

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΠΑΤΡΩΝ**

## **ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗ ΚΑΡΤΑ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ  
BALANCED SCORECARD**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ: ΑΒΡΑΜΙΔΗ ΕΛΕΝΗ**

**ΠΗΓΗ ΕΥΓΕΝΙΑ**

**ΧΟΝΤΡΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΑ**

**ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΒΑΡΔΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ**

**ΠΑΤΡΑ ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2016**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

**ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....σελ 8**

**ABSTRACT.....σελ 9**

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Έννοιολογικός προσδιορισμός.....σελ 10

1.2 Ιστορική αναδρομή.....σελ 10

1.3 Ορισμός και έννοια της Ισορροπημένη Κάρτας  
Επιδόσεων.....σελ 11

1.4 Οι τέσσερις διαστάσεις της Ισορροπημένης Κάρτας  
Επιδόσεων.....σελ 12

**1.4.1 Χρηματοοικονομική προοπτική.....σελ 14**

**1.4.2 Η προοπτική του πελάτη.....σελ 17**

**1.4.3 Η προοπτική της εσωτερικής επιχειρηματικής  
διαδικασίας.....σελ 18**

**1.4.4 Η προοπτική της Μάθησης και  
Ανάπτυξης.....σελ 19**

Οι σχέσεις Αιτίου-Αποτελέσματος.....σελ 20

Τέσσερις προοπτικές: Είναι επαρκείς για μια ισορροπημένη  
Ανάπτυξη;.....σελ 21

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2. Έννοια και Σκοπός.....σελ 23

2.1 Σύστημα μέτρησης Επίδοσης.....σελ 23

2.1.1 Η έννοια του Tableau de Bord. Συνδέεται ή όχι με την  
Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων;.....σελ 25

2.1.2 ABC (Activity-Based Costing).....σελ 26

2.1.3 Γιατί είναι ζωτική η θεμελίωση ενός πίνακα Ισορροπημένης  
Στοχοθέτησης ;.....σελ 27

2.1.4 Υιοθετώντας μια BSC ως σύστημα διοίκησης.....σελ 29

2.1.5 Υλοποιώντας το Balanced Scorecard.....σελ 30

2.1.6 Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης της BSC.....σελ 32

2.1.7 Μεθοδολογία Ανάπτυξης και Εισαγωγής του BSC.....σελ 33

2.1.8 Ενδεικτικοί Δείκτες για τις βασικές διαστάσεις του BSC.....σελ 35
2.1.9 Κριτήρια για να επιτύχει ο σκοπός του BSC.....σελ 36
2.1.10 Στρατηγική Τοποθέτηση του Balanced Scorecard.....σελ 37

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

3.1 Σύνδεση BSC με τη στρατηγική της επιχείρησης και στρατηγικά στοιχεία για τη διαδικασία σχεδιασμού επίδοσης.....σελ 38
3.2 Στρατηγικά εργαλεία για τον καθορισμό των βασικών δεικτών επίδοσης.....σελ 40
<b>3.2.1 Swot Analysis.....σελ 40</b>
<b>3.2.2 QFD-Quality Function Deployment.....σελ 44</b>
<b>3.2.3 AHP-Analytic Hierarchy Process.....σελ 46</b>
<b>3.2.4 KPIs-Key-Performance Indexes.....σελ 50</b>

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

4.1 Εφαρμογή της BSC.....σελ 51
4.2 Οφέλη από ορθολογική εφαρμογή της BSC.....σελ 54
4.3 Συχνά λάθη-παγίδες που συναντάμε κατά την εφαρμογή της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων.....σελ 55
4.4 Λόγοι αποτυχίας της BSC- Εμπόδια.....σελ 57
4.5 Επίτευξη της Στρατηγικής ευθυγράμμισης από τη κορυφή στη βάση.....σελ 59

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

5.1 Η διαδικασία κατασκευής ενός Ακαδημαϊκού ( Balanced ) Scorecard για το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας .....σελ 67
5.1.1 Η χρήση των στρατηγικών εργαλείων ( SWOT, PVA, QFD ) για να καθοριστούν τα KPIs του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.....σελ 68
5.1.2 Η χρήση της AHP( Analytical Hierarchy Process- Αναλυτική Ιεραρχική Διαδικασία ) την επιλογή των Βασικών Δεικτών Επιδόσεων (

Key Performance Indicators-KPI ) του Πανεπιστημίου  
Μακεδονίας.....σελ 73

5.2 Συμπεράσματα και προτάσεις πάνω στην Ακαδημαϊκή  
Scorecard.....σελ 75

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

6 Η Εφαρμογή της Balanced Scorecard σε κερδοσκοπικούς και μη  
κερδοσκοπικούς οργανισμούς.....σελ 77

6.1 Η εφαρμογή της Balanced Scorecard ( BSC ) στον όμιλο Εταιριών  
ABB ( Σουηδία ) .....σελ 77

6.1.2 Η εισαγωγή, η δομή, η στρατηγική και το όραμα της  
ABB.....σελ 77

6.1.3 Η Balanced Scorecard της ABB (ABB-BSC).....σελ 78

6.1.4 Σχεδιασμός και Υλοποίηση της ABB-BSC.....σελ 80

6.1.5 Κατασκευή και Εφαρμογή εταιριών ABB-BSC ( Scorecard  
 ).....σελ 82

6.1.6 Σύστημα πληροφόρησης.....σελ 83

6.1.7 Πρακτικό παράδειγμα Scorecard Οικονομικών  
Υπηρεσιών.....σελ 83

6.1.8 Συμπεράσματα.....σελ 84

6.2 Η εφαρμογή της Balanced Scorecard ( BSC ) σε μη κερδοσκοπικούς  
οργανισμούς.....σελ 85

6.2.1 Εφαρμογή της Balanced Scorecard (BSC) σε Οργανισμό Τοπικής  
Αυτοδιοίκησης (Charlotte, U.S.A.).....σελ 85

6.2.2 Σύνοψη.....σελ 86

6.2.3 Εισαγωγή.....σελ 86

6.2.4 Δημιουργία και Εφαρμογή BSC (Creation and Implementation of  
the BSC).....σελ 87

6.2.5 Συμπεράσματα.....σελ 93

6.3 Εφαρμογή της Balanced Scorecard ( BSC ) για Μονάδες  
Υγείας.....σελ 94

6.3.1 Σύνοψη.....σελ 94

6.3.2 Εισαγωγή.....σελ 95	σελ 95
6.3.3 Προοπτικές της Balanced Scorecard ( BSC ) για τα Νοσοκομεία.....σελ 98	σελ 98
6.3.4 Δημιουργία και Αξιοποίηση της Balanced Scorecard (BSC) για τα Νοσοκομεία.....σελ 100	σελ 100
6.3.5 Οι Εμπειρίες της χρήσης της Balanced Scorecard (BSC) στην Υγεία.....σελ 103	σελ 103
6.3.6 Συμπεράσματα.....σελ 104	σελ 104
6.4 Η εφαρμογή της Balanced Scorecard (BSC) σε εταιρεία Παροχής Υπηρεσιών Ασφαλείας.....σελ 106	σελ 106
6.4.1 Σύνοψη.....σελ 106	σελ 106
6.4.2 Πίνακες Αποτελεσμάτων.....σελ 106	σελ 106

**ΒΙΒΙΟΓΡΑΦΙΑ..... σελ 109**

**ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ**

<u>Πίνακας 1.</u> Διάγραμμα Balanced Scorecard.....σελ 13	σελ 13
<u>Πίνακας 2.</u> Στάδια Επιχειρηματικότητας Balanced Scorecard.....σελ 15	σελ 15
<u>Πίνακας 3.</u> Μοντέλο Γενικής Αλυσίδας Αξίας.....σελ 18	σελ 18
<u>Πίνακας 4.</u> Βήματα Υλοποίησης Balances Scorecard.....σελ 30	σελ 30
<u>Πίνακας 5.</u> Αρκτικόλεξο SWOT Analysis.....σελ 39	σελ 39
<u>Πίνακας 6.</u> Ανάλυση Pest με βάση πλάνου Marketing.....σελ 41	σελ 41
<u>Πίνακας 7.</u> Μήτρα SWOT.....σελ 42	σελ 42
<u>Πίνακας 8.</u> Εφαρμογή SWOT σε Πελάτες.....σελ 45	σελ 45
<u>Πίνακας 9.</u> Διάγραμμα Key Performance Indicators.....σελ 50	σελ 50
<u>Πίνακας 10.</u> Μεθοδολογία BSC.....σελ 53	σελ 53
<u>Πίνακας 11.</u> Όραμα και Στρατηγική μη Δραστηριοποίησιμα της Balanced Scorecard.....σελ 58	σελ 58
<u>Πίνακας 12.</u> Οι Προοπτικές της BSC πάνω στην ABB.....σελ 81	σελ 81
<u>Πίνακας 13.</u> Στόχοι Προοπτικών της BSC πάνω στη Διοίκηση του Δήμου.....σελ 90	σελ 90

<u>Πίνακας 14.</u> Η προοπτική της Χρηματό-οικονομικής και του Πελάτη της BSC πάνω στα Νοσοκομεία.....σελ 97
<u>Πίνακας 15.</u> Η προοπτική της Εσωτερικής Διαδικασίας και της Μάθησης της BSC πάνω στα Νοσοκομεία.....σελ 97
<u>Πίνακας 16.</u> Η προοπτική της Χρηματό-οικονομικής της BSC πάνω στα Παροχή Ασφαλείας.....σελ 104
<u>Πίνακας 17.</u> Η προοπτική του Πελάτη της BSC πάνω στη Παροχή Ασφαλείας.....σελ 104
<u>Πίνακας 18.</u> Η προοπτική της Εσωτερικής Διαδικασίας της BSC πάνω στη Παροχή Ασφαλείας.....σελ 105
<u>Πίνακας 19.</u> Η προοπτική της Μάθησης της BSC πάνω στη Παροχή Ασφαλείας.....σελ 105

## ***Ευχαριστίες***

*Αρχικά, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον Καθηγητή μας, Κ. Βάρδα Ιωάννη, για την εξαιρετική συνεργασία και για την βοήθεια του καθ' όλη την διάρκεια της Πτυχιακής μας Εργασίας. Στην συνέχεια, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε την Κα. Πεζματζόγλου Εύη( Μητέρα Ελένης Αβραμίδη) για την βοήθεια που μας παρείχε στη σύνταξη αλλά, και στη δομή της Εργασίας. Τέλος, ευχαριστούμε την οικογένεια μας, καθώς, και τους φίλους μας που μας στήριζαν ψυχολογικά και ηθικά για να υλοποιήσουμε τον στόχο μας.*

## Περίληψη

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία παρουσιάζεται, ο τρόπος με τον οποίο πρέπει να ενεργεί μια επιχείρηση ώστε να είναι ανταγωνιστική. Οφείλει να πληροφορείται συνεχώς, να υπάρχει δηλαδή μια μόνιμη εξέλιξη. Σκοπός της, είναι να καινοτομεί, να επεξεργάζεται τη πληροφορία που δέχεται, όσο το δυνατόν ευνοϊκότερα γι 'αυτήν, ώστε να εκπλήσσει και να καλύπτει τον ενδιαφερόμενο, ούτως ώστε, τα αποτελέσματα αυτής της προσπάθειας να είναι προσοδοφόρα στο μέλλον.

Για να είναι εφικτά τα παραπάνω, θα πρέπει το προϊόν που παράγεται να είναι υψηλής ποιότητας, αλλά χαμηλού κόστους, να υπάρχει θέληση για "δημιουργία" και από το στελεχιακό δυναμικό της επιχείρησης. Όλα αυτά, μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση σε ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα, ενώ η ποσοτική αποτίμηση της προδιαγράφει τις μελλοντικές αποδόσεις. Ωστόσο, μετά από έρευνες αποφάσισαν οι επιχειρήσεις ότι αυτό δεν είναι επαρκές για εξαγωγή μελλοντικών αποτελεσμάτων, διότι δε συγχρονίζονται απόλυτα με τη συνεχή γέννηση και ανανέωση των ικανοτήτων μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Η ανάγκη για την εκτίμηση των ικανοποιητικών μελλοντικών αποτελεσμάτων έφεραν, μόλις το 1992, στο προσκήνιο οι Robert S.Kaplan και David P.Norton, όπου ασχολήθηκαν με την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (Balance Scorecard) . Η συγκεκριμένη Κάρτα Επιδόσεων, αποτελεί μία μέθοδο μέτρησης της επιχειρηματικής αποδοτικότητας, η οποία είναι οργανωμένη γύρω από 4 διαφορετικές προοπτικές: την χρηματοοικονομική, του πελάτη, της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας και της μάθησης και ανάπτυξης. Σκοπός της είναι, να μεταφράζει το όραμα και τη στρατηγική σε στόχους και μέτρα μέσα από ένα σύνολο ισορροπημένων προοπτικών. Επιπλέον περιλαμβάνει μέτρα επιθυμητών αποτελεσμάτων αλλά και διαδικασίες που θα οδηγήσουν σε μελλοντικά επιθυμητά αποτελέσματα.

Η BSC αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο μετασχηματισμού στρατηγικής, αφού έχει ως μεθοδολογικό πλαίσιο αναφοράς στόχους και σκοπούς όπου συντελούν κινητήριες δυνάμεις για επίτευξη αποτελεσμάτων. Έτσι, παρέχεται στις επιχειρήσεις το πλεονέκτημα να καταγράφουν την αποδοτικότητά τους μέσα από το πρίσμα των τεσσάρων βασικών αρχών-προοπτικών που προαναφέρθηκαν. Η επιχείρηση από την χρήση του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθέτησης, εξετάζει διαδικασίες εσωτερικής και εξωτερικής απόδοσης χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών μέτρων, καθώς βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων. Όλα αυτά, τις παρέχουν την απαραίτητη ενημέρωση για να οδηγηθεί στην ισορροπία που επιθυμεί. Δηλαδή, να επιτύχει στο στίβο του ανταγωνισμού και να ανέβει στη κορυφή.



## **Abstract**

This graduate presents the way that a company should act to be competitive. They must be informed continuously, there namely a permanent evolution. The purpose of it is to innovate, to process the information it receives, as favorable as possible for her to surprise and cover the person that is interested in, so that the results of this effort to be profitable in the future.

To be feasible the above, the product that produced should be high quality but low cost, they must have will to "creation" and the executives of the company. All this can lead the company to a satisfactory result, while the quantitative assessment of specified future performance. However, after research decided businesses that this is not sufficient for export of future results, they are not completely synchronized with the continuous birth and renewal within the business environment capabilities.

The need to assess the satisfactory future results brought, in 1992, the spotlight Robert S. Kaplan and David P. Norton, which dealt with the Balanced Scorecard (Balance Scorecard). This Scorecard, is a method of measuring business efficiency, which is organized around four different perspectives: financial, customer, internal business process and learning and growth. Its purpose is to translate vision and strategy into objectives and measures through a balanced set of perspectives. Further includes desired outcomes measures and procedures that will lead to future desired results.

The BSC is a powerful tool of strategic transformation, having as a methodological reference framework of goals and objectives which help drivers to achieve results. This gives businesses the advantage to record their efficiency through the prism of the four key principles-above perspective. The company from the use of Table Balanced Target examines internal and external performance processes of financial and non-financial measures, short and long term goals. All this, to provide necessary information to drive the balance wishes. Namely, to succeed in the arena of competition and climb to the top.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## 1.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός βασικών ορών της Balanced Scorecard

- Balanced = Εξισορρόπηση, Ισοστάθμιση, Ενοποίηση, Ολοκλήρωση
- Score = Στρατηγικός χαρακτήρας, Μετρησιμότητα, Μακρόπνοη επιδίωξη
- Card=Απεικόνιση, Διαφάνεια, Συστηματοποίηση, Απλούστευση, Δεσμευτικός χαρακτήρας

## 1.2 Ιστορική Αναδρομή

Η Balanced Scorecard ήταν μια απάντηση στην πιεστική αυτή ανάγκη για συστήματα τα οποία θα παρέχουν μια ισορροπημένη εικόνα στην επίδοση της επιχείρησης. Στα μέσα του 1970, οι δυτικές επιχειρήσεις λειτουργούσαν σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο επέτρεπε να θεωρούν στις διοικήσεις τις χρηματοοικονομικές παραμέτρους ως απόλυτο κριτήριο αξιολόγησης επιδόσεων. Είναι δύσκολο να προσδιοριστεί σαφής στρατηγική σε μια μεγάλη εταιρεία ενώ ακόμα πιο δύσκολο καθίσταται να μεταφραστεί αυτή η στρατηγική σε δράση. Με άλλα λόγια, η BSC είναι το εργαλείο που βοήθα ένα σύστημα να εξισορροπεί την ιστορική ακρίβεια των οικονομικών μεγεθών με κρίσιμα στοιχεία που αφορούν το μέλλον και τις επιχειρήσεις για την εφαρμογή διαφοροποιημένων στρατηγικών.

Το 1980, καθώς περνούσαν τα χρόνια μια εμπειρική έρευνα εστίασε σε δύο σημεία : Πρωτίστως, στις επιπτώσεις του στρατηγικού προγραμματισμού, στις επιδόσεις της εταιρείας και δευτερεύοντως, στον ρόλο του στρατηγικού προγραμματισμού δηλαδή στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Ύστερα, το 1990 εκπρόσωποι από ένα πλήθος επιχειρήσεων λόγω χάρην βιομηχανικών και υψηλής τεχνολογίας συναντιόνταν κάθε δίμηνο για να μπορέσουν να αναπτύξουν ένα νέο μοντέλο μέτρησης. Μια επιχείρηση γνωστή ως Analog Device δημιουργεί μια “Επιχειρηματική Κάρτα Επιδόσεων” η οποία εκτός από διάφορα χρηματοοικονομικά μέτρα περιλαμβάνει μεθόδους μέτρησης τη απόδοσης σε σχέση με το οικονομικό, τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες και το ανθρώπινο δυναμικό. Με την βοήθεια του Arthur M. Schneiderman, έγινε μια συνεδρίαση σχετικά με την κάρτα επιδόσεων. Οι συζητήσεις οδήγησαν την επέκταση της ονομασίας μίας “Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων” όπου οργανώθηκε γύρω από τέσσερις προοπτικές : την χρηματοοικονομική, του πελάτη, των εσωτερικών διαδικασιών και τέλος την μάθηση και την ανάπτυξη.

Το 1992, ο Robert Kaplan(Ακαδημαϊκός Σύμβουλος) και ο David Norton(Διευθύνων Σύμβουλος CEO της Nolan Norton) εξελίσσουν το concept της BSC στο ευρύτερο κοινό ως “ένα εργαλείο μέτρων απόδοσης των επιδόσεων” εκτός από τα οικονομικά αποτελέσματα. Τα συμπεράσματα δημοσιεύονται στο “The BSC-Measures that the Drive Performance” στο Harvard Business Review (Ιανουάριος-Φεβρουάριος 1992).

Το 1993, κάνουν τις πρώτες αναφορές σε άρθρο για την σύνδεση μεταξύ μέτρησης απόδοσης και στρατηγικής, ώστε οι εταιρείες να μπορούν να μεταφράσουν και να εφαρμόσουν τη στρατηγική. Όπως, ακόμα και με 20-25 μέτρα στις προοπτικές να εφαρμοστεί μια ενιαία στρατηγική.

Το 1996, η BSC χρησιμοποιήθηκε όχι μόνο για να ικανοποιούν την στρατηγική αλλά και για να την διοικούν. Ρεαλιστικά, η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων εξελίχθηκε από ένα βελτιωμένο σύστημα μέτρησης σε ένα σύστημα διοίκησης. Τότε τα στελέχη την χρησιμοποιούσαν ως ένα κεντρικό πλαίσιο οργάνωσης για να συντάξουν τον προϋπολογισμό μάθησης, την κατανομή πόρων κτλ. Οισυγκεκριμένες εξελίξεις δημοσιεύτηκαν σε άρθρο με τίτλο *“Using the BSC as a strategic Management System” Harvard Business Review (January- February 1996).*

Το 2001, παρουσιάζουν την BSC ως ένα εργαλείο στρατηγικής διαχείρισης και ελέγχου και έπειτα χρησιμοποιήθηκε και από άλλες επιχειρήσεις ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα στρατηγικής. Ωστόσο, πολλοί άλλοι συνέχισαν να την βελτιώνουν όλο και περισσότερο.

**(Βιβλιογραφία :***Robert S. Kaplan & David P. Norton “Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (The Balanced Scorecard)” 2008, σελίδες: 7-11, 13-17, 19-23,*)

### 1.3 Ορισμός και Έννοια της BSC

Κατά την άποψη του Norton και Kaplan *“η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων μεταφράζει την αποστολή και την στρατηγική μιας οργάνωσης σε ένα περιεκτικό σύνολο μέτρων απόδοσης για ένα σύστημα στρατηγικής μέτρησης και διοίκησης”*. Το σύνολο αυτό ορίζεται από τέσσερις προοπτικές : χρηματοοικονομικά (financial), πελάτες (customers), εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες (internal business process) και μάθηση και ανάπτυξη (learning and growth).

**(Βιβλιογραφία :***Robert S. Kaplan & David P. Norton “Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (The Balanced Scorecard)” 2008, σελίδα: 20 {2}*)

Δημιουργήθηκε για πρώτη φορά από τον Robert Kaplan και David Norton στις αρχές του 1990. Ονόμασαν το σύστημα αυτό Balanced Scorecard και θεωρούσαν ότι βασίζεται σε μια απλή αλλά και σοφή αρχή : Οι επιχειρήσεις χρειαζόντουσαν περισσότερα από τα απλά και παραδοσιακά οικονομικά μέτρα για να έχουν μια σαφή εικόνα για το μέλλον τους.

*“Πιστεύαμε ότι αφού η μέθοδος αυτή βασίζεται στη γνώση, στα στοιχεία του ενεργητικού, στους εργαζομένους και στις τεχνολογικές πληροφορίες γινόταν όλο πιο σημαντικό κάποια επιτυχία για τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Χωρίς μια βελτιωμένη μέτρηση απόδοσης των στελεχών του συστήματος δεν θα αναπτυχθούν αποτελεσματικά τα άλλα περιουσιακά στοιχεία και ως εκ τούτου θα χάσουν μια σημαντική δημιουργία της αξίας. Από αυτό το ερευνητικό πρόγραμμα ενός έτους ήρθε η έννοια της μεθόδου αυτής γνωστής ως “Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων των Μετρήσεων Απόδοσης. Συνιστούμε ότι οι οργανώσεις θα πρέπει να διατηρούν οικονομικά μέτρα αλλά θα πρέπει να τα σταθμίζουν με μη οικονομικά μέτρα σε*

*τρεις διαδικασίες : πελάτη-μάθηση-ανάπτυξη. Οι προοπτικές αυτές εκπροσωπούν τους οδηγούς επικεφαλών δεικτών των οικονομικών επιδόσεων. Αυτό ήταν το θεμέλιο της BSC*’.

*(Βιβλιογραφία: Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into tangible Outcomes, Hardcover – February 2, 2004 Kaplan & Norton)*

Η BSC διατηρεί τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά μέτρα του παρελθόντος και τα συμπληρώνει με τα μέτρα της μελλοντικής απόδοσης. Ουσιαστικά, τα μέτρα αναπαριστούν μια «ισορροπία» μεταξύ εξωτερικών μέτρων, πελατών, εσωτερικών και κρίσιμων επιχειρησιακών διαδικασιών ,καινοτομίας-μάθησης και ανάπτυξης μεταξύ χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών μέτρων και μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων.

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων, ως σύστημα στρατηγικής διοίκησης των καινοτόμων εταιριών διευκολύνει τη στρατηγική τους μακροπρόθεσμα και ικανοποιεί τους πολίτες της. Ενθαρρύνει έναν διάλογο μεταξύ επιχειρησιακών μονάδων και εταιρικών στελεχών του Διοικητικού Συμβουλίου όχι μόνο γύρω από βραχυπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς στόχους αλλά και γύρω από την διαμόρφωση και την εφαρμογή μιας στρατηγικής για μελλοντική αποφασιστική απόδοση. Εισάγει νέους δείκτες που αφορούν τους πελάτες, την καινοτομία, την εσωτερική διαδικασία και την μάθηση και ανάπτυξη ικανοτήτων.

Εν κατακλείδι, διατυπώνει το όραμα και την στρατηγική σε στόχους αλλά και σε μέτρα από ένα σύνολο ισορροπημένων προοπτικών. Περιλαμβάνει μέτρα επιθυμητών αποτελεσμάτων όπως και διαδικασίες οι οποίες οδηγούν σε μελλοντικά αποτελέσματα.

## **1.4 Οι τέσσερις διαστάσεις της Ισορροπημένης Κάρτας επιδόσεων**

Οι τέσσερις προοπτικές της Κάρτας Επιδόσεων επιτρέπουν μια «ισορροπία» ανάμεσα σε βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους ανάμεσα σε επιθυμητά αποτελέσματα και σε οδηγούς απόδοσης των αποτελεσμάτων αυτών και ανάμεσα σε επώδυνα μέτρα των αντικειμενικών σκοπών σε «ηπιότερα» πιο αντικειμενικά μέτρα. Η BSC περιλαμβάνει ένα ενιαίο σύνολο επιδιώξεων προς την επίτευξη μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής. Όπως, διακρίνεται από το σχήμα οι τέσσερις διαστάσεις της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων (οι οποίες θα αποσαφηνιστούν στην επόμενη παράγραφο) είναι : α) χρηματοοικονομική ( Πώς θέλουμε να μας βλέπουν οι μέτοχοι/κεφαλαιαγορές ?) β) πελάτες ( Πώς θέλουμε να μας βλέπουν οι πελάτες( εσωτερικοί και εξωτερικοί) ?) γ)εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες ( Ποιες είναι οι κρίσιμες διαδικασίες ώστε να αριστεύσουμε ?) και δ) μάθηση και ανάπτυξη ( Πώς θα αναπτυχθεί το προσωπικό και θα προσθέσει αξία ?) .

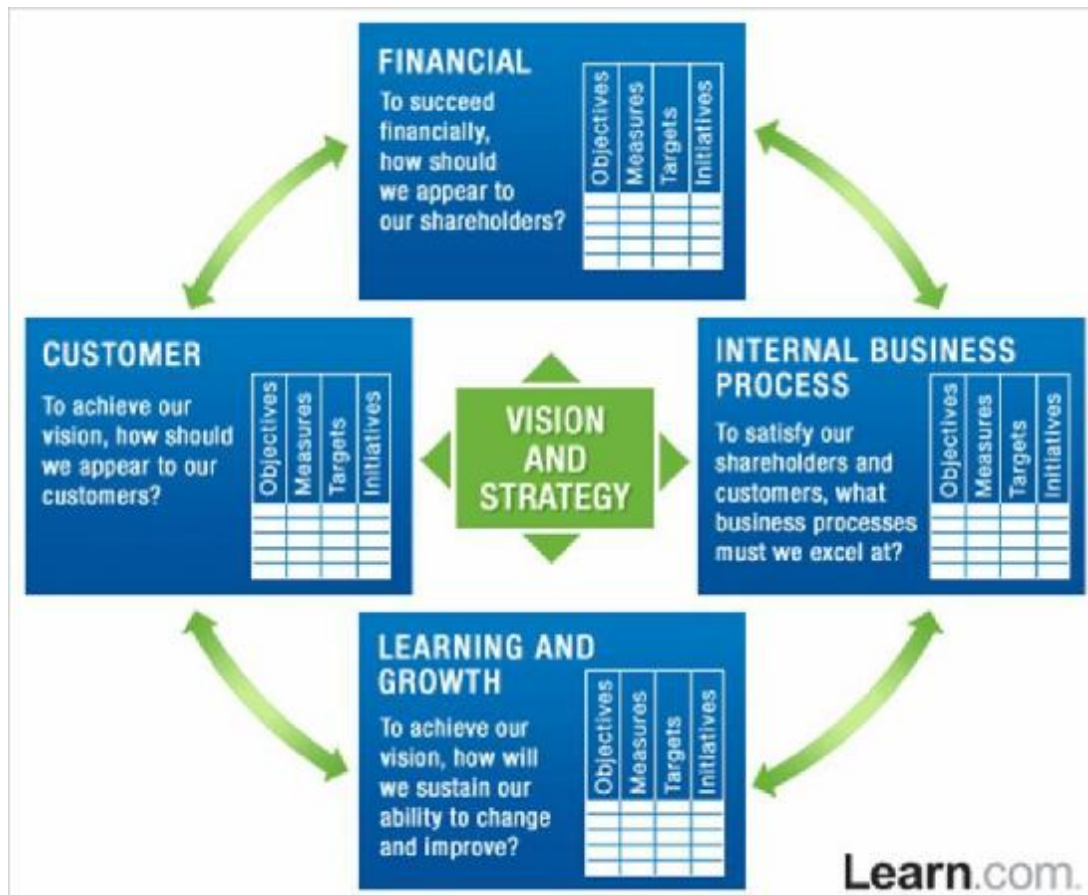
Επιπροσθέτως, η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων δεν σχετίζεται μόνο στον τελικό σκοπό( objective) αλλά αποτελεί και ένα ιστό ενεργειών ( initiatives ), ενδιάμεσων

στόχων (targets) και δεικτών (measures) που οδηγούν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Κεντρικός παράγοντας της θεώρησης αυτής, είναι το όραμα και η στρατηγική της επιχείρησης στο οποίο τεκμηριώνεται η σημασία της BSC ως ένα στρατηγικό εργαλείο διοίκησης σταθερά συνδεδεμένο με το μακροπρόθεσμο προγραμματισμό του οργανισμού.

Αυτό όμως που καθιστά την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων βέλτιστη από τα εργαλεία μέτρησης της επίδοσης είναι : ότι οι συγγραφείς θεωρούν πως η Κάρτα Επιδόσεων είναι απαραίτητη διότι σε σχέση με τις παραδοσιακές μετρήσεις παρουσιάζει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα :

- οι παραδοσιακοί χρηματοοικονομικοί δείκτες αφηγούνται την ιστορία γεγονότων του παρελθόντος, μια ιστορία κατάλληλη για τις εταιρείες της βιομηχανικής εποχής για τις οποίες οι επενδύσεις σε μακροπρόθεσμες ικανότητες και σχέσεις πελατών δεν ήταν κρίσιμες για κάποια επιτυχία. Αντίθετα, η Κάρτα Επιδόσεων συμπεριλαμβάνει τα χρηματοοικονομικά μέτρα απόδοσης του παρελθόντος με τα μέτρα οδηγών του μέλλοντος απόδοσης. Οι στόχοι και τα μέτρα αντλούνται από το όραμα και τη στρατηγική μιας οργάνωσης.
- Οι τέσσερις προοπτικές της Κάρτας Επιδόσεων επιτρέπουν μια ισορροπία ανάμεσα σε βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους μεταξύ εξωτερικών και εσωτερικών δεικτών μέτρησης της επίδοσης που είναι ζωτικοί συντελεστές επιτυχίας.
- Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων παρέχει τη βάση για επικοινωνία και απόκτηση δέσμευσης σε μια στρατηγική επιχειρηματικής μονάδας με τα υψηλότερα εκτελεστικά στελέχη και το διοικητικό συμβούλιο. Ενθαρρύνει ένα διάλογο μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων και εταιρικών στελεχών και μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, όχι μόνο γύρω από τους βραχυπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς στόχους, αλλά και γύρω από την εφαρμογή μιας στρατηγικής για την επίτευξη κοινών στόχων.

Τώρα μπορούμε να αναπτύξουμε σε βάθος τις τέσσερις προοπτικές που καταρτίζουν την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων.



Πίνακας 1. Διάγραμμα Balanced Scorecard

### 1.4.1 Χρηματοοικονομική Προοπτική

Η BSC διατηρεί τη χρηματοοικονομική προοπτική αφού τα χρηματοοικονομικά μέτρα είναι πολύτιμα για την περίληψη μετρήσιμων οικονομικών αποτελεσμάτων για τις δραστηριότητες που έχουν λάβει.

Η δημιουργία μιας Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων πρέπει να ενθαρρύνει τις επιχειρηματικές μονάδες να συνδέουν τους χρηματοοικονομικούς στόχους με την εταιρική στρατηγική. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι εστιάζουν στα μέτρα και κάθε μέτρο πρέπει να έχει μια αλληλένδετη σχέση αιτίου-αποτελέσματος για την βελτίωση της χρηματοοικονομικής απόδοσης. Η Κάρτα Επιδόσεων διηγείται την στρατηγική ξεκινώντας από μακρό-οικονομικούς στόχους και ύστερα τους συνδέουν με χρηματοοικονομικές διαδικασίες, τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες και την μάθηση και ανάπτυξη, έτσι ώστε, να πραγματοποιηθεί μακροπρόθεσμη απόδοση.

Όταν αναπτύσσεται η χρηματοοικονομική προοπτική για την BSC , τα στελέχη πρέπει να προσδιορίσουν τα μέτρα για την στρατηγική τους. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι εκτυλίσσουν διπλό ρόλο : 1) καθορίζουν την χρηματοοικονομική απόδοση που αναμένεται από την στρατηγική και 2) χρησιμεύουν ως τελικοί στόχοι και μέτρα για όλες τις προοπτικές της BSC.

Ωστόσο, οι χρηματοοικονομικοί στόχοι διαφέρουν μεταξύ τους σε κάθε στάδιο κάθε επιχείρησης . Για τον λόγο αυτό τα στάδια χωρίζονται ως εξής :

- Ανάπτυξη
- Διατήρηση
- Συγκομιδή

- Στάδιο πρώτο : Ανάπτυξη

Αναφέρεται κατά κύριο λόγο στα πρώτα στάδια των επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν προϊόντα και υπηρεσίες με πιθανή επιτυχία. Δεσμεύονται με πόρους για να δημιουργήσουν νέα προϊόντα. Ξεκινούν με χαμηλή απόδοση στο επενδυμένο κεφάλαιο και λειτουργούν με ζημίες. Ο χρηματοοικονομικός στόχος τους είναι η αύξηση εσόδων και η αύξηση των πωλήσεων σε αγορές.

- Στάδιο δεύτερο : Διατήρηση

Αναφέρεται σε επιχειρήσεις οι οποίες θέλουν να δελεάσουν επενδύσεις και είναι αναγκασμένες να πετύχουν άριστες αποδόσεις οι οποίες αφορούν το επενδυμένο κεφάλαιο. Διατηρούν το μερίδιο αγοράς και προσπαθούν να το αυξήσουν. Οι περισσότερες επιχειρήσεις που βρίσκονται στο στάδιο αυτό χρησιμοποιούν έναν χρηματοοικονομικό στόχο που έχει σχέση με την κερδοφορία. Αυτός ο στόχος εκφράζεται με λογιστικά έσοδα λόγω χάρην λειτουργικά έσοδα και το ακαθάριστο περιθώριο κέρδους. Το κεφάλαιο που επενδύεται θεωρείται «δεδομένο» και ζητούν από τους μάνατζερ την μεγιστοποίηση των εσόδων όπου μπορούν να παραχθούν από το επενδυμένο κεφάλαιο.

- Στάδιο τρίτο : Συγκομιδή

Οι επιχειρήσεις σε αυτό το στάδιο βρίσκονται σε μια ώριμη φάση και θέλουν να πραγματοποιήσουν την συγκομιδή από τα άλλα δυο προηγούμενα στάδια. Δεν επιτρέπουν σημαντικές επενδύσεις και ο κύριος στόχος είναι να μεγιστοποιούνται οι ταμειακές ροές. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι σε αυτή την φάση είναι οι λειτουργικές ταμειακές ροές και οι μειώσεις των απαιτήσεων στο κεφάλαιο κίνησης.

Ως εκ τούτου, οι χρηματοοικονομικοί στόχοι ανεξαρτήτως επιχείρησης πρέπει να επιθεωρούνται περιοδικά για να αλλάζουν ή να επιβεβαιώνουν την στρατηγική επιχείρησης.

- Διαχείριση Κινδύνου

Είναι μια επικάλυψη, ένας επιπρόσθετος στόχος που θα έπρεπε να συμπληρώνει οποιαδήποτε αναμενόμενης απόδοσης στρατηγική που έχει επιλέξει η στρατηγική μονάδα.

- Στρατηγικά θέματα για την Χρηματοοικονομική Προοπτική

Για κάθε μια από τις παραπάνω στρατηγικές(ανάπτυξη, διατήρηση , συγκομιδή) εξετάζονται τα παρακάτω :

- Ανάπτυξη και μίγμα εσόδων

- Μείωση κόστους-Βελτίωση παραγωγικότητας
- Χρήση περιουσιακών στοιχείων

Η ανάπτυξη και το μίγμα εσόδων αναφέρονται σε προϊόντα και υπηρεσίες, στην επίτευξη νέων πελατών και αγορών, σε υψηλές προσφορές για την βελτίωση προϊόντων αλλά και στην ανατιμολόγηση τους . Η μείωση του κόστους αναφέρεται στην συμπίεση των άμεσων κόστων των προϊόντων και υπηρεσιών και στην μείωση των έμμεσων κόστων. Τέλος, στη χρήση περιουσιακών στοιχείων οι μάνατζερ προσπαθούν να μειώσουν τα επίπεδα του κεφαλαίου κίνησης για να υποστηρίξουν ένα μίγμα της επιχείρησης.

Στρατηγική Επιχειρησιακή Μονάδα:	Χρηματοοικονομικός Στόχος		
	Αύξηση πωλήσεων και μείγμα προϊόντων	Μείωση Κόστους / Αύξηση Παραγωγικότητας	Χρησιμοποίηση ενεργητικών στοιχείων
Ανάπτυξη	Ρυθμός αύξησης πωλήσεων ανά τμήμα / ποσοστό πωλήσεων από νέα προϊόντα, υπηρεσίες και πελάτες	Εσοδο ανά εργαζόμενο	Επένδυση (% των πωλήσεων) / Έρευνα & Ανάπτυξη (% των πωλήσεων)
Διατήρηση	Ποσοστό εσόδων από νέες εφαρμογές / Κερδοφορία ανά πελάτη και γραμμή παραγωγής / Μεριδιά σε στοχευμένους πελάτες & λογαριασμούς / Σταυροειδείς πωλήσεις	Κόστος εναντίον ανταγωνιστών / Ρυθμοί μείωσης κόστους / Έμμεσα έξοδα (% πωλήσεων)	Δείκτες κεφαλαίου κίνησης / ROCE ανά κατηγορία παγίων / Δείκτες Χρησιμοποίησης Παγίων
Συγκομιδή	Κερδοφορία ανά πελάτη και γραμμή παραγωγής / Ποσοστό μη κερδοφόρων πελατών	Κόστη ανά μονάδα (ανά μονάδα παραγωγής ή ανά συναλλαγή)	Περίοδος αποπληρωμής / throughput

Πίνακας 2. Στάδια στρατηγικής επιχειρηματικότητας Balanced Scorecard

- Νέα προϊόντα

Οι επιχειρήσεις στο στάδιο ανάπτυξης επισημαίνουν τις επεκτάσεις των νέων υπηρεσιών και των προϊόντων. Το ποσοστό των εσόδων από τα καινούργια προϊόντα ή υπηρεσίες εισάγονται στην αγορά μέσα σε μια καθορισμένη περίοδο δηλαδή σε 2-3 χρόνια.

- Νέες εφαρμογές

Η ανάπτυξη των νέων προϊόντων μπορεί να είναι χρονοβόρα και αντιοικονομική για τις επιχειρήσεις και πρέπει να περάσουν από αυστηρό έλεγχο για την έγκρισή τους.

- Νέοι Πελάτες και Αγορές



Το ποσοστό εσόδων από καινούργιους πελάτες ,η προώθηση των νέων προϊόντων και υπηρεσιών σε νέες αγορές είναι μια επιθυμητή διαδρομή για την αύξηση των εσόδων.

- Νέες σχέσεις

Κάποιες εταιρείες έχουν επιχειρήσει να πραγματοποιήσουν διαφορετικές στρατηγικές επιχειρηματικών μονάδων με την συνεργασία τους στην ανάπτυξη νέων προϊόντων. Ο στόχος αυτός, μπορεί να μεταφραστεί ως το ποσό των εσόδων από τις συνεργασίες πολλών επιχειρηματικών μονάδων.

- Το Μίγμα Νέων Προϊόντων και Υπηρεσιών

Οι επιχειρήσεις μπορούν να διαλέξουν ώστε να μεγιστοποιήσουν τα έσοδα αλλάζοντας το μίγμα των προϊόντων και υπηρεσιών τους.

- Η Στρατηγική Νέων Τιμών

Στο στάδιο της συγκομιδής ,η μεγέθυνση της προσόδου μπορεί να γίνει με την αύξηση των τιμών σε προϊόντα αλλά και υπηρεσίες και πελάτες όπου τα έσοδα θα καλύπτουν τα κόστη.

