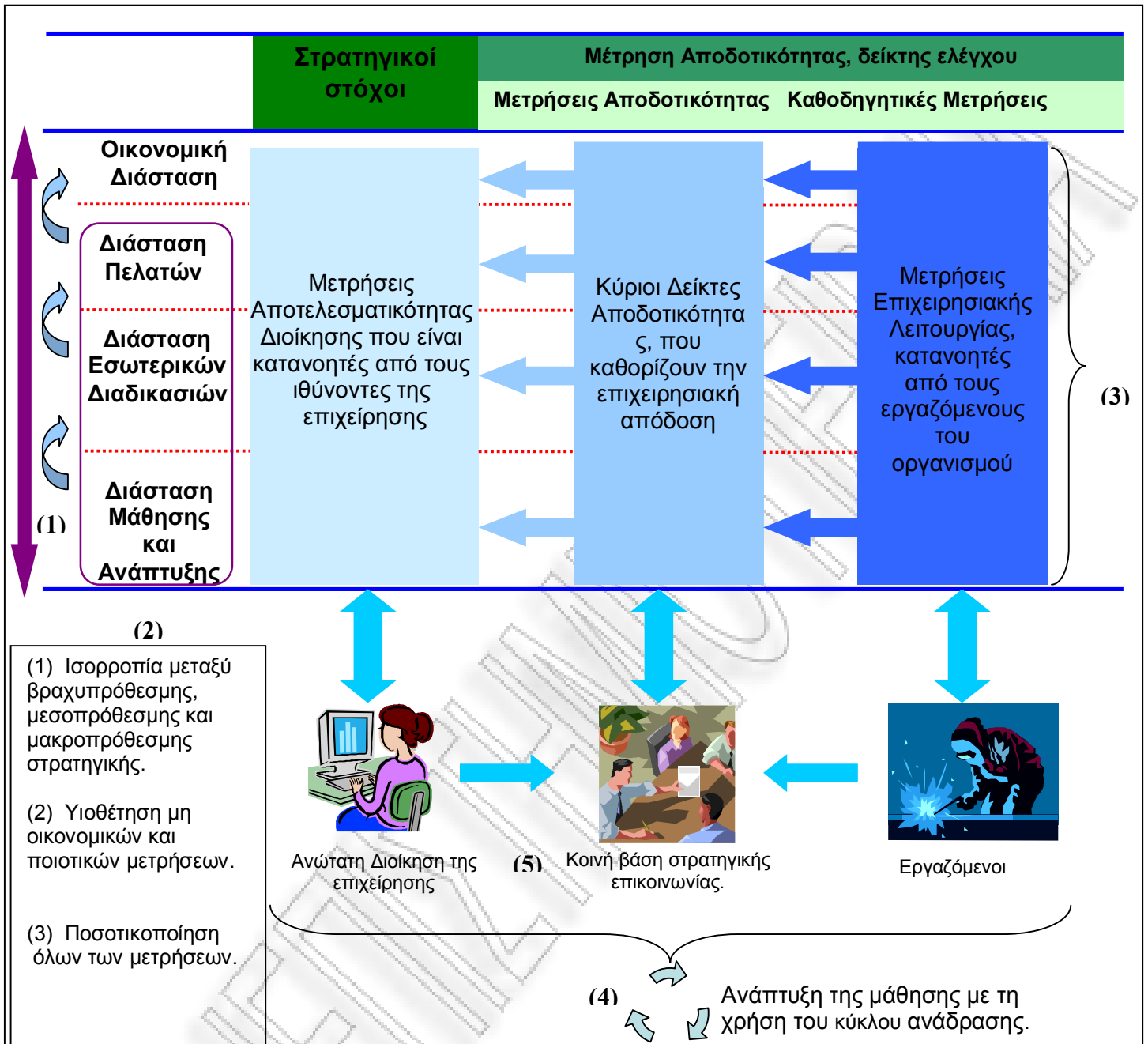
Πηγή: Performance measurement & control systems for implementing strategy, Robert Simons, 2000, Prentice Hall.

## Διάγραμμα 5. Το μοντέλο της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου

Η ουσία της προσέγγισης της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου αντανακλάται στα ακόλουθα πέντε σημεία:

1. Επίτευξη ισορροπίας ανάμεσα στους βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους της διοίκησης μέσω της χρήσης ποικίλων μετρήσεων.
2. Δημιουργία ενός κλίματος κατανόησης των βασικών εταιρικών στόχων μέσω της χρήσης μη χρηματο-οικονομικών ποσοτικοποιημένων δεικτών.
3. Ελαχιστοποίηση των ασαφειών μέσω της χρήσης ποσοτικοποιημένων δεικτών.
4. Προώθηση της οργανωσιακής μάθησης μέσω επαναλαμβανόμενων κύκλων επιβεβαίωσης των στρατηγικών υποθέσεων.
5. Παροχή κοινής στρατηγικής επικοινωνίας ανάμεσα στα κατώτερα διοικητικά στελέχη και την κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας.

Το πρώτο σημείο αποτελεί και το βασικό ορισμό της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου, όπως αναπτύχθηκε από τον καθηγητή Kaplan. Το δεύτερο σημείο δίνει έμφαση στο γεγονός ότι τα αποτελέσματα εντατικών προσπαθειών που αποτελούν τη βάση για τη μελλοντική κερδοφορία, θα πρέπει να θεωρούνται και αυτά σαν «επιδόσεις» διευρύνοντας έτσι τον υπερ-απλουστευμένο ορισμό των «επιδόσεων» που περιλαμβάνει μόνο χρηματο-οικονομικά αποτελέσματα. Το τρίτο σημείο υπογραμμίζει το γεγονός ότι όλοι οι δείκτες που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό των επιδόσεων θα πρέπει να είναι ποσοτικοποιημένοι, ακόμη κι αν δεν αφορούν χρηματο-οικονομικά αποτελέσματα. Το τέταρτο σημείο δείχνει τη σχέση αιτίας και αποτελέσματος και μέσα από τους επαναλαμβανόμενους κύκλους μάθησης προκύπτουν οι πιο αποτελεσματικοί δείκτες για τη μέτρηση των εταιρικών επιδόσεων. Τέλος, το πέμπτο σημείο δίνει έμφαση σε ένα πρόβλημα που εμφανίζεται στις περισσότερες επιχειρήσεις. Πιο αναλυτικά, τα υψηλόβαθμα στελέχη συνηθίζουν να χρησιμοποιούν δική τους ορολογία και εκφράσεις όταν θέλουν να περιγράψουν τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας, με αποτέλεσμα αυτοί να μη γίνονται κατανοητοί από τα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια. Με την ύπαρξη του μοντέλου επιτυγχάνεται πλήρης κατανόηση μεταξύ όλων των εργαζομένων, γεγονός που αυξάνει τα επίπεδα συνεννόησης όσον αφορά στις εταιρικές πρακτικές και αναβαθμίζει την ποιότητα της προσφερόμενης εργασίας. Τα βασικά αυτά σημεία και χαρακτηριστικά της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου φαίνονται στο ακόλουθο διάγραμμα:

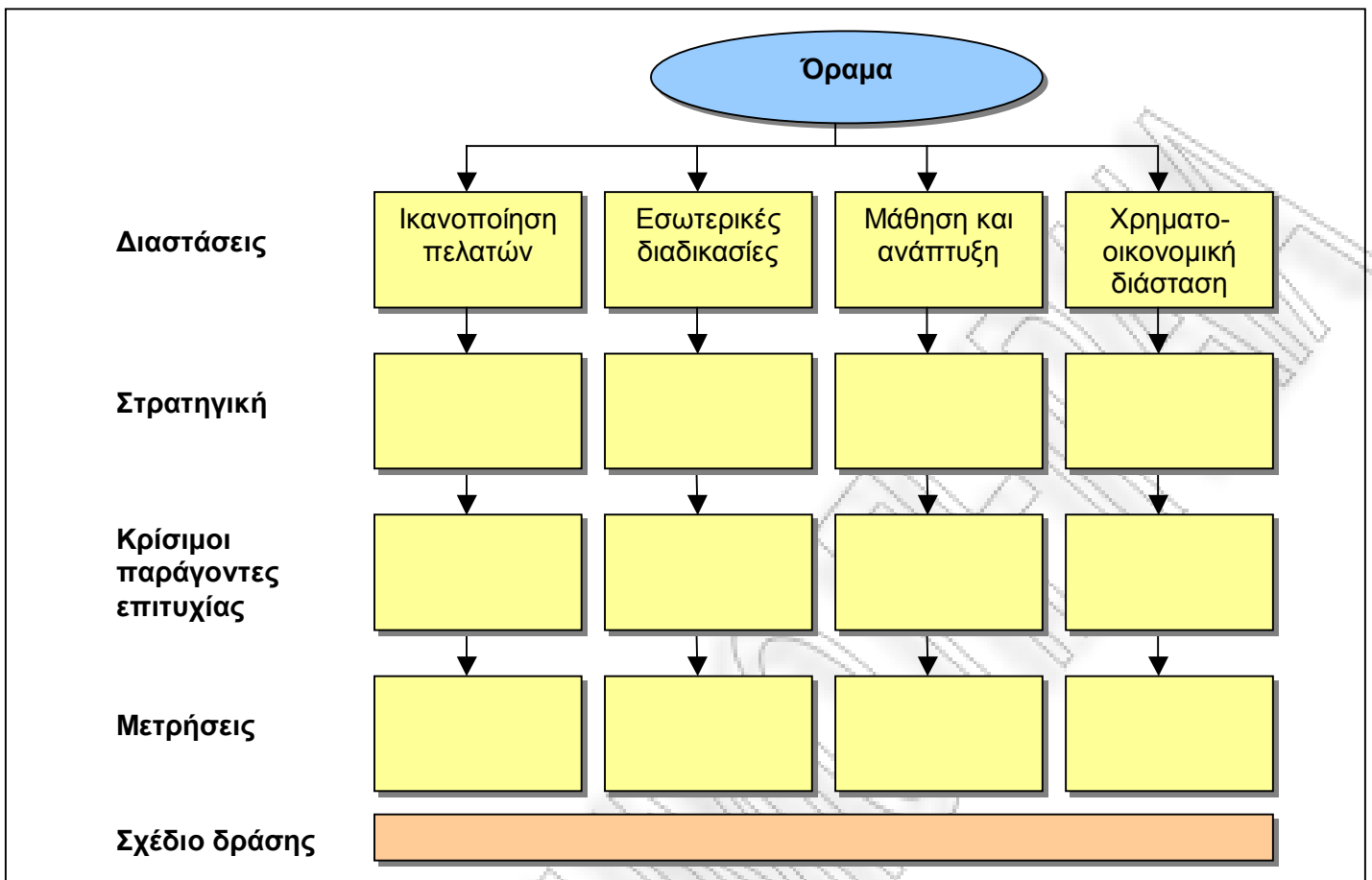


Πηγή: *Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach*, Toru Morisawa, April 2002, Nomura Research Institute

## Διάγραμμα 6. Τα βασικά χαρακτηριστικά της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου

### 2.3 Ανάπτυξη της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου στην επιχείρηση

Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο που καθιστά τους εργαζόμενους ικανούς να κατανοήσουν τη θέση του οργανισμού, στοιχείο απαραίτητο για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος στο μακροχρόνιο ορίζοντα. Σε γενικές γραμμές, ο τρόπος με τον οποίο αναπτύσσεται η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου στον οργανισμό παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα.



Πηγή : Kaplan R.S. & Norton D.P., *Putting the Balanced Scorecard to work*, Harvard Business School Press, September-October, 1993, pp. 135-147

#### Διάγραμμα 7. Διαδικασία ανάπτυξης της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου

Οι βασικοί πυλώνες ανάπτυξης της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου στην επιχείρηση αναλύονται παρακάτω:

- Το όραμα αποτελεί την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση του οργανισμού. Για το λόγο αυτό οι μετρήσεις των επιδόσεων που αναπτύσσονται σε καθεμιά από τις διαστάσεις θα πρέπει να υποστηρίζουν την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.
- Η στρατηγική αποτελεί τον πυρήνα της όλης διαδικασίας, αφού προκύπτει από το εταιρικό όραμα. Ουσιαστικά, η στρατηγική καθορίζει τα μεγέθη που πρέπει να εκτιμηθούν. Συνεπώς, με τη στρατηγική, το εταιρικό όραμα κατακερματίζεται στα μάτια των εργαζομένων σε μικρότερα ρεαλιστικά τμήματα που μπορούν ευκολότερα να γίνουν αντιληπτά.
- Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (Critical Success Factors) χρησιμοποιούνται για να καθορίσουν την πρόοδο για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.
- Μετρήσεις. Το κλειδί για την επιτυχία της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου είναι η καταλληλότητα και η ποιότητα των μετρήσεων και η δυνατότητα που παρέχουν στη διοίκηση να

χρησιμοποιήσουν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας προκειμένου να επιτύχουν τους εταιρικούς στόχους.

- Το σχέδιο δράσης (Action Plan) περιγράφει τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι στόχοι, που μπορεί να είναι βραχυχρόνιοι ή μακροχρόνιοι, θα πρέπει να τεθούν για κάθε μέτρηση που χρησιμοποιείται.

Ανάλυση του τρόπου με τον οποίο συντελείται η ανάπτυξη της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου στην επιχείρηση ακολουθεί σε επόμενη ενότητα της παρούσας μελέτης.

## 2.4 Διαστάσεις της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου

---

### 2.4.1 Χρηματο-οικονομική διάσταση (Financial Perspective)

---

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

Η χρηματο-οικονομική διάσταση αποτελεί απαραίτητο συστατικό της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου τόσο για τους κερδοσκοπικούς, όσο και για τους μη-κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Στην πρώτη περίπτωση, οι χρηματο-οικονομικές μετρήσεις αποτελούν ένδειξη για το κατά πόσον η εκτέλεση της στρατηγικής οδηγεί σε βελτίωση των εταιρικών επιδόσεων, ενώ στη δεύτερη αποκαλύπτουν το εάν η πραγματοποίηση των εταιρικών στόχων λαμβάνει χώρα με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο και με το μικρότερο δυνατό κόστος. Το εργαλείο λοιπόν περιλαμβάνει τη διάσταση των χρηματο-οικονομικών αποτελεσμάτων, καθώς τα χρηματο-οικονομικά στοιχεία παρουσιάζουν συνοπτικά τις οικονομικές συνέπειες από την εφαρμογή της στρατηγικής και αποτελούν ενδείξεις για το εάν ο στρατηγικός σχεδιασμός συνεισφέρει στη βελτίωση της κερδοφορίας. Τα χρηματο-οικονομικά αποτελέσματα μπορούν να εκτιμηθούν με μετρήσεις όπως είναι το λειτουργικό κέρδος, ο δείκτης συνολικής αποδοτικότητας της επιχείρησης (ROCE) κλπ. Συνοπτικά, οι μετρήσεις που περιλαμβάνει η διάσταση αυτή είναι οι παρακάτω:

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



- Νεκρό σημείο κύκλου εργασιών
- Χρηματικές ροές
- Απόδοση ιδίων κεφαλαίων
- Συνολική Αποδοτικότητα επιχείρησης
- Κέρδη προς πωλήσεις

#### 2.4.2 Διάσταση Πελατών (Customer Perspective)

Η διάσταση των πελατών περιγράφει τα βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος / της υπηρεσίας, τα οποία δημιουργούν αξία για τους πελάτες. Προκειμένου να προσδιοριστούν οι μετρήσεις για την ικανοποίηση των πελατών θα πρέπει να απαντηθούν τα ακόλουθα δύο ερωτήματα: α) Ποιοι είναι οι πελάτες στους οποίους στοχεύει η επιχείρηση; και β) Πώς επιθυμεί η επιχείρηση να ικανοποιήσει τους πελάτες της; Προκειμένου να δοθεί μια απάντηση στο δεύτερο ερώτημα μπορούν να χρησιμοποιηθούν μία ή περισσότερες από τις αρχές που ανέπτυξαν οι Treacy & Wiersema<sup>10</sup> :

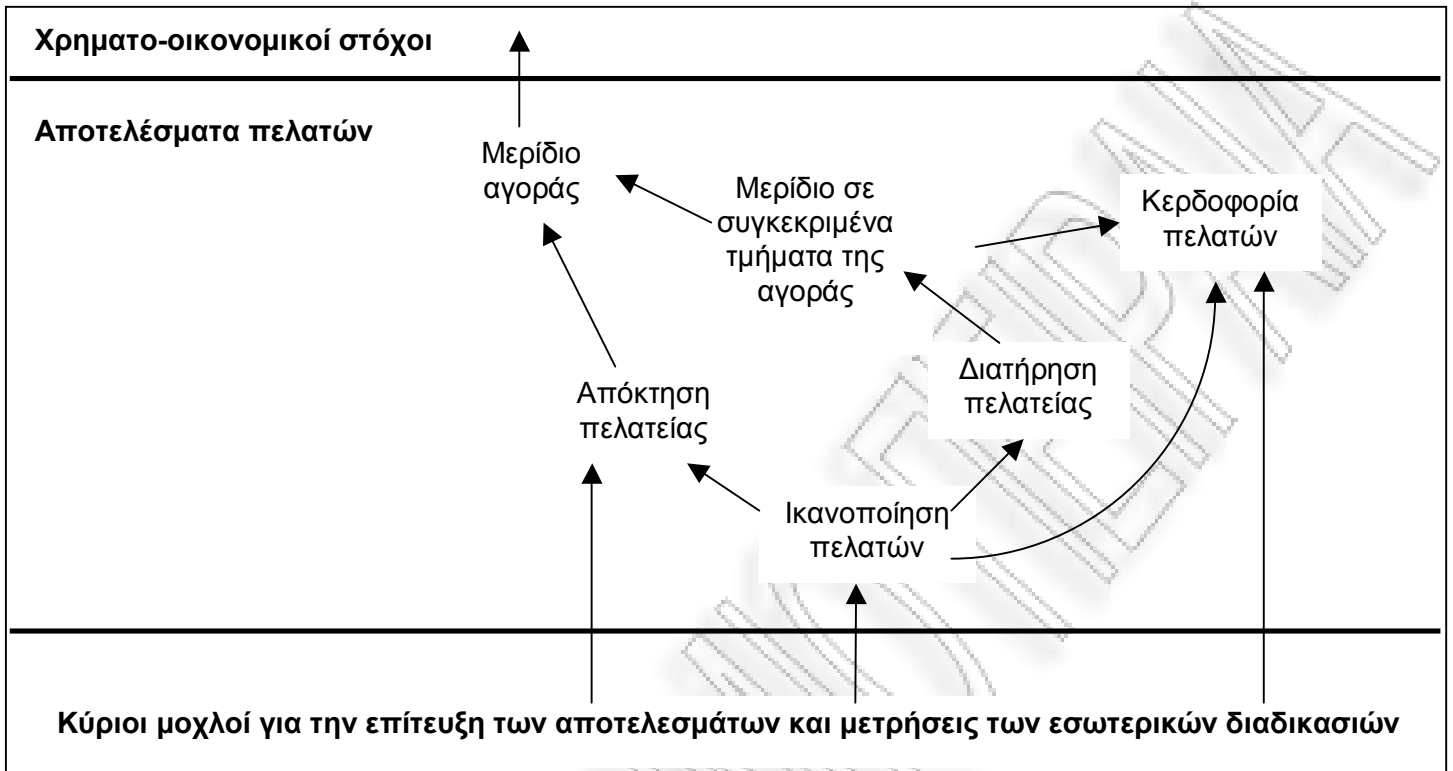
- Επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα (Operational Excellence). Οι εταιρείες που στοχεύουν σ' αυτή εστιάζονται στην ποιότητα σε όσο το δυνατό χαμηλότερη τιμή.
- Ηγεσία του προϊόντος στην αγορά (Product leadership). Οι επιχειρήσεις καινοτομούν συνεχώς και στοχεύουν στο να παράγουν το καλύτερο προϊόν στην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

Παράλληλα, στη διάσταση των πελατών προσδιορίζονται τα τμήματα της αγοράς στα οποία επιθυμεί να ανταγωνιστεί η επιχείρηση, είτε αυτά περιλαμβάνουν τους ήδη υπάρχοντες πελάτες είτε δυνητικούς. Στη συνέχεια αναπτύσσονται μετρήσεις για την εκτίμηση της ικανότητας της εταιρίας να δημιουργήσει ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες στα υπόψη τμήματα της αγοράς. Σχετικές έρευνες αποδεικνύουν ότι η κερδοφορία της επιχείρησης είναι μεγαλύτερη στη μακροχρόνια περίοδο όταν οικοδομούνται ισχυροί δεσμοί πίστης και ικανοποίησης με τους πελάτες, καθώς αυτοί συνήθως πραγματοποιούν περισσότερες αγορές, αποτελούν πηγή νέας πελατείας και είναι πρόθυμοι να επιβαρυνθούν μια κάπως αυξημένη τιμή για το αγαθό ή την υπηρεσία που πραγματικά εμπιστεύονται. Έτσι, μια αύξηση της τάξεως του 5% στην πιστή πελατεία μπορεί να οδηγήσει σε μια αύξηση των κερδών ύψους από 25% ως 85%<sup>11</sup>. Η διάσταση των πελατών περιλαμβάνει αρκετές βασικές μετρήσεις που σχετίζονται με την πίστη των πελατών,

<sup>10</sup> Michael Treacy & Fred Wiersema, *The Discipline of Market Leaders*, Reading, MA : Perseus Books, 1995.

<sup>11</sup> Frederick Reichheld & W. Earl Sasser, Jr "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review* (September-October, 1990).

τη διατήρηση της πελατείας, την εισροή νέων πελατών και τα μερίδια σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, όπως φαίνεται και στο ακόλουθο διάγραμμα:



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

#### Διάγραμμα 8. Κύριες μετρήσεις διάστασης πελατών

Παρόλο που οι παραπάνω μετρήσεις είναι λίγο πολύ οι ίδιες για όλους τους οργανισμούς, απαιτείται μια ελαφρά διαφοροποίησή τους, προκειμένου να ενσωματώσουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των τμημάτων της αγοράς από τα οποία η κάθε επιχείρηση προσδοκά τα υψηλότερα ποσοστά κέρδους. Με άλλα λόγια, η ικανοποίηση των πελατών, η διατήρηση της πελατείας, η απόκτηση πιστής πελατείας και τα μερίδια αγοράς θα πρέπει να υπολογίζονται μόνο για εκείνα τα τμήματα της αγοράς στα οποία η επιχείρηση φιλοδοξεί να κυριαρχήσει. Παρακάτω παρατίθενται ορισμένα εργαλεία και μέθοδοι που χρησιμοποιούνται συνήθως στη διάσταση των πελατών, σε συγκεκριμένες πτυχές των σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες:

##### Κατανομή πελατών

- Κλασικά εργαλεία της έρευνας αγοράς, όπως είναι οι κάρτες ανταπόκρισης των πελατών και τα ερωτηματολόγια.
- Επιστολές παραπόνων των πελατών, “mystery shopping”, στοιχεία που αντλούνται από τους εμπορικούς αντιπροσώπους και τους πωλητές. Τα στοιχεία που προκύπτουν στην περίπτωση

αυτή μας επιτρέπουν συνήθως να κατανοούμε βαθύτερα το εύρος της ικανοποίησης των πελατών.

#### Διατήρηση πελατείας

- Εργαλεία που καταδεικνύουν το χρονικό διάστημα το οποίο διαρκούν κατά μέσο όρο οι σχέσεις με τους πελάτες.
- Μέθοδοι που φανερώνουν τους λόγους για τους οποίους οι πελάτες δεν παρέμειναν πιστοί στο προϊόν: Δεν ήταν οι κατάλληλοι πελάτες για το συγκεκριμένο προϊόν ή παρατήρησαν μεταβολές στην ποιότητα ή / και στην τιμή του προϊόντος;
- Έρευνες για να αποκαλυφθεί σε ποιο προϊόν στρέφονται οι πελάτες που εγκαταλείπουν το προϊόν της επιχείρησης.

#### Απόκτηση πιστής πελατείας

- Έρευνες για την ανίχνευση του αριθμού των νέων πελατών που «σύστησαν» στην εταιρία οι παλαιοί πελάτες.
- Εργαλεία για τη διαπίστωση του «βάθους» της σχέσης με τους πελάτες. Για παράδειγμα, ένα εστιατόριο γρήγορου φαγητού θα πρέπει να εκτιμήσει τι ποσοστό από το εβδομαδιαίο ποσό που δαπανά ένας μέσος καταναλωτής για φαγητό ξοδεύτηκε στη συγκεκριμένη αλυσίδα εστιατορίων.

Εκτός αυτού, η επιτυχημένη στρατηγική προς τους πελάτες βασίζεται σε μία μοναδική πρόταση αξίας εκείνους, για την προσέλκυση και τη διατήρηση της πελατείας στα τμήματα αγοράς στα οποία στοχεύει η επιχείρηση. Παρόλο που η πρόταση αξίας διαφέρει ανάμεσα στους διάφορους κλάδους και στα διαφορετικά τμήματα της αγοράς, υπάρχει ένα σύνολο από κοινά χαρακτηριστικά που εντάσσονται στις ακόλουθες τρεις κατηγορίες :

- Χαρακτηριστικά του προϊόντος/ της υπηρεσίας.

Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος/ της υπηρεσίας δεν αναφέρονται μόνο στην τιμή και την ποιότητα, αλλά για επιχειρήσεις με λειτουργική αποτελεσματικότητα οι μετρήσεις των επιδόσεων περιλαμβάνουν την τιμή του προϊόντος σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστικών προϊόντων, την ποιότητα, όπως την αντιλαμβάνονται οι πελάτες (ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων) και την έγκαιρη παράδοση των προϊόντων. Ομοίως, άλλες επιχειρήσεις που στηρίζονται στη μοναδικότητα των προϊόντων που προσφέρουν τείνουν να εκτιμούν τις επιδόσεις τους στο συγκεκριμένο τομέα με μετρήσεις που λαμβάνουν υπόψη χαρακτηριστικά όπως είναι το μέγεθος του προϊόντος, η ακρίβεια, κλπ.

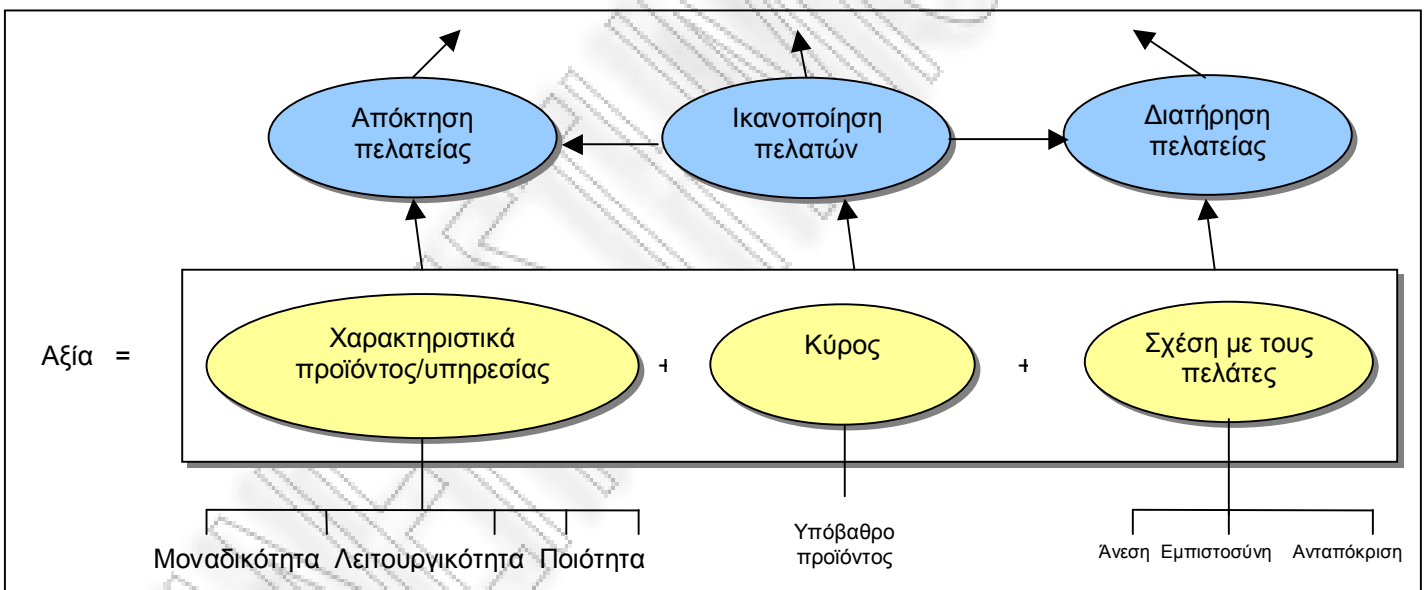
- Σχέση με τον πελάτη

Δίνεται έμφαση στην παράδοση του σωστού προϊόντος στον πελάτη με το σωστό τρόπο και το σωστό χρόνο. Συχνά πραγματοποιούνται έρευνες για την εκτίμηση της ποιότητας της σχέσης πελάτη-επιχείρησης.

- Κύρος και αξιοπιστία

Ανάλογη με το κύρος και την αξιοπιστία που διαθέτει μια επιχείρηση είναι και η αξία του προϊόντος ως σύνολο. Διαφημιστικές εταιρίες και εταιρείες που πραγματοποιούν έρευνες αγοράς χρησιμοποιούν διάφορες τεχνικές προκειμένου να εκτιμήσουν την αξία του ονόματος και της ιδέας που αντιπροσωπεύει το προϊόν. Οι μετρήσεις αυτές αναφέρονται στο πλεονέκτημα της τιμής ενός προϊόντος έναντι ενός άλλου προϊόντος που δεν έχει ισχυρό υπόβαθρο και στην πρόθεση των καταστημάτων να αποκτήσουν απόθεμα από το προϊόν λόγω της αυξημένης ζήτησης που προκάλεσε το ισχυρό του υπόβαθρο.

Το παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζει τη σύνδεση των χαρακτηριστικών του προϊόντος / της υπηρεσίας που προσδίδουν αξία στον πελάτη και θα πρέπει συνεπώς να λαμβάνονται υπόψη στη διάσταση των πελατών της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου:



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

Διάγραμμα 9. Η σύνδεση βασικών χαρακτηριστικών του προϊόντος στις μετρήσεις της διάστασης πελατών

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά του προϊόντος που αποτελούν πηγή αξίας, καθώς και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στη διάσταση των πελατών για να παρακολουθήσουν την επίδοση της επιχείρησης στον τομέα αυτό, χρησιμοποιούν μετρήσεις, όπως οι παρακάτω:

- Επίπεδο υπηρεσιών
- Επίπεδα ικανοποίησης πελατών (Παράπονα πελατών, αριθμός πελατών που εκφράζουν την ικανοποίησή τους)
- Μερίδιο αγοράς
- Χρόνος που χρειάζεται για την ικανοποίηση των πελατών
- Διατήρηση της πελατείας (Αριθμός συμβολαίων με τους πελάτες, αύξηση πωλήσεων, αριθμός ελαττωματικών προϊόντων)
- Φήμη του προϊόντος ανάμεσα στους πελάτες
- Απόκτηση νέων πελατών (αριθμός νέων πελατών, κόστος ερευνών ως ποσοστό των πωλήσεων, μέσο κόστος απόκτησης νέων πελατών, μέσο μέγεθος παραγγελίας)
- Κερδοφορία (συνολικά έσοδα ανά πελάτη, συνολικό κόστος ανά πελάτη)

### 2.4.3 Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών (Internal Processes Perspective)

Στη διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών προσδιορίζονται οι κύριες εκείνες διαδικασίες στις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να αποδίδει ιδιαίτερα ικανοποιητικά, προκειμένου να συνεχίσει να προσφέρει προϊόντα με αυξανόμενη προστιθέμενη αξία για τους πελάτες της. Εξάλλου, στη διάσταση αυτή προσδιορίζονται οι κύριες εσωτερικές διαδικασίες στις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να παρουσιάσει σημαντικές επιδόσεις κατά την εφαρμογή της στρατηγικής της προκειμένου να προσελκύσει και να διατηρήσει την πελατεία της και να ικανοποιήσει όλους τους παράγοντες που σχετίζονται με την επιχείρηση πραγματοποιώντας τα επιθυμητά χρηματο-οικονομικά αποτελέσματα. Με άλλα λόγια, οι μετρήσεις της διάστασης αυτής εστιάζονται στις εσωτερικές διαδικασίες που έχουν τη μεγαλύτερη βαρύτητα στην ικανοποίηση των πελατών και στην επίτευξη των χρηματο-οικονομικών στόχων της επιχείρησης.

Πίσω όμως από κάθε εταιρική δραστηριότητα υπάρχει ένα μοναδικό σύνολο από διαδικασίες που συνεισφέρουν στη δημιουργία αξίας για τους πελάτες και στην πραγματοποίηση σημαντικών χρηματο-οικονομικών αποτελεσμάτων. Το μοντέλο της αλυσίδας εσωτερικής αξίας παρέχει ένα εύκολο εργαλείο για την προσαρμογή των στόχων και των μετρήσεων που αφορούν στη διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εταιρίας. Το μοντέλο αυτό αναφέρεται στους ακόλουθους τρεις βασικούς κύκλους εταιρικών διαδικασιών:

- Κύκλος καινοτομίας

Στο εύρος του κύκλου αυτού η διοίκηση της εταιρείας διερευνά τις ανάγκες των πελατών και στη συνέχεια προσφέρει προϊόντα/ υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές. Πιο αναλυτικά, οι εταιρίες ανακαλύπτουν νέες αγορές, νέους πελάτες, καθώς και τις αναδυόμενες και τις ανάγκες των υπαρχόντων πελατών που είναι ακόμα σε λανθάνουσα κατάσταση. Στη συνέχεια σχεδιάζουν και

αναπτύσσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες που επιτρέπουν τη διεύρυνση των μεριδίων αγοράς και την προσέλκυση νέων πελατών. Τμήμα της διαδικασίας καινοτομίας αποτελεί η έρευνα αγοράς για τον προσδιορισμό του μεγέθους της αγοράς, της φύσης των προτιμήσεων των πελατών και της ευαισθησίας στην τιμή του προϊόντος, καθώς παρέχει ακριβή στοιχεία για την αποτελεσματική κατανομή των πόρων στο εσωτερικό της εταιρίας. Στην περίπτωση που η διαδικασία της καινοτομίας στηρίζεται στην «ηγεσία της μόδας» (fashion leadership), χρησιμοποιούνται οι ακόλουθες βασικές μετρήσεις: αριθμός των προϊόντων στα οποία η επιχείρηση είναι κυρίαρχη στην αγορά, δυνατότητες παραγωγής, αριθμός νέων προϊόντων στην αγορά, χρόνος ανάπτυξης νέων προϊόντων, αριθμός πατεντών και ποσοστό των πωλήσεων νέων προϊόντων στο σύνολο των πραγματοποιηθέντων πωλήσεων.

- Κύκλος λειτουργικών διαδικασιών

Οι λειτουργικές διαδικασίες αποτελούν τις διαδικασίες εκείνες που παράγουν και παραδίδουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες στους πελάτες και συνεπώς έχουν σαν αφετηρία τη λήψη της σχετικής εντολής από τον πελάτη και λήγουν με την παράδοση του προϊόντος. Συνεπώς, στον κύκλο αυτό δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στην αποδοτικότητα, στη συνέπεια και στην έγκαιρη παράδοση των προϊόντων. Οι λειτουργικές διαδικασίες αποτελούσαν ανέκαθεν τη βάση για τα εσωτερικά συστήματα εκτίμησης των εταιρικών επιδόσεων. Ακόμη και μέχρι τις μέρες μας η λειτουργική αποτελεσματικότητα και η μείωση του κόστους αποτελούν θεμελιώδεις στόχους, χωρίς όμως να αποτελούν και το μοναδικό συστατικό της αλυσίδας εσωτερικής αξίας. Οι υπάρχουσες διαδικασίες τείνουν να είναι επαναλαμβανόμενες και για το λόγο αυτό οι επιστημονικές διοικητικές τεχνικές μπορούν να εφαρμοστούν προκειμένου να βελτιωθούν οι διαδικασίες παραγωγής και παράδοσης των προϊόντων. Στο παρελθόν αυτές οι διαδικασίες ελέγχονταν με χρηματο-οικονομικές μετρήσεις, όπως είναι το τυποποιημένο κόστος, ο προϋπολογισμός και οι μεταβλητές αποδοτικότητας. Ωστόσο, με το πέρασμα του χρόνου η υπερβολική προσκόλληση σε μετρήσεις όπως είναι η αποδοτικότητα της εργασίας, η αποδοτικότητα του εξοπλισμού και η τιμή αγοράς οδήγησε σε δυσλειτουργίες και σε μείωση της ευελιξίας κατά τη λήψη αποφάσεων. Για το λόγο αυτό, σήμερα οι παραδοσιακές χρηματο-οικονομικές μετρήσεις χρησιμοποιούνται μαζί με άλλες που αναφέρονται στην ποιότητα, στους χρονικούς κύκλους και στο κόστος. Αναφορικά με τις μετρήσεις ποιότητας παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι οργανισμοί του βιομηχανικού κλάδου είναι εξοικειωμένοι με αυτές και χρησιμοποιούν δείκτες για τα ελαττωματικά προϊόντα, την απόδοση, κλπ. Αλλά και στον τομέα των υπηρεσιών χρησιμοποιούνται δείκτες που εκτιμούν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

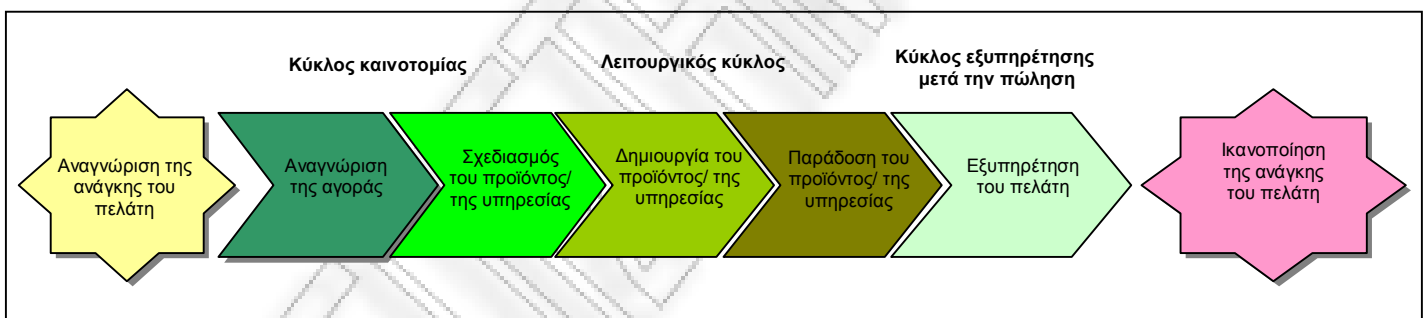
Σχετικά με τις μετρήσεις των χρονικών κύκλων επισημαίνουμε ότι πολλοί πελάτες δίνουν μεγάλη έμφαση στην ταχύτερη ικανοποίηση των αναγκών τους και για το λόγο αυτό η άμεση ανταπόκριση

στις ανάγκες των πελατών αποτελεί ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των επιτυχημένων επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, στον παραγωγικό κλάδο οι εταιρίες χρησιμοποιούν δύο τρόπους για την έγκαιρη παραγωγή και προσφορά προϊόντων στους πελάτες. Ο πρώτος τρόπος αναφέρεται στην ύπαρξη αποτελεσματικών συστημάτων άμεσης παραγωγής και παράδοσης προϊόντος (Just-In-Time) και ο δεύτερος στην παρακράτηση μεγάλων αποθεμάτων από έτοιμα αγαθά, έτσι ώστε και στις δύο περιπτώσεις να είναι δυνατή η κάλυψη οποιασδήποτε ζήτησης. Ενώ όμως με την πρώτη μέθοδο η εταιρία μπορεί να λειτουργεί με το ελάχιστο δυνατό κόστος, η συσσώρευση αποθεμάτων οδηγεί στην ύπαρξη υψηλού κόστους φύλαξης, συντήρησης και μεταφοράς των αγαθών, ενώ συχνά είναι αδύνατη η ανταπόκριση στη ζήτηση προϊόντων για τα οποία δεν υπάρχει απόθεμα. Για το λόγο αυτό, η εισαγωγή της διαδικασίας άμεσης παραγωγής και παράδοσης προϊόντος αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους στόχους όσον αφορά στη διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών. Η έναρξη του κύκλου μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι η στιγμή: α) λήψης της παραγγελίας του πελάτη, β) σχεδιασμού μιας παραγωγικής γραμμής, γ) παραγγελίας των πρώτων υλών που θα χρησιμοποιηθούν στην παραγωγική γραμμή ή δ) έναρξης της διαδικασίας παραγωγής. Ομοίως, η λήξη του κύκλου μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι η στιγμή: α) ολοκλήρωσης της παραγγελίας ή της διαδικασίας παραγωγής, β) ολοκλήρωσης της συσκευασίας των έτοιμων προϊόντων, γ) παράδοσης των έτοιμων προϊόντων στο διανομέα ή δ) λήψης του προϊόντος από τον πελάτη. Η επιλογή των σημείων έναρξης και λήξης του κύκλου εξαρτάται από το πεδίο των λειτουργικών διαδικασιών που επιθυμεί η επιχείρηση να περιλάβει. Σύμφωνα με τον ευρύτερο ορισμό, ο κύκλος ξεκινά με τη λήψη της σχετικής εντολής από τον πελάτη και λήγει με την παράδοση του προϊόντος στον πελάτη. Αντίθετα, ένας στενότερος ορισμός θεωρεί ότι ο κύκλος ξεκινά με την έναρξη της παραγωγικής διαδικασίας και λήγει με την ολοκλήρωσή της. Σε κάθε περίπτωση η επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να εκτιμά τη χρονική διάρκεια του κύκλου και να θέτει χρονικούς στόχους για τους εργαζόμενους. Αναφορικά με τις μετρήσεις του κόστους, παρατηρούμε ότι τα συνηθισμένα λογιστικά συστήματα εκτίμησης του κόστους υπολογίζουν τα έξοδα που προκύπτουν στις διάφορες λειτουργίες και στα τμήματα της επιχείρησης. Τα συστήματα αυτά όμως δεν επιτυγχάνουν στο να υπολογίσουν το κόστος στο επίπεδο των διαδικασιών. Αντίθετα, τα συστήματα τύπου κοστολόγησης ανά δραστηριότητα (Activity Based Costing) επιτρέπουν στη διοίκηση να γνωρίζει με ακρίβεια το κόστος των εταιρικών της διαδικασιών και να αναπτύσσει αξιόπιστες μετρήσεις των εσωτερικών της διαδικασιών. Συμπερασματικά τονίζουμε ότι στη διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου περιλαμβάνονται μετρήσεις ποιότητας, χρόνου και κόστους, όπως η απόδοση, το ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων, ο χρόνος που χρειάζεται για την παράδοση των προϊόντων στους πελάτες, το ποσοστό των έγκαιρων παραδόσεων, ο μέσος χρόνος που απαιτείται για την παραγωγή, ο χρόνος παύσης της δραστηριότητας παραγωγής λόγω βλαβών του τεχνολογικού εξοπλισμού κτλ.

- Κύκλος διαδικασιών εξυπηρέτησης μετά την πώληση

Το τρίτο και τελευταίο στάδιο της αλυσίδας εσωτερικής αξίας αναφέρεται στην εξυπηρέτηση των πελατών μετά την αρχική πώληση του προϊόντος ή την προσφορά της υπηρεσίας. Η φάση αυτή περιλαμβάνει την εγγύηση και την επισκευή, την επιστροφή των ελαττωματικών προϊόντων, το διακανονισμό των αποζημιώσεων κλπ. Ορισμένες επιχειρήσεις διαθέτουν εξειδικευμένη στρατηγική εξυπηρέτησης των πελατών μετά την πώληση, όπως για παράδειγμα επιχειρήσεις που πωλούν εξειδικευμένα προγράμματα λογισμικού συνηθίζουν να παρέχουν δωρεάν εκπαίδευση στους υπαλλήλους των πελατών τους. Επίσης, εταιρείες που πραγματοποιούν πωλήσεις σε μεγάλη κλίμακα, συνηθίζουν να χρησιμοποιούν μετρήσεις κόστους, ποιότητας και χρόνου για τη συλλογή των τιμολογίων ή για την επίλυση των διαφορών με τους πελάτες. Επιπλέον, εταιρίες που δραστηριοποιούνται στο χώρο των βλαβερών χημικών προϊόντων χρησιμοποιούν μετρήσεις των επιδόσεων τους που αναφέρονται στον ασφαλή χειρισμό των αποβλήτων και των συμπαραγωγων προϊόντων. Τέλος, ορισμένες εταιρίες δίνουν μεγάλη έμφαση στο κοινωνικό τους πρόσωπο και χρησιμοποιούν μετρήσεις σχετικές για παράδειγμα με την προστασία του περιβάλλοντος και το χειρισμό των αποβλήτων.

Οι τρεις αυτοί κύκλοι των βασικών εσωτερικών διαδικασιών της επιχείρησης παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα:



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

### Διάγραμμα 10. Οι τρεις κύκλοι των βασικών εσωτερικών διαδικασιών της επιχείρησης

Συνοπτικά, οι μετρήσεις που χρησιμοποιούνται στη διάσταση εσωτερικών διαδικασιών της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου

και στους τρεις κύκλους διαδικασιών είναι οι ακόλουθες:

- Επίπεδο ποιότητας
- Παραγωγικότητα
- Κύκλος διεκπεραίωσης της διαδικασίας (Cycle time)
- Ημέρες διακράτησης αποθεμάτων (Days Inventories)
- Ποσοστό ικανοποίησης των παραγγελιών πελατών



- Ποσοστό παραγγελιών που δεν ικανοποιήθηκαν λόγω έλλειψης προϊόντος (Stockouts)
- Κόστος παραγωγής
- Χρόνος εκπαίδευσης των πελατών για τη χρήση του προϊόντος
- Βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος
- Αριθμός νέων παραγγελιών
- Υπερωρίες
- Βαθμός εκμετάλλευσης των πόρων
- Αριθμός ελαττωματικών προϊόντων
- Αναγνώριση της αγοράς (κερδοφορία ανά τμήμα αγοράς, % εσόδων από νέους πελάτες)
- Ταχύτητα σχεδιασμού προϊόντος (time-to-market, break-even time)
- Ποσοστό έγκαιρων παραδόσεων
- Ποσοστό ορθών παραδόσεων
- Ποσοστό επιστροφών / Αιτία επιστροφής
- Ποσοστό επιστροφών / Σύνολο πωλήσεων

#### 2.4.4 Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης (Learning & Growth Perspective)

Οι μετρήσεις της διάστασης αυτής ουσιαστικά αποτελούν το θεμέλιο πάνω στο οποίο βασίζεται ολόκληρο το εργαλείο της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου, διότι από τη στιγμή που έχουν προσδιοριστεί οι μετρήσεις των προηγούμενων διαστάσεων, είναι δυνατό να εντοπιστούν τα κενά που υπάρχουν ανάμεσα στα επιθυμητά και πραγματικά επίπεδα στα πληροφοριακά συστήματα, στα προσόντα των εργαζομένων και στα οργανωσιακά χαρακτηριστικά.

Η διάσταση της μάθησης και ανάπτυξης αναφέρεται στην υποδομή που απαιτείται προκειμένου η επιχείρηση να θέσει τις βάσεις της μακροχρόνιας ανάπτυξης και βελτίωσης, ενώ οι διαστάσεις του πελάτη και των εσωτερικών διαδικασιών προσδιορίζουν τους παράγοντες της τρέχουσας και της μελλοντικής επιτυχίας. Προκειμένου όμως να επιτευχθούν οι μακροχρόνιοι στόχοι που αφορούν στους πελάτες και στις εσωτερικές διαδικασίες, είναι απαραίτητο η επιχείρηση να χρησιμοποιεί νέες τεχνικές και να αναπτύσσει νέες διαδικασίες που επιβάλλει ο παγκόσμιος ανταγωνισμός.

Οι εργαζόμενοι, τα εταιρικά συστήματα και οι οργανωσιακές δομές αποτελούν τους τρεις βασικούς παράγοντες της οργανωσιακής μάθησης και ανάπτυξης. Οι στόχοι της χρηματοοικονομικής διάστασης, καθώς και των διαστάσεων του πελάτη και των εσωτερικών διαδικασιών αποκαλύπτουν τους τομείς στους οποίους υστερεί η επιχείρηση και τις βελτιώσεις που πρέπει να πραγματοποιήσει προκειμένου να πετύχει τους στόχους της. Προκειμένου να καλυφθούν τα κενά αυτά η επιχείρηση οφείλει να επενδύσει στην εκπαίδευση των εργαζομένων, στην ενίσχυση των

πληροφοριακών συστημάτων και στην εξυγίανση των οργανωσιακών διαδικασιών. Οι ανωτέρω στόχοι περιγράφονται αναλυτικά στη διάσταση της μάθησης και ανάπτυξης. Από τη σκοπιά του πελάτη, οι μετρήσεις που βασίζονται στους εργαζόμενους περιλαμβάνουν ποσοτικοποιημένες μετρήσεις που αφορούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων, στην εκπαίδευσή τους και στις εξειδικευμένες γνώσεις που διαθέτουν. Επιπλέον, οι ιδιότητες και οι δυνατότητες των πληροφοριακών συστημάτων μπορούν να εκτιμηθούν με τη ύπαρξη εσωτερικών διαδικασιών που παρέχουν ακριβή και άμεση πληροφόρηση στους εργαζόμενους των κατώτερων ιεραρχικών κλιμακίων. Τέλος, οι οργανωσιακές διαδικασίες συνήθως ελέγχουν τη συμβατότητα μεταξύ των κινήτρων των εργαζομένων και των εταιρικών στόχων.

Για παράδειγμα, σχετικές έρευνες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων και των πελατών συμβαδίζουν<sup>12</sup>. Αυτό συμβαίνει διότι η θετική συναναστροφή με τους πελάτες αυξάνει την ικανοποίηση που αντλούν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, το οποίο με τη σειρά του αυξάνει τον αριθμό των εργαζομένων που παραμένουν στην επιχείρηση για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Οι εργαζόμενοι που εργάζονται στην επιχείρηση για μεγάλο χρονικό διάστημα αποκτούν δεξιότητες και γνωρίζουν τρόπους με τους οποίους είναι δυνατή η αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πελατών. Κατά συνέπεια, θα παρέχονται υπηρεσίες υψηλού επιπέδου στους πελάτες με μικρότερο κόστος. Η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών με τη σειρά της πρόκειται να ενισχύσει την ικανοποίηση των εργαζομένων και δημιουργείται έτσι ένας κύκλος αλυσιδωτών συνεπειών. Προκειμένου να διατηρηθεί ο κύκλος αυτός είναι αναγκαία η μέτρηση των ικανοτήτων των εργαζομένων (μέσα από τον έλεγχο και την εκπαίδευση) και της κινητοποίησης των εργαζομένων (ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι έχουν την εξουσία να διευθετούν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι πελάτες, η ύπαρξη πληροφοριακών συστημάτων που υποστηρίζουν τις συναναστροφές τους με τους πελάτες, κλπ). Συνοπτικά, οι μετρήσεις που χρησιμοποιούνται στη διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου είναι οι ακόλουθες:

- Επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων
- Επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων
- Παραγωγικότητα
- Καινοτομία
- Ανάπτυξη ικανοτήτων των εργαζομένων
- Ηγεσία στην τεχνολογία
- Γνώσεις παραγωγής
- Βαθμός κινητοποίησης των εργαζομένων

---

<sup>12</sup> James Heskett, W Earl Sasser & Leonard Schlesinger, *The Service Profit Chain*, (New York: The Free Press, 1997).

- Αριθμός συμμαχιών
- Αριθμός πατεντών
- Αριθμός προτάσεων προερχόμενες από τους εργαζόμενους
- Αριθμός προτάσεων από τους εργαζόμενους που υιοθετήθηκαν από τη διοίκηση
- Νέα προϊόντα ως ποσοστό επί των συνολικών πωλήσεων
- Χρόνος που αφιερώνεται στην εκπαίδευση των πελατών
- Κόστος ανάπτυξης των προϊόντων
- Έξοδα έρευνας και ανάπτυξης του προϊόντος ως ποσοστό επί των πωλήσεων
- Κόστος μίμησης των αγαθών από τους ανταγωνιστές

Εκτός από τις παραπάνω μετρήσεις, στη διάσταση της Μάθησης και Ανάπτυξης είναι δυνατό να συμπεριληφθούν και άλλοι παράγοντες που σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης και αναφέρονται στην επιχειρηματική ηθική. Πιο συγκεκριμένα, στοιχεία όπως η καλή φήμη σε σχέση με τη διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού, η διαφάνεια, η ηθική συμπεριφορά των εργαζομένων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και ο σεβασμός τη προσωπικότητάς τους αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά ενός υγιούς οργανισμού. Για το λόγο αυτό, στη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου θα πρέπει να περιλαμβάνονται και μετρήσεις οι οποίες σχετίζονται με την ηθική συμπεριφορά και την κουλτούρα της επιχείρησης. Οι μετρήσεις αυτές ενδέχεται να μην οδηγήσουν σε σαφή συμπεράσματα για τη λειτουργία της επιχείρησης, εντούτοις, παρέχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με την εταιρική ηθική και την κουλτούρα της. Ορισμένες από τις μετρήσεις αυτές είναι και οι παρακάτω:

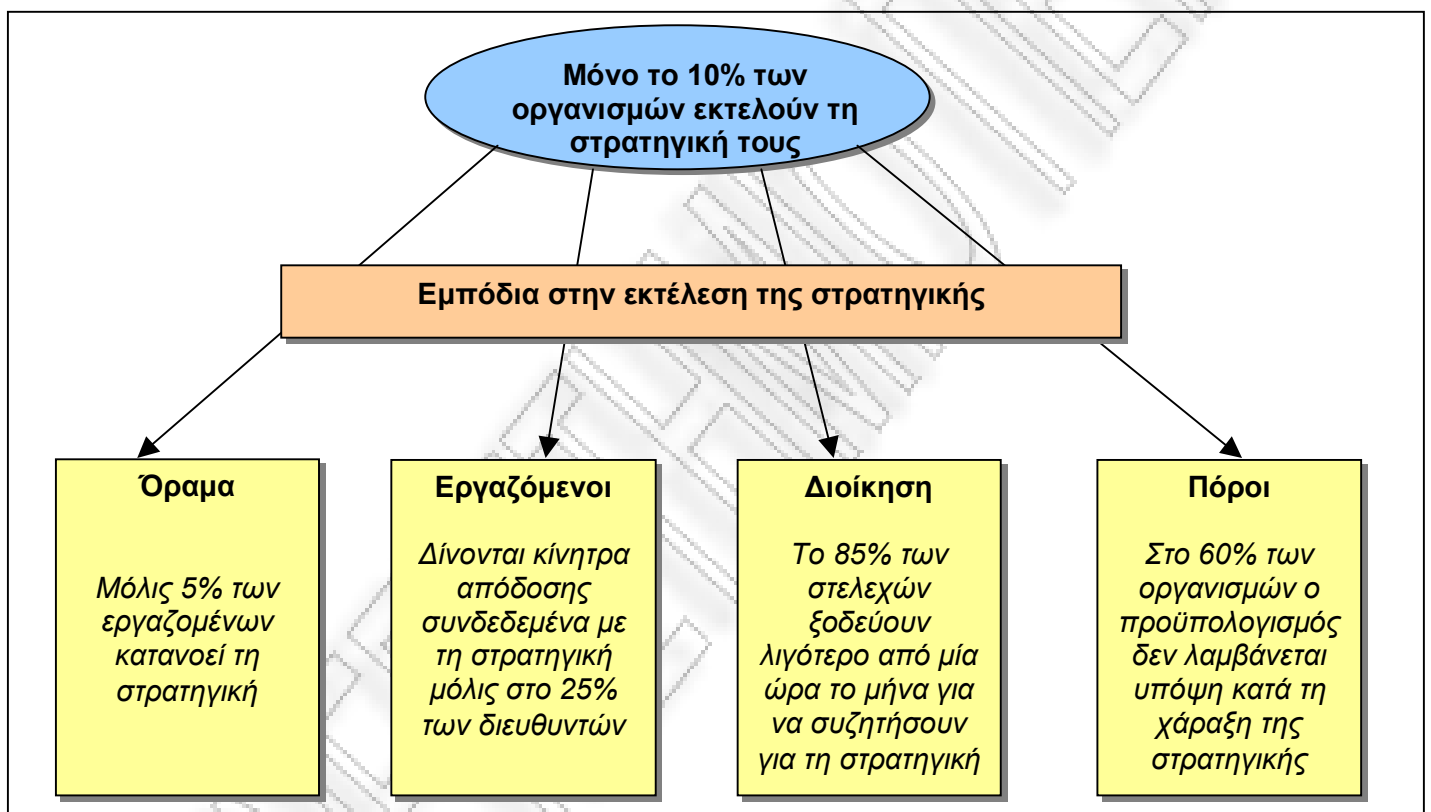
- Επίπεδο εκπαίδευσης εργαζομένων σχετικά με τους κανόνες της εταιρικής ηθικής
- Ρυθμός παραίτησης των εργαζομένων
- Αριθμός ανώνυμων καταγγελιών για παρατυπίες-παρανομίες στελεχών της επιχείρησης (Hotline)
- Βαθμός ευαισθητοποίησης της επιχείρησης σχετικά με περιβαλλοντικά προβλήματα
- Βαθμός ποικιλομορφίας των εργαζομένων
- Αποτελέσματα επιθεωρήσεων (φορολογικών, συνθηκών εργασίας, κοινωνικής προστασίας κτλ.)
- Δικαστικά έξοδα
- Ώρες εργασίας εργαζομένων κατά μέσο όρο

## 2.5 Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου και στρατηγική της επιχείρησης

Η στρατηγική αποτελεί το μέσο πραγματοποίησης της αποστολής και εκπλήρωσης του οράματος του οργανισμού (δημόσιου ή ιδιωτικού). Η στρατηγική μπορεί να αφορά το σύνολο του οργανισμού ή κάποια συγκεκριμένα τμήματα. Συνήθως, οι οργανισμοί αναπτύσσουν περισσότερες

από μία στρατηγικές, οι οποίες αφορούν περισσότερα από ένα τμήματα. Χαρακτηριστικές στρατηγικές για τον ιδιωτικό τομέα αποτελούν για παράδειγμα η «Βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας» και η «Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του προϊόντος», ενώ για τους δημόσιους οργανισμούς η «Ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών», η «Ενίσχυση των τεχνολογικών εφαρμογών» και η «Ευημερία των πολιτών».

Έχουν διατυπωθεί αρκετοί ορισμοί για την έννοια της στρατηγικής, αλλά όλοι συμφωνούν ότι η εκτέλεση της στρατηγικής είναι πολύ πιο σημαντική σε σχέση με τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Ωστόσο, οι εταιρίες στην πλειοψηφία τους αποδεικνύονται ανίκανες στην εκτέλεση της στρατηγικής τους, όπως προκύπτει από σχετική έρευνα των Kaplan & Norton, τα κύρια αποτελέσματα της οποίας φαίνονται στο ακόλουθο διάγραμμα:



Πηγή: Έρευνα των David Norton και Robert Kaplan

#### Διάγραμμα 11. Εμπόδια στην εκτέλεση της στρατηγικής

Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου αποτελεί ένα σύστημα στρατηγικής διοίκησης που αντιμετωπίζει σε μεγάλο βαθμό όλες τις παραπάνω δυσκολίες στην εκτέλεση της στρατηγικής του οργανισμού και αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία ανάπτυξης και εφαρμογής της στρατηγικής. Οι διάφορες μετρήσεις που περιλαμβάνει ένα σωστά σχεδιασμένο μοντέλο θα πρέπει να αποτελούνται από μια σειρά από στόχους συνεπείς και αλληλένδετους, έτσι ώστε να αποτελούν έκφραση της εταιρικής στρατηγικής. Το σύστημα των μετρήσεων είναι επομένως απαραίτητο να ενσωματώνει τις σύνθετες σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος ανάμεσα στις βασικές μεταβλητές, καθώς

και τους συνδέσμους ανάμεσα στις μετρήσεις των αποτελεσμάτων και στους παράγοντες πραγματοποίησής τους.

- Σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος. Τα σωστά σχεδιασμένα συστήματα οφείλουν να αποτυπώνουν τη σχέση ανάμεσα στους στόχους και τις μετρήσεις σε όλες τις διαστάσεις. Για παράδειγμα, ενώ ο δείκτης της συνολικής αποδοτικότητας της επιχείρησης αποτελεί μια μέτρηση για τη χρηματοοικονομική διάσταση, ο παράγοντας ανάπτυξης για το δείκτη αυτό μπορεί να αποτελεί η αύξηση των πωλήσεων από τους υπάρχοντες πελάτες, ως αποτέλεσμα της ύπαρξης πιστής πελατείας. Με τη σειρά της, η πιστή πελατεία περιλαμβάνεται στη διάσταση των πελατών, καθώς θεωρείται ότι επιδρά σημαντικά στο δείκτη της συνολικής αποδοτικότητας. Η ανάλυση των προτιμήσεων των πελατών μπορεί να αποκαλύψει ότι η έγκαιρη παράδοση των προϊόντων εκτιμάται ιδιαίτερα. Συνεπώς, η έγκαιρη παράδοση αναμένεται να συντελέσει στην ενίσχυση της πιστής πελατείας, η οποία με τη σειρά της συντείνει στη βελτίωση των χρηματο-οικονομικών αποτελεσμάτων. Για το λόγο αυτό, τόσο η πιστή πελατεία, όσο και η έγκαιρη παράδοση των προϊόντων έχουν ενσωματωθεί στην διάσταση των πελατών στο μοντέλο της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου. Το ζήτημα που τίθεται στη συνέχεια είναι ο καθορισμός των εσωτερικών διαδικασιών στις οποίες θα πρέπει η επιχείρηση να αποδίδει ιδιαίτερως ικανοποιητικά, προκειμένου να επιτευχθεί η έγκαιρη παράδοση των προϊόντων. Η εκπαίδευση του προσωπικού, που αποτελεί μέτρηση της διάστασης της μάθησης και ανάπτυξης, αποτελεί παράγοντα επίτευξης του στόχου του σύντομου κύκλου παράδοσης. Έτσι, με τον τρόπο αυτό σχηματίζεται ένα ολόκληρο διάνυσμα από σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος ανάμεσα και στις τέσσερις διαστάσεις της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των συνολικών στόχων και στρατηγικών της επιχείρησης.
- Παράγοντες επιδόσεων. Ένα καλά σχεδιασμένο μοντέλο διαθέτει έναν κατάλληλο συνδυασμό από μετρήσεις αποτελεσμάτων και παράγοντες επιδόσεων, διότι μόνο με τον τρόπο αυτό είναι δυνατό να γίνει αντιληπτός ο τρόπος επίτευξης των αποτελεσμάτων και να εντοπιστούν έγκαιρα τα σημεία στα οποία η στρατηγική της επιχείρησης δεν εφαρμόζεται με επιτυχία. Επιπλέον, οι πυλώνες των επιδόσεων που βασίζονται μόνο στις εισροές και στις διαδικασίες, χωρίς να γίνεται ο συσχετισμός τους με τις μετρήσεις αποτελεσμάτων, επιτρέπουν στην επιχείρηση να πραγματοποιεί βραχυχρόνιες βελτιώσεις, οι οποίες δεν είναι ξεκάθαρο ότι οφείλονται στη διεύρυνση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, στην αύξηση της πελατείας και τελικά στη βελτίωση των χρηματο-οικονομικών αποτελεσμάτων. Συνεπώς, ένα σωστά σχεδιασμένο μοντέλο Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου είναι απαραίτητο να περιλαμβάνει τον κατάλληλο συνδυασμό από μετρήσεις αποτελεσμάτων του παρελθόντος (lagging indicators) και μοχλούς επιδόσεων ή καθοδηγητικούς δείκτες επίδοσης (leading indicators). Με τον τρόπο αυτό η εταιρική στρατηγική

μετατρέπεται σε ένα σύνολο από μετρήσεις που συνδέονται μεταξύ τους και ορίζουν όχι μόνο τους μακροχρόνιους στρατηγικούς στόχους, αλλά και τον τρόπο επίτευξής τους.

Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου αποτελεί ένα επαναστατικό εργαλείο για το στρατηγικό σχεδιασμό, καθώς μετέβαλε ριζικά πολλές από τις παραδοσιακές πρακτικές του. Παρακάτω παρατίθενται οι βασικές διαφορές ανάμεσα στη νέα προσέγγιση του στρατηγικού σχεδιασμού που εισήγαγε η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου και στην παραδοσιακή προσέγγιση που ίσχυε μέχρι πρότινος.

Πίνακας 2. Η νέα προσέγγιση στο στρατηγικό σχεδιασμό που εισήγαγε η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου

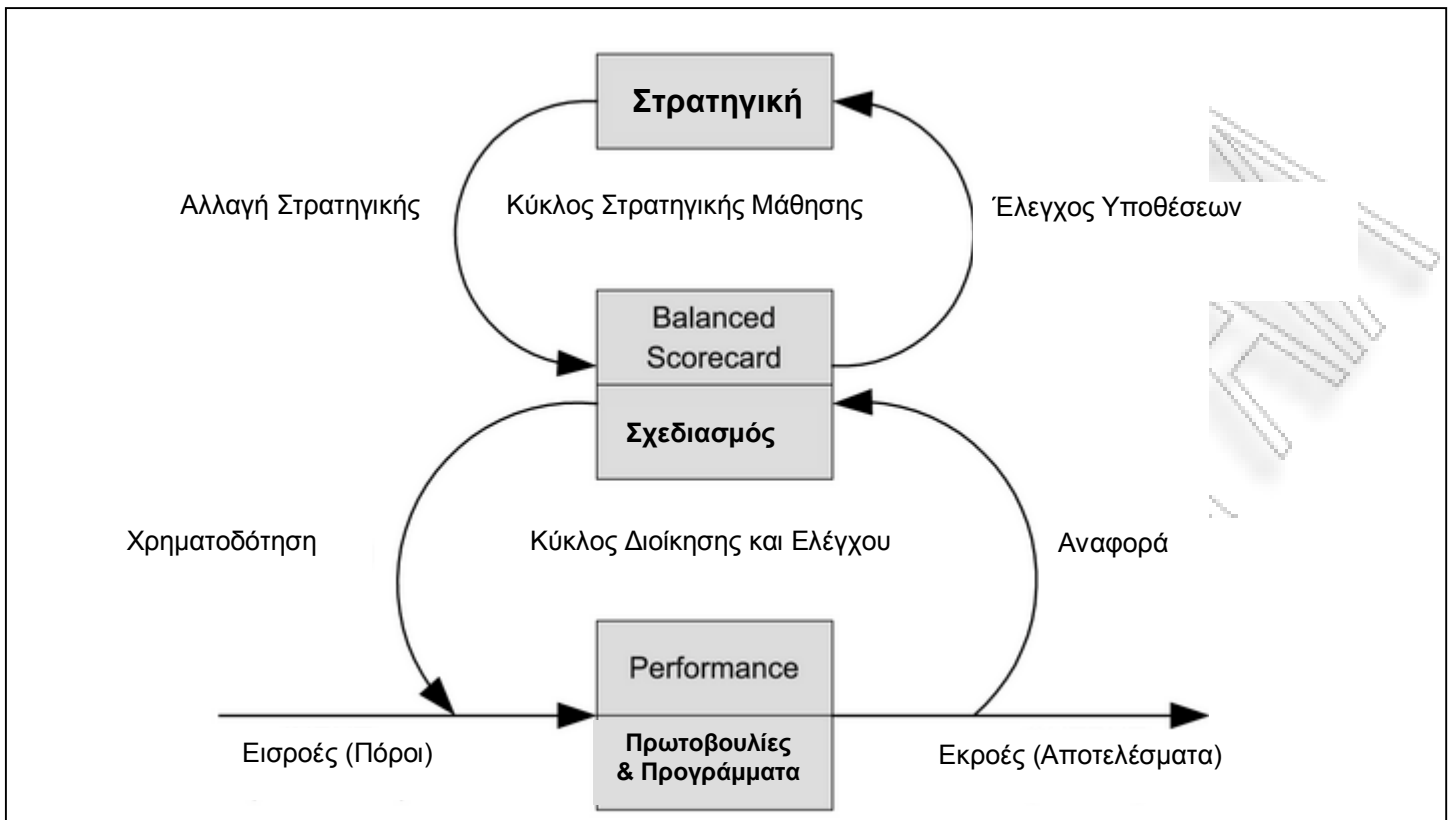
| Παλαιότερη προσέγγιση  | Νέα προσέγγιση   |
|--|--|
| Τα ανώτερα στελέχη συγκεντρώνονται σε ένα απομονωμένο μέρος για 1-2 μέρες, όπου συζητούν όλα τα θέματα και ιεραρχούν τους στόχους του επόμενου σχεδιαστικού κύκλου σε μια μακροσκελή λίστα.  | Μία ομάδα από έμπειρους διευθυντές και εργαζόμενους από όλα τα ιεραρχικά κλιμάκια συγκεντρώνονται και αναπτύσσουν τις στρατηγικές μέσα από συστηματική μεθοδολογία (πολυ-επίπεδες δια-τμηματικές ομάδες).                            |
| Ο σχεδιασμός αναπτύσσεται από στελέχη της επιχείρησης χωρίς τη συνδρομή εξωτερικών συνεργατών ή σχεδιαστικών πλαισίων.   | Ζητείται η συνδρομή εξωτερικών συνεργατών προκειμένου να υιοθετηθούν οι βέλτιστες πρακτικές και ακολουθείται ένα δομημένο σχεδιαστικό πλαίσιο χωρίς αποκλίσεις.  |
| Ο συνήθης σχεδιαστικός κύκλος διαρκεί 5 χρόνια ή 3 χρόνια τουλάχιστον.   | Ο συνήθης σχεδιαστικός κύκλος διαρκεί λιγότερο από 3 χρόνια και οι στρατηγικές αναθεωρούνται όσο συχνά κρίνεται απαραίτητο χωρίς να αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του ετήσιου σχεδιαστικού κύκλου.                                   |
| Οι δραματικές αλλαγές και η καινοτομία δεν αποτελούν συνήθη φαινόμενα καθώς ο σχεδιασμός αναπτύσσεται από περιορισμένο αριθμό ανώτερων στελεχών χωρίς εξωτερικές παρεμβάσεις. Για το λόγο αυτό τα πλάνα τείνουν να έχουν επαναλαμβανόμενο χαρακτήρα. | Αναδύονται καινοτομικές πρακτικές από τις δια-τμηματικές ομάδες που αποτελούνται από εργαζόμενους όλων των ιεραρχικών κλιμακίων, οι οποίοι γνωρίζουν τι ακριβώς χρειάζεται ο οργανισμός κατά την καθημερινή εκτέλεση των καθηκόντων. |
| Ο σχεδιασμός αποτελεί μία ρουτίνα που πραγματοποιείται μηχανικά μέσα στα παραδοσιακά πρότυπα που ακολουθούνταν πάντα στον οργανισμό.   | Ενθαρρύνεται η δημιουργική στρατηγική σκέψη σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.  |
| Η διοίκηση συμμορφώνεται με τους κανόνες που τίθενται (Compliance-driven management).  | Η στρατηγική που ακολουθείται αποτελεί προϊόν συνεννόησης σχετικά με το τι ακριβώς χρειάζεται ο  |

| Παλαιότερη προσέγγιση   | Νέα προσέγγιση   |
|---|--|
|   | οργανισμός (Strategy-driven management).   |
| Το στρατηγικό πλάνο είναι ουσιαστικά ένα βιβλίο με γυαλιστερό εξώφυλλο, με καλής ποιότητας χαρτί και με πολλές εικόνες γεμάτο με «στόχους». Έχει έκταση περίπου 50 σελίδες και εκδίδεται κάθε 5 χρόνια. | Το στρατηγικό πλάνο αποτελείται από μια σειρά στρατηγικών χαρτών, μετρήσεων επιδόσεων και πρωτοβουλιών που περιγράφουν το εταιρικό όραμα και τις στρατηγικές.  |
| Το στρατηγικό πλάνο δεν έχει πρακτική εφαρμογή.   | Το στρατηγικό πλάνο αποτελεί μια δυναμική προσέγγιση που παρέχει καθοδήγηση για όλα τα προγράμματα και τα έργα (projects). Ο ρόλος του ενισχύεται με την υιοθέτηση στρατηγικών μετρήσεων των επιδόσεων.  |
| Το στρατηγικό πλάνο περιλαμβάνει έναν μεγάλο αριθμό από «στόχους», «αντικείμενα δράσης», κλπ.   | Το στρατηγικό πλάνο εστιάζεται σε 3 ή 4 στρατηγικά θέματα, ενώ ταυτόχρονα είναι πιο συνοπτικό και περιεκτικό.  |
| Η ευθυγράμμιση με το εταιρικό όραμα είναι ανύπαρκτη εξαιτίας της έλλειψης των κατάλληλων μετρήσεων των επιδόσεων.   | Η ευθυγράμμιση με το εταιρικό όραμα ενισχύεται με τη χρήση των κατάλληλων μετρήσεων των επιδόσεων.   |
| Η διοίκηση τείνει να εστιάζεται σε βραχυχρόνιους χρηματο-οικονομικούς στόχους.  | Η διοίκηση έχει μια ισορροπημένη άποψη των βασικών πτυχών των επιδόσεων.   |
| Οι μετρήσεις επιδόσεων που στηρίζονται στη ΔΟΠ (Key Performance Indicators, KPIs) παρέχουν μεγάλο όγκο πληροφοριών, αλλά δεν υποδεικνύουν τις σημαντικότερες από αυτές.                                 | Οι στρατηγικές μετρήσεις των επιδόσεων επιτρέπουν τον προσδιορισμό εκείνων των στρατηγικών που συνεισφέρουν στη βελτίωση των εταιρικών αποτελεσμάτων.  |
| Ο σχεδιασμός εστιάζεται στους στόχους, στις πρωτοβουλίες και στα έργα (projects). Με άλλα λόγια δίνει έμφαση στον τρόπο επίτευξης και όχι στον τελικό σκοπό.  | Ο σχεδιασμός εστιάζεται στα αποτελέσματα. Κινείται από το εταιρικό όραμα προς τα επιθυμητά αποτελέσματα, τις στρατηγικές, τις μετρήσεις στρατηγικών επιδόσεων και τελικά τις πρωτοβουλίες. Επιπλέον, οι μετρήσεις των επιδόσεων δίνουν έμφαση στα τελικά αποτελέσματα. |
| Ο σχεδιασμός στοχεύει κυρίως στη βελτίωση των διαδικασιών και των λειτουργιών και όχι των στρατηγικών ("doing things right").   | Ο σχεδιασμός στοχεύει στη βελτίωση των στρατηγικών ("doing the right things").   |
| Η διαδικασία του προϋπολογισμού δεν συνδέεται με τις μετρήσεις των επιδόσεων, οι οποίες δεν συνδέονται με τα στρατηγικά πλάνα.  | Η διαδικασία του προϋπολογισμού κατευθύνεται από τις μετρήσεις των επιδόσεων, οι οποίες αποκαλύπτουν τη συνεισφορά των στρατηγικών πρωτοβουλιών στη  |

| Παλαιότερη προσέγγιση  | Νέα προσέγγιση   |
|--|--|
|  | βελτίωση των στρατηγικών αποτελεσμάτων.  |
| Οι μετρήσεις των επιδόσεων ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες ανάγκες που προκύπτουν κάθε φορά.          | Οι μετρήσεις των επιδόσεων επιλέγονται συστηματικά και συνεχώς στα πλαίσια του οργανισμού.                                 |
| Δεν υπάρχει μηχανισμός μετάδοσης των πληροφοριών.  | Οι πληροφορίες σχετικά με τις εταιρικές επιδόσεις μεταδίδονται στα πλαίσια του οργανισμού μέσω ενός συστήματος λογισμικού. |
| Δεν υπάρχει διαφάνεια.   | Η διαφάνεια αποκαλύπτει τις σημαντικότερες στρατηγικές και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να υποστηριχθούν.                |
| Υπάρχουν πολυάριθμοι στόχοι ασύνδετοι μεταξύ τους και με τις εταιρικές δομές, πρακτικές και στρατηγικές. | Οι στόχοι συνδέονται μεταξύ τους με μια αλυσίδα αιτίας-αποτελέσματος στα πλαίσια του στρατηγικού χάρτη.                    |
| Οι αποδοχές των εργαζομένων δεν συναρτούνται από τις εταιρικές επιδόσεις.                                | Οι αποδοχές των εργαζομένων συνδέονται με τις εταιρικές επιδόσεις.   |

Η διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής της επιχειρησιακής στρατηγικής, μέσω της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου, απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα:





**Source:** Kaplan and Norton (2000)

Διάγραμμα 12. Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου ως εργαλείο διαμόρφωσης και εφαρμογής της στρατηγικής

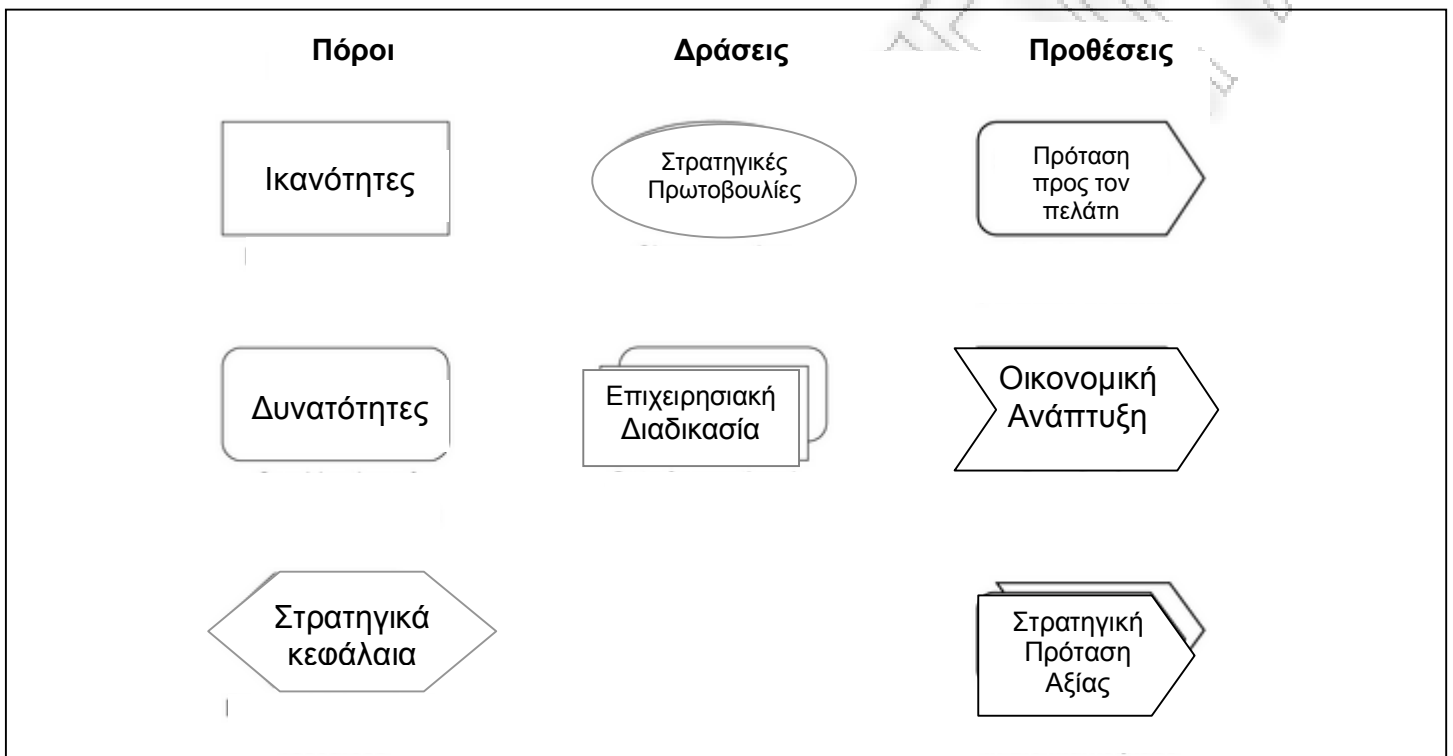
Όπως φαίνεται και από το διάγραμμα, ο σκοπός του κύκλου Στρατηγικής Μάθησης είναι η παρακολούθηση και προσαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Αυτή η λειτουργία επιτυγχάνεται με τον έλεγχο του βαθμού κατά τον οποίο η εφαρμοσμένη στρατηγική λειτουργεί με βάση το σχεδιασμό, μέσω της σύγκρισης των πραγματικών στοιχείων με τους στόχους που έχουν τεθεί και της αναθεώρησης της στρατηγικής με την ενσωμάτωση νέων Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας (Critical Success Factors) στο μοντέλο της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου.

Ο σκοπός του κύκλου Διοίκησης και Ελέγχου είναι η εφαρμογή της στρατηγικής με την παροχή επαρκών πόρων και χρηματοδότησης για τις στρατηγικές ενέργειες και τα προγράμματα που αναπτύσσονται. Τα αποτελέσματα του ελέγχου αυτού συγκρίνονται επίσης με τους αντίστοιχους στόχους που ενσωματώνονται στη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου. Η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης είναι αναγκαίο να δαπανά το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου της στη μελέτη του κύκλου στρατηγικής μάθησης, παρά στην ανάλυση οικονομικών αποτελεσμάτων.

