

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΕΜΕΝΤ: Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΟΙ
ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΟΥ ΠΙΝΑΚΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ
ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ (BALANCED SCORECARD)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΖΗΣΗΣ ΠΑΝΤΕΛΗΣ

ΦΡΑΓΚΙΟΥΔΑΚΗ ΓΕΩΡΓΙΑ Α.Μ. 7307
ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΟΥ ΜΑΡΙΛΕΝΑ Α.Μ. 8029

ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2012

Abstract

The purpose of this paper as a first step is to analyze what is Balanced Scorecard. Then becomes more specific the theoretical analysis of this thesis's subject, with the apposition of two Balanced Scorecard's applications which relate to a bank branch and a limit liability company.

The main point that emerges from the preparation of this thesis is the successful implementation of strategic tools such as the Balanced Scorecard to financial organization, may be an important source of information regarding the correct choice of strategic direction by the organization, in order to achieve as the most appropriate strategies can be achieved.

*Ευχαριστούμε θερμά τον Καθηγητή μας Κ. Ζήση Παντελή για τις πολύτιμες συμβουλές,
τους ανθρώπους που συνεργάστηκαν μαζί μας δίνοντας μας πολύτιμες πληροφορίες,
και τις οικογένειές μας που στηρίζουν χρόνια τώρα τις προσπάθειές μας...*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας σε πρώτο στάδιο είναι να αναλύσει, τί είναι οι πίνακες Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard). Κατόπιν γίνεται πιο συγκεκριμένη η θεωρητική ανάλυση του θέματος της πτυχιακής εργασίας, με την παράθεση δύο συγκεκριμένων εφαρμογών του στρατηγικού εργαλείου Balanced Scorecard, τα οποία αφορούν σε ένα τραπεζικό κατάστημα και σε μία ανώνυμη εταιρεία.

Το βασικό συμπέρασμα που προκύπτει από την εκπόνηση της παρούσας πτυχιακής εργασίας, είναι ότι η επιτυχής εφαρμογή στρατηγικών εργαλείων όπως το Balanced Scorecard σε οικονομικούς οργανισμούς, μπορεί να αποτελέσει σημαντική πηγή πληροφόρησης, όσο αφορά στην επιλογή σωστών στρατηγικών κατευθύνσεων από τον εκάστοτε οργανισμό, με σκοπό την επίτευξη όσο το δυνατό καταλληλότερων στρατηγικών-στόχων.

1	Εισαγωγή	7
1.1	Ορισμός και έννοια στρατηγικής	7
1.2	Σύγκριση «bottom-up» και «top-down» στρατηγικής κατεύθυνσης	8
1.3	Ορισμός και έννοια στρατηγικού μανάτζμεντ	9
1.4	Λήψη στρατηγικών αποφάσεων	10
1.5	Η εξέλιξη των στρατηγικών συστημάτων μανάτζμεντ	10
1.6	Ορισμός και έννοια του BSC	14
1.6.1	Η χρηματοοικονομική συνιστάμενη	15
1.6.2	Η συνισταμένη του πελάτη	15
1.6.3	Η συνισταμένη της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας	18
1.6.4	Η συνισταμένη της μάθησης και ανάπτυξης	19
1.7	Tableau de bord	21
1.8	Ιστορική εξέλιξη του Balanced scorecard	22
1.9	Η χρησιμότητα της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων	25
1.10	Πλεονεκτήματα του BSC	26
1.11	Λόγοι αποτυχίας του Balanced Scorecard	27
1.12	Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης ενός Balanced Scorecard	28
1.13	Μεθοδολογία ανάπτυξης και εφαρμογής του Balanced Scorecard	28
2	Στρατηγικά εργαλεία που συνδέονται με το Balanced Scorecard	30
2.1	Swot Analysis	30
2.2	Swot Matrix	31
2.3	Μέθοδος AHP	33
2.3.1	Πλεονεκτήματα της μεθόδου ιεραρχικής ανάλυσης	34
2.3.2	Διαδικασία εφαρμογής της AHP	35
2.3.3	Παραδείγματα εφαρμογής AHP	35
2.4	Product Value Analysis (PVA) – Ανάλυση Αξίας Προϊόντος	37
2.5	Quality Function Deployment (QFD)	39
2.5.1	Ορισμός QFD	39
2.5.2	Εφαρμογή QFD	40
2.6	Smart Analysis	44
2.7	KPIs	44
2.8	Τομείς εφαρμογής του Balanced Scorecard (Case Studies)	45
2.9	Συγκριτική αξιολόγηση στρατηγικών μοντέλων	47
2.9.1	Customer-centric strategy	48
2.9.2	Six Sigma	48
2.9.3	Lean Thinking for business processes	49
2.9.4	Total Quality Management	49
2.10	Μειονεκτήματα BSC	50
3	Μεθοδολογία εφαρμογής του Balanced Scorecard	54
3.1	Ορισμός μελέτης περίπτωσης	54
3.2	Ποιοτικές Μέθοδοι Έρευνας	54
3.3	Συνεντεύξεις	55
3.4	Πλεονεκτήματα ημι- δομημένων συνεντεύξεων	56
3.5	Μειονεκτήματα ημι- δομημένων συνεντεύξεων	56
3.6	Προφίλ τράπεζας	56
3.7	Προφίλ Ανώνυμης Εταιρείας (ξενοδοχεία)	59
4	Πρακτική εφαρμογή της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων	61
4.1	Παράδειγμα Α	61

4.1.1	Swot Analysis τράπεζας.....	61
4.1.2	Swot Matrix Τράπεζας.....	62
4.1.3	Μέθοδος εφαρμογής της ιεραρχικής ανάλυσης τεσσάρων πτυχών στην τράπεζα.....	64
4.1.3.1	Αποτελέσματα εφαρμογής της AHP στις τέσσερις πτυχές του Balanced Scorecard.....	66
4.1.3.2	Συμπέρασμα τεσσάρων πτυχών.....	66
4.1.4	Μέθοδος ιεραρχικής ανάλυσης στην πτυχή των «χρηματοοικονομικών» .	66
4.1.4.1	Αποτελέσματα εφαρμογής της AHP στην πτυχή των χρηματοοικονομικών.....	68
4.1.4.2	Συμπέρασμα εφαρμογής της AHP στην πτυχή των χρηματοοικονομικών.....	69
4.1.5	Μέθοδος QFD.....	70
4.1.5.1	Επεξήγηση δημιουργίας πίνακα QFD.....	71
4.1.5.2	Συμπεράσματα πτυχής «χρηματοοικονομικών».....	71
4.1.5.3	Συμπεράσματα πτυχής «πελατών».....	71
4.1.5.4	Συμπεράσματα πτυχής «εσωτερικών διαδικασιών».....	74
4.1.5.5	Συμπεράσματα πτυχής «μάθησης και ανάπτυξης».....	75
4.2	Παράδειγμα Β.....	75
4.2.1	Swot analysis ξενοδοχείου.....	76
4.2.2	Swot Matrix Ανώνυμης Εταιρείας (ξενοδοχείου).....	78
4.2.3	Μέθοδος εφαρμογής της ιεραρχικής ανάλυσης των τεσσάρων πτυχών στην Ανώνυμη Εταιρεία.....	81
4.2.4	Ανάλυση QFD.....	88
4.2.5	Συμπεράσματα QFD.....	90
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....		92
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....		100
1.	Ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν για την εφαρμογή στην τράπεζα	101
	ΠΕΛΑΤΕΣ	105
2	Ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν για την εφαρμογή στην Ανώνυμη Εταιρεία (ξενοδοχείο)	106
3	Πίνακες εφαρμογής AHP στις πτυχές των πελατών, των εσωτερικών διαδικασιών και της μάθησης & ανάπτυξης στην τράπεζα.	110
4	Πίνακες εφαρμογής AHP στις πτυχές των πελατών, των εσωτερικών διαδικασιών και της μάθησης & ανάπτυξης στην Ανώνυμη Εταιρεία (ξενοδοχείο)	117

1 Εισαγωγή

Στην παρούσα εργασία αρχικά γίνεται θεωρητική ανάλυση του στρατηγικού εργαλείου Balanced Scorecard, όσο αφορά στην χρησιμότητά του, στα μειονεκτήματα και στα πλεονεκτήματά του, στους τομείς όπου μπορεί να εφαρμοστεί, και στις διαδικασίες που ακολουθούνται κατά ιεραρχική σειρά όταν γίνει πρακτική εφαρμογή του σε ένα οικονομικό οργανισμό. Το επιστημονικό υπόβαθρο της παρούσας μελέτης βασίζεται σε σειρά αναλύσεων και προβληματισμών από πολλούς επιστήμονες του κλάδου των οικονομικών επιστημών τα τελευταία είκοσι χρόνια περίπου, που αφορούν στο στρατηγικό εργαλείο Balanced Scorecard, το οποίο έχει εφαρμοστεί με επιτυχία σε πολλούς οικονομικούς οργανισμούς.

Σκοπός αυτού του στρατηγικού εργαλείου (BSC) όταν εφαρμόζεται σε ένα οικονομικό οργανισμό, είναι να προταθούν λύσεις από τον μελετητή για την όσο το δυνατόν πιο ομαλή λειτουργία του εκάστοτε οικονομικού οργανισμού, και κατ' επέκταση την επίτευξη των στρατηγικών στόχων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Τέλος, στην παρούσα εργασία παρουσιάζεται η πρακτική εφαρμογή του στρατηγικού εργαλείου Balanced Scorecard, σε δύο οικονομικούς οργανισμούς που αφορούν σε ένα τραπεζικό κατάστημα και σε μία ανώνυμη εταιρεία, και κατόπιν σχολιάζονται τα αποτελέσματα των εφαρμογών αυτών απ' τους ερευνητές.

1.1 Ορισμός και έννοια στρατηγικής

Οι Johnson και Scholes, (2006) ορίζουν την στρατηγική ως την μακροπρόθεσμη κατεύθυνση της οργάνωσης η οποία επιτυγχάνει το πλεονέκτημα μέσω της διαμόρφωσης των πόρων στο πλαίσιο ενός μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των αγορών και να εκπληρώσει τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών (Johnson και Scholes, 2006).

Η στρατηγική μπορεί να ακολουθεί πορεία «top-down», δηλαδή να εφαρμόζεται από τα ανώτερα προς τα κατώτερα τμήματα της ιεραρχικής βαθμίδας, «bottom-up» να εφαρμόζεται από την βάση και να δίνει κατευθύνσεις στα υψηλότερα ιεραρχικά στρώματα ή και να εφαρμόζεται αμφίδρομα.

Στις μέρες μας η «bottom-up» εφαρμογή της στρατηγικής γίνεται όλο και πιο δημοφιλής στους οργανισμούς, με γνωστά παραδείγματα τους New York Times, την Tribune Co. , την Earst & Young και άλλους (Andrew Filev 2007). Πολλές ακόμα από τις μεγαλύτερες παγκοσμίως επιχειρήσεις προσπαθούν να υιοθετήσουν αυτή την στρατηγική προσέγγιση, την στιγμή που οι μάνατζερς ακόμα διαφωνούν ποιά από τις δύο στρατηγικές κατευθύνσεις επιφέρει μεγαλύτερα οφέλη.