*(**Βιβλιογραφία** :Robert S. Kaplan & David P. Norton “Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (The Balanced Scorecard)” 2008, σελίδες: 53 & 83-105 « Η Χρηματοοικονομική Προοπτική».)*

## 1.4.2 Η Προοπτική του Πελάτη

Στην προοπτική του πελάτη της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων, οι μάνατζερ προσδιορίζουν τα τμήματα των πελατών και της αγοράς όπου εκεί η επιχειρηματική μονάδα θα ανταγωνίζεται. Περιλαμβάνει κομβικά ή γενικά μέτρα των επιτυχημένων αποτελεσμάτων τα οποία περιλαμβάνουν :

- Ικανοποίηση πελάτη
- Διατήρηση πελάτη
- Απόκτηση νέων πελατών
- Κερδοφορία πελατών
- Μεριδία αγοράς
- Λογαριασμούς πελατών

Αυτά τα πέντε κομβικά μέτρα μπορούν να εμφανίζονται σε όλες τις οργανώσεις. Για την καλύτερη επίδραση τα μέτρα πρέπει να προσαρμοστούν στις στοχευμένες ομάδες πελατών από τις οποίες η επιχείρηση προσδοκά την μέγιστη ανάπτυξη αλλά και κερδοφορία. Ωστόσο, η προοπτική του πελάτη περιλαμβάνει και μέτρα προτάσεων αξιών. Οι προτάσεις αξίας είναι οδηγοί-δείκτες καθοδήγησης , για τα μέτρα αποτελέσματος των κομβικών πελατών. Οι οδηγοί των αποτελεσμάτων των κομβικών πελατών αντιπροσωπεύουν αυτούς τους παράγοντες που είναι ιδιαίτερα κρίσιμοι για τους πελάτες, ώστε να αλλάξουν ή να παραμείνουν πιστοί στους προμηθευτές τους. Οι προτάσεις αξίας είναι η βασική έννοια για την κατανόηση των οδηγών των

κομβικών μετρήσεων της ικανοποίησης, της απόκτησης, της διατήρησης, του μεριδίου αγοράς και των λογαριασμών των πελατών.

Οι προτάσεις αξίας είναι διαφορετικές ανάλογα τις βιομηχανίες και τα τμήματα της αγοράς μέσα από τις βιομηχανίες. Παρόλα αυτά, έχουμε παρατηρήσει ένα κοινό σύνολο ιδιοτήτων που τις οργανώνει σε όλες τις βιομηχανίες. Οι ιδιότητες αυτές χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες :

- Ιδιότητες προϊόντων/υπηρεσιών : λειτουργικότητα, ποιότητα , τιμή
- Σχέση πελάτη : ποιότητα της εμπειρίας στη λειτουργία της αγοράς
- Εικόνα και φήμη

Πέρα όμως από την ικανοποίηση και την ευχαρίστηση των πελατών, οι μάνατζερ στην Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων πρέπει να μεταφράσουν τις δηλώσεις αποστολής και στρατηγικής τους σε συγκεκριμένους στόχους οι οποίοι βασίζονται στην αγορά και τους πελάτες.

#### Η Τμηματοποίηση της Αγοράς

Οι δυνητικοί και οι υπάρχοντες πελάτες δεν είναι ομοιογενείς. Έχουν διαφορετικές προτιμήσεις και εκτιμούν τις ιδιότητες των προϊόντων και των υπηρεσιών. Μια διατύπωση στρατηγικής πρέπει να αποκαλύπτει τα τμήματα αγοράς ή των πελατών και τις προτιμήσεις τους σε φάσμα μεγεθών και παραμέτρους, όπως είναι η τιμή, η ποιότητα, η λειτουργικότητα, η εικόνα, η φήμη, η σχέση και η εξυπηρέτηση.

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων, ως περιγραφή της στρατηγικής μιας επιχείρησης πρέπει να προσδιορίζει τους στόχους των πελατών κάθε στοχευμένου τμήματος.

*(Βιβλιογραφία :Robert S. Kaplan & David P. Norton “Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (The Balanced Scorecard)” 2008, σελίδες: 54 & 107-125 « Η Προοπτική του πελάτη».)*

### **1.4.3 Η Προοπτική της Εσωτερικής Επιχειρηματικής Διαδικασίας**

Στην προοπτική της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας, τα στελέχη προσδιορίζουν τις απαραίτητες εσωτερικές διαδικασίες στις οποίες η επιχείρηση πρέπει να υπερέχει. Αυτές καθιστούν την επιχείρηση ικανή να διατυπώνει τις προτάσεις αξίας οι οποίες θα διατηρούν τους πελάτες σε στοχευμένα τμήματα και να ικανοποιεί τις προσδοκίες των μετόχων.

Τα μέτρα της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας εστιάζουν στις εσωτερικές διαδικασίες οι οποίες επηρεάζουν την ικανοποίηση του πελάτη και την επίτευξη των χρηματοοικονομικών στόχων.

Η προοπτική αυτή αποκαλύπτει δυο σημαντικές διαφορές μεταξύ της παραδοσιακής και της BSC με βάση την μέτρηση απόδοσης. Τα παραδοσιακά μέτρα απόδοσης

βασίζονται στον έλεγχο και την βελτίωση των τμημάτων ευθύνης. Μπορούν να πάνε πέρα από τα χρηματοοικονομικά μέτρα και να ενσωματωθούν με ποιοτικές και βασισμένες στον χρόνο μετρήσεις. Με την Κάρτα Επιδόσεων, η προοπτική της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας παίρνει άλλη μορφή. Η οργάνωση δεν εστιάζει μόνο στην βελτίωση των υφιστάμενων καταστάσεων αλλά και στην παροντική διανομή προϊόντων και υπηρεσιών σε παροντικούς πελάτες. Ξεκινά με την λήψη παραγγελίας από ένα υφιστάμενο πελάτη για ένα υφιστάμενο προϊόν και τελειώνει με την παράδοση του προϊόντος. Αυτό φαίνεται ξεκάθαρα στο παρακάτω μοντέλο.



Πίνακας 3. Μοντέλο Γενικής Αλυσίδας Αξίας

Βλέποντας αυτό το μοντέλο, παρατηρούμε ότι η προοπτική της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας μπορεί να αναλυθεί από τρεις κύριες επιχειρηματικές διαδικασίες :

- Καινοτομία
- Επιχειρηματικές λειτουργίες
- Εξυπηρέτηση μετά την πώληση

Στο πρώτο στάδιο της καινοτομίας, η επιχειρηματική μονάδα αναζητά τις απαραίτητες ή τις λανθάνουσες ανάγκες των πελατών και δημιουργεί νέα προϊόντα και υπηρεσίες για να καλύψει και να ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτές. Στο δεύτερο στάδιο των επιχειρηματικών λειτουργιών αναπτύσσονται τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα και παράγονται για να παραδοθούν στους πελάτες. Τέλος, στο τρίτο στάδιο της εξυπηρέτησης μετά την πώληση ή την παράδοση του προϊόντος οι επιχειρήσεις που πωλούν περίεργο και δύσκολο εξοπλισμό μπορούν να προσφέρουν στους εργαζομένους ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης των πελατών για να τους βοηθήσουν με τον εξοπλισμό και μπορούν να δώσουν απαντήσεις σχετικά με τις πιθανές ή πραγματικές αποτυχίες .

*(Βιβλιογραφία :Robert S. Kaplan & David P. Norton “Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (The Balanced Scorecard)” 2008, σελίδες: 54-57 & 148-192 «Η Προοπτική της Εσωτερικής Επιχειρηματικής Διαδικασίας».)*

#### 1.4.4 Η Προοπτική της Μάθησης και Ανάπτυξης

Η τελευταία προοπτική της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων, η μάθηση και η ανάπτυξη αναφέρεται στην υποδομή σύμφωνα με την οποία οργάνωση πρέπει να δημιουργήσει μια μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και βελτίωση για να καθιστούν ικανοί οι στόχοι ώστε να επιτευχθούν εξίσου φιλόδοξοι στόχοι στις άλλες τρεις πηγές : ανθρώπους, συστήματα και οργανωτικές διαδικασίες. Οι στόχοι στην προοπτική της μάθησης και ανάπτυξης είναι οι οδηγοί για την επιτυχία των αποτελεσμάτων στις πρώτες τρεις προοπτικές

Η BSC επισημαίνει την σημασία των επενδύσεων στο μέλλον και όχι μόνο τις παραδοσιακές επενδύσεις, όπως νέος εξοπλισμός, η έρευνα και η δημιουργία νέων προϊόντων. Η εμπειρία στην κατασκευή μιας Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων έχει αποκαλύψει τρεις κατηγορίες για την προοπτική της μάθησης και ανάπτυξης :

- Ικανότητα εργαζομένων
- Δυνατότητες των συστημάτων πληροφοριών
- Υποκίνηση και κίνητρα, ενδυνάμωση και ευθυγράμμιση

Παρακάτω αναλύονται οι κατηγορίες αυτές.

**Ικανότητα εργαζομένων :** Όπως και στην προοπτική του πελάτη περιλαμβάνουν ένα μίγμα μέτρων τα οποία είναι : η ικανοποίηση του πελάτη, η διατήρηση, η εκπαίδευση και δεξιότητες μαζί με οδηγούς των μέτρων όπως ειδικούς επιχειρηματικούς δείκτες για ένα νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Κατά συνέπεια, η διοίκηση πρέπει να προβεί σε μετρήσεις αυτών των μέτρων για να γίνουν οι κατάλληλες διορθώσεις για την ανάλυση των αποτελεσμάτων των μέτρων.

**Δυνατότητες των συστηματικών πληροφοριών:** μπορούν να μετρηθούν από τον πραγματικό χρόνο διαθεσιμότητας του σημαντικού πελάτη και της εσωτερικής διαδικασίας πληροφορίες στους εργαζομένους στις πρώτες καθοριστικές αποφάσεις. Η υποκίνηση και οι δεξιότητες των εργαζομένων είναι απαραίτητες για να επιτευχθούν οι στόχοι των πελατών και των εσωτερικών διαδικασιών. Για να είναι αποτελεσματικοί οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν άριστες πληροφορίες για τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες και τις χρηματοοικονομικές συνέπειες.

**Υποκίνηση και κίνητρα, ενδυνάμωση και ευθυγράμμιση:** ακόμα και οι εργαζόμενοι που έχουν άριστη πρόσβαση πληροφοριών δεν θα συμβάλλουν στην οργανωτική επιτυχία αν δεν τους δίνεται η ελευθερία να λαμβάνουν αποφάσεις ή αν δεν κινούνται κάτω από το συμφέρον της οργάνωσης. Ωστόσο, πολλές από τις επιχειρηματικές ιδέες προήλθαν από απλούς εργαζόμενους που είχαν βαθιά γνώση των δυνατοτήτων ή των αδυναμιών κάποιων διαδικασιών λόγω της καθημερινής απασχολήσης τους με αυτές. Σημαντική προϋπόθεση για να λειτουργήσει ένα τέτοιο σχήμα, είναι η επικοινωνία των επιχειρησιακών στρατηγικών στόχων με τα ανώτερα επίπεδα που ουσιαστικά διευκολύνεται με τον ενστερνισμό της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων.

*(Βιβλιογραφία :Robert S. Kaplan & David P. Norton “Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (The Balanced Scorecard)” 2008, σελίδες:57-58 & 194-220 « Η Προοπτική της Μάθησης και Ανάπτυξης»)*

## **Οι Σχέσεις Αιτίου και Αποτελέσματος**

Είναι ένα σύνολο υποθέσεων για το αίτιο και αποτέλεσμα. Οι σχέσεις αιτίου και αποτελέσματος εκφράζονται μέσω δηλώσεων του τύπου «εάν-τότε». Το σύστημα μέτρησης θα πρέπει να καθιστά σαφείς τις σχέσεις μεταξύ στόχων στις προοπτικές, ώστε να μπορούν να διοικηθούν και να επισφραγίζονται. Η αλυσίδα του αιτίου και του αποτελέσματος πρέπει να εισχωρεί παντού και στις τέσσερις προοπτικές της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων. Μια κατάλληλη κατασκευασμένη Κάρτα Επιδόσεων πρέπει να αφηγείται το ιστορικό της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας. Πρέπει να προσδιορίζει και να καθιστά σαφή την αλληλουχία για τις σχέσεις(υποθέσεις) αιτίου και αποτελέσματος μεταξύ των μέτρων(στόχων) και αποτελέσματος και των οδηγών απόδοσης αυτών των αποτελεσμάτων. Κάθε μέτρο που επιλέγεται για μια Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων πρέπει να είναι ένα στοιχείο σε μια αλυσίδα των σχέσεων αιτίου-αποτελέσματος που μεταφράζει την έννοια της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας στην οργάνωση.

*(Βιβλιογραφία: Robert S. Kaplan & David P. Norton “Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (The Balanced Scorecard)” 2008, σελίδες: 59-60)*

## ***Τέσσερις προοπτικές: Είναι επαρκείς για μια Ισορροπημένη Ανάπτυξη ;***

Οι τέσσερις προοπτικές της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων έχουν φανερώσει ότι είναι ισχυρές σε ένα ευρύ φάσμα πολλών και διαφόρων εταιρειών και βιομηχανιών και θεωρούνται πρότυπο για κάθε οργάνωση. Δεν έχει βρεθεί κανένα μαθηματικό θεώρημα το οποίο να αναφέρει ότι οι τέσσερις προοπτικές είναι αναγκαίες, υποχρεωτικές αλλά και ικανές. Γεγονός είναι πως η μορφή του μοντέλου όπως προτάθηκε από τους Kaplan&Norton καλύπτει όλες τις βασικές ανάγκες στις οποίες αναλύεται η στρατηγική μας οργάνωσης. Παρόλα αυτά η δομή του δεν είναι υποχρεωτική.

Το μόνο που μένει να δούμε είναι εταιρείες που χρησιμοποιούν λιγότερες από αυτές και ανάλογα με την οικονομική κατάσταση της βιομηχανίας και την στρατηγική μιας επιχειρηματικής μονάδας μπορεί να χρειάζονται μια ή περισσότερες προοπτικές. Δηλαδή, ανάλογα με τον κάθε οργανισμό θα πρέπει το μοντέλο να προσαρμόζεται στην ιδιαίτερη στρατηγική του( Pandey 2005) . Παραδείγματος χάριν, μερικοί άνθρωποι έχουν διατυπώσει την ανησυχία τους ότι η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων αναλογίζει αυστηρά τα συμφέροντα των πελατών και των μετόχων και δεν ενοποιεί αυστηρά τα συμφέροντα των άλλων ενδιαφερόμενων , όπως οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, και η κοινότητα. Η προοπτική του εργαζομένου είναι ενσωματωμένη σε όλες τις Κάρτες Επιδόσεων μέσα στην προοπτική της μάθησης και της ανάπτυξης. Ομοίως, αν οι ισχυρές σχέσεις των προμηθευτών είναι μέρος της στρατηγικής, τα μέτρα του αποτελέσματος και των οδηγών απόδοσης για τις σχέσεις των προμηθευτών πρέπει να ενσωματωθούν στην προοπτική της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας της οργάνωσης. Ωστόσο, πιθανόν μια μάζα ενδιαφερόμενων να μη συμμετάσχουν στην Κάρτα Επιδόσεων μιας επιχειρηματικής μονάδας, ενώ άλλοι μπορούν να τροποποιήσουν μερικές από αυτές ή να τις

αντικαταστήσουν ανάλογα με την κατεύθυνση που έχουν οι στρατηγικοί στόχοι κάθε οργανισμού . Τα αποτελέσματα της Κάρτας Επιδόσεων και οι οδηγοί απόδοσης πρέπει να μετρούν εκείνους του παράγοντες που δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ρήξεις σε μια οργάνωση.

Συνοψίζοντας μπορούμε να πούμε ότι, όλα τα συμφέροντα των ενδιαφερόμενων, όταν είναι σημαντικής σημασίας για την επιτυχία της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας , μπορούν να ενωθούν σε μια Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων. Τα μέτρα που εμφανίζονται στην Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων πρέπει να ενσωματώνονται πλήρως στην αλυσίδα των αιτιωδών συνδέσμων γεγονότων που προσδιορίζουν και λένε το ιστορικό της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας.

***(Βιβλιογραφία: Robert S. Kaplan & David P. Norton “Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (The Balanced Scorecard)” 2008, σελίδες: 66-67).***

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2. Έννοια και Σκοπός

Στην δεκαετία του 1990, οι R. Kaplan & D. Norton ανέπτυξαν μία μεθοδολογία μέτρησης επιχειρηματικών αποτελεσμάτων, η οποία είχε άμεση σύνδεση με τη στρατηγική κατεύθυνση της εκάστοτε επιχείρησης. Το Balanced Scorecard (BSC), είναι ένα εργαλείο το οποίο παρακολουθεί τη εφαρμογή της στρατηγικής ενός οργανισμού, με τη χρήση χρηματοοικονομικών και άλλων δεικτών, λειτουργώντας παράλληλα και ως ένα πλαίσιο στρατηγικής επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση. Το BSC μετρά την απόδοση ενός οργανισμού μέσα από τέσσερις ισορροπημένες διαστάσεις : την οικονομική διάσταση, την διάσταση των πελατών, την εσωτερική διάσταση της επιχείρησης και την μαθησιακή/αναπτυξιακή διάσταση. (**Βιβλιογραφία:** *Strategy Planning “Γιαννάτος”*).

Είναι σημαντικό να επισημανθεί, ότι αυτές οι τέσσερις προοπτικές είναι αλληλένδετες μεταξύ τους με πολλούς, αλλά και διάφορους τρόπους. Ο τελευταίος κρίκος, είναι τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχειρησιακής μονάδας . (**Βιβλιογραφία:** *Kaplan & Norton 2001, SSRN*).

Συνιστά, για κάθε οργανισμό και υπηρεσία ένα ρητό αντικείμενο μετασχηματισμού στρατηγικής σε ένα επιχειρησιακό πρόγραμμα. Ξεκινά από την διατύπωση του οράματος και στην χάραξη την στρατηγικής. Προχωρά στον προσδιορισμό των σημαντικών παραγόντων επιτυχίας και συνεχίζει με την δημιουργία συστήματος δεικτών μέτρησης απόδοσης και τελειοποιεί την ανάπτυξη μέτρων και δράσεων

(**Βιβλιογραφία :** *Μπουρσανίδης Χρήστος* ).

Ο στόχος, ανεξαρτήτως συστήματος μέτρησης, είναι να παροτρύνει τους μάνατζερ αλλά και εργαζόμενους να εφαρμόσουν με επιτυχία τη στρατηγική σε κάθε επιχειρηματική μονάδα. Αυτή η μετάδοση, εστιάζει στους μάνατζερ και εργαζόμενους όπου αποτελούν τις κινητήριες δυνάμεις για την επίτευξη και την ολοκλήρωση στρατηγικών στόχων.

Αξίζει να τονιστεί να ότι, μια επιτυχημένη BSC είναι εκείνη που εκχωρεί μια στρατηγική μέσω ενός ολοκληρωμένου συνόλου χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών μετρήσεων. Μπορεί να μεταδοθεί σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και να συνδεθεί με στόχους εύκολα κατανοητούς. Δεν είναι εργαλείο λήψης αποφάσεων ή ενίσχυσης της απόδοσης των οργανωτικών μονάδων της επιχείρησης και δεν μπορεί από μόνη της να παρέχει καθοδήγηση σχετικά με το πόσο εφικτοί είναι οι στόχοι που τίθενται σε κάθε οργανωτική μονάδα. Παρόλα αυτά , η ανώτατη διοίκηση, εξακολουθεί να ορίζει τις στρατηγικές κατευθύνσεις και να θέτει βάσεις για ακόμα μεγαλύτερη απόδοση.

## 2.1 Σύστημα Μέτρησης Επίδοσης (Performance Measurement Systems).

Η Μέτρηση μετράει : « *Αν δεν μπορείς να το μετρήσεις, δεν μπορείς να το διοικήσεις*».

(**Βιβλιογραφία:** Robert S. Kaplan & David P. Norton “*Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (The Balanced Scorecard)*” 2008, σελίδα: 47)

**Ως μέτρηση της επίδοσης ή αλλιώς απόδοσης**, μπορούμε να ορίσουμε την διαδικασία ποσοτικοποίησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των διαφόρων ενεργειών.

**Δείκτης επίδοσης**, είναι εκείνος που χρησιμοποιείται για την ποσοτικοποίηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας μιας ενέργειας ή προγράμματος.

**Ένα σύστημα μέτρησης της επίδοσης**, είναι ένα σύνολο από μετρήσεις ή δείκτες που χρησιμοποιούνται για την ποσοτικοποίηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των διαφόρων ενεργειών.

Το σύστημα μέτρησης επίδοσης(απόδοσης) μιας οργάνωσης, ασκεί επιρροή στην συμπεριφορά των ανθρώπων μέσα και έξω από την οργάνωση. Οι εταιρείες αν επιθυμούν να επιβιώσουν ή να ευδαιμονήσουν στην εποχή του ανταγωνισμού των πληροφοριών είναι αναγκασμένες να χρησιμοποιούν σύστημα μέτρησης και διοίκησης από τις στρατηγικές και αρμοδιότητες τους. Αντιθέτως, αρκετές οργανώσεις υιοθετούν στρατηγικές που σχετίζονται με τις σχέσεις του πελάτη ή τις βασικές ικανότητες παρόλο που υποκινούν και μετρούν την επιχειρηματική απόδοση μόνο χρηματοοικονομικά μέτρα.

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων τηρεί την χρηματοοικονομική μέτρηση ως «κρίσιμη σύνοψη της διοικητικής και επιχειρηματικής απόδοσης» και τονίζει ένα πιο γενικό και ολοκληρωμένο σύνολο μετρήσεων το οποίο συνδέει τον πελάτη, την εσωτερική επιχειρηματική διαδικασία, τον εργαζόμενο και την απόδοση του συστήματος με μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Πιο συγκεκριμένα, εξοπλίζει τα στελέχη διοικήσεως με ένα πλαίσιο εργασίας το οποίο μεταφράζει το όραμα της εταιρείας και την στρατηγική σε ένα περιεκτικό σύνολο μέτρων απόδοσης. Αρκετές εταιρείες έχουν ενστερνισθεί δηλώσεις (missions statements) για την αποστολή τους ώστε να δώσουν ζωτικές αξίες και πεποιθήσεις στους υπαλλήλους. Οι δηλώσεις αποστολής πρέπει να είναι εμπνευσμένες, να τροφοδοτούν ενέργεια και κίνητρα για την οργάνωση, και να βρίσκουν αγορές και κομβικά προϊόντα. Ωστόσο, οι δηλώσεις όσον αναφορά τις δηλώσεις και τα συνθήματα δεν είναι αρκετά. Όπως, αναφέρει ο Peter Senge « **Πολλοί ηγέτες έχουν προσωπικά οράματα, τα οποία ουδέποτε μεταφράζονται σε συμμεριζόμενα οράματα και γαλβανίζουν μια οργάνωση. Αυτό που λείπει είναι η πειθαρχία να μεταφραστεί το ατομικό όραμα σε συμμεριζόμενο όραμα**» (P. Senge, *The fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* 1990).

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων μεταφράζει την αποστολή και τη στρατηγική σε στόχους και μέτρα, που οργανώνονται σε τέσσερις διαφορετικές διαστάσεις : την



χρηματοοικονομική, του πελάτη, της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας, και της μάθησης και ανάπτυξης. Παρέχει ένα πλαίσιο εργασίας, **μια γλώσσα** για να αναγγείλει την αποστολή και την στρατηγική, χρησιμοποιώντας τη μέτρηση για να ενημερώσει τους υπαλλήλους για την μελλοντική επιτυχία και την επίτευξη μακροπρόθεσμων σκοπών.

Αρκετοί θεωρούν, πως με βάση την μέτρηση μπορούν να ελέγχουν τη συμπεριφορά και να κρίνουν την απόδοση του παρελθόντος. Τα μέτρα όπως είχαμε αναφέρει προηγουμένως, θα πρέπει να χρησιμοποιούνται με διαφορετικό τρόπο για να διαδίδουν και να διατυπώνουν την στρατηγική της επιχείρησης, και να βοηθούν να επιτευχθεί ένας κοινός στόχος. Αν χρησιμοποιήσουμε αυτόν τον ορισμό, η κάρτα επιδόσεων θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί ως ένα σύστημα πληροφορίας, μάθησης, και επικοινωνίας, και όχι ως σύστημα ελέγχου.

### **2.1.1. Η έννοια του *Tableau de Bord*. Συνδέεται ή όχι με την με την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων ?**

Το *Tableau de Bord* είναι ένα «ταμπλό» στο οποίο οι πιλότοι αεροπλάνων και οι οδηγοί αυτοκινήτων μπορούν να παρατηρήσουν την ταχύτητα με την οποία έρχονται, πόσα χιλιόμετρα έχουν διανύσει μέχρι στιγμής και πόσα καύσιμα έχουν καταναλώσει.

Το « Ταμπλό Αυτοκινήτου» αναπτύχθηκε το 1960 από τους Γάλλους. Δημιουργήθηκε από μηχανικούς, οι οποίοι αναζητούσαν τρόπους να αποδείξουν την παραγωγική διαδικασία με το να καταλάβουν καλύτερα την σχέση μεταξύ αιτίου και αποτελέσματος ( τις σχέσεις μεταξύ δράσης και απόδοσης διαδικασίας ) . σχεδιάστηκε για να βοηθήσει τους εργαζόμενους να «πιλοτάρουν» την οργάνωση, προσδιορίζοντας κλειδιά παράγοντες επιτυχίας, κυρίως όσους μπορούν να μετρηθούν ως φυσικές μεταβλητές.

*(Βιβλιογραφία: M. Lebas "Managerial Accounting in France: Over view of Past Tradition and Current Practice" 1994).*

Με βάση το επίπεδο της διοίκησης η αρχή του "Tableau de Bord", εφαρμόστηκε με την προϋπόθεση να δίνουν στα ανώτερα διευθυντικά στελέχη ένα ανάλογο σύνολο δεικτών με πληροφορίες που ξεκινούσε από την κορυφή της πυραμίδας της επιχείρησης προς τα κάτω και το αντίθετο. Αυτό, τους επιτρέπει να παρακολουθούν την πρόοδο της διοίκησης, συγκρίνοντας την με τους στόχους που είχαν τεθεί για να λάβουν διορθωτικά μέτρα όπου θεωρείται απαραίτητο.

Πρώτον, η *Tableau de Bord* δεν μπορεί να είναι ένα ενιαίο έγγραφο που να ισχύει εξίσου καλά σε όλες τις εταιρείες. Στην πραγματικότητα, η κάθε επιχειρηματική μονάδα, αλλά και η κάθε διοίκηση, πρέπει να έχει το δικό της *Tableau de Bord* αλλά και διαφορετικές αρμοδιότητες και στόχους όπου θα δίνει στην διοίκηση μια σύντομη επισκόπηση των βασικών παραμέτρων για την υποστήριξη λήψης αποφάσεων. Δεύτερον, το «ταμπλό» χρησιμοποιείται εντός της επιχείρησης και δεν περιορίζεται σε χρηματοοικονομικά μέτρα.

Έχουν γραφτεί αρκετά βιβλία από Γάλλους συγγραφείς για να εξηγήσουν την έννοια του «ταμπλό» και για το πώς πρέπει να το χρησιμοποιήσουν στο εσωτερικό της επιχείρησης. Η ανάπτυξη του συνεπάγεται με την μετάφραση του οράματος και την

αποστολή της μονάδας σε ένα σύνολο στόχων από την οποία η μονάδα προσδιορίζει βασικούς παράγοντες επιτυχίας. Στις περιγραφές αποδεικνύεται ρητά, πως η εννοιολογική προσέγγιση της TableaudeBord ταιριάζει με αυτήν του πίνακα ισορροπημένης στοχοθέτησης.

***Άραγε, η γαλλική TableaudeBord μήπως τα έχει όλα ;***

Η TableaudeBord τείνει να εκτιμά περισσότερο τα χρηματοοικονομικά μέτρα και να περιέχει λιγότερο μη χρηματοοικονομικά μέτρα από αυτά που προτείνουν τα εγχειρίδια των αμερικάνικων εταιρειών. Το γεγονός ότι, υποτιμά τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα δεν συμβαίνει για λόγους χωρητικότητας αφού το «ταμπλό» είναι μεγαλύτερο σε μέγεθος σε σχέση με τον πίνακα στοχοθέτησης. Ακόμα, τα μέτρα που περιγράφονται στο «ταμπλό» συγκεντρώνονται εσωτερικά στο εσωτερικό της επιχειρηματικής μονάδας και όχι εξωτερικά που είναι κυρίως οι πελάτες. Επίσης, πολλές επιχειρήσεις επέλεξαν εσωτερικούς στόχους και σκοπούς σε σύγκριση με την απόδοση του προηγούμενου έτους ή τον τωρινό προϋπολογισμό, ενώ θα έπρεπε να βασιστούν στα χρόνια που οι επιδόσεις είχαν καλύτερες επιτυχίες. Επιπλέον, οι συγγραφείς δείχνουν να αναφέρονται στους στόχους κάθε εταιρείας ή υπό-μονάδας αντί στην στρατηγική της επιχειρηματικής μονάδας.

Τέλος, οι Γάλλοι διαχειριστές, σε σχέση με τον τρόπο που χρησιμοποιούσαν το TableaudeBord , φαίνεται να έχουν πέσει αρκετές φορές στην παγίδα του έχοντας χρησιμοποιήσει το «ταμπλό» ως συσκευή διοικητικής υποστήριξης από απόσταση και κατά εξαίρεση αντί να χρησιμοποιηθεί διαδραστικά σαν μια ατζέντα συζητήσεων και συναντήσεων. Αυτό λοιπόν, είχε ως αποτέλεσμα, να χάσει το Tableau de Bord ένα μεγάλο μέρος από την εξουσία και την χρησιμότητα του.

Ένα ζωτικό χαρακτηριστικό είναι πως το «ταμπλό» συνδέεται σημαντικά με τον κλάδο της Λογιστικής. Δυο θεσμοί που απαρτίζουν τα εννοιολογικά θεμέλια του γαλλικού συστήματος του management ήταν οι συνέπειες δημιουργίας δυο εννοιών που θα υποστήριζαν την διατήρηση και την εφαρμογή των παραδόσεων, εκ των οποίων, η μια ήταν η TableaudeBord και η άλλη η μέθοδος των ομοιογενών τμημάτων ( sections homogenous), η οποία αναφέρεται στην διαχείριση του κόστους. Συνδυάζοντας αυτές τις δυο έννοιες, αποδεικνύεται πως συνεργούν στην επίτευξη βέλτιστης διοίκησης όπου εξετάζεται στην επόμενη ενότητα.

***(Πηγή Πληροφοριών: Annick Bourguignon ESSEC Business School, Bernard Hirsch, Γαλλία 2001).***

### **2.1.2.ABC ( Activity – Based Costing )**

Με την μεθοδολογία του Activity Based Cost είναι εφικτή η κοστολόγηση των δραστηριοτήτων ( activities ) της επιχείρησης με ταυτόχρονο υπολογισμό δεικτών απόδοσης τμημάτων, προϊόντων και πελατών. Η Κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες (ABC ) είχε λάβει την ονομασία της εξαιτίας, των δραστηριοτήτων που εκτελούνται κατά την παραγωγή υπηρεσιών και προϊόντων ( Τα κόστη με βάση τους Bras & Emblemvag ( 1995 ) ανακαλύπτονται από τις δραστηριότητες που εκτελούνται για τα προϊόντα και για την κατανάλωση του κάθε προϊόντος ).

Αποτελεί, μια σύγχρονη θεωρία της Κοστολογικής Επιστήμης και δεν δέχεται πως το κόστος συμβαίνει απλά για να συμβεί. Είναι ένα αποτέλεσμα επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, όπου ενθαρρύνει τα στελέχη στη λήψη αποφάσεων, που αφορούν, την τιμολόγηση των προϊόντων και υπηρεσιών, τον σχεδιασμό των προϊόντων, την διαχείριση των πελατειακών σχέσεων κ.α.

Το σύστημα ABC είναι περισσότερο από ένα απλό σύστημα Κοστολόγησης. Αποτελεί τον πυρήνα ενός επιχειρησιακού προγράμματος βελτίωσης αλλά με κύριο κριτήριο τις πληροφορίες για το κόστος δραστηριοτήτων. Στοχεύει στη αύξηση των μετρήσεων κόστους και είναι ένα ενθαρρυντικό μέτρο για την εφαρμογή της.

Αναλυτικότερα, η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται στο στάδιο της συγκομιδής( όπου είχαμε αναφερθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο ) επιχειρηματικών μονάδων στην αύξηση της προσόδου, η οποία μπορεί να εκπληρωθεί με την αύξηση των τιμών σε προϊόντα, υπηρεσίες , πελάτες. Να σημειώσουμε εδώ πως έσοδα σε αυτό το στάδιο δεν μπορούν να υπερβούν άλλα κόστη. Τέτοιες περιπτώσεις, είναι εύκολο να διερευνηθούν, διότι οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συστήματα κόστους δραστηριοτήτων ABC, τα οποία αναφέρουν κόστη, κέρδη, χρησιμοποιηθέντα περιουσιακά στοιχεία σε διάφορα προϊόντα, υπηρεσίες και πελάτες. Ορισμένες επιχειρήσεις έχουν ανακαλύψει για κάποιους απαιτητικούς πελάτες και για εξειδικευμένα προϊόντα ότι οι τιμές μπορούν να αυξηθούν, οι εκπτώσεις να απαλειφθούν για να καλύψουν τα κόστη σε μη κερδοφόρα προϊόντα ή υπηρεσίες. Τα έσοδα από υπηρεσίες, προϊόντα, πελάτες δίνουν σήματα για μια επιτυχία ή αποτυχία στρατηγικών στο παρελθόν. Τέτοια σήματα, βοηθούν τις επιχειρήσεις να αναδιοργανωθούν, ώστε να μπορέσουν να καλυφθούν οι απαιτήσεις των πελατών και να είναι κερδοφόρες ακόμα οι επιχειρήσεις.

*(Βιβλιογραφία: Robert S. Kaplan & David P. Norton “Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (The Balanced Scorecard)” 2008, σελίδες:94 « Στρατηγική Νέων Τιμών» .)*

Γενικά, το σύστημα ABC θα επιτρέψει στις επιχειρήσεις να αποκομίσουν τις μετρήσεις κόστους διαδικασίας που μαζί με την μέτρηση ποιότητας και του χρονικού κύκλου θα δώσουν τρεις σημαντικές παραμέτρους. Με βάση το γεγονός ότι, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν είτε την συνεχή βελτίωση είτε την ασυνεχή των εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών, τα τρία σύνολα μετρήσεων επί του κόστους, της ποιότητας και του χρόνου θα δώσουν τα στοιχεία για το αν οι σκοποί των προγραμμάτων βελτίωσης επιτυγχάνονται.

Η μέθοδος ABC, συμπερασματικά, αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για την βελτίωση της σκέψης από την πλευρά του management, όσον αναφορά, τις δραστηριότητες και την αξία του πελάτη.

### **2.1.3.Γιατί είναι ζωτική η θεμελίωση ενός Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθέτησης που να επικοινωνεί με την στρατηγική της επιχείρησης ;**

Ο Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθέτησης ( BSC ) αποτελεί μέθοδο μέτρησης της επίδοσης σε επίπεδο επιχείρησης, η οποία αξιολογεί τη λειτουργία της οργάνωσης μέσα από τέσσερις διαφορετικές δραστηριότητες όπως : χρηματοοικονομική, του πελάτη, της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας, και την μάθηση και ανάπτυξη.

Κατά την ανάπτυξη της μεθόδου, οι Kaplan&Norton υποστήριξαν πως οι επιχειρήσεις για να μείνουν ανταγωνιστικές χρειάζονται συγκεκριμένα συστήματα διαχείρισης και ελέγχου, όσον αναφορά άυλα περιουσιακά στοιχεία, όπως εργατικό δυναμικό, τεχνολογία, υποδομές.

Ο σχεδιασμός του πίνακα είχε ως στόχο να περιλαμβάνει και άυλες πτυχές στη λειτουργία των επιχειρήσεων, λόγου χάριν, η ικανοποίηση πελατών, η λειτουργία διαδικασιών, η μάθηση και ανάπτυξη σε σχέση με άλλους οικονομικούς δείκτες. Βοηθά τους οργανισμούς να πραγματοποιήσουν τη στρατηγική που έχουν υιοθετήσει σε συνδυασμό με τον μετασχηματισμό αυτής σε μετρήσιμους στόχους.

Επιπλέον, στοχεύει στη βελτίωση των συστημάτων ελέγχου και των λογιστικών συστημάτων. Αποτελεί ένα εργαλείο για τους οργανισμούς, λαμβάνοντας υπόψιν, και τους οργανισμούς, ώστε να διαχειριστούν τα αιτήματα των άμεσα ενδιαφερόμενων μετόχων. Οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι πρέπει να εξετάζονται ισότιμα και εκτός από αυτό, οι διαδικασίες( εξωτερικές πτυχές ) και οι πελάτες( εσωτερικές πτυχές ) πρέπει να καλυφθούν.

***Η κατασκευή μιας κάρτας επιδόσεων που μεταδίδει τη στρατηγική της επιχείρησης θεωρείται σημαντική διότι :***

- Περιγράφει το όραμα της οργάνωσης για το μέλλον
- Αναπτύσσει κοινή αντίληψη
- Δημιουργεί ένα ολιστικό χαρακτήρα της στρατηγικής, που επιτρέπει σε όλους τους εργαζομένους να συμμετέχουν στην οργανωσιακή επιτυχία
- Επικεντρώνεται στις προσπάθειες αλλαγής δηλαδή, αν προσδιοριστούν οι σωστοί στόχοι και τα μέτρα είναι πολύ πιθανό να λάβει χώρα με επιτυχία η εφαρμογή της.

***(Βιβλιογραφία :Robert S. Kaplan & David P. Norton “Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (The Balanced Scorecard)” 2008, σελίδες: 221-222))***

***Πώς μπορείτε να πείτε πότε η κάρτα επιδόσεων λέει την ιστορία της στρατηγικής;***

Ένα τεστ για το αν μια Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων μεταδίδει αληθινά και τα αποτελέσματα και τους οδηγούς απόδοσης της στρατηγικής μιας επιχειρηματικής μονάδας, είναι η ευαισθησία και η διαφάνεια της. Αυτή η ιστορία διατυπώνεται συνδέοντας τα μέτρα των οδηγών αποτελέσματος και απόδοσης μεταξύ μιας σειράς σχέσεων αιτίου και αποτελέσματος. Τα μέτρα του αποτελέσματος πλησιάζουν να γίνουν «δείκτες υστέρησης», οι οποίοι αναφέρουν τους στόχους της στρατηγικής, καθώς και το αν οι βραχυπρόθεσμες προσπάθειες έχουν οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα. Από την άλλη πλευρά, τα μέτρα των οδηγών απόδοσης πλησιάζουν να γίνουν «δείκτες καθοδήγησης», οι οποίοι ανακοινώνουν τι πρέπει να γίνει σήμερα για

να δημιουργήσουν την αξία στο μέλλον. Τα μέτρα αποτελέσματος χωρίς οδηγούς απόδοσης δημιουργούν δίλημμα για το πώς πρόκειται να επιτευχθούν τα αποτελέσματα σε κατώτερες βραχυπρόθεσμες ενέργειες. Τα μέτρα οδηγών απόδοσης, που δεν συνδέονται με τα αποτελέσματα θα βοηθήσουν τα προγράμματα βελτίωσης τα οποία δεν μπορούν να δώσουν βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη αξία στην οργάνωση.

Συμπερασματικά, καταλήγουμε στο γεγονός ότι, η κάρτα επιδόσεων δεν πρέπει μόνο να απορρέει από την στρατηγική της οργάνωσης, πρέπει να είναι διαφανής και ως προς τη στρατηγική. Οι παρατηρητές θα πρέπει να ελέγχουν την κάρτα επιδόσεων και να βλέπουν πίσω από αυτήν, μέσα στην στρατηγική, που αποκρύπτεται πίσω από τους στόχους και τα μέτρα της κάρτας επιδόσεων.

Οι καλύτερες Ισορροπημένες Κάρτες Επιδόσεων θα αφηγούνται την ιστορία της στρατηγικής τόσο καλά, ούτως ώστε η στρατηγική να μπορεί να παραπέμπεται από το σύνολο των στόχων και μέτρων και των μεταξύ τους συνδέσμων.

*(Βιβλιογραφία: Robert S. Kaplan & David P. Norton “Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (The Balanced Scorecard)” 2008, σελίδες: 222-223.)*

## **2.1.4.Υιοθετώντας μια BSC ως σύστημα διοίκησης**

« Προσπάθησα να πω στον προϊστάμενο μου ότι η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων αφορούσε τη διοίκηση και όχι τις μετρήσεις.»

Αυτός ο manager κλήθηκε από τον CEO που να ηγηθεί σε μια μεσαίου επιπέδου διοίκησης ομάδα εργασίας για να αναπτύξει μια Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων για μια εταιρεία. Αισθάνθηκε ότι αυτή η προσπάθεια καταδικάστηκε σε αποτυχία, διότι ο προϊστάμενος του θεώρησε πως η κάρτα επιδόσεων είναι μια στενή προσπάθεια βελτίωσης του συστήματος μέτρησης της απόδοσης της οργάνωσης και όχι ένας νέος τρόπος να διοικήσεις μια επιχείρηση.

Η στόχος ενός προγράμματος κάρτας επιδόσεων δεν είναι να δημιουργήσει ένα νέο σύνολο στόχων. Η μέτρηση είναι πράγματι ένα ισχυρό εργαλείο υποκίνησης και αξιολόγησης. Ωστόσο, σε ένα Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθέτησης πρέπει να ξεκαθαριστεί η λεπτή διάκριση μεταξύ μιας μέτρησης και ενός καινοτόμου συστήματος διοίκησης. Το σύστημα μέτρησης είναι ένα μέσο για να επιτευχθεί ένας ουσιώδης σκοπός δηλαδή, ένα στρατηγικό σύστημα διοίκησης που να βοηθά τα στελέχη να εφαρμόζουν την στρατηγική τους και να αποκομίσουν αλλά και να ανατροφοδοτήσουν για αυτήν.

