

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΤΗ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα: Περιφερειακή Ανάπτυξη. Διαχείριση
Απόδοσης
Εφαρμογή του Balanced Scorecard ως εργαλείο
Μέτρησης Απόδοσης

Επιμέλεια εργασίας:
Χατζηιωαννίδης Γ. Χαράλαμπος

Βόλος 2005



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ
ΕΙΔΙΚΗ ΣΥΛΛΟΓΗ «ΓΚΡΙΖΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ»

Αριθ. Εισ.: 3655/1
Ημερ. Εισ.: 19-07-2006
Δωρεά: Συγγραφέα
Ταξιθετικός Κωδικός: Δ
658.5
ΧΑΤ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΤΗ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα: Περιφερειακή Ανάπτυξη. Διαχείριση
Απόδοσης
Εφαρμογή του Balanced Scorecard ως εργαλείο
Μέτρησης Απόδοσης

Επιμέλεια εργασίας:
Χατζηιωαννίδης Γ. Χαράλαμπος

Βόλος 2005

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας γίνεται μια προσπάθεια παρουσίασης του Συστήματος Διοίκησης Επίδοσης, "The Balanced Scorecard" (BSC) και η χρησιμότητα εφαρμογής του στις σύγχρονες επιχειρήσεις και τους οργανισμούς δημόσιας διοίκησης.

Σε πρώτη φάση, γίνεται μία περιγραφή των θεμελιωδών στοιχείων της μέτρησης επίδοσης και της αναγκαιότητας της μετάβασης από την απλή μέτρηση στη διοίκηση της επίδοσης.

Κατόπιν, γίνεται η εισαγωγή του αναγνώστη σ' ένα από τα πλέον σημαντικά και αποτελεσματικά Συστήματα Διοίκησης Επίδοσης (ΣΔΕ), δηλαδή στο BSC. Ακόμη, αναλύονται σε βάθος οι τέσσερις συνιστώσες που συγκροτούν το BSC και γίνεται μια εκτενής ανάλυση του τρόπου αλληλεξάρτησής τους. Ακολουθώντας, αναλύεται ο τρόπος οικοδόμησης και υλοποίησης ενός BSC τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό πλαίσιο.

Στη συνέχεια, αναλύεται ο τρόπος λειτουργίας του BSC σε Οργανισμούς Δημόσιας Διοίκησης και παρουσιάζεται με λεπτομέρεια η εφαρμογή του στην τοπική κυβέρνηση του Newcastle.

Τέλος η εργασία καταλήγει στην αποτίμηση της εφαρμογής του BSC και τη σύντομη ανασκόπηση των κύριων συμπερασμάτων που προέκυψαν.

Το BSC για πρώτη φορά αναγνωρίστηκε και υλοποιήθηκε από τους Kaplan και Norton ως ένα εργαλείο διοίκησης επίδοσης. Ο σκοπός του είναι να παρουσιάσει στη διοίκηση μια συνεκτική σύνοψη των βασικών παραγόντων επιτυχίας μιας επιχείρησης /οργανισμού, και να διευκολύνει την ευθυγράμμιση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων με τη συνολική στρατηγική. Παρέχει ένα μέσο για τη μετουσίωση του οράματος σ' ένα σαφές σύνολο σκοπών. Οι σκοποί αυτοί στη συνέχεια μετουσιώνονται σ' ένα σύστημα μετρήσεων επίδοσης που διαχέουν μια δυναμική, διορατική, στρατηγική έμφαση σ' ολόκληρη την επιχείρηση.

Όσον αφορά τα συμπεράσματα της μελέτης, αρχικά θα πρέπει να επισημανθεί ότι σκοπός και η επιδίωξη ενός BSC είναι να καταγράψει τις επιδόσεις μιας σειράς ζητημάτων που διατηρούν μίαν ισορροπία ανάμεσα σε βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους, ανάμεσα σε χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέτρα, ανάμεσα σε δείκτες της προηγούμενης και της επόμενης χρήσης, και ανάμεσα σε συνιστώσες εσωτερικής και εξωτερικής απόδοσης. Το BSC είναι, όμως, σε κάθε περίπτωση, κάτι περισσότερο από ένα σύστημα μέτρησης, αποτελεί ένα στρατηγικό σύστημα επιχειρησιακής διοίκησης.

Σε κάθε περίπτωση πάντως, ένα κατάλληλα οικοδομημένο BSC θα πρέπει να αρθρώνει την αποστολή της επιχείρησης / του οργανισμού βασισμένη σε μια σειρά σχέσεων αιτίου-αποτελέσματος που πηγάζουν από τη στρατηγική.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	6
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	7
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
α. Αντικείμενο και κύριοι στόχοι της εργασίας	10
β. Σύνδεση με την Περιφερειακή / Τοπική Διοίκηση	11
γ. Διάρθρωση της δομής της εργασίας	12

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

1.1. Η ιστορική εξέλιξη της μέτρησης επίδοσης	13
1.2. Η μέτρηση της επίδοσης	13
1.3. Θεμελιώδη στοιχεία στη μέτρηση της επίδοσης	14
1.4. Η οικοδόμηση ενός καθεστώτος μέτρησης	15
1.5. Επιπτώσεις των μετρήσεων επίδοσης στην συμπεριφορά οργάνωσης του οργανισμού	16
1.6. Η επανάσταση στη μέτρηση επίδοσης	17
1.7. Περνώντας από τη μέτρηση επίδοσης στη διοίκηση επίδοσης	18
1.8. Εννοιολογικός προσδιορισμός της διοίκησης επίδοσης	20
1.9. Περιεχόμενο και αντικείμενο της διοίκησης επίδοσης	21
1.10. Η συμβολή της διοίκησης επίδοσης	23

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ (BALANCED SCORECARD)

2.1. Στόχοι ενός Συστήματος Διοίκησης Επίδοσης	24
2.2. Η εξέλιξη της έννοιας του Balanced Scorecard	24
2.3. Εισαγωγή στο Balanced Scorecard	25
2.4. Σκοποί του Balanced Scorecard	26
2.5. Balanced Scorecard: ένα νέο Σύστημα Διοίκησης Επίδοσης	27

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD ΚΑΙ Η ΙΔΙΑΙΤΕΡΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ “BALANCED”

3.1. Διάκριση σε Χρηματοοικονομικά & Μη Χρηματοοικονομικά Μέτρα Επίδοσης	32
I. Χρηματοοικονομικά μέτρα απόδοσης	32
II. Μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης	32
3.2. Η αναγκαιότητα του Balanced Scorecard	33
3.2.1. Λόγοι εφαρμογής του Balanced Scorecard	33

3.2.2. Η χρησιμότητα του Balanced Scorecard	34
3.3. Η ειδικότερη σημασία του όρου «Balanced»	35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD

4.1. Εισαγωγικά στοιχεία για τις τέσσερις συνιστώσες	36
4.2. Χρηματοοικονομική συνιστώσα	38
4.2.1. Περιεχόμενο της χρηματοοικονομικής συνιστώσας	38
4.2.2. Αντικείμενο της χρηματοοικονομικής συνιστώσας	38
4.2.3. Σύνδεση χρηματοοικονομικών στόχων με την επιχειρησιακή στρατηγική	39
4.3. Πελατειακή συνιστώσα	40
4.3.1. Περιεχόμενο της πελατειακής συνιστώσας	40
4.3.2. Δείκτες μέτρησης της πελατειακής συνιστώσας	41
4.4. Συνιστώσα εσωτερικών διαδικασιών	44
4.4.1. Περιεχόμενο εσωτερικής συνιστώσας	44
4.4.2. Η αλυσίδα αξίας των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών	45
4.5. Συνιστώσα μάθησης και ανάπτυξης	48
4.5.1. Περιεχόμενο συνιστώσας μάθησης και ανάπτυξης	48
4.5.2. Ανάλυση της συνιστώσας μάθησης και ανάπτυξης	49
4.5.3. Πηγές δημιουργίας της συνιστώσας μάθησης και ανάπτυξης	49
4.6. Επάρκεια των τεσσάρων συνιστωσών	52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΟΙΚΟΔΟΜΗΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ (BALANCED SCORECARD)

5.1. Παράγοντες που χαρακτηρίζουν τα επιτυχημένα συστήματα μέτρησης και διοίκησης της επίδοσης	54
5.2. Σχεδιασμός αποτελεσματικών συστημάτων διοίκησης επίδοσης	54
5.3. Οικοδομώντας ένα Σύστημα Διοίκησης Επίδοσης (Balanced Scorecard)	55
5.3.1. Η διαδικασία οικοδόμησης ενός Balanced Scorecard	55
5.4. Υλοποιώντας στην πράξη ένα Σύστημα Διοίκησης Επίδοσης (Balanced Scorecard)	59
5.5. Χρυσοί κανόνες για την υλοποίηση του Balanced Scorecard	61
5.6. Προς ένα εύρυθμο σύστημα μέτρησης και διοίκησης επίδοσης: Αναγκαίες ερωτήσεις και διαδικασία εξαγωγής χρήσιμων μέτρων επίδοσης	64

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6
ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD ΣΕ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

6.1 Εισαγωγή	66
6.2 Προσέγγιση του Balanced Scorecard για το Δημόσιο Τομέα	67
6.3 Μέτρηση απόδοσης	70
6.4 Παραγωγή ενός Balanced Scorecard	71
6.5 Σχεδιασμός των “καλών μέτρων απόδοσης”	74

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ
ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΤΟΥ NEWCASTLE (UK)

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

7.1 Εισαγωγή	76
7.2 Βασικές πληροφορίες	76
7.3 Περίληψη της απόδοσης του 2003/4	78
7.4 Τι επιτύχαμε το 2003/04	79
7.5 Διαχείριση απόδοσης στο Δημοτικό Συμβούλιο	83
7.5.1 Στοιχεία του πλαισίου διοίκησης της απόδοσης	84
7.5.2 Πώς μετράμε την απόδοση	86
7.5.3 Εθνικοί δείκτες και στόχοι	86
7.5.4 "Τοπικοί" δείκτες απόδοσης	87
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ – Παρουσίαση Scorecards	88

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8
ΑΠΟΤΙΜΩΝΤΑΣ ΤΟ BALANCED SCORECARD

8.1. Η ωφελιμότητα του Balanced Scorecard	98
8.2. Πρακτικά οφέλη από την υιοθέτηση Balanced Scorecard	100
8.3. Αδυναμίες του Balanced Scorecard	101
8.4. Συμπερασματικές επισημάνσεις	102

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

9.1. Συμπεράσματα	103
-------------------	-----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A. ΕΛΛΗΝΙΚΗ	105
B. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ	105
Γ. ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ (Websites)	109

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ - 1: ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ ΟΡΩΝ

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

A. ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ

ΔΟΠ Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
ΔΣ Διοικητικό Συμβούλιο
ΕΕ Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΚ Ευρωπαϊκή Κοινότητα
Ε & Α Έρευνα και Ανάπτυξη
ΚΠ Κοινωνία των Πληροφοριών
ΚΠΕ Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας
ΜΚΤ Μάρκετινγκ
ΣΔΕ Σύστημα Διοίκησης Επίδοσης

B. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ

ABC Activity Based Costing
BSC Balanced Scorecard
BVPIs Best Value Performance Indicators
CEO Chief Executive Officer
CFO Chief Financial Officer
CRM Customer Relationship Management
CSFs Critical Success Factors
HRM Human Resource Management
IS Information Systems
IT Information Technology
KM Knowledge Management
KPIs Key Performance Indicators
MIS Management Information System
PS Performance Scorecards
R & D Research and Development
SBU Strategic Business Unit
TQM Total Quality Management
VP Vice President

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους καθηγητές μου κ.Ιωάννη Μπακούρο και κ.Αθανάσιο Ζηλιασκόπουλο, καθώς επίσης και τον συνάδελφο κ. Μιχαηλίδη Χαράλαμπο, για τις πολύτιμες συμβουλές και την αμέριστη συμπαράστασή τους.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Την τελευταία δεκαετία, το σκηνικό στο πεδίο της διοίκησης των επιχειρήσεων αλλά και των οργανισμών δημόσιας διοίκησης αλλάζει ταχύτατα, με καθοριστικές συνέπειες για τον τρόπο συμπεριφοράς, λειτουργίας και χάραξης της στρατηγικής τους.

Με δεδομένο ότι τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης επίδοσης αδυνατούν να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί επιδιώκουν να πετύχουν:

1. Την οριοθέτηση ενός οράματος που θα επιμερισθεί σε σαφείς στρατηγικούς στόχους.
2. Τη δρομολόγηση μιας σειράς ενεργειών από τα διοικητικά στελέχη με σκοπό την επίτευξη των στόχων.
3. Ένα σύστημα παρακολούθησης της επίδοσης σχετικά με αυτούς τους στόχους / ενέργειες, που θα επιτρέψει την επίτευξη του οράματος.

Ανάμεσα στα στρατηγικά συστήματα διοίκησης επίδοσης εξέχουσα θέση κατέχει το **Balanced Scorecard (BSC)**, το οποίο εισάγοντας χρηματοοικονομικούς και μη δείκτες μετουσιώνει τη στρατηγική σε μια σειρά χρηματοοικονομικών και ποιοτικών δεικτών, που ο οργανισμός με μια ορισμένη τακτική καλείται να επιτύχει.

"You cannot improve what you cannot measure..."

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 ο καθηγητής Michael Porter παρουσίασε μία σειρά μοντέλων για την Ανταγωνιστική Στρατηγική που καθόρισαν την περαιτέρω ανάπτυξη της στρατηγικής σκέψης.

Η δεκαετία του 1990 στη συνέχεια, χαρακτηρίστηκε μεταξύ άλλων από τη θεωρία των Θεμελιωδών Ικανοτήτων, τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και τη μεθοδολογία της **Balanced Scorecard**.

Τα τελευταία χρόνια λοιπόν, ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη απήχηση στις επιχειρήσεις που προσανατολίζονται στην ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου σχεδίου μέτρησης της απόδοσης είναι η **Balanced Scorecard** που αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1990 από τους Dr. Robert Kaplan (Harvard Business School) και Dr. David Norton (BalancedScorecardCollaborative).

Οι εν λόγω καθηγητές έχουν επανειλημμένα υπογραμμίσει ότι αν και οι αριθμοδείκτες αποτυπώνουν την εξέλιξη και την απόδοση μιας εταιρείας και αποδείχτηκαν σχετικά επαρκείς στο παρελθόν, σήμερα πλέον στην εποχή της κοινωνίας της γνώσης και της πληροφορίας δεν προσφέρουν την προσδοκώμενη χρησιμότητα ως αποκλειστικό σύστημα μέτρησης της απόδοσης.

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. Το BSC στηρίζεται στη διαπίστωση ότι αυτό που μετράται επηρεάζει ευνοϊκά την ανθρώπινη συμπεριφορά και, κατ' επέκταση, τα αποτελέσματα της επιχείρησης. Η ανάπτυξη μετρήσιμων στόχων, με βάση την εταιρική στρατηγική, δίνει τη δυνατότητα της διαρκούς

αξιολόγησης και προσαρμογής της στρατηγικής μιας επιχείρησης, έτσι ώστε το σύνολο των εταιρικών δραστηριοτήτων, πόρων και πρωτοβουλιών να ευθυγραμμίζονται πλήρως στο ίδιο όραμα, στην ίδια κατεύθυνση.

Έτσι το Balanced Scorecard αναδεικνύεται ως ένα σύγχρονο - επίκαιρο στρατηγικό σύστημα που περιλαμβάνει τις ακόλουθες διαστάσεις:

- Χρηματοοικονομική αποδοτικότητα (Financial Perspective)
- Ικανοποίηση των πελατών (Customer Perspective)
- Αποτελεσματικότητα οργάνωσης - λειτουργίας (Business Process Perspective)
- Ικανότητα βελτίωσης, ανανέωσης και ανάπτυξης (Learning and Growth Perspective)

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

I. Αντικείμενο και κύριοι στόχοι της εργασίας

Το αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση του Συστήματος Διοίκησης Επίδοσης «The Balanced Scorecard» (BSC) και η εφαρμογή του σε Οργανισμούς Τοπικής Διακυβέρνησης.

Αρχικά μπορεί να σημειωθεί ότι τα παραδοσιακά συστήματα που μετρούσαν την επίδοση μιας επιχειρηματικής μονάδας ή ενός οργανισμού δημοσίου χαρακτήρα, συνήθως βασίζονταν σε βραχυπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς στόχους. Τέτοια συστήματα δε θεωρούνται πλέον κατάλληλα για την υπερνίκηση των προκλήσεων στη σημερινή εποχή, διότι πέρα από μια εκτενή ανάλυση των στόχων και των αποτελεσμάτων οι οργανισμοί οφείλουν να διασφαλίσουν ότι η στρατηγική τους μεταφράζεται σε αντίστοιχες δράσεις.

Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο, οι Kaplan και Norton ανέπτυξαν την έννοια του BSC, ως ένα μέσο αξιολόγησης της επίδοσης από τέσσερις διαφορετικές οπτικές: τη χρηματοοικονομική συνιστώσα, τη συνιστώσα των εσωτερικών διαδικασιών, την πελατειακή συνιστώσα και τη συνιστώσα μάθησης και ανάπτυξης. Έτσι, πλέον το BSC αποτελεί μια μεθοδολογία που κατόρθωσε σχετικά γρήγορα να κερδίσει ευρεία δημοσιότητα τόσο μεταξύ ακαδημαϊκών όσο και μεταξύ στελεχών επιχειρήσεων και οργανισμών.

Πιο συγκεκριμένα, το BSC θεωρείται, ότι έρχεται να καλύψει το κενό ανάμεσα στην ανάπτυξη μιας στρατηγικής και την υλοποίησή της με την υποστήριξη και διασύνδεση τεσσάρων κρίσιμων διοικητικών διαδικασιών:

- αποσαφήνιση και μετουσίωση της στρατηγικής
- γνωστοποίηση και διασύνδεση στρατηγικών στόχων και μέτρων
- σχεδιασμός, οριοθέτηση στόχων και ευθυγράμμιση στρατηγικών πρωτοβουλιών
- ενίσχυση στρατηγικής μάθησης και ανάπτυξης.

Το BSC έχει άλλωστε αναδυθεί τα τελευταία χρόνια σαν κάτι που μπορεί κάποιος να περιγράψει ως εργαλείο στρατηγικού ελέγχου. Το υψηλό προφίλ του σε σεμινάρια διοίκησης, σε ακαδημαϊκές διαλέξεις και συνέδρια το τοποθετεί πλέον σε ισότιμη θέση με προσεγγίσεις που έχουν αφήσει ανεξίτηλο το στίγμα τους στο ρου της επιχειρηματικής στρατηγικής και του μακρόπνοου σχεδιασμού όπως το Activity Based Costing (ABC) και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).

Ένας από τους στόχους της παρούσας μελέτης είναι η διακρίβωση της διασύνδεσης και της αλληλεπίδρασης του Συστήματος Διοίκησης Επίδοσης (BSC) και της επιχειρησιακής στρατηγικής μέσα στο πλαίσιο της σημερινής εποχής των Κοινωνίας των Πληροφοριών, η οποία στοχεύει σε ποιότητα ζωής και οικονομική ανάπτυξη, με ένταση για πρώτη φορά στην ίδια την πληροφορία. Έτσι, ενώ μέχρι τώρα δινόταν ένταση σε άλλους παράγοντες, όπως στο κεφάλαιο και στην τεχνολογία, τώρα πλέον επιδιώκεται ένταση στην πληροφορία, με την παροχή υπηρεσιών

προστιθέμενης αξίας με τάση στη γνώση.

Αυτό θα επιτευχθεί κυρίως μέσω της ανάλυσης των τεσσάρων συνιστωσών του BSC, του τρόπου οικοδόμησης και υλοποίησης ενός BSC, της επιρροής που ασκεί στον τρόπο άσκησης των καθηκόντων των εργαζομένων για την ευθυγράμμιση με την επιχειρησιακή στρατηγική, και του πολυδιάστατου ρόλου του σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας υλοποίησης της στρατηγικής ενός οργανισμού.

II. Σύνδεση με την Περιφερειακή /Τοπική Διοίκηση

Η περιφερειακή και η τοπική διοίκηση στοχεύει στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει στους πολίτες της τοπικής κοινωνίας και στην ανάδειξη της σε ρόλο καθοδηγητή στα τοπικά δρώμενα. Στόχος της είναι να εκτελεί καλά το έργο της και ταυτόχρονα να είναι αυτό ορατό στους πολίτες οι οποίοι με τη σειρά τους θα αναγνωρίζουν την προσπάθεια της αυτή. Βάση αυτής της προσπάθειας είναι να υπάρχει ένα μέσω-μακροπρόθεσμο σχέδιο το οποίο θα είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με ένα εργαλείο διαχείρισης της απόδοσης, (π.χ. το Balanced Scorecard), το οποίο ανά πάσα στιγμή θα μπορεί να δίνει στοιχεία για την πρόοδο ως προς την επίτευξη του στόχου.

Η παρούσα μελέτη επιχειρεί να εισαγάγει τις ιδέες και την καλύτερη πρακτική για την εφαρμογή της διαχείρισης της απόδοσης, καθώς επίσης και τις διεθνώς αναγνωρισμένες τεχνικές όπως το Balanced Scorecard (BSC) στην περιφερειακή και τοπική διοίκηση.

Οι περιφερειακές και τοπικές διοικήσεις είναι σύνθετοι οργανισμοί που παρέχουν ένα ευρύ φάσμα από ουσιαστικές υπηρεσίες στις τοπικές κοινωνίες. Ως βασικοί πυλώνες καθοδήγησης και διοίκησης θέλουν να:

- Θέσουν ένα σαφές όραμα, τους στόχους και την κατεύθυνση για τη βελτίωση της τοπικής κοινωνίας και των υπηρεσιών που παρέχουν
- Βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους και να τις προσαρμόσουν στις ανάγκες των πολιτών τους
- Εξασφαλίσουν την εστίαση της προσοχής στους πολίτες και να βελτιώσουν τον τρόπο παροχής των προσφερόμενων υπηρεσιών
- Βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα τους
- Καταδείξουν τη διαφάνεια και την υπευθυνότητα
- Μάθουν από την εμπειρία και να προσαρμοστούν ώστε να επιτύχουν περαιτέρω βελτιώσεις
- Ενθαρρύνουν τους ανθρώπους τους ώστε να είναι καινοτόμοι

Όλα αυτά σημαίνουν ότι πρέπει να διαχειριστούν την απόδοση κατά τέτοιο τρόπο ώστε το μακροπρόθεσμο όραμα να μετουσιωθεί απευθείας σε παροχή υπηρεσιών προς την τοπική κοινωνία.

Με σκοπό να συνδυαστούν όλα τα παραπάνω και να δημιουργηθεί ένα λειτουργικό πλαίσιο διαχείρισης πρέπει να:

- Αποσαφηνιστούν οι στόχοι των τοπικών και περιφερικών αρχών διοίκησης και ο τρόπος επίτευξης των στόχων αυτών

- Υπάρχει κατάλληλη απλή δομή και τεχνική που θα υποστηρίξει το όλο εγχείρημα, και
- Υπάρχει ισχυρή τεχνολογία που θα κάνει την εφαρμογή επιτεύξιμη

III. Διάρθρωση της δομής της εργασίας

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμη μια συνοπτική διάρθρωση της δομής της εργασίας που ταυτόχρονα αποτελεί και μια περιγραφή της προσέγγισης για τη διερεύνηση του εν λόγω θέματος.

Πιο συγκεκριμένα:

Στο Κεφάλαιο 1, γίνεται μία περιγραφή των θεμελιωδών στοιχείων της μέτρησης επίδοσης και της αναγκαιότητας της μετάβασης από την απλή μέτρηση στη διοίκηση της επίδοσης.

Στο Κεφάλαιο 2, γίνεται μια σύντομη αναφορά στους στόχους των Συστημάτων Διοίκησης Επίδοσης (ΣΔΕ), στην εξέλιξη του BSC στην πορεία του χρόνου, στους στόχους του BSC και τέλος επιχειρείται η εισαγωγή του αναγνώστη στο κύριο αντικείμενο της εργασίας, δηλαδή στην ανάλυση του BSC.

Στο Κεφάλαιο 3, γίνεται μία προσπάθεια ανάλυσης της χρησιμότητας του BSC σε μια σύγχρονη επιχείρηση, καθώς και της ιδιαίτερης σημασίας του όρου «Balanced».

Στο Κεφάλαιο 4, αναλύονται οι τέσσερις συνιστώσες του BSC με ιδιαίτερη έμφαση στο περιεχόμενο και στο ρόλο της καθεμιάς, και διερευνάται το κατά πόσο αυτές είναι επαρκείς για την κάλυψη των επιχειρηματικών αναγκών.

Στο Κεφάλαιο 5, αναλύονται θέματα που σχετίζονται με την υλοποίηση ενός BSC. Ειδικότερα, εξετάζονται τα κύρια χαρακτηριστικά που διακρίνουν τα επιτυχημένα συστήματα μέτρησης και διοίκησης επίδοσης, ο τρόπος οικοδόμησης ενός BSC, και η υλοποίησή του τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Επιπλέον, αναφέρονται ορισμένοι χρυσοί κανόνες για την υλοποίηση ενός BSC καθώς και οι ερωτήσεις που οφείλει να κάνει μια επιχείρηση προκειμένου η διαδικασία εξαγωγής μέτρων επίδοσης για ένα BSC, ν' αποβεί χρήσιμη και αρκετά προσοδοφόρα για την επιχείρηση /οργανισμό.

Στο Κεφάλαιο 6, γίνεται περιγραφή της χρησιμότητας του BSC σε Οργανισμούς Δημοσίου Τομέα και παρουσιάζεται αναλυτικά η εφαρμογή του στην Τοπική Κυβέρνηση του Newcastle.

Στο Κεφάλαιο 7, γίνεται μια σύντομη αποτίμηση του BSC, μέσω της αναφοράς της ωφελιμότητάς τους, των πρακτικών ωφελειών του για έναν σύγχρονο οργανισμό, αλλά και των ανεπαρκειών του ως συστήματος στρατηγικής διοίκησης.

Στο Κεφάλαιο 8, αναφέρονται τα κυριότερα συμπεράσματα της εργασίας που έχουν συναχθεί από την προγενέστερη ανάλυση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΕΠΙΔΟΣΗΣ

1.1. Η ιστορική εξέλιξη της μέτρησης επίδοσης

Οι διαδικασίες και οι τεχνικές της διοικητικής λογιστικής είχαν για μεγάλο χρονικό διάστημα κυριαρχήσει στο πεδίο της μέτρησης της επίδοσης /απόδοσης (performance measurement). Οι περισσότερες απ' αυτές τις τεχνικές αναπτύχθηκαν στις αρχές του 20ου αιώνα και έχουν σε μεγάλο βαθμό παραμένουν αμετάβλητες παρά τις δραματικές αλλαγές στη φύση των επιχειρήσεων, των οργανισμών και της πρακτικής του μάνατζμεντ.

1.2. Η μέτρηση της επίδοσης

Πολλές φορές έχει ειπωθεί πως «αυτό που δε μπορεί να διοικηθεί δεν μπορεί να μετρηθεί» και αντίστροφα.

Ανεξάρτητα από το αν είναι εξ ολοκλήρου αλήθεια ή όχι υπάρχουν αρκετά επιχειρήματα για διενέργεια μετρήσεων εντός αυτού του πλαισίου. Η μέτρηση της επίδοσης είναι κάτι το οποίο όλοι οι οργανισμοί κάνουν. Είτε αυτό γίνεται συστηματικά και διεξοδικά, είτε σε μια απλή βάση δεδομένων και επιφανειακά, το σημαντικό είναι πάντως ότι σε κάθε περίπτωση γίνεται. Επίσης πολλοί εξωτερικοί σύμβουλοι και οργανισμοί μετρούν την επίδοση: μέτοχοι, επενδυτικοί οίκοι, τράπεζες κλπ. Η μέτρηση επίδοσης αποτελεί μια σημαντική βοήθεια στη σωστή αξιολόγηση και στη λήψη αποφάσεων.

Γιατί όμως οι οργανισμοί μετρούν την επίδοση; Η απάντηση μπορεί να διαφοροποιείται από οργανισμό σε οργανισμό, ωστόσο οι λόγοι είναι σε γενικές γραμμές οι παρακάτω:

- για να καθοριστεί η επιτυχία,
- για να προσδιοριστεί εάν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών: αν δεν μετρηθούν, πως θα γνωρίζουν οι οργανισμοί ότι παρέχουν τις υπηρεσίες / προϊόντα που απαιτούν οι πελάτες τους,
- για να τους βοηθήσουν να κατανοήσουν τις διαδικασίες τους, να επιβεβαιώσουν αυτά που γνωρίζουν ή ν' αποκαλύψουν τι ακριβώς δεν γνωρίζουν,
- για ν' ανακαλύψουν ποια προβλήματα υπάρχουν και πού οι βελτιώσεις είναι αναγκαίες,
- για να διασφαλίσουν ότι οι αποφάσεις βασίζονται σε γεγονότα και όχι σε υποθέσεις, συναισθήματα, προσωπικές απόψεις ή ένστικτο,
- για να δείξουν εάν και κατά πόσο οι σχεδιαζόμενες βελτιώσεις, πράγματι έγιναν.

Εξάλλου, δε θα πρέπει να λησμονηθούν και τα εκ φύσεως κύρια οφέλη της μέτρησης, η οποία αναμφισβήτητα διαδραματίζει ένα σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας. Πιο συγκεκριμένα, η μέτρηση βοηθάει:

- στη διασφάλιση της ικανοποίησης των απαιτήσεων των πελατών

- στη διευκόλυνση για τη θέσπιση επιτεύξιμων επιχειρησιακών στόχων για την παρακολούθηση τους και τη δέσμευση σε αυτούς,
- στην παροχή των προτύπων για συγκρίσεις μεταξύ οργανισμών,
- στην παροχή διαφάνειας και ενός αυτοελέγχου επίτευξης στόχων για τους εργαζόμενους ώστε να παρακολουθούν την προσωπική τους απόδοση,
- στον εντοπισμό προβλημάτων ποιότητας και στην εμμονή σ' εκείνα που απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή,
- στο να δοθεί μια ένδειξη του κόστους χαμηλής ποιότητας,
- στη δικαιολόγηση της χρήσης των πόρων,
- στην παροχή ανατροφοδότησης για την εξακολούθηση της προσπάθειας βελτίωσης.

Η επιστήμη της μέτρησης θα πρέπει να κατανοηθεί. Είναι το πρώτο στάδιο ενός κύκλου συνεχούς βελτίωσης απόδοσης. Η μέτρηση θα πρέπει ν' ακολουθηθεί από αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, σύγκριση, σχεδιασμό για βελτίωση και έπειτα υλοποίηση της στρατηγικής. Σε κάθε περίπτωση πάντως η μέτρηση είναι το θεμέλιο μιας καλής διοικητικής πρακτικής.

1.3. Θεμελιώδη στοιχεία στη μέτρηση της επίδοσης

Ως θεμελιώδη στοιχεία στη μέτρηση επίδοσης που διενεργείται μέσα στα πλαίσια ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης θα μπορούσαν να θεωρηθούν τα κάτωθι:

- Τα μέτρα επίδοσης θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένα με την στρατηγική του οργανισμού .

Το αρχικό σημείο είναι να καθοριστεί το τι είναι αυτό που θέλουμε να μετρήσουμε. Ενώ αυτό ακούγεται πολύ απλό, είναι συχνά ένα από τα πιο δύσκολα καθήκοντα. Δεν αρκεί να δημιουργηθεί μια ευρεία σειρά μέτρων που ανακύπτουν από όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού. Αυτό μπορεί να είναι πολύ δαπανηρό από άποψη πόρων και μπορεί ακόμα να μας αποσπάσει από τον κεντρικό στόχο λόγω της πολυπλοκότητας και μεγάλου όγκου δεδομένων..

Θα πρέπει κατά συνέπεια να υπάρχει μια έμφαση σε εκείνα τα πράγματα που είναι πραγματικά σημαντικά. Τα μέτρα που θα υιοθετηθούν πρέπει να είναι προσεκτικά επιλεγμένα. Αυτό εξαρτάται από το όραμα, την αποστολή και τη στρατηγική του οργανισμού. Αυτό ενέχει τη δυσκολία, ότι το καθεστώς μέτρησης θα πρέπει να αναθεωρείται τακτικά, σε αρμονία με την κανονική διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, για να διασφαλίσει ότι η ευθυγράμμιση είναι συνεχής και αναπόσπαστη.

- Τα μέτρα σε επιμέρους επίπεδα υπομονάδας θα πρέπει τελικά να συνδεθούν σε συνολικά μέτρα που καλύπτουν όλο το εύρος του οργανισμού.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης είναι ένα καθεστώς ενοποίησης . Το καθεστώς μέτρησης σε επίπεδο υπομονάδας θα πρέπει να είναι παρόμοιο με το καθεστώς σε επίπεδο οργανισμού, και έτσι να διασφαλίζει

ότι τα χαμηλότερα επίπεδα δεν είναι επιζήμια, αλλά ενισχύουν την επίδοση της υπομονάδας προς όφελος του οργανισμού.

Αντίστοιχα, κανένα μέρος του οργανισμού δεν θα πρέπει να μείνει εκτός του μηχανισμού μέτρησης. Εάν ο μηχανισμός ευθυγραμμιστεί με την αποστολή και τη στρατηγική, δίνει μια ένδειξη ότι τα αποκλειόμενα μέρη του οργανισμού δεν είναι κεντρικής σημασίας στην επίτευξη της αποστολής.

- Θα πρέπει να υπάρχει δέσμευση και αφοσίωση στο καθεστώς της μέτρησης.

Πρώτον, είναι ουσιώδες τα ανώτατα στελέχη του οργανισμού να υποστηρίξουν πλήρως το καθεστώς μέτρησης: θα το κάνουν αυτό εάν διευκολύνει την εργασία τους, προσφέροντας πληροφόρηση που είναι πραγματικά χρήσιμη. Οι πληροφορίες που προκύπτουν από τη μέτρηση θα πρέπει να είναι χρήσιμες στον καθορισμό της πολιτικής και στη λήψη αποφάσεων. Εάν το καθεστώς μέτρησης πραγματικά ευθυγραμμίζεται με την αποστολή και τη στρατηγική, αυτό θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να διασφαλίζεται.

Δεύτερον, οι εργαζόμενοι σε κατώτερα επίπεδα θα πρέπει να κατανοούν και να είναι αφοσιωμένοι στα μέτρα. Εξάλλου, μια από τις επιδιώξεις της μέτρησης μπορεί να είναι η βελτίωση της απόδοσης σε αυτά τα επίπεδα του οργανισμού. Εάν συμβαίνει κάτι τέτοιο, οι εργαζόμενοι σε αυτά τα επίπεδα θα πρέπει να ξέρουν τι αναμένεται από αυτούς, και γιατί. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, τα στελέχη οφείλουν να ενημερώσουν και να κάνουν κατανοητούς τους στόχους και τη φύση του καθεστώτος μέτρησης.

- Η μέτρηση θα πρέπει να έχει μια επίδραση στην επίδοση.

Πρέπει να υπάρχει μια ολοκληρωμένη ανάλυση και ανατροφοδότηση που να διασφαλίζει ότι η μέτρηση επίδοσης αναλύεται, και μεταφράζεται σε δράση και συμπεριφορά που αλλάζει τη φύση της δραστηριότητας και της επίδοσης. Η μέτρηση θα πρέπει να βελτιώνει την επίδοση.

- Τα μέτρα θα πρέπει να είναι αξιόπιστα.

Το όφελος της μέτρησης συχνά εξαρτάται από την αξιοπιστία και τη σύγκριση των μέτρων κατά τη διάρκεια του χρόνου. Είναι κατά συνέπεια σημαντικό να προσδιορισθούν τα μέτρα που μπορούν να κάνουν αξιόπιστες και συνεπείς μετρήσεις κατά τη διάρκεια της επιθυμητής χρονικής περιόδου.

1.4 Η οικοδόμηση ενός καθεστώτος μέτρησης

Τυπικά, υπάρχουν τέσσερις τύποι μέτρων και οποιοδήποτε σύστημα μέτρησης επίδοσης περιλαμβάνει σχεδόν απαραίτητα ένα μείγμα τουλάχιστον τριών από αυτά:

1) Μέτρα εκροών: Τα μέτρα εκροών μετρούν το αποτέλεσμα, την επίπτωση κάποιας ενέργειας. Ως αποτέλεσμα, τείνουν να καθυστερούν τα γεγονότα που οδηγούν στην εκροή.

2) Μέτρα δράσης (οδηγοί επίδοσης): είναι σχεδιασμένα να μετρούν

δραστηριότητες που οδηγούν σε επιθυμητές εκροές.

3) Μέτρα εισροών: μετρούν τις εισροές σε μια διαδικασία, π.χ. οι πόροι που αναλώθηκαν από μια δραστηριότητα. Είναι χρήσιμα στις διαδικασίες ελέγχου αλλά το κύριο τους όφελος στη μέτρηση απόδοσης είναι όταν συγκρίνονται με τις εκροές για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας ή / και της αποδοτικότητας.

4) Μέτρα διάγνωσης: διεισδύουν στο γιατί μια εκροή ή μέτρο δράσης είναι στο σημερινό επίπεδο. Τυπικά, μετρούν συστατικά μέρη της εκροής ή του μέτρου δράσης, και στην ουσία ένα μέτρο διάγνωσης για ένα τμήμα μιας διαδικασίας μπορεί να είναι, μέτρο εκροής για ένα επιμέρους συστατικό τμήμα αυτής της διαδικασίας.

Σε όλες τις περιπτώσεις, λόγω της ανάγκης να καταστεί σαφές αυτό που φαίνεται από ένα μέτρο και να τεκμηριωθούν για ελεγκτικούς σκοπούς οι υπολογισμοί επί των οποίων βασίζεται η καταγεγραμμένη επίδοση, το καθεστώς μέτρησης θα πρέπει απαραίτητα να περιλαμβάνει έναν εύκολα κατανοητό, λεπτομερειακό ορισμό του κάθε μέτρου.

1.5. Επιπτώσεις των μετρήσεων επίδοσης στη συμπεριφορά οργανισμού και την κουλτούρα του

Ως γνωστόν, η επίδοση θα πρέπει να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων και των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού με έναν παραγωγικό και συνεπή με την συνολική στρατηγική τρόπο, αν και απ' ότι έχει αποδειχθεί από την μέχρι τώρα πρακτική αυτός ο υποκρυπτόμενος στόχος συχνά παραβλέπεται με δυσάρεστες συνέπειες για τον εκάστοτε οργανισμό. Αυτό γίνεται κυρίως διότι τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης απόδοσης παραβλέπουν τις τρεις σημαντικές ερωτήσεις του πότε, πού και πώς:

- Πότε; Εάν η μέτρηση γίνεται πολύ συχνά τότε υπερκαταναλώνει πόρους και καταλήγει αντιπαραγωγική και επιζήμια, και κατά συνέπεια ο συγκεκριμένος χρόνος (το timing) είναι πρωταρχικής σημασίας στοιχείο.
- Πού; Αυτό θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει τις οπτικές γωνίες του επιπέδου μέτρησης στο οποίο αναφερόμαστε και των άμεσα εμπλεκόμενων εστιάζοντας στην ανάγκη για χρησιμοποίηση μιας ποικιλίας μεθόδων μέτρησης, όχι απαραίτητα ταυτόχρονα.
- Πώς; Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να χρησιμοποιηθούν μια σειρά μέτρων προσαρμοζόμενων στις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά του εκάστοτε οργανισμού και να εστιασθεί η προσοχή στους κρίσιμης σημασίας και πλέον απομονωμένους τομείς των διαδικασιών του.

Η μέτρηση και η διοίκηση της επίδοσης θα πρέπει να εναρμονίζονται πλήρως όχι μόνο με τους οικονομικούς αλλά και τους ηθικής φύσεως στόχους - αξίες του οργανισμού.

Οι μετρήσεις είναι πάντως σε κάθε περίπτωση ένα μέσο επιρροής της συμπεριφοράς στους οργανισμούς. Ένα άλλο τέτοιο μέσο είναι η κουλτούρα και οι νόρμες (δηλαδή οι συμβατικοί κανόνες, οι αρχές), που αποτελούν μέρος της κουλτούρας.

1.6. Η επανάσταση στη μέτρηση επίδοσης

Η μέτρηση γενικότερα διαδραματίζει ένα ζωτικό ρόλο στους οργανισμούς, υποδεικνύοντας στους συμμετέχοντες πότε η προσπάθεια είναι η επιθυμητή και πότε όχι. Με απλά λόγια, ένας οργανισμός εισπράττει αυτό που μετρά και ανταμείβει ανάλογα. Αυτά τα στοιχεία της συμπεριφορά που επισημαίνονται από το σύστημα μέτρησης φαίνεται ν' αποκτούν μια ευρύτερη σημασία δημιουργώντας μια νέα πραγματικότητα για τον οργανισμό και διαμορφώνοντας τη συμπεριφορά των ατόμων που βρίσκονται στις διάφορες βαθμίδες του.

Για να αθροιστεί το αποτέλεσμα των μετρήσεων και της συμπεριφοράς του οργανισμού συνδυάζονται ορισμένοι παράγοντες:

1. Το πλαίσιο οργάνωσης εντός του οποίου διενεργούνται οι μετρήσεις
2. Η χρήση των διαφόρων μετρήσεων στη διαδικασία αξιολόγησης
3. Ο βαθμός συμφωνίας ανάμεσα στις μετρήσεις και στους στόχους του οργανισμού.

Όντας αντιμέτωποι με τις ραγδαίες αλλαγές στους στόχους, τις διαδικασίες και τις φιλοσοφίες διοίκησης που επήλθαν ως αποτέλεσμα των νέων προτύπων διοίκησης που ανέκυψαν, όπως η Δ.Ο.Π., το Activity Based Costing (ABC) καθώς και σχετικών τεχνολογικών επιτευγμάτων στο χώρο της διαχείρισης των πληροφοριών, τα διευθυντικά στελέχη των σύγχρονων οργανισμών έχουν κατανοήσει πλέον ότι οι παραδοσιακές φιλοσοφίες μέτρησης ή μοντέλα μέτρησης (χρήση μόνο χρηματοοικονομικών μέτρων απόδοσης) αναφορικά με τη σχέση ανάμεσα στις μετρήσεις απόδοσης και τον τρόπο διοίκησης τους.

Πιο συγκεκριμένα, η μέτρηση επίδοσης είναι ένα ζήτημα για το οποίο γίνονται συχνά συζητήσεις επί συζητήσεων αλλά εντούτοις σπάνια ορίζεται με ακρίβεια και σαφήνεια. Ετυμολογικά, είναι η διαδικασία ποσοτικοποίησης της παρελθούσας δράσης, έχοντας ως δεδομένο ότι η μέτρηση είναι η διαδικασία της ποσοτικοποίησης και η παρελθούσα δράση επηρεάζει την τωρινή.

Ως γνωστόν, οι οργανισμοί επιτυγχάνουν τους στόχους τους ικανοποιώντας τους πελάτες τους με μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα απ' ότι οι ανταγωνιστές τους ή οι ίδιοι σε προηγούμενη περίοδο. Οι όροι αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα χρησιμοποιούνται εδώ με ιδιαίτερη προσοχή μέσα στο συγκεκριμένο πλαίσιο λόγου. Έτσι, μπορεί να σημειωθεί ότι η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι απαιτήσεις των πελατών ικανοποιούνται, και η αποδοτικότητα είναι ένα μέτρο του πόσο οικονομικά χρησιμοποιούνται οι πόροι του οργανισμού όταν παρέχει ένα δεδομένο επίπεδο ικανοποίησης πελατών.

Το επίπεδο επίδοσης που επιτυγχάνει ένας οργανισμός είναι ένας συνδυασμός της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των ενεργειών που έχει αναλάβει, κι επομένως η μέτρηση επίδοσης μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία ποσοτικοποίησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της παρελθούσας δράσης. Από τη στιγμή που έχει δοθεί αυτός ο ορισμός, μπορεί εύκολα να προκύψει και ένας δεύτερος,

όπου το μέτρο επίδοσης μπορεί να οριστεί ως ένα μέτρο που χρησιμοποιείται για την ποσοτικοποίηση της αποδοτικότητας ή /και της αποτελεσματικότητας της παρελθούσας δράσης.

1.7. Περνώντας από τη μέτρηση επίδοσης στη διοίκηση επίδοσης

Στη συνέχεια παρουσιάζεται εκτενώς ο τρόπος μετάβασης από τη μέτρηση στη διοίκηση επίδοσης προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερα τόσο η αναγκαιότητά της όσο και τα προαπαιτούμενα για τη λειτουργική της αποτελεσματικότητα.