1.2 Σύγκριση «bottom-up» και «top-down» στρατηγικής κατεύθυνσης

Η λογική της «top-down» προσέγγισης είναι ότι όλες οι κατευθύνσεις δίνονται από την κορυφή. Τα ανώτατα ιεραρχικά στρώματα καθορίζουν στόχους, δίνουν κατευθυντήριες γραμμές, πληροφορίες, σχεδιασμό και αποφασίζουν για τα χρηματοοικονομικά. Οι προσωπικοί στόχοι του διαχειριστή επικοινωνούν ξεκάθαρα με τους συλλογικούς στόχους. Η τυχόν ασάφεια του μάνατζερ στην διατύπωση των προσωπικών του επιδιώξεων εξασφαλίζει αποτυχημένα αποτελέσματα. Σύμφωνα με την American Journalism Review (2008), πριν από μερικά χρόνια ο διαχειριστικός διευθυντής της New York Times διαπίστωσε ότι δεν ήταν ικανός να δημιουργήσει ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον και μια επιτυχημένη επιχείρηση.

Η εξουσία ήταν συγκεντρωμένη στα ψηλά τμήματα της ιεραρχίας τα οποία εξαιρούνταν του ελέγχου. Η «φωνή» των χαμηλών ιεραρχικών στρωμάτων δεν ακουγόταν και οι δημοσιογράφοι δεν είχαν επαρκή κίνητρα για να αποδώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Τότε οι διαχειριστές διαπίστωσαν ότι έπρεπε να δοθεί περισσότερη ελευθερία στα χαμηλά στρώματα. Η υιοθέτηση της «bottom-up» κατεύθυνσης απαίτησε πολύ χρόνο αλλά τα αποτελέσματα δικαίωσαν την απόφαση αυτή. Πολλοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν παρόμοια προβλήματα καθώς η «top-down» προσέγγιση περιορίζει την παραγωγικότητα και δίνει όλη την εξουσία σε μικρό αριθμό ατόμων.

Η «bottom-up» κατεύθυνση επιδιώκει ενεργά την συμμετοχή όλων των βαθμίδων στον καθορισμό των στόχων και στην επίτευξη του αποτελέσματος. Οι διαχειριστές συνδέουν στόχους και αξίες μέσω ενός στρατηγικού πλάνου και οι εργαζόμενοι παίρνουν μέρος σε κάθε βήμα των διαδικασιών. Τα μέλη των ομάδων εργασιών δημιουργούν μια προσωπική λίστα δράσης που συμπεριλαμβάνει τα απαραίτητα βήματα για την επίτευξη του συλλογικού στόχου. Με αυτό τον τρόπο αναπτύσσεται η δημιουργικότητα, δίνονται κίνητρα στους εργαζόμενους καθώς νιώθουν ενεργά μέλη, οι

διαδικασίες κυλούν γρηγορότερα λόγω της ομαδικής προσπάθειας. Το όραμα του οργανισμού γίνεται ευρέως κατανοητό και έτσι εξασφαλίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό η επιτυχία του.

Παρόλα τα πλεονεκτήματα της «bottom-up» κατεύθυνσης, δεν αποτελεί την τέλεια λύση. Μερικές φορές υπάρχει έλλειψη σαφήνειας και έλεγχου. Πολλοί μάνατζερς συμφωνούν στο ότι από μόνη της η «bottom-up» κατεύθυνση δεν μπορεί να δώσει τα απολύτως επιθυμητά αποτελέσματα. Η καλύτερη λύση είναι ένας τρόπος διοίκησης που συνδυάζει τα πλεονεκτήματα και των δύο μεθόδων. Αυτό κάνει με μεγάλη επιτυχία και αποδοχή το στρατηγικό μάνατζμεντ και η εξελιγμένη με τα χρόνια μορφή του το Balanced Scorecard (Andrew Filev 2007).

1.3 Ορισμός και έννοια στρατηγικού μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και δραστηριοτήτων που καθορίζουν την μακροπρόθεσμη απόδοση ενός οργανισμού. Περιλαμβάνει έλεγχο του περιβάλλοντος, τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού, στρατηγική εφαρμογή, αξιολόγηση και έλεγχο. Επικεντρώνεται στον έλεγχο και την αξιολόγηση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών, όσο και στις επιχειρησιακές δυνάμεις και αδυναμίες (David Hunger et al 1996).

Η διαδικασία που ακολουθείται αποτελείται από τα εξής βήματα:

- Καταγραφή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος
- Διαμόρφωση στρατηγικής
- Εφαρμογή στρατηγικής
- Αξιολόγηση και Έλεγχος

Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι η ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων ώστε να γίνει ορθή διαχείριση των απειλών και των ευκαιριών του περιβάλλοντος, λαμβάνοντας υπ' όψιν τις εταιρικές δυνάμεις και αδυναμίες. Περιλαμβάνει τον ορισμό της εταιρικής αποστολής, καθορίζοντας εφικτούς στόχους και την ανάπτυξη της στρατηγικής. Οι στρατηγικοί στόχοι για να είναι πραγματοποιήσιμοι πρέπει να:

- Να μην είναι ουτοπικοί
- Να δίνονται περιθώρια απόκλισης
- Να βρίσκονται σε ισορροπία με την στρατηγική του οργανισμού

- Να υπάρχει καλά δομημένο χρονοδιάγραμμα
- Να υπάρχουν διαβαθμισμένες κλίμακες ώστε να αξιολογείται η πρόοδος

1.4 Λήψη στρατηγικών αποφάσεων

Για να επιτύχει ο οργανισμός τα επιθυμητά αποτελέσματα απόδοσης και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων πρέπει να ακολουθήσει μια διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Η διαδικασία αυτή περιγράφεται με τα παρακάτω βήματα:

- Αξιολόγηση των υπαρχόντων επιδόσεων
- Αναθεώρηση της εταιρικής διακυβέρνησης
- Καταγραφή του εξωτερικού περιβάλλοντος
- Ανάλυση στρατηγικών παραγόντων (Swot Analysis)
- Δημιουργία, αξιολόγηση και επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής στρατηγικής
- Εφαρμογή επιλεγμένης στρατηγικής
- Αξιολόγηση εφαρμόζουσας στρατηγικής

1.5 Η εξέλιξη των στρατηγικών συστημάτων μανάτζμεντ

1920 : Χρήση της παραδοσιακής στρατηγικής εφαρμογής που εστιάζει στα αποτελέσματα (Denton 2005).

1946: «Concept of a Corporation», είναι το πρώτο βιβλίο που κυκλοφορεί από τον Peter Drucker και αντιμετωπίζει την εταιρεία ως ένα πολιτικό και κοινωνικό θεσμό. Το βιβλίο βασίζεται στις παρατηρήσεις του, στην διαχείριση της General Motors.

(1943): Ανέπτυξε την ιδέα του “Self-governing plant community” δηλαδή την διαίρεση της διαχειριστικής ευθύνης σε υπαλλήλους, ομάδες εργασίας και ομάδες εργαζομένων ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι (Galagan 1998).

1954: Διατυπώθηκε για πρώτη φορά ο όρος "management by objectives" (διαχείριση ανά στόχο) από τον Peter Drucker στο βιβλίο του 'The Practice of Management' (Η πρακτική της Διοίκησης) (Drucker 1954).

1950-1960: Οι μεγάλες εταιρίες κατά την διάρκεια της δεκαετίας του 1950 και 1960 ενδιαφέρθηκαν για την στρατηγική, ως ένα «κομμάτι» της διοίκησης που ακολουθείται από το στρατηγικό πλάνο. Εκείνη την περίοδο εμφανίστηκαν και τα πρώτα άρθρα στο Harvard Business Review που αφορούν στον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό ενώ μέχρι το 1965 εμφανίστηκε η πρώτη λεπτομερής, συστηματική διατύπωση στρατηγικής (Grant 2003).

1951: Ο Διευθύνων Σύμβουλος της General Electric ανέθεσε σε μία ομάδα εργασίας τον εντοπισμό δεικτών εταιρικής απόδοσης. Η κατηγοριοποίηση ήταν διαχρονική και αφορούσε δείκτες όπως η κερδοφορία, η παραγωγικότητα, το μερίδιο αγοράς, η δημόσια ευθύνη και η ισορροπία μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων (Eccles 1991).

1961: Ο D. Ronald Daniel σε άρθρο του στην Harvard Business Review αναφέρει: οι εταιρίες αντιμετωπίζουν το ίδιο πρόβλημα, την ανεπαρκή διαχείριση των πληροφοριών. Όχι με την άποψη του πλήθους, αλλά με την έννοια της σχετικότητας για τον προσδιορισμό των στόχων, για την διαμόρφωση των εναλλακτικών στρατηγικών και την λήψη αποφάσεων. Η πρόταση του ήταν ότι μια εταιρία χρειάζεται συνδυασμό του περιβάλλοντος, της εσωτερικής πληροφόρησης και του ανταγωνισμού. Η ιδέα ήταν υπερβολικά αισιόδοξη για την εποχή αφού δεν υπήρχαν οι υποδομές για την εφαρμογή της (Daniel 1961).

1965: Ο Anthony στο Harvard Business School διαχωρίζει τον έλεγχο της διαχείρισης από τον στρατηγικό σχεδιασμό και τον επιχειρησιακό έλεγχο με την ονομασία «σχεδιασμός συστημάτων διαχείρισης και ελέγχου» (Anthony 1965).

1976: Η «Beer and Ruh» δημοσιεύει ένα άρθρο στην Harvard Business Review στο οποίο περιγράφει και αναλύει το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης που αναπτύσσονται από την Corning Glass Works. Ένα σύστημα το οποίο αναπτύχθηκε από ψυχολόγους και εξειδικευμένο προσωπικό ώστε να βοηθήσουν τους διαχειριστές να παρατηρούν, να βοηθούν και να αξιολογούν τους υφισταμένους (Beer & Ruh 1976).

1979: Ο John F. Rockart περιγράφει στο άρθρο του στην Harvard Business Review, μια νέα προσέγγιση που αναπτύχθηκε από μια ερευνητική ομάδα στο MIT's Sloan School of Management που ονομάζεται «critical success factor» (CSF) μέθοδος. Η μέθοδος αυτή εστιάζει σε μεμονωμένα στελέχη και στις χρήσιμες πληροφορίες αυτών. Παρέχει τον εντοπισμό των πληροφοριών διαχείρισης με σαφή και ουσιαστικό τρόπο (Rockart 1979).