Γύρω από τα πλαίσια της εργασίας αναπτύσσονται οι διαδικασίες της διοίκησης και τα προγράμματα. Τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης έχουν εφαρμοστεί γύρω από ένα χρηματοοικονομικό πλαίσιο εργασίας, συνήθως από ένα πρότυπο ROI ( απόδοση επένδυσης ) το οποίο θεμελιώθηκε στις αρχές αυτού του αιώνα από την DuPont. Το σύστημα αυτό στην αρχή λειτουργούσε σε ικανοποιητικούς βαθμούς, ώσπου, οι επιχειρηματικές μονάδες ανοίχτηκαν στον κύκλο επενδύσεων με αποτέλεσμα να χάσει την αξία του. Οι επιχειρήσεις ενστερνίζονται την Ισορροπημένη Κάρτα

Επιδόσεων διότι, συγκεντρώνεται στα βραχυπρόθεσμα οικονομικά αποτελέσματα αλλά, αναγνωρίζει και την αξία δημιουργίας των άυλων περιουσιακών στοιχείων και των ανταγωνιστικών ικανοτήτων

**(Βιβλιογραφία:** *Dixon R. Vollman T. “Strategy Control and Performance Measurement”, Journal of Cost Management, 1990).*

Οι οργανώσεις καθιερώνουν τα προγράμματα της κάρτας επιδόσεων για διάφορους λόγους. Κανένας από τους λόγους δεν αφορά αποκλειστικά τη βελτίωση του συστήματος μέτρησης. Οι περισσότερες επιχειρήσεις εισάγουν την κάρτα επιδόσεων για να κατευθύνουν μεμονωμένα κομμάτια της διαδικασίας διοικήσεως. Μερικά παραδείγματα των λογικών που χρησιμοποιούνται από συγκεκριμένες εταιρείες με τα οποία είμαστε εξοικειωμένοι και οδηγούν στην απόφαση για την εισαγωγή μιας επιχειρηματικής οντότητας είναι :

- Αποκόμιση Συνάφειας και Συναίνεσης για Στρατηγική
- Επίτευξη Εστίασης
- Ανάπτυξη Ηγεσίας
- Στρατηγική Παρέμβαση
- Εκπαίδευση της Οργάνωσης
- Καθορισμός Στρατηγικών Στόχων
- Ευθυγράμμιση Προγραμμάτων και Επενδύσεων
- Δημιουργία Συστήματος Ανάδρασης

Ένα σύστημα διοικήσεως δεν εμφανίζεται προσωρινά λόγω του πεδίου δράσης της πολυπλοκότητας και της επίδρασης του. Ένα νέο σύστημα διοικήσεως πρέπει να καταστεί σταδιακά κατά τη διάρκεια του χρόνου. Η κάρτα επιδόσεων βοηθάει στο να ευθυγραμμίζονται οι στόχοι με την επίτευξη της στρατηγικής απόδοσης και δεν εξαλείφει τον ρόλο των χρηματοοικονομικών μετρήσεων σε ένα σύστημα διοίκησης. Παρόλα αυτά, εμφυτεύει τις χρηματοοικονομικές μετρήσεις σε ένα πιο ισορροπημένο σύστημα διοίκησης που συνδέει τη βραχυπρόθεσμη επιχειρησιακή λειτουργική απόδοση με τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους.

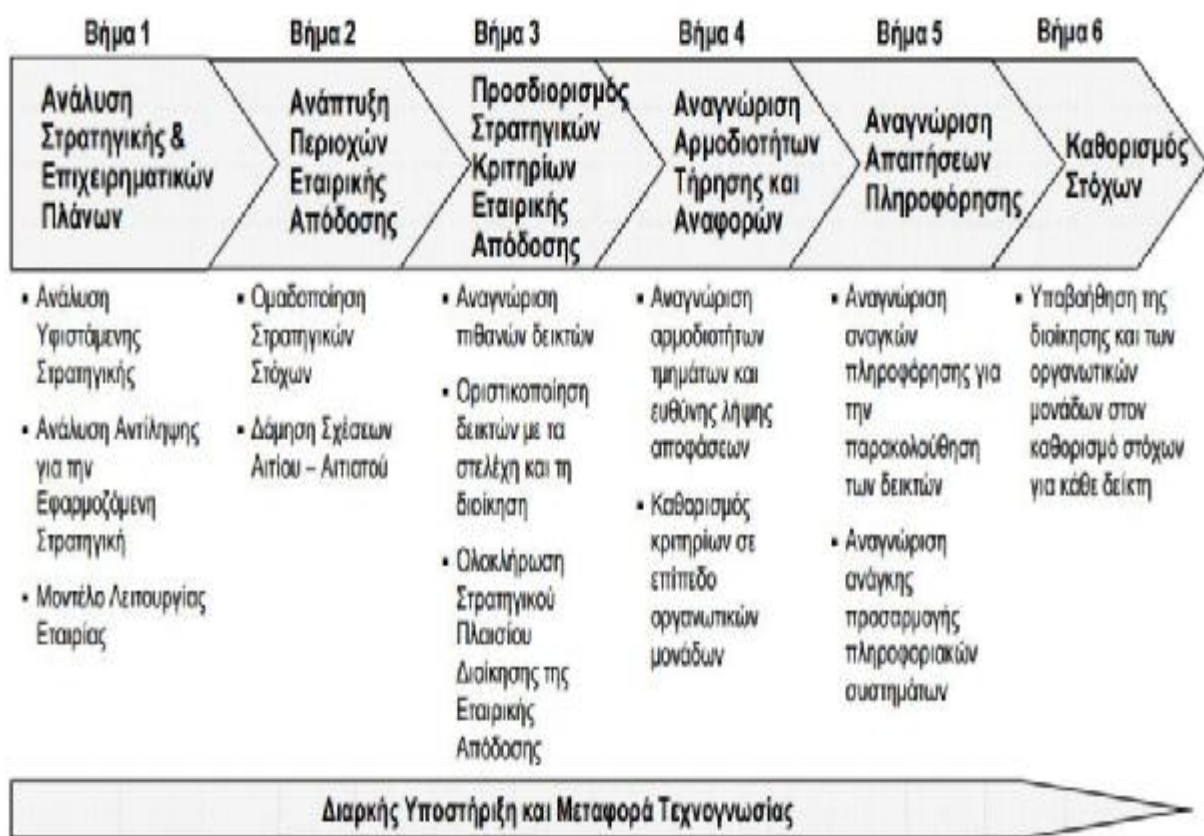
Σύμφωνα με αυτά τα στοιχεία, οι CEO έχουν ενστερνισθεί την Ισορροπημένη Κάρτα επιδόσεων για ένα απαραίτητο στρατηγικό σκοπό αλλά και τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθεί το μελλοντικό όραμα. Σε κάθε περίπτωση η πρωταρχική χρησιμοποίηση της Κάρτας Επιδόσεων πραγματοποίησε αυτόν τον σκοπό και στην πρώτη εφαρμογή της φάνηκε να αρχίζει μια διαδικασία αλλαγής που ξεπέρασε τον αρχικό στόχο. Με την έναρξη της εφαρμογής της, μέσα σε ένα έτος, κάθε επιχειρηματική μονάδα χρησιμοποίησε την Κάρτα Επιδόσεων ως ακρογωνιαίο λίθο του διοικητικού συστήματος .

**(Βιβλιογραφία:** *Robert S. Kaplan & David P. Norton “Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (The Balanced Scorecard)” 2008, σελίδες: 381-385.*)

## 2.1.5 Υλοποιώντας το Balanced Scorecard

Η εμπειρία έχει δείξει ότι για την επιτυχημένη υλοποίηση Πλαισίων Διοίκησης Εταιρικής Απόδοσης τα κριτήρια που θα επιλεγούν θα πρέπει να είναι σχεδιασμένα με βάση τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας και τις συγκεκριμένες ανάγκες της. Μπορεί να απαιτηθεί σημαντική προσπάθεια για τη συλλογή των απαραίτητων στοιχείων για τον υπολογισμό των επιλεγόμενων δεικτών, ειδικά αναφορικά με τους μη χρηματοοικονομικούς δείκτες. Απαιτείται σημαντική προσπάθεια από όλα τα στελέχη για την εμπέδωση της φιλοσοφίας του Balanced Scorecard σε όλη την εταιρεία. Διαφορετικά θα υπάρξει επιστροφή στα κλασικά χρηματοοικονομικά κριτήρια και η επένδυση δεν θα αποδώσει. Εκτός από αυτό, είναι αναγκαία η ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ όλων των επιπέδων της εταιρείας για να αναγνωρισθούν οι αξίες και οι τρόποι εργασίας που οδηγούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων, των πελατών και την κερδοφόρο ανάπτυξη.

Η υλοποίηση του Πλαισίου Στρατηγικής Ευθυγράμμισης και Διοίκησης της Εταιρικής Απόδοσης περιλαμβάνει σε γενικές γραμμές τα παρακάτω βήματα :



Πίνακας 4. Βήματα Υλοποίησης Balanced Scorecard

Κατά την υλοποίηση του Πλαισίου Στρατηγικής Ευθυγράμμισης και Διοίκησης της Εταιρικής Απόδοσης χρειάζεται η ενεργός συμμετοχή στελεχών της εταιρείας, τα οποία να εκπροσωπούν όλα τα τμήματα της Εταιρείας. Είναι σημαντικό, κατά το

πρώτο βήμα υλοποίησης του Balanced Scorecard, να προγραμματίζονται καλά οργανωμένες συναντήσεις εργασίας, με στόχο :

- Την κατανόηση του τρόπου εργασίας, της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και τον καθορισμό του μοντέλου λειτουργίας της εταιρείας.
- Τον προσδιορισμό του τρόπου που η ακολουθούμενη στρατηγική επηρεάζει ή εκφράζεται μέσα από τη λειτουργία της κάθε οργανωτικής μονάδας.
- Την κατανόηση των στόχων και την αναγνώριση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας για την επίτευξη τους.

### **2.1.6.Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης του BSC**

Ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα εφαρμογής μιας Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων διαρκεί συνήθως από 24 μέχρι και 30 μήνες. Παρακάτω αναφέρονται τα στάδια υλοποίησης του τα οποία, έχουν ως εξής :

- Από 0 έως 3 μήνες : ξεκινά η αποσαφήνιση του οράματος. Μια νέα ομάδα στελεχών εργάζονται για τρεις μήνες. Μια Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων δημιουργείται για να μεταφραστεί το γενικό όραμα σε μια στρατηγική που να μπορεί να κοινοποιηθεί και να είναι κατανοητή. Η διαδικασία αυτή βοηθά στη δημιουργία συναίνεσης και δέσμευσης για τη στρατηγική.
- Από 4 έως 5 μήνες : κοινοποιείται στα μεσαία στελέχη όπου, τα τρία κορυφαία επίπεδα Management( 100 άτομα ) συγκεντρώνονται για να μάθουν και να συζητήσουν την καινοτόμο στρατηγική. Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων γίνεται ο φορέας επικοινωνίας μετάδοσης των τμημάτων.
- Από 6 μήνες : η Εταιρική Κάρτα Επιδόσεων προσδιορίζει πολλά ενεργά προγράμματα που δεν συμμετέχουν στη νέα στρατηγική και την ανάγκη για προγράμματα δια επιχειρησιακής αλλαγής τα οποία προωθούνται ενώ ετοιμάζονται τα τμηματικά BSC.
- Από 6 έως 9 μήνες : χρησιμοποιώντας την Εταιρική Κάρτα Επιδόσεων ως πρότυπο, κάθε επιχειρηματική μονάδα μεταφράζει τη στρατηγική της με δικό της τρόπο.
- Από 9 έως 11 μήνες : ο CEO ( Διευθύνοντας Σύμβουλος ) έχοντας βαθιά γνώση στη διαμόρφωση της στρατηγικής των οργανώσεων και τα εκτελεστικά στελέχη επιθεωρούν τις Κάρτες Επιδόσεων τμηματικά.
- Από 12 μήνες : κατά την εξέταση των Καρτών Επιδόσεων ανακαλύφθηκαν διάφορα θέματα αλλά και συγκρούσεις που δεν είχαν εμφανιστεί αρχικά. Η Εταιρική Κάρτα Επιδόσεων επανεξετάζεται.
- Από 12 έως 13 μήνες : στο τέλος ενός έτους και έχοντας οι managers εξοικειωθεί με τη στρατηγική η Κάρτα Επιδόσεων διαδίδεται σε όλη την οργάνωση .
- Από 13 έως 14 μήνες : τα ανώτερα τρία επίπεδα της διοίκησης συνδέουν τους ατομικούς στόχους και την ανταμοιβή κινήτρου στις Κάρτες Επιδόσεων.



- Από 15 έως 17 μήνες : καθιερώνονται για κάθε μέτρο 5ετής στόχοι. Οι επενδύσεις που χρειάζονται για να πραγματοποιηθούν αυτοί οι στόχοι αναγνωρίζονται και χρηματοδοτούνται. Το πρώτο έτος από τα 5ετή σχέδιο καθορίζει τον ετήσιο προϋπολογισμό.
  - Από 18 έως 24 : μετά την έγκριση των τμημάτων του BSC ξεκινά μια μηνιαία διαδικασία επανεξέτασης η οποία, συμπληρώνεται από 3μηνιαίες επανεξετάσεις που πλησιάζουν έντονα στα στρατηγικά ζητήματα.
  - Από 25 έως 26 μήνες : στην έναρξη του 3<sup>ου</sup> έτους η αρχική στρατηγική έχει πραγματοποιηθεί και η εταιρική στρατηγική ζητά ενημέρωση. Κάθε επιχειρηματική μονάδα καλείται να αναπτύξει μια θέση σε κάθε ζήτημα ως ένα προοίμιο στην ενημέρωση της στρατηγικής και της Κάρτας Επιδόσεων. Όλοι οι εργαζόμενοι καλούνται να ενώσουν τους ατομικούς στόχους τους με την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων. Το σύστημα της αποζημίωσης συνδέεται με την Κάρτα Επιδόσεων καθολικά (Kaplan&Norton 1996) .
- ü Σημείωση : από 15 έως και 26 μήνες, τα βήματα εκτελούνται σε ένα κανονικό πρόγραμμα. Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων τώρα είναι ένα στερεότυπο μέρος των διαδικασιών διοίκησης.

(*Βιβλιογραφία :Robert S. Kaplan & David P. Norton “Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (The Balanced Scorecard)” 2008, σελίδες: 388-389.*)

## 2.1.7 Μεθοδολογία Ανάπτυξης και Εισαγωγής του BSC

Το όραμα και η στρατηγική αποτελούν τα βασικά συστατικά του μίγματος της επιτυχίας για τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Η μεθοδολογία του Balanced Scorecard δεν είναι κάτι καινοτόμο διότι, αποτελεί δοκιμασμένη συνταγή πολλών οργανώσεων. Εισάγοντας ένα σύστημα μέτρησης δεικτών επίδοσης που περιγράφουν το όραμα της επιχείρησης, τις επιδεξιότητες αλλά και τις ικανότητες, τις γνώσεις, το ενδιαφέρον της στην εξυπηρέτηση των πελατών, δυναμώνοντας το σύστημα διοίκησης, το BSC επιτρέπει σε μια επιχειρηματική μονάδα να πραγματοποιήσει το όραμα και τη στρατηγική γρήγορα αλλά και αποτελεσματικά. Από την έρευνα χιλιάδων οργανισμών, έχουν βρεθεί έξι βήματα για την εγκαθίδρυση και την αξιοπιστία αναφορών της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων.

**Βήμα πρώτο :** ολοκλήρωση σχεδίασης και ανάπτυξη του BSC. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, πολλές επιχειρηματικές μονάδες αρχίζουν την υλοποίηση της μεθοδολογίας της Κάρτας Επιδόσεων χωρίς να έχουν αποσαφηνίσει με ακρίβεια τη στρατηγική τους( συνήθως 4-5 ανά περίοδο δράσης ), τους κρίσιμους παράγοντες που δείχνουν την απόδοση και τις σημαντικές αποφάσεις που ενδείκνυται να πάρουν ώστε να φτάσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα. Αυτά τα στοιχεία λειτουργούν σαν βάση για το σύστημα αναφορών.

**Βήμα δεύτερο :** επιλογή ενός εργαλείου αναφορών. Η απόφαση για το εργαλείο που θα βοηθήσει στη δημιουργία αναφορών είναι αρκετά σημαντική και στην επιλογή της

θα εμπλακεί και η ανώτατη διοίκηση. Αρκετές είναι οι εταιρείες που προσπαθούν να στηρίξουν τις αναφορές τους σε εργαλεία κατασκευής λογιστικών φύλλων ή σε ιδιοκατασκευάσματα κ.α. στις περιπτώσεις αυτές τα αποτελέσματα είναι αποθαρρυντικά διότι, δεν υπάρχει αρκετή πληροφόρηση. Η λύση είναι να εγκατασταθεί ένα σύστημα ενδο-επιχειρησιακής οργάνωσης που δίνει ολοκληρωμένη κάλυψη των επιχειρησιακών λειτουργιών συνδέοντας υπαλλήλους, τμήματα, λειτουργίες, πληροφόρηση σε ένα ενοποιημένο περιβάλλον εργασίας.

**Βήμα τρίτο :** κινητοποίηση μιας ομάδας ετοιμασίας της αναφοράς. Το επόμενο βήμα είναι η σύνθεση μίας διατμηματικής ομάδας που θα είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία αναφοράς. Ουσιαστικά, θα λειτουργεί σαν μια ποδοσφαιρική ομάδα, όπου ο καθένας θα έχει τον δικό του ρόλο αλλά θα καθοδηγούνται από τον αρχηγό.

**Βήμα τέταρτο :** συλλογή, ανάλυση και παρουσίαση δεδομένων. Η συλλογή και η ανάλυση των δεδομένων είναι το πιο δύσκολο κομμάτι της διαδικασίας γιατί περιλαμβάνει την επιλογή μέσα από ένα τεράστιο όγκο των απαραίτητων δεδομένων, την επεξεργασία και την ανάλυση τους και την παρουσίαση τους με σαφή τρόπο.

**Βήμα πέμπτο :** συζήτηση της απόδοσης και λήψη των αποφάσεων .Για να αποτελεί μία αναφορά εργαλείο διοίκησης θα πρέπει να χρησιμοποιείται σαν εφελκυστικό έλασμα για την δημιουργία συζητήσεων και τη λήψη των αποφάσεων. Είτε πρόκειται για την πρώτη είτε για την 100ή συνάντηση αξιολόγησης των αποτελεσμάτων, ο κανονισμός πρέπει να είναι ο ίδιος: όλοι θα πρέπει να έχουν επεξεργαστεί το υλικό προηγουμένως, τα σημαντικά θέματα προς συζήτηση θα πρέπει να έχουν εντοπιστεί και κάποιος θα πρέπει να αναλάβει τον ρόλο του συντονιστή για να οδηγήσει στη λήψη αποφάσεων και στο κλείσιμο των φλεγόντων θεμάτων.

**Βήμα έκτο :** επικοινωνία των αποτελεσμάτων στους εργαζόμενους. Παρότι αυτό το θέμα μοιάζει προφανές, πολλοί οργανισμοί το παραβλέπουν. Αλλά τι πρόκειται να συμβεί, εάν μετά τη μέτρηση και διαπίστωση της απόδοσης, και την απόφαση για διορθωτικές κινήσεις, δεν κοινοποιηθούν τα αποτελέσματα στο ανθρώπινο δυναμικό, που ουσιαστικά εκτελεί τη στρατηγική και επηρεάζει τα αποτελέσματα; Η απάντηση είναι ότι τίποτα δεν θα αλλάξει, τουλάχιστον προς το καλύτερο.

**(Βιβλιογραφία:** [http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w\\_articles\\_economyepix\\_2\\_05/10/2003\\_79461](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economyepix_2_05/10/2003_79461) )

Η μεθοδολογία της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων προσφέρει μια ευκαιρία για διεύρυνση της θεώρησης των πραγμάτων και ανοίγει την πόρτα σε μία περισσότερο στρατηγική αντιμετώπιση.

Περίληπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα βήματα για να έχουμε ανάπτυξη και εισαγωγή σε μια Κάρτα Επιδόσεων είναι τα εξής :

**(Πηγή: Μπουρσανίδης Χρήστος « Στρατηγικό Μανατζμέντ στη Δημόσια Διοίκηση»)**

**Πρώτο Βήμα :** Ανάπτυξη στρατηγικής

- Αποσαφήνιση οράματος και στρατηγικής

- Στρατηγική τοποθέτηση σε σχέση με το ανταγωνιστικό περιβάλλον
- Διατύπωση στρατηγικών στόχων : 4-5 ανά διάστημα

**Δεύτερο Βήμα** : Επιλογή διαστάσεων και διαμόρφωση λογικά συνεκτικών συσχετίσεων

- Καθορισμός σημαντικών διαστάσεων και αντιστοίχιση στρατηγικών στόχων
- Διαμόρφωση αλυσίδων αιτιών-αποτελεσμάτων : «Χάρτης Στρατηγικής»

**Τρίτο Βήμα** : Προσδιορισμός μετρήσιμων μεγεθών και αριθμοδεικτών

- Επιλογή μετρήσιμων μεγεθών : 2-3 ανά στρατηγικό στόχο
- Καθορισμός αριθμοδεικτών
- Προσδιορισμός δράσεων : 5-10 ανά στρατηγικό στόχο

**Τέταρτο Βήμα** : Διαδικασία εφαρμογής και αξιολόγησης

- Roll-out Management
- Διαδικασία αξιολόγησης και διασφάλιση διαρκούς εφαρμογής

## 2.1.8 Ενδεικτικοί Δείκτες για τις βασικές διαστάσεις του BSC

Ουσιαστικά, το BSC μεταφράζει την αποστολή και την στρατηγική μιας εταιρείας σε ένα σύνολο δεικτών απόδοσης, το οποίο αποτελεί το πλαίσιο για στρατηγική μέτρηση και διοίκηση της εταιρείας.

Κάθε δείκτης απόδοσης που ορίζεται από την επιχείρηση πρέπει να αποκτά ένα στρατηγικό αντικείμενο ( **objective**) βάσει του οποίου θα κρίνεται η απόδοση της επιχείρησης. Οι αντικειμενικοί στόχοι καθορίζονται μέσα από μία ή δύο προτάσεις που περιγράφουν την στρατηγική κατάσταση ή το θέμα που προκύπτει. Πρέπει να είναι άρρηκτά συνδεδεμένοι μεταξύ τους ώστε να δημιουργείται ξεκάθαρα μια σχέση αιτίου-αποτελέσματος.

Οι αντικειμενικοί στόχοι θα συσχετίζονται με ποσοτικά μέτρα ( **measures** ), τα οποία και θα μεταβιβάζουν στο σύνολο της επιχείρησης την απαιτούμενη συμπεριφορά και ενέργειες για την επίτευξη του αντικειμενικού στόχου. Τα μέτρα αυτά χωρίζονται σε πρωτεύοντα και δευτερεύοντα και αποκτούν συγκεκριμένους στόχους ( **targets** ), οι οποίοι θα επιτευχθούν σε προκαθορισμένο χρονικό διάστημα. Τα μέτρα και οι στόχοι αναλύονται σε συναρτήσεις, μονάδες μέτρησης, «υπεύθυνους στόχων», πηγές δεδομένων κ.α.

Τέλος για την επίτευξη των στόχων αναζητούνται από το σύνολο της επιχείρησης και ανάλογα με τον τομέα ευθύνης και τη ιεραρχική θέση, ορισμένες στρατηγικές πρωτοβουλίες ( **strategic initiatives** ), με άλλα λόγια για κάποιες ευέλικτες επενδύσεις ή projects που θα ωθήσουν τη στρατηγική απόδοση. Για τη δημιουργία επιτυχών αποτελεσμάτων, οι πρωτοβουλίες απαιτούν χρονοδιάγραμμα, πηγές , προϋπολογισμό, οφέλη και ρίσκα.

(Βιβλιογραφία: « *Strategic Planning* », Γιώργος Γιαννάτος, 2003 σελίδες:2.95-2.96)

### **2.1.9 Κριτήρια για να επιτύχει ο σκοπός του BSC**

Για να πετύχει ο στόχος της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων πρέπει :

1. Να είναι προσιτός
2. Να παρέχει ελαστικότητα στην επιχειρηματική μονάδα
3. Να έχει οριστεί για ένα βέλτιστο χρονικό διάστημα
4. Να προσδιορίζει τις ενδιάμεσες τιμές για να εκτιμηθεί η πρόοδος
5. Να είναι ευθυγραμμισμένος με ότι θέλει η επιχείρηση να κατορθώσει
6. Να υποστυλώνεται από την εκτελεστική μονάδα

Για να είναι αποτελεσματική μια Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων πρέπει να ισορροπούν όλα τα μέτρα με τις τέσσερις διαστάσεις, με το όραμα της επιχειρήσεις και τους τελικούς στόχους. Ουσιαστικά, επιτρέπει στα στελέχη να παρακολουθούν τα βραχυπρόθεσμα οικονομικά μέτρα με την ταυτόχρονη παρακολούθηση της προόδου στην διέγερση των δεξιοτήτων και παροχή των άυλων περιουσιακών στοιχείων που πραγματοποιούν άνθιση για τις μελλοντικές οικονομικές επιδόσεις. Έτσι, η Κάρτα Επιδόσεων δίνει στα στελέχη το δικαίωμα να παρακολουθήσουν και να εφαρμόσουν την εφαρμογή των στρατηγικών τους και να τις τροποποιούν.

Υπάρχουν κάποια κριτήρια που πρέπει να ακολουθούνται ,ώστε να έχουμε ένα επιτυχημένο BSC, τα οποία είναι τα ακόλουθα :

#### **Οι Σχέσεις Αιτίου – Αποτελέσματος ( Cause – and Effect Relationship )**

*Κάθε μέτρο που επιλέγεται για μια Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων πρέπει να είναι ένα στοιχείο μιας αλυσίδας σχέσεων αιτίου και αποτελέσματος, που μεταβιβάζει την έννοια της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας στην οργάνωση.*

#### **Μέτρα Οδηγών Αποτελεσμάτων και Απόδοσης (Performance drivers)**

Όπως εξετάσαμε και στα προηγούμενα κεφάλαια, όλες οι Ισορροπημένες Κάρτες Επιδόσεων χρησιμοποιούν ορισμένα γενικά μέτρα, τα οποία τείνουν να είναι κομβικά μέτρα του αποτελέσματος, τα οποία απεικονίζουν τους κοινούς στόχους πολλών στρατηγικών. Τα μέτρα αποτελέσματος τείνουν να είναι δείκτες «υστέρησης». Οι οδηγοί, οι «δείκτες καθοδήγησης», είναι όσοι τείνουν να είναι μοναδικοί για μια ιδιαίτερη επιχειρηματική μονάδα. Μια καλή Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων πρέπει να έχει ένα κατάλληλο μίγμα αποτελεσμάτων ( δείκτες υστέρησης ή lagging indicators) και οδηγών απόδοσης ( δείκτες καθοδήγησης ή leading indicators ), που έχουν προσαρμοστεί στη στρατηγική της επιχειρηματικής μονάδας.

#### **Η Σύνδεση με τα Χρηματοοικονομικά ( Links to Financial Indicators )**

Με την εξάπλωση των προγραμμάτων αλλαγής εν εξελίξει στις περισσότερες οργανώσεις σήμερα, είναι εύκολο αυτές οι οργανώσεις να απασχολούνται για λογαριασμό τους με τέτοιους στόχους, όπως η ποιότητα, η ικανοποίηση πελατών κ.α. Ενώ αυτοί οι σκοποί μπορούν να οδηγήσουν στη βελτιωμένη απόδοση των επιχειρηματικών μονάδων, είναι πιθανό να μην μπορούν αν εκλαμβάνονται ως αυτοσκοποί. Τα χρηματοοικονομικά προβλήματα μερικών επιχειρήσεων, μαρτυρούν την ανάγκη να συνδεθούν οι λειτουργικές βελτιώσεις με τα οικονομικά αποτελέσματα. Μια Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων πρέπει να διατηρήσει ισχυρή έμφαση στα αποτελέσματα, ειδικά στα χρηματοοικονομικά, όπως στην απόδοση απασχολούμενου κεφαλαίου ή στην οικονομική προστιθέμενη αξία. Τέλος, να εστιάζει στους παράγοντες που δημιουργούν μακροπρόθεσμη αξία και να κρατά την ισορροπία από την οδήγηση και υστέρηση δεικτών.

*(**Βιβλιογραφία:** Robert S. Kaplan & David P. Norton “Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (The Balanced Scorecard)” 2008, σελίδες: 223-226 «Η Σύνδεση των μέτρων της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων Με Τη Στρατηγική».)*

### **2.1.10 Στρατηγική τοποθέτηση του Balanced Scorecard**

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων είναι πρωταρχικά ένας μηχανισμός για εφαρμογή της στρατηγικής ( strategy implementation ) και όχι για διατύπωση της στρατηγικής (strategy formulation ). Καθώς πολλές οργανώσεις αρχίζουν να αναπτύσσουν την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων, ωστόσο, σύντομα συνειδητοποιούν ότι στερούνται τη συναίνεση για τη στρατηγική της επιχειρηματικής μονάδας του. Σε τέτοιες περιπτώσεις η ανάπτυξη των αντικειμενικών στόχων της Κάρτας Επιδόσεων και των μέτρων γίνεται ο καταλύτης για μια ακριβέστερη διαδικασία διατύπωσης της στρατηγικής μεταξύ των ανωτέρων στελεχών. Παρέχει ένα πολύτιμο μηχανισμό για να μεταφραστεί αυτή η στρατηγική σε σκοπούς , μέτρα, στόχους παρακολουθώντας την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής κατά την διάρκεια των περιόδων.

Διαφορετικά, μερικές επιχειρήσεις ανταγωνίζονται εκμεταλλευόμενες μοναδικές ικανότητες, πόρους και ουσιαστικά προϊόντα. Ένα παράδειγμα των όσων αναφέραμε παραπάνω είναι αυτό της Canon, η οποία μοχλεύει τις ικανότητες της στα οπτικά και τη μικροσκοποποίηση, που αναπτύχθηκαν αρχικά για τις κάμερες, σε άλλα προϊόντα όπως τα φωτοτυπικά μηχανήματα, τα φαξ και οι εκτυπωτές υπολογιστών.

Οι εταιρείες χρησιμοποιώντας την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων ως τον ακρογωνιαίο λίθο ενός νέου συστήματος στρατηγικής διοίκησης έχουν δύο έργα : 1<sup>ο</sup> πρέπει να οικοδομήσουν την Κάρτα Επιδόσεων, και, 2<sup>ο</sup> να την χρησιμοποιήσουν. Βεβαίως, αυτές οι δύο εργασίες δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, διότι οι manager χρησιμοποιούν την Κάρτα Επιδόσεων για διαδικασίες management-κλειδιά και θα αποκομίσουν γνώσεις για αυτήν καθαυτή την Κάρτα Επιδόσεων. Τονίζουμε όμως, την σημασία των συνδέσεων μεταξύ των αντικειμενικών στόχων και των μέτρων

απόδοσης στις τέσσερις διαστάσεις . (**Βιβλιογραφία:** Robert S. Kaplan & David P. Norton “*Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (The Balanced Scorecard)*” 2008, σελίδες: 70-71, « *Στρατηγική Τοποθέτηση Η Οδηγούμενη Από Βασικά Προσόντα/ Ικανότητες* ;».)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **3.1 Σύνδεση BSC με τη στρατηγική της επιχείρησης και τα στρατηγικά στοιχεία για την διαδικασία σχεδιασμού επίδοσης.**

Η σύνδεση της BSC με τη στρατηγική της επιχείρησης επιτυγχάνεται καθώς το 1ο βήμα για την ανάπτυξη του BSC είναι ο καθορισμός των στόχων της εταιρίας σε κάθε περιοχή. Πιο αναλυτικά η κάρτα επιδόσεων αποτελεί κρίκο που συνήθως λείπει μεταξύ της λειτουργιάς της εταιρίας και της στρατηγικής της. Η εφαρμογή του BSC σε μια επιχείρηση, καταρχήν προϋποθέτει τον καθορισμό των πιο χρήσιμων μετρήσεων που αντιστοιχούν στις τέσσερις πτυχές του. Μερικά από τα στρατηγικά αυτά εργαλεία είναι τα εξής: SWOT ANALYSIS, QFD, ABC, KPIs, AHP οι οποίες αναλύονται συνοπτικά στη παρακάτω υποενότητα.

Πρωτού όμως αναφερθούμε σε αυτά τα στρατηγικά εργαλεία θα ήταν χρήσιμο να αναλύσουμε την έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού, ώστε να κατανοήσουμε καλύτερα το σκοπό της σύνδεσης του με τη BSC.

#### **-ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ-**

Ο Στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια διαδικασία που κατευθύνει και ελέγχει τόσο τη μελλοντική ανάπτυξη όσο και τις παρούσες δραστηριότητες και λειτουργίες της επιχείρησης. Εξετάζει τις αξίες ενός οργανισμού, την υφιστάμενη κατάσταση και περιβάλλον καθώς επίσης συσχετίζει αυτούς τους παράγοντες με την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση του οργανισμού όπως συνήθως εκφράζεται στα 3-5 χρόνια. Ουσιαστικά εστιάζει στην ενέργεια της επιχείρησης να συνδέει του στόχους της με τους πόρους και της ευκαιρίες αγοράς ώστε να διαμορφώνονται οι δραστηριοτητές της κατά τέτοιο τρόπο που να οδηγείται σε αποτελεσματική ανάπτυξη και δράση.

Η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού θα ήταν απλή, ίσως και περιττή, εάν ο κάθε οργανισμός εντασσόταν σ'ένα στατικό περιβάλλον στο οποίο δε θα υπήρχαν σημαντικές αλλαγές. Το περιβάλλον της επιχείρησης όμως αλλάζει ραγδαία και εξελίσσεται, αλλάζουν δηλαδή οι προτιμήσεις των πελατών, οι ανάγκες τους, τα τεχνολογικά μέσα παραγωγής κ.α. Έτσι σ'ένα περιβάλλον ισχυρού ρίσκου και αβεβαιότητας η ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών σχεδιασμών είναι μια ιδιαίτερα κρίσιμη διαδικασία. Για την υλοποίηση των στόχων της και την δημιουργία της κατάλληλης στρατηγικής η επιχείρηση οφείλει να δημιουργήσει κατα πρώτον μια επιτυχημένη ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων.

Όσες επιχειρήσεις μπορούν να μεταφράσουν τη στρατηγική τους στο σύστημα μέτρησης τους είναι πολύ ικανότερες να εκτελέσουν τη στρατηγική τους, επειδή μπορούν να μεταδώσουν τους σκοπούς και στόχους τους. Αυτή η μετάδοση εστιάζει τους μάνατζερ και τους εργαζόμενους στους κρίσιμους οδηγούς, επιτρέποντας τους

να ευθυγραμμίζουν τις επενδύσεις, τις πρωτοβουλίες. Και τις δραστηριότητες με την ολοκλήρωση στρατηγικών στόχων. Κατά συνέπεια, επιτυχημένη BALANCED SCORECARD είναι αυτή που μεταδίδει μια στρατηγική, μέσω ενός

ολοκληρωμένου συνόλου χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών μετρήσεων.

Ειδικότερα αξιόλογος λόγος είναι απαραίτητη η δημιουργία μιας ισορροπημένης

κάρτας επιδόσεων που μεταδίδει τη στρατηγική μιας επιχειρηματικής μονάδας.

- Η κάρτα επιδόσεων περιγράφει το όραμα της οργάνωσης μακροπρόθεσμα σε όλη την οργάνωση
- Δημιουργεί ένα μοτίβο κοινής αντίληψης
- Η BSC δημιουργεί ένα ολιστικό πρότυπο της στρατηγικής, που επιτρέπει τη συμμετοχή και τη συμβολή στην οργανωσιακή επιτυχία από όλα τα εργατικά στρώματα. Χωρίς αυτή τη σύνδεση τα άτομα και τα τμήματα είναι εφικτό να βελτιστοποιήσουν την τοπική τους απόδοση, αλλά να μη συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων.
- Η BSC χρησιμοποιείται και εστιάζει στις προσπάθειες της επιχείρησης για αλλαγή. Εάν προσδιοριστούν οι σωστοί στόχοι και τα μέτρα, είναι πιθανό να λάβει χώρα με επιτυχία η εφαρμογή της. Ειδικά οι επενδύσεις και οι πρωτοβουλίες να σταταληθούν.

Ένα τεστ για το αν μια Ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων μεταδίδει αληθινά αποτελέσματα και τους οδηγούς απόδοσης της στρατηγικής μιας επιχειρηματικής μονάδας, είναι η ευαισθησία και η διαφάνεια της. Μια κάρτα επιδόσεων δε πρέπει μόνο να απορρέει από τη στρατηγική της οργάνωσης, πρέπει επίσης να είναι διαφανής και προς τη στρατηγική. Οι παρατηρητές πρέπει να είναι σε θέση να εξετάζουν τη κάρτα επιδόσεων και να βλέπουν πίσω από αυτή, μέσα στη στρατηγική, που κρύβεται πίσω από τους στόχους και τα μέτρα της κάρτας αυτής.

*Για παράδειγμα ένας Πρόεδρος τμήματος ανέφερε στο πρόεδρο της επιχείρησης του, όταν πα-ρέδωσε τη πρώτη του ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων.*

*Στο παρελθόν, αν είχατε χάσει το έγγραφο του στρατηγικού σχεδιασμού μου σχετικά με ένα αεροπλάνο και το εύρισκε ένας ανταγωνιστής, θα θύμωνα αλλά θα το ξέχναγα. Στη πραγματικότητα δε θα ήταν και τόσο μεγάλη απώλεια. Ή αν είχα αφήσει τη μηνιαία λειτουργική επισκόπηση μου κάπου και ένας ανταγωνιστής ελάμβανε αντίγραφο, θα είχα αναστατωθεί αλλά και πάλι, δε θα ήταν τόσο σπουδαίο πράγμα. Αυτό η Ισορροπημένη Κάρτα, εντούτοις, μεταδίδει τη στρατηγική μου τόσο καλά, ώστε ένας ανταγωνιστής, που τη δει, θα είναι σε θέση να εμποδίσει την ίδια τη στρατηγική και να την αναγκάσει να γίνει ατελέσφορη.*

**(Βιβλιογραφία: Robert S. Kaplan- David P. Norton, 2008, The Balance Scorecard, Επίκεντρο Α.Ε. , σελ 222-223)**

Μια κατάλληλα κατασκευασμένη κάρτα επιδόσεων πρέπει να αφηγείται την ιστορία της στρατηγικής. Έτσι καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως αν οι ισορροπημένες

κάρτες επιδόσεων διακρίνονται απο ισχυρό βαθμό διαφάνειας και ευαισθησίας, τότε σαφώς και έχουν πετύχει σε ενα συν- δεμένο σύνολο μέτρων απόδοσης.

## **3.2 Στρατηγικά εργαλεία για τον καθορισμό των βασικών δεικτών επίδοσης.**

Όπως προαναφέρθηκαμε και παραπάνω για να εφαρμοστεί η BSC σε μια επιχείρηση, θα πρέπει εξ αρχής να καθοριστούν οι πιο χρήσιμες μετρήσεις που αντιστοιχούν στις τέσσερις πτυχές του. Ωστόσο για να γίνει ο κατάλληλος έλεγχος, για τη πλήρη χάραξη των αξόνων της στρατηγικής της, η επιχείρηση δε θα πρέπει να αρκεστεί στη καταγραφή της οργάνωσης της, αλλά και να εξετάσει υπο το πρίσμα των στρατηγικών εργαλείων που θα χρησιμοποιηθούν. Έτσι η επιχείρηση καταγράφοντας τα δυνατά της σημεία αλλά και εκείνα που χρήζουν ενίσχυση τα αντιπαραβάλλει με τις απειλές και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά, τις κινήσεις του ανταγωνισμού, τη φάση στην οποία βρίσκονται τα προϊόντα και οι δραστηριότητες της, καθώς και τις αγορές που υπάρχουν ή πρόκειται να δημιουργηθούν. Μερικά από τα στρατηγικά αυτά εργαλεία είναι τα εξής: SWOT ANALYSIS, QFD, ABC, KPIs, AHP τα οποία θα αναφέρουμε αμέσως μετά.

### **3.2.1 SWOT ANALYSIS**

Ύστερα από ένα συνεπή και ολοκληρωμένο έλεγχο η επιχείρηση είναι σε θέση να γνωρίζει την κατάσταση τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της, δυνατότητες και αδυναμίες, όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον, ευκαιρίες και απειλές. Όλα αυτά είναι καθοριστικής σημασίας για το προσ-διορισμό της επιχειρηματικής στρατηγικής της εταιρίας. Υπό αυτη την άποψη η SWOT analysis(εκ του Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats) αποτελεί ένα απλό και πολυ διαδεδομένο εργαλείο για τη καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης και τη σωστή αξιοποίηση των συγκριτικών αποτελεσμάτων, όχι μόνο στο σύνολο για την επιχείρηση, αλλά έχει τη δυνατότητα και για κάθε τομέα επιχειρηματικής δράσης της επιχείρησης ξεχωριστά.





Πίνακας 5. Αρκτικόλεξο SWOT Analysis

Το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις που προαναφέραμε και σημαίνουν:

- STENGTHS (δυνατά σημεία)
- WEAKNESSES (αδύναμα σημεία)
- OPPORTUNITIES (ευκαιρίες)
- THREATS (απειλές)

Η ανάλυση swot είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μια απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους.