1.7.1. Παράγοντες μετάβασης

Τα συστήματα μέτρησης επίδοσης ιστορικά αναπτύχθηκαν ως ένα μέσο παρακολούθησης και διατήρησης ελέγχου οργάνωσης των ενεργειών, που σε τελική ανάλυση είναι, η διαδικασία διασφάλισης ότι ένας οργανισμός, ή μια επιχείρηση, επιδιώκει στρατηγικές που οδηγούν στην επίτευξη συνολικών στόχων και αντικειμενικών σκοπών. Η ανάπτυξη της μέτρησης επίδοσης ακολουθεί το δρόμο που έχει επηρεαστεί από τη γενική ώθηση για βελτίωση ποιότητας και παροχής εξυπηρέτησης, επιπρόσθετα της ικανοποίησης ορισμένων παραμέτρων κόστους. Σε πολλούς, εξάλλου, οργανισμούς η ανώτατη διοίκηση έχει αναγνωρίσει ότι η έλλειψη κατάλληλης μέτρησης της επίδοσης μπορεί να λειτουργήσει ως ένα εμπόδιο στη βελτίωση.

Υποστηρίζεται από ορισμένους ότι η μέτρηση απόδοσης θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- να είναι ευαίσθητη σε αλλαγές στον εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού
- ν' αναθεωρεί και ν' αναπροσδιορίζει τις προτεραιότητες σχετικά με τους εσωτερικούς στόχους όταν οι αλλαγές στον εξωτερικό και στον εσωτερικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα σημαντικές
- να προσαρμόζει λειτουργικά τις αλλαγές στους εσωτερικούς στόχους και τις προτεραιότητες στα κρίσιμα μέρη του οργανισμού, διασφαλίζοντας την ευθυγράμμιση σε όλες τις χρονικές στιγμές
- να διασφαλίζει ότι διατηρούνται τα επιτευχθέντα οφέλη μέσω των προγραμμάτων βελτίωσης.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η μέτρηση παρέχει τη βάση για ένα οργανισμό να εκτιμήσει πόσο καλά προχωρά έναντι των προκαθορισμένων στόχων του, βοηθάει στον εντοπισμό περιοχών ισχύος και αδυναμίας, και αποφασίζει για μελλοντικές πρωτοβουλίες, έχοντας πάντα ως στόχο τη βελτίωση της επίδοσης.

Η μέτρηση δεν είναι ένας αυτοσκοπός, αλλά ένα εργαλείο για περισσότερο αποτελεσματική διοίκηση. Τ' αποτελέσματα της μέτρησης επίδοσης δείχνουν τι έγινε, όχι το γιατί έγινε ή το τί μπορούμε να κάνουμε γι' αυτό. Προκειμένου κάποιος να κάνει αποτελεσματική χρήση

των αποτελεσμάτων της μέτρησης απόδοσης θα πρέπει να είναι ικανός να κάνει τη μετάβαση από τη μέτρηση στη διοίκηση (επίδοση). Θα πρέπει επίσης να είναι ικανός να προβλέπει τις απαιτούμενες αλλαγές στη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού και να έχει μια μεθοδολογία για αποτελεσματική στρατηγική αλλαγή. Αυτή η έννοια της μέτρησης επίδοσης είναι γνωστή ως διοίκηση επίδοσης.

1.7.2. Προαπαιτούμενα αποτελεσματικής μετάβασης από τη μέτρηση στη διοίκηση επίδοσης

Πάντως, σε κάθε περίπτωση, για την αποτελεσματική μετακίνηση από τη μέτρηση στη διοίκηση επίδοσης, δυο βασικά συστατικά πρέπει να τεθούν σε λειτουργία: (1) Η σωστή δομή στην οργάνωση, και (2) η ικανότητα χρήσης των αποτελεσμάτων μέτρησης επίδοσης για να επέλθει πραγματική αλλαγή στον οργανισμό.

i) Σωστή δομή στην οργάνωση

Προκειμένου μια επιχείρηση να περάσει από τη μέτρηση στη διοίκηση επίδοσης, θα πρέπει να διαθέτει μια δομή που διευκολύνει την αποτελεσματική χρήση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης. Πιο συγκεκριμένα, μια επιχείρηση θα πρέπει να είναι ικανή ν' αναπτύξει μια στρατηγική μέτρησης και διοίκησης επίδοσης που περιλαμβάνει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Ανάμιξη της ηγεσίας στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη αποτελεσματικών συστημάτων μέτρησης και διοίκησης επίδοσης
- Αποτελεσματική και ανοιχτή επικοινωνία με τους εργαζόμενους, τους μετόχους και πελάτες προκειμένου να γνωστοποιηθούν σε όλους τ' αποτελέσματα αξιολόγησης και οποιοσδήποτε άλλες νέες πρωτοβουλίες για τη βελτίωση της επίδοσης
- Ανάλυση ευθύνης για τ' αποτελέσματα που είναι ξεκάθαρα ανατεθειμένα και πλήρως κατανοητά
- Αποζημίωση, ανταμοιβές και αναγνώριση που συνδέονται με τα μέτρα επίδοσης
- Στόχοι συνδεδεμένοι με εκτιμήσεις
- Ένα σύστημα μέτρησης επίδοσης θετικό και όχι «εκδικητικό»
- Ανοιχτή παρουσίαση των αποτελεσμάτων και της προόδου παράλληλα με τους στόχους του προγράμματος σε εργαζόμενους, πελάτες και μετόχους

ii) Χρήση αποτελεσμάτων μέτρησης επίδοσης

Προφανώς, η εποικοδομητική χρήση αποτελεσμάτων αξιολόγησης είναι κρίσιμης σημασίας εάν η επιχείρηση επιθυμεί τη βελτίωση, και ίσως, την επιβίωση. Οι ακόλουθες είναι ορισμένες σημαντικές πτυχές της χρήσης των αποτελεσμάτων μέτρησης επίδοσης που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ανάπτυξη ενός ΣΔΕ.

A. Τα συστήματα μέτρησης επίδοσης πρέπει να παρέχουν πληροφορίες και να μην αποτελούν μια απλή συλλογή δεδομένων.

Τα μέτρα απόδοσης θα πρέπει να περιορίζονται σ' εκείνους που σχετίζονται με στρατηγικούς οργανωτικούς στόχους, και που παρέχουν έγκαιρη, σχετική και συνεπή πληροφόρηση για χρήση απ' τους λήπτες αποφάσεων -σε όλα τα επίπεδα- για την εκτίμηση της προόδου έναντι της επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων. Αν και κάθε επιχείρηση είναι μοναδική στον τρόπο με τον οποίο τ' αποτελέσματα επίδοσης μπορούν να την ωφελήσουν περισσότερο, ορισμένα θέματα βρίσκουν γενική εφαρμογή:

- Τ' αποτελέσματα αξιολόγησης πρέπει να παρέχουν σημαντικές πληροφορίες
- Να γίνεται χρήση συμπληρωματικών πηγών πληροφόρησης
- Τ' αποτελέσματα αξιολόγησης πρέπει να αναλύονται κατάλληλα

B. Τ' αποτελέσματα πρέπει να χρησιμοποιούνται διότι διαφορετικά κανείς δεν θα τα λάβει υπόψη του .

Αυτό φαίνεται τόσο προφανές που δεν θα πρέπει καν ν' αναφέρεται. Εντούτοις, οι αξιολογήσεις συχνά ακολουθούνται από ελάχιστη ουσιαστική ανάλυση των αποτελεσμάτων ή ειλικρινείς προσπάθειες βελτίωσης της επίδοσης. Τα παρακάτω αντιπροσωπεύουν ορισμένους από τους τρόπους που οδηγούν τις επιχειρήσεις στη χρήση πληροφοριών επίδοσης για τη βελτίωση επίδοσης, διαχείριση κίνδυνου και υποστήριξη λήψης αποφάσεων:

- Κενό διοίκησης (gap management)
- Αυτοδιάγνωση (self-diagnosis)
- Ενίσχυση στρατηγικής ανατροφοδότησης και μάθησης
- Benchmarking
- Προσεκτική επίβλεψη και συμμόρφωση

1.8. Εννοιολογικός προσδιορισμός της διοίκησης απόδοσης

Το ταχέως μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον παγκοσμίως οδηγεί στην υιοθέτηση μιας διαφορετικής αντίληψης στη διοίκηση και παρατηρείται μία μεταστροφή από τις τακτικές διοικητικές που βασιζόνταν σε συγκεντρωτικές διοικητικές στρατηγικές στη διοίκηση των επιδόσεων - μετρήσεων.

Η Διοίκηση Επίδοσης ορίζεται ως: η χρήση πληροφοριών μέτρησης της απόδοσης για να επέλθει θετική αλλαγή στα συστήματα και τις διαδικασίες κουλτούρας του οργανισμού, βοηθώντας στην τοποθέτηση συμφωνημένων στόχων απόδοσης, κατανέμοντας τους πόρους με βάση τις εταιρικές προτεραιότητες, πληροφορώντας τα διευθυντικά στελέχη για να επιβιώσουν ή ν' αλλάξουν τις κατευθύνσεις της υφιστάμενης πολιτικής ή προγράμματος για την επίτευξη αυτών των στόχων, και διαμοιράζοντας τ' αποτελέσματα της επίδοσης στην επιδίωξη των εν λόγω στόχων.

Η διοικητική της επίδοσης είναι μια στρατηγική διοίκησης, που στηρίζεται σε δείκτες μέτρησης των δραστηριοτήτων, οι οποίοι δείκτες παρέχονται συνήθως από ένα συναφές λογισμικό πρόγραμμα. Περιλαμβάνει κυρίως δύο

σκέλη.

1. Ενδοσκόπηση - μέτρηση της παρελθούσας επίδοσης των οικονομικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
2. Σχεδιασμός - προσδιορισμός των μελλοντικών αξιών που θα αποφέρουν - αποδώσουν οι εγκεκριμένες δραστηριότητες.

Η διοίκηση της επίδοσης δίνει έμφαση στις μετρήσεις των δραστηριοτήτων των επιμέρους τμημάτων (Λογιστήριο, τμήμα Οικονομικού Προγραμματισμού, τμήμα Μάρκετινγκ, τμήμα Logistics) οι αποφάσεις των οποίων, τίθενται και τροχοδρομούνται από κάτω προς τα πάνω στην ιεραρχική πυραμίδα, συναντώντας τη στρατηγική της ανώτερης διοίκησης. Με τον τρόπο αυτό διαμορφώνεται το επιδιωκόμενο σημείο ισορροπίας προσδοκιών και δυνατοτήτων.

Σε κάθε περίπτωση, οφείλουμε να σημειώσουμε ότι η Διοίκηση Επίδοσης είναι μια ολοκληρωμένη διαδικασία που περιλαμβάνει στοχοθέτηση, αξιολόγηση και λήψη αποφάσεων βελτίωσης της επίδοσης. Στο σημείο αυτό κρίνεται αναγκαίο να τονισθεί ότι η επίδοση είναι μια πολυδιάστατη έννοια, η οποία ενσωματώνει κριτήρια τόσο χρηματοοικονομικά όσο και μη. Επιπλέον, η διοίκηση της επίδοσης θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να εφαρμόζεται ενιαία σε όλο το μήκος και πλάτος του οργανισμού και να είναι απολύτως ευθυγραμμισμένη με την εκάστοτε στρατηγική του.

1.9. Περιεχόμενο και αντικείμενο της διοίκησης επίδοσης

Από τις αρχές της δεκαετίας του '90 ξεκίνησε από τον ακαδημαϊκό τομέα των ΗΠΑ, μια προσπάθεια, η διοίκηση να ασκείται έχοντας στη διάθεσή της, όσο το δυνατόν ακριβέστερα στοιχεία που να προέρχονται από τις μετρήσεις των δραστηριοτήτων. Οι R. Kaplan και D. Norton τονίζουν, ότι τα προβλήματα δεν εντοπίστηκαν στη σύλληψη των στρατηγικών διοίκησης, αλλά στην κακή εκτέλεσή τους που οφειλόταν στις λανθασμένες και ανεπαρκείς πληροφορίες.

Η ανεπάρκεια των παραδοσιακών χρηματοοικονομικών δεικτών, η ύπαρξη έμμεσων κοστών, η αναποτελεσματικότητα στην κάλυψη αναγκών των πελατών και η άγνοια του κόστους δραστηριοτήτων που δυσχέραναν την εσωτερική οικονομική λειτουργία των οργανισμών, οδήγησαν στη αναθεώρηση της διοίκησης.

Στη διοίκηση της επίδοσης μπορούν να συμπεριληφθούν το Process Mapping το Activity Based Costing, το Balanced Scorecard (το κατεξοχήν Σύστημα Διοίκησης Επίδοσης), κ.ά. σύγχρονα εργαλεία διοίκησης. Πρέπει να επισημανθεί ότι τα παραπάνω εργαλεία διοίκησης, αν και μπορούν να εφαρμοστούν αυτόνομα το καθένα, η αποδοτικότητά τους αυξάνεται από τη στιγμή που θα χρησιμοποιηθούν ως μια ομάδα εργαλείων διοίκησης, διότι είναι συσχετιζόμενα μεταξύ τους.

Η διοίκηση της επίδοσης εξετάζει την εσωτερική λειτουργία της ίδιας της επιχείρησης. Το εσωτερικό κομμάτι της επιχείρησης και η στρατηγική

που ακολουθείται αφορά στη διεύρυνση και κατεύθυνση του τι πρέπει να διαφοροποιήσουμε ώστε να πετύχουμε τους χρηματοοικονομικούς και πελατοκεντρικούς μας στόχους; Ένα παράδειγμα αφορά τους εργαζόμενους, που αντιμετωπίζονται συνήθως ως δευτερεύον στοιχείο στην οικονομική λειτουργία ενός οργανισμού. Οι εργαζόμενοι εκλαμβάνονται πλέον ως οι άμεσοι υλοποιητές των νέων στρατηγικών της διοίκησης της επίδοσης, με το να καθίστανται κοινωνοί των στόχων της επιχείρησης και με το να απαλείφεται η νοοτροπία του παλαιού εκτελεστικού οργάνου. Αυτό επιτυγχάνεται με το συντονισμό των ενεργειών και δράσεων του προσωπικού του κάθε τμήματος.

Τα στοιχεία των μετρήσεων, βέβαια, συγκεντρώνονται από τους ισολογισμούς και την κατάσταση των αποτελεσμάτων χρήσης, αλλά σε συνδυασμό με μετρήσεις που δεν περιέχονται στις οικονομικές καταστάσεις, όπως:

- Πόσο καθυστερεί και σε ποιο σημείο η ροή από την παραλαβή της πρώτης ύλης μέχρι την απόδοση του προϊόντος στον πελάτη,
- Πως θα μπορούσε αυτός ο χρόνος να μειωθεί;
- Τι κοστίζει στην επιχείρηση η εφαρμογή και ο έλεγχος των δραστηριοτήτων ενός συστήματος ποιότητας;

Ερωτήματα αυτού του τύπου που αγνοήθηκαν στο παρελθόν, έρχεται να προσθέσει και να απαντήσει η διοίκηση της επίδοσης, δίδοντας μια σφαιρική εικόνα της συνολικής δραστηριότητας, που οι παραδοσιακοί χρηματοοικονομικοί δείκτες (περιθώριο μικρού και καθαρού κέρδους, αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων, κυκλοφοριακή ρευστότητα κ.ά.) δεν ήταν σε θέση να προσδιορίσουν.

Η αλματώδης ανάπτυξη της πληροφορικής έδωσε τη δυνατότητα δημιουργίας λογισμικών προγραμμάτων ικανών, να μας δίνουν πληροφορίες που σε προγενέστερα έτη χρειάζονταν αρκετές εβδομάδες και θυσίες πολύτιμων ανθρωποωρών για να συγκεντρωθούν. Σχετικά με την συγκέντρωση των πληροφοριών και την παροχή των στοιχείων σ' ένα λογισμικό πρόγραμμα, είναι απαραίτητο να τονιστούν οι εξής συνισταμένες:

Ποιες πληροφορίες μας είναι απαραίτητες;

Διανέμονται οι πληροφορίες στα κατάλληλα άτομα και στον κατάλληλο χρόνο;

Έχουν υπάρξει περιπτώσεις, όπου στήθηκε ένα σύνθετο και με υψηλό κόστος λογισμικό πρόγραμμα μετρήσεων και κανείς στην επιχείρηση δεν το χρησιμοποιούσε ή από τις 10 πληροφορίες που έδινε, οι εμπλεκόμενοι στη λήψη αποφάσεων βάσει του προγράμματος εκμεταλλευόταν μονάχα τις 2, διότι οι υπόλοιπες τους ήταν άχρηστες.

Όσον αφορά τη δυνατότητα εφαρμογής ενός σχετικού λογισμικού προγράμματος, επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ήδη κάποιο σύστημα διασφάλισης ποιότητας όπως το ISO 9001:2000, ISO 14001, EMAS κ.ά. έχουν ένα ώριμο υπόβαθρο, για να εφαρμόζουν σύγχρονα συστήματα διοίκησης, διότι υφίσταται ήδη μια πρώτη αναλυτική καταγραφή των δραστηριοτήτων.

Η γενικότερη φιλοσοφία της διοίκησης της επίδοσης συνίσταται στη συλλογή εκείνων των πληροφοριών, οι οποίες θα δώσουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα εξαγωγής των κάτωθι συμπερασμάτων:

1. Ποιες από τις υπάρχουσες δραστηριότητες δημιουργούν πρόσθετη αξία στην επιχείρηση και ποιες όχι; Ποιες δραστηριότητες είναι ζημιογόνες;
2. Ποιες από τις δραστηριότητες είναι επαναλαμβανόμενες (σ' αυτές στηρίζεται και η προβλεψιμότητα μιας επιχείρησης για την ύπαρξη και τον προσδιορισμό μελλοντικών πρόσθετων αξιών); Ποιες είναι ασταθείς, μεταβαλλόμενες και μη ελεγχόμενες;
3. Ποιες από τις δραστηριότητες αποφέρουν - παράγουν σε σύντομο χρονικό διάστημα έσοδα /αξία και ποιες όχι;

Το σύνολο αυτών των πληροφοριών θα οδηγήσει στην εξυγίανση του κόστους των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και θα παρέχει τις βάσεις για το σχεδιασμό - προσδιορισμό δραστηριοτήτων που δημιουργούν μελλοντικά, αξία - έσοδα .

1.10. Η συμβολή της διοίκησης επίδοσης

Η διοίκηση της επίδοσης εξασφαλίζει ισχυρές και ευέλικτες δομές στρατηγικής σε μια επιχείρηση /οργανισμό, δομές που αποτελούν τις αναγκαίες συνθήκες για μια ορθή πορεία στο σύγχρονο ευμετάβλητο και πολυσύνθετο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η διοίκηση της επίδοσης προχωρά ένα βήμα πέρα από τη χρηματοοικονομική παράμετρο διοίκησης, αξιοποιώντας πτυχές των δραστηριοτήτων του οργανισμού που «κρύβουν» πρόσθετες αξίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

(BALANCED SCORECARD)

2.1. Στόχοι ενός Συστήματος Διοίκησης Επίδοσης

Ένας σύγχρονος και τεχνολογικά ολοκληρωμένος οργανισμός που επιζητά ηγετική θέση μέσα στα πλαίσια του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται αλλά και ευρύτερα, επιδιώκει να δημιουργήσει ένα αποδοτικό και αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης επίδοσης για να:

- Μεταφράσει το εταιρικό όραμα σε σαφή μετρήσιμα αποτελέσματα που καθορίζουν την επιτυχία και που διαμοιράζονται σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης καθώς επίσης και στους πελάτες και στους μετόχους.
- Παρέχει ένα εργαλείο για την αξιολόγηση, διοίκηση και βελτίωση της συνολικής υγείας και επιτυχίας των επιχειρησιακών συστημάτων
- Περιλαμβάνει μέτρα ποιότητας, κόστους, ταχύτητας, εξυπηρέτησης πελατών, ευθυγράμμιση εργαζομένων, παροχή κινήτρων και ειδικών ικανοτήτων για ένα εις βάθος, προληπτικό σύστημα διοίκησης επίδοσης.
- Αντικαταστήσει υφιστάμενα μοντέλα αξιολόγησης με μια συνεπή προσέγγιση στη διοίκηση επίδοσης.

Ηγετικοί οργανισμοί, στον κλάδο δραστηριοποίησής τους και όχι μόνο, συμφωνούν επί της ανάγκης για ένα σύστημα διοίκησης επίδοσης που να έχει μια δομημένη μεθοδολογία για τη χρήση των πληροφοριών μέτρησης της επίδοσης ώστε να βοηθηθούν στη τοποθέτηση συμφωνημένων στόχων επίδοσης, στην κατανομή των πόρων με βάση τις επιχειρησιακές προτεραιότητες, στην πληροφόρηση των στελεχών για πιθανή αλλαγή της κατεύθυνση της τρέχουσας πολιτικής ή προγράμματος για την επίτευξη αυτών των στόχων, και στην αναφορά της επιτυχίας στην εκπλήρωση των εν λόγω στόχων.

2.2. Η εξέλιξη της έννοιας του Balanced Scorecard

Η εξέλιξη αυτής της νέας έννοιας από μια συσκευή ριζικής μέτρησης επίδοσης σε ένα συνεκτικό στρατηγικό εργαλείο διοίκησης τεκμηριώνεται σε τέσσερα άρθρα του Harvard Business Review και επιπλέον ο όρος λαμβάνει μια πολύ λεπτομερέστερη ανάλυση στο βιβλίο των Kaplan Norton: «The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action».

Οι ίδιοι οι Kaplan και Norton δηλώνουν ότι: «To Balanced Scorecard μεταφράζει την αποστολή και τη στρατηγική του οργανισμού σε μια συνεκτική σειρά μέτρων απόδοσης και παρέχει το πλαίσιο για στρατηγική μέτρηση και διοίκηση.»

Το BSC ορίζει και αξιολογεί του κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας (CSFs) που θεωρούνται αναγκαίοι για την εκπλήρωση των εταιρικών στόχων ώστε να διασφαλιστεί η μελλοντική επιτυχία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με ενδελεχή έρευνα και συνεπαγόμενη κατανόηση των σχέσεων αιτίου-

αποτελέσματος. Τώρα πλέον η έννοια γίνεται περισσότερο πολύπλοκη και καινοτομική. Το BSC διαιρεί το επιχειρηματικό περιβάλλον σε τέσσερις βασικές περιοχές. Επιπρόσθετες περιοχές μπορούν να περιληφθούν εφόσον θεωρηθεί κάτι τέτοιο ως εφαρμόσιμο και απαραίτητο.

Η έννοια αναπτύχθηκε ως ένα καινοτόμο σύστημα μέτρησης επιχειρηματικής επίδοσης, με την πεποίθηση ότι οι υφιστάμενες προσεγγίσεις μέτρησης απόδοσης, πρωταρχικά στηριζόμενες σε μέτρα χρηματοοικονομικής λογιστικής, θεωρούνται πλέον απαρχαιωμένες. Αυτή η καινοτομική προσέγγιση ήταν ικανή να κατανοήσει τους άυλους ευμετάβλητους (intangible and soft) παράγοντες που προηγουμένως είχαν θεωρηθεί ως μη μετρήσιμοι, και ως τέτοιοι, μικρής αξίας. Η επιτυχής εφαρμογή του BSC σ' έναν αριθμό σχεδίων μεταμόρφωσης προσδιορίστηκε ότι θα μπορούσε να αποτελεί ένα μέσο για επικοινωνία και ευθυγράμμιση μιας νέας στρατηγικής προσέγγισης. Ήταν επιτυχής διότι είναι ικανή να προσδιορίζει συσχετίσεις ανάμεσα στις τέσσερις βασικές περιοχές που παράγουν και διαιώνίζουν την επιτυχία.

2.3. Εισαγωγή στο Balanced Scorecard

Παρά το γεγονός ότι τα μέτρα επίδοσης είναι χρήσιμα, έχουν δεχτεί αρκετή κριτική και σκεπτικισμό αναφορικά με το γιατί, πως και πότε χρησιμοποιούνται. Υπάρχουν ορισμένα θέματα μέτρησης των κατάλληλων πραγμάτων, σύγκρισης όμοιου με όμοιο ζήτημα, και σύγκριση του χθες με το σήμερα. Τα παραδοσιακά μέτρα επιχειρηματικής απόδοσης ήταν χρηματοοικονομικά. Μέτρηση τέτοιων μεγεθών όπως το μέγεθος των κερδών, οι χρηματικές ροές, περιθώρια κέρδους, αύξηση πωλήσεων κ.ά. Αυτά τα χρηματοοικονομικά δεδομένα έχουν το πλεονέκτημα του να είναι ακριβή και αντικειμενικά. Εντούτοις, έχουν εγερθεί εναντίον αυτών των μέτρων σοβαρά επιχειρήματα, όπως :

- τείνουν να είναι περιορισμένου οπτικού πεδίου ή εσωτερικά προορισμένα (αν και τα χρηματοοικονομικά δεδομένα μπορούν να συγκριθούν, και συχνά ισχύει κάτι τέτοιο, με εκείνα άλλων οργανισμών, το επιχείρημα του «όμοιος προς όμοιο» μπορεί να καταστήσει τη σύγκριση αναξιόπιστη)
- αποτυγχάνουν να συμπεριλάβουν τους λιγότερο εύκολα προσδιορίσιμους παράγοντες όπως η ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η ικανοποίηση των πελατών, το ηθικό των εργαζομένων.
- είναι περισσότερο δείκτες παρελθούσας απόδοσης (δείχνουν τι έγινε στο παρελθόν, και είναι φτωχοί στην πρόβλεψη της μελλοντικής απόδοσης).

Το Benchmarking παρέχει ένα μέσο καθορισμού του πόσο καλά πηγαίνει μια επιχειρηματική μονάδα ή οργανισμός σε σχέση με παρόμοιες μονάδες του οργανισμού ή εξωτερικά. Αυτό δίνει στη χρήση των μέτρων επίδοσης μια ευρύτερη προοπτική και μπορεί να παρέχει ένα μέτρο βέλτιστης πρακτικής (measure of best practice). Τυπικά, τα μέτρα επίδοσης παρακολουθούνται κατά τη διάρκεια του χρόνου. Ενώ όμως κάτι τέτοιο δίνει μια καλή ένδειξη του βαθμού βελτίωσης, δεν παρέχει επίπεδα επίδοσης με απόλυτους όρους. Εξαιτίας αυτού το benchmarking θεωρείται τόσο χρήσιμο.

Εντούτοις, είναι ακόμα ένας δείκτης, βασιζόμενος σε μέτρα του χθες. Έτσι, την ώρα που ένας οργανισμός μπορεί να επωφεληθεί από την υιοθέτηση των υπαρχόντων βέλτιστων πρακτικών κάνοντας benchmarking, οι ανταγωνιστές του μπορεί ήδη να έχουν βρεθεί αρκετά μπροστά από εκείνον.

Εξάλλου, δεν χρειαζόμαστε έναν ιατρικό έλεγχο να μας πει ότι ήμασταν άρρωστοι στο παρελθόν διότι αυτό το γνωρίζουμε ήδη. Χρειαζόμαστε, όμως, να μάθουμε πόσο καλά πηγαίνουμε τώρα και την πρόγνωση για το μέλλον.

Οι περισσότεροι σύγχρονες προσεγγίσεις έχουν αναγνωρίσει και απευθύνονται πλέον προς την επίλυση αυτών των περιορισμών και προβλημάτων. Το Balanced Scorecard (BSC) των Kaplan και Norton αποτελεί το πλέον επιτυχημένο παράδειγμα αυτών των μοντέρνων προσεγγίσεων στον τομέα της διοίκησης απόδοσης. Το BSC παρέχει μια εναλλακτική λύση στους παραδοσιακούς χρηματοοικονομικούς δείκτες. Περιγράφει και εξηγεί τι πρέπει να μετρηθεί προκειμένου να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών.

Το BSC είναι σε τελική ανάλυση ένα άλλο μοντέλο που ενοποιεί χρηματοοικονομικά και μη, μέτρα. Διακρίνεται από άλλα στρατηγικά συστήματα μέτρησης και διοίκησης επίδοσης στο ότι περιέχει μέτρα εκρών αποτελεσμάτων και οδηγούς επίδοσης αποτελεσμάτων, συνδέοντάς τους μαζί σε σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος, κάνοντας πλέον έτσι το σύστημα μέτρησης και διοίκησης επίδοσης, σύστημα ελέγχου που τροφοδοτεί την πρόοδο. Είναι τέλος ένα μοντέλο υψηλού προφίλ που έχει προσελκύσει πολλή προσοχή τόσο από αυτούς που το εφαρμόζουν στην καθημερινή επιχειρηματική πρακτική όσο και από ακαδημαϊκούς.

2.4. Σκοποί του Balanced Scorecard

Ως σκοπός του BSC θα μπορούσε να θεωρηθεί η ανάπτυξη Συστήματος Διοίκησης Επίδοσης, με βάση τις αρχές:

- της χρήσης πολλαπλών κριτηρίων αντιπροσωπευτικών της επίδοσης ευθυγραμμισμένων με τους στρατηγικούς στόχους
- της ενιαίας εφαρμογής στα διοικητικά επίπεδα (ανώτατη διοίκηση, επιτελικές μονάδες / δίκτυο, άτομα)
- της εξασφάλισης εννοιολογικής σαφήνειας, απλότητας και εύκολης εφαρμογής (αλλά και αποδοχής) του συστήματος από τους εργαζόμενους.

Το BSC είναι ένα νέο πλαίσιο για ενοποίηση των μέτρων που απορρέουν από τη στρατηγική. Εντούτοις, θα πρέπει να επισημανθεί με το πιο σαφή τρόπο ότι είναι πολύ περισσότερο από ένα νέο σύστημα μέτρησης. Οι καινοτόμες εταιρείες χρησιμοποιούν το BSC ως το κεντρικό οργανωτικό πλαίσιο για τις διοικητικές διαδικασίες τους. Οι εταιρείες, μπορούν ν' αναπτύξουν ένα αρχικό BSC με λίγους και στενά προσανατολισμένους στόχους, να κερδίσουν αποσαφήνιση, συναίνεση και εστίαση στη στρατηγική τους, κι έπειτα να κάνουν γνωστή αυτή τη στρατηγική διαμέσου του οργανισμού.

Η αληθινή δύναμη του BSC, εντούτοις, εντοπίζεται όταν αυτό

μετατρέπεται από ένα σύστημα μέτρησης σ' ένα σύστημα διοίκησης. Οι περισσότερες επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το BSC βλέπουν ολοένα και περισσότερο το πως αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί για:

- αποσαφήνιση και επίτευξη συναίνεσης για τη στρατηγική
- γνωστοποίηση της στρατηγικής διαμέσου του οργανισμού
- ευθυγράμμιση τμηματικών και προσωπικών στόχων στη στρατηγική
- σύνδεση στρατηγικών σκοπών με μακροπρόθεσμους στόχους και ετήσιο προϋπολογισμό
- αναγνώριση και ευθυγράμμιση στρατηγικών πρωτοβουλιών
- εκτέλεση περιοδικών και συστηματικών στρατηγικών αναθεωρήσεων
- απόκτηση ανατροφοδότησης για εκμάθηση και βελτίωση της στρατηγικής.

Εξάλλου, δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να λησμονηθεί ότι το BSC αποσκοπεί στην κάλυψη του κενού όπου υπάρχει στα περισσότερα συστήματα διοίκησης: την έλλειψη μιας συστηματικής διαδικασίας για υλοποίησης και επίτευξη ανατροφοδότησης σχετικά με τη στρατηγική. Οι διοικητικές διαδικασίες οικοδομούνται γύρω από το BSC και διευκολύνουν τον οργανισμό να ευθυγραμμιστεί και να εστιάσει στην υλοποίηση μακροπρόθεσμης στρατηγικής. Χρησιμοποιούμενο κατ' αυτόν τον τρόπο το BSC γίνεται θεμέλιο για τη διοίκηση των επιχειρήσεων και οργανισμών στην εποχή της Κοινωνίας των Πληροφοριών.

Τέλος πρέπει να σημειωθεί ότι ένα από τα πρωταρχικά κίνητρα για την ανάπτυξη του BSC ήταν ότι η ανώτατη διοίκηση κατακλυζόταν από δεδομένα και δαπανούσαν υπερβολικά πολύ χρόνο στην ανάλυση αυτών, παρά στην λήψη αποφάσεων. Μια περαιτέρω επιδίωξη ήταν να ξεπεραστούν οι προκαταλήψεις των υφιστάμενων πληροφοριών της διοίκησης έναντι των χρηματοοικονομικών μέτρων. Το παράδειγμα του BSC είναι ότι τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα επιτυγχάνονται με την επιτυχημένη υλοποίηση των στρατηγικών πρωτοβουλιών στις βασικές επιχειρηματικές συνιστώσες.

2.5. Balanced Scorecard: ένα νέο Σύστημα Διοίκησης Επίδοσης

Στην ενότητα αυτή θα γίνει προσπάθεια περιγραφής του τρόπου λειτουργίας του BSC ως μηχανισμού επίτευξης κρίσιμων διαδικασιών για το μάνατζμεντ της επιχείρησης /οργανισμού και ανάλυσης του ρόλου του σε καθεμιά απ' αυτές ξεχωριστά.

2.5.1. Η ανάδειξη του Balanced Scorecard σε μηχανισμό επίτευξης κρίσιμων διαδικασιών για το μάνατζμεντ της επιχείρησης

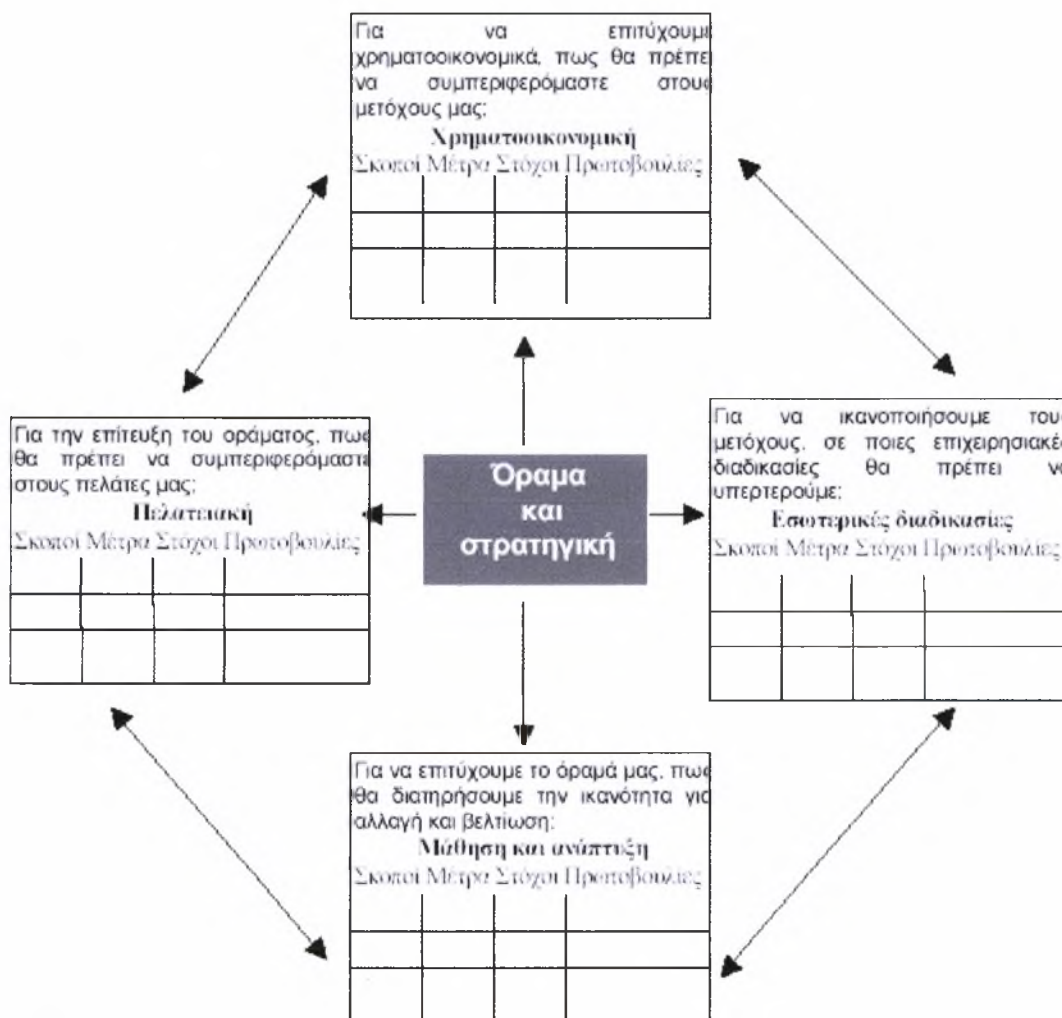
Η σύγκρουση ανάμεσα στην ακαταμάχητη δύναμη της οικοδόμησης μακροπρόθεσμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και του αμετακίνητου σκοπού του μοντέλου της χρηματοοικονομικής λογιστικής- του ιστορικού κόστους- δημιούργησε μια νέα σύνθεση: το Balanced Scorecard (BSC). Το BSC διατηρεί τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά μέτρα. Όμως, τα χρηματοοικονομικά μέτρα λένε μόνο την ιστορία των παρελθόντων γεγονότων, μια ανεπαρκή ιστορία για τις επιχειρήσεις στη βιομηχανική εποχή για τις οποίες οι επενδύσεις σε μακροπρόθεσμες ικανότητες και

πελατοκεντρικές σχέσεις δεν ήταν κρίσιμες για την επιτυχία. Αυτά τα χρηματοοικονομικά μέτρα είναι ανεπαρκή για την καθοδήγηση και την αξιολόγηση του ταξιδιού που οι εταιρείες και οι οργανισμοί στην εποχή των πληροφοριών θα πρέπει να κάνουν για να δημιουργήσουν μελλοντική αξία μέσω επενδύσεων σε πελάτες, προμηθευτές, εργαζόμενους, διαδικασίες, τεχνολογίες και καινοτομία.

Το BSC συμπληρώνει τα χρηματοοικονομικά μέτρα παρελθούσας απόδοσης με μέτρα παραγόντων μελλοντικής επίδοσης. Οι σκοποί και τα μέτρα του BSC πηγάζουν από το όραμα και στρατηγική του οργανισμού. Οι σκοποί και τα μέτρα βλέπουν την επίδοση της οργάνωσης από τέσσερις οπτικές γωνίες:

χρηματοοικονομική, πελατειακή, εσωτερικές διαδικασίες, και μάθηση κι ανάπτυξη.

Αυτές οι τέσσερις οπτικές γωνίες- συνιστώσες, για τις οποίες εκτενής ανάλυση θα γίνει στη συνέχεια, παρέχουν το πλαίσιο για το BSC (Διάγραμμα 2.1).



Διάγραμμα 2.1. Το Balanced Scorecard παρέχει ένα πλαίσιο για τη μετουσίωση της στρατηγικής σε λειτουργικούς όρους

Το BSC είναι φυσικά κάτι περισσότερο από ένα τακτικό ή λειτουργικό σύστημα μέτρησης. Οι καινοτομικές επιχειρήσεις το χρησιμοποιούν ως ένα στρατηγικό σύστημα διοίκησης, για τη διοίκηση της στρατηγικής τους σ' ένα μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα της διαδικασίας μέτρησης που πηγάζει από το BSC για να επιτύχουν τις εξής κρίσιμες διοικητικές διαδικασίες:

- αποσαφήνιση και μετουσίωση οράματος και στρατηγικής
- γνωστοποίηση και σύνδεση στρατηγικών στόχων και μέτρων
- σχεδιασμός, θέσπιση στόχων και ευθυγράμμιση στρατηγικών πρωτοβουλιών
- ενίσχυση στρατηγικής ανατροφοδότησης και μάθησης.

2.5.2. Ανάλυση του ρόλου του Balanced Scorecard για την επίτευξη των κρίσιμων διοικητικών διαδικασιών

Η ενότητα αυτή εξετάζει εκτενέστερα το ρόλο του BSC για την επίτευξη των παραπάνω κρίσιμων διοικητικών διαδικασιών, αναλύοντάς τον ξεχωριστά και διεξοδικά για κάθε διαδικασία.

2.5.2.1. Αποσαφήνιση και μετουσίωση οράματος και στρατηγικής

Η διαδικασία του BSC ξεκινά με την ομάδα της ανώτατης διοίκησης να εργάζεται από κοινού για τη μετάφραση της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας σε συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους. Για τη θέσπιση χρηματοοικονομικών στόχων, η ομάδα θα πρέπει να σκεφτεί προσεκτικά για το αν θα δώσει έμφαση στην ανάπτυξη αγοράς και εσόδων, στην κερδοφορία ή στην παραγωγή ταμιακών ροών. Επιπλέον, για την πελατειακή συνιστώσα, η διοικητική ομάδα θα πρέπει να είναι αρκετά ξεκάθαρη και κατανοητή για τους πελάτες και τα τμήματα αγοράς στα οποία έχει αποφασίσει ν' απευθυνθεί. Με την αποσαφήνιση και εγκαθίδρυση των χρηματοοικονομικών και πελατοκεντρικών στόχων, ένας οργανισμός μπορεί στη συνέχεια να αναγνωρίσει τους σκοπούς και τα μέτρα για τις εσωτερικές διαδικασίες του.

Το BSC επικεντρώνει το ενδιαφέρον του σ' εκείνες τις διαδικασίες που είναι περισσότερο κρίσιμες για την επίτευξη πολύ καλής επίδοσης για τους μετόχους και τους πελάτες. Συχνά αυτή η αναγνώριση αποκαλύπτει συνολικά νέες εσωτερικές διαδικασίες στις οποίες ο οργανισμός θα πρέπει να διακριθεί ώστε η στρατηγική του να είναι επιτυχημένη. Η τελευταία σύνδεση, με τους στόχους της καινοτομίας και της μάθησης, αποκαλύπτει την αιτιολογική βάση για σημαντικές επενδύσεις στην βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων, στην τεχνολογία και τα συστήματα πληροφοριών, και στις ενισχυμένες διαδικασίες οργάνωσης.

Η διαδικασία οικοδόμησης ενός BSC αποσαφηνίζει τους στρατηγικούς στόχους και ποσοτικοποιεί του κρίσιμους παράγοντες επίδοσης των στρατηγικών στόχων. Εξάλλου, η ανάπτυξη ενός BSC ενώ καθιστά την έλλειψη της συναίνεσης και της ομαδικής εργασίας περισσότερο ορατή, συμβάλλει στην επίλυση του εκάστοτε προκύπτοντος προβλήματος επίδοσης ή υλοποίησης της στρατηγικής του οργανισμού.

2.5.2.2. Επικοινωνία και σύνδεση στρατηγικών στόχων και μέτρων

Οι στρατηγικοί στόχοι και τα μέτρα του BSC γνωστοποιούνται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού διαμέσου επιστολών, των μηνιαίων περιοδικών ή ακόμα και δικτυωμένων προσωπικών υπολογιστών. Η επικοινωνία εξυπηρετεί στο να επισημάνει σε όλους τους εργαζόμενους τους κρίσιμους στόχους που θα πρέπει να επιτευχθούν ώστε η στρατηγική του οργανισμού να είναι επιτυχημένη. Ορισμένοι οργανισμοί προσπαθούν να αποσυνθέσουν τα υψηλού επιπέδου στρατηγικά μέτρα του BSC της επιχειρηματικής μονάδας σε συγκεκριμένα μέτρα σ' επιχειρησιακό επίπεδο.

Το BSC επίσης παρέχει τη βάση για γνωστοποίηση και απόκτηση δέσμευσης στη στρατηγική της επιχειρηματικής μονάδας τόσο των στελεχών σ' εταιρικό επίπεδο όσο και του διοικητικού συμβουλίου. Μετά το τέλος της διαδικασίας επικοινωνίας και σύνδεσης, οποιοσδήποτε μέσα στον οργανισμό θα πρέπει να κατανοεί τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχειρηματικής ομάδας όπως επίσης τη στρατηγική για την επίτευξη των εν λόγω στόχων. Τ' άτομα θα πρέπει να έχουν διαμορφώσει τοπικής φύσεως ενέργειες που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχειρηματικής μονάδας. Και όλες οι προσπάθειες στα θέματα οργάνωσης και οι πρωτοβουλίες θα ευθυγραμμιστούν στις απαιτούμενες διαδικασίες αλλαγών.

2.5.2.3. Σχεδιασμός, θέσπιση στόχων και ευθυγράμμιση στρατηγικών πρωτοβουλιών

Το BSC έχει τα καλύτερα αποτελέσματα όταν αναπτύσσεται για την καθοδήγηση αλλαγών σε θέματα οργάνωσης. Τ' ανώτατα στελέχη θα πρέπει να θέσουν στόχους για τα μέτρα του BSC, για μια περίοδο 3 έως 5 ετών, που αν επιτευχθούν θα μεταμορφώσουν την εταιρεία. Απ' τη στιγμή που οι στόχοι για τα χρηματοοικονομικά ζητήματα, τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες και τη μάθηση κι ανάπτυξη τεθούν, οι μάντζερ μπορούν να ευθυγραμμίσουν τη στρατηγική ποιότητας, το χρόνο ανταπόκρισης και τις πρωτοβουλίες ανασχεδιασμού για την επίτευξη εξαιρετικά φιλόδοξων στόχων. Κατά συνέπεια, το BSC παρέχει εστίαση και ενιαίο πλαίσιο για συνεχή βελτίωση, ανασχεδιασμό και προγράμματα αναμόρφωσης.