Η κύρια συνεισφορά του συστήματος αυτού στρατηγικής διοίκησης είναι το ότι εισάγει μια διαδικασία συνεχούς ανασκόπησης της στρατηγικής. Συνεπώς, έχει τη δυνατότητα να συνδυάζει τα

στοιχεία της ορθολογικής στρατηγικής με αυτά της σταδιακής ανάπτυξης. Παράλληλα, παρέχει μια δομημένη μέθοδο ενοποίησης της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου με παραδοσιακές μεθόδους επιχειρησιακού σχεδιασμού.

Εκτός αυτού, η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου ενσωματώνει το Χάρτη της Στρατηγικής Δομής της επιχείρησης (Strategic Architecture Map), ο οποίος καταδεικνύει την πορεία της επιχείρησης έναντι των μακροπρόθεσμων στρατηγικών της και έχει ως κύριο ρόλο την επικοινωνία και διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής. Τα βασικά χαρακτηριστικά του χάρτη αυτού παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα:



Source: Littler *et al.* (2000)

Διάγραμμα 13. Χαρακτηριστικά του Χάρτη Στρατηγικής Δομής

Όπως φαίνεται και από το παραπάνω διάγραμμα, ο ρόλος των χαρακτηριστικών που αφορούν τους πόρους της επιχείρησης είναι να παρέχουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα λειτουργίας της με βάση τη στρατηγική που έχει επιλέξει. Ο άξονας των δράσεων σχετίζεται με τις ενέργειες εκτέλεσης της στρατηγικής και ο άξονας των προθέσεων αφορά τα επιθυμητά αποτελέσματα της στρατηγικής.

Για την ενσωμάτωση του Χάρτη Στρατηγικής Δομής στη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου, απαιτείται η αποτύπωση των στρατηγικών στόχων ανά διάσταση της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου και η ανίχνευση των Κρίσιμων Περιοχών Επίδοσης. Η κύρια συμβολή του Χάρτη στη διαμόρφωση της στρατηγικής μέσω της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου, είναι η υποβοήθηση της διαδικασίας του κύκλου Στρατηγικής Μάθησης.

## 2.6 Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου ως ένα σύστημα στρατηγικής διοίκησης

Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου αποτελεί ένα σύστημα-εργαλείο διοίκησης που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αξιολογούν την επίδοσή τους έναντι των στρατηγικών τους στόχων, με βάση όχι μόνο οικονομικά στοιχεία, αλλά και με βάση δεδομένα λειτουργίας των εσωτερικών διαδικασιών, αποτελεσμάτων στους πελάτες και δεδομένα μετρήσεων ανάπτυξης και γνώσης. Οι αντίστοιχες τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου απεικονίζουν τις μετρήσεις, τους στρατηγικούς στόχους και τους δείκτες που έχει θέσει η επιχείρηση. Συνοπτικά, επιτρέπει στην επιχείρηση να παρακολουθεί οικονομικά στοιχεία και δεδομένα που καταδεικνύουν την πρόοδό της σε τομείς που αφορούν τις δυνατότητες και ικανότητες ανάπτυξής της στο μέλλον.

Εκτός αυτού, η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου αποτελεί τη βάση της στρατηγικής διοίκησης των επιχειρήσεων. Με τη λειτουργία αυτή, το σύστημα αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα των παραδοσιακών συστημάτων διοίκησης, όπως την αδυναμία τους να συνδέουν τη μακροπρόθεσμη στρατηγική της επιχείρησης με βραχυπρόθεσμες ενέργειες. Έτσι, τα παραδοσιακά συστήματα λειτουργούν με βάση βραχυπρόθεσμους οικονομικούς στόχους, αφήνοντας σημαντικό κενό ανάμεσα στη διαδικασία ανάπτυξης της στρατηγικής και στην εφαρμογή της. Αντίθετα, με τη χρήση της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου, η εστίαση δεν αφορά βραχυπρόθεσμους οικονομικούς στόχους, αλλά μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους οι οποίοι συνδέονται με βραχυπρόθεσμες ενέργειες. Το μοντέλο επιτελεί με λίγα λόγια τις παρακάτω λειτουργίες στρατηγικής διοίκησης:

- Μεταφράζει το όραμα της επιχείρησης. Η λειτουργία αυτή επιτρέπει στα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης να διαχέουν το όραμα και τη στρατηγική της στους εργαζομένους. Οι παραδοσιακές διατυπώσεις των ανώτατων στελεχών σχετικά με στόχους όπως «η πρωτιά στον κλάδο», «ο προτιμότερος προμηθευτής» ή «η εγρήγορση όλων των εργαζομένων στην επιχείρηση», δε μεταφράζονται εύκολα σε όρους επιχειρησιακής δραστηριότητας που παρέχουν χρήσιμες ενδείξεις στους ιθύνοντες της επιχείρησης. Για να λειτουργούν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης σε ευθυγράμμιση με το όραμα και τη στρατηγική της, οι διατυπώσεις αυτής θα πρέπει να εκφράζονται σε ένα δομημένο πλαίσιο στρατηγικών στόχων και μετρήσεων, διαμορφωμένο από τα ανώτατα στελέχη της, που περιγράφει τους μακροπρόθεσμους παράγοντες επιτυχίας και ανάπτυξης. Εκτός αυτού, η χρήση του μοντέλου συντελεί στη μείωση του χάσματος ανάμεσα στην αποστολή της επιχείρησης και στη γνώση από πλευράς των εργαζομένων του τρόπου με τον οποίο οι καθημερινές τους ενέργειες συνεισφέρουν στην επίτευξη του εταιρικού οράματος.
- Διαχέει και συνδέει τους στρατηγικούς στόχους. Η λειτουργία αυτή επιτρέπει στα ανώτατα στελέχη να επικοινωνούν τη στρατηγική της επιχείρησης προς όλες τις κατώτερες και ανώτερες ιεραρχικές βαθμίδες της και να τη συσχετίζουν με τμηματικούς και ατομικούς στόχους. Παραδοσιακά, τα τμήματα των επιχειρήσεων αξιολογούνταν με βάση την οικονομική τους

επίδοση και τα ατομικά κίνητρα συνδέονταν με βραχυπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους. Αντίθετα, με τη χρήση της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου, η μακροπρόθεσμη στρατηγική της επιχείρησης γίνεται κατανοητή από όλους και οι τμηματικοί και ατομικοί στόχοι συνδέονται άμεσα με αυτή. Η ευρεία συμμετοχή στη διαμόρφωση του συστήματος μπορεί να διαρκεί χρονικά περισσότερο ως διαδικασία, αλλά προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα: α) η πληροφόρηση από ένα σημαντικό αριθμό στελεχών της επιχείρησης ενσωματώνεται στους στρατηγικούς της στόχους, β) τα στελέχη διαμορφώνουν πιο σαφή εικόνα σχετικά με τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης και γ) η ευρεία συμμετοχή δημιουργεί μεγαλύτερη αφοσίωση για την επίτευξη των στόχων. Εντούτοις, η ανάμειξη των στελεχών της επιχείρησης στη διαμόρφωση του μοντέλου είναι μόνο το πρώτο βήμα στην ευθυγράμμιση των ατομικών ενεργειών τους με τους στόχους του οργανισμού συνολικά. Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου διαμηνύει σε όλους, εργαζόμενους, πελάτες και μετόχους, τους στόχους της επιχείρησης. Για την ευθυγράμμιση της απόδοσης των εργαζομένων με τη συνολική στρατηγική της εταιρείας, οι ιθύνοντες του εγχειρήματος είναι απαραίτητο να ακολουθήσουν τις ακόλουθες διαδικασίες:

- **Επικοινωνία και εκπαίδευση.** Η εφαρμογή μιας στρατηγικής ξεκινά με την εκπαίδευση αυτών που πρόκειται να την εκτελέσουν, σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης. Η εφαρμογή ενός προγράμματος επικοινωνίας καθιστά όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης κοινωνούς της στρατηγικής και των στόχων που θα πρέπει να επιτύχουν προκειμένου αυτή να επιτευχθεί. Η διανομή φυλλαδίων ή ενημερωτικών δελτίων και η διοργάνωση συναντήσεων αποτελούν πυλώνες του προγράμματος επικοινωνίας. Εξάλλου, η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου ως η έκφραση της στρατηγικής των επιμέρους μονάδων του οργανισμού, είναι απαραίτητο να διαχέεται σε υψηλότερο επίπεδο και στην κεντρική διοίκηση. Με το μοντέλο οι επιμέρους μονάδες είναι σε θέση να διαχέουν και να ποσοτικοποιούν τις μακροπρόθεσμες στρατηγικές τους προς τις ανώτερες βαθμίδες, με τη χρήση ενός συνόλου συνδεδεμένων μεταξύ τους οικονομικών και μη οικονομικών στόχων. Μια τέτοιου είδους επικοινωνία πληροφορεί επαρκώς τους ιθύνοντες στα κεντρικά σχετικά με τους όρους επίτευξης των μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων και παράλληλα παρέχει τη βάση για ανάδραση, δέσμευση έναντι των στόχων και δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης. Για παράδειγμα, η επίτευξη βραχυπρόθεσμων οικονομικών στόχων δε συνιστά ικανοποιητική επίδοση, όταν οι υπόλοιπες μετρήσεις καταδεικνύουν ότι η μακροπρόθεσμη στρατηγική είτε δεν είναι αποτελεσματική, είτε δεν έχει εφαρμοστεί ορθά.
- **Καθορισμός μετρήσιμων στόχων.** Η απλή ενημέρωση για τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, δεν επαρκεί για την αλλαγή του τρόπου συμπεριφοράς αρκετών εργαζομένων. Συνεπώς, θα πρέπει με κάποιο τρόπο οι στρατηγικοί στόχοι και μετρήσεις της επιχείρησης σε συνολικό επίπεδο να μεταφράζονται σε στόχους και μετρήσεις για επιμέρους μονάδες και

άτομα. Η χρήση του μοντέλου σε επίπεδο επιμέρους μονάδων, συμβάλλει στην εμπλοκή όλων των εργαζομένων στην προσπάθεια επίτευξης των συνολικών στόχων, καθώς τίθενται μετρήσιμοι στόχοι που εμπίπτουν ακόμα και σε επίπεδο μεμονωμένων εργαζομένων.

- Σύνδεση ανταμοιβής με αποδοτικότητα. Παραδοσιακά, οι επιχειρήσεις συνέδεαν την επίτευξη βραχυπρόθεσμων οικονομικών στόχων με την ανταμοιβή. Η μείωση της έμφασης στους βραχυπρόθεσμους στόχους, ως αποτέλεσμα της χρήσης της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου και η σύνδεση της ανταμοιβής με κριτήρια και στόχους που εμπίπτουν και στις τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου (οικονομική, πελατών, εσωτερικών διαδικασιών και ανάπτυξης & γνώσης), αποτελεί παράγοντα δέσμευσης των εργαζομένων για την επίτευξη της στρατηγικής της επιχείρησης και συνεπώς συνδέει αποτελεσματικά την ανταμοιβή και τη στρατηγική της.
- Συμβάλλει στον αποτελεσματικότερο επιχειρησιακό σχεδιασμό. Με την υιοθέτηση της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου η επιχείρηση είναι σε θέση να καταρτίζει δομημένα επιχειρησιακά και οικονομικά πλάνα. Η ενοποίηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης σε ένα πλάνο είναι μια ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία, όταν χρησιμοποιούνται τα παραδοσιακά συστήματα επιχειρησιακού προγραμματισμού που βασίζονται σε οικονομικά στοιχεία. Ένα πρόβλημα που παρουσιάζεται επίσης είναι η ύπαρξη ξεχωριστών διαδικασιών και τμημάτων για την κατάρτιση του στρατηγικού προγραμματισμού, την κατανομή των πόρων και την ανάπτυξη του επιχειρησιακού πλάνου. Αποτέλεσμα των διαδικασιών αυτών είναι η ανάπτυξη στρατηγικών πλάνων που περιγράφουν το πού θα επιθυμούσε η επιχείρηση να βρίσκεται σε τρία, πέντε ή δέκα χρόνια. Εντούτοις, τα πλάνα αυτά έχουν πολύ μικρή πρακτική αξία για τους διοικούντες την επιχείρηση. Παράλληλα, μια ξεχωριστή διαδικασία κατανομής πόρων και επιχειρησιακού σχεδιασμού αναπτύσσεται από πλευράς του οικονομικού τμήματος της επιχείρησης και αφορά στόχους όπως οι πωλήσεις, τα λειτουργικά έξοδα, τα κέρδη και οι επενδύσεις για την επόμενη χρονιά. Τα πλάνα όμως αυτά περιλαμβάνουν σχεδόν μόνο οικονομικούς στόχους που δε συνδέονται με το στρατηγικό πλάνο της επιχείρησης. Όταν όμως τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης χρησιμοποιούν τους στόχους που έχουν τεθεί στη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου ως βάση για την κατανομή των πόρων και την ιεράρχηση των στόχων και προτεραιοτήτων, είναι σε θέση να υιοθετήσουν και να ευθυγραμμίσουν μόνο τους στόχους εκείνους που συντελούν στην επίτευξη των μακροχρόνιων στρατηγικών σκοπών. Η χρήση της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου «αναγκάζει» τις επιχειρήσεις να συνδέσουν μεταξύ τους το στρατηγικό τους σχεδιασμό και τις διαδικασίες επιχειρησιακού της σχεδιασμού, με λίγα λόγια δηλαδή διασφαλίζει ότι τα επιχειρησιακά τους πλάνα υποστηρίζουν τη μακροχρόνια στρατηγική. Το μοντέλο χρησιμοποιεί μετρήσεις και δείκτες που καταδεικνύουν την πρόοδο της επιχείρησης σε όλες τις διαστάσεις του μοντέλου και ταυτόχρονα θέτει στόχους για καθένα από αυτούς. Στη συνέχεια,

προσδιορίζει τις ενέργειες που συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων, καθορίζει τις μετρήσεις που εμπίπτουν σε αυτές τις ενέργειες και για τις τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου και θέτει τα βραχυχρόνια σημεία ελέγχου της πορείας προς τους μακροχρόνιους στρατηγικούς στόχους. Η ανάπτυξη της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου επιτρέπει δηλαδή στην επιχείρηση να συνδέει τα οικονομικά της επιχειρησιακά πλάνα με τους στρατηγικούς της στόχους. Η διαδικασία της ανάπτυξης της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου παράλληλα δημιουργεί ένα πλαίσιο για τη διαχείριση της αλλαγής και της αναδιάρθρωσης μέσα στην επιχείρηση. Τέτοιου είδους δραστηριότητες και προγράμματα όπως ο επανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διεργασιών (reengineering), η εφαρμογή της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM), η ανάπτυξη του ρόλου των εργαζομένων κτλ., απαιτούν πολύτιμο χρόνο και σημαντική προσπάθεια για την εφαρμογή τους. Με τη χρήση της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου, τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης είναι σε θέση να απορρίπτουν ή να υλοποιούν τα προγράμματα που εξυπηρετούν καλύτερα τους στρατηγικούς της στόχους. Συνεπώς, με τον προσδιορισμό της στρατηγικής και των ενεργειών που συμβάλλουν στην υλοποίησή της, το μοντέλο καταδεικνύει τις επιχειρησιακές διαδικασίες που είναι περισσότερο κρίσιμες στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων και άρα δείχνει το πού θα πρέπει να στραφούν οι δραστηριότητες επανασχεδιασμού. Με τον τρόπο αυτό, το σύστημα συνδέει και ευθυγραμμίζει τις δραστηριότητες με τη στρατηγική. Το τελικό βήμα στην ευθυγράμμιση στρατηγικής και δραστηριοτήτων, είναι ο καθορισμός συγκεκριμένων βραχυπρόθεσμων στόχων για τις μετρήσεις του μοντέλου, που αποτελούν σημεία ελέγχου της πορείας της επιχείρησης προς την επίτευξη μακροχρόνιων στόχων. Στη διαδικασία προσδιορισμού βραχυπρόθεσμων στόχων, τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης επεκτείνουν την παραδοσιακή διαδικασία επιχειρησιακού σχεδιασμού με την ενσωμάτωση τόσο οικονομικών, όσο και στρατηγικών στόχων. Τα λεπτομερή οικονομικά πλάνα μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικά, αγνοούν όμως τις τρεις άλλες διαστάσεις του μοντέλου. Σε μια δομημένη διαδικασία επιχειρησιακού σχεδιασμού, μέσω της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου, οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι που τίθενται αφορούν τόσο οικονομικούς δείκτες, όσο και δείκτες αποτελεσμάτων στους πελάτες, στις εσωτερικές διαδικασίες και στην ανάπτυξη και γνώση μέσα στον οργανισμό. Με τον τρόπο αυτό είναι ευχερής ο έλεγχος της πορείας της εφαρμογής της στρατηγικής. Στο τελικό στάδιο της διαδικασίας επιχειρησιακού σχεδιασμού, τα ανώτατα στελέχη θέτουν μακροχρόνιους στόχους και για τις τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου, καθορίζουν τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την εκπλήρωσή τους, κατανέμουν τους πόρους σε αυτές τις δραστηριότητες και προσδιορίζουν τα σημεία ελέγχου της πορείας του οργανισμού.

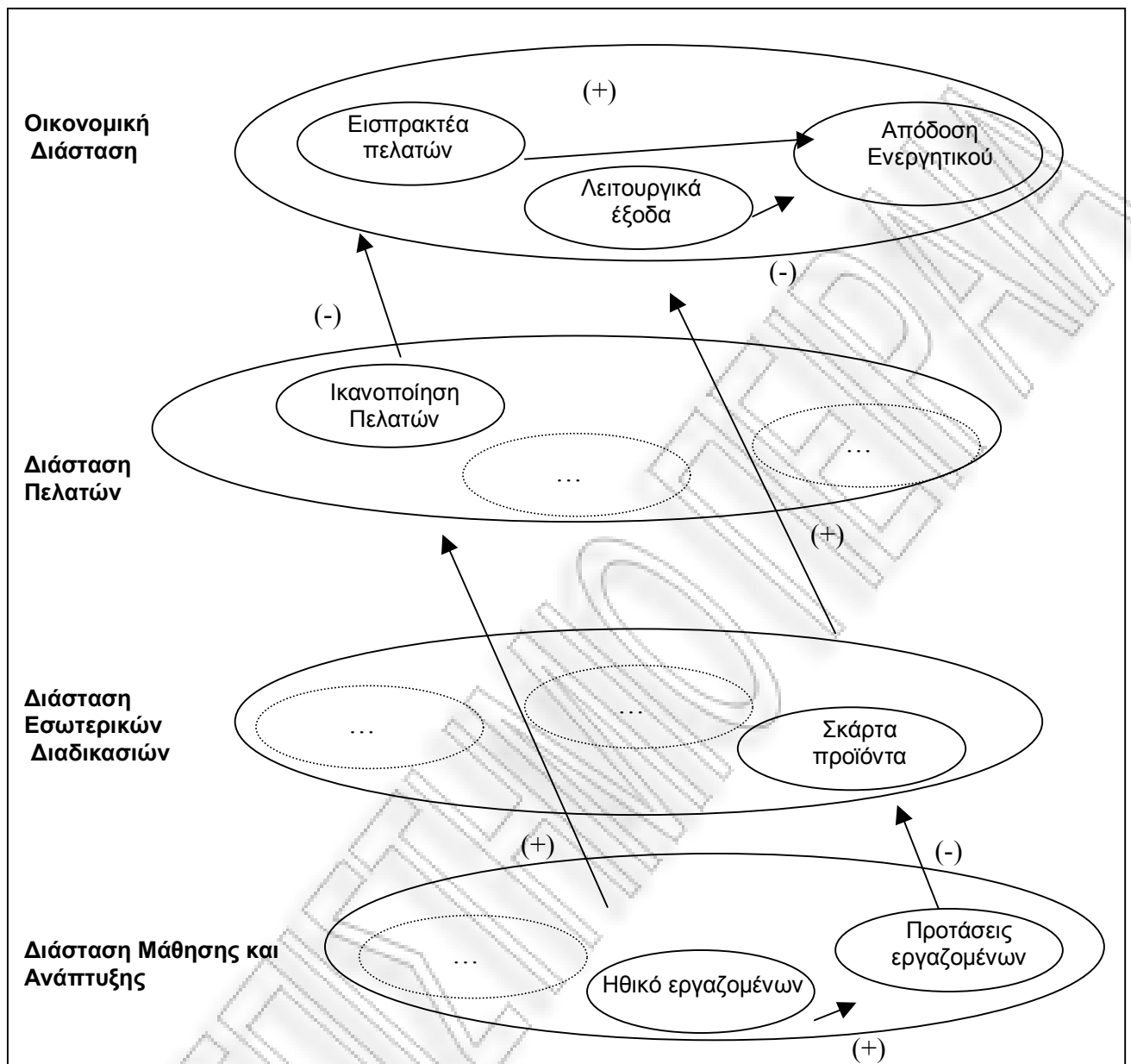
- Υποστηρίζει τη διαδικασία της ανάδρασης και της μάθησης. Τα παραδοσιακά συστήματα εστιάζουν την προσοχή τους στην επίτευξη των οικονομικών τους στόχων σε επίπεδο

συνόλου εταιρείας τμημάτων και ατόμων. Με τη χρήση της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου ως βάση του συστήματος διοίκησης, η επιχείρηση είναι σε θέση να παρακολουθεί τους βραχυπρόθεσμους στόχους της από τη σκοπιά των τριών επιπλέον διαστάσεων (πελατών, εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών και μάθησης και ανάπτυξης) και να αξιολογεί τη στρατηγική της πορεία σε όρους πρόσφατης απόδοσης. Με λίγα λόγια, το σύστημα καθιστά την επιχείρηση ικανή να μεταβάλλει τη στρατηγική της, έτσι ώστε να αντανακλά τα επίπεδα της γνώσης και της μάθησης σε όρους του παρόντος. Πιο συγκεκριμένα, με τη χρήση του μοντέλου, τα ανώτατα στελέχη του οργανισμού είναι σε θέση να παρακολουθούν ανά πάσα στιγμή το κατά πόσο η εφαρμογή της στρατηγικής που έχει προσδιορισθεί είναι στην ορθή πορεία ή όχι. Οι τρεις παραπάνω λειτουργίες του μοντέλου είναι ζωτικής σημασίας για την εφαρμογή της στρατηγικής, δεν είναι όμως επαρκή σε ένα απρόβλεπτο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι τρεις αυτές λειτουργίες διαμορφώνουν μια μαθησιακή διαδικασία μονού κύκλου (single-loop learning) με την έννοια ότι οι στόχοι παραμένουν αμετάβλητοι και κάθε απόκλιση από αυτούς αντιμετωπίζεται ως πρόβλημα που θα πρέπει να επιλυθεί. Με λίγα λόγια, αυτός ο κύκλος μάθησης δεν απαιτεί, ή ακόμα δε διευκολύνει την επανεξέταση της στρατηγικής ή των τεχνικών που χρησιμοποιούνται για την επίτευξή της υπό το φως των συνθηκών που επικρατούν. Το επιχειρηματικό περιβάλλον όμως στην παρούσα φάση είναι ιδιαίτερα ασαφές, επομένως οποιαδήποτε στρατηγική μπορεί να αποδειχθεί αποτυχημένη με την αλλαγή των συνθηκών. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύξουν έναν κύκλο μάθησης διπλού τύπου (double-loop learning), που επιτρέπει την αλλαγή στις υποθέσεις και θεωρίες σχετικά με τη σχέση αίτιου-αιτιατού στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Η ανασκόπηση των επιχειρησιακών πλάνων και η χρήση παραδοσιακών εργαλείων διοίκησης που βασίζονται σε οικονομικά στοιχεία δε διασφαλίζουν την επίτευξη του κύκλου μάθησης διπλού τύπου, γιατί αφενός αντιμετωπίζουν την επίδοση του οργανισμού από την πλευρά μιας μόνο διάστασης και αφετέρου δεν εμπλέκουν τη στρατηγική μάθηση. Η στρατηγική μάθηση συνίσταται στην ανάδραση, στον έλεγχο των υποθέσεων στις οποίες βασίζεται η στρατηγική και στις απαραίτητες διορθώσεις σε αυτή. Η ανάπτυξη της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου εξυπηρετεί και τους τρεις παραπάνω άξονες της στρατηγικής μάθησης:

- Διαχέει το κοινό όραμα της επιχείρησης στους εργαζομένους, χρησιμοποιεί ξεκάθαρους όρους επιχειρησιακής λειτουργίας για να μεταδώσει τους στόχους που συνολικά επιθυμεί να επιτύχει και συνδέει την ατομική προσπάθεια και τα επιτεύγματα στους στόχους των επιμέρους μονάδων του οργανισμού.
- Το μοντέλο αποτελεί σύστημα στρατηγικής ανάδρασης, που παρακολουθεί, αξιολογεί και μεταβάλλει τις υποθέσεις στις οποίες βασίζεται η στρατηγική των επιμέρους μονάδων του οργανισμού και τις σχέσεις αίτιου-αιτιατού που αναπτύσσονται. Με τον προσδιορισμό

βραχυπρόθεσμων στόχων στη διαδικασία επιχειρησιακού σχεδιασμού, τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης είναι σε θέση να προβλέπουν τη σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα στις μεταβολές των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τους στόχους και τις μεταβολές στους ίδιους τους στόχους. Η πρόβλεψη αυτή των σχέσεων επιτρέπει τη συνεχή παρακολούθηση της επιχειρησιακής στρατηγικής. Αντίθετα, αν δεν είναι δυνατή η πρόβλεψη για ένα σημαντικό χρονικό διάστημα, αυτό αποτελεί ένδειξη του ότι η θεωρία στην οποία βασίζεται η στρατηγική της επιμέρους μονάδας της επιχείρησης δε λειτουργεί ορθά. Ειδικά στις μεγάλες επιχειρήσεις, η συλλογή επαρκών δεδομένων για την ανίχνευση σχέσεων ανάμεσα στις διάφορες μετρήσεις της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου είναι δυνατό να διαρκέσει σημαντικό χρονικό διάστημα. Σε βραχύ χρονικό διάστημα, η αξιολόγηση του αντίκτυπου στη στρατηγική υπόκειται σε υποκειμενικές και ποιοτικές εκτιμήσεις. Με την πάροδο όμως του χρόνου, όσο συλλέγονται περισσότερα δεδομένα, ο οργανισμός είναι σε θέση να προβεί σε περισσότερο αντικειμενικές εκτιμήσεις των σχέσεων αιτίου-αιτιατού. Η σχέσεις αυτές ανάμεσα στις μετρήσεις του μοντέλου φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα:



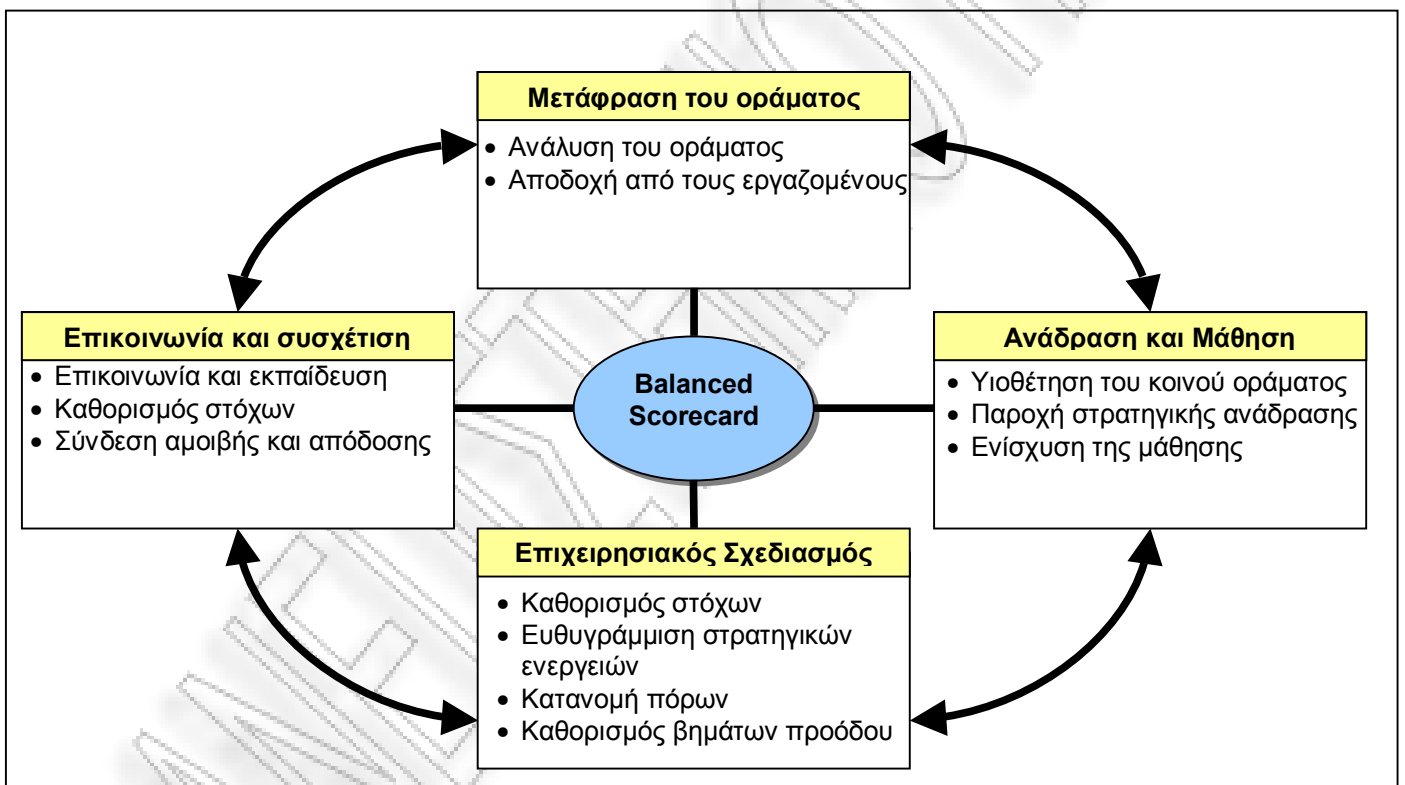


Πηγή: Robert Kaplan and David Norton, *Using the Balanced Scorecard as a strategic management system*, Harvard Business Review, Jan-Feb 1996

Διάγραμμα 14. Η σχέση αιτίου-αιτιατού ανάμεσα στις μετρήσεις της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου

- Η χρήση της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου διευκολύνει την ανασκόπηση της στρατηγικής που είναι απαραίτητη στη στρατηγική μάθηση. Παραδοσιακά, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις μηνιαίες ή τις τριμηνιαίες συναντήσεις για την ανάλυση των οικονομικών τους αποτελεσμάτων. Οι συζητήσεις όμως στρέφονται σε αποτελέσματα του παρελθόντος και σε αναζήτηση των αιτιών μη επίτευξης των οικονομικών στόχων. Το μοντέλο λοιπόν με τον προσδιορισμό των σχέσεων αιτίου-αιτιατού ανάμεσα στις δραστηριότητες και τους

στόχους, δίνει τη δυνατότητα για περιοδική αξιολόγηση της στρατηγικής. Αν για παράδειγμα οι μετρήσεις των δραστηριοτήτων είναι θετικές και τα αποτελέσματα των δεικτών είναι αρνητικά, αυτό αποτελεί δείγμα του ότι η θεωρία που υποστηρίζει τη στρατηγική μπορεί να μην είναι ορθή. Τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους τέτοιες καταστάσεις και να αναθεωρούν ανάλογα τις εκτιμήσεις τους σχετικά με τις συνθήκες της αγοράς, τις προτάσεις αξίας προς τον πελάτη, τη συμπεριφορά των ανταγωνιστών και τις δυνατότητες του οργανισμού. Το αποτέλεσμα μιας τέτοιας αναθεώρησης μπορεί να είναι η απόφαση αναπροσαρμογής της σχέσης ανάμεσα στους στρατηγικούς στόχους του μοντέλου ή ακόμα και η μεταβολή της στρατηγικής. Συνεπώς, τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης θα είναι σε θέση να γνωρίζουν το αν η στρατηγική που εφαρμόζεται είναι ορθή ή όχι, επιτυγχάνεται δηλαδή η στρατηγική μάθηση. Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει τις τέσσερις βασικές λειτουργίες της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου:

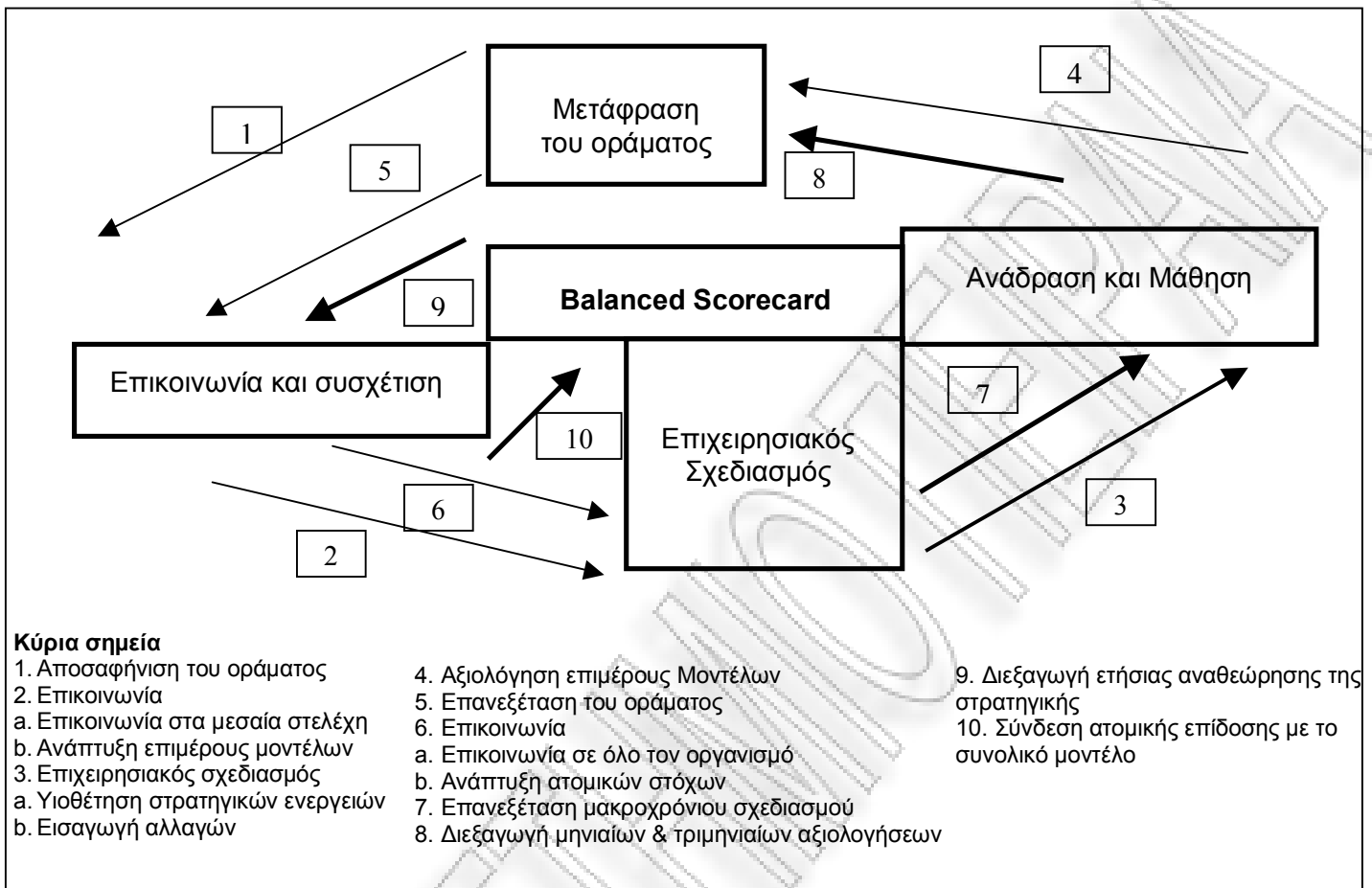


Πηγή: Robert Kaplan and David Norton, *Using the Balanced Scorecard as a strategic management system*, Harvard Business Review, Jan-Feb. 1996

Διάγραμμα 15. Οι λειτουργίες της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου ως ένα σύστημα στρατηγικής διοίκησης

Εξάλλου, το παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζει την κυκλική φύση του μοντέλου, η οποία προϋποθέτει τη συνεχή αλληλεξάρτηση ανάμεσα στις τέσσερις βασικές λειτουργίες, και τα

Βασικά βήματα για την ανάπτυξη της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου στην επιχείρηση στα πλαίσια πάντα των λειτουργιών αυτών.



Πηγή: Πηγή: Robert Kaplan and David Norton, *Using the Balanced Scorecard as a strategic management system*, Harvard Business Review, Jan-Feb 1996

Διάγραμμα 16. Η ανάπτυξη της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου στα πλαίσια των τεσσάρων βασικών λειτουργιών του

## 2.7 Γενιές της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου

Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1990 μέσα από τα συγγράμματα και τις έρευνες των Robert Kaplan και David Norton στο Harvard Business School. Από τότε, το μοντέλο της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου έγινε ιδιαίτερα γνωστό και οι διάφορες παραλλαγές και μορφές του υιοθετήθηκαν ευρέως σε ένα σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων.

Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου παρέμεινε σχεδόν अपαράλλαχτη όσον αφορά στην ουσία, στα βασικά του χαρακτηριστικά και στους σκοπούς που επιδιώκει, σε σχέση με την αρχική του μορφή και αναφορά, έχοντας ως κύριο πυρήνα την υιοθέτηση ενός περιορισμένου αριθμού δεικτών και μετρήσεων, ομαδοποιημένων σε διαστάσεις και την εστίαση σε θέματα στρατηγικής. Παρόλα αυτά, οι μεταγενέστερες μορφές του διαφοροποιούνται σημαντικά σε σχέση με τις αρχικές. Πιο

συγκεκριμένα, μετά την εισαγωγή του μοντέλου, σημαντικές μεταβολές συντελέστηκαν στη διαδικασία σχεδιασμού, στη χρήση και στο σχέδιο αυτό καθαυτό του μοντέλου. Αυτές οι μεταβολές και οι εξελίξεις, τουλάχιστον σε σχέση με τις τρεις παραπάνω πτυχές του μοντέλου, αποδίδονται σε μεγάλο βαθμό στην πρακτική εμπειρία, με τη διαπίστωση αδυναμιών και προβλημάτων σχεδιασμού, παρά στη δομή της βασικής και αρχικής ιδέας ανάπτυξής του. Η ανάγκη διαμόρφωσης μιας διαδικασίας σχεδιασμού, που καθιστά την επιλογή μετρήσεων και δεικτών περισσότερο ουσιώδη και ομαδική, αποτέλεσε το εφελθτήριο για τις αλλαγές σε σχέση με το αρχικό μοντέλο.

Εντούτοις, παρότι οι εμπειρικές παρατηρήσεις αποτέλεσαν την αφορμή για τις αλλαγές του μοντέλου, συγκεκριμένες πτυχές και παράμετροι των αλλαγών σχετίζονταν με ήδη υπάρχουσες θεωρίες και σκέψεις πάνω στην οργανωσιακή διοίκηση και στρατηγική των επιχειρήσεων. Παρακάτω αναλύονται οι εξελίξεις και οι μεταβολές στις μορφές του μοντέλου, που συνοπτικά παρουσιάζονται ως γενιές της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου.

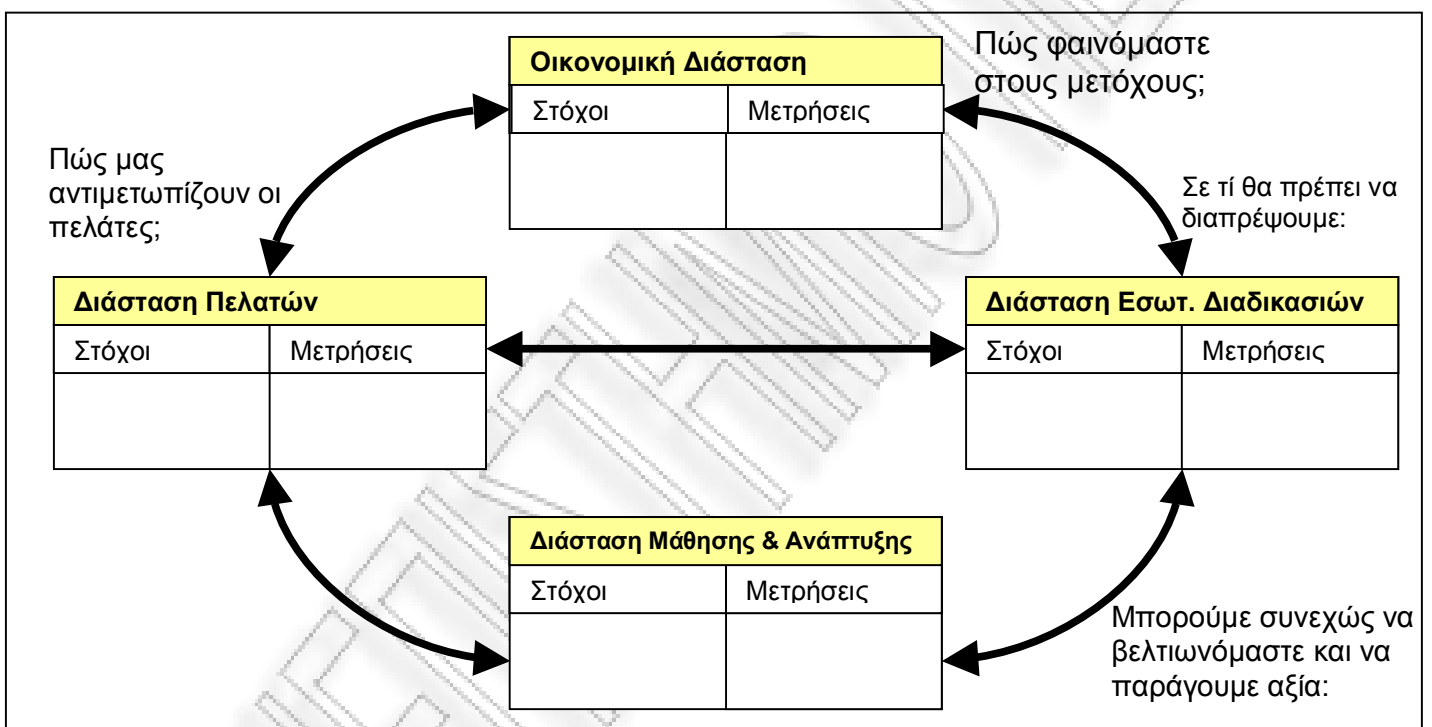
### 2.7.1 1<sup>η</sup> Γενιά

Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου αρχικά περιγράφηκε με μια απλή προσέγγιση «τεσσάρων κουτιών» (“four box”), καθένα από τα οποία αντιπροσώπευε και μία διάσταση (οικονομική, πελατών, εσωτερικών διαδικασιών και επιχειρησιακών ικανοτήτων και ανάπτυξης), με κύριο ρόλο τη μέτρηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Ο ορισμός του τι αποτελούσε η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου δεν ήταν απόλυτα σαφής και περιοριζόταν στην περιγραφή της δομής της σε γενικό όμως πλαίσιο. Η σχέση αιτίου-αιτιατού ανάμεσα στις τέσσερις διαστάσεις της ήταν γενική και δε χρησιμοποιούνταν στην ανάλυση συγκεκριμένων σημείων. Τα αρχικά συγγράμματα των Kaplan και Norton εστίαζαν στην επιλογή και αναφορά ενός περιορισμένου αριθμού μετρήσεων και δεικτών για κάθε μία από τις τέσσερις διαστάσεις (Kaplan και Norton, 1992). Επιπλέον, υποστήριζαν την τεχνική της χρήσης ερωτήσεων σχετικά με την αποστολή, το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης, για την υποβοήθηση της διαδικασίας καθορισμού των μετρήσεων.

Εξάλλου, τα αρχικά συγγράμματα των Kaplan και Norton δεν έθεταν συγκεκριμένες παρατηρήσεις και επιχειρήματα αναφορικά με τον τρόπο με τον οποίο η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης, αλλά υπέθεταν ότι η πρόσβαση και η δυνατότητα μέτρησης μπορεί από μόνη της να συνεισφέρει στην αύξηση της αποδοτικότητας ενός οργανισμού. Εντούτοις, υπονοούν ότι η πηγή αυτών των βελτιώσεων είναι η μεταβολή της συμπεριφοράς στα πλαίσια της επιχειρησιακής λειτουργίας. Με λίγα λόγια, η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου προσδιορίζει επιχειρησιακούς στόχους, αλλά υποθέτει ότι οι εργαζόμενοι θα υιοθετήσουν όποιες συμπεριφορές είναι αναγκαίες για την επίτευξη αυτών των

στόχων. Συνεπώς, η επιλογή των στόχων μέσω της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα.

Παρόλα αυτά, τα αρχικά συγγράμματα των Kaplan και Norton δεν αναφέρουν συστηματικά πώς η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου μπορεί να αναπτυχθεί πρακτικά, πέρα από μια γενική υπόθεση ότι ο σχεδιασμός της προϋποθέτει την τοποθέτηση του οράματος και της στρατηγικής της επιχείρησης στο κέντρο του συστήματος μέτρησης της αποδοτικότητας. Αντίθετα, τα μεταγενέστερα συγγράμματα περιλαμβάνουν ευρεία αναφορά στις μεθόδους ανάπτυξης και εφαρμογής της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου στην επιχείρηση. Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει την αρχική προσέγγιση των Kaplan και Norton, που μπορεί να ονομαστεί ως 1<sup>η</sup> γενιά της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου.



Πηγή: "Using the Balanced Scorecard as a strategic management system", Kaplan and Norton, Harvard Business Review, January-February 1996

Διάγραμμα 17. 1<sup>η</sup> Γενιά της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου

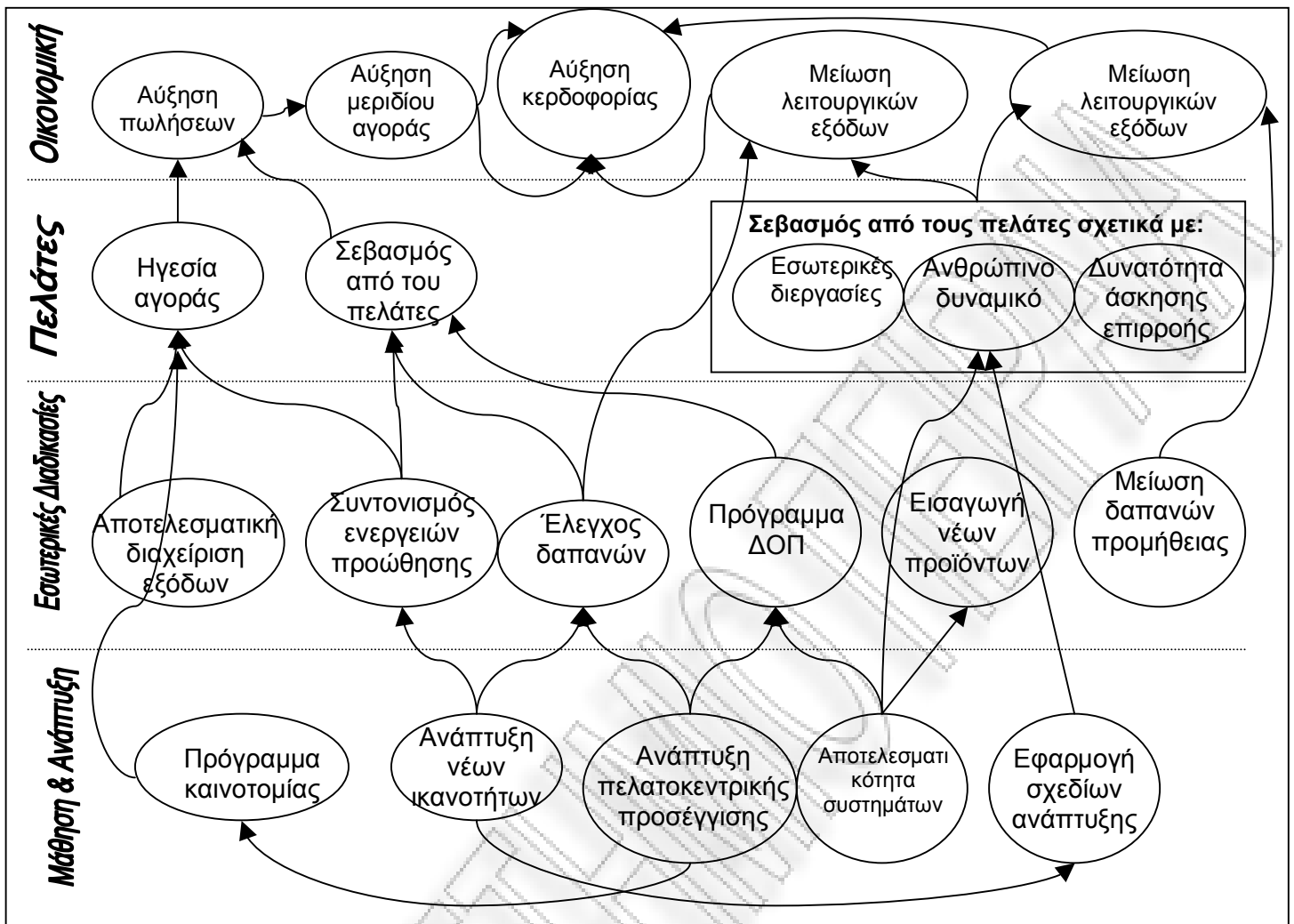
### 2.7.2 2η Γενιά

Οι πρακτικές δυσκολίες που αντιμετώπισε η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου της πρώτης γενιάς ήταν σημαντικές, καθώς ο ορισμός του δεν ήταν απολύτως σαφής, αφήνοντας περιθώρια για διαφορετικές ερμηνείες. Επίσης, δύο κύριες περιοχές σκεπτικισμού ήταν η διαδικασία επιλογής των αναγκαίων μετρήσεων και η διαδικασία ομαδοποίησής τους σε διαστάσεις της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου.

Η πιο σημαντική ίσως αλλαγή στο μοντέλο της δεύτερης γενιάς, είχε να κάνει με τη μεταστροφή της πορείας επιλογής των απαραίτητων μετρήσεων σε μια διαδικασία προσδιορισμού ενός μικρού αριθμού μετρήσεων για κάθε διάσταση. Προς αυτήν την κατεύθυνση κινήθηκε η εισαγωγή της έννοιας των στρατηγικών στόχων (strategic objectives). Αρχικά, οι στόχοι αυτοί μεταφράστηκαν σε μικρές προτάσεις κειμένου δίπλα σε κάθε διάσταση, με κύριο στόχο την έκφραση της έννοιας της επιχειρησιακής στρατηγικής σε αντιστοιχία με κάθε περιοχή. Στη συνέχεια, οι μετρήσεις επιλέγονταν με βάση την επίτευξη αυτών των στρατηγικών στόχων. Παρότι απλή, η προσέγγιση αυτή μετέβαλλε ουσιαστικά τον τρόπο προσδιορισμού των μετρήσεων, καθώς οι στρατηγικοί στόχοι πήγάζαν από τις γενικότερες στρατηγικές κατευθύνσεις της επιχείρησης, που βασιζόνταν στο όραμα, την αποστολή και το στρατηγικό πλάνο της.

Μια πρόσθετη βασική εξέλιξη αφορούσε τη σχέση αιτίου-αιτιατού. Η σχέση αυτή ανάμεσα στις διαστάσεις της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου είχε εισαχθεί από την πρώτη γενιά. Εντούτοις, η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου της δεύτερης γενιάς την εξέλιξε περαιτέρω. Εκτός από την υπογράμμιση της σχέσης αιτίου-αιτιατού ανάμεσα στις διαστάσεις, έγιναν προσπάθειες για τη συσχέτιση μετρήσεων και δεικτών μεταξύ τους. Αυτή η εξέλιξη ενίσχυσε την όλη δομή και συνοχή του συστήματος, όμως παρουσίασε προβλήματα λογικής φύσεως, όπως για παράδειγμα η δυσκολία 'απόδειξης' αυτής της σχέσης ανάμεσα στους δείκτες (πχ. Μέθοδος παλινδρόμησης).

Οι διαφορές που παρουσιάζει η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου της δεύτερης γενιάς σε σχέση με την αρχική είναι ουσιαστικές και είναι αυτές που ουσιαστικά το μετέτρεψαν από ένα σύστημα μέτρησης της αποδοτικότητας σε ένα καθαρό σύστημα διοίκησης της επιχείρησης (Kaplan και Norton, 1996). Συνεπώς, η εστίαση πλέον του συστήματος ήταν στην υποστήριξη της διοίκησης της ανάπτυξης της στρατηγικής. Μια κύρια συνέπεια της μεταστροφής αυτής ήταν η μεταφορά πλέον του κύριου βάρους στο σχεδιασμό της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου, έτσι ώστε να αντανakλά με ακρίβεια τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Σιγά σιγά, η ιδέα της σύνδεσης των στρατηγικών στόχων αποτέλεσε ένα αναπόσπαστο και ιδιαίτερα σημαντικό κομμάτι του σχεδιασμού της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου, με αποτέλεσμα αυτό να αποτυπωθεί και διαγραμματικά, παρουσιάζοντας τη σύνδεση ανάμεσα στους στρατηγικούς στόχους και όχι ανάμεσα στους δείκτες, με την εμφάνιση της σχέσης αιτίου-αιτιατού μεταξύ των διαστάσεων του συστήματος, που καταλήγουν στους κύριους στόχους της οικονομικής επίδοσης. Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει τη σύνδεση αυτή.



Πηγή: Development of the third generation Balanced Scorecard -Evolution of the Balanced Scorecard into an effective strategic performance management tool, Gavin Lawrie and Ian Cobbold, 2GC Active Management Ltd., 2004

## Διάγραμμα 18. Μοντέλο σύνδεσης στρατηγικών στόχων

Συνολικά, οι μεταβολές αυτές στο κομμάτι του σχεδιασμού είναι ιδιαίτερα σημαντικές σε σχέση με το μοντέλο της πρώτης γενιάς. Πιο συγκεκριμένα, οι κύριες αλλαγές είναι:

- Η επιλογή των μετρήσεων και δεικτών βασίζεται στη συσχέτιση με τους στρατηγικούς στόχους και ο σχεδιασμός του μοντέλου εστιάζεται στην επιλογή 20-25 στρατηγικών στόχων, καθένας από τους οποίους συνδέεται με ένας ή περισσότερους δείκτες, ομαδοποιημένους σε μία από τις τέσσερις διαστάσεις.
- Η ανάπτυξη του μοντέλου στοχεύει στη διαγραμματική απεικόνιση των κύριων στρατηγικών στόχων, με τη χρήση του μοντέλου σύνδεσης στρατηγικών στόχων ή αλλιώς του στρατηγικού χάρτη (Strategy Map).

Καθώς οι στρατηγικοί στόχοι άρχισαν να εμφανίζονται με γραφικές απεικονίσεις μέσω συνδέσμων μεταξύ τους, παράλληλα απαιτούσαν και σύντομους τίτλους στα διαγράμματα, οι οποίοι σταδιακά μετατράπηκαν σε σύντομες παραγράφους οι οποίες περιέγραφαν την έννοια των

στόχων. Έτσι, σιγά σιγά, οι στόχοι ανατέθηκαν σε συγκεκριμένα άτομα μέσα στην επιχείρηση και οι μετρήσεις συνδέθηκαν με στρατηγικούς στόχους.

Μία άλλη συνέπεια ήταν η αυξημένη ανάγκη για την αντανάκλαση των αλλαγών στις προτεραιότητες της διοίκησης των επιχειρήσεων σε διαφορετικές οργανωτικές δομές μέσα στις επιχειρήσεις και συνεπώς, ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην ανάπτυξη της «στρατηγικής ευθυγράμμισης», ανάμεσα στα διαφορετικά μοντέλα Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου, διαφορετικών τμημάτων ή μονάδων ενός ευρύτερου οργανισμού (Karlan και Norton, 1996). Η απεικόνιση της σχέσης αιτίου-αιτιατού ανάμεσα στους στρατηγικούς στόχους, γνωστή και ως «Μοντέλο σύνδεσης στρατηγικών στόχων» (Strategic Linkage Model), θεωρείται ως ένα σημαντικό μέρος του σχεδιασμού οποιουδήποτε μοντέλου Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου (Karlan και Norton, 2000). Ο αυξημένος βαθμός υιοθέτησης της σχέσης αιτίου-αιτιατού, που είναι παρών στο μοντέλο σύνδεσης στρατηγικών στόχων, μείωσε ουσιαστικά τη σημασία διάκρισης των δεικτών σε χρονικής υστέρησης (lag) και καθοδηγητικούς (lead), καθώς πλέον ο ρόλος των καθοδηγητικών δεικτών είναι πιο σαφής στο σχεδιασμό της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου.

Το μοντέλο της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου της δεύτερης γενιάς αποτελεί μια ιδιαίτερως βελτιωμένη έκδοση σε σχέση με εκείνο της πρώτης, κυρίως επειδή ο σχεδιασμός του επιλύει αδυναμίες και προβλήματα. Κύριο σημείο ενδιαφέροντος αποτελεί πλέον η ομαδοποίηση των μετρήσεων και δεικτών σε διαστάσεις. Η βασική μορφή του μοντέλου σύνδεσης στρατηγικών στόχων θέτει σχέσεις αιτίου-αιτιατού ανάμεσα στις τέσσερις διαφορετικές διαστάσεις του μοντέλου. Παρόλα αυτά, διατυπώθηκαν ορισμένες παρατηρήσεις σχετικά με την αδυναμία κάλυψης όλου του φάσματος των διαστάσεων από το μοντέλο σε ορισμένες επιχειρήσεις και τη δυσκολία απόδειξης της σχέσης αιτίου-αιτιατού ανάμεσα στους στρατηγικούς στόχους. Το κύριο ζήτημα πίσω από αυτές τις παρατηρήσεις παραμένει η εξασφάλιση του ότι το μοντέλο αντανάκλα τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και οι συνδέσεις μεταξύ τους έχουν νόημα.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστούν οι δυσκολίες που αντιμετώπισαν πολλές επιχειρήσεις στην εφαρμογή του μοντέλου σύνδεσης των στρατηγικών στόχων, κυρίως σε σχέση με τον καθορισμό των παραγόντων με τη μεγαλύτερη σημασία στη διαμόρφωση της στρατηγικής και του οράματος της επιχείρησης. Παράλληλα, προβλήματα παρουσιάστηκαν στη διαδικασία καθορισμού μετρήσιμων στόχων, παρότι η επιλογή των μετρήσεων ήταν σχετικά ευκολότερη με τη χρήση του μοντέλου σύνδεσης των στρατηγικών στόχων. Εξάλλου, δυσκολίες παρουσίασε στον τρόπο επικοινωνίας της στρατηγικής της επιχείρησης προς τους εργαζομένους, καθώς είναι αρκετά πολύπλοκο για τους μη γνώστες του αντικειμένου. Εκτός αυτού, η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου της δεύτερης γενιάς παρουσιάζει το πρόβλημα της επιλογής των παραγόντων εκείνων μέσα στην επιχείρηση που θα καθορίσουν τους στρατηγικούς της στόχους. Σύμφωνα με τους Karlan και Norton, στην αρχική προσέγγιση του μοντέλου (1996), η στρατηγική της επιχείρησης θα πρέπει



πρώτα να αναλύεται από μια μικρή ομάδα ατόμων αυξημένων αρμοδιοτήτων μέσα στην επιχείρηση, με τη συμμετοχή εξωτερικών συμβούλων. Η ανάλυση αυτή μπορεί στη συνέχεια να χρησιμοποιηθεί στην επιλογή των κύριων στρατηγικών στόχων από την ανώτατη ομάδα διοίκησης της επιχείρησης. Η αποτυχία στην υιοθέτηση μιας τέτοιας ομαδικής προσέγγισης είναι δυνατό να υποβαθμίσει την αξία της στρατηγικής αυτής καθεαυτής, καθώς και της αποτελεσματικότητας εφαρμογής της, λόγω της αδυναμίας υποστήριξής της από εκείνους που πράγματι συνεισφέρουν στην ανάπτυξή της.

### 2.7.3 3η Γενιά

Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου της τρίτης γενιάς βασίζεται σε μια βελτίωση του μοντέλου της δεύτερης γενιάς, αναφορικά με τα χαρακτηριστικά και τους μηχανισμούς του, για την αύξηση της λειτουργικότητας και του στρατηγικού του προσανατολισμού. Η πηγή για τις βελτιώσεις και αλλαγές βρίσκεται στα ζητήματα του καθορισμού των μετρήσιμων στόχων και της επιλογής των κύριων στρατηγικών στόχων, που αναφέρθηκαν προηγουμένως στα προβλήματα εφαρμογής της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου της δεύτερης γενιάς.

Έτσι, στα τέλη της δεκαετίας του '90 αναπτύχθηκε ένας νέος άξονας σχεδιασμού, η «Πρόθεση Προορισμού» (Destination Statement), στο τελικό στάδιο της διαδικασίας σχεδιασμού, για την αξιολόγηση των στρατηγικών στόχων, των μετρήσεων και των αριθμητικών στόχων που τίθενται από την επιχείρηση. Οι πρώτες προθέσεις προορισμού δημιουργήθηκαν ως μια πρόβλεψη των αποτελεσμάτων της εφαρμογής των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, μέσω του Μοντέλου σύνδεσης στρατηγικών στόχων, σε ένα βάθος χρόνου (π.χ. στην επόμενη τριετία). Με την εκτίμηση των αποτελεσμάτων στη μελλοντική αυτή περίοδο σε μεγέθη όπως ο αριθμός του προσωπικού, οι πωλήσεις, η ικανοποίηση των πελατών, τα επίπεδα ποιότητας του προϊόντος κτλ., υπήρχε η ελπίδα ότι θα γινόταν περισσότερο ευχερής η διαδικασία αξιολόγησης ή καθορισμού ενός φάσματος ετήσιων μετρήσιμων στόχων. Η διαδικασία αυτή κατέστησε περισσότερο ευχερή την ανίχνευση των προβλημάτων που σχετίζονταν με την επιλογή των κύριων στρατηγικών στόχων, λόγω του περιοριστικού πλαισίου των τεσσάρων διαστάσεων του μοντέλου. Η βασική ιδέα της πρόθεσης προορισμού δεν ήταν νέα, το καινοτομικό της όμως στοιχείο ήταν η συνειδητοποίηση του ότι η χρήση ενός τέτοιου εργαλείου θα διευκόλυνε ιδιαίτερα τη διαδικασία προσδιορισμού μακροπρόθεσμων μετρήσιμων στόχων. Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει ένα υπόδειγμα «Πρόθεσης Προορισμού».

Προσδοκίες των παραγόντων που συνδέονται με την επιχείρηση και χρηματο-οικονομικοί πόροι

- Η εταιρία να αυξήσει το συνολικό της εισόδημα (εσωτερικό και εξωτερικό) στα 3000 Μ ευρώ
- Το 70% του εισοδήματος να προέρχεται από άμεση και έμμεση κυβερνητική χρηματοδότηση (210-235 Μ ευρώ).
- Το 30% του εισοδήματος να προέρχεται από εμπορικά έσοδα.
- Η εταιρία να πραγματοποιήσει ένα επίπεδο κερδών ως ποσοστό των συνολικών εσόδων τουλάχιστον χ%.
- Η εταιρία να σχεδιάσει ένα πρόγραμμα κεφαλαιακής επένδυσης για να εξασφαλίσει την επίτευξη των στόχων ανάπτυξης και κερδών.
- Η εταιρία να πραγματοποιήσει το στόχο της αναφορικά με την απόδοση των απασχολούμενων κεφαλαίων σε ποσοστό χ%.

Εξωτερικές σχέσεις

- Η εταιρία να επωφεληθεί από τις δραστηριότητες συγκριτικής προτυποποίησης, τη σχέση με οργανώσεις και συνδέσμους επιχειρήσεων, κυβερνητικούς οργανισμούς κλπ. σε βαθμό που η βελτίωση των αποδόσεων μπορεί να αποδοθεί άμεσα σε αυτές τις συμμαχίες.
- Η εταιρία να έχει προσδιορίσει τις βασικές της αγορές και να αποτελεί την πρώτη επιλογή για όλους τους προμηθευτές της.
- Οι πελάτες και οι προμηθευτές να επιλέγουν την εταιρία διότι πιστεύουν ότι ικανοποιεί τις ανάγκες τους.
- Η εταιρία να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών και των προμηθευτών, σύμφωνα με τις υποσχέσεις της.
- Η εταιρία να έχει αναπτύξει ευέλικτες σχέσεις στις οποίες αποκομίζεται αμοιβαίο κέρδος με τους βασικούς προμηθευτές της.

Διαδικασίες και ικανότητες

- Η εταιρία να διαθέτει ένα εννοποιημένο σύστημα διοίκησης και σχεδιασμού που ικανοποιεί όλες τις εταιρικές ανάγκες και εκμεταλλεύεται τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις.
- Η εταιρία να έχει πρόσβαση σε αδιάλειπτη πληροφόρηση στα πλαίσια του οργανισμού, η οποία μπορεί να μετρηθεί και να χρησιμοποιηθεί για να υπολογίσει το κόστος των υφιστάμενων και των νέων δραστηριοτήτων. Αυτό επιτρέπει στην εταιρία να χρεώνει τα προϊόντα της σε τιμές ανάλογες με το επίπεδο δραστηριότητας.
- Η εταιρία να διαθέτει μια στρατηγική εσωτερικής και εξωτερικής συγκριτικής προτυποποίησης, που επιτρέπει τη συνεχή βελτίωση και την επίτευξη των στόχων της.
- Η εταιρία να έχει την ικανότητα εντοπισμού και διαχείρισης των αποθεμάτων στα πλαίσια της εννοποιημένης αλυσίδας ανεφοδιασμού.
- Η εταιρία να είναι υπεύθυνη για τη διανομή σ' όλα τα επίπεδα της αλυσίδας εφοδιασμού από την παραγωγή μέχρι τους τελικούς καταναλωτές.
- Τα αγαθά να αποθηκεύονται και φυλάσσονται στο πιο κατάλληλο περιβάλλον αποθήκευσης.

Οργάνωση και κουλτούρα

- Η εταιρία να πραγματοποιήσει με επιτυχία την παραχώρηση σε τρίτους (outsourcing) των μη κύριων δραστηριοτήτων της.
- Η εξουσία και η υπευθυνότητα στα πλαίσια της επιχείρησης να περιορίζονται στο ελάχιστο δυνατό επίπεδο.
- Η εταιρία να αναπτύξει μια φιλοσοφία εκπαίδευσης, η οποία ενστερνίζεται τις ανάγκες του προσωπικού και η οποία επιφέρει υποστήριξη σε λειτουργικό και επαγγελματικό επίπεδο.
- Η εταιρία να αναπτύξει μια πολιτική απασχόλησης και αποδοχών που προσελκύει προσωπικό με το επιθυμητό επίπεδο προσόντων.
- Η εταιρία να διαθέτει επίπεδο διοίκησης το πολύ τεσσάρων βαθμίδων (team, function/shed, site/function, HO/function) και μέχρι 5 βασικούς βαθμούς (worker, team leader, junior, middle, senior manager).
- Η εταιρία να διαθέτει εργατικό δυναμικό με αναλογία άμεσων προς έμμεσων απασχολούμενων που συγκρίνονται με τα επιθυμητά εθνικά εμπορικά επίπεδα.

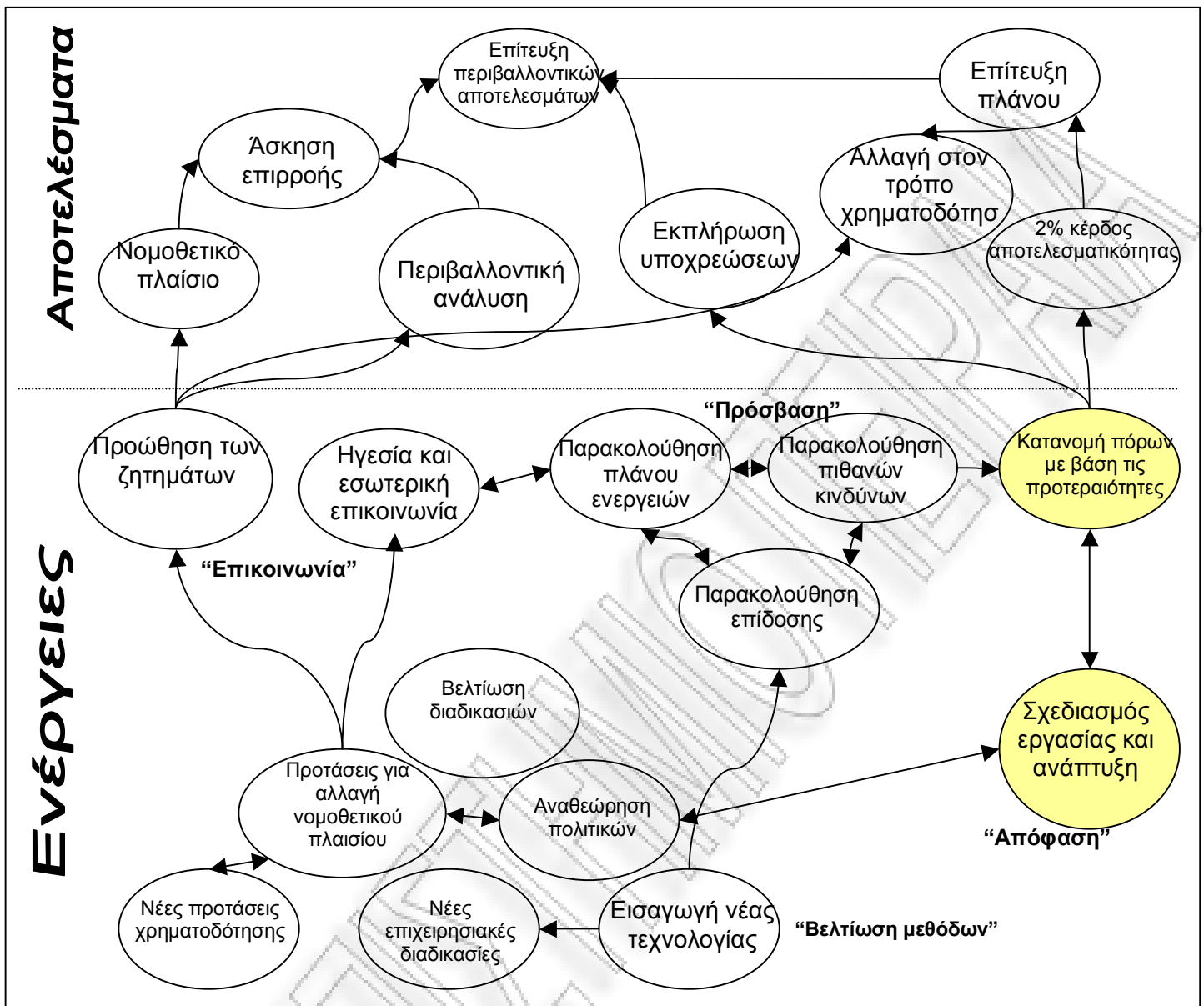
Πηγή: *Development of the third generation Balanced Scorecard -Evolution of the Balanced Scorecard into an effective strategic performance management tool*, Gavin Lawrie and Ian Cobbold, 2GC Active Management Ltd., 2004

## Διάγραμμα 19. Πρόθεση Προορισμού

Γρήγορα διαπιστώθηκε ότι οι ομάδες διοίκησης των επιχειρήσεων ήταν σε θέση να συζητούν, να δημιουργούν και να συσχετίζουν στοιχεία της Πρόθεσης Προορισμού, χωρίς αναφορά σε

συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους. Κατά συνέπεια, η διαδικασία σχεδιασμού της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου είχε αντιστραφεί, με τη δημιουργία της Πρόθεσης Προορισμού να αποτελεί το πρώτο βήμα σχεδιασμού, αντί για το τελευταίο. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι με την εκκίνηση της διαδικασίας σχεδιασμού από την Πρόθεση Προορισμού, η επιλογή των στρατηγικών στόχων και η λειτουργία της σχέσης αιτίου-αιτιατού ήταν πιο αποτελεσματική και ευχερής. Δύο επιπλέον πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση της πρόθεσης προορισμού είναι τα ακόλουθα:

- Στις δραστηριότητες ανάπτυξης πολλαπλών Σταθμισμένων Καρτών Στοχοζυγίου μέσα στον ίδιο οργανισμό, η αξία της πρόθεσης προορισμού στην επίτευξη της στρατηγικής ευθυγράμμισης, είναι ιδιαίτερα μεγάλη, καθώς αυξάνει το βαθμό «ιδιοκτησίας» και χρήσης από πλευράς των εργαζομένων.
- Στους οργανισμούς Δημοσίου συμφέροντος κυρίως, η αυστηρή χρήση των τεσσάρων διαστάσεων είναι δυνατό να προκαλέσει προβλήματα. Αντίθετα, με τη χρήση της πρόθεσης προορισμού, η ανάγκη της ύπαρξης των τεσσάρων διαστάσεων μειώνεται, με αποτέλεσμα την ενίσχυση της σχέσης αιτίου-αιτιατού ανάμεσα σε δραστηριότητες και επιτεύγματα. Με τη χρήση μάλιστα μόνο δύο διαστάσεων δε δημιουργείται ανωμαλία στο μοντέλο. Αυτό που παίζει κυρίαρχο ρόλο, είναι το κατά πόσο οι σημαντικές στρατηγικές προτεραιότητες και δραστηριότητες έχουν ληφθεί υπόψη και κατά πόσο τα αποτελέσματα αυτών των δραστηριοτήτων απεικονίζονται στο μοντέλο. Παρακάτω φαίνεται ένα μοντέλο σύνδεσης στρατηγικών στόχων δύο διαστάσεων.



Πηγή: Development of the third generation Balanced Scorecard -Evolution of the Balanced Scorecard into an effective strategic performance management tool, Gavin Lawrie and Ian Cobbold, 2GC Active Management Ltd., 2004

Διάγραμμα 20. Μοντέλο σύνδεσης στρατηγικών στόχων δύο διαστάσεων

Συνοπτικά, το μοντέλο της τρίτης γενιάς της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου βασίζεται στα ακόλουθα στοιχεία:

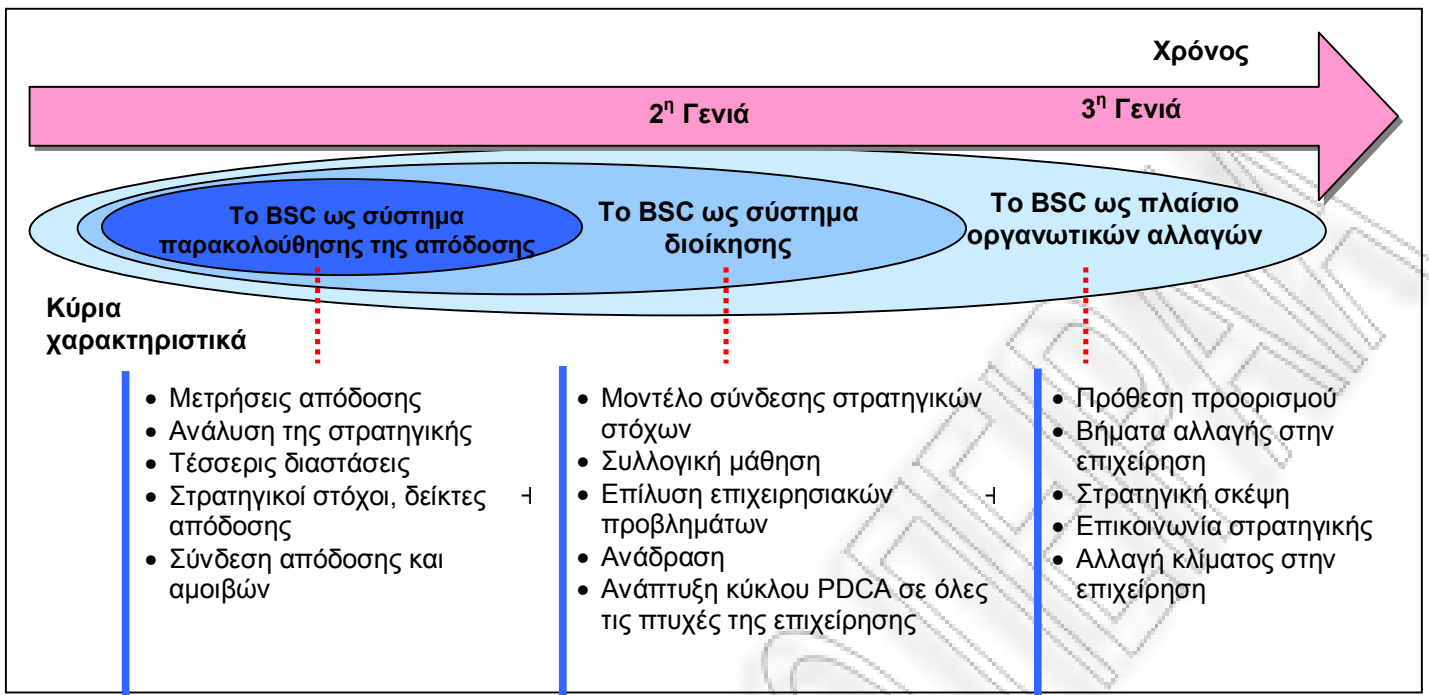
- Στην Πρόθεση Προορισμού, που ενσωματώνει τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης και περιγράφει την πιθανή κατάστασή της στο μέλλον.
- Στους στρατηγικούς στόχους βραχυχρόνιου και μέσου ορίζοντα, που γεφυρώνουν το χάσμα ανάμεσα στην παρούσα κατάσταση και στη μελλοντική, όπως αυτή περιγράφεται από την Πρόθεση Προορισμού, και καθορίζουν τις προτεραιότητες του οργανισμού. Με την ενσωμάτωση των στόχων στο μοντέλο σύνδεσης στρατηγικών στόχων, η ομάδα σχεδιασμού της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου είναι σε θέση να αναπτύξει συστηματική προσέγγιση της

σχέσης αιτίου-αιτιατού ανάμεσα στους διάφορους στόχους, προς ένα κοινό απώτερο σκοπό της επιχείρησης.

- Στο Μοντέλο Σύνδεσης Στρατηγικών Στόχων που απεικονίζει τις τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου, που απεικονίζει τους επιλεγμένους στρατηγικούς στόχους ανά διάσταση. Οι δύο διαστάσεις στο κάτω μέρος του μοντέλου περιέχουν στόχους που σχετίζονται με τις πιο σημαντικές επιχειρησιακές διεργασίες, το χρόνο διεκπεραίωσης ενός επιχειρησιακού κύκλου (cycle time), την παραγωγικότητα κτλ. (Εσωτερικές Διεργασίες-Internal Processes) και το τί θα πρέπει να γίνει για την περαιτέρω ανάπτυξη τους σε όρους ανθρωπίνου δυναμικού και ανάπτυξης προϊόντων και διεργασιών (Μαθησιακές Διεργασίες και Ανάπτυξη-Learning and Growth). Οι δύο διαστάσεις στην κορυφή του μοντέλου αφορούν τα επιθυμητά αποτελέσματα, όπως για παράδειγμα τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα ήθελε να την αντιμετωπίζουν οι εξωτερικοί παράγοντες που σχετίζονται με αυτήν (External Stakeholders), δηλαδή το κοινό, οι προμηθευτές, οι αρχές κτλ. (Εξωτερικές Σχέσεις) και πώς η σχέσεις αυτές μεταφράζονται τελικά σε οικονομικά αποτελέσματα και οικονομική αξία (Οικονομική Διάσταση).
- Στο μοντέλο σύνδεσης στρατηγικών στόχων δύο διαστάσεων, δραστηριότητας και αποτελέσματος. Είναι στην ουσία μια απλούστευση του μοντέλου σύνδεσης στρατηγικών στόχων της δεύτερης γενιάς, με μια διάσταση αποτελέσματος που αντικαθιστά τη διάσταση των οικονομικών αποτελεσμάτων και τη διάσταση των αποτελεσμάτων των πελατών, και μια διάσταση δραστηριοτήτων, που αντικαθιστά τις διαστάσεις των εσωτερικών διαδικασιών και της συνεχούς ανάπτυξης και μάθησης.
- Στις μετρήσεις και συγκεκριμένα έργα, που αφενός καθιστούν πιο ευχερή την παρακολούθηση της πορείας των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης έναντι των μετρήσιμων στόχων που έχει θέσει (μετρήσεις) και αφετέρου, μέσω ειδικών δραστηριοτήτων συγκεκριμένης διάρκειας (έργων), συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της.

Η βασική διαφορά ανάμεσα στη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου της δεύτερης και της τρίτης γενιάς συνίσταται στη διαδικασία σχεδιασμού. Οι στρατηγικοί στόχοι, προσδιορίζουν τις σημαντικότερες δραστηριότητες της επιχείρησης και τα σχετιζόμενα με αυτές αποτελέσματα, προκειμένου η διοίκηση της επιχείρησης να εστιάσει σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των μέσο-μακροπρόθεσμων στόχων που περιγράφει η πρόθεση προορισμού.