1980: Καθώς περνούσαν τα χρόνια το στρατηγικό μάνατζμεντ γινόταν αντικείμενο πανεπιστημιακής μελέτης. Το 1980 εμπειρική έρευνα εστίασε σε δύο σημεία: στις επιπτώσεις του στρατηγικού προγραμματισμού, στις επιδόσεις της εταιρίας και στον ρόλο του στρατηγικού προγραμματισμού στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων (Grant 2003).

1990: Η Analog Device δημιουργεί το BSC, που περιλαμβάνει μεθόδους μέτρησης της παραγωγικότητας και της απόδοσης στους τομείς των οικονομικών, των πελατών, των εσωτερικών διεργασιών και του ανθρώπινου δυναμικού (Arthur M. Schneiderman).

1991: Ο Eccles στο άρθρο που δημοσιεύει στην Harvard Business Review με τίτλο “Performance Measurement Manifesto” προβλέπει ότι μια επανάσταση θα πραγματοποιηθεί μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια. Αυτή η επανάσταση αφορά στην μέτρηση της απόδοσης και επιτάσσει αντικατάσταση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών συστημάτων πληροφοριών από μη χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Σύμφωνα με την άποψη του αυτή η διαδικασία ήταν αναγκαία για την βελτίωση της ικανοποίησης των διευθυντών και για την ικανοποίηση των αυξημένων απαιτήσεων πληροφόρησης των σύγχρονων οργανισμών (Eccles 1991).

1992: Οι Kaplan and Norton παρουσίασαν το BSC στο ευρύτερο κοινό ως ένα εργαλείο μέτρησης των επιδόσεων που λαμβάνει υπ’ όψιν εκτός απ’ τα οικονομικά αποτελέσματα, και την αξία των δραστηριοτήτων που δημιουργούν τα άυλα περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού (Kaplan & Norton, 1992).

1993: Σε νέο τους άρθρο κάνουν τις πρώτες αναφορές για τη σύνδεση μεταξύ μέτρησης απόδοσης και στρατηγικής (Kaplan & Norton, 1993).

1996: Το BSC χαρακτηρίστηκε ως ένα στρατηγικό σύστημα διαχείρισης της απόδοσης, η οποία αποτέλεσε τη βάση ενός πλαισίου συσπείρωσης στρατηγικών διαδικασιών, κατανομής πόρων, προϋπολογισμού, προγραμματισμού, καθορισμού στόχων και εκπαίδευσης των εργαζομένων (Kaplan & Norton, 1996a).

2001: Με την Έκδοση του δεύτερου βιβλίου τους παρουσιάζουν το BSC ως ένα σφαιρικό στρατηγικό σύστημα διαχείρισης και ελέγχου (Kaplan & Norton, 2001).

2007: Το BSC χρησιμοποιείται πλέον από τις εταιρίες ως το θεμέλιο μιας ολοκληρωμένης και επαναληπτικής στρατηγικής διαχείρισης του συστήματος.

1.6 Ορισμός και έννοια του BSC

Σύμφωνα με τους Norton & Kaplan το Balanced Scorecard είναι ένα σύστημα δεικτών καταγραφής της αποδοτικότητας που συγκροτείται από τέσσερις διαφορετικές πτυχές, οι οποίες είναι οι πελάτες, τα χρηματοοικονομικά, οι εσωτερικές διεργασίες και η μάθηση & ανάπτυξη. Το σύστημα αυτό προσφέρει ένα πλαίσιο για την μετάφραση της επιχειρησιακής στρατηγικής σε μετρήσιμους δείκτες αποδοτικότητας (Norton & Kaplan 1996).

Αναπτύχθηκε πρώτη φορά από τον Robert Kaplan και τον David Norton ως ένα εργαλείο, για να συμπληρώσει τις παραδοσιακές οικονομικές μετρήσεις των επιδόσεων της επιχειρηματικής μονάδας (Kaplan και Norton 1992). Το όνομα της έννοιας αντανακλά την πρόθεση να κρατούν τη βαθμολογία σε ένα σύνολο στοιχείων που διατηρεί μια ισορροπία «μεταξύ των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων, μεταξύ των χρηματοοικονομικών και μη-οικονομικών μέτρων και μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών προοπτικών απόδοσης» (Kaplan & Norton, 1996).

Η εστίαση της διοίκησης σε μια τόσο μεγάλη σειρά μέτρων απόδοσης βοηθά όχι μόνο στην επίτευξη καλών βραχυπρόθεσμων οικονομικών αποτελεσμάτων, αλλά και στην σωστή καθοδήγηση μιας επιχείρησης που επιζητά να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Η μέθοδος του BSC εισήγαγε νέους δείκτες απόδοσης, πέραν των παραδοσιακών δεικτών χρηματοοικονομικής απόδοσης, που αφορούν στην ικανοποίηση του πελάτη, στις εσωτερικές επιχειρηματικές διεργασίες και στην καινοτομία, μάθηση και ανάπτυξη των ικανοτήτων.

Μέσα από ένα σύστημα ισορροπίας των τεσσάρων πτυχών το balanced scorecard μεταφράζει το όραμα και την στρατηγική σε στόχους και μέτρα. Η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων περιλαμβάνει τις διαδικασίες που θα οδηγήσουν σε μελλοντικά επιθυμητά αποτελέσματα, καθώς επίσης και σε μέτρα των επιθυμητών αποτελεσμάτων (Robert S. Kaplan & David P. Norton, 1996).



Πηγή : Kaplan & Norton, 1996

1.6.1 Η χρηματοοικονομική συνιστάμενη

Η μέθοδος του BSC διατηρεί την χρηματοοικονομική προοπτική, αφού είναι εξαιρετικά χρήσιμη στη σύνοψη των εύκολα μετρήσιμων οικονομικών συνεπειών των προηγούμενων δραστηριοτήτων. Οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις υποδηλώνουν αν η στρατηγική μιας εταιρείας, η εφαρμογή και η εκτέλεση της συντελούν στη βελτίωση του τελικού στόχου. Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να εξατομικεύει τους χρηματοοικονομικούς δείκτες που χρησιμοποιεί, γιατί ποικίλουν οι ανάγκες από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι διαδραματίζουν διπλό ρόλο αφού καθορίζουν την χρηματοοικονομική απόδοση που προσδοκάται από την εφαρμογή της στρατηγικής,

καθώς είναι και οι τελικοί στόχοι όλων των άλλων πτυχών της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων. Αφορούν συνήθως την αποδοτικότητα, τα λειτουργικά έσοδα, την απόδοση κεφαλαίου κ.α. Εναλλακτικοί οικονομικοί στόχοι μπορεί να είναι η ταχεία αύξηση των πωλήσεων ή η δημιουργία ταμειακών ροών. Όπως είναι φυσικό οι χρηματοοικονομικοί στόχοι διαφέρουν ανάλογα με το στάδιο που βρίσκεται μια επιχείρηση. Τα στάδια αυτά χωρίζονται σε:

- Ανάπτυξη
- Διατήρηση
- Συγκομιδή

Στο πρώτο στάδιο οι επιχειρήσεις έχουν εξαιρετικές προοπτικές ανάπτυξης και γι' αυτό το λόγο επενδύουν σημαντικά κεφάλαια στην παραγωγή και ανάπτυξη νέων προϊόντων, στα συστήματα, στην υποδομή, στα δίκτυα διανομής και στην ανάπτυξη των πελατειακών σχέσεων. Σε αυτή την φάση οι επιχειρήσεις λειτουργούν με αρνητικές χρηματοροές και χαμηλές τρέχουσες αποδόσεις στο επενδυμένο κεφάλαιο. Ο στόχος σε αυτή την περίπτωση είναι τα ποσοστά των ρυθμών ανάπτυξης στα έσοδα, και τα ποσοστά αύξησης των πωλήσεων σε στοχευμένες αγορές, σε ομάδες πελατών και σε περιοχές.

Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται στο δεύτερο στάδιο είναι πιθανόν να είναι και οι περισσότερες. Σε αυτό το στάδιο, επιδιώκουν ακόμα την προσέλκυση νέων επενδύσεων, αλλά έχουν επίσης και υποχρέωση να επιτύχουν άριστες επιδόσεις του επενδυμένου κεφαλαίου, να διατηρήσουν το μερίδιο αγοράς που καταλαμβάνουν και πολλές φορές να το αυξήσουν. Οι επενδύσεις τους προσανατολίζονται στην καταπράυνση των εμποδίων, την επέκταση της δυναμικότητας και στην αναβάθμιση της συνεχούς εξέλιξης παρά των επενδύσεων μακροχρόνιας εξόφλησης που πραγματοποίησαν κατά το στάδιο της ανάπτυξης.

Οι χρηματοοικονομικές μονάδες που βρίσκονται στο στάδιο της διατήρησης επικεντρώνονται σε χρηματοοικονομικούς στόχους που αφορούν στην κερδοφορία. Αυτός ο στόχος μπορεί να αντανakλάται με την χρήση μέτρων που αφορούν στα λογιστικά έσοδα, όπως για παράδειγμα τα λειτουργικά έσοδα και το ακαθάριστο περιθώριο κέρδους. Το επενδυόμενο κεφάλαιο θεωρείται δεδομένο και αποζητούν από τα εκτελεστικά μέλη της διοίκησης μεγιστοποίηση των κερδών (Kaplan&Norton1996).

1.6.2 Η συνισταμένη του πελάτη

Στην προοπτική αυτή η επιχείρηση επιλέγει σε ποιο κομμάτι πελατών θέλει να είναι πιο ανταγωνιστική στις αγορές, και τα μέτρα της απόδοσης της επιχειρηματικής μονάδος σε αυτά τα στοχευμένα τμήματα. Αυτό το μέρος του BSC περιλαμβάνει πολλά γενικά και ειδικά μέτρα των επιτυχημένων αποτελεσμάτων από μια καλά διατυπωμένη και εφαρμοσμένη στρατηγική. Αυτά τα μέτρα των αποτελεσμάτων περιλαμβάνουν την διατήρηση των πελατών, την ικανοποίηση τους, την κερδοφορία τους, την απόκτηση νέων πελατών, και τα μερίδια αγοράς για λογαριασμό των πελατών σε στοχευμένα τμήματα.

Ο οργανισμός πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη αυτή την πτυχή του BSC διότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι το κλειδί της γνώσης και κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας.