Η διοικητική διαδικασία σχεδιασμού και θέσπισης στόχων διευκολύνει ένα οργανισμό να:

- ποσοτικοποιήσει τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα που επιθυμεί να επιτύχει
- αναγνωρίσει μηχανισμούς και να παρέχει πόρους για την επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων
- εγκαθιδρύσει βραχυπρόθεσμους στόχους - σταθμούς για τα, χρηματοοικονομικά και μη, μέτρα.

2.5.2.4. Ενίσχυση στρατηγικής ανατροφοδότησης και μάθησης

Η τελική διοικητική διαδικασία ενσωματώνει το BSC σ' ένα στρατηγικό

πλαίσιο μάθησης. Αυτή η διαδικασία θεωρείται ως η περισσότερο νεωτεριστική και σημαντική πτυχή της συνολικής διαδικασίας του BSC, διότι παρέχει την ικανότητα για μάθηση σ' επίπεδο στελεχών. Τα διευθυντικά στελέχη στις σημερινές επιχειρήσεις δεν έχουν καμία διαδικασία για λήψη ανατροφοδοτούμενων πληροφοριών σχετικά με τη στρατηγική τους και ώστε να ελέγχουν τις υποθέσεις επί των οποίων η στρατηγική βασίζεται. Το BSC τους διευκολύνει να παρακολουθήσουν και να προσαρμόσουν την υλοποίηση στη στρατηγική τους, και εάν είναι αναγκαίο, να κάνουν θεμελιώδεις αλλαγές στην ίδια τη στρατηγική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD ΚΑΙ Η

ΙΔΙΑΙΤΕΡΗ

ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ “BALANCED”

3.1. Διάκριση σε Χρηματοοικονομικά & Μη Χρηματοοικονομικά Μέτρα Επίδοσης

Αρχικά θα πρέπει ν' αναφερθεί ότι η ανεπάρκεια των παραδοσιακών χρηματοοικονομικών δεικτών αντιμετωπίζεται κατά ένα μεγάλο μέρος μέσω της εφαρμογής του BSC. Έτσι, κρίνεται σκόπιμο να γίνει ευθύς εξ αρχής μια διάκριση ανάμεσα στα χρηματοοικονομικά μέτρα απόδοσης και στα μη χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης, η εξισορρόπηση των οποίων αποτελεί άλλωστε και έναν από τους βασικούς λόγους δημιουργίας και εφαρμογής του BSC.

Πιο συγκεκριμένα, οι Πίνακες 3.1. και 3.2. παρουσιάζουν αντίστοιχα ορισμένα παραδείγματα χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών μέτρων:

I. Χρηματοοικονομικά μέτρα απόδοσης

Πίνακας 3.1. Παραδείγματα χρηματοοικονομικών μέτρων απόδοσης

<ul style="list-style-type: none">• Ισολογισμός: έσοδα• Αποτελέσματα χρήσης: Μικτό / Καθαρό Κέρδος• Έκθεση σε κίνδυνο: Πιστωτικός Κίνδυνος• Κεφαλαιακή Επάρκεια	<ul style="list-style-type: none">• Παρέχουν συγκεκριμένα, αντικειμενικά και τελικά αποτελέσματα• Αποτελούν τη βάση για προβλέψεις, ανάλυση τάσης, ανάπτυξη εναλλακτικών σεναρίων.
--	---

II. Μη Χρηματοοικονομικά Μέτρα Επίδοσης

Πίνακας 3.2. Παραδείγματα μη χρηματοοικονομικών μέτρων επίδοσης

<ul style="list-style-type: none">• Πελάτης: Βαθμός ικανοποίησης πελατών• Λειτουργίες / Διαδικασίες: Χρόνος ολοκλήρωσης διαδικασιών, ποιότητα• Υποδομή: Ώρες κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού, ποσοστό αυτοματοποίησης διαδικασιών	<ul style="list-style-type: none">• Απαντούν σε κρίσιμα ερωτήματα όπως:<ol style="list-style-type: none">1. Ανταποκρινόμαστε ικανοποιητικά στις απαιτήσεις της αγοράς;2. Κινητοποιούμε αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό;3. Εκσυγχρονίζουμε τις δομές και τις διαδικασίες παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων και υπηρεσιών μας;• Αποκαλύπτουν τις αιτιοκρατικές σχέσεις που διέπουν την απόδοση ενός οργανισμού.• Απαντούν όχι μόνο στο “τι” αλλά και στο “γιατί”.• Αναδεικνύουν τις κύριες δεξιότητες (performance drivers) του οργανισμού.
--	--

3.2. Η αναγκαιότητα του Balanced Scorecard

3.2.1. Λόγοι εφαρμογής του Balanced Scorecard

Στην ανερχόμενη Κοινωνία των Πληροφοριών, η ταχύτητα, η ποιότητα και η διαχείριση των δεδομένων και των πληροφοριών θεωρούνται κλειδιά για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και την ανάπτυξη της οικονομίας. Οι επιχειρήσεις καλούνται σήμερα να λειτουργήσουν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, στο οποίο η δυνατότητα λήψης αποφάσεων με αποτελεσματικό τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη της εσωτερική πληροφόρηση της επιχείρησης αλλά και τις εσωτερικές τάσεις και απαιτήσεις της αγοράς, αποκτά ιδιαίτερα μεγάλη σημασία.

Σε αυτό το δυναμικά εξελισσόμενο περιβάλλον οι επιχειρήσεις αναπροσαρμόζουν τη στρατηγική και τη δομή τους, ενώ παράλληλα επενδύουν σε τεχνολογίες αιχμής, που θα τις βοηθήσουν να μετουσιώσουν τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών σε προσφερόμενη αξία, που με τη σειρά της θα αποδώσει πλούτο σε αυτές.

Δεδομένων των παραπάνω προκλήσεων, καθίσταται σαφές ότι τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης και επίδοσης αδυνατούν να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις και ως απάντηση σε αυτά προτείνεται στις εταιρείες:

1. Η οριοθέτηση ενός οράματος που θα επιμερισθεί σε σαφείς στρατηγικούς στόχους.
2. Η δρομολόγηση μιας σειράς ενεργειών από τα διοικητικά στελέχη με σκοπό την επίτευξη των στόχων.
3. Ένα σύστημα παρακολούθησης της απόδοσης σχετικά με αυτούς τους στόχους / ενέργειες, που θα επιτρέψει την επίτευξη του οράματος.

Ανάμεσα στα στρατηγικά συστήματα επίδοσης εξέχουσα θέση κατέχει η ισορροπημένη κάρτα επίδοσης (Balanced Scorecard) - ή κατ' άλλους ισοσταθμισμένη κάρτα αποτελεσμάτων - που εισάγοντας χρηματοοικονομικούς και μη δείκτες μετουσιώνει τη στρατηγική σε μια σειρά χρηματοοικονομικών και ποιοτικών δεικτών, που η εταιρεία με μια ορισμένη τακτική καλείται να επιτύχει.

Στη σύγχρονη εποχή, τα στελέχη αναγνωρίζουν τον αντίκτυπο που έχουν οι μετρήσεις στην επίδοση. Εντούτοις, στις περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούνται ακόμα μόνον οι παραδοσιακοί χρηματοοικονομικοί δείκτες, οι οποίοι δίνουν ελλιπή στοιχεία. Πιο συγκεκριμένα αυτοί οι δείκτες:

- Δεν αντικατοπτρίζουν τη στρατηγική της επιχείρησης. Έτσι, για παράδειγμα, τα στελέχη μπορεί να εισάγουν νέες στρατηγικές και πρωτοποριακές λειτουργικές διαδικασίες με σκοπό την επίτευξη της επιθυμητής επίδοσης, όμως εξακολουθούν να χρησιμοποιούν τους ίδιους βραχυπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς δείκτες, που χρησιμοποιούσαν για δεκαετίες, όπως αποδοτικότητα επένδυσης, αύξηση πωλήσεων, λειτουργικό κέρδος κ.ά.
- Αδυνατούν να απεικονίσουν το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Οι δείκτες αυτοί είναι στατικοί. Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου τα δεδομένα αλλάζουν μέρα με τη μέρα, ο ανταγωνισμός αλλάζει μορφή (π.χ. e-companies) και ένταση, αλλά και η οικονομία μεταβάλλεται ραγδαία, είναι προφανές ότι οι δείκτες, οι οποίοι χρησιμοποιούνται μέχρι τώρα, από μόνοι τους δεν μπορούν να αντικατοπτρίσουν αυτές τις αλλαγές και συνεπώς δίνουν ανακριβείς πληροφορίες.

- Είναι δείκτες παρελθούσας στρατηγικής (past strategy indicators). Αντιπροσωπεύουν τις συνέπειες των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι αδυνατούν να δείξουν τις πραγματικές αιτίες, οι οποίες βρίσκονται πίσω από ένα πρόβλημα, δυσχεραίνοντας κατά πολύ τη λήψη αποφάσεων και των μέτρων βελτίωσης.
- Δίνουν λανθασμένα μηνύματα για πολλές από τις νέες επιχειρηματικές προκλήσεις. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες δεν μπορούν να απεικονίσουν σωστά τη συνέχεια στη βελτίωση που παρουσιάζει μια επιχείρηση, όπως επίσης και το πόσο καινοτόμος είναι. Παράλληλα, δεν παρέχουν κανένα στοιχείο για το αν η εταιρεία είναι εστιασμένη στις ανάγκες των πελατών της και αν έχει ευθυγραμμίσει τη στρατηγική της με την ικανοποίησή τους.
- Τέλος, οι παραδοσιακοί χρηματοοικονομικοί δείκτες δεν δείχνουν αν η επιχείρηση μαθαίνει, στοιχείο που απαιτείται για να φτάσει στην επιτυχία στη σημερινή απαιτητική αγορά, και αν υπάρχει διαχείριση της γνώσης αυτής μεταξύ των συνεργατών της, έννοια που αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στην εποχή της κοινωνίας των πληροφοριών

Ουσιαστικά, δηλαδή, μπορεί να υπογραμμισθεί ότι οι λόγοι εφαρμογής του Balanced Scorecard αποτελούν τους μοχλούς υπέρβασης των ανεπαρκειών των παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης και διοίκησης επίδοσης που εστιάζονταν στις μετρήσεις χρηματοοικονομικών μεγεθών.

3.2.2. Η χρησιμότητα του Balanced Scorecard

Το σύστημα μέτρησης και διοίκησης επίδοσης μιας επιχείρησης επηρεάζει ισχυρά τη συμπεριφορά των ανθρώπων τόσο εντός όσο και εκτός αυτής. Προκειμένου οι εταιρείες να επιβιώσουν και να ευημερήσουν στον οξύτατο ανταγωνισμό της εποχής της Κοινωνίας των Πληροφοριών, θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν σύστημα μέτρησης και διοίκησης που να πηγάζουν από τις στρατηγικές τους και από τις αντικειμενικές δυνατότητες τους. Έτσι, το BSC διατηρεί τη χρηματοοικονομική μέτρηση ως μια κρίσιμη σύνοψη της διοικητικής και επιχειρηματικής επίδοσης αλλά δίνει έμφαση σε μια περισσότερο γενική και ενοποιημένη σειρά μετρήσεων που συνδέουν τους υφιστάμενους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες, τους εργαζόμενους και την απόδοση του συστήματος με την μακροπρόθεσμη χρηματοοικονομική επιτυχία.

Πολλοί θεωρούν τη μέτρηση ως ένα εργαλείο για έλεγχο συμπεριφοράς

και αξιολόγηση παρελθούσας επίδοσης. Όπως, όμως, έχει γίνει αρκετά κατανοητό, το BSC θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί μ' έναν διαφορετικό τρόπο για τη δόμηση της στρατηγικής της επιχείρησης, τη γνωστοποίηση της στρατηγικής της και την διευκόλυνση της ευθυγράμμισης, ατομικών, και διατμηματικών πρωτοβουλιών για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Το BSC θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως ένα σύστημα επικοινωνίας, πληροφόρησης και μάθησης, και όχι ως ένα σύστημα ελέγχου.

3.3. Η ειδικότερη σημασία του όρου Balanced

Η Ισορροπία (balance) είναι αναγκαία για την επίτευξη της εύρυθμης λειτουργίας ενός οργανισμού και για την υποβοήθηση στην εκμετάλλευση και αξιοποίηση του πλήρους δυναμικού (full potential) του. Κατά τον ίδιο τρόπο, τα συστήματα μέτρησης απόδοσης θα πρέπει να επιτύχουν μια ισορροπία που υποστηρίζει την πρόοδο του οργανισμού έναντι των προκαθορισμένων στόχων του.

Μια από τις σημαντικές ιδιαιτερότητες του BSC είναι ότι χρειάζεται οι στόχοι να είναι εναρμονισμένοι μεταξύ τους. Ειδικότερα, ο όρος Balanced αναπαριστά την ανάγκη για ισορροπία μεταξύ κάποιων δεικτών και στόχων της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, χρειάζεται ισορροπία μεταξύ:

- Βραχυπρόθεσμων και μακροχρόνιων στόχων. Προκειμένου να εφαρμοστεί σωστά το BSC, απαιτείται μια ευθυγραμμισμένη στρατηγική. Είναι πολύ σημαντικό να μην έρχονται σε σύγκρουση οι βραχυπρόθεσμοι και οι μακροχρόνιοι στόχοι, προκειμένου και οι δείκτες, οι οποίοι θα επιλεγούν, να μην έχουν αρνητική αλληλεπίδραση.
- Χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών δεικτών. Ένα από τα σημαντικά σημεία, τα οποία κάνουν το BSC πραγματικά καινοτόμο αλλά και ένα απαραίτητο στρατηγικό εργαλείο, είναι ο συγκερασμός ποσοτικών και ποιοτικών στόχων. Κατά συνέπεια, δεν είναι δυνατόν να στεφθεί με επιτυχία η εφαρμογή του BSC, αν δεν υπάρχει ισορροπία μεταξύ των χρηματοοικονομικών και των μη χρηματοοικονομικών (ποιοτικών) δεικτών.
- Δεικτών που αφορούν την προηγούμενη και την επόμενη χρήση. Ανάλογα με την στρατηγική και τον βαθμό επίτευξης των στόχων κάθε έτους, διαμορφώνονται και οι κατάλληλοι δείκτες που θα απαρτίσουν το BSC. Όμως, όπως οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης πρέπει να είναι εναρμονισμένοι, αντίστοιχα πρέπει και οι δείκτες κάθε χρήσης να μην είναι αντικρουόμενοι και να συμβαδίζουν προς ένα κοινό στόχο.
- Εσωτερικών και εξωτερικών δεικτών απόδοσης. Για τους ίδιους λόγους που προαναφέρθηκαν, οι δείκτες που αφορούν εσωτερικά την επιχείρηση, αλλά και οι εξωτερικοί δείκτες πρέπει να είναι ισορροπημένοι. Είναι απαραίτητο να επιλεγούν δείκτες που αφορούν τόσο την επιχείρηση όσο και το επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

Επιπλέον, από τη μια πλευρά η στρατηγική θα πρέπει να καθορίζεται από τη χρηματοοικονομική και πελατειακή οπτική γωνία, ως εξωτερικές συνιστώσες, ενώ παράλληλα από την άλλη πλευρά, θα πρέπει να συγκεκριμενοποιείται από την οπτική γωνία των εσωτερικών διαδικασιών και της μάθησης και ανάπτυξης ως εσωτερικές συνιστώσες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD

4.1. Εισαγωγικά στοιχεία για τις τέσσερις συνιστώσες

Το BSC πέρα από μια σειρά μετρήσεων είναι ένα σύστημα διοίκησης επίδοσης που συντελεί σε ριζικές βελτιώσεις σε κρίσιμους τομείς, όπως προϊόντα, διαδικασίες, πελάτες και ανάπτυξη αγορών και επιδιώκει να εξειδικεύσει τους γενικούς επιχειρηματικούς στόχους σε επιμέρους στόχους και δράσεις, σε επίπεδο διευθύνσεων και τελικά σε επίπεδο προσωπικού .

Όπως πολλάκις αναφέρθηκε, οι Kaplan και Norton παρουσίασαν την έννοια του BSC σε μια σειρά άρθρων που δημοσιεύτηκαν στο Harvard Business Review, και υποστήριξαν ότι τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά μέτρα προσφέρουν μια στενή και ανολοκλήρωτη εικόνα της επιχειρηματικής επίδοσης, και ότι η εξάρτηση από τέτοια δεδομένα εμποδίζει τη δημιουργία μελλοντικής επιχειρηματικής αξίας. Ως αποτέλεσμα προτείνουν τα χρηματοοικονομικά μέτρα να συμπληρωθούν με επιπρόσθετα που θ' αντανακλούν την ικανοποίηση των πελατών, τις εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες, και την ικανότητα για μάθηση και ανάπτυξη (βλέπε πίνακα 4.1.).

Η προσοχή της διοίκησης σε μια τέτοια ευρεία σειρά μέτρων επίδοσης δε θα πρέπει να βοηθάει μόνο στη διασφάλιση καλών βραχυπρόθεσμων χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων, αλλά επίσης να καθοδηγεί την επιχείρηση μια και επιζητά να υλοποιήσει τους στρατηγικούς στόχους της.

Πίνακας 4.1. Οι τέσσερις συνιστώσες ενός Balanced Scorecard

ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ	ΑΠΟΣΤΟΛΗ
Χρηματοοικονομική (οπτική γωνία μετόχων)	Η χρηματοοικονομική επιτυχία με την παροχή αξίας στους μετόχους
Πελατειακή (οπτική γωνία προσθήκης αξίας)	Η επίτευξη του οράματος με την παροχή αξίας στους πελάτες
Εσωτερική (οπτική γωνία βασισμένη στις διαδικασίες)	Ικανοποίηση των μετόχων και πελατών με την προώθηση αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας στις επιχειρησιακές διαδικασίες
Μάθηση και ανάπτυξη (οπτική γωνία του μέλλοντος)	Η επίτευξη του οράματος με τη διατήρηση των ικανοτήτων καινοτομίας και αλλαγής, μέσω συνεχούς βελτίωσης και προετοιμασίας για μελλοντικές προκλήσεις

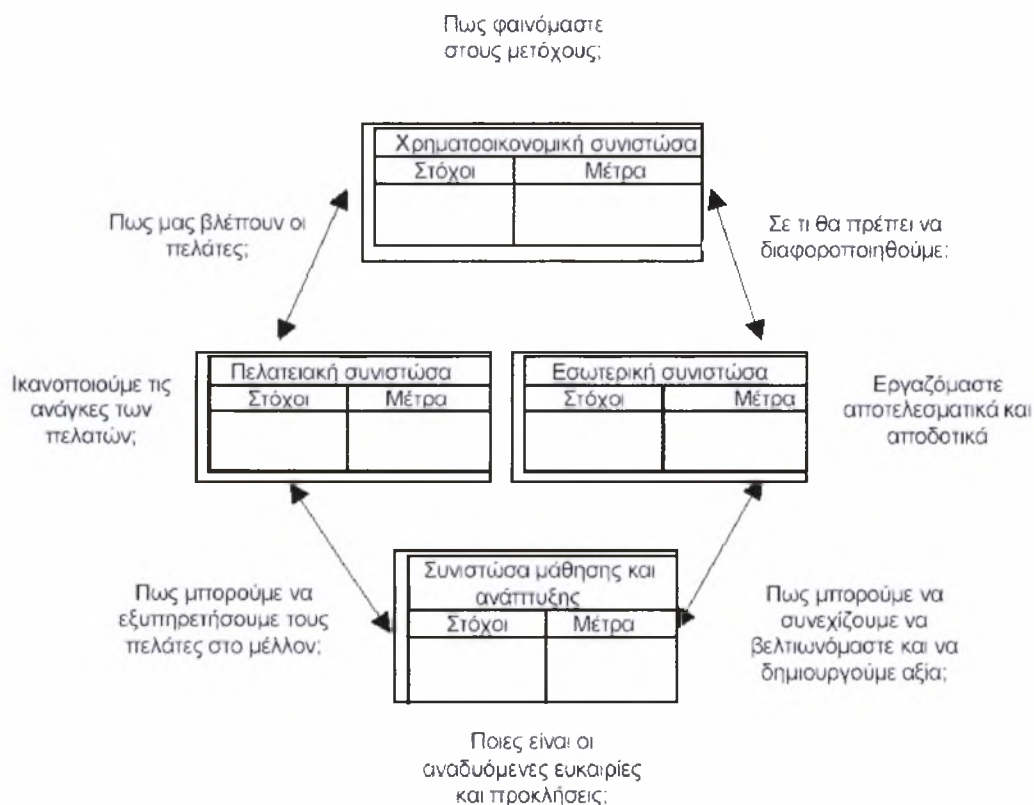
Το BSC συμπληρώνει τους χρησιμοποιούμενους χρηματοοικονομικούς δείκτες με λειτουργικούς δείκτες που επικεντρώνουν την προσοχή τους:

- στην ικανοποίηση του πελάτη
- στις εσωτερικές διαδικασίες και
- στη δραστηριότητα με σκοπό την καινοτομία και βελτίωση.

Με αυτόν τον τρόπο, το BSC δίνει απαντήσεις σε τέσσερα βασικά ερωτήματα (βλέπε Διάγραμμα 4.1.):

1. Πώς μας βλέπουν οι πελάτες μας; (πελατειακή συνιστώσα)
2. Σε ποιους τομείς πρέπει να είμαστε άριστοι; (εσωτερική συνιστώσα)
3. Μπορούμε να βελτιωνόμαστε και να δημιουργούμε αξία; (συνιστώσα μάθησης και ανάπτυξης)
4. Πώς μας θεωρούν οι μέτοχοι; (χρηματοοικονομική συνιστώσα).

Η παροχή πληροφόρησης, σχετικά με τις τέσσερις διαφορετικές συνιστώσες, καθιστά εφικτή την ελαχιστοποίηση της περιττής πληροφόρησης με τον περιορισμό του αριθμού των χρησιμοποιούμενων δεικτών. Οι εταιρείες σπάνια αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της εφαρμογής μικρού αριθμού δεικτών, αντιθέτως προσθέτουν συνεχώς νέους δείκτες μέτρησης απόδοσης, όταν ένας σύμβουλος ή ένας υπάλληλος κάνει μια αξιόλογη πρόταση. Ως απάντηση στο παραπάνω φαινόμενο έρχεται η ισορροπημένη κάρτα που προτρέπει τα στελέχη να επικεντρώνονται σε ένα περιορισμένο αριθμό δεικτών, οι οποίοι είναι και οι πιο κρίσιμοι. Η εφαρμογή του BSC σε διάφορες εταιρείες καταδεικνύει ότι καλύπτει αρκετές από τις ουσιώδεις ανάγκες των στελεχών.



Διάγραμμα 4.1. Σχέσεις ανάμεσα στις τέσσερις συνιστώσες του Balanced Scorecard

4.2. Χρηματοοικονομική συνιστώσα

Στην παρούσα ενότητα θ' αναλυθεί το περιεχόμενο και το αντικείμενο της χρηματοοικονομικής συνιστώσας και θα επιχειρηθεί σύνδεση των χρηματοοικονομικών στόχων με την επιχειρησιακή στρατηγική.

4.2.1. Περιεχόμενο της χρηματοοικονομικής συνιστώσας

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες επίδοσης δείχνουν το εάν η εφαρμογή και εκτέλεση της στρατηγικής της εταιρείας οδηγεί σε ουσιώδη βελτίωσή της. Τυπικοί χρηματοοικονομικοί στόχοι έχουν να κάνουν με την κερδοφορία, την ανάπτυξη και τη μετοχική αξία. Δεδομένου του σημερινού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, είναι ανάγκη τα ανώτερα στελέχη να εξετάζουν την επιχείρηση από αυτή τη συνιστώσα; Θα πρέπει να μελετούν τους βραχυχρόνιους δείκτες, όπως οι τριμηνιαίες πωλήσεις και το λειτουργικό εισόδημα;

Πολλοί έχουν ασκήσει κριτική στους χρηματοοικονομικούς δείκτες λόγω των σαφών αδυναμιών τους, της εστίασής τους στο παρελθόν και της αδυναμίας τους να απεικονίσουν τις σύγχρονες ενέργειες δημιουργίας αξίας. Μερικές αναλύσεις προχωρούν ένα βήμα περισσότερο στην κριτική των χρηματοοικονομικών δεικτών, σημειώνοντας ότι οι όροι του ανταγωνισμού έχουν αλλάξει και ότι οι παραδοσιακοί χρηματοοικονομικοί δείκτες αδυνατούν να βελτιώσουν την ικανοποίηση του πελάτη, την ποιότητα, το χρόνο υλοποίησης έργου και την υποκίνηση των υπαλλήλων. Κατά τη γνώμη τους, η χρηματοοικονομική απόδοση είναι το αποτέλεσμα λειτουργικών ενεργειών, και η χρηματοοικονομική επιτυχία πρέπει να είναι η λογική συνέπεια της πραγματοποίησης αυτών των θεμελιωδών πραγμάτων. Με άλλα λόγια, πρέπει οι εταιρείες να μη διοικούν με βάση τους προαναφερθέντες δείκτες, αλλά πραγματοποιώντας θεμελιώδεις βελτιώσεις στις δραστηριότητες και λειτουργίες τους θα επηρεάσουν θετικά και τους δείκτες αυτούς.

Όμως, ακόμη και μια άριστη σειρά δεικτών αναφορικά με την ισορροπημένη κάρτα δεν εγγυώνται μια επιτυχημένη στρατηγική. Η ισορροπημένη κάρτα απόδοσης μετουσιώνει τη στρατηγική της επιχείρησης σε μια σειρά μετρήσιμων στόχων. Η αποτυχία να μετατρέψει τη βελτιωμένη λειτουργική απόδοση της οικονομικής μονάδας σε αντίστοιχη οικονομική θα πρέπει να οδηγήσει τα στελέχη σε έναν ανασχεδιασμό της στρατηγικής της επιχείρησης ή του πλάνου εφαρμογής της.

Τα παραπάνω καταδεικνύουν την ανάγκη κάθε εταιρεία να συγκεκριμενοποιεί πώς οι βελτιώσεις στην ποιότητα, το χρόνο ολοκλήρωσης έργων, το χρόνο παράδοσης και την εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων οδηγούν σε μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, περιθώριο κέρδους ή / και μειωμένα λειτουργικά έξοδα. Η πρόκληση βρίσκεται στη σχέση μεταξύ διαδικασιών και χρηματοοικονομικών μεγεθών.

4.2.2. Αντικείμενο της χρηματοοικονομικής συνιστώσας

Η οικοδόμηση ενός BSC θα πρέπει να ενθαρρύνει τις επιχειρηματικές

μονάδες να συνδέσουν τους χρηματοοικονομικούς στόχους του με την εταιρική στρατηγική. Κάθε επιλεγόμενο μέτρο θα πρέπει να είναι τμήμα μιας σχέσης αιτίου-αποτελέσματος που καταλήγει σε βελτιωμένη χρηματοοικονομική απόδοση.

Το BSC περιγράφει την «πορεία της στρατηγικής», ξεκινά από τους μακροπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς στόχους, και στη συνέχεια τους συνδέει με μία αλληλουχία ενεργειών που θα πρέπει ν' αναληφθούν, σχετικά με τις χρηματοοικονομικές διαδικασίες, τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες. Για τους περισσότερους οργανισμούς, τα χρηματοοικονομικά θέματα της αύξησης των εσόδων, της βελτίωσης της παραγωγικότητας και της μείωσης του συνεπαγόμενου κόστους, της ενίσχυσης της χρήσης των στοιχείων του ενεργητικού, και της μείωσης του ενδεχόμενου κίνδυνου μπορεί να δημιουργήσουν τους αναγκαίους συνδυαστικούς κρίκους κατά μήκος και των τεσσάρων συνιστωσών.

4.2.3. Σύνδεση χρηματοοικονομικών στόχων με την επιχειρησιακή στρατηγική

Στην εν λόγω ενότητα θ' αναφερθούν οι χρηματοοικονομικοί στόχοι στα διάφορα στάδια του κύκλου ζωής της επιχείρησης και τα στρατηγικά θέματα της χρηματοοικονομικής συνιστώσας.

Χρηματοοικονομικοί στόχοι στα διάφορα στάδια του κύκλου ζωής της επιχείρησης

Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι διαφέρουν σημαντικά σε κάθε στάδιο του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης. Για λόγους απλοποίησης, θ' αρκεστούμε εδώ στον προσδιορισμό μόνο τριών σταδίων:

- Ανάπτυξη
- Διατήρηση
- Συγκομιδή

Οι επιχειρήσεις βρίσκονται στη φάση της ανάπτυξης κατά τη διάρκεια των πρώτων σταδίων του κύκλου ζωής τους. Έχουν προϊόντα ή υπηρεσίες με σημαντικό δυναμικό ανάπτυξης. Για να κεφαλαιοποιήσουν αυτό το δυναμικό, θα πρέπει να δεσμεύσουν αξιοσημείωτη ποσότητα πόρων για την ανάπτυξη και το λανσάρισμα νέων προϊόντων, για την οικοδόμηση και επέκταση των παραγωγικών δραστηριοτήτων, για την επένδυση σε συστήματα, οργανωτική δομή και δίκτυα διανομής.

Οι επιχειρήσεις στο στάδιο ανάπτυξης μπορεί πραγματικά να λειτουργούν με αρνητικές ταμιακές ροές και χαμηλές αποδόσεις επενδυμένου κεφαλαίου. Οι επενδύσεις που γίνονται για το μέλλον μπορεί να καταναλώνουν περισσότερα χρήματα απ' αυτά που μπορούν να προκύψουν από την περιορισμένη βάση των υπαρχόντων προϊόντων, υπηρεσιών και πελατών.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις στο στάδιο της διατήρησης χρησιμοποιούν ένα χρηματοοικονομικό στόχο σχετιζόμενο με την κερδοφορία. Αυτός ο

στόχος μπορεί να εκφραστεί με τη χρησιμοποίηση μέτρων σχετιζόμενων με λογιστικά έσοδα, όπως τα λειτουργικά έσοδα και το ακαθάριστο περιθώριο κέρδους. Αυτά τα μέτρα προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν τις ροές εσόδων που μπορούν να παραχθούν από το επενδυμένο κεφάλαιο.

Πολλές επιχειρήσεις όταν πλέον έχουν φτάσει σε μια ώριμη φάση του κύκλου ζωής τους θέλουν να αποκομίσουν τους καρπούς των επενδύσεων που έγιναν στα δύο προηγούμενα στάδια. Αυτές οι επιχειρήσεις δεν εγγυώνται πλέον σημαντική επένδυση, παρά μόνο τόση ώστε να διατηρούν τον εξοπλισμό και τις λειτουργικές ικανότητές τους, όχι όμως για να επεκτείνονται σε άλλες δραστηριότητες ή να οικοδομούν νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Οποιοδήποτε επενδυτικό σχέδιο θα πρέπει να έχει πολύ συγκεκριμένες και σύντομες περιόδους αποπληρωμής. Ο βασικός στόχος είναι να μεγιστοποιηθεί η ταμειακή ροή στην επιχείρηση.

Κατά συνέπεια οι χρηματοοικονομικοί στόχοι για τις επιχειρήσεις σε καθένα απ' αυτά τα τρία στάδια είναι εντελώς διαφορετικοί. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι στο στάδιο ανάπτυξης δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη των πωλήσεων -σε νέες αγορές και σε νέους πελάτες και από νέα προϊόντα και υπηρεσίες- διατηρώντας επαρκή επίπεδα δαπανών για ανάπτυξη προϊόντων και διαδικασιών, για συστήματα, για εργασιακές ικανότητες και καθιέρωση νέων καναλιών μάρκετινγκ, πωλήσεων και διανομής. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι στο στάδιο διατήρησης επικεντρώνονται σε παραδοσιακές χρηματοοικονομικές μετρήσεις, όπως τα λειτουργικά έσοδα, το ακαθάριστο περιθώριο κέρδους, η απόδοση του επενδυμένου κεφαλαίου. Τέλος, οι χρηματοοικονομικοί στόχοι για τις επιχειρήσεις στο στάδιο συγκομιδής εστιάζονται στις ταμειακές ροές. Οι όποιες επενδύσεις θα πρέπει να έχουν άμεσες και βέβαιες αποπληρωμές ταμειακών ροών.

Η ανάπτυξη ενός BSC, κατά συνέπεια, θα πρέπει να ξεκινήσει μ' έναν ενεργό διάλογο ανάμεσα στον διευθύνοντα σύμβουλο της επιχειρηματικής μονάδας και στον διευθυντή χρηματοοικονομικών θεμάτων της επιχείρησης για τη συγκεκριμένη χρηματοοικονομική κατηγορία και τους αντικειμενικούς σκοπούς για την επιχειρηματική μονάδα, με σκοπό να είναι ξεκάθαρη η χρηματοοικονομική στρατηγική για κάθε επιμέρους επιχειρηματική μονάδα.

4.3. Πελατειακή συνιστώσα

Στην παρούσα ενότητα θα εξετασθεί το περιεχόμενο της πελατειακής συνιστώσας και θ' αναλυθούν οι πέντε δείκτες μέτρησής της.

4.3.1. Περιεχόμενο της πελατειακής συνιστώσας

Πολλές επιχειρήσεις σήμερα έχουν μια εταιρική αποστολή που επικεντρώνεται στον πελάτη. Δηλώσεις όπως «να είμαστε το νούμερο ένα στην προσφορά αξίας στον πελάτη» είναι τυπικές όσον αφορά την αποστολή μιας επιχείρησης. Αυτό υπαγορεύει τη σημασία που έχουν για μια επιχείρηση οι καλές επιδόσεις σχετικά με αυτή τη συνιστώσα. Το BSC απαιτεί από τα στελέχη να μετουσιώνουν τη δήλωση της αποστολής της

επιχείρησης τους σχετικά με την παρεχόμενη στον πελάτη αξία σε συγκεκριμένους δείκτες, που να αντανακλούν τους παράγοντες που έχουν σημασία για τους πελάτες.

4.3.2. Δείκτες μέτρησης πελατειακής συνιστώσας

Το σύνολο των δεικτών μέτρησης των πελατειακών σχέσεων είναι σε γενικές γραμμές το ίδιο, και περιλαμβάνει μέτρα:

- Μεριδίου αγοράς
- Διατήρησης πελατών
- Προσέλκυσης πελατών
- Ικανοποίησης πελατών
- Κερδοφορίας πελατών.

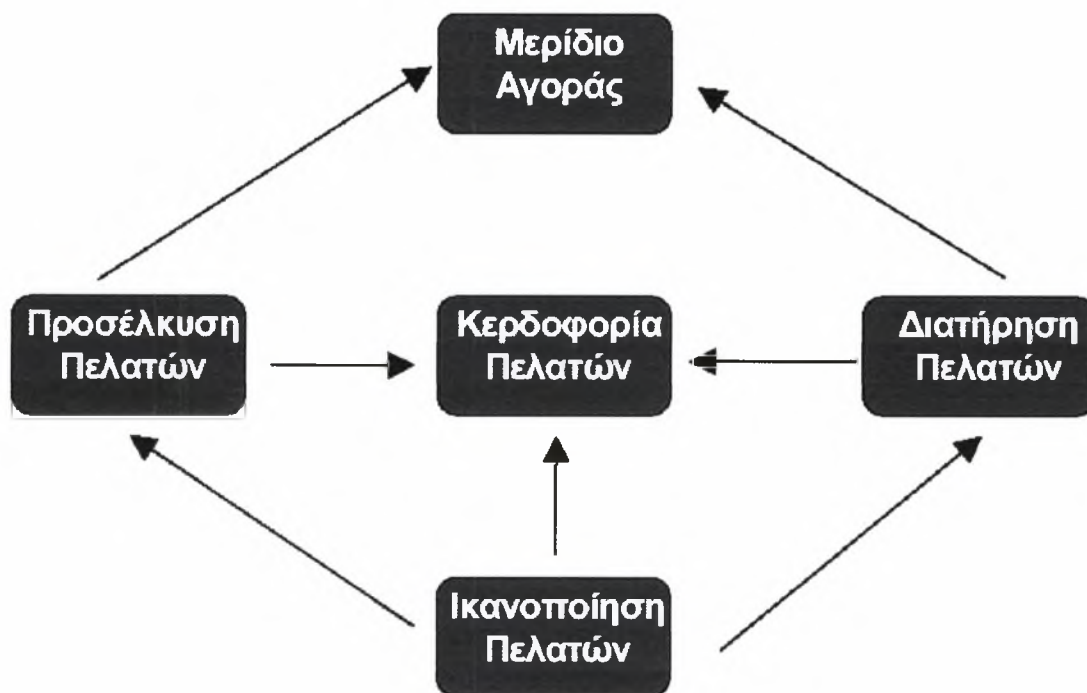
Αυτά τα βασικά μέτρα (που αναλύονται στον πίνακα 4.2.) μπορούν να ομαδοποιηθούν σε μια αλυσίδα σχέσεων αιτίων, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 4.3.

Πίνακας 4.2. Τα μέτρα της πελατειακής συνιστώσας και η σημασία τους

Μέτρα πελατειακής συνιστώσας	Σημασία
Μερίδιο Αγοράς (Market Share)	Αντανακλά το μερίδιο της εταιρείας σε μια δεδομένη αγορά (με όρους αριθμού πελατών, όγκου πωλήσεων, σχετικών δαπανών) στην οποία η επιχειρηματική μονάδα πραγματοποιεί πωλήσεις
Προσέλκυση Πελατών (Customer Acquisition)	Μετρά, σε απόλυτους ή σχετικούς όρους, το βαθμό στον οποίο μια επιχειρηματική μονάδα προσελκύει ή κερδίζει νέους πελάτες.
Διατήρηση Πελατών (Customer Retention)	Ανιχνεύει, σε απόλυτους ή σχετικούς όρους, το βαθμό στον οποίο μια επιχειρηματική μονάδα διατηρεί συνεχείς σχέσεις με τους πελάτες της.
Ικανοποίηση Πελατών (Customer Satisfaction)	Αξιολογεί το επίπεδο ικανοποίησης των Πελατών ως προς συγκεκριμένα κριτήρια απόδοσης μέσα στη διαδικασία πρόσδωσης αξίας
Κερδοφορία Πελατών (Customer Profitability)	Μετρά το καθαρό κέρδος ενός πελάτη, ή ενός τμήματος, αφού ληφθούν υπόψη τα ιδιαίτερα εκείνα έξοδα που απαιτούνται για την υποστήριξη / εξυπηρέτηση του πελάτη

Παρά όμως από το ότι τα πέντε αυτά μέτρα είναι γενικά τα ίδια

ανεξάρτητα της φύσης και του είδους του εκάστοτε οργανισμού ή επιχείρησης, τα εν λόγω μέτρα θα πρέπει να προσαρμόζονται στις ομάδες πελατών που έχουν τεθεί ως στόχος από τους οποίους η επιχειρηματική μονάδα προσδοκά να έχει τις περισσότερες πωλήσεις και την μεγαλύτερη κερδοφορία.



Διάγραμμα 4.3. Η πελατειακή συνιστώσα - Βασικά μέτρα

Μερίδιο αγοράς

Η μέτρηση του μεριδίου αγοράς είναι ευθεία και άμεση από τη στιγμή που οι ομάδες πελατών που έχουν τεθεί ως στόχος ή τμήμα της αγοράς έχει συγκεκριμενοποιηθεί και προσδιορισθεί επακριβώς. Βιομηχανικές ομάδες, εμπορικές ενώσεις, κυβερνητικές στατιστικές και άλλες δημόσιες πηγές μπορούν συχνά να παρέχουν εκτιμήσεις του συνολικού μεγέθους της αγοράς. Όταν οι εταιρείες έχουν στοχεύσει συγκεκριμένους πελάτες ή τμήματα αγοράς, μπορούν να χρησιμοποιούν μέτρα μεριδίου αγοράς όπως:

- το ποσοστό των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων που διενήργησε η συγκεκριμένη επιχείρηση με τους πελάτες με τους οποίους είχε μακροπρόθεσμες σχέσεις,
- το λογιστικό μερίδιο των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων με τους συγκεκριμένους πελάτες

Προσέλκυση πελατών

Σε γενικές γραμμές, οι εταιρείες που επιζητούν ν' αυξήσουν τις δραστηριότητές τους, θα έχουν τον αντικειμενικό σκοπό να αυξήσουν την πελατειακή τους βάση σε συγκεκριμένα /στοχευμένα τμήματα. Το μέτρο προσέλκυσης πελατών ανιχνεύει, σε απόλυτους ή σχετικούς όρους, το

βαθμό στον οποίο η επιχείρηση προσελκύει ή κερδίζει νέους πελάτες. Η προσέλκυση πελατών θα μπορούσε να μετρηθεί είτε από τον αριθμό των νέων πελατών ή τις συνολικές πωλήσεις στους νέους πελάτες σε αυτά τα τμήματα. Οι εταιρείες όπως εκείνες στον τομέα της παροχής πιστωτικών υπηρεσιών και πιστωτικών καρτών, συνδρομές περιοδικών, καλωδιακής τηλεόρασης και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών πλάσονται στους νέους πελάτες μέσω διευρυμένων, συχνά ακριβών, προσπαθειών μάρκετινγκ. Αυτές οι εταιρείες θα μπορούσαν να εξετάσουν τον αριθμό ανταπόκρισης των πελατών στην διαφημιστική τους καμπάνια.

Διατήρηση πελατών

Ξεκάθαρα, ένας επιθυμητός τρόπος για τη διατήρηση ή αύξηση του μεριδίου αγοράς σε στοχευμένα τμήματα πελατών είναι να ξεκινήσουμε με τη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών σε αυτά τα τμήματα. Εταιρείες που μπορούν εύκολα να αναγνωρίσουν όλους τους πελάτες τους, μπορούν εξίσου εύκολα να μετρήσουν τη διατήρηση των πελατών από περίοδο σε περίοδο. Πέρα από την απλή «παρακράτηση των πελατών», πολλές εταιρείες θα θελήσουν να μετρήσουν την αφοσίωση των πελατών με το ποσοστό ανάπτυξης των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων με τους υπάρχοντες πελάτες.

Ικανοποίηση πελατών

Ένα από τα πιο σημαντικά σημεία που χαρακτηρίζουν την πορεία των επιχειρήσεων τη δεκαετία του 2000 είναι η μεγάλη ανάγκη που έχει διαπιστωθεί για μια νέου τύπου σχέση με τους πελάτες τους. Ο ρόλος του πελάτη έχει αναβαθμισθεί και αναβαθμίζεται καθημερινά μιας και τόσο η πίεση του ανταγωνισμού εντείνεται, όσο και οι απαιτήσεις των πελατών αυξάνουν. Επακόλουθο των προσπαθειών σχεδιασμού και υλοποίησης πελατοκεντρικών συστημάτων παροχής υπηρεσιών προς τους πελάτες είναι η δημιουργία αξιόπιστων μηχανισμών συνεχούς παρακολούθησης των προσδοκιών, αναγκών και αξιών των πελατών, καθώς και αποτίμησης της ανταπόκρισης των προσφερομένων υπηρεσιών σε αυτές τις προσδοκίες.

Πολλές επιχειρήσεις, για τους παραπάνω λόγους, έχουν προχωρήσει πέρα από την απλή παρατήρηση του φαινομένου μετρήσεων ικανοποίησης πελατών, στη σε βάθος μελέτη των παραγόντων που επιδρούν στην πιστότητα των πελατών τους και βέβαια, στους παράγοντες που οδηγούν σε επαναλαμβανόμενες πωλήσεις.

Τέτοιες διαδικασίες περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων:

- Σχεδιασμό και λειτουργία διαδικασιών εξυπηρέτησης πελατών (customer service).
- Σχεδιασμό λεπτομερών διαδικασιών καταγραφής και ανταπόκρισης στα παράπονα των πελατών
- Χρήση εξειδικευμένων στατιστικών υποδειγμάτων για την ανάλυση της καταναλωτικής συμπεριφοράς των πελατών
- Σχεδιασμό ειδικών προϊόντων και υπηρεσιών που στοχεύουν σε ειδικές ομάδες πελατών όπου έχει διαγνωσθεί κίνδυνος φυγής προς τον

ανταγωνισμό.

Τόσο η απόκτηση όσο και η διατήρηση της πελατειακής βάσης καθοδηγούνται από την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Τα μέτρα ικανοποίησης πελατών παρέχουν ανατροφοδότηση στο πόσο καλά πηγαίνει η εταιρεία. Η σημασία της ικανοποίησης πελατών δεν θα πρέπει ωστόσο να υπερεκτιμηθεί. Πρόσφατη έρευνα έδειξε ότι έχοντας απλά μια επαρκή απόδοση στην ικανοποίηση πελατών δεν είναι από μόνη της ικανή συνθήκη για την επίτευξη υψηλού βαθμού αφοσίωσης, διατήρησης και κερδοφορίας. Μόνο όταν οι πελάτες αξιολογούν την αγοραστική τους εμπειρία σαν πλήρως ή αρκετά ικανοποιητική, μπορεί πλέον μια εταιρεία να υπολογίζει σε επαναλαμβανόμενη αγοραστική συμπεριφορά τους προς το προϊόν ή την υπηρεσία της εν λόγω εταιρείας.