([Πηγή: https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7\\_SWOT](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7_SWOT))

Χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να αξιολογήσουν την κατάσταση που βρίσκονται σήμερα με σκοπό να πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν έτσι την μελλοντική στρατηγική τους. Ως βασικό **σκοπό** έχει να εκμεταλλευτεί τομείς στους οποίους παρουσιάζει συγκριτικά πλεονεκτήματα και να τα διατηρήσει καθώς και τομείς όπου παρουσιάζονται ευκαιρίες επιχειρηματικής δράσης τωρινές και μελλοντικές. Επίσης να βελτιώσει τις αδυναμίες της και να αντιδράσει έγκαιρα στις απειλές που εμφανίζονται στο παρόν και να προβλέψει και σε μακροπρόθεσμο διάστημα.

( [Πηγή: http://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1\\_swot\\_pestel\\_1.pdf](http://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1_swot_pestel_1.pdf))

## Εφαρμογή

Κατά την ανάλυση swot μελετώνται τα δυνατά και αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης, οργανισμού ή και περιοχής, καθώς και οι ευκαιρίες και απειλές που υπάρχουν. Τα δυνατά και αδύναμα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της

επιχείρησης καθώς προκύπτουν από εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις κτλ.). Οι εσωτερικοί παράγοντες μπορούν να ελεγχθούν από την επιχείρηση, όπως π.χ. ο σχεδιασμός του προϊόντος, η πολιτική μάρκετινγκ που ακολουθείται, η χρηματοοικονομική διάρκεια της εταιρίας κ.α. Αντιθέτως, οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανakλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου αυτό είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών κλπ.), είναι πέρα από τον έλεγχο της επιχείρησης, αλλά είναι εξαιρετικά σημαντικοί για την πρόοδό της, γιατί κάθε επιχειρηματική μονάδα βρίσκεται σε άμεση αλληλεπίδραση με το περιβάλλον της. Γενικά, κατά την εφαρμογή της ανάλυσης επιχειρείται να απαντηθούν ορθολογικά και με όσο το δυνατόν πιο ποσοτικοποιημένο τρόπο ερωτήματα για την κάθε ερευνόμενη περιοχή.

### **ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ, ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ, ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ, ΑΠΕΙΛΩΝ**

<b>Δυνάμεις (strengths)</b>	<b>Αδυναμίες (weaknesses)</b>	<b>Ευκαιρίες (opportunities)</b>	<b>Απειλές (threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ευέλικτη στρατηγική</li> <li>• Ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση</li> <li>• Πλεονεκτήματα κόστους</li> <li>• Ισχυρό όνομα-εικόνα στην αγορά</li> <li>• Ικανότητες στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων</li> <li>• Ηγετική θέση στην αγορά</li> <li>• Ισχυρές υπηρεσίες μετά τη πώληση</li> <li>• Τεχνολογία προστατευμέ-νη απο πατέντες</li> <li>• Ισχυρή διαφήμιση</li> <li>• Ποιότητα προϊόντων</li> <li>• Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις συμμάχους</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση</li> <li>• Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση</li> <li>• Απαρχαιωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις</li> <li>• Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα</li> <li>• Υψηλότερα έναντι των ανταγωνιστών κόστη</li> <li>• Χαμηλή κερδοφορία</li> <li>• Έλλειψη ορισμένων ικανοτήτων που ζητάει η αγορά</li> <li>• Αδυναμίες σε θέματα έρευνας &amp; ανάπτυξης</li> <li>• Αδυναμία στο τομέα μάρκετινγκ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς</li> <li>• Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές</li> <li>• Επέκταση της γραμμής νέων προϊόντων</li> <li>• Μεταφορλα ικανοτήτων σε νέα προϊόντα</li> <li>• Να αποσπάσουμε μερίδια αγοράς απο ανταγωνιστές</li> <li>• Εξαγορά ανταγωνιστών</li> <li>• Στρατηγικές συμμαχίες για είσοδο σε νέες αγορές</li> <li>• Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Είσοδος σρά νέων ανταγωνιστών</li> <li>• Απώλεια απο υποκαταστάσεις</li> <li>• Επιβραδυν ανάπτυξη ικανοτήτων</li> <li>• Δυσμενής σε συναλκικές ισοτιμίες</li> <li>• Επαχθείς μικά νέες επιχειρηματικές παρεμβάσεις</li> <li>• Αυξανόμενροποίηση και προμηθειών</li> <li>• Αλλαγή σ τιμήσεις των προϊόντων</li> <li>• Δημογραφολαγές</li> </ul>

Πίνακας 6. Ανάλυση Pest με βάση πλάνου Marketing

Ο προσδιορισμός όλων των παραγόντων που παρουσιάζονται στις τέσσερις περιοχές της SWOT ανάλυσης, επιτρέπει στη συνέχεια τη δημιουργία των ακόλουθων συνδυασμών:

1. Μέγιστο – Μέγιστο (S/O). Αυτός ο συνδυασμός δείχνει με ποιο τρόπο η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τις δυνάμεις της για να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος .
2. Μέγιστο – Ελάχιστο (S/T). Αυτός ο συνδυασμός δείχνει με ποιο τρόπο η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει τις δυνάμεις της ώστε να ελαχιστοποιήσει τις απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον .
3. Ελάχιστο – Μέγιστο (W/O). Αυτός ο συνδυασμός δείχνει πώς να ελαχιστοποιηθούν οι αδυναμίες της επιχείρησης αξιοποιώντας τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος.
4. Ελάχιστο – Ελάχιστο (W/T). Αυτός ο συνδυασμός ορίζει μια αμυντική στρατηγική ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι εσωτερικές αδυναμίες και να αποφευχθούν οι εξωτερικές απειλές.

Το πλεονέκτημα της SWOT ανάλυσης είναι ότι εξετάζει μόνο τους συνδυασμούς των εξωτερι-κών και των εσωτερικών παραγόντων, γιατί μόνο αυτοί συμβάλλουν στη χάραξη της επιχειρησια-κής στρατηγικής και την ορθή λήψη αποφάσεων. Η χρησιμοποίηση της SWOT ανάλυσης επιτρέπει τον προσδιορισμό των πιο σημαντικών παραγόντων και στρατηγικών επιτυχίας. Με βάση αυτή την πληροφόρηση, το επόμενο βήμα είναι η κατηγοριοποίησή τους στις τέσσερις πτυχές του BCS.

Ωστόσο σαν εργαλείο, η ανάλυση SWOT, δε αποτελεί πλήρη μελέτη ενός υπο διερεύνηση θέμα-τος, αλλά ένα χρήσιμο και συμπληρωματικό μέσο που βοηθά στη προκαταρκτική διαδικασία εξέτα-σης και την εξαγωγή συμπερασμάτων. Αποτελεί μόνο ένα σκελετό για παραπέρα ανάλυση και ανάπτυξη.

#### **Η ΜΗΤΡΑ SWOT περιέχει τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά στοιχεία**

##### **Εσωτερικό Περιβάλλον**

##### **Δυνατά Σημεία**

*Δυνατό Σημείο*

...

##### **Αδύνατα Σημεία**

*Αδυνατο Σημείο*

...

##### **Εξωτερικό Περιβάλλον**

##### **Ευκαιρίες**

*Ευκαιρία για ανάπτυξη A*

...

##### **Απειλές**

*Κίνδυνος - Απειλή A*

...

Πίνακας 7. Μήτρα SWOT

(Ανακτήθηκε από <http://el.wikipedia.org>)

**ΠΡΟΣΟΧΗ!** “Τα δεδομένα της swot analysis αποτελούν φωτογραφία του σήμερα. Σε τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ. δύο φορές ανά έτος) η swot analysis πρέπει να αναθεωρείται.” (Κώστας Στάμκος)

Το **βασικό μειονέκτημα** της Swot Analysis είναι ότι μπορεί να μην αντιπροσωπεύει τα πραγματικά δυνατά και αδύνατα σημεία και τις πραγματικές ευκαιρίες και απειλές του κλάδου αλλά μόνο τις ανησυχίες του διαχειριστή (Stevenson 1995)

### 3.2.2 QFD-Quality Function Deployment (Ανάπτυξη Λειτουργίας Ποιότητας)

Η QFD είναι μια μέθοδος της διασφάλισης της ποιότητας. Ο σκοπός της διαδικασίας είναι ο σχε-διασμός, η παραγωγή και πώληση προϊόντων και υπηρεσιών που πραγματικά θέλει ο πελάτης. Η QFD φαίνεται πως επικεντρώνεται στην ευχαρίστηση του πελάτη. Η QFD συσχετίζει καθένα από τα τμήματα του προϊόντος στην ποιότητα της ευθύνης.

Η μέθοδος QFD ως βασική προσέγγιση για το σχεδιασμό της ποιότητας πηγάζει πίσω στην ιαπωνική Yoji Akaο το 1966. Η πρώτη πρακτική χρήση το 1972 χρονολογείται στο ναυπηγείο Κόμπε της Mitsubishi Heavy Industries. Η Toyota Motor Company Ltd. ανέλαβε λίγο μετά τη μέθοδο αυτή και να αναπτυχθεί σύμφωνα με τις δικές τους απαιτήσεις. Το 1983, μια παρουσίαση από Yoji Akaο δημοσιεύθηκαν για πρώτη φορά στις Ηνωμένες Πολιτείες. Δεδομένου ότι η πρώτη αμερικανική εταιρεία Rank Xerox και η Ford παρουσίασε τη μεθοδολογία. Άλλες εταιρείες ακολούθησαν.

(Αναρτήθηκε απο: [https://de.wikipedia.org/wiki/Quality\\_Function\\_Deployment](https://de.wikipedia.org/wiki/Quality_Function_Deployment))

Ο όρος πελάτες περιλαμβάνει τους εξωτερικούς πελάτες που είναι οι 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 όλοι οι παραπάνω είναι ικανοποιημένοι, το προϊόν μπορεί να χαρακτηριστεί ως απόλυτα επιτυχές (Eldin 2002).

Η QFD χρησιμοποιείται κατά τη σχεδίαση του BSC όχι μόνο γιατί ορίζει τους δείκτες κλειδιά που συνδέονται με την ικανοποίηση του πελάτη, αλλά και γιατί μπορεί να περιγράψει τις απαιτούμενες καινοτομίες στην ανάπτυξη των προϊόντων, και τις ανάγκες των εργαζομένων της επιχείρησης, οι οποίοι είναι οι εσωτερικοί της

πελάτες, παράγοντες που αντιστοιχούν στην εσωτερική προοπτική (internal perspective) του BSC (Lee, Ko 2000).

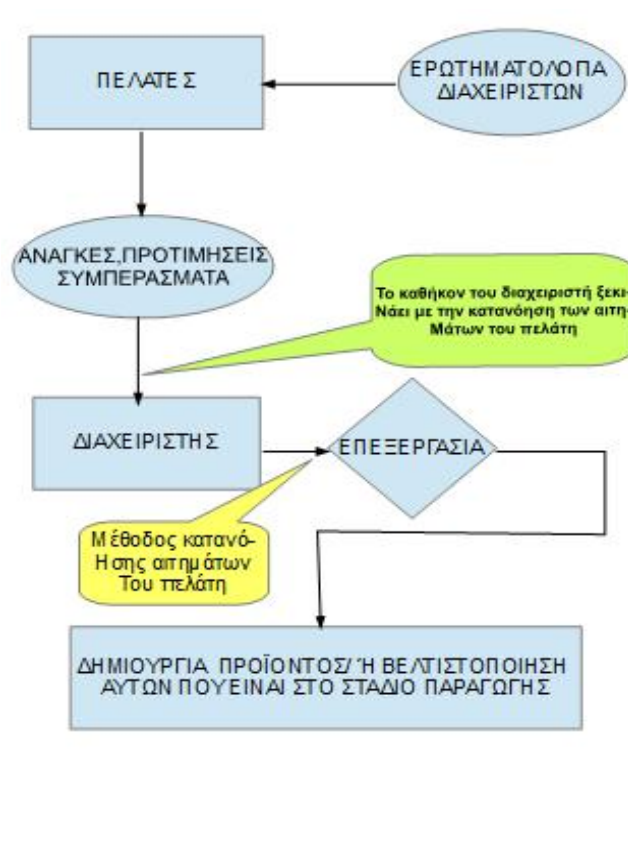
### **Στόχος:**

Η QFD στοχεύει στην αυξημένη ικανοποίηση των πελατών όπου και επιτυγχάνεται με οργάνωση και στηρίζεται κυρίως, όπως προαναφέραμε, στις ανάγκες των πελατών. Η Στρατηγική Διάχυση της Λειτουργίας Ποιότητας (QFD) σε κάθε κατεύθυνση της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι μία τεχνική η οποία μπορεί να μετατρέψει τις προσδοκίες του καταναλωτή σε χαρακτηριστικό του πα-ραγόμενου προϊόντος, με αποτέλεσμα να υπάρχει αισθητή βελτίωση στη κερδοφορία της εκάστοτε εταιρίας ή οργάνισμου.

### **Εφαρμογή**

Ας δούμε την εφαρμογή του εργαλείου αυτού μέσα από ένα παράδειγμα :

Αρχικά ο Διαχειριστής πρέπει να καταλάβει με ακρίβεια ποιές είναι οι ακριβείς απαιτήσεις των πελατών, οι οποίες συνήθως συλλέγονται μέσω ερωτηματολογίων και μέσω συζητήσεων με τους πελάτες, στις οποίες παίρνουν το θάρρος να περιγράψουν τις ανάγκες τους και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Επιπλέον, οι συζητήσεις με τους πελάτες είναι ο καλύτερος τρόπος για να δημιουργηθούν σταθερά προϊόντα , συμπεριλαμβανομένων και των προϊόντων που βρίσκονται στο στά-διο του σχεδιασμού. Οι πληροφορίες που συλλέγονται μέσω των συζητήσεων με τους πελάτες βοηθούν τους Διαχειριστές (Managers) να διευκρινίσουν τους στόχους τους, το έργο τους, και το είδος της δράσης τους, μεγέθη τα οποία πολλές φορές πιστεύουν πως τα έχουν ορίσει σωστά, αλλά στην πραγματικότητα είναι ελλιπή και χρειάζονται περισσότερες διευκρινίσεις, και για να υλοποιηθεί αυτό είναι πολύ σημαντικό όπως προαναφέρθηκε να ακουστεί η φωνή των πελατών (Customer Voice), δηλαδή οι ανάγκες τους και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν.



Πίνακας 8. Εφαρμογή SWOT σε Πελάτες

### 3.2.3 AHP-Analytic Hierarchy Process (Ιεραρχική Ανάλυση Αποφάσεων)

Διάφορες επιχειρήσεις ή οργανισμοί εξελίσσονται ή αποτυγχάνουν λόγω της μη καλής λήψης αποφάσεων, κάτι που είναι πεδίο ζωτικής σημασίας γ'αυτές. Για το λόγο αυτό έχουν αναπτυχθεί διάφορες μέθοδοι που βοηθούν στη λήψη αποφάσεων. Μία από αυτές και η πιο διαδεδομένη, είναι η AHP (Analytic Hierarchy Process). Αποτελεί ένα νέο μοντέλο λήψης αποφάσεων σε συνθήκες πολ-λαπλών κριτηρίων. Αποφάσεις σαν αυτές συνδέονται με κάθε επιστημονικό κλάδο αλλά τις συνα-ντάμε και στη καθημερινότητα μας, γεγονός που καθιστά τον αποτελεσματικό χειρισμό τους σε ση-μαντικό.

Η μέθοδος αυτή δημιουργήθηκε από τον Αμερικάνο μαθηματικό του University of Pittsburgh, Pennsylvania, THOMAS L. SAATY και χρονολογείται στη δεκαετία του 1970. Πολλές έρευνες και περαιτέρω μα-θηματική θεμελίωση παρουσιάστηκαν σε σύντομο χρονικό διάστημα (1980). Έπειτα η AHP καθιε-ρώθηκε απο τις περισσότερο εφαρμοσμένες τεχνικές ανάλυσης αποφάσεων. Αυτό οφείλεται κυρίως στην απλότητα, σαφήνεια και ευκολία υλοποίησης που διέπουν τη μέθοδο αυτή. Η AHP καθιστά τα πάντα μετρήσιμα.

## Ορισμός

«Η ΑHP αποτελεί μια μέθοδο αποσύνθεσης ενός σύνθετου αδόμητου προβλήματος στα συστατικά του μέρη, με στόχο την ανασύνθεση των συστατικών ή μεταβλητών του υπό μορφή ιεραρχίας. Η μέθοδος βασίζεται στην απόδοση αριθμητικών τιμών σε υποκείμενες κρίσεις που αφορούν την σχετική σπουδαιότητα της κάθε μεταβλητής, καθώς και στην σύνθεση των κρίσεων αυτών για τον καθορισμό των μεταβλητών που έχουν τη μεγαλύτερη προτεραιότητα» Saaty (1994).

Το εργαλείο αυτό, επίσης, βοηθά τις επιχειρήσεις να ελαττώνουν( αν όχι να ελαχιστοποιήσουν) ορισμένες δυσχέρειες εφαρμογής καθώς και υλοποίησης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Τέτοιες μπορεί να είναι :

- ⊓ Μη συγκεκριμενοποίηση του προβλήματος
- ⊓ Αποπροσανατολισμός από το στόχο
- ⊓ Έλλειψη σχεδιασμού
- ⊓ Έλλειψη συμμετοχής από τη διαδικασία
- ⊓ Παράγοντες κοστοβόροι

Όλα αυτά είναι μερικές φορές κρίσιμα και εμποδίζουν τις ομάδες να καταλάβουν αποτελεσματικά τη σωστή απόφαση που πρέπει να λάβουν. (Saaty 1994-Saaty & Vargas 2006)

## ΑΡΧΕΣ ΑHP

- Τη δόμηση ιεραρχιών ( και της αποδόμησης σύνθετων προβλημάτων)
- Τη δημιουργία προτεραιοτήτων ( συμπεριλαμβάνει συγκριτικές αξιολογήσεις και τη σύνθεση προτεραιοτήτων)
- Τη λογική συνέπεια των κρίσεων

Οι παραπάνω αρχές αντιστοιχούν σε αντίστοιχα τμήματα της μεθόδου.

## ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Σύμφωνα με τον Saaty (1994) τα βασικά πλεονεκτήματα της μεθόδου ΑHP είναι τα παρακάτω:

- Ενότητα (Unity) : Η ΑHP προσφέρει ένα ενιαίο, εύκολο στη σύλληψη,ελαστικό μοντέλο για ένα ευρύ φάσμα αδόμητων προβλημάτων.
- Πολυπλοκότητα (Complexity) : Συνδυάζει την επαγωγική και συστηματική προσέγγιση στη λύση πολύπλοκων προβλημάτων.

- Αλληλεξάρτηση (Interdependence) : Αναλύει την αλληλεξάρτηση των μεταβλητών του προβλήματος και δεν παραμένει σε γραμμική θεώρηση του προβλήματος.
- Ιεραρχική δόμηση (Hierarchic Structuring) : Η μέθοδος αντανάκλα την φυσική τάση του μυαλού να τοποθετεί τα στοιχεία ενός συστήματος σε διαφορετικά επίπεδα και να ομαδοποιεί τα στοιχεία ιδίων επιπέδων.
- Μέτρηση (Measurement) : Προσφέρει μια κλίμακα μέτρησης άυλων μεταβλητών και μια μέθοδο για τον υπολογισμό προτεραιοτήτων.
- Σύνθεση (Synthesis) : Καταλήγει στην συνολική εκτίμηση της ελκυστικότητας της κάθε εναλλακτικής επιλογής.
- Αντιστάθμιση (Tradeoffs) : Λαμβάνει υπόψη της τις σχετικές προτεραιότητες των κριτηρίων και παραγόντων σ' ένα σύστημα και επιτρέπει την επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής με βάση τις σταθμίσεις τους.
- Αξιολόγηση και Συναίνεση (Judgement&Consensus) : Η μέθοδος επιτρέπει στους λήπτες της απόφασης να τελειοποιήσουν τον καθορισμό του προβλήματος και να βελτιώσουν τις αξιολογήσεις τους μέσω της επανάληψης.

### **Σκοπός**

Σκοπός της ΑΗΡείναι να μεταβούμε απο την αρχική και λογικά δύσλολη απόφαση σε όλο και μι-κρότερα επιμέρους τμήματα αυτής. Έτσι οι συντελεστές της απόφασης απο γενικοί και δύσκολα ελέγξιμοι, αποδομούνται, συγκεκριμενοποιούνται και ελέγχονται. Με τις συγκρίσεις κατά ζεύγη που χρησιμοποιεί η μέθοδος αυτή, μέσω της ιεραρχίας διεξάγονται οι προτεραιότητές (Saaty 1980).

### **Εφαρμογή**

Η εφαρμογή της μεθόδου συνίσταται σε 4 βήματα, τα οποία είναι σύμφωνα με τον Saaty

(2008):

1. Η ανάλυση του προβλήματος και η κατασκευή της ιεραρχίας.
2. Η διενέργεια των ζευγαρωτών συγκρίσεων.
3. Η εκτίμηση των σχετικών βαρών των κριτηρίων ή παραγόντων ανά επίπεδο της ιεραρχίας.
4. Ο συνδυασμός των σχετικών βαρών για την εξαγωγή των συνολικών βαρών και της τελικής αξιολόγησης.

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι η ΑΗΡ είναι μια «επαναληπτική

διαδικασία», τα αποτελέσματα της οποίας θα πρέπει μετά από το τέλος κάθε επανάληψης



να αναλύονται από τους ειδικούς, ώστε να τελειοποιηθεί η δομή της ιεραρχίας αλλά και να βελτιωθούν οι αξιολογήσεις. Εδώ θα πρέπει να αναφέρουμε ότι σημαντικό τμήμα του 3ου και 4ου βήματος είναι ο υπολογισμός της συνέπειας των συγκρίσεων.

Ο γενικός στόχος αναλύεται σε κριτήρια που αποτελούν τα κύρια στοιχεία της απόφασης – και τα οποία μπορούν να αναλυθούν και περαιτέρω σε υπό-κριτήρια - δομώντας έτσι ένα σύστημα που επεκτείνεται κατά ιεραρχικό τρόπο από τον γενικό στόχο έως και τις προς εξέταση εναλλακτικές λύσεις . Οι εναλλακτικές λύσεις δεν είναι δυνατόν να συγκριθούν με έναν τόσο γενικό στόχο άμεσα, γιατί αυτό που ο γενικός στόχος περιγράφει είναι περισσότερο σύνθετο και έχει να κάνει με πολ-λούς παράγοντες, γι' αυτό γίνεται υπό-ανάλυση του στόχου σε κριτήρια ώστε να αποσυντεθεί ο (σύνθετος) γενικός στόχος και να δοθούν στο κάθε κριτήριο εναλλακτικές λύσεις οι οποίες να αλληλοσυνδέονται μεταξύ τους.

### **Παρακάτω παραθέεται η βαθμολογική κλίμακα που χρησιμοποιείται στην διαδικασία**

#### **αναλυτικής ιεράρχησης σύμφωνα με τον Saaty (1986):**

factor A 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 factor B

1= ίση (οι δύο παράγοντες έχουν την ίδια σημαντικότητα)

3= μέτρια (ο ένας από τους δύο παράγοντες είναι λίγο σημαντικότερος από τον άλλο)

5= δυνατή (ο ένας από τους δύο παράγοντες είναι ισχυρότερος από τον άλλο)

7= πολύ δυνατή (ο ένας από τους δύο παράγοντες πολύ ισχυρότερος από τον άλλο, και αυτή η κυριαρχία αποδεικνύεται στην πράξη)

9= ακραία (η διαφορά σημαντικότητας μεταξύ των δύο παραγόντων είναι τόσο ακραία ώστε ο ένας πρακτικά αγνοείται)

2,4,6,8= ενδιάμεσες τιμές (για τις περιπτώσεις που χρειάζεται ενδιάμεση λύση)

Για την σύγκριση των δύο στοιχείων χρησιμοποιείται η κλίμακα από το 1-9. Η σύγκριση αφορά το πόσο πιο σημαντικό είναι το ένα στοιχείο έναντι του άλλου, σε σχέση με το κριτήριο στο ανώ-τερο επίπεδο. Στην εφαρμογή και αν θέλουμε να πετύχουμε με συνέπεια τον πίνακα της απόφασης που θα δημιουργηθεί από τις κατά ζεύγη συγκρίσεις, θα πρέπει η ανάλυση να επεκτείνεται όχι πάνω από 7-9 επιλογές ανα κλάδο, ώστε να έχουμε αρμονία στα αποτελέσματα (Saaty 1994)

Το τελικό στάδιο είναι ο υπολογισμός ενός «μέτρου συνοχής» (CR), για να μετρήσουμε την συνοχή των αποφάσεων. Αν το CR είναι άνω του «0,1» τότε τα αποτελέσματα είναι αναξιόπιστα.

Η AHP κάποιες φορές χρησιμοποιείται καταχρηστικά και η ανάλυση σταματά στον υπολογισμό του ιδιοδιάνυσματος από τα ζεύγη συγκρίσεων (κάποιες φορές χωρίς καν τον υπολογισμό του CR) . Αλλά η σπουδαιότητα της AHP βρίσκεται στην διαδικασία της ιεραρχίας. Το πρώτο ιδιοδιάνυσμα έχει δώσει την σημασία που συνδέεται με τις απαιτήσεις, όπως το κόστος και η αξιοπιστία, αλλά διαφορετικές μηχανές συμβάλλουν προς την

ικανοποίηση αυτών. Το τελικό βήμα είναι η χρήση μια σταθερής μήτρας υπολογισμού ώστε να παραχθεί ένα συνολικό διάλυσμα, δίνοντας την απάντηση που επιδιώκουμε (Geoff Coyle 2004).

### 3.2.4 KPIs-Key Performance Indexes (Βασικοί Δείκτες Απόδοσης)

Αποτελεί ένα βασικό δείκτη απόδοσης μιας επιχείρησης και βάση αυτού αξιολογείται η επιτυχής κατάληξη μιας δραστηριότητας ή ενός οργανισμού στον οποίο εμπλέκεται. Συχνά η επιτυχία είναι απλά η επαναλαμβανόμενη, περιοδική επίτευξη ορισμένων επιπέδων των επιχειρησιακών στόχου (π.χ. μηδέν ελαττώματα, 10/10 ικανοποίηση του πελάτη, κ.λπ.), και μερικές φορές η επιτυχία ορίζεται με βάση την επίτευξη προόδου προς την κατεύθυνση των στρατηγικών στόχων. Ο ορισμός της επιτυχίας όμως δεν είναι απόλυτος. Συνεπώς η κατάλληλη επιλογή KPIs βασίζεται σε μια καλή κατανόηση του τι είναι σημαντικό για τον οργανισμό, «αυτό που είναι σημαντικό» συχνά εξαρτάται από το τμήμα μέτρηση της απόδοσης, π.χ. η KPIs χρήσιμη σε χρηματοδότηση θα διαφέρουν πολύ από τα KPIs εκχωρηθεί σε πωλήσεις. Όπως γίνεται αντιληπτό, η επιλογή του κατάλληλου KPIs γίνεται έχοντας μια ορθή εικόνα του τι είναι σημαντικό για την επιχείρηση. Οι δείκτες πρέπει να είναι μετρήσιμοι, να παρουσιάζουν με σαφήνεια τα πεδία που χρήζουν βελτίωσης, και να μην δίνουν ψευδείς ενδείξεις. Είναι το εργαλείο που δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να στοχεύουν συγκεκριμένους τομείς και να αριστοποιούν τα αποτελέσματα σε αυτούς (Simon Beatham et al). Ο πιο κοινός τρόπος για να επιλεγεί KPIs είναι να εφαρμόσει ένα πλαίσιο διαχείρισης, όπως το Balanced Scorecard.

#### Στόχος

Ο σκοπός της KPIs είναι να δώσει μια επιχείρηση μετρήσιμη μετρήσεις των πραγμάτων που έχουν καθοριστεί και είναι σημαντικά για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της. Εντοπισμός των σημαντικό-τερων KPIs είναι το πρώτο βήμα για την υλοποίηση της αύξησης της αποδοτικότητας και της απο-τελεσματικότητας για τις περισσότερες επιχειρήσεις.

Υπάρχουν 3 τύποι των μέτρων απόδοσης:

- è βασικούς δείκτες απόδοσης , να σας πουν πως έχετε κάνει σε μια προοπτική
- è δείκτες απόδοσης , για να σας πω τι να κάνετε για να αυξήσετε τις επιδόσεις δραματικά
- è δείκτες απόδοσης, να σας πουν τι θα κάνετε

*(Βιβλιογραφία: David Parmenter, 2011, Key Performance Indicators, John Wiley & Sons, σελ. 1)*



Πίνακας 9. Διάγραμμα Key Performance Indicators

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4.1 Εφαρμογή της BSC (4 κυκλικές διαδικασίες)

Η εφαρμογή του πρώτου προεσχέδιου του BSC μπορεί να επιμεριστεί σε 4 διαδικασίες όπου η μια διαδέχεται την άλλη, αλληλοσυμπληρώνονται και είναι κυκλικές. Η εφαρμογή ολοκληρώνεται σε 2-3 κύκλους.

#### 1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΚΑΘΕ ΚΥΚΛΟΥ: Αποσαφήνιση του οράματος

- μετάφραση του οράματος
- απόκτηση συναίνεσης

Πιο αναλυτικά, με την εφαρμογή του BSC το όραμα μιας επιχείρησης ή οργάνωσης από μια έννοια γενική, αποκτά ένα ολοκληρωμένο σύνολο στόχων και παραμέτρων, ικανό να καθοδηγήσει από τα υψηλότερα έως και τα χαμηλότερα

ιεραρχικά κλιμάκια. Δρα ως επικοινωνιακό εργαλείο αποτυπώνοντας τον επιθυμητό τρόπο δραστηριοποίησης της εταιρίας.

## 2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΚΑΘΕ ΚΥΚΛΟΥ: Επικοινωνία για τη σύνδεση στρατηγικών

- διάχυση της γνώσης
- τμηματική και προσωπική στοχοθεσία
- σύνδεση του συστήματος αμοιβών με την επίτευξη του νέου πλαισίου παραμέτρων (4 διαστάσεις: χρηματοοικονομική, πελάτες, εσωτερ. Διαδικα-σιών, έρευνας και ανάπτυξης)

Η διαδικασία αυτή φανερώνει την πρακτική όψη των στρατηγικών σε όλα τα ιεραρχικά επί-πεδα, θέτει και ευθυγραμμίζει τους στόχους και τα συνδέει απο τη κάθε υπομονάδα ως προσωπικά το κάθε υπάλληλο, που έχει αναπτύξει μια ατομική BSC. Προσφέρει, δηλαδή, το κατάλληλο υπό-βαθρο για τη λήψη αποφάσεων απο τα τμήματα και απο τα άτομα σε συμφωνία με τη στρατηγική που έχουν επιλέξει.

## 3. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΚΑΘΕ ΚΥΚΛΟΥ: Επιχειρησιακός σχεδιασμός

- υιοθέτηση στρατηγικών πρακτικών
- ευθυγράμμιση των προγραμμάτων αλλαγής με το στρατηγικό πλαίσιο
- ορθή κατανομή των διαθέσιμων πόρων και απόφαση για πιθανή απόκτηση νέων

Επιτρέπει το προσδιορισμό συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων, επιμερισμό διαθέσιμων πόρων και τη θέσπιση προτεραιοτήτων στα προγράμματα αλλαγής που θα οδηγήσουν την επιχείρηση ή τον οργανισμό στην επίτευξη του στρατηγικού στόχου. Αποτελεί, δηλαδή, έναν οδηγό για τυχόν απαιτούμενες αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας σύμφωνα με το στρατηγικό πλαίσιο.

## 4. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΚΑΘΕ ΚΥΚΛΟΥ: Ανατροφοδότηση και μάθηση

- συλλογή στρατηγικής και γνώσης
- αναθεώρηση των τεθέντων στόχων, ακόμα και του ίδιου του στρατηγικού οράματος, αν προκύπτει κάποια σύγκρουση

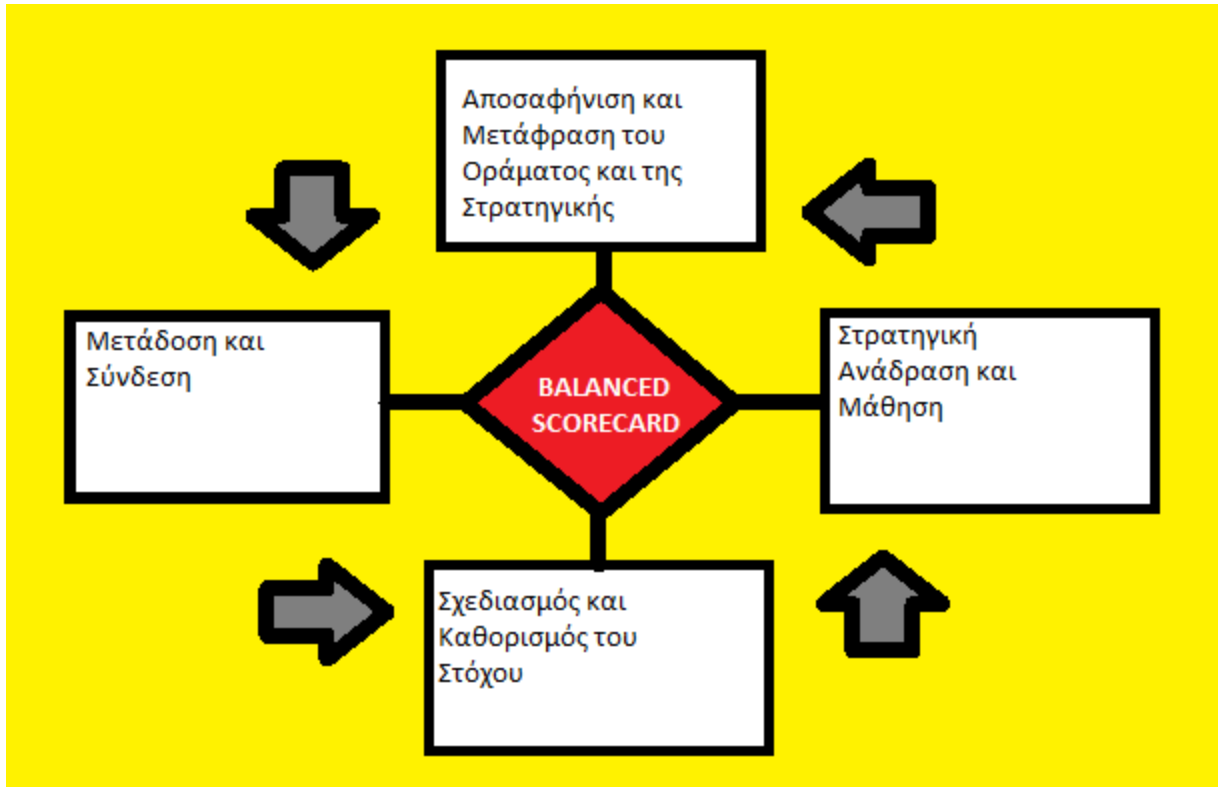
Αξιολογούνται τα αποτελέσματα επίδοσης βάσει των τεθέντων στόχων για την κάθε παράμετρο. Υπάρχει, έτσι, η δυνατότητα τακτικής και βραχυχρόνιας

αξιολόγησης της στρατηγικής με σκοπό τη διάσπαση της σε όποια επιμέρους σημεία απαιτείται, βάσει των τρεχουσών συνθηκών.

Συμπερασματικά καταλαβαίνουμε ότι το BSC αποτελεί τον κρίκο που συνήθως λείπει μεταξύ της λειτουργίας της εταιρίας και της στρατηγικής της. Συνεπώς με τη πλήρη εφαρμογή και υλοποίηση του BSC τα αναπτυχθέντα στοιχεία "λειτουργούν" και σε επίπεδο κάθε τμήματος, οπότε η κάθε οργανωτική μονάδα αποκτά το δικό της BSC σε άμεση σύνδεση με το εταιρικό. Θέτοντας παράλληλα και τις προτεραιότητες στην κατανομή κεφαλαίων και του χρόνου του προσωπικού στις διάφορες πρωτοβουλίες ανάλογα με τη στρατηγική τους σημασίας. Πρόκειται, λοιπόν, για μια μεθοδολογία που εφαρμόζεται στην καθημερινή επιχειρηματική πρακτική, βοηθώντας τους οργανισμούς να υλοποιήσουν αποτελεσματικά τη στρατηγική τους, μετασχηματίζοντας την σε μετρήσιμους στόχους.

*Αυτή η διαδικασία τεσσάρων βημάτων προσδιορίζει τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα που η οργάνωση επιθυμεί να πετύχει. Τα αποτελέσματα απο ό,τι ορίσαμε δε περιλαμβάνουν μόνο μέτρα που η οργάνωση θέλει να βελτιώσει, αλλά επίσης και τους σαφείς και φιλόδοξους στόχους για αυτά τα μέτρα. Η διαδικασία προσδιορίζει έπειτα το μηχανισμό με τον οποίο πρόκειται να επιτευχθούν αυτά τα αποτελέσματα. Και η ενοποιημένη διαδικασία προγραμματισμού και σύνταξης προϋπολογισμού καταλήγει με την καθιέρωση των βραχυπρόθεσμων οροσήμων για τα χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέτρα στη κάρτα επιδόσεων.*

**(Βιβλιογραφία:** Robert S. Kaplan- David P. Norton, 2008, *The Balance Scorecard*, ΕπίκεντροΑ.Ε., σελ 321)



Πίνακας 10. Μεθοδολογία Balanced Scorecard

Σε αυτό το σημείο θα ήταν χρήσιμο να δούμε και να αναλύσουμε και τα οφέλη που “απολαμβάνουν” οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί από τη επιτυχή εφαρμογή της Balanced Scorecard, τα οποία θα αναφέρουμε αναλυτικά στην επόμενη ενότητα.

#### 4.2 Οφέλη από την ορθολογική εφαρμογή της BSC.

Η μεθοδολογία Balanced Scorecard είναι ένα ισχυρό εργαλείο, που μπορεί να βοηθήσει κάθε οργανισμό ή επιχείρηση να υλοποιήσει άμεσα και αποτελεσματικά τη στρατηγική που έχει υιοθετήσει, μετατρέποντας την σε μετρήσιμους στόχους απόδοσης. Η κάρτα επιδόσεων είναι αποτελεσματικότερη όταν χρησιμοποιείται ορθά, δεδομένης και της φιλοσοφίας αίτιου-αιτιατού που διαπερνά όλη τη λογική της. Μια “καλή” Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων οφείλει να έχει ένα μίγμα μέτρων του αποτελέσματος και των οδηγών της απόδοσης. Η επιτυχής ανάπτυξη του BSC θα εξαρτηθεί από τη τοποθέτηση των τελικών σκοπών και μέτρων στα σωστά επίπεδα της δομής του. Γι'αυτό παίζουν σημαντικό ρόλο δύο παράγοντες που οδηγούν την ανάγκη για τελικούς σκοπούς στα υψηλότερα επίπεδα τη BSC. Οι παράγοντες αυτοί είναι: -ανάγκη για στρατηγική ενοποίηση/ενσωμάτωση, -ανάγκη για λειτουργική ενοποίηση/ενσωμάτωση.

Η αποστολή, το όραμα, οι αξίες ενός οργανισμού, που αποτελούν το βασικό κορμό της BSC, πρέπει να προωθούνται από την ανώτατη διοίκηση. Το γεγονός αυτό είναι απαραίτητο, μιας και ο οργανισμός θα πρέπει να αλλάξει τόσο σε επίπεδο κουλτούρας όσο και σε επίπεδο δομής ώστε να είναι επιτυχής η εφαρμογή της κάρτας επιδόσεων.

Για τη κατάλληλη χρήση της κάρτας επιδόσεων θα πρέπει η κάρτα να είναι σε θέση να αφηγείται την ιστορία της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας μέσω μιας ακολουθίας αιτιού-αποτελέσματος. Το σύστημα μέτρησης πρέπει να κάνει σαφείς τις σχέσεις μεταξύ στόχων και μέτρων στις διάφορες προοπτικές έτσι ώστε να μπορούν να επικυρωθούν και να διοικηθούν. Πρέπει να προσ-διορίζει και να καθιστά σαφή τη λειτουργία των υποθέσεων για τις σχέσεις αίτιου- αιτιατού μεταξύ των μέτρων αποτελέσματος και των οδηγών απόδοσης εκείνων των αποτελεσμάτων, ώστε να μετα-βιβάζει την έννοια της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας στην οργάνωση.

Σε εταιρίες που έχουν εφαρμοστεί επιτυχώς τα μέτρα και οι αρχές του BSC παρατηρείται:

- Έμφαση στη παροχή εκπαίδευσης και κινήτρων για τη διαρκή ανάπτυξη των στελεχών
- Βελτίωση του εταιρικού κλίματος καθώς υπάρχει σαφές όραμα και κατεύθυνση ανάπτυξης σε όλους
- Βελτιωμένη επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ τμημάτων και στελεχών που επιτρέπει στους συμμετέχοντες να βλέπουν πως οι ατομικές τους δραστηριότητες συμβάλλουν στην επίτευξη της γενικής στρατηγικής
- Παροχή δυνατότητας λήψης τεκμηριωμένων αποφάσεων στα στελέχη
- Βελτίωση στην επίλυση προβλημάτων ομάδων μέσω μιας διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων που αναλύει και μαθαίνει από τα στοιχεία της απόδοσης και προσαρμόζει τη στρατηγική στους αναδυόμενους όρους και ζητήματα
- Παροχή δυνατότητας ελέγχου υποθέσεων για τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ στρατηγικών στόχων και πρωτοβουλιών , μέσω της συλλογής στοιχείων απόδοσης για τη στρατηγική.