Οι σημαντικές μετρήσεις που αφορούν στην στοχευμένη πελατεία δεν ποικίλουν ανάλογα με το είδος της επιχείρησης. Αυτές είναι:

- Μερίδιο αγοράς
- Διατήρηση πελάτη
- Απόκτηση πελάτη
- Ικανοποίηση πελάτη
- Κερδοφορία πελάτη (Kaplan&Norton1996)

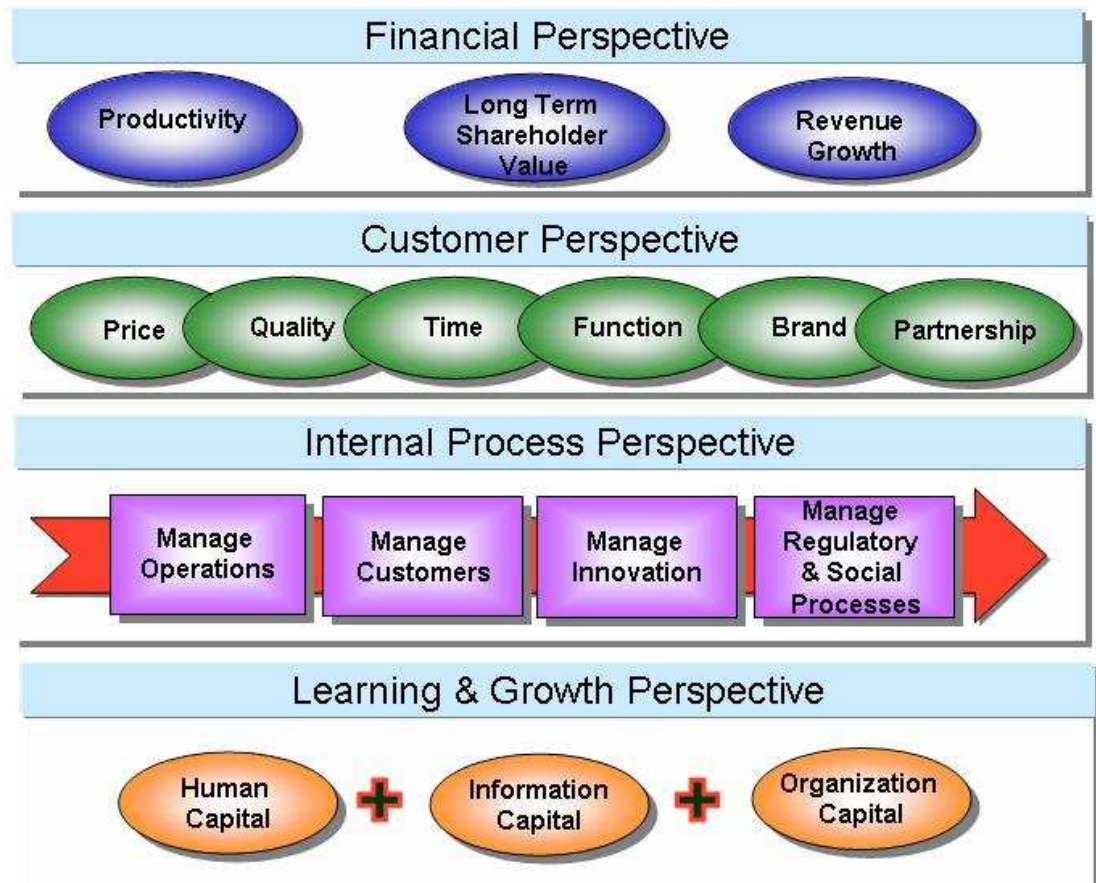
Στοχευμένα τμήματα και κερδοφορία πελατών(Kaplan & Norton, 1996)

Πελάτες	Κερδοφόροι	Μη Κερδοφόροι
Στοχευμένο τμήμα	Διατήρηση	Μετασηματισμός
Μη στοχευμένο τμήμα	Παρακολούθηση	Εξάλειψη

Στο παραπάνω σχήμα παρουσιάζεται ένας συνδυασμός των στοχευμένων και των μη στοχευμένων πελατών. Η κύρια επιδίωξη της επιχείρησης είναι η διατήρηση των κερδοφόρων, στοχευμένων πελατών και θα πρέπει να υπάρχει ενδιαφέρον για μελλοντική κερδοφορία των μη κερδοφόρων, στοχευμένων πελατών. Οι μη κερδοφόροι στοχευμένοι πελάτες αντιπροσωπεύουν τις μελλοντικές ευκαιρίες της επιχείρησης.

Οι νέοι πελάτες απαιτούν περισσότερη δράση ώστε να καταστούν στο μέλλον κερδοφόροι. Οι παλιοί πελάτες που δεν είναι κερδοφόροι ίσως χρειάζονται ανατιμολόγηση των υπηρεσιών και των προϊόντων που χρησιμοποιούν. Και τέλος οι μη στοχευμένοι κερδοφόροι πελάτες χρειάζονται τακτική παρακολούθηση και αξιολόγηση των νέων απαιτήσεων τους

The Balanced Scorecard Framework



<http://www.gate2quality.com>

1.6.3 Η συνισταμένη της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας

Σε αυτή την προοπτική τα διοικητικά στελέχη καθορίζουν τις σημαντικές εσωτερικές διαδικασίες στις οποίες η επιχείρηση πρέπει να υπερέχει. Αυτές οι διαδικασίες καθιστούν ικανή την επιχειρηματική μονάδα να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των μετόχων της για άριστες χρηματοοικονομικές αποδόσεις και να διατυπώνει προτάσεις που θα ελκύουν νέους πελάτες και θα διατηρούν τους ήδη υπάρχοντες. Τα μέτρα που λαμβάνονται σε αυτή την προοπτική εστιάζουν στις διαδικασίες οι οποίες θα

έχουν τη μέγιστη επίδραση στην ικανοποίηση του πελάτη και στην επίτευξη των χρηματοοικονομικών στόχων μιας επιχείρησης.

Μέσω της κάρτας ισορροπημένων επιδόσεων η προοπτική της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας παίρνει εντελώς διαφορετική μορφή σε σχέση με τις παραδοσιακές μετρήσεις. Πλέον η επιχείρηση δεν εστιάζει στην βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης αλλά σε εντελώς νέες διαδικασίες στις οποίες η επιχείρηση πρέπει να υπερέχει για να ικανοποιεί στο μέγιστο την πελατεία της. Η επιχείρηση δεν επικεντρώνεται μόνο στον «σημερινό» πελάτη και στο «σημερινό» προϊόν αλλά στην δημιουργία της καινοτομίας και των νέων προϊόντων και υπηρεσιών που θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες τόσο των τωρινών όσο και των μελλοντικών πελατών (Kaplan & Norton 1996).

1.6.4 Η συνισταμένη της μάθησης και ανάπτυξης

Η πτυχή αυτή του BSC, αφορά την υποδομή την οποία η επιχείρηση πρέπει να οικοδομήσει, ώστε να δημιουργήσει μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και βελτίωση. Η οργανωσιακή μάθηση και ανάπτυξη απορρέει από τρεις κύριες πηγές οι οποίες είναι, ο άνθρωπος, τα συστήματα και οι οργανωτικές διαδικασίες. Οι στόχοι στην πτυχή της μάθησης και ανάπτυξης είναι σημαντικοί γιατί αποτελούν τα θεμέλια, ώστε να είναι δυνατή η επίτευξη των στόχων των τριών άλλων πτυχών.

Για να κλείσουν τα χάσματα που υπάρχουν μεταξύ των «θυσιών» που πρέπει να γίνουν για να επιτευχθούν οι χρηματοοικονομικοί, των πελατών και των εσωτερικών διεργασιών στόχοι, οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν στην επανεκπαίδευση των εργαζομένων, στην αναβάθμιση των συστημάτων και της τεχνολογίας και στην ευθυγράμμιση οργανωσιακών διεργασιών και της καθημερινότητας. Το BSC επενδύει στο μέλλον, και όχι μόνο στις παραδοσιακές επενδύσεις όπως ο εξοπλισμός και η έρευνα για την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Οι επενδύσεις του αφορούν ανθρώπους, συστήματα και διαδικασίες.

Οι τρεις κύριες επενδύσεις της «μάθησης και ανάπτυξης» είναι :

1. Οι ικανότητες των εργαζομένων
2. Δυνατότητες των συστημάτων πληροφοριών
3. Υποκίνηση και κίνητρα, ενδυνάμωση και ευθυγράμμιση

Οι μετρήσεις που αφορούν τους εργαζόμενους είναι οι εξής:

1. Ικανοποίηση των εργαζόμενων
2. Διατήρηση των εργαζόμενων
3. Παραγωγικότητα των εργαζόμενων

Οι μετρήσεις αυτές είναι σημαντικές γιατί η ικανοποίηση και το ηθικό των εργαζομένων παίζει σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση του πελάτη. Είναι μια αλληλένδετη σχέση, καθώς οι χαμηλόμισθοι και μικρής ειδίκευσης εργαζόμενοι είναι αυτοί που επικοινωνούν άμεσα με τους πελάτες.

Τα στοιχεία σε μια έρευνα για την ικανοποίηση των εργαζομένων θα μπορούσε να περιλαμβάνει:

- Την ευκολία λήψης αποφάσεων
- Την αναγνώριση για την εκτέλεση μιας καλής εργασίας
- Την πρόσβαση σε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που θα διευκολύνουν την εργασία τους
- Την ηθική ενθάρρυνση από τους ανωτέρους και την ευχέρεια λήψης αποφάσεων
- Το επίπεδο υποστήριξης από τις λειτουργίες του προσωπικού
- Την γενική ευχαρίστηση από την επιχείρηση (Kaplan & Norton 1996)

Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν την ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων για:

- Την αποσαφήνιση και την συνεχή ενημέρωση της στρατηγικής
- Την γνωστοποίηση της στρατηγικής σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες του οργανισμού
- Την ευθυγράμμιση των συλλογικών και των επιμέρους στόχων
- Την σύνδεση των στρατηγικών εργαλείων με τους μακροπρόθεσμους στόχους
- Τον εντοπισμό και την ευθυγράμμιση των στρατηγικών πρωτοβουλιών
- Την διεξαγωγή περιοδικών ανασκοπήσεων των επιδόσεων και αναπροσαρμογής της στρατηγικής (Kaplan & Norton, 2007).

1.7 Tableau de bord

Η περιγραφή του Tableau de bord δεν είναι εύκολη υπόθεση. Το Tableau de bord προϋπήρχε του balanced scorecard και γι' αυτό έχει υποστεί πολλές αλλαγές με την πάροδο του χρόνου. Παρ' όλες τις παραλλαγές που έχουν παρουσιαστεί από τους συγγραφείς οι περισσότεροι έχουν συμφωνήσει σε κάποια βασικά χαρακτηριστικά.

Ο Malo (1995) τοποθετεί την χρήση του "tableau de bord" στο 1932. Στα γαλλικά "tableau de bord" σημαίνει «πίνακας οργάνων αεροπλάνου» και ο μάνατζερ παρομοιάζεται με πιλότο. Σύμφωνα με την παράδοση, "το "tableau de bord" είναι ένα όργανο για τον ανώτερο της ιεραρχίας, που του επιτρέπει μια ολοκληρωμένη και γρήγορη ματιά στους υφισταμένους του και στο περιβάλλον της επιχείρησης." (Malo, 1995).