Τέλος, από πρακτική εμπειρία σε επιχειρήσεις, το μοντέλο της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου της τρίτης γενιάς συνεισέφερε ουσιαστικά στην κατάρτιση της στρατηγικής, ακόμα και σε πολύπλοκες οργανωσιακές δομές, λόγω της εξαιρετικά ευέλικτης διαδικασίας σχεδιασμού και ανάπτυξής του. Η πορεία εξέλιξης του μοντέλου παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα:



Πηγή: *Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach*, Toru Morisawa, April 2002, Nomura Research Institute

## Διάγραμμα 21. Πορεία εξέλιξης της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου

### 2.7.4 Ιστορική εξέλιξη της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου

Από τα παραπάνω, έχει γίνει σαφές ότι η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου είναι ένα εργαλείο παρακολούθησης από την πλευρά της ανώτατης διοίκησης των επιχειρήσεων. Ωστόσο, η λειτουργία αυτή μπορεί να πάρει είτε τη μορφή του ελέγχου της στρατηγικής πορείας, είτε του διοικητικού ελέγχου ενός οργανισμού.

Η πρώτη γενιά της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου σχετίζεται με την παρακολούθηση της πορείας της επιχείρησης σε διοικητικό-διαχειριστικό επίπεδο. Η μετάβαση από την πρώτη στη δεύτερη γενιά συνοδεύτηκε από την ταυτόχρονη αλλαγή της εστίασης από το διοικητικό στο στρατηγικό έλεγχο της πορείας της επιχείρησης. Κύρια έκφραση αυτής της στροφής ήταν η ανάπτυξη των μοντέλων σύνδεσης στρατηγικών στόχων και της σχέσης αιτίου-αιτιατού ανάμεσα σε στόχους, μετρήσεις και αποτελέσματα.

Αντίστοιχα, η μετάβαση από τη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου της δεύτερης γενιάς σε αυτό της τρίτης, χαρακτηρίζεται κυρίως από την αλλαγή στον τρόπο σχεδιασμού του όλου συστήματος. Η υιοθέτηση της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου της τρίτης γενιάς έδωσε ιδιαίτερη ώθηση στην ανάπτυξη πολλαπλών Σταθμισμένων Καρτών Στοχοζυγίου, σε οργανισμούς με πολύπλοκες οργανωσιακές δομές, λόγω κυρίως της δυνατότητάς του να αντιμετωπίζει τα προβλήματα της ασύμμετρης πληροφόρησης, με απόρροια την επίλυση των προβλημάτων επίδοσης σε όλα τα

επίπεδα, τμήματα, ομάδες κτλ. Η εξέλιξη της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου σε ένα εργαλείο στρατηγικής που εμπλέκει ένα ευρύ φάσμα των διοικούντων μιας επιχείρησης στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, μπορεί να παρουσιάζει σημάδια δυσκολίας διαχείρισης, αλλά δεν επιβάλλει περιορισμούς και κυρίως, εξαλείφει το διαχωρισμό ανάμεσα στη διαμόρφωση και εφαρμογή της στρατηγικής.

Η ευθυγράμμιση ανάμεσα στις εξελίξεις του μοντέλου της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου και στις εξελίξεις στις θεωρητικές πτυχές του ελέγχου και παρακολούθησης της στρατηγικής πορείας ενός οργανισμού, αποτελούν ένδειξη ότι οι μεταγενέστερες μορφές της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου αποτελούν κινούνται προς τη «σωστή» κατεύθυνση, σε όρους του οφέλους που αποκομίζει μια επιχείρηση από την υιοθέτησή του. Παρόλα αυτά, ενώ οι σύγχρονες μορφές του μοντέλου παρουσιάζονται ως ιδιαίτερα βελτιωμένες σε σχέση με τις αρχικές, υπάρχουν ακόμα σημαντικά περιθώρια βελτίωσης. Πιθανά σημεία περαιτέρω μελέτης είναι τα ακόλουθα:

- Η βελτίωση του τρόπου σύνδεσης ανάμεσα στους τύπους της διοικητικής συμπεριφοράς και στην απαιτούμενη πληροφόρηση για τη διευκόλυνση της άσκησης της διοίκησης. Ο διαχωρισμός ανάμεσα στο διοικητικό και στο στρατηγικό έλεγχο συνιστά κεντρικό σημείο πάνω στο συγκεκριμένο ζήτημα.
- Η αναζήτηση λύσεων για την ευθυγράμμιση ανάμεσα στην αναφορά της επίδοσης και στη διοίκηση της επίδοσης. Με λίγα λόγια, το σύστημα διοίκησης της επίδοσης της επιχείρησης θα πρέπει να καλύπτει όλες τις πτυχές λειτουργίας της, όπως για παράδειγμα οι δείκτες υγιεινής και ασφάλειας, κύριων δραστηριοτήτων (παραγωγή, διακίνηση, προώθηση κτλ.), οικονομικών στοιχείων, ανθρωπίνου παράγοντα, αγορών κτλ. Ωστόσο, πρακτικά αυτή η προσέγγιση είναι δυνατό να περιορίσει την ισχύ των επιμέρους τμημάτων ή μονάδων του οργανισμού, με απόρροια τη μειωμένη επιρροή και ισχύ πάνω στο σύστημα διοίκησης.
- Η εκτίμηση της σχέσης που δύναται να αναπτυχθεί ανάμεσα στη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου μεγάλων οργανισμών και στην επικοινωνία ανάμεσα στις επιμέρους μονάδες του. Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου, όταν επιτελεί την παραπάνω λειτουργία μπορεί να χρησιμεύσει ως ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό εργαλείο στρατηγικής, επικοινωνίας της στρατηγικής και δέσμευσης.
- Η εξέταση της πιθανής εφαρμογής σύγχρονων εννοιών μέτρησης αποδοτικότητας (EVA, Intellectual Capital κτλ.) στη διαδικασία σχεδιασμού της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου. Με τον τρόπο αυτό, είναι δυνατή η αναβάθμιση της ποιότητας των μετρήσεων του μοντέλου. Βασική βέβαια προϋπόθεση για την εφαρμογή τέτοιων πρακτικών είναι η εξοικείωση των μελών της ανώτατης διοίκησης με τις νέες αυτές έννοιες στη μέτρηση της αποδοτικότητας.
- Η κατανόηση των πλεονεκτημάτων στη λειτουργία ενός οργανισμού από την υιοθέτηση της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου.

## 2.8 Παραλλαγές του βασικού μοντέλου της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου

---

### 2.8.1 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

---

Στην παραπάνω ενότητα, αναπτύχθηκε η βασική μορφή του εργαλείου της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου, που περιλαμβάνει τις τέσσερις «παραδοσιακές» διαστάσεις (Μάθησης και Ανάπτυξης, Εσωτερικών Διαδικασιών, Πελατών και Οικονομική). Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου αποτελεί μια χρήσιμη τεχνική για τη μελέτη και τον προσδιορισμό όλων εκείνων των άυλων παραγόντων που συνεισφέρουν στην επίτευξη του τελικού στόχου κάθε οργανισμού, δηλαδή στη βελτίωση των χρηματο-οικονομικών του επιδόσεων. Με λίγα λόγια, η λειτουργία των εσωτερικών διαδικασιών, η ικανοποίηση των πελατών και η μάθηση και ανάπτυξη αποτελούν βασικά συστατικά του μοντέλου, τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για την επίτευξη των χρηματο-οικονομικών στόχων του οργανισμού. Παρόλα αυτά, αρκετοί μελετητές υποστηρίζουν ότι στο εργαλείο της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου είναι δυνατό να ενσωματωθεί μια επιπλέον διάσταση, εξίσου σημαντική με τις «παραδοσιακές», που συμβάλλει σημαντικά στην εκπλήρωση του εταιρικού οράματος, και ονομάζεται Διάσταση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης<sup>13</sup>. Κύριες εκφάνσεις της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αποτελούν η περιβαλλοντική στρατηγική που βασίζεται στις αρχές της αιεφόρου ανάπτυξης (sustainable growth) και η κοινωνική πολιτική της επιχείρησης.

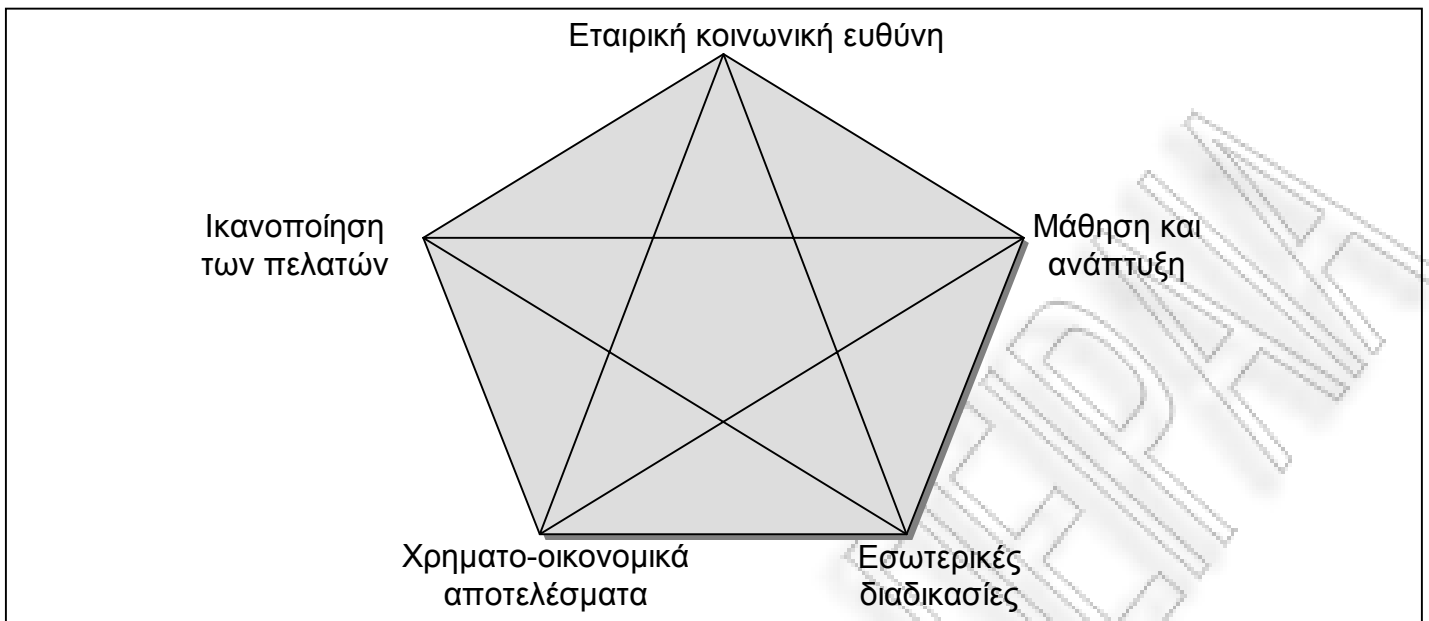
Λέγοντας Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη εννοούμε το ηθικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνουν χώρα όλες οι εταιρικές δράσεις και πρακτικές, προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι η επιδίωξη των οικονομικών συμφερόντων του οργανισμού πραγματοποιείται με σεβασμό προς τα αποδεκτά πρότυπα συμπεριφοράς και «περιορίζεται» προς όφελος του κοινωνικού συνόλου. Το μοντέλο που ενσωματώνει τη διάσταση της Εταιρικής Ευθύνης ονομάζεται και Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου Κοινωνικού Χαρακτήρα (Sustainability Balanced Scorecard) και επιχειρεί να διερευνήσει τους βασικούς οικολογικούς και κοινωνικούς παράγοντες που επηρεάζουν τα χρηματο-οικονομικά αποτελέσματα<sup>14</sup> της επιχείρησης. Οι διαστάσεις αυτής της παραλλαγής της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα:

---

<sup>13</sup> Η έρευνα σχετικά με τον τρόπο ενσωμάτωσης της έννοιας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στο κλασικό μοντέλο του Balanced Scorecard βρίσκεται ακόμη σε αρχικό στάδιο. Χρήσιμες ωστόσο είναι οι παρατηρήσεις των Epstein & Wisner (2001) (Good Neighbors: Implementing Social and Environmental Strategies with the BSC, Balanced Scorecard Report, May/June 2001, 3:3, Massachusetts: HBS Publishing, 2001) και του Hockerts (2001) (Corporate Sustainability Management-Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability, Proceedings of Greening of Industry Network Conference, 21-24 January 2001, Bangkok)

<sup>14</sup> Οι διάφορες πτυχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης θα μπορούσαν εναλλακτικά να ενσωματωθούν σε καθεμιά από τις τέσσερις διαστάσεις του κλασικού μοντέλου χωρίς να αποτελέσουν χωριστή διάσταση.





Πηγή : Thomas Bieker, *Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard: Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management*, oikos PhD summer academy 2002.

#### Διάγραμμα 22. Οι διαστάσεις της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου Κοινωνικού Χαρακτήρα

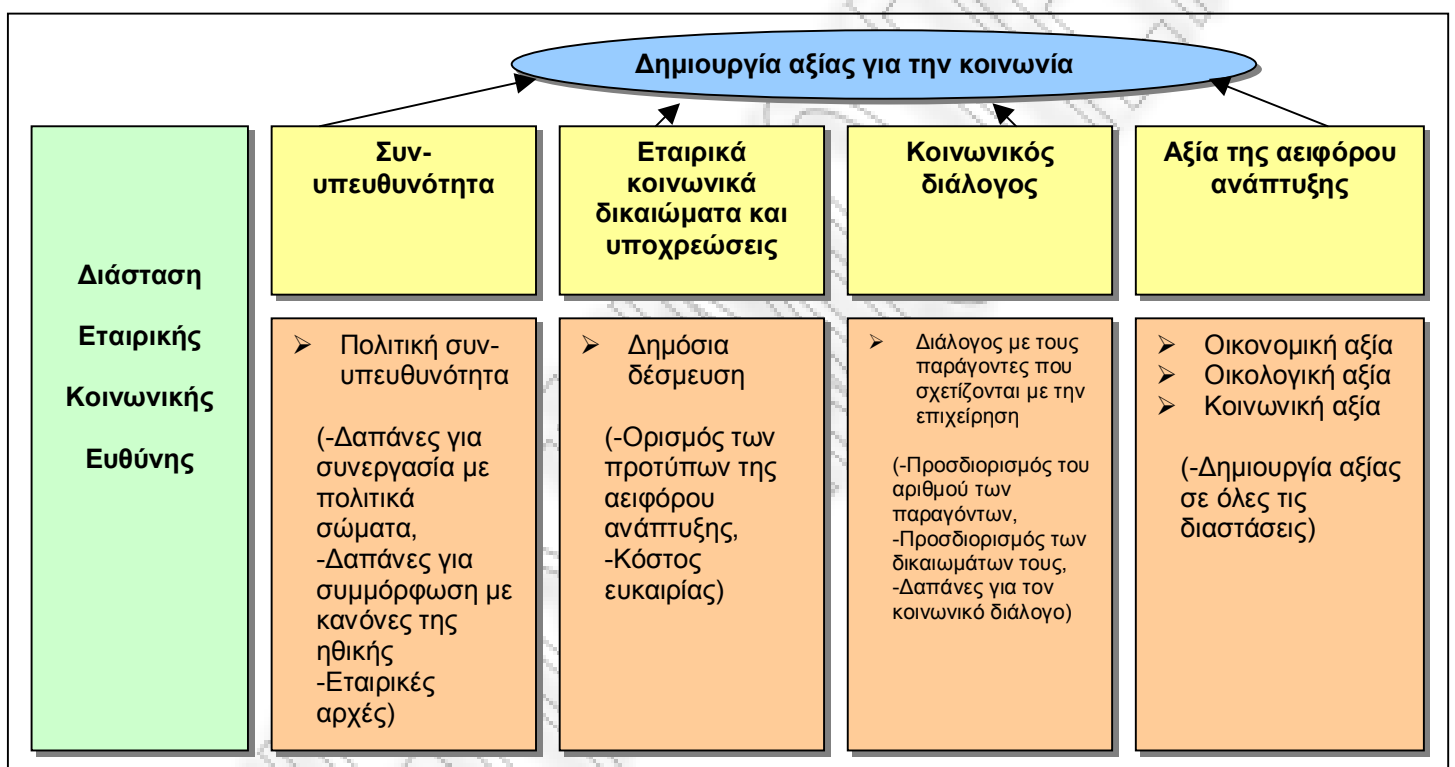
Πιο αναλυτικά, η Εταιρική Ευθύνη σε ένα πρώτο επίπεδο προϋποθέτει την υιοθέτηση των αρχών της αειφόρου ανάπτυξης (Sustainability/Integrity management). Αειφόρος (sustainable) χαρακτηρίζεται η ανάπτυξη ενός οργανισμού, μιας δράσης ή ενός συνόλου δραστηριοτήτων, όταν πραγματοποιείται με σεβασμό προς το κοινωνικό και οικολογικό περιβάλλον και στοχεύει στην ικανοποίηση των αναγκών του παρόντος χωρίς να υπονομεύει τη δυνατότητα των επόμενων γενεών να καλύψουν με τη σειρά τους τις δικές τους ανάγκες. Στην επιχειρηματική ζωή, η αειφόρος ανάπτυξη προϋποθέτει την επιδίωξη των οικονομικών συμφερόντων των οργανισμών με ταυτόχρονη τήρηση αυστηρών ηθικών προτύπων, με κοινωνική υπευθυνότητα και ευαισθησία, και με τη λήψη μέτρων για τη διατήρηση της βιο-ποικιλότητας, την αποφυγή της μόλυνσης του περιβάλλοντος, και της αλόγιστης χρήσης των περιορισμένων πόρων και την προστασία των οικοσυστημάτων. Με άλλα λόγια, σύμφωνα με τις αρχές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, οι επιχειρήσεις θα παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρουν αξία στον πελάτη και ταυτόχρονα δε θα επιφέρουν αρνητικές εξωτερικές επιπτώσεις στο κοινωνικό σύνολο.

Στο παρακάτω υπόδειγμα είναι δυνατό να διασαφηνιστεί ο τρόπος με τον οποίο η διάσταση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης από τη σκοπιά της περιβαλλοντικής ευαισθησίας, συντελεί στην παροχή αξίας για τους μετόχους της επιχείρησης και στην οικονομική ανάπτυξη. Πιο συγκεκριμένα, η ενσωμάτωση των αρχών της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στη στρατηγική της επιχείρησης και στην κουλτούρα της, η δέσμευση των ανώτατων στελεχών της διοίκησης και η θέση των στόχων

της κοινωνικής ευθύνης ως προτεραιότητα, αποτελούν τους κύριους πυλώνες της διάστασης της Κοινωνικής Ευθύνης στη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου. Στη συνέχεια, οι ικανότητες που αναπτύσσει ο οργανισμός πάνω σε αντικείμενα όπως η προστασία του περιβάλλοντος, η εκπαίδευση των εργαζομένων και η επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα σε συνδυασμό με τεχνολογία φιλική προς το περιβάλλον και τον υψηλό βαθμό κινητοποίησης έναντι των περιβαλλοντικών ζητημάτων, συντελούν στην υιοθέτηση περιβαλλοντικών προγραμμάτων (Environmental Management Systems, ISO κτλ.) και στην ανάπτυξη καινοτομιών που στοχεύουν στην προστασία του περιβάλλοντος. Εκφάνσεις των παραπάνω στρατηγικών είναι η δημιουργία προϊόντων και διαδικασιών φιλικών προς το περιβάλλον, η μείωση της περιβαλλοντικής επιβάρυνσης και η βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών. Σε επόμενο στάδιο, η ανάπτυξη του οικολογικού μάρκετινγκ έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων λόγω των περιβαλλοντικών καινοτομιών, τη διατήρηση της πιστής πελατείας ως αποτέλεσμα του θετικού προφίλ της επιχείρησης έναντι των περιβαλλοντικών προβλημάτων και την παροχή υψηλής αξίας στους πελάτες λόγω της διαφοροποίησης του προϊόντος. Παράλληλα, η υπευθυνότητα της επιχείρησης και η αυξημένη ευαισθησία έναντι των περιβαλλοντικών προβλημάτων συνιστά παράγοντα βελτίωσης της φήμης της στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται. Η αποτελεσματικότητα στις εσωτερικές διαδικασίες και η λήψη μέτρων προστασίας του περιβάλλοντος συμβάλλουν στη μείωση του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης (κόστος αγοράς υλικών και κόστος ενέργειας, κόστος απόρριψης αποβλήτων, κλπ). Τέλος, η αποτελεσματική λειτουργία των εσωτερικών διαδικασιών έχει ως απόρροια τη μείωση του κόστους κεφαλαίου και του δανεισμού της επιχείρησης με αποτέλεσμα τη βελτίωση των οικονομικών δεικτών. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες (βελτίωση της φήμης, αύξηση των πωλήσεων, μείωση του κόστους και βελτίωση των οικονομικών δεικτών) συμβάλλουν στην αύξηση της αξίας των μετόχων. Συνεπώς, με το παραπάνω παράδειγμα γίνεται σαφές το πώς η εταιρική κοινωνική ευθύνη έναντι των περιβαλλοντικών ζητημάτων ενσωματώνεται στη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου της επιχείρησης και διαπερνά και τις τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου (Μάθησης και Ανάπτυξης, Εσωτερικές Διαδικασίες, Ικανοποίηση των πελατών, Οικονομική διάσταση).

Σε ένα δεύτερο επίπεδο, η Εταιρική Ευθύνη συνεπάγεται την πολιτική συν-υπευθυνότητα. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η διοίκηση του οργανισμού θα ελέγχει κριτικά τους υπάρχοντες κανόνες της αγοράς ως προς τη νομιμότητα και τη σκοπιμότητά τους και σε περίπτωση που διαπιστώσει ότι δεν συνάδουν με τα γενικά αποδεκτά πρότυπα εταιρικής ηθικής είναι πρόθυμη να συμβάλει στη ριζική μεταβολή της καθιερωμένης πολιτικο-οικονομικής τάξης. Το τμήμα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που αφορά στο κοινωνικό σύνολο εστιάζει κυρίως σε στόχους και μετρήσεις για την ανάπτυξη πολιτικών που αφορούν κοινωνικά προβλήματα. Οι καθοδηγητικοί δείκτες (leading indicators) που χρησιμοποιούνται είναι δυνατό να αφορούν στα έξοδα μελετών για κοινωνικά

προβλήματα, ο αριθμός των επιμορφωτικών συνεδρίων που οργανώνει η επιχείρηση, ο βαθμός επιμόρφωσης των πολιτών όπως μετράται από δημοσκοπήσεις και ο αριθμός των ενώσεων και επιτροπών κοινωνικού περιεχομένου στις οποίες η επιχείρηση διαδραματίζει ενεργό ρόλο. Οι μετρήσεις χρονικής υστέρησης (lagging indicators) θα μπορούσαν να είναι τα μετρήσιμα αποτελέσματα των δημοσκοπήσεων, οι μεταβολές του νομοθετικού πλαισίου αναφορικά με κοινωνικά ζητήματα προς την κατεύθυνση της κοινωνικής ευημερίας, ο αριθμός των δημοσιεύσεων στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και η αύξηση των εσόδων της επιχείρησης ή η εξοικονόμηση κόστους λόγω της διείσδυσης της επιχείρησης σε νέες αγορές. Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη από τη σκοπιά των δραστηριοτήτων που αφορούν το κοινωνικό σύνολο:



Πηγή : Thomas Bieker, *Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard: Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management*, oikos PhD summer academy 2002.

### Διάγραμμα 23. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη από τη σκοπιά του κοινωνικού περιβάλλοντος

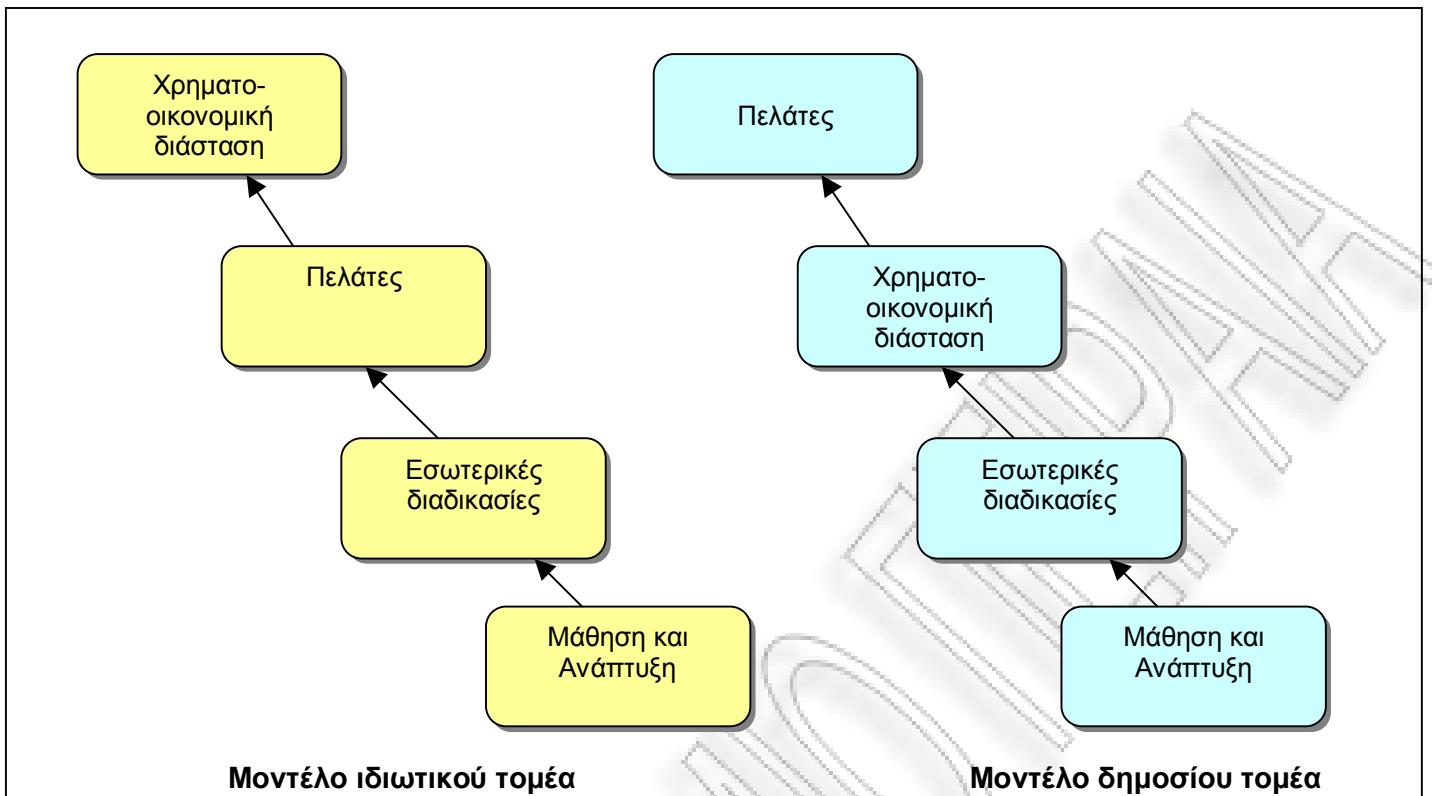
Από την παραπάνω ανάλυση, παρατηρούμε ότι στο μοντέλο Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου Κοινωνικού Χαρακτήρα η αειφόρος ανάπτυξη δεν αποτελεί «αποτέλεσμα» των επιτυχημένων εταιρικών πρακτικών, αλλά ούτε και παράγοντα για την ενίσχυση του εταιρικού προφίλ και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Η διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

αποτελεί απλώς αναπόσπαστο τμήμα των εταιρικών πρακτικών και συνδέεται άρρηκτα με τις υπόλοιπες διαστάσεις.

## 2.8.2 Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου στο δημόσιο τομέα

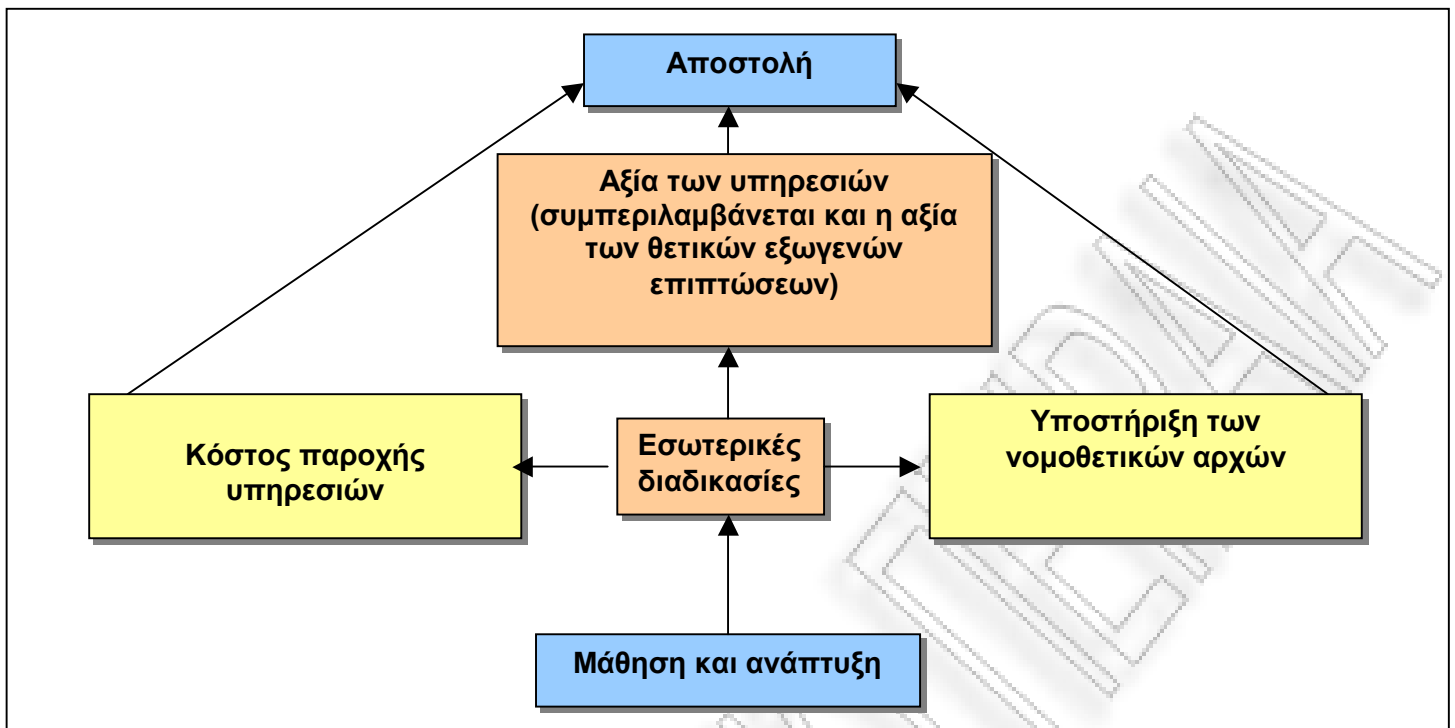
Στην παρούσα ενότητα θα εξετάσουμε τη δυνατότητα εφαρμογής του εργαλείου της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου στο δημόσιο τομέα, ως απόρροια της τάσης του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ που εμφανίστηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1980, η οποία υπογραμμίζει τη σημασία της μέτρησης των στρατηγικών επιδόσεων στο δημόσιο τομέα. Για την εκπλήρωση των στόχων του, το κλασικό μοντέλο της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου είναι αναγκαίο να υποστεί ορισμένες προσαρμογές, λόγω της ιδιαίτερης φύσης των μη κερδοσκοπικών οργανισμών.

Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενη ενότητα, ο τελικός σκοπός κάθε κερδοσκοπικού οργανισμού είναι η επίτευξη ικανοποιητικών χρηματο-οικονομικών αποτελεσμάτων. Με τη χρήση του εργαλείου της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου, ο στόχος αυτός πραγματοποιείται μέσω της ικανοποίησης των πελατών, που με τη σειρά της οφείλεται στις επιτυχημένες εσωτερικές διαδικασίες, οι οποίες διαμορφώνονται χάρη στη μάθηση και την ανάπτυξη. Αντίθετα, ο τελικός στόχος κάθε μη κερδοσκοπικού οργανισμού, όπως και του δημόσιου τομέα εν γένει, είναι η ικανοποίηση όσο το δυνατό περισσότερων από τις ανάγκες των παραγόντων που επηρεάζονται από αυτόν. Με την έννοια αυτή, η χρηματο-οικονομική διάσταση της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου δε θα μπορούσε να αποτελέσει παρά ένα απλό μέσο για την επίτευξη του στόχου αυτού. Οι διαφορές και ομοιότητες ανάμεσα στο κλασικό μοντέλο της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου και στο μοντέλο που εφαρμόζεται στο Δημόσιο Τομέα φαίνονται στο ακόλουθο διάγραμμα:



Διάγραμμα 24. Οι διαστάσεις της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα

Παρά τη βασική αυτή διαφοροποίηση ανάμεσα στον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα, το εργαλείο θα μπορούσε να φανεί εξίσου χρήσιμο στη δεύτερη περίπτωση, καθώς δύναται να συνεισφέρει στον προσδιορισμό και τη χάραξη της δημόσιας στρατηγικής, στην επικοινωνία της στρατηγικής, στην ευθυγράμμιση των δημοσίων στόχων με τη στρατηγική, στη σύνδεση των στρατηγικών στόχων με τα μακροχρόνια πλάνα και στην ιεράρχηση των στρατηγικών πρωτοβουλιών του δημοσίου τομέα. Για το λόγο αυτό, οι Kaplan & Norton (2001) αναθεώρησαν το κλασικό εργαλείο της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου και ανέπτυξαν μια παραλλαγή-εφαρμογή ειδικά για το δημόσιο τομέα, που έχει την ακόλουθη μορφή :



Πηγή : Kaplan R.S. & Norton D. P., *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I, Accounting Horizons, vol. 15, No 1, pp 87-104, 2001*

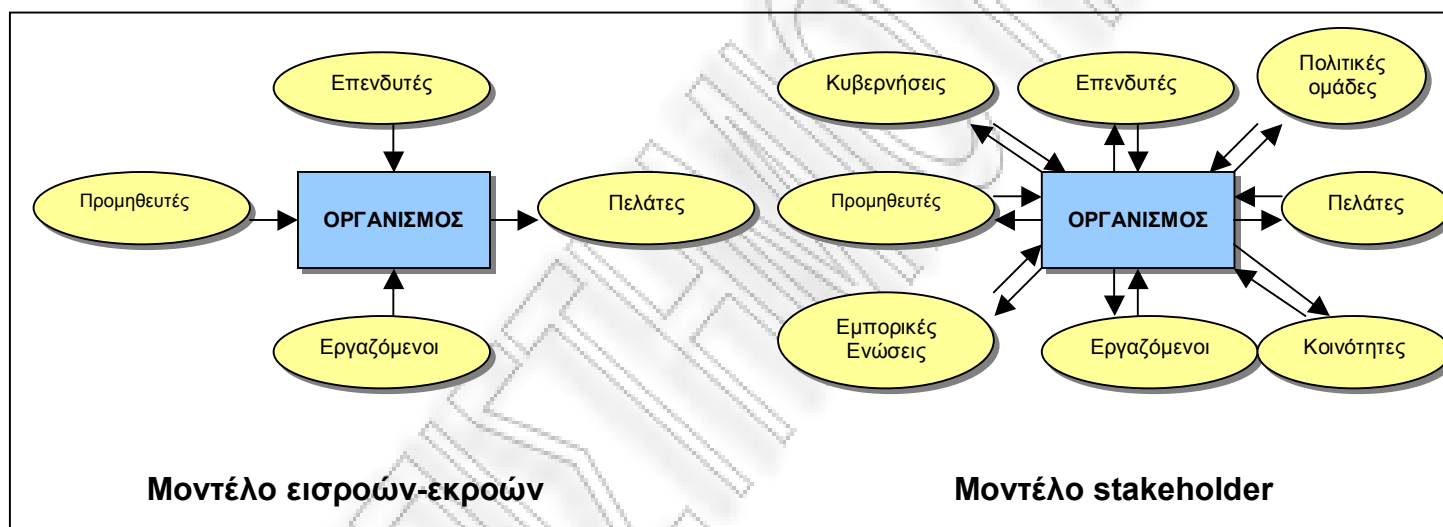
#### Διάγραμμα 25. Το μοντέλο της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου στο δημόσιο τομέα

Το αναθεωρημένο αυτό μοντέλο, για να επιφέρει τα βέλτιστα αποτελέσματα, απαιτεί όπως και στην κλασική του μορφή την ύπαρξη δέσμευσης και ξεκάθαρου οράματος από την πλευρά της δημόσιας διοίκησης, τη συνεισφορά και την κατάλληλη εκπαίδευση όλων των εργαζομένων, καθώς και την ύπαρξη διαθέσιμων πόρων για την εφαρμογή του. Σε περίπτωση όπου ικανοποιούνται οι παράγοντες αυτοί, η εφαρμογή του εργαλείου της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου στο δημόσιο τομέα γεφυρώνει το χάσμα ανάμεσα στην απροσδιόριστη δημόσια στρατηγική και τις καθημερινές λειτουργικές δράσεις των εργαζομένων, διευκολύνει τη στρατηγική εστίαση στα αποτελέσματα και επιτρέπει στους δημόσιους οργανισμούς να ευθυγραμμίζουν τις πρωτοβουλίες και τους εργαζόμενους προκειμένου να σημειώνονται σημαντικές βελτιώσεις στα τελικά αποτελέσματα. Ωστόσο, το εργαλείο ακόμη και στην αναθεωρημένη του μορφή, αδυνατεί να λάβει υπόψη τις βασικές ιδιαιτερότητες του δημοσίου τομέα που αναφέρονται :

- Στις περίπλοκες περιβαλλοντικές συνθήκες
- Στις ποικίλες περιβαλλοντικές επιδράσεις
- Στην ύπαρξη χαμηλού ή και ανύπαρκτου ανταγωνισμού
- Στην ύπαρξη μεγάλου αριθμού στόχων
- Στον υψηλό βαθμό γραφειοκρατίας
- Στο μικρό βαθμό αυτονομίας κατά τη λήψη αποφάσεων

- Στο χαμηλό βαθμό δέσμευσης από την πλευρά της διοίκησης

Επιπλέον, και ίσως μεγαλύτερης σημασίας, είναι το γεγονός ότι οι δημόσιοι οργανισμοί καλούνται να λάβουν υπόψη και να ικανοποιήσουν ταυτόχρονα τους πολυάριθμους, διαφορετικούς, απροσδιόριστους και συχνά αντικρουόμενους στόχους του συνόλου των παραγόντων που επηρεάζονται από τη δράση τους (stakeholders). Για το λόγο αυτό, θα ήταν χρήσιμη η εφαρμογή του εργαλείου στο δημόσιο τομέα κάτω από το πρίσμα της «θεωρίας των παραγόντων που σχετίζονται με τον οργανισμό» (stakeholder theory). Η θεωρία αυτή, σε αντίθεση με την κλασική προοπτική εισροών και εκροών της διαδικασίας, αποτελεί ουσιαστικά ένα εργαλείο διοίκησης των παραγόντων που σχετίζονται με το δημόσιο οργανισμό έτσι ώστε να ικανοποιούνται κατά το δυνατό οι ανάγκες τους χωρίς να δημιουργούνται συγκρούσεις. Τα παραπάνω απεικονίζεται στο ακόλουθο διάγραμμα:



Πηγή : Donaldson & Preston, *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, *Academy of Management Review*, vol. 25, No3, pp 65-91

Διάγραμμα 26. Το μοντέλο εισροών-εκροών σε σχέση με το μοντέλο stakeholder

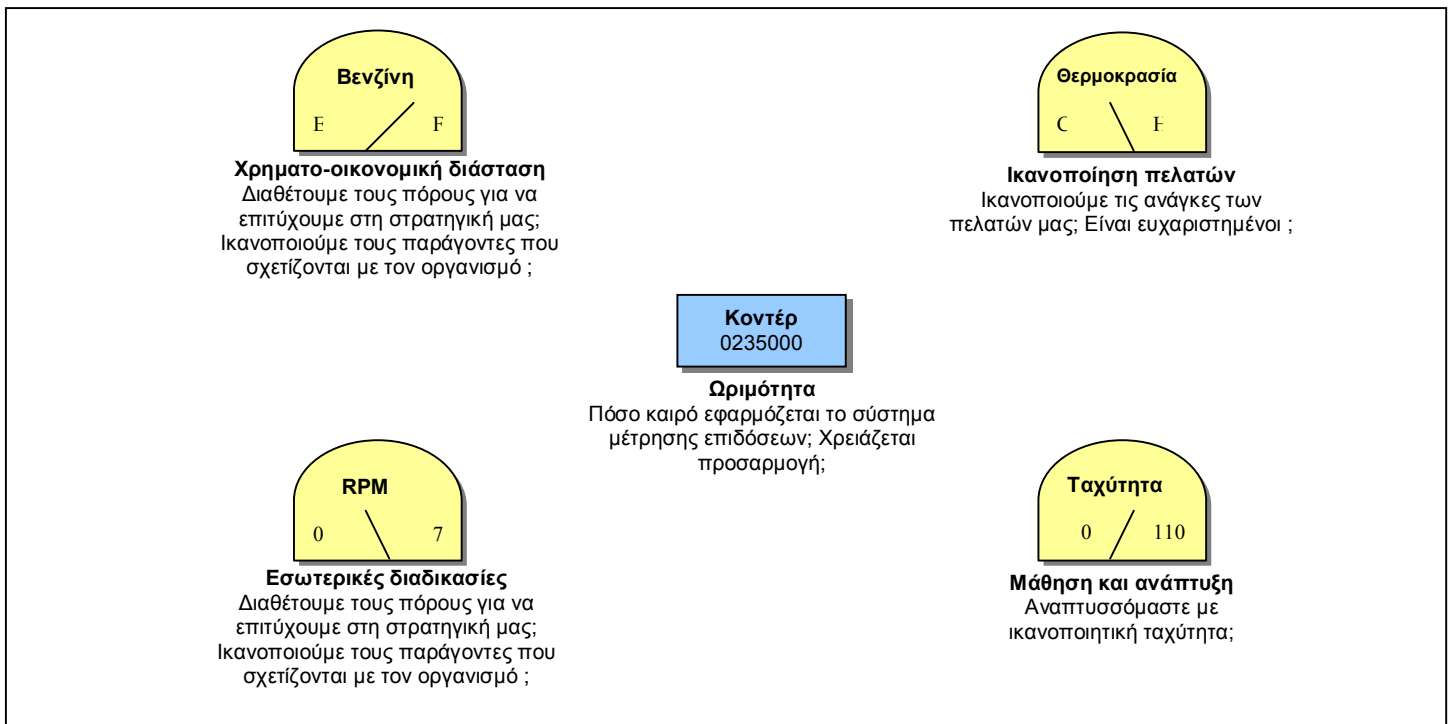
Συμπερασματικά παρατηρούμε ότι η χρήση του εργαλείου της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου στο δημόσιο τομέα είναι ακόμη περιορισμένη, καθώς η εισαγωγή των καινοτομικών μεθόδων διοίκησης συχνά εμποδίζεται από τις παγιωμένες παρελθούσες διοικητικές πρακτικές. Σε κάθε περίπτωση πάντως, σύμφωνα με σχετική έρευνα του Ιδρύματος Sloan που πραγματοποιήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες, στο 70% των δημόσιων οργανισμών που ερωτήθηκαν σημειώθηκε σημαντική βελτίωση των αποτελεσμάτων μετά την εφαρμογή κάποιου συστήματος μετρήσεων των επιδόσεων.

### 2.8.3 Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου χρησιμοποιούμενο ως πίνακας επιδόσεων (Dashboard)

Ο πίνακας επιδόσεων (Dashboard) αποτελεί ένα ιδιαίτερο σύστημα πληροφόρησης που αντιμετωπίζει τις χρηματο-οικονομικές και τις μη χρηματο-οικονομικές μετρήσεις ως δείκτες της επιτυχημένης εφαρμογής της εταιρικής στρατηγικής, με εφαρμογή της σχέσης αιτίας-αιτιατού ανάμεσα σε αυτές. Η τεχνική αυτή (Tableau de Bord) χρησιμοποιείται στη Γαλλία για περισσότερο από δύο δεκαετίες και κατευθύνει με επιτυχία τις εταιρικές επιδόσεις χρησιμοποιώντας ως δείκτες ορισμένες βασικές μετρήσεις.

Έτσι, ως παραλλαγή του βασικού μοντέλου της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου θα μπορούσε να παρουσιαστεί ο πίνακας επιδόσεων, καθώς καθεμιά από τις διαστάσεις του αποτελεί ένα δείκτη και όλοι μαζί οι δείκτες συνθέτουν την εικόνα των εταιρικών επιδόσεων. Ο παραλληλισμός αυτός καθίσταται περισσότερο κατανοητός αν θεωρήσουμε ότι η επιτυχημένη ηγεσία και στρατηγική της επιχείρησης παρουσιάζει ομοιότητες με την οδήγηση ενός οχήματος. Έτσι, όταν οδηγεί κανείς ελέγχει το επίπεδο των καυσίμων και του νερού και διορθώνει κάθε φορά τη βλάβη που υποδεικνύουν οι αντίστοιχες ενδείξεις στον πίνακα ελέγχου. Ωστόσο, αυτές όλες οι παρατηρήσεις είναι δευτερεύουσας σημασίας σε σχέση με το βασικό στόχο του οδηγού, που είναι η ασφαλής οδήγηση και η αντιμετώπιση των οποιωνδήποτε εμποδίων συναντήσει στο δρόμο του. Χρησιμοποιώντας το παράδειγμα της οδήγησης του οχήματος, μπορούμε να θεωρήσουμε λοιπόν ότι οι μετρήσεις των επιδόσεων λειτουργούν σαν τις επιμέρους μετρήσεις των οργάνων, ενώ η εταιρική αποστολή και η συνολική στρατηγική της επιχείρησης λειτουργεί σαν τον τελικό προορισμό του οχήματος. Το παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζει την παραλλαγή αυτή, όχι τόσο της έννοιας και της δομής του βασικού μοντέλου της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου, αλλά της απεικόνισής του ως ένας πίνακας επιδόσεων που αξιολογεί τη στρατηγική πορεία της επιχείρησης.





Πηγή : Will Artley & Suzanne Stroh, *The Performance – Based Management Handbook, Volume Two, September 2001*

## Διάγραμμα 27. Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου ως Πίνακας Επιδόσεων (Dashboard)

### 2.9 Η ανάπτυξη και η εφαρμογή της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου στην επιχείρηση

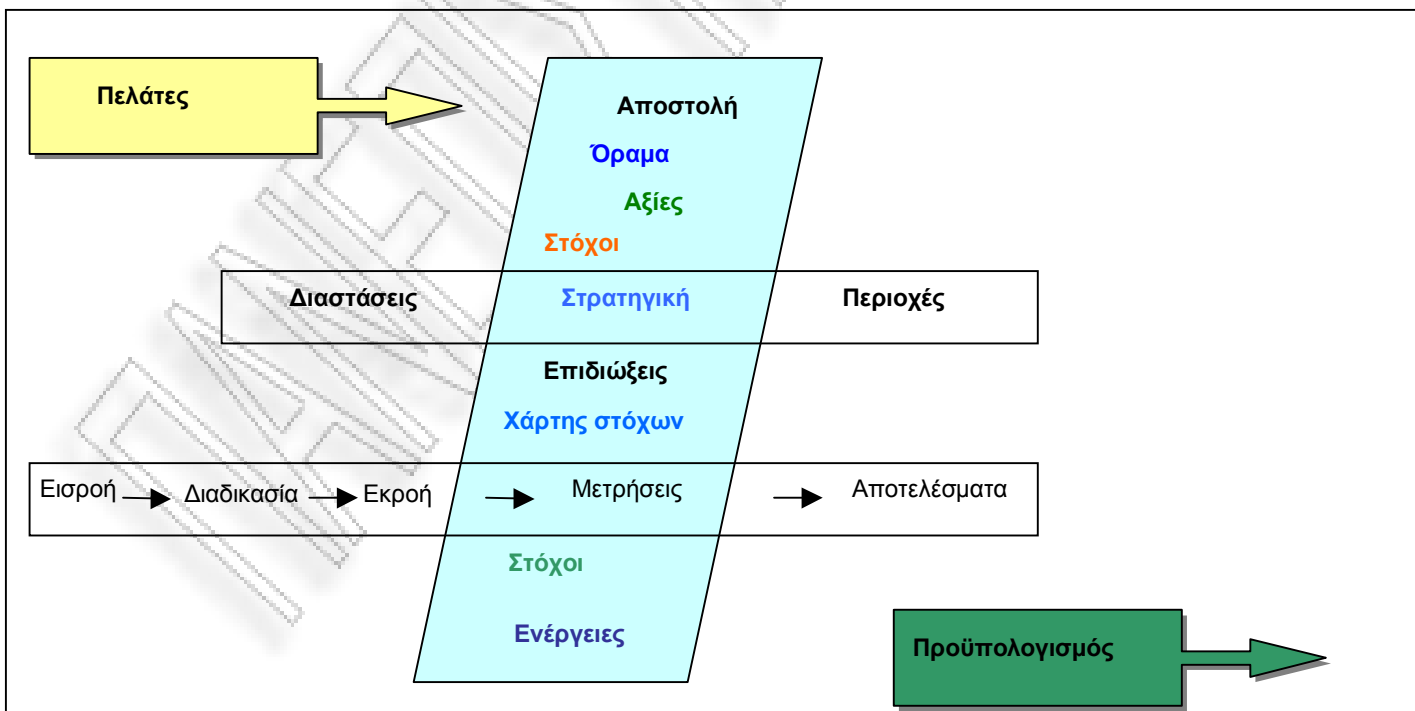
Η επιτυχής ανάπτυξη και εφαρμογή της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου στην επιχείρηση δεν είναι μια εύκολη υπόθεση. Απαιτεί περισσότερο τη δημιουργία διατμηματικών ομάδων εφαρμογής και τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων, παρά την ανάθεση της ευθύνης εφαρμογής του στο τμήμα στρατηγικού σχεδιασμού, στο οικονομικό τμήμα ή σε οποιοδήποτε άλλο τμήμα της επιχείρησης. Εκτός αυτού, απαιτείται η όσο το δυνατό μικρότερη αφιέρωση χρόνου στη διαδικασία επικοινωνίας του συστήματος και διαμόρφωσης του εταιρικού οράματος και στρατηγικής και η όσο το δυνατό μεγαλύτερη στον προσδιορισμό των μετρήσεων αποδοτικότητας. Παράλληλα, αναγκαία είναι η εστίαση στην ευθυγράμμιση της στρατηγικής με την επιχειρησιακή λειτουργία, ξεκινώντας από τα βασικά συστατικά της στρατηγικής της επιχείρησης, όπως το όραμα, η αποστολή, οι αξίες, η πρόταση αξίας στον πελάτη κτλ. και φθάνοντας σε επιχειρησιακές διαδικασίες, δραστηριότητες και εργασίες. Τέλος, ιδιαίτερης σημασίας είναι ο προγραμματισμός, η διαχείριση και η συντήρηση του συστήματος αφότου αυτό αναπτυχθεί. Οι βασικές προϋποθέσεις πάντων στις οποίες στηρίζεται η ανάπτυξη και εφαρμογή της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου στην επιχείρηση είναι οι ακόλουθες:

- Η στρατηγική αποτελεί μια υπόθεση για μελλοντικά αποτελέσματα που είναι δυνατό να επιτευχθούν.

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

Συνοπτικά, η ανάπτυξη και εφαρμογή της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου είναι περισσότερο ζήτημα μεταβολής νοοτροπίας και συμπεριφοράς από πλευράς των εργαζομένων και εφελτήριο νέας πορείας για την επιχείρηση, παρά ζήτημα επιλογής μετρήσεων αποδοτικότητας και απαραίτητου λογισμικού.

Το παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζει τη λογική της διαδικασίας ανάπτυξης της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου. Οι απαιτήσεις των εξωτερικών πελατών από την επιχείρηση, την καθοδηγούν προς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τις οποίες θα παρέχει, έτσι ώστε να αδράξει τις ευκαιρίες στην αγορά όπου δραστηριοποιείται. Στη συνέχεια, το όραμα, η αποστολή και οι αξίες διαμορφώνουν την εταιρική κουλτούρα και καθορίζουν τους στρατηγικούς στόχους και συνεπώς την επιθυμητή απόδοση. Οι επιχειρησιακές στρατηγικές συντελούν στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Οι στρατηγικές διατυπώνονται σε διάγραμμα και μετρώνται με τη χρήση μετρήσεων. Οι στόχοι που τίθενται για κάθε μέτρηση προσδιορίζουν το επιθυμητό επίπεδο απόδοσης και οι νέες ιδέες και καινοτομίες παρέχουν στην διοίκηση της επιχείρησης πληροφορίες σχετικά με την επιτυχή εκτέλεση της στρατηγικής και τον έλεγχο των στρατηγικών υποθέσεων. Τέλος, η αναγνώριση των απαιτούμενων πόρων για την ανάπτυξη των σχεδίων της επιχείρησης και η κατάρτιση πλάνων δράσης ολοκληρώνουν τη διαδικασία.

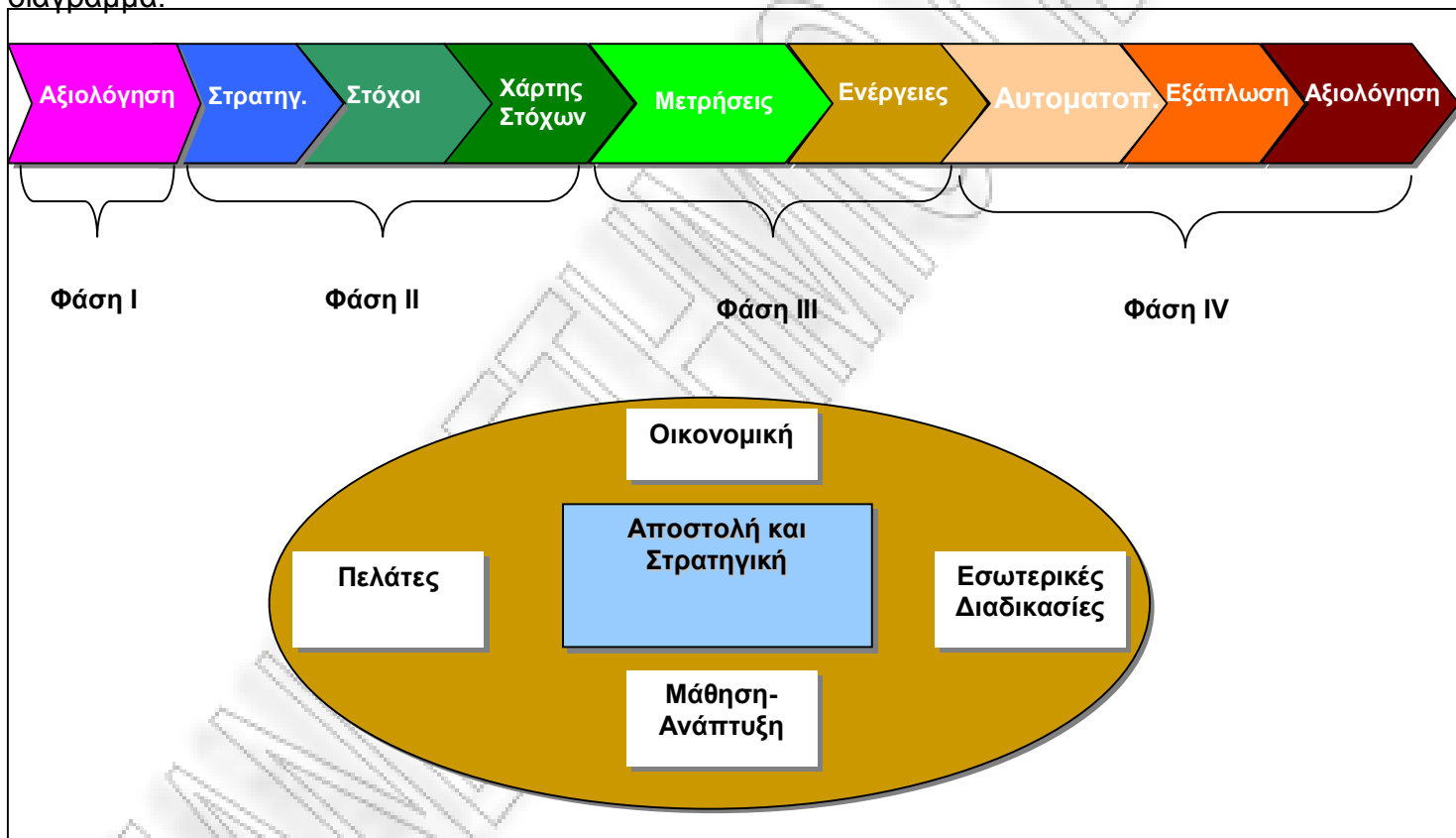


Πηγή: A balancing act, Performance Measurement in action, Volume 2, Issue 2

Διάγραμμα 28. Η λογική ανάπτυξης της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου

Η περίοδος ανάπτυξης της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου ποικίλει ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού. Εντούτοις, συνήθως απαιτούνται δύο με τέσσερις μήνες. Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην αποφυγή καθυστερήσεων ανάπτυξής του είναι η υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης και η δέσμευση προς την εφαρμογή του, ο βαθμός ακρίβειας της κατάστασης στην οποία βρίσκεται ο οργανισμός πριν την ανάπτυξη, το μέγεθος της επιχείρησης, η διαθεσιμότητα ικανών στελεχών για την εκτέλεση της διαδικασίας, η προθυμία για αλλαγή και υιοθέτηση της καινοτομίας από την πλευρά των εργαζομένων κτλ.

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



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

Διάγραμμα 29. Οι φάσεις της ανάπτυξης και εφαρμογής της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου στην επιχείρηση

### 2.9.1 Φάση 1η: Αυτό-αξιολόγηση (Assessment)

Η αξιολόγηση των θεμελιωδών αρχών της επιχείρησης, των αξιών, των δυνατοτήτων της στην αγορά, του ανταγωνισμού, της οικονομικής κατάστασης, των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της και των παραγόντων που συμβάλλουν στην ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί το πρώτο βήμα της διαδικασίας ανάπτυξης της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου. Η ανάλυση επίσης των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των δυνατοτήτων και των απειλών που δέχεται η επιχείρηση από το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται (SWOT Analysis) αποτελεί παράγοντα αυτο-αξιολόγησης της κατάστασης στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση.

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

- **Δυνατά σημεία (Strengths).** Είναι εκείνα τα σημεία και χαρακτηριστικά της επιχείρησης που την καθιστούν ισχυρή στην αγορά όπου δραστηριοποιείται, τα οποία αναγνωρίζονται από τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες της (π.χ. ποια είναι τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης που την καθιστούν ξεχωριστή, τι ωθεί τους πελάτες να επιλέξουν τα προϊόντα της έναντι των ανταγωνιστικών, ποια είναι τα αμίμητα χαρακτηριστικά της κτλ.).
- **Αδυναμίες (Weaknesses).** Είναι η αναγνώριση των αδυναμιών της επιχείρησης, όχι μόνο από την εσωτερική σκοπιά της επιχείρησης, αλλά και από τη σκοπιά των πελατών της. Πιθανές αδυναμίες της είναι δυνατό να αφορούν διαδικασίες και επιχειρησιακές λειτουργίες, αδυναμία κάλυψης μιας περιοχής της αγοράς κτλ.)
- **Ευκαιρίες (Opportunities).** Είναι ο προσδιορισμός του τρόπου με τον οποίο είναι σε θέση η επιχείρηση να εξελιχθεί στην αγορά όπου δραστηριοποιείται και αφορά αλλαγές στην τεχνολογία, στο νομοθετικό πλαίσιο, στις κοινωνικές συνθήκες, σε νέες τάσεις της αγοράς, προβλέψεις κτλ.
- **Απειλές (Threats).** Είναι εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση, χωρίς αυτή να είναι σε θέση να τους αντιμετωπίσει, όπως για παράδειγμα αντίξοες οικονομικές συνθήκες, αλλαγές στη ζήτηση των καταναλωτών, μεταβολές στην τεχνολογία κτλ.

Στη συνέχεια, μετά την ανάλυση των παραπάνω εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων<sup>15</sup>, διαμορφώνει ένα στρατηγικό πίνακα, ο οποίος περιλαμβάνει τέσσερις δυνατούς συνδυασμούς: Maxi-Maxi (Δυνατά σημεία-Ευκαιρίες), Maxi-Mini (Δυνατά σημεία-Απειλές), Mini-Maxi (Αδυναμίες-Ευκαιρίες) και Mini-Mini (Αδυναμίες-Απειλές). Ο παρακάτω πίνακας περιέχει τους τέσσερις αυτούς δυνατούς συνδυασμούς:

<sup>15</sup> Εσωτερικοί παράγοντες είναι αυτοί τους οποίους η επιχείρηση είναι σε θέση να επηρεάσει, όπως η παραγωγή, τα χρηματοοικονομικά στοιχεία και το μάρκετινγκ. Αντίθετα, εξωτερικοί είναι οι παράγοντες που βρίσκονται εκτός των δυνατοτήτων επιρροής της επιχείρησης και περιλαμβάνουν τις πολιτικές και οικονομικές συνθήκες, την τεχνολογία, τις συνθήκες ανταγωνισμού κτλ.

Πίνακας 3. Πίνακας Ανάλυσης των συνθηκών που αντιμετωπίζει η επιχείρηση (SWOT Analysis)

|           | Δυνατά Σημεία | Αδυναμίες |
|-----------|---------------|-----------|
| Ευκαιρίες | Δυν./Ευκ.     | Δυν./Απ.  |
| Απειλές   | Αδ./Ευκ.      | Αδ./Απ.   |

1. Maxi-Maxi (Δυν./Ευκ.): Ο συνδυασμός αυτός καταδεικνύει τα δυνατά σημεία και τις ευκαιρίες της επιχείρησης.
2. Maxi-Mini (Δυνατά σημεία-Απειλές): Ο συνδυασμός αυτός δείχνει τα δυνατά σημεία της επιχείρησης, υπό την απειλή ορισμένων παραγόντων (π.χ. ανταγωνισμός, οικονομικές συνθήκες κτλ.).
3. Mini-Maxi (Αδυναμίες-Ευκαιρίες): Ο συνδυασμός αυτός παρουσιάζει τις αδυναμίες της επιχείρησης και τις πιθανές ευκαιρίες της.
4. Mini-Mini (Αδυναμίες-Απειλές): Ο συνδυασμός δείχνει τις αδυναμίες της επιχείρησης σε σχέση με τις εξωτερικές απειλές.

Με βάση την ανάλυση των στοιχείων του παραπάνω πίνακα, η επιχείρηση αξιολογεί τη θέση στην οποία βρίσκεται και ανάλογα διαμορφώνει τις στρατηγικές της που θα ενσωματωθούν στο μοντέλο της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου. Απώτερος στόχος της επιχείρησης με την εισαγωγή του μοντέλου είναι η μετάβαση στη θέση του πίνακα που αναφέρεται ως Maxi-Maxi (Δυν./Ευκ.), σε περίπτωση κατά την οποία στην παρούσα φάση βρίσκεται σε θέση εκτός αυτής. Στην ουσία δηλαδή η ανάλυση αυτή αποτελεί τη μέθοδο με την οποία συνδυάζονται και σχετίζονται μεταξύ τους οι δύο βασικοί άξονες της στρατηγικής, η δυναμική της αγοράς και οι πόροι, οι συγκεκριμένες δυνατότητες και ικανότητες της επιχείρησης με βάση τα χαρακτηριστικά της.

Η δυναμική της αγοράς αφορά χαρακτηριστικά όπως η φύση της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, οι κύριοι ανταγωνιστές της, το περιθώριο κέρδους, οι κανόνες δραστηριοποίησης στην αγορά κτλ. Οι πέντε δυνάμεις που προσδιορίζουν το βαθμό και τη φύση του ανταγωνισμού στην αγορά είναι οι α) πελάτες, β) οι προμηθευτές, γ) τα υποκατάστατα προϊόντα, δ) οι νέες εισοδοί επιχειρήσεων και ε) ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα:

1. Πελάτες. Παράγοντες που θα πρέπει να αναλυθούν είναι η αναγνώριση των πελατών, οι αγοραστικές τους συνήθειες, η αναζήτηση κύριων ομάδων πελατών, η τμηματοποίηση της αγοράς και η ευαισθησία τους ως προς τις μεταβολές των τιμών, της ποιότητας, των υπηρεσιών κτλ.
2. Προμηθευτές. Αφορά την αναγνώριση των κύριων προμηθευτών, καθορισμός των σημαντικών παραγόντων προμηθειών για την επιχείρηση, όπως η ποιότητα, η τιμή, η αξιοπιστία κτλ. και το κόστος αλλαγής των βασικών προμηθευτών.

3. Υποκατάστατα προϊόντα. Σχετίζεται με την ανίχνευση των υποκατάστατων προϊόντων στην αγορά, με την αναζήτηση των διαφορών τους στην τιμή, την ποιότητα και την αξιοπιστία, έναντι αυτών της επιχείρησης και με το βαθμό αντικατάστασης του προϊόντος από τα υποκατάστατα.
4. Νέες εισοδοί επιχειρήσεων. Παράγοντες που εξετάζονται σε αυτό το στάδιο είναι τα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων στην αγορά, η δυνατότητες των νέων επιχειρήσεων κτλ.
5. Ανταγωνισμός. Εδώ εξετάζονται παράμετροι όπως οι δυνατότητες και οι τάσεις του κλάδου, ο αριθμός των ανταγωνιστών, ο βαθμός κορεσμού του κλάδου κτλ.

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

Σε συνδυασμό με τη μέθοδο αυτή, η επιχείρηση είναι σε θέση να διενεργήσει αυτο-αξιολόγηση και να εντοπίσει τις στρατηγικές που θα πρέπει να ακολουθήσει για να επιτύχει τους μακροπρόθεσμους στόχους της, χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της ανάλυσης της αξίας προϊόντος (Product Value Analysis–PVA). Με λίγα λόγια, η επιλογή και η εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής επηρεάζεται σημαντικά από τη φάση του κύκλου ζωής της επιχείρησης και των προϊόντων της.

Η μέθοδος αυτή συνδυάζει τέσσερις μεθόδους ανάλυσης για να επιτύχει την παραγωγική αλλά και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Ειδικότερα, συνδέει τις μεθόδους ανάλυσης της αλυσίδας αξίας, του κύκλου ζωής του προϊόντος, των πηγών κόστους και των ανταγωνιστικών του πλεονεκτημάτων σε συνδυασμό με την ακολουθούμενη επιχειρησιακή στρατηγική (διαφοροποίηση, ηγεσία κόστους, γρήγορη απόκριση στις ανάγκες των πελατών κτλ.).

Πιο συγκεκριμένα, κατά το στάδιο εισαγωγής στην αγορά, η επιχείρηση διαθέτει μεγάλο ποσοστό των κεφαλαίων της στην έρευνα και ανάπτυξη τόσο του προϊόντος, όσο και της διαδικασίας παραγωγής του, καθώς και στην εκπαίδευση των εργαζομένων της, με στόχο την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την επιτυχή διείσδυσή της στην αγορά. Το

ποσοστό λοιπόν των κεφαλαίων που διατίθενται σε έρευνα και ανάπτυξη σε σχέση με τον συνολικό όγκο των επενδεδυμένων κεφαλαίων είναι πολύ μεγαλύτερο, συγκρινόμενο με επιχειρήσεις που βρίσκονται στη φάση της ανάπτυξης ή της ωριμότητας. Περνώντας στην επόμενη φάση του κύκλου ζωής, την ανάπτυξη, η επιχείρηση δαπανά σημαντικό ποσοστό του προϋπολογισμού της για την προώθηση (marketing) του προϊόντος της, με σκοπό την κατάκτηση σημαντικού μεριδίου αγοράς. Αντίστοιχα, στη φάση της ωριμότητας συνήθως ακολουθείται στρατηγική ηγεσίας κόστους με περιορισμένο ποσοστό κεφαλαίων να διατίθεται σε έρευνα και προώθηση. Στη περίπτωση αυτή ο αντικειμενικός στόχος της επιχείρησης είναι η διατήρηση του υπάρχοντος μεριδίου αγοράς και η μεγιστοποίηση των εσόδων. Σε κάθε στάδιο λοιπόν του κύκλου ζωής της επιχείρησης, οι προσδοκίες και οι στόχοι είναι διαφορετικοί, επομένως η επιχείρηση πρόκειται να ακολουθεί και διαφοροποιημένη στρατηγική, ανάλογα με τη φάση στην οποία βρίσκεται, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της. Με λίγα λόγια, η χρήση της μεθόδου ανάλυσης της αξίας προϊόντος επιτρέπει στην επιχείρηση να καθορίζει τις προτεραιότητές της και να διεξάγει αυτο-αξιολόγηση ανά πάσα στιγμή και στη συνέχεια να μεταφράζει τις προτεραιότητες αυτές σε στρατηγικούς στόχους και υποθέσεις, οι οποίες θα ενσωματωθούν στο μοντέλο της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου. Η μέθοδος αυτή απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 4. Συσχετισμός Επιχειρησιακής Στρατηγικής και φάσης του κύκλου ζωής του προϊόντος

| Θέση προϊόντος στον κύκλο ζωής/<br>Επιχειρησιακή Στρατηγική | Εισαγωγή                                      | Ανάπτυξη   | Ωριμότητα  | Παρακμή   |
|---|---|--|--|---|
| ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ<br>(DIFFERENTIATION)                          | -Σχεδιασμός<br>-Έρευνα και Ανάπτυξη Προϊόντος | -Ενδυνάμωση προϊόντος (έρευνα ανάπτυξη)<br>-Προώθηση   | -Αξιοποίηση ανταγων/κού πλεονεκ/τος<br>-Προώθηση | -Εγκατάλειψη παλαιού προϊόντος<br>-Προτεραιότητα σε νέα προϊόντα                              |
| ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ<br>(COST LEADERSHIP)                         | -Σχεδιασμός<br>-Έρευνα και Ανάπτυξη Προϊόντος | -Καθορισμός Βιωσιμότητας και δομής Κόστους προϊόντος<br>-Αύξηση μεριδίου αγοράς μέσω Καναλιών διανομής | -Παραγωγή σταθερού προϊόντος χωρίς αλλαγές       | -Έλεγχος και μείωση κόστους<br>-Μείωση δυναμικότητας<br>-Εφαρμογή εναλλακτικών λύσεων κόστους |



| Θέση προϊόντος στον κύκλο ζωής/<br>Επιχειρησιακή Στρατηγική | Εισαγωγή                                      | Ανάπτυξη   | Ωριμότητα   | Παρακμή  |
|---|---|--|---|--|
| ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΑΧΕΙΑΣ ΑΠΟΚΡΙΣΗΣ<br><br>(QUICK RESPONSE)        | -Σχεδιασμός<br>-Έρευνα και Ανάπτυξη Προϊόντος | -Εξασφάλιση καναλιών διανομής για γρήγορη/Εύκολη πρόσβαση στο προϊόν | -Βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής του προϊόντος.<br>-Ενίσχυση των καναλιών διανομής | -Χρησιμοποίηση υπαρχόντων καναλιών διανομής για νέα προϊόντα<br>-Έμφαση στις υπηρεσίες προς τους πελάτες |

Μια εξίσου σημαντική λειτουργία μετά την αξιολόγηση της θέσης της επιχείρησης, είναι η επιλογή της βασικής ομάδας ανάπτυξης του μοντέλου, ο προγραμματισμός των βημάτων ανάπτυξης, η εξασφάλιση των αναγκαίων πόρων για την ανάπτυξη και τη συνέχιση της λειτουργίας του και ο σχεδιασμός του πλάνου επικοινωνίας του στους εργαζομένους της επιχείρησης για την προβολή των θετικών αποτελεσμάτων του στη λειτουργία της.

### 2.9.2 Φάση 2<sup>η</sup>: Ανάπτυξη της στρατηγικής της επιχείρησης (Strategy)

Η διατύπωση συγκεκριμένων στρατηγικών που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση, όπως για παράδειγμα η βελτίωση της επιχειρησιακής λειτουργίας, η ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, η είσοδος σε νέες αγορές κτλ., αποτελούν τη βάση για τη λειτουργία και ανάπτυξη της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου, καθώς με τη χρήση του παρακολουθείται η πορεία της επιχείρησης έναντι των στρατηγικών αυτών. Στη συνέχεια, είναι αναγκαία η ανάπτυξη των κύριων «στρατηγικών περιοχών», για την εστίαση του ενδιαφέροντος της επιχείρησης στο τί είναι σε θέση πραγματικά να επιτύχει. Το τρίτο βήμα είναι η ανάπτυξη των στρατηγικών στόχων για κάθε μία «στρατηγική περιοχή» ξεχωριστά και αποτελεί ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία, καθώς η συνολική στρατηγική θα πρέπει να μεταφραστεί σε συγκεκριμένους όρους, κατανοητούς από κάθε εργαζόμενο στην επιχείρηση. Αποτέλεσμα του τελευταίου αυτού βήματος θα πρέπει να είναι η σύνδεση όλων των περιοχών, για τη δημιουργία ενός ενιαίου στρατηγικού μοντέλου, που αλλιώς αναφέρεται ως χάρτης σύνδεσης των στρατηγικών στόχων.

- Βήμα 1<sup>ο</sup>: Ευθυγράμμιση της στρατηγικής. Μια ξεκάθαρη στρατηγική απαιτεί δύο βασικά στοιχεία: α) συγκεκριμένους στόχους που αποσαφηνίζουν στους εργαζομένους το τι θα πρέπει να πράξουν και β) μια ομάδα μετρήσιμων στόχων για την επικοινωνία των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Όσον αφορά στο πρώτο στοιχείο, είναι απαραίτητο να αποσαφηνιστούν οι



δραστηριότητες των εργαζομένων που πρόκειται να συμβάλλουν στην επίτευξη της επιθυμητής από την επιχείρηση στρατηγικής. Ο παρακάτω πίνακας περιλαμβάνει ορισμένα παραδείγματα γενικών στρατηγικών στόχων.

Πίνακας 5. Στρατηγικοί στόχοι εκφρασμένοι σε σχέση με δραστηριότητες και δράσεις

| <b>Τρία παραδείγματα στρατηγικών στόχων</b>   |
|---|
| Μείωση των χρόνων παράδοσης κατά 15% μέσα στους επόμενους έξι μήνες, με τη δημιουργία τοπικών κέντρων διανομής.   |
| Μείωση του ρυθμού απώλειας των πελατών κατά 30% ως το έτος 2006, με την ανάπτυξη νέων διαδικασιών υποστήριξης των πελατών και προληπτικής διατήρησης πελατών.         |
| Οι χρόνοι βλαβών των συστημάτων θα μειωθούν στο 50%, με την εκπαίδευση του αρμόδιου προσωπικού και τη συγχώνευση των τεσσάρων γραμμών παραγωγής σε ένα ενιαίο κέντρο. |

Το δεύτερο βασικό στοιχείο για μια ξεκάθαρη στρατηγική είναι ο καθορισμός μετρήσιμων στόχων. Οι στόχοι αυτοί θέτουν όρια στην στρατηγική και επιβάλλουν κριτήρια τα οποία ο οργανισμός θα πρέπει να επιτύχει. Για παράδειγμα, η στρατηγική θα πρέπει να προσδιορίζεται από στόχους μεριδίου αγοράς, ανάπτυξης πωλήσεων, εισαγωγής νέων προϊόντων κτλ. Βέβαια, για την ύπαρξη στόχων είναι απαραίτητη και η ανάπτυξη μετρήσεων, οι οποίες θα αναλυθούν παρακάτω. Το επόμενο βήμα της ανάπτυξης της στρατηγικής είναι η προσήλωση του οργανισμού σε αυτή. Αυτή η διαδικασία είναι ζωτικής σημασίας για την ευθυγράμμιση ολόκληρης της επιχείρησης με τη συνολική στρατηγική και απαιτεί μια αποτελεσματική στρατηγική επικοινωνίας, που μπορεί να διαφοροποιείται ανάλογα με τον αποδέκτη της. Ο παρακάτω πίνακας περιλαμβάνει ορισμένες μεθόδους επικοινωνίας για κάθε παράγοντα που συνδέεται με τον οργανισμό:

Πίνακας 6. Βασικό πλάνο επικοινωνίας της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου

| <b>Παράγοντας</b>    | <b>Μέθοδος επικοινωνίας</b>           |
|----------------------|---------------------------------------|
| Μέτοχοι              | Συνέντευξη τύπου                      |
| Επικεφαλής τομέων    | Παρουσίαση                            |
| Επικεφαλής περιοχών  | Επίσκεψη στο χώρο εργασίας / φυλλάδια |
| Εργατικό προσωπικό   | Επίσκεψη στο χώρο εργασίας / φυλλάδια |
| Διοικητικό προσωπικό | Επίσκεψη στο χώρο εργασίας / φυλλάδια |
| Προμηθευτές          | Προσωπική επαφή / ταχυδρομικώς        |
| Διανομείς            | Προσωπική επαφή                       |

Τέλος, απαιτείται η ευθυγράμμιση και αναδιάρθρωση των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης γύρω από τη στρατηγική. Αυτό είναι πιθανό να υπαγορεύει μεταβολές στην οργανωτική δομή, πώληση παγίων στοιχείων νοοτροπίας εργαζομένων κτλ. Η στρατηγική με λίγα λόγια είναι το γεφύρωμα του χάσματος ανάμεσα στην παρούσα κατάσταση της επιχείρησης και στην επιθυμητή κατάσταση.