### **4.3 Συχνά λάθη-παγίδες που συναντάμε κατά την εφαρμογή της BSC**

Η διαδικασία εφαρμογής του BSC είναι κρίσιμη για την εξασφάλιση της επιτυχίας. Γι'αυτό θα πρέπει να γίνεται ορθή εφαρμογή για την αποφυγή από συχνά λάθη και παγίδες που εμφανίζονται.

Πολλά απο αυτά είναι:

- Πολλοί τελικοί σκοποί μπερδεύουν και αποπροσανατολίζουν την οργάνωση μεαποτέλεσμα να μην υπάρχει διαφάνεια στην εφαρμογή της BSC
- Επιλογή ακατάλληλης στρατηγικής
- Τα μέτρα να μην είναι ευθυγραμμισμένα με τους τελικούς σκοπούς
- Οι στόχοι που έχουν θέσει να μην είναι ισχυροί ωστε να εμπνέυσουν
- Το scorecard δεν ανακοινώνεται, το οποίο αποτελεί ενα ζωντανό έγγραφο σε συνδυασμό με τη στρατηγική διαδικασία αναθεώρησης, οπου και τροποποιείται ανάλογα με τιςπεριβαλλοντικές/επιχειρηματικές αλλαγές .
- Κακή ευθυγράμμιση μεταξύ ιεραρχικών επιπέδων
- Η διαδικασία αναθεώρησης, στη περίπτωση που δεν είναι αποδοτική η στρατηγική που έχει επιλεχθεί, είναι ανεπαρκής ή ελάχιστη χρονικά

Όλα τα παραπάνω λάθη-παγίδες μπορούν να οδηγήσουν σε ακόμα περισσότερα προβλήματα ή

συσλειουργίες στην εφαρμογή. Τα οποία και παρατηρούνται στα εξής σημεια:

- Στρατηγικές Προοπτικές: όταν λείπει ο εσωτερικός επιχειρησιακος σύνδεσμος και δε μπορούν να διακριθούν τα επίπεδα της οργάνωσης, με αποτέλεσμα κάποιες πελατειακές αξίες δεν καθορίζονται
- Μέτρηση: πλήθος μέτρων που έχει σαν συνέπεια την παραπλάνηση απο το στόχο.
- Διαδικασία: λίγο πριν την ολοκλήρωση της κανένα στέλεχος δε συμφωνεί με το αποτέλεσμα, έτσι τόσο χρόνος που “σπαταλήθηκε” άσκοπα και αρχίζει μια επιβράδυνση και απώλεια δυναμικής
- Φιλοσοφία: κυριαρχεί ο έλεγχος αντι της επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων

Η δυσκολία αποτελεσματικής εφαρμογής μιας κάρτας επιδόσεως έγκειται στο γεγονός ότι οι τέσσερις προοπτικές της μπορούν να είναι διαφορετικές από το στρατηγικό πρότυπο της διαχείρισης του οργανισμού ή της επιχείρησης. Οι διευθυντές των μονάδων πολλές φορές δείχνουν α-πρόθυμοι να εγκρίνουν τα μέτρα απόδοσης που θα οδηγούσαν σε μια μακροπρόθεσμη έκβαση των στόχων της οργάνωσης, επιπλέον η ευθυγράμμιση μεταξύ των σκοπών απόδοσης με την πρακτική βελτίωσης απόδοσης των μονάδων δεν είναι συχνά συνεπής. Τα συμπεράσματα διάφορων μελετών δείχνουν ότι balanced scorecard μπορεί να είναι προβληματική στην προώθηση του στρατηγικού διαλόγου μεταξύ των μονάδων για να συνδέσει τις διάφορες διαδικασίες και τους μακροπρόθε-σμούς στόχους.



## 4.4 Λόγοι αποτυχίας του BSC- Εμπόδια

Οι μάνατζερ των επιχειρήσεων έχουν ανακαλύψει ότι η κάρτα επιδόσεων τους επιτρέπει να γεφυρώσουν ένα σημαντικό χάσμα που υπήρξε στο παρελθόν στις οργανώσεις τους: μια θεμελιώδη αποσύνδεση μεταξύ της ανάπτυξης και της διατύπωσης της στρατηγικής και της εφαρμογής της. Η αποσύνδεση αυτή προκαλείται από τα εμπόδια που ορθώνονται από τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης που οι οργανώσεις χρησιμοποιούν. Ας είμαστε λοιπόν λίγο πιο συγκεκριμένοι με τα εμπόδια που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της στρατηγικής. Σύμφωνα με το BSC Collaborative του Kaplan and Norton 1992, που υποστηρίζει ότι είναι μια καθιερωμένη συνεργασία των Επιχειρήσεων Υποστήριξης και Διαχείρισης Υποθέσεων επαγγελματίες, μαζί με Επιχειρηματικής Ανάπτυξης και κοινοτικούς εταίρους που έχουν δεσμευτεί να παρέχουν πρόσθετη βοήθεια, τους πόρους, τα προγράμματα και τις υπηρεσίες προς τις μικρές επιχειρήσεις, υπάρχουν 4 εμπόδια – λόγοι αποτυχίας του στρατηγικού σχεδίου.

- Όραμα και στρατηγική μη δραστηριοποιησίμα
- Στρατηγική μη συνδεδεμένη με τους υπηρεσιακούς ομαδικούς και ατομικούς σκοπούς
- Στρατηγική μη συνδεδεμένη με τη κατανομή των πόρων
- Ανάδραση που είναι τακτική και όχι στρατηγική

Πιο αναλυτικά :

### Εμπόδιο 1: Όραμα και στρατηγική μη δραστηριοποιησίμα

Όταν η οργάνωση δε μπορεί να μεταφράσει το όραμα και τη στρατηγική ώστε να γίνουν κατανοητά και εκτελέσιμα από τα τμήματα εφαρμογής, με συνέπεια τον κατακερματισμό και την υποβελτιστοποίηση των προσπαθειών τους. Επίσης η ανεπαρκής αντίληψη του οράματος οδηγεί τις διαφορετικές ομάδες να ακολουθούν διαφορετικές κατευθύνσεις ανάλογα με το πως έχουν ερμηνεύσει αυτό που υποβάλλονται να κάνουν. Έτσι οι προσπάθειες τους δε συνδέονται συνεκτικά για μια γενική στρατηγική. Αυτό πολλές φορές ξεκινάει από τα τμήματα-ομάδες της ανώτερης διοίκησης που πιστεύουν ότι έχουν σαφή αντίληψη για το πως θα εφαρμόσουν το όραμα ενώ αντίθετα λίγοι μεταξύ των μεσών και των κατώτερων εργαζόμενων το αντιλαμβάνονται. Τα παραπάνω επιβεβαιώνουν την παρατήρηση του **Peter Michael Senge**, ενός Αμερικανού επιστήμονα συστημάτων, ότι ακόμα και ένας ηγέτης με σαφές όραμα στερείται των μηχανισμών για να μοιραστεί αυτό που οραματίζεται με όλους τους εργαζόμενους στην οργάνωση με όρους που να καθιστούν το όραμα δραστηριοποιησίμο.

## **Εμπόδιο 2: Στρατηγική μη συνδεδεμένη με τους υπηρεσιακούς ομαδικούς και ατομικούς σκοπούς**

Το δεύτερο με τη σειρά εμπόδιο προκύπτει όταν δε μεταφράζονται οι μακροπρόθεσμες απαιτή-σεις της στρατηγικής της επιχειρησιακής μονάδας σε σκοπούς για τα υπηρεσιακά τμήματα, τις ομάδες και τα άτομα. Απεναντίας η απόδοση των υπηρεσιακών τμημάτων μένει προσκολλημένη στην επίτευξη των οικονομικών προϋπολογισμών που αποτελεί τμήμα της παραδοσιακής διαδικα-σίας του διοικητικού ελέγχου. Ενώ οι ομαδικοί και μεμονωμένοι σκοποί παραμένουν εστιασμένοι στην ικανοποίηση των υπηρεσιακών βραχυπρόθεσμων και τακτικών στόχων, αποκλείοντας έτσι την οικοδόμηση δεξιοτήτων που θα βοηθήσουν στην επίτευξη πιο μακροπρόθεσμων στόχων. Η α-δυναμία αυτή προκαλείται κυρίως απο τους μάντζερ ανθρώπινου δυναμικού που αδυνατούν να διευκολύνουν στην ευθυγράμμιση των ατομικών και ομαδικών σκοπών στους γενικούς οργανωσια-κούς στόχους.

## **Εμπόδιο 3: Στρατηγική μη συνδεδεμένη με τη κατανομή των πόρων**

Το τρίτο εμπόδιο ανακύπτει απο την αποτυχία να συνδεθούν τα προγράμματα δράσης και η κατανομή των πόρων με τις μακροπρόθεσμες στρατηγικές προτεραιότητες. Γενικά πολλές οργανώσεις έχουν ξεχωριστές διαδικασίες για τη βραχυπρόθεσμη σύνταξη προϋπολογισμών και για τον μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό. Κατα συνέπεια η χρηματοδότηση και η κατανομή των πόρων να μην έχουν σχέση με τις προτεραιότητες που απαιτεί ο στρατηγικός σχεδιασμός. Σημαντι-κές πρωτοβουλίες όπως ο ανασχεδιασμός μιας στρατηγικής δεν έχουν τόσο έντονη την αίσθηση της προτεραιότητας ή της επίδρασης στη στρατηγική, αντίθετα υπάρχει εστίαση των μηνιαίων ή 3μηνιαίων αναθεωρήσεων στις αποκλίσεις μεταξύ πραγματικών και προϋπολογισμένων επιχειρη-σιακών λειτουργιών και όχι στην πρόοδο ή οπισθοδρόμηση της στρατηγικής. Αυτό το εμπόδιο μπορεί να αποδοθεί στα ανώτερα διοικητικά στελέχη του στρατηγικού σχεδιασμού και των οικονο-μικών που δε βλέπουν ότι οι κόποι και οι προσπάθειες πρέπει να ολοκληρώνονται και να μη συνεχί-ζονται ως χωριστές, λειτουργικές ατζέντες.

## **Εμπόδιο 4: Ανάδραση που είναι τακτική και όχι στρατηγική**

Τελευταίος λόγος για την αποτυχία στην εφαρμογή της BSC είναι η έλλειψη ανάδρασης για το πως εφαρμόζεται η στρατηγική και αν λειτουργεί. Οι περισσότερες οργανώσεις χρησιμοποιούν συστήματα διοίκησης που παρέχουν συστήματα επανεπεξεργασίας μόνο για βραχυπρόθεσμες λειτουργίες απόδοσης όπου και εστιάζει περισσότερο στα χρηματοοικονομικά μέτρα συγκρίνοντας, ο-πως αναφέραμε και στο τρίτο εμπόδιο, τους μηνιαίου και 3μηνιαίους προϋπολογισμούς με τα πραγματικά αποτελέσματα. Ενώ για την εξέταση των δεικτών απόδοσης της στρατηγικής επιτυχίας δεν “σπαταλάται” σχεδόν καθόλου χρόνος, με συνέπεια οι οργανισμοί να μην έχουν κανένα τρόπο να λάβουν ανάδραση για τη στρατηγική του, και χωρίς αυτό να μη μπορούν να μάθουν για αυτή. Αυτό το χάσμα μπορεί να αποδοθεί στα στελέχη των συστημάτων πληροφοριών που δε συλλέγουν επαρκείς πληροφορίες καθώς

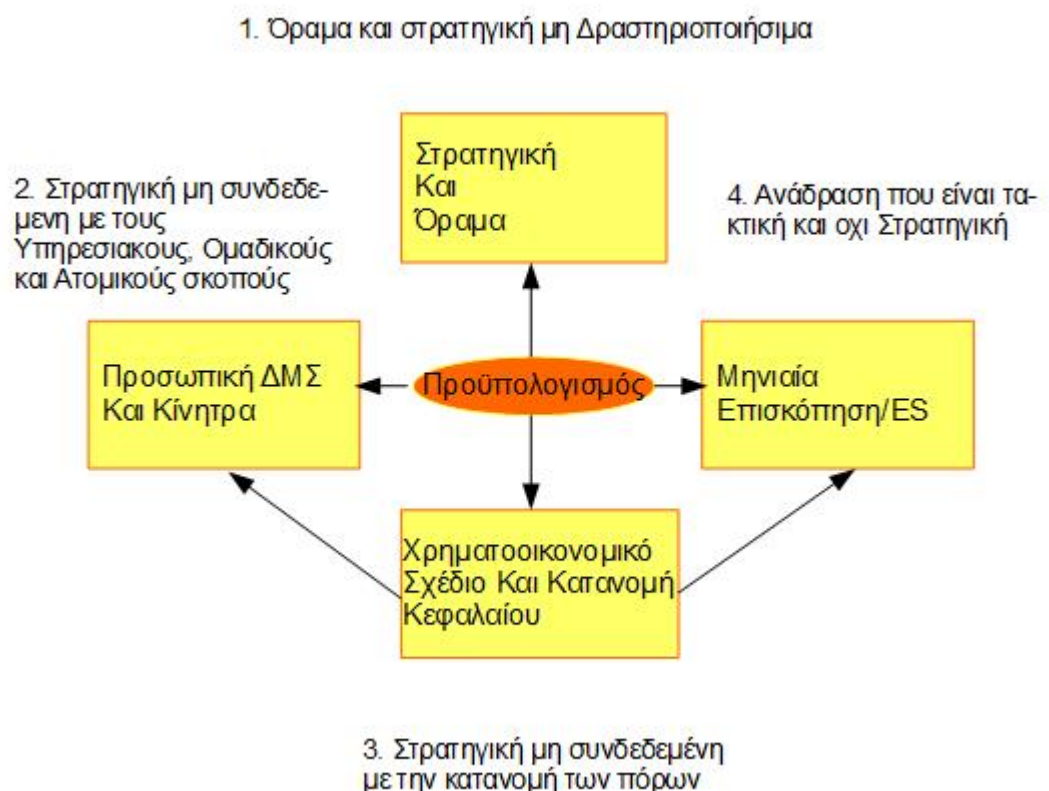
επίσης και στα ανώτατα στελέχη χρηματοοικονομικών που αναλαμβάνουν να οργανώσουν και να εκτελέσουν τακτικές διαδικασίες επισκόπησης.

Η κάρτα επιδόσεων πρέπει να αντιπροσωπεύει τη συλλογική φρόνηση και ενέργειες της ομάδας των ανωτέρων στελεχών της επιχειρηματικής μονάδας. Αν αυτή η ομάδα δεν απασχολείται πλήρως με τη διαδικασία, είναι απίθανο να παραχθεί επιτυχημένο αποτέλεσμα. Χωρίς την ενεργό υποστήριξη και συμμετοχή των ανωτέρων στελεχών, δε πρέπει να αρχίσει ένα έργο κάρτας επιδόσεων. Θα αποτύχει σίγουρα χωρίς ηγεσία και δέσμευση στη κορυφή.

#### 4.5 Επίτευξη της στρατηγικής ευθυγράμμισης, από τη κορυφή στη βάση

Η εκπαίδευση και η εμπλοκή των ανθρώπων που καλούνται να εφαρμόσουν μια στρατηγική είναι το πρωτεύον. Μια τακτική κάποιων οργανώσεων είναι να κρατούν μυστική τη στρατηγική τους, κοινοποιώντας την μόνο μέσα στην ομάδα των ανωτέρων στελεχών, κάτι το οποίο εφαρμόστηκε για μεγάλο χρονικό διάστημα μέσα στον εικοστό αιώνα. Όμως διαπιστώθηκε ότι οι οργανώσεις που επιθυμούν να συμβάλει ο κάθε εργαζόμενος στην εφαρμογή της εκάστοτε στρατηγικής, μοιράζονται το μακροπρόθεσμο όραμα και τη στρατηγική τους και τους ενθαρρύνουν ενεργά να προτείνουν στόχους για την επίτευξη αυτών.

Αν υπήρχαν ιδανικές συνθήκες, κάθε εργαζόμενος μέσα σε μια οργάνωση, από το



## Πίνακας 11. Όραμα και Στρατηγική μη Δραστηριοποίησης της Balanced Scorecard

Διοικητικό συμβούλιο μέχρι και το τελευταίο γραφείο, θα καταλάβαινε τη στρατηγική και τον τρόπο με τον οποίο οι ατομικές τους ενέργειες συμβάλλουν και υποστηρίζουν την εικόνα της οργάνωσης. Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων επιτρέπει μια τέτοια ευθυγράμμιση τύπου «κορυφής –βάσης». Σημαντικό κομμάτι για την επίτευξη της κάρτας επιδόσεων και την αποκόμιση του μέγιστου οφέλους είναι η δημιουργία εκτελεστικής ομάδας στελεχών. Η ομάδα αυτή πρέπει να μοιραστεί το όραμα της οργάνωσης με τους βασικούς εξωτερικούς ενδιαφερόμενους κάτι που δημιουργεί την κοινή αντίληψη όλων των συμμετεχόντων για την επίτευξη των κοινών στόχων.

Οι μεγάλες οργανώσεις χρησιμοποιούν διαφόρους αλληλένδετους μηχανισμούς για να μεταφράσουν τη στρατηγική τους και την κάρτα Ισορροπημένης Επίδοσης σε στόχους και μέτρα, που θα επηρεάσουν τις ατομικές προτεραιότητες και τις προτεραιότητες των ομάδων. Οι τρεις μηχανισμοί που χρησιμοποιούνται είναι οι εξής: 1) *Προγράμματα Επικοινωνίας και Εκπαίδευσης* μέσω των οποίων όλοι οι εργαζόμενοι, τα ανώτερα στελέχη και το διοικητικό συμβούλιο αντιλαμβάνονται τη στρατηγική της οργάνωσης και τις ενέργειες που πρέπει να επιδείξουν, για να πετύχουν στρατηγικούς στόχους. 2) *Προγράμματα στοχοθέτησης* μέσω των οποίων μεταφράζονται οι υψηλότερου επιπέδου στρατηγικοί στόχοι σε προσωπικούς και ομαδικούς στόχους. 3) *Σύνδεση Συστημάτων Ανταμοιβών* κάτι το οποίο είναι απαραίτητο για να υποκινηθεί η ευθυγράμμιση τη οργάνωσης με τη στρατηγική. Η σύνδεση αυτή προσεγγίζεται προσεχτικά μόνο αφού τεθούν σε λειτουργία τα προγράμματα εκπαίδευσης και επικοινωνίας.

### **Προγράμματα επικοινωνίας και εκπαίδευσης**

Το όραμα και η στρατηγική της οργάνωσης πρέπει να μεταδίδεται στους εργαζόμενους με εσωτερική εκστρατεία μάρκετινγκ. Σκοπός μιας τέτοιας επικοινωνιακής εκστρατείας είναι η δημιουργία συνειδητοποίησης και η επίδραση στη συμπεριφορά των ατόμων. Το κάθε άτομο πρέπει να αντιληφθεί και να κατανοήσει τη στρατηγική της οργάνωσης ώστε να ενισχύσει να κίνητρά του για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Ουσιαστικό μέρος μιας επιτυχημένης επικοινωνιακής εκστρατείας είναι η δημιουργία κοινού οράματος μεταξύ εκείνων που πρέπει να δουλέψουν γι' αυτό: «Εάν δεν καταλαβαίνουν το όραμα, δεν μπορούν να το μοιραστούν ή να ενεργήσουν πάνω σε αυτό».

Ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα επικοινωνίας πρέπει να είναι συνεχές και να μην αντιμετωπίζεται η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων ως ένα ακόμη πρόγραμμα που θα πάει στο ράφι και τελικά θα αγνοηθεί. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν ποικίλοι μηχανισμοί για να εγκαινιάσουν ένα πρόγραμμα Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων όπως ανακοινώσεις, βίντεο, συνεδριάσεις, φυλλάδια και ενημερωτικά δελτία τα οποία πρέπει να ακολουθούνται συνεχώς από υποβολή εκθέσεων για τα αποτελέσματα στα ενημερωτικά δελτία, στα λογισμικά ομαδικής συνεργασίας και στα ηλεκτρονικά δίκτυα.

- ΦΥΛΛΑΔΙΑ

Η χρήση **φυλλαδίων** για την μεταβίβαση της στρατηγικής μιας εταιρίας στο εργατικό δυναμικό είναι κάτι σύνηθες. Το φυλλάδιο προσδιορίζει τους πιο σημαντικούς στόχους και τα αποτελέσματα που θέλει να επιτευχθούν, και περιγράφει τα συγκεκριμένα μέτρα που πρέπει να παρθούν για να γίνουν πράξη τα αποτελέσματα αυτά.

- ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΑ ΔΕΛΤΙΑ

Τα **ενημερωτικά δελτία** χρησιμοποιούνται για να ενσωματωθεί στην Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων στα τρέχοντα προγράμματα επικοινωνία με τους εργαζόμενους. Αρχικά εξηγείται ο γενικός συλλογισμός της κάρτας επιδόσεων πίσω από τους συγκεκριμένους στόχους και περιγράφονται τα μέτρα που θα χρησιμοποιηθούν για να υποκινηθεί η απόδοσή της. Χρησιμοποιούνται ιστορίες σχετικές με τον τρόπο τον οποίο ακολούθησε ένα τμήμα ή ένα άτομο για να συμβάλει στην αναφερόμενη απόδοση και τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν και χρονογραφήματα με τις πρωτοβουλίες που πάρθηκαν, με στόχο να προκληθεί ανάδραση στους εκπαιδευόμενους- εργαζόμενους ώστε να δράσουν παρόμοια. Με τον τρόπο αυτό δημιουργούνται πρότυπα ρόλων στους εργαζόμενους που συμβάλλουν στην εφαρμογή της στρατηγικής της οργάνωσης.

Κάποιες οργανώσεις δεν διαβιβάζουν σκόπιμα την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων στους εργαζόμενους, γιατί θεωρούν ότι αυτοί έχουν ήδη εξοικειωθεί τα τελευταία χρόνια με παρόμοια προγράμματα αλλαγής και οράματος οπότε για να αποφευχθεί μεμονωμένη αντίσταση χρησιμοποιούν ενημερωτικά δελτία για να διαδώσουν τα ευρέα θέματα της κάρτας χωρίς να κατονομάζουν τη νέα εταιρική πρωτοβουλία. Εστιάζουν κυρίως στους πελάτες της οργάνωσης, προσδιορίζοντας την εικόνα, την ποιότητα, τον χρόνο, το προϊόν και τις ιδιότητες που η οργάνωση επιθυμεί να παραδώσει στους κυριότερους πελάτες της και υπογραμμίζοντας μέσω του προγράμματος επικοινωνίας τις σημαντικότερες επιχειρηματικές διαδικασίες που απαιτούνται.

- ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ ΚΑΙ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Επίσης οι οργανώσεις χρησιμοποιούν τα **ηλεκτρονικά δίκτυα** και το **λογισμικό ομαδικής συνεργασίας** με στόχο να κοινοποιήσουν και να εξασφαλίσουν τη δέσμευση στους στόχους της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων. Η χρήση σύντομων βιντεοκλίπ σε συνδυασμό με τα κείμενα για τους πελάτες και η ηχογραφημένες οδηγίες από τον διευθύνοντα σύμβουλο που αιτιολογούν την επιλογή κάποιων ιδιαίτερων στόχων και τη λογική τους βοηθάει την επίτευξη των στόχων αυτών. Επίσης η καθιέρωση ηλεκτρονικών πινάκων ανακοινώσεων για κάθε μέτρο

της κάρτας επίδοσης ενθαρρύνει τον διάλογο και επιτρέπει σε όλους τους εργαζόμενους να σχολιάζουν τις αιτίες υπέρβασης ή υστέρησης των στόχων.

Ωστόσο για να είναι αποτελεσματικά τα πιο πάνω εργαλεία επικοινωνίας πρέπει να είναι συνδυαστούν με μια περιεκτικής προσπάθεια επικοινωνίας που κατευθύνεται στην επίτευξη της στρατηγικής ευθυγράμμισης μακροπρόθεσμα και αφορά τους στόχους επικοινωνίας, το ακροατήριο – στόχο, το βασικό μήνυμα, το χρονικό πλαίσιο και την επιτυχία της επικοινωνίας.

Μια επιτυχημένη στρατηγική πρέπει να είναι ρητή και εμπιστευτική ώστε να προσδιορίζονται με σαφήνεια οι πελάτες που έχουν στοχευθεί αλλά και να προφυλάξουν το μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές. Η πρόωρη αποκάλυψη της νέας στρατηγικής θα μπορούσε να επιτρέψει στους ανταγωνιστές να αμβλύνουν την επίδρασή της. Για το λόγο αυτό και κάθε επιχειρηματική ομάδα πρέπει να αξιολογεί τα οφέλη μιας εκτενούς επικοινωνίας σε σχέση με το πιθανό κόστος μιας αποκάλυψης και πιθανής απώλειας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στη βάση μιας μεθόδου ασφάλειας τα ιδιαίτερα τμήματα των πελατών θα γίνονται γνωστά μόνο σε αυτούς που πρέπει να γνωρίζουν.

### **Επικοινωνία με το διοικητικό συμβούλιο και τους εξωτερικούς μετόχους**

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων πρέπει να κοινοποιείται στην εταιρική ανώτερη διοίκηση και στο εταιρικό διοικητικό συμβούλιο όπου η κύρια ευθύνη τους είναι η εποπτεία της εταιρικής στρατηγικής και της στρατηγική των επιχειρηματικών μονάδων. Η πρωταρχική επικοινωνία μεταξύ των ανώτερων εταιρικών στελεχών και του ανώτερου διοικητικού συμβουλίου πρέπει να εστιάζει περισσότερο στο μακροπρόθεσμο στρατηγικό όραμα παρά σε βραχυπρόθεσμα λειτουργικά αποτελέσματα που γίνεται συνήθως, και να υπάρχει πιο ενεργό ρόλο στον έλεγχο της εταιρικής στρατηγικής και απόδοσης.

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων είναι ο μηχανισμός με τον οποίο τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας παρουσιάζουν τις στρατηγικές της επιχείρησης και τις στρατηγικές των επιχειρηματικών μονάδων τους στο διοικητικό συμβούλιο. Υπάρχουν λόγοι που οι επιχειρήσεις είναι απρόθυμες να αποκαλύψουν τις πληροφορίες της κάρτας όπως η ανησυχία για διαρροή της εταιρικής στρατηγικής στους ανταγωνιστές, η ατομική ευθύνη των εμπλεκόμενων σε ένα περιβάλλον που ευνοεί δικαστικές διώξεις των μετόχων και η απάθεια μεγάλου μέρους της επενδυτικής κοινότητας για τις μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες. Όσο οι χρηματοοικονομικοί αναλυτές παραμένουν αδιάφοροι στους μακροπρόθεσμη στρατηγική της επιχείρησης, η Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης δύσκολα θα γίνει μέρος του προγράμματος επικοινωνίας μιας οργάνωσης στους εξωτερικούς μετόχους. Αυτό συμβαίνει κυρίως γιατί οι εξωτερικοί μέτοχοι εστιάζουν τη προσοχή τους στα σχέδια και τις προβλέψεις που αφορούν τα έσοδα της επόμενης περιόδου και όχι για τη βελτίωση της στρατηγικής εσωτερικών θεμάτων όπως π.χ. Τη βελτίωση της ποιότητας και χρόνου απόκρισης των πελατών. Παρόλα αυτά οι εσωτερικές υποβολές εκθέσεων θα έχουν ως αποτέλεσμα καλύτερες χρηματοοικονομικές πολιτικές, αν και οι περισσότερες επιχειρήσεις πειραματίζονται ακόμα με την

ανάπτυξη, τη μετάδοση και τη αξιολόγηση της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων. Πιστεύουμε ότι όσο πιο πεπειραμένα θα γίνονται τα ανώτερα στελέχη για την προώθηση της Κάρτας θα βρίσκουν τρόπους να κοινοποιούν τα μέτρα εσωτερικά χωρίς να διαρρέουν στους εξωτερικούς ανταγωνιστές τους ευαίσθητες πληροφορίες.

Ο Jay Lorsh μάλιστα υποστηρίζει πως τα διοικητικά στελέχη και γενικά οι διευθύνοντες θα πρέπει να κατέχουν πιο ενεργό ρόλο στον έλεγχο της εταιρικής στρατηγικής και απόδοσης. Πιο αναλυτικά θεωρεί πως οι ανωτέρω διευθυντές θα πρέπει να είναι ικανοί και να έχουν την ανεξαρτησία ώστε να μπορούν να παρακολουθούν κατά πόσο είναι αποδοτική η ανωτέρω διοίκηση της επιχείρησης και να είναι εφικτό να επηρεάσουν την αλλαγή της στρατηγικής αν αυτή δεν βοηθάει στην επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει, ή σε ακραίες περιπτώσεις να γίνει αλλαγή της εταιρικής ηγεσίας.

### **Η Σύνδεση της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων με τους ομαδικούς και προσωπικούς στόχους**

Η μετάδοση και η συνειδητοποίηση των στόχων δεν φτάνει από μόνης της για να αλλάξει τη συμπεριφορά. Οι υψηλού επιπέδου στόχοι πρέπει να μεταφραστούν σε συγκεκριμένες δράσεις ώστε το κάθε άτομο ατομικά να συμβάλει στους σκοπούς της οργάνωσης έτσι ώστε οι επιμέρους στόχοι να ευθυγραμμίζονται με τους γενικούς στόχους. Πολλές οργανώσεις αντιμετωπίζουν δυσκολίες στο να αναλύσουν τα υψηλού επιπέδου στρατηγικά μέτρα ιδιαίτερα αυτά που δεν είναι χρηματοοικονομικά σε τοπικά και λειτουργικά. Τέτοια όπως η ικανοποίηση πελατών και η διαθεσιμότητα των συστημάτων και των πληροφοριών είναι δύσκολο να αναλυθούν σε επιμέρους στοιχεία.

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων μπορεί να βοηθήσει αποτελεσματικά γιατί βασίζεται σε ένα πρότυπο απόδοσης που προσδιορίζει τους οδηγούς της στρατηγικής σε υψηλότερο επίπεδο. Μπορεί να γίνει η αφετηρία για μια διαδικασία ανάλυσης της στρατηγικής της οργάνωσης διατάσσοντας σε φθίνουσα σειρά τα υψηλού επιπέδου μέτρα προς τα χαμηλότερα οργανωσιακά μέτρα. Χρησιμοποιείται ως το κεντρικό πλαίσιο της οργάνωσης για τον καθορισμό των λειτουργικών στόχων σε όλα τα επίπεδα.

Μάλιστα θα αναφέρουμε και ένα παράδειγμα με σκοπό τη κατανόηση του συγκεκριμένου μηχανισμού. *Η ομάδα διερεύνησης μιας επιχείρησης πετρελαίου ανέπτυξε μια προσέγγιση της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων ώστε να ενθαρρύνει τον προσδιορισμό ατομικών σκοπών μέσα από το πλαίσιο γενικών σκοπών της ομάδας. Έτσι η κάθε ομάδα δημιούργησε μια μικρή προσωπική κάρτα επιδόσεων με τρία επίπεδα. Το πρώτο επίπεδο αναγράφει τους εταιρικούς σκοπούς, το δεύτερο τους στόχους της κάθε επιχειρηματικής μονάδας και το τρίτο και πιο σημαντικό ήταν κενό ώστε το κάθε άτομο να καταγράψει τους προσωπικούς του στόχους της απόδοσης του καθώς και τα βραχυπρόθεσμα βήματα δράσης του που θα τον οδηγούσαν στην επιτυχή ολοκλήρωση των στόχων της εταιρίας. Πολλές επιχειρήσεις που ακολουθούν το συγκεκριμένη διαδικασία την αναφέρουν ως “διοίκηση με στόχους”.*

## Η Σύνδεση Συστημάτων Ανταμοιβής

Όλες οι επιχειρήσεις προβληματίζονται για τη σύνδεση του τυπικού συστήματος αμοιβών τους με τα μέτρα της κάρτας επιδόσεων. Για να δημιουργηθεί αλλαγή κουλτούρας με την εφαρμογή της κάρτας επιδόσεων πρέπει να συνδεθεί η ανταμοιβή κινήτρου με την επίτευξη των στόχων. Η χρηματοοικονομική ανταμοιβή είναι πολύ ισχυρό κίνητρο και αρκετές επιχειρήσεις προσπαθούν να συνδέουν την πολιτική των ανταμοιβών για τα ανώτερα στελέχη με την κάρτα επιδόσεων, με στόχο να αποκομίσουν τα πλεονεκτήματα της ευθυγράμμισης αυτής με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησής τους.

Όμως η πρόσδεση της ανταμοιβής κινήτρων με την κάρτα επιδόσεων κρύβει και κάποιους κινδύνους όπως αν **υπάρχουν τα σωστά μέτρα**, αν είναι **αξιόπιστα τα στοιχεία**, αν θα υπάρξουν **απροσδόκητες συνέπειες** και πώς **θα επιτευχθούν οι στόχοι**. Τα μειονεκτήματα προκύπτουν συνήθως όταν τα μέτρα της κάρτας επιδόσεων δεν είναι ακριβείς εκφραστές των στρατηγικών στόχων, και όταν οι ενέργειες που βελτιώνουν τα μετρήσιμα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα είναι ασυνεπείς με την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων. Υπάρχουν επιχειρήσεις για τις οποίες η κάρτα επιδόσεων χρησιμοποιείται δοκιμαστικά ως δήλωση της στρατηγικής της οργάνωσης και δεν χρησιμοποιούν αρχικά τη σύνδεση της απόδοσης με την κάρτα. Τα στελέχη μεταφράζοντας τη στρατηγική της επιχείρησης σε μέτρα και διατυπώνοντας υποθέσεις για τις συνδέσεις μεταξύ των μέτρων, δεν είναι βέβαια αρχικά για την επιλογή των σωστών μέτρων. Επίσης μπορεί να είναι απρόθυμα να θέσουν τα αρχικά μέτρα κάτω από την επίδραση των προσπαθειών των παρακινούμενων στελεχών ώστε να πετύχουν τα μέγιστα αποτελέσματα. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις αυτές είναι ιδιαίτερα επιφυλακτικές να αλλάξουν το τυπικό σύστημα ανταμοιβών χρησιμοποιώντας την κάρτα επιδόσεων. Στην αντίθετη περίπτωση πρέπει να ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων να κληθούν να προσέχουν την επίτευξη ενός ισορροπημένου συνόλου στρατηγικών στόχων, ενώ θα αμείβονται για την επίτευξη της βραχυπρόθεσμης χρηματοοικονομικής απόδοσης.

Μια άλλη ανησυχία προκύπτει για τη διαχείριση πολλαπλών στόχων σε μια λειτουργία ανταμοιβής μέσω του παραδοσιακού μηχανισμού. Αυτός ο μηχανισμός ορίζει τη βαρύτητα των μεμονωμένων στόχων, σε σχέση με την ανταμοιβή κινήτρων η οποία υπολογίζεται από το ποσοστό επίτευξης του αποτελέσματος κάθε στόχου κάτι που επιτρέπει την πληρωμή σημαντικής ανταμοιβής κινήτρου.

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων προσφέρει μια εναλλακτική προσέγγιση για τον καθορισμό του πότε πληρώνεται η ανταμοιβής κινήτρου. Μπορούν να καθιερωθούν τα ελάχιστα επίπεδα κατώτατων ορίων σε όλα ή σε ένα κρίσιμο υποσύνολο έτσι ώστε τα ανώτερα στελέχη να μην κερδίζουν έξτρα αμοιβές κινήτρων, αν η πραγματική απόδοση σε μια περίοδο υπολείπεται του κατώτατου ορίου. Ο περιορισμός των κατώτατων ορίων πρέπει να είναι ισορροπημένος ως προς τα βραχυπρόθεσμα μέτρα αποτελεσματικότητας και τους οδηγούς απόδοσης της μελλοντικής οικονομικής αξίας. Έτσι αν έχει επιτευχθεί ένα ελάχιστο κατώτατο όριο στο σύνολο των μέτρων, τότε η ανταμοιβή κινήτρου μπορεί να συνδεθεί με τη σημαντική απόδοση μέσα από ένα μικρότερο σημαντικό υποσύνολο μέτρων. Κάποιες



μικρές επιχειρήσεις δίνουν τη δυνατότητα στους μάνατζερ των επιχειρηματικών μονάδων να θέτουν τους δικούς τους στόχους για τα μέτρα της κάρτας επιδόσεων, αφού στη συνέχεια η ομάδα των ανώτερων στελεχών κρίνει τον βαθμό δυσκολίας των στόχων σε σχέση με την ένταση του ανταγωνισμού, η οποία επηρεάζει το μέγεθος της έξτρα αμοιβής που πληρώνεται όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι.

Πολλοί παράγοντες οι οποίοι δε μπορούν να ελεγχθούν από τους μάνατζερ της επιχείρησης έχουν επίπτωση στην κάρτα επίδοσης. Επίσης αρκετές ενέργειες των διευθυντικών στελεχών δημιουργούν ή καταστρέφουν την οικονομική αξία αλλά μπορεί να μη μετριοούνται. Οι μάνατζερ πρέπει να αμείβονται σύμφωνα με τις ικανότητές τους, τις προσπάθειες που καταβάλλουν και την ποιότητα των αποφάσεών τους, τα οποία όμως λόγω της δυσκολίας στην παρατήρηση και στη μέτρησή τους δεν λαμβάνονται υπόψη στα τυπικά σχέδια ανταμοιβών.

Η ενεργός χρήση της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων παρέχει μεγαλύτερη ευκρίνεια για τις ικανότητες των διευθυντικών στελεχών και την ποιότητα των αποφάσεων σε σχέση με τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά μέτρα. Η εφαρμογή της κάρτας παρέχει πολλές δυνατότητες στην παρατήρηση της απόδοσης και των δυνατοτήτων των ανώτερων στελεχών γιατί ακόμα και οι υποκειμενικές αξιολογήσεις είναι επίσης λιγότερο ευάλωτες στο παιχνίδι ανταμοιβών κινήτρου που συνδέεται με ρητούς, τυπικούς κανόνες.

Τα εξωγενή κίνητρα που συνδέονται με τις αμοιβές είναι σημαντικά και πρέπει να συνδέονται με την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και των εταιρικών στόχων, αλλά από μόνα τους μπορεί να είναι ανεπαρκή ως προς την ενθάρρυνση στη δημιουργική επίλυση προβλημάτων και την καινοτόμο λήψη αποφάσεων. Τα εσωτερικά κίνητρα εμφανίζονται στα πλαίσια της κάρτας επιδόσεων όταν οι προσωπικοί στόχοι και οι ενέργειες των εργαζόμενων συμφωνούν με την επίτευξη των στόχων και των μέτρων της οργάνωσης. Τα άτομα με εσωτερικά κίνητρα έχουν αφομοιώσει τους οργανωτικούς σκοπούς και προσπαθούν να τους πετύχουν ακόμη και όταν αυτοί δε συνδέονται με σύστημα αμοιβών. Όταν κάποιες οργανώσεις έχουν χρησιμοποιήσει την κάρτα επιδόσεων μέσα από την οποία διαρθρώνονται με σαφήνεια οι στρατηγικοί επιχειρηματικοί στόχοι, οι οποίοι συνδέονται με οδηγούς απόδοσης, πολλά άτομα αρχίζουν να βλέπουν για πρώτη φορά τη σύνδεση των ενεργειών τους με τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία εγγενούς υποκίνησης σε μεγάλο αριθμό εργαζόμενων χωρίς αυτή να συνδέεται με κίνητρα ανταμοιβών.

Αν τα υπάρχοντα συστήματα επιδομάτων και ανταμοιβών συνδέονται άμεσα με τα βραχυπρόθεσμα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα είναι δύσκολο να κερδηθεί η οργανωσιακή δέσμευση για την ισορροπημένη απόδοση της κάρτας επιδόσεων. Μέσα από το διάλογο που θα οδηγήσει στη διατύπωση των σκοπών και των ενεργειών για την επίτευξη τους, συχνά αποκαλύπτονται πολλά για τις διευθυντικές ικανότητες και τις προσπάθειες των στελεχών. Επίσης ο πρόσθετος πειραματισμός και η εμπειρία θα παράσχουν πρόσθετα στοιχεία για τη σωστή ισορροπία μεταξύ των ρητών, αντικειμενικών τύπων και της υποκειμενικής αξιολόγησης για τη σύνδεση της ανταμοιβής κινήτρων με την επίτευξη των στόχων της κάρτας επιδόσεων.

**(Πηγή:** *Robert S. Kaplan- David P. Norton, 2008, The Balance Scorecard, ΕπίκεντροΑ.Ε. , σελ 287-317)*

Παρακάτω περιγράφεται η διαδικασία της κατασκευής μιας Ακαδημαϊκής Scorecard για το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας ,όπως περιγράφεται από τους Ελένη Καρρά και Δημήτρη Παπαδόπουλο στο άρθρο τους με τίτλο «Η αξιολόγηση ενός Ακαδημαϊκού Ιδρύματος με την χρήση Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### 5.1 Η διαδικασία κατασκευής ενός Ακαδημαϊκού (Balanced) Scorecard για το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Η διαδικασία της κατασκευής ενός Ακαδημαϊκού Scorecard για το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας ή για οποιοδήποτε άλλο ακαδημαϊκό ίδρυμα είναι το ίδιο με αυτό της κατασκευής ενός Balanced Scorecard για την οργάνωση των επιχειρήσεων, φυσικά με ορισμένες αναγκαίες αλλαγές στη διατύπωση και το περιεχόμενο, ώστε να ταιριάζουν με τις παραμέτρους της ακαδημαϊκής οργάνωσης. Συγκεκριμένα, η διαδικασία της κατασκευής ενός Ακαδημαϊκού Scorecard για το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω βήματα:

Το πρώτο βήμα είναι ο ακριβής προσδιορισμός της αποστολής του Πανεπιστημίου. Αποστολή του ΠΑ.ΜΑΚ.: Ο στόχος και η φιλοδοξία του ΠΑ.ΜΑΚ. είναι να προετοιμάσει, πλήρως καταρτισμένους επιστήμονες, συμβούλους και στελέχη του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

Το δεύτερο βήμα προσπαθεί να κάνει ένα BSC συμβατό με την αποστολή και τους στόχους του ιδρύματος. Αυτό απαιτεί κάποιες μικρές αλλαγές στη διατύπωση και τους ορισμούς των τεσσάρων προοπτικών, διότι η BSC αναπτύχθηκε με την οργάνωση των επιχειρήσεων στο μυαλό.