Σύμφωνα με τον Malo η ανάπτυξη του "tableau de bord" ήταν συνέπεια της ακαταλληλότητας των οικονομικών δεδομένων για την λήψη αποφάσεων. Το "tableau de bord" επισήμανε την χρησιμότητα των στρατηγικών εργαλείων και περιόρισε την ισχύ των χρηματοοικονομικών μεγεθών. Κατά το 1920 το "tableau de bord" ήταν ένας συνδυασμός «φυσικών» μετρήσεων, που περιγράφονταν περισσότερο στην «γλώσσα» των μηχανικών παρά στην οικονομική. Αυτό ήταν συνέπεια της σημαντικής θέσης που κατείχαν οι μηχανικοί στην ανάπτυξη και στη διοίκηση της γαλλικής βιομηχανίας. (Malo, 1995)

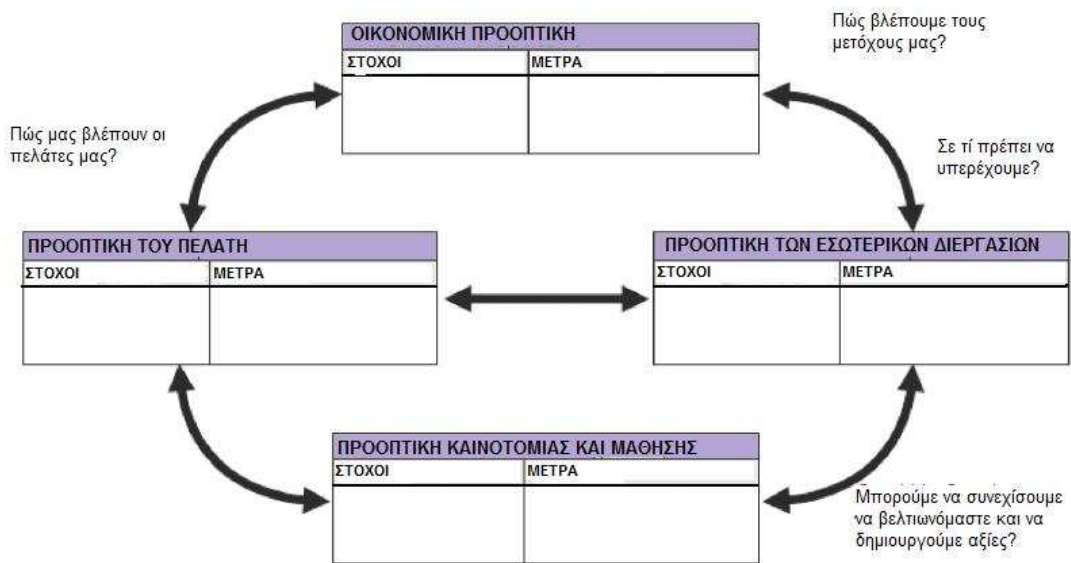
Στα τέλη της δεκαετίας του '50, η εισαγωγή των αμερικάνικων μεθόδων διαχείρισης εισάγει τα «κέντρα ευθύνης» στις επιχειρήσεις και επιφέρει αλλαγή στο "tableau de bord". Τώρα υπάρχει διαφορετικό "tableau de bord" για το κάθε «κέντρο ευθύνης» και παρουσιάζονται για πρώτη φορά τα δημοσιονομικά στοιχεία. Αυτή η άποψη επικράτησε μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1980, και το "tableau de bord" παίρνει την θέση της «συσκευής παροχής στοιχείων», που καθιστά δυνατό τον έλεγχο των προκαθορισμένων στόχων, καθώς και ενός εργαλείου για την διάγνωση, την αντίδραση και του ιεραρχικού διαλόγου. (Ardoin, Michel & Schmidt, 1986).

Στις αρχές της δεκαετίας του '90, η γενική διάθεση για κριτική στην οικονομική διοίκηση και στις μεθόδους ελέγχου δεν παρέλειψε το "tableau de bord". Οι μετρήσεις της επίδοσης θα πρέπει πάνω απ' όλα να διασφαλίζουν την συνοχή των δράσεων και τη σύγκληση τους προς τους στρατηγικούς στόχους (Laverty & Demeestère, 1990).

Αυτό οδήγησε στην ανάπτυξη αιτιωδών αναλύσεων μέτρησης των επιδόσεων και στην αναθεώρηση του “tableau de bord”.

1.8 Ιστορική εξέλιξη του Balanced scorecard

Η πρώτη εμφάνιση του Balanced Scorecard έγινε το 1992 όταν εφευρέθηκε από τους Kaplan & Norton. Παρότι διαπιστώθηκαν αμέσως τα οφέλη αυτού του μοντέλου, παράλληλα εντοπίστηκαν και κάποιες αδυναμίες του. Όπως σε κάθε νέα εφεύρεση, υπήρχαν τομείς που χρειαζόνταν βελτίωση. Οι αδυναμίες αφορούσαν την επιλογή των κατάλληλων δεικτών και την κατάταξη αυτών στις τέσσερις πτυχές που ήδη υπήρχαν.



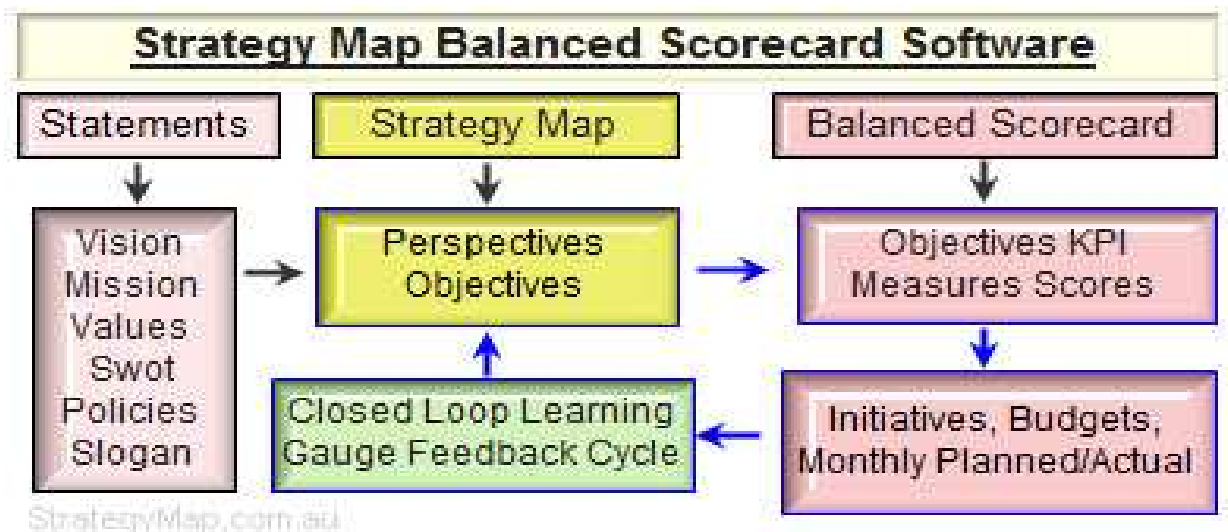
Η πρώτη γενιά της Balanced Scorecard (Ευφροσύνη Ι. Κόκλα)

Μετά την διαπίστωση των αδυναμιών της πρώτης γενιάς Balanced Scorecard, οι Kaplan & Norton προχώρησαν στην δημιουργία της δεύτερης γενιάς που χαρακτηριστικό της ήταν η εισαγωγή «στρατηγικών στόχων».

Κάθε πτυχή περιελάμβανε έναν αριθμό στρατηγικών στόχων. Αυτοί η στόχοι με την σειρά τους, εκφράζονταν με κάποιους δείκτες απόδοσης, οι οποίοι συνδέονταν μεταξύ

τους με μια σχέση αιτίου- αποτελέσματος. Αυτή η ακολουθία οδήγησε τους Kaplan & Norton (1996) στην δημιουργία «στρατηγικών χαρτών».

«Ο στρατηγικός χάρτης είναι ένα διάγραμμα που περιγράφει πως μια επιχείρηση δημιουργεί αξίες από την σύνδεση στρατηγικών στόχων σε μια ρητή σχέση αιτίου-αποτελέσματος με τις τέσσερις πτυχές του Balanced Scorecard. Οι στρατηγικοί χάρτες είναι ένα μέρος του Balanced Scorecard και αποτελούν τον «σκελετό» της περιγραφής των στρατηγικών για την δημιουργία αξιών.» (Kaplan&Norton)



Οι Στρατηγικοί χάρτες παρέχουν ένα οπτικό πλαίσιο και μια συνοπτική περιγραφή της στρατηγικής ενός οργανισμού, και μπορούν να μετατρέψουν τα άυλα περιουσιακά στοιχεία σε απτά αποτελέσματα (Banker et al., 2004).

Οι στρατηγικοί χάρτες είναι συνήθως βασισμένοι στις ακόλουθες αρχές (Kaplan & Norton, 2004a):

- Οι στρατηγικές κατευθύνσεις θα πρέπει να βρίσκονται σε ισορροπία μεταξύ τους.
- Η στρατηγική θα πρέπει να αναπτυχθεί με βάση την αξία.
- Η αξία θα πρέπει να δημιουργηθεί από τις εσωτερικές διεργασίες.
- Οι στρατηγικές κατευθύνσεις θα πρέπει να συμπληρώνουν η μία την άλλη.
- Η συγκέντρωση των στρατηγικών θα πρέπει να καθορίζουν την αξία των άυλων περιουσιακών στοιχείων

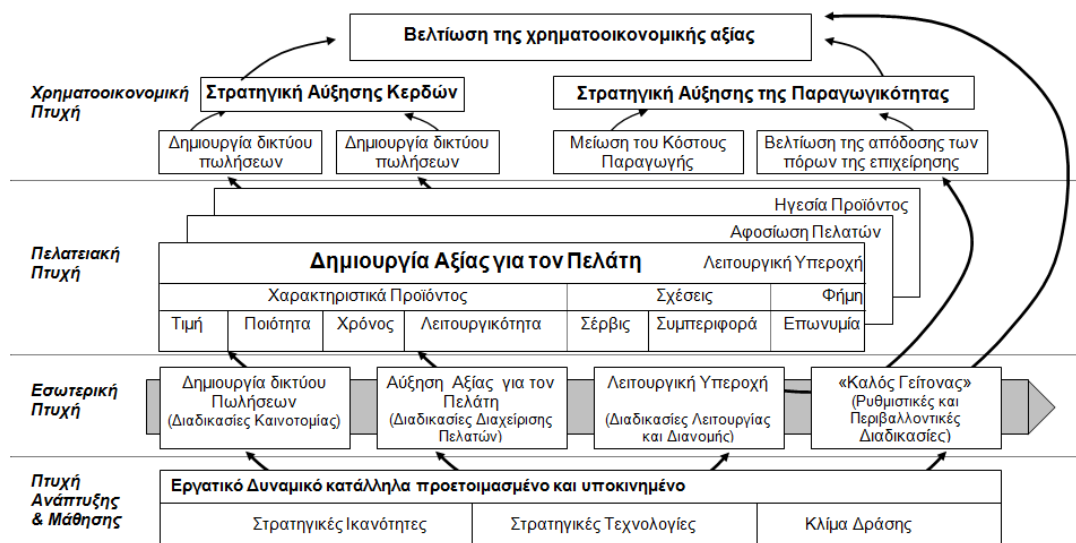
Ωστόσο, οι στρατηγικοί χάρτες δεν χρειάζεται να περιορίζονται στις τέσσερις πτυχές του BSC. Κάθε εταιρεία μπορεί να προσαρμόσει τη βασική δομή του ώστε να ταιριάζει ανάγκες τις.