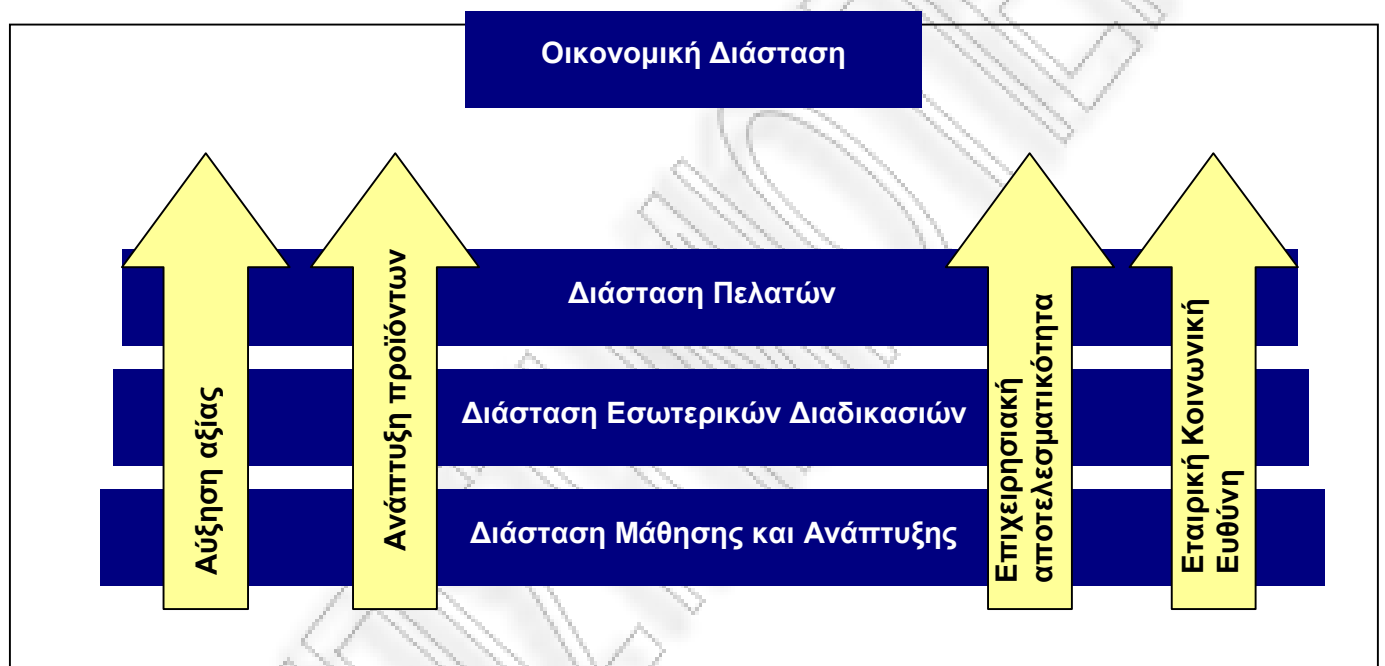
- Βήμα 2<sup>ο</sup>: Καθορισμός των «στρατηγικών περιοχών». Πριν την εκκίνηση της διαδικασίας σχεδιασμού της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου είναι αναγκαία η ανάπτυξη ενός πλαισίου «στρατηγικών περιοχών», που θέτουν την επιχείρηση εντός μιας συγκεκριμένης περιοχής επίτευξης των στρατηγικών της στόχων. Σε αντίθετη περίπτωση, είναι πιθανό να βρεθεί σε μια κατάσταση όπου προσπαθεί ταυτόχρονα να επιτύχει αρκετούς και συχνά αντικρουόμενους στόχους, χωρίς σαφή κατεύθυνση και προοπτική. Με λίγα λόγια, η στρατηγική αποτελεί ένα σύνολο επιλογών και αποφάσεων ανάμεσα σε επιδιώξεις που η επιχείρηση είναι σε θέση να επιτύχει και σε αυτές που δεν είναι. Για το λόγο αυτό, η συνολική της στρατηγική είναι αναγκαίο να οριοθετηθεί σε ένα μικρό αριθμό περιοχών δράσης, ή αλλιώς το «δείγμα» μέσα στο οποίο θα αναπτυχθεί το μοντέλο. Για ένα σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων, μια «στρατηγική περιοχή» περιστρέφεται γύρω από τις ομάδες των παραγόντων που συνδέονται με αυτήν, όπως οι πελάτες, οι μέτοχοι και οι εργαζόμενοι. Επιπροσθέτως, κάθε «στρατηγική περιοχή» καλύπτει και τις τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου: Οικονομική διάσταση, Πελατών, Εσωτερικών διαδικασιών και Μάθησης & Ανάπτυξης. Ο παρακάτω πίνακας αναλύει το πώς για παράδειγμα η «στρατηγική περιοχή» της αύξησης της αξίας των μετόχων διαχέεται και στις τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου:

Πίνακας 7. Εξάπλωση της στρατηγικής περιοχής και στις τέσσερις διαστάσεις της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου

| <b>Στρατηγική περιοχή: “Αύξηση της αξίας των μετόχων”</b> |  |
|---|--|
| Οικονομική Διάσταση                                       | Ανάπτυξη πωλήσεων                                      |
| Διάσταση Πελατών  | Αύξηση αριθμού πελατών                                 |
| Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών                           | Προγράμματα μάρκετινγκ και υπηρεσιών προς τους πελάτες |
| Διάσταση Ανάπτυξης και Γνώσης                             | Υποστήριξη συστημάτων και προσωπικού                   |

Εξάλλου, αν συνδυάσουμε τις τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου με όλες τις «στρατηγικές περιοχές» που έχει αναπτύξει η επιχείρηση, τότε θα προκύψει το πλέγμα της συνολικής στρατηγικής της, που επιτρέπει τη μετάφραση του οράματος σε πράξη. Κάθε «στρατηγική περιοχή» αποτελεί έναν πυλώνα στρατηγικής που περιλαμβάνει ξεχωριστές στρατηγικές

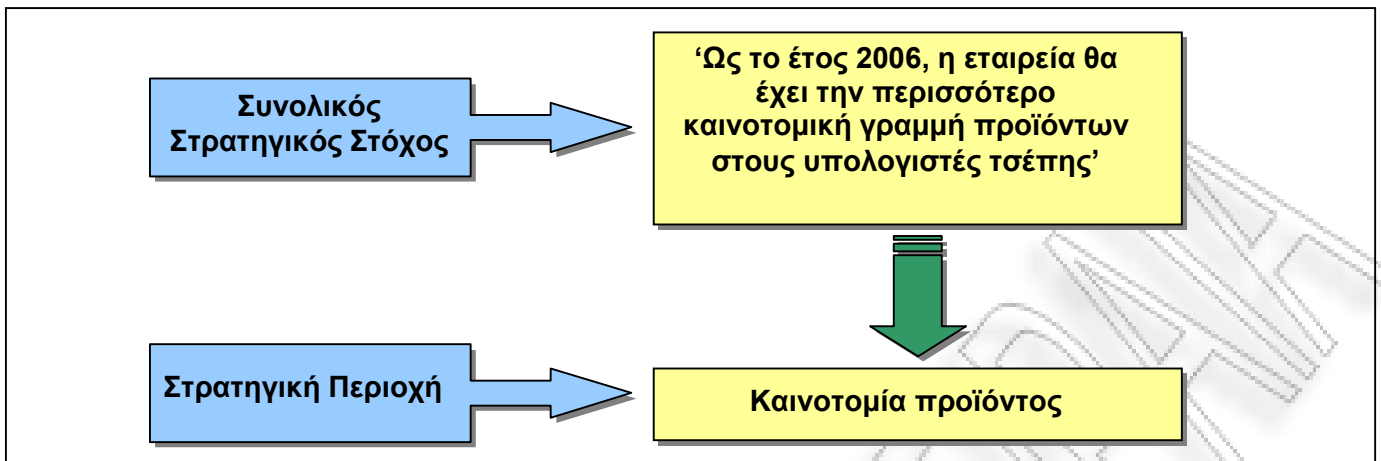
υποθέσεις, διαφορετική λογική σχέσεων αιτίου-αιτιατού και άλλες μετρήσεις. Οι πυλώνες αυτοί και η λογική των ενεργειών στις οποίες βασίζονται, αποτελούν τους παράγοντες οι οποίοι στηρίζουν τη συνολική στρατηγική της επιχείρησης. Αν συσχετιστούν μεταξύ τους σε ένα κοινό πρόγραμμα δράσης και τεθούν στην διάθεση της ανώτατης διοίκησης του οργανισμού μέσω του μοντέλου, τότε έχει ουσιαστικά διαμορφωθεί το πλαίσιο διαχείρισης της συνολικής στρατηγικής. Παράλληλα, με την ανάλυση του περιεχομένου των «στρατηγικών περιοχών» σε λεπτομέρεια, είναι δυνατή η εμπλοκή καθενός εργαζομένου στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης, με τον προσδιορισμό επιμέρους στρατηγικών στόχων και μετρήσεων. Το παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζει τη λογική ανάπτυξης του πλέγματος της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης, που αποτελείται από τις διάφορες «στρατηγικές περιοχές».



Πηγή: Use Strategy Maps to communicate your strategy, David P. Norton, *Balanced Scorecard Report*, November-December 1999, Harvard Business School Publishing

### Διάγραμμα 30. Η ανάπτυξη του στρατηγικού πλέγματος της επιχείρησης

Για την επίτευξη της μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας του μοντέλου και την επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής, οι «στρατηγικές περιοχές» συνήθως περιορίζονται σε πέντε. Οι πιο κοινές από αυτές είναι η εξυπηρέτηση των πελατών, η δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών, η αύξηση της προσφερόμενης αξίας στον πελάτη, η αξία των μετόχων, η επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα, η καινοτομικότητα του προϊόντος και η εταιρική κοινωνική ευθύνη. Παράλληλα, είναι δυνατή η συσχέτιση των «στρατηγικών περιοχών» με τους γενικότερους στρατηγικούς στόχους που αναπτύχθηκαν στο προηγούμενο βήμα της διαδικασίας, όπως φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα:



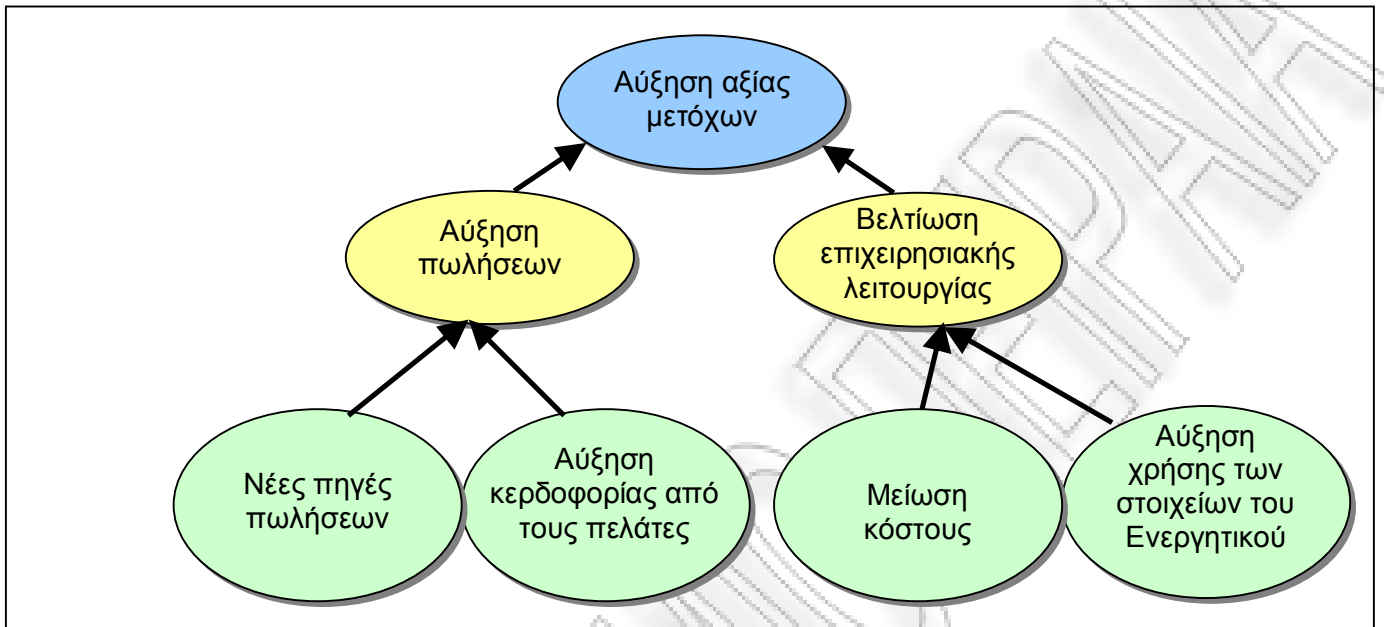
Πηγή: *Excellence in Financial Management*, Matt H. Evans, February 2002, [www.exifm.com/training](http://www.exifm.com/training)

Διάγραμμα 31. Σύνδεση συνολικού στρατηγικού στόχου με στρατηγική περιοχή

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι είναι δυνατή η ύπαρξη ασυμφωνίας ανάμεσα στους στόχους που θέτουν οι «στρατηγικές περιοχές». Για παράδειγμα, η περιοχή της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας είναι δυνατό να απαιτεί μειώσεις κόστους, ενώ η περιοχή του μεριδίου αγοράς να υπαγορεύει αύξηση των δαπανών προώθησης. Σε περίπτωση τέτοιου είδους ασυμφωνιών, είναι αναγκαία η εμπλοκή όλων των υπευθύνων ανάπτυξης του μοντέλου στο ζήτημα, προκειμένου να προταθεί η βέλτιστη δυνατή λύση και να οριοθετηθούν οι στρατηγικές περιοχές, με γνώμονα την επίτευξη της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης.

- Βήμα 3<sup>ο</sup>: Προσδιορισμός επιμέρους στρατηγικών στόχων (Strategic objectives). Η ανάλυση της συνολικής στρατηγικής σε επιμέρους στρατηγικούς στόχους αποτελεί το επόμενο βήμα της διαδικασίας. Με τη λειτουργία αυτή, η επιχείρηση θέτει συγκεκριμένους μακροχρόνιους στρατηγικούς στόχους για καθεμιά από τις τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου, με σκοπό την επίτευξη των συνολικών στρατηγικών της στόχων. Μέσα σε κάθε διάσταση τοποθετούνται λοιπόν στρατηγικοί στόχοι οι οποίοι συνδέονται μεταξύ τους. Η ανάπτυξη των στρατηγικών στόχων και η τοποθέτησή τους σε κάθε μια από τις τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου είναι ίσως το πιο δύσκολο τμήμα της όλης διαδικασίας ανάπτυξης της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου. Το βήμα αυτό ξεκινά από το γενικότερο περίγραμμα του μοντέλου, τους συνολικούς στρατηγικούς στόχους και τις «στρατηγικές περιοχές». Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η αύξηση της αξίας των μετόχων της επιχείρησης «αποτελεί στρατηγική περιοχή» για τις περισσότερες επιχειρήσεις. Για την αύξηση συνεπώς της αξίας τους, οι οργανισμοί θα πρέπει να επιτύχουν στόχους, όπως η αύξηση των πωλήσεων και η βελτίωση της επιχειρησιακής λειτουργίας. Καθώς η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει ποιες στρατηγικές θα εφαρμόσει για την αύξηση της αξίας των μετόχων, είναι απαραίτητο να αποφασίσει παράλληλα με ποιους

τρόπους θα αυξήσει τις πωλήσεις και θα βελτιώσει την επιχειρησιακή της λειτουργία. Το παρακάτω διάγραμμα περιγράφει αυτή την πορεία από επιμέρους στρατηγικούς στόχους σε «στρατηγικές περιοχές», μέσα στην Οικονομική Διάσταση.

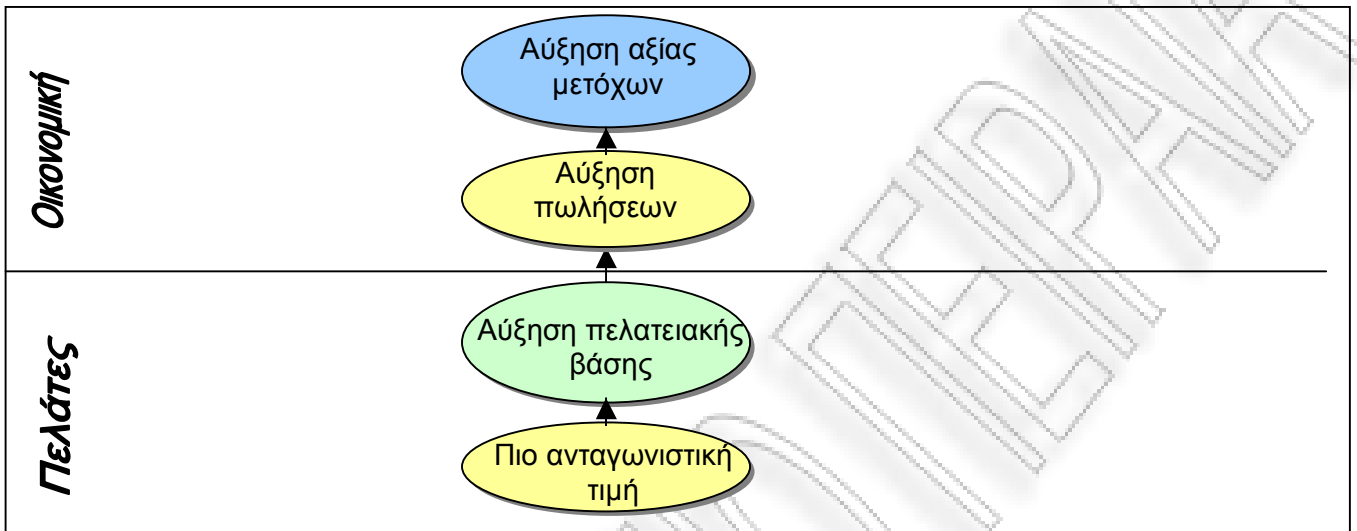


Πηγή: *Excellence in Financial Management*, Matt H. Evans, February 2002, [www.exifm.com/training](http://www.exifm.com/training)

#### Διάγραμμα 32. Η ανάπτυξη επιμέρους στρατηγικών στόχων μέσα στην Οικονομική Διάσταση

Η διαδικασία αυτή θα επαναληφθεί για κάθε διάσταση του μοντέλου, διασφαλίζοντας πάντα ότι συνδέονται μεταξύ τους οι επιμέρους στρατηγικοί στόχοι, οι «στρατηγικές περιοχές» και οι συνολικοί στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης. Το επόμενο βήμα είναι η ανάπτυξη των επιμέρους στρατηγικών στόχων για τη διάσταση των πελατών. Για τη διαδικασία αυτή, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η κατανόηση της αξίας που προσφέρει η επιχείρηση στους πελάτες. Για παράδειγμα, ορισμένες εταιρείες θεωρούν ως μέγιστη αξία προς τον πελάτη την έγκαιρη παράδοση του προϊόντος στον πελάτη. Άλλες δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και προβάλλουν αξίες όπως η ανταγωνιστική τιμή, η έγκαιρη παράδοση και η εξαιρετική ποιότητα. Άλλες επιχειρήσεις πάλι δημιουργούν αξία στον πελάτη με την ανάπτυξη ιδιαίτερης σχέσης με αυτόν ή με την παροχή καινοτόμων και μοναδικών προϊόντων και υπηρεσιών. Συνεπώς, είναι απολύτως απαραίτητο να αναπτυχθούν σε πρώτο στάδιο οι αξίες που προσφέρονται στον πελάτη από την επιχείρηση, προκειμένου η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου να ανταποκρίνεται στους στόχους και τις δυνατότητές της. Αφού καθοριστούν οι προσφερόμενες αξίες στον πελάτη, αναπτύσσονται οι επιμέρους στρατηγικοί στόχοι για τη Διάσταση των Πελατών, με ταυτόχρονη σύνδεσή τους με τους στρατηγικούς στόχους της Οικονομικής Διάστασης. Για παράδειγμα, αν υποθέσουμε ότι ένας

στρατηγικός στόχος της Διάστασης των Πελατών είναι η προσφορά του προϊόντος στην πιο ανταγωνιστική τιμή της αγοράς, τότε θα πρέπει να συνδεθεί ο στόχος αυτός με τους αντίστοιχους της Οικονομικής Διάστασης και τη «στρατηγική περιοχή» της αξίας των μετόχων. Η σχέση αυτή φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα:



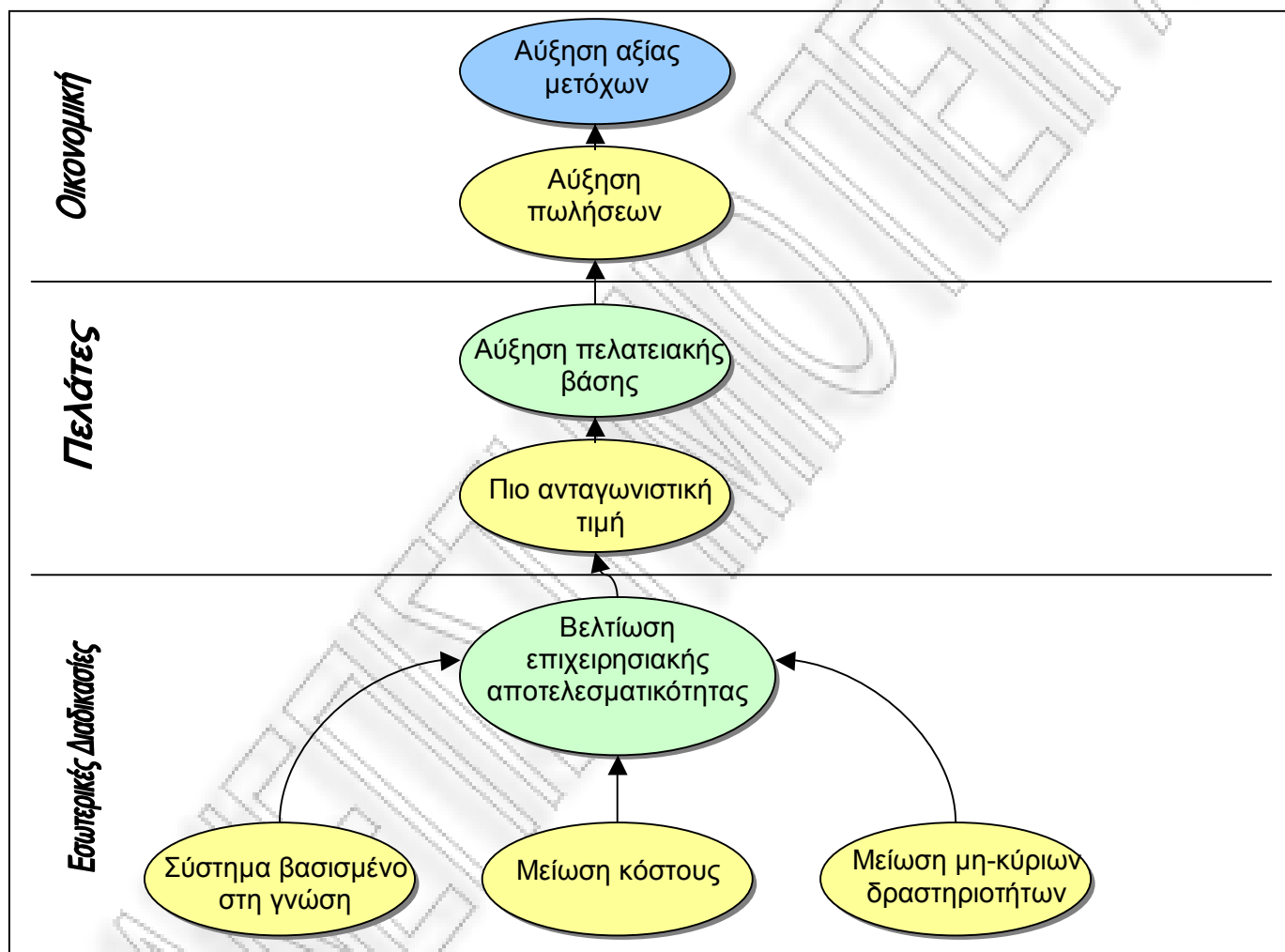
Πηγή: *Excellence in Financial Management*, Matt H. Evans, February 2002, [www.exifm.com/training](http://www.exifm.com/training)

Διάγραμμα 33. Σύνδεση στρατηγικών στόχων Διάστασης Πελατών με τους αντίστοιχους της Οικονομικής Διάστασης

Πιο συγκεκριμένα, ο καθορισμός της περισσότερο ανταγωνιστικής τιμής του προϊόντος στην αγορά είναι η ενέργεια που συντελεί στην αύξηση της πελατειακής βάσης. Στη συνέχεια, οι περισσότεροι πελάτες θα συμβάλλουν στην αύξηση των πωλήσεων και αυτή η αύξηση με τη σειρά της θα αποτελέσει παράγοντα επίτευξης της ενίσχυσης της αξίας των μετόχων. Το επόμενο στάδιο είναι η διατύπωση των ενεργειών και δραστηριοτήτων εκείνων που θα δώσουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα να επιβάλλει μια ιδιαίτερα ανταγωνιστική τιμή και να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Οι ενέργειες αυτές θα πρέπει να αναζητηθούν στη Διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών. Στο προηγούμενο στάδιο, αναπτύχθηκαν ορισμένες εναλλακτικές στρατηγικές που εμπίπτουν στη Διάσταση Πελατών, όπως η επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα (ανταγωνιστική τιμή, υψηλή ποιότητα, έγκαιρη παράδοση, ανάπτυξη διαφορετικών γραμμών προϊόντων κτλ.), η ανάπτυξη στενών σχέσεων με τους πελάτες (παροχή υπηρεσιών σε προσωπικό επίπεδο, ανάπτυξη εμπιστοσύνης, εξατομικευμένες υπηρεσίες κτλ.) και η ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών (εφευρετικότητα, ταχεία παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών, συμμαχίες για κοινή προώθηση προϊόντων κτλ.). Συνεπώς, για ένα στόχο όπως η επίτευξη της περισσότερο ανταγωνιστικής τιμής στην αγορά,



είναι απαραίτητη η επίτευξη της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας σε προηγούμενο στάδιο. Επομένως, η επιχείρηση είναι απαραίτητο να θέσει τους στρατηγικούς στόχους που συντελούν στην επιχειρησιακή αποτελεσματική λειτουργία, όπως για παράδειγμα η αποτελεσματική διαχείριση της αλυσίδας προμηθειών, οι βελτιώσεις στο χρόνο ολοκλήρωσης των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, η μείωση του κόστους κτλ. Με τον καθορισμό των στόχων αυτών που εμπίπτουν στη Διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών είναι δυνατή η σύνδεση των επιμέρους στρατηγικών στόχων σε μεγαλύτερη κλίμακα. Το παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζει τη σύνδεση αυτή:

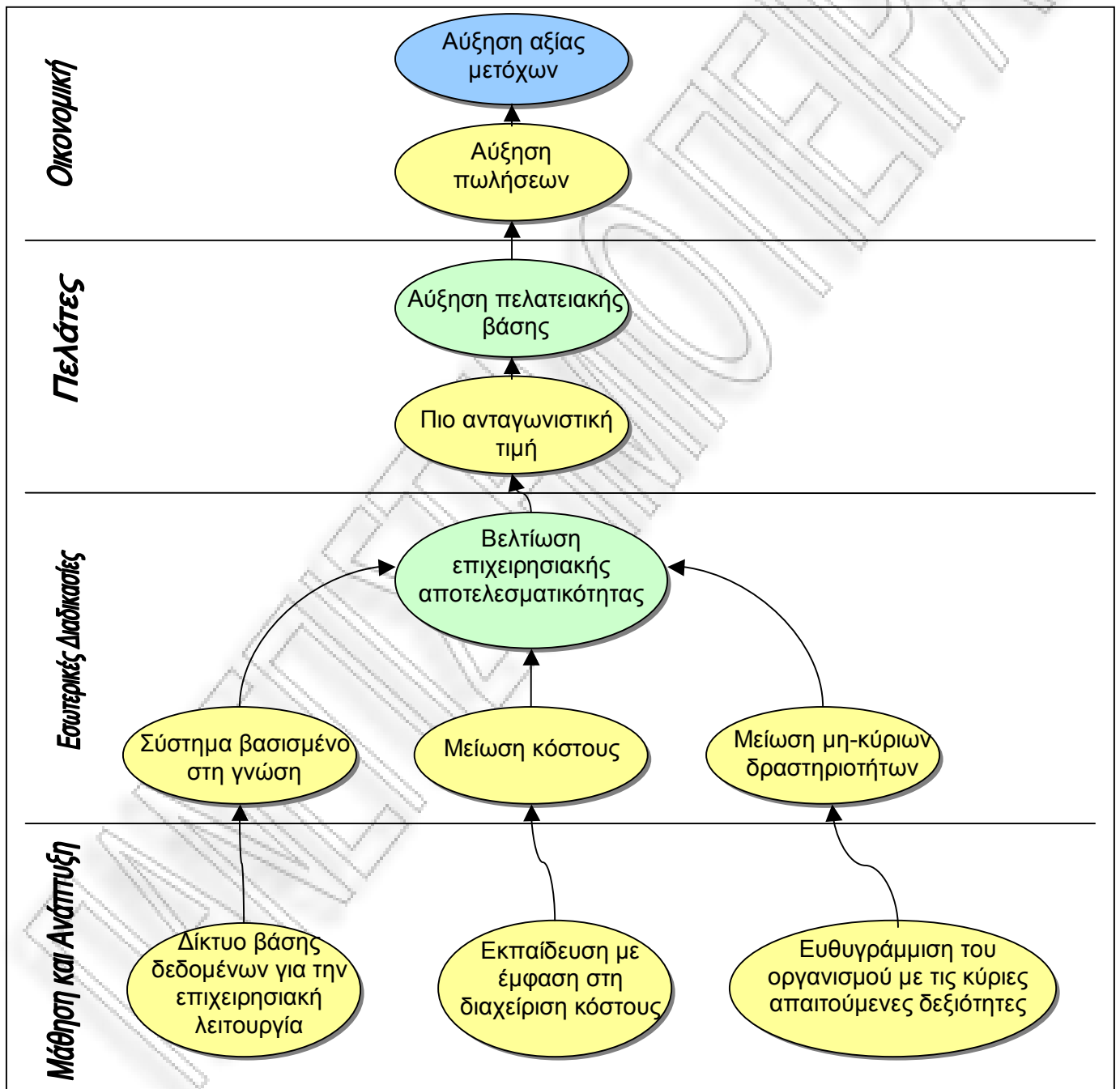


Πηγή: *Excellence in Financial Management*, Matt H. Evans, February 2002, [www.exifm.com/training](http://www.exifm.com/training)

Διάγραμμα 34. Σύνδεση στρατηγικών στόχων Διάστασης Εσωτερικών Διαδικασιών, Διάστασης Πελατών και στόχων Οικονομικής Διάστασης

Σε τελευταίο στάδιο καταλήγουμε στη Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης, η οποία δίνει στον οργανισμό τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει τους στρατηγικούς στόχους που θέτει στη Διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών. Οι εναλλακτικές στρατηγικές και στόχοι που είναι

δυνατό να αναπτυχθούν στη διάσταση αυτή είναι η ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού (ικανότητες, γνώσεις κτλ.), η εξέλιξη της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας (εφαρμογές και συστήματα για την εκτέλεση των εσωτερικών διαδικασιών), η αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού (ευθυγράμμιση ατομικών και εταιρικών στόχων, κινητοποίηση εργαζομένων, ανάπτυξη ηγεσίας, επικοινωνία κτλ.). Κατά συνέπεια, το μοντέλο είναι δυνατό να εξαπλωθεί ακόμα περισσότερο και να συμπεριλάβει τη Διάσταση της Μάθησης και Ανάπτυξης, όπως φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα:

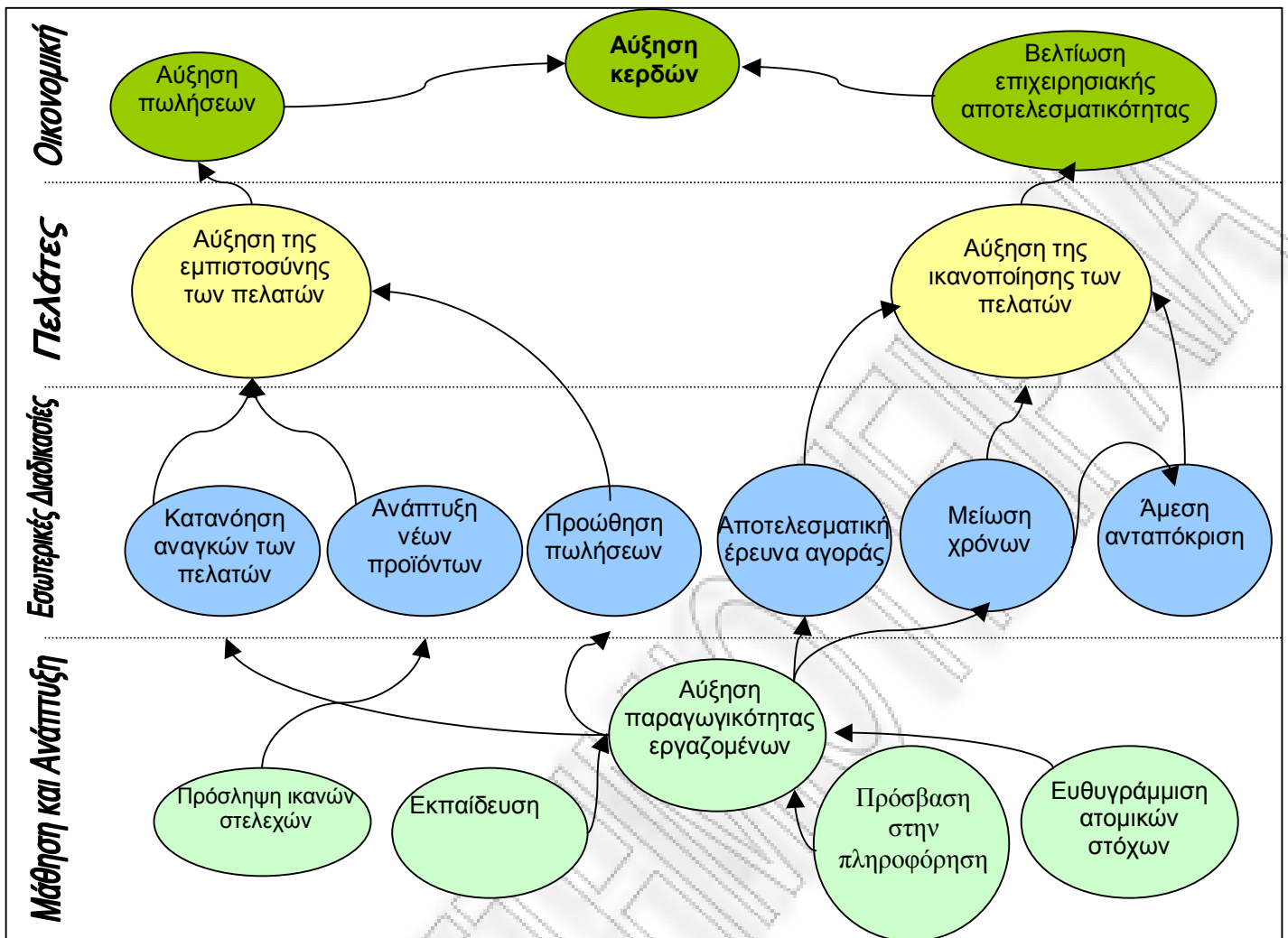


Πηγή: Excellence in Financial Management, Matt H. Evans, February 2002, [www.exifm.com/training](http://www.exifm.com/training)

Διάγραμμα 35. Σύνδεση στρατηγικών στόχων και των τεσσάρων διαστάσεων της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου



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



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

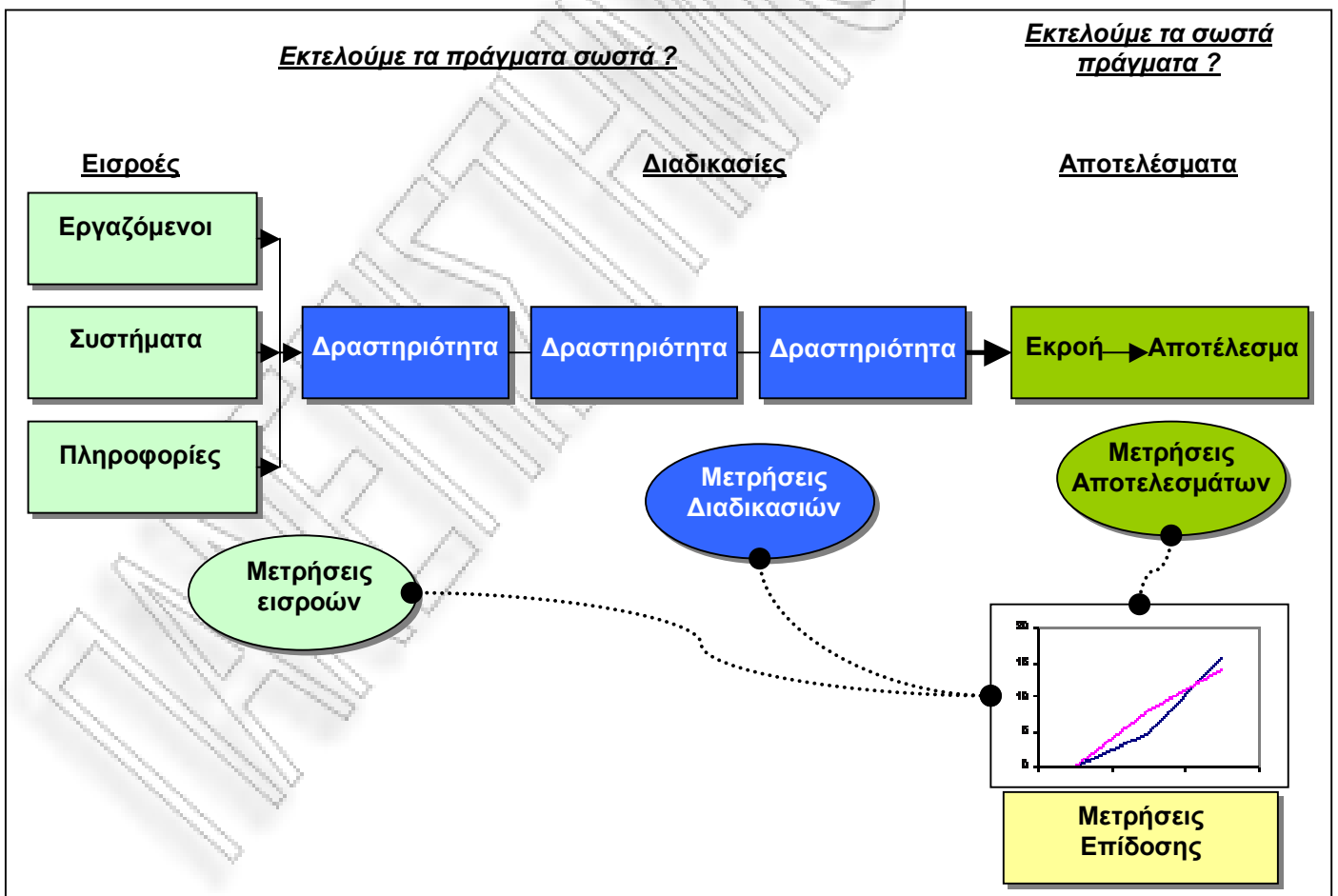
Διάγραμμα 36. Χάρτης σύνδεσης στρατηγικών στόχων

### 2.9.3 Φάση 3η: Ανάπτυξη μετρήσεων αποδοτικότητας, στόχων και δραστηριοτήτων

Στη φάση αυτή ανάπτυξης της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου πραγματοποιούνται τρεις κρίσιμες ενέργειες για τη λειτουργία, συντήρηση και χρήση του μοντέλου: η ανάπτυξη των μετρήσεων αποδοτικότητας (performance measures), ο προσδιορισμός συγκεκριμένων στόχων για αυτές τις μετρήσεις (targets) και η αναζήτηση δραστηριοτήτων, ενεργειών και πρωτοβουλιών που συμβάλλουν στην επίτευξη της στρατηγικής της επιχείρησης.

- Βήμα 1<sup>ο</sup>: Μετρήσεις αποδοτικότητας (Performance measures). Η ανάπτυξη μετρήσεων αποδοτικότητας συμβάλλει στην παρακολούθηση της πορείας της επιχείρησης προς την επίτευξη των στρατηγικών και καθαρά λειτουργικών επιχειρησιακών της στόχων. Για την ανάπτυξη όμως μετρήσεων που θα έχουν πραγματική σημασία για τη διοίκηση της επιχείρησης, είναι απαραίτητος ο καθορισμός των επιθυμητών αποτελεσμάτων της στους πελάτες και τους

μετόχους της, αλλά και ο προσδιορισμός των διαδικασιών που συντείνουν στα αποτελέσματα αυτά. Τα επιθυμητά αποτελέσματα μετρώνται από την οικονομική διάσταση και τη διάσταση πελατών του μοντέλου και οι διαδικασίες από τις διαστάσεις των εσωτερικών διαδικασιών και της γνώσης & ανάπτυξης. Οι σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στα αποτελέσματα που επιθυμεί η επιχείρηση να επιτύχει και στις διαδικασίες που απαιτούνται για την επίτευξη των αποτελεσμάτων αυτών είναι αναγκαίο να γίνουν απολύτως κατανοητές από την ανώτατη διοίκηση του οργανισμού, προτού προσδιοριστούν οι μετρήσεις αποδοτικότητας. Ο χάρτης σύνδεσης στρατηγικών στόχων της επιχείρησης που αναφέρθηκε στην προηγούμενη φάση, είναι ιδιαίτερα χρήσιμος για τον καθορισμό των μετρήσεων για κάθε στρατηγικό στόχο. Το παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζει ένα πλαίσιο συνεχούς ανάδρασης και γνώσης, για τη βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων της διαδικασίας μέτρησης και παρακολούθησης της στρατηγικής και λειτουργικής-επιχειρησιακής πορείας του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατή η άντληση πληροφοριών απόδοσης ανά πάσα στιγμή και η διαπίστωση του κατά πόσο η επιχείρηση κάνει τα πράγματα σωστά (doing things right) ή κάνει τα σωστά πράγματα (doing the right things).



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

Διάγραμμα 37. Διαδικασία Ανάπτυξης Μετρήσεων Αποδοτικότητας

Η ανάπτυξη μετρήσεων αποδοτικότητας που έχουν πραγματική σημασία για την επιχείρηση και ο καθορισμός μετρήσιμων στόχων γι' αυτές τις μετρήσεις είναι μία δύσκολη διαδικασία, στην οποία είναι δυνατό να παρουσιαστούν αρκετά προβλήματα. Κατ' αρχήν, η βιασύνη για την ολοκλήρωση της διαδικασίας εκ μέρους των υπευθύνων ανάπτυξης του μοντέλου, συντελεί συχνά στην υιοθέτηση ενός σημαντικού αριθμού μετρήσεων, με την ελπίδα ότι τουλάχιστον μερικές από αυτές θα είναι αποτελεσματικές. Παρόλα αυτά, η προσέγγιση αυτή είναι περιοριστική όσον αφορά την αξία και την ποιότητα των αντληθέντων πληροφοριών και παράλληλα δημιουργεί σημαντικό όγκο στοιχείων, που γρήγορα καθιστά τη διαδικασία της αναφοράς τους δύσκολη και ιδιαίτερα κοπιώδη. Εκτός αυτού, η διαδικασία καθίσταται προβληματική με την απουσία λεπτομερούς μελέτης της σημαντικότητας των μετρήσεων που θα συμπεριληφθούν στο μοντέλο. Συνέπεια είναι ο αποπροσανατολισμός σε μετρήσεις και στόχους που δεν είναι μεγάλης σημασίας για την επιχείρηση και η δυσλειτουργία του μοντέλου. Συνοπτικά, οι μετρήσεις αποδοτικότητας θα πρέπει να πληρούν τις ακόλουθες προϋποθέσεις προκειμένου να εξυπηρετούν ουσιαστικά το σκοπό τους:

- ✓ Να είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τους αντίστοιχους στρατηγικούς στόχους, έτσι ώστε να επικοινωνούν σωστά το τι είναι στρατηγικά σημαντικό.
- ✓ Να υποστηρίζουν το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης.
- ✓ Να είναι επαναλαμβανόμενες, προκειμένου να είναι δυνατή η σύγκριση με μετρήσεις προηγούμενων περιόδων.
- ✓ Να είναι καθοδηγητικές, θέτοντας στόχους που συμβάλλουν σε εξαιρετικές μελλοντικές επιδόσεις.
- ✓ Να είναι αξιόπιστες, ακριβείς και εξακριβωμένες.
- ✓ Να είναι διαθέσιμες και προσβάσιμες ανά πάσα στιγμή.
- ✓ Να ερμηνεύονται εύκολα, προκειμένου να είναι δυνατή η διαπίστωση της σχέσης ανάμεσα σε μια μεταβολή της αξίας του δείκτη και σε μια μεταβολή στο επίπεδο παρεχομένων υπηρεσιών.
- ✓ Να μη συνεπάγονται υψηλό κόστος συλλογής, ανάλυσης και αναφοράς στους υπευθύνους.
- ✓ Να είναι απλές, έτσι ώστε να γίνεται άμεσα κατανοητή η έννοιά τους, ο τρόπος μέτρησής τους και το πώς επηρεάζεται η αξία τους από μια μεταβολή στη δραστηριότητα που μετρούν.
- ✓ Να είναι διατυπωμένες σε κοινά αποδεκτούς όρους, έτσι ώστε να είναι δυνατή η σύγκρισή τους με αντίστοιχες μετρήσεις άλλων επιχειρήσεων.
- ✓ Να είναι στατιστικά σημαντικές και αξιόπιστες, με μικρό περιθώριο σφάλματος.
- ✓ Να είναι «ζυγισμένες» όσον αφορά τη φύση τους (ποιοτικές και ποσοτικές) και τη διάσταση στην οποία ανήκουν.

- ✓ Να είναι ποσοτικοποιήσιμες για εύκολη άθροιση, υπολογισμό και σύγκριση.
- ✓ Να είναι οι κατάλληλες για τη μέτρηση συγκεκριμένων μεγεθών.
- ✓ Να δίνουν τη δυνατότητα διαπίστωσης των αλλαγών στην τιμή τους, ακόμα και αν αυτή είναι πολύ μικρή.

Για την αποτελεσματική επιλογή των μετρήσεων, είναι απαραίτητη η προσφυγή σε μεθόδους οι οποίες αναγνωρίζουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης που συνεισφέρουν ουσιαστικά στους στρατηγικούς της στόχους και ο προσδιορισμός των αντίστοιχων μετρήσεων. Οι μέθοδοι αυτές είναι οι ακόλουθες:

- Η αναλυτική διαδικασία ιεράρχησης (Analytic Hierarchy Process-AHP). Με τη χρήση της στατιστικής αυτής μεθόδου η επιχείρηση είναι σε θέση να θέτει όρους στάθμισης σε ένα σύνολο πιθανών μετρήσεων. Η στάθμιση αυτή έχει τρεις βασικές λειτουργίες: α) Επιτρέπει την ιεράρχηση των μετρήσεων, προκειμένου να υιοθετηθούν τελικά οι πιο σημαντικές από αυτές, β) Δίνει τη δυνατότητα πιο ακριβούς κρίσης και αξιολόγησης των μετρήσεων και γ) Συμβάλλει στη δημιουργία ενός «ισορροπημένου» μοντέλου, από την άποψη της κατανομής των μετρήσεων στις τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου. Η εφαρμογή της μεθόδου στην ανάπτυξη της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου γίνεται σε δύο στάδια: Το πρώτο αφορά στην επιλογή των πιο σημαντικών δεικτών και το δεύτερο αναφέρεται στον καθορισμό των συντελεστών βαρύτητας με τους οποίους οι δείκτες αυτοί μετέχουν στην ανάπτυξη της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου.
  - Στο πρώτο στάδιο διενεργείται η επιλογή από ένα μεγάλο πλήθος δεικτών επίδοσης, οι οποίοι προσδιορίστηκαν με την εφαρμογή των μεθόδων ανάλυσης των συνθηκών που αντιμετωπίζει η επιχείρηση (SWOT) και ανάλυσης της αξίας προϊόντος (Product Value Analysis) (βλέπε παραπάνω: Φάση 1 ανάπτυξης της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου, Αυτο-αξιολόγηση), προκειμένου να επιλεγούν οι πιο κατάλληλοι για την αποτελεσματική εκτίμηση της επίδοσης της επιχείρησης και την εφαρμογή της επιθυμητής στρατηγικής. Η μέθοδος εφαρμόζεται για τους δείκτες της κάθε μιας από τις τέσσερις διαστάσεις της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου χωριστά. Εφαρμόζοντας την αναλυτική διαδικασία ιεράρχησης, οι παράγοντες βαθμολογούνται κατά ζεύγη και με τη βοήθεια ενός κατάλληλου λογισμικού συστήματος που χρησιμοποιεί αλγόριθμους, προκύπτει η τελική τους ιεράρχηση, με βάση την οποία επιλέγονται οι πιο σημαντικοί δείκτες επίδοσης της κάθε διάστασης που στη συνέχεια εντάσσονται στο μοντέλο.
  - Στο δεύτερο στάδιο συντελείται ο υπολογισμός των στατιστικών βαρών με τα οποία οι δείκτες αυτοί πρόκειται να συμπεριληφθούν στη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου. Η διαδικασία υπολογισμού των στατιστικών βαρών διενεργείται σε δύο επίπεδα: α) Το πρώτο επίπεδο αφορά την ιεράρχηση των τεσσάρων διαστάσεων του μοντέλου και τον

προσδιορισμό των συντελεστών με τους οποίους πρόκειται να συμμετέχουν στην τελική του μορφή. Οι τέσσερις διαστάσεις εξετάζονται ανά ζεύγη και βαθμολογείται η σχετική προτεραιότητα της μιας έναντι της άλλης με κλίμακα από το ένα έως το εννέα. Ο βαθμός ένα δίνεται στην περίπτωση κατά την οποία οι δύο διαστάσεις είναι ισοδύναμες μεταξύ τους, ενώ ο βαθμός εννέα δίνεται στην περίπτωση όπου η διαφορά ανάμεσα στις δύο διαστάσεις είναι τόσο ισχυρή ώστε η μία πρακτικά να αγνοείται. Οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση είναι η ακολουθούμενη στρατηγική και η θέση του προϊόντος /επιχείρησης στον κύκλο ζωής, που διενεργείται κατά τη φάση της αυτο-αξιολόγησης. Το άθροισμα των συντελεστών των τεσσάρων διαστάσεων της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου που θα προκύψουν με την ολοκλήρωση της αναλυτικής διαδικασίας ιεράρχησης θα πρέπει να είναι ίσο με τη μονάδα. β) Το δεύτερο επίπεδο αφορά τον υπολογισμό των στατιστικών βαρών των δεικτών της κάθε μιας διάστασης της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου χωριστά. Οι δείκτες συγκρίνονται ανά ζεύγη ώστε να βρεθεί η σχετική τους ιεράρχηση. Το άθροισμα των στατιστικών βαρών των δεικτών κάθε κατηγορίας θα πρέπει να είναι ίσο με τη μονάδα. Τα στατιστικά βάρη που υπολογίζονται για το κάθε ένα επίπεδο ανάλυσης χωριστά χαρακτηρίζονται ως τοπικά (local weights), ενώ τα τελικά στατιστικά βάρη με τα οποία οι δείκτες κλειδιά θα συμπεριληφθούν τελικά στο μοντέλο ονομάζονται καθολικά στατιστικά βάρη (global weights). Τα καθολικά βάρη κάθε διάστασης υπολογίζονται πολλαπλασιάζοντας το συντελεστή βαρύτητας της κάθε μιας διάστασης, με τα στατιστικά βάρη των δεικτών που περιέχονται σε αυτή. Το άθροισμα των καθολικών βαρών της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου θα πρέπει να είναι επίσης να είναι ίσο με τη μονάδα.

Επομένως, με λίγα λόγια, η μέθοδος αυτή συντελεί στην επιλογή των μετρήσεων εκείνων που έχουν μεγαλύτερη αξία για την αξιολόγηση της στρατηγικής της επιχείρησης και συμβάλλει στην όσο το δυνατό μεγαλύτερη αντιπροσωπευτικότητα του μοντέλου όσον αφορά στην επιλογή αυτή.

- Το μοντέλο λογικής (Logic Model). Η μέθοδος αυτή επιτρέπει στην επιχείρηση να μελετά σε βάθος τη σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα στις τέσσερις κατηγορίες μετρήσεων της αποδοτικότητας: τις εισροές (inputs), τις διαδικασίες (processes), τις εκροές (outputs) και τα αποτελέσματα (outcomes). Παράλληλα, συμβάλλει στη χρήση του χάρτη σύνδεσης των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, ο οποίος παρουσιάζει τη σχέση ανάμεσα στις δραστηριότητες εκείνες της επιχείρησης που παράγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Διαγράμματα ροής (Process Flows). Η μέθοδος αυτή η οποία αποτυπώνει ουσιαστικά τις διαδικασίες της επιχείρησης σε διάγραμμα, συντελεί στην ανίχνευση των δραστηριοτήτων, και κατά συνέπεια των μετρήσεων, οι οποίες συνεισφέρουν σε σημαντικό βαθμό στην

επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Ένα πρόσθετο πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι το ότι συχνά αναδεικνύει περιοχές και βήματα των διαδικασιών στα οποία απαιτείται βελτίωση.

- Ανάλυση αιτίου-αιτιατού (Causal Analysis). Η τεχνική αυτή αναγνωρίζει τις αιτίες και τα αποτελέσματα απόδοσης. Η διαδικασία ξεκινά με τον καθορισμό του αποτελέσματος το οποίο επιθυμεί η επιχείρηση να επιτύχει και ολοκληρώνεται με την ανίχνευση των αιτιών που συντελούν στο αποτέλεσμα αυτό. Η πιο σημαντική της λειτουργία είναι ο καθορισμός των μετρήσεων των εκροών και των διαδικασιών, οι οποίες συνιστούν και τις ενδείξεις μελλοντικών αποτελεσμάτων (leading indicators).

Σε επόμενο στάδιο, ύστερα δηλαδή από την εφαρμογή των παραπάνω μεθόδων για την επιλογή των μετρήσεων που θα χρησιμοποιηθούν στη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου, είναι δυνατό να τεθούν σε λειτουργία άλλες μέθοδοι και τεχνικές, οι οποίες ελέγχουν το κατά πόσο οι μετρήσεις των επιδόσεων είναι πράγματι χρήσιμες στη στρατηγική της επιχείρησης, είναι ολοκληρωμένες, αν μπορούν να εφαρμοστούν με ευκολία, κλπ. Οι τεχνικές αυτές είναι οι ακόλουθες:

- Τεχνική «SMART». Με τη χρήση της μεθόδου αυτής οι επιλεγμένες μετρήσεις αξιολογούνται ως προς τα παρακάτω κριτήρια:
  - S=Specific. Η μέτρηση είναι ξεκάθαρη και εστιασμένη έτσι ώστε να αποφεύγονται οι παρανοήσεις;
  - M= Measurable. Η μέτρηση μπορεί να ποσοτικοποιηθεί και να συγκριθεί με άλλα στοιχεία ;
  - A= Attainable. Η μέτρηση μπορεί να πραγματοποιηθεί ; Είναι αξιόπιστη ;
  - R= Realistic. Η μέτρηση μπορεί να πραγματοποιηθεί δεδομένων των περιορισμών που υφίσταται ο οργανισμός ;
  - T= Timely. Η μέτρηση είναι πραγματοποιήσιμη μέσα στα χρονικά όρια που έχουν τεθεί ;
- Έλεγχος ποιότητας. Στον έλεγχο ποιότητας τίθενται τα ακόλουθα ερωτήματα:
  - Είναι αντικειμενικό το σύστημα μέτρησης ;
  - Περιγράφονται με σαφήνεια οι τελικοί στόχοι του συστήματος μέτρησης ;
  - Το σύστημα μέτρησης λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των πελατών ;
  - Η μέτρηση εστιάζεται στην αποτελεσματικότητα ή/ και στην αποδοτικότητα του συστήματος που εκτιμάται ;
  - Η μέτρηση επιτρέπει την πραγματοποίηση στατιστικής ανάλυσης ;
  - Εφαρμόζονται τα πρότυπα του κλάδου;
  - Η μέτρηση περιλαμβάνει δείκτες που εκφράζουν ποσοτικοποιημένα κριτήρια;
  - Οι μετρήσεις αποτελούν πρόκληση, αλλά είναι και ταυτόχρονα πραγματοποιήσιμες;
  - Ορίζονται ξεκάθαρα οι ικανοποιητικές επιδόσεις;

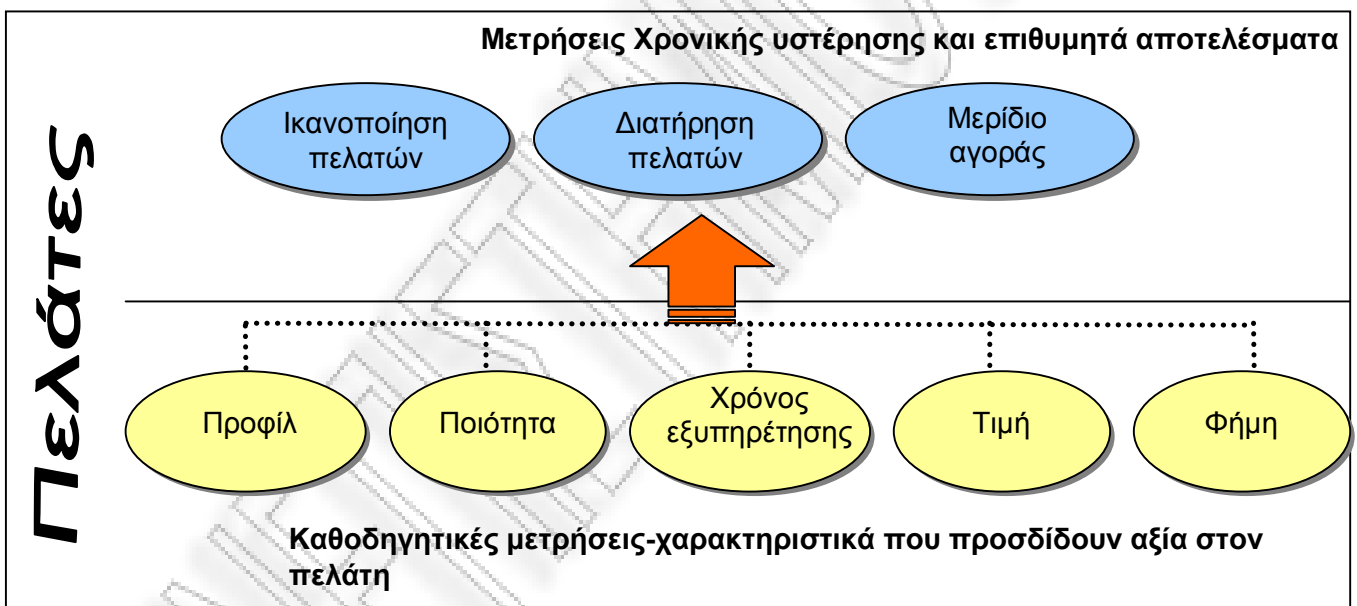
- Οι υπεύθυνοι για τη μέτρηση συμμετείχαν στο σχεδιασμό της μέτρησης;
- Ο έλεγχος των τριών κριτηρίων. Σύμφωνα με τον έλεγχο αυτό οι μετρήσεις των επιδόσεων θα πρέπει να ικανοποιούν ταυτόχρονα τα ακόλουθα κριτήρια :
  - ✓ Στρατηγικά κριτήρια. Οι μετρήσεις επιτρέπουν το στρατηγικό σχεδιασμό και στη συνέχεια καθοδηγούν τις ενέργειες που πρέπει να αναληφθούν για την επίτευξη των στόχων της στρατηγικής;
  - ✓ Ποσοτικά κριτήρια. Οι μετρήσεις συνεισφέρουν στην κατανόηση της προόδου που σημειώνεται για την επίτευξη των στόχων της στρατηγικής; Οι μετρήσεις προσδιορίζουν τα κενά που σημειώνονται ανάμεσα στην παρούσα κατάσταση και την επιθυμητή και κατά συνέπεια υπογραμμίζουν τις προοπτικές βελτίωσης;
  - ✓ Ποιοτικά κριτήρια. Αναγνωρίζεται η αξία των μετρήσεων από τον οργανισμό και το προσωπικό που τις επεξεργάζεται και τις αναλύει;

Όσον αφορά στη διάκριση ανάμεσα στις μετρήσεις, ορισμένες από αυτές πιθανώς να συντελούν σε αλλαγές του τρόπου λειτουργίας του οργανισμού και γι' αυτό ονομάζονται καθοδηγητικές (leading), καθώς καθοδηγούν προς συγκεκριμένα αποτελέσματα τον οργανισμό. Ορισμένα παραδείγματα αυτών είναι οι παραγγελίες των πελατών, ο δείκτης τιμών, η ανάδραση από πλευράς των εργαζομένων, ο χρόνος απόκρισης στις προσφερόμενες υπηρεσίες και ο χρόνος που δαπανάται για επαφές με τους πελάτες. Στην περίπτωση που η επιχείρηση έχει ανάγκη άμεσων αλλαγών, τότε είναι απαραίτητη η εισαγωγή τέτοιου είδους μετρήσεων στη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου, κυρίως στη διάσταση της Μάθησης και Ανάπτυξης, που αποτελεί τον κύριο άξονα που συμβάλλει στην επίτευξη των αποτελεσμάτων. Το άλλο είδος των μετρήσεων είναι οι λεγόμενες μετρήσεις χρονικής υστέρησης (lagging), οι οποίες καταδεικνύουν τελικά αποτελέσματα και εστιάζουν σε επιδόσεις του παρελθόντος. Παραδείγματα αυτών είναι κυρίως οικονομικές μετρήσεις, όπως η απόδοση ιδίων κεφαλαίων, η ανάπτυξη των πωλήσεων κτλ. και μετρήσεις που εστιάζουν σε άλλα μεγέθη, όπως ο βαθμός διατήρησης των πελατών, η παραγωγικότητα των εργαζομένων, το νεκρό σημείο του κύκλου εργασιών κτλ. Οι μετρήσεις χρονικής υστέρησης είναι ιδιαίτερα διαδεδομένες στη διάσταση των Πελατών και την Οικονομική διάσταση του μοντέλου.

Κύριο σημείο που θα πρέπει να τονιστεί, είναι το κατά πόσο στο μοντέλο επικρατεί ισορροπία αναφορικά με τον αριθμό των μετρήσεων που περιλαμβάνει από κάθε μια κατηγορία μετρήσεων, καθοδηγητικών και χρονικής υστέρησης. Ένα μοντέλο θεωρείται ισορροπημένο όταν δεν περιέχει ιδιαίτερα σημαντικό αριθμό δεικτών χρονικής υστέρησης σε σχέση με τον αριθμό των καθοδηγητικών δεικτών, προκειμένου να επιτυγχάνει τους σκοπούς του (παρακάτω αναλύεται η κατανομή των μετρήσεων ενός ισορροπημένου μοντέλου ανάμεσα σε καθοδηγητικούς και δείκτες χρονικής υστέρησης). Περισσότερες από τις μισές μετρήσεις του



μοντέλου εξάγονται από ήδη υπάρχοντα συστήματα και διαδικασίες της επιχείρησης. Οι μετρήσεις αυτές μπορεί να λάβουν τη μορφή δεικτών, ποσοστών, ποσών, ιεραρχήσεων αποτελεσμάτων κτλ. Οι δείκτες χρησιμεύουν στην έκφραση σχέσεων ανάμεσα σε μεγέθη, τα ποσοστά καταδεικνύουν τη διαχρονική τάση, οι ιεραρχήσεις χρησιμεύουν σε επιχειρήσεις που επιθυμούν να ανέλθουν ιεραρχικά σε κάποια κατηγορία μέτρησης κτλ. Αναφορικά με την έννοια των μετρήσεων, κύριο στοιχείο αποτελεί η κατανόηση της σχέσης που αναπτύσσεται ανάμεσα στις καθοδηγητικές και τις μετρήσεις χρονικής υστέρησης για τις διαστάσεις των Πελατών, των Εσωτερικών Διαδικασιών και της Μάθησης & Ανάπτυξης. Για παράδειγμα, η Διάσταση των Πελατών είναι δυνατό να διασπαστεί σε δύο είδη μετρήσεων: α) στις μετρήσεις χρονικής υστέρησης, όπως η ικανοποίηση των πελατών, η διατήρηση των πελατών και το μερίδιο αγοράς και β) στις καθοδηγητικές μετρήσεις, όπως η ανταγωνιστικότητα της τιμής του προϊόντος, η εξαιρετική ποιότητα, η φήμη, το προφίλ της επιχείρησης και οι σχέσεις με τους πελάτες. Το παρακάτω διάγραμμα περιγράφει τη σχέση αιτίου-αιτιατού ανάμεσα σε καθοδηγητικούς και δείκτες χρονικής υστέρησης, για τη Διάσταση των Πελατών:



Πηγή: *Excellence in Financial Management*, Matt H. Evans, February 2002, [www.exifm.com/training](http://www.exifm.com/training)

Διάγραμμα 38. Σχέση αιτίου-αιτιατού ανάμεσα σε καθοδηγητικές και μετρήσεις χρονικής υστέρησης για τη Διάσταση των Πελατών

Στη συνέχεια, η διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών είναι δυνατό να διασπαστεί σε τρεις κατηγορίες αποτελεσμάτων:

- Στα αποτελέσματα πριν την παράδοση του προϊόντος στον πελάτη, που περιλαμβάνει διαδικασίες που συντελούν στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη (καθοδηγητικές μετρήσεις: π.χ. ο αριθμός εισαγωγής νέων προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά).

- Στα αποτελέσματα της παράδοσης του προϊόντος, που περιλαμβάνουν λειτουργίες που παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος στους πελάτες (καθοδηγητικές μετρήσεις: π.χ. ο χρόνος παράδοσης του προϊόντος στον πελάτη).
- Αποτελέσματα μετά την παράδοση του προϊόντος, που περιέχουν υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας μετά την παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στον πελάτη πελάτες (καθοδηγητικές μετρήσεις: π.χ. ο χρόνος ανταπόκρισης στα παράπονα των πελατών).

Τέλος, η διάσταση της Μάθησης & Ανάπτυξης δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε τρεις κατηγορίες αποτελεσμάτων:

- Αποτελέσματα εργαζομένων, που περιλαμβάνουν παραμέτρους όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων, η παραγωγικότητα και ο χρόνος παραμονής τους στην επιχείρηση (καθοδηγητικές μετρήσεις: π.χ. το ποσοστό αποχώρησης των ανώτερων στελεχών από την επιχείρηση).
- Αποτελέσματα συστημάτων, όπως για παράδειγμα η ικανοποίηση του χρήστη του συστήματος, η πρόσβαση σε αυτό και η ποιότητα της πληροφορίας (καθοδηγητικές μετρήσεις: π.χ. το ποσοστό των εργαζομένων που διαθέτουν πρόσβαση στο διαδίκτυο).
- Αποτελέσματα οργανισμού, που θεωρούνται κυρίως ως η ύπαρξη κατάλληλου κλίματος για αλλαγές στην επιχείρηση, η ισχυρή ηγεσία και η κινητοποίηση των εργαζομένων (καθοδηγητικές μετρήσεις: π.χ. ο αριθμός προτάσεων από πλευράς των εργαζομένων).

Κύριο σημείο που θα πρέπει να αναφερθεί είναι η προσπάθεια διατήρησης όσο το δυνατό μικρότερου αριθμού μετρήσεων ανά διάσταση (περίπου 4-5), προκειμένου να μη δίδεται ιδιαίτερη έμφαση σε μετρήσεις που δεν είναι ιδιαίτερης σημασίας για την επιχείρηση και την επίτευξη της στρατηγικής της. Προς αυτήν την κατεύθυνση κινείται και η χρήση σταθμισμένων μέσων σε επιμέρους δείκτες για την εξαγωγή ενός μιας κύριας μέτρησης. Ωστόσο, η λύση αυτή κρύβει συχνά προβλήματα, όπως η αδυναμία απομόνωσης επιμέρους δραστηριοτήτων και ενεργειών που επηρεάζουν την πορεία μιας μέτρησης. Για το λόγο αυτό, είναι προτιμότερη η διατήρηση αυτοτελών μετρήσεων όπου αυτό είναι δυνατό, στο μικρότερο όμως δυνατό αριθμό.

- Βήμα 2<sup>ο</sup>: Καθορισμός αριθμητικών στόχων (Targets). Οι μετρήσεις από μόνες τους δεν αρκούν για την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος. Απαιτούνται επιπλέον αλλαγές στον οργανισμό για την επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής, που είναι δυνατό να επιτευχθούν με τον προσδιορισμό συγκεκριμένων μετρήσιμων στόχων για κάθε μέτρηση της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου. Οι στόχοι αυτοί είναι σχεδιασμένοι για να κατευθύνουν τον οργανισμό προς την εκπλήρωση των γενικότερων στρατηγικών του στόχων. Για παράδειγμα, αν υποθέσουμε ότι ο στρατηγικός στόχος είναι η βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών, η αντίστοιχη μέτρηση θα

βασίζεται στον αριθμό των παραπόνων των πελατών και ο αριθμητικός στόχος θα βασίζεται σε ιστορικά στοιχεία αριθμού παραπόνων. Οι αριθμητικοί στόχοι είναι απαραίτητο να είναι ρεαλιστικοί, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να τους επιτύχουν. Ωστόσο, θα πρέπει να αποτελούν αντικείμενο κοινής συμφωνίας ανάμεσα στη διοίκηση και στους εργαζομένους, προκειμένου οι δεύτεροι να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία στοχοθέτησης και να μη νιώθουν ότι τους επιβάλλεται κάποιος στόχος από τους ανωτέρους χωρίς δυνατότητα δράσης. Μια καλή βάση για τη στοχοθέτηση είναι τα ιστορικά στοιχεία του δείκτη που μετράται, καθώς οι τάσεις του παρελθόντος είναι πιθανό να επεκταθούν προς βελτιώσεις στο μέλλον. Εκτός αυτού, οι γενικότεροι στρατηγικοί στόχοι και η συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking) αποτελούν αποτελεσματικές βάσεις στοχοθέτησης. Ο παρακάτω πίνακας αναφέρει ένα παράδειγμα αριθμητικού στόχου όσον αφορά στις πωλήσεις.

Πίνακας 8. Στοχοθέτηση με βάση τους στρατηγικούς στόχους

| Πωλήσεις<br>έτους 2004 | Στρατηγικός Στόχος: Αύξηση των πωλήσεων κατά 40% για τα επόμενα<br>τρία χρόνια |                   |                   |
|------------------------|--|-------------------|-------------------|
|                        | Στόχος έτους 2005  | Στόχος έτους 2006 | Στόχος έτους 2007 |
| €160.000               | €172.000   | €195.000          | €224.000          |

Ιδιαίτερα σημαντικό σημείο αποτελεί επίσης το να ταιριάζουν οι μετρήσεις με τους στόχους σε σχέση ένα προς ένα, έτσι ώστε να γίνεται σαφές το τι θα πρέπει να μεταβληθεί στη διαδικασία μέτρησης. Παράλληλα, η επιλογή των αριθμητικών στόχων θα πρέπει να αποτελεί αντικείμενο λεπτομερούς μελέτης και αν χρειαστεί, οι στόχοι θα πρέπει να μεταβάλλονται αν διαπιστωθεί ότι δεν εξυπηρετούν τους σκοπούς τους. Ο παρακάτω πίνακας περιλαμβάνει την αντιστοιχία στρατηγικών στόχων, μετρήσεων και αριθμητικών στόχων και για τις τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου:

Πίνακας 9. Αντιστοιχία μετρήσεων και στρατηγικών στόχων στη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου

| Διάσταση   | Στρατηγικοί Στόχοι          | Μετρήσεις                     | Στόχοι |      |
|------------|-----------------------------|-------------------------------|--------|------|
|            |                             |                               | 2003   | 2004 |
| Οικονομική | Μεγιστοποίηση Κερδών        | Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων | 12%    | 13%  |
|            | Χρήση στοιχείων Ενεργητικού | Ποσοστό χρήσης                | 7%     | 8%   |
|            | Ανάπτυξη Πωλήσεων           | % μεταβολή των πωλήσεων       | 11%    | 12%  |
| Πελατών    | Διατήρηση Πελατών           | % διατήρησης                  | 75%    | 77%  |

| Διάσταση                  | Στρατηγικοί Στόχοι  | Μετρήσεις   | Στόχοι                   |                          |
|---------------------------|---|---|--------------------------|--------------------------|
|                           |   |   | 2003                     | 2004                     |
|                           | Εξυπηρέτηση Πελατών<br>Σχέσεις με τους πελάτες  | Αποτελέσματα έρευνας<br>ικανοποίησης<br>% κλήσεων προς τους πελάτες                                     | 85%<br>35%               | 88%<br>40%               |
| Εσωτερικών<br>Διαδικασιών | Γρήγορη Παράδοση<br>προϊόντων<br>Αποτελεσματική<br>Εξυπηρέτηση<br>Ελαχιστοποίηση Κόστους<br>Αποτελεσματική χρήση<br>πόρων | Χρόνος παράδοσης<br>% λύσης προβλημάτων<br>% κόστους ως προς τις<br>πωλήσεις<br>Δείκτης παραγωγικότητας | 15m<br>68%<br>66%<br>77% | 14m<br>69%<br>64%<br>80% |
| Μάθησης και<br>Ανάπτυξης  | Υψηλό επίπεδο ικανοτήτων<br>Ικανοποίηση εργαζομένων   | Δείκτης ικανοτήτων<br>Αποτελέσματα έρευνας<br>ικανοποίησης  | 65%<br>75%               | 68%<br>77%               |

➤ Βήμα 3<sup>ο</sup>: Καινοτομίες-Νέες δραστηριότητες (Initiatives). Η χρηματοδότηση και εφαρμογή νέων δραστηριοτήτων, ιδεών και πρωτοβουλιών είναι αναγκαίο να προωθηθούν, προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης. Οι δραστηριότητες ή έργα (projects) διευκολύνουν ταυτόχρονα την επικοινωνία των σκοπών και της δομής του μοντέλου προς τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης. Ορισμένα κοινά παραδείγματα δραστηριοτήτων περιλαμβάνουν προγράμματα για τη βελτίωση της ποιότητας, πρωτοβουλίες στον τομέα του μάρκετινγκ, προγράμματα σχεδιασμού των απασχολούμενων πόρων, συστήματα διαχείρισης της σχέσης με τους πελάτες (CRM) και προγράμματα διαχείρισης της αλυσίδας προμηθειών. Οι δραστηριότητες και τα προγράμματα αυτά είναι αναγκαίο να διαθέτουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- ✓ Να τα υποστηρίζει ενεργά η ανώτατη διοίκηση.
- ✓ Να τίθενται επικεφαλής των δραστηριοτήτων και να δημιουργούνται διατμηματικές ομάδες υλοποίησής τους.
- ✓ Να περιλαμβάνουν στόχους, σημεία αναφοράς και χρονοδιαγράμματα.
- ✓ Να ανατίθενται σε αυτά επαρκείς πόροι (ανθρώπινοι, χρηματικοί, συστήματα κτλ.).

Ένα ιδιαίτερα κρίσιμο στοιχείο για την επιλογή των δραστηριοτήτων και προγραμμάτων που θα προωθηθούν τελικά, είναι η αντιστοίχησή τους με συγκεκριμένους στόχους και η αξιολόγηση της στρατηγικής τους επίδρασης, προκειμένου να αναπτυχθούν τα προγράμματα εκείνα που συνεισφέρουν περισσότερο στην ανάπτυξη της στρατηγικής της επιχείρησης. Ο παρακάτω

πίνακας παρουσιάζει την αντιστοίχιση των δραστηριοτήτων και προγραμμάτων με τους στρατηγικούς στόχους για την ανίχνευση της στρατηγικής επίδρασης στα πλαίσια ανάπτυξης της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου:

Πίνακας 10. Αντιστοίχιση δραστηριοτήτων με στρατηγικούς στόχους

| Στρατηγικοί Στόχοι:                          | Δραστηριότητες-Προγράμματα: | Προγράμματα | Ελεγχος ποιότητας | Σύστημα ανίχνευσης παραπόνων πελατών | Σύστημα διαχείρισης πελατών | Σύστημα ανάπτυξης μάθησης | Πρόγραμμα εκπαίδευσης εργαζομένων | Σύστημα προγραμματισμού-σχεδιασμού |
|--|-----------------------------|-------------|-------------------|--------------------------------------|-----------------------------|---------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| Μεγιστοποίηση Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων |                             |             |                   |                                      |                             |                           |                                   | X                                  |
| 5% μείωση του κόστους παραγωγής              |                             |             | X                 |                                      |                             |                           |                                   |                                    |
| Επίτευξη μεριδίου αγοράς 1% στην Ασία        | X                           |             |                   |                                      |                             |                           |                                   |                                    |
| Επίτευξη ανταγωνιστικής τιμής                |                             |             | X                 |                                      |                             |                           |                                   |                                    |
| Βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών        |                             |             |                   | X                                    | X                           |                           |                                   |                                    |
| Ανάπτυξη νέων συμμαχιών στην αγορά           | X                           |             |                   |                                      |                             |                           |                                   |                                    |
| Εξάπλωση της γνώσης στην επιχείρηση          |                             |             |                   |                                      |                             | X                         | X                                 |                                    |
| Συσχέτιση οικονομικών με την παραγωγή        |                             |             |                   |                                      |                             |                           |                                   | X                                  |
| Κινητοποίηση εργαζομένων                     |                             |             |                   |                                      |                             |                           | X                                 |                                    |
| Εξάπλωση ηγετικών ικανοτήτων                 |                             | X           |                   |                                      |                             |                           | X                                 |                                    |

#### 2.9.4 Φάση 4<sup>η</sup> : Εφαρμογή της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου

Με τον όρο εφαρμογή νοείται η χρησιμοποίηση της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου ως ένα σύστημα διοικητικής διαχείρισης, καθώς και η εξάπλωση, συντήρηση και διαχείριση του συστήματος μέσα στον οργανισμό. Κατά τη διάρκεια της φάσης αυτής συντελείται η εξάπλωση του συστήματος σε ολόκληρο τον οργανισμό (επιμέρους τμήματα, μονάδες και άτομα) με την ευθυγράμμιση του συνολικού μοντέλου με τα επιμέρους, αναπτύσσονται αποτελεσματικά

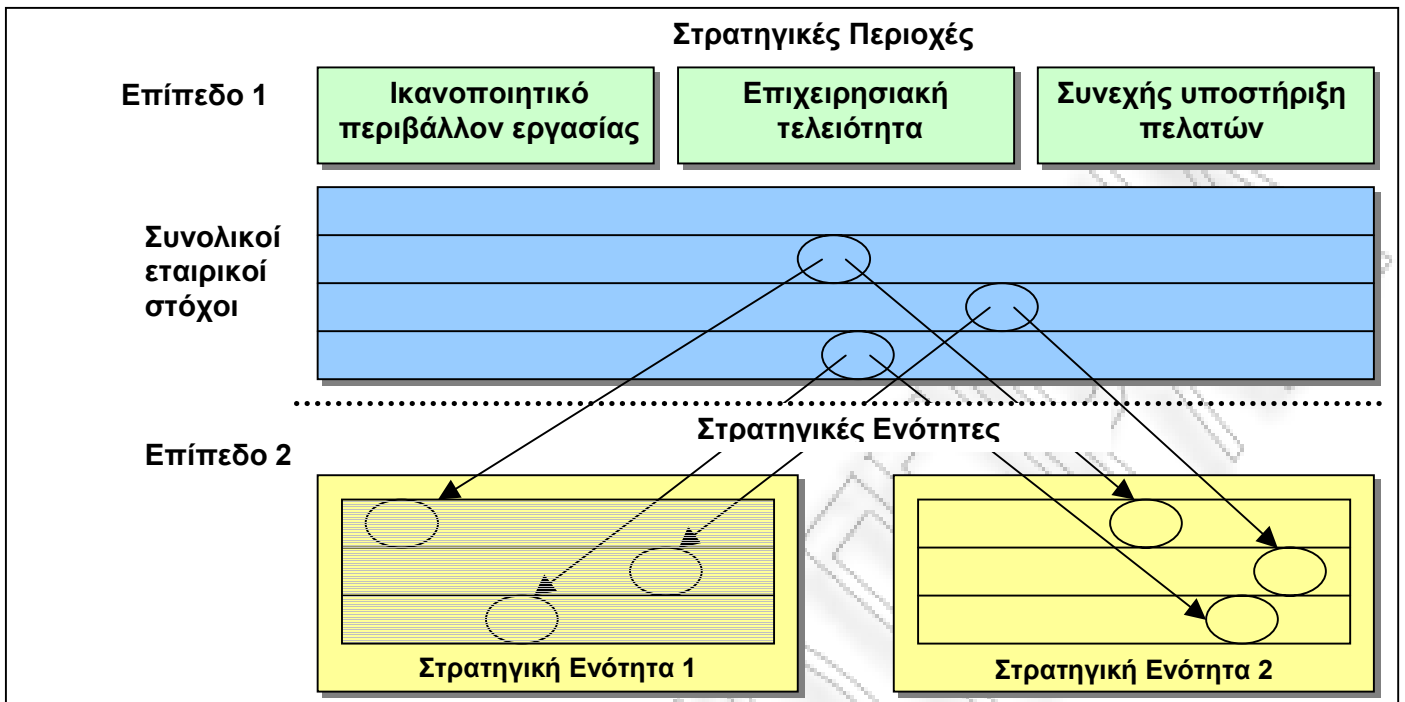
συστήματα συλλογής και αναφοράς των δεδομένων και τέλος, γίνεται η αξιολόγηση της συνολικής αποτελεσματικότητας του συστήματος και της στρατηγικής που υποστηρίζει.

➤ Βήμα 1<sup>ο</sup>: Αυτοματισμοί (Automation). Με την επιτυχή εκτέλεση των βημάτων ανάπτυξης του συστήματος (βλέπε παραπάνω), έχουν προσδιορισθεί οι κρίσιμες μετρήσεις απόδοσης για τον οργανισμό, ο βέλτιστος αριθμός των οποίων κυμαίνεται από 20-30. Το επόμενο στάδιο της διαδικασίας είναι η συλλογή των στοιχείων των μετρήσεων και η μετατροπή τους σε ένα εύληπτο από τη διοίκηση της επιχείρησης και χρήσιμο πλαίσιο πληροφόρησης. Το στάδιο αυτό της διαδικασίας αφορά την αυτοματοποίηση του συστήματος και περιλαμβάνει τη διαδικασία ανάλυσης των δυνατοτήτων λογισμικού και των απαιτήσεων των χρηστών, έτσι ώστε η λειτουργία του να ενέχει το μικρότερο δυνατό κόστος και παράλληλα, να ανταποκρίνεται στις μελλοντικές ανάγκες πληροφόρησης του οργανισμού. Οι δυνατές λύσεις λογισμικού ποικίλουν, από απλές βάσεις δεδομένων και λογιστικών φύλλων, που ικανοποιούν τις βασικές και απλές ανάγκες πληροφόρησης και αναφοράς, ως τα πλήρη συστήματα πληροφόρησης, που είναι σχεδιασμένα για να συνδέουν μεταξύ τους διαφορετικά είδη δεδομένων σε ένα ενοποιημένο σύστημα διοίκησης. Η ορθή επιλογή του λογισμικού συστήματος συμβάλλει στη διαδικασία της κριτικής σκέψης, μέσω της συλλογής των στοιχείων ανάπτυξης της στρατηγικής, του αντικειμενικού σχολιασμού τους και της αποτύπωσής της σε διαγράμματα. Η επιλογή του λογισμικού που θα υποστηρίζει την εφαρμογή του συστήματος θα πρέπει να γίνεται με βάση κριτήρια όπως το μέγεθος του οργανισμού, το κόστος του συστήματος, ο τρόπος αναφοράς των αποτελεσμάτων, η ευκολία εγκατάστασης, η εκπαίδευση και η συντήρησή του, οι δυνατότητες των βάσεων δεδομένων που το υποστηρίζουν, η συμβατότητα με τα ήδη υπάρχοντα συστήματα λογισμικού στην επιχείρηση, η τεχνική υποστήριξη εκ μέρους του προμηθευτή και η ευκολία χρήσης του. Τα πλεονεκτήματα που μπορεί να αποκομίσει μια επιχείρηση από την εφαρμογή αυτοματισμών είναι τα παρακάτω:

- ✓ Άμεση πρόσβαση των χρηστών σε δεδομένα.
- ✓ Δυνατότητα ανάλυσης των μετρήσεων και στόχων σε μεγάλη λεπτομέρεια.
- ✓ Εύκολη διαπίστωση των σχέσεων αιτίου-αιτιατού.
- ✓ Δυνατότητα ευελιξίας αναφορικά με αλλαγές στο μοντέλο.
- ✓ Γραφήματα και λεπτομερείς αναφορές για μετρήσεις.
- ✓ Διευκόλυνση του ελέγχου των ρόλων και αρμοδιοτήτων μέσα στο σύστημα.
- ✓ Αποτελεσματική μετάδοση του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης στους εργαζομένους.
- ✓ Σύγκριση των δεδομένων με πραγματικά στοιχεία για προσφυγή σε βελτιώσεις.
- ✓ Διασύνδεση με άλλες εφαρμογές λογισμικού.