- Το ΠΑ.ΜΑΚ. είναι ένα δημόσιο πανεπιστήμιο και χρηματοδοτείται κυρίως από την ελληνική κυβέρνηση. Κατά συνέπεια, οικονομικός στόχος της δεν είναι να αποκομίσει κέρδος, αλλά να κάνει διαχείριση της χρηματοδότησης του κατά τέτοιο τρόπο ώστε να παρέχει υψηλής ποιότητας ακαδημαϊκά προγράμματα. Σύμφωνα με αυτό το στόχο, ο όρος χρηματοοικονομική προοπτική θα πρέπει να αντικατασταθεί από τον όρο "ακαδημαϊκή προοπτική διαχείρισης".
- Η πλευρά του πελάτη σε μια ακαδημαϊκή μονάδα αφορά τους μαθητές, το διδακτικό προσωπικό, τους εργοδότες και άλλους ενδιαφερομένους ως εργοδότες, τους προμηθευτές και την κοινότητα. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, ο όρος πελάτης αντικαθίσταται από τον όρο "προοπτική των ενδιαφερομένων μερών"
- Η προοπτική της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας, αφορά το πώς λειτουργεί το ΠΑ.ΜΑΚ. και θέτει στόχους για την ποιότητα, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα όχι μόνο για τη μεταφορά γνώσης, αλλά με τη λειτουργία, συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών υποστήριξης, την εφαρμογή απλών διαδικασιών κ.τ.λ.
- Η προοπτική της μάθησης και της ανάπτυξης αφορά την ικανότητα του ΠΑ.ΜΑΚ. να δημιουργήσει και να εφαρμόσει τις γνώσεις, ώστε με τις αλλαγές στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας για εξειδικευμένο προσωπικό. Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον που ενθαρρύνει την ομαδική εργασία, τον επαγγελματισμό, και την ευγενή άμιλλα.

Οι παραπάνω αλλαγές στη διατύπωση και το περιεχόμενο των προοπτικών της Balanced Scorecard επιτρέπει να μετονομάσετε από «Balanced Scorecard» σε «Ακαδημαϊκή Scorecard» [H O'Neil, Bensimon E, Diamon M και M Moore 2000].

Το τρίτο βήμα για να κατασκευαστεί μια Ακαδημαϊκή Scorecard για το ΠΑ.ΜΑΚ. αναφέρεται στη χρήση των στρατηγικών εργαλείων, δηλαδή, ανάλυση SWOT, Ανάλυση Αξίας προϊόντων(Product Value Analysis), την ποιότητα και την τεχνική ανάπτυξη λειτουργίας(Quality Function Deployment Technique), για τον προσδιορισμό των βασικών δεικτών επίδοσης( KPI Key Performance Indicators ). Το τελικό βήμα είναι η χρήση της αναλυτικής διαδικασίας ιεράρχησης (AHP), για να επιλεγεί το πιο κρίσιμο από αυτά και να καθορίσει τα αντίστοιχα στατιστικά βάρη τους.

Οι παράγραφοι που ακολουθούν αναλύουν σε ένα συνοπτικό θέμα το τρίτο και το τέταρτο βήμα στη διαδικασία για την κατασκευή ενός Ακαδημαϊκού Scorecard για το ΠΑ.ΜΑΚ.

## **5.1. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για να καθοριστούν και να επιλεγθούν οι βασικοί δείκτες επίδοσης για το Ακαδημαϊκό Scorecard του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.**

### **5.1.1. Η χρήση των στρατηγικών εργαλείων (SWOT, PVA, QFD) για να καθοριστούν τα KPIs του Πανεπιστημίου Μακεδονίας :**

#### **Ανάλυση SWOT**

- Πλεονεκτήματα
1. Το όνομα και η φήμη του Πανεπιστημίου, ως ένας θεσμός, που παρέχει ακαδημαϊκές μελέτες υψηλής ποιότητας.
  2. Υψηλή συγκέντρωση εξειδικευμένου ακαδημαϊκού προσωπικού με υψηλό επίπεδο επιστημονικών γνώσεων και την αναγνώριση του σε διεθνές επίπεδο.
  3. Σύγχρονα και λειτουργικά κτίρια.
  4. Εκτεταμένες τηλεπικοινωνίες, υποδομές, εμπειρία και βαθιά γνώση.
  5. Οργανωσιακή κουλτούρα του Ιδρύματος
  6. Μεταπτυχιακές σπουδές σε σύγχρονα πεδία.
  7. Η ανάπτυξη των υποδομών που υποστηρίζουν προγράμματα συνεχούς εκπαίδευσης και μαθήματων.
  8. Βοηθητικές υπηρεσίες όπως Πανεπιστημιακές Εκδόσεις, Πρακτική Άσκηση και Γραφείο Διασυνδέσεων.
  9. Μεγάλη και οργανωμένη βιβλιοθήκη με πολλούς τίτλους επιστημονικών βιβλίων.
  10. Η ενίσχυση της συνεργασίας με τις επιχειρήσεις στη Βόρεια Ελλάδα.

11. Συνεργασία με άλλα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα της Βορειοανατολικής Ευρώπης.
12. Ικανοποιητικός ρυθμός εισόδου νέων μελών.
13. Η αποτελεσματική διαχείριση της περιουσίας του Πανεπιστημίου
14. Αυτονομία σε ερευνητικές πρωτοβουλίες, σε συνδυασμό με την ικανότητα να προσελκύει και να διαχειριστεί σημαντική χρηματοδότηση μέσω ανταγωνιστικών ερευνητικών προγραμμάτων.
15. Ικανοποιητική μεταφορά των σπουδαστών μέσω ευρωπαϊκών προγραμμάτων ανταλλαγών σπουδαστών(ERASMUS).

• **Αδυναμίες**

1. Η έλλειψη αυτονομίας κατά την διαδικασία επιλογής προπτυχιακών φοιτητών (ποιότητα και ποσότητα).
2. Καθυστερημένη αποφοίτηση και μεγάλος αριθμός των ανενεργών φοιτητών.
3. Αποκλειστική χρήση της ελληνικής γλώσσας στην διδασκαλία.
4. Αυξανόμενη ανάγκη για νέα μέλη και διοικητικό προσωπικό.
5. Αυξανόμενη ανάγκη για τεχνικό προσωπικό και το προσωπικό υποστήριξης των εργαστηρίων
6. Ανεπαρκής διασύνδεση με Εκπαιδευτικά Ιδρύματα στην Ευρώπη και τη Βόρεια Αμερική
7. Η ανεπαρκής συνεργασία με τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις με σκοπό την προώθηση της εφαρμοσμένης έρευνας
8. Αυξανόμενη ανάγκη για νέες εγκαταστάσεις

• **Ευκαιρίες**

1. Η παγκοσμιοποίηση και η αύξηση του οικονομικού ανταγωνισμού
2. Προσαρμογή των νέων τεχνολογιών από το οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον
3. Η δημιουργία του ενιαίου Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης
4. Η επέκταση του πολιτικού και οικονομικού ρόλου της Ελλάδα σε χώρες των Βαλκανίων
5. Σημαντική χρηματοδότηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση
6. Η αυξανόμενη ζήτηση για μεταπτυχιακές σπουδές από τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα και της Νοτιοανατολικής Ευρώπης
7. Η αύξηση της ζήτησης για τα προγράμματα συνεχιζόμενης εκπαίδευσης και μελέτης
9. Αυξανόμενο ενδιαφέρον για δραστηριότητες εκπαίδευσης και η κοινή έρευνα από άλλες χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης

## • Απειλές

1. Απροσδιόριστη Εθνική Στρατηγική για την Έρευνα και την Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.
2. Η έλλειψη ουσιαστικής διοικητικής και οικονομικής αυτονομίας και η αυτάρκειας των Ιδρυμάτων της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης
3. Ο ανταγωνισμός στο προπτυχιακό, μεταπτυχιακό και η συνεχιζόμενη εκπαίδευση των προγραμμάτων από άλλα Ιδρύματα της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης
4. Ο ανταγωνισμός στο προπτυχιακό, μεταπτυχιακό και συνεχιζόμενη εκπαίδευση των προγραμμάτων από μη Ακαδημαϊκών Ιδρυμάτων
5. Ακαδημαϊκό και τον οικονομικό ανταγωνισμό από τα Ανώτατα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Τ.Ε.Ι.)
6. Μείωση της εθνικής χρηματοδότησης
7. Μείωση της χρηματοδότησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης μετά το 2006

Μετά το τέλος της ανάλυσης SWOT οι πιο αποτελεσματικοί συνδυασμοί των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων επιλέγονται σύμφωνα με την αποστολή του ΠΑ.ΜΑΚ., προκειμένου να καθορίσουν τους στρατηγικούς στόχους του Ιδρύματος. Όσο το ΠΑ.ΜΑΚ. είναι ένα ταχέως αναπτυσσόμενο Πανεπιστήμιο, η στρατηγική του πρέπει να απεικονίζει το πνεύμα της ανάπτυξης και τη συνεχή εξέλιξη και βελτίωση του. Μερικοί από τους πιο αντιπροσωπευτικούς συνδυασμούς είναι οι εξής:

- 1:** Το Πανεπιστήμιο παρέχει μέχρι σήμερα μεταπτυχιακές σπουδές, με την υποστήριξη του ακαδημαϊκού προσωπικού του που έχουν μεγάλη φήμη στον επιχειρηματικό κόσμο (Μάθησης και Ανάπτυξης προοπτικών).
- 2:** Η είσοδος της Κύπρος, των άλλων Βαλκανικών χωρών και των χωρών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης στην Ευρωπαϊκή Ένωση, δίνει στο ΠΑ.ΜΑΚ. την ευκαιρία να ενισχύσει την κινητικότητα των σπουδαστών μέσω ευρωπαϊκών προγραμμάτων ανταλλαγής (προοπτική πελατών).
- 3:** Η τεχνολογική υποδομή του ΠΑ.ΜΑΚ, δίνει τη δυνατότητα να παρέχει γνώσεις σε νέες τεχνολογίες που είναι ιδιαίτερα ευπρόσδεκτη στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον (προοπτική της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας).
- 4:** Η αποτελεσματική διαχείριση του ΠΑ.ΜΑΚ. να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις σημαντικές Χρηματοδοτήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης (χρηματοοικονομική προοπτικές).
- 5:** Το ΠΑ.ΜΑΚ. έχει την ευκαιρία για νέες συνεργασίες με ακαδημαϊκά ιδρύματα της Βορειοανατολικής Ευρώπης (προοπτική της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας)
- 6:** Οι επιχειρήσεις είναι πρόθυμες να συνεργαστούν με το ΠΑ.ΜΑΚ, προκειμένου να επιτευχθεί η γνώση σχετικά με τις νέες θεωρίες και τεχνολογίες (προοπτική πελατών).

7: Το ΠΑ.ΜΑΚ. μπορεί να χρησιμοποιήσει τις διάφορες χρηματοδοτήσεις του για επεκτάση των εγκαταστάσεων του.

8: Το όνομα και η φήμη του ΠΑ.ΜΑΚ. καθώς και η ποιότητα του ακαδημαϊκού προσωπικού του είναι η απάντηση στον ανταγωνισμό των άλλων Ινστιτούτων Εκπαίδευσης (προοπτική πελατών).

9: Η αποτελεσματική διαχείριση του ΠΑ.ΜΑΚ. το βοηθά στο να ανταπεξέλθει με τη μειωμένη χρηματοδότηση (χρηματοοικονομική προοπτική)

### **Στρατηγικά εργαλεία: Προϊόν Τιμή Ανάλυση Πανεπιστημίου Μακεδονίας**

Το ΠΑ.ΜΑΚ. είναι ένα από τα νεότερα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στη χώρα μας, το οποίο εστιάζει στις Οικονομικές και Κοινωνικές Σπουδές. Με στόχο την συνεχή ανάπτυξη σε όλους τους τομείς, προωθεί την έρευνα, συμβαδίζει με τις διεθνείς τάσεις στον τομέα της επιστήμης, της οικονομίας και της κοινωνίας, και χρησιμοποιεί καινοτόμες διαδικασίες μάθησης. Ως εκ τούτου, αναγνωρίζεται ως Ίδρυμα Ανώτατης Εκπαίδευσης υψηλής ποιότητας, στην ελληνική αγορά εργασίας.

**Στάδιο κύκλου ζωής προϊόντος:** Το ΠΑ.ΜΑΚ. περνά από το στάδιο της ανάπτυξης του κύκλου ζωής του. Οι κύριες προτεραιότητες είναι να βελτιώσει τις εσωτερικές διαδικασίες του προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η απόδοση των πόρων (υλικά στοιχεία και άυλα στοιχεία) του.

**Ανάλυση αλυσίδας αξίας:** Εκπαίδευση, Έρευνα και βοήθεια προς τους μαθητές πριν και μετά την αποφοίτησή τους.

**Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Ανάλυσης:** Οι τομείς και οι δραστηριότητες που προσθέτουν αξία στο ινστιτούτο και το καθιστούν πιο ανταγωνιστικό είναι: Η υπεροχή του ακαδημαϊκού προσωπικού του, η ποιότητα των ακαδημαϊκών μαθημάτων και τα τεχνολογικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευση και την έρευνα,.

**Ανάλυση οδηγού κόστους:** Σε γενικές γραμμές, το "προϊόν" του ΠΑ.ΜΑΚ. είναι η γνώση που παρέχει στους αποφοίτους και την κοινότητά του. Δεν υπάρχουν δίδακτρα. Οι μόνες δραστηριότητες που δημιουργούν κέρδος για το πανεπιστήμιο είναι δραστηριότητες εντός του ιδρύματος όπως η λειτουργία ενός βιβλιοπωλείου, ορισμένα ειδικά εκπαιδευτικά μαθήματα και μεταπτυχιακά προγράμματα. Από την άλλη πλευρά, οι πηγές του κόστους είναι οι μισθοί, τα λειτουργικά έξοδα, και τα έξοδα εξοπλισμού.

**iii. Στρατηγικά εργαλεία: επέκταση της λειτουργίας (Καθορίζει τις προσδοκίες των σπουδαστών, των διδασκόντων, του διοικητικού προσωπικού, καθώς και των εργοδοτών που επιθυμούν να προσλάβουν αποφοίτους του ΠΑ.ΜΑΚ.).**

**Οι φοιτητές** χρειάζονται τμήματα με μικρότερο αριθμό ατόμων, αυξημένα κίνητρα και υποστήριξη από τη σχολή, καθώς και συνεχή εξέλιξη των πανεπιστημιακών σπουδών, προκειμένου να παρακολουθούν τις διεθνείς τάσεις και απαιτήσεις. Επιπλέον, θέλουν να έχουν την ευκαιρία για περαιτέρω έρευνα, εάν οι ίδιοι το επιθυμούν. Χρειάζονται επίσης υποτροφίες ώστε να ταξιδεύουν σε άλλα

ιδρύματα για να έρχονται σε επαφή με άλλους πολιτισμούς και εκπαιδευτικά συστήματα.

**Η σχολή** χρειάζεται επίσης τμήματα με μικρότερο αριθμό ατόμων. Με την μείωση των ατόμων, οι καθηγητές θα μπορούν να βρίσκονται πιο κοντά στους μαθητές τους και να παρακολουθούν την πρόοδό τους. Σημαντικό είναι επίσης να υπάρχουν φοιτητές, οι οποίοι να ενδιαφέρονται για το περιεχόμενο των μαθημάτων και είναι πρόθυμοι να μάθουν.

**Το διοικητικό προσωπικό** καλείτε να εργάζεται με απλές διαδικασίες, χωρίς πολλή γραφειοκρατία. Θα πρέπει επίσης να διαθέτει εμπειρία στις νέες τεχνολογίες με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους.

**Οι εργοδότες** χρειάζονται αποφοίτους που θα είναι σε θέση να αντεπεξέλθουν στις ανάγκες της ελληνικής (και Διεθνούς) αγοράς. Θέλουν να είναι άτομα που γνωρίζουν τις οικονομικές και τις διεθνείς τάσεις και να είναι ικανά να τις εφαρμόσουν με επιτυχία στον ιδιωτικό ή δημόσιο οργανισμό τους.

#### **iv. Στρατηγικοί στόχοι σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης SWOT, της ανάλυσης αξίας προϊόντος και της Ανάπτυξης Λειτουργίας Ποιότητας**

- Προοπτική της ακαδημαϊκής χρηματοοικονομικής διαχείρισης (Χρηματοοικονομική Προοπτική)

1. Η μονάδα χρησιμοποιεί τους πόρους της για την προώθηση των στόχων της με οικονομικά αποδοτικό τρόπο

2. Η μονάδα διαχειρίζεται την χρηματοοικονομική της ικανότητα για να διατηρήσει και να ανανεώσει την ακαδημαϊκή ποιότητα της.

- Προοπτική ενδιαφερομένων (Προοπτική πελάτη)

1. Οι φοιτητές αναγνωρίζουν τη σχολή ως πρωτοπόροι στην παραγωγή νέας γνώσης σχετικά με τις οικονομικές και κοινωνικές μελέτες.

2. Οι φοιτητές πιστεύουν πως η σχολή είναι μια ευκαιρία ανώτατης μάθησης που προετοιμάζει τους μαθητές ώστε να ανταποκριθούν στους ακαδημαϊκούς και επαγγελματικούς τους στόχους.

3. Η κοινότητα της Βόρειας Ελλάδας θεωρεί το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας ως μια σημαντική συμβολή για τον επιχειρηματικό κόσμο καθώς και το κοινό καλό.

- Προοπτική της Εσωτερικής Διαδικασίας

1. Η μονάδα έχει ένα φιλόδοξο και αποτελεσματικό πρόγραμμα ανάπτυξης.

2. Η Μονάδα προβλέπει το μέλλον μέσω της ενεργού συμμετοχής των σχολών της στις συνεχιζόμενες προσπάθειες ακαδημαϊκού προγραμματισμού.

- Προοπτική Μάθησης και Ανάπτυξης



1. Η μονάδα δημιουργεί ένα περιβάλλον που προάγει τον επαγγελματισμό, την ευγενή άμιλλα, την αριστεία και τη συνεχή πάροδο στο πέρας του χρόνου.
2. Η μονάδα προσλαμβάνει και διατηρεί το διοικητικό της προσωπικό το οποίο παρέχει την κατάλληλη υποστήριξη στο διδακτικό προσωπικό και τους φοιτητές.
3. Η μονάδα ενισχύει τις προσπάθειες της σχολής για έρευνα, εμπλουτισμό γνώσεων και τη συνεχή βελτίωση της.

### **5.1.2 Η χρήση της AHP (Analytical Hierarchy Process- Αναλυτική Ιεραρχική Διαδικασία) για την επιλογή των Βασικών Δεικτών Επιδόσεων ( Key Performance Indicators -KPI) του Πανεπιστημίου Μακεδονίας**

Οι βασικοί δείκτες επιδόσεων οι οποίοι προσδιορίζονται με βάση τα παραπάνω στρατηγικά εργαλεία, είναι πάρα πολλοί ώστε να χρησιμοποιηθούν όλοι στην Ακαδημαϊκή Scorecard. Έχουμε ήδη αναφέρει ότι η Scorecard χρειάζεται μόνο μερικά από αυτά, ώστε να είναι εύκολη στη χρήση και την αξιολόγησή της, γι' αυτό είναι πολύ σημαντικό να επιλεγθούν το πιο σημαντικά από αυτά. Για να επιτευχθεί λοιπόν αυτό, πρόκειται να χρησιμοποιηθεί η Διαδικασία Αναλυτικής Ιεραρχίας, όπως περιγράφεται παρακάτω.

Τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν για την επιλογή των Βασικών Δεικτών Απόδοσης μέσω της Αναλυτικής Ιεραρχικής Διαδικασίας είναι τα ακόλουθα

[O'Neil H., Bensimon E, Diamond M και M Moore 2000]:

1. Οι KPI πρέπει να αντανακλούν τις αξίες του πανεπιστημίου.
2. Οι KPI πρέπει να είναι απλοί, ουσιαστικοί και εύκολο να μετρηθούν
3. Οι KPI έχουν να στηρίζουν τις συγκρίσεις μεταξύ των πανεπιστημίων και άλλων εκπαιδευτικών μονάδων, είτε πανεπιστημίων, είτε άλλων ιδρυμάτων.
4. Οι δείκτες πρέπει να βασίζονται σε δεδομένα τα οποία η μονάδα έχει επί μονίμου βάσεως ήδη σύλλεξε.
5. Οι KPI πρέπει να διευκολύνουν την οργανωσιακή μάθηση.

Οι KPI που πρόκειται να αξιολογηθούν μέσω της Αναλυτικής Ιεραρχικής Διαδικασίας είναι οι εξής:

#### **Προοπτική της Ακαδημαϊκής Διοίκησης (Οικονομική Προοπτική)**

- Η μονάδα παρέχει μια ετήσια οικονομική κατάσταση η οποία απεικονίζει σημαντικές στρατηγικές ανακατανομής των πόρων και άλλα σημαντικά οικονομικά ζητήματα.
- Η ανάλυση βιωσιμότητας των ειδικών μαθημάτων και προγραμμάτων αυτοχρηματοδότησης

- Δεδομένα Benchmark σχετικά με την οικονομική διαχείριση άλλων ανταγωνιστικών ιδρυμάτων.
- Θετικές ταμειακές ροές, που καλύπτουν όλες τις ανάγκες του Πανεπιστημίου.
- Ύπαρξη κατάθεσης κεφαλαίων, προκειμένου να καλύπτονται οι έκτακτες δαπάνες

### **Εσωτερική Προοπτική Διαδικασία**

- Ο βαθμός υλοποίησης των στόχων και των απαιτήσεων του προγράμματος.
- Η ανταπόκριση του προγράμματος στις αλλαγές των αναγκών του εργοδότη, των αναγκών των μαθητών, της εξέλιξης της τεχνολογίας κ.α.
- Η διαθεσιμότητα διεθνής εκπαίδευσης, καθώς και ευκαιρίες για έρευνα σε προπτυχιακούς φοιτητές.
- Το ποσοστό των μαθητών που βρίσκουν συναφή απασχόληση σε διάστημα εντός ενός έτους από την αποφοίτησή τους.
- Το ποσοστό των μαθητών οι οποίοι συνεχίζουν για επιπρόσθετη εκπαίδευση όπως μεταπτυχιακές και διδακτορικές σπουδές.
- Συστάσεις για βελτίωση από τη σχολή και τους σπουδαστές.

### **Προοπτική Μάθησης και Ανάπτυξης**

- Η αλληλεπίδραση των μαθητών με τη σχολή, σεμινάρια, ειδικές εκδηλώσεις και επιστημονικές διαλέξεις. Η επίδραση αυτών των δραστηριοτήτων στην ποιότητα της εκπαίδευσης.
- το ποσοστό της σχολής που έχει δημοσιεύσει ή παρουσιάσει εργασίες.
- το έργο των υπηρεσιών του προγράμματος της σχολής(χειρόγραφο γράψιμο, επίβλεψη διατριβών, συμβουλές στους φοιτητές)
- χρήση συνεχιζόμενων μαθημάτων και προγραμμάτων εκπαίδευσης (εξ αποστάσεως εκπαίδευση κλπ)

### **Προοπτική των Ενδιαφερόμενων μερών (Προοπτική Πελατών)**

- Ποσοστά διατήρησης και αποφοίτησης
- Η ποιότητα των φοιτητών (η ιεράρχηση των προτιμήσεων, ο μέσος όρος των βαθμών για την είσοδο στα διάφορα τμήματα, ο μέσος χρόνος για την ολοκλήρωση των σπουδών, το ποσοστό των μαθητών που εγκαταλείπουν τις σπουδές, το ποσοστό των μαθητών που επιλέγουν μια προαιρετική εργασία)
- Κατανομή των βαθμών αποφοίτησης σε κάθε τμήμα.
- Έκθεση σχετικά με την ικανοποίηση των φοιτητών με τα μαθήματα, τα μέλη του Διδακτικού Ερευνητικού Προσωπικού, τη βιβλιοθήκη, τις ερευνητικές εγκαταστάσεις, και γενικά τις Πανεπιστημιακές εγκαταστάσεις.

## 5.2 Συμπεράσματα και προτάσεις πάνω στην Ακαδημαϊκή Scorecard

Μέσω της παραπάνω εφαρμογής της Ισορροπημένης - Ακαδημαϊκής Κάρτας Επιδόσεων, οι κατασκευαστές της απέδειξαν πως με την χρήση της μπορεί να παρέχει σε ένα ακαδημαϊκό ίδρυμα έναν οδικό χάρτη, ο οποίος δείχνει το πού θα πρέπει να εστιάσει τις δράσεις, τις πολιτικές, τις προτεραιότητες και τους πόρους του, προκειμένου να επιτύχει την αποστολή και τους στρατηγικούς του στόχους. Μια Ακαδημαϊκή Κάρτα Επιδόσεων θα προσδιορίσει τους τομείς στους οποίους υπάρχει αυξημένη ανάγκη για βοήθεια απέναντι στο προσωπικό της σχολής και το υπόλοιπο δυναμικό. Επίσης θα υπάρχουν διάφορες αλλαγές στον προϋπολογισμό. Σύμφωνα με τα αποτελέσματά της, οι πόροι μπορούν να διατεθούν, όπου αυτό είναι κατάλληλο και δικαιολογημένο, για τη βελτίωση ή την ενίσχυση των προγραμμάτων. Παρακάτω αναλύονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις των κατασκευαστών της Ακαδημαϊκής Κάρτας Επιδόσεων.

Στη περίπτωση του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, η χρήση μιας Ακαδημαϊκής Κάρτας Επιδόσεων, έκανε προφανή την ανάγκη για περισσότερα μέλη Διδακτικού Ερευνητικού Προσωπικού, προκειμένου να αυξηθεί η αλληλεπίδραση με τους μαθητές και τις αλλαγές στη δομή των μαθημάτων που ακολουθούν τις αλλαγές στο οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον και πιο συγκεκριμένα τις αλλαγές στη δομή της αγοράς εργασίας, ώστε να μπορούν να μειώσουν τους προπτυχιακούς φοιτητές και τους ανέργους απόφοιτους. Υπάρχει επίσης ανάγκη για επέκταση των τωρινών υφιστάμενων εγκαταστάσεων, προκειμένου να διευκολύνει τη συνεχή αύξηση του αριθμού των φοιτητών που ακολουθούν μεταπτυχιακές σπουδές και προγράμματα συνεχιζόμενης εκπαίδευσης. Το Πανεπιστήμιο απαιτεί φυσικά και την αύξηση του εξειδικευμένου διοικητικού προσωπικού. Επιπλέον πρέπει να δώσει το έμβασμα στους μαθητές να συμμετέχουν σε ερευνητικές προσπάθειες των μελών του Διδακτικού Επιστημονικού Προσωπικού, ή να ξεκινήσουν δικά τους ερευνητικά προγράμματα. Φαίνεται επίσης απαραίτητο για το Πανεπιστήμιο να προχωρήσει στην περαιτέρω ανάπτυξη των μεταπτυχιακών προγραμμάτων του και την ενίσχυση της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης του. Αν το Πανεπιστήμιο μπορεί να ευθυγραμμίσει την ευαισθησία των δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας της αγοράς με παράλληλα μέτρα των βασικών διαδικασιών της και με την αποστολή του, θα είναι σε καλή θέση ώστε να διατηρήσει την αριστεία μέσα σε ταραχώδεις αλλαγές. Οργανώνοντας ένα κατάλληλο επιλεγμένο σύνολο μετρήσεων μέσω μιας Ακαδημαϊκής Κάρτας Επιδόσεων ,παρέχετε στο Πανεπιστήμιο ένας χρήσιμος τρόπος ώστε να κατανοηθεί και να απεικονιστεί η συνολική, εκπαιδευτική και οικονομική επίδοση της συγκεκριμένης ακαδημαϊκής μονάδας. Το πιο σημαντικό πλεονέκτημα της χρήσης της Balanced Scorecard είναι η ευρύτερη ανάπτυξη μετρήσεων που συνδέονται στενά με τους στρατηγικούς στόχους του ιδρύματος. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι μετρήσεις, δεν αποτελούν αυτοσκοπό, αλλά δρουν για να ενθαρρύνουν την ανάκριση σχετικά με τις υπάρχουσες πολιτικές και πρακτικές καθώς και την κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τις αλλαγές στην ακαδημαϊκή επίδοση.

Ο σχεδιασμός της Ακαδημαϊκής Κάρτα Επιδόσεων για το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας απαιτεί ως πρώτο στάδιο, την κατασκευή ενός πίνακα αποτελεσμάτων για ολόκληρο το Ίδρυμα. Το επόμενο στάδιο στην ανάπτυξη μιας Ακαδημαϊκής Κάρτας για ένα ακαδημαϊκό ίδρυμα είναι η κατασκευή μιας Ακαδημαϊκής Κάρτας για κάθε ένα από τα διάφορα τμήματα του Πανεπιστημίου. Για την κατασκευή της Ακαδημαϊκής Κάρτας για κάθε ένα από τα διαφορετικά τμήματα του Πανεπιστημίου πρόκειται να χρησιμοποιήσουμε την αρχική Κάρτα Επιδόσεων για το σύνολο του Πανεπιστημίου ως πρότυπο και να το μετασχηματίσουμε-τροποποιήσουμε σύμφωνα με τους στρατηγικούς στόχους του κάθε τμήματος. Με την κατασκευή της Ακαδημαϊκής Κάρτας Επιδόσεων για κάθε ένα τμήμα του Πανεπιστημίου ξεχωριστά, η απόδοση του κάθε τμήματος θα βελτιωθεί και θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

*(**Βιβλιογραφία:** SSRN → The evolution of an Academic Institution using the Balanced Scorecard (Academic Scorecard) :The case of University of Macedonia ,Thessaloniki./Eleni D. Karra, Demetrios L. Papadopoulos)*

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

**Η εφαρμογή της Balanced Scorecard σε κερδοσκοπικούς και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.**

### **6.1 Εφαρμογή της Balanced Scorecard (BSC) στον Όμιλο Εταιριών ABB (Σουηδία).**

#### **6.1.1 Συνοπτικά στοιχεία**

Ο όμιλος εταιριών ABB Σουηδίας έχει προβεί στην εφαρμογή της τεχνολογίας Balanced Scorecard (BSC) εντός του πολύ αποκεντρωμένου οργανωτικού πλαισίου του. Η έκδοση της BSC η οποία έχει υιοθετηθεί και εφαρμοστεί μέσω της ABB καθώς και από κάθε εταιρεία που αποτελεί κομμάτι του ομίλου της ABB, περιλαμβάνει πέντε προοπτικές (perspective) και φέρει την ονομασία ABB Balanced Scorecard (ABB-BSC). Η ABB-BSC έχει τις ρίζες της στο Πρόγραμμα Εκσυγχρονισμού T-50 έχοντας ως σκοπό το να δημιουργήσει ένα περιβάλλον δραστικών επιχειρηματικών βελτιστοποιήσεων, ούτως ώστε να επιτευχθεί η λειτουργία της ABB σε επίπεδο παγκόσμιο άριστων αποδόσεων. Σε επίπεδο λειτουργικό, οποιαδήποτε αποκεντρωμένη μονάδα της ABB προσδιορίζει κάθε δικό της στρατηγικό στόχο μέσα σε ένα πλαίσιο των προαναφερθεισών πέντε προοπτικών, που αποτελούν κεντρικά προκαθορισμένα και εγκεκριμένα στοιχεία.

*(Πηγή: John Kyriazoglou, Despina Politou 10/2013-Balanced Scorecard case studies)*

#### **6.1.2 Η Εισαγωγή, η δομή, η στρατηγική και το όραμα της ABB**

Ο όμιλος της ABB δημιουργήθηκε έπειτα από συγχώνευση των εταιριών Asea της Σουηδίας και Brown Boveri της Ελβετίας. Έπειτα από αυτό το γεγονός δημιουργήθηκε ο όμιλος εταιριών με το όνομα ABB. Πρόκειται για έναν όμιλο παγκόσμιας εμβέλειας με δραστηριότητες στην παραγωγή, την διανομή καθώς και την αποτελεσματική χρήση ηλεκτρικής ενέργειας. Επιπλέον δραστηριότητες αποτελούν τα βιομηχανικά ρομπότ ( Industrial Robot), τα συστήματα εσωτερικού κλιματισμού, τα συστήματα μεταφορών (Transport Systems), η διαχείριση πετρελαϊκών πόρων καθώς και φυσικού αερίου (Oil and Gas Management) αλλά και τα βιομηχανικά λειτουργικά συστήματα (Industrial Operating Systems).

Η ABB απασχολεί 210.000 προσωπικό σε 140 χώρες, με έσοδα που πλησιάζουν τα US \$34 δισεκατομμύρια. Αξίζει να σημειωθεί πως οργανώνεται σε 500 διαφορετικά κέντρα κέρδους (profit centers), εκ των οποίων το κάθε ένα φέρει το δικό του στίγμα αυτονομίας, εντός ενός πλαισίου 1.000 εταιριών (αποκεντρωμένων) και λειτουργεί, ως όμιλος, βασιζόμενος στην αντίληψη «σκέψου παγκόσμια, ενήργησε τοπικά» (think global, act local).

Τα κέντρα κέρδους απαρτίζονται από 40 – 50 άτομα, εστιάζοντας την προσπάθεια καθώς και την προσοχή τους σε προϊόντα συγκεκριμένης φύσης τα οποία

συναλλάσσονται απευθείας με το καταναλωτικό κοινό (τους πελάτες). Οι αρχηγοί των κέντρων κέρδους δίνουν αναφορά σε διοικητικά στελέχη (managers) της εταιρίας, που με τη σειρά τους αναφέρονται σε έναν υπεύθυνο επιχειρησιακής περιοχής (business area manager) και ταυτόχρονα στον διευθυντή της χώρας (country manager). Ο διευθυντής της χώρας έπειτα με τη σειρά του δίνει αναφορά σε έναν περιφερειακό (γεωγραφικό) διευθυντή (geographical area manager) (Ευρώπη – Ασία – Αμερική, ανάλογα με το που βρίσκεται η χώρα) καθώς και σε 3 διευθυντές επιχειρηματικών κλάδων (business main segment managers). Στο σύνολό τους οι έξι αυτοί διευθυντές αποτελούν το εκτελεστικό συμβούλιο διοίκησης (executive committee) και με τη σειρά τους δίνουν αναφορά στον επικεφαλής εκτελεστικό διευθυντή (CEO: Chief Executive Officer) της ABB.

Το εκάστοτε κέντρο κέρδους δίνει μηνιαία αναφορά των αποτελεσμάτων του στα κεντρικά γραφεία παγκοσμίου εμβέλειας της ABB στην Ελβετία. Η στρατηγική της ABB έχει σαν βάση της και φιλοσοφία την λειτουργία σε μια παγκόσμια κλίμακα 3 αξόνων:

1. Παγκόσμια αρχηγική θέση στις κύριες επιχειρησιακές διαδικασίες (global leadership in core business)
2. Πολλαπλή παρουσία σε προϊόντα σε κάθε κρίσιμη αγορά (multi-domestic with local presence in all key markets)
3. Πολύ αυξημένη πελατειακή αξία καθώς και ανταγωνιστικότητα (increased customer value and competitiveness ).

Το όραμα (vision) της ABB διέπτε από τρεις διαστάσεις:

- Ικανοποιημένοι πελάτες (satisfied customers)
- Παρακινημένο προσωπικό (motivated employees)
- Κερδοφόρα ανάπτυξη (profitable growth)

*(Πηγή: John Kyriazoglou, Despina Politou 10/2013-Balanced Scorecard case studies)*

Η βασική αναφορά σχετικά με την διατύπωση της στρατηγικής και του οράματος της ABB, πραγματοποιήθηκε από ομάδες των 8 – 12 ατόμων, που προήλθαν από όλα τα τμήματα (από τη σχεδίαση ως τη διανομή των προϊόντων). Αυτές οι ομάδες συνέβαλαν ουσιαστικά στην διατύπωση, σχεδίαση αλλά και την εμπέδωση των στρατηγικών και του οράματος της ABB σε κάθε οργανωτικό επίπεδο της εταιρίας, συντηρώντας αλλά και επεκτείνοντας, τοιούτοτρόπως την φιλοσοφία της ABB για παγκόσμια και αρχηγική θέση στους κλάδους δράσης της.

### **6.1.3. Η Balanced Scorecard της ABB (ABB-BSC)**

Το εκσυγχρονιστικό πρόγραμμα T-50 είχε ως σκοπό του τη βελτιστοποίηση της πελατειακής αξίας καθώς και την ελαχιστοποίηση της αλυσίδας διανομής, αλλά και της μείωσης του κύκλου παραγωγής. Η ABB αναγνώρισε ότι η ανάπτυξη της

βασίστηκε στην αναφορά οικονομικών αποτελεσμάτων ενώ επιπλέον προέβη σε αναγνώριση της λειτουργίας των κέντρων κέρδους (profit centers) και σε συμπεράσματα οικονομικών αποτελεσμάτων (financial results) τα οποία απαιτούσαν και εστίαση σε μη οικονομικούς παράγοντες (non financial performance drivers). Βάσει αυτής της επιχειρηματικής εμπειρίας η ABB προέβη σε εξέταση της μεθόδου της Balanced Scorecard (BSC) των Kaplan & Norton προκειμένου να μετρήσει, να παρακολουθήσει αλλά και να βελτιώσει την αποδοτικότητα της σε κάθε επίπεδο λειτουργίας της.

Παρόλα αυτά, στην κλασική μεθοδολογία του BSC οι τέσσερις προοπτικές δεν ήταν πλήρως ικανοποιητικές αναφορικά με τις ανάγκες καθώς και τις απαιτήσεις των μονάδων και της διοίκησης της ABB. Μετά την εξέταση της μεθοδολογίας πραγματοποιήθηκε για αυτόν τον λόγο μια επέκταση και μια τροποποίηση κάθε οπτικής γωνίας που υπάρχει, όπως διαφαίνεται παρακάτω:

- Η προοπτική «Πελάτες» και «Χρηματοοικονομικά», υιοθετήθηκαν όπως ακριβώς ήταν.
- Η εστίαση στην ανάπτυξη του προσωπικού δεν ήταν τόσο εμφανής όσο επιθυμούσε η ABB και για αυτό χρησιμοποιήθηκε από μόνη της
- Επιπλέον, καθώς στην περίπτωση της ABB όφειλε να παρακολουθείται και η αποδοτικότητα των προμηθευτών (supplier performance) ως ξεχωριστό κομμάτι, έγινε δημιουργία μιας καινούργιας προοπτικής.
- Τέλος, καθώς η ABB αποτελεί έναν όμιλο που έχει θέσει τις βάσεις της σε συγκεκριμένες τεχνολογίες και σε αναπτυξιακές προοπτικές, ενώ προκειμένου να επιβιώσει ανέπτυξε και την προοπτική της «Καινοτομίας και Μάθησης» στο μοντέλο ABB- BSC που δημιούργησε.

Βάσει των άνωθι πληροφοριών η ABB-BSC (Scorecard της ABB), απαρτίστηκε από τις πέντε προοπτικές που ακολουθούν:

1. Προοπτική «Πελάτες (customer's perspective) »
2. Προοπτική «Χρηματοοικονομικά (financial accountability perspective) »
3. Προοπτική «Προσωπικό (employee perspective) »
4. Προοπτική «Παραγωγή και Προμηθευτές (process and supplier perspective) »
5. Προοπτική «Καινοτομία και Μάθηση (innovation and growth perspective) »

*(Πηγή: John Kyriazoglou, Despina Politou 10/2013-Balanced Scorecard case studies)*

Οι προοπτικές αυτές προσδιορίστηκαν βάσει ειδικών μετρικών, όπως είναι οι παρακάτω:

#### **Προοπτική «Πελάτες (customers perspective)»**

- Επίπεδο εξυπηρέτησης (service level)
- Παράπονα και απαιτήσεις (complaints and claims)

- Μερίδιο αγοράς (Market share)
- Ικανοποίηση πελατών (customer satisfaction)

#### **Προοπτική «Χρηματο-οικονομικά (financial accountability perspective)»**

- Ληφθείσες παραγγελίες (orders received)
- Τιμολογήσεις πωλήσεων (sales invoices)
- Καθαρά αποτελέσματα (netresults)
- Κερδοφορία (profitability)

#### **Προοπτική «Προσωπικό (employee perspective)»**

- Ποσοστό ασθενειών (sick absence rate)
- Ικανοποίηση προσωπικού (employee satisfaction)
- Ευελιξία (flexibility)
- Ανάπτυξη προσόντων (competence development)

#### **Προοπτική «Παραγωγή και Προμηθευτές (process and supplier perspective)»**

- Παραγωγικότητα (productivity)
- Αξιοπιστία διανομής (delivery reliability)
- Χρόνος επεξεργασίας (throughput time)
- Επενδυμένο κεφάλαιο υλικών προς τιμολογήσεις πωλήσεων (inventory capital / sales invoiced)

#### **Προοπτική «Καινοτομία και Μάθηση (innovation and growth perspective)»**

- Αριθμός έκδοσης καινούργιων προϊόντων
- Κόστος ανάπτυξης αναφορικά με τις τιμολογήσεις πωλήσεων (development costs / sales invoiced)

Οι προοπτικές που παρουσιάστηκαν παραπάνω τέθηκαν σε εφαρμογή από την ABB προκειμένου να εστιάσουν την προσοχή και την προσπάθεια κάθε στελέχους αλλά και της διοίκησης σε ένα στόχο κοινό και ένα όραμα, συμβάλλοντας στο μοντέλο λειτουργίας (business operating model) της ABB σε κλίμακα παγκόσμιας εμβέλειας.