Οι Barad and Dror (2008) προτείνουν έναν στρατηγικό χάρτη που συνδυάζει το BSC με ποιοτικά κριτήρια ώστε να εντοπιστούν και να δοθεί προτεραιότητα στις ανάγκες του οργανισμού (Dror & Barad, 2006).

Στον στρατηγικό χάρτη περιγράφονται οι αλλαγές που απαιτούνται για την εφαρμογή της νέας στρατηγικής, στον τομέα των πελατών, των προϊόντων και των διαδικασιών. Αυτές οι αλλαγές συνεπάγονται επανακαθορισμό των αξιών και των συμπεριφορών μέσα στον οργανισμό.

Βήματα για την δημιουργία ενός «στρατηγικού χάρτη»:

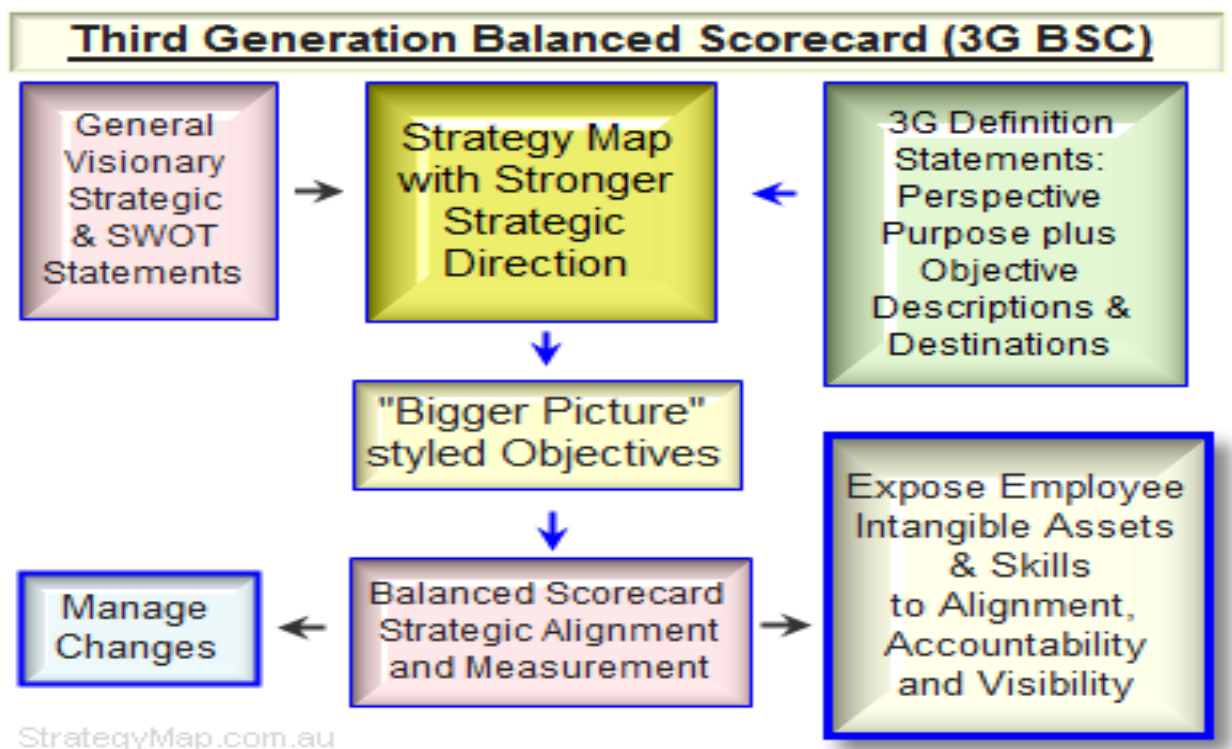
- Ορισμός σκοπού και τρόπων που οδηγούν στην επίτευξη του.
- Επαναπροσδιορισμός αποστολής, οράματος και σκοπού της επιχείρησης.
- Ανάπτυξη στρατηγικού οράματος και καθορισμός γενικών στόχων.
- Καθορισμός των λογικών βημάτων που οδηγούν στην υλοποίηση του σκοπού.



Στρατηγικός Χάρτης του Πίνακα της Balanced Scorecard [Kaplan and Norton 2001a]

Παρά την βελτιωμένη 2^η γενιά οι αδυναμίες που αφορούσαν την επιλογή των κατάλληλων δεικτών παρέμειναν. Πολλές επιχειρήσεις κατά την εφαρμογή του Balanced Scorecard αδυνατούσαν να δημιουργήσουν σχέση αιτίου- αποτελέσματος

μεταξύ των τεσσάρων πτυχών. Για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος, στην 3^η γενιά προστέθηκε ένα ακόμα εργαλείο, η δήλωση προορισμού. Με την δήλωση προορισμού προβλέπεται το μέλλον της επιχείρησης και έτσι προσδιορίζονται οι στόχοι που θα οδηγήσουν σε αυτό το μέλλον. Οι δείκτες πλέον είναι έκφραση των στόχων και από απλές πληροφορίες μετατρέπονται σε ενεργά συμβαλλόμενα στοιχεία. Με την δήλωση προορισμού ο σχεδιασμός γίνεται ευκολότερος, τα εκτελεστικά στελέχη κατανοούν ευκολότερα τι είναι σημαντικό για την επιχείρηση και γίνεται σωστή ευθυγράμμιση όλων των ιεραρχικών στρωμάτων.



Πηγή: www.strategymap.com

1.9 Η χρησιμότητα της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων

Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν την ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων για:

- Την αποσαφήνιση και την συνεχή ενημέρωση της στρατηγικής
- Την γνωστοποίηση της στρατηγικής σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες του οργανισμού

- Την ευθυγράμμιση των συλλογικών και των επιμέρους στόχων
- Την σύνδεση των στρατηγικών εργαλείων με τους μακροπρόθεσμους στόχους
- Τον εντοπισμό και την ευθυγράμμιση των στρατηγικών πρωτοβουλιών
- Την διεξαγωγή περιοδικών ανασκοπήσεων των επιδόσεων και αναπροσαρμογής της στρατηγικής (Kaplan & Norton, 2007)

1.10 Πλεονεκτήματα του BSC

Η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων θεωρείται καλύτερη επιλογή σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους μέτρησης της απόδοσης γιατί παρουσιάζει τα εξής πλεονεκτήματα:

- ❖ Με την χρήση της BSC γίνεται κατανοητή η στρατηγική και το όραμα της επιχείρησης σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας.
- ❖ Σε σχέση με τους κλασσικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες που εξετάζουν μόνο την υφιστάμενη κατάσταση, η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων μας πληροφορεί για τους τρόπους που μπορεί η επιχείρηση να έχει μελλοντική κερδοφορία.
- ❖ Οι εργαζόμενοι σε όλα τα τμήματα συνδέονται και αποκτούν κοινούς στόχους και επιδιώξεις.
- ❖ Περιορίζοντας την διοίκηση στην επιλογή μικρού αριθμού δεικτών σε καθεμία από τις τέσσερις πτυχές, συμβιβάζει την προσπάθεια όλων με τις στρατηγικές κατευθύνσεις της επιχείρησης.
- ❖ Σύνδεση στρατηγικών στόχων με μακροπρόθεσμους στόχους και ετήσιο προϋπολογισμό.
- ❖ Με την χρήση τεσσάρων επιχειρησιακών πτυχών προσφέρεται ισορροπία ανάμεσα στους εσωτερικούς και εξωτερικούς δείκτες μέτρησης της επίδοσης που είναι ιδιαίτερα σπουδαίοι παράγοντες επιτυχίας.

1.11 Λόγοι αποτυχίας του Balanced Scorecard

Το Balanced Scorecard μπορεί να αποτύχει λόγω:

- ❖ Ελλιπής αποσαφήνιση του οράματος και της στρατηγικής σε όλα τα στρώματα της «ιεραρχικής πυραμίδας».
- ❖ Προσωπικοί στόχοι που δεν διασταυρώνονται με την στρατηγική της επιχείρησης.
- ❖ Απόκλιση από τα χρονικά όρια που έχουν οριστεί.
- ❖ Δεν επενδύονται ικανοποιητικός χρόνος και οικονομικοί πόροι για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

1.12 Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης ενός **Balanced Scorecard**

Ένα τυπικό χρονοδιάγραμμα εφαρμογής του **Balanced Scorecard** διαρκεί 16 εβδομάδες. Όπως είναι φυσικό όλος αυτός ο χρόνος δεν χρησιμοποιείται μόνο γι' αυτό τον σκοπό. Η διάρκεια αυτή εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την διαθεσιμότητα των ανώτερων στελεχών για την διεξαγωγή των συνεντεύξεων, των συσκέψεων των υποομάδων και τις συνεδριάσεις των ανωτέρων στελεχών. Εάν υπάρξει απόλυτη συνέπεια αυτό το χρονοδιάγραμμα μπορεί να είναι μικρότερης διάρκειας. Σε αυτό το χρονικό διάστημα πραγματοποιούνται οι εξής διαδικασίες:

ΕΒΔΟΜΑΔΕΣ				
	1η – 3η	4η – 7η	8η – 13η	14η – 16η
ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	Αρχιτεκτονική του προγράμματος	Προσδιορισμός στρατηγικών στόχων	Επιλογή στρατηγικών μέτρων	Δημιουργία σχεδίου εφαρμογής
	<ul style="list-style-type: none"> • Επιλογή ομάδας οργανισμού • Προσδιορισμός των εταιρικών συνδέσεων 	<ul style="list-style-type: none"> • Πρώτη διεξαγωγή συνεντεύξεων • Σύνοδος συνεδριάσεων σύνδεσης • Πρώτο συμβούλιο διαχειριστών 	<ul style="list-style-type: none"> • Συμβούλια υποομάδων • Δεύτερο συμβούλιο διαχειριστών 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη σχεδίου εφαρμογής • Τρίτο συμβούλιο διαχειριστών • Οριστικοποίηση σχεδίου εφαρμογής

πηγή: Kaplan & Norton (1996)

1.13 Μεθοδολογία ανάπτυξης και εφαρμογής του **Balanced Scorecard**

Από την στιγμή της γνωστοποίησης του **Balanced Scorecard** μέχρι σήμερα έχει υπάρξει πληθώρα εμπειρικών εφαρμογών οι οποίες έχουν συμβάλει στην βελτίωση του θεωρητικού πλαισίου. Η μεθοδολογία που έχει επικρατήσει και είναι κοινώς αποδεκτή αποτελείται από 4 έως 7 βήματα. Στην ακόλουθη παρουσίαση βασική πηγή άντλησης εξειδικευμένων στοιχείων αποτελούν οι θεωρητικές και εμπειρικές αναφορές στην Δημόσια Διοίκηση (Scherer-Alt 2001).