➤ Βήμα 2<sup>ο</sup>: Εξάπλωση της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου στην επιχείρηση (Cascading). Κατά τη διάρκεια του σταδίου αυτού, το μοντέλο που εφαρμόζεται σε επίπεδο συνόλου εταιρείας εξαπλώνεται και στις επιμέρους μονάδες της, σε ομάδες ή ακόμα και σε άτομα. Συνοπτικά, αυτό συνεπάγεται τη μετάφραση της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου της συνολικής εταιρείας σε τμηματικά μοντέλα που είναι ευθυγραμμισμένα με τη συνολική στρατηγική ή αλλιώς τη μετάφραση της στρατηγικής της εταιρείας και την επικοινωνία της προς όλους τους εργαζομένους. Η πιο αποτελεσματική μέθοδος εξάπλωσης του συστήματος είναι η εκκίνηση από τους στόχους και τις μετρήσεις που απεικονίζονται στο χάρτη σύνδεσης των στρατηγικών στόχων της συνολικής εταιρείας και η ανάπτυξη συμπληρωματικών μετρήσεων και στόχων για τα επιμέρους τμήματά της, τις ομάδες ή ακόμα και τα άτομα. Σε μια τυπική μορφή, τα επιμέρους μοντέλα αναπτύσσονται για κάθε κύριο τμήμα και συνδέονται με το συνολικό μέσω των στρατηγικών στόχων. Βέβαια, σε πρακτικούς όρους, οι στόχοι αυτοί καθίστανται περισσότερο επιχειρησιακοί και λιγότερο στρατηγικοί καθώς κινείται κανείς από το συνολικό προς τα επιμέρους μοντέλα. Παρόλα αυτά, επιτυγχάνεται η ευθυγράμμιση της στρατηγικής των επιμέρους τμημάτων με το συνολικό εταιρικό μοντέλο. Παράλληλα, οι μετρήσεις συνδέονται μεταξύ τους, ως υποσύνολα μιας ευρύτερης μέτρησης ή ως σύνθεση, που διαμέσου σταθμισμένων μέσων όρων, δημιουργεί μια πολύπλοκη μέτρηση. Αυτή η διάχυση των στόχων, των δραστηριοτήτων και των εργασιών, συμβάλλει στην ευθυγράμμιση της συνολικής και τμηματικής στρατηγικής με ομάδες και άτομα μέσα στην επιχείρηση. Εξάλλου, οι στρατηγικές που αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια της δημιουργίας του συνολικού μοντέλου, είναι οι σύνδεσμοι ανάμεσα στο όραμα και την αποστολή της επιχείρησης και στη λειτουργία υποστηρικτικών τμημάτων, όπως το τμήμα ανθρωπίνων πόρων και το τμήμα μηχανοργάνωσης. Επομένως, η εκκίνηση από το συνολικό μοντέλο και η εξάπλωσή του προς τα τμήματα, τις ομάδες και τα άτομα, διασφαλίζει ότι η λειτουργία των επιμέρους μονάδων της επιχείρησης σχετίζεται άμεσα με την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης ως σύνολο. Το παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζει την έννοια της εξάπλωσης του μοντέλου προς τα επιμέρους τμήματα, τις ομάδες και τα άτομα μέσα στην επιχείρηση και τη μεταξύ τους σύνδεση μέσω των στρατηγικών στόχων.





Πηγή: *A balancing act, Performance Measurement in action, Volume 3, Issue 2*

Διάγραμμα 39. Η εξάπλωση του συνολικού μοντέλου προς τα επιμέρους τμήματα, ομάδες και άτομα μέσα στην επιχείρηση

- Βήμα 3<sup>ο</sup>: Αξιολόγηση της επιτυχίας των επιχειρησιακών στρατηγικών (Evaluation). Στο στάδιο αυτό τίθεται το ερώτημα για το κατά πόσο τα αναμενόμενα αποτελέσματα των στρατηγικών έχουν επιτευχθεί. Αν διαπιστωθεί απόκλιση από τους στόχους, τις στρατηγικές, ή ακόμα και στην αποστολή και το όραμα της επιχείρησης, καθώς αναλύονται οι πληροφορίες και με βάση τις αναπτυσσόμενες ανταγωνιστικές δυνάμεις της αγοράς, τότε είναι δυνατό να πραγματοποιηθούν οι απαραίτητες μεταβολές και διορθώσεις στη στρατηγική. Η δημιουργία ενός κύκλου ανάδρασης με αντικείμενο την αξιολόγηση των στρατηγικών υποθέσεων, είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό βήμα το οποίο όμως αρκετές επιχειρήσεις παραβλέπουν κατά τη διάρκεια της εφαρμογής του στρατηγικού τους πλάνου. Το στάδιο αυτό αξιολόγησης της στρατηγικής περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία:
- ✓ Εξασφάλιση του ότι η ανάπτυξη των διαδικασιών μάθησης και γνώσης έχει ενσωματωθεί στο πλάνο της επιχείρησης.
  - ✓ Προσφυγή σε αλλαγές, όπου αυτό είναι αναγκαίο, στα ήδη υπάρχοντες υπηρεσίες.
  - ✓ Προσθήκη νέων υπηρεσιών που συνεπάγονται λιγότερο κόστος.
  - ✓ Παύση ιδιαίτερα επιβαρυσμένων κοστολογικά υπηρεσιών και υπηρεσιών που δεν καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών.



- ✓ Σύνδεση διαδικασίας σχεδιασμού και προϋπολογισμού.

## 2.10 Πλαίσιο αξιολόγησης των εταιρικών επιδόσεων και της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου

Η επιχειρησιακή επίδοση αποτελεί παράμετρο που μεταβάλλεται δυναμικά. Κατά συνέπεια, οι επιδράσεις που ασκούνται σε αυτήν (εσωτερικές και εξωτερικές) είναι αναγκαίο να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαδικασία μεταβολής των συστημάτων μέτρησης της επίδοσης. Επομένως, απαιτείται η ύπαρξη δομημένων μεθόδων και διαδικασιών οι οποίες αξιολογούν τόσο τις μεταβολές της επίδοσης, όσο και τις μεταβολές που θα πρέπει να εφαρμοστούν στο ίδιο το σύστημα μέτρησης της εταιρικής επίδοσης. Για το λόγο αυτό, στο μοντέλο της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου ενσωματώνονται μηχανισμοί ανάδρασης, οι οποίοι καθιστούν τη διοίκηση του οργανισμού ικανή να αναθεωρεί τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς της στόχους, με την παροχή επαρκούς και αντικειμενικής πληροφόρησης.

Στα πλαίσια λοιπόν της διαδικασίας σχεδιασμού και εφαρμογής της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου στον οργανισμό, αναπτύσσονται μηχανισμοί οι οποίοι εξυπηρετούν την περιοδική επαναξιολόγηση της δομής του μοντέλου. Οι σημαντικότεροι από τους παράγοντες οι οποίοι καθιστούν αναγκαία την ανάπτυξη τέτοιου είδους μηχανισμών είναι οι ακόλουθοι:

- Μεταβολές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Μεταβολή στη στρατηγική της επιχείρησης.
- Μεταβολή στις απαιτήσεις και ανάγκες των παραγόντων που σχετίζονται με την επιχείρηση (Stakeholders).
- Χρησιμοποίηση μη κατάλληλων μετρήσεων επίδοσης.
- Εισαγωγή νέων τεχνολογιών στην επιχειρησιακή λειτουργία.

Με λίγα λόγια, ο κύριος στόχος της ύπαρξης των μηχανισμών επαναξιολόγησης στα πλαίσια της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου, είναι να προετοιμάζουν επαρκώς τη διοίκηση της επιχείρησης, ενόψει μεταβολών που απαιτείται να επιβληθούν στο μοντέλο, ύστερα από το στάδιο εφαρμογής του. Είναι λοιπόν αναγκαίο να αναπτυχθούν μηχανισμοί και διαδικασίες οι οποίες όχι μόνο εξυπηρετούν την περιοδική αξιολόγηση της εταιρικής επίδοσης και του ίδιου του συστήματος μέτρησης της επίδοσης, αλλά παράλληλα καθιστούν τον οργανισμό ικανό να προσαρμόζεται σε αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των εκάστοτε συνθηκών. Είναι συνεπώς προφανές ότι η σημασία της περιοδικής αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα μεγάλη για την επιτυχή εφαρμογή της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου στον οργανισμό, καθώς διασφαλίζει τη μακροζωία και την ευελιξία του συστήματος.

Αναφορικά με τη διαδικασία επαναξιολόγησης του μοντέλου, τα κύρια στοιχεία που κατ' αρχήν λαμβάνονται υπόψη είναι η κατεύθυνση του οργανισμού (όραμα, αποστολή, στρατηγικοί στόχοι), οι διαδικασίες και οι μετρήσεις, οι οποίες εκφράζουν την κατεύθυνση του οργανισμού. Οι παράγοντες

της επιχείρησης που εμπλέκονται στη διαδικασία αξιολόγησης του μοντέλου είναι η Ανώτατη Διοίκηση του οργανισμού (κατεύθυνση, στρατηγικοί στόχοι) και η ομάδα διαχείρισης των διαδικασιών, που καθορίζει τις κύριες διαδικασίες της επιχείρησης και τις μετρήσεις που εκείνες περιλαμβάνουν.

Το πλαίσιο αξιολόγησης της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου καλύπτει τόσο την επιχειρησιακή επίδοση αυτή καθ' αυτή, όσο και τη λειτουργία του ίδιου του μοντέλου και λαμβάνει υπόψη τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της διαδικασίας σχεδιασμού της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα ακόλουθα:

- Οι μετρήσεις επίδοσης θα πρέπει να πηγάζουν από τη στρατηγική της επιχείρησης.
- Ο σκοπός της κάθε μέτρησης θα πρέπει να είναι σαφής.
- Οι διαδικασίες συλλογής των δεδομένων και των υπολογισμών των επιπέδων επίδοσης θα πρέπει να είναι σαφείς.
- Όλοι οι παράγοντες που σχετίζονται με την επιχείρηση (πελάτες, εργαζόμενοι και ανώτατη διοίκηση) θα πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία επιλογής των μετρήσεων.
- Η διαδικασία επιλογής των μετρήσεων θα πρέπει να είναι εύκολα μεταβαλλόμενη, καθώς μεταβάλλονται οι συνθήκες.
- Οι μετρήσεις που επιλέγονται θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις ειδικές συνθήκες της κάθε επιχείρησης.

Το πλαίσιο λοιπόν αξιολόγησης της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου αποτελείται από δύο κύριους άξονες:

- Αξιολόγηση επιχειρησιακής επίδοσης
- Αξιολόγηση συστήματος

Η αξιολόγηση της επιχειρησιακής επίδοσης είναι δυνατό να επιφέρει σημαντικές επιπτώσεις στο σχεδιασμό και την εφαρμογή της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου. Ο άξονας αυτός της διαδικασίας αξιολογεί την επιχειρησιακή επίδοση διαμέσου της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου και είναι δυνατό να διαιρεθεί σε τρία επίπεδα, ανάλογα με τη συχνότητα της αξιολόγησης:

1. Συνεχής αξιολόγηση, η οποία αξιολογεί την επιχειρησιακή επίδοση της επιχείρησης και ασκεί άμεση επίδραση στη διαδικασία προσδιορισμού των μετρήσεων επίδοσης.
2. Περιοδική αξιολόγηση, η οποία αξιολογεί τη στρατηγική επίδοση του οργανισμού, με τη μελέτη των στρατηγικών μετρήσεων. Το είδος αυτό της αξιολόγησης έχει άμεσο αντίκτυπο στον καθορισμό των επιχειρησιακών μετρήσεων και στην ανάλυση των διαδικασιών του οργανισμού.
3. Συνολική αξιολόγηση, η οποία σχετίζεται με την αξιολόγηση των συνολικών στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένου του οράματος και της αποστολής της. Η

αξιολόγηση αυτή επιδρά σε όλα τα στάδια του προσδιορισμού της κατεύθυνσης, των διαδικασιών και των στρατηγικών μετρήσεων.

Η αξιολόγηση του συστήματος, αφορά την ίδια τη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου και εξετάζει το κατά πόσο το ίδιο το μοντέλο αξιολογεί αποτελεσματικά της επίδοση της επιχείρησης. Εκτός αυτού, η διαδικασία περιλαμβάνει ζητήματα όπως η ορθή αποτύπωση της στρατηγικής της επιχείρησης στη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου και η αποτελεσματικότητα του σχεδιασμού του μοντέλου. Τα τρία επίπεδα αξιολόγησης (συνεχής, περιοδική και συνολική αξιολόγηση) εφαρμόζονται και στην περίπτωση αυτή και μάλιστα αλληλοσχετίζονται μεταξύ τους παρέχοντας εισροές και εκροές το ένα στο άλλο. Έτσι, διασφαλίζεται η λειτουργικότητα της στρατηγικής ευθυγράμμισης, που αποτελεί κύριο τμήμα της λειτουργίας της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου. Ο πίνακας αλληλοσυσχέτισης των τριών επιπέδων αξιολόγησης της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου φαίνεται παρακάτω:

Πίνακας 11. Πλαίσιο αξιολόγησης της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου

| Χαρακτηριστικά          | Συνεχής Αξιολόγηση                                  | Περιοδική αξιολόγηση                              | Συνολική αξιολόγηση           |
|-------------------------|---|---|-------------------------------|
| Εισροές                 | Επιχειρησιακά δεδομένα                              | Επιχειρησιακά και στρατηγικά δεδομένα             | Από όλα τα επίπεδα            |
| Εκροές                  | Εισροές<br>(Περιοδική αξιολόγηση και Σχέδια δράσης) | Εισροές<br>(Συνεχής αξιολόγηση και Σχέδια δράσης) | Σχέδια δράσης                 |
| Συχνότητα               | Τακτική   | Μηνιαία   | Ετήσια                        |
| Εργαλεία                | Επιχειρησιακές διαδικασίες                          | Επιχειρησιακές διαδικασίες                        | Επιχειρησιακές διαδικασίες    |
| Αντικείμενο αξιολόγησης | Μετρήσεις διαδικασιών επιχειρησιακού χαρακτήρα      | Μετρήσεις διαδικασιών στρατηγικού χαρακτήρα       | Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου |

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις εισροές και εκροές σε καθένα από τα τρία επίπεδα αξιολόγησης και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους. Παράλληλα, προσδιορίζει το αντικείμενο αξιολόγησης κάθε επιπέδου και τα εργαλεία που χρησιμοποιεί, καθώς και τη συχνότητα αξιολόγησης. Όσον αφορά τώρα τα πεδία που είναι αναγκαίο να καλύπτει το σύστημα αξιολόγησης της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου προκειμένου να ανταποκρίνεται στο ρόλο του, αυτά είναι τα παρακάτω:

- Επιχειρησιακοί στόχοι
- Επιμέρους μετρήσεις και σύνολο μετρήσεων επιδόσεων
- Στρατηγικές υποθέσεις

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στις διαδικασίες αξιολόγησης της επιχειρησιακής επίδοσης και της ίδιας της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου, παρέχουν πληροφορίες σχετικά με το σκοπό του κάθε είδους αξιολόγησης, τα άτομα που εμπλέκονται στη διαδικασία, τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται και το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Μάλιστα, τα τρία επίπεδα αξιολόγησης (συνεχής, περιοδική και συνολική) είναι δομημένα με βάση κοινό περίγραμμα και περιλαμβάνουν δύο κύριες διαδικασίες:

- Γενική ανασκόπηση, όπου προσδιορίζεται ο σκοπός της αξιολόγησης, τα αναμενόμενα αποτελέσματα, οι μηχανισμοί και οι απαιτήσεις της διαδικασίας.
- Υποστηρικτικά εργαλεία, που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν στη διαδικασία αξιολόγησης.

Παρακάτω, πρόκειται να αναλυθεί η διαδικασία αξιολόγησης σε καθένα από τα τρία επίπεδα αξιολόγησης της εταιρικής επίδοσης και της λειτουργίας της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου:

- Συνεχής αξιολόγηση. Το είδος αυτό της αξιολόγησης στοχεύει στο να διασφαλίσει ότι οι επιχειρησιακές λειτουργίες λειτουργούν αποτελεσματικά και επιτυγχάνουν τα επιθυμητά επίπεδα επίδοσης σε καθημερινή βάση. Η ομάδα που διαχειρίζεται τις εκάστοτε διαδικασίες είναι υπεύθυνη για το είδος αυτό της αξιολόγησης και τα αποτελέσματά της αναφέρονται στον κάτοχο της διαδικασίας (Process Owner), ο οποίος μάλιστα έχει τη δυνατότητα συνεργασίας με τους υπευθύνους άλλων σχετιζομένων διαδικασιών για την επίλυση τυχόν προβλημάτων. Οι μετρήσεις που αξιολογούνται είναι καθαρά επιχειρησιακής και λειτουργικής φύσης, όμως αξιολογείται παράλληλα το κατά πόσο σχετίζονται με μετρήσεις στρατηγικού χαρακτήρα. Οποιοσδήποτε αλλαγές ενδέχεται να εφαρμοστούν αφορούν τόσο τη δομή της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου, όσο και ζητήματα συλλογής και αναφοράς δεδομένων, τεχνολογίας κτλ. Κατά τη διάρκεια της συνεχούς αξιολόγησης λαμβάνουν συνεπώς χώρα οι παρακάτω ενέργειες:
  - Καθορισμός της συχνότητας αξιολόγησης, της μορφής αναφοράς δεδομένων και των υπευθύνων της αξιολόγησης.
  - Παρακολούθηση της πορείας έναντι των στόχων και έλεγχος της διαδικασίας.
  - Διάγνωση των πτυχών ενδεχόμενης μειωμένης επίδοσης και εντοπισμός των αιτιών.
  - Αντιμετώπιση των προβλημάτων επίδοσης, με την διατύπωση και εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών.

Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται σε αυτό το επίπεδο της αξιολόγησης είναι τα διαγράμματα ανάλυσης αιτίου και αποτελέσματος, τα διαγράμματα διασποράς, τα διαγράμματα ροής, τα διαγράμματα Pareto, τα ιστογράμματα, τα δένδρογράμματα, οι πίνακες ελέγχου κτλ.

- Περιοδική αξιολόγηση. Η ταχεία μεταβολή των συνθηκών στην αγορά και στο επιχειρηματικό περιβάλλον, καθιστά αναγκαία την ευελιξία της επιχείρησης, προκειμένου αυτή να διατηρεί την ανταγωνιστικότητά της. Επομένως, η μεταβολή του στρατηγικού προσανατολισμού ανάλογα με τις συνθήκες που διαμορφώνονται, αποτελεί απαραίτητο στοιχείο της διοίκησης των επιχειρήσεων. Έτσι, η περιοδική αξιολόγηση των στρατηγικών μετρήσεων είναι ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία, καθώς παρέχει την ανάδραση για την επίδοση της επιχείρησης σε στρατηγικό επίπεδο. Μια από τις κύριες εισροές στην διαδικασία της περιοδικής αξιολόγησης είναι η πληροφόρηση που παρέχουν οι μετρήσεις επιχειρησιακού και λειτουργικού χαρακτήρα, αφού αποτελούν τη βάση αναλύσεων και το υπόβαθρο των μετρήσεων στρατηγικής. Τα κύρια πεδία ελέγχου της περιοδικής αξιολόγησης είναι τα παρακάτω:

- Η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων.
- Η ορθότητα των υποθέσεων αποδοτικότητας της επιχείρησης στις οποίες βασίζεται ο σχεδιασμός της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου.
- Η ορθότητα των υποθέσεων αλληλοσυσχέτισης ανάμεσα στις μετρήσεις επίδοσης.

Κύρια ευθύνη για την περιοδική αξιολόγηση έχει η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού, η οποία είναι δυνατό να αναθεωρήσει τις αρχικές υποθέσεις σχεδιασμού της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου. Ωστόσο, η συχνή μεταβολή των στρατηγικών κατευθύνσεων δεν παρατηρείται συχνά, καθώς απαιτεί ριζικό ανασχεδιασμό του συστήματος. Άλλωστε, στην περίπτωση κατά την οποία η επίδοση της επιχείρησης είναι ικανοποιητική, απαιτούνται μοναχά ορισμένες βελτιώσεις στις μετρήσεις και στις διαδικασίες της. Στην περίπτωση κατά την οποία όμως η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης διαπιστώσει από την περιοδική αξιολόγηση ότι η πορεία της αποκλίνει από τους στρατηγικούς της στόχους, τότε η ανάλυση των αιτών της απόκλισης είναι πιθανό να καταδείξει ότι αυτή οφείλεται:

- Στη μειωμένη επίδοση σε ένα κατώτερο επίπεδο.
- Στη μη αποτελεσματική επικοινωνία των στρατηγικών στόχων.
- Στο μη αποτελεσματικό προσδιορισμό των στρατηγικών στόχων.
- Στη μη ορθότητα ή στη μειωμένη αλληλοσυσχέτιση των στρατηγικών στόχων.

Ανάλογα λοιπόν με το αποτέλεσμα της αξιολόγησης σχετικά με τα αίτια της μειωμένης επίδοσης, λαμβάνονται σχέδια δράσης για την αντιμετώπισή τους.

Παράλληλα, στην περιοδική αξιολόγηση εξετάζεται ο βαθμός αλληλοσυσχέτισης των στρατηγικών στόχων και σε περίπτωση που διαπιστωθεί ζήτημα μειωμένης αλληλοσυσχέτισης

αναζητούνται οι πιθανές αιτίες οι οποίες συνδέονται με τις μεθόδους καθορισμού των σχέσεων αλληλοσυσχέτισης.

Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στην περιοδική αξιολόγηση της επίδοσης και της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου είναι η ανάλυση της τάσης, τα διαγράμματα ελέγχου, η παλινδρόμηση, τα διαγράμματα αιτίου και αποτελέσματος, τα διαγράμματα Pareto κτλ.

- Συνολική αξιολόγηση. Η συνολική αξιολόγηση διεξάγεται συνήθως σε ετήσια βάση και εξετάζει ζητήματα όπως η ορθότητα της αποστολής και του οράματος της επιχείρησης και το βαθμό κατά τον οποίο οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης εξυπηρετούν το όραμα και την αποστολή της. Με την αξιολόγηση αυτή, ο οργανισμός είναι σε θέση να ενεργεί προενεργητικά, καθώς κατά τη διάρκειά της γίνεται εξέταση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων (Ανάλυση SWOT) που επηρεάζουν τη γενική κατεύθυνσή του. Παράλληλα, το συνολικό μοντέλο της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου αξιολογείται συστηματικά και είναι δυνατό να υποστεί μεταβολές σε περίπτωση αλλαγής της κατεύθυνσης του οργανισμού ή βελτιώσεις, προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητά του. Για τη συνολική αξιολόγηση λαμβάνουν χώρα οι παρακάτω ενέργειες:
  - Συναντήσεις των ανώτατων διοικητικών στελεχών του οργανισμού.
  - Καθορισμός του αντικειμένου και των σκοπών της αξιολόγησης και ανακατανομή πόρων, σύμφωνα με τα δεδομένα που παρέχει η περιοδική αξιολόγηση για τον ανταγωνισμό, τη νομοθεσία, τις ανάγκες των πελατών κτλ.
  - Διάγνωση των προβλημάτων που αναφέρονται στο οργανωσιακό επίπεδο.
  - Προτάσεις αντιμετώπισης των προβλημάτων και ανάπτυξη σχεδίων δράσης.

Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στη συνολική αξιολόγηση της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου επηρεάζουν τη συνολική κατεύθυνση και προσανατολισμό του οργανισμού. Τα εργαλεία αυτά είναι δυνατό να κατηγοριοποιηθούν σε εσωτερικά (εργαλεία που επιτρέπουν τη σύγκριση των πραγματικών με συγκεκριμένα επίπεδα επίδοσης) και σε εξωτερικά (εργαλεία που επικεντρώνονται στη σύγκριση της πραγματικής επίδοσης με επίπεδα επίδοσης του ανταγωνισμού).

## 2.11 Προβλήματα κατά την εφαρμογή της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου

Η εφαρμογή ενός συστήματος Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου σε μια επιχείρηση δεν είναι πάντα εύκολη υπόθεση. Στην πράξη, αρκετές επιχειρήσεις αφιερώνουν σημαντικούς οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους για την εγκατάσταση ενός εργαλείου διοίκησης και μέτρησης, αλλά χωρίς επιτυχία. Η αποτυχία πολλές φορές οφείλεται σε ενδογενείς παράγοντες. Για παράδειγμα, πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολύ λίγες μετρήσεις στα μοντέλα τους, ένα ή δύο ανά διάσταση. Συνέπεια όμως αυτού είναι η αδυναμία επίτευξης της ισορροπίας ανάμεσα στα επιθυμητά

αποτελέσματα και τις ενέργειες που οδηγούν σε αυτά. Άλλες πάλι χρησιμοποιούν πάρα πολλές, με συνέπεια να αφιερώνουν πολύ λίγη προσοχή στις μετρήσεις που έχουν το μεγαλύτερο αντίκτυπο στη στρατηγική της επιχείρησης. Εκτός αυτού, σε πολλές περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις δεν εντοπίζουν τις αντικειμενικά ορθές ενέργειες που οδηγούν στα επιθυμητά αποτελέσματα ή δεν εφαρμόζουν συγκεκριμένα προγράμματα βελτίωσης των διαδικασιών που υποστηρίζουν τη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου.

Τα παραπάνω σχεδιαστικά προβλήματα μπορούν σχετικά εύκολα να αντιμετωπιστούν, αρκεί η επιχείρηση να είναι αφοσιωμένη στη χρήση της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου ως ένα σύστημα στρατηγικής διοίκησης. Με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση υιοθετεί τη διαδικασία της συνεχούς μάθησης και βελτίωσης και εντοπίζει τις ενέργειες στις οποίες θα πρέπει να προβεί για την επίτευξη των επιθυμητών επιπέδων επίδοσης. Αντίθετα, όταν η προσήλωση στη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου είναι λιγότερο έντονη και η επιχείρηση το χρησιμοποιεί ως μια απλή λίστα λειτουργικής βελτίωσης, τα σχεδιαστικά προβλήματα είναι ιδιαίτερα δύσκολο να ανιχνευθούν. Συνεπώς, επειδή η αντιμετώπιση των προβλημάτων του μοντέλου δεν είναι μια ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία, θεωρείται ότι κύρια απειλή για τη λειτουργία του δεν είναι ο κακός σχεδιασμός, αλλά οι ανεπαρκείς επιχειρησιακές διαδικασίες. Η ανάπτυξη λοιπόν του συστήματος είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που είναι δυνατό να πληγεί από τα παρακάτω σημαντικά εμπόδια:

- Η ανώτατη διοίκηση δεν υποστηρίζει τη διαδικασία. Στις περισσότερες περιπτώσεις αποτυχίας της διαδικασίας, η εφαρμογή της ανατίθεται στο μεσαίο ιεραρχικό επίπεδο διοίκησης. Εντούτοις, η ενεργός και συνεχής εμπλοκή και συμμετοχή της ομάδας της ανώτατης διοίκησης είναι σημαντική για πολλούς λόγους: Πρώτον, πολύ λίγα στελέχη της μεσαίας ιεραρχικής διοίκησης είναι σε θέση να κατανοήσουν τη στρατηγική ολόκληρου του οργανισμού και συνεπώς εξαρτώνται από τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης σε αυτή τη διαδικασία. Δεύτερον, στις περισσότερες επιχειρήσεις η ανώτατη διοίκηση έχει την αρμοδιότητα να λαμβάνει δύσκολες αποφάσεις στρατηγικής. Χωρίς την αρμοδιότητα αυτή και τη γνώση της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης, τα στελέχη της μεσαίας διοίκησης δεν έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν ένα σύστημα Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου που να καλύπτει όλες τις πτυχές της δραστηριότητας της επιχείρησης και να είναι συνδεδεμένο με τη στρατηγική κάθε επιμέρους μονάδας της. Η συναισθηματική πλευρά της αφοσίωσης στη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου από πλευράς της ανώτατης διοίκησης είναι εξίσου σημαντική όσο η γνώση της συνολικής στρατηγικής και η αρμοδιότητα. Επομένως, είναι αναγκαία η εμπλοκή της ανώτατης διοίκησης στη διαδικασία, με την αφιέρωση ωρών εργασίας για συζητήσεις με την ομάδα υλοποίησης του συστήματος, για την επιλογή των στρατηγικών στόχων που θα συμπεριληφθούν και για την αναζήτηση της σχέσης αιτίου-αιτιατού που συνδέει τις μετρήσεις μεταξύ των τεσσάρων διαστάσεων. Η σημαντική αυτή εμπλοκή στη διαδικασία εφαρμογής και ανάπτυξης του

συστήματος, ενισχύει και τη συναισθηματική αφοσίωση στη στρατηγική, στο μοντέλο που την περιγράφει και στη συνεχή διαδικασία βελτίωσής της, με τη συμβολή της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου. Χωρίς αυτή από πλευράς της ανώτατης διοίκησης, η αποτυχία του μοντέλου είναι πολύ πιθανή. Εκτός αυτού, η ενεργός συμμετοχή των στελεχών της ανώτατης διοίκησης στη διαδικασία σχεδιασμού και ανάπτυξης της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου είναι αναγκαία, γιατί πολλές φορές η αλλαγή στον τρόπο μέτρησης της αποδοτικότητας είναι δυνατό να προκαλέσει την αντίδραση των εργαζομένων, που πιθανόν να νιώθουν απειλή και να συνεχίζουν να ακολουθούν ανεπαρκείς ή μη αποδοτικές μεθόδους. Ο αυξημένος έλεγχος της απόδοσης των μεσαίων στελεχών, με την εισαγωγή της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου, μπορεί ακόμα και να αμφισβητήσει και το ρόλο τους στην επιχείρηση. Έτσι, μπορεί να προσπαθήσουν να εμποδίσουν την εφαρμογή του συστήματος. Αυτό αποτρέπεται με την ενεργό συμμετοχή των στελεχών της ανώτατης διοίκησης.

- Μόνο ένα στέλεχος της ανώτατης διοίκησης προσπαθεί να διαμορφώσει τη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου από μόνο του. Σε ορισμένες επιχειρήσεις, ένα σημαντικό στέλεχος της ανώτατης διοίκησης, όπως ο οικονομικός διευθυντής ή ο διευθυντής προγραμματισμού, έχει επιλεγεί ως ο υπεύθυνος της υλοποίησης του συστήματος. Όμως, αντί για το συντονισμό της διαδικασίας από μέρους του, εκείνος πιστεύει ότι είναι σε θέση να το υλοποιήσει από μόνος του. Τα υπόλοιπα στελέχη της ανώτατης διοίκησης δε συμμετέχουν στη διαδικασία, με συνέπεια την αδυναμία αλλαγής της διεργασίας λήψης αποφάσεων σε ανώτατο επίπεδο. Έτσι, ενώ η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου θα πρέπει να παρέχει περισσότερα μη-οικονομικά στοιχεία στα ανώτατα στελέχη, αυτό δεν καθίσταται δυνατό, καθώς τα υπόλοιπα μέλη της ανώτατης διοίκησης δεν έχουν εμπλακεί συναισθηματικά και φυσικά στη διαδικασία ανάπτυξης του μοντέλου. Αποτέλεσμα είναι η προσκόλληση και ο περιορισμός στα οικονομικά στοιχεία μετρήσεων και η αδυναμία αλλαγής της συμπεριφοράς και του τρόπου σκέψης.
- Οι υπευθυνότητες που απορρέουν από τη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου δε διαχέονται στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Η επιτυχής εφαρμογή του μοντέλου προϋποθέτει, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, τη συναισθηματική δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, αλλά δε θα πρέπει να εμπλέκει μόνο τα στελέχη αυτά. Το μοντέλο θα πρέπει σταδιακά να υιοθετηθεί από κάθε εργαζόμενο στην επιχείρηση. Ο απώτερος στόχος είναι καθένας στον οργανισμό να κατανοεί τη στρατηγική και να συνεισφέρει στην εφαρμογή της. Μια λύση για την εμπλοκή ενός ευρύτερου αριθμού ατόμων στη διαδικασία ανάπτυξης της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου, είναι η δημιουργία επιμέρους μοντέλων. Πιο συγκεκριμένα, αφού το συνολικό μοντέλο αποφασισθεί και διαμορφωθεί από την ανώτατη διοίκηση, διαχέεται προς τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης, σε επίπεδο δηλαδή γεωγραφικής περιοχής, μονάδων και τμημάτων. Σε κάθε διαδοχικό επίπεδο, το μοντέλο βελτιώνεται και προσαρμόζεται στις ανάγκες του κάθε επιμέρους



σχήματος. Με τη διάχυση του μοντέλου σε όλο τον οργανισμό, τίθενται οι βάσεις για την ενδυνάμωση της πρωτοβουλίας, την ανάπτυξη της γνώσης και την εξοικείωση με τις βασικές εταιρικές διαδικασίες σε επίπεδο μονάδας ή τμήματος. Επιπλέον, διευκολύνεται η διαδικασία ανταλλαγής ιδεών και πετυχημένων πρακτικών μέσα στον οργανισμό, μέσω ανακοινώσεων, δημοσιεύσεων σε εταιρικά περιοδικά κτλ. Οι επιχειρήσεις που διευρύνουν τη χρήση της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου σε όλο τους το φάσμα μεγιστοποιούν τα πιθανά οφέλη τους από την καινοτομικότητα, τη δημιουργικότητα και τη γνώση. Επίσης, αποφεύγεται με τον τρόπο αυτό η ταυτόχρονη απασχόληση όλων των ιεραρχικών επιπέδων με την ανάπτυξη του μοντέλου. Οι ομάδες εργασίας σε κάθε επίπεδο διατηρούνται σε ένα λογικό μέγεθος, έτσι ώστε κάθε συμμετέχων να αποτελεί ενεργό μέλος της ομάδας και να επιτυγχάνονται συμφωνίες πιο εύκολα.

- Η αντιμετώπιση της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου ως ένα μοναδικό γεγονός. Οι ομάδες που ασχολούνται με την ανάπτυξη του μοντέλου θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους ότι η διαδικασία αυτή είναι συνεχής. Έτσι, συχνά παρουσιάζονται καθυστερήσεις στην εφαρμογή του, με πρόφαση τη δημιουργία ενός «άριστου» μοντέλου και τη συλλογή όλων των δεδομένων για κάθε δείκτη. Η λανθασμένη αντίληψη ότι υπάρχει μόνο μία ευκαιρία εισαγωγής του στην πράξη, προκαλεί καθυστερήσεις πολλών μηνών για τη επιλογή και βελτίωση των μετρήσεων και της διαδικασίας συλλογής τους. Ακόμα όμως και η πιο επιτυχημένη εφαρμογή του, πραγματοποιείται με ελλείψεις μετρήσεων. Κάποιες μάλιστα φορές το ένα τρίτο των μετρήσεων δεν είναι διαθέσιμο στους πρώτους μήνες λειτουργίας του. Όμως, το μοντέλο είναι ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο εργαλείο. Καθώς τα ανώτατα στελέχη το χρησιμοποιούν στην ενημέρωσή τους για την πορεία της επιχείρησης και στη διαδικασία καταμερισμού των πόρων, συζητήσεις σχετικά με τους στρατηγικούς στόχους και τις μετρήσεις είναι δυνατό να προκύψουν, ακόμα και χωρίς επαρκή στοιχεία για όλους τους δείκτες. Οι μετρήσεις επομένως εξελίσσονται με τη χρήση και την πρακτική εμπειρία. Συνεπώς, η διαδικασία ανάπτυξης της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου είναι συνεχής, γι' αυτό οι μετρήσεις, οι στόχοι και η συλλογή των στοιχείων θα πρέπει να μεταβάλλεται με την πάροδο του χρόνου ανάλογα με την εμπειρία και τη γνώση. Παράλληλα, πολύ συχνά, τα άτομα που διαμορφώνουν τη στρατηγική της επιχείρησης να επιμένουν σε μια καλή ιδέα και να αφιερώνουν πολύ χρόνο στην ανάλυσή της. Όμως, η διαδικασία αυτή μπορεί να αποσπάσει την προσοχή από την έννοια της αρχικής ιδέας ή ακόμα και να απορριφθεί, χωρίς να εφαρμοστεί στην πράξη. Εφόσον ένα μεγάλο μερίδιο της επιτυχημένης εφαρμογής της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου βασίζεται στην οργανωτική αναδιάρθρωση, είναι αναγκαία η άμεση ενσωμάτωση νέων ιδεών και αλλαγών, με τη συμβολή της πρακτικής εμπειρίας και της γνώσης. Συνεπώς, είναι καλύτερο να μη γίνονται λεπτομερείς αναλύσεις των ιδεών και να εφαρμόζονται δοκιμαστικά κάποιες λύσεις, πριν τη λεπτομερή

γνώση των συνεπειών τους, την πιθανή βελτίωση και τη διεύρυνση της εφαρμογής τους. Η προσέγγιση αυτή συμβάλλει στον καθορισμό των καλύτερων δυνατών μετρήσεων, με τη δοκιμή της πρακτικής χρησιμότητάς τους προηγουμένως. Επιπλέον, η πρακτική αυτή επιφέρει σημαντικότερα πλεονεκτήματα στην επιχείρηση και αποτρέπει τη μέτρηση παραγόντων που δεν είναι σημαντικοί πλέον, λόγω της παρόδου μεγάλου χρονικού διαστήματος ανάμεσα στην ανάλυση και στην πρακτική τους εφαρμογή.

- Η μη αντιμετώπιση της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου ως ένα σύστημα διοίκησης. Πολλές επιχειρήσεις αναθέτουν την εφαρμογή του μοντέλου σε εξωτερικούς συμβούλους, οι οποίοι όμως συχνά παραβλέπουν τον ουσιαστικό του ρόλο, δεν το αντιμετωπίζουν ως ένα σύστημα διοίκησης και επικεντρώνονται σε θέματα λογισμικού, πρόσβασης στα στοιχεία από την ανώτατη διοίκηση, κατακερματισμού των στοιχείων, δημιουργίας μεγάλου αριθμού δεικτών κτλ. Με την ανάθεση όμως αυτή δε λαμβάνεται υπόψη η γνώμη και η πιθανή συνεισφορά των στελεχών της ανώτατης διοίκησης, με συνέπεια την απουσία δέσμευσης από την πλευρά τους, τη μη χρήση του μοντέλου και την απομάκρυνση από τους αρχικούς στόχους υλοποίησής του. Ο κατακερματισμός των δεδομένων και ο μεγάλος αριθμός στοιχείων δε συνεισφέρουν πραγματικά στους σκοπούς του συστήματος. Μόνο η εφαρμογή του ως ένα σύστημα διοίκησης μπορεί να συνεισφέρει στο στρατηγικό του ρόλο. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η τεχνολογική υποστήριξη είναι ιδιαίτερα σημαντική στη διαδικασία συλλογής των δεδομένων, στην παρουσίαση της πορείας της επίδοσης της επιχείρησης και στην ενημέρωση της ανώτατης διοίκησης. Όμως, θα πρέπει να εισαχθεί μετά την ολοκλήρωση της αρχικής διαδικασίας σχεδιασμού του συστήματος, της επιλογής των στρατηγικών στόχων, των μετρήσεων, των επιθυμητών αποτελεσμάτων και του σχηματισμού των επιμέρους μοντέλων.
- Η εισαγωγή της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου μόνο για τη σύνδεση με την αμοιβή των εργαζομένων. Αναμφίβολα, η σύνδεση με την αμοιβή των εργαζομένων είναι ένας τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνεται η μέγιστη προσοχή τους στη στρατηγική. Παρόλα αυτά, ορισμένες επιχειρήσεις παραβλέπουν το κομμάτι αυτό και περιορίζονται στην πρόσθεση οικονομικών στόχων στα πλάνα αμοιβών των ανώτερων στελεχών. Συνέπεια είναι η βελτίωση των δεικτών που συνδέονται με μη οικονομικούς στόχους και η επιδείνωση της συνολικής οικονομικής επίδοσης και η διατύπωση αμφιβολιών σχετικά με τη χρησιμότητα του μοντέλου. Όταν η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου αποτελεί απλώς μία λίστα συλλογής δεικτών, τα ανώτερα στελέχη δεν είναι σε θέση να κατανοήσουν πώς οι μη οικονομικές μετρήσεις συνδέονται με την οικονομική επίδοση.
- Η επιλογή των μετρήσεων είναι λανθασμένη. Στην προσπάθεια επίτευξης της μέγιστης ακρίβειας και λεπτομερούς σχεδιασμού των μετρήσεων, τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων αφιερώνουν σημαντική μερίδα χρόνου και προσπάθειας. Συχνά, μια τέτοια προσέγγιση είναι

λιγότερο επιτυχημένη, καθώς είναι πολύ δύσκολο να ανιχνευθούν οι παράγοντες που σχετίζονται επαρκώς με τους γενικούς στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητη η απόλυτη συσχέτιση των επιλεγέντων μετρήσεων με τους γενικούς στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.

- Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου δεν ενσωματώνει όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Σε ορισμένες επιχειρήσεις, κάποια ανώτατα στελέχη αντιδρούν στην ιδέα της μέτρησης των δραστηριοτήτων τους με την πρόφαση ότι είναι αλάνθαστοι. Παρόλα αυτά, για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων, όλες οι πτυχές των δραστηριοτήτων της επιχείρησης θα πρέπει να υπόκεινται σε μετρήσεις με τη χρήση του μοντέλου. Μόνο με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται το ότι κάθε εργαζόμενος συνεισφέρει στους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.
- Η διαφωνία ανάμεσα στα ανώτατα στελέχη. Καθώς οι διαχωριστικές γραμμές της ιεραρχίας σιγά σιγά καταργούνται, διατμηματικές διαμάχες και διαφωνίες είναι δυνατό να προκύψουν. Για παράδειγμα, είναι σύνηθες το φαινόμενο της μη παροχής των απαραίτητων μετρήσεων από το ένα ανώτατο στέλεχος στο άλλο, με συνέπεια την κακή επίδοση στις υπηρεσίες μέσα στα όρια της επιχείρησης και τη δυσλειτουργία του συστήματος. Μόνο η συναισθηματική δέσμευση όλων των ανώτατων στελεχών, πέρα από αντιδικίες, εξασφαλίζει την επίτευξη των στόχων του μοντέλου.
- Η αντίληψη ότι υπάρχουν λύσεις που να εφαρμόζονται σε όλες τις επιχειρήσεις. Η αναζήτηση τρόπων εφαρμογής του μοντέλου σε άλλες επιχειρήσεις, είναι πιθανό να υποστηρίξει τη διαδικασία μάθησης και γνώσης, αλλά δεν είναι δυνατό να προσφέρει ολοκληρωμένες λύσεις. Για παράδειγμα, στο ζήτημα της επιλογής των μετρήσεων, κλασσικοί δείκτες όπως η αύξηση των πωλήσεων και ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών, μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων. Παρόλα αυτά, δεν υπάρχει μοναδική λύση για τη μέτρηση της αποδοτικότητας ενός οργανισμού. Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου παρέχει το πλαίσιο μέτρησης, δεν είναι όμως άκαμπτο και εφαρμόσιμο σε όλες τις επιχειρήσεις με τον ίδιο τρόπο. Αντίθετα, θα διαφέρει ανάλογα με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που αντιμετωπίζει και η τελική του μορφή θα εξαρτάται από την ποιότητα των στελεχών, τη θέση στην αγορά και την κουλτούρα της επιχείρησης.
- Η στρατηγική δεν αποτελεί το σημείο αναφοράς. Το αρχικό σημείο δημιουργίας της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου θα πρέπει να είναι η κατανόηση της στρατηγικής της επιχείρησης. Η κατανόηση αυτών των ζητημάτων μικρής ή μεγάλης σημασίας μέσα στην επιχείρηση και στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται, είναι ζωτικού ενδιαφέροντος για το σχεδιασμό του μοντέλου. Πολύ συχνά, τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης διατυπώνουν διαφωνίες σχετικά με το τι είναι σημαντικό και τι όχι. Αν όμως τα θέματα αυτά δεν επιλυθούν στα αρχικά στάδια της διαδικασίας σχεδιασμού, η αποτυχία θα είναι πολύ πιθανή. Ιδανικά, η κύρια

δομή του μοντέλου θα πρέπει να έχει σχηματισθεί πριν την επιλογή των μετρήσεων. Αν αυτό δεν πραγματοποιηθεί, οι επιχειρησιακές διεργασίες ίσως θα πρέπει να αναθεωρηθούν και να αναλυθούν εκ νέου. Στην περίπτωση αυτή, η μέτρηση είναι δυνατό να συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση της στρατηγικής. Εκτός αυτού, η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου είναι αναγκαίο να χρησιμοποιείται και στη διαδικασία κατάρτισης του στρατηγικού πλάνου. Αντί επομένως για την ανάθεση της διαδικασίας αυτής στο αρμόδιο τμήμα στρατηγικού σχεδιασμού, είναι προτιμότερη η εμπλοκή ορισμένων εργαζομένων από διαφορετικά τμήματα στη διαδικασία αυτή και η συγκρότηση διατμηματικών ομάδων. Με τη χρήση του μοντέλου, η στρατηγική σκέψη καθίσταται το επίκεντρο της διαδικασίας ανάπτυξης του στρατηγικού πλάνου και επιτυγχάνεται η ευθυγράμμιση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, σε αντίθεση με τις παραδοσιακές μεθόδους που καταλήγουν σε σχέδια και προτάσεις καθαρά επιχειρησιακού χαρακτήρα. Εκτός αυτού, η υιοθέτηση του μοντέλου στη λειτουργία αυτή, επιτρέπει στους ιθύνοντες του οργανισμού να προβούν σε αξιολόγηση της προόδου έναντι των στρατηγικών στόχων σε ετήσια βάση και να κατανοούν το βαθμό κατά τον οποίο οι στρατηγικές υποθέσεις του μοντέλου ικανοποιούνται ή όχι. Παράλληλα, δίνει τη δυνατότητα αξιολόγησης της επίδρασης εξωτερικών παραγόντων στη στρατηγική και μεταβολής των στοιχείων του μοντέλου (στρατηγικές, στόχοι, μετρήσεις και δράσεις) αν αυτό κρίνεται αναγκαίο, προκειμένου αυτό να αντικατοπτρίζει την καθημερινή εμπειρία και τις τρέχουσες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος.

- Μεγάλος και μη «ζυγισμένος» αριθμός στρατηγικών στόχων και μετρήσεων. Οι μετρήσεις θα πρέπει να είναι σχετικά λίγες σε αριθμό, αλλά πλήρως προσανατολισμένες στη βελτίωση της απόδοσης, παρά στην επίτευξη ενός συγκεκριμένου αριθμητικού στόχου. Σύμφωνα μάλιστα με την πρακτική εμπειρία στις επιχειρήσεις και σχετικές μελέτες, ένα «καλά» σχεδιασμένο μοντέλο θα πρέπει να περιλαμβάνει 23-25 μετρήσεις. Οι μετρήσεις που αναπτύσσονται θα πρέπει παράλληλα να είναι «ζυγισμένες», μέσα στα πλαίσια των τεσσάρων διαστάσεων του μοντέλου, και να είναι εύκολο να μεταφραστούν σε καθημερινές επαγγελματικές δραστηριότητες. Αν χρησιμοποιηθεί μεγάλος αριθμός μετρήσεων σε κάποια διάσταση είναι πιθανό να χαθεί η ισορροπία στο μοντέλο και να καταστεί αδύνατη η εστίαση στα σημαντικά ζητήματα. Σύμφωνα με σχετική μελέτη του Hackett Group (2000 Hackett Benchmarking Solutions, Book of Numbers), από τις 23-25 μετρήσεις που αποτελούν έναν «καλό» αριθμό μετρήσεων, οι 18-20 θα πρέπει να αφορούν τις διαστάσεις των αποτελεσμάτων στους πελάτες, των εσωτερικών διαδικασιών και της διάστασης της ανάπτυξης και γνώσης, ενώ μόνο 5 θα πρέπει να αφορούν την οικονομική διάσταση. Πιο συγκεκριμένα, ένα ισορροπημένο μοντέλο θα πρέπει να έχει την παρακάτω κατανομή μετρήσεων:

Πίνακας 12. Κατανομή μετρήσεων ενός «ισορροπημένου» μοντέλου Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου

| Διάσταση                        | Αριθμός μετρήσεων    |
|---------------------------------|----------------------|
| Οικονομική Διάσταση             | 5 μετρήσεις (22%)    |
| Διάσταση Πελατών                | 5 μετρήσεις (22%)    |
| Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών | 8-10 μετρήσεις (34%) |
| Διάσταση Ανάπτυξης και Γνώσης   | 5 μετρήσεις (22%)    |

Εκτός αυτού, είναι απαραίτητη η επίτευξη ισορροπίας ανάμεσα στις μετρήσεις που αφορούν εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που συνδέονται με τον οργανισμό. Οι οικονομικοί παράγοντες (μέτοχοι, χρηματοδότες κτλ.) και οι πελάτες της επιχείρησης είναι εξωτερικοί, ενώ οι εργαζόμενοι και οι εσωτερικές διαδικασίες είναι εσωτερικοί. Επομένως, το σύστημα είναι αναγκαίο να αναγνωρίζει τη σημασία της εξισορρόπησης των συχνά αντικρουόμενων αναγκών των παραγόντων αυτών, μέσω των μετρήσεων που περιλαμβάνει, προκειμένου να αναπτύσσεται αποτελεσματικά η στρατηγική. Παράλληλά, η ισορροπία ανάμεσα σε καθοδηγητικούς δείκτες (lead) και δείκτες χρονικής υστέρησης (lag) είναι αναγκαία για την επίτευξη των σκοπών του μοντέλου. Οι δείκτες χρονικής υστέρησης αντιπροσωπεύουν επίδοση του παρελθόντος, όπως για παράδειγμα ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών και οι πωλήσεις, και ενώ είναι αρκετά αντικειμενικοί και εύκολα προσβάσιμοι, στερούνται κάθε δυνατότητας πρόβλεψης. Αντίθετα, οι καθοδηγητικοί δείκτες είναι οι μοχλοί ώθησης προς εκείνα τα επίπεδα επίδοσης που περιγράφουν οι δείκτες χρονικής υστέρησης, και περιγράφουν κυρίως διαδικασίες και δραστηριότητες. Για παράδειγμα, ο χρόνος απόκρισης είναι δυνατό να αντιπροσωπεύει τον καθοδηγητικό δείκτη για το δείκτη χρονικής υστέρησης της ικανοποίησης των πελατών. Ενώ όμως οι μετρήσεις αυτές έχουν τη φύση της πρόβλεψης, οι σχέσεις που αναπτύσσονται με τους δείκτες αποτελεσμάτων μπορεί να αποδειχθούν υποκειμενικές και η συλλογή τους να αποτελεί ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία. Παρόλα αυτά, η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου είναι αναγκαίο να συμπεριλαμβάνει ένα μείγμα καθοδηγητικών δεικτών και δεικτών χρονικής υστέρησης, γιατί οι δείκτες χρονικής υστέρησης χωρίς τους καθοδηγητικούς, δεν προσδιορίζουν πώς πρόκειται να επιτευχθούν οι στόχοι. Αντίθετα, οι καθοδηγητικοί δείκτες, χωρίς τους δείκτες χρονικής υστέρησης είναι δυνατό να περιγράφουν βραχυχρόνια αποτελέσματα, αλλά δεν προσδιορίζουν το βαθμό κατά τον οποίο τα αποτελέσματα αυτά συνετέλεσαν πράγματι σε βελτιώσεις αποτελεσμάτων στους πελάτες και τους μετόχους και κατά συνέπεια συνέβαλλαν στην επίτευξη της αποστολής της επιχείρησης. Τέλος, προσοχή θα πρέπει να δοθεί στη μη συγκέντρωση μεγάλου όγκου δεδομένων σε δείκτες μικρής σημασίας. Αρκετές επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει ένα σημαντικό αριθμό μετρήσεων απόδοσης, από τις

οποίες μόνο λίγες χρησιμοποιούνται πρακτικά από τη διοίκηση για τη μέτρηση της απόδοσης. Συνεπώς, δεν είναι ο αριθμός των μετρήσεων που έχει σημασία στην επιτυχή σχεδίαση του μοντέλου, αλλά ο βαθμός σύνδεσής τους με τη στρατηγική της επιχείρησης.

- Η απουσία αξιολόγησης των συνεπειών των μετρήσεων στην επιχειρησιακή συμπεριφορά. Όταν μεταβάλλεται ο τρόπος μέτρησης, αναπόφευκτα μεταβάλλεται και η συμπεριφορά και στάση των εργαζομένων. Πολύ συχνά, οι εργαζόμενοι μπορεί να αναζητήσουν τρόπους για την επίτευξη των αριθμητικών στόχων και μόνο, χωρίς όμως να παρέχουν στον οργανισμό το προσδοκώμενο όφελος. Οι μετρήσεις συνεπώς είναι απαραίτητο να ενθαρρύνουν τη βελτίωση και να μην τιμωρούν την αδυναμία επίτευξης των αριθμητικών στόχων. Εξάλλου, οι μετρήσεις θα πρέπει να εστιάζουν σε περιοχές όπου η ανώτατη διοίκηση μπορεί να επηρεάζει την απόδοση. Για παράδειγμα, σε πολλές περιοχές μέτρησης εμφανίζονται αλληλοκαλύψεις, όπου κάποιο ανώτατο στέλεχος δεν έχει άμεση ευθύνη για κάποια μέτρηση, αλλά μοιράζεται το μερίδιο της ευθύνης με κάποιο άλλο. Η κατάσταση αυτή συχνά δημιουργεί αντιδικίες και προστριβές. Για το λόγο αυτό, το μοντέλο είναι αναγκαίο να σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να μειώνει στο ελάχιστο αυτά τα περιθώρια ασάφειας ευθυνών που επηρεάζουν αρνητικά την επιχειρησιακή συμπεριφορά.
- Η μέτρηση παραγόντων που δεν είναι δυνατό να ποσοτικοποιηθούν. Αναμφίβολα, όλες οι μετρήσεις σε μια επιχείρηση δεν ποσοτικοποιούνται, λόγω της ιδιαίτερης φύσης τους και της αδυναμίας σύνδεσης συμπεριφορών με αριθμητικά αποτελέσματα. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο να υιοθετούνται τόσο ποσοτικά, όσο και ποιοτικά στοιχεία στη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου. Η προσέγγιση της ακρίβειας των μη ποσοτικών μετρήσεων δεν είναι αναγκαία, όταν μόνο υποθέσεις και εκτιμήσεις είναι δυνατό να γίνουν. Συνεπώς, για την αποφυγή δυσκολιών και εμποδίων στη διαδικασία σχεδιασμού, εφαρμογής και χρήσης του μοντέλου, είναι πιο σημαντικό να ανιχνευθούν οι ενδείξεις της τάσης αυτών των μετρήσεων, παρά να αναζητηθούν ακριβείς αριθμητικές τιμές.
- Δεν έχει αποσαφηνιστεί ο σκοπός της εισαγωγής της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου στην επιχείρηση. Το πρώτο βήμα εισαγωγής του μοντέλου θα πρέπει να είναι ο προσδιορισμός του σκοπού τον οποίο εξυπηρετεί η εφαρμογή του στην επιχείρηση και ο τρόπος με τον οποίο η εφαρμογή θα εφαρμοστεί η μεθοδολογία προσαρμογής του στις δομές της. Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου είναι ένα εργαλείο που καλύπτει ευρέως τη λειτουργία της επιχείρησης και καθιστά τον οργανισμό ικανό να αντιμετωπίζει με ευελιξία τα διάφορα προβλήματα. Συνεπώς, αν ο σκοπός της εφαρμογής του δεν είναι απολύτως σαφής, η διαδικασία εφαρμογής του είναι δυνατό να εστιαστεί σε παράγοντες και πτυχές μικρής σημασίας για την επιχείρηση. Συνέπεια είναι η σημαντική αύξηση του κόστους, η σπατάλη πολύτιμου χρόνου και η ασυμβατότητα με ήδη υπάρχοντες δομές και συστήματα της επιχείρησης. Η αποτυχία αποσαφήνισης του σκοπού

εφαρμογής είναι πιθανό επίσης να μειώσει το ενδιαφέρον και το βαθμό κατανόησης της σημασίας του μοντέλου για τη λειτουργία της επιχείρησης από πλευράς των εργαζομένων σε αυτή. Παράλληλα, είναι δυνατό να συντείνει σε μια αλλαγή των δομών του οργανισμού από την οποία δεν αποκομίζονται οφέλη για κανέναν στην επιχείρηση. Για την αποφυγή όλων των παραπάνω προβλημάτων, είναι αναγκαίο να καταγραφούν τα υπάρχοντα συστήματα διοίκησης της επιχείρησης πριν την εισαγωγή της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου. Αν ανιχνευθούν τα πιθανά προβλήματα εφαρμογής του μοντέλου σε πρώιμο στάδιο, τότε η εφαρμογή του θα είναι ευχερέστερη και ο στόχος που εξυπηρετεί πιο σαφής.

- Ο βαθμός κατανόησης και γνώσης της σημασίας της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου δεν είναι σημαντικός. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή εισαγωγή του συστήματος είναι η πλήρης κατανόηση της σημασίας και η γνώση περί αυτού, από πλευράς των εργαζομένων. Πολύ συχνά, συναντάται στις επιχειρήσεις που πρόκειται να εφαρμοστεί, έντονη αντίδραση από πλευράς των εργαζομένων, η οποία είναι δυνατό να οφείλεται στους παρακάτω λόγους: α) Στο φόβο περιορισμού της ελευθερίας κινήσεων, β) Στην αύξηση του φόρτου εργασίας, γ) Στην ανησυχία από την αλλαγή του τρόπου εργασίας, δ) Στην καχυποψία από πλευράς των ανώτατων στελεχών σχετικά με τα νέα κίνητρα απόδοσης που πρόκειται να εφαρμοστούν. Τα συναισθήματα αυτά εκ μέρους των εργαζομένων είναι αναπόφευκτα σε κάποιο βαθμό. Εντούτοις, μπορούν να θεωρηθούν ως δικαιολογημένα, καθώς αρκετές πτυχές του συστήματος γίνονται σαφείς μετά την πλήρη εφαρμογή του στην επιχείρηση.
- Τα στελέχη που ασχολούνται με την εφαρμογή της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου δεν είναι πλήρως καταρτισμένα. Οι ανθρώπινοι πόροι που είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή και λειτουργία του μοντέλου είναι απαραίτητο να κατέχουν επαρκή γνώση του αντικειμένου. Συνεπώς, αυτό που έχει σημασία είναι όχι μόνο η κατανόηση της διαδικασίας εφαρμογής του μοντέλου, αλλά η γνώση σε βάθος του τρόπου με τον οποίο συντελούνται οι αλλαγές στη δομή της επιχείρησης με την εφαρμογή του και του τρόπου με τον οποίο αντιμετωπίζονται τα πιθανά προβλήματα σε όρους της επιχειρησιακής λειτουργίας. Τα στελέχη που είναι σε θέση να αναλάβουν τους κύριους ρόλους στην εφαρμογή του συστήματος και διαθέτουν την απαραίτητη εμπειρία και τεχνογνωσία, είναι αναγκαία για την επιχείρηση. Παράλληλα, είναι αναγκαία η ανάθεση μόνιμων ρόλων σε άτομα που διαχειρίζονται τη διαδικασία εφαρμογής και λειτουργίας του μοντέλου στην επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο παγιώνεται η υιοθέτηση της στρατηγικής σκέψης στην επιχείρηση και η δέσμευση προς τη στρατηγική διοίκησή της. Οι ρόλοι αυτοί συμπεριλαμβάνουν τον υπεύθυνο διαχείρισης του συστήματος, τους υπευθύνους διαχείρισης των μετρήσεων σε επίπεδο συνολικής εταιρείας και τμημάτων και την ανάθεση διαχείρισης ορισμένων διαστάσεων του μοντέλου σε συγκεκριμένα άτομα μέσα στον οργανισμό.

## 2.12 Αποτελέσματα από την εφαρμογή της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου στην επιχείρηση

---

Τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου στην επιχείρηση είναι πολλά και ποικίλα. Αφορούν τόσο πλεονεκτήματα στον επιχειρησιακό και λειτουργικό έλεγχο της επιχείρησης, όσο και στη στρατηγική της διοίκηση, ανάλογα βέβαια και με το σκοπό τον οποίο εξυπηρετεί η εφαρμογή της στον οργανισμό. Οι ευεργετικές αυτές συνέπειες της εφαρμογής του μοντέλου στην επιχείρηση μεταφράζονται σε τελική ανάλυση σε εξαιρετικά οικονομικά αποτελέσματα, υψηλό βαθμό ικανοποίησης των πελατών, ιδιαίτερα αποτελεσματική λειτουργία των εσωτερικών διαδικασιών και υψηλή ικανοποίηση των εργαζομένων και σημαντικών δυνατοτήτων για περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης στο μέλλον. Εντούτοις, πολλοί μελετητές και εκπρόσωποι του επιχειρηματικού κόσμου έχουν εκφράσει ορισμένες απόψεις σχετικά με πιθανά μειονεκτήματα της εφαρμογής του μοντέλου στην επιχείρηση, είτε ως αποτέλεσμα της πρακτικής τους εμπειρίας, είτε από θεωρητικής σκοπιάς. Παρακάτω παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και τα πιθανά μειονεκτήματα της εφαρμογής της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου στην επιχείρηση:

### 2.12.1 Πλεονεκτήματα της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου

---

- **Συνεχής ανάδραση.** Η ανώτατη διοίκηση είναι σε θέση ανά πάσα στιγμή και σε μεγάλη ανάλυση να γνωρίζει την επιχειρησιακή και λειτουργική κατάσταση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση. Ο καθορισμός κρίσιμων μετρήσεων και στις τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου, που καλύπτει ένα ιδιαίτερα ευρύ φάσμα των λειτουργικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης, δίνει στους θύνοντες της επιχείρησης τη δυνατότητα να διαπιστώνουν τη λειτουργική αποτελεσματικότητα και επίδοση της επιχείρησης περιοδικά και να εντοπίζουν άμεσα περιοχές προβλημάτων και δυσλειτουργίες σε διαδικασίες, τμήματα και δομές. Αποτέλεσμα είναι η γρήγορη ανταπόκριση στα προβλήματα, η προσφυγή σε αλλαγές λειτουργικού ή οργανωσιακού χαρακτήρα, αν αυτό απαιτείται, και η ταχεία ευθυγράμμιση της πορείας της επιχείρησης προς την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων.
- **Συστημική προσέγγιση.** Η χρήση της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου καθιστά την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης ικανή να αντιλαμβάνεται τα αποτελέσματα μιας δραστηριότητας βελτίωσης περιορισμένου εύρους, σε μια ευρύτερη περιοχή διαδικασιών ή στρατηγικής. Μέσω των σχέσεων αιτίας-αιτιατού που αναπτύσσεται μεταξύ των στρατηγικών στόχων, των μετρήσεων και των δραστηριοτήτων, κάθε μια δραστηριότητα έχει αντίκτυπο σε ένα ευρύτερο πλαίσιο ενεργειών, στρατηγικής και στόχων, που αντανακλάται στο στρατηγικό χάρτη της επιχείρησης. Συνεπώς, είναι εφικτή η διαπίστωση του κατά πόσο μια ενέργεια βελτίωσης είχε πράγματι θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στη συνολική λειτουργία και στρατηγική της επιχείρησης.
- **Αποτελεσματική στοχοθέτηση.** Με την εφαρμογή της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου, η διαδικασία στοχοθέτησης των εργαζομένων καθίσταται ιδιαίτερα ευχερής, καθώς με την εξάπλωση του μοντέλου προς επιμέρους μοντέλα (τμηματικά, ομαδικά και ατομικά), οι γενικότεροι



στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης διασπώνται σε επιμέρους τμήματα και καταλήγουν τελικά σε στόχους οι οποίοι είναι δυνατό να μεταφραστούν από τους εργαζόμενους της επιχείρησης σε πρακτικούς όρους. Απόρροια είναι η δυνατότητα στοχοθέτησης στη βάση των επιμέρους μοντέλων, που αφενός είναι αποτελεσματική, καθώς είναι απόλυτα κατανοητή από τους εργαζομένους, και αφετέρου εξυπηρετεί τους συνολικούς στρατηγικούς στόχους του οργανισμού λόγω της σύνδεσης με το συνολικό εταιρικό μοντέλο.

- Επίτευξη του εταιρικού οράματος. Το εταιρικό όραμα αποτελεί το σημείο αναφοράς γύρω από το οποίο σχεδιάζεται και εφαρμόζεται η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου. Επομένως, όλες οι στρατηγικές, οι στόχοι, οι μετρήσεις και οι ενέργειες που αναπτύσσονται στο μοντέλο, είναι απόλυτα ευθυγραμμισμένες με το όραμα της επιχείρησης και κατά συνέπεια κατευθύνουν τον οργανισμό προς την επίτευξή του.
- Ανάμειξη όλων των εργαζομένων στη στρατηγική. Η υιοθέτηση της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου και η εξάπλωσή της προς τα τμήματα, τις ομάδες και τα άτομα, έχουν ως αποτέλεσμα την εμπλοκή καθενός στη στρατηγική του οργανισμού και την αποσαφήνιση των αρμοδιοτήτων των ατόμων και των ομάδων. Η ανάπτυξη του χάρτη στρατηγικής, η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί το μοντέλο και η συμμετοχή όλων στη διαμόρφωση των επιμέρους στόχων και δραστηριοτήτων που συνεισφέρουν στη συνολική στρατηγική, αποτελούν ιδιαίτερα σημαντικά πλεονεκτήματα του μοντέλου.
- Ανάπτυξη ενός κοινού κώδικα επικοινωνίας της στρατηγικής. Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου αποτελεί ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό εργαλείο επικοινωνίας της στρατηγικής. Η ανάπτυξη του στρατηγικού χάρτη αποτελεί σαφή απεικόνιση και περιγραφή της στρατηγικής, που είναι κατανοητή από κάθε εργαζόμενο του οργανισμού, όπως για παράδειγμα ο Ισολογισμός, η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης και οι Λογαριασμοί της Λογιστικής στα χρηματοοικονομικά.
- Μακροπρόθεσμη προοπτική. Με την υιοθέτηση της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου, ο οργανισμός αποκτά μακροπρόθεσμη προοπτική στόχων και ενεργειών, καθώς οι στόχοι που τίθενται δεν αφορούν την επίτευξη βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων, αλλά την εκπλήρωση μακροχρόνιων σχεδίων και σκοπών. Εξάλλου, το μοντέλο στηρίζεται στο εταιρικό όραμα, το οποίο δεν αποτελεί άμεση επιδίωξη αλλά μακροχρόνια προσπάθεια. Παράλληλα, οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι καθίστανται περισσότερο σαφείς, καθώς για την εκπλήρωση των μακροχρόνιων στρατηγικών και στόχων τίθενται ενδιάμεσοι σκοποί, που εξυπηρετούν τις μακροχρόνιες επιδιώξεις.
- Σαφής κατεύθυνση του οργανισμού. Με την εφαρμογή της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης καθίστανται απόλυτα σαφείς και συγκεκριμένοι, καθώς διατυπώνονται στα πλαίσια των τεσσάρων διαστάσεων του μοντέλου και αποτυπώνονται με ακρίβεια στο στρατηγικό χάρτη του οργανισμού. Επομένως, δεν παρουσιάζεται ασάφεια στόχων

και κατευθύνσεων και οι πόροι του οργανισμού (ανθρώπινοι, χρηματικοί, τεχνολογικοί κτλ.) είναι απόλυτα ευθυγραμμισμένοι με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Εκτός αυτού, το μοντέλο παρέχει ένα ολοκληρωμένο και εξισορροπημένο πλαίσιο ελέγχου των παραγόντων που επηρεάζουν περισσότερο την απόδοση της επιχείρησης, καθιστώντας δυνατή την ανίχνευση των τάσεων και των σχέσεων ανάμεσα στις τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου.

- Εστίαση σε ποιοτικά δεδομένα. Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου περιλαμβάνει μετρήσεις και στόχους που αφορούν ποιοτικά δεδομένα, όπως ο βαθμός ικανοποίησης και η εμπιστοσύνη του πελάτη προς την επιχείρηση, η φήμη της εταιρείας, η αξιοπιστία του προϊόντος κτλ., εκτός από οικονομικά δεδομένα, όπως η αύξηση των πωλήσεων, η κερδοφορία, η απόδοση ιδίων κεφαλαίων κτλ. Αποτέλεσμα είναι η κάλυψη ενός ευρύτερου φάσματος των περιοχών επιδόσεων της επιχείρησης, η δυνατότητα βελτιώσεων σε διαδικασίες και ενέργειες που αποτελούν παράγοντες μελλοντικών επιδόσεων και η αποτελεσματικότερη εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης σε τομείς εκτός των οικονομικών αποτελεσμάτων.
- Αντιμετώπιση της υπερπληροφόρησης. Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου περιορίζει τον αριθμό των μετρήσεων που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση. Ένα συνηθισμένο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, είναι η χρήση εξαιρετικά μεγάλου αριθμού μετρήσεων, με αποτέλεσμα αφενός να αυξάνεται το κόστος παρακολούθησης όλων αυτών των δεικτών και αφετέρου να μην είναι δυνατός ο διαχωρισμός των δεικτών εκείνων που είναι πραγματικά κρίσιμοι για την πορεία της επιχείρησης. Με τη χρήση λοιπόν της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου επιτυγχάνεται η εστίαση της επιχείρησης στις μετρήσεις εκείνες που συνεισφέρουν ουσιαστικά στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων.

### 2.12.2 Μειονεκτήματα της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου

- Χρονοβόρα και δύσκολη διαδικασία. Η εφαρμογή της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία και απαιτεί σημαντικό βαθμό κατανόησης των αρχών του και ισχυρή δέσμευση για την υιοθέτηση της φιλοσοφίας που αντιπροσωπεύει και των απαραίτητων μεταβολών που προβλέπει. Εντούτοις, σε αρκετές περιπτώσεις, η έλλειψη του απαραίτητου επιπέδου ωριμότητας από τους εργαζομένους στην επιχείρηση, η καχυποψία και η απροθυμία προς την αλλαγή του τρόπου προσέγγισης των επιχειρησιακών πρακτικών, καθιστούν την εφαρμογή του μοντέλου ιδιαίτερα προβληματική, χρονοβόρα και με αμφίβολα αποτελέσματα σε σχέση με την προηγούμενη κατάσταση.
- Υψηλό κόστος. Τα κόστη που συνεπάγεται η εφαρμογή της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου είναι δυνατό να είναι μεγαλύτερα των πλεονεκτημάτων στην επιχειρησιακή απόδοση, καθώς συχνά απαιτείται ιδιαίτερα σημαντική δαπάνη χρηματικών πόρων στην εκπαίδευση του προσωπικού ως προς τις αρχές της νέας φιλοσοφίας, εγκατάσταση νέων λογισμικών

προγραμμάτων που να υποστηρίζουν το μοντέλο, υψηλές αμοιβές εξωτερικών συμβούλων κτλ. Επομένως, συχνά η εφαρμογή του μοντέλου στην επιχείρηση αποτελεί κοστοβόρα διαδικασία με αμφίβολα αποτελέσματα ως προς την επιχειρησιακή απόδοση.

- **Αδυναμία καθορισμού του πλαισίου στρατηγικής.** Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου δεν παρέχει τη δυνατότητα προσδιορισμού της στρατηγικής, αλλά μόνο τη δυνατότητα παρακολούθησης της πορείας της επιχείρησης έναντι αυτής. Επομένως, οι στρατηγικοί στόχοι και το όραμα καθορίζονται από τα μέλη της ανώτατης διοίκησης του οργανισμού και είναι δυνατό συχνά να κινούνται προς λανθασμένες κατευθύνσεις ή να μην εκφράζουν τις πραγματικές δυνατότητές του.
- **Αδυναμία κατανόησης της συνολικής στρατηγικής.** Η εξάπλωση της συνολικής εταιρικής Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου σε επιμέρους μοντέλα παρέχει τη δυνατότητα σύνδεσης με τη συνολική στρατηγική της επιχείρησης. Εντούτοις, συγκεκριμένοι στόχοι σε χαμηλότερα επίπεδα (τμημάτων, ομάδων ή ατόμων) είναι δυνατό να καταστούν ιδιαίτερα κατακερματισμένοι, συνεπώς να καθίσταται ιδιαίτερα δυσχερής η κατανόηση της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης από τους εργαζομένους.
- **Βασίζεται σε διαδικασίες.** Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου έχει ως βασική της προϋπόθεση ότι η επιχειρησιακή λειτουργία βασίζεται στις εσωτερικές διαδικασίες. Παρόλα αυτά, είναι δυνατό η λειτουργία της επιχείρησης να βασίζεται τόσο σε διαδικασίες, όσο και σε παραδοσιακές δομές (τμήματα, διευθύνσεις κτλ.). Επομένως, στην περίπτωση αυτή παρατηρείται ασυμφωνία ανάμεσα στη λειτουργική οργάνωση της επιχείρησης και στη δομή του μοντέλου, με συνέπεια την αδυναμία εφαρμογής του, την ασάφεια ρόλων και αρμοδιοτήτων κτλ. Για την αντιμετώπιση του προβλήματος αυτού καθίσταται επιτακτική η ανάγκη προσφυγής σε σημαντικές δομικές αλλαγές στην οργάνωση της επιχείρησης, που απαιτούν σημαντικό χρονικό διάστημα ώσπου να καρποφορήσουν.
- **Περιορισμένο εύρος λειτουργιών.** Οι τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου είναι πολύ στενά ορισμένες, με συνέπεια κύριοι παράγοντες που συνεισφέρουν στη στρατηγική της επιχείρησης αλλά δεν εντάσσονται στα πλαίσια μιας συγκεκριμένης διάστασης, συχνά να αγνοούνται. Για παράδειγμα, η μοναδική διάσταση που περιλαμβάνει εξωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης είναι αυτή των πελατών, με απόρροια να αγνοούνται άλλοι σημαντικοί εξωτερικοί παράγοντες, όπως οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, η τοπική κοινότητα κτλ. Έτσι, η σχέση της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον της περιορίζεται, με συνέπεια να αγνοούνται οι σύνδεσμοι με νέες ιδέες, πρακτικές και καινοτομίες του εξωτερικού επιχειρηματικού και κοινωνικού περιβάλλοντος.

## 2.13 Μελέτες περιπτώσεων εφαρμογής της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου

Όπως αναπτύχθηκε και στα παραπάνω τμήματα της παρούσας μελέτης, τα αποτελέσματα που συνεπάγεται η εφαρμογή της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου στην επιχείρηση είναι ιδιαίτερα

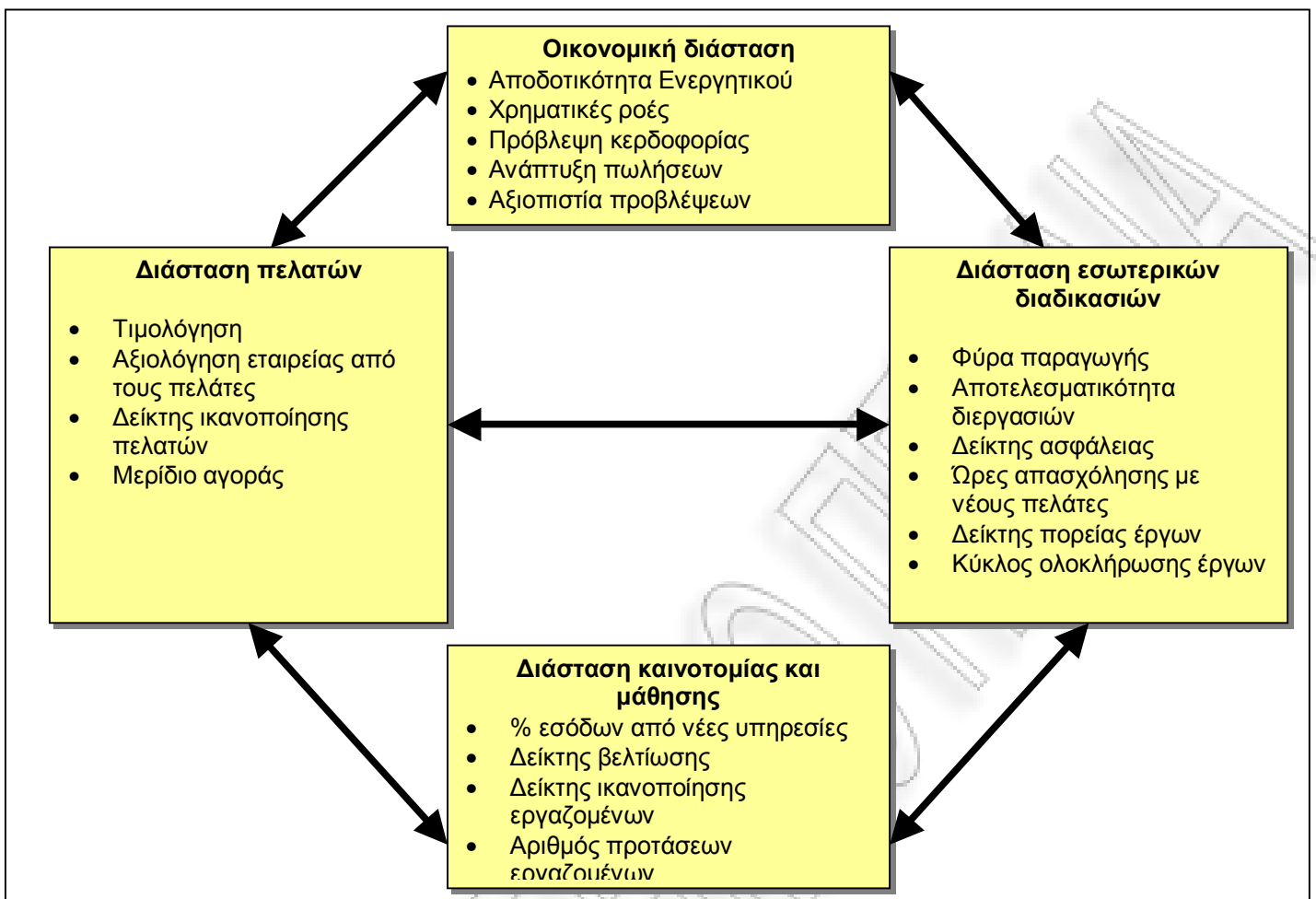
σημαντικά και αφορούν τόσο την οικονομική διάσταση, όσο και τις διαστάσεις των πελατών, των εσωτερικών διαδικασιών της επιχείρησης και της διάστασης της εκπαίδευσης, μάθησης και καινοτομίας. Παρακάτω ακολουθεί η ανάλυση μιας σειράς μελετών περιπτώσεων επιχειρήσεων που εισήγαγαν επιτυχώς τη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου, με απόρροια τη σαφή βελτίωση σε όλες τις πτυχές λειτουργίας τους. Οι περιπτώσεις αυτές αναφέρονται σε επιχειρήσεις κερδοσκοπικού και μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, που ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους της βιομηχανίας ή της παροχής υπηρεσιών.

### 2.13.1 Εταιρεία Rockwater

Η Rockwater αποτελεί μια θυγατρική εταιρεία της Brown & Root/Halliburton, η οποία είναι κατασκευαστική εταιρία με παγκόσμια δραστηριότητα. Η Rockwater αποτελεί παγκόσμιο ηγέτη στην υποθαλάσσια μηχανική και κατασκευές. Ο Norman Chambers, διευθύνων σύμβουλος της εταιρίας από το 1989, γνώριζε ήδη ότι το παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου είχε μεταβληθεί δραματικά. Ο ανταγωνισμός στον κλάδο αυξήθηκε ιδιαίτερα στη δεκαετία του '80 και πολλές μικρές επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να εξέλθουν από τον κλάδο. Παράλληλα, μετατοπίστηκε το κέντρο του ανταγωνισμού. Κατά συνέπεια, πολλές ηγετικές επιχειρήσεις του πετρελαϊκού κλάδου επιθυμούσαν να αναπτύξουν μακροχρόνια συνεργασία με τους προμηθευτές τους αντί να επιλέγουν προμηθευτές με κριτήριο τη χαμηλότερη τιμή.

Για το λόγο αυτό η Rockwater ανέπτυξε ένα νέο όραμα που συνοψίζεται στα ακόλουθα: «Καθώς η εταιρεία αποτελεί έναν από τους κυριότερους προμηθευτές στις προτιμήσεις των πελατών μας, θα προσπαθήσουμε να κατακτήσουμε την ηγετική θέση του κλάδου, παρέχοντας τα υψηλότερα επίπεδα ασφάλειας και ποιότητας στους πελάτες μας». Η εταιρεία ανέπτυξε παράλληλα τις κατάλληλες στρατηγικές για την πραγματοποίηση του οράματος αυτού. Τα πέντε βασικά σημεία της στρατηγικής αυτής ήταν: α)παροχή υπηρεσιών που ξεπερνούν τις προσδοκίες και τις ανάγκες των πελατών, β)υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των πελατών, γ)συνεχής βελτίωση των επιπέδων ασφαλείας, αξιόπιστος εξοπλισμός, άμεση ανταπόκριση και αποτελεσματικότητα του κόστους, δ)προσωπικό άρτια καταρτισμένο και ε)πραγματοποίηση των προσδοκιών των παραγόντων που συνδέονται με την εταιρεία (μέτοχοι, εργαζόμενοι, πελάτες κτλ.).