### **6.1.4. Σχεδίαση και Υλοποίηση της ABB-BSC**

Η σχεδίαση καθώς και η υλοποίηση της ABB-BSC για την ABB ακολούθησε τις παρακάτω θέσεις:

- Σχεδίαση της αντίληψης και του μοντέλου ABB-BSC (Scorecard concept and model design)
- Σχεδίαση και υλοποίηση πιλοτικών ABB-BSC
- Κατασκευή και εφαρμογή εταιρικών ABB-BSC
- Σύστημα πληροφόρησης

*(Πηγή: John Kyriazoglou, Despina Politou 10/2013-Balanced Scorecard case studies)*



Έπειτα γίνεται περισσότερη ανάλυση των παραπάνω βημάτων ούτως ώστε να κατανοηθεί κάθε προσπάθεια και εξέλιξη της ABB-BSC για την ABB.

### **Σχεδίαση της αντίληψης και του μοντέλου ABB-BSC**

Το μοντέλο ABB-BSC δημιουργήθηκε το 1994 και έγινε βάσει αναλυτικών συνεντεύξεων με την διοίκηση καθώς και κάθε στέλεχος της ABB, για τον προσδιορισμό των κρίσιμων οπτικών γωνιών απόδοσης (performance perspectives) που καθίστανται αναγκαίες σχετικά με την προώθηση της ABB παγκοσμίως σε ηγετική δύναμη του επιχειρηματικού κλάδου. Το μοντέλο ABB-BSC όπως και προαναφέρθηκε, περιελάμβανε πέντε προοπτικές ενώ έθεσε τις βάσεις του στο κλασικό μοντέλο BSC των Kaplan & Norton με τις προσαρμογές και τις βελτιστοποιήσεις όπως παρουσιάστηκαν παραπάνω.

Βάσει του μοντέλου ABB-BSC, κάθε εταιρία του ομίλου, κάθε κέντρο κέρδους και κάθε ομάδα της ABB είχε τη δική της Ισορροπημένη Κάρτα. Πρόκειται για ένα πρακτικό παράδειγμα ομαδικής scorecard που αναλύεται προκειμένου να κατανοηθεί και να τεκμηριωθεί περισσότερο η εμπειρία της ABB στην εφαρμογή του μοντέλου Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης (BSC).

### **Σχεδίαση και υλοποίηση πιλοτικών ABB-BSC**

Η κατασκευή και εφαρμογή πιλοτικών ABB-BSC πραγματοποιήθηκε το 1995 σε 2 εταιρίες εθελοντικά, προκειμένου να προβούμε σε δοκιμή του μοντέλου, και σε ανάπτυξη συγκεκριμένων και σχεδίαση πληροφοριακού συστήματος αναφορικά με τα αποτελέσματα μέτρησης της απόδοσης (IT presentation support system).

Για την πιλοτική εταιρία Α, ABB-BSC έγινε ανάπτυξη 3 ανεξάρτητων μονάδων: παραγωγή προϊόντων, εισαγωγές-εξαγωγές και τέλος οικονομικές υπηρεσίες. Για την πιλοτική εταιρία Β, ABB-BSC (Scorecards) έγινε ανάπτυξη ολόκληρης της εταιρίας.

Αρχικά ενώ τέθηκαν σε εφαρμογή οι ABB-BSC (Scorecards) έγινε προσδιορισμός των μετρικών οι οποίες καθορίστηκαν σε συναντήσεις εβδομαδιαίες με κάθε μέλος της ομάδας βάσει των επιχειρηματικών σχεδίων των εταιριών.

Τα αποτελέσματα τα οποία προέκυψαν βάσει όλων αυτών των συναντήσεων και των δοκιμαστικών επεξεργασιών ήταν και θετικά και αρνητικά. Αποδείχθηκε ιδιαίτερα δύσκολη η ενσωμάτωσή τους στην όλη διαδικασία εφαρμογής της ABB-BSC και γι' αυτό το λόγο η εταιρεία προέβη σε πρόσληψη και αξιοποίηση ενός εξωτερικού ειδικού συνεργάτη- Σύμβουλου (facilitator), ο οποίος θα έλυνε τέτοιου είδους θέματα. Η αξιοποίηση αυτού συμβούλου πρακτικά ήταν ιδιαίτερα θετική και ικανοποιητική για την ABB. Τα συμπεράσματα αυτής της αναπτυξιακής διαδικασίας των ABB-BSC (Scorecards) μελετήθηκαν και αναλύθηκαν από ειδικούς και για τις δύο πιλοτικές εφαρμογές. Τα συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν διαφαίνονται παρακάτω:

- Αναγνωρίστηκαν θετικές επιπτώσεις στους τομείς της παρακίνησης, της δημιουργικότητας αλλά και της παραγωγικότητας.
- Όλοι όσοι συμμετείχαν εξέφρασαν ιδιαίτερη κατανόηση αναφορικά με την εστίαση των στρατηγικών στόχων της εταιρείας μέσω της διαδικασίας ανάπτυξης της ABB-BSC.

- Όλοι όσοι συμμετείχαν αισθάνθηκαν πολύ μεγαλύτερη αλληλεγγύη με τους συνεργάτες τους κατά τη διαδικασία ανάπτυξης της EVITA, θέτοντας τοιουτοτρόπως σε δημιουργία την καλύτερη ομαδική δημιουργικότητα και βελτιστοποίηση αναφορικά με την επίλυση των διαφορών (conflict resolution).

(Πηγή: John Kyriazoglou, Despina Politou 10/2013-Balanced Scorecard case studies)

- Μέσω της διαδικασίας ABB-BSC παρουσιάστηκαν προβλήματα μη ευθυγράμμισης αναφορικά με το σχεδιασμό της στρατηγικής καθώς και την εκπόνηση κάθε σχεδίου . Τα σχέδια δεν προέβησαν σε ικανοποίηση κάθε προοπτικής και δεν τίθενται σε ισορροπημένη εφαρμογή για κάθε επίπεδο της οργάνωσης των εταιρειών. Όλα αυτά είχαν ως απόρροια την αλλαγή εστίασης της στρατηγικής αλλά και των σχεδίων.
- Η ABB-BSC αποδείχθηκε ότι είναι κάτι περισσότερο από σύστημα μέτρησης της απόδοσης των επιχειρησιακών διαδικασιών της ABB. Είναι στην πράξη ένα εργαλείο ολοκληρωμένου σχεδιασμού, λήψης διοικητικών αποφάσεων, ανατροφοδότησης εμπειριών και μοντέλο μάθησης (learning model).
- Η ανώτατη διοίκηση όφειλε να υποστηρίξει όλη την διαδικασία της ABB-BSC, θέτοντας σε στρατηγική, τις αξίες αλλά και το όραμα της ABB , ενώ έργο της αποτέλεσε επίσης το να συμβουλέψει κάθε επίπεδο της διοίκησης και γενικότερα να διευκολύνει και να ενδυναμώσει την επιτυχή πραγμάτωση και ολοκλήρωση της διαδικασίας.
- **6.1.5. Κατασκευή και εφαρμογή εταιρικών ABB-BSC (Scorecards)**

Έπειτα από την πιλοτική εφαρμογή των ABB-BSC (Scorecards), όπως και προηγουμένως αναλύθηκε, η ABB ανέλαβε τον σχεδιασμό κατασκευής και εφαρμογής των ABB-BSC (Scorecards) για κάθε εταιρεία του ομίλου βασιζόμενη στα εξής:

- Μελλοντική ανάλυση και επεξεργασία της αποστολής, οράματος και στρατηγικής της ABB.
- Διερεύνηση και προσδιορισμός του πως η αποστολή και το όραμα δύνανται να μετατραπούν σε πράξη βάση των 5 προοπτικών «πελάτες», «προσωπικό», «χρηματοοικονομικά», «παραγωγή και προμηθευτές» και τέλος «καινοτομία και μάθηση».
- Προσδιορισμός κάθε κρίσιμου παράγοντα επιτυχίας (critical success factors) προκειμένου να καταστεί δυνατή η επίτευξη του οράματος.
- Ορισμός των σχεδίων που οφείλουν να εκπονηθούν.
- Ορισμός των κρίσιμων μετρικών για την μέτρηση της επίτευξης των στρατηγικών στόχων βάση των 5 προοπτικών της ABB.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η διαδικασία η οποία ακολουθήθηκε, ήταν σύμφωνη κλασικής μεθόδου της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων (BSC) των Kaplan & Norton. Αξίζει επιπλέον να σημειωθεί ότι οποιαδήποτε εταιρεία η μονάδα οργάνωσης

της ABB προέβη σε επιλογή το πολύ μέχρι 5 κρίσιμων μετρικών ανά προοπτική για την δική της Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης, Ούτως ώστε να πραγματοποιηθεί αποφυγή μεγάλου αριθμού μετρικών ο οποίος θα δημιουργούσε υπέρ-πληροφόρηση και ίσως προκαλούσε σύγχυση αναφορικά με την επίτευξη των στόχων στρατηγικής.

### **6.1.6. Σύστημα πληροφόρησης**

Το σύστημα ABB-BSC (Scorecards) υποστηρίχθηκε από ένα σύστημα πληροφόρησης (IT System), ο σχεδιασμός του οποίου πραγματοποιήθηκε στο τέλος του 1994, και δοκιμάστηκε βάσει των πιλοτικών ABB-BSC ενώ η τελειοποίηση του σημειώνεται στις αρχές του 1996. Το σύστημα πληροφόρησης παρουσιάζει κάθε αποτέλεσμα για οποιαδήποτε προοπτική σε μορφή οθόνης πιλοτηρίου αεροπλάνου (airplane cockpit) για τις επιτελικές συνόψεις, ενώ είχε τη δυνατότητα αναλυτικών αναφορών σχετικά με την έκδοση τυποποιημένων καθώς και έκτακτων αναφορών για κάθε προοπτική και μετρική.

*(Πηγή: John Kyriazoglou, Despina Politou 10/2013-Balanced Scorecard case studies)*

### **6.1.7. Πρακτικό Παράδειγμα Scorecard Οικονομικών Υπηρεσιών**

Η οικονομική υπηρεσία μιας ABB εταιρίας δημιούργησε μια ομαδική Scorecard, όπως αναλύεται στην συνέχεια :

- Δημιούργησε το δικό της όραμα με βάση το όραμα της ABB
- Δημιούργησε και καθόρισε τις δικές της μετρικές με βάση τις 5 προοπτικές

Το όραμα της οικονομικής υπηρεσίας προσδιορίστηκε ενδεικτικά ως εξής:

- Έχουμε εκπαιδεύσει τους πελάτες μας στην αναφορά οικονομικών αποτελεσμάτων;
- Έχουμε κάνει απευθείας επαφές με τους πελάτες;
- Έχουμε βελτιώσει τις εσωτερικές μας διαδικασίες;
- Γνωρίζουμε όλοι το ρόλο μας και πως θα επιτύχουμε το στόχο μας;

Οι μετρικές για κάθε προοπτική προσδιορίστηκαν ως εξής:

Προοπτική "Πελάτες"	Προοπτική "Προσωπικό"
<b>Μετρικές</b>	<b>Μετρικές</b>
1) Ικανοποίηση Πελατών 2) Αριθμός συναντήσεων με πελάτες	1) Προσόντα σε σύγκριση με την ανάγκη για επιδεξιότητα (competence compared with need for competence) 2) Εκμάθηση της εργασίας των άλλων (learning for other works)
<b>Προοπτική "Χρηματοοικονομικά"</b>	
<b>Μετρικές</b>	
Κέρδη λειτουργίας της οικονομικής υπηρεσίας (Operative earnings for Accounting Department)	
<b>Προοπτική "Παραγωγή και Προμηθευτές"</b>	<b>Προοπτική "Καινοτομία και Μάθηση"</b>
<b>Μετρικές</b>	<b>Μετρικές</b>
1) Τιμολόγια πελατών που πληρώνονται έγκαιρα 2) Τιμολόγια προμηθευτών που πληρώνονται έγκαιρα 3) Ποσοστό λαθών στην εισαγωγή στοιχείων 4) Βελτίωση της ροής πληροφοριών	1) Χρόνος για ανάπτυξη, πειραματισμό και εκμάθηση 2) Αριθμός νέων ιδεών που προέκυψαν σε βελτιώσεις και αλλαγές προϊόντων

Πίνακας 12. Οι προοπτικές της Balanced Scorecard πάνω στην ABB

(*Πηγή: John Kyriazoglou, Despina Politou 10/2013-Balanced Scorecard case studies*)

### 6.1.8. Συμπεράσματα

Η εφαρμογή της ABB-BSC στην ABB ήταν επιτυχημένη διότι μέτρησε την επιτυχία του ομίλου λαμβάνοντας υπόψη τα 5 «p's»:

1. Processes (διαδικασίες)
2. People (προσωπικό)
3. Participation (συμμετοχή)
4. Performance (απόδοση)
5. People must see results (ο κόσμος πρέπει να δει τα αποτελέσματα)

Η ABB ήταν επιτυχημένη στην εφαρμογή της ABB-BSC για τους εξής λόγους:

- **Προηγούμενη εμπειρία:** Η Balanced Scorecard συνέχισε να βελτιώνει την ABB διότι είχε βασιστεί στην προηγούμενη προσπάθεια συστημάτων μέτρησης που είχε υλοποιήσει η ABB, όπως το πρόγραμμα T-50.
- **Βελτιωμένη Έκδοση Scorecard:** Η έκδοση της κλασικής Ισοροπημένης Κάρτας Επιδόσεων (Balanced Scorecard) των Kaplan & Norton προσαρμόστηκε στις ανάγκες της ABB και δημιούργησε την ABB-BSC (Balanced Scorecard). Η προσαρμογή αυτή δημιούργησε μια πολύ πιο βελτιωμένη έκδοση της Ισοροπημένης Κάρτας Επιδόσεων (BSC) γιατί δεν

ήταν μια τυπική αντιγραφή των 4 προοπτικών της κλασικής Scorecard, αλλά αφενός αντικατόπτριζε τις στρατηγικές ανάγκες της ABB και αφετέρου βασίστηκε σε πέντε προοπτικές, οι οποίες μπορούσαν να αξιοποιηθούν από όλες τις εταιρίες του ομίλου.

- **Διάγνωση οράματος και στρατηγικής:** Επειδή η ABB είναι ένας όμιλος με πάρα πολύ αποκεντρωμένη οργάνωση και δομή, η κάθε εταιρία και οργανωτική μονάδα επέλεξε τις δικές της στρατηγικές μετρήσεις. Ωστόσο, αυτό που διέπει και διαχέεται σε όλο τον όμιλο είναι το όραμα και οι γενικές στρατηγικές της ABB και όχι οι συγκεκριμένες μετρικές.
- **Επίτευξη παγκόσμιου κύρους:** Η ABB-BSC (Scorecard) της ABB περιέχει μετρικές και σχέδια δράσης που εστιάζουν στην επίτευξη του στόχου να είναι η ABB παγκόσμιος ηγέτης στο κλάδο της.
- **Πιλοτικές Scorecards:** Η υλοποίηση πιλοτικών εφαρμογών Scorecards σε εθελοντική βάση από τις εταιρίες και ομάδες της ABB, παρείχαν τεράστιες ευκαιρίες εκμάθησης για την επέκταση και αξιοποίηση των Scorecards σε όλες τις εταιρίες της ABB.
- **Αξιοποίηση συστήματος πληροφόρησης:** Η σχεδίαση, δημιουργία και αξιοποίηση συστήματος πληροφόρησης, επέτρεψε τη συνεχή συντήρηση πληροφοριών, την αναφορά καθώς και την παρακολούθηση των μετρήσεων απόδοσης από όλα τα επίπεδα διοίκησης σε μια πολύ εύχρηστη βάση.
- **Συμμετοχή προμηθευτών:** Η ABB εστίασε την προσπάθεια και τις δραστηριότητές της στην μεταφορά τεχνογνωσίας σε όλες τις εταιρίες της, καθώς και σε όλους τους προμηθευτές, εξωτερικούς συνεργάτες και πελάτες της, μέσω της δημιουργίας και συντήρησης δικτύων πληροφόρησης με όλους τους ενδιαφερόμενους.

*(Πηγή: John Kyriazoglou, Despina Politou 10/2013-Balanced Scorecard case studies)*

## **6.2. Εφαρμογή της Balanced Scorecard σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς**

Ενώ η αρχική εστίαση κι εφαρμογή της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων (BSC) υπήρξαν στον κερδοσκοπικό (ιδιωτικό) τομέα, η ευκαιρία για την κάρτα επιδόσεων να βελτιώσει τη διοίκηση των κυβερνητικών και μη κερδοσκοπικών επιχειρήσεων είναι, αν μη τι άλλο, ακόμα μεγαλύτερη. Παρακάτω περιγράφεται η εφαρμογή της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης (Balanced Scorecard) για τον Δήμο της πόλης Charlotte των Ηνωμένων Πολιτειών.

*(Πηγή: Robert S. Kaplan, David P. Norton Translating strategy into action-σελ :264 )*

### **6.2.1. Εφαρμογή της Balanced Scorecard (BSC) σε Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Charlotte, U.S.A.)**

## 6.2.2. Σύνοψη

Ο Δήμος Charlotte, αναφερόμενος από τώρα και στο εξής ως ΔΣ, είναι η Τοπική Αυτοδιοίκηση (municipal government) της πόλης Charlotte της Πολιτείας της Βόρειας Καρολίνας των Η.Π.Α., με πληθυσμό περίπου 513.000 κατοίκους, προσωπικό της τάξης των 5.000 ατόμων, ετήσιο προϋπολογισμό \$ 875 εκατ., στο κέντρο της πέμπτης μεγαλύτερης αστικής περιφέρειας (urban region) των Η.Π.Α. και με 6.000.000 κατοίκους στην ευρύτερη περιοχή της. Ήταν ο πρώτος δήμος ο οποίος υιοθέτησε και προέβη σε υλοποίηση της μεθοδολογίας της Balanced Scorecard1 (BSC) σε πέντε στρατηγικές περιοχές:

1. Διοίκηση του Δήμου (city within a city)
2. Οικονομική Ανάπτυξη (economic development)
3. Συγκοινωνίες (transportation)
4. Ασφάλεια της Κοινότητας (community safety)
5. Αναδιοργάνωση της διοίκησης (restructuring government) με το κριτήριο της εξυπηρέτησης του πελάτη / πολίτη ως πιο κρίσιμο από την απόδοση των οικονομικών μεγεθών.

## 6.2.3. Εισαγωγή

Η διοίκηση του ΔΣ γίνεται από ένα δήμαρχο εκλεγμένο, τους δημοτικούς συμβούλους, και σύμφωνα με τη τυπική οργάνωση του, ως επικεφαλής ορίζεται ο Γενικός Διευθυντής (City Manager). Η τυπική οργάνωση του ΔΣ απαρτίζεται από διάφορες επιχειρησιακές λειτουργίες (business operational units), όπως: πυροσβεστική, αστυνομία, οικονομικές υπηρεσίες, επικοινωνίες, κέντρο πληροφόρησης πολιτών, κέντρο εξυπηρέτησης πελατών, οργανισμοί κοινής ωφέλειας, κτλ. Προτού αξιοποιηθεί η Ισορροπημένη Κάρτα Επίδοσης (Balanced Scorecard), το ΔΣ είχε βραβευθεί ως πόλη – υπόδειγμα από αρκετά θεσμικά όργανα. Επιπλέον, το ΔΣ ήταν γνωστό για τα προγράμματά του τα οποία αναγνωρίζονται σίγουρα ως πρωτοποριακά, και είχαν ως στόχο την συνεργασία κάθε πολίτη σχετικά με την επίλυση των προβλημάτων της τοπικής κοινωνίας, ενώ είχε μέσω αυτής είχαν τεθεί και τα πρότυπα μέτρησης καλής απόδοσης για την τοπική αυτοδιοίκηση (good local government performance standards).

*(Πηγή: John Kyriazoglou, Despina Politou 10/2013-Balanced Scorecard case studies)*

### Πέντε Στρατηγικές Περιοχές (five strategic focus areas)

Ο κύριος παράγοντας ο οποίος συντέλεσε στην επίτευξη αυτής της αριστείας του ΔΣ, ήταν η απόφαση της Διοίκησής του, ούτως ώστε να επικεντρώσει όλες του τις δυνάμεις στην παροχή βελτιωμένων υπηρεσιών τοπικής αυτοδιοίκησης βάσει των πέντε στρατηγικών περιοχών:

1. Διοίκηση του Δήμου (city within a city)

2. Οικονομική Ανάπτυξη (economic development)
3. Συγκοινωνίες (transportation)
4. Ασφάλεια της Κοινότητας (community safety)
5. Αναδιοργάνωση της διοίκησης (restructuring government)

#### **Προηγούμενα Συστήματα Μέτρησης (previous measurement systems )**

Η διοίκηση του ΔΣ για αρκετό καιρό έκανε χρήση της μεθόδου «Διοίκηση μέσω στόχων (Management by objectives) σχετικά με τη μέτρηση, την βελτίωση, την παρακολούθηση αλλά και την επικοινωνία των πέντε στρατηγικών περιοχών. το προσωπικό ήταν υποχρεωμένο να διατηρεί στοιχεία στα οποία διαφαίνονταν το κόστος, ο χρόνος , η απόδοση καθώς και η αποτελεσματικότητα κάθε εργασίας και δραστηριότητας. Άξιο λόγου είναι το γεγονός πως αν και υπήρχε μεγάλη πληροφόρηση δεν διαβαζόταν από αρκετό κόσμο και έτσι δεν είχε τη χρησιμότητα που θα έπρεπε. Επιπροσθέτως όλα τα παραπάνω δεν συμβάδιζαν με την έμφραξη που δόθηκε στη δεκαετία του 1990 σχετικά με τους στρατηγικούς στόχους (strategic goals), τη διοίκηση που βασιζόταν στην αποστολή (mission – driven government) και τις γρήγορες αλλαγές (rapid changes). Το σύστημα που αναφέρθηκε επρόκειτο περισσότερο για ένα εργαλείο ελέγχου το οποίο βασιζόταν και εστίαζε στο παρελθόν αδιαφορώντας για το μέλλον και έτσι δεν συνιστούσε εργαλείο για σχεδίαση βάσει του οράματος, της αποστολής και των στόχων του ΔΣ. Για όλους αυτούς λοιπόν τους λόγους, η διοίκηση του ΔΣ προέβη στην υιοθέτηση και υλοποίηση της μεθοδολογίας Balanced Scorecard (BSC) των Kaplan και Norton του Πανεπιστημίου Harvard, ούτως ώστε να βελτιωθεί η μέτρηση αλλά και η διοίκηση της απόδοσης κάθε δράσης του ΔΣ προς όφελος των πολιτών του.

#### **6.2.4. Δημιουργία και Εφαρμογή του BSC (creation and implementation of the BSC)**

Η δημιουργία της BSC του ΔΣ ακολούθησε τα βήματα που παρουσιάζονται παρακάτω:

- Αναθεώρηση και βελτίωση του οράματος και της αποστολής του ΔΣ
- Σεμινάριο εκπαίδευσης στη BSC
- Κατασκευή (building) και εφαρμογή της BSC της Γενικής Διοίκησης του Δήμου (corporate level BSC)
- Κατασκευή και εφαρμογή πιλοτικών BSC σε τέσσερα οργανωτικά τμήματα (department BSCs)
- Κατασκευή και εφαρμογή συγκεκριμένων BSC για κάθε στρατηγική περιοχή (focus areas BSCs)
- Παρακολούθηση και αναφορά των αποτελεσμάτων της BSC

*(Πηγή: John Kyriazoglou, Despina Politou 10/2013-Balanced Scorecard case studies)*

Η διαδικασία που προαναφέρθηκε εμφανίστηκε κατά το 1996 , ενώ το 1997 ξεκίνησε η μεταφορά της BSC σε κάθε τμήμα του ΔΣ . Αργότερα το 1998 δημοσιεύτηκαν τα πρώτα αποτελέσματα και συμπεράσματα από την εφαρμογή της BSC σε όλο τον δήμο της Charlotte.

Εν συνεχεία θα προβούμε στην ανάλυση των 6 βημάτων που ακολουθήθηκαν για την δημιουργία της BSC του ΔΣ.

### **ΒΗΜΑ 1: Αναθεώρηση και βελτίωση του οράματος και της αποστολής του ΔΣ (review and improvement of the vision and of the mission of the City of Charlotte)**

Η δημιουργία της BSC έχει τις βάσεις της και εστιάζει στο όραμα αλλά και την αποστολή του ΔΣ. Το όραμα (vision statement) του ΔΣ αναφέρει: «Ο δήμος Charlotte θα είναι ένα μοντέλο αριστείας που τοποθετεί τους πολίτες στην πρώτη θέση. Το προσωπικό του δήμου θα έχει τα προσόντα και την παρακίνηση (motivation) για να παρέχει ποιότητα και αξία σε όλες τις περιοχές εξυπηρέτησης. Θα είμαστε μια πλατφόρμα για κρίσιμη οικονομική δραστηριότητα που δίνει στο ΔΣ ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Θα συνεργασθούμε με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις για να κάνουμε τον ΔΣ μια κοινότητα που επιλέγεται για δραστηριότητες τόσο διαβίωσης και εργασίας, όσο και ευχαρίστησης (leisure)». Η αποστολή (mission statement) του ΔΣ αναφέρει: «Η αποστολή του ΔΣ είναι να διασφαλίσει την παροχή ποιοτικών δημόσιων υπηρεσιών (quality public services) που προωθούν ασφάλεια (safety), υγεία και ποιότητα ζωής των πολιτών της. Θα προσδιορίσουμε και θα ανταποκριθούμε στις ανάγκες της κοινότητας και θα εστιάσουμε στον πελάτη μέσω:

- της δημιουργίας και συντήρησης αποτελεσματικών συνεργασιών
- της προσέλκυσης και διατήρησης στελεχών με προσόντα (skills) και παρακίνηση (motivation)
- της χρήσης μεθόδων στρατηγικής επιχειρησιακής σχεδίασης (strategic business planning)».

Προτού την τελειοποίηση του οράματος και της αποστολής του ΔΣ , δημιουργήθηκε μια σύγκυση αναφορικά με τον τρόπο μέτρησης των οικονομικών αποτελεσμάτων και το αν έπρεπε να διατυπωθεί βάσει της BSC. Διότι μέχρι και τη στιγμή της απόφασης για χρήση της BSC από το ΔΣ, για μία δημόσια υπηρεσία, η μεθοδολογία της BSC χρησιμοποιήθηκε αποκλειστικά για εταιρείες ιδιωτικού χαρακτήρα, στις οποίες τα οικονομικά συμπεράσματα αποτελούσαν την κυρίαρχη οπτική γωνία της BSC. Εν τέλει, αποφασίστηκε ότι ο πολίτης ο οποίος λειτουργούσε ως πελάτης όφειλε να αποτελεί το κεντρικό σημείο αναφοράς και οράματος της αποστολής και κατ' αυτό τον τρόπο αυτή η διατύπωση ενσωματώθηκε στο βασικό στοιχείο και των δύο τόσο του οράματος, όσο και της αποστολής, έναντι της διατύπωσης αποκλειστικά οικονομικών και επενδυτικών οπτικών γωνιών.

### **ΒΗΜΑ 2: Σεμινάριο εκπαίδευσης στο BSC**



Η διαδικασία εκπαίδευσης της BSC κράτησε περίπου τρεις μήνες, κατά τους οποίους διεξήχθησαν σεμινάρια μισής ημέρας κάθε δύο εβδομάδες και υπήρξαν συμβουλευτικές υπηρεσίες από εταιρείες συμβούλων στην BSC σε κάθε επίπεδο του ΔΣ. Η παροχή υπηρεσιών σχετικά με τη δημιουργία της BSC από εταιρεία που ήταν εξειδικευμένη με συμβούλους, ήταν αναγκαία για την επιτυχία στη σχεδίαση αλλά και την υλοποίηση σε κάθε επίπεδο του ΔΣ. Κάθε έμπειρος σύμβουλος πήρε τις τρέχουσες στρατηγικές του ΔΣ, όπως και τις πέντε στρατηγικές περιοχές, και μαζί με τους στόχους προέβη στη δημιουργία μίας αρχικής BSC. Όλο αυτό είχε ιδιαίτερα μεγάλη σημασία για την ηγετική ομάδα του ΔΣ, καθώς οι αφηρημένες ιδέες τους δεν ήταν πια θεωρητικό κομμάτι αλλά κάτι χειροπιαστό, συγκεκριμένο και αποτυπωμένο.

*(Πηγή: John Kyriazoglou, Despina Politou 10/2013-Balanced Scorecard case studies)*

### **ΒΗΜΑ 3: Κατασκευή (building) και εφαρμογή του BSC της Γενικής Διοίκησης του Δήμου (corporate level BSC)**

Μετά το πέρας της εκπαιδευτικής και συμβουλευτικής διαδικασίας, όπως προαναφέρθηκε, η Γενική Διοίκηση του ΔΣ (city of Charlotte corporate level) είχε ήδη προβεί στην κατασκευή μίας BSC με τέσσερις προοπτικές (perspectives) και με τους στρατηγικούς στόχους για κάθε μία οπτική γωνία, όπως αυτοί παρουσιάζονται παρακάτω:

- Προοπτική «Πελάτες (customers perspective)»
- Προοπτική «Χρηματοοικονομικά (financial accountability perspective)»
- Προοπτική «Εσωτερικές Διαδικασίες (internal process perspective)»
- Προοπτική «Καινοτομία και Μάθηση (innovation & learning perspective)»

Στη συνέχεια οι στρατηγικοί στόχοι αναλύθηκαν και αποτυπώθηκαν για κάθε μία προοπτική, απαντώντας σε ερωτήσεις συγκεκριμένες για καθεμία οπτική γωνία αναφορικά με το πώς δύναται να βελτιστοποιηθεί η εξυπηρέτηση προς τους πολίτες του ΔΣ.

#### **Προοπτική «Πελάτες (customers perspective)»**

Αυτή η προοπτική εστιάζεται και απαντάει στην ερώτηση: «Πως μπορεί το ΔΣ να παρέχει τις υπηρεσίες που θέλουν οι πολίτες;» με την κατάλληλη διατύπωση των εξής στρατηγικών στόχων για την ικανοποίηση αυτού του ερωτήματος:

- Μείωση εγκληματικότητας (crime reduction)
- Αύξηση της αίσθησης ασφάλειας (perception of safety)
- Ενδυνάμωση των γειτονιών (strengthen neighborhoods)
- Βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης (service quality)
- Διαθεσιμότητα ασφαλούς και εύχρηστης συγκοινωνίας (safe, convenient transportation)

- Συντήρηση ανταγωνιστικής φορολογικής κλίμακας (competitive tax rates)
- Προώθηση οικονομικών και επενδυτικών ευκαιριών (economic opportunities)

#### **Προοπτική «Χρηματοοικονομικά (financial accountability perspective)»**

Αυτή η προοπτική απαντάει στο ερώτημα: «Παρέχονται οι υπηρεσίες εξυπηρέτησης σε καλή τιμή;» με τη διατύπωση των κάτωθι στρατηγικών στόχων για την ικανοποίηση του συγκεκριμένου ερωτήματος:

- Βελτίωση της σχέσης ωφέλειας / κόστους (benefit /cost maximisation)
- Αύξηση της φορολογικής βάσης
- Επέκταση της χρηματοδότησης από μη δημόσιους φορείς
- Συντήρηση της βέλτιστης πιστοληπτικής δυνατότητας (για χρηματοδότηση από έκδοση ομολόγων τοπικής αυτοδιοίκησης)

*(Πηγή: John Kyriazoglou, Despina Politou 10/2013-Balanced Scorecard case studies)*

#### **Προοπτική «Εσωτερικές Διαδικασίες (internal process perspective)»**

Αυτή η προοπτική απαντάει στην ερώτηση: «Μπορεί ο δήμος να αλλάξει τον τρόπο που παρέχεται η εξυπηρέτηση και να τη βελτιώσει;» με τη διατύπωση των εξής στρατηγικών στόχων για την επίτευξη της ικανοποίησης της ανωτέρω ερώτησης:

- Αύξηση των θετικών επαφών (increase positive contacts)
- Προώθηση της επίλυσης των προβλημάτων με βάση την κοινότητα (promote community – based problem solving)
- Εξασφάλιση χρηματοδοτικών συνεταίρων (funding partners)
- Εξασφάλιση συνεταίρων εξυπηρέτησης (service partners)
- Βελτίωση παραγωγικότητας (productivity)
- Ολοκλήρωση των συναλλαγών των πελατών (streamline customer interactions)
- Αύξηση των υποδομών (infrastructure capacity)
- Προώθηση καλύτερου μείγματος επιχειρησιακών συναλλαγών (business mix)

#### **Προοπτική «Καινοτομία και Μάθηση (innovation and growth perspective)»**

Αυτή η προοπτική απαντάει στην ερώτηση: «Μπορεί ο δήμος να συντηρεί την τεχνολογία, την εκπαίδευση και την κατάρτιση για μια συνεχή βελτίωση;» με την διατύπωση των κάτωθι στρατηγικών στόχων για την ικανοποίηση του συγκεκριμένου ερωτήματος:

- Βελτίωση των δυνατοτήτων διαχείρισης γνώσης (knowledge management capabilities)

- Κλείσιμο του χάσματος των προσόντων (close the skills gaps)
- Επίτευξη θετικού εργασιακού κλίματος (positive employee climate)

Η BSC της Γενικής Διοίκησης του ΔΣ, όπως διατυπώθηκε παραπάνω, με τις τέσσερις οπτικές γωνίες και τους αντίστοιχους στρατηγικούς στόχους για κάθε μία από αυτές, ξεκίνησε να μεταφέρεται σε κάθε επίπεδο του οργανισμού ήδη από το 1997 από μία ομάδα εσωτερικού χαρακτήρα που υλοποίησε την BSC (in-house facilitator). Αξίζει να επισημανθεί ότι κάθε στρατηγικός στόχος ήταν διατυπωμένος με βασικό όραμα του, την εξυπηρέτηση του πελάτη δηλαδή του πολίτη, αλλά και τη διαρκή βελτίωση αυτής της αξίας που προσδοκείται από τους πελάτες.

#### **ΒΗΜΑ 4: Κατασκευή και εφαρμογή πιλοτικών BSC σε τέσσερα οργανωτικά τμήματα (department BSCs)**

Βάσει της BSC που κατασκευάστηκε για τη γενική διοίκηση του ΔΣ, η ανώτερη διοίκηση αποφάσισε να προβεί στην κατασκευή και εφαρμογή συγκεκριμένων BSC σε πιλοτική βάση στα τέσσερα οργανωτικά τμήματα που ακολουθούν:

- Τμήμα σχεδιασμού (planning)
- Τμήμα συγκοινωνιών (transportation)
- Τμήμα μηχανικών και ακίνητης περιουσίας (engineering & property management)
- Υπηρεσίες αστυνομίας (police department)

*(Πηγή: John Kyriazoglou, Despina Politou 10/2013-Balanced Scorecard case studies)*

Η επιλογή αυτών των τεσσάρων τμημάτων σχετικά με τις πιλοτικές BSC δεν πραγματοποιήθηκε από την ανώτατη διοίκηση, ωστόσο η διοίκηση του κάθε τμήματος την έθετε ως πρόταση στην μονάδα της σε εθελοντική βάση (volunteer basis). Αυτό το γεγονός είχε ως απόρροια την ενεργότερη συμμετοχή κάθε στελέχους, την γρηγορότερη επίλυση κάθε προβλήματος υλοποίησης καθώς και την ικανοποιητική σχεδίαση και την εφαρμογή των πιλοτικών BSC.

Για τη δημιουργία των πιλοτικών BSC, ο εσωτερικός σχεδιαστής του BSC προέβη:

- Σε παράδοση και ενημέρωση της BSC της Γενικής Διοίκησης για κάθε συντονιστή της πιλοτικής BSC
- Σε διατύπωση του ερωτήματος «πώς δύναται το συγκεκριμένο τμήμα του δήμου (αστυνομία, τμήμα σχεδιασμού, κτλ.) να σταθεί ως αρωγός στον δήμο υλοποιώντας τους συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους».

Κάθε τμήμα δεδομένου του ότι είχε απαντήσει στην προηγούμενη ερώτηση προέβη στην κατασκευή της δικής του BSC επενδύοντας 10 με 12 ώρες κατά τη διάρκεια συγκεκριμένων εβδομάδων. Εν συνεχεία, οι συντονιστές των πιλοτικών BSC επικοινωνήσαν με την οργάνωση του ΔΣ που υπολειπόταν, επισημαίνοντας τις ωφέλειες της μεθόδου BSC και το πώς αυτή στάθηκε ως αρωγός της καλύτερης διοίκησης στη δική τους υπηρεσία και της βελτίωσης της οργάνωσής τους.

### **ΒΗΜΑ 5: Κατασκευή και εφαρμογή συγκεκριμένων BSC για κάθε στρατηγική περιοχή (focus areas BSCs)**

Κατά τη διάρκεια της εξάπλωσης (deployment) των πιλοτικών BSC σε όλα τα τμήματα και τις υπηρεσίες του ΔΣ, κατασκευάστηκαν και εφαρμόστηκαν συγκεκριμένα BSC για κάθε στρατηγική περιοχή, όπως είναι:

- Διοίκηση του Δήμου (city within a city)
- Οικονομική ανάπτυξη (economic development)
- Συγκοινωνίες (transportation)
- Ασφάλεια της κοινότητας (community safety)
- Αναδιοργάνωση της διοίκησης (restructuring government)

Κάθε στρατηγική περιοχή (focus area) έχει τη δική της αποστολή, τους δικούς της στρατηγικούς στόχους και τις συγκεκριμένες μετρικές (metrics), με βάση την αντίληψη των τεσσάρων προοπτικών της BSC της Γενικής Διοίκησης:

- Πελάτες
- Οικονομικά
- Εσωτερικές Διαδικασίες
- Καινοτομία και Μάθηση

*(Πηγή: John Kyriazoglou, Despina Politou 10/2013-Balanced Scorecard case studies)*

Στη συνέχεια αναλύονται οι στόχοι και οι μετρικές για την στρατηγική περιοχή «Διοίκηση του Δήμου» για κάθε μια από τις 4 προοπτικές της BSC (ένα παράδειγμα για κάθε οπτική γωνία).

Προοπτική "Πελάτες"		Προοπτική "Οικονομικά"	
Στρατηγικός Στόχος	Μετρικές	Στρατηγικός Στόχος	Μετρικές
Ενδυνάμωση των γειτωνιών	Αριθμός επιχειρήσεων που δημιουργήθηκαν στον δήμο	Ενδυνάμωση χρηματοδότησης από μη δημόσιους οργανισμούς	Χρηματοδότηση από μη δημόσιους οργανισμούς ανά επιχειρησιακή περιοχή
	Στατιστικά Εγκλημάτων		
Προοπτική "Εσωτερικές Διαδικασίες"		Προοπτική "Καινοτομία και Μάθηση"	
Στρατηγικός στόχος	Μετρικές	Στρατηγικός Στόχος	Μετρικές
Προώθηση της επίλυσης των προβλημάτων από την κοινότητα	Αποτελεσματικότητα επίλυσης προβλημάτων (% επιλυμένων προβλημάτων, αριθμός προσδιορισθέντων προβλημάτων, αριθμός μη επιλυμένων προβλημάτων, κτλ	Βελτίωση των δυνατοτήτων διαχείρισης γνώσης	% των στρατηγικών πληροφοριών που είναι διαθέσιμες σε σύγκριση με τις ανάγκες των χρηστών
			% ικανοποίησης επιχειρησιακών αναγκών από τα συστήματα βάσης δεδομένων

**Πίνακας 13. Στόχοι προοπτικών της BSC πάνω στη Διοίκηση του Δήμου**

#### **ΒΗΜΑ 6: Παρακολούθηση και αναφορά των αποτελεσμάτων του BSC**

Στα μέσα του 1998 και κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των BSC σε ολόκληρο τον οργανισμό, η διοίκηση του ΔΣ ανέφερε στην ανώτατη διοίκηση του δήμου αλλά και στο διοικητικό συμβούλιο τα ενδιάμεσα συμπεράσματα από την εφαρμογή της BSC, που κρίθηκαν αρκετά ικανοποιητικά. Επιπροσθέτως στο τέλος του έτους όλα αυτά αναφέρθηκαν με τη μορφή ετήσιας αναφοράς (annual report) σε κάθε πολίτη του δήμου, αλλά και σε κάθε ενδιαφερόμενο (stakeholder). Τα αποτελέσματα εφαρμογής της BSC στο ΔΣ σχετικά με το πόσο είχε βελτιστοποιηθεί η ποιότητα του βίου από αυτή την προσπάθεια, επιβεβαιώθηκαν μέσω μιας έρευνας «Neighborhood Quality of Life Index» του του πανεπιστημίου της Β. Καρολίνας για λογαριασμό του ΔΣ.