Κερδοφορία πελατών

Η επιτυχία ωστόσο στα πρώτα τέσσερα πελατειακά μέτρα του μεριδίου αγοράς, της διατήρησης, της προσέλκυσης και της ικανοποίησης, δεν εγγυάται ότι μια εταιρεία είχε κερδοφόρους πελάτες. Προφανώς, ένας τρόπος για να υπάρξουν εξαιρετικά ικανοποιημένοι πελάτες είναι να πωλούνται προϊόντα και υπηρεσίες σε πολύ χαμηλές τιμές. Από τη στιγμή που η ικανοποίηση πελατών και το υψηλό μερίδιο αγοράς είναι από μόνα τους ένα μέσο επίτευξης υψηλότερων χρηματοοικονομικών αποδόσεων, οι εταιρείες κατά πάσα πιθανότητα θα επιθυμούν να μετρήσουν όχι μόνο το βαθμό στον οποίο έχουν επιχειρησιακές συναλλαγές με τους πελάτες, αλλά επίσης την κερδοφορία αυτών των συναλλαγών, ιδιαίτερα στα τμήματα πελατών που στοχεύουν.

Τα συστήματα ABC επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να μετρήσουν σε ατομικό επίπεδο και να συναθροίσουν την κερδοφορία των πελατών. Οι εταιρείες θα πρέπει να θέλουν περισσότερους, παρά ικανοποιημένους και ευτυχημένους πελάτες. Θέλουν κερδοφόρους πελάτες.

4.4. Συνιστώσα εσωτερικών διαδικασιών

Στην παρούσα ενότητα θα εξεταστεί το περιεχόμενο της εσωτερικής συνιστώσας και θ' αναλυθεί η αλυσίδα αξίας των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών.

4.4.1. Περιεχόμενο εσωτερικής συνιστώσας

Μετρήσεις βασισμένες στους πελάτες (customer-based) είναι σημαντικές, όμως πρέπει να μετουσιωθούν σε τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση εσωτερικά, για να εκπληρώσει τις προσδοκίες των πελατών. Εξάλλου, η άριστη απόδοση προκύπτει από διεργασίες, αποφάσεις και ενέργειες που λαμβάνουν χώρα σε κάθε τμήμα της επιχείρησης. Τα διευθυντικά στελέχη χρειάζεται να επικεντρώσουν την προσοχή τους σ' εκείνες τις εσωτερικές διεργασίες που τους επιτρέπουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών.

Έτσι, αυτή η συνιστώσα του BSC δίνει στα στελέχη αυτή την εσωτερική εικόνα για την επιχείρηση. Οι μετρήσεις που αναφέρονται στις εσωτερικές διαδικασίες πρέπει να πηγάζουν από αυτές τις δραστηριότητες που πραγματοποιεί η επιχείρηση, οι οποίες και έχουν το μεγαλύτερο αντίκτυπο στην ικανοποίηση του πελάτη. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει επίσης να επιχειρούν να αναγνωρίζουν και να μετρούν τις θεμελιώδεις ικανότητές τους και την απαιτούμενη τεχνογνωσία που θα τους εξασφαλίσει τη διαρκή παρουσία στην αγορά, ενώ παράλληλα θα πρέπει να αποφασίσουν σε ποιες διαδικασίες και ικανότητες πρέπει να υπερτερούν και να ορίσουν μετρήσεις γι' αυτές.

Για την επίτευξη στόχων, όσον αφορά το χρόνο υλοποίησης έργων, την ποιότητα, την παραγωγικότητα και το κόστος, τα στελέχη πρέπει να επινοούν μετρήσεις, οι οποίες επηρεάζονται από τις ενέργειες των συνεργατών στην επιχείρηση. Δεδομένου ότι μεγάλο μέρος της συνολικής δραστηριότητας μιας επιχείρησης λαμβάνει χώρα σε επίπεδο τμήματος και έργου (project), τα στελέχη θα πρέπει να αναλύσουν το συνολικό χρόνο υλοποίησης, την ποιότητα, το προϊόν και το κόστος σε τοπικό επίπεδο. Με αυτόν τον τρόπο, οι μετρήσεις συνδέουν τις αποφάσεις της ανώτατης διοίκησης, σχετικά με τις σημαντικές εσωτερικές διαδικασίες και ικανότητες, με τις ενέργειες που λαμβάνονται σε ατομικό επίπεδο, οι οποίες και επηρεάζουν τους εταιρικούς στόχους. Αυτή η σύνδεση εξασφαλίζει ότι οι υπάλληλοι στα κατώτερα επίπεδα στην εταιρεία έχουν σαφείς στόχους για ενέργειες, αποφάσεις και βελτιώσεις που θα συνεισφέρουν στην εταιρική αποστολή.

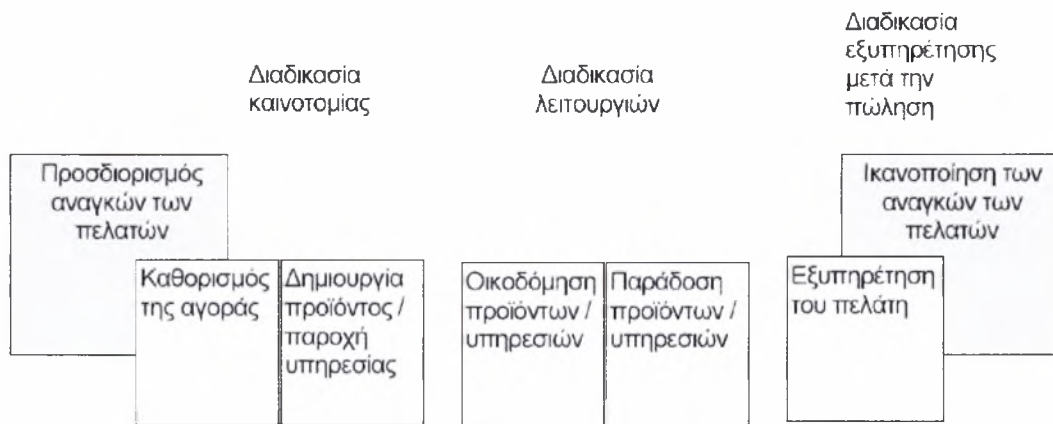
4.4.2. Η αλυσίδα αξίας των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών

Στην εν λόγω ενότητα θα εξετασθεί η αλυσίδα αξίας των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών και θ' αναλυθούν εκτενώς οι τρεις διαδικασίες που αυτή περιλαμβάνει, δηλαδή η καινοτομία, οι λειτουργίες και η εξυπηρέτηση μετά την πώληση.

Ανάλυση της αλυσίδας αξίας

Για τη συνιστώσα των εσωτερικών διαδικασιών, τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να αναγνωρίσουν τις διαδικασίες που είναι περισσότερο κρίσιμης σημασίας για την επίτευξη των στόχων των πελατών και των μετόχων. Οι εταιρείες τυπικά αναπτύσσουν τους στόχους και τα μέτρα τους γι' αυτή τη συνιστώσα μετά τη διαμόρφωση των στόχων και των μέτρων για τη χρηματοοικονομική και πελατειακή συνιστώσα. Αυτή η σειρά διευκολύνει τις εταιρείες να εστιάζουν στη μελέτη των εσωτερικών διαδικασιών με τέτοιο τρόπο που θα κατορθώνει τελικά να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιδιώξεις των πελατών και των μετόχων.

Κάθε επιχείρηση έχει μια μοναδική σειρά διαδικασιών για δημιουργία αξίας για τους πελάτες και για την παραγωγή χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων. Έχει βρεθεί, ωστόσο, ότι ένα γενικό μοντέλο αλυσίδας προσθήκης αξίας παρέχει ένα πρότυπο που οι εταιρείες μπορούν να προσαρμόσουν στην προετοιμασία της εσωτερικής συνιστώσας τους (βλέπε διάγραμμα 4.4.).



Διάγραμμα 8.4. Η συνιστώσα των εσωτερικών διαδικασιών - Το γενικό μοντέλο αλυσίδα αξίας

Αυτό το μοντέλο περιλαμβάνει τρεις βασικές επιχειρησιακές διαδικασίες.

- Καινοτομία
- Λειτουργίες
- Εξυπηρέτηση μετά την πώληση

Στη διαδικασία της καινοτομίας, η επιχειρησιακή μονάδα ερευνά τις αναδυόμενες ή λανθάνουσες ανάγκες των πελατών, και στη συνέχεια δημιουργεί τα προϊόντα ή υπηρεσίες που θα ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες.

Η διαδικασία των λειτουργιών, το δεύτερο βασικό βήμα στη γενική αλυσίδα εσωτερικής αξίας, είναι εκεί όπου υφιστάμενα προϊόντα και υπηρεσίες παράγονται και παραδίδονται στους πελάτες. Αυτή η διαδικασία έχει ιστορικά αποτελέσει αντικείμενο εστίασης των περισσότερων συστημάτων μέτρησης επίδοσης των οργανισμών.

Το τρίτο βασικό βήμα στην αλυσίδα εσωτερικής αξίας είναι η εξυπηρέτηση στον πελάτη μετά την τελική πώληση ή παράδοση του προϊόντος ή υπηρεσίας. Ορισμένες εταιρείες έχουν συγκεκριμένες και σαφείς στρατηγικές για να προσφέρουν υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Για παράδειγμα, οι εταιρείες που πωλούν εξειδικευμένο εξοπλισμό ή συστήματα ενδέχεται να προσφέρουν προγράμματα κατάρτισης για τους εργαζόμενους των πελατών ώστε να τους βοηθήσουν στη χρήση του εξοπλισμού ή των συστημάτων περισσότερο αποτελεσματικά και αποδοτικά. Επίσης μπορεί να προσφέρουν ταχύτατη ανταπόκριση σε δυσλειτουργίες, ελαττώματα και βλάβες.

Η διαδικασία καινοτομίας

Το να είσαι αποτελεσματικός, αποδοτικός και χρονικά ακριβής στις διαδικασίες καινοτομίας είναι, για πολλές εταιρείες, ακόμα πιο σημαντικό από τη βελτιστοποίηση στις καθημερινές λειτουργικές διαδικασίες. Θα μπορούσαμε να σκεφτούμε τη διαδικασία καινοτομίας σαν μία

λεωφόρος δημιουργίας αξίας, στο οποίο οι εταιρείες πρώτα εντοπίζουν νέες αγορές, νέους πελάτες, καθώς επίσης και τις αναδυόμενες και λανθάνουσες ανάγκες των υφιστάμενων πελατών. Έπειτα, συνεχίζοντας σ' αυτή τη λεωφόρο δημιουργίας αξίας και ανάπτυξης, οι εταιρείες σχεδιάζουν και αναπτύσσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες που τις διευκολύνουν στο να φτάσουν στις νέες αγορές και τους πελάτες και να ικανοποιήσουν τις πρόσφατα αναγνωρισμένες ανάγκες των πελατών. Η διαδικασία των λειτουργιών, αντίθετα, αντιπροσωπεύει το μικρό μονοπάτι δημιουργίας αξίας, στο οποίο οι εταιρείες παραδίδουν υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες στους υφιστάμενους πελάτες.

Κατά συνέπεια, βλέπουμε ότι η διαδικασία καινοτομίας είναι μια περισσότερο φιλόδοξη διαδικασία που δεν αρκείται στα κεκτημένα αλλά επιζητεί το διάνοιγμα νέων επιχειρηματικών οριζόντων, διαύλων και δρόμων, προς καταστάσεις άγνωστες και ίσως επιχειρηματικά επικίνδυνες (υψηλού κινδύνου) οι οποίες όμως ενέχουν το στοιχείο της πρόκλησης και ενδεχομένως υποκρύπτουν την πιθανότητα μιας μεγάλης επιτυχίας με αρκετά προσοδοφόρα αποτελέσματα για την επιχείρηση.

Η διαδικασία των λειτουργιών

Η διαδικασία των λειτουργιών ξεκινά με την αποδοχή της παραγγελίας ενός πελάτη και ολοκληρώνεται με την παράδοση του προϊόντος ή υπηρεσίας στον πελάτη. Αυτή η διαδικασία επικεντρώνεται στην αποδοτική, συνεπή και χρονικά έγκαιρη παράδοση υπαρχόντων προϊόντων στους υφιστάμενους πελάτες.

Οι υφιστάμενες διαδικασίες τείνουν να είναι επαναλαμβανόμενες έτσι ώστε οι τεχνικές της επιστημονικής διοίκησης να μπορούν εύκολα να εφαρμοστούν για τον έλεγχο και τη βελτίωση των διαδικασιών αποδοχής και επεξεργασίας των παραγγελιών των πελατών, και των διαδικασιών παραγωγής, πώλησης και παράδοσης. Παραδοσιακά, αυτές οι λειτουργικές διαδικασίες παρακολουθούνται και ελέγχονται από χρηματοοικονομικά μέτρα. Με το πέρασμα του χρόνου, όμως, η υπερβολική εστίαση σε τέτοια στενά χρηματοοικονομικά μέτρα, όπως η αποδοτικότητα των εργατών, η αποδοτικότητα των μηχανών, και οι μεταβολές στις τιμές πώλησης των προϊόντων οδήγησαν σε έντονα δυσλειτουργικές καταστάσεις: κρατώντας τους εργάτες και τις μηχανές απασχολούμενες, δημιουργούνται αποθέματα μη σχετιζόμενα με τις τρέχουσες παραγγελίες των πελατών, και η συνεχής μετακίνηση απ' τον έναν προμηθευτή στον άλλο για την επίτευξη φθηνότερων τιμών αγοράς οδηγεί σε ασταθή εικόνα για την επιχείρηση, έντονα διαφοροποιούμενη ποιότητα προϊόντος από περίοδο σε περίοδο ανάλογα με τον εκάστοτε προμηθευτή και αναξιοπιστία στην αγορά, ενώ παράλληλα αγνοείται από την επιχείρηση η σημασία ζητημάτων, όπως τα κόστη μεγάλου όγκου παραγγελιών, η χαμηλή ποιότητα, αβέβαιοι χρόνοι παράδοσης κλπ.

Η επίδραση, τα τελευταία χρόνια, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και των πρακτικών χρονικού ανταγωνισμού των μεγάλων ιαπωνικών βιομηχανικών δυνάμεων, οδήγησε πολλές εταιρείες να συμπληρώνουν τις

παραδοσιακές μετρήσεις κόστους και χρηματοοικονομικών μεγεθών με μετρήσεις ποιότητας και χρόνου του κύκλου παραγωγής προϊόντος.

Πέραν αυτών των μετρήσεων, τα διευθυντικά στελέχη ενδέχεται να επιθυμούν να μετρήσουν πρόσθετα χαρακτηριστικά των διαδικασιών τους και των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Τέτοια επιπρόσθετα μέτρα θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν μετρήσεις της ευελιξίας και των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών των προϊόντων ή υπηρεσιών που δημιουργούν αξία για τους πελάτες.

Εξυπηρέτηση μετά την πώληση

Το τελικό στάδιο της αλυσίδας αξίας είναι η εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Η εξυπηρέτηση μετά την πώληση περιλαμβάνει δραστηριότητες παροχής εγγυήσεων και αντικαταστάσεων, επιδιορθώσεις ελαττωματικών και επιστροφών, και την επεξεργασία ζητημάτων σχετικών με πληρωμές, όπως η παροχή πιστώσεων. Οι επιχειρήσεις που πωλούν εξειδικευμένο εξοπλισμό ή συστήματα γνωρίζουν ότι οποιαδήποτε βλάβη στον εξοπλισμό τους είναι ιδιαίτερα ακριβή και προκαλεί προβλήματα στους πελάτες. Επιπλέον, όλες αυτές οι εταιρείες ενισχύουν την αξία του εξοπλισμού τους προσφέροντας ταχύτερη και αξιόπιστη εξυπηρέτηση στους πελάτες για να ελαχιστοποιήσουν αυτές τις ενοχλητικές και άβολες καταστάσεις.

Οι επιχειρήσεις που προσπαθούν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των πελατών τους για ανωτέρου επιπέδου εξυπηρέτηση μέτρα την πώληση μπορούν να μετρήσουν την επίδοσή τους εφαρμόζοντας ορισμένα μέτρα χρόνου, ποιότητας και κόστους.

4.5. Συνιστώσα μάθησης και ανάπτυξης

Στην παρούσα ενότητα θ' αναλυθεί διεξοδικά το περιεχόμενο της συνιστώσας μάθησης και ανάπτυξης και θα εξεταστούν εκτενώς οι πηγές δημιουργίας της.

4.5.1. Περιεχόμενο συνιστώσας μάθησης και ανάπτυξης

Οι τρεις προαναφερθείσες συνιστώσες αναγνωρίζουν παραμέτρους, τις οποίες η επιχείρηση πρέπει να θεωρήσει ως πιο σημαντικές όσον αφορά την επιχειρηματική επιτυχία. Ωστόσο, οι στόχοι αλλάζουν διαρκώς, καθώς ο έντονος παγκόσμιος συναγωνισμός απαιτεί από τις επιχειρήσεις να κάνουν συνεχείς βελτιώσεις στα υπάρχοντα προϊόντα και διαδικασίες και επίσης να έχουν την ικανότητα να εισάγουν εντελώς νέα προϊόντα με αναβαθμισμένα χαρακτηριστικά. Η ικανότητα μιας επιχείρησης να καινοτομεί, να βελτιώνεται και να μαθαίνει, συνδέεται άμεσα με την αξία της.

Μόνο μέσω της ικανότητάς της να λανσάρει νέα προϊόντα, να δημιουργεί περισσότερη αξία στους πελάτες της, να βελτιώνει συνεπώς τις παραγωγικές της διαδικασίες, μπορεί μια επιχείρηση να διεισδύει σε

νέες αγορές και ν' αυξάνει τα έσοδα και το περιθώριο κέρδους της, εν συντομία να αναπτύσσεται και συνεπώς να δημιουργεί αξία στους μετόχους της.

Μερικές εταιρείες μετρούν την καινοτομία τους επικεντρώνοντας την προσοχή τους στην ικανότητά τους να αναπτύξουν και να εισάγουν τυποποιημένα προϊόντα γρήγορα, από τα οποία και προσδοκούν τις μελλοντικές τους πωλήσεις. Επίσης, χρησιμοποιούν το ποσοστό των πωλήσεων που προέρχεται από ένα προϊόντα ως έναν από τους δείκτες της καινοτομίας και βελτίωσης. Εάν οι πωλήσεις από νέα προϊόντα έχουν καθοδική πορεία, τα στελέχη μπορούν να ερευνήσουν εάν έχουν ανακύψει προβλήματα στη σχεδίαση και την εισαγωγή νέων προϊόντων.

4.5.2. Ανάλυση της συνιστώσας μάθησης και ανάπτυξης

Η ικανότητα επίτευξης αντιφατικών στόχων για χρηματοοικονομικούς, πελατειακούς και εσωτερικών διαδικασιών αντικειμενικούς σκοπούς, εξαρτάται από τις ικανότητες για μάθηση και ανάπτυξη. Οι παράγοντες που διευκολύνουν την δημιουργία της εν λόγω συνιστώσας προέρχονται κυρίως από τρεις πηγές: τους εργαζόμενους, τα συστήματα και την ευθυγράμμιση της οργάνωσης.

Μια ομάδα τριών εργασιακών μέτρων - ικανοποίηση, παραγωγικότητα και διατήρηση - παρέχει μέτρα αποτελεσμάτων από επενδύσεις σε εργαζόμενους, συστήματα και ευθυγράμμιση της οργάνωσης. Τα αίτια αυτών των αποτελεσμάτων είναι, μέχρι σήμερα, κατά κάποιο τρόπο γενικά και λιγότερο ανεπτυγμένα από εκείνα των άλλων τριών συνιστωσών του BSC. Αυτά τα αίτια περιλαμβάνουν συνοπτικούς δείκτες στρατηγικής κάλυψης της θέσης εργασίας, διαθεσιμότητα στρατηγικών πληροφοριών και βαθμό προσωπικής, ομαδικής και τμηματικής ευθυγράμμισης με τους στρατηγικούς στόχους.

4.5.3. Πηγές δημιουργίας της συνιστώσας μάθησης και ανάπτυξης

Σε αυτήν την ενότητα θα παρουσιαστούν και θ' αναλυθούν διεξοδικά οι τρεις πηγές δημιουργίας της συνιστώσας μάθησης και ανάπτυξης, δηλαδή α) οι εργαζόμενοι, β) τα συστήματα και γ) τα κίνητρα, η ενδυνάμωση και η ευθυγράμμιση

A) Εργαζόμενοι

Ο πυρήνας της συνιστώσας καινοτομίας και μάθησης, πέραν των συστημάτων και ευθυγράμμισης της οργάνωσης, περιέχει και μέτρα-στόχους, η επίτευξη των οποίων εξασφαλίζει την ύπαρξη εργαζομένων με ισχυρό δυναμικό ανάπτυξης, μάθησης και υψηλής απόδοσης. Τα μέτρα αυτά είναι:

- Μέτρηση ικανοποίησης εργαζομένων
- Μέτρηση διατήρησης υπαλλήλων
- Μέτρηση παραγωγικότητας εργαζομένων

I. Μέτρηση ικανοποίησης εργαζομένων

Ο στόχος της ικανοποίησης των εργαζομένων αναγνωρίζει ότι το ηθικό των εργαζομένων και η συνολική ικανοποίηση από την εργασία θεωρούνται πλέον υψηλής σημασίας από τους περισσότερους οργανισμούς. Ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι ένα προαπαιτούμενο για αυξημένη παραγωγικότητα, ανταπόκριση, ποιότητα και εξυπηρέτηση πελατών.

Το ηθικό των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα σημαντικό για πολλές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών όπου, συχνά, οι χαμηλότερα αμειβόμενοι και λιγότερο εξειδικευμένοι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν άμεσα με τους πελάτες. Οι εταιρείες τυπικά μετρούν την ικανοποίηση των υπαλλήλων με μια ετήσια έρευνα. Στοιχεία αυτής της έρευνας ικανοποίησης εργαζομένων θα μπορούσαν να είναι:

- Ανάμιξη με αποφάσεις
- Αναγνώριση της παραγωγής έργου και γενικότερα της ανταπόκρισης στα καθήκοντα
- Πρόσβαση σε επαρκή πληροφόρηση για τη διεξαγωγή της εργασίας
- Ενεργή ενθάρρυνση για δημιουργικότητα και ανάληψη πρωτοβουλιών
- Συνολική ικανοποίηση από την εταιρεία.

II. Μέτρηση διατήρησης εργαζομένων

Η διατήρηση των εργαζομένων περικλείει τον αντικειμενικό σκοπό της διατήρησης εκείνων των εργαζομένων από τους οποίους ο οργανισμός έχει ένα μακροπρόθεσμο συμφέρον. Η θεωρία που υπέχει αυτό το μέτρο είναι ότι ο οργανισμός κάνει μακροπρόθεσμες επενδύσεις στους υπαλλήλους του έτσι ώστε οποιεσδήποτε ανεπιθύμητες αποχωρήσεις ν' αντιπροσωπεύουν μια απώλεια στο πνευματικό κεφάλαιο της εταιρείας. Μακροπρόθεσμα, αφοσιωμένοι υπάλληλοι διέπνουν και μεταφέρουν τις αξίες του οργανισμού, τη γνώση των διαδικασιών οργάνωσης και, όπως θα ήταν επιθυμητό, ευαισθησία στις ανάγκες των πελατών. Η διατήρηση των εργαζομένων μετριέται γενικά από το ποσοστό των αποχωρήσεων του προσωπικού.

III. Μέτρηση παραγωγικότητας εργαζομένων

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να μετρηθεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων. Το απλούστερο μέτρο παραγωγικότητας είναι τα έσοδα ανά υπάλληλο. Αυτό το μέτρο αντιπροσωπεύει το πόση εκροή μπορεί να παραχθεί ανά υπάλληλο. Όσο οι εργαζόμενοι και η επιχείρηση γίνονται περισσότερο αποτελεσματικοί στην πώληση μεγαλύτερου όγκου και μεγαλύτερη συνολικά αξίας μιας σειράς προϊόντων και υπηρεσιών, τα έσοδα ανά εργαζόμενο θα πρέπει ν' αυξάνονται.

Τα έσοδα ανά εργαζόμενο, ενώ είναι ένα απλό και εύκολα κατανοητό μέτρο παραγωγικότητας, έχει ορισμένους περιορισμούς. Για παράδειγμα, ένα πρόβλημα είναι ότι όταν το κόστος που συνδέεται με τα έσοδα δεν περιλαμβάνεται, συμβαίνει τα έσοδα ανά εργαζόμενο ν' αυξηθούν ενώ τα κέρδη να μειώνονται. Επιπλέον, μπορεί να επισημανθεί ότι οποτεδήποτε

χρησιμοποιείται ένας λόγος (κλάσμα) για τη μέτρηση ενός αντικειμενικού σκοπού, τα διευθυντικά στελέχη έχουν δύο μεθόδους επίτευξης των στόχων. Η πρώτη, και συνήθως προτιμητέα, είναι ν' αυξηθεί ο αριθμητής- σ' αυτήν την περίπτωση είναι η αύξηση των εκροών (έσοδα) χωρίς την αύξηση του παρονομαστή (ο αριθμός των εργαζομένων). Η δεύτερη, και συνήθως λιγότερο προτιμώμενη, μέθοδος είναι να μειωθεί ο παρονομαστής- σ' αυτήν την περίπτωση μειώνοντας το μέγεθος του οργανισμού που μπορεί να αποδώσει βραχυπρόθεσμα οφέλη αλλά να ρισκάρει θυσιάζοντας μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

B) Συστήματα

Τα κίνητρα και οι ικανότητες των εργαζομένων μπορεί να είναι αναγκαία για την επίτευξη στόχων που σχετίζονται τόσο με τους πελάτες όσο και με τις εσωτερικές διαδικασίες, εντούτοις είναι απίθανο να είναι επαρκείς. Προκειμένου οι εργαζόμενοι να είναι αποτελεσματικοί στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, χρειάζονται άριστη πληροφόρηση: επί των πελατών, επί των εσωτερικών διαδικασιών και επί των χρηματοοικονομικών επιπτώσεων των αποφάσεών τους.

Οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής χρειάζονται ακριβή και έγκαιρη πληροφόρηση για την συνολική σχέση του κάθε πελάτη με την επιχείρηση. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει μια εκτίμηση, που πηγάζει από μια ABC ανάλυση, της κερδοφορίας του κάθε πελάτη. Οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής θα πρέπει επίσης να είναι ενημερωμένοι για το σε ποιο τμήμα (αγοράς) ανήκει ένας πελάτης, έτσι ώστε να μπορεί να κριθεί από την εταιρεία πόση προσπάθεια θα πρέπει να αναλωθεί, όχι μόνο για να ικανοποιήσει τον πελάτη επί της υπαρκτής σχέσης ή συναλλαγής, αλλά επίσης και επί της μάθησης και της προσπάθειας ικανοποίησης των αναδυόμενων αναγκών από τον πελάτη.

Οι εργαζόμενοι στην επιχειρησιακή πλευρά της εταιρείας χρειάζονται ταχύτατη, γρήγορη και ακριβή ανατροφοδότηση επί του προϊόντος που μόλις παρήχθη ή της υπηρεσίας που μόλις παρασχέθηκε. Μόνο με την ύπαρξη τέτοιας ανατροφοδότησης μπορούν οι εργαζόμενοι να διατηρούν προγράμματα βελτίωσης όπου συστηματικά εκμηδενίζουν τα ελαττώματα που προκαλούν υπερβολικό κόστος, καταναλώνουν πολύτιμο χρόνο και διαταράσσουν την ηρεμία του συστήματος παραγωγής.

Γ) Κίνητρα, ενδυνάμωση και ευθυγράμμιση

Ακόμα και οι πιο ικανοί εργαζόμενοι, κι αν διαθέτουν ακόμη πλήρη πρόσβαση σε πληροφορίες, δεν θα συμβάλλουν στην επιτυχία της οργάνωσης εάν δεν έχουν τα κίνητρα να δράσουν προς το συμφέρον του οργανισμού ή εάν δεν τους δοθεί η ελευθερία να λάβουν αποφάσεις και να προβούν σε σχετικές ενέργειες. Κατά συνέπεια το ένα τρίτο των παραγόντων που διευκολύνουν τους σκοπούς της καινοτομίας και μάθησης εστιάζεται στο κλίμα που επικρατεί σχετικά για τα κίνητρα και τις πρωτοβουλίες των εργαζομένων.

I. Μέτρα προτάσεων εργαζομένων που υλοποιήθηκαν

Κάποιος μπορεί να μετρήσει το αποτέλεσμα της ύπαρξης συνειδητοποιημένων εργαζομένων που ενδιαφέρονται για την οργάνωση με διάφορους τρόπους. Ένα απλό και ευρέως χρησιμοποιούμενο μέτρο είναι ο αριθμός των προτάσεων ανά υπάλληλο. Αυτό το μέτρο δεσμεύει τη συνεχή συμμετοχή των εργαζομένων στην βελτίωση της απόδοσης της οργάνωσης. Ένα τέτοιο μέτρο μπορεί να ενισχυθεί με ένα συμπληρωματικό μέτρο -αριθμό υλοποιούμενων προτάσεων- που ανιχνεύει την ποιότητα των προτάσεων που έγιναν, όπως επίσης και με τη γνωστοποίηση στο εργατικό δυναμικό ότι οι προτάσεις του εισακούγονται και λαμβάνονται υπόψη.

II. Μέτρα βελτίωσης

Οι επιχειρήσεις οφείλουν ν' αναζητήσουν βελτιώσεις στην ποιότητα, το χρόνο ή την απόδοση, για συγκεκριμένες εσωτερικές και πελατειακές διαδικασίες. Μετρώντας τον αριθμό των προτάσεων που υλοποιήθηκαν επιτυχημένα και το ποσοστό των βελτιώσεων που πραγματικά έλαβαν χώρα στις κρίσιμες διαδικασίες προκύπτουν μέτρα που υποδεικνύουν το εάν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στις δράσεις βελτίωσης της οργάνωσης.

III. Μέτρα ατομικής και συνολικής ευθυγράμμισης

Οι μοχλοί επίδοσης για την ατομική και οργανωτική ευθυγράμμιση εστιάζονται στο κατά πόσο τα τμήματα και τ' άτομα έχουν ευθυγραμμίσει τους στόχους τους με τους εταιρικούς στόχους που περιλαμβάνονται στο BSC.

Σε πρώτη φάση, η ανώτατη διοίκηση θέτει το πλαίσιο για το BSC. Εμπλέκει τα διευθυντικά στελέχη για την ανάπτυξη μέτρων για τις περιοχές ευθύνης τους και την ανάπτυξη ενός σχεδίου υλοποίησης για τη διάχυση της προσέγγισης BSC προς τα κάτω μέσα στην επιχείρηση. Το αρχικό μέτρο για την επίτευξη αυτής της φάσης υλοποίησης είναι το ποσοστό των διευθυντικών στελεχών που εμπλέκονται στο BSC. Μετά από την ολοκλήρωση αυτής της εισαγωγικής φάσης, το BSC γνωστοποιείται σε όλη την επιχείρηση, παράλληλα με συγκεκριμένα σχέδια υλοποίησης. Στην τρίτη φάση, η ανώτατη διοίκηση και τα στελέχη ορίζουν συγκεκριμένους στόχους και χρηματοοικονομικά και μη μέτρα του BSC, και συνδέουν τα κίνητρα παροχών με την επίτευξη αυτών των στόχων. Στην τελική φάση υλοποίησης, όλα τ' άτομα έχουν τις ενέργειες και τους στόχους τους συνδεδεμένους στους στόχους και τα μέτρα του BSC.

4.6. Είναι επαρκείς οι τέσσερις συνιστώσες;

Οι τέσσερις συνιστώσες του BSC έχει βρεθεί ότι είναι λειτουργούν με επιτυχία σε μία μεγάλη ποικιλία εταιρειών και βιομηχανιών. Αλλά σε κάθε περίπτωση οι τέσσερις συνιστώσες θα πρέπει να θεωρηθούν σαν ένα πρότυπο και όχι σαν μία πυξίδα που προσανατολίζει προς μια πολύ συγκεκριμένη και αταλάντευτη πορεία. Κανένα μαθηματικό θεώρημα δεν υπάρχει που να αποδεικνύει ότι οι τέσσερις συνιστώσες είναι εξίσου απαραίτητες και επαρκείς. Έχουν παρατηρηθεί μέχρι σήμερα πολλές εταιρείες να χρησιμοποιούν λιγότερες από αυτές τις τέσσερις συνιστώσες,

αλλά σε κάθε περίπτωση και ανάλογα πάντα με τις βιομηχανικές συνθήκες και την επιχειρησιακή στρατηγική, μπορεί να χρειαστούν μία ή περισσότερες επιπρόσθετες συνιστώσες.

Για παράδειγμα, ορισμένοι έχουν εκφράσει την ανησυχία ότι αν και το BSC ρητά αναγνωρίζει τα συμφέροντα των μετόχων και των πελατών, δεν ενσωματώνει με σαφήνεια τα συμφέροντα άλλων σημαντικών ομάδων παράπλευρων συμφερόντων, όπως οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές και η κοινωνία. Η συνιστώσα των εργαζομένων ενσωματώνεται φυσικά σχεδόν σε όλα τα BSC εντός της συνιστώσας της μάθησης και ανάπτυξης. Παρόμοια, εάν οι ισχυρές σχέσεις με τους προμηθευτές είναι μέρος της στρατηγικής που οδηγεί σε εξαιρετική πελατειακή ή χρηματοοικονομική απόδοση, το αποτέλεσμα και τα προσδιοριστικά μέτρα απόδοσης για τις σχέσεις με τους προμηθευτές θα πρέπει να ενσωματωθούν εντός της συνιστώσας των εσωτερικών διαδικασιών. Εντούτοις, δεν πιστεύουμε ότι παρέχεται αυτόματα σε όλους τους εμπλεκόμενους μια θέση στο BSC της επιχείρησης.

Κατά συνέπεια, τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων, όταν είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της επιχειρησιακής στρατηγικής, μπορούν να ενσωματωθούν σ' ένα BSC. Τέλος τα μέτρα που εμφανίζονται στο BSC θα πρέπει να είναι πλήρως ενσωματωμένα σε μια αλυσίδα αιτιολογικών συσχετίσεων και ενεργειών που ορίζουν και λένε την ιστορία της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5
ΟΙΚΟΔΟΜΗΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΔΟΣΗΣ (BALANCED SCORECARD)

5.1. Παράγοντες που χαρακτηρίζουν τα επιτυχημένα συστήματα μέτρησης και διοίκησης της επίδοσης

Ορισμένες ερευνητικές ομάδες και κέντρα ερευνητικών μελετών στις ΗΠΑ κατέληξαν στην εύρεση ορισμένων χαρακτηριστικών που διέπουν και χαρακτηρίζουν την όλη λειτουργία των επιτυχημένων συστημάτων μέτρησης και διοίκησης της επίδοσης. Τα πλέον σημαντικά είναι τα κάτωθι:

- Απαιτείται ένα εννοιολογικό πλαίσιο για το σύστημα μέτρησης και επίδοσης. Κάθε οργανισμός, ανεξαρτήτως τύπου, χρειάζεται ένα σαφές και συνεκτικό πλαίσιο μέτρησης απόδοσης που να είναι κατανοητό σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και που υποστηρίζει τους στόχους και τη συλλογή των αποτελεσμάτων.
- Το κλειδί για επιτυχημένη μέτρηση επίδοσης είναι η αποτελεσματική εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία. Αποτελεσματική επικοινωνία με τους εργαζόμενους, τους ιδιοκτήτες διαδικασιών (process owners), τους πελάτες και τους μετόχους είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχημένη λειτουργική ανάπτυξη των συστημάτων μέτρησης και διοίκησης επίδοσης.
- Η ανάληψη ευθύνης των αποτελεσμάτων θα πρέπει να είναι ξεκάθαρα ανατεθειμένη και πλήρως κατανοητή. Οι οργανισμοί υψηλής επίδοσης προσδιορίζουν με σαφήνεια αυτό που χρειάζεται για την εξασφάλιση της επιτυχίας και τη διασφάλιση του ότι όλα τα διευθυντικά στελέχη και οι εργαζόμενοι κατανοούν τις ευθύνες με τις οποίες είναι επιφορτισμένοι για την επίτευξη των στόχων οργάνωσης.
- Θα πρέπει να συνδεθούν με τις μετρήσεις επίδοσης θέματα όπως η αποζημίωση, οι ανταμοιβές και η αναγνώριση. Οι αξιολογήσεις επίδοσης και οι ανταμοιβές θα πρέπει να είναι συνδεδεμένες με συγκεκριμένα μέτρα επιτυχίας, μέσω της άμεσης σύνδεσης χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών παραμέτρων με την επίδοση. Μια τέτοια σύνδεση στέλνει ένα ξεκάθαρο και σαφές μήνυμα στον οργανισμό ως προς το τι είναι τελικά σημαντικό.
- Τα αποτελέσματα και η πρόοδος έναντι των προγραμματικών δεσμεύσεων θα πρέπει να είναι γνωστά στους εργαζόμενους, τους πελάτες και τους μετόχους. Η πληροφόρηση, σχετικά με το σύστημα μέτρησης επίδοσης, θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να είναι ανοιχτή και άνετα προσβάσιμη στους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους πωλητές και τους μετόχους του οργανισμού.

5.2. Σχεδιασμός αποτελεσματικών συστημάτων διοίκησης επίδοσης

Στο σχεδιασμό ενός συστήματος διοίκησης επίδοσης, οι οργανισμοί θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους δυο στοιχεία: Πρώτον, πώς τα μέτρα θα υποστηρίξουν την επισκόπηση της επίδοσης των ανωτάτων στελεχών και τον σχεδιασμό οργάνωσης για την εξασφάλιση της συνολικής εύρυθμης λειτουργίας της επιχείρησης. Δεύτερον, πώς τα μέτρα θα υποστηρίξουν τις

καθημερινές λειτουργίες και τη λήψη αποφάσεων; Η απάντηση αυτών των ερωτήσεων απαιτεί από ένα οργανισμό να ευθυγραμμίσει το σύστημα μέτρησής του στο όραμα και στη στρατηγική και να επιλέξει σημαντικές παραμέτρους μετρήσεων σε επίπεδο διαδικασίας.

Πολλοί οργανισμοί κάνουν δυο θεμελιώδη λάθη:

- δεν μετρούν βασικά χαρακτηριστικά κρίσιμης σημασίας για την εταιρική επίδοση ή την ικανοποίηση των πελατών, και
- πραγματοποιούν άσχετες ή ακατάλληλες μετρήσεις.

Στην πρώτη περίπτωση, ο οργανισμός συχνά αποτυγχάνει στην ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών ή στην επίτευξη των στόχων επίδοσης. Στη δεύτερη, το σύστημα μέτρησης στρέφει την προσοχή του σε περιοχές προβληματισμού που δεν είναι σημαντικές για τους πελάτες, σπαταλώντας κατ' αυτόν τον τρόπο χρόνο και πόρους. Ο αριθμός των δεικτών επίδοσης φαίνεται πάντως ν' αυξάνεται με τον αριθμό και την πολυπλοκότητα της δομής του οργανισμού.

Σε πολλές επιχειρήσεις, οι δείκτες επίδοσης παραμένουν σε λειτουργία για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα με αποτέλεσμα, λίγα στελέχη να μπορούν να πουν με σιγουριά το πού, πότε, και γιατί αναπτύχθηκαν. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η απόφαση χρήσης του ήταν απόρροια προσωπικής απόφασης (δηλαδή συγκυριακού χαρακτήρα) ενός συγκεκριμένου στελέχους που το εν λόγω χρονικό διάστημα ήταν σε αρμόδια θέση για τη λήψη σχετικής απόφασης.

5.3. Οικοδομώντας ένα Σύστημα Διοίκησης Επίδοσης (Balanced Scorecard)

Η κατασκευή του πρώτου BSC μιας επιχείρησης μπορεί να γίνει μέσω μιας συστηματικής διαδικασίας που οικοδομείται με συμφωνία και σαφήνεια για τον τρόπο μετάφρασης της αποστολής και της στρατηγικής της επιχείρησης σε λειτουργικούς στόχους και μέτρα.

5.3.1. Η διαδικασία οικοδόμησης ενός Balanced Scorecard

Κάθε επιχείρηση είναι μοναδική και μπορεί να επιθυμεί ν' ακολουθήσει το δικό της μονοπάτι για την οικοδόμηση ενός BSC. Εντούτοις, θα μπορούσε να περιγραφεί ένα τυπικό και συστηματικό σχέδιο ανάπτυξης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία BSC σε πολυάριθμους οργανισμούς. Εάν εκτελεσθεί κατάλληλα, αυτή η τεσσάρων βημάτων διαδικασία θα ενθαρρύνει την αφοσίωση και τη δέσμευση ανάμεσα στα ανώτατα και στα μεσαίου επιπέδου στελέχη και θα έχει ως αποτέλεσμα την παραγωγή ενός καλού BSC που θα βοηθήσει τους μάνατζερ να επιτύχουν τους στόχους του προγράμματός τους.

Βήμα 1ο : Προσδιορισμός της αρχιτεκτονικής της μέτρησης

A) Επιλογή της κατάλληλης μονάδας οργάνωσης

Ο υπεύθυνος υλοποίησης του BSC πρέπει, σε συνεννόηση με την ανώτερη διοίκηση, να προσδιορίσει την επιχειρηματική μονάδα για την οποία είναι κατάλληλο ένα BSC σε επίπεδο κορυφής. Οι περισσότερες

εταιρείες είναι επαρκώς ανομοιόμορφες που η οικοδόμηση ενός εταιρικού επιπέδου BSC μπορεί να αποβεί ένα δύσκολο καθήκον σε πρώτη φάση τουλάχιστον. Η αρχική διαδικασία BSC λειτουργεί καλύτερα σε μια στρατηγική επιχειρηματική μονάδα (SBU), τέτοια που να διενεργεί δραστηριότητες κατά μήκος ολόκληρης της αλυσίδας αξίας: καινοτομία, παραγωγή, μάρκετινγκ, πωλήσεις, και εξυπηρέτηση. Μια τέτοια SBU θα πρέπει να έχει τέτοια χαρακτηριστικά που να είναι σχετικά εύκολο να οικοδομηθούν συνοπτικά χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης, χωρίς περιπλοκές σχετικά με τις κατανομές κόστους και τη μεταφορά των τιμών των προϊόντων και υπηρεσιών από μια ή πολλές οργανωτικές μονάδες.

B) Προσδιορισμός SBU / εταιρικών διασυνδέσεων

Από τη στιγμή που η SBU έχει οριστεί και επιλεγεί, ο υπεύθυνος θα πρέπει να μάθει για τη σχέση της SBU με τις άλλες SBU και διάφορες υποδιαίρεσεις ολόκληρης της επιχείρησης. Ο υπεύθυνος προγραμματίζει και πραγματοποιεί συνεντεύξεις με ανώτατα στελέχη διάφορων λειτουργιών της επιχείρησης για να μάθει για:

- χρηματοοικονομικούς στόχους της SBU (ανάπτυξη, κερδοφορία, χρηματοροές)
- κυρίαρχα εταιρικά ζητήματα (περιβάλλον, ασφάλεια, εργασιακές πολιτικές, σχέσεις με την κοινωνία, ποιότητα, ανταγωνιστικότητα τιμών, καινοτομία)
- συνδέσεις με άλλες SBU (κοινοί πελάτες, ευκαιρίες για ενιαίες προσεγγίσεις προς τους πελάτες, τις εσωτερικές σχέσεις πελατών-προμηθευτών).

Βήμα 2ο : Οικοδόμηση συμφωνίας έναντι των στρατηγικών στόχων

A) Διενέργεια πρώτου γύρου συνεντεύξεων

Ο υπεύθυνος ετοιμάζει το προπαρασκευαστικό υλικό για το BSC όπως επίσης και τα εσωτερικά έγγραφα για το όραμα, την αποστολή και τη στρατηγική της εταιρείας αλλά και της SBU. Αυτό το υλικό προμηθεύεται σε κάθε ανώτατο στέλεχος στην επιχειρηματική μονάδα- συνήθως σε έναν αριθμό μεταξύ 6 και 12 στελεχών. Ο υπεύθυνος θα πρέπει επίσης να αποκτήσει πληροφόρηση επί του βιομηχανικού και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της SBU, συμπεριλαμβανομένων σημαντικών τάσεων στο μέγεθος της αγοράς, ανταγωνιστών και ανταγωνιστικών προσφορές, προτιμήσεων πελατών, και τεχνολογικών επιτευγμάτων.

Αφού τ' ανώτατα στελέχη έχουν την ευκαιρία να κοιτάξουν το υλικό, ο υπεύθυνος διενεργεί συνεντεύξεις διάρκειας περίπου 90 λεπτών η καθεμία με αυτούς. Κατά τη διάρκεια αυτών των συνεντεύξεων, ο υπεύθυνος παραλαμβάνει τις επί των στρατηγικών στόχων της εταιρείας και τις εμβρυακού σταδίου προτάσεις τους για τα μέτρα του BSC κατά μήκος των τεσσάρων συνιστωσών.