Προκειμένου όμως οι στρατηγικοί στόχοι να δημιουργήσουν αξία για την επιχείρηση, θα έπρεπε να μεταφραστούν και σε συγκεκριμένες ενέργειες και δραστηριότητες. Η διοίκηση της εταιρίας μετέτρεψε επομένως το εταιρικό όραμα και τη στρατηγική σε τέσσερις ομάδες μέτρων επίδοσης της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου, όπως φαίνεται και στο ακόλουθο διάγραμμα:



Πηγή: *Putting the Balanced Scorecard to work*, Robert Kaplan and David Norton, *Harvard Business Review*, September-October 1993

#### Διάγραμμα 40. Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου της Rockwater

##### • Χρηματο-οικονομικές μετρήσεις

Η οικονομική διάσταση περιλαμβάνει τρεις μετρήσεις που έχουν ιδιαίτερη σημασία για τους μετόχους. Η απόδοση του κεφαλαίου και οι χρηματικές ροές αντανakλούν βραχυχρόνια αποτελέσματα, ενώ η αξιοπιστία των οικονομικών προβλέψεων αντικατοπτρίζει την επιθυμία της μητρικής επιχείρησης να μειώσει την ιστορική αβεβαιότητα που προκαλείται από μη αναμενόμενες διακυμάνσεις των εταιρικών επιδόσεων. Η διοίκηση της Rockwater προσέθεσε και δύο ακόμη χρηματο-οικονομικά μετρήσεις: Την κερδοφορία που προέρχεται από συγκεκριμένες δραστηριότητες, η οποία εστιάζεται στο σχεδιασμό και τον έλεγχο της λειτουργίας της επιχείρησης και ο έλεγχος των πωλήσεων που βοηθά στη μείωση της αβεβαιότητας των επιδόσεων.

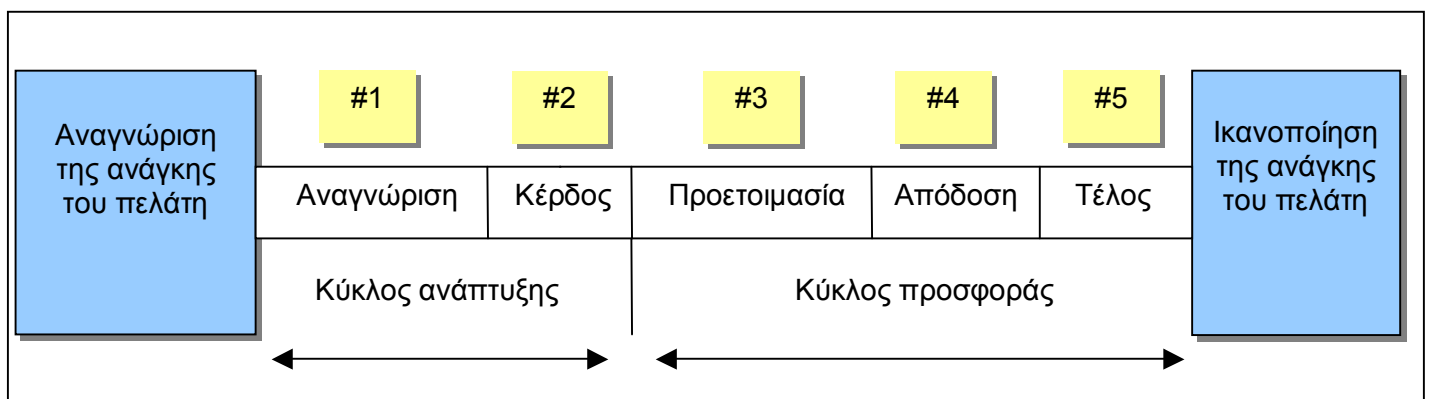
##### • Ικανοποίηση των πελατών

Η εταιρία επιθυμούσε να διαχωρίσει τους πελάτες της σε δύο τύπους: πελάτες κατηγορίας 1, δηλαδή πετρελαϊκές εταιρίες που επιθυμούν σχέση με υψηλή προστιθέμενη αξία και πελάτες

κατηγορίας 2, που επιλέγουν προμηθευτές βασιζόμενοι μόνο στην προσφερόμενη τιμή. Αναπτύχθηκε λοιπόν ένας δείκτης τιμών που ενσωματώνει την καλύτερη διαθέσιμη γνώση για τη θέση της εταιρίας απέναντι στον ανταγωνισμό. Με το δείκτη αυτό η εταιρία θα μπορούσε να διατηρήσει τους πελάτες της δεύτερης κατηγορίας όταν το απαιτούσαν οι συνθήκες του ανταγωνισμού. Ωστόσο, η στρατηγική της εταιρίας ήταν να δοθεί έμφαση στην παροχή υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας. Για το λόγο αυτό, μια ανεξάρτητη εταιρία διεξήγαγε, κατόπιν εντολής της Rockwater, ετήσια έρευνα προκειμένου να εντοπιστούν οι εκτιμήσεις των πελατών της σχετικά με το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών σε σχέση με αυτές των ανταγωνιστών. Επιπλέον, οι πελάτες της πρώτης κατηγορίας καλούνταν να παρέχουν σε μηνιαία βάση το βαθμό ικανοποίησής τους για τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Με την εφαρμογή των μέτρων αυτών η διοίκηση της εταιρίας πίστευε ότι αποκτά έναν ισχυρό σύνδεσμο με τους πελάτες της και μια ισχυρή δυνατότητα ανάδρασης, ιδιαίτερα δύσκολο να πραγματοποιηθεί στους περισσότερους άλλους κλάδους. Τέλος, τα μερίδια αγοράς παρείχαν αντικειμενική πληροφόρηση για το κατά πόσο η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών ήταν μετατρέψιμη σε ορατά οφέλη για την εταιρεία.

- Εσωτερικές διαδικασίες

Προκειμένου να αναπτύξει μετρήσεις που αναφέρονται στις εσωτερικές διαδικασίες, η διοίκηση της εταιρείας προχώρησε στον ορισμό του κύκλου ζωής μιας δραστηριότητας από την έναρξή της (όταν αναγνωρίζεται η ύπαρξη της ανάγκης του πελάτη), μέχρι την ολοκλήρωσή της (όταν ικανοποιηθεί η ανάγκη του πελάτη). Δημιουργήθηκαν επομένως μετρήσεις για καθεμιά από τις φάσεις του κύκλου ζωής, όπως φαίνεται και στο ακόλουθο διάγραμμα.



Πηγή: *Putting the Balanced Scorecard to work*, Robert Kaplan and David Norton, *Harvard Business Review*, September-October 1993

Διάγραμμα 41. Πώς η Rockwater ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών της

Οι μετρήσεις που αφορούν στις εσωτερικές διαδικασίες αντιπροσωπεύουν μια σημαντική μεταβολή στον τρόπο σκέψης στο εσωτερικό της εταιρείας. Αρχικά δινόταν έμφαση στις επιδόσεις του κάθε λειτουργικού τμήματος χωριστά. Με το νέο τρόπο σκέψης δίνεται έμφαση σε μέτρα που

ενσωματώνουν βασικές εταιρικές διαδικασίες. Η ανάπτυξη ενός κατανοητού χρονικού δείκτη για την αποτελεσματικότητα των επιδόσεων θεωρήθηκε ως μια θεμελιώδης ικανότητα της επιχείρησης. Η διοίκηση θεώρησε επίσης ότι η ασφάλεια αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα ανταγωνισμού. Εσωτερικές μελέτες αποκάλυψαν ότι τα έμμεσα κόστη ενός ατυχήματος ήταν από 5 ως 50 φορές μεγαλύτερα από τα άμεσα. Το μοντέλο περιέλαβε επομένως ένα δείκτη για την ασφάλεια που προέκυψε από ένα εμπειριστατωμένο σύστημα υπολογισμού των επιπέδων ασφαλείας. Ο δείκτης αυτός μπορεί να αναγνωρίζει και να ταξινομήσει όλα τα ανεπιθύμητα γεγονότα με βάση τη δυνατότητα πρόκλησης ζημίας στους εργαζόμενους, στην εταιρική ιδιοκτησία ή στις διαδικασίες.

Η διοίκηση της εταιρείας αμφιταλαντευόταν σχετικά με την επιλογή της μέτρησης στο αρχικό στάδιο. Αναγνώρισαν ότι οι ώρες που ξοδεύονταν για τη συζήτηση νέων δραστηριοτήτων αποτελούσαν εισροή ή μέτρο διαδικασίας και όχι μέτρο εκροής. Εντούτοις, η διοίκηση επιθυμούσε τη χρήση μιας μέτρησης που θα μετέφερε ξεκάθαρα σε όλους τους εργαζόμενους τη σημασία οικοδόμησης σχέσεων με τους πελάτες και της απόλυτης ικανοποίησής τους. Πεποίθηση ήταν επίσης ότι η κατανάλωση ποιοτικού χρόνου με τους βασικούς πελάτες αποτελούσε απαραίτητη προϋπόθεση για τον επηρεασμό των αποτελεσμάτων. Αυτό το μέτρο εισροής επιλέχθηκε ειδικά για την εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με τη σημασία της αναγνώρισης και ικανοποίησης των αναγκών των πελατών.

- Καινοτομία και βελτιώσεις

Η καινοτομία και τα κίνητρα εκμάθησης φιλοδοξούν να επιφέρουν βελτίωση στις εταιρικές επιδόσεις στον οικονομικό τομέα, στην ικανοποίηση των πελατών και στις εσωτερικές διαδικασίες. Η βελτίωση αυτή στη συγκεκριμένη εταιρία μπορεί να προκύψει από την καινοτομία στο προϊόν και τις υπηρεσίες, πράγμα το οποίο θα δημιουργήσει νέες πηγές εσόδων και επέκτασης σε νέες αγορές, καθώς και από τη διαρκή βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών. Ο πρώτος στόχος μετριέται με το ποσοστό των εσόδων που προέρχονται από νέες υπηρεσίες και ο δεύτερος από έναν δείκτη συνεχούς βελτίωσης που αντιπροσωπεύει το ρυθμό βελτίωσης ορισμένων βασικών λειτουργικών μέτρων, όπως είναι η ασφάλεια και η φύρα. Προκειμένου όμως να υποκινηθεί η καινοτομία στα προϊόντα/ υπηρεσίες και ταυτόχρονα οι λειτουργικές βελτιώσεις, θεωρήθηκε απαραίτητη η ύπαρξη ενός υποστηρικτικού κλίματος συνεργασίας από κινητοποιημένους εργαζομένους. Προκειμένου να διαπιστωθεί η ύπαρξη ενός τέτοιου κλίματος, χρησιμοποιήθηκε μια έρευνα σχετική με τη στάση του προσωπικού, καθώς και ένα μέτρο που λάμβανε υπόψη τις προτάσεις των εργαζομένων. Τέλος, τα έσοδα ανά εργαζόμενο μετρούν το αποτέλεσμα της δέσμευσης των εργαζομένων και τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου βοήθησε την εταιρεία να εμβαθύνει στις εσωτερικές της διαδικασίες, να δώσει κίνητρα στο προσωπικό και να ενσωματώσει στις λειτουργίες της την ανάδραση από τους πελάτες. Αναγνωρίστηκε παράλληλα η σημασία της οικοδόμησης ισχυρών

δεσμών με τους βασικούς πελάτες και η σημασία της ασφάλειας, μέσω της μείωσης των περιστατικών που σχετίζονται με αυτήν. Η διοίκηση της εταιρίας θεωρεί το μοντέλο ως ένα αυτόνομο εργαλείο που βοηθά στην επίτευξη του εταιρικού στόχου: στο να είναι η εταιρία η κορυφαία στον κλάδο της.

### 2.13.2 Εταιρεία Apple Computer

Η Apple Computer ανέπτυξε τη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου στα πλαίσια μιας στρατηγικής που φιλοδοξούσε να ξεφύγει από τα όρια του καθαρού περιθωρίου κέρδους, της απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων και του μεριδίου αγοράς. Για το λόγο αυτό επιλέχθηκε μια ομάδα εργαζομένων που θα προσδιόριζε τον τρόπο μέτρησης επιδόσεων σε καθέναν από τους τέσσερις τομείς. Για την οικονομική διάσταση, η εταιρία έδωσε έμφαση στην παροχή αξίας στους μετόχους, στη διάσταση των πελατών στα μερίδια αγοράς και στην ικανοποίηση των πελατών, στη διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών στις βασικές εταιρικές διεργασίες και στη διάσταση της καινοτομίας στη στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων. Η διοίκηση της εταιρίας ιεράρχησε τους παραπάνω τομείς ως εξής :

- **Ικανοποίηση των πελατών**

Από την ίδρυσή της η Apple ήταν μια εταιρία που επικεντρωνόταν στην τεχνολογία και ανταγωνιζόταν τις υπόλοιπες εταιρίες του κλάδου προσφέροντας καλύτερους υπολογιστές. Οι μετρήσεις υπολογισμού της ικανοποίησης των πελατών στόχευσαν στο να μετατρέψουν την επιχείρηση σε πελατοκεντρική. Η Apple συνεργάζεται με την J.D. Power & Associates, μια ανεξάρτητη εταιρία με κύρια δραστηριότητα τη διεξαγωγή ερευνών πελατειακής ικανοποίησης στον κλάδο των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ωστόσο, επειδή η πελατειακή βάση της Apple δεν είναι ομογενής, η Apple αποφάσισε να διεξάγει κι εκείνη παράλληλα ανεξάρτητες μελέτες προκειμένου να προσδιορίσει την πελατειακή της βάση σε όλα τα τμήματα της παγκόσμιας αγοράς.

- **Βασικές ικανότητες**

Τα στελέχη της εταιρίας επιθυμούσαν οι εργαζόμενοι να δίνουν βαρύτητα σε ορισμένες βασικές δεξιότητες, όπως για παράδειγμα τα φιλικά προς το χρήστη πεδία λογισμικού, τα δυναμικά και ευέλικτα λογισμικά προγράμματα και τα αποτελεσματικά συστήματα διανομής. Ωστόσο, η μέτρηση των επιδόσεων στους τομείς αυτούς θα ήταν εξαιρετικά δυσχερής. Για το λόγο αυτό γίνονται προσπάθειες ποσοτικοποίησης των ανωτέρω επιδόσεων.

- **Δέσμευση του προσωπικού**

Στα πλαίσια της εταιρίας πραγματοποιούνται ενδεδειγμένες μελέτες σε όλα τα υποκαταστήματα κάθε δύο χρόνια. Αποσπασματικές μελέτες πραγματοποιούνται συχνότερα. Οι ερωτήσεις της έρευνας σχετίζονται με το κατά πόσο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη στρατηγική της εταιρίας και με το



αν τους ζητείται να πραγματοποιήσουν αποτελέσματα που είναι συνεπή με τη στρατηγική της εταιρίας. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται σε πραγματικούς όρους ανάλογα με τις απαντήσεις των εργαζομένων, καθώς και μέσοι όροι των απαντήσεων.

- Μεριδίο αγοράς

Η επίτευξη σημαντικών μεριδίων αγοράς αποτελεί βασική επιδίωξη της διοίκησης της εταιρίας όχι μόνο λόγω των προφανών οικονομικών οφελών σε όρους αυξημένων πωλήσεων, αλλά και λόγω της προσέλκυσης στελεχών για την ανάπτυξη λογισμικού.

- Προσφερόμενη αξία στους μετόχους

Η αξία των μετόχων συμπεριλαμβάνεται σαν δείκτης επιδόσεων, παρόλο που η μέτρηση αυτή αποτελεί αποτέλεσμα και όχι παράγοντας επίτευξης των επιδόσεων. Η μέτρηση αυτή χρησιμοποιείται για να εξουδετερώσει την έμφαση που είχε δοθεί προηγουμένως στο μικτό περιθώριο κέρδους και στην αύξηση των πωλήσεων, μέτρα τα οποία αγνοούσαν τις επενδύσεις που απαιτούνται σήμερα για να διασφαλίσουν την ανάπτυξη στο μέλλον. Αντίθετα, οι μετρήσεις που αφορούν την αξία προς τους μετόχους ποσοτικοποιούν το αποτέλεσμα των προτεινόμενων επενδύσεων για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Η πλειοψηφία των εταιρικών λειτουργιών είναι οργανωμένη σε λειτουργική βάση: πωλήσεις, σχεδιασμός του προϊόντος και παγκόσμια κατασκευαστική λειτουργία. Για το λόγο αυτό η αξία προς τους μετόχους μπορεί να υπολογιστεί μόνο στο σύνολο της εταιρίας και όχι σε αποκεντρωμένο επίπεδο. Το μέτρο ωστόσο βοηθά τη διοίκηση σε κάθε μεγάλη οργανωσιακή μονάδα να υπολογίσει την επίδραση των δραστηριοτήτων στη συνολική εκτίμηση της εταιρίας και να εκτιμήσει νέες εταιρικές δυνατότητες και επενδύσεις.

Παρόλο που αυτοί οι δείκτες στις ανωτέρω πέντε διαστάσεις αναπτύχθηκαν πρόσφατα, βοήθησαν την εταιρεία να δώσει βαρύτητα στη στρατηγική της σε πολλά σημεία. Πρώτα απ' όλα, η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου λειτουργεί σαν ένα εργαλείο σχεδιασμού και όχι ελέγχου. Επιπλέον, οι μετρήσεις στην εταιρία, με εξαίρεση την αξία προς τους μετόχους, μπορούν να χρησιμοποιηθούν και οριζόντια και κάθετα σε κάθε λειτουργικά ανεξάρτητο οργανισμό. Αν χρησιμοποιηθεί κάθετα, κάθε ξεχωριστό μέτρο μπορεί να χωριστεί στα συστατικά του στοιχεία προκειμένου να υπολογιστεί πώς το κάθε τμήμα συνεισφέρει στη λειτουργία του συνόλου. Αν χρησιμοποιηθεί οριζόντια, οι μετρήσεις αυτές μπορούν να υπολογίσουν κατά πόσο για παράδειγμα ο σχεδιασμός και η κατασκευή συνεισφέρουν στην ικανοποίηση των πελατών. Επιπροσθέτως, το μοντέλο συνετέλεσε στην ανάπτυξη μιας γλώσσας με μετρήσιμα αποτελέσματα για το πώς θα μπορούσαν να εισάγουν και διαχειριστούν νέα προγράμματα.

Οι δείκτες στις πέντε παραπάνω διαστάσεις συγκρίνονται έναντι των πιο επιτυχημένων οργανισμών. Σήμερα χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία επιχειρηματικών σχεδίων και ενσωματώνονται στα σχέδια αμοιβών των υψηλόβαθμων στελεχών της διοίκησης.

### 2.13.3 Εταιρεία Canon ΗΠΑ

Η εταιρεία Canon USA ιδρύθηκε το 1966 και έκτοτε εδραίωσε το όνομά της σε τέτοιο βαθμό στην αμερικανική αγορά, ώστε για πολλά χρόνια ήταν συνώνυμο με τις κάμερες και τα αντιγραφικά μηχανήματα. Καθώς όμως η αγορά της ψηφιακής τεχνολογίας αναπτύχθηκε με γρήγορους ρυθμούς στα τέλη της δεκαετίας του '90, η διοίκηση της εταιρείας διαπίστωσε την ανάγκη επέκτασης του ρόλου της εταιρείας από έναν απλό διανομέα πωλήσεων σε έναν παροχέα εξατομικευμένων προτάσεων στην αμερικανική αγορά. Εκείνη τη χρονική στιγμή οι φωτογραφικές μηχανές και τα αντιγραφικά μηχανήματα μετατρέπονταν από αυτόνομες συσκευές σε ολοκληρωμένες λύσεις συνδεδεμένες μεταξύ τους και με το διαδίκτυο. Τα αντιγραφικά μηχανήματα για παράδειγμα μπορούσαν πλέον να αποθηκεύουν και να αποστέλλουν έγγραφα. Έτσι λοιπόν η παγκόσμια γραμμή προϊόντων της Canon USA περιλαμβάνει σήμερα πολυμηχανήματα που συνδέονται με το διαδίκτυο, σκάνερ, image filing συστήματα, ημιαγωγούς, καθώς και μηχανήματα που βρίσκουν εφαρμογή στον ιατρικό τομέα.

Με τις νέες αυτές εξελίξεις εντάθηκε ο ανταγωνισμός για την Canon ΗΠΑ, η οποία δεν στόχευε απλώς στο να υπερισχύσει της Nikon για παράδειγμα, αλλά και ανταγωνιζόταν πλέον άμεσα τη Sony και την HP. Είχε γίνει πλέον φανερό ότι η επιτυχία στο νέο αυτό ανταγωνιστικό περιβάλλον απαιτούσε την εφαρμογή μιας νέας στρατηγικής που θα έδινε μεγαλύτερη έμφαση στο σχεδιασμό εξατομικευμένων λύσεων που θα ανταποκρίνονταν απόλυτα στις ανάγκες των τελικών καταναλωτών.

Στα τέλη της δεκαετίας του '90 η στρατηγική της Canon ΗΠΑ είχε πλέον χαρακτήρα «design-and-refresh cycle». Παρόλα αυτά εξακολουθούσαν να υπάρχουν κενά στη στρατηγική πληροφόρηση εν μέρει εξαιτίας του γεγονότος ότι μια από τις πρακτικές της εταιρείας ήταν η συνεχής εναλλαγή θέσεων και ρόλων (rotation) ανάμεσα στους αμερικανούς διευθυντές και τους ιάπωνες εργαζομένους σ' αυτή. Παράλληλα, ασυνέχειες και δυσλειτουργίες στο σύστημα της επικοινωνίας δυσχέραιναν την κατάσταση. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι δυσχέρειες αυτές και να εφαρμοστεί με επιτυχία η νέα στρατηγική, υιοθετήθηκε η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου κατά το έτος 2001. Το εργαλείο αυτό ήταν ευεργετικό για την εταιρεία εκείνη τη χρονική στιγμή καθώς ενδυνάμωνε την ανάπτυξη της στρατηγικής και ενίσχυε το σύστημα επικοινωνίας και ανάδρασης. Επιπλέον, συνεισέφερε στην ιεράρχηση των ενεργειών και δράσεων, πράγμα που συνιστά αναγκαία προϋπόθεση για τη μετάβαση σε μια εταιρεία που έχει στραμμένο το ενδιαφέρον της στη στρατηγική. Ο προϋπολογισμός δεν αποτελούσε πλέον τη μοναδική έγνοια της διοίκησης, καθώς απαιτούνταν επιπλέον και η σύνδεση στρατηγικής και δράσεων-πρωτοβουλιών.

Το μοντέλο της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου εφαρμόστηκε αρχικά στα τμήματα Διανομής, μηχανοργάνωσης και έρευνας και ανάπτυξης. Καθώς όμως τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του υπήρξαν αρκετά ενθαρρυντικά, η εφαρμογή του συστήματος επεκτάθηκε σε οκτώ επιπλέον

τμήματα το έτος 2003 και 2004, ενώ από το έτος 2005 εφαρμόζεται πλέον σε όλα τα τμήματα της εταιρείας. Μάλιστα, το μοντέλο ενσωματώθηκε στο πλάνο της τριετίας που ετοιμάζει η Canon ΗΠΑ κάθε χρόνο και το απευθύνει στην Canon Inc. που είναι η μητρική εταιρεία.

Το τμήμα Εταιρικού Σχεδιασμού μέσα από τακτικές συζητήσεις και συναντήσεις συνέβαλε ώστε τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης να δημιουργήσουν τα δικά τους μοντέλα και συνεισέφερε στην ευθυγράμμιση των επιμέρους αυτών μοντέλων και των σχεδίων στρατηγικής με τη συνολική εταιρική στρατηγική. Στη συνέχεια, το τμήμα Εταιρικού Σχεδιασμού κατόρθωσε μέσα από τη μελέτη των σχεδίων στρατηγικής να εντοπίσει την ύπαρξη ασυνεπειών με την εταιρική στρατηγική και να δημιουργήσει συνδέσμους στρατηγικής ανάμεσα στα μοντέλα των επιμέρους τμημάτων.

Στα πλαίσια της εφαρμογής του συστήματος, κάθε τμήμα οφείλει να ενημερώνει μια «κάρτα αναφοράς» στην οποία αναγράφονται οι ενέργειες και οι δράσεις που συνεισφέρουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του τμήματος, όπως επίσης και οι επιτυχημένες μετρήσεις. Οι εργαζόμενοι που είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεση των ενεργειών αυτών οφείλουν να δίνουν αναφορά για την πρόοδο των εργασιών δύο φορές το χρόνο. Τα αρμόδια στελέχη της εταιρείας που μελετούν τις αναφορές αυτές είναι σε θέση να διαπιστώσουν ποια τμήματα λειτουργούν αποτελεσματικά, πού υπάρχουν δυνητικά προβλήματα και να προχωρήσουν στη συνέχεια στις απαραίτητες διορθώσεις στη στρατηγική.

Κατ' αρχάς, η εφαρμογή του συστήματος της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου ενίσχυσε την επικοινωνία όχι μόνο μεταξύ των διαφόρων ιεραρχικών επιπέδων, αλλά και οριζόντια. Σε τακτά χρονικά διαστήματα οι ομάδες υποστήριξης παρουσιάζουν στους υπευθύνους των επιμέρους μονάδων της επιχείρησης τη στρατηγική που ακολουθούν και με τη βοήθεια του μοντέλου παρουσιάζουν συνοπτικά τις εταιρικές επιδόσεις, συζητούν τους στόχους και προσδιορίζουν νέες δράσεις και πρωτοβουλίες. Από την πλευρά τους οι επικεφαλής των μονάδων χρησιμοποιούν το μοντέλο για να μεταδώσουν την εταιρική στρατηγική στις ομάδες υποστήριξης.

Επιπλέον, η εφαρμογή του συστήματος ενίσχυσε τις σχέσεις με τους πελάτες και αύξησε την επικοινωνία με τους τελικούς καταναλωτές δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών τους.

Επίσης, η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου ενίσχυσε τη συμμόρφωση της εταιρείας με τις νομικές ρυθμίσεις. Για παράδειγμα, με την υιοθέτηση μετρήσεων συμμόρφωσης με τη νομοθεσία και την ενίσχυση των συναφών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης κατόρθωσε να εφαρμόσει προ-ενεργητικά τα πρότυπα του εθνικού οργανισμού τροφίμων και φαρμάκων των ΗΠΑ (FDA).

Κάθε χρόνο στη 2ήμερη συνάντηση που πραγματοποιούν οι 250 διευθυντές της Canon παγκοσμίως αποκαλύπτονται νέες εταιρικές και επιμέρους στρατηγικές και αναθεωρούνται τα εταιρικά στρατηγικά σχέδια δράσης. Το μοντέλο παρέχει στην εταιρεία ένα κοινό λεξιλόγιο που

επιτρέπει στους 10.000 εργαζόμενους στη Βόρεια και Νότια Αμερική να μιλούν την ίδια στρατηγική γλώσσα. Όπως χαρακτηριστικά κατέδειξε σχετική έρευνα, το 80% των εργαζομένων κατανοούν σήμερα πλήρως την εταιρική στρατηγική έναντι ποσοστού 30% σε χρονική περίοδο πριν την εφαρμογή του συστήματος.

Το γεγονός αυτό βοήθησε στην αύξηση κατά 25,1% των πωλήσεων μεταξύ των ετών 2001 και 2004. Το 2004 μάλιστα οι πωλήσεις ξεπέρασαν τα 10 δις \$. Επιπλέον, βελτιώθηκε και η υποστήριξη που παρέχει η εταιρία στους πελάτες της, μια βελτίωση που αντικατοπτρίζεται σε αύξηση κατά 20% των επαφών με τους πελάτες για κάθε εργαζόμενο. Ταυτόχρονα, το κόστος των επαφών αυτών μειώθηκε κατά 17%, ενώ η ικανοποίηση των πελατών αυξήθηκε δραματικά.

Όπως οι διάσημοι φωτογραφικοί φακοί της εταιρίας βοηθούν στη δημιουργία καλοσχηματισμένων εικόνων του κόσμου μας, έτσι και η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου δημιουργεί μια ξεκάθαρη εικόνα της εταιρικής στρατηγικής που αντικατοπτρίζει ό,τι ακριβώς είναι αναγκαίο να παρατηρηθεί και προσδιορίζει όλες τις ενέργειες που απαιτείται να λάβουν χώρα.

#### 2.13.4 Όμιλος εταιρειών Chrysler

Η Chrysler Group, που κατασκεύασε τα επιβατικά αυτοκίνητα και ημιφορητά Chrysler, Jeep και Dodge αντιπροσωπεύει το 40% των συνολικών εσόδων της μητρικής εταιρίας DaimlerChrysler. Η σταθερότητα που εμφανίζει σήμερα δεν προδίδει ούτε στο ελάχιστο τα ταραχώδη χρόνια, λόγω των οικονομικών δυσχερειών που προηγήθηκαν.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '90, η εταιρία απολάμβανε υψηλά επίπεδα κερδοφορίας και ήταν φημισμένη για τον τολμηρό σχεδιασμό των μοντέλων της. Ωστόσο, ο πρωτοποριακός σχεδιασμός απαιτεί και υψηλά κονδύλια, γεγονός το οποίο οδήγησε αύξηση των εξόδων σχεδιασμού με το πέρασμα του χρόνου. Καθώς όμως η πολιτική που ακολουθούσε η διοίκηση ήταν συντηρητική απέναντι στην ανάληψη οικονομικών κινδύνων, για να μειωθούν τα κόστη σχεδιασμού πραγματοποιήθηκε στροφή σε περισσότερο συντηρητικά μοντέλα. Ταυτόχρονα, ο ισχυρός ανταγωνισμός που προήλθε κυρίως από τις εισαγωγές οδήγησε σε μείωση των τιμών των αυτοκινήτων, ενώ και η συγχώνευση με την Daimler-Benz το 1998 επιδείνωσε την κατάσταση με αποτέλεσμα το 2001 η εταιρεία να παρουσιάσει ζημία ύψους 5,1 δις \$. Προκειμένου να βοηθήσει στην ανάκαμψη της εταιρίας, η διοίκησή της εισήγαγε τη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου που χρησιμοποιούνταν ήδη ευρέως στα πλαίσια του εταιρικού ομίλου, ενώ παράλληλα δημιούργησε για πρώτη φορά το δικό της εταιρικό στρατηγικό σχεδιασμό.

Η διοίκηση θεωρούσε ότι το μοντέλο θα μπορούσε να βοηθήσει στην εξισορρόπηση των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων εταιρικών στόχων και ταυτόχρονα θα έδινε την έμφαση που απαιτούνταν στην τριπλή διάσταση της στρατηγικής της εταιρείας, δηλαδή στην τελειότητα των λειτουργιών, στην ηγεσία του προϊόντος και στη γνώση της καταναλωτικής συμπεριφοράς. Η

πραγματική προσπάθεια μετασχηματισμού της εταιρίας δεν θα περιοριζόταν μόνο στην οικονομική της ανάκαμψη, αλλά θα έπρεπε να επεκταθεί στη δημιουργία μιας νέας κουλτούρας που θα εστιαζόταν στην επιχειρηματικότητα, στην υποκίνηση και στην υπευθυνότητα.

Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου έστρεψε την προσοχή της διοίκησης στους πέντε βασικούς συνεχείς και ζωτικούς στόχους της επιχείρησης: την αύξηση της αξίας για όλους τους παράγοντες που σχετίζονται με την επιχείρηση, την ικανοποίηση των πελατών, την προσφορά εμπνευσμένων προϊόντων, τον εξορθολογισμό των διαδικασιών και τη βελτιστοποίηση των επιδόσεων των εργαζομένων. Οι πέντε αυτοί στόχοι πλαισιώνονται από 15 μετρήσιμες χρηματο-οικονομικού περιεχομένου (λειτουργικό κέρδος, χρηματικές ροές, πωλήσεις, διανομή, μάρκετινγκ) και άλλες μη χρηματο-οικονομικού περιεχομένου (αποτελεσματικότητα των δικτύων διανομής, ώρες που απαιτούνται για την κατασκευή ενός οχήματος, ικανοποίηση των εργαζομένων).

Παράλληλα, το μοντέλο αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα του συστήματος υπολογισμού των επιδόσεων των εργαζομένων. Πιο αναλυτικά, κάθε χρόνο σε κάθε εργαζόμενο τίθεται σε συνεννόηση με τον προϊστάμενό του ένας προσωπικός στόχος επιδόσεων, που είναι απόλυτα ευθυγραμμισμένος με τους στόχους του συστήματος, προσαρμοσμένος όμως στις ειδικές λειτουργικές συνθήκες του τμήματος. Οι αποδοχές και το bonus που λαμβάνει ο εργαζόμενος είναι συνάρτηση του βαθμού επίτευξης του προσωπικού του στόχου. Μια ομάδα που σχηματίστηκε ειδικά για το σκοπό αυτό εκτιμά κάθε μήνα την πρόοδο που σημειώνεται στις εταιρικές επιδόσεις και αναφέρεται σχετικά στη διοίκηση σε τριμηνιαία βάση.

Το μοντέλο αποτελεί τη ραχοκοκαλιά της εταιρίας όσον αφορά στην ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τις εταιρικές επιδόσεις. Πιο αναλυτικά, ο DCtv, ο εταιρικός εσωτερικός τηλεοπτικός σταθμός, έχει σαν βασικό καθημερινό θέμα του τους στόχους της εταιρείας. Οι διευθυντές παρευρίσκονται σε μηνιαίες συναντήσεις στις οποίες συζητούν την εταιρική στρατηγική. Επίσης, η στρατηγική της εταιρίας γνωστοποιείται στα υψηλόβαθμα στελέχη μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ενώ παιχνίδια στρατηγικής που δίνουν έμφαση στην εικονική λήψη αποφάσεων αποτελούν στοιχείο του εκπαιδευτικού προγράμματος που παρακολουθούν τακτικά τα διοικητικά στελέχη.

Μέσα από τη χάραξη στρατηγικής, την παρακολούθηση των μετρήσεων του μοντέλου, τον προσδιορισμό των στόχων και την αντιμετώπιση των θεμάτων εταιρικής διακυβέρνησης ξεκίνησε σιγά σιγά η λειτουργία του γραφείου στρατηγικής διοίκησης. Το γραφείο αυτό ανέλαβε επίσης την υποχρέωση να εντοπίσει και να εφαρμόσει στην πράξη τις επιταγές του καινοτομικού σχεδιασμού και κατασκευής των προϊόντων. Σημαντικό επίτευγμα του γραφείου αυτή ήταν επίσης και η εισαγωγή των «brand bibles», εγγράφων που περιέγραφαν το τι αντιπροσωπεύει το όνομα και η γενικότερη πρόταση προς τον πελάτη για καθένα όχημα, όπως επίσης και την έρευνα αγοράς, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των πελατών και τα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου οχήματος.

Σήμερα το γραφείο στρατηγικής διοίκησης αποτελείται από δύο τμήματα, το τμήμα επιχειρησιακής στρατηγικής και το τμήμα στρατηγικής των προϊόντων και οι αρμοδιότητές του καλύπτουν τους τομείς της εταιρικής διακυβέρνησης, του στρατηγικού σχεδιασμού και της ανάπτυξης της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου.

Οι εξελίξεις αυτές σε συνδυασμό με την αυστηρή πλέον εφαρμογή της στρατηγικής της εταιρείας με τη βοήθεια του συστήματος οδήγησαν σε αντιστροφή του αρνητικού κλίματος των προηγούμενων ετών. Έτσι, η πρόβλεψη για ζημία ύψους 5,1 δις \$ το 2001 δεν επαληθεύθηκε, αυτού η ζημία έφτασε τελικά τα 2 δις \$, ενώ το 2002 σημειώθηκε λειτουργικό κέρδος ύψους 1,4 δις \$. Το 2004 μάλιστα υπήρξε το πλέον κερδοφόρο έτος από το 1999 και τα κέρδη από την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας ήταν σημαντικά, πράγμα που επέτρεψε την εισαγωγή εννέα νέων μοντέλων, επιτυγχάνοντας το πιο φιλόδοξο παραγωγικό πρόγραμμα των 80 ετών λειτουργίας της επιχείρησης.

Βλέποντας λοιπόν την τεράστια επιτυχία που σημείωσε η Chrysler Group μετά την εφαρμογή της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου, η μητρική εταιρία DaimlerChrysler αποφάσισε το 2004 να εισάγει κι εκείνη με τη σειρά της το μοντέλο στις επιχειρήσεις του ομίλου της. Το μοντέλο αποτελεί έκτοτε ζωτικό στοιχείο των εταιρικών διαδικασιών του ομίλου και βοηθά στην εξασφάλιση της επιτυχούς εφαρμογής της εταιρικής στρατηγικής.

#### 2.13.5 Εταιρεία Cognos

Η εταιρεία Cognos Inc, που δραστηριοποιείται παγκόσμια στο χώρο της παροχής λύσεων λογισμικού που αναφέρονται στην εταιρική διακυβέρνηση, από τις αρχές της δεκαετίας του '90 σημείωνε συνεχώς εκρηκτικούς ρυθμούς ανάπτυξης. Τα κέρδη άγγιξαν τα 683 δις \$ (ποσοστό που αντιπροσωπεύει το 450% των κερδών του πρώτου χρόνου λειτουργίας της 35 χρόνια πριν), το ίδιο και το εργατικό δυναμικό που αυξήθηκε κατά 300% φτάνοντας τους 3.000 εργαζόμενους το 2004. Στο διάστημα των 35 αυτών χρόνων, η πελατειακή της βάση διπλασιάστηκε. Κατά συνέπεια, το 2004 η εταιρία διέθετε 49 γραφεία πωλήσεων σε 17 χώρες, συνεργαζόταν με 3.000 διανομείς και εξυπηρετούσε 22.000 πελάτες.

Ταυτόχρονα, και η φύση της αγοράς μεταβαλλόταν, καθώς το κύμα του business intelligence εισέβαλλε πλέον δυναμικά στον τομέα της εταιρικής διακυβέρνησης σε συνδυασμό με τη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου και το σχεδιασμό προγραμμάτων λογισμικού.

Επιπλέον, και ο ανταγωνισμός που η είχε να αντιμετωπίσει η Cognos ήταν πολύ έντονος, λόγω των συγχωνεύσεων που πραγματοποιήθηκαν στον κλάδο, οι οποίες οδήγησαν στην ύπαρξη δύο πολύ ισχυρών ανταγωνιστών.

Τέλος, νέες νομοθετικές ρυθμίσεις που επιβλήθηκαν με την Πράξη Sarbanes-Oxley επέβαλαν ισχυρότατους περιορισμούς στην εταιρική πρακτική αναφορικά με τη χρηματο-οικονομική διαχείριση, η οποία πλέον θα έπρεπε να είναι άψογη.

Προκειμένου να αντιμετωπίσει όλες αυτές τις προκλήσεις, η Cognos αποφάσισε να ακολουθήσει μια νέα εταιρική στρατηγική και να εστιαστεί από την παροχή business intelligence στην προσπάθεια να ηγηθεί στον τομέα της διοίκησης των εταιρικών επιδόσεων. Το μοντέλο χρησιμοποιούνταν ήδη από το 2001, αλλά έδινε ιδιαίτερη έμφαση στα καθαρά επιχειρησιακά στοιχεία και δεν αντιμετώπιζε ενιαία όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης. Αποφασίστηκε λοιπόν να ενταθεί η προσπάθεια επαρκούς αξιοποίησης του εργαλείου με στόχο την πληρέστερη κατανόηση από πλευράς εργαζομένων της εταιρικής στρατηγικής, καθώς και του βασικού εταιρικού στόχου που ήταν η προσφορά προς τους πελάτες ταχύτερης πρόσβασης στην πληροφόρηση, κάτι το οποίο συνεισφέρει στη λήψη βέλτιστων αποφάσεων.

Για το σκοπό αυτό η διοίκηση της Cognos αποφάσισε να χρησιμοποιήσει την εφαρμογή Cognos Metrics Manager, έναν τύπο Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου που η εταιρεία πρότεινε στους πελάτες της ήδη από το 2002. Το όλο εγχείρημα, παρείχε και ένα επιπλέον πλεονέκτημα, καθώς επέτρεπε στην ίδια την εταιρεία να αποκτήσει πλήρη άποψη και από πρώτο χέρι σχετικά με τη χρησιμότητα του εργαλείου που απολάμβαναν μέχρι στιγμής οι πελάτες της.

Στα μέσα του 2003 αναπτύχθηκε το πλάνο της εταιρικής στρατηγικής που περιλάμβανε 13 στόχους. «Η κατασκευή πολύ καλών προϊόντων» και η «πρόσληψη ικανών εργαζομένων» συμπεριλαμβάνονταν μεταξύ των στόχων της διάστασης «εκμάθηση και ανάπτυξη» και υποστήριζαν τις εσωτερικές διαδικασίες, όπως για παράδειγμα το «walk the CPM talk» και «την οικοδόμηση του κύρους της εταιρίας».

Οι στόχοι αυτοί με τη σειρά τους υποστήριζαν τους στόχους της διάστασης των πελατών «drive the customer value at every step», «ηγεσία στην αγορά των Scorecards», κλπ. Η υψηλή επίδοση σε όλους τους στόχους ενισχύει αυτομάτως τον πρωταρχικό χρηματο-οικονομικό στόχο της εταιρίας, δηλαδή την ηγεσία στον κλάδο.

Τα μέλη κάθε ομάδας είναι υπεύθυνα το καθένα για την παρακολούθηση ενός ή δύο στόχων. Πάντως, σύμφωνα με τη διοίκηση της εταιρίας, ο καθορισμός των στόχων δεν αποτελεί εύκολο εγχείρημα, ενώ οι αντίστοιχες μετρήσεις μπορούν να προσδιοριστούν με σχετικά μεγαλύτερη ευκολία από επιχειρησιακούς αναλυτές και εμπειρογνώμονες από διάφορα λειτουργικά τμήματα.

Μέχρι τα τέλη του 2003 η πρωτοβουλία της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου αποκάλυπτε την ύπαρξη σημαντικών αποκλίσεων. Για παράδειγμα, οι στόχοι που έθετε το πλάνο δεν ήταν απόλυτα ευθυγραμμισμένοι με τις προτεραιότητες της στρατηγικής και οι δραστηριότητες CPM δεν είχαν ενσωματωθεί πλήρως στην εταιρική πρακτική. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν αυτές οι δυσλειτουργίες, χρησιμοποιούνταν το εργαλείο Cognos ReportNet, το οποίο μεριμνούσε ώστε η

πληροφόρηση στους κόλπους της εταιρίας να είναι συνεπής και επαρκής για την αποτελεσματική εφαρμογή του μοντέλου. Επιπλέον, το εργαλείο Cognos Enterprise Planning Series παρείχε ένα σημαντικό μέσο σχεδιασμού και πρόβλεψης των εταιρικών επιδόσεων, πράγμα που χρησίμευε στη διόρθωση του 3μηνιαίου πλάνου που ετοιμάζε η επιχείρηση 4 φορές το χρόνο.

Οι προσπάθειες αυτές επέφεραν σημαντικά αποτελέσματα, καθώς καθένα από τα τμήματα πωλήσεων, marketing, χρηματοοικονομικό, διοίκησης και μηχανοργάνωσης ανέπτυξαν μοντέλα απόλυτα εναρμονισμένα με την εταιρική στρατηγική. Στο πρόγραμμα του μοντέλου μάλιστα όλοι οι εργαζόμενοι μπορούν να έχουν πρόσβαση μέσω του εσωτερικού δικτύου της Cognos.

Επιπλέον, και η ομάδα διοίκησης της εταιρείας ενθουσιάστηκε με το εργαλείο καθώς «για πρώτη φορά μπορούσε να αποτυπωθεί η στρατηγική της εταιρίας σε μία μόνο σελίδα».

#### 2.13.6 Όμιλος εταιριών Aktiva

Η εταιρεία Aktiva Group ιδρύθηκε στη Σλοβενία το 1989, αλλά σύντομα η δραστηριότητά της ξέφυγε από τα εθνικά σύνορα, με αποτέλεσμα σήμερα να εδρεύει στο Άμστερνταμ και να ελέγχει 30 εταιρίες είτε άμεσα είτε έμμεσα μέσα από στρατηγικές συμμαχίες. Από τις εταιρίες αυτές, οι 14 εδρεύουν στην Ευρώπη και την Ασία και οι υπόλοιπες στις Ηνωμένες Πολιτείες και διαθέτουν περιουσιακά στοιχεία ύψους 12 δις ευρώ. Η εταιρεία επενδύει σε ένα μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων και κλάδων, όπως στη φαρμακοβιομηχανία, στα χημικά, στη χαρτοβιομηχανία, στην τσιμεντοβιομηχανία, στις χρηματο-οικονομικές υπηρεσίες, στις επικοινωνίες, στην τεχνολογία, στον τουρισμό, στην αεροπορική βιομηχανία, σε νέες επιχειρήσεις και σε ακίνητα. Αν εξαιρέσουμε τη μεγαλύτερη ισραηλινή επενδυτική εταιρεία που ελέγχει η Aktiva Group, η οποία απασχολεί 10.000 εργαζόμενους, η εταιρία απασχολεί περίπου 4.000 εργαζόμενους.

Καθώς η εταιρία επιδιόταν εξ αρχής σε επενδυτικές δραστηριότητες, ήταν εξοικειωμένη με τα χρηματο-οικονομικά εργαλεία, κι έτσι χρησιμοποιούνταν στο εσωτερικό της αρχικά το πρόγραμμα που βασίζεται στην αύξηση της αξίας (value-based management) και το «Economic Value Added (EVA) και αργότερα ο προϋπολογισμός με βάση τη δραστηριότητα (activity-based budgeting) και η κοστολόγηση με βάση τη δραστηριότητα (activity-based costing). Ωστόσο, η διοίκηση της εταιρείας επιθυμούσε να έχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα των επιδόσεων των εταιριών του ομίλου σε σχέση με το μέσο όρο του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνταν η καθεμιά, ιδιαίτερα σε τομείς όπως είναι η καινοτομία, η απόδοση του προσωπικού και η ποιότητα των εργαζομένων. Επιπλέον, η επιτυχία των επενδυτικών εταιριών στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ικανότητα προσδιορισμού της κατάλληλης χρονικής στιγμής για την αγορά, πώληση και επένδυση σε νέες εταιρίες ή αγορές.

Η διοίκηση της εταιρείας γρήγορα διαπίστωσε ότι η υιοθέτηση της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου θα βοηθούσε στην ερμηνεία των δεδομένων και στη διατύπωση προβλέψεων για τις μελλοντικές επιδόσεις χάρη στη χρήση δεικτών τόσο καθοδηγητικών, όσο και χρονικής υστέρησης.



Ωστόσο, πριν από την εφαρμογή του συστήματος, το προσωπικό της Aktiva group, αλλά και των εταιρειών που ελέγχει παρακολούθησαν 9μηνο πρόγραμμα εκπαίδευσης πάνω στο αντικείμενο. Η διοίκηση της εταιρίας στόχευε στη χρησιμοποίηση του εργαλείου ως σύστημα έγκαιρης πρόβλεψης και αποφάσισε να το εφαρμόσει αρχικά στις περιφερειακές εταιρείες που ελέγχει, καθώς αποτελούν μικρές εταιρικές ενότητες με μία μόνο κύρια δραστηριότητα. Επιπλέον, οι νέες εταιρείες απαιτούν την ύπαρξη ευέλικτων στρατηγικών που μερικές φορές χρειάζεται να αναθεωρούνται ακόμη και 6 φορές το χρόνο.

Το 2000 η διοίκηση της εταιρείας δημιούργησε την ομάδα Active Governance που είχε σαν κύρια δραστηριότητα την υποστήριξη των στελεχών των ελεγχόμενων εταιριών προκειμένου να κατορθώσουν να σχηματίσουν η καθεμιά τα δικά τους μοντέλα. Επιπλέον, η επίδοση των ελεγχόμενων εταιρειών επηρεάζει μέσω των ατομικών μοντέλων τις αποδοχές όχι μόνο των μεσαίων και υψηλόβαθμων στελεχών των εταιρειών αυτών, αλλά και των μελών της ομάδας Active Governance.

Μέχρι το 2002 όλοι οι εργαζόμενοι είχαν αποκτήσει το δικό τους ατομικό μοντέλο και μέχρι το 2003 όλες οι εβδομαδιαίες αναφορές και τα συστήματα διοίκησης ης απόδοσης είχαν συνδεθεί με το πρόγραμμα της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου. Η Aktiva Group ολοκλήρωσε το δικό της μοντέλο τον περασμένο χρόνο επωφελούμενη των εμπειριών που απέκόμισαν οι εταιρείες που ελέγχει.

Η δράση της ομάδας αυτής είχε πολύ ευνοϊκά αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα,. Η απόδοση των καθαρών κεφαλαίων για τις εταιρείες που κατά πλειοψηφία ανήκουν στην Aktiva αυξήθηκε από το -22% το 1998 στο +18% το 2004. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της εταιρίας Pinus TKI, η οποία από το 1996 ως το 2003 διπλασίασε τις πωλήσεις της.

Σύμφωνα με τα στελέχη των εταιρειών, η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου τους βοήθησε να λειτουργούν περισσότερο στρατηγικά. Για παράδειγμα, η Vitiva, μια εταιρία που κατασκευάζει φυτικά εκχυλίσματα για βιταμίνες, κατόρθωσε να δημιουργήσει συγκριτικό πλεονέκτημα χάρη στη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου, το οποίο αποκάλυψε την ύπαρξη άμεσης σχέσης ανάμεσα στα χρηματο-οικονομικά αποτελέσματα και την ποιότητα του βασιλικού που χρησιμοποιούσε στα προϊόντα της. Χρησιμοποιώντας μια ποικιλία βασιλικού με αντι-οξειδωτική δράση και με περιεχόμενο πλούσιο σε ενεργά συστατικά κατόρθωσε να παράγει το προϊόν σε μικρότερες ταμπλέτες και έτσι να το πουλήσει στην αγορά φυτικών προϊόντων.

Επιπλέον, το μοντέλο βοήθησε την Aktiva να διαχειριστεί τον κίνδυνο ανάληψης νέων επενδύσεων. Για παράδειγμα, όταν η Aktiva απέκτησε την πλειοψηφία του κεφαλαίου της Hemofarm, της μεγαλύτερης φαρμακευτικής εταιρίας της Σερβίας, αποκάλυψε ότι οι Σέρβοι προτιμούν τα προϊόντα που εξάγονται στο εξωτερικό. Έτσι, με την αύξηση των εξαγωγών της η Hemofarm κατόρθωσε ταυτόχρονα να αυξήσει τις εγχώριες πωλήσεις της, οι οποίες σήμερα

αντιπροσωπεύουν το 60% των συνολικών της πωλήσεων. Ταυτόχρονα, το μοντέλο βοήθησε την εταιρία να στραφεί σε περισσότερο επικερδή προϊόντα, με αποτέλεσμα η τιμή της μετοχής της Hemofarm να εκτοξευθεί από τα 450 γιουγκοσλαβικά νέα δηνάρια στα 3.720 !

Ακόμη πιο εντυπωσιακό είναι το γεγονός ότι περισσότερες από τις μισές εταιρίες που πούλησε η Aktiva εξακολουθούν και χρησιμοποιούν το μοντέλο, πράγμα που οφείλεται στο γεγονός, σύμφωνα με εκτιμήσεις της διοίκησης της εταιρίας, ότι σύστημα είναι δυνατό να ενισχύσει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες εστιάζοντας στη δημιουργία μεγαλύτερης προστιθέμενης αξίας στη μακροχρόνια περίοδο.

Η Aktiva απολάμβανε τεράστια ανάπτυξη, της τάξεως του 80% ετησίως, ήδη πολύ πριν από την υιοθέτηση του εργαλείου της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου. Με την υιοθέτηση όμως του εργαλείου αυτού άρχισε να δίνεται έμφαση όχι μόνο στους χρηματο-οικονομικούς δείκτες, αλλά και σε άλλα μεγέθη που συνεισφέρουν (περισσότερο) στη μελλοντική ανάπτυξη της εταιρείας. Πράγματι, καθώς η χρήση του μοντέλου ενισχύει την οικονομική ανάπτυξη των εταιριών που ελέγχει, η Aktiva διατηρεί έναν εξαιρετικό βαθμό ανάπτυξης ύψους 70% ετησίως.

#### 2.13.7 Διεύθυνση Οικονομικής Ανάπτυξης (Τμήμα Εμπορίου ΗΠΑ)

Από την ελπιδοφόρα σύστασή της το 1965 κατά τη διάρκεια της Προεδρίας Johnson, η Διεύθυνση Οικονομικής Ανάπτυξης των Ηνωμένων Πολιτειών μέχρι πρόσφατα γνώρισε δύσκολες στιγμές που απείλησαν ακόμα και την ύπαρξή της. Οι Πρόεδροι Nixon και Reagan ζητούσαν την κατάργησή της και κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80 και στις αρχές της δεκαετίας του '90, η υπηρεσία υπολειπουργούσε χωρίς μάλιστα την έγκριση του Κογκρέσου. Με την απειλή απολύσεων και περικοπών στον προϋπολογισμό, κατόρθωνε να επιβιώνει μέρα με τη μέρα. Ακόμη όμως και μετά από τη νέα έγκριση για τη λειτουργία της το 1998, η υπηρεσία δεν προχώρησε στην αναθεώρηση των διοικητικών της πρακτικών, αλλά παρέμεινε προσκολλημένη στην κουλτούρα των προηγούμενων ετών.

Ωστόσο, με την ανάληψη της Προεδρίας από τον Bush το 2001, η κατάσταση μεταβλήθηκε δραματικά. Ο Πρόεδρος έχοντας υψηλές προσδοκίες από την υπηρεσία και στηριζόμενος στη διοικητική πρακτική βάσει των αποτελεσμάτων, έδωσε στη Διεύθυνση Οικονομικής Ανάπτυξης μια νέα ευκαιρία να αποδείξει την αξία της. Για το σκοπό αυτό αντικατάστησε τη διοίκηση της υπηρεσίας και τοποθέτησε νέα στελέχη, τα οποία έθεσαν σαν στόχο τη μετατροπή του οργανισμού στο βασικό φορέα της εγχώριας οικονομικής ανάπτυξης. Κατά συνέπεια, αναθεωρήθηκε και το όραμα της υπηρεσίας, που απασχολούσε ήδη πάνω από 200 εργαζόμενους, και συνοψίζονταν πλέον «στην προώθηση της καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητας και στην προετοιμασία των αμερικανικών περιοχών προκειμένου να δεχθούν την ανάπτυξη και την επιτυχία στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία».

Το μεγαλύτερο μέρος του προϋπολογισμού της Διεύθυνσης Οικονομικής Ανάπτυξης (300 εκατομμύρια \$ το 2004), κατευθυνόταν σε επιδοτήσεις προς μη-κερδοσκοπικές και προς τοπικές κυβερνητικές μονάδες, με σκοπό να ενισχυθεί η οικονομική δραστηριότητα σε υποβαθμισμένες περιοχές. Με τη νέα στρατηγική, η Διεύθυνση Οικονομικής Ανάπτυξης θα μετασχηματιζόταν από απλό χορηγό σε επιχειρηματική μονάδα. Σήμερα, η υπηρεσία αναζητά επιχειρηματικούς συνεταιίρους μεταξύ των μη-κερδοσκοπικών οργανισμών που έχουν ισχυρούς δεσμούς με τον ιδιωτικό τομέα, όπως είναι τα πανεπιστήμια και τα εμπορικά επιμελητήρια, προκειμένου να συνεισφέρει στη δημιουργία θέσεων εργασίας με αυξημένα προσόντα και υψηλές αποδοχές στους αναδυόμενους κλάδους.

Προτού όμως η υπηρεσία να προχωρήσει στη διάχυση της καινοτομίας, απαιτούνταν να επιχειρήσει να εκσυγχρονίσει τη δική της λειτουργία. Με τη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου, η Διεύθυνση Οικονομικής Ανάπτυξης όχι μόνο σχημάτισε τη στρατηγική της καινοτομίας που επρόκειτο να ακολουθήσει, αλλά και προσδιόρισε τους παράγοντες που σχετίζονται με αυτή (Τμήμα Εμπορίου, Λευκός Οίκος, Γραφείο Διοίκησης και Προϋπολογισμού, Κογκρέσο, φορολογούμενοι) και τους πελάτες της (πληγείσες κοινότητες, επενδυτικοί συνεταιίροι, ιδιωτικός τομέας).

Η κυβερνητική δομή είναι συνήθως δύσκαμπτη σε οποιεσδήποτε λειτουργικές μεταβολές, αλλά χάρη στις εντατικές προσπάθειες της νέας διοίκησης μέσα σε τέσσερις μήνες είχε ήδη διαμορφωθεί ο στρατηγικός χάρτης της υπηρεσίας (σε εταιρικό επίπεδο). Στη συνέχεια, μια επταμελής ομάδα που αποτελούνταν από υπαλλήλους της κεντρικής υπηρεσίας και από τα έξι τοπικά γραφεία βοήθησε στην εφαρμογή του μοντέλου στο επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού. Τα τοπικά γραφεία μοιράζονται κοινά μοντέλα και στρατηγικό πλάνο, τα οποία είναι στενά συνδεδεμένα με τα αντίστοιχα της κεντρικής υπηρεσίας, αλλά ταυτόχρονα είναι αρκετά ευέλικτα ώστε να επιτρέπουν σε κάθε γραφείο να διαφοροποιεί ελαφρά τους στόχους και τη στρατηγική του.

Αρχικά, οι εργαζόμενοι των τοπικών γραφείων αντιμετώπισαν με σκεπτικισμό τη νέα πρωτοβουλία, καθώς δεν ήταν συνηθισμένοι να υφίστανται έλεγχο των επιδόσεών τους. Άλλοι πάλι πίστευαν ότι το εργαλείο αυτό αποτελεί μια ιδιοτροπία της νέας διοίκησης που θα εγκαταλείπονταν με τη λήξη της θητείας της.

Προκειμένου να ενισχυθεί η δέσμευση των εργαζομένων, η Διεύθυνση Οικονομικής Ανάπτυξης συνέδεσε τις εκτιμήσεις των επιδόσεων των τοπικών γραφείων και των εργαζομένων με τη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου. Είναι γνωστό πως η ομοσπονδιακή νομοθεσία δεν επιτρέπει τη διαφοροποίηση των αποδοχών των εργαζομένων στην κυβέρνηση ανάλογα με τις επιδόσεις τους. Ωστόσο, με το μοντέλο επιτράπη η χορήγηση bonus σε εκείνους τους υπαλλήλους που πραγματοποιούσαν υψηλές επιδόσεις.

Σήμερα, μια ομάδα που έχει σχηματιστεί για το σκοπό αυτό, επιβλέπει την καθημερινή εφαρμογή του εργαλείου και τις συνεχείς βελτιώσεις που λαμβάνουν χώρα. Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου ήταν σε πλήρη λειτουργία ήδη από το οικονομικό έτος 2003 και αναθεωρήθηκε το 2004. Κάθε τετράμηνο, στελέχη που έχουν επιφορτιστεί με το έργο αυτό επισκέπτονται όλα τα τοπικά γραφεία προκειμένου να παρακολουθήσουν αυτοπροσώπως την εφαρμογή του εργαλείου, ενώ οι βασικές αναφορές της υπηρεσίας προς το Τμήμα Εμπορίου και τους υπόλοιπους φορείς στηρίζονται στα αποτελέσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή του.

Η πρόκληση που έχει ακόμη να αντιμετωπίσει το μοντέλο είναι η έλλειψη στόχων σε ορισμένες μετρήσεις, γεγονός που καθιστά μερικές μετρήσεις λιγότερο λειτουργικές. Επιπλέον, σε μερικές περιπτώσεις η υπηρεσία χρειάζεται την έγκριση του Γραφείου Διοίκησης και Προϋπολογισμού προκειμένου να ζητήσει επιπλέον στοιχεία από υποψήφιους προς επιχορήγηση φορείς, ενώ δυσλειτουργίες εμφανίζονται και λόγω του γεγονότος ότι σε μερικές περιπτώσεις δεν χρησιμοποιείται η ηλεκτρονική επεξεργασία στοιχείων.

Χάρη στη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου, η Διεύθυνση Οικονομικής Ανάπτυξης κατόρθωσε να επικεντρωθεί στη νέα στρατηγική της και σημείωσε τα τελευταία δύο χρόνια σημαντικά βήματα προόδου. Πράγματι, όταν η αυτοκινητοβιομηχανία Hyundai ξεκίνησε την κατασκευή ενός εργοστασίου σε μία από τις πιο υποβαθμισμένες περιοχές της χώρας, στο Lowndes County, η υπηρεσία άδραξε την ευκαιρία να βελτιώσει την τοπική οικονομική κατάσταση. Για το σκοπό αυτό χρηματοδότησε την κατασκευή βιομηχανικού πάρκου για τη στέγαση των προμηθευτών του εργοστασίου, το οποίο θα αυξήσει τη φορολογική βάση της χώρας, αλλά και ταυτόχρονα θα προσφέρει νέες θέσεις εργασίας ενισχύοντας την τοπική οικονομία.

Προσφάτως, η Διεύθυνση Οικονομικής Ανάπτυξης συνεταιρίσθηκε με την Green Bay, Wisconsin, Εμπορικό Επιμελητήριο σε ένα επενδυτικό έργο που θα διενεργηθεί από ένα τοπικό τεχνικό κολέγιο και θα παρέχει τεχνική βοήθεια για κατασκευαστικά έργα σε μία τεράστια έκταση, γεγονός που αναμένεται να προσελκύσει ιδιωτικά κεφάλαια ύψους 62 χιλ. \$ και να δημιουργήσει παραπάνω από 800 νέες θέσεις εργασίας.

Η επιχειρηματική προσέγγιση που ακολούθησε η Διεύθυνση Οικονομικής Ανάπτυξης τη βοήθησε να λειτουργήσει περισσότερο αποτελεσματικά, αλλά ταυτόχρονα συνέβαλλε στην αύξηση της αξιοπιστίας της στα πλαίσια της ομοσπονδιακής κυβέρνησης. Τα τελευταία δύο χρόνια η υπηρεσία ξεπέρασε το στόχο που είχε θέσει αναφορικά με την αναζήτηση νέων εταίρων, γεγονός το οποίο συνεισέφερε στην αύξηση των ιδιωτικών κεφαλαίων ως ποσοστό του συνόλου των επενδυόμενων κεφαλαίων. Χάρη στις αξιοσημείωτες επιδόσεις της, η υπηρεσία κέρδισε μια εντυπωσιακή ψήφο εμπιστοσύνης από τον Bush, ο οποίος ζήτησε από το Κογκρέσο να αυξήσει τον προϋπολογισμό της Διεύθυνσης Οικονομικής Ανάπτυξης σε μία πολύ κρίσιμη οικονομικά συγκυρία εξαιτίας των αυξημένων αναγκών για την εσωτερική ασφάλεια και του πολέμου στο Ιράκ.

### 2.13.8 Εταιρεία General Electric

Η παρακάτω μελέτη περίπτωσης αναφέρεται στην εταιρεία General Electric στις ΗΠΑ και πιο συγκεκριμένα στο τμήμα εκείνο της επιχείρησης που ήταν υπεύθυνο για την κατασκευή λαμπτήρων. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση εφάρμοσε μια Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου πέντε επιπέδων, ξεκινώντας από το συνολικό εταιρικό μοντέλο και καταλήγοντας στο μοντέλο κάθε εργαζομένου. Παρακάτω αναλύονται τα πέντε αυτά επίπεδα της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου και τα αποτελέσματα της εφαρμογής τους.

#### 1ο Επίπεδο: Συνολικό εταιρικό μοντέλο

Στις αρχές της δεκαετίας του '90, ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας General Electric John Welch παρουσίασε τους γενικούς στόχους της εταιρείας, οι οποίοι μπορούν να ενταχθούν στις 4 κατηγορίες που προβλέπουν οι μετρήσεις της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου. Όσον αφορά στη διάσταση του πελάτη, η ικανοποίηση των πελατών αποτελούσε προτεραιότητα υψίστης σημασίας. Αναφορικά με τη διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών και της παραγωγικότητας, εκείνο που απαιτούνταν από όλες τις εταιρικές ομάδες ήταν να μειωθούν τα επίπεδα αποθεμάτων και να αυξηθεί η κίνηση των αποθεμάτων. Σχετικά με τη διάσταση της καινοτομίας, ο στόχος της εταιρείας ήταν να αναπτυχθεί παγκοσμίως, μέσω της ανάπτυξης νέων προϊόντων, ενώ από χρηματοοικονομικής άποψης, βασικός στόχος ήταν να γίνει η εταιρεία το Νο 1 ή το πολύ το Νο 2 στον κλάδο όσον αφορά στις πωλήσεις, στα κέρδη ή στην έξοδο από τον κλάδο. Οι στόχοι και οι αντίστοιχες μετρήσεις περιγράφονται συνοπτικά στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 13. Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου της εταιρείας General Electric LBG

|   | <b>Μετρήσεις<br/>ικανοποίησης<br/>πελατών</b>  | <b>Χρηματο-<br/>οικονομικές<br/>μετρήσεις</b>   | <b>Μετρήσεις<br/>εσωτερικών<br/>διαδικασιών</b>                          | <b>Μετρήσεις<br/>καινοτομίας<br/>και<br/>μάθησης</b>       |
|---|--|---|--|--|
| Συνολικό<br>Εταιρικό<br>Μοντέλο                     | 1) Ικανοποίηση των πελατών κατά 95% στη σωστή χρονική στιγμή.<br>2) Παγκόσμια ανάπτυξη.                | 1) Νο 1 ή Νο 2 στις πωλήσεις.<br>2) Νο 1 στα κέρδη.   | 1) Αύξηση στην κίνηση των αποθεμάτων.<br>2) Βελτίωση στις διαδικασίες.   | Ανάπτυξη νέων προϊόντων.                                   |
| Μοντέλο<br>Ομίλου<br>προϊόντων<br>φωτισμού<br>(LBG) | 1) Ικανοποίηση των πελατών κατά 95% στη σωστή χρονική στιγμή.<br>2) Πωλήσεις εκτός ΗΠΑ σε ποσοστό 70%. | 1) Νο 1 στις πωλήσεις.<br>2) Μείωση απασχολούμενου κεφαλαίου.<br>3) Συνολικό κόστος παραγωγικότητας > 5/6 | 1) Αριθμοδείκτης κίνησης αποθεμάτων =10.<br>2) Βελτίωση των διαδικασιών. | Νέα προϊόντα (25% επί των πωλήσεων των τελευταίων 5 ετών). |

|  | Μετρήσεις ικανοποίησης πελατών   | Χρηματοοικονομικές μετρήσεις  | Μετρήσεις εσωτερικών διαδικασιών  | Μετρήσεις καινοτομίας και μάθησης  |
|--|--|---|---|--|
|  |  | %.  |   |  |
| Μοντέλο Περιοχής Βορείου Αμερικής (NAPD) | 1) Ταχύτητα στην εξυπηρέτηση των πελατών (95% στη σωστή χρονική στιγμή).<br>2) Ύπαρξη αποθεμάτων ανά πάσα χρονική στιγμή.<br>3) Ποιότητα στο προϊόν.   | 1) Συνολικό κόστος παραγωγικότητας > 5/6 %.<br>2) Μείωση των επιπέδων αποθεμάτων.   | 1) Αριθμοδείκτης κίνησης αποθεμάτων =10.<br>2) Βελτίωση των διαδικασιών.  | 1) Καινοτομία,<br>2) 25% πωλήσεις στα νέα προϊόντα.<br>3) Βελτίωση του σχεδιασμού των προϊόντων. |
| Μοντέλο Εργοστασίου Ohio (OLP)           | 1) Ταχύτητα στην εξυπηρέτηση των (εξωτερικών) πελατών 2) 95% δείκτης εξυπηρέτησης παραγγελιών.<br>3) Παράπονα των πελατών (αριθμός παραπόνων των πελατών ανά εκατομμύριο).<br>4) Αποτελέσματα ερευνών. | 1) Συνολικό κόστος παραγωγικότητας > 5/6 %.<br>2) % άμεσων υλικών παραγωγής.<br>3) Παραγωγικότητα της εργασίας.<br>4) Μείωση των επιπέδων των αποθεμάτων. | 1) Αριθμοδείκτης κίνησης αποθεμάτων =10.<br>2) Βελτίωση των διαδικασιών.<br>3) Αριθμός ελαττωματικών (ανά χίλια)<br>4) Υλικά : ταχύτητα εξοπλισμού, έλεγχος ποιότητας εκπαίδευση, διαδικασία συλλογής<br>5) Εργασία: χρόνος βλαβών του εξοπλισμού, υπερωρίες, ρυθμός παραγωγής. |  |
| Μοντέλο εργαζομένων                      | 1) Ικανοποίηση των πελατών (εσωτερικών) κατά 95% στη σωστή χρονική στιγμή.   | 1) Μείωση του κόστους των υλικών (σπατάλη) και των υπερωριών.<br>2) Αύξηση της παραγωγικότητας (ρυθμοί παραγωγής).  | 1) Διαδικασία συλλογής: αριθμός ελαττωματικών προϊόντων.  |  |

## 2ο Επίπεδο: Μοντέλο του ομίλου προϊόντων φωτισμού (LBG-Lighting Business Group)

Ο όμιλος προϊόντων φωτισμού της General Electric αποτελεί ηγέτιδα δύναμη παγκοσμίως στον κλάδο του φωτισμού. Ο όμιλος αυτός κατασκευάζει και πουλά μια ολοκληρωμένη σειρά από φωτιστικά και γλόμπους. Επί σειρά ετών εμφάνιζε κερδοφόρες χρήσεις αλλά τα τελευταία χρόνια αντιμετώπισε ισχυρό ανταγωνισμό κυρίως από την Osram, πράγμα που επηρέασε την κερδοφορία

και κατέστησε συνεπώς επιτακτική την ανάγκη βελτίωσης των επιδόσεων στον τομέα της ικανοποίησης των πελατών, της ποιότητας των προϊόντων και της παραγωγικότητας. Η συνολική ομάδα προϊόντων είναι οργανωμένη σε γραμμές, ανάλογα με τις επιμέρους ομάδες προϊόντων και οι ομάδες παραγωγικών γραμμών διαπερνούν τα παραδοσιακά λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης. Αυτή η διατμηματική δομή, που επικρατεί σε όλα τα επίπεδα του ομίλου, βοηθά στην ανάπτυξη των στόχων και των στρατηγικών πλάνων και είναι αυτή ακριβώς η δομή που φάνηκε ιδιαίτερα χρήσιμη για την εισαγωγή της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου. Με βάση λοιπόν τις επιταγές της μητρικής εταιρείας, ο όμιλος προϊόντων φωτισμού όρισε τους στρατηγικούς του στόχους, οι οποίοι περιγράφονται στον παραπάνω πίνακα.

### 3<sup>ο</sup> Επίπεδο: Μοντέλο της Περιοχής Βορείου Αμερικής (NAPD-North American Products Division)

Η περιοχή της Βορείου Αμερικής είναι το τμήμα εκείνο του ομίλου κατασκευής φωτιστικών προϊόντων, το οποίο αποτελείται από 26 κατασκευαστικά σημεία στις ΗΠΑ, στον Καναδά και στο Μεξικό και αποτελεί μια καθετοποιημένη επιχείρηση, καθώς τα περισσότερα βασικά στοιχεία των ολοκληρωμένων λαμπτήρων κατασκευάζονται σε διαφορετικά εργοστάσια, ανάλογα με το εξάρτημα του λαμπτήρα. Η διατμηματική δομή του ομίλου διευκόλυνε τον προσδιορισμό των στόχων στα διάφορα τμήματα και επίπεδα της επιχείρησης. Το προσωπικό των ομάδων, των τμημάτων και των εργοστασίων συμμετείχε σε πολυ-επίπεδες διατμηματικές ομάδες και κατέληγε στον προσδιορισμό μετρήσεων που είναι συνεπείς με τους στόχους του συνολικού ομίλου, όπως προκύπτει και από τον παραπάνω πίνακα. Η «ταχύτητα» αναφέρεται στο πόσο γρήγορα εξυπηρετείται ο πελάτης και επιπλέον στα επίπεδα αποθεμάτων που απαιτούνται προκειμένου να εξυπηρετηθεί ο πελάτης ικανοποιητικά. Για όλα τα εργοστάσια, η ταχύτητα μετριέται με το ποσοστό των παραδόσεων στο σωστό χρόνο. Ο στόχος ήταν το ποσοστό αυτό να φτάσει στο 95%. Η «ποιότητα» αναφέρεται στην ικανοποίηση που αντλούν οι πελάτες από το προϊόν ή την υπηρεσία και πρέπει να είναι υψηλότερου επιπέδου από αυτή των ανταγωνιστών. Οι στόχοι που αναφέρονται στο «κόστος» περιλαμβάνουν δαπάνες παραγωγής που αφορούν όλες τις πτυχές της διαδικασίας κατασκευής (π.χ. σχεδιασμός του προϊόντος, κατασκευή του προϊόντος κτλ.). Ο έλεγχος στο κόστος μετριέται σε όρους βελτίωσης της παραγωγικότητας από χρόνο σε χρόνο. Ο στόχος που τέθηκε είναι η μείωση του κόστους 5% κάθε χρόνο. Η «καινοτομία» αποτελεί μια μέτρηση της καινοτομίας και αναφέρεται στα νέα προϊόντα που κατασκευάστηκαν τα τελευταία πέντε χρόνια. Προκειμένου η εταιρεία να διατηρήσει την κυριαρχία της στον κλάδο, τέθηκε σαν στόχος το 25% των πωλήσεων να αφορά προϊόντα που εισήχθησαν στην αγορά τα τελευταία πέντε χρόνια. Οι πρώτες τρεις μετρήσεις (ταχύτητα, ποιότητα και κόστος) θεωρούνται δραστηριότητες που εντάσσονται στην κατασκευαστική διαδικασία, ενώ η καινοτομία αφορά το σχεδιασμό του μάρκετινγκ και την έρευνα και ανάπτυξη. Τα τμήματα αυτά είναι υπεύθυνα για την

αύξηση του ρυθμού ανάπτυξης νέων προϊόντων και για τη βελτίωση του σχεδιασμού των προϊόντων.

#### 4<sup>ο</sup> Επίπεδο: Μοντέλο του εργοστασίου

Σε κάθε εργοστάσιο χρησιμοποιούνται μετρήσεις για τον υπολογισμό της ταχύτητας, της ποιότητας και του κόστους. Από τη στιγμή που οι προτιμήσεις των πελατών διαφέρουν, η κατασκευαστική διαδικασία και οι μετρήσεις ποιότητας διαφέρουν ανάμεσα στα εργοστάσια. Τα εργοστάσια που έχουν ως κύριο ρόλο τη συναρμολόγηση των εξαρτημάτων έχουν κυρίως εσωτερικούς πελάτες, ενώ τα εργοστάσια στα οποία πραγματοποιείται η συλλογή έχουν συνήθως εξωτερικούς πελάτες. Επιπλέον, τα εργοστάσια κατασκευής εξαρτημάτων χρησιμοποιούν σε γενικές γραμμές διαφορετικές μετρήσεις για την ποιότητα, ενώ τα εργοστάσια στα οποία πραγματοποιείται η συναρμολόγηση χρησιμοποιούν παρόμοιες μετρήσεις. Στα πλαίσια της παρούσας μελέτης θα αναφερθούμε στη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου του εργοστασίου λαμπτήρων του Ohio (OLP), το οποίο απασχολεί πάνω από 700 εργαζόμενους με κύριο αντικείμενο τη συναρμολόγηση λαμπτήρων. Το εργοστάσιο αυτό έχει δύο κύριες γραμμές προϊόντων: λαμπτήρες ανά τύπο (φωτιστικά για εξωτερικούς χώρους και προβολείς) και ανακλαστικούς λαμπτήρες (φωτιστικά για εξωτερικούς χώρους και προβολείς). Οι μετρήσεις που χρησιμοποιούνταν σε επίπεδο τμημάτων προσαρμόστηκαν σε επίπεδο εργοστασίου χάρη στη βοήθεια ομάδων εργαζομένων και από τις δύο γραμμές προϊόντων. Αξίζει να σημειωθεί, ότι οι μετρήσεις που είναι ιδιαίτερα σημαντικές για τους υψηλά ιστάμενους διευθυντές, όπως για παράδειγμα οι ροές κεφαλαίων, τα μερίδια αγοράς, η τριμηνιαία αύξηση των πωλήσεων, τα λειτουργικά έσοδα ανά τμήμα, κλπ, παρουσιάζουν πολύ μικρό ενδιαφέρον για τους διευθυντές των τμημάτων και τους υπευθύνους των εργοστασίων. Ωστόσο, η επίτευξη των εταιρικών στόχων επηρεάζεται άμεσα από τη δραστηριότητα όλων των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα και για το λόγο αυτό οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να εκφράζονται με τη μορφή ξεκάθαρων ενεργειών και οδηγιών, που οι διευθυντές των τμημάτων και οι υπεύθυνοι των εργοστασίων θα μπορούν να κατανοούν πλήρως και να ελέγχουν. Πιο συγκεκριμένα, οι παρακάτω μετρήσεις υιοθετήθηκαν στο εργοστάσιο αυτό:

#### ➤ Μετρήσεις για την ικανοποίηση των πελατών

Η ταχύτητα προσδιορίζεται με δύο μετρήσεις: το επίπεδο της εξυπηρέτησης των πελατών και τους ρυθμούς κίνησης των αποθεμάτων. Το επίπεδο της εξυπηρέτησης των πελατών μετρείται με το ποσοστό των παραγγελιών που εξυπηρετήθηκαν. Σαν στόχος προσδιορίστηκε η έγκαιρη διανομή να φτάσει σε ποσοστό 95%. Η μέτρηση αυτή εφαρμόστηκε στο επίπεδο του συνόλου της γραμμής ενός προϊόντος, στο επίπεδο μιας ομάδας συναφών προϊόντων που ανήκουν στην ίδια γραμμή, καθώς και στο επίπεδο των εξαρτημάτων μιας γραμμής. Οι βασικές μετρήσεις



αυτών των τριών ομαδοποιήσεων για τους σκοπούς της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου αναφέρονται στο επίπεδο της εξυπηρέτησης των πελατών σε ομάδες προϊόντων. Τα επίπεδα της εξυπηρέτησης των πελατών υπολογίζονται σε ημερήσια βάση. Σε εβδομαδιαίες συναντήσεις που πραγματοποιούν, το προσωπικό των τμημάτων, οι διευθυντές των εργοστασίων και οι διευθυντές των γραμμών προϊόντων, αναθεωρούν τα επίπεδα της εξυπηρέτησης των πελατών, τη διαθεσιμότητα των πρώτων υλών και των εξαρτημάτων, καθώς και τα μελλοντικά επίπεδα πωλήσεων. Το τμήμα της εξυπηρέτησης των πελατών που αφορά την ποιότητα του προϊόντος, προσδιορίζεται τόσο στο εσωτερικό της εταιρείας, όσο και έξω από αυτή. Το εσωτερικό μέτρο ποιότητας αφορά τον αριθμό των ελαττωματικών λαμπτήρων ανά χιλιάδα και προσδιορίζεται σε καθημερινή βάση. Ο στόχος που τίθεται μπορεί να διαφέρει από προϊόν σε προϊόν ανάλογα με τη δυσκολία που παρουσιάζει η κατασκευή τους. Το εξωτερικό μέτρο ποιότητας, που εξαρτάται από το βαθμό επικοινωνίας με τους πελάτες, αφορά τον αριθμό των παραπόνων των πελατών ανά χιλιάδα λαμπτήρων που διανέμονται. Τα παράπονα των πελατών προσδιορίζονται σε μηνιαία βάση, ενώ παράλληλα διεξάγονται και έρευνες σχετικές με τα πιθανά παράπονα που μπορεί να αναφέρουν οι πελάτες στο μέλλον ή με το επίπεδο της εξυπηρέτησης που προσφέρουν ανταγωνιστικές επιχειρήσεις στους πελάτες τους.

➤ Χρηματο-οικονομικές μετρήσεις

Ο βασικός στόχος σχετικά με το κόστος του εργοστασίου αναφέρεται στο «συνολικό κόστος παραγωγικότητας». Η σχετική μέτρηση αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο η κατασκευή του προϊόντος μπορεί να πραγματοποιηθεί με κόστος χαμηλότερο από αυτό της προηγούμενης χρονιάς. Η μέτρηση αυτή χρησιμοποιείται κατά τη χάραξη των ετήσιων λειτουργικών πλάνων, όπως επίσης και κατά τον προσδιορισμό των στόχων για συνεχή βελτίωση των εταιρικών επιδόσεων. Ο στόχος που έχει τεθεί για τη μέτρηση αυτή είναι ένα ετήσιο ποσοστό ύψους 5-6%. Αναφορικά με τα επίπεδα αποθεμάτων, σε κάθε εργοστάσιο τίθεται ένας στόχος τέτοιος που συνδυάζεται με τους υπόλοιπους, ούτως ώστε να πραγματοποιείται ένας αριθμοδείκτης κίνησης αποθεμάτων ίσος με 10 το χρόνο για το τμήμα. Τα επίπεδα αποθεμάτων των πρώτων υλών, των ημι-κατεργασμένων και των τελικών προϊόντων αναθεωρούνται σε μηνιαία, τριμηνιαία και ετήσια βάση.

➤ Μετρήσεις εσωτερικών διαδικασιών

Κατά το σχεδιασμό όλων των μετρήσεων και των ενεργειών θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η άμεση αλληλεξάρτηση που υπάρχει μεταξύ τους. Για παράδειγμα, ο στόχος του κόστους παραγωγικότητας του 5-6% αποτελεί έναν χρηματο-οικονομικό στόχο, η επίτευξη του οποίου εξαρτάται από τις εσωτερικές διαδικασίες, από τη βελτίωση της παραγωγικότητας (βελτίωση του σχεδιασμού του προϊόντος, just-in-time παράδοση) κλπ.