#### **6.2.5. Συμπεράσματα**

Η επιτυχία της εφαρμογής της BSC από το ΔΣ οφείλεται στο γεγονός ότι λήφθηκαν υπόψη και συνέβαλαν σημαντικά στην όλη προσπάθεια οι ακόλουθοι κρίσιμοι παράγοντες:

1. Υποστήριξη Ανώτατης Διοίκησης: Η ανώτατη διοίκηση προώθησε την απόφαση της εφαρμογής της BSC και την υποστήριξε σε όλα τα στάδια.

(Πηγή: John Kyriazoglou, Despina Politou 10/2013-Balanced Scorecard case studies)

2. Ξεκάθαρο Όραμα και Αποστολή: Όλες οι BSC είχαν ως βάση ξεκάθαρους και ενεργούς –που προωθούσαν την δραστηριοποίηση – ορισμούς του Οράματος (vision statement) και της δήλωσης της Αποστολής (mission statement).

3. Εστίαση στον πελάτη: Ο ΔΣ δημιούργησε και υλοποίησε τη BSC με κεντρικό κριτήριο, την εξυπηρέτηση των πελατών του. Έθεσε τον πελάτη ως τον απώτερο στόχο και όχι τα χρηματοοικονομικά ή άλλους συναφείς στόχους.
4. Ευθυγράμμιση της BSC με τον οργανισμό: Η ηγετική ομάδα εφαρμογής της BSC, εργάστηκε πολύ σκληρά για να δημιουργήσει όλες τις BSC και να διατυπώσει όλα τα συστατικά τους (όραμα, αποστολή, στρατηγικούς στόχους, μετρικές) σε μια γλώσσα που ήταν σωστά ευθυγραμμισμένη με τον οργανισμό.
5. Χρήση Συμβούλων: Η χρήση έμπειρων συμβούλων για την σχεδίαση, προώθηση, εκπαίδευση και υλοποίηση της BSC αποδείχθηκε πολύ σωστή και αρκετά βοηθητική και υποστηρικτική της όλης διαδικασίας.
6. Πιλοτικές BSC: Οι πιλοτικές εφαρμογές της BSC που ολοκληρώθηκαν σε εθελοντική βάση και οι γρήγορες επιτυχίες που είχαν στα αντίστοιχα τμήματα, έθεσαν τους παράγοντες της επιτυχούς υλοποίησης της BSC σε ολόκληρο το Δήμο.
7. Ενημέρωση πολιτών: Το ΔΣ ενημέρωσε όλους τους πολίτες, καθώς και όλους τους ενδιαφερόμενους (stake holders) για τα αποτελέσματα εφαρμογής της BSC και την απόδοση των υπηρεσιών του Δήμου προς όλους του συναλλασσόμενους.
8. Αναφορά αποτελεσμάτων: Οι ενδιάμεσες και τελικές αναφορές των αποτελεσμάτων της BSC, αποδείχθηκαν ως ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο στη διαδικασία επικοινωνίας εντός και εκτός του Δήμου.
9. Νέες εφαρμογές της BSC: Πέρα από τις BSC που υλοποιήθηκαν για όλα τα οργανωτικά τμήματα του ΔΣ, η διοίκηση του Δήμου σκέπτονταν να εφαρμόσει τη BSC και στο σύστημα αμοιβών του προσωπικού (employee compensation) μετά το 1999.

### **6.3.Εφαρμογή της Balanced Scorecard (BSC) για μονάδες υγείας (νοσοκομεία)**

*« Η ιατρική είναι μία επιστήμη που αλλάζει συνεχώς. Η νέα έρευνα και οι νέες αναπτυσσόμενες μέθοδοι και οι κλινικές εμπειρίες επεκτείνουν την γνώση μας και αυτά απαιτούν αλλαγές στην διαδικασία ολικής θεραπείας και στην φαρμακευτική αγωγή»*

*Harrison's Principles of Internal Medicine*

*(Πηγή: John Kyriazoglou, Despina Politou 10/2013-Balanced Scorecard case studies)*

#### **6.3.1. Σύνοψη**

Η υγεία θεωρείται ένα από τα υπέρτατα αγαθά. Επειδή οι δαπάνες για την υγεία είναι πολύ μεγάλες σε διεθνή κλίμακα και οι προσδοκίες της ανθρωπότητας για βελτίωση της παροχής υπηρεσιών υγείας όλο και αυξάνονται, υπάρχει πάντα η πίεση, πέραν των καθαρά ιατρικών θεμάτων, για μείωση του κόστους υγείας και βελτίωσης της απόδοσης των πόρων και των υπηρεσιών παροχής υγείας (health-care services provision). Η μεθοδολογία της Balanced Scorecard (BSC) έχει συμβάλει σε αυτόν τον τομέα. Όπως αναφέρεται στη συνέχεια έχει χρησιμοποιηθεί επιτυχώς σε πολλά νοσοκομεία (ΗΠΑ, Καναδάς, κλπ.), επιφέροντας πολλαπλά οφέλη στην θεματική περιοχή της λειτουργίας μονάδων υγείας. Ο σκοπός αυτής της παραδειγματικής τεκμηρίωσης (case study) της BSC στον χώρο της υγείας είναι να καταδείξει ότι αυτή η μέθοδος μπορεί να συμβάλλει ουσιαστικά:

- στην μέτρηση της απόδοσης της υγείας και ειδικότερα των μονάδων φροντίδας και εξυπηρέτησης (π.χ. νοσοκομεία)
- στη βελτίωση της απόδοσης, μέσω της σωστής κατανόησης των παραγόντων που την επηρεάζουν από την σκοπιά διαφόρων οπτικών (perspectives).

### 6.3.2. Εισαγωγή

Το κράτος πρόνοιας (social welfare state) αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες κατακτήσεις του Ευρωπαϊκού τρόπου ζωής και είναι το κυρίαρχο χαρακτηριστικό της πολιτικής, οικονομικής και κοινωνικής διάρθρωσης της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Όλα τα κράτη-μέλη οφείλουν να διασφαλίσουν την δημόσια υγεία με ενεργό στήριξη, πολιτικές και μέτρα. Σύμφωνα με στοιχεία του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.) οι συνολικές δαπάνες υγείας για την Ελλάδα, για το 2001, ήταν αρκετά υψηλότερες, κατά μέσο όρο, έναντι των αντιστοίχων συνολικών δαπανών κάθε χώρας από τις εννέα χώρες της Ευρωζώνης. Το ελληνικό σύστημα υγείας, σύμφωνα με ένα άρθρο σε έγκυρο έντυπο παρουσιάζει αναποτελεσματικότητα, καθυστερήσεις στην εξυπηρέτηση από διάφορα εμπόδια, έλλειψη οργάνωσης, υψηλές δαπάνες υγείας, κλπ.

Η παροχή ιατρικής φροντίδας (health care services provision), σε μία οργανωμένη μονάδα υγείας, παρέχεται από τις λειτουργικές περιοχές υγείας, οι οποίες είναι ενδεικτικά, οι εξής:

- Καρδιολογικό (Echo Cardiology)
- Ενδοσκόπηση (Endoscopy)
- Λιθοτριψία (Lithotripsy)
- Ακτινολογικό (Medical Illustration and Photography)
- Ιατρική-Φυσική (Medical Physics)
- Έργο-θεραπεία (Occupational Therapy)
- Οφθαλμολογικό (Optical Services)

- Λόγο-θεραπεία (Speech Therapy)

*(Πηγή: John Kyriazoglou, Despina Politou 10/2013-Balanced Scorecard case studies)*

- Χειρουργεία (Surgical Theatres)
- Παθολογικό (Pathology)
- Φυσιοθεραπεία (Physiotherapy)
- Ραδιολογικές Υπηρεσίες (Radiology)
- Εξωτερικά Ιατρεία (Out Patients)
- Ιατρικό Προσωπικό (Medical Staff)
- Θάλαμοι (Wards)
- Προμήθειες Φαρμάκων (Procurement of Drugs)
- Διαχείριση Φαρμάκων (Pharmacy)
- Εξωτερικά Τμήματα (Excluded Departments)
- Υπηρεσίες Σίτισης (Dietetics)
- Διαχείριση – Συντήρηση Κτιριακού Εξοπλισμού και Εγκαταστάσεων (Buildings and Facilities Management)
- Χρηματο-οικονομικά (Finance)
- Διοίκηση (General Management)
- Ανθρώπινοι Πόροι (Human Resources)
- Έσοδα (Income)
- Διαχείριση Πληροφοριών (Information Management)
- Υπηρεσίες Πληροφορικής (IT).

Τα χαρακτηριστικά που καθορίζουν το επάγγελμα της ιατρικής φροντίδας, σύμφωνα με το Harrison's Principles, είναι τα εξής:

- η σχέση ιατρού-ασθενούς,
- τα κλινικά προσόντα του επιστημονικού προσωπικού της μονάδας υγείας, όπως: τεκμηρίωση του ιστορικού του ασθενούς, φυσική εξέταση, αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας απεικόνισης, έρευνα μέσω του διαδικτύου, συνεχής μάθηση, κλπ.
- διάγνωση ασθένειας
- θεραπευτική και φαρμακευτική αγωγή (αξιολόγηση της θεραπείας, φροντίδα του ασθενούς, ψυχολογική υποστήριξη του ασθενούς και των οικείων του κλπ.),



- επικοινωνία και πληροφόρηση,
- λογοδοσία και υπευθυνότητα,
- πρότυπα, πολιτικές και διαδικασίες

(Πηγή: John Kyriazoglou, Despina Politou 10/2013-Balanced Scorecard case studies)

- παροχή φροντίδας υγείας με αποτελεσματικούς τρόπους (γρήγορες και ποιοτικές διαδικασίες, έγκυρα κλινικά ευρήματα, κλπ.),
- μείωση του κόστους παροχής της υγείας αλλά με την σωστή και αιτιατή αποτελεσματικότητα (με βάση την μέθοδο της cost-benefit analysis).

Σε αυτό το πολύπλοκο πλαίσιο λειτουργίας της υγείας, των θεσμικών οργάνων της, των σχέσεων ιατρών-ασθενών, των ρόλων του προσωπικού και της κρατικής οντότητας και της βελτίωσης του πλέγματος παροχής υπηρεσιών, η μεθοδολογία της Balanced Scorecard (BSC) για τα νοσοκομεία, μπορεί να παίζει ένα ουσιαστικό ρόλο, όπως αναλύεται στην συνέχεια.

Όραμα, Αποστολή και Στρατηγική στο χώρο της υγείας

Η συνηθισμένη προβληματική στο χώρο της υγείας, σχετικά με το ανωτέρω, έχει προσδιοριστεί, σύμφωνα με διεθνείς μελέτες (ΟΟΣΑ, ΟΗΕ, Καναδάς, Αγγλία, κλπ.), ως εξής:

- Προτεραιότητα υπηρεσιών: Στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας (health care services) υπάρχει μια σύγχυση σχετικά με το ποιες υπηρεσίες είναι πιο κρίσιμες να προσφέρουν,
- Κατανόηση στρατηγικής: Δεν υπάρχει πλήρης κατανόηση για τον κοινό σκοπό, την στρατηγική, το όραμα, και την αποστολή μεταξύ της διοικητικής υποστήριξης (Administration), του ιατρικού-επιστημονικού προσωπικού (medical staff) και του προσωπικού φροντίδας και τεχνικής υποστήριξης (health-care paramedical and Technical support staff), όπως: νοσοκόμοι, προσωπικό εργαστηρίων, προσωπικό τεχνικής συντήρησης, άλλο προσωπικό υποστήριξης και παροχής φροντίδας (π.χ. φυσιοθεραπευτές, ψυχολόγοι, κοινωνιολόγοι, κλπ.)
- Επικοινωνία: Υπάρχει μεγάλη έλλειψη επικοινωνίας και πληροφόρησης σε όλα τα επίπεδα (εντός και εκτός του φορέα υγείας),
- Ισορροπία: Οι οργανισμοί έχουν μεγάλη δυσκολία στην πραγμάτωση της ισορροπίας μεταξύ της παροχής φροντίδας με ποιότητα, της ικανοποίησης των ασθενών, της ικανοποίησης του προσωπικού, της επίτευξης Χρηματό-οικονομικών στόχων, της εκπόνησης και ολοκλήρωσης δράσεων έρευνας και ανάπτυξης
- Πόροι: Υπάρχουν πάντα, σε όλα τα κοινωνικό-οικονομικά περιβάλλοντα, οι απειλές του ανταγωνισμού (δημόσια έναντι ιδιωτικής υγείας) και οι αδυναμίες εξεύρεσης και δέσμευσης των αναγκαίων επιπροσθέτων πόρων.

Αυτά αντιμετωπίστηκαν, κατόπιν σκέψης, και ανάληψης δράσεων, σε πολλές μονάδες υγείας (29 δημόσια νοσοκομεία του Οντάριο του Καναδά, άλλες μονάδες

υγείας σε άλλες επαρχίες του Καναδά, στα νοσοκομεία Duke και Montefiore (ΗΠΑ, κλπ.), μέσω της σχεδίασης και ολοκληρωμένης εφαρμογής της μεθοδολογίας της Balanced Scorecard (BSC).

*(Πηγή: John Kyriazoglou, Despina Politou 10/2013-Balanced Scorecard case studies)*

### **6.3.3. Προοπτικές της Balanced Scorecard (BSC) για νοσοκομεία**

Το όραμα (vision) και η αποστολή (mission) των μονάδων υγείας, συνήθως διέπτεται από τρεις διαστάσεις:

- Ικανοποιημένοι ασθενείς (οι ασθενείς να έχουν την αίσθηση ότι είναι πελάτες που εξυπηρετούνται ως πελάτες)
- Υψηλή ποιότητα στην παροχή φροντίδας υγείας στους ασθενείς
- Πληροφόρηση και επικοινωνία σε θέματα υγείας

Μία γενική φύσεως δήλωση αποστολής (mission statement) για νοσοκομεία διατυπώνεται ως εξής: «Η παροχή προς τους ασθενείς και τις οικογένειές τους, της όσο το δυνατό καλύτερης φροντίδας υγείας από το ιατρικό και άλλο προσωπικό, και η βέλτιστη επικοινωνιακή εξυπηρέτηση και πληροφόρηση όλων».

Για παράδειγμα, η δήλωση αποστολής (mission statement) για το Ιατρικό Κέντρο Montefiore (ΗΠΑ) περιλαμβάνει:

- Την παροχή θεραπείας και υπηρεσιών σε ασθενείς σύμφωνα με τις ανάγκες της ευρύτερης κοινότητας,
- Εκπαιδευτικές εμπειρίες στο ιατρικό, νοσηλευτικό και άλλο προσωπικό (physicians, nurses, social workers, respiratory therapists, etc.), καθώς και στους μαθητές λυκείου (high-school students),
- Εξυπηρέτηση της κοινότητας (community service)
- Έρευνα (research).

Η επίτευξη των στρατηγικών στόχων, του οράματος, της αποστολής και των αποτελεσμάτων της καλύτερης απόδοσης, μπορεί να διατυπωθεί, μέσω της μεθοδολογίας της Balanced Scorecard (BSC), με βάση τις τέσσερις προοπτικές της BSC:

1. Προοπτική «Πελατών (customers perspective)»
2. Προοπτική «Χρηματοοικονομικών (financial perspective)»
3. Προοπτική «Λειτουργιών (Operations perspective)»
4. Προοπτική «Καινοτομίας και Μάθησης (innovation and learning perspective)»

Αυτές οι προοπτικές προσδιορίστηκαν για να απαντήσουν στα εξής ερωτήματα, όπως:



Πίνακας 14. Η προοπτική του Πελάτη και της Χρηματο-οικονομικής της BSC πάνω στα Νοσοκομεία

(*Πηγή: John Kyriazoglou, Despina Politou 10/2013-Balanced Score card case studies*)

Προοπτική "Λειτουργίες (Operations)"						
Εξέταση του οργανισμού και των λειτουργιών του, από "τα μέσα προς τα έξω"						
1) Χρόνος αναμονής των ασθενών						
2) Χρησιμοποίηση κλινών						
3) % ασθενών υπο συνεχή φροντίδα						
4) Χρόνος εξυπηρέτησης						
5) Αριθμός η % απόκτησης ενδο-νοσοκομειακών μικροβίων ή ασθενιών						
Προοπτική "Καινοτομία και Μάθηση (Innovation and learning)"						
Εξέταση του οργανισμού με το "εάν" έχει ιδέες και δυναμική για βελτίωση και για το μέλλον, μέσω της καινοτομίας :						
1) Χρόνος για ανάπτυξη, πειραματισμό και εκμάθηση						
2) Αριθμός νέων ιδεών που προέκυψαν σε βελτιώσεις και αλλαγές προϊόντων						
3) Προσόντα σε σύγκριση με την ανάγκη για επιδεξιότητα						
4) Αξιοποίηση καινοτόμων συστημάτων πληροφορικής						
5) % εσόδων από νέα προγράμματα ή και υπηρεσίες						

Πίνακας 15. Η προοπτική της Εσωτερικής Διαχείρισης και της Μάθησης της BSC πάνω στα Νοσοκομεία

### 6.3.4. Δημιουργία και αξιοποίηση της Balanced Scorecard (BSC) για νοσοκομεία

Η σχεδίαση και η υλοποίηση της Balanced Scorecard (BSC) για νοσοκομεία μπορεί να ολοκληρωθεί με τα εξής βήματα:

- Σχεδίαση της αντίληψης και του μοντέλου της Balanced Scorecard (BSC) (Scorecard concept and model design)
- Σχεδίαση και υλοποίηση πιλοτικών Balanced Scorecards
- Εμβάθυνση και διάχυση (deployment and cascading) των Balanced Scorecards
- Σύστημα πληροφόρησης
- Αξιολόγηση της Balanced Scorecard (BSC)

Στη συνέχεια αναλύονται περαιτέρω τα παραπάνω βήματα για την πληρέστερη κατανόηση της όλης προσπάθειας και των εξελίξεων της Balanced Scorecard για μονάδες υγείας.

*(Πηγή: John Kyriazoglou, Despina Politou 10/2013-Balanced Scorecard case studies)*

### **ΒΗΜΑ 1: Σχεδίαση της αντίληψης και του μοντέλου της Balanced Scorecard**

Η δημιουργία του μοντέλου της Balanced Scorecard μπορεί να γίνει με βάση αναλυτικές συνεντεύξεις με την διοίκηση και τα στελέχη του συγκεκριμένου οργανισμού, για τον προσδιορισμό των κρίσιμων προοπτικών απόδοσης (performance perspectives) που είναι απαραίτητες για την προώθηση του σε άριστη μονάδα φροντίδας υγείας.

Το μοντέλο της Balanced Scorecard, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, περιελάμβανε τέσσερες προοπτικές και βασίστηκε στο κλασικό μοντέλο BSC των Kaplan & Norton με τις προσαρμογές και τις βελτιώσεις που αποτυπώθηκαν ανωτέρω. Ενδεχομένως ο συγκεκριμένος οργανισμός υγείας να χρειάζεται μία άλλη παραλλαγή, ή εκδοχή.

### **ΒΗΜΑ 2: Σχεδίαση και υλοποίηση πιλοτικών Balanced Scorecards**

Η σχεδίαση και υλοποίηση πιλοτικών Balanced Scorecards γίνεται σε εθελοντική βάση, με σκοπό την δοκιμή του μοντέλου, την ανάπτυξη συγκεκριμένων μετρικών και την σχεδίαση πληροφοριακού συστήματος για την αναφορά των αποτελεσμάτων μέτρησης της απόδοσης (performance Information system, βλ., επίσης βήμα 4 παρακάτω).

Στην αρχή της εφαρμογής των Balanced Scorecards προσδιορίζονται μετρικές που καθορίζονται σε εβδομαδιαίες συναντήσεις με όλα τα μέλη της ομάδας με βάση τα στρατηγικά σχέδια του νοσοκομείου. Με βάση όλες τις συναντήσεις και τις δοκιμαστικές επεξεργασίες (trial runs) προκύπτουν θετικά και αρνητικά αποτελέσματα.

- Η διαδικασία αυτή μπορεί να αναδείξει προβλήματα μη ευθυγράμμισης στο σχεδιασμό στρατηγικής και στην εκπόνηση των σχεδίων, όπου τα σχέδια δεν ικανοποιούν όλες τις οπτικές γωνίες και δεν εφαρμόζονται ισορροπημένα σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης. Αυτά έχουν ως αποτέλεσμα την αλλαγή εστίασης της στρατηγικής και των σχεδίων
- Η Balanced Scorecard είναι στην πράξη ένα εργαλείο ολοκληρωμένου σχεδιασμού, λήψης διοικητικών αποφάσεων, ανατροφοδότησης εμπειριών και μοντέλο μάθησης (learning model).
- Ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης είναι να υποστηρίξει ολόκληρη τη διαδικασία της Balanced Scorecard, να θέσει τη στρατηγική, το όραμα και τις αξίες

της οργάνωσης, καθώς και να συμβουλευθεί όλα τα επίπεδα της διοίκησης και γενικά να διευκολύνει και να ενδυναμώσει την ολοκλήρωση και επιτυχία της διαδικασίας.

### **ΒΗΜΑ 3: Εμβάθυνση και Διάχυση (deployment and cascading) των Balanced Scorecards**

Μετά την πιλοτική εφαρμογή των Balanced Scorecards (όπως αναλύθηκε προηγουμένως), το νοσοκομείο μπορεί να εκπονήσει τον σχεδιασμό κατασκευής και εφαρμογής των Balanced Scorecards σε όλες τις εγκεκριμένες λειτουργίες της οργάνωσης, με βάση τα εξής:

- Ανάλυση και επεξεργασία της αποστολής, οράματος και στρατηγικής του οργανισμού για το μέλλον.
- Διερεύνηση και προσδιορισμός του πως η αποστολή και το όραμα μπορούν να μετουσιωθούν σε πράξη με βάση τις 4 προοπτικών (ως ανωτέρω).

*(Πηγή: John Kyriazoglou, Despina Politou 10/2013-Balanced Scorecard case studies)*

- Προσδιορισμός των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (critical success factors) για να επιτευχθεί το όραμα.
- Ορισμός των σχεδίων που πρέπει να εκπονηθούν.
- Ορισμός των κρίσιμων μετρικών για την μέτρηση της επίτευξης των στρατηγικών στόχων με βάση τις 4 προοπτικές Balanced Scorecard.

### **ΒΗΜΑ 4: Σύστημα πληροφόρησης (performance information system)**

Το σύστημα της Balanced Scorecard μπορεί να υποστηριχθεί από ένα σύστημα πληροφόρησης (IT System), για πιο γρήγορη και ολοκληρωμένη εικόνα της απόδοσης.

Το σύστημα πληροφόρησης θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα παρουσίασης των αποτελεσμάτων για κάθε προοπτική, καθώς και τη δυνατότητα αναλυτικών αναφορών για την έκδοση τυποποιημένων και έκτακτων αναφορών για κάθε οπτική γωνία και μετρική.

### **ΒΗΜΑ 5: Αξιολόγηση της Balanced Scorecard (BSC)**

Η αξιολόγηση της εφαρμογής της Balanced Scorecard (BSC) για νοσοκομεία μπορεί να γίνει λαμβάνοντας υπόψη το μοντέλο των 5 «p's»:

1. Processes (διαδικασίες)
2. People (προσωπικό)
3. Participation (συμμετοχή)
4. Performance (απόδοση)
5. People must see results (ο κόσμος πρέπει να δει τα αποτελέσματα).

Η αποτελεσματική εφαρμογή της Balanced Scorecard (BSC) για το συγκεκριμένο νοσοκομείο μπορεί να αξιολογηθεί εάν βελτιώνει όλα τα ανωτέρω για την συγκεκριμένη οργάνωση ή και για το σύνολο νοσοκομείων μίας περιοχής ή και μίας ολόκληρης χώρας.

### 6.3.5. Οι εμπειρίες της χρήσης Balanced Scorecard (BSC) στην υγεία

Σύμφωνα με τις μελέτες του *Kaplan & Norton* τα νοσηλευτικά ιδρύματα Duke, St. Mary's Health System και Montefiore (ΗΠΑ), αναβάθμισαν την αποστολή, την στρατηγική και τις υπηρεσίες τους με την σχεδίαση και εφαρμογή της BSC, με πολύ καλά αποτελέσματα στην απόδοση τους. Για παράδειγμα, τα αποτελέσματα από την χρήση της BSC, στις αναφερόμενες μονάδες υγείας αναφέρονται τα εξής :

- **Νοσοκομείο Duke (ΗΠΑ):** Μείωση του κόστους ανά ασθενή, μικρότερη παραμονή ανά ασθενή, και αύξηση ετησίων καθαρών εσόδων περίπου \$15 εκατομμυρίων.
- **Νοσηλευτικό Ίδρυμα «St. Mary's Health System» (ΗΠΑ):** Σύνδεση στρατηγικής με 20 περιφερειακές ιατρικές κλινικές, σταθεροποίηση του κόστους παροχής υγείας, παροχή βοήθειας στην καθημερινή διοίκηση του ιδρύματος, πιο ικανοποιημένους ασθενείς και αύξηση κερδοφορίας \$23 εκατομμυρίων.

(Πηγή: John Kyriazoglou, Despina Politou 10/2013-Balanced Scorecard case studies)

- **Ιατρικό Κέντρο Montefiore (ΗΠΑ):** Αύξηση εργασιών και μεριδίου της αγοράς, ανακατανομή του πανεπιστημιακού και κλινικού προσωπικού, αναβάθμιση των συστημάτων, εγκαταστάσεων και πληροφορικής και επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων απόδοσης.

Οι BSC που χρησιμοποιούν είναι παρόμοιες με το γενικό μοντέλο που παρουσιάστηκε στην προηγούμενη παράγραφο.

Η μεγάλη πρόκληση για την διοίκηση μίας μονάδας υγείας είναι:

- Η ευθυγράμμιση όλων των λειτουργιών και του προσωπικού με τη στρατηγική και τις δράσεις που είναι αναγκαίες για την επίτευξη της αποστολής του νοσηλευτικού ιδρύματος,
- Η εστίαση στην ικανοποίηση των ασθενών να είναι το αποτέλεσμα της βελτίωσης των επιστημονικών και διοικητικών διαδικασιών,
- Η εστίαση στην βελτίωση της ποιοτικής παροχής υγείας μέσω της μέτρησης και όχι η μέτρηση να γίνει αυτό-σκοπός, και
- Η χρήση μετρικών για όλες τις οπτικές (perspectives) της BSC και όχι μόνον για τα χρηματοοικονομικά.

Η BSC ίσως είναι ένα από τα καλύτερα εργαλεία, όπως και έχει αποδειχθεί στην εφαρμογή της, σε όλα τα δημόσια (29) νοσηλευτικά ιδρύματα της επαρχίας του

Οντάριο (Province of Ontario) και σε μονάδες υγείας της επαρχίας της Βρετανικής Κολομβίας (Province of British Columbia) του Καναδά, καθώς και στα αναφερόμενα προηγούμενως νοσοκομεία των ΗΠΑ.

### 6.3.6. Συμπέρασμα

Σε μία πρόσφατη διεθνή μελέτη έξι χωρών, όπως: Αυστραλία, Γαλλία, Ελβετία, Ισπανία, Νέα Ζηλανδία και Σουηδία, που περιγράφει την απόδοση σε θέματα υγείας σε αυτές τις χώρες, τα εξής τρία θέματα κρίθηκαν ως τα πιο κρίσιμα για την πιο αποτελεσματική διοίκηση της υγείας:

- Η στρατηγική για την υγεία, σε εθνικό επίπεδο, πρέπει να επικουρείται και με άλλες δράσεις (επιστημονική κατάρτιση, νομοθετικό πλαίσιο, κλπ.),
- Το κόστος παροχής υγείας χρειάζεται μεθόδους διαχείρισης και βελτίωσης
- Το επίπεδο φροντίδας και παροχής εξυπηρέτησης πρέπει να εξετάζεται σε συνάρτηση με το κόστος.

Για να επιτύχει η στρατηγική στο χώρο της υγείας και των νοσηλευτικών μονάδων πρέπει να αντιμετωπισθούν αποτελεσματικά τα εμπόδια εφαρμογής της. Αυτά σύμφωνα με τους Kaplan και Norton, από μελέτες που έχουν εκπονηθεί, είναι:

- Μη κατανόηση του οράματος του οργανισμού (μόνο 5% του προσωπικού την κατανοεί),
- Ανυπαρξία κινήτρων για το προσωπικό (μόνο 25% των στελεχών έχουν κίνητρα που είναι συνδεδεμένα με την στρατηγική του οργανισμού)

*(Πηγή: John Kyriazoglou, Despina Politou 10/2013-Balanced Scorecard case studies)*

- Μη επαρκής επισκόπηση και διαλογική συζήτηση της στρατηγικής από τη διοίκηση (85% των διοικητικών στελεχών της ανώτατης βαθμίδας ασχολούνται λιγότερο από 1 ώρα το μήνα για θέματα στρατηγικής)
- Αδυναμία εξεύρεσης και διάθεσης πόρων (60% των οργανισμών δεν συνδέουν τους προ-υπολογισμούς και τα κονδύλια με την στρατηγική).

Πέραν λοιπόν των ανωτέρω, απαιτείται και προσπάθεια, αλλαγή νοοτροπίας, αλλαγή κουλτούρας σε θέματα στρατηγικής και απόδοσης, συστήματα πληροφόρησης, κοστολόγησης, κλπ., αλλά και μεθοδολογικά εργαλεία.

Η Balanced Scorecard (BSC) αποτελεί ακριβώς αυτό, δηλ., το εργαλείο που έχει αποδείξει στην πράξη την αξία του. Χωρίς αυτό δεν μπορεί εύκολα, συστηματικά και γρήγορα να μετρηθεί η απόδοση της υγείας και δεν μπορεί να βελτιωθεί, σύμφωνα και με τα κριτήρια βελτίωσης της υγείας από πρόσφατη μελέτη (2004) της *Baldrige National Quality Programme* για την υγεία.



Οι δέκα κατευθυντήριες οδηγίες για την επιτυχή υλοποίηση της Balanced Scorecard (BSC) για νοσηλευτικά ιδρύματα, σύμφωνα με τον *Bruce Barber*, Διοικητή Νοσηλευτικών Ιδρυμάτων στον Καναδά, είναι περιληπτικά οι εξής :

**1. Αξιολόγηση ετοιμότητας:** Ο οργανισμός θα πρέπει να αξιολογήσει το κατά πόσο είναι έτοιμος να υλοποιήσει και να εφαρμόσει ένα έργο Balanced Scorecard και να προσδιορίσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του, τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, καθώς και τις προκλήσεις υλοποίησης ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης.

**2. Οργάνωση Ομάδας:** Η μορφή οργάνωσης ομάδας είναι η πιο πρόσφορη για την εμπάθυνση και διάχυση (deployment and cascading) της Balanced Scorecard.

**3. Κατεύθυνση Υλοποίησης:** Πρέπει να χρησιμοποιείται μια προσέγγιση «από πάνω προς τα κάτω (top-down)» για την δέσμευση της ανώτατης διοίκησης και μία προσέγγιση «από κάτω προς τα πάνω (bottom-up)» για να επιτρέπεται στις ομάδες υλοποίησης να προσθέτουν τις δικές τους μετρικές απόδοσης.

**4. Υπευθυνότητα Διοίκησης:** Η υπευθυνότητα και λογοδοσία του έργου εφαρμογής της Balanced Scorecard δεν πρέπει να ανατίθεται σε ένα στέλεχος μόνο. Αυτό είναι και πρέπει να είναι δουλειά ολόκληρης της ομάδας διοίκησης.

**5. Επισκόπηση Μετρικών Απόδοσης:** Η κάθε λειτουργία που εφαρμόζει την Balanced Scorecard πρέπει να ελέγχει σε συνεχή βάση τις μετρικές απόδοσής της, έτσι ώστε να διασφαλίζει ότι εναρμονίζονται και συμβάλλουν στους στόχους του συνολικού οργανισμού.

**6. Διαχείριση Μετρικών:** Πρέπει η οργάνωση να είναι έτοιμη να αλλάξει ότι μετρά και ειδικά τις μη-οικονομικές μετρικές (soft measures) διότι αυτές είναι η κινητήριος δύναμη (enablers) για όλα τα άλλα αποτελέσματα απόδοσης (performance results).

**7. Διασύνδεση Αιτίας με Αποτέλεσμα:** Πρέπει να εξετάζεται πάντα η σχέση μεταξύ αιτιών και αποτελεσμάτων (cause and effect relationships) στα στοιχεία της απόδοσης, για να εξασφαλίζει ο οργανισμός ότι οι πόροι κατανέμονται σωστά.

*(Πηγή: John Kyriazoglou, Despina Politou 10/2013-Balanced Scorecard case studies)*

**8. Αξιοποίηση ετοιμίου λογισμικού απόδοσης (Performance Software):** Πρέπει να χρησιμοποιείται ένα έτοιμο πληροφοριακό σύστημα απόδοσης (package software solution), που είναι φιλικό προς τον χρήστη (user-friendly) και που εγκαθίσταται και λειτουργεί σε εξυπηρετητές (servers), δηλ., όχι από το κεντρικό υπολογιστικό σύστημα (central main-frame system).

**9. Επισκόπηση Προόδου Απόδοσης:** Πρέπει να δεσμεύεται η διοίκηση σε περιοδικές αξιολογήσεις, σε επίπεδο όλης της οργάνωσης (organization-wide assessment) της απόδοσης σε συνάρτηση πάντα με τα στοιχεία της απόδοσης.

**10. Βελτίωση και ανατροφοδότηση:** Οι δομές (οπτικές, στόχοι, μετρικές, δείκτες επιθυμητής απόδοσης, προωθητικές ενέργειες, κλπ.) της Balanced Scorecard επιτυγχάνουν όταν παρέχουν τα σχετικά στοιχεία για την τωρινή απόδοση και όταν

δείχνουν πως αυτή μπορεί να βελτιωθεί, είτε στο παρόντα χρόνο, είτε στο μελλοντικό.

*(Βιβλιογραφία: John Kyriazoglou, Despina Politou 10/2013-Balanced Scorecard case studies)*

## 6.4 Η Εφαρμογή της Balanced Scorecard (BSC) σε εταιρία Παροχής Υπηρεσιών Ασφάλειας

### 6.4.1 Σύνοψη

Τα συστατικά ανάπτυξης ενός επιτυχημένου συστήματος Balanced Scorecard για την εταιρεία παροχής υπηρεσιών ασφαλείας -την οποία μελετάμε-, η αποστολή της εταιρείας, οι εταιρικές της αξίες, το όραμά της, η στρατηγική της, καθώς και η προσεκτική μελέτη αυτών, οδήγησαν στην επιλογή και χρήση από το σύστημα 14 στρατηγικών στόχων και 34 δεικτών μέτρησης της επίδοσης αυτών για τις τέσσερις βασικές προοπτικές του. Στον παρακάτω πίνακα προβάλλεται το προτεινόμενο για την εταιρεία σύστημα Balances Scorecard, καθώς και οι τιμές των δεικτών απόδοσης για την τριετία 2000-2002 όπως, επίσης, και ο στόχος που είχε τεθεί για τους δείκτες αυτούς το έτος 2002.

### 6.4.2 Πίνακες Αποτελεσμάτων

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ					
Στρατηγικός Στόχος	Δείκτης Απόδοσης	Τιμή Δείκτη			Στόχος 2002
		2000	2001	2002	
Αύξηση Αποδοτικότητας	Καθαρό περιθώριο Κέρδους (%)	13,42	17,62	18,33	19,5
	Μικτό περιθώριο Κέρδους (%)	21,53	21,42	14,01	18,3
	Βιομηχανική Αποδοτικότητα (%)	19,81	28,64	10,24	30
	Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα (%)	51,57	51,11	52,99	52,5
Έλεγχος Ρευστότητας	Γενική Ρευστότητα	1,53	2,07	2,69	2,3
	Ταμειακή Ρευστότητα	0,31	0,63	0,63	0,6
	Μόχλευση	0,94	1,57	1,57	2
	Δανειακή Επιβάρυνση	48,47	36,7	28,84	40
Έλεγχος Επίδοσης Διαχείρισης	Μέση Περίοδος Είσπραξης Απαιτήσεων	73,96	76,87	104,43	82,5
	Μέση Περίοδος Εξόφλησης Πληρωτέων Λογαριασμών	43,3	36,59	34	40,5

Πίνακας 16. Η Προοπτική της Χρηματο-οικονομικής της BSC πάνω στη Παροχή Ασφαλείας

Διάσταση Πελατών					
Στρατηγικός Στόχος	Δείκτης Απόδοσης	Τιμή Δείκτη			Στόχος 2002
		2000	2001	2002	
Γπικρότηση στη αγορά	Μερίδιο Αγοράς (%)	16	22,7	24	26
	Αριθμός Πελατών	5400	6654	7569	8000
Ικανοποίηση Πελατών	Παράπονα Πελατών	18	16	6	10
	Χρόνος ανταπόκρισης σε παράπονα πελατών	5 ημέρες	4 ημέρες	3,5 ημέρες	3 ημέρες
	Διατήρηση πελατών σε σχέση με τον χρόνο (%)	88	92	85	94
Συνεχής βελτίωση προσφερόμενων υπηρεσιών	Χρόνος ανταπόκρισης σε αιτήσεις νέων πελατών	7,8 ημέρες	5,6 ημέρες	4,5 ημέρες	4 ημέρες
	Αποτελέσματα ποιοτικού ελέγχου Μη Συμμόρφωση	26	24,5	23,6	21

Πίνακας 17. Η Προοπτική του Πελάτη της BSC πάνω στη Παροχή Ασφαλείας

Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών					
Στρατηγικός Στόχος	Δείκτης Απόδοσης	Τιμή Δείκτη			Στόχος 2002
		2000	2001	2002	
Τήρηση διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας	Ποσοστό τήρησης από εσωτερικές επιθεωρήσεις	75	80	90	90
	Ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών	Αριθμός νέων προϊόντων & υπηρεσιών	2	3	...
Ανάπτυξη δικτύου	Αριθμός υποκαταστημάτων	3	4	5	5
	Αριθμός συνεργατών	18	21	24	
Τεχνολογική εξέλιξη	Ποσοστό δαπανών για τεχνολογική εξέλιξη	...	...	...	...

Πίνακας 18. Η Προοπτική της Εσωτερικής Επιχειρηματικής Διαδικασίας της BSC πάνω στη Παροχή Ασφαλείας

Διάσταση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης					
Στρατηγικός Στόχος	Δείκτης Απόδοσης	Τιμή Δείκτη			Στόχος 2002
		2000	2001	2003	
Συστηματική εκπαίδευση προσωπικού	Αριθμός εκπαιδευόμενων ετησίως	545	708	790	850
	Ώρες εκπαίδευσης	12200	15900	17400	18000
	Κόστος εκπαίδευσης (Ευρώ)	173147	234776	272927	300000
	Αριθμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων	60	62	66	70
	Ποσοστό εκπαιδευόμενων στο σύνολο των εργαζομένων	50	52	55	50
Αποτελέσματα εκπαίδευσης προσωπικού	Ποσοστό ικανοποίησης εκπαιδευόμενων	~	~	~	~
	Απόδοση επένδυσης της εκπαίδευσης	~	~	~	~
Ανάπτυξη Ανθρώπινου δυναμικού	Παραγωγικότητα Ανθρώπινου δυναμικού (Ευρώ/ άτομο)	12722	12620	12637	12800
	Ποσοστό επίτευξης στόχων	~	~	~	~
	Αποτελέσματα έρευνας ικανοποίησης προσωπικού	~	~	~	~
	Ποσοστό αποχωρήσεων	~	~	~	~

Πίνακας 19. Η Προοπτική της Καινοτομίας και Μάθησης της BSC πάνω στη Παροχή Ασφαλείας

(Πηγή : [https://www.tuc.gr/fileadmin/users\\_data/dasta/.../1. Balanced Scorecard.pdf](https://www.tuc.gr/fileadmin/users_data/dasta/.../1. Balanced Scorecard.pdf) )

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Χρησιμοποιήσαμε τις παρακάτω πηγές :

- *Wikipedia*
- *The Balanced Scorecard : Η μετάφραση της στρατηγικής σε δράση, Robert S. Kaplan & David P. Norton 2008 (Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων μετάφραση: Κ. Π. Αναγνωστόπουλος )*
- *Strategy Maps : Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes 1st (First) edition , David P. Norton & Robert S. Kaplan 2004*
- *SSRN: The Evaluation of an Academic Institution using the Balanced Scorecard (Academic Scorecard) : The case of University of Macedonia, Thessaloniki, Greece Eleni Karra & Demetrios L. Papadopoulos 2002*
- *Η στρατηγική του Balanced Scorecard για την αποτελεσματική υλοποίηση του επιχειρηματικού οράματος , Kathimerini.gr Articles Economyex, 2003*
- *Γιαννάτος Γιώργος (2012), Strategy Planning: Κατευθυντήριοι Άξονες για την Στρατηγική Ανάπτυξης της Επιχείρησης*
- *The Balanced Scorecard and Cases Studies, John Kyriazoglou & Despina Politou 2003*
- *Χρήστος Μπουρσανίδης 2004 : Στρατηγικό Μάνατζμεντ στη Δημόσια διοίκηση : Μία συστηματική παρουσίαση του Balanced Scorecard ως Στρατηγικού Μάνατζμεντ στα Νοσοκομεία*
- *Management I : Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Παραρτήματα – Case Studies, Έκδοση 3<sup>η</sup>, Δημήτριος Πατρινός, Αναστάσιος Αναστασίου Έλλην 2006*
- *The Balanced Scorecard and Tableau de Bord : A Global perspective on translating strategy into action, by M.J Epstein and J.F Manzoni 1997*