B) Συνάντηση σύνθεσης

Μετά τη διενέργεια όλων των συνεντεύξεων, ο υπεύθυνος και άλλα μέλη της ομάδας σχεδιασμού συναντιούνται για να συζητήσουν τις απαντήσεις

των συνεντεύξεων επισημαίνοντας ορισμένα ζητήματα, και αναπτύσσουν ένα προκαταρκτικό κατάλογο στόχων και μέτρων που θα αποτελέσουν τη βάση για την πρώτη συνάντηση της ανώτατης διοίκησης. Τα μέλη της ομάδας μπορούν επίσης να συζητήσουν τις εντυπώσεις τους για την προσωπική και συνολική αντίσταση στο BSC και στην αλλαγή της διοικητικής διαδικασίας που θ' ακολουθήσει την εισαγωγή του BSC. Το αποτέλεσμα της συνάντησης σύνθεσης θα πρέπει να είναι ένα κατάλογος και μια ιεράρχηση των στόχων στις τέσσερις συνιστώσες. Κάθε συνιστώσα και στόχος εντός της συνιστώσας θα συνοδεύεται από ανώνυμες παρατηρήσεις από τα στελέχη που εξηγούν και υποστηρίζουν τους στόχους, και που προσδιορίζουν θέματα για επίλυση από την ανώτατη διοίκηση.

Γ) Συνάντηση στελεχών: Πρώτος γύρος

Ο υπεύθυνος προγραμματίζει και διενεργεί μια συνάντηση με την ανώτατη διοίκηση για να ξεκινήσει τη διαδικασία επίτευξης συμφωνίας για το BSC. Κατά τη διάρκεια της συνάντησης, ο υπεύθυνος διευκολύνει το διάλογο σχετικά με τις δηλώσεις για την αποστολή και τη στρατηγική μέχρις ότου επέλθει η συμφωνία. Στη συνέχεια δίνει τους προτεινόμενους στόχους, τις ιεραρχήσεις τους και τις σχετικές σημειώσεις τους από τις συνεντεύξεις. Με το τέλος της συνάντησης, η ανώτατη διοίκηση θα έχει προσδιορίσει 3 με 4 στρατηγικούς στόχους για κάθε συνιστώσα, μια λεπτομερειακή περιγραφική δήλωση για κάθε στόχο, και ένα κατάλογο πιθανών μέτρων για κάθε στόχο. Μετά τη συνάντηση, ο υπεύθυνος ετοιμάζει και κατανέμει ένα μετασυνεδριακό έγγραφο που συνοψίζει τα επιτεύγματα, και καταγράφει τη σύνθεση και τον αρχηγό των τεσσάρων υποομάδων.

Βήμα 3ο: Επιλογή και σχεδιασμός μέτρων

A) Συναντήσεις υποομάδων

Ο υπεύθυνος συνεργάζεται μέσα στην κάθε υποομάδα σε ορισμένες συναντήσεις. Κατά τη διάρκεια αυτών των συναντήσεων, η υποομάδα προσπαθεί να επιτύχει τέσσερις βασικούς στόχους:

1. Επανακαθορισμός της διατύπωσης των στρατηγικών στόχων σε εναρμόνιση με τις προθέσεις που εκφράστηκαν στην πρώτη συνάντηση στελεχών
2. Για κάθε στόχο, προσδιορισμός του μέτρου ή των μέτρων που αποδίδουν καλύτερα την επιδίωξη του στόχου
3. Για κάθε προτεινόμενο μέτρο, προσδιορισμός των πηγών της αναγκαίας πληροφόρησης και των ενεργειών που μπορεί να απαιτηθούν προκειμένου να κάνουν αυτές τις πληροφορίες προσβάσιμες.
4. Για κάθε συνιστώσα, προσδιορισμός των βασικών συσχετίσεων ανάμεσα στα μέτρα εντός της συνιστώσας, όπως επίσης και ανάμεσα σ' αυτήν τη συνιστώσα και στις υπόλοιπες. Προσπάθεια εντοπισμού του τρόπου που κάθε μέτρο επηρεάζει το άλλο.

Το τελικό αποτέλεσμα από τις ομάδες θα πρέπει να είναι, για κάθε συνιστώσα:

- Ένας κατάλογος των στόχων για τη συνιστώσα, συνοδευόμενος από

- μια λεπτομερειακή περιγραφή του κάθε στόχου,
- Μια περιγραφή των μέτρων για κάθε στόχο
 - Μια απεικόνιση του τρόπου με τον οποίο κάθε μέτρο μπορεί να ποσοτικοποιηθεί και παρουσιαστεί
 - Ένα γραφικό μοντέλο του τρόπου με τον οποίο τα μέτρα συνδέονται εντός της συνιστώσας και τη σύνδεση με τα μέτρα ή τους στόχους άλλων συνιστωσών.

Όταν αυτά τα αποτελέσματα έχουν επιτευχθεί, ο υπεύθυνος μπορεί να προγραμματίσει ένα δεύτερο γύρο συναντήσεων με τα στελέχη.

B) Συνάντηση στελεχών: Δεύτερος γύρος

Πραγματοποιείται μια δεύτερη συνάντηση, που εμπλέκει τ' ανώτατα στελέχη, τους άμεσους υφισταμένους τους και ένα μεγάλο αριθμό μεσαίου επιπέδου μάνατζερ, και γίνεται συζήτηση σχετικά με το όραμα και τη στρατηγική της επιχείρησης, τις δηλώσεις στρατηγικής, και τους προκαταρκτικούς στόχους και μέτρα για το BSC. Τα αποτελέσματα από τις συναντήσεις των υποομάδων θα πρέπει να παρουσιαστούν από τα στελέχη στις υποομάδες, και όχι από τον υπεύθυνο ή εξωτερικούς ή εσωτερικούς συμβούλους στην υποομάδα. Οι παρουσιάσεις βοηθούν στην οικοδόμηση συνείδησης κυριότητας των στόχων και των μέτρων, όπως επίσης και στην συνολική διαδικασία ανάπτυξης του BSC.

Βήμα 4ο: Οικοδόμηση του σχεδίου υλοποίησης

A) Ανάπτυξη του σχεδίου υλοποίησης

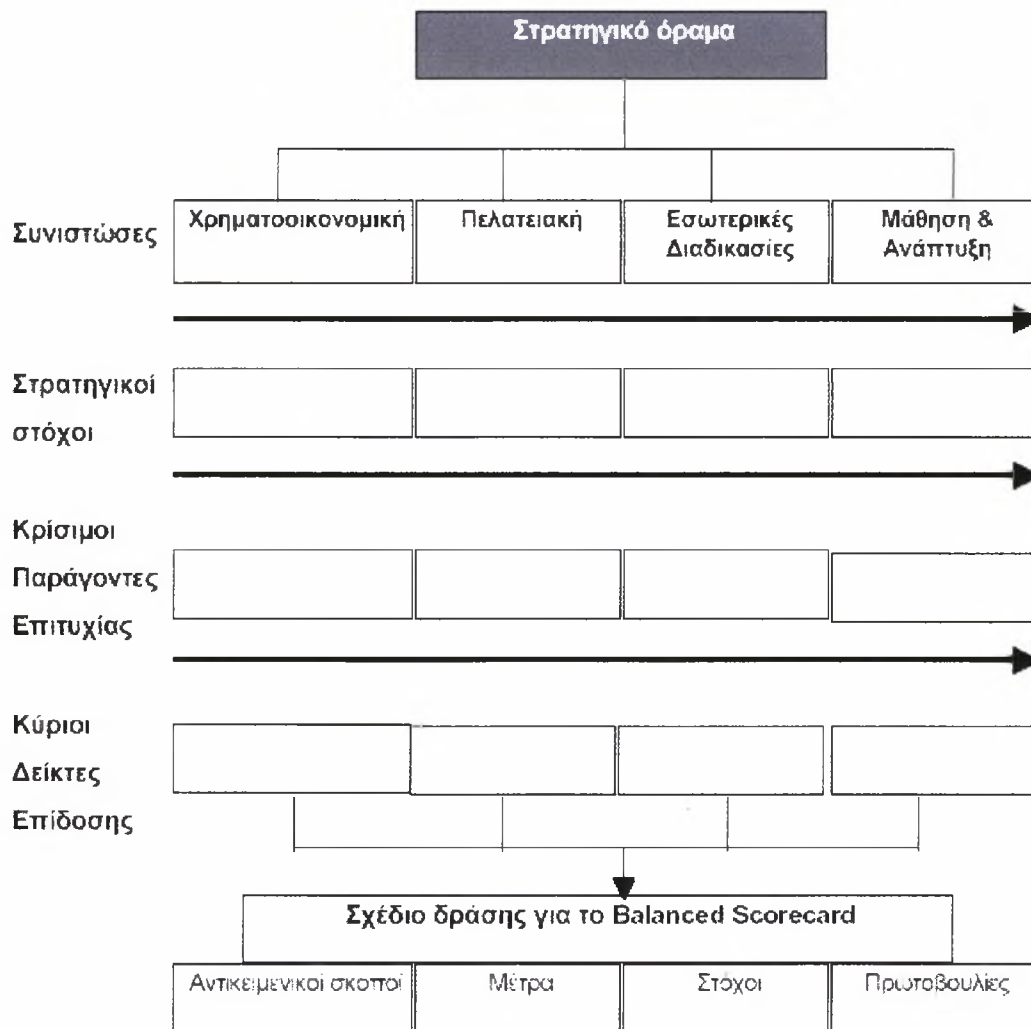
Μια νεοσύστατη ομάδα, συχνά φτιαγμένη από τους αρχηγούς της κάθε υποομάδας, επισημοποιεί τους διευρυμένους στόχους και αναπτύσσει ένα σχέδιο υλοποίησης για το BSC. Αυτό το σχέδιο περιλαμβάνει το πως τα μέτρα πρόκειται να συνδεθούν με τη βάση δεδομένων και τα πληροφοριακά συστήματα, επικοινωνώντας το BSC σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

B) Συνάντηση στελεχών: Τρίτος γύρος

Τ' ανώτατα στελέχη συναντιούνται για τρίτη φορά για τη επίτευξη της τελικής συμφωνίας επί του οράματος, των στόχων και των μετρήσεων που αναπτύχθηκαν στις πρώτες δυο συναντήσεις, και για την επιβίωση των διευρυμένων στόχων που προτάθηκαν από την ομάδα υλοποίησης. Η συνάντηση στελεχών επίσης προσδιορίζει τα προκαταρκτικά προγράμματα δράσης για την επίτευξη των στόχων. Αυτή η διαδικασία συνήθως καταλήγει με την ευθυγράμμιση των διάφορων πρωτοβουλιών αλλαγής με τους αντικειμενικούς σκοπούς, τα μέτρα και τους στόχους του BSC.

Γ) Οριστικοποίηση του σχεδίου υλοποίησης

Προκειμένου ένα BSC να δημιουργεί αξία, θα πρέπει να ενσωματωθεί στο σύστημα διοίκησης της επιχείρησης. Αυτό που συνήθως συνίσταται είναι η διοίκηση ν' αρχίσει να χρησιμοποιεί το BSC εντός 60 ημερών. Μια πλήρης εικόνα της οικοδόμησης του BSC παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα 5.1).

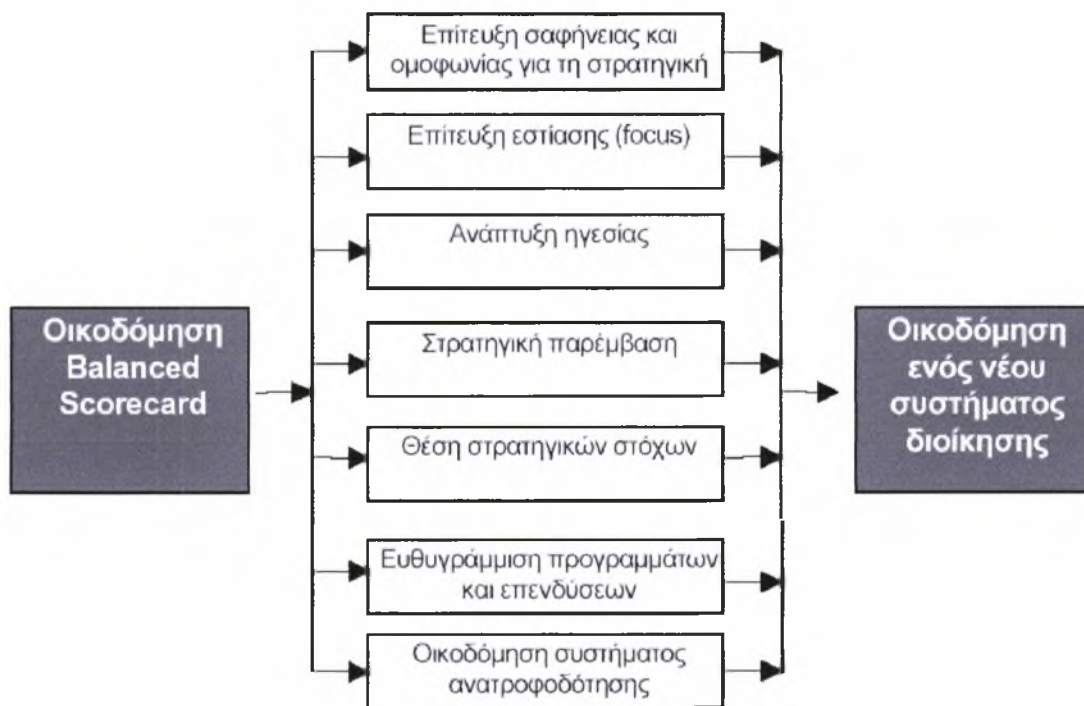


Διάγραμμα 5.1. Οικοδόμηση του Balanced Scorecard

5.4. Υλοποιώντας στην πράξη ένα Σύστημα Διοίκησης Επίδοσης (Balanced Scorecard)

Ο στόχος ενός προγράμματος BSC δεν είναι η ανάπτυξη μιας νέας σειράς μέτρων. Η μέτρηση -το πως περιγράφουμε αποτελέσματα και στόχους- είναι πράγματι ένα δυναμικό εργαλείο κινητοποίησης και αξιολόγησης, αλλά το πλαίσιο μέτρησης στο BSC θα πρέπει να λειτουργήσει κατά τέτοιο τρόπο ώστε ν' αναπτύξει ένα νέο σύστημα διοίκησης. Αυτή η διάκριση ανάμεσα σε ένα σύστημα μέτρησης και σε ένα σύστημα διοίκησης είναι δυσδιάκριτη αλλά κρίσιμης σημασίας. Το σύστημα μέτρησης θα πρέπει να είναι μόνο ένα μέσο για την επίτευξη ενός ολοένα και περισσότερο σημαντικού στόχου- ένα στρατηγικό σύστημα διοίκησης που βοηθά τ' ανώτατα στελέχη να υλοποιούν και να κερδίζουν ανατροφοδότηση για τη στρατηγική τους. Συχνά μάλιστα τέτοια στελέχη έχουν κινητοποιήσει τη δύναμη του πλαισίου μέτρησης στο BSC για να δημιουργήσουν μακροπρόθεσμη αλλαγή στην οργάνωση.

Διοικητικές διαδικασίες και προγράμματα οικοδομούνται γύρω από αυτά τα πλαίσια. Τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης έχουν οικοδομηθεί γύρω από ένα χρηματοοικονομικό πλαίσιο, συνήθως το μοντέλο της απόδοσης της επένδυσης που δημιουργήθηκε στις αρχές του 20ου αιώνα από τον DuPont. Το χρηματοοικονομικό πλαίσιο λειτούργησε καλά για όσο χρόνο τα χρηματοοικονομικά μέτρα μπορούσαν να αιχμαλωτίζουν την μεγάλη πλειοψηφία των ενεργειών δημιουργίας αξίας που συνέβαιναν κατά τη διάρκεια τριμηνιαίων και ετήσιων περιόδων. Αυτό το πλαίσιο είναι λιγότερο πολύτιμο όσο ολοένα και περισσότερες δραστηριότητες των επιχειρήσεων εμπλέκονταν σε επενδύσεις που σχετίζονται με σχέσεις, τεχνολογίες και ικανότητες που δεν μπορούσαν να κοστολογηθούν από το χρηματοοικονομικό μοντέλο του ιστορικού κόστους. Οι επιχειρήσεις υιοθετούν πλέον το BSC διότι διατηρεί την έμφαση σε βραχυπρόθεσμα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα αλλά επίσης αναγνωρίζει την αξία της οικοδόμησης άυλων αγαθών και ανταγωνιστικών ικανοτήτων.



Διάγραμμα 5.4. Λόγοι εισαγωγής προγραμμάτων Balanced Scorecard

Το BSC παρέχει ένα νέο εργαλείο για τ' ανώτατα στελέχη να κατευθύνουν τις επιχειρήσεις τους σε στρατηγικές με στόχο μακροπρόθεσμη επιτυχία, ένα σημαντικό καθήκον που μέχρι σήμερα ήταν αρκετά δύσκολο να επιτευχθεί. Με την αναγνώριση των πιο σημαντικών στόχων επί των οποίων η επιχείρηση θα πρέπει να εστιάσει την προσοχή και τους πόρους της, το BSC παρέχει ένα πλαίσιο για ένα στρατηγικό σύστημα διοίκησης που οργανώνει ζητήματα, πληροφορίες και μια ποικιλία ζωτικών διοικητικών διαδικασιών.

5.5. Χρυσοί κανόνες για την υλοποίηση του Balanced Scorecard

Το BSC, όπως έχει ήδη πολλάκις αναφερθεί, είναι ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο διοικητικό πλαίσιο επίδοσης. Το Nolan Norton Institute ανέπτυξε το BSC το 1990, καταλήγοντας στο διάσημο πλέον άρθρο του Harvard Business Review, "Measuring performance in the organization of the future", των Robert Kaplan & David Norton. Το BSC συμπλήρωσε τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά μέτρα με τρεις επιπλέον συνιστώσες: πελάτες, εσωτερικής επιχειρησιακές διαδικασίες, και ανάπτυξη και μάθηση. Στη σύγχρονη εποχή το BSC έχει αναδειχθεί πλέον σε ένα δυναμικό και ευρέως αποδεκτό πλαίσιο για τον καθορισμό μέτρων απόδοσης και την γνωστοποίηση των στόχων και του οράματος στον οργανισμό. Πολλές εταιρείες ανά τον κόσμο έχουν δουλέψει με το BSC και οι εμπειρίες ποικίλλουν.

Βασιζόμενος σε πραγματικές εμπειρίες πελατών της Nolan, Norton & Co. και της KPMG από τη λειτουργία του επιχειρησιακού BSC, ο Pim Roest προσδιόρισε τους ακόλουθους δέκα χρυσούς κανόνες για την υλοποίησή του:

1. Δεν υπάρχουν πρότυπες λύσεις: όλες οι επιχειρήσεις διαφέρουν (There's no one to copy).

Παρά το γεγονός ότι η παρατήρηση της λειτουργίας άλλων οργανισμών μπορεί να βοηθήσει τη διαδικασία μάθησης του οργανισμού μας, εντούτοις δεν θα δώσει σε καμία περίπτωση στον οργανισμό μας μια ολοκληρωμένη λύση. Κατά συνέπεια, θα πρέπει ν' αναπτυχθεί μια ομαδική σειρά μη χρηματοοικονομικών μέτρων, βασιζόμενη στην ακολουθούμενη στρατηγική που έχει αποφασισθεί από την εταιρεία. Έτσι, αν και γενικά μέτρα όπως η αύξηση των εσόδων και η ικανοποίηση των πελατών μπορεί να εφαρμόζονται σε πολλούς οργανισμούς, θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να έχουμε στο μυαλό μας το γεγονός ότι δεν υπάρχει δεδομένη λύση για την μέτρηση της επίδοσης σε ένα οργανισμό.

Το BSC δίνει ένα πλαίσιο αλλά αυτό δεν είναι ένα προκαθορισμένο πλαίσιο διοίκησης απόδοσης που είναι κατάλληλο για κάθε οργανισμό. Αντίθετα, ποικίλλει ανάλογα με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες του περιβάλλοντος οι οποίοι δίνουν μια ώθηση στην απόφαση για υλοποίηση ενός τέτοιου πλαισίου.

2. Η υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση είναι μείζονος σημασίας (Take it from the top).

Η ενεργός ανάμειξη και η συμμετοχή από την ανώτατη διοίκηση είναι ουσιώδης και θα πρέπει να είναι εμφανής σ' οποιονδήποτε εμπλέκεται στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του BSC. Οποιαδήποτε αλλαγή στη μέτρηση σ' έναν οργανισμό μπορεί να απειλήσει τους εργαζόμενους, διότι τα πράγματα τα οποία ήταν συνηθισμένοι να κάνουν προκειμένου να επιτύχουν καλή απόδοση, μπορεί να είναι ανεπαρκή ή άνευ σημασίας πλέον.

Η αυξανόμενη διαφάνεια της επίδοσής τους μπορεί να επηρεάσει το είδος του ρόλου τους μέσα στον οργανισμό. Κατά συνέπεια, τα μεσαία

στελέχη μπορεί αν προσπαθήσουν να μπλοκάρουν τις οποίες αλλαγές, εκτός όμως, φυσικά, εάν υπάρξει υψηλού επιπέδου ανάμιξη της ανώτατης ηγεσίας.

3. Η στρατηγική είναι το εναρκτήριο σημείο (Do you know where you're going to?)

Το εναρκτήριο σημείο ενός μοντέλου BSC θα πρέπει πάντα να είναι η κατανόηση της στρατηγικής της επιχείρησης. Η κατανόηση αυτών των ζητημάτων μείζονος ή ελάσσονος σημασίας τόσο εντός της αγοράς όσο και εντός του οργανισμού είναι ζωτικής φύσεως για την επίτευξη συμφωνίας σ' ένα τελικό πλαίσιο. Δεν είναι ασύνηθες διαφορετικά στελέχη να έχουν αντικρουόμενες απόψεις σχετικά με το τι είναι σημαντικό. Εάν αυτά τα θέματα δεν επιλυθούν παρά μόνο όταν είναι πλέον αργά για τη διαδικασία, η προηγούμενη εργασία μπορεί να αποβεί άχρηστη. Ιδανικά, η θεμελιώδης δομή οργάνωσης θα πρέπει να συμφωνηθεί πριν την έναρξη της αναθεώρησης των μέτρων επίδοσης. Εάν δε γίνει κάτι τέτοιο, οι επιχειρησιακές διαδικασίες μπορούν να τροποποιηθούν μέχρι του σημείου που είναι αναγκαίο για την εκ νέου ανάλυση τους.

4. Προσδιορισμός ένα περιορισμένου και εξισορροπημένου αριθμού στόχων και μέτρων (Think inside the box).

Τα μέτρα θα πρέπει να είναι λίγα σε αριθμό, αλλά έντονα σχετιζόμενα και εστιασμένα στη βελτίωση, παρά στην επίτευξη του μέτρου. Τα μέτρα που αναπτύχθηκαν για έναν οργανισμό θα πρέπει πάντα να είναι ισορροπημένα και εύκολο να ερμηνευθούν. Εάν χρησιμοποιηθούν παρά πολλά μέτρα τότε είναι πιθανό η ισορροπία να κλονιστεί και θα είναι αδύνατο να εστιασθεί η προσοχή σε σημαντικά ζητήματα.

Πολλές εταιρείες έχουν ένα μεγάλο αριθμό μέτρων επίδοσης εκ των οποίων μόνο λίγα χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση για να μετρηθεί η επίδοση. Δεν είναι ο αριθμός και το εύρος των μέτρων που είναι το πιο σημαντικό, είναι η σχετικότητα. Η τοποθέτηση των κατάλληλων παραμέτρων για τα σχετικά μέτρα και η προσκόλληση και η παρακολούθηση των μέτρων εντός αυτών των παραμέτρων είναι βασικά στοιχεία για την επιτυχή υλοποίηση.

5. Όχι στις «αναλύσεις σε βάθος» από την αρχή αλλά επανακαθορισμός των στόχων και εκμάθηση στην πράξη (No moneyn down: pay as you go)

Είναι παρά πολύ σύνηθες οι διαμορφωτές της στρατηγικής του οργανισμού και οι σύμβουλοι να καταπιάνονται με μια καλή ιδέα και να επενδύουν παρά πολύ χρόνο στην ανάλυσή της. Αυτό μπορεί να μειώσει την αξία της αρχικής ιδέας, ελαττώνοντας τη βαρύτητά της προτού αυτή να έχει την ευκαιρία να ελεγχθεί σε πρακτικό επίπεδο.

Είναι καλύτερο να γίνει μια προσεγγιστική ανάλυση και να υλοποιηθεί σε πιλοτικής βάση επίπεδο πριν τη μάθηση, τον επανακαθορισμό και τη διεύρυνση της υλοποίησης. Η προσέγγιση αυτή θα επιτρέψει επαγωγικό καθορισμό των καλύτερων μέτρων, μέσω της δοκιμής τους και θα συναχθεί ποια από αυτά είναι χρήσιμα. Επιπλέον, διευκολύνει την ταχύτερη απόκτηση των ωφελειών κι έτσι αποτρέπει τους χρηματοδότες του project απ' την απώλεια εμπιστοσύνης στη διαδικασία, και αποφεύγει

τη μέτρηση ζητημάτων που έχουν γίνει μη σχετικά, λόγω χρονικών κενών ανάμεσα στην ανάλυση και στην υλοποίηση.

6. Υλοποίηση προσέγγισης bottom-up και top-down (Both ends against the middle)

Οι προσπάθειες διοίκησης επίδοσης θα ωφελούνται πάντα, τόσο από μια bottom-up όσο και top-down, ανάλυση. Εάν δε γίνει κάτι τέτοιο υπάρχει ο κίνδυνος ότι η μέτρηση δε θα βασίζεται στους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας και κατά συνέπεια μπορεί να οδηγήσει τη συμπεριφορά σε λάθος κατεύθυνση. Από την άλλη πλευρά, η στρατηγική μέτρηση μπορεί να μην έχει καμιά σχέση με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της εταιρείας κι έτσι πλέον να μην μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη διοίκηση αποτελεσματικά. Οι επιχειρηματικές μονάδες πρέπει να εστιάσουν στα δικά τους BSC αλλά οφείλουν να έχουν κοινά στοιχεία με το εταιρικό BSC. Η μέτρηση εξάλλου θα πρέπει να είναι τμήμα της εστίασης στη συνεχή βελτίωση και κατά συνέπεια να αποτελεί μια συνεχή διαδικασία.

7. Δεν υπάρχει ένα συστημικό πρόβλημα, αλλά τα συστήματα αποτελούν το πρόβλημα (Isn't it a systems thing?)

Τα πρώιμα στάδια ανάπτυξης του BSC αναφέρονται στους ισχυρούς δεσμούς ανάμεσα στα πληροφοριακά συστήματα και στις προσεγγίσεις μέτρησης της επίδοσης. Αυτοί οι ισχυροί δεσμοί μπορεί να οδηγήσουν σε μια υπερενίσχυση αυτής της σύνδεσης. Είναι σημαντικό να υποτεθεί ότι η συγκέντρωση και η αναφορά των πληροφοριών θα πρέπει πάντα να είναι αυτοματοποιημένες. Συχνά υπάρχει ένα κενό ανάμεσα στις προσδοκίες και στην πραγματικότητα αναφορικά με τα συστήματα και την ικανότητα των υπαρχόντων συστημάτων να δώσουν τις απαραίτητες πληροφορίες για την διενέργεια αυτόματης μέτρησης.

8. Θεώρησε τα συστήματα παράδοσης ως αρχή (It is a systems thing)

Στις περιπτώσεις όπου είναι φανερό ότι τα απαραίτητα πληροφοριακά συστήματα που απαιτούνται για την υλοποίηση των συμφωνημένων μέτρων, χρειάζονται αρκετή ισχύ, θα πρέπει να σκεφτούμε σοβαρά να ξεκινήσουμε από την αρχή τον σχεδιασμό των κριτηρίων του συστήματος. Είναι σημαντικό η μέτρηση να ενσωματώνεται σε κάτι που η εταιρεία έχει ήδη θέση σε υλοποίηση. Η οικοδόμηση κάτι εντελώς ξεχωριστού θα είναι πολύ απογοητευτική και αρκετά χρονοβόρα. Επιπλέον, είναι σημαντικό να μην θέτουμε σε αδράνεια και τελικά σε αχρηστία αυτά που ήδη έχουν τεθεί σε λειτουργία.

9. Λάβε υπόψη την επίδραση των δεικτών επίδοσης στη συμπεριφορά. (Behave yourself)

Όταν αλλάζουν τα μέτρα, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, σε κάθε περίπτωση, η επίπτωση στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Τα μέτρα θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη βελτίωση, αλλά να μην τιμωρούν την έλλειψη επίδοσης. Η μέτρηση θα πρέπει να εστιασθεί σε τομείς όπου τα στελέχη ασκούν επιρροή στην επίδοση. Επιπλέον, καλό θα ήταν να ληφθεί ιδιαίτερη προσοχή στις περιοχές αλληλοεπικαλύψεων καθηκόντων όπου ένας μόνο μάνατζερ δεν έχει άμεση ευθύνη, αλλά την μοιράζεται με άλλον ή άλλους.

10. Δεν μπορούν όλα τα μέτρα να ποσοτικοποιηθούν (If you can measure it...)
Αυτό είναι μια πραγματικότητα. Είναι κατά συνέπεια σημαντικό να υποτεθεί ότι τα μέτρα θα είναι τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά. Η λογιστική ακρίβεια δεν είναι απαραίτητη σε περιπτώσεις όπου μόνο απλές προσεγγίσεις είναι πιθανές και η επιδίωξη της δεν θα είναι χρήσιμη στο σχεδιασμό, στην υλοποίηση και στη χρήση. Είναι περισσότερο σημαντικό ν' αναγνωριστεί και να ανιχνευθεί μια ενδεικτική τάση παρά ένας «απομονωμένος» αριθμός

5.6. Προς ένα εύρυθμο σύστημα μέτρησης και διοίκησης επίδοσης: Αναγκαίες ερωτήσεις και διαδικασία εξαγωγής χρήσιμων μέτρων επίδοσης

Ένα ερώτημα που συχνά ανακύπτει είναι το τι κάνει ένα καλό σύστημα μέτρησης και διοίκησης επίδοσης. Πολλοί οργανισμοί καθορίζουν συγκεκριμένα κριτήρια για επιλογή μέτρων και δεικτών. Συνήθεις ερωτήσεις τις οποίες κάνουν (ή πρέπει να κάνουν) μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες είναι:

- Η μέτρηση υποστηρίζει την αποστολή της εταιρείας;
- Θα χρησιμοποιηθεί η μέτρηση για τη διοίκηση αλλαγών;
- Είναι σημαντική για τους πελάτες μας;
- Είναι αποτελεσματική στην αξιολόγηση της απόδοσης;
- Είναι αποτελεσματική στην πρόβλεψη αποτελεσμάτων;
- Είναι εύκολα κατανοητή / απλή ;
- Είναι τα δεδομένα εύκολο / κοστολογικά αποτελεσματικό να συλλεχθούν;
- Είναι η μέτρηση έγκυρη και έγκαιρη; Διενεργήθηκε με έναν καθ' όλα ορθό τρόπο;
- Ποιος είναι υπεύθυνος για τη διενέργεια της μέτρησης («ιδιοκτήτης της μέτρησης» - measurement owner);

Καλά μέτρα και δείκτες είναι εκείνοι που μπορούν να λειτουργήσουν στην πράξη, δηλαδή εκείνοι που παρέχουν τη βάση για τη λήψη αποφάσεων στο επίπεδο στο οποίο εφαρμόζονται. Για την εξαγωγή χρήσιμων μέτρων απόδοσης απαιτείται μια συστηματική διαδικασία:

- Αναγνώριση όλων των πελατών του συστήματος και καθορισμός των απαιτήσεων και προσδοκιών τους. Οι οργανισμοί χρειάζονται απαντήσεις σε ερωτήσεις όπως: Ποιοι είναι οι πελάτες μας; Τι προσδοκούν; Εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν γι' αυτόν τον σκοπό είναι έρευνες αγοράς, έρευνες ικανοποίησης πελατών, focus groups και πάνελ χρηστών. Οι προσδοκίες των πελατών αλλάζουν κατά τη διάρκεια του χρόνου κι έτσι θα πρέπει να επιτυγχάνεται τακτική ανατροφοδότηση.
- Προσδιορισμός της διαδικασίας εργασίας που παρέχει το προϊόν ή την υπηρεσία. Πιθανές ερωτήσεις θα μπορούσαν να είναι: Ποιες ενέργειες μου επιδρούν στις ανάγκες των πελατών; Ποια είναι η διαδικασία που ακολουθώ; Η χρήση διαγραμμάτων ροής κρίνεται ως ιδιαίτερα

χρήσιμη.

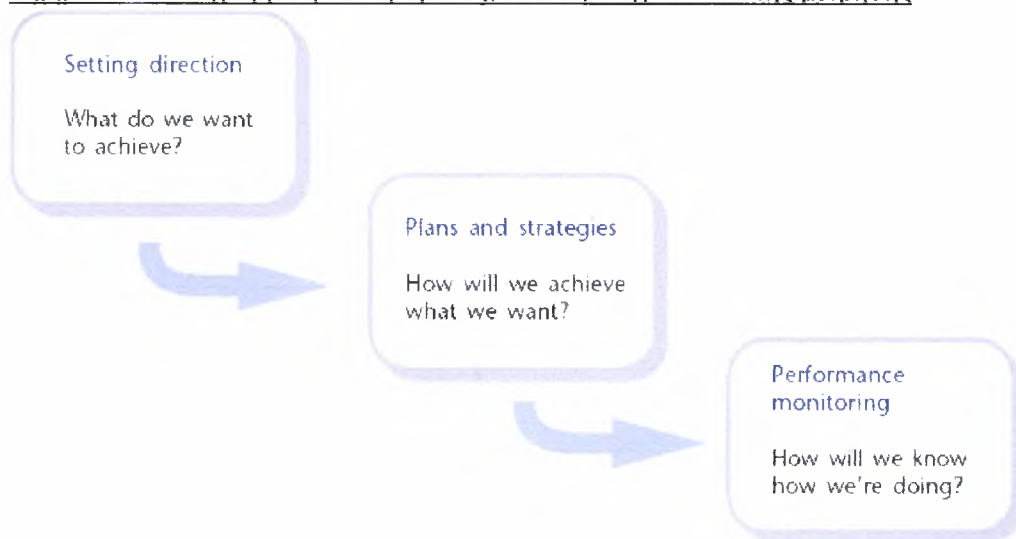
- Προσδιορισμός των δραστηριοτήτων και εκροών πρόσδωσης αξίας που συνθέτουν τη διαδικασία. Αυτό το βήμα - αναγνωρίζοντας κάθε τμήμα στο σύστημα στο οποίο προστίθεται αξία και παράγεται μια ενδιάμεση εκροή - περιλαμβάνει δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία στη διαδικασία και συμβάλλει σε σπατάλες πόρων και αναποτελεσματικότητα.
- Ανάπτυξη συγκεκριμένων μέτρων απόδοσης ή δεικτών. Πιθανές ερωτήσεις που μπορούν να γίνουν: Ποιοι παράγοντες καθορίζουν το πόσο καλά προχωρά η διαδικασία σε σχέση με τις απαιτήσεις των πελατών; Ποιες αποκλίσεις μπορούν να συμβούν; Ποιες πηγές μεταβλητότητας μπορούν να συμβούν;
- Αξιολόγηση των μέτρων απόδοσης προκειμένου να διασφαλιστεί η χρησιμότητά τους. Πιθανές ερωτήσεις θα μπορούσαν να είναι: Οι μετρήσεις που έγιναν σε κρίσιμα σημεία ήταν δραστηριότητα πρόσθετης αξίας; Είναι ελέγξιμες οι μετρήσεις; Είναι εφικτό να αποκτήσουμε τα δεδομένα που χρειάζονται για κάθε μέτρο;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ BSC ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

6.1 Εισαγωγή

Η μέτρηση της απόδοσης των οργανισμών δημόσιου τομέα είναι πάντα μια δύσκολη και δύσβατη περιοχή. Εντούτοις, οι συνεχιζόμενες πιέσεις για διαφάνεια, υπευθυνότητα και σωστή αξιοποίηση των χρημάτων που δαπανούνται επιβάλλει την εφαρμογή της. Αλλά η μέτρηση απόδοσης δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί μεμονωμένα. Πρέπει να συνδεθεί άμεσα με τις στρατηγικές και τα σχέδια κάθε οργανισμού, η οποία στρατηγική στη συνέχεια, πρέπει να εφαρμόζεται πιστά στη γενική κατεύθυνση της που έχει καθιερωθεί από τα εκλεγμένα μέλη και από τους διευθυντές των τμημάτων. Με δεδομένο πως, "ότι *μπορεί να μετρηθεί, μπορεί και να υλοποιηθεί*", είναι κατανοητό πως ένα ακατάλληλο ή ανεπαρκές σύστημα μέτρησης απόδοσης μπορεί να έχει πολύ δυσμενείς συνέπειες τόσο για τον ίδιο τον οργανισμό όσο και για εκείνους στους οποίους παρέχει τις υπηρεσίες του.

Σχήμα 1: Ευθυγράμμιση του οράματος, των στρατηγικών και της μέτρησης



Ιστορικά, τα συστήματα μέτρησης απόδοσης παρείχαν μέσα ελέγχου τα οποία είχαν εστίαση πρώτιστα στα οικονομικά μεγέθη της απόδοσης. Στον ιδιωτικό τομέα τέτοια μέτρα είναι: τα περιθώρια κέρδους, ποσοστό κεφαλαίων επένδυσης, αποδοχές ανά μετοχή. Στο δημόσιο τομέα αντίστοιχα μπορούν να συμπεριλάβουμε τις πραγματικές δαπάνες σε σχέση με τον προϋπολογισμό, αναλογίες δαπανών, πραγματοποιούμενες μειώσεις δαπανών και συγκρίσεις μεταξύ δαπανών.

Εξαιτίας της αυξανόμενης έμφασης για τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης υπάρχει η ανάγκη να εξασφαλιστούν συστήματα μέτρησης απόδοσης τα οποία να αναπτύσσονται και να χρησιμοποιούνται για να υποστηρίξουν το σκοπό αυτό. Εντούτοις, τα οικονομικά μέτρα της απόδοσης από μόνα τους

δεν θα είναι επαρκή, δεδομένου ότι αυτά αποτυγχάνουν να αξιολογήσουν το πώς η οργάνωση προχωρεί από την άποψη των ευρύτερων στρατηγικών στόχων και το πώς μπορεί να βελτιώσει περαιτέρω τη γενική απόδοσή του.

Το Balanced Scorecard είναι μια προσέγγιση που έχει ως σκοπό να εξασφαλίσει επαρκή ευθυγράμμιση μεταξύ της γενικής κατεύθυνσης, των λεπτομερών σχεδίων και της μέτρησης απόδοσης. Το Balanced Scorecard μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο δημόσιο τομέα και να παρέχει σημαντική βοήθεια τόσο στους διευθυντές των οργανισμών όσο και στα εκλεγμένα μέλη στην προσπάθειά τους για να καθοριστούν οι πληροφορίες απόδοσης που απαιτούνται προκειμένου να ελεγχθεί η επιτυχία των σχεδίων τους και οι στρατηγικές για τις υπηρεσίες που προσφέρουν στους πολίτες και τους πελάτες.

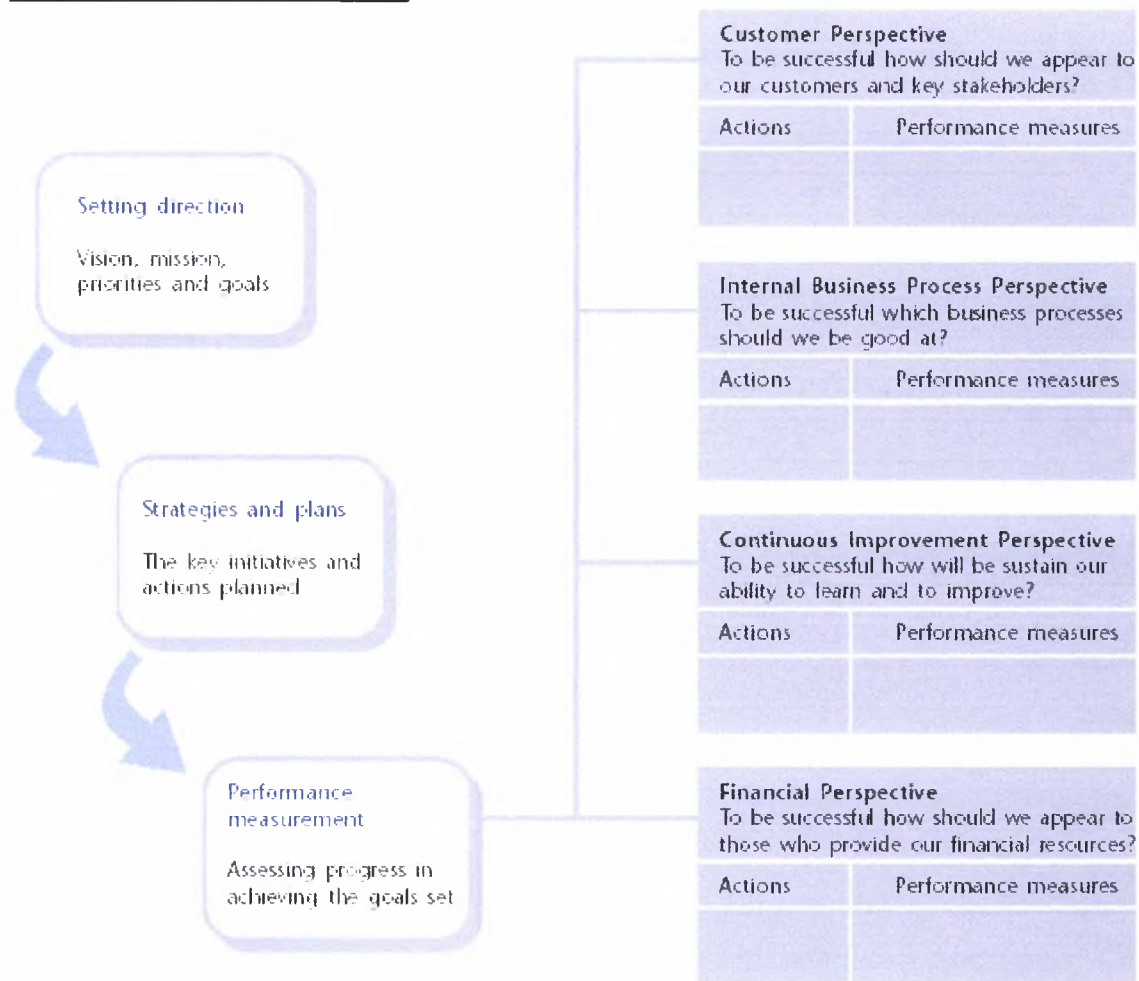
Το Balanced scorecard είναι ίσως τα καλύτερο διαθέσιμο μέσο για τη συνεπή ευθυγράμμιση μεταξύ... στρατηγικού οράματος και της... εκτέλεσης του
McWilliams

6.2 Προσέγγιση του Balanced Scorecard για το Δημόσιο Τομέα

Το Balanced Scorecard αναπτύχθηκε από τους Kaplan και Norton στις αρχές της δεκαετίας του '90 και προέκυψε από την έρευνα στις προσεγγίσεις της μέτρησης απόδοσης διάφορων κορυφαίων διεθνών επιχειρήσεων.

Το Scorecard είναι ένα συμφωνηθέν σύνολο μέτρων που παρέχουν στους διευθυντές με περιεκτικότητα, αλλά έγκαιρα, την εικόνα της απόδοσης ενός οργανισμού. Ο γενικός σκοπός της προσέγγισης του scorecard είναι να επιτραπεί στους διευθυντές να αναπτύξουν ένα ισχυρό σύνολο μέτρων απόδοσης που να παρέχουν μια περιεκτική εικόνα της γενικής απόδοσης του οργανισμού, αλλά αυτή να συνδέεται επίσης ξεκάθαρα με τις βασικές στρατηγικές και προτεραιότητες του οργανισμού. Η μορφή του Balanced scorecard, όπως αυτή προσαρμόζεται για το δημόσιο τομέα από αυτήν που αρχικά αναπτύχθηκε για την εφαρμογή του στον ιδιωτικό τομέα, παρουσιάζεται στο Σχήμα 2.

Σχήμα 2: To Balanced Scorecard



Η προσέγγιση αρχίζει από τους στόχους και τις προτεραιότητες του οργανισμού - τι προσπαθεί να επιτύχει μακροπρόθεσμα. Από εκεί κινείται για να εξασφαλίσει ότι οι βασικές στρατηγικές ενέργειες, που απαιτούνται για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, έχουν προσδιοριστεί και έχουν προγραμματιστεί κατάλληλα. Τέλος, αυτό εξασφαλίζει ότι οι διευθυντές αναπτύσσουν μια εμπειρισταωμένη άποψη της απόδοσης στο πλαίσιο αυτών των σχεδίων με τον καθορισμό των μέτρων σε τέσσερις συσχετισμένες προοπτικές: αυτή των πελατών, αυτή των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών, αυτή της συνεχούς βελτίωσης και αυτή της χρηματοοικονομικής απόδοσης.