1 ^ο βήμα: Ανάπτυξη στρατηγικής
<ul style="list-style-type: none"> • Μετάφραση του οράματος και της στρατηγικής • Στρατηγική τοποθέτηση της επιχείρησης στο ανταγωνιστικό περιβάλλον • Καθορισμός στρατηγικών στόχων <p>Σε αυτό το μέρος της διαδικασίας οι διαχειριστές οικοδομούν μια ξεκάθαρη εικόνα του οράματος και των στόχων του οργανισμού.</p>
2 ^ο βήμα: Προσδιορισμός των μέτρων στρατηγικής παρέμβασης και διαμόρφωση σχέσης αιτίου- αποτελέσματος
<ul style="list-style-type: none"> • Προσδιορισμός επιπέδου παρέμβασης αναλόγως τον στρατηγικό στόχο • Συγκρότηση σχέσης αιτίου – αποτελέσματος μεταξύ των τεσσάρων πτυχών • Κατασκευή στρατηγικού χάρτη ως απόρροια των συνδυασμού των στοιχείων κάθε πτυχής <p>Κατά αυτό το στάδιο γίνεται η επικοινωνία των διαχειριστών με όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, αξιολογούνται επιδόσεις και ευθυγραμμίζονται προσωπικοί και συλλογικοί στόχοι.</p>
3 ^ο βήμα: Καθορισμός μεγεθών που μπορούν να μετρηθούν και των δεικτών απόδοσης
<ul style="list-style-type: none"> • Προσδιορισμός μεγεθών που μπορούν να μετρηθούν ανά στρατηγικό στόχο(2-3) • Προσδιορισμός δεικτών απόδοσης • Καθορισμός ενεργειών και μέτρων ανά στρατηγικό στόχο(5-30) <p>Σε αυτό το στάδιο γίνονται όλες οι διεργασίες και ο επιχειρηματικός σχεδιασμός που αφορά το κομμάτι των αριθμοδεικτών.</p>
4 ^ο βήμα: Εκτέλεση και αξιολόγηση
<ul style="list-style-type: none"> • Διαδικασία διαρκούς αξιολόγησης και εξασφάλιση μόνιμης εφαρμογής <p>Σε αυτό το στάδιο γίνετε τακτική αξιολόγηση της εφαρμογής, αναπροσαρμόζονται στόχοι και μέθοδοι ώστε να εξασφαλιστεί η σωστή λειτουργία.</p>

(Χρήστος Μπουρσανίδης 2004)

2 Στρατηγικά εργαλεία που συνδέονται με το Balanced Scorecard

2.1 Swot Analysis

Η SWOT Analysis έχει τις ρίζες της στην δεκαετία του 1960 (Learned et al., 1965). Είναι ένα εργαλείο με συχνή χρήση για την ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδίου. Στόχος του είναι να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες, να παρακάμψει τις απειλές, καθώς επίσης και να αξιολογήσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης. Η SWOT Analysis αποτελεί στιγμιαία απεικόνιση και γι' αυτό πρέπει να ανανεώνεται. Τα δυνατά σημεία μπορεί να περιλαμβάνουν την μεγάλη ρευστότητα, το υψηλό μερίδιο της αγοράς, τους ισχυρούς οικονομικούς πόρους, καινοτόμα προϊόντα, ευνοϊκή φήμη κ.α. Αδυναμίες θεωρούνται η έλλειψη διαχειριστικών δεξιοτήτων, μικρό δίκτυο διανομής, ελλιπής έρευνα και ανάπτυξη, απαρχαιωμένες τεχνολογικές εγκαταστάσεις κ.α.

Ενώ τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης οι ευκαιρίες και οι απειλές αφορούν τους εξωτερικούς παράγοντες. Έτσι λοιπόν, ευκαιρίες θεωρούνται η προς τα πάνω αλλαγή στα κονδύλια που δίνονται στον τομέα δράσης της εκάστοτε επιχείρησης, τα τοπικά γεγονότα, οι κοινωνικές αλλαγές, οι αλλαγές στις αγορές κ.α. Απειλές είναι, οι χρηματοδοτικές ελλείψεις, οι τεχνολογικές αλλαγές που απειλούν την υφιστάμενη οικονομία της περιοχής, οι κινήσεις των ανταγωνιστών, καινοτόμα ανταγωνιστικά προϊόντα κ.α (Robert G. Dyson).

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



πηγή: www.lucintel.com

2.2 Swot Matrix

Η Swot Matrix είναι ένα ακόμα εργαλείο του Balanced Scorecard που χρησιμοποιώντας τα στοιχεία της Swot Analysis και κάνοντας κάθε δυνατό συνδυασμό δίνει τις στρατηγικές κατευθύνσεις που αρμόζουν καλύτερα στον κάθε οργανισμό. Στα παρακάτω σχήματα παρουσιάζεται η λειτουργία του.

	Strengths	Weaknesses
Opportunities	S/O	W/O
Threats	S/T	W/T

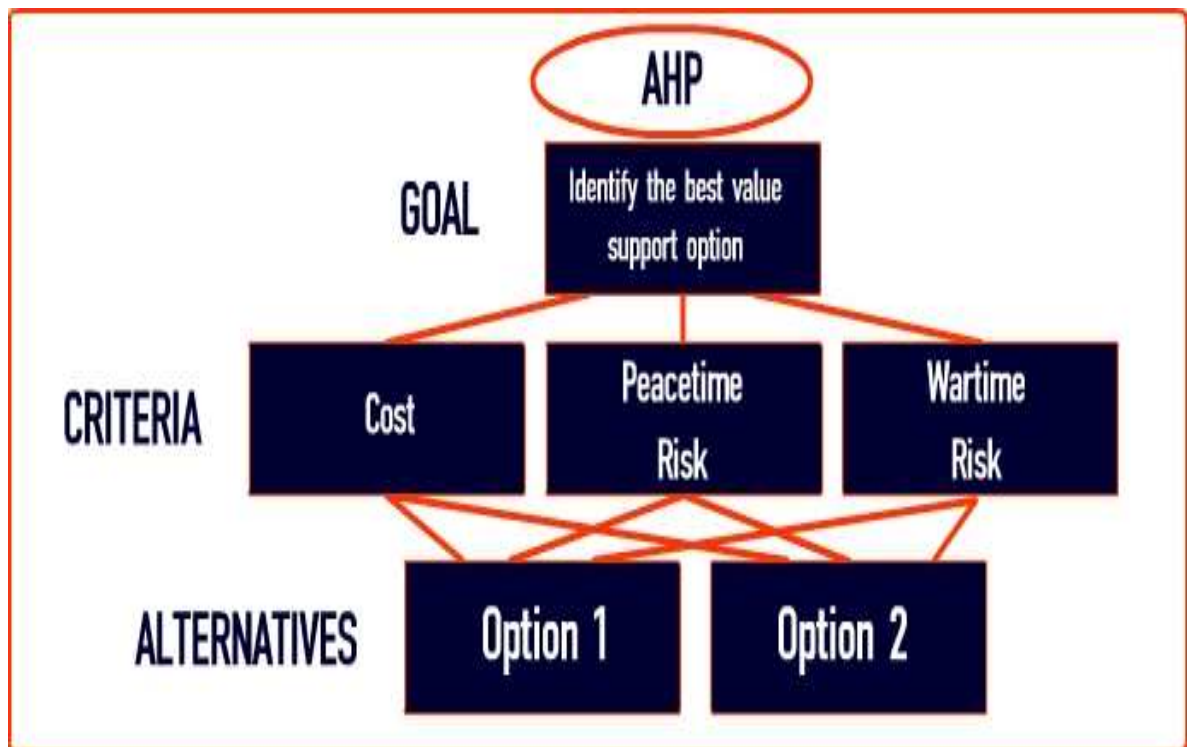
Maxi-maxi (S/O)	Αυτή η ομάδα δείχνει τα πλεονεκτήματα και τις δυνατότητες της εταιρείας. Στην πραγματικότητα, μια εταιρεία πρέπει να προσπαθήσει να αναπτύξει τις δυνάμεις της στο μέγιστο για να επενδύσει σε νέες ευκαιρίες.
Maxi-mini (S/T)	Αυτή η ομάδα δείχνει τα ισχυρά σημεία της επιχείρησης σε σχέση με τις απειλές. Στην πραγματικότητα, μια εταιρεία πρέπει να προσπαθήσει να αξιοποιήσει τις δυνάμεις της για να ξεφύγει ή να μειώσει τις απειλές στο ελάχιστο.
Mini-maxi (W/O)	Αυτή η ομάδα δείχνει τις αδυναμίες της εταιρείας σε αντάλλαγμα με τις ευκαιρίες. Είναι μια προσπάθεια να ξεπεραστούν οι αδυναμίες της εταιρείας με την αξιοποίηση των νέων ευκαιριών.
Mini-mini (W/T)	Αυτή η ομάδα δείχνει τις αδυναμίες της εταιρείας σε σχέση με τις υπάρχουσες απειλές. Αυτό είναι απολύτως η πιο αυτοπροστατευτική πολιτική, να μειώσει στο ελάχιστο τις αδυναμίες στο εσωτερικό της εταιρείας και να ξεφύγουν από τις εξωτερικές απειλές.

2.3 Μέθοδος AHP

Διάφορες επιχειρήσεις εξελίσσονται ή αποτυγχάνουν λόγω της μη καλής λήψης αποφάσεων, πεδίο που είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις. Για τον λόγο αυτό έχουν αναπτυχθεί διάφορες μέθοδοι πολλαπλών κριτηρίων, προς όφελος των διαχειριστών. Η πιο διαδεδομένη από αυτές τις μεθόδους είναι η «Διαδικασία της Αναλυτικής Ιεράρχησης». Η AHP (Analytical Hierarchy Process - Αναλυτικής Ιεραρχικής Διαδικασίας) είναι μια πολυκριτηριακή διαδικασία λήψης αποφάσεων που αναπτύχθηκε από τον Thomas L. Saaty (1980) Αμερικανό μαθηματικό του University of Pittsburg στα τέλη της δεκαετίας του 1970.

Ο ακριβής ορισμός που δίνει ο L. Saaty είναι ο εξής:

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



Πηγή: www.google.com

2.3.1 Πλεονεκτήματα της μεθόδου ιεραρχικής ανάλυσης

Η μέθοδος AHP έχει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα (Abdul-Hamid, 1999). :

- ❖ Οι ορθές αποφάσεις που είναι απόρροια της επισημοποίησης, λόγω δομής της ιεραρχίας, μιας υποκειμενικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων.
- ❖ Εξασφαλίζει τη συνοχή της απόφασης.
- ❖ Με τον διαχωρισμό του προβλήματος σε μικρότερα προβλήματα έχουμε καλύτερη κατανόηση.
- ❖ Η σύγκριση γίνεται με μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία ή σε επιμέρους ομάδες, μέχρι να οδηγηθούν σε μια ευρέως αποδεκτή συμφωνία.
- ❖ Η ανάλυση μπορεί να πραγματοποιηθεί στα αποτελέσματα με την χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή πριν παρθεί η τελική απόφαση.
- ❖ Οι υπολογισμοί γίνονται πλέον με την χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και ειδικού λογισμικού, προς διευκόλυνση των χρηστών.