➤ Αναφορές των διευθυντών εργοστασίων

Οι αναφορές των διευθυντών εργοστασίων προς τα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας, αποτελούν τη βασική μέτρηση στα πλαίσια των εργοστασίων. Έτσι, για παράδειγμα, όπως προέκυψε από τις σχετικές αναφορές, οι επιδόσεις του συγκεκριμένου εργοστασίου όσον αφορά στην ικανοποίηση των πελατών έφτασε κοντά στα επίπεδα των στόχων που είχαν τεθεί, ενώ αντίθετα το συνολικό κόστος της παραγωγικότητας διαμορφώθηκε σε επίπεδα αρκετά χαμηλότερα από το επίπεδο στόχου.

5<sup>ο</sup> Επίπεδο: Μοντέλο των εργαζομένων

Ενώ η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου παρέχει γενικές κατευθύνσεις προς τους διευθυντές και τους επιβλέποντες των τμημάτων, παρουσιάζεται αρκετά νεφελώδης ως προς τις συγκεκριμένες ενέργειες που πρέπει να ακολουθήσει το κατώτερο προσωπικό, το οποίο για παράδειγμα δεν μπορεί να κατανοήσει πως είναι σε θέση να βοηθήσει την εταιρεία να πετύχει το στόχο του συνολικού κόστους παραγωγικότητας. Υπάρχει συνεπώς η ανάγκη να μετατραπούν οι γενικοί στόχοι της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου σε στόχους χειροπιαστούς και κατανοητούς από το προσωπικό των χαμηλότερων ιεραρχικών βαθμίδων, με άλλα λόγια είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός μοντέλου εργαζομένων. Το 94% του συνολικού κόστους παραγωγικότητας του εργοστασίου αντιστοιχεί σε τρεις μεγάλες κατηγορίες δαπανών: τα άμεσα υλικά, το κόστος εργασίας και το κόστος συσκευασίας. Τα μεγαλύτερα περιθώρια μείωσης παρουσιάζει το κόστος των άμεσων υλικών και για το λόγο αυτό το προσωπικό του εργοστασίου θα έπρεπε να αναλύσει τη σπατάλη που πραγματοποιούνταν σε αυτόν τον τομέα.

Από τις αναλύσεις Pareto και αναζήτησης της κύριας αιτίας (root-cause), προέκυψε ότι η υπερκατανάλωση πρώτων υλών προκύπτει όταν παράγονται ελαττωματικοί λαμπτήρες ή όταν το προϊόν καταστρέφεται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Επιπλέον, από παρατηρήσεις προέκυψε ότι η συρρίκνωση των υλικών οφείλεται στους ακόλουθους παράγοντες:

- Ταχύτητα των μηχανημάτων (όσο μεγαλύτερη είναι η ταχύτητα λειτουργίας των μηχανημάτων τόσο μεγαλύτερη είναι η απώλεια πρώτων υλών στην περίπτωση που δεν υπάρχει επαρκής εποπτεία της παραγωγικής διαδικασίας).
- Ποιότητα των υλικών (η χρήση πρώτων υλών χαμηλής ποιότητας αυξάνει το ποσοστό των ελαττωματικών στο σύνολο των παραχθέντων προϊόντων).
- Εμπειρία και εκπαίδευση του προσωπικού του εργοστασίου (όσο πιο έμπειρο και πιο εκπαιδευμένο είναι το προσωπικό τόσο μειώνεται ο αριθμός των λαθών που λαμβάνουν χώρα στην παραγωγική διαδικασία).
- Έλεγχος της διαδικασίας συλλογής των λαμπτήρων (όσο πιο χαλαρός είναι ο έλεγχος της διαδικασίας συλλογής, τόσο αυξάνονται οι απώλειες των προϊόντων).

Από τους παραπάνω παράγοντες, σημαντικότερος είναι ο έλεγχος της διαδικασίας συλλογής των λαμπτήρων. Για το λόγο αυτό πραγματοποιήθηκε εκ νέου Pareto ανάλυση από την οποία προέκυψε ότι οι κύριοι τύποι προβλημάτων που εμφανίζουν οι λαμπτήρες είναι οι ακόλουθοι : χαλασμένα εξαρτήματα βιδώματος, ραγισμένοι λαμπτήρες, τσακισμένες βάσεις και κομμένα στελέχη. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα αυτά ακολουθήθηκαν βελτιωμένες παραγωγικές διαδικασίες και υιοθετήθηκαν μετρήσεις της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου που στόχευαν στον εντοπισμό των αιτίων εμφάνισης ελαττωματικών προϊόντων. Σε γενικές γραμμές τα πρώτα αποτελέσματα από την εφαρμογή της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου στα διάφορα εργοστάσια του ομίλου λαμπτήρων ήταν ενθαρρυντικά. Ειδικότερα, όσον αφορά στο εργοστάσιο του Ohio, το 1993 και στις αρχές του 1994 τα οφέλη σε όρους κόστους παραγωγικότητας έφτασαν κατά μέσο όρο το 1%, ενώ στα τέλη του 1994 η μέτρηση έδειξε επίτευξη του στόχου του 5/6 %. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι αυτή η βελτίωση της παραγωγικότητας δεν πραγματοποιήθηκε σε βάρος άλλων μετρήσεων του μοντέλου, καθώς την ίδια χρονική περίοδο οι μετρήσεις ποιότητας βελτιώθηκαν, τα επίπεδα αποθεμάτων μειώθηκαν και χειροτέρευσε ελαφρά το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών, γεγονός το οποίο όμως οφείλεται κατά κύριο λόγο στις δυσχέρειες εφοδιασμού με πρώτες ύλες εξαιτίας των προμηθευτών. Συνοπτικά, προκειμένου η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου να εφαρμοστεί με επιτυχία στο επίπεδο των εργαζομένων, είναι αναγκαίο να πληρούνται οι παρακάτω προϋποθέσεις:

- Το Μοντέλο θα πρέπει να είναι απόλυτα εναρμονισμένο με τις μετρήσεις του εργοστασίου, των τμημάτων και της εταιρείας. Με τον τρόπο αυτό ολόκληρος ο οργανισμός εστιάζει την προσοχή του στους ίδιους ακριβώς στόχους.
- Το προσωπικό των χαμηλότερων ιεραρχικών βαθμίδων θα πρέπει να συμμετέχει στον καθορισμό των μετρήσεων, καθώς αυτό αυξάνει τη δέσμευση από μέρους τους για επίτευξη των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, η τακτική αυτή είναι συμβατή με το «open book management», σύμφωνα με το οποίο δείχνοντας στους εργαζόμενους πως οι επιδόσεις τους επηρεάζουν τα εταιρικά αποτελέσματα, αυτοί ωθούνται στο να συμπεριφέρονται σαν να έχουν οι ίδιοι την ιδιοκτησία της επιχείρησης και συνεπώς εργάζονται για να εξασφαλίσουν το μέλλον της «επιχείρησής τους».
- Αν το προσωπικό είναι οργανωμένο σε συλλόγους, οι εκπρόσωποι των συλλόγων θα πρέπει να λαμβάνουν μέρος στις συζητήσεις για τη διαμόρφωση των μετρήσεων, καθώς με αυτόν τον τρόπο αυτοί θα εξασφαλίσουν ότι το σύστημα θα ενισχύσει τη θέση των υπαλλήλων
- Οι επιλεγμένες μετρήσεις θα πρέπει να είναι έγκαιρες.
- Οι μετρήσεις θα πρέπει να επικεντρώνονται στα βασικά σημεία των εταιρικών επιδόσεων. Προκειμένου να εντοπιστούν τα βασικά σημεία θα πρέπει να πραγματοποιούνται αναλύσεις αιτίας-αιτιατού και Pareto.

- Σε περίπτωση που υιοθετούνται νέες μετρήσεις, αυτές θα πρέπει να είναι σε αρμονία με τις ήδη υπάρχουσες. Επιπλέον, θα πρέπει να υιοθετείται ένας περιορισμένος αριθμός μετρήσεων προκειμένου να μην φορτώνονται υπερβολικά οι εργαζόμενοι στα χαμηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια.
- Θα πρέπει να χρησιμοποιείται ειδικό λογισμικό πρόγραμμα για τη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου, προκειμένου να υπάρχει άμεση και εύκολη πρόσβαση από όλους τους ενδιαφερόμενους στα σχετικά δεδομένα.

## 2.14 Βιβλιογραφία 2ου Μέρους

---

### 2.14.1 Άρθρα

---

1. Amaratunga, Dilanthi, David Baldry and Marjan Sarshar, Process improvement through performance measurement: the balanced scorecard methodology, Work Study, Volume 50, Number 5, 2001 p. 179-188.
2. Balanced Scorecard Collaborative, Balanced Scorecard Functional Standards, Release 1.0a, May 5, 2000, Inc.
3. Balanced Scorecard Collaborative, Balanced Scorecard Hall of Fame Report 2005, Harvard Business School Publishing Corp., 2005
4. Balanced Scorecard Collaborative, Executing Strategy with the Balanced Scorecard, an introduction to the strategy-focused organization, 2002
5. Baloglou Arzu, The Balanced Scorecard approach for measuring CRM and Logistics performance of a GSM company, Marmara University, Engineering Faculty, Goztepe-Instanbul, 2003
6. Bieker, Thomas, Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard: Developing a Balanced Scorecard for integrity management, , University of St. Gallen, 2002
7. Bieker, Thomas, Thomas Dyllick, Carl-Urlich Gminder and Kai Hockerts Towards a sustainability Balanced Scorecard: Linking Environmental and Social Sustainability to Business Strategy, 2002
8. Bitici Umit S., Allan S. Carrie and Liam McDevitt, Integrated Performance measurement systems: an audit and development guide, The TQM Magazine, Vol. 9, No. 1, 1997, pages 46-53
9. Cheng W.L. Eddie, Heng Li, Analytic hierarchy process: an approach to determine measures for business performance, Measuring Business Excellence, Vol. 5, No. 3, 2001, pages 30-37

10. Clinton B.D. and A.H. Graves, Product Value Analysis Over the Entire Product Life Cycle, Journal of Cost Management (May – June 1999).
11. Clinton B.D. S.A. Weber and J.M. Hassel, Implementing the Balanced Scorecard Using the Analytic Hierachy Process, Management Accounting Quarterly (Spring 2002 vol.3 no 3)
12. Colteryahn Karen and Patty Davis, The Balanced Scorecard-Does it answer the tough questions? Development Dimensions International, Inc. 2003
13. Cribb, Gulling and Chris Hogan, Balanced Scorecard: Linking strategic planning to measurement and communication, Bond University, Australia, 2002
14. Cybulski, Robert and Michael C. Tirpak, Using the Balanced Scorecard and a performance management system in your organization: Insight into the benefits, challenges and a roadmap for a successful solution, Finit Solutions Inc., October, 8 2003
15. Davis Tim R. V., Developing an employee balanced scorecard: linking frontline performance to corporate objectives, Management Decision, 34/4, 1996, p. 14-18
16. Dickinson, John R, The influence of scorecard evaluation on decisions and outcomes, University of Windsor, Developments in Business Simulation and Experiential Learning, Volume 31, 2004
17. Donaldson & Preston, The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, Academy of Management Review, vol. 25, No3, pp 65-91
18. Evans, Matt H., The Balanced Scorecard, Excellence in Financial Management Institute, 2002
19. Flak Leif Skiftiness and Willy Dertz, Stakeholder Theory and Balanced Scorecard to improve IS strategy development in Public Sector, Agder University College, Norway, 2004
20. Frangos, Cassandra A., Aligning Human Capital with Business Strategy: Perspectives from Thought Leaders, Harvard Business School Publishing Corp.-Balanced Scorecard Collaborative, May-June 2002
21. Goethert Wolfhart-Matt Fisher, Deriving Enterprise-Based Measures Using the Balanced Scorecard and Goal-Driven Measurement Techniques, Software Engineering Measurement and Analysis Initiative, October 2003
22. Gumbus, Andra and Robert N. Lussier, Entrepreneurs using a Balanced Scorecard to translate strategy into objectives and measures, Springfield College, 2003
23. Hepworth Paul, Weighing it up – a literature review for the balanced scorecard, Journal of Management Development, Vol. 17 No. 8 1998, p. 559-563.
24. Ho, Shih-Jen Kathy and Ruth McKay, Making Balanced Scorecard Work: Lessons from two organizations, College of Business, Niagara University, 2001

25. Ibanez Milagros, David Reo, Aligning Software Process improvement with business goals ESI Balanced Scorecard IT Scorecard, European Software Institute, 1998.
26. Johnsen, Age, Balanced Scorecard: Theoretical perspectives and public management implications, Managerial Auditing Journal 16/6 2001, p.319-330.
27. Kaplan Robert. S. & Norton David. P., Transforming the Balanced Scorecard form Performance Measurement to Strategic Management: Part I, Accounting Horizons, vol. 15, No 1, pp 87-104, 2001
28. Kaplan Robert S., and David Norton, The Balanced Scorecard: Measures that drive performance, 1992, Harvard Business Review
29. Kaplan Robert S., and David Norton, The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, 1996, Harvard Business School Press
30. Kaplan Robert S., and David Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, January-February 1996.
31. Kaplan Robert S., Devising a Balanced Scorecard matched to business strategy, Planning Review, September-October, 1994, pages 15-19, 48
32. Kaplan, Robert and David Norton, Putting the Balanced Scorecard to work, Harvard Business Review, September-October 1993
33. Kaplan, Robert S. and David P. Norton, Executing Strategy with the Balanced Scorecard: An introduction to the Strategy-focused organization, Balanced Scorecard Collaborative, 2002
34. Kaplan, Robert S. and David P. Norton, Having trouble with your strategy? Then map it., Harvard Business Review, 2000
35. Kaplan, Robert S. and David P. Norton, Linking the Balanced Scorecard to strategy, California Management Review, Vol. 39, No.1, 1996, pages 53-79
36. Kaplan, Robert S. and David P. Norton, Measuring the strategic readiness of intangible assets, Harvard Business Review, January-February 2004, pages 52-63
37. Kaplan, Robert S. and David P. Norton, Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management, March & June 2001, Accounting Horizons, Vol. 15, No.1 & No.2
38. Kaplan, Robert S., Can Bad Things Happen to Good Scorecards?, Harvard Business School Publishing Corp.-Balanced Scorecard Collaborative, September-October 1999 (Part I), November-December 1999 (Part II)
39. Kaplan, Robert S., Communication and Education to Make Strategy Everyone's job, Harvard Business School Publishing Corp.-Balanced Scorecard Collaborative, March-April 2000
40. Lawrie, Galvin, Ian Cobbold, Development of the 3rd generation Balanced Scorecard, 2GC Active Management Ltd., 2004

41. Lawrie, Galvin, Ian Cobbold, The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool, 2GC Active Management Ltd., 2002
42. Leopoldi Rick, Developing and implementing a Balanced Scorecard: a practical approach, RL Information Consulting, March 31 2004
43. Letza, R. Stephen, The design and implementation of the balanced business scorecard: an analysis of three companies in practice, Business Process Re-engineering & Management Journal, Vol. 2 No. 3, 1996, p. 54-76.
44. Lonqvist Antti, Business Performance Measurement for Knowledge-Intensive Organizations, Tampere University of Technology, Institute of Industrial Management, Finland, 2000.
45. Martz Ben, Jack McKenna, Marc Siegall, Applying a standard performance model to a university setting,, Business Process Management Journal, Vol. 7, No. 2, 2001, pages100-112
46. Morisawa Toru and Hiroshi Kurosaki, Using the Balanced Scorecard in reforming corporate management systems, Nomura Research Institute, 2003
47. Morisawa Toru, Building performance measurement systems with the Balanced Scorecard approach, Nomura Research Institute, 2002
48. Munive-Hernandez. J. , F.W. Dewhurst, M.C. Pritchard, K.D. Barber, Modelling the strategy management process: an initial BMP approach, Business Process Management Journal Vol. 10, No. 6, 2004, pages 691-711
49. Najmi Manoochehr, John Rigas, Ip-Shing Fan, A framework to review performance measurement systems, Business Process Management Journal, Vol. 11, No. 2, 2005, pages 109-122
50. Niven Paul R, Examining the endurance of the Balanced Scorecard, 2002
51. Norton, David P., Building strategy maps: The importance of time-phasing strategy, Balanced Scorecard Collaborative, Volume 3, Number 2, March-April 2001.
52. Norton, David P., Managing the Development of Human Capital, Harvard Business School Publishing Corp.-Balanced Scorecard Collaborative, September-October 2001
53. Norton, David P., Measuring the Contribution of Human Capital, Harvard Business School Publishing Corp.-Balanced Scorecard Collaborative, July-August 2001
54. Norton, David P., Strategic Alignment Surveys Show Misalignment of Intangible Assets, November-December 2002
55. Norton, David P., The Corporate Scorecard: Making the Whole Greater Than the Sum of its parts, Harvard Business School Publishing Corp.-Balanced Scorecard Collaborative, January-February 2000
56. Norton, David P., Use Strategy Maps to communicate your strategy, Harvard Business School Publishing Corp.-Balanced Scorecard Collaborative, November-December 1999

57. Norton, David P., When a Scorecard is Not a Scorecard, Harvard Business School Publishing Corp.-Balanced Scorecard Collaborative, January-February 2000
58. Radnor, Zoe, Bill Lovell Success factors for implementation of the Balanced Scorecard in a NHS multi-agency setting, International Journal of Health Care Assurance, 16/2, 2003, pages 99-108
59. Rangone Andrea, An analytical hierarchy process framework for comparing the overall performance of manufacturing departments, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 16, No. 8, 1996, pages 104-119
60. Rantanen, H., J. Ukko, M. Rehn, Dimensions of performance measurement in SME's in Finland, Department of Industrial Engineering and Management, Lappeenranta University of technology, 2000
61. Reo David A., The Balanced IT Scorecard for Software Intensive Organizations: Benefits and lessons learnt through industry applications, European Software Institute, 2001
62. Roest Pim, The golden rules fro implementing the balanced business scorecard, Information Management & Computer Security, 5/5, 1997, p. 163-165.
63. Rohm, Howard and Larry Halbach A Balancing Act, , The Balanced Scorecard Institute, Vol. 2 & Vol. 3, Issue 2002
64. Saad Germaine H., Strategic performance evaluation: descriptive and prescriptive analysis, Industrial Management & Data Systems, Vol. 101, No. 8, 2001, pages 390-399
65. Sanger Mark, Supporting the balanced scorecard, Work Study, Volume 47, Number 6, 1998, p. 197-200.
66. Searcy DeWayne, Aligning the Balanced Scorecard and a firm's strategy using the analytic hierarchy process, , Management Accounting Quarterly, Summer 2004, Vol. 5, No. 4
67. Shulver, Michael, Gavin Lawrie, Henrik Andersen & Ian Cobbold, The Soft Side of the Balanced Scorecard: Developing Strategically Relevant Measures of Intellectual Capital, 2GC Active Management Ltd. Working Paper, May 2000
68. Stewart Alice & Julie Carpenter-Hubin, The Balanced Scorecard, beyond reports and rankings, Ohio State University, 2001
69. Telleria Mendibil Kepa, Derek Little, Jill MacBryde, Managing processes through teamwork, Business Process Management Journal, Vol. 8, No. 4, 2002, pages 338-350
70. Voelpel, Sven C., Marius Leibold, Robert A. Eckhoff, Thomas H. Davenport The Tyranny of the Balanced Scorecard in the Innovation Economy, 4th International Critical Management Studies Conference, Intellectual Capital Stream, Cambridge University, UK, July 4-6, 2005



71. Walker B. Kenton, Corporate performance reporting revisited – the balanced scorecard and dynamic management reporting, *Industrial Management & Data Systems*, 96/3, 1996 p. 24-30.
72. Ziegenfuss Douglas E., Developing an internal auditing department balanced scorecard, *Managerial Auditing Journal*, 15/1/2, 2000, p. 12-19.
73. Zingales, Francesco G.G & Kai Hockerts, *Balanced Scorecard & sustainability, examples from literature and practice*, Center for the management of Environmental Resources, INSEAD, 2002

#### 2.14.2 Βιβλία

1. Crager John, Cindy Hubert, Mike O Kane, *Balanced Scorecard: A guide for your journey to best practice processes*, APQC, 2005
2. Creelman James, *Succeeding with the Balanced Scorecard*, John Wiley and Sons Ltd., 2005
3. Drucker Peter Ferdinand, Robert Eccles, Joseph A. Ness, Thomas Cucuzza, Robert Simons, Antonio Davilla, Robert Kaplan, David Norton, *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance*, Harvard Business Review Press, 1998
4. Evans James R., William M. Lindsay, *The Management and Control of Quality*, Sixth Edition, Thomson South-Western, 2005
5. Horngren Charles T., Srikant M. Datar, George Foster, *Cost Accounting-A managerial Emphasis*, Prentice Hall, Eleventh Edition, 2003
6. Kaplan, Robert S. and David P. Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, 2004
7. Kaplan, Robert S. and David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action*, Harvard Business School Press, 1996
8. Kaplan, Robert S. and David P. Norton, *The Strategy-focused organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Press, 2000
9. Meyer W. Marshall, *Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard*, Cambridge University Press, 2002
10. Mohan Nair, *Essentials of Balanced Scorecard*, Wiley, 2004
11. Niven Paul .R., *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing performance and maintaining results*, Wiley, New York, 2002
12. Oive Nills Goran, Jan Roy and Magnus Wetter, *Performance Drivers: A practical guide to using the Balanced Scorecard*, Wiley, UK, 1999

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

#### 2.14.3 Ιστοσελίδες

---

1. Balanced Scorecard Collaborative site: <http://www.bscol.com>
2. Balanced Scorecard Institute site: <http://balancedscorecard.org>

### **3 Μέρος 3 - Σχέση ανάμεσα στη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου και στα άλλα συστήματα διοίκησης**

---

Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα συστήματα μέτρησης της επιχειρησιακής αποδοτικότητας και ανάπτυξης της στρατηγικής των τελευταίων δεκαετιών. Εντούτοις, ο συσχετισμός του με εναλλακτικά συστήματα μέτρησης αποδοτικότητας και διοίκησης, είναι δυνατό να συμβάλλει στη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων της εφαρμογής του στην επιχείρηση. Παρακάτω αναλύεται η σχέση της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM, τη μεθοδολογία του Έξι Σίγμα (Six Sigma), το μοντέλο διοίκησης της επιχείρησης που βασίζεται σε στόχους (Management by Objectives) και το Πρίσμα Αποδοτικότητας.

#### **3.1 Σχέση ανάμεσα στη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου και στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

---

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης των επιχειρήσεων που στοχεύει στη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης των πελατών με ολοένα μειούμενο πραγματικό κόστος για την επιχείρηση. Πρόκειται για μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που αποτελείται από μεθόδους, συστήματα, τεχνικές και εργαλεία μέσα από την εφαρμογή των οποίων προσδοκάται η βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων/ υπηρεσιών, καθώς και των εταιρικών διαδικασιών. Η ΔΟΠ λειτουργεί οριζόντια στις λειτουργίες και στα τμήματα του οργανισμού, ενεργοποιεί όλους τους εργαζόμενους και απαιτεί κατανόηση των απαιτήσεων των πελατών, ισχυρή δέσμευση από την πλευρά της διοίκησης, συνεχή μάθηση και προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Πιο αναλυτικά, βασικές αρχές της ΔΟΠ αποτελούν :

- Η ικανοποίηση του πελάτη και των λοιπών παραγόντων που σχετίζονται με την επιχείρηση  
Βασικός στόχος του οργανισμού είναι η παροχή προϊόντων υψηλής ποιότητας που ικανοποιούν τον πελάτη. Αυτό προϋποθέτει όχι μόνο την ικανοποίηση των βασικών αναγκών του πελάτη, τη μείωση των ελαττωμάτων ή την αντιμετώπιση των παραπόνων, αλλά και το σχεδιασμό καινοτομικών προϊόντων που ανταποκρίνονται άμεσα στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Παράλληλα, η ικανοποίηση των εργαζομένων, οι οποίοι αποτελούν έναν βασικό παράγοντα που σχετίζεται με την επιχείρηση, στηρίζεται στην ηθική και υλική επιβράβευση των επιδόσεών τους, στην παροχή κινήτρων, στη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, στη δέσμευση από την πλευρά της διοίκησης, στις προοπτικές που τους προσφέρονται για προσωπική ανάπτυξη και επιμόρφωση, κλπ. Τέλος, ο οργανισμός θα πρέπει να είναι και κοινωνικά υπεύθυνος, με άλλα λόγια να δρα σύμφωνα με την επιχειρηματική ηθική και να ενεργοποιείται για την προστασία του περιβάλλοντος, της δημόσιας υγείας και ασφάλειας, κλπ.
- Η ενεργοποίηση όλων των εργαζομένων και η ομαδική επίλυση των προβλημάτων

Σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ, οι εργαζόμενοι που ενεργοποιούνται και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες συνεισφέρουν σημαντικά στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων/ υπηρεσιών. Επιπλέον, ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται και στην ομαδική εργασία, η οποία αποδεικνύεται χρήσιμη για την επίλυση των προβλημάτων.

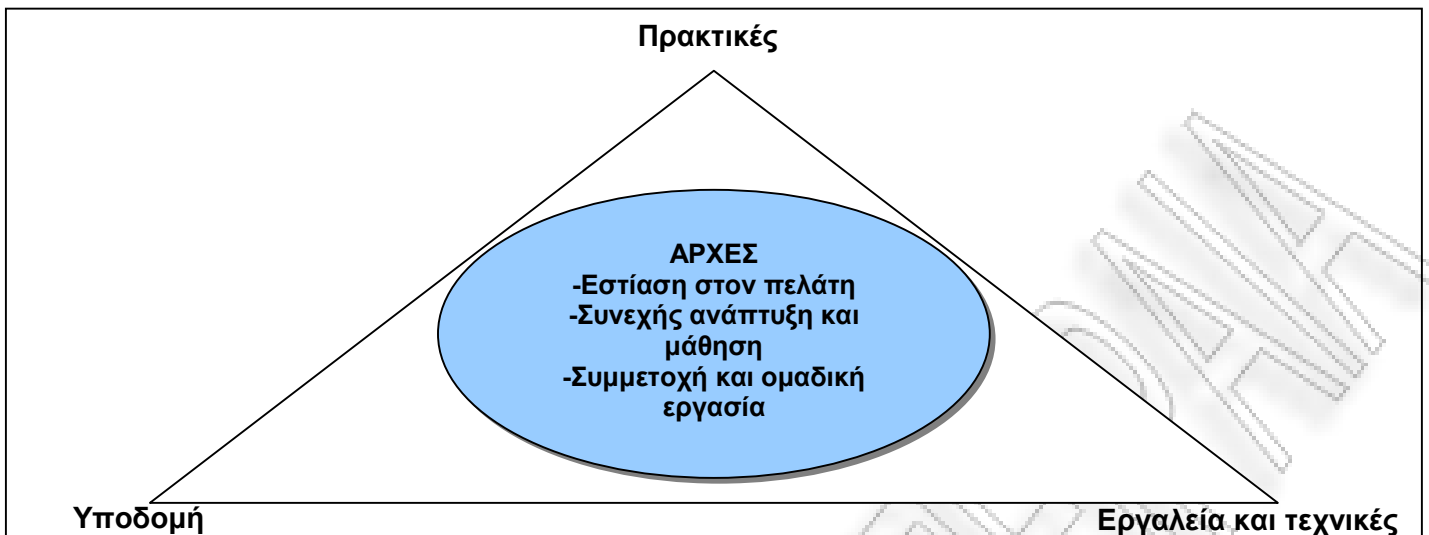
- Η έμφαση στις διαδικασίες και η συνεχής βελτίωσή τους

Παραδοσιακά, η έμφαση στους οργανισμούς στα κλασσικά συστήματα διοίκησης και οργάνωσης που βασιζόνταν στις ιεραρχικές δομές. Παρόλα αυτά, σύμφωνα με τη φιλοσοφία διοίκησης της ΔΟΠ, η οργάνωση της επιχείρησης στηρίζεται στις διαδικασίες της, με αποτέλεσμα τη διασύνδεση σημαντικών δραστηριοτήτων μεταξύ τους, μέσω των διαδικασιών, έτσι ώστε κάθε εργαζόμενος να είναι σε θέση να κατανοεί τη λειτουργία ολόκληρου του συστήματος, αντί να εστιάζει μόνο σε ένα επιμέρους τμήμα των δραστηριοτήτων, όπως συνέβαινε με άλλα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης. Συνεπώς, με τη μείωση του χάσματος που δημιουργείται με τις παραδοσιακές ιεραρχικές δομές, είναι δυνατή η βελτίωση της επιχειρησιακής απόδοσης, με την παρακολούθηση των κύριων διαδικασιών του οργανισμού.

- Η συνεχής βελτίωση και η εκπαίδευση του προσωπικού

Η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων/ υπηρεσιών αναφέρεται στην παραγωγή καινοτομικών προϊόντων, στη μείωση των ελαττωμάτων των αγαθών, στην αύξηση των παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας όλων των πόρων, στην αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών, κλπ. Ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο ρόλος της μάθησης και της συνεχούς ανάδρασης.

Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ υποστηρίζονται από ένα σύνολο διοικητικών πρακτικών, εργαλείων και τεχνικών, καθώς και από την κατάλληλη οργανωσιακή υποδομή που περιλαμβάνει συστήματα, όπως η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, η ηγεσία, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, η διοίκηση των διαδικασιών και η διοίκηση των πληροφοριών. Οι πρακτικές της ΔΟΠ είναι εκείνες οι δραστηριότητες οι οποίες συμβάλλουν στην επίτευξη στόχων υψηλής απόδοσης και τα εργαλεία της ΔΟΠ περιλαμβάνουν ένα σημαντικό εύρος γραφικών και στατιστικών μεθόδων για τον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων, τη συλλογή δεδομένων, την ανάλυση των αποτελεσμάτων, την παρακολούθηση της προόδου και την επίλυση των προβλημάτων. Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει τις βασικές αρχές και το πλαίσιο εφαρμογής της ΔΟΠ.



Πηγή : James R. Evans & William M. Lindsay, *The Management and Control of Quality*, sixth edition, International Student Edition, 2005

#### Διάγραμμα 42. Οι βασικές αρχές και το πλαίσιο εφαρμογής της ΔΟΠ

Ένα από τα σημαντικότερα αποτελέσματα της εφαρμογής της ΔΟΠ στην επιχείρηση είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος<sup>16</sup> στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται. Πιο συγκεκριμένα, με την υιοθέτηση της ΔΟΠ ο οργανισμός θέτει τις βάσεις για κερδοφορία και σημαντικό μερίδιο αγοράς, μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας προϊόντων στους πελάτες. Παράλληλα, πιθανά επιχειρησιακά οφέλη τα οποία είναι δυνατό να αποκομίσει η επιχείρηση με την υιοθέτηση της ΔΟΠ, είναι η αύξηση της συμμετοχής των εργαζομένων στα δρώμενα της επιχείρησης, η αύξηση της παραγωγικότητας και η ικανοποίηση των πελατών από το προϊόν και τις υπηρεσίες του οργανισμού. Τέλος, από έρευνες οι οποίες έχουν διεξαχθεί σε επιχειρήσεις οι οποίες υιοθέτησαν τη ΔΟΠ ως σύστημα διοίκησης, παρατηρήθηκε σημαντική βελτίωση σε δείκτες όπως η αποδοτικότητα του ενεργητικού, η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων, η κερδοφορία ως προς τις πωλήσεις κτλ., σε σχέση με την κατάσταση πριν την εισαγωγή της ΔΟΠ.

Από την ανάλυση που προηγήθηκε, προκύπτει ότι τόσο η ΔΟΠ, όσο και η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου αποτελούν προσεγγίσεις που στοχεύουν στη βελτίωση των εταιρικών επιδόσεων και εμφανίζουν ομοιότητες, αλλά και διαφορές που συνοψίζονται στα εξής :

- Η ΔΟΠ αποτελεί ένα σύνολο εργαλείων και αντιπροσωπεύει μια ολόκληρη φιλοσοφία που εστιάζεται στην ικανοποίηση του πελάτη. Για το λόγο αυτό δίνει μεγάλη έμφαση στις εσωτερικές εταιρικές διαδικασίες και στην ικανοποίηση του πελάτη, αλλά όχι στις υπόλοιπες δύο διαστάσεις

<sup>16</sup> Τα κύρια χαρακτηριστικά του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης είναι η παροχή πρόσθετης αξίας στους πελάτες σε σχέση με τον ανταγωνισμό, η συνεισφορά στην επιτυχή επιχειρησιακή δράση, η ορθολογική κατανομή των πόρων της επιχείρησης, η δυνατότητα διατήρησής του για σημαντικό χρονικό διάστημα, καθώς είναι δύσκολο να αντιγραφεί από τον ανταγωνισμό, η βάση για επιπλέον βελτίωση και η παροχή κατεύθυνσης και κινητοποίησης σε ολόκληρο τον οργανισμό.

της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου, την ικανοποίηση των εργαζομένων και τη χρηματοοικονομική διάσταση. Από την άποψη αυτή το εργαλείο της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου έχει ευρύτερο πλαίσιο αναφοράς.

- Στα πλαίσια του εργαλείου της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου βασικός στόχος θεωρείται η βελτίωση των χρηματο-οικονομικών αποτελεσμάτων, ενώ η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί απλώς ένα μέσο που οδηγεί στον τελικό στόχο. Αντίθετα, η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί τον πυρήνα της προσέγγισης της ΔΟΠ.
- Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου θεωρείται κυρίως σαν ένα εργαλείο εκτίμησης των εταιρικών επιδόσεων, ενώ η ΔΟΠ αποτελεί ολόκληρη φιλοσοφική προσέγγιση.
- Και οι δύο προσεγγίσεις στοχεύουν στη βελτίωση των επιδόσεων των οργανισμών. Ωστόσο, υπάρχει μια σημαντική διαφορά ανάμεσά τους. Η ΔΟΠ προσφέρει ένα σύνολο από εργαλεία, η εφαρμογή των οποίων συντελεί στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, ενώ η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου είναι περισσότερο δυναμικό, καθώς δεν αποτελεί λύση που είναι δυνατό να εφαρμοστεί μια για πάντα. Αντίθετα, απαιτεί συνεχή ανασκόπηση και αναπροσαρμογή, έτσι ώστε να καθοδηγεί προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

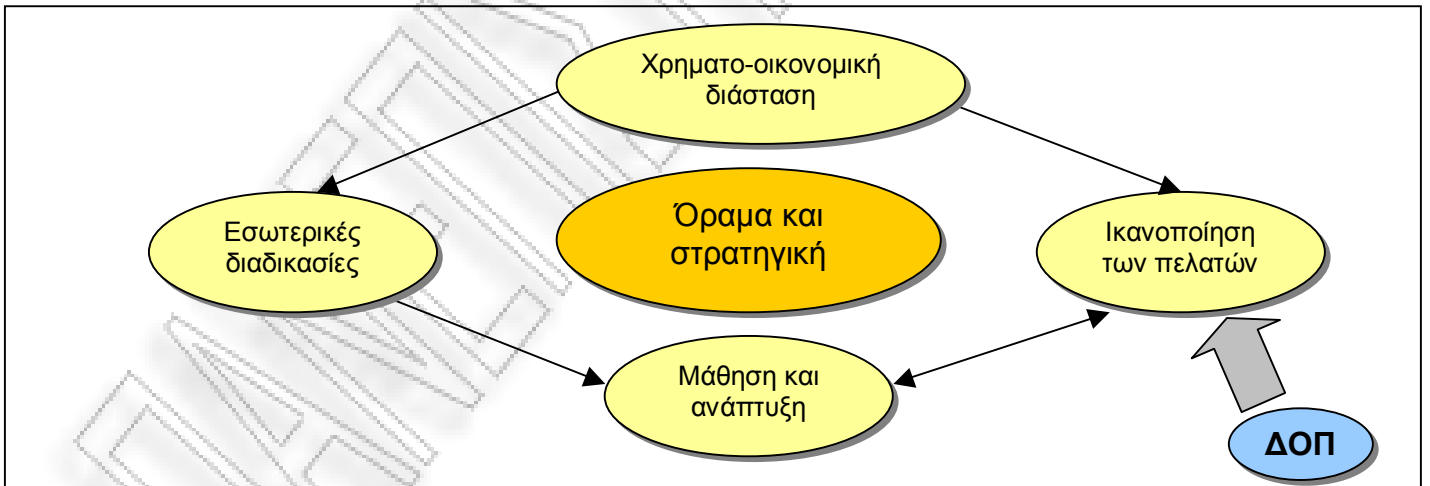
Πέρα από τις διαφορές που παρουσιάζουν οι δύο προσεγγίσεις, και οι δύο δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη και τη μάθηση, στην ικανοποίηση του πελάτη, των εργαζομένων και των υπολοίπων παραγόντων που σχετίζονται με την επιχείρηση. Επιπλέον, η δράση τους είναι συμπληρωματική. Πράγματι, αν θεωρήσουμε ότι η ΔΟΠ αποτελεί μια ολόκληρη φιλοσοφία παραγωγής προϊόντων υψηλής ποιότητας που προτείνει μια συγκεκριμένη στρατηγική και θέτει αντίστοιχους στόχους, τότε η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου αποτελεί απλώς ένα εργαλείο μέτρησης των επιδόσεων σε καθένα από τους στόχους αυτούς και συνεπώς υποστηρίζει τη ΔΟΠ.



Πηγή : Mika Hannula, Harri Kulmala, Petri Suomala, Total Quality Management and Balanced Scorecard, A Comparative Analysis, Tampere University of Technology, Tampere, Finland, 1999

Διάγραμμα 43. Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου: Ένα εργαλείο στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Αντίθετα, αν θεωρήσουμε ότι η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου αποτελεί ένα εργαλείο στρατηγικού μανάτζμεντ, με το οποίο η εταιρία ορίζει το όραμα και τους στόχους της, τότε η ΔΟΠ αποτελεί απλώς μια μέθοδο που στοχεύει στη βελτίωση των εταιρικών επιδόσεων στον τομέα της ικανοποίησης των πελατών.



Πηγή : Mika Hannula, Harri Kulmala, Petri Suomala, Total Quality Management and Balanced Scorecard, A Comparative Analysis, Tampere University of Technology, Tampere, Finland, 1999

Διάγραμμα 44. Η ΔΟΠ σαν ένα εργαλείο βελτίωσης των επιδόσεων στη διάσταση της ικανοποίησης των πελατών

Συμπερασματικά παρατηρούμε ότι ενώ η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου μπορεί να χρησιμοποιηθεί πέρα από κάθε αμφιβολία σαν ένα εργαλείο της ΔΟΠ, ωστόσο, αποτελεί ταυτόχρονα (και ίσως πάνω από όλα) ένα πλαίσιο στρατηγικού σχεδιασμού, που διαμορφώνει το όραμα και την εταιρική στρατηγική και στοχεύει μέσα από την αλληλεπίδραση πολυάριθμων παραγόντων στη βελτίωση των χρηματο-οικονομικών αποτελεσμάτων του οργανισμού.

Η μέθοδος Στρατηγικής Διάχυσης της Λειτουργίας Ποιότητας (Quality Function Deployment –QFD) και η σχέση της με τη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου και τις 13 στρατηγικές Sun Tzu

Η Στρατηγική Διάχυσης της Λειτουργίας Ποιότητας (Quality Function Deployment-QFD) αποτελεί μια ολοκληρωμένη διαδικασία σχεδιασμού του προϊόντος που στηρίζεται στις αρχές της ΔΟΠ και αποτελεί μία από τις βασικές τεχνικές της. Στην πράξη χρησιμοποιείται για τη μετατροπή των προτιμήσεων των πελατών σε χαρακτηριστικά ποιότητας και στη συνέχεια για την ανάπτυξη των προϊόντων με βάση τα χαρακτηριστικά αυτά. Συνεπώς, βασικός στόχος του εργαλείου είναι η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών μέσω της προσφοράς καινοτομικών προϊόντων, της βελτίωσης της ποιότητας των ήδη υφιστάμενων προϊόντων και της εισαγωγής νέων τεχνικών ή παραλλαγών σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Η μέθοδος αυτή αναπτύσσεται στις ακόλουθες τρεις φάσεις: α) συγκεκριμενοποίηση του αντικειμένου της έρευνας, β) συλλογή των απαιτούμενων πληροφοριών από τους πελάτες (είτε μέσω ατομικών ερωτηματολογίων, είτε μέσω των υπαλλήλων της επιχείρησης) και γ) ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων με τη δημιουργία κατάλληλων διαγραμμάτων (Το σπίτι της ποιότητας-The house of quality).

Η μέθοδος αυτή καλλιεργεί μια νέα αντίληψη στη διαδικασία παραγωγής, η οποία απέχει πολύ από την «παραδοσιακή» αντίληψη που θεωρούσε ότι οι σχεδιαστές γνωρίζουν καλύτερα τις ανάγκες των καταναλωτών και ότι οι τελευταίοι θα ήταν σίγουρα ικανοποιημένοι από το παραγόμενο προϊόν/ υπηρεσία. Αντίθετα, εισάγει την άποψη ότι όλοι οι πελάτες θα πρέπει να συμμετέχουν στην διαδικασία ανάπτυξης και σχεδιασμού του προϊόντος. Ο όρος «πελάτες» περιλαμβάνει τους εξωτερικούς πελάτες, δηλαδή τους καταναλωτές, αλλά και τους εσωτερικούς πελάτες που είναι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, οι οποίοι συμμετέχουν στην υλοποίηση των σχεδίων και εισάγουν τις τεχνικές και άλλες προδιαγραφές του προϊόντος. Μόνο αν τα επίπεδα ικανοποίησης όλων των παραπάνω παραγόντων είναι υψηλά, το προϊόν μπορεί να χαρακτηριστεί ως απόλυτα επιτυχές.

Στα πλαίσια της μεθόδου αυτής χρησιμοποιείται εκτενής μαθηματική ανάλυση κυρίως με μήτρες, διαγράμματα και συναρτήσεις, μέσα από την οποία γίνεται δυνατή η ποσοτικοποίηση των χαρακτηριστικών ποιότητας και η ιεράρχησή τους ανάλογα με το βαθμό σημασίας που τους αποδίδουν οι πελάτες. Με τον τρόπο αυτό, το εργαλείο αυτό συνεισφέρει στην απόκτηση και



διατήρηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος του οργανισμού, ενθαρρύνει τη συνεχή ανάπτυξη, την επικοινωνία και την ομαδική εργασία και υποδεικνύει τις βέλτιστες τεχνικές μεθόδους παραγωγής των προϊόντων.

Πιο αναλυτικά, στον πυρήνα της μεθόδου αυτής βρίσκεται μια μήτρα που καλείται «το σπίτι της ποιότητας» (House of Quality). Η μήτρα αυτή περιλαμβάνει δύο βασικά τμήματα, τα «Τι» (Whats), δηλαδή τις απαιτήσεις των πελατών και τα «Πώς» (Hows), δηλαδή τον τρόπο ικανοποίησής τους.



Πηγή : Eldin N. A Promising Planning Tool: Quality Function Deployment, Cost Engineering Vol.44 no.3 (March), 2002

Διάγραμμα 45. Το σπίτι της ποιότητας (The house of quality)

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κατά τη σχεδίαση της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου και συγκεκριμένα για τον προσδιορισμό των σημαντικών δεικτών-κλειδιά που συνδέονται με την ικανοποίηση του πελάτη, αλλά και με τη διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών, καθώς προσδιορίζει τις απαιτούμενες καινοτομίες στην ανάπτυξη των προϊόντων, αλλά και τις ανάγκες των εσωτερικών πελατών της επιχείρησης, δηλαδή των εργαζομένων της. Ταυτόχρονα, η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για τον προσδιορισμό των «Τι» στο σπίτι της ποιότητας. Τα «Πώς» με τη σειρά τους προσεγγίζονται μέσα από τη φιλοσοφία των

ακόλουθων 13 στρατηγικών «Sun Tzu: The Art Of Business Management Strategies» που αποτελούν τη βάση της στρατηγικής διοίκησης<sup>17</sup>:

- ✓ Σχεδιασμός της στρατηγικής, εκτίμηση και ηγεσία
- ✓ Πόροι και ανταγωνιστικές ενέργειες
- ✓ Ανταγωνιστική στρατηγική και σοφία
- ✓ Στοχοθέτηση και εκτίμηση των ισχυρών και αδύνατων σημείων
- ✓ Ευκαιρίες, χρονική συγκυρία και διοικητική δομή
- ✓ Έλεγχος της κατάστασης της αγοράς και του επιχειρηματικού κλίματος
- ✓ Διαχείριση των συγκρούσεων και αποφυγή των αντιπαραθέσεων
- ✓ Ευελιξία και προσαρμοστικότητα
- ✓ Παρατήρηση και ελιγμός
- ✓ Ανταγωνιστική θέση και αιτίες αποτυχίας
- ✓ Ανταγωνιστικές συνθήκες, επιθετική στρατηγική, συμμαχία και όραμα
- ✓ Καταστροφή και αποφάσεις
- ✓ Πληροφόρηση και καινοτομία.

---

<sup>17</sup> Οι 13 στρατηγικές Sun Tzu : The Art Of Business Management Strategies στηρίζονται στις αντίστοιχες στρατηγικές που πρώτος ανέπτυξε ο D. G. Krause στο βιβλίο Sun Tzu : The Art Of War For Executives, Nicholas Brealey, London, 1996.

|           |            | Sun Tzu : The Art Of Business Management Strategies          |   |   |  |   |  |   |                               |                        |   |   |                          |                              |      |           |               |    |    |  |
|-----------|------------|--|---|---|--|---|--|---|-------------------------------|------------------------|---|---|--------------------------|------------------------------|------|-----------|---------------|----|----|--|
|           |            | 1  | 2   | 3   | 4  | 5   | 6  | 7   | 8                             | 9                      | 10                                      | 11  | 12                       | 13                           |      |           |               |    |    |  |
| <b>Τι</b> | <b>Πώς</b> | Σχεδιασμός της στρατηγικής, εκτίμηση και ηγεσία              | Πόροι και ανταγωνιστικές ενέργειες                            | Ανταγωνιστική στρατηγική και σοφία                              | Στοχοθέτηση και εκτίμηση των ισχυρών και αδύνατων σημείων      | Ευκαιρίες, χρονική συγκυρία και διοικητική δομή | Έλεγχος της κατάστασης της αγοράς και του επιχειρηματικού κλίματος | Διαχείριση των συγκρούσεων και αποφυγή των αντιπαραθέσεων | Ευελξία και προσαρμοστικότητα | Παρατήρηση και ελιγμός | Ανταγωνιστική θέση και αιτίες αποτυχίας | Ανταγωνιστικές συνθήκες, επιθετική στρατηγική, συμμαχία και όραμα | Καταστροφή και αποφάσεις | Πληροφόρηση και Intelligence | Σκοπ | Ποσοστό % | Υπο- άθροισμα |    |    |  |
|           |            | Στόχοι Χρηματο-οικονομικής διάστασης<br>1.<br>2.<br>3.<br>4. | Στόχοι διάστασης Ικανοποίησης πελατών<br>1.<br>2.<br>3.<br>4. | Στόχοι διάστασης Εσωτερικών Διαδικασιών<br>1.<br>2.<br>3.<br>4. | Στόχοι διάστασης Μάθησης και Ανάπτυξης<br>1.<br>2.<br>3.<br>4. | Προτεραιότητα                                   | 1  | 3   | 4                             | 8                      | 6                                       | 5   | 11                       | 2                            | 9    | 10        | 7             | 13 | 12 |  |

Πηγή : S.F. Lee & Andrew Sai On Ko, "Building Balanced Scorecard with SWOT analysis, and implementing "Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies" on QFD methodology, Managerial Auditing Journal 15/1/2000

Διάγραμμα 46. Η εφαρμογή της μεθόδου Στρατηγικής Διάχυσης της Λειτουργίας Ποιότητας για τη συσχέτιση της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου με την προσέγγιση Sun Tzu για το στρατηγικό σχεδιασμό

### 3.2 Σχέση ανάμεσα στη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου και στο Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM

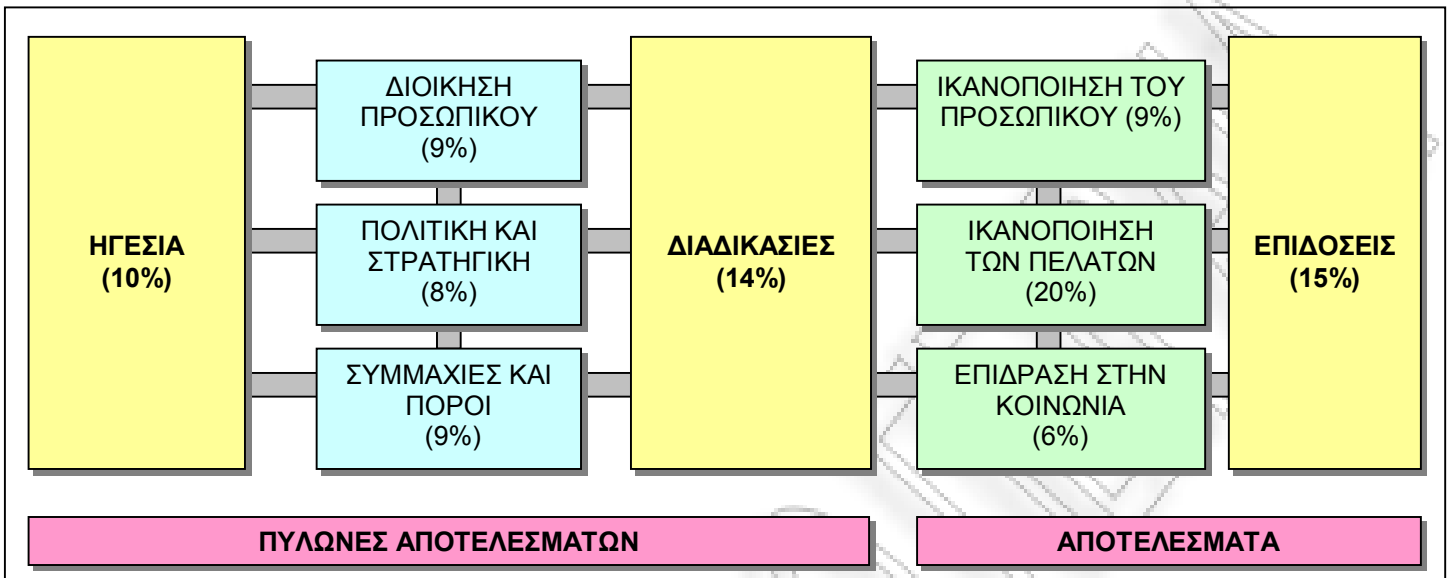
Το εργαλείο της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου και το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation Quality Management, EFQM) αποτελούν δύο εναλλακτικές προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση των εταιρικών επιδόσεων. Οι δύο προσεγγίσεις εμφανίζουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά, κυριότερα από τα οποία θεωρούνται η καταλυτική δράση τους στην περίπτωση των μεταβολών στα πλαίσια των οργανισμών, η σημασία που αποδίδουν στη συνεχή μάθηση και ανάπτυξη, καθώς και η αναγκαιότητα ύπαρξης δέσμευσης από την πλευρά της διοίκησης όσον αφορά στους στρατηγικούς εταιρικούς στόχους. Ωστόσο, πέρα από τις ομοιότητες που παρουσιάζουν, τα δύο εργαλεία προσεγγίζουν το στόχο τους από διαφορετική οπτική γωνία, έχουν διαφορετικές ρίζες και είναι περισσότερο πρόσφορα το καθένα για την επίτευξη διαφορετικών εταιρικών στόχων. Από την ανάλυση που θα ακολουθήσει θα γίνει φανερό ότι μπορεί η καθεμιά από τις δύο προσεγγίσεις να είναι περισσότερο κατάλληλη για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, σε καμία περίπτωση όμως τα δύο μοντέλα δεν είναι αλληλο-αποκλειόμενα ή ανταγωνιστικά. Αντίθετα, αλληλοσυμπληρώνονται και είναι δυνατό να λειτουργούν παράλληλα, προσθέτοντας το ένα εργαλείο στο άλλο μια πολύτιμη διάσταση.

Προτού προχωρήσουμε στην ανάλυση των κοινών χαρακτηριστικών, αλλά και των διαφορών που παρουσιάζουν οι δύο προσεγγίσεις, θα ήταν χρήσιμο να περιγράψουμε συνοπτικά το μοντέλο του EFQM. Πιο αναλυτικά, το EFQM αποτελεί το πιο διαδεδομένο και χαρακτηριστικό μοντέλο ποιότητας και έχει τις ρίζες του στη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Παρόλο που στην αρχή της ζωής του (1988) το μοντέλο χρησιμοποιήθηκε για την υποστήριξη της διαδικασίας του Βραβείου Ευρωπαϊκής Ποιότητας, γρήγορα άρχισε να χρησιμοποιείται σαν εσωτερικό διαγνωστικό εργαλείο, ανεξάρτητα από την πρόθεση των οργανισμών να συμμετάσχουν ή όχι στη διαδικασία βράβευσης, με αποτέλεσμα να εφαρμόζεται σήμερα συστηματικά σε δεκάδες χιλιάδες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Το μοντέλο EFQM στηρίζεται στα ακόλουθα εννιά θεμελιώδη κριτήρια, σε καθένα από τα οποία αντιστοιχεί διαφορετικός συντελεστής βαρύτητας :

- ✓ Ικανοποίηση του πελάτη (20%)
- ✓ Προσανατολισμός προς τις επιδόσεις (15%)
- ✓ Διοίκηση μέσω των διαδικασιών (14%)
- ✓ Ηγεσία (10%)
- ✓ Ανάπτυξη των εργαζομένων και κινητοποίησή τους (9%)
- ✓ Ικανοποίηση των εργαζομένων (9%)
- ✓ Ανάπτυξη συμμαχιών και επιχειρησιακοί πόροι (9%)
- ✓ Πολιτική και στρατηγική (8%)

✓ Εταιρική κοινωνική ευθύνη (6%)

Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM:



Πηγή: Are the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model mutually exclusive or do they work together to bring added value to a company?, Gaelle Lamotte & Geoff Carter, Version 2, 17/03/2000, Balanced Scorecard Collaborative-EFQM

#### Διάγραμμα 47. Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM

Σύμφωνα με το μοντέλο, «η ικανοποίηση των πελατών», «η ικανοποίηση του προσωπικού» και «η επίδραση στην κοινωνία» επιτυγχάνονται μέσω «της ηγεσίας», η οποία συντελεί «στην πολιτική και στρατηγική», «στη διοίκηση προσωπικού», «στις συμμαχίες και τους πόρους» και «στις διαδικασίες» στις «εξαιρετικές επιδόσεις». Καθένα από τα στοιχεία αυτά αποτελεί συνεπώς ένα κριτήριο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εκτίμηση της προόδου που σημείωσε η επιχείρηση στο δρόμο της προς την «επιχειρησιακή τελειότητα». Τα «αποτελέσματα» παρουσιάζουν τα επιτεύγματα της επιχείρησης, ενώ οι «enablers» αποτελούν τους πυλώνες επίτευξης των αποτελεσμάτων αυτών. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης σε καθένα από τα ανωτέρω κριτήρια, αναγνωρίζοντας τα ισχυρά σημεία, τις αδυναμίες και τις προοπτικές βελτίωσης των επιδόσεών τους και συγκρίνουν τις συνολικές τους επιδόσεις σε κάθε τομέα με τις πρότυπες επιχειρήσεις του κλάδου, με αυτό δηλαδή που συνιστά την «άριστη πρακτική» σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, τόσο η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου, όσο και το μοντέλο του EFQM αποτελούν δύο εναλλακτικές προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς προκειμένου να εκτιμηθούν οι εταιρικές επιδόσεις. Παρόλο που και τα δύο μοντέλα στοχεύουν στη βελτίωση των εταιρικών επιδόσεων και στηρίζονται στις ίδιες διοικητικές πρακτικές,

έχουν διαφορετικές ρίζες, ακολουθούν διαφορετικά μονοπάτια και προσεγγίζουν το στόχο τους από διαφορετική οπτική γωνία. Η βασική τους διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου είναι σχεδιασμένη έτσι ώστε να επικοινωνεί και να εκτιμά τις στρατηγικές επιδόσεις, ενώ το μοντέλο του EFQM και οι πολλαπλές εφαρμογές του εστιάζονται στην ενθάρρυνση της υιοθέτησης των σωστών πρακτικών σε όλες τις εταιρικές διαδικασίες. Επιπλέον, ο βασικός στόχος της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου δεν είναι η εκτίμηση της ποιότητας της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού αυτού-καθεαυτού, αλλά η εξασφάλιση του ότι εφαρμόζεται στην πράξη η στρατηγική και ότι προσαρμόζεται συνεχώς ανάλογα με τα εσωτερικά και εξωτερικά δεδομένα που επικρατούν κάθε στιγμή. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τα κύρια σημεία των δύο μοντέλων:

Πίνακας 14. Τα κύρια σημεία της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου και του μοντέλου EFQM

|                      | <b>Σταθμισμένη Κάρτα<br/>Στοχοζυγίου</b>  | <b>EFQM</b>   |
|----------------------|---|---|
| <b>Ορισμός</b>       | Πλαίσιο που εκφράζει τη στρατηγική του οργανισμού σαν ένα σύνολο από μετρήσιμους στόχους ιδωμένους από την πλευρά των μετόχων / επενδυτών, των λοιπών παραγόντων που σχετίζονται με την επιχείρηση και του ίδιου του οργανισμού. Εστιάζεται στις ενέργειες εκείνες που συμβάλλουν καίρια στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων και του εταιρικού οράματος.           | Πλαίσιο που στοχεύει στην επίτευξη εξαιρετικών επιδόσεων μέσα από τη συνεχή βελτίωση των διοικητικών πρακτικών και την εφαρμογή διαδικασιών που προσεγγίζουν τις «άριστες πρακτικές». Μέσω των συγκρίσεων με τις πρότυπες επιχειρήσεις επιτυγχάνεται η βελτίωση των βασικών διαδικασιών που οδηγεί τελικά στις εξαιρετικές επιδόσεις. |
| <b>Ρίζες</b>         | Μέτρηση των επιδόσεων, δημιουργία αξίας.  | Διοίκηση Ολικής Ποιότητας   |
| <b>Εφαρμογές</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Εστίαση στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων.</li> <li>-Επικοινωνία των στρατηγικών προτεραιοτήτων και των επιδόσεων.</li> <li>-Σύνδεση των στόχων και των αμοιβών των εργαζομένων.</li> <li>-Υποστήριξη της συνεχούς μάθησης σε θέματα που αφορούν το σύνδεσμο αιτίας-αποτελέσματος στα πλαίσια του οργανισμού.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών.</li> <li>-Πληροφόρηση σχετικά με τις πρότυπες επιδόσεις.</li> <li>-Επιλογή ανάμεσα στις καλύτερες πρακτικές.</li> </ul>   |
| <b>Πλεονεκτήματα</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Βελτίωση των επιδόσεων.</li> <li>-Μετατροπή της εταιρικής στρατηγικής σε λειτουργικούς και</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Βελτίωση των επιδόσεων</li> <li>-Αναγνώριση των δυνατών σημείων και των τομέων που επιδέχονται</li> </ul>   |

|                            | Σταθμισμένη Κάρτα<br>Στοχοζυγίου   | EFQM   |
|----------------------------|--|--|
|                            | μετρήσιμους όρους.<br>-Ενίσχυση των στρατηγικών επιδόσεων.   | βελτίωση.<br>-Ενίσχυση της βέλτιστης διοικητικής πρακτικής.  |
| Αποτελέσματα               | -Ένα σύνολο από συνδεδεμένους στρατηγικούς στόχους με καθοδηγητικούς δείκτες και δείκτες χρονικής υστέρησης σε 4 διαστάσεις.<br>-Ένα σύνολο από ενέργειες, εναρμονισμένες με τους στρατηγικούς στόχους και τις μετρήσεις.  | -Συγκριτική προτυποποίηση και συγκριτική εκτίμηση της ποιότητας των εταιρικών διαδικασιών και των αποτελεσμάτων/ του σκορ σε καθένα από τα 9 κριτήρια του μοντέλου.<br>-Τομείς συγκριτικών ισχυρών και αδύνατων σημείων των εταιρικών διαδικασιών. |
| Προσέγγιση ανάπτυξης       | -Βασίζεται στη στρατηγική, στη συνεργασία, στις υποθέσεις, στην ανάμιξη της ομάδας διοίκησης, στη μακροσκοπική οπτική γωνία, στη μελλοντική εξέλιξη.<br>-Το σύνολο των ενεργειών και των μετρήσεων είναι μοναδικό για κάθε οργανισμό.<br>-Μεταβολές στις επιδόσεις βαθμίδα-βαθμίδα.  | -Βασίζεται στις διαδικασίες, στον αυτο-προσδιορισμό, στη συλλογή στοιχείων, στο σκορ, στις λεπτομέρειες, στο παρόν.<br>-Το σύνολο των ενεργειών και των μετρήσεων είναι κοινό για όλους τους οργανισμούς.<br>-Συνεχής βελτίωση των επιδόσεων.      |
| Παράγοντες επιτυχίας       | -Δέσμευση από την πλευρά της διοίκησης.<br>-Συνεχής διαδικασία προσαρμοσμένη στη διαδικασία διοίκησης.   | -Δέσμευση από την πλευρά της διοίκησης.<br>-Συνεχής διαδικασία προσαρμοσμένη στην καθημερινή διαδικασία διοίκησης.   |
| Θέματα πρακτικής εφαρμογής | -Απαιτείται η προσεκτική επιλογή των μετρήσεων.<br>-Σε ορισμένους οργανισμούς χρησιμοποιούνται επιμέρους μοντέλα τα οποία συνδυάζονται μεταξύ τους και σχηματίζουν το συνολικό εταιρικό μοντέλο.<br>-Συχνά χρησιμοποιούνται εξωτερικοί συνεργάτες προκειμένου να εξασφαλιστεί η σωστή επιλογή των μετρήσεων.<br>-Η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου αναθεωρείται συνήθως κάθε δύο | -Απαιτείται η ύπαρξη εξειδικευμένου προσωπικού για τον υπολογισμό των επιδόσεων σε καθένα από τα κριτήρια.<br>-Συχνά χρησιμοποιούνται εξωτερικοί συνεργάτες προκειμένου να εξασφαλιστεί ο σωστός υπολογισμός των επιδόσεων.                        |

|                         | <b>Σταθμισμένη Κάρτα<br/>Στοχοζυγίου</b>  | <b>EFQM</b>  |
|-------------------------|---|--|
|                         | χρόνια.   |  |
| Παραδείγματα οργανισμών | BT plc, BBC, Nationwide Building Society, United Biscuits plc, Marriott Hotels, The Post Office, Thames Water, Nycomed Amersham plc, Kelda Group, CGU, Avon Rubber, Compass Group | BT plc, TNT Express (UK) LTd, TXU Euripe (Eastern Electricity), Lloyds TSB Group |

Στη συνέχεια παρατίθενται αναλυτικά τα βασικά χαρακτηριστικά του εργαλείου της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου και του μοντέλου EFQM και επιχειρείται η σύγκριση μεταξύ τους, από την οποία και θα προκύψει η καταλληλότητα καθενός για την επίτευξη συγκεκριμένων εταιρικών στόχων.

Πίνακας 15. Σύγκριση του μοντέλου της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου και του μοντέλου EFQM

| <b>Χαρακτηριστικά του Σταθμισμένης Κάρτας<br/>Στοχοζυγίου</b>   | <b>Χαρακτηριστικά του EFQM</b>  |
|---|---|
| <p>Εξαρτάται από το περιβάλλον στο οποίο εφαρμόζεται και αναπροσαρμόζεται συνεχώς</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Στηρίζεται στην εταιρική στρατηγική και στο όραμα και αντιπροσωπεύει τη στρατηγική της επιχείρησης.</li> <li>➤ Κάθε μοντέλο έχει ξεχωριστούς στόχους και μετρήσεις.</li> <li>➤ Θέτει στόχους για νέα επιτεύγματα, όχι απλώς για επιδόσεις που εμπίπτουν στην κατηγορία της «καλής πρακτικής».</li> <li>➤ Οι εταιρίες που χρησιμοποιούν το μοντέλο στοχεύουν στο να γίνουν οι ίδιες πρότυπα για τους άλλους οργανισμούς.</li> </ul> | <p>Εξαρτάται λιγότερο από το περιβάλλον στο οποίο εφαρμόζεται: πρότυπα καλής πρακτικής</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Η διαδικασία αυτο-προσδιορισμού εκτιμά τις τρέχουσες εταιρικές διαδικασίες σε σύγκριση με ένα σύνολο από καθορισμένα εκ των προτέρων κριτήρια.</li> <li>➤ Ο κλάδος επηρεάζει την ερμηνεία.</li> </ul> |
| <p><b>Αναλυτικό και εστιασμένο</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Προσδιορίζει ένα μοναδικό και εστιασμένο σύνολο προτεραιοτήτων.</li> <li>➤ Η εστίαση σε ορισμένους βασικούς μοχλούς επιτυχίας είναι απαραίτητη.</li> </ul>  | <p><b>Περιγραφικό και συνοπτικό</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Συνοπτική περιγραφή και εκτίμηση του τρόπου με τον οποίο αναπτύσσονται οι διαδικασίες στο εσωτερικό του οργανισμού.</li> <li>➤ Δεν υπάρχει κάποια ιεράρχηση των δραστηριοτήτων κοινή σε όλες τις επιχειρήσεις.</li> </ul>                                |
| <p><b>Βασισμένο στις υποθέσεις και υποκειμενικό</b></p>   | <p><b>Βασισμένο στα γεγονότα και αντικειμενικό</b></p>  |



| Χαρακτηριστικά του Σταθμισμένης Κάρτας<br>Στοχοζυγίου  | Χαρακτηριστικά του EFQM   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Γίνονται υποθέσεις και κρίσεις σχετικά με τον τρόπο επίτευξης των επιθυμητών εταιρικών επιδόσεων.</li> <li>➤ Αντιπροσωπεύει τις απόψεις και τις εξειδικευμένες γνώσεις των μελών της διοίκησης σχετικά με την επίτευξη των εταιρικών στόχων.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Χρησιμοποιούνται αντικειμενικές πηγές πληροφόρησης.</li> <li>➤ Προκειμένου να γίνει συγκριτική προτυποποίηση χρησιμοποιούνται τα ίδια κριτήρια και μετρήσεις για όλες τις επιχειρήσεις.</li> </ul>   |
| <p><b>Επιθυμητή-μελλοντική εικόνα της επιχείρησης</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Οικοδομείται γύρω από το όραμα για τη μορφή που η διοίκηση προσδοκά να έχει η επιχείρηση σε 2-5 χρόνια.</li> <li>➤ Ξεκινά από το όραμα και επιστρέφει στο παρόν προκειμένου να διαπιστώσει την ύπαρξη κενών κατά την εκτέλεση της στρατηγικής.</li> <li>➤ Παρουσιάζει τις μεταβολές που απαιτούνται (κυρίως χρηματο-οικονομικές) προκειμένου να επιτευχθεί η στρατηγική της επιχείρησης.</li> <li>➤ Συχνά χρησιμοποιούνται εντελώς νέες διαδικασίες κρίσιμες για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.</li> <li>➤ Δεν αναλύει την ποιότητα των σημερινών διαδικασιών και ενεργειών.</li> </ul> | <p><b>Τρέχουσα εικόνα της επιχείρησης</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Παρουσιάζεται η τρέχουσα κατάσταση των εταιρικών διαδικασιών.</li> <li>➤ Προσδιορίζονται οι σχετικές αδυναμίες και οι τομείς που επιδέχονται βελτίωση σήμερα βάσει αντικειμενικών εκτιμήσεων.</li> <li>➤ Δεν γίνονται εκτιμήσεις ως προς τις ενέργειες στις οποίες πρέπει να επικεντρωθεί η επιχείρηση με βάση τη μελλοντική εικόνα της.</li> <li>➤ Το μοντέλο EFQM ενθαρρύνει τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών σε άμεση συνάρτηση με τις θεμελιώδεις έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.</li> <li>➤ Στοχεύει στη βελτίωση των υπαρχόντων οργανωσιακών διαδικασιών.</li> </ul> |
| <p><b>Οι αιτίες και τα αποτελέσματα είναι ξεκάθαρα</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Το μοντέλο είναι σχεδιασμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι ξεκάθαρη η σχέση ανάμεσα στις αιτίες και τα αποτελέσματα και στις τέσσερις διαστάσεις και παρουσιάζεται ο οργανισμός σαν ένα σύστημα από αλληλένδετες ενέργειες.</li> </ul>   | <p><b>Οι αιτίες και τα αποτελέσματα υπονοούνται</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Το μοντέλο περιλαμβάνει πυλώνες αποτελεσμάτων (enablers) και αποτελέσματα που είναι συνδεδεμένα με τη λογική αιτίας-αποτελέσματος.</li> <li>➤ Δεν υπάρχει ξεκάθαρος σύνδεσμος ανάμεσα στους πυλώνες των αποτελεσμάτων (enablers) και στα αποτελέσματα.</li> </ul>  |
| <p><b>Εξετάζονται μη συστηματικά οι εξωτερικές μεταβλητές</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Το μοντέλο δεν εξετάζει συστηματικά εξωτερικές μεταβλητές, όπως είναι το περιβάλλον και τις επιδράσεις τους στο κοινωνικό σύνολο.</li> <li>➤ Οι εξωτερικές μεταβλητές περιλαμβάνονται στο μοντέλο μόνο αν αποτελούν βασικά στοιχεία της στρατηγικής και προσδιορίζονται σε μηνιαία βάση.</li> <li>➤ Τυπικά λαμβάνονται υπόψη οι εξωτερικές μεταβλητές κατά τον προσδιορισμό των μετρήσεων.</li> </ul>   | <p><b>Εξετάζονται συστηματικά οι εξωτερικές μεταβλητές</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Οι κοινωνικές μεταβλητές αποτελούν βασικό στοιχείο του μοντέλου EFQM.</li> <li>➤ Ένας από τους λόγους χρήσης του μοντέλου είναι η συγκριτική προτυποποίηση με τους ανταγωνιστές.</li> </ul>   |

Πράγματι, από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι είναι περισσότερο πρόσφορη η χρήση του μοντέλου EFQM όταν η επιχείρηση στοχεύει :

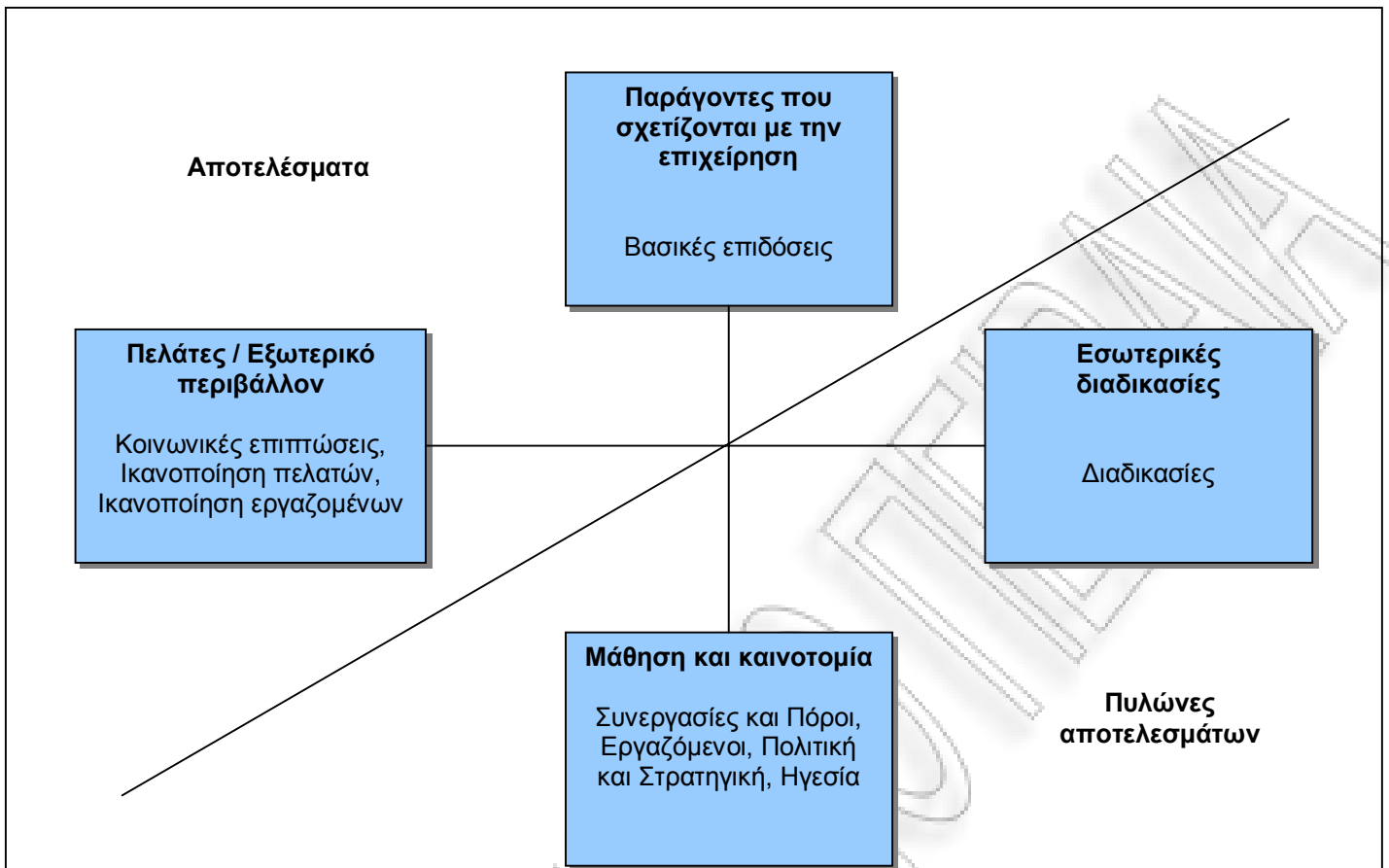
- Στον έλεγχο όλων των εταιρικών διαδικασιών προκειμένου να εντοπιστούν οι τομείς που επιδέχονται βελτιώσεις.
- Στην εισαγωγή και εφαρμογή ενός προγράμματος συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών.
- Στην ενεργοποίηση της διαδικασίας συγκριτικής προτυποποίησης.
- Στην αναγνώριση των «καλών πρακτικών».

Αντίθετα, το εργαλείο της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου είναι καταλληλότερο όταν η επιχείρηση θέτει σαν στόχο :

- Την ενίσχυση της κατανόησης των αιτίων και των αποτελεσμάτων προκειμένου οι αποφάσεις της διοίκησης να λαμβάνονται με βάση πλήρη πληροφόρηση.
- Την ευθυγράμμιση των λειτουργικών ενεργειών με τις στρατηγικές προτεραιότητες.
- Την ιεράρχηση των στρατηγικών προτεραιοτήτων.
- Τη διευκόλυνση της αμφίδρομης επικοινωνίας της στρατηγικής στους μεγάλους οργανισμούς.
- Την ενίσχυση της εστίασης στους μελλοντικούς στρατηγικούς στόχους και όχι στα χρηματοοικονομικά στοιχεία.

Καθώς το κάθε εργαλείο εμφανίζει αυξημένη αποτελεσματικότητα σε συγκεκριμένους τομείς, σε ορισμένους οργανισμούς που θέτουν ταυτόχρονα διαφορετικούς στόχους επιχειρείται χωρίς η δημιουργία ενός μοντέλου που δανείζεται στοιχεία από το εργαλείο της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου και το μοντέλο EFQM, υπό τη μορφή μείγματος των δύο μοντέλων. Ωστόσο, μια τέτοια πρωτοβουλία προκαλεί συνήθως σύγχυση στο εσωτερικό του οργανισμού, αποπροσανατολίζει τη διοίκηση από τον τελικό στόχο και ακυρώνει τα οποιαδήποτε πλεονεκτήματα θα μπορούσε να επιφέρει η χρήση καθενός μοντέλου χωριστά.

Αντίθετα, καθώς οι δύο προσεγγίσεις λειτουργούν συμπληρωματικά, η ταυτόχρονη χρήση και των δύο μοντέλων στην αυτούσια μορφή τους, είναι ιδιαίτερα ωφέλιμη για τον οργανισμό και αποτελεί πλέον συνήθη πρακτική. Συνήθως μάλιστα γίνονται και αντιστοιχίσεις μεταξύ των δύο προσεγγίσεων, όπως αυτή που παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα, προκειμένου να χρησιμοποιείται μια κοινή γλώσσα και να υπάρχει κοινό πλαίσιο αναφοράς στο εσωτερικό του οργανισμού.

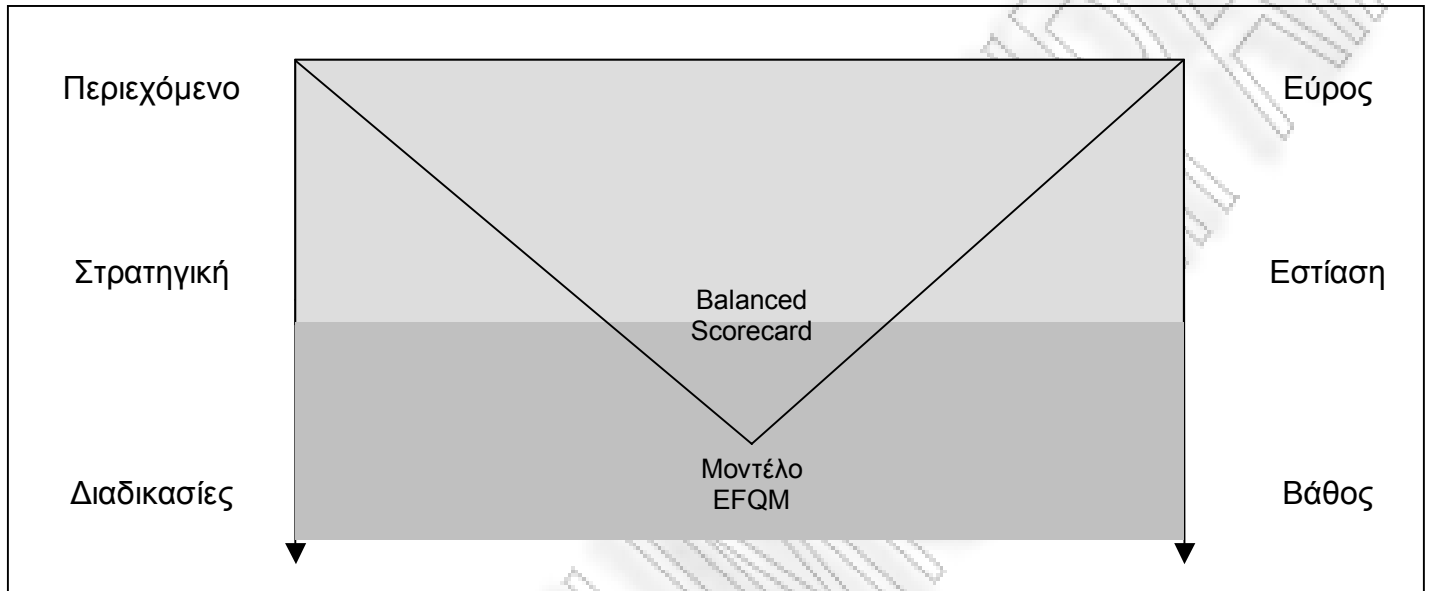


Πηγή: Are the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model mutually exclusive or do they work together to bring added value to a company?, Gaelle Lamotte & Geoff Carter, Version 2, 17/03/2000, Balanced Scorecard Collaborative-EFQM

Διάγραμμα 48. Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου και μοντέλο EFQM σε κοινό πλαίσιο αναφοράς

Μέσα λοιπόν από την ταυτόχρονη χρήση των δύο προσεγγίσεων, το μοντέλο EFQM εξακολουθεί να παρέχει συστηματική πειθαρχία απαραίτητη για τη βελτίωση των κρίσιμων εταιρικών διαδικασιών και την αύξηση της παραγωγικότητας, κινείται όμως περισσότερο προς τη συνοπτική και προσανατολισμένη προς τα αποτελέσματα προσέγγιση της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου. Το εργαλείο της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου με τη σειρά του παρέχει στρατηγική εστίαση στο μοντέλο EFQM, καθώς του δίνει περιεχόμενο και προσφέρει ξεκάθαρους τρόπους βελτίωσης των χρηματο-οικονομικών αποτελεσμάτων. Επιπλέον, οι μετρήσεις που χρησιμοποιούνται στο μοντέλο EFQM περιλαμβάνονται στο στρατηγικό σχεδιασμό της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου. Για παράδειγμα, στη διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου αντανακλά τη συμμόρφωση των εργαζομένων με τους εταιρικούς στόχους, το ηθικό και τις ικανότητές τους, ενώ στη διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών οι μετρήσεις ποιότητας παρουσιάζονται στην κατηγορία της λειτουργικής αποτελεσματικότητας, αλλά και στην καινοτομία, στην ικανοποίηση των πελατών και στην επίδραση στην κοινωνία. Επίσης,

στη διάσταση του Πελάτη οι μετρήσεις ποιότητας εμφανίζονται στην ικανοποίηση των πελατών που με τη σειρά της επιφέρει τη διατήρηση της πελατείας, την κερδοφορία και τα υψηλά μερίδια αγοράς. Παράλληλα, το μοντέλο EFQM εκφράζει το υπόβαθρο της εφαρμογής, έτσι ώστε να είναι εφικτή η βελτίωση των βασικών επιχειρησιακών διαδικασιών, καθώς και η ευθυγράμμισή τους με τους στρατηγικούς στόχους που θέτει το εργαλείο της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου. Τα παραπάνω απεικονίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα.