... το scorecard εξετάζει τη σοβαρή ανεπάρκεια σε ένα παραδοσιακό συστήματα διαχείρισης: ανικανότητα να συνδεθεί... η μακροπρόθεσμη στρατηγική με... τις βραχυπρόθεσμες ενέργειες
Kaplan και Norton

Η προοπτική πελατών:

Μια οργάνωση δημόσιου τομέα υπάρχει για να παρέχει τις υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών ανεξάρτητα αν αυτοί είναι

χαρακτηρισμένοι ως πολίτες, καταναλωτές, πελάτες ή απλοί χρήστες των υπηρεσιών.

Είναι σημαντικό η οργάνωση να έχει σαφείς στρατηγικές για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών και, στη συνέχεια, να έχει τα μέτρα απόδοσης που θα βοηθήσουν να αξιολογήσει τον πελάτη και το συμμετόχο, τις προσδοκίες, τις αντιλήψεις και τα επίπεδα ικανοποίησης του. Τέτοια μέτρα θα βοηθήσουν την οργάνωση στη να διατηρήσει μια σαφή εστίαση στους πελάτες προσπαθώντας να ικανοποιήσει τις προσδοκίες τους.

Η προοπτική εσωτερικών διαδικασιών:

Για να παρέχει ποιοτικές και αποδοτικές δημόσιες υπηρεσίες η οργάνωση πρέπει να προσδιορίσει τις βασικές επιχειρησιακές διαδικασίες στις οποίες οφείλει να είναι καλή, και να μετρήσει έπειτα την απόδοσή της κατά την εκτέλεση αυτών των διαδικασιών. Αυτή η προοπτική ενθαρρύνει τους διευθυντές να προσδιορίσουν τις βασικές επιχειρησιακές διαδικασίες, στα πλαίσια της γενικής στρατηγικής, να αξιολογήσουν την απόδοση στην ανάληψη αυτών των διαδικασιών και να καθιερώσουν τους στόχους για τη βελτίωση της απόδοσης.

Η προοπτική συνεχούς βελτίωσης:

Για να επιτύχει τη συνεχή βελτίωση στην παροχή ποιοτικών και αποδοτικών υπηρεσιών η οργάνωση του δημόσιου τομέα πρέπει να εξασφαλίσει ότι είναι σε θέση να μάθει και να βελτιωθεί από μια συγκεκριμένη και καλά οργανωτική διαδικασία. Είναι σημαντικό να μετρηθεί η δυνατότητα του οργανισμού να μάθει να αντιμετωπίζει τις αλλαγές και να βελτιωθεί μέσω των ανθρώπων, των συστημάτων και της υποδομής της.

Η οικονομική προοπτική:

Κάθε οργανισμός θα συνεχίσει να ελέγχει τα βασικά μέτρα της χρηματοοικονομικής απόδοσής του αλλά, πάλι, αυτά πρέπει να συνδεθούν άμεσα με τους γενικούς στόχους του οργανισμού.

Οι Kaplan και Norton τονίζουν ότι το Balanced Scorecard δεν είναι μία απλή συλλογή των μέτρων απόδοσης που ομαδοποιούνται κάτω από αυτές τις τέσσερις προοπτικές, ούτε είναι απλά μία συμπλήρωση των συνηθισμένων χρηματοοικονομικών μέτρων απόδοσης από μερικά άλλα. Το scorecard πρέπει να αναπτυχθεί και να προέλθει άμεσα από το δηλωμένο όραμα και τις προτεραιότητες της οργάνωσης.

To Balanced scorecard βοηθάει τους οργανισμούς να κινηθούν από την οικονομική καθοδήγηση, στην καθοδήγηση της αποστολής
Norton

Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι το Balanced Scorecard πρέπει να αναπτυχθεί, και όπου είναι απαραίτητο να προσαρμοστεί, για να μπορέσει να χρησιμοποιηθεί σε διαφορετικές οργανώσεις, αλλά και σε διαφορετικά επίπεδα μέσα στην ίδια οργάνωση. Τα μεμονωμένα μέρη της οργάνωσης απαιτούν το δικό τους scorecard για τα μέτρα απόδοσης, αν και σαφώς αυτά θα πρέπει να συνδεθούν με τα υπόλοιπα μέρη της οργάνωσης.

Το scorecard μπορεί να αναπτυχθεί για:

- μια ολόκληρη οργάνωση
- μεμονωμένα μέρη μιας οργάνωσης
- μεμονωμένες στρατηγικές πρωτοβουλίες
- πρωτοβουλίες πολύ-αντιπροσωπειών

Ομοίως, οι τέσσερις προοπτικές, που έχουν περιγραφεί παραπάνω, μπορούν επίσης να πρέπει να προσαρμοστούν για να ικανοποιήσουν τις ιδιαίτερες ανάγκες μιας οργάνωσης. Αυτές οι τέσσερις προοπτικές δεν είναι πανάκια, παρά μόνο παρέχουν μια εύκολη εστίαση στη μέτρηση της απόδοσης.

Για κάποιες ιδιαίτερες οργανώσεις μπορεί να απαιτηθούν πρόσθετες ή εναλλακτικές προοπτικές. Μια προοπτική Ανθρώπων, παραδείγματος χάριν, ή μία προοπτική Αντικτύπου στην Κοινωνία, μπορεί να είναι κατάλληλές να χρησιμοποιηθούν σε κάποιες περιπτώσεις. Η προσέγγιση του Scorecard είναι εύκαμπτη και ικανή να προσαρμοστεί ώστε να επιτευχθούν συγκεκριμένες απαιτήσεις της οργάνωσης.

*Είναι σημαντικό να αναγνωριστεί κανείς
ότι η μέτρηση απόδοσης
πρέπει να εξυπηρετήσει πολλαπλούς αποδέκτες...
Ο τύπος και η ποιότητα των
πληροφοριών για κάθε έναν από αυτούς
τους σκοπούς ποικίλλουν και πρέπει να είναι
προσαρμοσμένες στις απαιτήσεις
των τελικών χρηστών*
Mascarenhas

6.3 Μέτρηση απόδοσης

Υπάρχουν διάφορες ομάδες ανθρώπων που δείχνουν ενδιαφέρον για τη μέτρηση της απόδοσης σε κάποιον οργανισμό του δημόσιου τομέα. Σε αυτούς περιλαμβάνονται:

- πολίτες κάποιας κοινότητας (και σε επίπεδο ατόμων, αλλά και σε επίπεδο αντιπροσωπευτικών ομάδων)
- πελάτες, καταναλωτές, χρήστες των παρεχόμενων υπηρεσιών
- εκλεγμένοι αντιπρόσωποι
- κεντρική κυβέρνηση
- επιτροπές επιθεώρησης, ρυθμιστικές και λογιστικού ελέγχου
- διευθυντές που ανήκουν στη συγκεκριμένη αρχή
- υπάλληλοι μέσα στη συγκεκριμένη αρχή.

Είναι προφανές ότι αυτές οι ομάδες ανθρώπων, σε κάποια μικρότερη ή μεγαλύτερη έκταση, θα δείξουν ενδιαφέρον για τις διαφορετικές πτυχές ή τις διαστάσεις της απόδοσης της οργάνωσης και κατ' επέκταση, είναι πιθανό να ενδιαφερθούν για διαφορετικά μέτρα απόδοσης και για διαφορετικούς λόγους. Σαφώς οποιοδήποτε σύστημα μέτρησης απόδοσης συνδέεται με ένα κόστος (το σχετικό με τη συλλογή δεδομένων, την ανάλυση, την υποβολή εκθέσεων κτλ) και είναι ευνόητη η τάση σε μια οργάνωση να προσπαθήσει να αναπτύξει

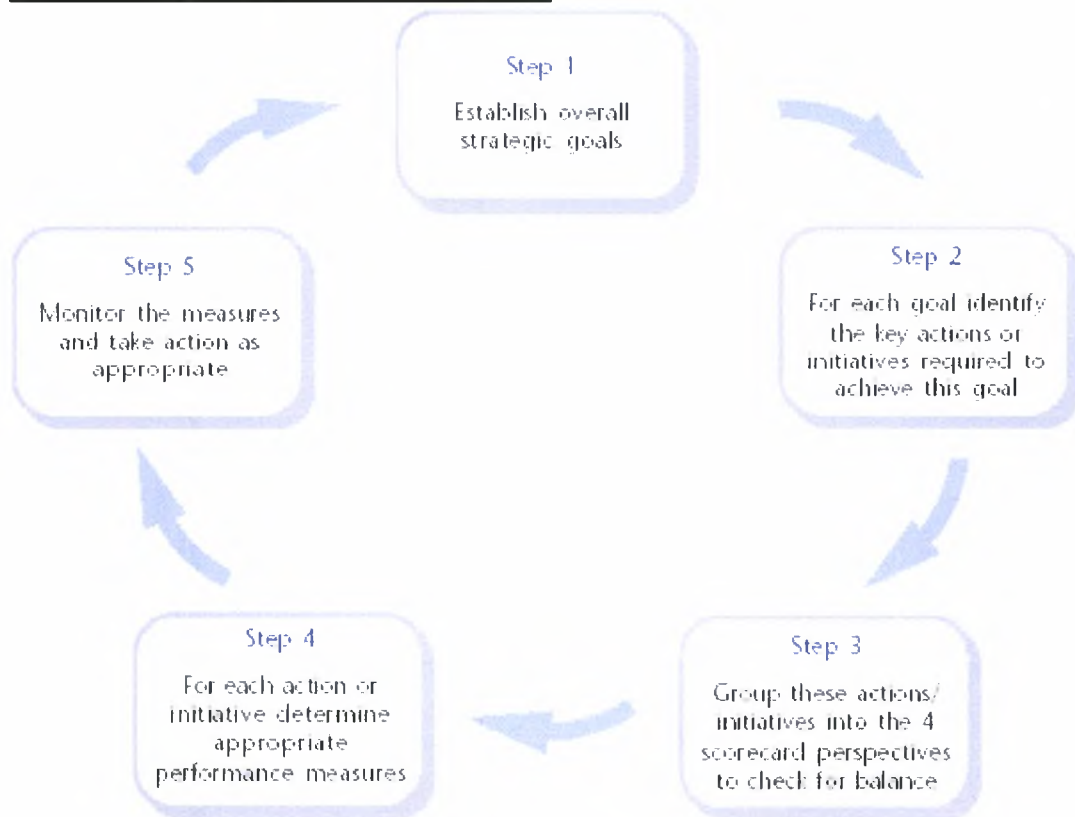
ένα γενικό σύνολο μέτρων απόδοσης με σκοπό να ικανοποιήσει όλες αυτές τις ανόμοιες ομάδες και τις διαφορετικές απαιτήσεις τους. Ο κίνδυνος είναι ότι μια τέτοια προσέγγιση παράγει ένα πλήθος μέτρων απόδοσης και στο τέλος ίσως να μην ικανοποιήσει κανέναν. Αυτό που απαιτείται είναι μια οικονομικώς αποδοτική προσέγγιση που μπορεί να προσαρμοστεί για τις διάφορες ανάγκες αυτών των διαφορετικών ομάδων. Το Balanced Scorecard είναι ικανό να αντιμετωπίσει αυτά τα ζητήματα.

... μπορεί να είναι μη ρεαλιστικό να αναμένουμε από οποιοδήποτε σύστημα μέτρησης απόδοσης να ικανοποιήσει τα συμφέροντα όλων των συμμετόχων.
McKevitt και Lawton

6.4 Παραγωγή ενός Balanced Scorecard

Η γενική προσέγγιση στην ανάπτυξη ενός Balanced Scorecard συνοψίζεται στο Σχήμα 3 και πρέπει να θεωρηθεί ως επαναληπτική και διασυνδεδεμένη σειρά βημάτων, παρά μία απλή διαδοχική διαδικασία.

Σχήμα 3: Παραγωγή Balanced Scorecard



Βήμα 1

Πρέπει να είναι μια σαφής έκφραση αυτού που η οργάνωση προσπαθεί να επιτύχει - το όραμα, οι αξίες της, οι στόχοι της. Μια σημαντική συνέπεια κατά τη διάρκεια της ανάπτυξη ενός scorecard μπορεί να είναι, να συνειδητοποιήσουν οι υπεύθυνοι ότι το όραμα της οργάνωσης δεν έχει αποσαφηνιστεί κατάλληλα ή ότι δεν είναι δυνατό ή συνεπές.

Βήμα 2

Για κάθε στόχο που καθιερώθηκε στο βήμα 1 οι κεντρικές δράσεις θα πρέπει να επιτύχουν τους δηλωμένους, προσδιορισμένους στόχους. Εν ολίγοις, τέτοιες ενέργειες είναι κρίσιμες για την επίτευξη των γενικών στόχων. Κι επειδή αυτές οι ενέργειες θεωρούνται κρίσιμες, ουσιαστικά η συνολική απόδοση κρίνεται από την επίτευξη τους.

Είναι αυτά τα μέτρα, τα οποία θα εμφανιστούν στη συνέχεια, επάνω στο τελικό scorecard. Η εμπειρία του scorecard έχει δείξει ότι σε μερικές οργανώσεις, αν και οι γενικοί στόχοι μπορεί να είχαν αποσαφηνιστεί κατάλληλα (στο βήμα 1), οι κεντρικές δράσεις που απαιτούνταν για να τους επιτύχουν δεν είχαν προσδιοριστεί με ικανοποιητική σαφήνεια.

Βήμα 3

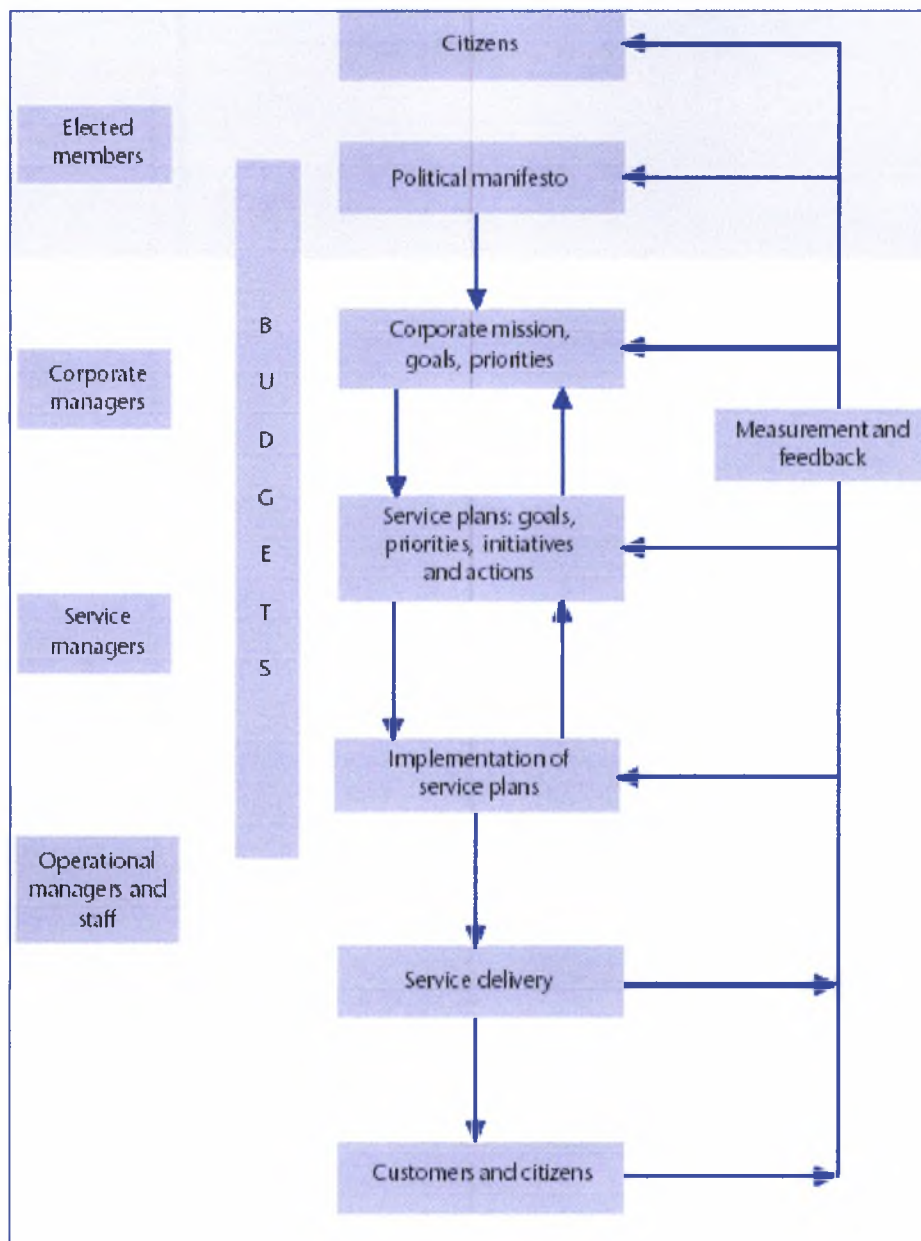
Οι κρίσιμες ενέργειες που προσδιορίζονται στο βήμα 2 ομαδοποιούνται έπειτα με βάση τις τέσσερις προοπτικές του scorecard (πελάτες, εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες, συνεχής βελτίωση, οικονομικά μεγέθη). Η ομαδοποίηση έχει σκοπό να ελέγξει εάν υπάρχει μια ευρεία ισορροπία ενεργειών (και αργότερα μέτρων) σε αυτές τις προοπτικές. Το αποτέλεσμα της κρίσης για αυτήν την ισορροπία είναι κατά ένα μεγάλο μέρος υποκειμενικό και μπορεί να είναι απαραίτητο να επαναλάβουμε το βήμα 2., επιλέγοντας και συμφωνώντας σχετικά με τις ενέργειες για κάθε προοπτική αναγκάζοντας την οργάνωση να αποφασίσει τι είναι στρατηγικά σημαντικό (και να παραλείψει ότι δεν είναι).

Βήμα 4

Για κάθε κρίσιμη ενέργεια πρέπει να προσδιοριστεί ένα κατάλληλο μέτρο, ή μέτρα απόδοσης, που θα βοηθήσουν τους διευθυντές στην αξιολόγηση προόδου που σημειώνεται προς την επίτευξη αυτής της δράσης και ως εκ τούτου των γενικών στρατηγικών στόχων. Μερικά από αυτά τα μέτρα απόδοσης είναι πιθανόν να είναι σε ισχύ ήδη, άλλα πάλι θα πρέπει να εισαχθούν. Υπάρχει μια σαφής ανάγκη να κρατηθεί ο αριθμός των μέτρων σε ένα εύχρηστο επίπεδο για να αποφευχθεί το πρόβλημα της «*παράλυσης μέσω αναλύσεων*». Η εμπειρία έχει δείξει ότι ένα σύνολο μεταξύ 20-25 βασικών μέτρων απόδοσης είναι σε κανονικές συνθήκες επαρκές να επιτρέψει στους διευθυντές να ακολουθήσουν τη στρατηγική ελέγχου της απόδοσης χρησιμοποιώντας την προσέγγιση του Scorecard.

Αυτό δε σημαίνει ότι ολόκληρη η οργάνωση απαιτεί μόνο 20-25 μέτρα απόδοσης. Το σύνολο αυτό αναφέρεται στα συσχετισμένα σύνολα μέτρων του Balanced Scorecard που απαιτούνται σε διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού (όπως στο Σχήμα 4). Κάθε ένας από αυτά τα επίπεδα ή τμήματα θα έχει το δικό του σύνολο μέτρων scorecard.

Σχήμα 4: Προγραμματισμός, μέτρηση απόδοσης και ανατροφοδότηση



Βήμα 5

Αυτά τα μέτρα τώρα διαμορφώνουν το Balanced Scorecard και ελέγχονται κατά τη διάρκεια του χρόνου. Υπάρχει επίσης η δυνατότητα για την ενσωμάτωση κάποιων συμφωνηθέντων προτύπων, ή στόχων, σε αυτά τα μέτρα και για την ανάπτυξη συγκεκριμένων πρωτοβουλιών για την επίτευξη τέτοιων προτύπων ή στόχων. Για να αποσαφηνιστεί αυτό, ας θεωρήσουμε την ανάπτυξη ενός scorecard για μία υπηρεσία Δημόσιας Υγιεινής. Μια κεντρική δράση θα μπορούσε να καθοριστεί ως εξής:

να πραγματοποιηθεί μια επιθεώρηση υγιεινής των τροφίμων σε όλες τις υψηλού κινδύνου εγκαταστάσεις μέσα στους επόμενους 6 μήνες

Το Σχήμα 5 παρουσιάζει το μέτρο που θα κληθεί να αξιολογήσει αυτήν την πτυχή της απόδοσης, από κοινού με τους στόχους απόδοσης που έχουν τεθεί

και τις πρωτοβουλίες βασικής υποστήριξης οι που θα απαιτούνταν για να εξασφαλίσουν την επίτευξη του στόχου.

Σχήμα 5: Ενέργειες και στόχοι

Scorecard perspective			
Actions	Performance measure	Target	Supporting initiatives to achieve targets
to carry out a food hygiene inspection at all high-risk premises within the next 6 months	the percentage of high risk premises actually inspected	100%	<ul style="list-style-type: none">• produce an up-to-date register of all high-risk premises• re-prioritise staff workloads• establish a monthly monitoring system to track inspections

6.5 Σχεδιασμός των καλών “μέτρων απόδοσης”

Τα λεπτομερή μέτρα του scorecard που προσδιορίζουμε τελικά είναι πιθανό να είναι ένας συμβιβασμός μεταξύ των μέτρων θα θέλαμε και αυτών που μπορούμε ρεαλιστικά και επικερδώς να πάρουμε.

Εκτός του ότι πρέπει να είναι κατάλληλα ευθυγραμμισμένα με τη γενική στρατηγική, οι δείκτες αυτοί πρέπει να είναι:

- σχετικοί
- σαφείς
- οικονομικά αποδοτικοί
- απλοί

Σχετικοί

Οι δείκτες πρέπει να είναι σχετικοί. Δηλαδή πρέπει να αφορούν άμεσα τους στρατηγικούς στόχους ή ενέργειες που έχουν τεθεί. Μέσω της διαδικασίας Scorecard αυτό πρέπει ήδη να συμβαίνει. Τέτοιοι δείκτες πρέπει επίσης να είναι σχετικοί με το διευθυντή που θα χρησιμοποιήσει τις πληροφορίες που παράγουν. Πάλι, η προσέγγιση του Scorecard θα εξασφάλιση αυτή τη σχετικότητα ξεκάθαρα, ιδιαίτερα εάν οι διευθυντές έχουν συμμετάσχει άμεσα στη σχεδίαση του corecard.

Σαφείς

Μια αλλαγή στην αριθμητική αξία ενός δείκτη πρέπει να έχει μία σαφή ερμηνεία. Πρέπει να ξέρουμε την αιτιώδη συνάφεια μεταξύ μιας αλλαγής του δείκτη και μιας αλλαγής στις δραστηριότητες των υπηρεσιών. Παραδείγματος χάριν, σε ένα πλαίσιο Κοινοτικής Ασφάλειας που μπορούμε να έχουμε έναν δείκτη που είναι ο αριθμός αναφερόμενων παραβάσεων που παρουσιάστηκαν σε μια δεδομένη γεωγραφική περιοχή. Γνωρίζουμε ξεκάθαρα τι θα προκαλέσει μείωση αυτού του δείκτη (που θα θεωρούταν ως καλύτερη “απόδοση”); Σαφώς, η απάντηση είναι “ΟΧΙ”. Ένας τέτοιος δείκτης θα μπορούσε να πάρει μια χαμηλότερη αριθμητική τιμή για αρκετούς λόγους, κανείς από αυτούς όμως δεν αντιπροσωπεύει την ‘καλύτερή’ απόδοση: μπορούμε να αποτρέψουμε καλύτερα το έγκλημα; λειτουργούν οι στρατηγικές μας; μήπως οι άνθρωποι τείνουν να αναφέρουν λιγότερα εγκλήματα επειδή

αποτύχαμε να επιλύσουμε το πρόβλημά τους την τελευταία φορά και η απόδοσή μας στην πραγματικότητα κινείται χειρότερα;

Οικονομικά αποδοτικοί

Κι ενώ οι πληροφορίες απόδοσης είναι ουσιαστικές δεν μπορούμε να παραβλέψουμε ότι υπάρχει αναπόφευκτα κάποιο κόστος γι' αυτές. Οι σωστές πληροφορίες πρέπει να φτάσουν στους σωστούς ανθρώπους στο σωστό χρόνο και με το σωστό σχήμα. Στην ιδανική περίπτωση, τέτοιες πληροφορίες πρέπει να είναι χαμηλότερου κόστους, ιδιαίτερα όταν η συχνότητα της υποβολής έκθεσης είναι υψηλή αλλά, αναπόφευκτα, θα υπάρξει μια συσχέτιση μεταξύ της επιθυμητής παροχής πληροφοριών και του τι είναι οικονομικά αποδοτικό να παρέχει. Παραδείγματος χάριν, ενώ θα επιθυμούσαμε να ελέγξουμε την ικανοποίηση των πελατών για τις στρατηγικές μας, μια πλήρης έρευνα για όλους τους πολίτες κάθε μήνα δεν θα ήταν οικονομικώς αποδοτική. Οι δειγματοληπτικές μέθοδοι είναι οικονομικώς περισσότερο αποδοτικές αλλά απαιτείται περισσότερη ικανότητα στην εφαρμογή και την ερμηνεία.

Απλοί

Οι δείκτες πρέπει επίσης να είναι απλοί. Εκείνοι που χρησιμοποιούν τέτοιες πληροφορίες πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται εύκολα τι σημαίνει ο δείκτης, πώς μετριέται και πώς η δική τους απόδοση μπορεί να τον επηρεάσει.

Το σχήμα 6 παρουσιάζει ένα φύλλο εργασίας το οποίο μπορεί να μας βοηθήσει στο να αξιολογήσουμε κάποιον δείκτη μέτρων απόδοσης. Βέβαια είναι απίθανο ένας δείκτης να ικανοποιεί απόλυτα όλα τα κριτήρια και θα πρέπει και σ' αυτήν την περίπτωση να κάνουμε κάποιους συμβιβασμούς.

Scorecard perspective	Performance measures	Who will use the measure?	Where do we get the information?	How often do we measure?	Is it relevant?	Is it unambiguous?	Is it cost effective?	Is it simple?
Customer perspective								
Internal Process perspective								
Continuous Improvement perspective								
Financial perspective								

Σε γενικές γραμμές, αν και η προσέγγιση του Scorecard επιτρέπει σε κάθε οργανισμό να αναπτύξει το δικό του Scorecard, είναι πιθανό τα Scorecards από διαφορετικούς προμηθευτές με παρόμοιες υπηρεσίες ή οι δραστηριότητες να περιέχουν παρόμοια μέτρα απόδοσης. Σαφώς, οι στρατηγικές και οι προτεραιότητες θα διαφέρουν από τη μια αρχή στην άλλη, αλλά το πιο πιθανό είναι ότι κοινός πυρήνας των μέτρων απόδοσης του scorecard έχει αναπτυχθεί από όλους και χρησιμοποιείται για να διευκολύνει τις συγκρίσεις με άλλες παρόμοιες οργανώσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ

ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΤΟΥ NEWCASTLE (UK)

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ 2004/5

(Αναφορά του Δημοτικού Συμβουλίου)

7.1 Εισαγωγή

Η νομοθετική πράξη της τοπικής κυβέρνησης του 1999 απαιτεί από τις τοπικές αρχές να προβούν στις κατάλληλες ρυθμίσεις ώστε να εξασφαλίζουν συνεχή βελτίωση στον τρόπο με τον οποίο ασκούν τις λειτουργίες τους. Οι τοπικές αρχές θα κρίνονται από τους πολίτες της τοπικής κοινωνίας, για το αν οι τοπικές υπηρεσίες βελτιώνονται χρόνο με το χρόνο. Το Δημοτικό Συμβούλιο του Newcastle αυτό το αντιμετωπίζει ως πρόκληση αλλά και ως ευκαιρία.

Το Σχέδιο του Newcastle, που προετοιμάζεται από το τμήμα Στρατηγικής Συνεργασίας του Newcastle, παρέχει το απαραίτητο πλαίσιο που περιλαμβάνει όλους τους εμπλεκόμενους, στο Σχέδιο Διοίκησης, φορείς. Το τρέχον Σχέδιο του Newcastle συμφωνήθηκε μέσα στο 2002 και αυτή την εποχή βρίσκεται στο τέλος των σταδίων μιας περιεκτικής αναθεώρησης. Αν και το νέο Σχέδιο δεν έχει ακόμα τυπικά συμφωνηθεί, απεικονίζει τις πολιτικές, τις στρατηγικές και τα σχέδια που καθορίζονται στο Σχέδιο Διοίκησης για τα χαρτοφυλάκια του Δημοτικού Συμβουλίου. Αυτό το σχέδιο καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο το Συμβούλιο κατευθύνει τους πόρους του για να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα – είναι ουσιαστικά ένα σχέδιο δράσης.

Η Κεντρική Κυβέρνηση απαιτεί από τις τοπικές αρχές να δημοσιεύουν την απόδοση εκτέλεσης του έργου τους και τον στρατηγικό προγραμματισμό σαν Σχέδιο Απόδοσης Βέλτιστης Αξίας (Best Value Performance Plan) μέχρι τις 30 Ιουνίου κάθε έτος. Αυτό το έτος, οι κανονισμοί που καθορίζονται από την κυβέρνηση επέτρεψαν στο Δημοτικό Συμβούλιο να δημιουργήσει αυτό το σχέδιο με τη μορφή Σχεδίου Διοίκησης. Το σχέδιο αυτό καλύπτει την περίοδο από το 2004 ως το 2007 δηλώνοντας το όραμα για τα επόμενα χρόνια, θέτοντας μελλοντικούς στόχους για βελτίωση και αξιολόγηση της προηγούμενης και τρέχουσας απόδοσής συγκριτικά με τους στόχους που έχουν τεθεί τόσο σε εθνικό όσο και σε τοπικό επίπεδο.

Αυτό το σχέδιο δημοσιεύεται στο διαδίκτυο με στόχο να έχουν την δυνατότητα οι χρήστες να έχουν πρόσβαση σε ένα μεγαλύτερο όγκο πληροφοριών και λεπτομερειών που δε θα ήταν δυνατό να γνωστοποιηθούν μέσω ενός εντύπου εγγράφου.

7.2 Βασικές πληροφορίες

Το Newcastle είναι η περιφερειακή πρωτεύουσα της Βορειοανατολικής Αγγλίας και ένα από τα σημαντικότερα πολιτιστικά κέντρα. Έχει περίπου 260.000 μόνιμους κατοίκους (απογραφή του 2001) και δέχεται πολύ

περισσότερους ως επισκέπτες που έρχονται για εργασία, για σπουδές, για ψώνια και για ξεκούραση.

Αν και ο πληθυσμός της πόλης μειώνεται, το Δημοτικό Συμβούλιο, σε συνεργασία με διάφορους κοινωνικούς φορείς, εθελοντικές οργανώσεις αλλά και τον ιδιωτικό τομέα, προσπαθούν ενεργά να ανατρέψουν αυτήν την κατάσταση μέσω της Αστικού Επιπέδου Στρατηγικής Συνεργασίας που εμπεριέχεται στο Σχέδιο Διοίκησης του Newcastle. Επιπλέον, το Σχέδιο Διοίκησης καθορίζει ένα ουσιαστικό και φιλόδοξο όραμα για τη μετατροπή της πόλης σε ένα ακμάζων και δραστήριο αστικό κέντρο που θα έχει την ικανότητα να ανταποκριθεί με επιτυχία σε όλες τις ευκαιρίες και προκλήσεις της νέας χιλιετίας.

Το Δημοτικό Συμβούλιο του Newcastle συνεχίζει να εργάζεται προς την κατεύθυνση του εκσυγχρονισμού της τοπικής διακυβέρνησης. Γι' αυτό και εστιάζει στην μέτρηση του έργου που έχει υλοποιηθεί, στον καθορισμό υψηλών προτύπων, στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών και στην πετυχημένη ανταπόκριση στις προτεραιότητες που τίθενται από τις τοπικές κοινότητες.

Το Συμβούλιο απασχολεί 15.000 προσωπικό, και οι καθαρές δαπάνες για τις υπηρεσίες του 2004/05 αναμένεται να είναι £329.000.000.

Η πολιτική δομή του Δημοτικού Συμβουλίου ακολουθεί το πρότυπο «ηγεσία / γραφεία διοίκησης». Το Σχέδιο Διοίκησης είναι βασισμένο πάνω σ' αυτήν την δομή. Το Σχέδιο είναι βασισμένο στα χαρτοφυλάκια των 9 γραφείων που ήταν σε ισχύ κατά τη διάρκεια του προγραμματισμού των υπηρεσιών για το 2004/5, τα αναθεωρημένα χαρτοφυλάκια θα είναι σε ισχύ, σύμφωνα με τον προγραμματισμό, μετά από τις 30 Ιουνίου 2004. Τα σχέδια των χαρτοφυλακίων, που αποτελούν ένα μέρος του συνολικού Σχεδίου Διοίκησης θα ανασυγκροτηθούν εκ νέου όταν συμφωνηθούν και οριστικοποιηθούν αυτές οι νέες ρυθμίσεις. Οι νέοι ή οι αναθεωρημένοι στρατηγικοί στόχοι των χαρτοφυλακίων μπορούν επίσης να οδηγήσουν σε περαιτέρω αναθεωρήσεις αν αυτές κριθούν απαραίτητες. Εντούτοις, οι στόχοι που καθορίζονται σε αυτήν την έκδοση του σχεδίου θα ελεγχθούν κατά τη διάρκεια του ερχόμενου έτος και τα αποτελέσματα θα αναφέρονται στο εταιρικό σχέδιο του επόμενου έτους.

Το όραμα του Δημοτικού Συμβουλίου:

Newcastle: Πόλη παγκόσμιας κλάσης

Αυτό θα επιτευχθεί μέσω της επίτευξης των στρατηγικών στόχων

Οι στρατηγικοί στόχοι του Συμβουλίου

- Ένα υπέροχο μέρος για να ζήσεις
 - ελκυστική, προσιτή κατοικία
 - ένα καθαρό, ασφαλές και 'πράσινο' περιβάλλον
 - ένα ευρύ φάσμα πολιτιστικών, εμπορικών και εγκαταστάσεων ελεύθερου χρόνου
 - μια διαφορετική και δεκτική κοινότητα

- Προώθηση της εκπαίδευσης, των δεξιοτήτων και της κατάρτισης
- Προσέλκυση επενδύσεων και θέσεων εργασίας
- Ευκολία στις μετακινήσεις και την πρόσβαση
- Μια υγιής κοινότητα που φροντίζει και νοιάζεται
- Ένα άριστο Συμβούλιο - που αντιλαμβάνεται και πραγματοποιεί

Αυτοί οι στόχοι θα πραγματοποιηθούν μέσω της επίτευξης των στρατηγικών στόχων των εννέα χαρτοφυλακίων. Κάθε ένα από αυτά έχει ένα σύνολο στρατηγικών και σχεδίων που συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων και του οράματος του Συμβουλίου. Οι δραστηριότητες του Συμβουλίου από κάθε άποψη καθορίζονται από ένα σύνολο τιμών που περιγράφουν το πώς θα προσεγγίσει τους κατοίκους, τους συμμετέχοντες και το προσωπικό προς επίτευξη των προτεραιοτήτων που έχουν τεθεί.

Οι αρχές του Συμβουλίου - η δέσμευσή μας για το πώς θα εργαστούμε:

Το Συμβούλιο θα υιοθετήσει αυτές τις αρχές σε όλες τις συναλλαγές του με τους κατοίκους, τους συμμετέχοντες και το προσωπικό

- **Ανοικτό** στις απόψεις και τίμιο
- Εργασία με **συνεργάσιμο** τρόπο
- **Εστίαση στις παροχές**
- Εξασφάλιση **καλής διαχείρισης**
- Παροχή **ισχυρής ηγεσίας**
- **Σεβασμός στην ποικιλομορφία**
- Επικέντρωση στην **πρόοδο**
- **Καλές επικοινωνίες**

7.3 Περίληψη της απόδοσης του 2003/4

Το Συμβούλιο μετράει την επίδοση του έναντι των στόχων που έχουν τεθεί στο Σχέδιο Διοίκησης. Ο κατωτέρω πίνακας παρουσιάζει το πως τα καταφέραμε σε κάθε χαρτοφυλάκιο, χρησιμοποιώντας τα χρώματα των «φώτων κυκλοφορίας» (traffic lights), για να φανούν τα πεδία επιτυχίας, ανάγκης βελτίωσης και κακής απόδοσης. Οι αναλυτικές πληροφορίες είναι διαθέσιμες στα τμήματα απόδοσης του Σχεδίου.

Το πράσινο φως κυκλοφορίας σημαίνει ότι εκπληρώσαμε την πλειοψηφία των στόχων, το κόκκινο χαρακτηρίζει τομείς στους οποίους αποτύχαμε στην εκπλήρωση της πλειοψηφίας των στόχων και το πορτοκαλί ότι η απόδοση πλησιάζει προς τους στόχους χωρίς όμως να τους έχει ακόμη πετύχει.

Χαρτοφυλάκιο	Τεταρτημόρια (Συνιστώσες)			
	Διακυβερνητική υπευθυνότητα (πελατειακή- πολίτες)	Συνεχής βελτίωση (Εσωτερικών Διαδικασιών)	Καλή διαχείριση (Χρηματοοικονομική)	Ανάπτυξη του Οργανισμού (Μάθησης & Ανάπτυξης)
Επιχειρησιακό scorecard	ΠΟΡΤΟΚΑΛΙ	ΠΟΡΤΟΚΑΛΙ	ΠΡΑΣΙΝΟ	ΠΡΑΣΙΝΟ
Κοινοτικός προγραμματισμός και διακυβερνητική ανανέωση	ΠΡΑΣΙΝΟ	ΠΡΑΣΙΝΟ	ΠΡΑΣΙΝΟ	ΠΡΑΣΙΝΟ
Δημοτικές υπηρεσίες	ΠΟΡΤΟΚΑΛΙ	ΚΟΚΚΙΝΟ	ΠΡΑΣΙΝΟ	ΠΡΑΣΙΝΟ
Πολιτισμός, τουρισμός & αθλητισμός	ΠΡΑΣΙΝΟ	ΠΟΡΤΟΚΑΛΙ	ΠΟΡΤΟΚΑΛΙ	ΠΟΡΤΟΚΑΛΙ
Ανάπτυξη & μεταφορά	ΠΟΡΤΟΚΑΛΙ	ΠΡΑΣΙΝΟ	ΠΟΡΤΟΚΑΛΙ	ΠΟΡΤΟΚΑΛΙ
Διαδικτυακή- κυβέρνηση και εκσυγχρονισμός	ΠΡΑΣΙΝΟ	ΠΡΑΣΙΝΟ	ΠΡΑΣΙΝΟ	ΠΡΑΣΙΝΟ
Περιβάλλον, δημόσια υγεία και ασφάλεια	ΚΟΚΚΙΝΟ	ΠΟΡΤΟΚΑΛΙ	ΓΚΡΙ	ΠΡΑΣΙΝΟ
Δια βίου μάθηση και κατάρτιση	ΠΡΑΣΙΝΟ	ΠΟΡΤΟΚΑΛΙ	ΠΡΑΣΙΝΟ	ΠΡΑΣΙΝΟ
Ανάπλαση και κατοικία	ΠΟΡΤΟΚΑΛΙ	ΠΡΑΣΙΝΟ	ΠΡΑΣΙΝΟ	ΠΡΑΣΙΝΟ
Κοινωνικές υπηρεσίες και υγεία	ΠΡΑΣΙΝΟ	ΠΡΑΣΙΝΟ	ΠΡΑΣΙΝΟ	ΠΡΑΣΙΝΟ

7.4 Τι επιτύχαμε το 2003/04

Κοινοτικός προγραμματισμός και διακυβερνητική ανανέωση

- Διατηρήσαμε μια πειραματική, εξ ολοκλήρου-ταχυδρομική, εκλογή των συμβουλίων το 2003. Η συμμετοχή ανέβηκε από 32,3%, που ήταν το 2002, σε 49,9% το 2003 αν και έπεσε σε 46,8% στις εκλογές του Ιουνίου του 2004
- Ανοίξαμε δύο νέα κέντρα εξυπηρέτησεων πολιτών στο Shields Road και το West Denton.
- Περισσότερο από 90% των πολιτών είναι ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που τους παρέχονται στα κέντρα εξυπηρέτησεων πολιτών

- Έχουμε 100 πρωτοβουλίες ασφάλειας της τοπικής κοινότητας που είναι σε εξέλιξη , που συμπεριλαμβάνουν τους Φύλακες Γειτονιάς , δοκιμές πωλήσεων σε ανήλικους και περισσότερη κάλυψη χώρων με κλειστά κυκλώματα τηλεόρασης.
- Μεταξύ του Απριλίου του 2003 και Ιανουαρίου 2004 η εγκληματικότητα στο Newcastle μειώθηκε κατά 2%

Δημοτικές υπηρεσίες

- Η μέση απουσία λόγω ασθένειας έχει μειωθεί από 13,5 ημέρες ανά υπάλληλο τον Ιανουάριο του 2002 σε 12,8 ημέρες τον Φεβρουάριο του 2003.
- Αναπτύχθηκε η συνεταιρική Στρατηγική Οργανωτικής Ανάπτυξης, ένα βασικό εργαλείο στην πρόθεση του Συμβουλίου να επιτύχει την τελειότητα.
- Ενισχύθηκε η διαδικασία πολιτικής διερεύνησης για να βελτιώσει τις συνδέσεις μεταξύ διακυβερνητικών και διοικητικών διαδικασιών

Πολιτισμός, τουρισμός & αθλητισμός

- Πρωτεύουσα του πολιτισμού - ο στόχος για το 2008 επέτρεψε σε ολόκληρη την πόλη να ενωθεί στην κοινή προσπάθεια. Υπήρξαν τεράστια οφέλη στις θέσεις εργασίας και τις επενδύσεις.
- Πάρκο Skateboard - μια ειδική δυνατότητα για τους νέους, που πραγματοποιείται για πρώτη φορά, στο κέντρο της πόλης
- Τεράστια επένδυση στις νέες πολιτιστικές εγκαταστάσεις - £13m στο μουσείο Discovery στο οποίο πραγματοποιήθηκαν 25.000 επισκέψεις στην πρώτη μόνο εβδομάδα λειτουργίας του.

Ανάπτυξη & μεταφορά

- Εξασφάλιση χρηματοδότησης της αγοράς ανανέωσης κατοικίας ύψους £73.000.000
- Ανάλυση σκοπιμότητας μετεγκατάστασης και επένδυσης: ανοίγει το Μάιο του 2004
- Μεταφορές μέσω αποβάθρας: ανοίγει το φθινόπωρο 2004
- Ιδιωτική πρωτοβουλία χρηματοδότησης για το φωτισμό οδών, σε συνεργασία με το Συμβούλιο του North Tyneside

Διαδικτυακή - κυβέρνηση και εκσυγχρονισμός

Βελτιωμένη ηλεκτρονική πρόσβαση στις υπηρεσίες του Συμβουλίου από:

- Υπηρεσίες που παρέχονται στο διαδίκτυο - έχουμε επιτύχει πολλά παραπάνω αυτούς τους 18 μήνες από αυτά που έθετε ο Κυβερνητικός στόχος
- Οι δημόσιες εγκαταστάσεις βελτιώθηκαν για να εξασφαλίσουν ότι όλοι οι κάτοικοι έχουν ηλεκτρονική πρόσβαση (π.χ. Η/Υ στις βιβλιοθήκες)
- Όλα τα σχολεία έχουν πρόσβαση στις ευρείας-ζώνης υπηρεσίες, που παρέχουν γρήγορο Διαδίκτυο, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και απευθείας σύνδεση σε περιεχόμενα προγραμμάτων σπουδών
- Ιδρύεται ένα δίκτυο από σταθμούς ηλεκτρονικών πληροφοριών στους δρόμους

Περιβάλλον, δημόσια υγεία και ασφάλεια

- Περιβαλλοντική Υπηρεσία Άμεσης Ανταπόκρισης ξεκίνησε τον Οκτώβριο του 2003. Έχουν αντιμετωπιστεί από τότε 19.000 αιτήματα από την υπηρεσία.
- Σχέδιο τοπικής ανακύκλωσης με συμμετοχή από οικογένειες σε ολόκληρη την πόλη. 4000 τόνοι υλικού έχει ανακυκλωθεί κατά τη διάρκεια της συγχρονισμένης εισαγωγής του.
- Θεσμός Υπηρεσιών Γειτονιάς που προωθείται από τον Οκτώβριο του 2003 με στόχο την αύξηση της προσφοράς των υπηρεσιών προς τους πολίτες.
- Επιβλήθηκαν περισσότερο από 500 πρόστιμα για ρύπανση και ακαθαρσίες σκύλων στους δρόμους της πόλης. Συγκεντρώθηκαν £25,000 από πρόστιμα για τοποθέτηση σκουπιδιών σε μη προβλεπόμενα σημεία.

Δια βίου μάθηση και κατάρτιση

- Τα σχολεία πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Newcastle βελτιώνονται με ταχύτερους ρυθμούς σε σχέση με τα σχολεία σε παρόμοιες πόλεις όλης της χώρας.
- Υπάρχει πολύ καλύτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση στο Newcastle από ότι υπάρχει, κατά μέσο όρο, σε άλλες παρόμοιες κωμοπόλεις και πόλεις σε ολόκληρη τη χώρα
- Μετά από εκτενείς διαβουλεύσεις με τους πολίτες μας, οι βιβλιοθήκες στο Newcastle είναι τώρα ανοιχτές για περισσότερες ώρες ώστε να μπορούν περισσότεροι άνθρωποι να έχουν πρόσβαση σ' αυτές.
- Το 2003, ο αριθμός σπουδαστών των σχολών του Newcastle που κέρδισαν μία θέση σε πανεπιστήμιο έχουν αυξηθεί κατά 16,4% σε σχέση με τον αριθμό του 2002

Ανάπλαση και κατοικία

- Προσφέρουμε επιτυχώς £348.000.000 για το πρόγραμμά μας ALMO (Arms Length Management Organisation). 87% των μισθωτών υποστήριξε το σχέδιο για να δημιουργήσει ένα ALMO.
- Έχουμε χτίσει ένα καινούργιο κέντρο νεολαίας στο Slatyford.
- Έχουμε μιήσει πολλούς περισσότερους κατοίκους και μισθωτές στην ανάπτυξη και την αποδοχή των υπηρεσιών μας.
- Μας έχει ανατεθεί ο συντονισμός της Διοίκησης Στεγαστικής Ανανέωσης, και μέχρι τώρα αυτό έχει φέρει £73 εκατομμύρια επιπλέον από χρηματοδοτήσεις στο Newcastle και το Gateshead.

Κοινωνικές υπηρεσίες και υγεία

- Έχουμε βαθμολογηθεί με τρία αστέρια για τρίτο συνεχόμενο έτος. (Αυτή είναι η υψηλότερη βαθμολογία που μπορούμε να πάρουμε).
- Η έκθεση της Επιθεώρησης Υπηρεσιών για Παιδιά αναφέρει ότι "εξυπηρετούσαμε τους ανθρώπους καλά, με άριστες προοπτικές για βελτίωση."
- Δεν είχαμε κανένα πρόστιμο για καθυστερημένες εκφορτίσεις σε νοσοκομεία (μπλοκάρισμα κρεβατιών).

Μια λεπτομερής ανάλυση της απόδοσης σε σχέση με τους στόχους του Συμβουλίου για το 2003/4 παρουσιάζονται στο δεύτερο μέρος αυτού του σχεδίου. Αυτό περιλαμβάνει επίσης τους στόχους απόδοσης για κάθε χαρτοφυλάκιο καθώς επίσης και τις στρατηγικές και τα σχέδια δράσης για την υλοποίηση των επιδιώξεων κάθε χαρτοφυλακίου. Παρέχονται οι στόχοι για τρία έτη για να καταδείξουν την κατεύθυνση και τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Λεπτομέρειες για τον τρόπο με τον οποίο μετράμε την απόδοση και το πλαίσιο διοίκησης της απόδοσης συμπεριλαμβάνονται στο τμήμα Διαχείρισης της Απόδοσης που παρουσιάζεται ακολούθως.

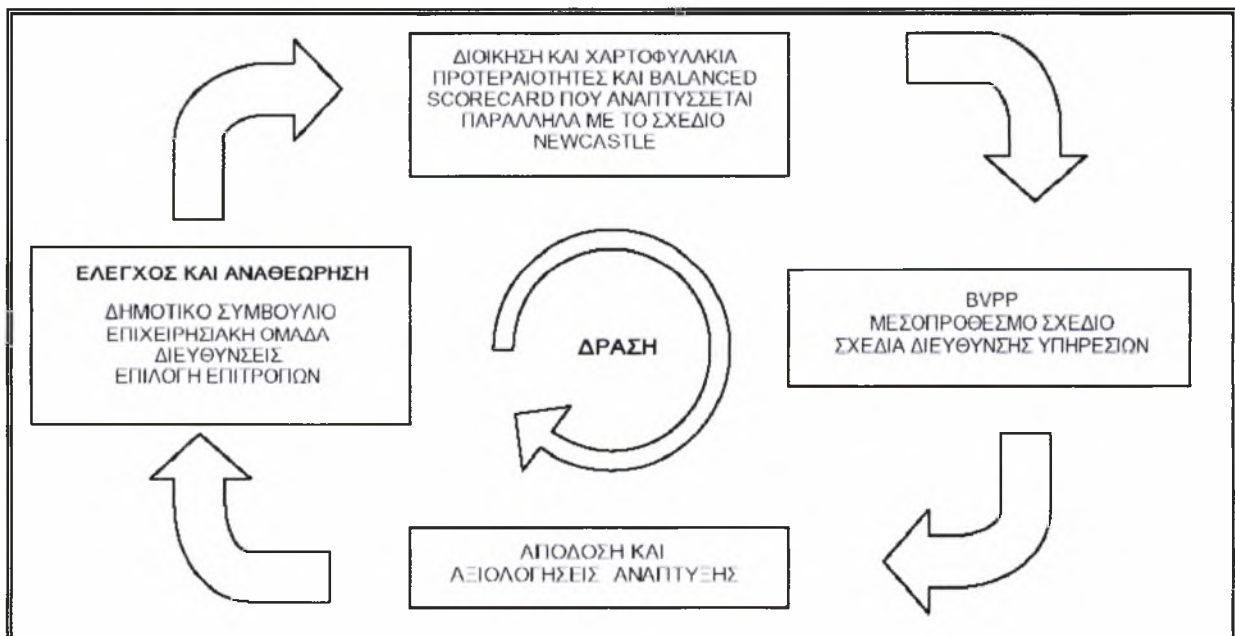
7.5 Διαχείριση απόδοσης στο Δημοτικό Συμβούλιο

Το Δημοτικό Συμβούλιο του Newcastle έχει ένα καλά ανεπτυγμένο πλαίσιο διοίκησης της απόδοσης, που συνδέει όλα τα βασικά μέρη του σχεδιασμού και του ελέγχου απόδοσης των δραστηριοτήτων μας.

Στην πράξη, η διαχείριση απόδοσης είναι μια κυκλική διαδικασία που εξασφαλίζει ότι όλα όσα κάνουμε βοηθούν στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχουμε στους πελάτες /πολίτες μας. Είναι ένας τρόπος για τη μετουσίωση της στρατηγικής του οργανισμού σε μεμονωμένες, ανεξάρτητες ενέργειες, και μέσω της χρήσης των πληροφοριών απόδοσης να επιτευχθεί πρόοδος στις προτεραιότητες που έχουν τεθεί. Μία άλλη οπτική αναπαράσταση του πλαισίου διαχείριση της απόδοσης είναι η ύπαρξη ενός κύκλου που θέτει ένα πλαίσιο δράσεων γύρω από τις καθημερινές εργασίες. Ο κύκλος δίνει στην εργασία κατεύθυνση και σκοπό σε σχέση με την οργάνωση συνολικά.

Η κατεύθυνση του οργανισμού εξαρτάται από την μέχρι τότε απόδοση του καθώς επίσης και άλλες εξωτερικές επιρροές. Τα σχέδια για τη διεύθυνση των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι οι κρίσιμοι σύνδεσμοι μεταξύ της επιχειρησιακής στρατηγικής και των εξειδικευμένων στόχων και προγραμμάτων δράσης. Τα σχέδια για τις παρεχόμενες υπηρεσίες πρέπει να είναι σαφώς σύμφωνα με τις προτεραιότητες του οργανισμού και συγχρόνως αρκετά λεπτομερή για να επιτρέψει στους μεμονωμένους διευθυντές και τις ομάδες εργασίας να κατανοήσουν το ρόλο τους στην εφαρμογή των σχεδίων.

Πώς το πλαίσιο λειτουργεί στο Δημοτικό Συμβούλιο του Newcastle



7.5.1 Στοιχεία του πλαισίου διοίκησης της απόδοσης

Το πλαίσιο αποτελείται από διάφορα σημαντικά στοιχεία.

- Το Σχέδιο του Newcastle καθορίζει τη στρατηγική εστίαση του Δημοτικού Συμβουλίου. Το όραμά του ενσωματώνει τα επιχειρησιακά ενδιαφέροντα του Συμβουλίου και αντικαθιστά όλες τις προηγούμενες εκδόσεις του επιχειρησιακού οράματος. Επομένως, οι όλες δραστηριότητες του Συμβουλίου πρέπει να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων του Σχεδίου του Newcastle .
- Το Επιχειρησιακό Σχέδιο καθορίζει πώς το Συμβούλιο θα ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του Σχεδίου του Newcastle και πώς θα αξιολογήσει την απόδοσή του. Διευκρινίζει όλους τους συλλογικά σημαντικούς ετήσιους στόχους και τα σχετικά προγράμματα δράσης. Λειτουργεί ως σχέδιο βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών του και καλύπτει το πρόγραμμα δράσης της Γενικής Αξιολόγησης της απόδοσης .
- Η εστίαση του Συμβουλίου διατυπώνεται στο επιχειρησιακό Balanced Scorecard, αλλά, και σε περισσότερο λεπτομερές επίπεδο, στα Balanced Scorecard των χαρτοφυλακίων. Αυτά υποστηρίζονται από τα σχέδια δράσης των διαφόρων χαρτοφυλακίων, τα οποία καθορίζουν το σύνδεσμο μεταξύ των στρατηγικών στόχων και των αποτελεσμάτων για κάθε χαρτοφυλάκιο. Αυτά τα scorecards εμφανίζονται επίσης στο Επιχειρησιακό Σχέδιο. Οι στρατηγικοί χάρτες περιλαμβάνουν τους σχετικούς στόχους BVPI καθώς επίσης και τους τοπικούς στόχους που συνδέονται με τις προτεραιότητες του Συμβουλίου.
- Τα σχέδια διεύθυνσης των παρεχόμενων υπηρεσιών περιλαμβάνουν τη συμβολή κάθε διεύθυνσης σε κάθε ένα από τα scorecards του χαρτοφυλακίου, υπό μορφή στόχων και προγραμμάτων δράσης. Εξασφαλίζουν ότι όλοι οι στόχοι των χαρτοφυλακίων είναι μέσα στην κατευθυντήρια γραμμή του οργανισμού. Επιπλέον, αναφέρονται στα Σχέδια Βελτίωσης των Υπηρεσιών που είναι αποτέλεσμα αναθεωρήσεων των Βέλτιστων Αξιών (Best Values). Αυτά συνήθως είναι επίσημα έγγραφα και περιέχουν συγκεκριμένους στόχους βελτίωσης, που πολλές φορές μεταβάλλονται με το πέρασμα των χρόνων, στοχεύοντας πάντα στο να επιφέρουν σημαντικές αλλαγές σε μια συγκεκριμένη περιοχή υπηρεσιών.
- Τα σχέδια διεύθυνσης των παρεχόμενων υπηρεσιών χρησιμοποιούνται ως βάση για τους στόχους και τις επιδιώξεις των σχεδίων υλοποίησης των δράσεων των μεμονωμένων υπηρεσιών μέσα στις διευθύνσεις. Αυτά παρέχουν τους στόχους που έχουν συμφωνηθεί για την αξιολόγηση της απόδοσης συγκεκριμένων διευθυντών και την αποτίμηση της ανάπτυξης τους. Αυτή η κατανομή των στόχων στους συγκεκριμένους ανώτερους υπαλλήλους καταγράφονται στη βάση δεδομένων απόδοσης για να παρέχουν μία λογιστική διαδικασία για κάθε δείκτη απόδοσης.

- Αυτή η δομή απόδοσης είναι οδηγός της κατανομής των πόρων όπως αυτή συμφωνείται στον προϋπολογισμό και σε ένα μεσοπρόθεσμο σχέδιο. Οι ετήσιοι στόχοι συμφωνούνται ταυτόχρονα με την κατάθεση του προϋπολογισμού κάθε έτους. Αυτό βοηθά στο να εξασφαλίσει ότι για τις αποφάσεις του προϋπολογισμού έχουν ληφθεί υπόψιν οι προτεραιότητες του οργανισμού, ενώ επίσης οι στόχοι του σχεδίου δράσης τίθενται με γνώμονα το ύψος των χρημάτων που μπορούν να δαπανηθούν στη συγκεκριμένη περιοχή εργασίας. Μέσα στο Δημοτικό Συμβούλιο αυτή η διαδικασία καλείται «επιχειρησιακή πρόκληση».
- Ο έλεγχος και η αναθεώρηση είναι μια κρίσιμη δραστηριότητα που εξασφαλίζει ότι όλα αυτά τα συστατικά παράγουν βελτίωση απόδοσης. Μια τριμηνιαία διαδικασία ελέγχου εξετάζει την απόδοση σε σχέση με τους στόχους στα πλαίσια των συνελεύσεων του Συμβουλίου, των επίλεκτων επιτροπών, τη διαχειριστική ομάδα διοίκησης και των ομάδων διοίκησης των κατευθύνσεων. Η διαδικασία ελέγχου προσδιορίζει τις περιοχές υπηρεσιών που αποτυγχάνουν σε σχέση με τους στόχους που τίθενται για αυτές τις περιοχές και απαιτεί ανάπτυξη προγραμμάτων δράσης για να εξασφαλιστεί βελτίωση.

Ο συγχρονισμό κάθε ενός από τα στοιχεία που προσδιορίζονται παραπάνω είναι κρίσιμος για την επιτυχία του συνολικού πλαισίου. Σε γενικές γραμμές ο ετήσιος κύκλος διαιρείται σε δύο μέρη. Το πρώτο μισό του οικονομικού έτους αποτελείται από την αναθεώρηση και την ανάπτυξη της επιχειρησιακής κατεύθυνσης και των προτεραιοτήτων, ενώ στο δεύτερο μισός υλοποιείται μια πιο λεπτομερής διαδικασία προγραμματισμού όπου οριστικοποιούνται τα σχέδια δράσης και οι προϋπολογισμοί για το επόμενο έτος. Οι αξιολογήσεις απόδοσης και ανάπτυξης πραγματοποιούνται από τον Απρίλιο μέχρι τον Ιούνιο, περίοδος κατά την οποία και οριστικοποιούνται τα σχέδια δράσης για το επόμενο έτος. Ο έλεγχος βέβαια πραγματοποιείται, καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, γενικά σε τριμηνιαία βάση με τις αξιολογήσεις απόδοσης να αναθεωρούνται στην περίοδο από τον Σεπτέμβριο μέχρι τον Νοέμβριο, για να ενημερωθεί η αναθεώρηση των σχεδίων δράσης για το ερχόμενο έτος.

Η επιτυχής διαχείριση της απόδοσης στηρίζεται πάνω σε προσεκτικό έλεγχο της δραστηριότητας και των αποτελεσμάτων. Εξαρτάται επίσης από την αξιολόγηση αυτών των πληροφοριών και τη χρήση αυτής της αξιολόγησης, που οδηγεί σε στρατηγικές επεμβάσεις για να επιτευχθούν, όπου είναι απαραίτητο, τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η διαχείριση απόδοσης δεν είναι μια γραφειοκρατική διαδικασία πραγματοποιούμενη σε έναν ετήσιο ή τριμηνιαίο κύκλο, είναι μία συνεχής και ισχυρά interactive διαδικασία που στοχεύει στη μεγιστοποίηση της απόδοσης μέσα στο Συμβούλιο.

7.5.2 Πώς μετράμε την απόδοση

Η απόδοση μετριέται χρησιμοποιώντας έναν συνδυασμό τοπικών και εθνικών δεικτών απόδοσης. Οι εθνικοί δείκτες απόδοσης περιλαμβάνουν:

- Δείκτες Βέλτιστης Αξίας Απόδοσης (BVPIs –Best Value Performance Indicators) - που τίθενται από την κυβέρνηση
- Πρόσθετοι δείκτες, για την εκπαίδευση και τις κοινωνικές υπηρεσίες - που τίθενται κι αυτοί από την κυβέρνηση

Στους τοπικούς δείκτες περιλαμβάνονται:

- Οι επιχειρησιακοί δείκτες του Balanced Scorecard, οι οποίοι χρησιμοποιούνται για να παρέχουν πλήρη εικόνα για το πώς το Συμβούλιο επιτελεί το έργο του.
- Οι δείκτες του Balanced Scorecard των χαρτοφυλακίων, οι οποίοι χρησιμοποιούνται για να παρέχουν επισκόπηση της απόδοσης για κάθε ένα από τα χαρτοφυλάκια του Δημοτικού Συμβουλίου.

Το Συμβούλιο χρησιμοποιεί τους Δείκτες Απόδοσης για να συγκρίνει την απόδοσή του από έτος σε έτος, και επίσης για να συγκριθούν οι αποδόσεις του σε σχέση με άλλα Συμβούλια. Συγκρινόμαστε συνήθως με αρχές που αντιμετωπίζουν παρόμοιες καταστάσεις μ' εμάς. Αυτές οι αρχές παρέχουν υπηρεσίες σε πιο μεγάλες πόλεις όπως το Μπέρμιγχαμ, το Λιντς και το Μάντσεστερ οι οποίες όμως παρουσιάζουν πολλές ομοιότητες μ' εμάς, αλλά είναι επίσης χρήσιμο να εξετάσει κανείς την απόδοση των γειτονικών αρχών όπως το Γκέιτσιντ και το Σάντερλαντ, όπως επίσης και όλες τις μητροπολιτικές ή αστικές αρχές συνολικά.

Όπου οι δείκτες παρουσιάζουν ανάγκη για βελτίωση της απόδοσης, το Συμβούλιο αξιολογεί τα προγράμματα δράσης για να εξασφαλίσει ότι έγιναν όλες οι απαραίτητες ενέργειες για να αποφευχθεί η αποτυχία. Το Συμβούλιο συμβουλευεται τους αρμόδιους του εν λόγω τομέα που παρουσιάζει υστέρηση και αναζητούνται οι απόψεις τους σχετικά με το τι μπορούσε να γίνει διαφορετικά. Το σύστημα αναβαθμολόγησης Βέλτιστων Αξιών, επίσης εξασφαλίζει, ότι οι κακής επίδοσης υπηρεσίες αναθεωρούνται νωρίτερα, έτσι ώστε οι αιτίες για τη μειωμένη απόδοση μπορούν να προσδιοριστούν και να τεθούν στη σωστή βάση χωρίς καθυστέρηση.

7.5.3 Εθνικοί δείκτες και στόχοι

Όλα τα συμβούλια είναι υποχρεωμένα να μετρούν την απόδοσή τους με βάση τους Δείκτες Βέλτιστης Αξίας Απόδοσης (BVPIs) και να δημοσιεύσουν τα αποτελέσματα. Αυτοί οι δείκτες χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν την απόδοση του Συμβουλίου σε σημαντικές περιοχές, συμπεριλαμβανομένων των παρεχόμενων υπηρεσιών, τις ρυθμιστικές δραστηριότητες και διάφορα μέτρα "επιχειρηματικής υγείας", όπως η διαχείριση των πόρων και η βελτίωση του προσωπικού. Μπορούν να μετρηθούν οι δαπάνες των υπηρεσιών, ο χρόνος για να ολοκληρωθεί η εργασία, χρόνοι απόκρισης, αλλαγές σε ζήτηση ή χρήση των υπηρεσιών, η ποιότητα τους και διάφοροι άλλοι σχετικοί παράγοντες που απεικονίζουν το δημόσιο ενδιαφέρον.

Για έναν μικρό αριθμό εθνικών δεικτών, η Κεντρική Κυβέρνηση θέτει τους στόχους απόδοσης για το σύνολο των τοπικών αρχών. Για άλλους δείκτες, το Συμβούλιο πρέπει να προσδιορίσει τους δικούς του στόχους βελτίωσής. Κάθε ένας από τους εθνικά τιθέμενους δείκτες απόδοσης είναι ευθύνη μιας ξεχωριστής Διεύθυνσης μέσα στο Συμβούλιο. Η Διεύθυνση πρέπει να μετρήσει την απόδοση της σε σχέση με τους δείκτες και να θέσει τους στόχους για μελλοντική βελτίωση, καθώς αυτή είναι υπεύθυνη για τις διαφορές που προκύπτουν.

Την χρονιά που πέρασε, η Κεντρική Κυβέρνηση έθεσε έναν νέο μικρό αριθμό εθνικών δεικτών, των οποίων η απόδοση δεν ήταν μετρημένη προηγουμένως. Σε αυτές τις περιπτώσεις, δεν είναι δυνατό να καταγραφούν οι αλλαγές στην απόδοσή μας.

Στις περιπτώσεις που οι δείκτες έχουν παραμείνει οι ίδιοι, εξετάζονται πέντε χωριστά μέτρα της απόδοσης, τα οποία είναι :

- Η θέση του Newcastle μέσα στην ομάδα σύγκρισης των Μητροπολιτικών Αρχών στην οποία συμπεριλαμβάνεται.
- Η θέση του Newcastle σχετικά με τις άλλες επτά πόλεις-πυρήνες (ταξινόμηση από επάνω προς τα κάτω)
- Η θέση του Newcastle σχετικά με τα πέντε όμοιά του Συμβούλια (ταξινόμηση από επάνω προς τα κάτω)
- Απόδοση σε σχέση με τους στόχους που τέθηκαν στο τελευταίο σχέδιο απόδοσης Βέλτιστων Αξιών
- Βελτίωσης απόδοσης από έτος σε έτος

Όπου είναι δυνατόν σε αυτό το σχέδιο, η απόδοση του Newcastle για κάθε δείκτη αξιολογείται πάντα σε σχέση με τα πέντε μέτρα που καθορίζονται ανωτέρω. Οι συγκρίσεις με άλλες αρχές είναι βασισμένες στα στοιχεία απόδοσης του 2002/03.

7.5.4 "Τοπικοί" δείκτες απόδοσης

Το Συμβούλιο συμπληρώνει τους θεσμοθετημένους δείκτες με «τοπικούς» δείκτες που μετρούν το πώς παρέχονται οι υπηρεσίες, ώστε να επιτευχθούν οι τοπικού χαρακτήρα επιδιώξεις, και να ελέγξουν εάν οι υπηρεσίες βελτιώνονται.

Οι βασικές προτεραιότητες του Δημοτικού Συμβουλίου, που προέρχονται από το Σχέδιο του Newcastle και το Πρόγραμμα Δράσης Αξιολόγησης της Απόδοσης, καθορίζουν τον τρόπο που πραγματοποιείται η παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες. Μερικοί από αυτούς τους στόχους σχετίζονται με τοπικούς δείκτες που το ίδιο το Συμβούλιο έχει θέσει, ώστε να διευθετήσει τοπικού χαρακτήρα ζητήματα. Άλλοι συνδέονται με συγκεκριμένους εθνικούς δείκτες απόδοσης Βέλτιστης Αξίας, και εδώ έχει τεθεί ως επιδίωξη η απόδοση να βρίσκεται στο πρώτο καλύτερο τεταρτημόριο από το σύνολο των Μητροπολιτικών Αρχών που συγκαταλέγονται στην ίδια ομάδα σύγκρισης.

Σε αυτό το σχέδιο έχουν ομαδοποιηθεί οι τοπικοί δείκτες ανάλογα με το χαρτοφυλάκιο του Δημοτικού Συμβουλίου στο οποίο ανήκουν. Αυτό βοηθά στο να εξασφαλιστεί η δυναμική της διαχείρισης απόδοσης και σίγουρα θα βοηθήσει κατά τη διερεύνηση που θα πραγματοποιηθεί με το πέρασμα των χρόνων.

Μέρος 2 – Παρουσίαση Scorecards

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ 2004

Balanced Scorecards χαρτοφυλακίου, σχέδια και στόχοι χαρτοφυλακίων

Ιούνιος 2004

Το Balanced Scorecard (BSC) του κάθε χαρτοφυλακίου, καθώς και το σχέδιο και οι στόχοι του έχουν αναπτυχθεί από τα μέλη του Δημοτικού Συμβουλίου και τους ανώτερους υπαλλήλους των γραφείων.

Κάθε scorecard παρουσιάζεται σε τρία μέρη:

- (I) Το BSC που σχεδιάζεται για να παρουσιάσει τους στρατηγικούς στόχους και δείκτες απόδοσης σε κάθε μία από τις τέσσερις συνιστώσες
- (II) Το σχέδιο χαρτοφυλακίων, που παρουσιάζει κεντρικές δράσεις για κάθε στρατηγικό στόχο
- (III) Στόχοι για κάθε δείκτη του BSC και για τη συσχέτιση με τους Δείκτες Απόδοσης Βέλτιστης Αξίας

Ο πίνακας περιλαμβάνει τις πληροφορίες απόδοσης για το 2003/04 και τους στόχους για το 2004/05 2006/07. Τα κενά τμήματα των καρτών αντιστοιχούν σε δείκτων του 2004/05 για τους οποίους δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία.

Επεξήγηση για τα «φώτα κυκλοφορίας»:

Πράσινο: Η απόδοση εκπλήρωσε το στόχο

Πορτοκαλί: Η απόδοση δεν εκπλήρωσε το στόχο, ωστόσο υπάρχει βελτίωση σε σχέση με τον προηγούμενο χρόνο.

Κόκκινο: Η απόδοση δεν εκπλήρωσε το στόχο και το αποτέλεσμα ήταν χειρότερο σε σχέση με τον προηγούμενο χρόνο.

Γκρι: Νέος δείκτης – δεν ετέθη στόχος του δείκτη για το τρέχον έτος

Κοινοτικός προγραμματισμός και διακυβερνητική ανανέωση

<p>Διακυβερνητική υπευθυνότητα (Συνιστώσα-πολιτών)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. % αύξηση στις θετικές απόψεις/ αντιλήψεις για το Δημοτικό 2. % ποσοστό των ατόμων που στην εκλογική διαδικασία πραγματικά ψήφισε 3. % αύξηση του πληθυσμού που θεωρεί ότι οι απόψεις τους μπορούν να επηρεάσουν την παροχή υπηρεσιών 4. Είχε δημοσιευθεί, το ετήσιο πρόγραμμα σχεδίων διαβούλευσης και κοινοτικής συμμετοχής, μέχρι τον Ιούλιο του 2004; (Ναι/Όχι) 5. Ημερομηνία προθεσμίας για το λογιστικό έλεγχο που αξιολογεί το τρέχον επίπεδο συμμετοχής σε VCO. 	<p>Αποστολή</p> <ul style="list-style-type: none"> • Μια ασφαλέστερη πόλη • Μια πόλη όπου οι άνθρωποι μπορούν να αναμειχθούν σε κάθε δραστηριότητα • Μια πόλη που βελτιώνει συνεχώς την πρόσβαση σε υψηλής ποιότητας υπηρεσίες που εστιάζουν στον πελάτη /πολίτη <p>Στρατηγικοί στόχοι</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Υποστηρίζει τη συμμετοχή των κοινοτήτων στη διαδικασία αναγέννησης 2. Ενθαρρύνει τη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων 3. Μειώνει τα επίπεδα εγκληματικότητας και βελτιώνει την κοινοτική ασφάλεια 4. Βελτιώνει τις συνεργασίες για να υποστηρίξει την καλύτερη δυνατή απολαβή από τους πολίτες της αποστολής αυτού του χαρτοφυλακίου 5. Αυξάνει την πρόσβαση στην εξυπηρέτηση ακολουθώντας συγκεκριμένη στρατηγική εξυπηρέτησεων πελατών/πολιτών 6. Ενισχύει την εκλογική μεταρρύθμιση και αυξάνει το ενδιαφέρον για τις εκλογικές δραστηριότητες 	<p>Συνεχής βελτίωση (Συνιστώσα - Εσωτερικών Διαδικασιών)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. % ποσοστό των βασικών πρωτοβουλιών Στρατηγικής Ασφάλειας της Κοινότητας που παραδόθηκαν εγκαίρως και σύμφωνα με το πρόγραμμα 2. αριθμός προσωπικού που έχει παρακολουθήσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα Νο 17 3. % των πελατών που είναι ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που τους παρέχονται από όλα τα κέντρα εξυπηρέτησεων πελατών 4. προθεσμία για την παραγωγή μιας στρατηγικής αντιμετώπισης της αντικοινωνικής συμπεριφοράς 5. προθεσμία για την παραγωγή της Στρατηγικής Ασφάλειας της Κοινότητας 6. % ποσοστό των ενεργειών του πρώτου έτους για να βελτιωθεί η Υπηρεσία Ενίσχυσης της Κοινότητας που παραδόθηκαν εγκαίρως και σύμφωνα με το πρόγραμμα 7. % αύξηση του πληθυσμού που βλέπει την τοπική περιοχή ως ένα μέρος όπου άνθρωποι με διαφορεικά υπόβαθρα να συμβιώνουν με αρμονία
<p>Καλή διαχείριση (Χρηματοοικονομική Συνιστώσα)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. % αύξηση των εξωτερικών πηγών χρηματοδότησης για τις κοινοτικές πρωτοβουλίες ασφάλειας 2. αριθμός νέων κέντρων εξυπηρέτησης πελατών μέσα στην πόλη 3. αριθμός δημοτικών υπηρεσιών που είναι διαθέσιμες μέσω κέντρου τηλεφωνικών κλήσεων 	<p>Ανάπτυξη του Οργανισμού (Συνιστώσα - Μάθησης & Ανάπτυξης)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. % του αρμόδιου προσωπικού του Δημοτικού Συμβουλίου που εκπαιδεύεται στην εξυπηρέτηση πελατών ετησίως 2. % αύξηση στο προσωπικό εξυπηρέτησης πελατών που αισθάνεται ικανό να παράσχει μια καλή υπηρεσία 3. προθεσμία για τη συμφωνία μιας στρατηγικής διαβουλεύσεων και συμμετοχής από όλα τα μέλη της Συνεργασίας του Newcastle 4. % ποσοστό των πρώτων συμπερασμάτων από τις αναλύσεις των επαφών που έγιναν σε μια καθορισμένη σειρά από βασικές υπηρεσίες του Συμβουλίου 5. αριθμός μη-τοπικών συνεργατών με τους οποίους εργαζόμαστε για να προσφέρουμε τις δημόσιες υπηρεσίες σε όλους μέσω των βασικών κέντρων εξυπηρέτησης πελατών 6. % ποσοστό των ρατσιστικών γεγονότων που εξετάζονται σύμφωνα με τα συμφωνηθέντα ποιοτικά πρότυπα 	

Στρατηγικός στόχος 1: Υποστήριξη της συμμετοχής των κοινοτήτων στη διαδικασία αναγέννησης

Στόχοι και σχετικές πρωτοβουλίες/σχέδια	Δράσεις
<ul style="list-style-type: none"> • Συνεργασία του Newcastle και σχέδιο του Newcastle συμπεριλαμβανομένης της Στρατηγικής Ανανέωσης της Τοπικής Γειτονιάς • Στρατηγική εξυπηρέτησης πελατών • Σχέδιο κοινοτικής συμμετοχής • Επιτροπές περιοχής και κοινοτικός προγραμματισμός • Μετάβαση σε αύξηση των διαβουλεύσεων • Φυλλάδιο HMR • Στρατηγική Ασφάλειας της Κοινότητας του Newcastle και Συνεργασία 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη της Στρατηγικής Συνεργασίας Διαβουλεύσεων /Συμμετοχής του Newcastle • Συμμετοχή επιτροπών /περιοχή στην ανάπτυξη τοπικών σχεδίων, όπως αυτά περιγράφονται στο Σχέδιο του Newcastle και το NRF ώστε να ικανοποιηθούν οι τοπικές ανάγκες. • Ανανεωμένα Σχέδια συνεργασίας για την παροχή των υπηρεσιών • Συμμετοχή των Τοπικών Αρχών κάθε περιοχής σε διαβουλεύσεις με τους υπεύθυνους των Σχεδίων Δράσης HMR • Ανάπτυξη οδηγιών κατευθυνσης HMR • Παραγωγή της κοινοτικής στρατηγικής 2005/8 ασφάλειας
Δείκτης απόδοσης	
C16: % ποσοστό των ενεργειών του πρώτου έτους για να βελτιωθεί η Υπηρεσία Ενίσχυσης της Κοινότητας που παραδόθηκαν εγκαίρως και σύμφωνα με το πρόγραμμα	
C17: % αύξηση του πληθυσμού που βλέπει την τοπική περιοχή ως ένα μέρος όπου άνθρωποι με διαφορετικά υπόβαθρα να συμβιώσουν με αρμονία	

Στρατηγικός στόχος 2: Ενθάρρυνση της συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

Στόχοι και σχετικές πρωτοβουλίες/σχέδια	Δράσεις
<ul style="list-style-type: none"> • Εθελοντικές και Κοινοτικού Χαρακτήρα Οργανώσεις και Κώδικες Συμπεριφοράς • Σχέδιο Κοινοτικής Συμμετοχής 	<ul style="list-style-type: none"> • Επανεξέταση και αναθεώρηση των ετήσιων υποχρεώσεων του Σχεδίου Κοινοτικής Συμμετοχής
Δείκτης απόδοσης	
DA3: % αύξηση του πληθυσμού που θεωρεί ότι οι απόψεις τους μπορούν να επηρεάσουν την παροχή υπηρεσιών	
DA4: Το ετήσιο πρόγραμμα σχεδίων διαβουλεύσεων και κοινοτικής συμμετοχής δημοσιεύθηκε μέχρι τον Ιούλιο του 2004;	
DA5: Ημερομηνία προθεσμίας για το λογιστικό έλεγχο που αξιολογεί το τρέχον επίπεδο συμμετοχής VCO (ΗΜ/ΜΗ/ΕΤΟΣ)	

Στρατηγικός στόχος 3: Μείωση των επιπέδων εγκληματικότητας και βελτίωση της κοινοτικής ασφάλειας

Στόχοι και σχετικές πρωτοβουλίες/σχέδια	Δράσεις
<ul style="list-style-type: none">Στρατηγική Ασφάλειας της Κοινότητας και Συνεργασίες	<p>Οι λεπτομερείς ενέργειες καθορίζονται λεπτομερώς ως εξής:</p> <ul style="list-style-type: none">Εφαρμογή Στρατηγικής Ασφάλειας της ΚοινότηταςΕφαρμογή της Στρατηγική Ανανέωσης της Τοπικής ΓειτονιάςΣτρατηγική Αντικοινωνικής ΣυμπεριφοράςΈναρξη της Στρατηγικής Ασφάλειας της Κοινότητας 2005/8, μέχρι τον Ιούλιο του 2005
Δείκτης απόδοσης	
CI1: % ποσοστό των βασικών πρωτοβουλιών Στρατηγικής Ασφάλειας της Κοινότητας που παραδόθηκαν εγκαίρως και σύμφωνα με το πρόγραμμα	
CI2: αριθμός προσωπικού που έχει παρακολουθήσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα Νο 17	
CI4: προθεσμία για την παραγωγή μιας στρατηγικής αντιμετώπισης της αντικοινωνικής συμπεριφοράς	
CI5: προθεσμία για την παραγωγή της Στρατηγικής Ασφάλειας της Κοινότητας	
GS1: % αύξηση των εξωτερικών πηγών χρηματοδότησης για τις κοινοτικές πρωτοβουλίες ασφάλειας	
OD6: % ποσοστό των ρατσιστικών γεγονότων που εξετάζονται σύμφωνα με τα συμφωνηθέντα ποιοτικά πρότυπα	

Στρατηγικός στόχος 4: Βελτίωση των συνεργασιών για την καλύτερη δυνατή απολαβή από τους πολίτες της απαστολής αυτού του χαρτοφυλακίου

Στόχοι και σχετικές πρωτοβουλίες/σχέδια	Δράσεις
<ul style="list-style-type: none">Σχέδιο του Newcastle και Στρατηγική Ανανέωσης ΓειτονιάςΠρόγραμμα Δράσης Τοπικής Στρατηγικής Συνεργασίας	<ul style="list-style-type: none">Ανάπτυξη της Στρατηγικής Συνεργασίας Διαβουλεύσεων /Συμμετοχής του Newcastle
Δείκτης απόδοσης	
OD3: προθεσμία για τη συμφωνία μιας στρατηγικής διαβουλεύσεων και συμμετοχής από όλα τα μέλη της Συνεργασίας του Newcastle	

Στρατηγικός στόχος 5: Αυξανόμενη πρόσβαση στην εξυπηρέτηση ακολουθώντας συγκεκριμένη στρατηγική εξυπηρέτησης πελατών/πολιτών

Στόχοι και σχετικές πρωτοβουλίες/σχέδια	Δράσεις
<ul style="list-style-type: none"> Στρατηγική εξυπηρέτησης πελατών /πολιτών 	<ul style="list-style-type: none"> Ανάπτυξη Κέντρων Εξυπηρέτησης Πελατών /Πολιτών Ανάπτυξη κέντρου τηλεφωνικών κλήσεων Διαχείριση γνώσης Κατάρτιση προσωπικού στην εξυπηρέτηση πελατών /Πολιτών
Δείκτης απόδοσης	
DA1: % αύξηση στις θετικές απόψεις/ ανηλπίεις για το Δημοτικό Συμβούλιο	
CI3: % των πελατών που είναι ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που τους παρέχονται από όλα τα κέντρα εξυπηρέτησεων πελατών	
OD1: % του αρμόδιου προσωπικού του Δημοτικού Συμβουλίου που εκπαιδεύεται στην εξυπηρέτηση πελατών ετησίως	
OD2: % αύξηση στο προσωπικό εξυπηρέτησης πελατών που αισθάνεται ικανό να παράσχει μια καλή υπηρεσία	
OD5: αριθμός μη-τοπικών συνεργατών με τους οποίους εργαζόμαστε για να προσφέρουμε τις δημόσιες υπηρεσίες σε όλους μέσω των βασικών κέντρων εξυπηρέτησης πελατών	
GS2: αριθμός νέων κέντρων εξυπηρέτησης πελατών μέσα στην πόλη	
GS3: αριθμός δημοτικών υπηρεσιών που είναι διαθέσιμες μέσω κέντρου τηλεφωνικών κλήσεων	
OD4: % ποσοστό των πρώτων συμπερασμάτων από τις αναλύσεις των επαφών που έγιναν σε μια καθορισμένη σειρά από βασικές υπηρεσίες του Συμβουλίου συμβουλίων	

Στρατηγικός στόχος 6: Ενίσχυση της εκλογικής μεταρρύθμισης και αύξηση του ενδιαφέροντος για τις εκλογικές δραστηριότητες

Στόχοι και σχετικές πρωτοβουλίες/σχέδια	Δράσεις
<ul style="list-style-type: none"> Πρωώθηση των νέων πρωτοβουλιών που στοχεύουν στην αύξηση των ποσοστών συμμετοχής και των εγγραφών Ενίσχυση της εκλογικής συνείδησης των ψηφοφόρων Σχέδιο Κοινοτικής Συμμετοχής 	<ul style="list-style-type: none"> Ανάπτυξη επικοινωνιακής στρατηγικής Αναθεώρηση των διαδικασιών σφραγισμένης Προετοιμασία του Σχεδίου Βελτίωσης Υπηρεσιών σύμφωνα με την αναμενόμενη νέα εκλογική νομοθεσία
Δείκτης απόδοσης	
DA2: % ποσοστό των ατόμων που στην εκλογική διαδικασία πραγματικά ψήφισε	

Στοιχεία απόδοσης

Κωδικός	Περιγραφή	Στόχος 2003/04	Αποτέλεσμα 2003/04	Traffic light	Στόχος 2004/05	Στόχος 2005/06	Στόχος 2006/07
Συνιστώσα Εσωτερικών Διαδικασιών (Συνεχής βελτίωση)							
04CPC11	% ποσοστό των βασικών πρωτοβουλιών Στρατηγικής Ασφάλειας της Κοινότητας που παραδόθηκαν εγκαίρως και σύμφωνα με το πρόγραμμα	85%	86%	Green	87%	88%	90%
04CPC12	αριθμός προσωπικού που έχει παρακολουθήσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα Νο 17	--	--	Grey	50	250	500
04CPC13	% των πελατών που είναι ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που τους παρέχονται από όλα τα κέντρα εξυπηρέτησεων πελατών	90%	97%	Green	90% από 3 ΚΕΠ	90% από 3 ΚΕΠ	90% από 3 ΚΕΠ
04CPC14	προθεσμία για την παραγωγή μιας στρατηγικής αντιμετώπισης της αντικοινωνικής συμπεριφοράς (DD/MM/YYYY)	--	31/03/2005	Grey	31/03/2005	--	--
04CPC15	προθεσμία για την παραγωγή της Στρατηγικής Ασφάλειας της Κοινότητας (DD/MM/YYYY)	--	31/07/2005	Grey	30/07/2005	30/07/2005	--
04CPC16	% ποσοστό των ενεργειών του πρώτου έτους για να βελτιωθεί η Υπηρεσία Ενίσχυσης της Κοινότητας που παραδόθηκαν εγκαίρως και σύμφωνα με το πρόγραμμα	--	31/03/2005	Grey	31/03/2005	--	--
04CPC17	% αύξηση του πληθυσμού που βλέπει την τοπική περιοχή ως ένα μέρος όπου άνθρωποι με διαφορετικά υπόβαθρα να συμβιώσουν με αρμονία	--	--	Grey	2%	2%	2%
CPDRC11	Συμφωνία της Τοπικής Επιτροπής για την εφαρμογή σχεδίων ανάπτυξης της περιοχής	30/09/2003	30/09/2003	Green	--	--	--
CPDRC13	% ετήσια αύξηση στα αναφερόμενα επίπεδα - ευάλωτες ομάδες	8%	27.4%	Green	--	--	--

Κωδικός	Περιγραφή	Στόχος 2003/04	Αποτέλεσμα 2003/04	Traffic light	Στόχος 2004/05	Στόχος 2005/06	Στόχος 2006/07
Συνιστώσα πολιτών (Διακυβερνητική υπευθυνότητα)							
04CPDA1	% αύξηση στις θετικές απόψεις/ αντιλήψεις για το Δημοτικό	3%	-1%	Red	2%	2%	2%
04CPDA2	% ποσοστό των ατόμων που στην εκλογική διαδικασία πραγματικά ψήφισε	60%	49.91%	Amber	51%	---	52%
04CPDA3	% αύξηση του πληθυσμού που θεωρεί ότι οι απόψεις τους μπορούν να επηρεάσουν την παροχή υπηρεσιών	+3%	+5%	Green	+3%	+3%	+3%
04CPDA4	Είχε δημοσιευθεί, το ετήσιο πρόγραμμα σχεδίων διαβούλευσης και κοινοτικής συμμετοχής, μέχρι τον Ιούλιο του 2004; (Ναι/Όχι)	---	31/07/2004	Grey	NAI	---	---
04CPDA5	Ημερομηνία προθεσμίας για το λογιστικό έλεγχο που αξιολογεί το τρέχον επίπεδο συμμετοχής σε VCO (DD/MM/YYYY)	---	ΑΠΡ 2005	Grey	ΑΠΡ 2005	ΑΠΡ 2005	---
CPDRDA1	Προθεσμία για το αναθεωρημένο σχέδιο του Newcastle	30/04/2004	31/10/2004	Amber	---	---	---
CPDRDA2	Προθεσμία για διαβουλεύσεις της Τοπικής Επιτροπής για την εφαρμογή σχεδίων ανάπτυξης της περιοχής	30/06/2003	30/06/2003	Green	---	---	---
CPDRDA4	Καταχώριση της Εφαρμογής για την ενεργοποίηση του 100% των ταχυδρομικών ψήφων το 2003/04	NAI	NAI	Green	---	---	---
Χρηματοοικονομική Συνιστώσα - (Καλή Διαχείριση)							
04CPGS1	% αύξηση των εξωτερικών πηγών χρηματοδότησης για τις κοινοτικές πρωτοβουλίες ασφαλείας	---	Δεν έχει οριστεί	Grey	Υπό καθορισμό	10%	10%
04CPGS2	αριθμός νέων κέντρων εξυπηρέτησης πελατών μέσα στην πόλη	2	2	Green	2	4	6
04CPGS3	αριθμός δημοτικών υπηρεσιών που είναι διαθέσιμες μέσω κέντρου τηλεφωνικών κλήσεων	---	2	Grey	4	5	6

Κωδικός	Περιγραφή	Στόχος 2003/04	Αποτέλεσμα 2003/04	Traffic light	Στόχος 2004/05	Στόχος 2005/06	Στόχος 2006/07
CPDRGS1	% ποσοστό που δαπανήθηκε από τους προϋπολογισμούς Ενίσχυσης Περιοχής και Λειτουργικών Διαδικασιών.	90%	100%	Green	---	---	---
CPDRGS2	% ποσοστό από τα Προγράμματα Ασφάλειας της Κοινοτικά που έχουν υλοποιηθεί	100%	100%	Green	---	---	---
CPDRGS4	Αριθμός επισκέψεων σε Κέντρα Εξυπηρέτησης Πελατών	200,000	210,000	Green	---	---	---
CPDRGS5	Αριθμός τηλεφωνημάτων στο Κέντρο Κλήσεων με ικανοποίηση τουλάχιστον 90%	300,000	366,090	Green	---	---	---
Συνίστωση Μάθησης & Ανάπτυξης (Ανάπτυξη του Οργανισμού)							
04CPOD1	% του αρμόδιου προσωπικού του Δημοτικού Συμβουλίου που εκπαιδεύεται στην εξυπηρέτηση πελατών ετησίως	10%	12%	Green	20%	40%	60%
04CPOD2	% αύξηση στο προσωπικό εξυπηρέτησης πελατών που αισθάνεται ικανό να παράσχει μια καλή υπηρεσία	70%	Έρευνα τον Ιούλιο 2004	Grey	72%	74%	76%
04CPOD3	προθεσμία για τη συμφωνία μιας στρατηγικής διαβουλεύσεων και συμμετοχής από όλα τα μέλη της Συνεργασίας του Newcastle (DD/MM/YYYY)	30/04/2005	Επανεξέταση	Amber	Επανεξέταση	---	---
04CPOD4	% ποσοστό των πρώτων συμπερασμάτων από τις αναλύσεις των επαφών που έγιναν σε μια καθορισμένη σειρά από βασικές υπηρεσίες του Συμβουλίου	---	80% από 3 ΚΕΠ	Grey	80% από 3 ΚΕΠ	80% από 3 ΚΕΠ	80% από 3 ΚΕΠ

Κωδικός	Περιγραφή	Στόχος 2003/04	Αποτέλεσμα 2003/04	Traffic light	Στόχος 2004/05	Στόχος 2005/06	Στόχος 2006/07
04CPOD5	αριθμός μη-τοπικών συνεργατών με τους οποίους εργάζομαστε για να προσφέρουμε τις δημόσιες υπηρεσίες σε όλους μέσω των βασικών κέντρων εξυπηρέτησης πελατών	--	4 από 3 ΚΕΠ	Grey	3 από 4 ΚΕΠ	4 από 4 ΚΕΠ	6 από 6 ΚΕΠ
04CPOD6	% ποσοστό των ρατσιστικών γεγονότων που εξετάζονται σύμφωνα με τα συμφωνηθέντα ποιοτικά πρότυπα	--	Δεν ορίστηκε	Grey	Υπό καθορισμό	+5%	+5%
CPDROD3	Προβλεπόμενη ημερομηνία: Ενοποίηση της Ομάδας Δράσης κατά των Ναρκωτικών και της Συνεργασίας Ασφάλειας της Κοινότητας	30/04/2004	31/03/2005	Amber	--	--	--
CPDROD5	α) Κύριες Παρεχόμενες Υπηρεσίες – Σύνολο Κέντρων Εξυπηρέτησης Πελατών β) αριθμός υπηρεσιών που παρέχονται σε εξωτερικούς συνεργάτες σε όλα τα κέντρα εξυπηρέτησεων πελατών	α)12 υπηρ. β)ελάχ από 4 ΚΕΠ	α)12 υπηρ. β)12	Green	--	--	--
BVPis							
BV001a	Αναπτύσσουν οι αρχές μια Κοινωνική Στρατηγική σε συνεργασία με τους τοπικούς στρατηγικούς εταίρους;	NAI	NAI	Green	NAI	--	--
BV001b	Πότε θα ολοκληρωθεί η αναθεώρηση της στρατηγικής;	31/03/2004	31/10/2004	Green	31/10/2004	--	--
BV001c	Έχει η αρχή αναφέρει την πρόοδο ως προς την εφαρμογή της Κοινωνικής Στρατηγικής στην ευρύτερη κοινότητα φέτος;	NAI	No 03/05	Amber	NAI	NAI	NAI
BV126a	Εσωτερικές διαρρήξεις ανά 1000 οικογένειες	23,65	24,30	Amber	22,61	21,59	Υπό συμφωνία
BV127a	Βίαιες παραβάσεις από έναν ξένο ανά πληθυσμό 1.000 ατόμων	5,82	5,39	Green	5,54	5,28	Υπό συμφωνία

Κωδικός	Περιγραφή	Στόχος 2003/04	Αποτέλεσμα 2003/04	Traffic light	Στόχος 2004/05	Στόχος 2005/06	Στόχος 2006/07
BV127b	Σημαντικές παραβάσεις σε δημόσιο χώρο ανά πληθυσμό 1.000 ατόμων	14,62	17,00	Red	13,92	13,27	Υπό συμφωνία
BV127c	Σημαντικές παραβάσεις σχετικά με τις εξουσιοδοτημένες εγκαταστάσεις ανά πληθυσμό 1.000 ατόμων	1,85	1,95	Red	1,76	1,68	Υπό συμφωνία
BV127d	Σημαντικές παρατυπίες που σημειώνονται κάτω επήρεια ουσιών ανά πληθυσμό 1.000 ατόμων	0,78	1,63	Red	0,74	0,71	Υπό συμφωνία
BV12e	Τροχαία ατυχήματα ανά πληθυσμό 1.000 ατόμων	12	19,12	Amber	17,99	17,58	Υπό συμφωνία
BV174	Αριθμός φυλετικών /ρατσιστικών γεγονότων που καταγράφονται από τις αρχές ανά πληθυσμό 100.000 ατόμων	236,25	21,51	Green	21,94	22,38	22,83
BV175	% ποσοστό από τα φυλετικά γεγονότα που οδήγησαν σε περαιτέρω δράση	65,07%	94,64%	Green	90,00%	90,00%	90,00%
BV176	Αριθμός καταφυγίων, των θυμάτων βίας στο σπίτι, ανά πληθυσμό 10.000, ο οποίος παρέχεται ή υποστηρίζεται από την αρχή	0,43	0,39	Green	0,43	0,43	0,43

Σημείωση: Η παραπάνω ενδεικτική παρουσίαση αναφέρεται στο ένα από τα εννέα χαρτοφυλάκια - «Κοινοτικός προγραμματισμός και διακυβερνητική ανανέωση», όμοιες κάρτες υπάρχουν και για τα υπόλοιπα οκτώ (Δημοτικές υπηρεσίες, Πολιτισμός, τουρισμός & αθλητισμός, Ανάπτυξη & μεταφορά, Διαδικτυακή-κυβέρνηση και εκσυγχρονισμός, Περιβάλλον, δημόσια υγεία και ασφάλεια, Δια βίου μάθηση και κατάρτιση, Ανάπλαση και κατοικία, Κοινωνικές υπηρεσίες και υγεία).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 **ΑΠΟΤΙΜΩΝΤΑΣ ΤΟ BALANCED SCORECARD**

8.1. Η ωφελιμότητα του Balanced Scorecard

Το γεγονός ότι τα παραδοσιακά συστήματα επίδοσης έχουν τις ρίζες τους στο οικονομικό τμήμα, τα κάνει να στηρίζονται στον έλεγχο, με τρόπο ώστε να συγκεκριμενοποιούν τις ενέργειες που πρέπει να αναλάβουν οι υπάλληλοι και ύστερα να μετρούν και να ελέγχουν αν πράγματι τις πραγματοποίησαν. Με αυτό τον τρόπο τα συστήματα αυτά προσπαθούν να ελέγξουν τη συμπεριφορά και είναι ενδεικτικά του τρόπου σκέψης της Βιομηχανικής Εποχής.