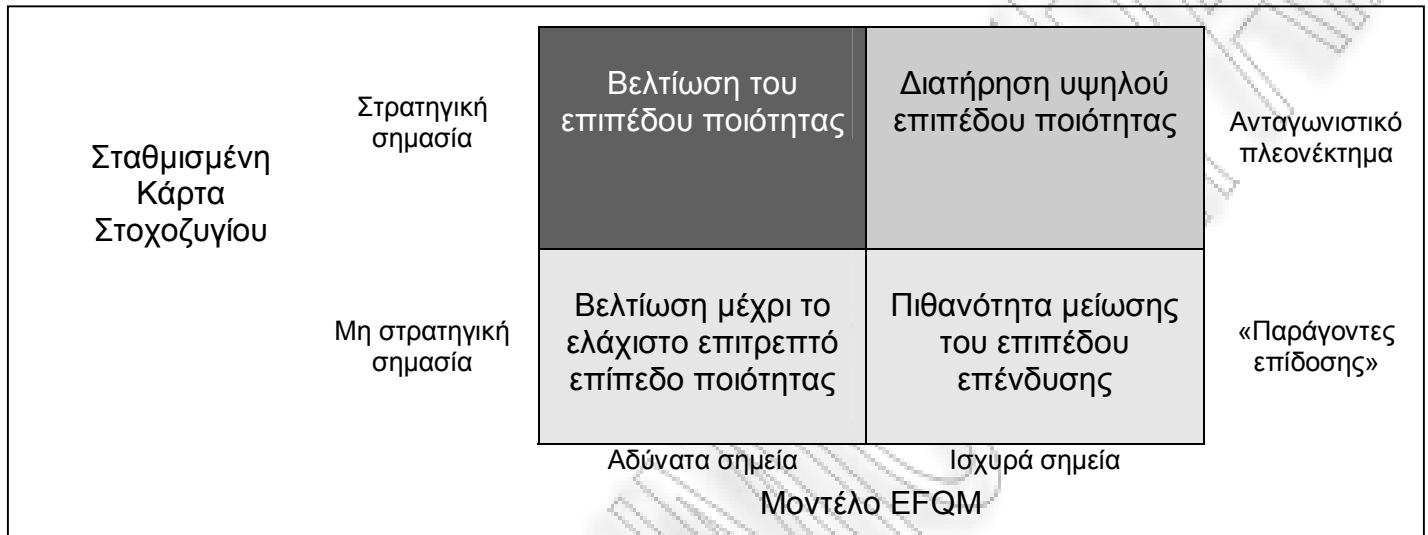


Πηγή: Are the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model mutually exclusive or do they work together to bring added value to a company?, Gaelle Lamotte & Geoff Carter, Version 2, 17/03/2000, Balanced Scorecard Collaborative-EFQM

#### Διάγραμμα 49. Η παράλληλη χρήση των μοντέλων της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου και του EFQM

Πιο αναλυτικά, στην περίπτωση που σε έναν οργανισμό εφαρμόζεται το μοντέλο EFQM, εντοπίζονται οι τομείς στους οποίους σημειώνονται εξαιρετικές επιδόσεις σε σχέση με τα πρότυπα του κλάδου, όπως επίσης και εκείνοι που υπολείπονται των βέλτιστων πρακτικών, δεν είναι ωστόσο προφανής η βαρύτητα που έχει κάθε παράγοντας στις εταιρικές επιδόσεις. Η ιεράρχηση της σημασίας των παραγόντων είναι πολύ σημαντική, διότι αυτή κατευθύνει την ορθολογική κατανομή των πόρων στα πλαίσια του οργανισμού. Έτσι, στην περίπτωση που εντοπιστούν αδυναμίες σε τομείς που δεν παρουσιάζουν ιδιαίτερη στρατηγική σημασία, η επιχείρηση θα πρέπει να στοχεύει στη βελτίωση των επιδόσεων μόνο μέχρι το ελάχιστο επιθυμητό επίπεδο ποιότητας, ενώ αντίστροφα αν σημειώνονται εξαιρετικές επιδόσεις σε τομείς μικρής στρατηγικής σημασίας, ενδεχομένως να είναι προτιμότερο να δαπανούνται στο εξής λιγότεροι πόροι προς την κατεύθυνση αυτή. Είναι προφανές ότι περισσότεροι πόροι θα πρέπει να διοχετεύονται στις δραστηριότητες εκείνες που έχουν ιδιαίτερη στρατηγική σημασία και που εμφανίζουν επιδόσεις που υπολείπονται

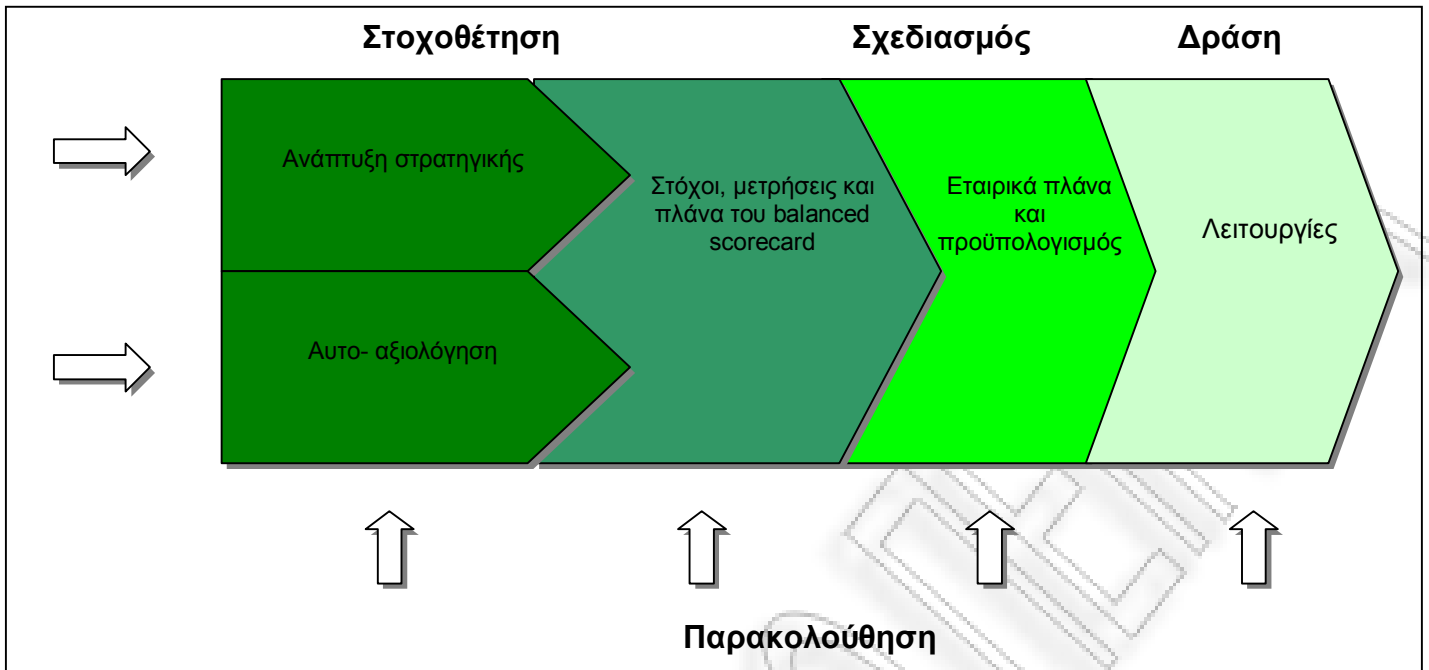
των προτύπων. Στο σημείο αυτό η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου συμπληρώνει το μοντέλο EFQM, διότι προσφέρει την απαραίτητη στρατηγική εστίαση, λειτουργεί ως εργαλείο ιεράρχησης των προτεραιοτήτων και κατανομής των πόρων, συντονίζει τους πυλώνες των αποτελεσμάτων με τα επιθυμητά οργανωσιακά αποτελέσματα και παρέχει συνεχή και ποσοτικοποιημένο έλεγχο στην πορεία επίτευξης των αποτελεσμάτων αυτών. Τα παραπάνω φαίνονται στο διάγραμμα που ακολουθεί:



Πηγή: Are the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model mutually exclusive or do they work together to bring added value to a company?, Gaëlle Lamotte & Geoff Carter, Version 2, 17/03/2000, Balanced Scorecard Collaborative-EFQM

Διάγραμμα 50. Τα αποτελέσματα της παράλληλης χρήσης των δύο μοντέλων στην κατανομή των πόρων του οργανισμού

Αντίστροφα, από τη στιγμή που με τη βοήθεια της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου έχουν εντοπιστεί οι στρατηγικοί μοχλοί των εταιρικών επιδόσεων και έχουν προσδιοριστεί οι αντίστοιχοι στόχοι, μετρήσεις και επιθυμητές ενέργειες, είναι ιδιαίτερα χρήσιμο να εκτιμηθεί η ποιότητα των διαδικασιών που τους υποστηρίζουν, καθώς από αυτή θα εξαρτηθεί η εκπλήρωση του εταιρικού οράματος. Το μοντέλο EFQM αποτελεί στο σημείο αυτό ένα πολύτιμο εργαλείο πληροφόρησης της διοίκησης, διότι υποδεικνύει τις παρούσες αδυναμίες του οργανισμού, οι οποίες αν δεν αντιμετωπιστούν κατάλληλα θα αποτελέσουν στο μέλλον τροχοπέδη για την ανάπτυξη του οργανισμού. Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει την πτυχή αυτή:



Πηγή: Are the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model mutually exclusive or do they work together to bring added value to a company?, Gaelle Lamotte & Geoff Carter, Version 2, 17/03/2000, Balanced Scorecard Collaborative-EFQM

Διάγραμμα 51. Η παράλληλα χρήση των δύο μοντέλων στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι η προσέγγιση της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου προσθέτει μια χρήσιμη διάσταση στο μοντέλο EFQM και αντίστροφα. Σε κάθε περίπτωση υπάρχει «χώρος» και για τα δύο μοντέλα σε όλους τους οργανισμούς που στοχεύουν στις εξαιρετικές επιδόσεις.

### 3.3 Σχέση ανάμεσα στη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου και στη μεθοδολογία του Έξι Σίγμα

Το εργαλείο της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου και η μεθοδολογία του Έξι Σίγμα (Six Sigma) αποτελούν δύο εναλλακτικές προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση των εταιρικών επιδόσεων. Οι δύο προσεγγίσεις εμφανίζουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά, κυριότερα από τα οποία θεωρούνται η επιδίωξη της συνεχούς βελτίωσης των εταιρικών επιδόσεων, η ανάπτυξη των οργανωσιακών διαδικασιών και η εστίαση σε συστήματα μετρήσεων. Από την ανάλυση που θα ακολουθήσει θα γίνει φανερό ότι οι δύο προσεγγίσεις όταν εφαρμοστούν ταυτόχρονα συμπληρώνουν η μία την άλλη και διαμορφώνουν ένα νέο μοντέλο ικανό να αντιμετωπίσει αποτελεσματικότερα τις απαιτήσεις του σύγχρονου οργανισμού.

Πιο αναλυτικά, η μεθοδολογία του Έξι Σίγμα μέσα από τη συνεχή βελτίωση των εταιρικών διαδικασιών, στοχεύει στην επίτευξη της μέγιστης δυνατής ικανοποίησης του πελάτη, στην προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών καλύτερης ποιότητας και ταυτόχρονα στην αύξηση της

παραγωγικότητας με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Για το σκοπό αυτό δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην εκπαίδευση του προσωπικού, στη χρήση αυστηρών μεθόδων συλλογής πληροφοριών και στην υιοθέτηση τεχνικών στατιστικής ανάλυσης. Πιο συγκεκριμένα, το Σίγμα ( $\sigma$ ) αποτελεί ένα στατιστικό εργαλείο για τη μέτρηση της τυπικής απόκλισης και στα πλαίσια του συγκεκριμένου μοντέλου μετρά την ικανότητα μιας διαδικασίας να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πελατών, με άλλα λόγια να παράγει προϊόντα χωρίς ελαττώματα. Η τιμή «4 σίγμα» αντιπροσωπεύει τις μέσες επιδόσεις των περισσότερων βιομηχανικών κλάδων, ενώ στόχο του μοντέλου Έξι Σίγμα αποτελούν οι επιδόσεις «6 σίγμα», δηλαδή στο 1 εκατομμύριο προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες αντιστοιχούν 3,4 ελαττωματικά προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες. Τα επιτυχημένα προγράμματα Έξι Σίγμα στηρίζονται στις ακόλουθες βασικές αρχές :

- Δέσμευση από την πλευρά της ηγεσίας

Η προσέγγιση του Έξι Σίγμα στοχεύει ουσιαστικά στο μετασχηματισμό του οργανισμού, κάτι το οποίο απαιτεί ιδιαίτερες ικανότητες από την πλευρά της ηγεσίας. Η δέσμευση της ηγεσίας απέναντι στον ξεκάθαρο στόχο του προγράμματος αποτελεί ζωτικό στοιχείο για την επιτυχία του προγράμματος και αντανakλάται στη στάση, στην ενεργητικότητα και στην αποφασιστικότητα της ηγεσίας, καθώς επίσης και στο αυξημένο ενδιαφέρον για την υποστήριξη των εργαζομένων. Ωστόσο, για την επιτυχημένη εφαρμογή της μεθοδολογίας Έξι Σίγμα δεν απαιτείται η ύπαρξη κάποιου συγκεκριμένου μοντέλου ηγεσίας.

- Στρατηγική ευθυγράμμιση

Η μεθοδολογία του Έξι Σίγμα στοχεύει στην επίτευξη σημαντικών εταιρικών επιδόσεων και για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο να ενσωματωθεί σε όλους τους τομείς εταιρικής δράσης. Πράγματι, χρησιμοποιείται στα τμήματα Μηχανοργάνωσης, Ανάπτυξης του Προϊόντος, Έρευνας και Ανάπτυξης, κλπ. και αποτελεί μέρος των συνηθισμένων εταιρικών πρακτικών (business-as-usual), σε αντίθεση με τα περισσότερα προγράμματα βελτίωσης των εταιρικών επιδόσεων.

- Εστίαση στον πελάτη

Η μεθοδολογία Έξι Σίγμα στοχεύει στην ικανοποίηση του πελάτη. Η διαδικασία ξεκινά με την αναγνώριση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο πελάτης και συνεχίζεται με την προσπάθεια αντιμετώπισης των προβλημάτων αυτών και μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης των πελατών μέσω του στατιστικού εργαλείου sigma.

- Ανάλυση ρόλων από όλους τους εργαζόμενους

Η μεθοδολογία του Έξι Σίγμα ενεργοποιεί όλους τους εργαζόμενους και τους καλεί να αναλάβουν συγκεκριμένους ρόλους. Είναι βέβαια προφανής η αναγκαιότητα ύπαρξης εξειδικευμένου προσωπικού που θα είναι σε θέση να ανταποκρίνεται περισσότερο αποτελεσματικά στις προκλήσεις αυτές. Για το σκοπό αυτό δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαίδευση του προσωπικού, η οποία καταλήγει στην απονομή τίτλων “Black Belt” και “Master Black Belt”. Οι κάτοχοι του τίτλου

“Black Belt” μετά από την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων που συνήθως διαρκούν 6 εβδομάδες, είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τις προοπτικές βελτίωσης σε ένα συγκεκριμένο τομέα, να μεταφέρουν τις γνώσεις τους και να λειτουργούν ως μέντορες και καθοδηγητές για το υπόλοιπο προσωπικό. Οι κάτοχοι του τίτλου “Master Black Belt” είναι στελέχη που διαθέτουν αυξημένη εμπειρία ως “Black Belt” στα πιο πολύπλοκα εργαλεία βελτίωσης των εταιρικών διαδικασιών και συνήθως διευθύνουν τα προγράμματα μετασχηματισμού των εταιρικών δομών. Η επένδυση σε συναφή εκπαιδευτικά προγράμματα αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό του προγράμματος Έξι Σίγμα, με αποτέλεσμα να υπάρχουν σήμερα: 1 κάτοχος του τίτλου “Black Belt” στους 100 εργαζόμενους και 1 κάτοχος του τίτλου “Master Black Belt” στους 100 κατόχους του τίτλου “Black Belt” !

- Εστίαση στην κερδοφορία

Θεμελιώδες στοιχείο της μεθοδολογίας Έξι Σίγμα αποτελεί η εστίαση στην κερδοφορία της επιχείρησης. Οι ενέργειες που λαμβάνουν χώρα και οι πρακτικές που ακολουθούνται στοχεύουν στη μεγιστοποίηση των οικονομικών αποτελεσμάτων και ταυτόχρονα στη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών. Ωστόσο, η μεθοδολογία του Έξι Σίγμα δε συμβάλλει μόνο στην κερδοφορία του οργανισμού μέσω της αύξησης της αποτελεσματικότητας των εταιρικών πρακτικών, αλλά επιπλέον συντελεί στην αύξηση των πωλήσεων με την εισαγωγή νέων προϊόντων και την ποιοτική αναβάθμιση των παλαιότερων.

- Εστίαση στις διαδικασίες

Οι διαδικασίες αποτελούν τους μοχλούς επίτευξης των εταιρικών στόχων. Η κατανόησή τους και η μείωση της διακύμανσης των επιδόσεών τους αποτελεί το κλειδί για την ικανοποίηση των πελατών. Η κατανόηση των διαδικασιών προϋποθέτει το σχεδιασμό τους, τη γνώση της λειτουργίας τους και την ποσοτικοποίηση της ικανότητάς τους να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των πελατών. Ειδικότερα, η μεθοδολογία Έξι Σίγμα εστιάζεται στο σχεδιασμό, στη βελτίωση και στη διοίκηση των διαδικασιών.

- Εστίαση στις μετρήσεις

Σύμφωνα με τη φιλοσοφία της μεθοδολογίας Έξι Σίγμα «δεν μπορεί να διοικηθεί αυτό το οποίο δεν μπορεί να μετρηθεί». Η έννοια της διοίκησης συνεπώς είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με αυτή της μέτρησης. Για το λόγο αυτό συλλέγονται πληροφορίες από όλες τις εταιρικές πρακτικές και στη συνέχεια αναλύονται και χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση των εταιρικών επιδόσεων. Μεγάλη έμφαση δίνεται επίσης στην κατανόηση των αιτιών των προβλημάτων και η λήψη των αποφάσεων στηρίζεται στην τεκμηριωμένη πληροφόρηση.

- Συστηματική βελτίωση

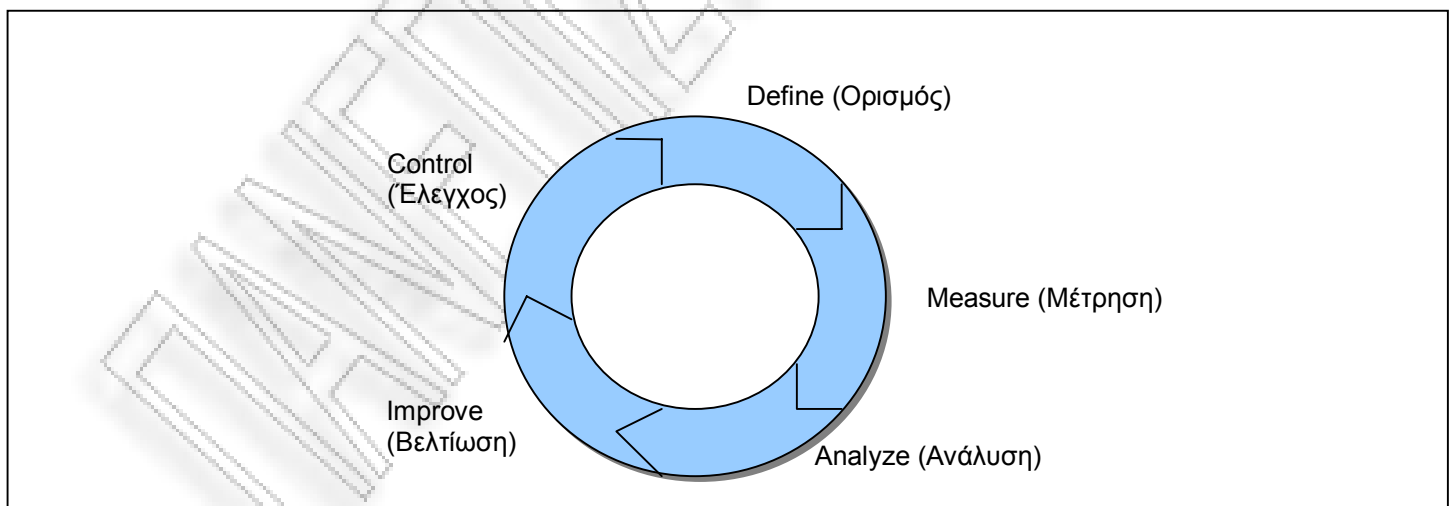
Στα πλαίσια του προγράμματος Έξι Σίγμα χρησιμοποιούνται μεθοδολογίες βελτίωσης των εταιρικών πρακτικών (π.χ. Define-Measure-Analyse-Improve-Control-DMAIC, Define-Measure-



Analyse-Design-Verify -DMADV) που υποστηρίζονται από ένα μεγάλο αριθμό εργαλείων ποιότητας. Η συστηματική χρήση τέτοιων μεθόδων αποτελεί πλεονέκτημα για τη μεθοδολογία Έξι Σίγμα, αλλά και ταυτόχρονα μειονέκτημα, καθώς οι νέες ιδέες που οδηγούν σε μεγάλες επιδόσεις δεν είναι πάντα αποτέλεσμα λογικής και συστηματικής ανάλυσης. Πιο αναλυτικά, στους περισσότερους οργανισμούς ακολουθείται η μέθοδος DMAIC που περιλαμβάνει τις ακόλουθες φάσεις :

- ✓ Προσδιορισμός (Define): ορίζονται το πεδίο και οι στόχοι του προγράμματος βελτίωσης σε όρους ικανοποίησης των πελατών και διαδικασιών.
- ✓ Μέτρηση (Measure): πραγματοποιείται η μέτρηση των επιδόσεων (εισροών, εκροών και διαδικασιών) και υπολογίζεται η τιμή sigma για τη βραχυχρόνια και μακροχρόνια ποιότητα των διαδικασιών.
- ✓ Ανάλυση (Analyze): προσδιορίζεται το κενό που υφίσταται ανάμεσα στο τρέχον και στο επιθυμητό επίπεδο επιδόσεων, ιεραρχούνται οι στρατηγικές προτεραιότητες και αναγνωρίζεται η αιτία των προβλημάτων.
- ✓ Βελτίωση (Improve): προσδιορίζονται οι τρόποι βελτίωσης και επίλυσης των προβλημάτων με σκοπό την αποφυγή εμφάνισής τους στο μέλλον.
- ✓ Έλεγχος (Control): εφαρμόζονται πλήρως οι βελτιωμένες διαδικασίες και χρησιμοποιούνται συστήματα όπως το ISO 9000 και ο στατιστικός έλεγχος των διαδικασιών. Μετά από ένα εύλογο χρονικό διάστημα εκτιμάται εκ νέου η ποιότητα των διαδικασιών προκειμένου να διαπιστωθεί αν οι ενέργειες που αναλήφθηκαν απέφεραν καρπούς.

Ο κύκλος DMAIC απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα:



Πηγή: *Achieving Operational Excellence through Six Sigma*, Les Porter, Tick IT International, July 2003

Διάγραμμα 52. Ο κύκλος DMAIC

- Οργανωσιακή μάθηση

Η οργανωσιακή μάθηση επιτυγχάνεται μέσα από τη διάχυση της πληροφόρησης σε όλους τους εργαζόμενους και την ενθάρρυνση παρακολούθησης σεμιναρίων και ειδικών προγραμμάτων εκπαίδευσης.

- Συνεχής κινητοποίηση

Οι αμοιβές των εργαζομένων και ιδιαίτερα των υψηλόβαθμων στελεχών αποτελούν συνάρτηση των επιδόσεων τους κατά την εφαρμογή του προγράμματος Έξι Σίγμα. Παρέχονται κίνητρα στους εργαζόμενους και επιβραβεύονται οι εξαιρετικές επιδόσεις.

Στην περίπτωση κατά την οποία εφαρμοστούν ταυτόχρονα το εργαλείο της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου και η μεθοδολογία του Έξι Σίγμα, προκύπτει ένα νέο μοντέλο εκτίμησης των εταιρικών επιδόσεων που ονομάζεται Έξι Σίγμα-Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου. Το μοντέλο αυτό δανείζεται στοιχεία και από τις δύο προσεγγίσεις και αντιμετωπίζει αποτελεσματικότερα τις προκλήσεις του σύγχρονου εταιρικού περιβάλλοντος. Πιο αναλυτικά, στα πλαίσια του μοντέλου αυτού για κάθε ενέργεια, πρακτική ή διαδικασία κατασκευάζεται ένα μοντέλο που περιλαμβάνει τους βασικούς εταιρικούς στόχους και τις αντίστοιχες μετρήσεις τους και για 4 διαστάσεις της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου. Στο μοντέλο αυτό τα χρώματα πράσινο, κίτρινο και κόκκινο αντιστοιχούν στο βαθμό επίτευξης των στόχων. Το πράσινο συμβολίζει την πραγματοποίηση των επιθυμητών επιδόσεων, το κίτρινο προτείνει την παρακολούθηση της τάσης των επιδόσεων και στη συνέχεια, αν κριθεί αναγκαίο, την ανάληψη διορθωτικών ενεργειών, ενώ το κόκκινο υπογραμμίζει την ανάγκη άμεσης μεταβολής των εταιρικών διαδικασιών, ώστε να γίνει εφικτή η επίτευξη των επιθυμητών εταιρικών αποτελεσμάτων. Το μοντέλο που προκύπτει από το συνδυασμό της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου και της μεθοδολογίας του Έξι Σίγμα παρουσιάζεται παρακάτω:

Πίνακας 53. Μοντέλο Έξι Σίγμα-Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου

| Διαστάσεις                  | Στόχοι | Μετρήσεις | Κατάσταση |
|-----------------------------|--------|-----------|-----------|
| Χρηματο-οικονομική          | 1..... | 1.....    | Κόκκινη   |
|                             | 2..... | 2.....    | Πράσινη   |
|                             | 3..... | 3.....    | Κίτρινη   |
| Ικανοποίηση του πελάτη      | 1..... | 1.....    | Κίτρινη   |
|                             | 2..... | 2.....    | Πράσινη   |
|                             | 3..... | 3.....    | Πράσινη   |
| Εσωτερικές διαδικασίες      | 1..... | 1.....    | Πράσινη   |
|                             | 2..... | 2.....    | Κίτρινη   |
|                             | 3..... | 3.....    | Κίτρινη   |
| Ικανοποίηση των εργαζομένων | 1..... | 1.....    | Κόκκινη   |
|                             | 2..... | 2.....    | Κίτρινη   |

Στο μοντέλο αυτό, οι δύο προσεγγίσεις λειτουργούν συμπληρωματικά, αφού το εργαλείο της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου αποτελεί την «πυξίδα» και η μεθοδολογία Έξι Σίγμα τα «καύσιμα» για την εκτίμηση και βελτίωση των εταιρικών επιδόσεων. Πιο αναλυτικά, το εργαλείο της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου:

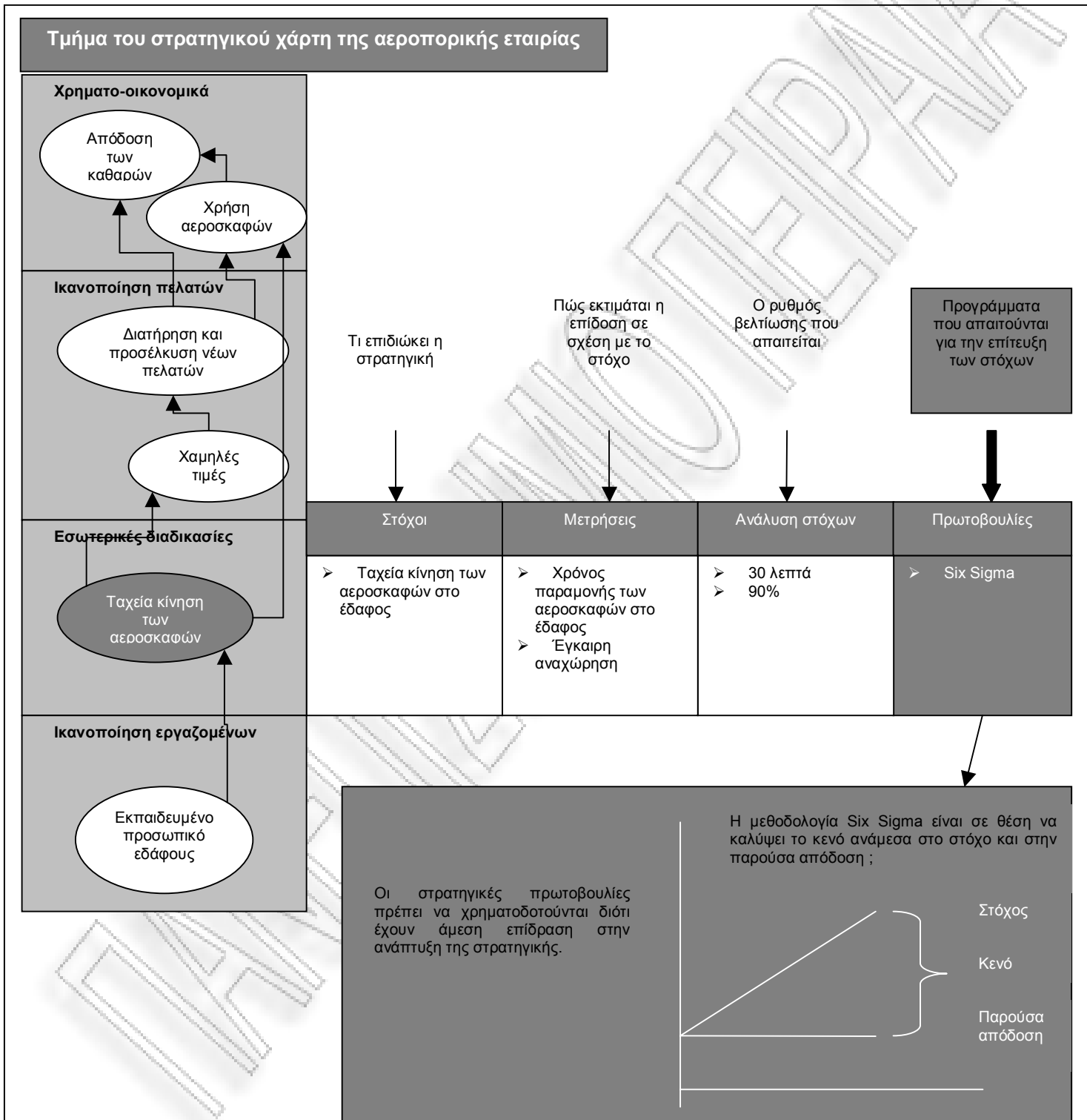
- Προσφέρει το στρατηγικό πλαίσιο για τη βελτίωση των διαδικασιών.
- Μεταφράζει την εταιρική στρατηγική σε χειροπιαστούς στόχους.
- Προσδιορίζει τις μετρήσεις για τους στρατηγικούς στόχους.
- Εκτιμά τις πραγματικές επιδόσεις σε σχέση με τις επιδόσεις-στόχους.
- Ιεραρχεί τους στόχους ανάλογα με το βαθμό σημαντικότητάς τους.
- Συνεισφέρει στην ορθολογική κατανομή των πόρων.

και η μεθοδολογία Έξι Σίγμα:

- Εκτελεί την εταιρική στρατηγική χρησιμοποιώντας στοιχεία και εργαλεία βελτίωσης των επιδόσεων.
- Συνδέει τις μετρήσεις και τους στόχους με τους κρίσιμους παράγοντες ποιότητας.
- Αντιμετωπίζει τα κενά των επιδόσεων με την υιοθέτηση διορθωτικών ενεργειών.
- Λαμβάνει υπόψη τη φωνή του πελάτη προκειμένου να εντοπιστούν οι νέες ευκαιρίες.

Στη συνέχεια, παρατίθεται ένα παράδειγμα ταυτόχρονης εφαρμογής του εργαλείου της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου και του προγράμματος Έξι Σίγμα σε μια αεροπορική εταιρία και παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο το εργαλείο της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου παρέχει το στρατηγικό πλαίσιο για την υιοθέτηση του προγράμματος Έξι Σίγμα, που στοχεύει με τη σειρά του στην αντιμετώπιση των κενών που διαπιστώνονται στις εταιρικές επιδόσεις. Στο αριστερό κομμάτι του ακόλουθου διαγράμματος παρουσιάζεται το τμήμα του στρατηγικού χάρτη που περιγράφει τις στρατηγικές ενέργειες που πρέπει να αναληφθούν στις τέσσερις διαστάσεις της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου. Τα βέλη αντιπροσωπεύουν τη σχέση αιτίας-αποτελέσματος ανάμεσα στις στρατηγικές ενέργειες. Κινούμενοι από τα αριστερά προς τα δεξιά, κάθε στρατηγική ενέργεια αντιστοιχεί σε μία μέτρηση, σε ένα στόχο και σε μία συγκεκριμένη δραστηριότητα. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα, η αεροπορική εταιρία επιθυμεί την αύξηση της απόδοσης των καθαρών κεφαλαίων της. Ο στόχος αυτός είναι δυνατό να επιτευχθεί μέσω της διασφάλισης ενός καλά εκπαιδευμένου προσωπικού εδάφους που είναι σε θέση να εκτελεί ταχύτερα τις διαδικασίες προσγείωσης και απογείωσης των αεροσκαφών. Η επίτευξη των δύο αυτών στόχων είναι δυνατό να επιτρέψει στην αεροπορική εταιρία την επιβολή χαμηλότερων τιμών, οι οποίες με τη σειρά τους συνεισφέρουν στη διατήρηση της πελατείας, αλλά και στην προσέλκυση νέων πελατών. Στόχος της εταιρίας είναι η παραμονή των αεροσκαφών στο έδαφος για 30 λεπτά το μέγιστο και η έγκαιρη

αναχώρηση των αεροσκαφών σε ποσοστό 90%. Για τη βελτίωση αυτών των επιδόσεων η αεροπορική εταιρία χρησιμοποιεί το εργαλείο του Έξι Σίγμα. Το ακόλουθο διάγραμμα απεικονίζει την παράλληλα εφαρμογή της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου και της μεθοδολογίας του Έξι Σίγμα:



Πηγή : *Balanced Scorecard & Six Sigma : Complementary tools to advance the leadership agenda, Michael E. Nagel, Balanced Scorecard Collaborative, 2002.*

Διάγραμμα 54. Παράλληλη εφαρμογή της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου και της μεθοδολογίας Έξι Σίγμα

### 3.4 Σχέση ανάμεσα στη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου και στο σύστημα διοίκησης που βασίζεται σε στόχους (Management by Objectives-MBO)

Το σύστημα διοίκησης που βασίζεται σε στόχους (Management by Objectives-MBO) εισήχθη αρχικά στην επιχειρηματική πρακτική στη δεκαετία του 1950 και ονομάστηκε «σύστημα διοίκησης που βασίζεται στους στόχους και στην αυτο-αξιολόγηση (Drucker, 1955). Ο Peter Drucker, ως εμπνευστής του συστήματος αυτού θεωρούσε ότι η βάση για το σύστημα αυτό είναι η απόλυτη διασύνδεση των επιχειρηματικών στόχων, ως ένας τρόπος για τη βελτίωση της επιχειρησιακής επίδοσης και την αύξηση της κερδοφορίας. Στη συνέχεια, οι αρχικές ιδέες του Drucker σχετικά με τη διασύνδεση των στόχων, επεκτάθηκαν σε ένα σύστημα διοίκησης της επιχειρησιακής επίδοσης που ονομάστηκε διοίκηση βασισμένη σε στόχους (Management by Objectives-MBO) (McGregor, 1960). Η πρακτική χρήση αυτής της σύνδεσης των επιχειρησιακών στόχων βασιζόταν στη θεωρία του McGregor σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά που καλούνταν Θεωρία Υ. Η θεωρία αυτή, είναι αντίθετη στη Θεωρία Χ, που υποστηρίζει ότι ο μέσος άνθρωπος αντιπαθεί την εργασία, γι' αυτό θα πρέπει να εκφοβίζεται και να ελέγχεται από τους εργοδότες έτσι ώστε να αποδίδει αποτελεσματικά. Έτσι, σύμφωνα με τη Θεωρία Υ, ο μέσος άνθρωπος αντιμετωπίζει την εργασία ως μια φυσική ενασχόληση, όπως η διασκέδαση και η ξεκούραση. Με γνώμονα λοιπόν τη Θεωρία Υ, οι εργαζόμενοι αν εμπλακούν στη διαδικασία προσδιορισμού των στόχων μπορούν να αυτο-ελέγχονται και συνεπώς η παραγωγικότητά τους μπορεί να βελτιωθεί με τον καθορισμό αλληλένδετων στόχων και την υιοθέτηση του συστήματος διοίκησης με βάση τους στόχους. Η επιτυχημένη υιοθέτηση του συστήματος στην εταιρεία General Mills, κατέστησε το σύστημα ιδιαίτερα δημοφιλές κυρίως κατά τις δεκαετίες του 1960 και 1970. Συνοπτικά, τα βασικά χαρακτηριστικά του συστήματος διοίκησης που βασίζεται σε στόχους είναι:

- Ο καθορισμός στόχων για όλες τις θέσεις εργασίας στην επιχείρηση
- Η χρήση κοινών στόχων
- Η σύνδεση των στόχων με τη στρατηγική
- Η έμφαση στη μέτρηση της επίδοσης και στον έλεγχο
- Η δημιουργία ενός συστήματος ανασκόπησης και ανακύκλωσης

Καθώς η αποδοχή των αρχών του συστήματος που βασίζεται σε στόχους επεκτάθηκε, μια σειρά βημάτων εφαρμογής αναπτύχθηκε για την επιτυχή εφαρμογή του στις επιχειρήσεις. Τα βήματα αυτά είναι:

1. Η αναγνώριση της επιχειρησιακής στρατηγικής. Απαραίτητος είναι ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων.

2. Ο καθορισμός στόχων από κοινού. Οι στόχοι θα πρέπει να τίθενται ύστερα από συνεργασία της διοίκησης με τους εργαζομένους και να είναι αλληλένδετοι μεταξύ τους σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.
3. Σύνδεση αμοιβής με τους στόχους. Είναι αναγκαία η σύνδεση των αμοιβών των εργαζομένων με τους στόχους που θέτει το σύστημα, προκειμένου να ενισχυθεί η κινητοποίηση των εργαζομένων.
4. Ανάπτυξη σχεδίων δράσης. Τα σχέδια δράσης συντελούν στην αναγνώριση πιθανών προβλημάτων και συμβάλλουν στην αποτελεσματική κατανομή των πόρων. Τα σχέδια αυτά ενθαρρύνουν την καινοτομία και την κινητοποίηση των εργαζομένων και θα πρέπει να αναπτύσσονται ύστερα από συνεργασία της διοίκησης με τους εργαζομένους.
5. Περιοδική ανασκόπηση των αποτελεσμάτων των εργαζομένων έναντι των στόχων. Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να είναι ενήμερη για την πρόοδο και τα μη αναμενόμενα προβλήματα, έτσι ώστε να είναι σε θέση να παρέχει έναν υποστηρικτικό και υποβοηθητικό ρόλο σε περίπτωση δυσκολιών. Για το λόγο αυτό, το σύστημα που βασίζεται σε στόχους περιλαμβάνει περιοδική ανασκόπηση της επίδοσης. Το κύριο σημείο εστίασης στην ανασκόπηση αυτή αποτελεί το χάσμα ανάμεσα στην πραγματική απόδοση και στους καθορισμένους στόχους. Η διαδικασία αυτή είναι απαραίτητο να περιλαμβάνει επιβράβευση και αναγνώριση της ικανοποιητικής απόδοσης και ανάλυση των περιπτώσεων εκείνων στις οποίες υπάρχουν ακόμη περιθώρια βελτίωσης της απόδοσης.
6. Ανασκόπηση της επιχειρησιακής απόδοσης. Το τελικό βήμα στην εφαρμογή του συστήματος που βασίζεται σε στόχους είναι η περιοδική ανασκόπηση ολόκληρου του συστήματος, η οποία παρέχει την απαραίτητη ανάδραση στο πρώτο βήμα της διαδικασίας εφαρμογής. Η συνολική αυτή ανασκόπηση παρέχει τη δυνατότητα εξασφάλισης του ότι τα επιχειρησιακά πλάνα εφαρμόζονται σύμφωνα με τις προσδοκίες και οι στρατηγικοί στόχοι παραμένουν στον πυρήνα του συστήματος.

Από τα παραπάνω, έχουν καταστεί σαφή τόσο η έννοια του συστήματος, τόσο οι βασικές αρχές που το διέπουν και τα βήματα εφαρμογής του στην επιχείρηση. Παρακάτω, πρόκειται να αναλυθούν οι ομοιότητες και οι διαφορές με το σύστημα στρατηγικής διοίκησης της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου.

Είναι προφανές ότι οι διαδικασίες διοίκησης που χαρακτηρίζουν τη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου είναι παρόμοιες με εκείνες του συστήματος που βασίζεται σε στόχους, αναφορικά με τις βασικές αρχές και τα βήματα εφαρμογής του. Ουσιαστικά, και τα δύο συστήματα βασίζονται στην αλληλοσυσχέτιση των στόχων σε ολόκληρο τον οργανισμό και στη συνεργασία σε όλα τα επίπεδα. Σε όρους επιχειρησιακών πρακτικών, τόσο η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου όσο το σύστημα που βασίζεται σε στόχους, έχουν ως πυρήνα τους το μοντέλο καθορισμού στόχων (κατανοητούς στόχους και μετρήσεις) σε συνδυασμό με το μοντέλο του ανθρώπινου παράγοντα

που απαιτεί συνεργασία στα πλαίσια της επιχείρησης. Μια επιπλέον ομοιότητα ανάμεσα στα δύο συστήματα είναι η σύνδεση των αμοιβών και των παροχών προς τους εργαζομένους με τα επίπεδα απόδοσης.

Όσον αφορά στις διαφορές ανάμεσα στη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου και το σύστημα που βασίζεται σε στόχους, ο βαθμός σαφήνειας ανάμεσα στα δύο συστήματα διαφέρει σημαντικά. Το σύστημα που βασίζεται σε στόχους είναι σύστημα διοίκησης που βασίζεται στον από κοινού καθορισμό των στόχων και μετρήσεων, χωρίς όμως να παρέχει λεπτομερή ανάλυση των στόχων και των μετρήσεων. Εντούτοις, η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου παρότι βασίζεται στην κοινή επιλογή των στόχων και μετρήσεων, είναι πιο σαφές στο περιεχόμενό του, καθώς περιγράφει αναλυτικά τους στόχους και τις μετρήσεις στις τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου (οικονομική διάσταση, πελάτες, εσωτερικές διαδικασίες, μάθηση και καινοτομία. Αυτή η διάκριση των στόχων είναι απαραίτητη, προκειμένου η επιχείρηση να εστιάζει σε όλες τις πτυχές της λειτουργίας της.

Παρά τις αρκετές ομοιότητες ανάμεσα στα δύο συστήματα, το σύστημα που βασίζεται σε στόχους στην πράξη παρουσίασε σημαντικά προβλήματα εφαρμογής και τελικά απέτυχε σε ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων που το εφάρμοσε, καθώς δεν έγινε απόλυτα κατανοητό από τους ιθύνοντες των επιχειρήσεων, τόσο το περιεχόμενό του, όσο και οι απώτεροι στόχοι του. Συνοπτικά, οι δύο κύριοι παράγοντες αποτυχίας του συστήματος που βασίζεται σε στόχους στις επιχειρήσεις ήταν: α) η μερική εφαρμογή του συστήματος, ως ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, αντί ως ένα σύστημα για τη σύνδεση των στόχων της επιχείρησης και β) η αδυναμία μεταστροφής του συστήματος από τις αρχές της επιστημονικής διοίκησης (scientific management) στις αρχές του μοντέλου διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, που αποτελούσε τη θεωρητική βάση του συστήματος που βασίζεται σε στόχους.

### 3.5 Σχέση ανάμεσα στη Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου και στο Πρίσμα επιδόσεων

Ένα από τα πιο σημαντικά ολοκληρωμένα συστήματα μέτρησης των εταιρικών επιδόσεων είναι το Πρίσμα Επιδόσεων (Performance Prism), το οποίο προέκυψε ύστερα από ενδελεχή μελέτη των βασικότερων συστημάτων μέτρησης αποδοτικότητας από τους Kennerley & Neely (2001). Οι μελετητές αυτοί εντόπισαν τα βασικά τους χαρακτηριστικά, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους, και στη συνέχεια ανέπτυξαν ένα νέο ενοποιημένο μοντέλο, το Πρίσμα Επιδόσεων (Performance Prism), που φιλοδοξεί να ενσωματώσει όλα τα αναγκαία κριτήρια για το σχεδιασμό ενός επιτυχημένου συστήματος μέτρησης των επιδόσεων, αντιμετωπίζοντας ταυτόχρονα τις βασικές αδυναμίες όλων των προγενέστερων επιμέρους συστημάτων.

Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με τους Kennerley & Neely (2001), τα σημαντικότερα συστήματα μέτρησης των εταιρικών επιδόσεων αναπτύχθηκαν από τους Keegan et al (1989), Cross & Lynch

(1988-1989), Fitzgerald et al. (1991), Epstein & Manzoni (1997) και Kaplan & Norton (1992) και παρουσιάζουν συνοπτικά τα ακόλουθα βασικά χαρακτηριστικά<sup>18</sup>:

- Τα μοντέλα των Keegan et al (1989) και των Kaplan & Norton (1992) παρουσιάζουν μια εξισορροπημένη εικόνα της επιχείρησης, καθώς περιλαμβάνουν χρηματο-οικονομικές και μη χρηματο-οικονομικές μετρήσεις, εσωτερικές και εξωτερικές μετρήσεις, όπως επίσης και μετρήσεις αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.
- Το μοντέλο των Kaplan & Norton (1992) αποτελεί μια συνοπτική περιγραφή του οργανισμού.
- Το μοντέλο των Kaplan & Norton (1992) είναι πολυδιάστατο, με την έννοια του ότι επιχειρεί να εκτιμήσει όλες τις σημαντικές πτυχές των εταιρικών επιδόσεων.
- Το μοντέλο του Πίνακα Επιδόσεων (Tableau de Bord) αποτελεί ενοποιημένο σύστημα μέτρησης των επιδόσεων, καθώς αντιμετωπίζει με ενιαίο τρόπο όλες τις λειτουργίες του οργανισμού σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

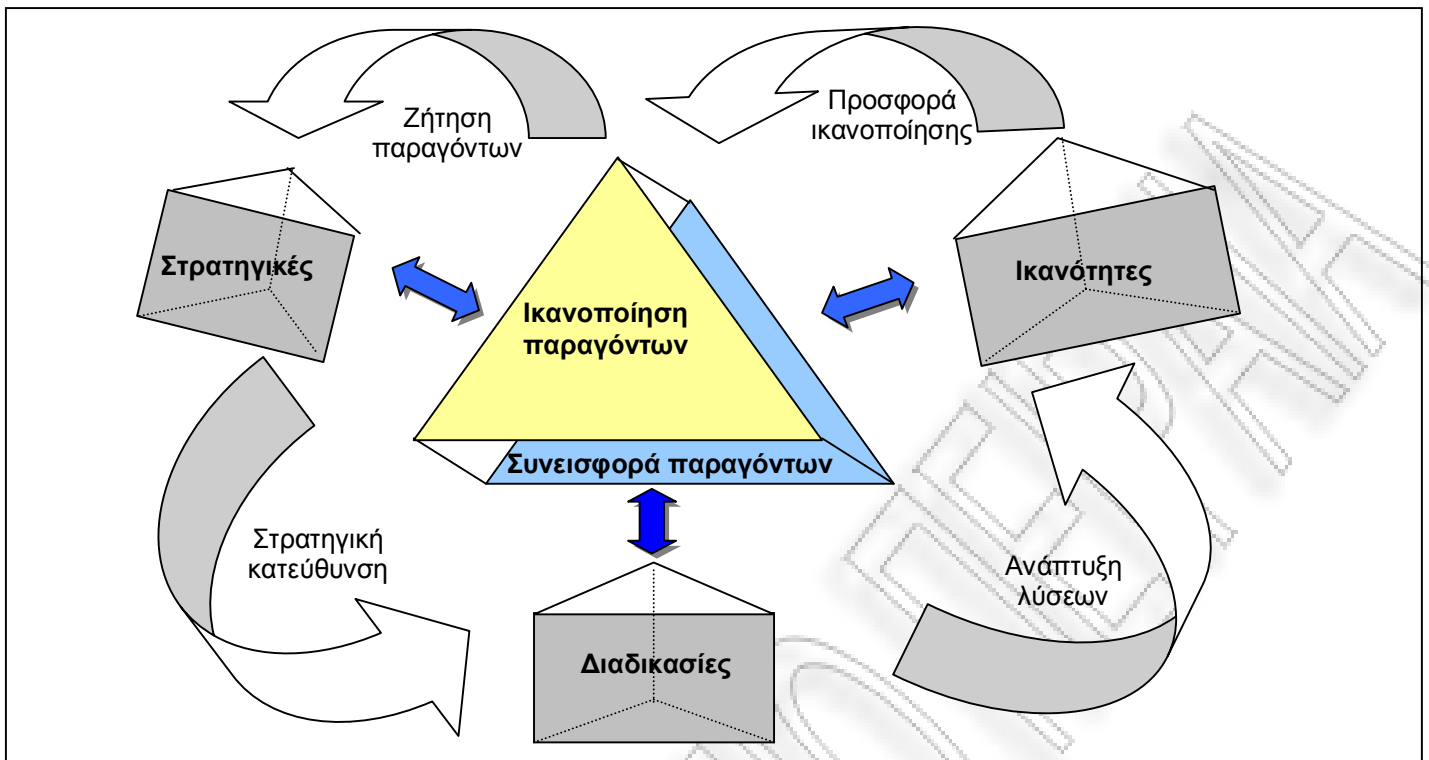
Έτσι, το νέο μοντέλο που σχεδίασαν οι Kennerley & Neely (2001) ενσωματώνει όλα τα παραπάνω βασικά χαρακτηριστικά των συστημάτων μέτρησης των επιδόσεων, καθώς δανείζεται από το καθένα από αυτά μόνο τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει, αποφεύγοντας τις αδυναμίες του.

Πιο αναλυτικά, πρώτη πτυχή του πρίσματος αποτελεί η αναγκαιότητα ικανοποίησης των αναγκών όλων των παραγόντων (Stakeholders) που σχετίζονται με τον οργανισμό. Οι βασικότεροι από τους παράγοντες αυτούς είναι οι μέτοχοι και οι ιδιοκτήτες της εταιρείας, ενώ άλλες ομάδες παραγόντων αποτελούν οι επενδυτές, οι πελάτες, οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, οι κοινωνικές ομάδες πίεσης κλπ. Από τη στιγμή λοιπόν που έχουν προσδιοριστεί οι παράγοντες αυτοί και οι απαιτήσεις τους, είναι απαραίτητο να διερευνηθεί το κατά πόσο έχουν σχεδιαστεί οι στρατηγικές για την επίτευξη των αντίστοιχων αποτελεσμάτων. Αυτό συνιστά τη δεύτερη πτυχή του μοντέλου, ενώ ακολουθεί και η τρίτη πτυχή, κατά την οποία επιχειρείται ο προσδιορισμός των διαδικασιών εκείνων που είναι απαραίτητες για τη βελτίωση και την ενίσχυση των ήδη υπαρχόντων διαδικασιών. Η τέταρτη πτυχή εξετάζει τις δεξιότητες και ικανότητες που απαιτούνται για τη λειτουργία και την ενίσχυση των διαδικασιών, ενώ η πέμπτη πτυχή, που αποτελεί και τον πυρήνα του μοντέλου, εστιάζεται στη συνεισφορά που απαιτείται από την πλευρά των παραγόντων που σχετίζονται με τον οργανισμό προκειμένου να διατηρηθούν, αλλά και να αναπτυχθούν οι δεξιότητες που προσδιορίστηκαν στην τέταρτη πτυχή. Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει το πρίσμα επιδόσεων:

---

<sup>18</sup> Στην ενότητα ιστορική αναδρομή παρουσιάζονται αναλυτικά τα βασικά χαρακτηριστικά των κυριότερων συστημάτων μέτρησης των εταιρικών επιδόσεων.





Πηγή : Kennerley M. & Neely A., *Performance Measurement Frameworks- A review*, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, UK, 2000

#### Διάγραμμα 55. Πρίσμα Επιδόσεων (Performance Prism)

Από την παραπάνω παρουσίαση, προκύπτει ότι το Πρίσμα Επιδόσεων παρέχει μια σύνοψη των εταιρικών επιδόσεων, ενώ παρέχει και επιπλέον πληροφορίες προς τη διοίκηση της επιχείρησης σε καθεμιά από τις επιμέρους πτυχές του. Είναι απαραίτητο να τονιστεί ότι το πλαίσιο αυτό μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τα οργανωσιακά επίπεδα της επιχείρησης κατά ενοποιημένο τρόπο, αναφορικά με τις λειτουργίες του οργανισμού και τα ιεραρχικά επίπεδα. Επίσης, το μοντέλο αυτό μπορεί να χαρακτηριστεί ως πολυδιάστατο, καθώς αντανακλά όλους τους τομείς των εταιρικών επιδόσεων, ενώ ταυτόχρονα παρουσιάζει μια εξισορροπημένη εικόνα του οργανισμού που περιλαμβάνει εξωτερικές και εσωτερικές μετρήσεις, χρηματο-οικονομικές και μη χρηματο-οικονομικές μετρήσεις, όπως επίσης και μετρήσεις αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Τέλος, το Πρίσμα Επιδόσεων παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο τα εταιρικά αποτελέσματα αποτελούν συνάρτηση των προσδιοριστικών παραγόντων (οι άλλες πτυχές του πρίσματος).

Συμπερασματικά παρατηρούμε ότι το Πρίσμα Επιδόσεων αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα ολοκληρωμένα συστήματα μέτρησης των εταιρικών επιδόσεων, ιδιαίτερα στην περίπτωση κατά την οποία συναντάται σημαντικός αριθμός παραγόντων που σχετίζονται με τον οργανισμό. Αποτελεί ένα υπερσύνολο της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου, καθώς ενσωματώνει τις υποθέσεις που το χαρακτηρίζουν, εντούτοις παρουσιάζει ορισμένα προβλήματα στην εφαρμογή του, λόγω του ότι είναι αρκετά πολύπλοκο. Παράλληλα, δεν παρέχει τη δυνατότητα ευχερούς επιλογής των θετικών

χαρακτηριστικών καθενός από τα επιμέρους συστήματα μέτρησης της επιχειρησιακής αποδοτικότητας που ενσωματώνει.

### 3.6 Βιβλιογραφία 3<sup>ου</sup> Μέρους

---

#### 3.6.1 Άρθρα

---

1. Andersen, Henrik, Gavin Lawrie and Michael Shulver, The Balanced Scorecard vs the EFQM Business Excellence Model, 2GC Active Management Ltd. Working Paper, June 2000
2. Dinesh, David and Elaine Palmer, Management by objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again ?, Management Decision, 36/6, 1998, P. 363-369.
3. Hannula Mika, Harri Kulmara, Petri Suomala, Total Quality Management and Balanced Scorecard-A comparative analysis, Tampere University of Technology, Tampere Finland, 1999
4. Kennerley Mike and Andy Neely, Performance Measurement Frameworks-a review, Centre for Business Performance, Cranfield Scholl of Management, UK, 2000.
5. Lamotte Gaele & Geoff Carter, Are the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence model mutually exclusive or do they work together to bring added value to a company ?, Balanced Scorecard Collaborative-EFQM, 2000
6. Lee S. F., and Andrew Sai On Ko, Building balanced scorecard with SWOT analysis and implementing "Sun Tzu's The art of business management strategies" on QFD methodology, Managerial Auditing Journal, 15/1/2, 2000, p. 68-76.
7. McAdam Rodney and Edel o'Neill, Taking a critical perspective to the European Business Excellence Model using a balanced scorecard approach: a case study in the service sector, Managing Service Quality, Volume 9, Number 3, 1999, p.191-197.
8. Nagel Michael E., Balanced Scorecard and Six Sigma: Complementary Tools to Advance the Leadership Agenda, Balanced Scorecard Collaborative, 2002
9. Porter Les, Achieving Operational Excellence through Six Sigma, Tick IT International, July 2003

#### **4 Συμπεράσματα**

Η εφαρμογή της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου αποτελεί μια πρωτοποριακή προσέγγιση στη διαδικασία μέτρησης της επιχειρησιακής αποδοτικότητας και διαμόρφωσης της στρατηγικής, καθώς προϋποθέτει τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων, σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο και αν ανήκουν, στη χάραξη της εταιρικής στρατηγικής. Έτσι, η στρατηγική του οργανισμού μεταδίδεται προς τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στους εργαζομένους να εναρμονίσουν τους ατομικούς με τους εταιρικούς στόχους.

Επομένως, σε αντίθεση με τα παραδοσιακά συστήματα, η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου δεν επιβάλλει στους εργαζομένους στόχους που επιθυμεί η ανώτατη διοίκηση να επιτύχει, αλλά θέτει το όραμα και τη στρατηγική στον πυρήνα του συστήματος διοίκησης. Σημείο αναφοράς της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου αποτελεί το όραμα και η αποστολή του οργανισμού, επομένως η στρατηγική που αναπτύσσεται είναι απόλυτα ευθυγραμμισμένη με τις απώτερες επιδιώξεις του. Για το λόγο αυτό αποτελεί ένα ιδιαίτερα πρωτοποριακό σύστημα παρακολούθησης της επιχειρησιακής αποδοτικότητας και εργαλείο ανάπτυξης και εφαρμογής της στρατηγικής της επιχείρησης.

Η νέα αυτή προσέγγιση στη μέτρηση αποδοτικότητας και διαμόρφωσης της στρατηγικής είναι απόλυτα ευθυγραμμισμένη με τις σύγχρονες πρακτικές διοίκησης: διατμηματική συνεργασία, ανάπτυξη σχέσεων με όλους τους παράγοντες που σχετίζονται με την επιχείρηση (μέτοχοι, εργαζόμενοι, πελάτες, προμηθευτές κτλ.), συνεχής βελτίωση επιχειρησιακών πρακτικών και διαδικασιών.

Με το συνδυασμό της Οικονομικής Διάστασης με τις Διαστάσεις των Πελατών, των Εσωτερικών Διαδικασιών και της Μάθησης & Ανάπτυξης και την ανάπτυξη σχέσεων αιτίας-αιτιατού ανάμεσα στους στόχους, τις μετρήσεις, τις επιδιώξεις, τις δραστηριότητες και τη στρατηγική του οργανισμού, η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου παρέχει στην ανώτατη διοίκηση τη δυνατότητα να κατανοεί τις αλληλοσχετίσεις που δημιουργούνται κατά τη διαδικασία της επιχειρησιακής λειτουργίας. Έτσι, υποστηρίζεται σημαντικά η διαδικασία λήψης αποφάσεων και ενθαρρύνονται οι προτάσεις βελτίωσης, μέσα από συγκεκριμένες δράσεις.

Παράλληλα, η ενσωμάτωση μετρήσεων που καλύπτουν όλες τις πτυχές δραστηριοποίησης της επιχείρησης και στις τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου, παρέχει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να παρακολουθεί διαρκώς την πορεία της έναντι των μακροπρόθεσμων στόχων που θέτει. Ο εντοπισμός πιθανών περιοχών που εμφανίζουν μειωμένη απόδοση, μέσω της διαρκούς αξιολόγησης και ανάδρασης, δίνει στον οργανισμό τη δυνατότητα να προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες και δράσεις και σε ανακατανομή των πόρων, έτσι ώστε να εξασφαλίσει τη διαρκή ευθυγράμμιση με τους στρατηγικούς στόχους και τις επιδιώξεις του.

Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά του μοντέλου, το καθιστούν ως παράγοντα ανάπτυξης των επιχειρησιακών μεγεθών και ως άξονα βελτίωσης των διαδικασιών και των διοικητικών πρακτικών, με σαφή προσανατολισμό στην επίτευξη του μακροπρόθεσμου εταιρικού οράματος και της αποστολής. Με λίγα λόγια, η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου ενθαρρύνει τη διοίκηση του οργανισμού προς μακροπρόθεσμες στρατηγικές, με σαφή προσανατολισμό στο μέλλον, παρά την προσκόλληση σε πρακτικές και αποτελέσματα του παρελθόντος.

## 5 Συνολική Βιβλιογραφία

---

### 5.1 Άρθρα

---

1. Amaratunga, Dilanthi, David Baldry and Marjan Sarshar, Process improvement through performance measurement: the balanced scorecard methodology, Work Study, Volume 50, Number 5, 2001 p. 179-188.
2. Andersen, Henrik, Gavin Lawrie and Michael Shulver, The Balanced Scorecard vs the EFQM Business Excellence Model, 2GC Active Management Ltd. Working Paper, June 2000
3. Artley Will & Suzanne Stroh, The Performance-Based Management Handbook-Establishing an Integrated Performance Measurement System, September 2001
4. Balanced Scorecard Collaborative, Balanced Scorecard Functional Standards, Release 1.0a, May 5, 2000, Inc.
5. Balanced Scorecard Collaborative, Balanced Scorecard Hall of Fame Report 2005, Harvard Business School Publishing Corp., 2005
6. Balanced Scorecard Collaborative, Executing Strategy with the Balanced Scorecard, an introduction to the strategy-focused organization, 2002
7. Baloglou Arzu, The Balanced Scorecard approach for measuring CRM and Logistics performance of a GSM company, Marmara University, Engineering Faculty, Goztepe-Istanbul, 2003
8. Bieker, Thomas, Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard: Developing a Balanced Scorecard for integrity management, , University of St. Gallen, 2002
9. Bieker, Thomas, Thomas Dyllick, Carl-Urlich Gminder and Kai Hockerts Towards a sustainability Balanced Scorecard: Linking Environmental and Social Sustainability to Business Strategy, 2002
10. Bitici Umit S., Allan S. Carrie and Liam McDevitt, Integrated Performance measurement systems: an audit and development guide, The TQM Magazine, Vol. 9, No. 1, 1997, pages 46-53
11. Bourne Mike, John Mills, Mark Wilcox, Andy Neely, Ken Platts, Designing, implementing and updating performance measurement systems, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No. 7, 2000, pages 754-771
12. Cheng W.L. Eddie, Heng Li, Analytic hierarchy process: an approach to determine measures for business performance, Measuring Business Excellence, Vol. 5, No. 3, 2001, pages 30-37
13. Clinton B.D. and A.H. Graves, Product Value Analysis Over the Entire Product Life Cycle, Journal of Cost Management (May – June 1999).

14. Clinton B.D. S.A. Weber and J.M. Hassel, Implementing the Balanced Scorecard Using the Analytic Hierachy Process, Management Accounting Quarterly (Spring 2002 vol.3 no 3)
15. Colteryahn Karen and Patty Davis, The Balanced Scorecard-Does it answer the tough questions? Development Dimensions International, Inc. 2003
16. Cribb, Gulling and Chris Hogan, Balanced Scorecard: Linking strategic planning to measurement and communication, Bond University, Australia, 2002
17. Cybulski, Robert and Michael C. Tirpak, Using the Balanced Scorecard and a performance management system in your organization: Insight into the benefits, challenges and a roadmap for a successful solution, Finit Solutions Inc., October, 8 2003
18. Davis Tim R. V., Developing an employee balanced scorecard: linking frontline performance to corporate objectives, Management Decision, 34/4, 1996, p. 14-18.
19. De Toni A. and S. Tonchia, Performance measurement systems, Models, characteristics and measures, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21, No.1/2, 2001, pages 46-70
20. Dickinson, John R, The influence of scorecard evaluation on decisions and outcomes, University of Windsor, Developments in Business Simulation and Experiential Learning, Volume 31, 2004
21. Dinesh, David and Elaine Palmer, Management by objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again?, Management Decision, 36/6, 1998, P. 363-369.
22. Donaldson & Preston, The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, Academy of Management Review, vol. 25, No3, pp 65-91
23. Evans, Matt H., The Balanced Scorecard, Excellence in Financial Management Institute, 2002
24. Flak Leif Skiftiness and Willy Dertz, Stakeholder Theory and Balanced Scorecard to improve IS strategy development in Public Sector, Agder University College, Norway, 2004
25. Frangos, Cassandra A., Aligning Human Capital with Business Strategy: Perspectives from Thought Leaders, Harvard Business School Publishing Corp.-Balanced Scorecard Collaborative, May-June 2002
26. Fynes Brian, Chris Voss, Sean de Burca, The impact of supply chain relationship dynamics on manufacturing performance, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25 No. 1, 2005, pages 6-19
27. Ghalayini Alaa M. and James S. Noble, The changing basis of performance measurement, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 16, No. 8, 1996, pages 63-80

28. Goethert Wolfhart-Matt Fisher, Deriving Enterprise-Based Measures Using the Balanced Scorecard and Goal-Driven Measurement Techniques, Software Engineering Measurement and Analysis Initiative, October 2003
29. Gumbus, Andra and Robert N. Lussier, Entrepreneurs using a Balanced Scorecard to translate strategy into objectives and measures, Springfield College, 2003
30. Hannula Mika, Harri Kulmara, Petri Suomala, Total Quality Management and Balanced Scorecard-A comparative analysis, Tampere University of Technology, Tampere Finland, 1999
31. Hepworth Paul, Weighing it up – a literature review for the balanced scorecard, Journal of Management Development, Vol. 17 No. 8 1998, p. 559-563.
32. Ho, Shih-Jen Kathy and Ruth McKay, Making Balanced Scorecard Work: Lessons from two organizations, College of Business, Niagara University, 2001
33. Robson Ian, From process measurement to performance improvement, Business Process Management Journal, Vol. 10, No. 5, 2004, pages 510-521
34. Ibanez Milagros, David Reo, Aligning Software Process improvement with business goals ESI Balanced Scorecard IT Scorecard, European Software Institute, 1998.
35. Johnsen, Age, Balanced Scorecard: Theoretical perspectives and public management implications, Managerial Auditing Journal 16/6 2001, p.319-330.
36. Kaplan Robert. S. & Norton David. P., Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I, Accounting Horizons, vol. 15, No 1, pp 87-104, 2001
37. Kaplan Robert S., and David Norton, The Balanced Scorecard: Measures that drive performance, 1992, Harvard Business Review
38. Kaplan Robert S., and David Norton, The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, 1996, Harvard Business School Press
39. Kaplan Robert S., and David Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, January-February 1996.
40. Kaplan Robert S., Devising a Balanced Scorecard matched to business strategy, Planning Review, September-October, 1994, pages 15-19, 48
41. Kaplan, Robert and David Norton, Putting the Balanced Scorecard to work, Harvard Business Review, September-October 1993
42. Kaplan, Robert S. and David P. Norton, Executing Strategy with the Balanced Scorecard: An introduction to the Strategy-focused organization, Balanced Scorecard Collaborative, 2002
43. Kaplan, Robert S. and David P. Norton, Having trouble with your strategy? Then map it., Harvard Business Review, 2000

44. Kaplan, Robert S. and David P. Norton, Linking the Balanced Scorecard to strategy, California Management Review, Vol. 39, No.1, 1996, pages 53-79
45. Kaplan, Robert S. and David P. Norton, Measuring the strategic readiness of intangible assets, Harvard Business Review, January-February 2004, pages 52-63
46. Kaplan, Robert S. and David P. Norton, Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management, March & June 2001, Accounting Horizons, Vol. 15, No.1 & No.2
47. Kaplan, Robert S., Can Bad Things Happen to Good Scorecards?, Harvard Business School Publishing Corp.-Balanced Scorecard Collaborative, September-October 1999 (Part I), November-December 1999 (Part II)
48. Kaplan, Robert S., Communication and Education to Make Strategy Everyone's job, Harvard Business School Publishing Corp.-Balanced Scorecard Collaborative, March-April 2000
49. Kennerley Mike and Andy Neely, A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 22, No. 11, 2002, pages 1222-1245
50. Kennerley Mike and Andy Neely, Performance Measurement Frameworks-a review, Centre for Business Performance, Cranfield Scholl of Management, UK, 2000.
51. Kuwaiti M.E, John M. Kay, The role of performance measurement in business process re-engineering, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No.12, 2000, pages 1411-1426
52. Lamotte Gaelle & Geoff Carter, Are the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence model mutually exclusive or do they work together to bring added value to a company ?, Balanced Scorecard Collaborative-EFQM, 2000
53. Lawrie, Galvin, Ian Cobbold, Development of the 3rd generation Balanced Scorecard, 2GC Active Management Ltd., 2004
54. Lawrie, Galvin, Ian Cobbold, The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool, 2GC Active Management Ltd., 2002
55. Lee S. F., and Andrew Sai On Ko, Building balanced scorecard with SWOT analysis and implementing "Sun Tzu's The art of business management strategies" on QFD methodology, Managerial Auditing Journal, 15/1/2, 2000, p. 68-76.
56. Leopoldi Rick, Developing and implementing a Balanced Scorecard: a practical approach, RL Information Consulting, March 31 2004
57. Letza, R. Stephen, The design and implementation of the balanced business scorecard: an analysis of three companies in practice, Business Process Re-engineering & Management Journal, Vol. 2 No. 3, 1996, p. 54-76.



58. Lonqvist Antti, Business Performance Measurement for Knowledge-Intensive Organizations, Tampere University of Technology, Institute of Industrial Management, Finland, 2000.
59. Love Peter E.D., Gary D., Holt Construction business performance measurement: the SPM alternative, Business Process Management Journal, Vol. 6, No. 5, 2000, pages 408-416
60. Martz Ben, Jack McKenna, Marc Siegall, Applying a standard performance model to a university setting,, Business Process Management Journal, Vol. 7, No. 2, 2001, pages 100-112
61. McAdam Rodney and Edel o'Neill, Taking a critical perspective to the European Business Excellence Model using a balanced scorecard approach: a case study in the service sector, Managing Service Quality, Volume 9, Number 3, 1999, p.191-197.
62. Morgan, Chris, Structure, speed and salience: performance measurement in the supply chain, Business Process Management Journal, Vol. 10, No. 5, 2005, pages 522-536
63. Morisawa Toru and Hiroshi Kurosaki, Using the Balanced Scorecard in reforming corporate management systems, Nomura Research Institute, 2003
64. Morisawa Toru, Building performance measurement systems with the Balanced Scorecard approach, Nomura Research Institute, 2002
65. Munive-Hernandez. J. , F.W. Dewhurst, M.C. Pritchard, K.D. Barber, Modelling the strategy management process: an initial BMP approach, Business Process Management Journal Vol. 10, No. 6, 2004, pages 691-711
66. Nagel Michael E., Balanced Scorecard and Six Sigma: Complementary Tools to Advance the Leadership Agenda, Balanced Scorecard Collaborative, 2002
67. Najmi Manoochehr, John Rigas, Ip-Shing Fan, A framework to review performance measurement systems, Business Process Management Journal, Vol. 11, No. 2, 2005, pages 109-122
68. Neely Andy, John Mills, Ken Platts, Mike Gregory and Huw Richards, Realizing Strategy through Measurement, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 14, No.3, 1994, pages 140-152
69. Neely Andy, Mike Gregory and Ken Platts, Performance measurement system design, A literature review and research agenda, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 15, No. 4, 1995, pages 80-116
70. Neely Andy, The performance measurement revolution: why now and what next?, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 19, No. 2, 1999, pages 205-228
71. Neely, Andy, Mike Kennerley, John Mills, Ken Platts, Huw Richards, Mike Gregory, Mike Bourne, Performance Measurement system design, developing and testing a process-based approach, University of Cambridge UK, International Journal of Operations & Production Management, Vol.20 No.10, 2000

72. Niven Paul R, Examining the endurance of the Balanced Scorecard, 2002
73. Norton, David P., Building strategy maps: The importance of time-phasing strategy, Balanced Scorecard Collaborative, Volume 3, Number 2, March-April 2001.
74. Norton, David P., Managing the Development of Human Capital, Harvard Business School Publishing Corp.-Balanced Scorecard Collaborative, September-October 2001
75. Norton, David P., Measuring the Contribution of Human Capital, Harvard Business School Publishing Corp.-Balanced Scorecard Collaborative, July-August 2001
76. Norton, David P., Strategic Alignment Surveys Show Misalignment of Intangible Assets, November-December 2002
77. Norton, David P., The Corporate Scorecard: Making the Whole Greater Than the Sum of its parts, Harvard Business School Publishing Corp.-Balanced Scorecard Collaborative, January-February 2000
78. Norton, David P., Use Strategy Maps to communicate your strategy, Harvard Business School Publishing Corp.-Balanced Scorecard Collaborative, November-December 1999
79. Norton, David P., When a Scorecard is Not a Scorecard, Harvard Business School Publishing Corp.-Balanced Scorecard Collaborative, January-February 2000
80. Porter Les, Achieving Operational Excellence through Six Sigma, Tick IT International, July 2003
81. Radnor, Zoe, Bill Lovell Success factors for implementation of the Balanced Scorecard in a NHS multi-agency setting, International Journal of Health Care Assurance, 16/2, 2003, pages 99-108
82. Rangone Andrea, An analytical hierarchy process framework for comparing the overall performance of manufacturing departments, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 16, No. 8, 1996, pages 104-119
83. Rantanen, H., J. Ukko, M. Rehn, Dimensions of performance measurement in SME's in Finland, Department of Industrial Engineering and Management, Lappeenranta University of technology, 2000
84. Reo David A., The Balanced IT Scorecard for Software Intensive Organizations: Benefits and lessons learnt through industry applications, European Software Institute, 2001
85. Roest Pim, The golden rules for implementing the balanced business scorecard, Information Management & Computer Security, 5/5, 1997, p. 163-165.
86. Rohm, Howard and Larry Halbach A Balancing Act, , The Balanced Scorecard Institute, Vol. 2 & Vol. 3, Issue 2002
87. Saad Germaine H., Strategic performance evaluation: descriptive and prescriptive analysis, Industrial Management & Data Systems, Vol. 101, No. 8, 2001, pages 390-399

88. Sanger Mark, Supporting the balanced scorecard, Work Study, Volume 47, Number 6, 1998, p. 197-200.
89. Searcy DeWayne, Aligning the Balanced Scorecard and a firm's strategy using the analytic hierarchy process, Management Accounting Quarterly, Summer 2004, Vol. 5, No. 4
90. Shulver, Michael, Gavin Lawrie, Henrik Andersen & Ian Cobbold, The Soft Side of the Balanced Scorecard: Developing Strategically Relevant Measures of Intellectual Capital, 2GC Active Management Ltd. Working Paper, May 2000
91. Sinclair David and Mohamed Zairi, Effective process management through performance measurement, Business Process RE-engineering & Management Journal, Vol.1, No.1, 1995, pages 75-88 (Part I), Vol.1, No.2, 1995, pages 58-72 (Part II), Vol.1, No.3, 1995, pages 50-65 (Part III)
92. Stewart Alice & Julie Carpenter-Hubin, The Balanced Scorecard, beyond reports and rankings, Ohio State University, 2001
93. Telleria Mendibil Kepa, Derek Little, Jill MacBryde, Managing processes through teamwork, Business Process Management Journal, Vol. 8, No. 4, 2002, pages 338-350
94. Voelpel, Sven C., Marius Leibold, Robert A. Eckhoff, Thomas H. Davenport The Tyranny of the Balanced Scorecard in the Innovation Economy, 4th International Critical Management Studies Conference, Intellectual Capital Stream, Cambridge University, UK, July 4-6, 2005
95. Walker B. Kenton, Corporate performance reporting revisited – the balanced scorecard and dynamic management reporting, Industrial Management & Data Systems, 96/3, 1996 p. 24-30.
96. White Gregory P., A survey and taxonomy of strategy-related performance measures from manufacturing, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 16, No.3, 1996, pages 42-61
97. Ziegenfuss Douglas E., Developing an internal auditing department balanced scorecard, Managerial Auditing Journal, 15/1/2, 2000, p. 12-19.
98. Zingales, Francesco G.G & Kai Hockerts, Balanced Scorecard & sustainability, examples from literature and practice, Center for the management of Environmental Resources, INSEAD, 2002

## 5.2 Βιβλία

- 
1. Ashton C., Strategic Performance Measurement: Transforming Corporate Performance by measuring and managing the drivers of business success, 1997, Business Intelligence Ltd.
  2. Bourne Michael, Andy Neely and John Mills, Strategy and Performance: Getting the measure of your business, Cambridge University Press, 2002
  3. Crager John, Cindy Hubert, Mike O Kane, Balanced Scorecard: A guide for your journey to best practice processes, APQC, 2005

4. Creelman James, Succeeding with the Balanced Scorecard, John Wiley and Sons Ltd., 2005
5. Drucker Peter Ferdinand, Robert Eccles, Joseph A. Ness, Thomas Cucuzza, Robert Simons, Antonio Davilla, Robert Kaplan, David Norton, Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance, Harvard Business Review Press, 1998
6. Evans James R., William M. Lindsay, The Management and Control of Quality, Sixth Edition, Thomson South-Western, 2005
7. Frost Bob, Measuring Performance: Using the new metrics to deploy strategy and improve performance, Measurement International, 2000
8. Galpin Timothy, Making Strategy Work, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1997
9. Horngren Charles T., Srikant M. Datar, George Foster, Cost Accounting-A managerial Emphasis, Prentice Hall, Eleventh Edition, 2003
10. Kaplan, Robert S. and David P. Norton, Strategy Maps: Converting Intangible assets into tangible outcomes, Harvard Business School Press, 2004
11. Kaplan, Robert S. and David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action, Harvard Business School Press, 1996
12. Kaplan, Robert S. and David P. Norton, The Strategy-focused organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment, Harvard Business School Press, 2000
13. Kaydos W., Measuring, Managing and Maximizing Performance, 1991, Productivity Press, Cambridge MA
14. Lynch R.L. and Cross K.F., Measure Up, The essential guide to measuring business performance, Mandarin, London
15. Meyer W. Marshall, Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard, Cambridge University Press, 2002
16. Mohan Nair, Essentials of Balanced Scorecard, Wiley, 2004
17. Neely Andy, Business Performance Measurement, Theory and Practice, Cambridge University Press, 2001
18. Neely, A.D., 1998, Measuring Business Performance, Economist Books, London.
19. Niven Paul .R., Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing performance and maintaining results, Wiley, New York, 2002
20. Oive Nills Goran, Jan Roy and Magnus Wetter, Performance Drivers: A practical guide to using the Balanced Scorecard, Wiley, UK, 1999
21. Porter M. E., Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance, 1985, The Free Press, New York
22. Quinn, J. B. and H. Mintzberg, Strategy Process, 1991, Prentice-Hall

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

### 5.3 Ιστοσελίδες

---

1. Balanced Scorecard Collaborative site: <http://www.bscoll.com>
2. Balanced Scorecard Institute site: <http://balancedscorecard.org>
3. European Foundation for Quality Management site: <http://www.efqm.org>
4. Malcolm Baldrige Quality Award site: [www.baldrigeplus.com](http://www.baldrigeplus.com)

### 5.4 Πρόσθετες πηγές

---

1. Barker, R.C., 1993, "*Value-adding performance measurement: a time-based approach*", International Journal of Operations & Production Management, 13, 5, 33-40.
2. Cooper, R., Kaplan, R.S., 1987, "*How cost accounting systematically distorts product costs*", Burns, W.J., Accounting and Management, Field Study Perspectives, Harvard University Business Press, Boston, MA.
3. Eccles, R., Pieburn, P., 1992, "*Creating a comprehensive system to measure performance*", Management Accounting UK, 70, 10, 41-4.
4. Goldratt, E.M., Cox, J., 1984, The Goal, North River Press, New York, NY.
5. Hammer, M., Stanton, S.A., 1995, The Reengineering Revolution Handbook, Harper Collins, London.
6. Harrison, A., 1992, Just in Time in Perspective, Prentice-Hall, London.
7. Johnson, H.T., Kaplan, R.S., 1987, Relevance Lost: the Rise and Fall of Management Accounting, Harvard Business School Press, Boston, MA.
8. Kaplan, R.S., 1993, "*Putting the Balanced Scorecard to work*", Harvard Business Review, 71, 134-42.
9. Kaplan, R.S., Norton, R., 1992, "*The balanced scorecard - measures that drive performance*", Harvard Business Review, 70, 71-9.
10. Kaplan, R.S., Norton, R., 2000, "*Having trouble with your strategy? - then map it*", Harvard Business Review, 78, 67, et seq.
11. Luscombe, M., 1993, Integrating the Business: MRP II, a Practical Guide for Managers, Butterworth Heineman, London.
12. Maskell, B., 1989, "*Performance measurement for world class manufacturing (parts 1, 2 and 3)*", Management Accounting.
13. Maskell, B., 1991, Performance Measurement for World Class Manufacturing, Productivity Press, Cambridge, MA.

14. Mather, H., 1988, *Competitive Manufacturing*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
15. Neely, A.D., Gregory, M.J., Platts, K.W., 1995, "*Performance measurement systems design*", *International Journal of Operations & Production Management*, 15, 4.
16. Oakland, J.S., 1995, *Total Quality Management*, Butterworth-Heinemann, London.
17. Schonberger, R.J., 1986, *World Class Manufacturing: The Lessons of Simplicity Applied*, Free Press, New York, NY.
18. Stalk, G., Hout, T.M., 1990, "*How time based management measures performance*", *Planning Review*, 26-9.
19. Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry, L.L., 1990, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, Free Press, New York, NY.