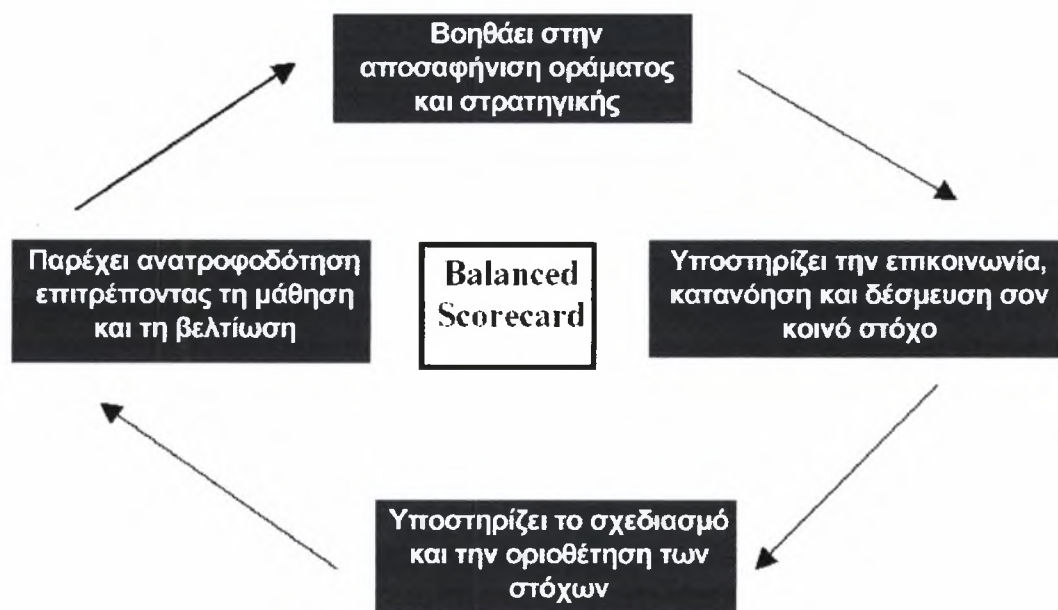
Το BSC, από την άλλη μεριά, ταιριάζει στο είδος των οργανισμών που πολλές επιχειρήσεις θέλουν να γίνουν, θέτοντας το όραμα και τη στρατηγική και όχι τον έλεγχο στο επίκεντρο. Οριοθετεί στόχους, αλλά υποθέτει ότι οι άνθρωποι θα υιοθετήσουν τις οποίες ενέργειες και συμπεριφορές είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Οι δείκτες είναι σχεδιασμένοι έτσι, ώστε να ωθούν τους συνεργάτες σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό προς το κοινό όραμα. Τα ανώτερα στελέχη μπορεί να ξέρουν ποιο πρέπει να είναι το τελικό αποτέλεσμα, αλλά δεν μπορούν να πουν πως ακριβώς οι υπάλληλοι θα το επιτύχουν, επειδή οι συνθήκες, κάτω από τις οποίες λειτουργούν, συνεχώς αλλάζουν.

Συνδυάζοντας τις τέσσερις συνιστώσες του BSC, τα ανώτερα στελέχη μπορούν ν' αντιληφθούν πολλές από τις αλληλεξαρτήσεις μέσα στο οικοδόμημα του οργανισμού, έτσι μπορούν να αναλάβουν ποιοτικότερες και πιο αποτελεσματικές αποφάσεις που θα οδηγήσουν τον οργανισμό σε ένα καλύτερο μέλλον.

Τέλος, η BSC συγκεκριμενοποιεί το γενικό όραμα, βοηθάει στη διατύπωση μετρήσιμων στόχων και στον ορισμό σαφών υπευθυνοτήτων στην οργανωτική δομή, ενώ παράλληλα προσφέρει αντικειμενικό πλαίσιο για την αξιολόγηση της επίδοσης του οργανισμού και του προσωπικού.

Έτσι, το BSC παρέχει τη δυνατότητα εισαγωγής τεσσάρων νέων διαδικασιών διοίκησης (Διάγραμμα 8.1.) οι οποίες ξεχωριστά η καθεμία αλλά και σε συνδυασμό συμβάλλουν στην απαραίτητη σύνδεση των μακροχρόνιων στόχων με τις βραχυχρόνιες δραστηριότητες του οργανισμού.



Διάγραμμα 8.1. Οι νέες διαδικασίες διοίκησης που εισάγει το Balanced Scorecard

Η πρώτη από αυτές τις διαδικασίες είναι η αποσαφήνιση του οράματος, η οποία βοηθά τα στελέχη να επιτύχουν μια συναίνεση για το όραμα και τη στρατηγική του οργανισμού.

Η δεύτερη διαδικασία είναι η επικοινωνία και σύνδεση, η οποία επιτρέπει στα ανώτερα στελέχη να μεταδώσουν τα μηνύματα της στρατηγικής τους σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και να συνδέσουν τη συνολική στρατηγική με τους επιμέρους στόχους των μονάδων και των εργαζομένων.

Η τρίτη διαδικασία είναι ο επιχειρηματικός προγραμματισμός, ο οποίος παρέχει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να ολοκληρώσουν τα επιχειρηματικά και οικονομικά τους πλάνα. Στη σύγχρονη εποχή σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις υλοποιούν προγράμματα αλλαγής. Καθένα από τα προγράμματα αυτά βρίσκεται σε κατάσταση ανταγωνισμού με τα υπόλοιπα, προσπαθώντας να εξασφαλίσει τους απαιτούμενους πόρους, που θα διασφαλίσουν τη βιωσιμότητά του. Το BSC βοηθά στην κατανομή των πόρων και την ιεράρχηση των προτεραιοτήτων με απώτερο σκοπό την επίτευξη των μακροχρόνιων στρατηγικών στόχων.

Τελευταία διαδικασία είναι η ανατροφοδότηση (feedback) που παρέχει στους οργανισμούς τη δυνατότητα να αποκτήσουν το πλεονέκτημα που συνήθως αποκαλούμε: πλήρης γνώση της στρατηγικής. Οι υφισταμένες διαδικασίες αναδρομικών ελέγχων και ανασκοπήσεων εστιάζονται κυρίως στο αν ο οργανισμός, τα τμήματά της και οι εργαζόμενοι του έχουν υλοποιήσει τους προϋπολογισθέντες στόχους της.

Ένα από τα στοιχεία που διαφοροποιεί το BSC από τα άλλα μοντέλα αποτελεσματικής διοίκησης και επίδοσης των επιχειρήσεων και των οργανισμών είναι η παράλληλη χρήση ποιοτικών και ποσοτικών δεικτών επίδοσης. Σε αντίθεση με τον κλασικό χρηματοοικονομικό έλεγχο, ο οποίος δίνει ελλιπή στοιχεία ή με τον ποιοτικό έλεγχο που εξετάζει την ποιότητα, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το κόστος, αυτός ο συγκερασμός ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών επιτρέπει στην επιχείρηση να έχει μια εμπειριστατωμένη εικόνα της πορείας της σε ένα εύρος θεμάτων.

Παράλληλα λόγω της καλύτερης επικοινωνίας και της αποσαφήνισης της στρατηγικής σε όλα τα επίπεδα, οι συνεργάτες έχουν τη δυνατότητα να γνωρίζουν σε ποιον τομέα πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους και ποιες βελτιώσεις πρέπει να πετύχουν. Αυτό σημαίνει ότι παρέχονται οι κατευθυντήριες γραμμές στους συνεργάτες, προκειμένου να γίνουν πιο παραγωγικοί και να ισχυροποιήσουν τη θέση τους στην επιχείρηση. Ταυτόχρονα, όμως, παρέχεται και η δυνατότητα στη διοίκηση να ελέγξει τις διαδικασίες για την πιο αποτελεσματική επίτευξη των στόχων.

Όλα τα παραπάνω κάνουν το BSC ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στρατηγικού προγραμματισμού και διοίκησης επίδοσης.

8.2. Πρακτικά οφέλη από την υιοθέτηση του Balanced Scorecard

Πολλές επιχειρήσεις / οργανισμοί υιοθέτησαν το BSC σε μια προσπάθεια να βελτιώσουν τα συστήματά τους για τη μέτρηση της αποδοτικότητάς τους. Οι επιχειρήσεις αυτές πέτυχαν να:

- Αποσαφηνίσουν και ανανεώσουν τη στρατηγική τους
- Μεταδώσουν τα μηνύματα της στρατηγικής τους σε όλο το μήκος και πλάτος των οργανισμών τους
- Ευθυγραμμίσουν τους στόχους κάθε λειτουργικής μονάδας, καθώς και τους ατομικούς στόχους, με τη συνολική στρατηγική της επιχείρησης
- Συνδέσουν τους στρατηγικούς αντικειμενικούς στόχους με τους μακροχρόνιους στόχους και τους ετήσιους προϋπολογισμούς
- Προσδιορίσουν και εναρμονίσουν τις πρωτοβουλίες που αφορούν τη στρατηγική
- Διεξαγάγουν περιοδικές ανασκοπήσεις για την αποδοτικότητα, έτσι ώστε να μάθουν καλά τη στρατηγική και να μπορούν να πραγματοποιήσουν έγκαιρα τις τυχόν απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες για τη βελτίωση της στρατηγικής.

Με όρους επιχειρηματικής πρακτικής, η έμφαση του BSC δίνεται στην ανάλυση των στρατηγικών στόχων μιας επιχείρησης σε επιμέρους στόχους. Αυτοί με τη σειρά τους ανατίθενται στις αρμόδιες διευθύνσεις, οι οποίες, για να τους επιτύχουν, ορίζουν τους ατομικούς στόχους κάθε εργαζόμενου στη διεύθυνση. Αυτό βοηθάει κάθε εργαζόμενο να διαθέτει σαφείς στόχους εργασίας και ν' αναγνωρίζει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Έτσι, είναι σε θέση να εκτιμήσει και την υποστήριξη (υλική ή σε εκπαίδευση) που πρέπει να έχει, για να υλοποιήσει τους στόχους του.

Χωρίς τη χρήση του BSC, οι περισσότερες οικονομικές μονάδες δεν έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν τη ζητούμενη συνέπεια στο όραμα και τη δράση, καθώς αυτές προσπαθούν να αλλάξουν κατεύθυνση και να εισάγουν νέες στρατηγικές και διαδικασίες. Το BSC παρέχει ένα πλαίσιο για τη διαχείριση της υλοποίησης της στρατηγικής, και ταυτόχρονα παρέχει τη δυνατότητα στην ίδια τη στρατηγική να εξελιχθεί από μόνη της ανταποκρινόμενη πλήρως στις αλλαγές που πραγματοποιούνται από τον ανταγωνισμό, την αγορά και την τεχνολογία.

8.3. Αδυναμίες του Balanced Scorecard

Μέρος της δυσκολίας στη χρήση του BSC έγκειται στην προσπάθεια αυτοματισμού του συστήματος. Τα αντικείμενα των μέτρων του BSC είναι συχνά δύσκολο να συσχετισθούν ή / και να μετρηθούν. Τα χρηματοοικονομικά μέτρα ευτυχώς δεν παρουσιάζουν πρόβλημα, έχουν εξάλλου χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά για πολλά χρόνια. Δεν είναι σε τελική ανάλυση οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις αυτές που είναι δύσκολο να πραγματοποιηθούν.

Ο προσδιορισμός των μέτρων επίδοσης είναι συχνά πιο δύσκολος απ' ό τι αναμένεται. Τα στελέχη χρειάζεται να εστιάσουν στις σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος επί της στρατηγικής προκειμένου να συνδέσουν τη μέτρηση με τη στρατηγική. Τα στελέχη συχνά κατανοούν τη σύνδεση ανάμεσα στην ικανοποίηση πελατών, την ικανοποίηση των εργαζομένων και τη χρηματοοικονομική απόδοση, εντούτοις, όμως, το BSC δεν παρέχει καθοδήγηση για το πως η βελτίωση της επίδοσης θα επιτύχει τα επιθυμητά στρατηγικά αποτελέσματα.

Επιπλέον, το BSC θα πρέπει συνεχώς να ενημερώνεται, να εκσυγχρονίζεται και να προσαρμόζεται στις ταχύτερες αλλαγές, στις απαιτήσεις και στις ανάγκες του ραγδαία μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Αυτό είναι ορθό διότι απαιτείται συνεχής ευθυγράμμιση με τις μεταβαλλόμενες στρατηγικές ή την εταιρική δομή. Έχει όμως και μια αρνητική επίδραση, διότι χρειάζεται πολύς χρόνος και αρκετοί πόροι προκειμένου να διατηρείται συνεχώς το BSC ενημερωμένο, εκσυγχρονισμένο και αποτελεσματικό.

Μια άλλη ανεπάρκεια του BSC είναι η δυσκολία στην υλοποίησή του. Ένα τυπικό BSC μπορεί να χρειαστεί πέντε ή έξι μήνες για να υλοποιηθεί. Ένας επιπρόσθετος αριθμός μηνών μπορεί να χρειασθεί για την εναρμόνιση της εταιρικής δομής. Έτσι, ο συνολικός χρόνος για την ανάπτυξή του είναι συχνά ένας χρόνος ή και κάτι περισσότερο.

Επιπροσθέτως, τα επιλεγόμενα μέτρα μπορεί να είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν και η προσέγγιση μπορεί να οδηγήει ακόμα και σε υπερβολικά μεγάλο αριθμό μέτρων επίδοσης.

Υπάρχουν κατά συνέπεια, ορισμένοι λόγοι που εξηγούν γιατί η εισαγωγή του BSC

μπορεί ν' αποτύχει. Τα στελέχη που αξιολογούν συνολικά την εφαρμογή θα πρέπει συνεπώς να λάβουν υπόψη τους εξίσου τόσο τους περιορισμούς όσο και τα πιθανά οφέλη της προσέγγισης. Συνεπώς, οποιαδήποτε περαιτέρω έρευνα κρίνεται, σε κάθε περίπτωση, αναγκαία για να τα βοηθήσει να λάβουν τη σωστή απόφαση. Ωστόσο, θα συνεχίζει να παραμένει αδύνατη η πρόβλεψη της συνολικής αξίας της προσέγγισης BSC προτού αυτή υλοποιηθεί στην πράξη.

8.4. Συμπερασματικές επισημάνσεις

Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός και η ανάγκη υλοποίησης της εταιρικής στρατηγικής είναι δύο σημαντικοί λόγοι για ν' αρχίσει μια επιχείρηση να σκέφτεται την υιοθέτηση συστήματος BSC. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, οι μάνατζερ θα πρέπει να είναι ενήμεροι επί των ανεπαρειών ή δυνητικών προβλημάτων που σχετίζονται μ' ένα BSC. Αυτές οι ανεπάρκειες, ή αλλιώς αδυναμίες, μπορούν να ξεπεραστούν με κατάλληλο σχεδιασμό, ενημέρωση και γνώση καταστάσεων και συνθηκών, υποβοηθούμενες σημαντικά και από τις πρόσφατες βελτιώσεις στο σύστημα λογισμικού του BSC.

Υπάρχουν, ωστόσο, ορισμένα ζητήματα που τα στελέχη οφείλουν να έχουν πάντα στη σκέψη τους όταν υλοποιούν οποιοδήποτε τύπου σύστημα μέτρησης και διοίκησης επίδοσης. Τα βασικότερα απ' αυτά είναι τα παρακάτω:

1. Εστίαση σε ορισμένα ζωτικής σημασίας μέτρα. Παρά πολλά μέτρα μπορούν να θολώσουν και να κάνουν περισσότερο δυσδιάκριτο το στρατηγικό στόχο
2. Χρήση μέτρων που οι εργαζόμενοι μπορούν να ελέγξουν. Εάν δεν μπορούν να ελέγξουν τα μέτρα, οι εργαζόμενοι θα νιώσουν αποξενωμένοι κι απογοητευμένοι.
3. Διατήρηση των διαύλων επικοινωνίας ανοιχτών και συχνή αναθεώρηση του προγράμματος σε συνάρτηση πάντα και με τις αλλαγές στην εταιρική δομή και στρατηγική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

9.1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το Balanced Scorecard για πρώτη φορά αναγνωρίστηκε και υλοποιήθηκε απ τους Kaplan και Norton ως ένα εργαλείο διοίκησης επίδοσης. Ο σκοπός του είναι παρουσιάσει στη διοίκηση μια συνεκτική σύνοψη των βασικών παραγόντων επιτυχία μιας επιχείρησης / ενός οργανισμού, και να διευκολύνει την ευθυγράμμιση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων με τη συνολική στρατηγική. Παρέχει ένα μέσο για τη μετουσίωση της οράματος σε μια σαφή σειρά στόχων. Αυτό οι στόχοι στη συνέχεια μετουσιώνονται σ' ένα σύστημα μετρήσεων επίδοσης που διαχέουν αποτελεσματικά μια δυναμική, διορατική, στρατηγική έμφαση σ' ολόκληρη την επιχείρηση.

Το σχέδιο του αυθεντικού BSC προσδιόρισε τέσσερις συνιστώσες που είναι: η χρηματοοικονομική, η πελατειακή, οι εσωτερικές διαδικασίες και η μάθηση κι ανάπτυξη. Η σημασία καθεμιάς από αυτές τις συνιστώσες (ανεξάρτητα από το πόσο αναγκαίες κρίνεται ότι είναι) είναι ότι οι συνιστώσες αυτές καθαυτές και τα επιλεγόμενα μέτρα είναι συνεπή με την εταιρική στρατηγική.

Τα BSC θα πρέπει να είναι ένα μείγμα από 15 με 25 χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέτρα, ομαδοποιημένα σε τέσσερις συνιστώσες. Το BSC θα πρέπει ανά πάσα στιγμή να λέει την ιστορία της στρατηγικής της επιχείρησης. Αυτή η ιστορία ξετυλίγεται με τη σύνδεση μέτρων απόδοσης και αποτελεσμάτων μαζί, μέσω μιας σειράς σχέσεων αιτίου-αποτελέσματος. Τα μέτρα των αποτελεσμάτων δείχνουν τους απώτερους σκοπούς της στρατηγικής και το κατά πόσο οι βραχυχρόνιες προσπάθειες έχουν οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Διαμορφώνοντας ένα BSC που συνδέει την αποστολή και τη στρατηγική μιας επιχείρησης σε σαφείς και κατανοητούς στόχους και μέτρα είναι μόνο η αρχή της χρήση του BSC ως ένα σύστημα διοίκησης. Το BSC θα πρέπει να γνωστοποιείται στους εργαζόμενους, στα στελέχη εταιρικού επιπέδου και στα μέλη του διοικητικού συμβουλίου (ΔΣ). Ο στόχος της διαδικασίας γνωστοποίησης είναι να ευθυγραμμίσει όλους τους εργαζόμενους εντός της επιχείρησης, όπως επίσης και τα άτομα για τα οποία η επιχείρηση είναι υπεύθυνη (ανώτατα στελέχη και το ΔΣ) με τη στρατηγική.

Η γνώση και η ευθυγράμμιση ανάμεσα στους προαναφερθέντες θα διευκολύνει την επιτόπια θέσπιση στόχων, την ανατροφοδότηση και την υπευθυνότητα της στρατηγικής πορείας της στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας. Ευθυγράμμιση και ευθύνη θα ενισχυθούν ξεκάθαρα όταν οι ατομικές συμβολές στην επίτευξη των στόχων του BSC συνδέονται με προγράμματα αναγνώρισης, προαγωγών και ανταμοιβών.

Η ικανότητα μάθησης στο επίπεδο των στελεχών -αυτό που αναφέρουμε ως

στρατηγική μάθηση- είναι ίσως η πιο καινοτομική πτυχή του BSC. Η στρατηγική μάθηση κάνει «το ταξίδι» να αξίζει για εκείνους που μαθαίνουν πως να χρησιμοποιούν το BSC ως ένα στρατηγικό σύστημα διοίκησης. Η διαδικασία ξεκινά με την αποσαφήνιση του κοινού οράματος που ολόκληρη η επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει. Η χρήση της μέτρησης ως μια γλώσσα βοηθάει στη μετάφραση πολύπλοκων και συχνά ασαφών εννοιών σε πιο συγκεκριμένες ιδέες που ευθυγραμμίζουν και κινητοποιούν όλα τα άτομα σε δράσεις κατευθυνόμενες προς την επίτευξη στόχων της οργάνωσης..

Η έμφαση στην οικοδόμηση σχέσεων αιτίου - αποτελέσματος στο BSC εισάγει δυναμικά συστήματα σκέψης. Διευκολύνει τ' άτομα σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης να κατανοήσουν πως τα κομμάτια συναρμολογούνται, πως ο ρόλος τους επηρεάζει το ρόλο άλλων. Διευκολύνει τον ορισμό των μοχλών απόδοσης και σχετικών πρωτοβουλιών που όχι μόνο μετρούν την αλλαγή αλλά και τη διασφαλίζουν ταυτόχρονα. Τέλος, η προσέγγιση διευκολύνει την ομαδική μάθηση.

Το BSC μπορεί να αποτελέσει τον ακρογωνιαίο λίθο του συστήματος διοίκησης μιας επιχείρησης από τη στιγμή που ευθυγραμμίζει και υποστηρίζει βασικές διαδικασίες, συμπεριλαμβανομένων:

- Αποσαφήνιση και εκσυγχρονισμός της στρατηγικής
- Γνωστοποίηση της στρατηγικής σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης
- Ευθυγράμμιση τμηματικών (departmental) και προσωπικών στόχων με τη στρατηγική
- Αναγνώριση και ευθυγράμμιση στρατηγικών πρωτοβουλιών
- Σύνδεση στρατηγικών σκοπών με τους μακροπρόθεσμους στόχους και ετήσιους προϋπολογισμούς.
- Ευθυγράμμιση στρατηγικών και λειτουργικών αναθεωρήσεων
- Επίτευξη ανατροφοδότησης για την εκμάθηση και βελτίωση της στρατηγικής.

Παραπέρα, με την ενσωμάτωση του BSC σε ένα «διοικητικό ημερολόγιο», όλες οι διοικητικές διαδικασίες μπορούν να ευθυγραμμιστούν και να παραμείνουν εστιασμένες στην υλοποίηση της μακροπρόθεσμης στρατηγικής της επιχείρησης. Κατά τη διάρκεια των προηγούμενων χρόνων, μια και η εμπειρία από τα προγράμματα BSC έχει συσσωρευτεί, μπορεί να υποστηριχθεί ότι το BSC απέτελεσε μια ευχάριστη έκπληξη από το αποτέλεσμα και την γενικότητα της έννοιας, από την πλευρά της μεγάλης ευρύτητας της εφαρμογής της σε όλα τα είδη των επιχειρήσεων- παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών- δημόσιων και ιδιωτικών, αλλά και των ευρύτερων οργανισμών του δημόσιου τομέα. Αυτό που ξεκίνησε ως μια αναζήτηση για τη βελτίωση των συστημάτων μέτρησης απόδοσης έχει πλέον εξελιχθεί σε μια προσέγγιση που βοηθάει τ' ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων να επιλύουν ίσως το πιο κεντρικής σημασίας ζήτημα: πως να υλοποιήσουν τη στρατηγική, ιδιαίτερα μάλιστα εκείνη που απαιτεί ραγδαίες αλλαγές.

Όταν οι επιχειρήσεις κάνουν την κρίσιμη μετάβαση, από το όραμα στη δράση, βιώνουν τον αληθινό ενθουσιασμό και την ικανοποίηση, ενώ ταυτόχρονα αποκτούν και την πραγματική αξία από την ανάπτυξη του BSC.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A. ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Γεωργόπουλος, Ν. (2001), Επιχειρησιακή Πολιτική & Στρατηγική, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Γεωργόπουλος, Ν. (2002), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδ. Γ. Μπένου.

Κανελλόπουλος, Χ. (1990), Μάνατζμεντ- Αποτελεσματική Διοίκηση: Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες, Αθήνα.

Κωνσταντίνου, Κ. (2002), _ΔΙΑΣ: Μια προσέγγιση στο στρατηγικό επιχειρησιακό σχεδιασμό που συνδυάζει μοντέλα όπως το EFQM και μεθοδολογίες όπως η Ισοσταθμισμένη Κάρτα Αποτελεσμάτων (Balanced Scorecard)_ , ECO-Q, Τεύχος 33, Μάιος-Ιούνιος 2002, σελ. 23-29.(Κ.3)

Μασμανίδης, Κ. (2000), Παγκοσμιοποίηση, Αποϋλοποίηση και Νέα Οικονομία, Εκδόσεις Εξάντας, Αθήνα.

Μακρίδης Χ.(2003), Σύστημα Διοίκησης Επίδοσης (BSC) & Επιχειρησιακή Στρατηγική στην εποχή της Κοινωνίας των Πληροφοριών, Μ.Π.(MBA-TQM), Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Ν. Λαμπρούκος, "Customer Satisfaction: Αποτελεσματικά Συστήματα Μέτρησης Ικανοποίησης Πελατών για τον 21ο αιώνα", Plant Management, Τεύχος 170, Δεκέμβριος 2001, σελ. 29-35. (Κ.4)

Παρασκευαΐδης, Π. (2002), _Διοικητική των Αποδόσεων (Performance Management)_ , Οικονομικά Χρονικά, Τεύχος 117, Ιούλιος-Σεπτέμβριος.

Σταματιάδης, Φιλ. (2001), _Ισορροπημένη στοχοθεσία (balanced scorecard)_ , στο Οικονομικά Χρονικά, Αύγουστος-Σεπτέμβριος. (Κ.4)

B. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Ahn, H. (2001), _Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report_ , Long Range Planning, Vol. 34, pp. 441-461. (Κ.8)

Ackoff, R.L., Management Misinformation Systems, Management Science, December 1967 pp 147-56. (Κ.6)

Ashton, C. (1997), Strategic Performance Measurement, Business Intelligence, London, (Κ.1)

Bititci, U.S., Turner T. & Begemann C. (2000), _Dynamics of performance

measurement systems_, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 20, No. 6, pp. 692-704. (K.1)

Brimson, J. (2002), _Creating Forward - Looking Value Statements_, Better Management Think Tank, pp. 16-18. (K.1)

Chakaravarthy, B. S. (1988), _Measuring strategic performance_, Strategic Management Journal, Vol. 7, pp. 110118. (K.1)

Dinesh, D. & Palmer, E. (1998), _Management by objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again?_, Management Decision, Vol. 36, No.6, pp. 363-9. (K.8)

Euske, K.J., Lebas, M.J. & McNair, C.J. (1993), _Performance management in an international setting_, Management Accounting Research, Vol. 4, No. 4, December 1993, pp. 275-299. (K.1)

Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R. & Voss, C. (1991), Performance Measurement in Service Businesses, The Chartered Institute of Management Accountants, London. (K.1)

Harbour, J.-L. (1997), The Basics of Performance Measurement, Productivity Press. (K.1)

Hepworth, P. (1998), _Weighing it up: a literature review for the balanced scorecard_, Journal of Management Development, Vol. 17, No. 8, pp. 559-563. (K.2)

Jackson, P.M., Public Sector Performance Evaluation, Public Money and Management Vol. 13, No. 4. 1993. (K.6)

Jackson, P.M., Reflections on Performance Measurement in Public Service Organisations, in Measures for Success in the Public Sector ed. P.M. Jackson, CIPFA, ISBN 0852996578 1995. (K.6)

Jones T. O. & W. E. Sasser (1995), "Why Satisfied Customers Defect", Harvard Business Review, (K.4)

Kaplan, R.S. (1984), _Yesterday_s Accounting Undermines Production_, Harvard Business Review, July / August, pp. 8091.

Kaplan, R.S. (1994), _Devising a balanced scorecard matched to business strategy_, Planning Review, September-October, pp. 15-19, 48. (K.2)

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992), _The Balanced Scorecard: Measures that drive performance_, Harvard Business Review, Vol.70, No.1, January / February, pp. 71-9. (K.2,4)

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1993), *Putting the balanced scorecard to work*, Harvard Business Review, Vol. 71, No. 5, September/October, pp. 134-147. (K.2)

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, MA. (K.2,4)

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996), *Using the balanced scorecard as a strategic management system*, Harvard Business Review, Vol. 74, No. 1, January-February, pp. 75-85. (K.2,6)

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996), *Strategic learning & the balanced scorecard*, Strategy Leadership, Vol. 24, No. 5, pp. 18.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001), *The Strategy - Focused Organization*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts. (K.1)

Kaplan, R.S., and Norton, D.P., *Linking the balanced scorecard to strategy*, California Management Review, Vol. 39, No. 1, 1996 pp 53-79. (K.6)

Kaplan, R.S., and Norton, D.P., *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, ISBN 0875846513 1996. (K.6)

Kim, D. (1994), *Systems Thinking Tools: A User's Reference Guide*, Pegasus Communications Inc.(K.9)

Lorange, P. (1998), *Strategy implementation: the new realities*, Long Range Planning, Vol. 31, No. 1, pp. 126-137. (K.8)

Mascarenhas, R.C., *Searching for efficiency in the public sector*, Public Budgeting and Finance, Fall, 1996 pp 13-27. (K.6)

McKevitt, D., and Lawton, A., *The manager, the citizen, the politician and performance measures*, Public Money and Management, Jul-Sep, 1996 pp 49-54. (K.6)

McKenzie, F. & Shilling, M. (1998), *Avoiding performance measurement traps: ensuring effective incentive design and implementation*, Compensation and Benefits Review, Vol. 30, No. 4, pp. 49-64. (K.8)

McWilliams, B., *The measure of success*, Across the Board, Feb, 1996 pp 16-20. (K.6)

Mintzberg, H. (1994), *The Fall and Rise of Strategic Planning*, Harvard Business Review, January-February, pp. 107-114. (K.1)

Morgan, M. (1998), *Improving business performance: are you measuring up?*, Manage, Vol. 49, No. 2, pp. 3-16.

Norreklit, H. (2000), *The balance on the balanced scorecard: A critical analysis of some of its assumptions*, Management Accounting Research, Vol. 11, No. 2, pp.65-88. (K.4)

Parker, Ch., (2000), *Performance measurement*, Work Study, Vol. 49, No. 2, pp. 63-66. (K.1,2)

Procurement Executives Association (1999), *Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology: Moving from Performance Measurement to Performance Management*, Procurement Executives Association. (K.1,2,5)

Roest, P. (1997), *The golden rules for implementing the balanced business scorecard*, Information Management & Computer Security, Vol. 5, No. 5, pp. 163-165(K.5)

Schneiderman .A. (1988), "Setting Quality Goals", Quality Progress, April, pp. 51-57 (K.4)

SODD Circular 16/87 Best Value Scottish Office, Edinburgh. (K.6)

Simons, R. (1995), *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston. (K.5)

Sinclair, D. & Zairi, M. (1995), *Effective process management through performance measurement: part I applications of total quality-based performance measurement*, Business Process Re-engineering & Management Journal, MCB University Press, Vol. 01, No. 1, pp. 75-88. (K.1)

Sink, D. (1991), *The role of measurement in achieving world class quality and productivity management*, Industrial Engineering, Vol.23, No.6, June, pp. 23-8, 70. (K.1)

Veen- Dirks, P. & Wijn, M. (2002), *Strategic Control: Meshing Critical Success Factors with the Balanced Scorecard*, Long Range Planning, Vol. 35, p. 407. (K.8)

Γ. INTERNET (Web Sites)

www.apqc.org -- American Productivity & Quality Center
www.asq.org -- American Society for Quality
www.balancedscorecard.com -- Balanced Scorecard
www.bscol.com -- Balanced Scorecard Collaborative, Inc.
www.capsresearch.org -- Information from the Center for Advanced Purchasing Studies
www.cresearch.com -- Custom Research, Inc.
www.deming.org -- Deming Institute
www.efqm.org/pressrel/cutsat.htm - European Foundation for Quality Management
www.gao.gov - Information on the Government Performance and Results Act
www.iso.ch - International Organization for Standardization
www.ml.com - Merrill Lynch Credit Corporation
www.nist.gov - National Institute of Standards & Technology
www.npr.gov - National Partnership for Reinventing Government
www.plant-management.gr -- Plant Management magazine
www.pr.doe.gov - Department of Energy Balanced Scorecard Homepage
www.qualitydigest.com -- Quality Digest magazine
www.rens.com./wp-pov.htm -- Renaissance Solutions Inc.
www.richardchangassociates.com -- Richard Chang Associates Inc.
www.statebuy.inter.net/bsc.htm -- BSC Central
<http://www.balancedscorecardsurvival.com/>
http://www.gclconsultancy.co.uk/gcl/software/white_papers.asp
<http://www.performancesoft.com/industries/government/customers.asp>
http://www.business-intelligence.co.uk/reports/public_scorecard/casestudies.asp
<http://www.qpr.com/>

Web Site Εφαρμογής του Newcastle

<http://www.newcastle.gov.uk>
<http://www.newcastle.gov.uk/bvpp2004.nsf/a/home?opendocument>

Web Sites Εφαρμογής Balanced Scorecard στη Δημόσια Διοίκηση (Larvic, Νορβηγία)

<http://www.larvik.kommune.no>
http://www.cities-of-tomorrow.net/pdf/2002_Case_Study_Larvik.pdf.
(London Borough of Barking and Dagenham, Αγγλία)
<http://www.barking-dagenham.gov.uk>
<http://www.barking-dagenham.gov.uk/9-council/performance-improvement/bal-scorecard/bal-scorecard-menu.html>

(Charlotte City, North Carolina, USA)

<http://www.ci.charlotte.nc.us>
<http://www.ci.charlotte.nc.us/Governing/home.htm>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ -1 **ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ ΟΡΩΝ**

Ανταγωνιστικό Benchmarking - (Competitive Benchmarking)

Μελέτη προϊόντων, διαδικασιών ή επιχειρησιακής επίδοσης των ανταγωνιστών στον ίδιο κλάδο για να γίνει σύγκριση της τιμολογιακής πολιτικής, των τεχνικών προδιαγραφών και άλλων χαρακτηριστικών επίδοσης.

Balanced Scorecard

Ένα σύστημα διοίκησης επίδοσης που υλοποιείται με μια σειρά μέτρων που αναφέρονται σε τέσσερις συνιστώσες: την πελατειακή, την χρηματοοικονομική, των εσωτερικών διαδικασιών, και την μάθηση κι ανάπτυξη.

Βέλτιστες πρακτικές (Best Practices)

Μέθοδοι εκτέλεσης μιας διαδικασίας ή υποδιαδικασίας, που έχουν αναγνωρισθεί εντός ή εκτός ενός οργανισμού και οι οποίες αξιολογούνται, συστηματοποιούνται και διαχέονται σε άλλους, με σκοπό να ενθαρρύνουν την αποδοτικότητα και το αμοιβαίο μείρασμα της γνώσης.

Benchmarking

Η έρευνα των βέλτιστων βιομηχανικών πρακτικών που οδηγούν σε υπέρτερη επίδοση.

Διοίκηση Επίδοσης (Performance Management)

Η χρήση πληροφοριών μέτρησης επίδοσης για την πραγματοποίηση θετικής αλλαγής στην οργανωσιακή κουλτούρα, συστήματα και διαδικασίες, βοηθώντας στην τοποθέτηση συμφωνημένων στόχων απόδοσης, κατανέμοντας με βάση τις προτεραιότητες πόρους, πληροφορώντας τα στελέχη είτε για να επιβεβαιώσουν είτε για να αλλάξουν τις υφιστάμενες κατευθύνσεις της εταιρικής πολιτικής για την επίτευξη αυτών των στόχων, και διαμοιράζοντας τ' αποτελέσματα επίδοσης για το σκοπό της εν λόγω επίτευξης.

Εταιρική Κουλτούρα (Corporate Culture)

Οι αξίες μιας επιχείρησης, οι οποίες, όταν Εκφράζονται και σε συμπεριφορές στελεχών και υπαλλήλων, συχνά προωθούνται και ανταμείβονται.

Ευθυγράμμιση (Alignment)

Συνέπεια σχεδίων, διαδικασιών, ενεργειών, πληροφοριών, αποφάσεων, αποτελεσμάτων, ανάλυσης και μάθησης για την υποστήριξη βασικών στόχων σε οργανωσιακό επίπεδο.

Μέτρηση (Measurement)

Η ενεργεία της ποσοτικοποίησης των διαστάσεων απόδοσης των προϊόντων, υπηρεσιών, διαδικασιών και άλλων επιχειρησιακών δραστηριοτήτων.

Μέτρηση Επίδοσης (Performance Measurement)

Μια διαδικασία αξιολόγησης της προόδου έναντι της επίτευξης προκαθορισμένων στόχων, συμπεριλαμβανομένων των πληροφοριών επί της αποδοτικότητας με την οποία οι πόροι μετατρέπονται σε αγαθά και υπηρεσίες (εκροές), την ποιότητα αυτών των εκροών (πόσο καλά προσφέρονται στους πελάτες και το βαθμό στον οποίο είναι ικανοποιημένοι οι τελευταίοι), τ' αποτελέσματα της δραστηριότητας ενός προγράμματος συγκρινόμενα με τον επιδιωκόμενο σκοπό, και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών μέρους των συγκεκριμένων συνεισφορών στους προγραμματικούς στόχους.

Μέτρο Επίδοσης (Performance Measure)

Ένας ποσοτικός ή ποιοτικός χαρακτηρισμός της επίδοσης, ή αλλιώς, ο στόχος που μπορεί να μετρηθεί μέσω ορθά επιλεγμένων δεικτών.

Όραμα (Vision)

Εκεί που κατευθύνεται μια επιχείρηση και αυτό που θέλει να επιτύχει, ή αλλιώς, η εικόνα του πώς θα είναι και τί θα κάνει η επιχείρηση στο μέλλον.

Στόχος της Επίδοσης (Performance Goal)

Ένα στοχευμένο επίπεδο δραστηριότητας εκφρασμένο ως ένα απτό μέτρο, έναντι του οποίου η πραγματική επίτευξη μπορεί να συγκριθεί.

Στρατηγικές (Strategies)

Ευρείες δηλώσεις που θέτουν την κατεύθυνση προς την οποία θα πρέπει να κινηθεί μια επιχείρηση για να υλοποιήσει το όραμα και την αποστολή της.

Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες (Strategic Business Units-SBUs)

Ιδεατές ενότητες απομονωμένες για λόγους στρατηγικού σχεδιασμού και μη αναγνωρίσιμες στα επίσημα οργανωτικά μοντέλα.

Στρατηγικός σχεδιασμός (Strategic Planning)

Η διαδικασία οραματισμού του μέλλοντος της επιχείρησης και της ανάπτυξης των αναγκαίων διαδικασιών και λειτουργιών για την επίτευξη αυτού του μέλλοντος.

Σχέδια δράσης (Action plans)

Εκείνα τα πράγματα που ο οργανισμός πρέπει να κάνει για να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους του.



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ



004000074900