Παρακάτω παραθέτεται η βαθμολογική κλίμακα που χρησιμοποιείται στην διαδικασία αναλυτικής ιεράρχησης σύμφωνα με τον Saaty (1986):

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

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

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

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

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

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

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

2.3.2 Διαδικασία εφαρμογής της ΑΗΡ

Η ουσία της ΑΗΡ είναι η κατασκευή μητρών που εκφράζουν τις σχετικές αξίες ενός συνόλου χαρακτηριστικών. Επομένως σε μια σύγκριση 2 χαρακτηριστικών, αν το Α είναι απολύτως πιο σημαντικό από το Β και εκτιμάται σε 9, τότε το Β θα είναι απολύτως λιγότερο σημαντικό και αποτιμάται σε 1/9. Συνήθως τα ζεύγη στα οποία γίνονται οι συγκρίσεις δεν είναι περισσότερα από 7 και η μήτρα έχει ολοκληρωθεί. Η μήτρα έχει μια πολύ καλά δομημένη μορφή που μπορεί να υποστηρίξει όλους τους υπολογισμούς που θα προκύψουν.

Το επόμενο βήμα είναι ο υπολογισμός του ιδιοδιανύσματος των σχετικών βαρών που είναι σχετικά με το εν λόγω πρόβλημα. Αν για παράδειγμα, το κόστος είναι πολύ πιο σημαντικό από την λειτουργικότητα, με μια απλή ερμηνεία μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η επιχείρηση διαθέτει φθινό εξοπλισμό, αλλά τα πράγματα δεν είναι τόσο απλά.

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

Η ΑΗΡ κάποιες φορές χρησιμοποιείται καταχρηστικά και η ανάλυση σταματά στον υπολογισμό του ιδιοδιανύσματος από τα ζεύγη συγκρίσεων (κάποιες φορές χωρίς καν τον υπολογισμό του CR) . Αλλά η σπουδαιότητα της ΑΗΡ βρίσκεται στην διαδικασία της ιεραρχίας. Το πρώτο ιδιοδιάνυσμα έχει δώσει την σημασία που συνδέεται με τις απαιτήσεις, όπως το κόστος και η αξιοπιστία, αλλά διαφορετικές μηχανές συμβάλλουν προς την ικανοποίηση αυτών. Το τελικό βήμα είναι η χρήση μια σταθερής μήτρας υπολογισμού ώστε να παραχθεί ένα συνολικό διάνυσμα, δίνοντας την απάντηση που επιδιώκουμε (Geoff Coyle 2004).

2.3.3 Παραδείγματα εφαρμογής ΑΗΡ

Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διάφορους τομείς έχουν επιλέξει να εφαρμόσουν την διαδικασία αναλυτικής ιεράρχησης για την

αξιολόγηση της οργανωτικής απόδοσης και για την ενίσχυση του συγκριτικού πλεονεκτήματος. Παρακάτω παρατίθεται η διαδικασία εφαρμογής της στο δίκτυο καταστημάτων της WM τράπεζας που εδρεύει στην Ταϊβάν (Cheng-Ru Wu, Chin-Tsai Lin & Pei-Hsuan Tsai (2011) .

Βήμα 1^ο : καθορισμός των κριτηρίων και των υπό-κριτηρίων για την μέτρηση των επιδόσεων ώστε να ενισχυθεί το συγκριτικό πλεονέκτημα.

Βήμα 2^ο : καθορισμός μιας ιεραρχικής δομής. Προσδιορισμός σημαντικών δεικτών απόδοσης και τοποθέτηση τους σε μια ιεραρχία αλληλένδετων στοιχείων, συμπεριλαμβανομένων των στόχων, των κριτηρίων, των υπό- κριτηρίων και των εναλλακτικών.

Βήμα 3^ο : καθορισμός της σύγκρισης σε ζευγάρια.

Βήμα 4^ο : υπολογισμός των αποτελεσμάτων της σύγκρισης σε ζευγάρια.

Βήμα 5^ο : έλεγχος της συνοχής της σύγκρισης σε ζευγάρια.

Βήμα 6^ο : υπολογισμός της σχετικής βαρύτητας των στοιχείων σε κάθε επίπεδο.

Βήμα 7^ο : Συνδυασμός της σχετικής βαρύτητας των στοιχείων του κάθε επιπέδου για την επιλογή της οργάνωσης ώστε να εξασφαλιστεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Βήμα 8^ο : εφαρμογή της ανάλυσης ευαισθησίας στα τέσσερα καταστήματα της WM χρησιμοποιώντας τέσσερα κριτήρια.

Η Fulcrum Ingenieria Ltd., Chile χρησιμοποιεί την AHP για τις περιβαλλοντικές αξιολογήσεις των επιπτώσεων των έργων οδοποιίας και για την επιλογή των έργων σύμφωνα με το σχέδιο για τη μείωση της ρύπανσης στο λιμάνι της Χιλής (Ernest H. Forman and Saul I. Gass).

Η NEFSC at Woods Hole, είναι μια ομοσπονδιακή κυβερνητική οργάνωση που πραγματοποιεί πολυθεματική θαλάσσια έρευνα στις βορειοανατολικές Ηνωμένες Πολιτείες. Η AHP χρησιμοποιείται για αξιολόγηση και ιεράρχηση των υφιστάμενων έργων της NEFSC στο ερευνητικό πρόγραμμα για να εξασφαλιστεί επαρκής υποστήριξη για εκείνα τα έργα τα οποία θεωρούνται ζωτικής σημασίας για την κεντρική αποστολή (Ernest H. Forman and Saul I. Gass).

Η Martin Marietta Air Traffic Systems. Martin Marietta χρησιμοποιεί την AHP για να αξιολογήσει εναλλακτικές δομές για ένα επικοινωνιακό σύστημα για την Ομοσπονδιακή Διοίκηση Αεροπορίας (FAA) (Ernest H. Forman and Saul I. Gass).

2.4 Product Value Analysis (PVA) – Ανάλυση Αξίας Προϊόντος

Η φάση του κύκλου ζωής της επιχείρησης και των προϊόντων αυτής επηρεάζει σημαντικά την επιλογή και την εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής. Με το στάδιο αυτό συνδέονται πολύ στενά η κατανομή των κεφαλαίων της επιχείρησης, η επιλογή των δεικτών – κλειδιά και ο προσδιορισμός των συντελεστών της βαρύτητας. Αυτοί οι στόχοι για να γίνουν συγκεκριμένοι, μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος Ανάλυσης της Αξίας Προϊόντος (Product Value Analysis), η οποία συνδυάζει τέσσερις μεθόδους ανάλυσης για να επιτύχει την παραγωγικότητα, την οργάνωση και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Συγκεκριμένα συνδέει τις μεθόδους ανάλυσης της αλυσίδας αξίας, του κύκλου ζωής του προϊόντος, των πηγών κόστους και των ανταγωνιστικών του πλεονεκτημάτων σε συνδυασμό με την ακολουθούμενη στρατηγική της επιχείρησης. Όταν μία επιχείρηση βρίσκεται στο στάδιο της εισαγωγής στην αγορά, μεγάλο ποσοστό των κεφαλαίων της το διαθέτει σε έρευνα και ανάπτυξη τόσο του προϊόντος, όσο και της διαδικασίας παραγωγής του, στην κατάλληλη εκπαίδευση των εργαζομένων με στόχο την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στη διείσδυσή της στην αγορά.

Επομένως, το ποσοστό των κεφαλαίων που διατίθενται σε έρευνα και ανάπτυξη σε σχέση με τον συνολικό όγκο των επενδυμένων κεφαλαίων είναι πολύ μεγαλύτερο, όταν συγκριθεί με επιχειρήσεις που βρίσκονται στη φάση της ανάπτυξης ή της ωριμότητας. Καθώς περνάει στην επόμενη φάση του κύκλου ζωής που είναι η ανάπτυξη, δαπανά σημαντικό ποσοστό του προϋπολογισμού της για την προώθηση (Marketing) του προϊόντος με σκοπό την κατάκτηση μεγάλου μεριδίου αγοράς.

Στην φάση της ωριμότητας, η στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι σε περιορισμένο ποσοστό κεφαλαίων να διατίθεται σε έρευνα και προώθηση που συνήθως ακολουθείται. Σε αυτή την περίπτωση ο αντικειμενικός στόχος της εταιρείας είναι η διατήρηση του υπάρχοντος μεριδίου αγοράς και η μεγιστοποίηση των εσόδων. Επομένως, σε κάθε στάδιο οι προσδοκίες καθώς και οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας που συνακολουθούν, είναι διαφορετικοί και το γεγονός αυτό τείνει να φαίνεται στα στατιστικά βάρη των αντίστοιχων δεικτών – κλειδιά του Balanced Scorecard (BSC).

Ο πίνακας που ακολουθεί, δείχνει τον συσχετισμό Επιχειρησιακής Στρατηγικής και φάσης του κύκλου ζωής του προϊόντος.

Θέση ζωής στον κύκλο ζωής/ Επιχειρησιακή Στρατηγική	Εισαγωγή	Ανάπτυξη	Ωριμότητα	Παρακμή
ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ (DIFFERENTIATION)	Σχεδιασμός Έρευνα Ανάπτυξη Προϊόντος	Ενδυνάμωση Προϊόντος (έρευνα και Ανάπτυξη) Προώθηση	Αξιοποίηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος Προώθηση	Εγκατάλειψη παλαιού προϊόντος προτεραιότητα σε νέα προϊόντα
ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ (COST LEADER)	Σχεδιασμός Έρευνα Ανάπτυξη Προϊόντος	Καθορισμός Βιωσιμότητας και δομής Κόστους προϊόντος Αύξηση μεριδίου αγοράς μέσω καναλιών διανομής	Παραγωγή Σταθερού προϊόντος χωρίς αλλαγές/ Standardization	Έλεγχος και μείωση κόστους Μείωση δυναμικότητας Εφαρμογή εναλλακτικών λύσεων κόστους
ΤΑΧΕΙΑΣ ΑΠΟΚΡΙΣΗΣ (QUICK RESPONSE)	Σχεδιασμός Έρευνα Ανάπτυξη Προϊόντος	Εξασφάλιση Καναλιών Διανομής για γρήγορη/ εύκολη πρόσβαση στο προϊόν	Βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής του προϊόντος. Ενίσχυση των καναλιών διανομής	Χρησιμοποίηση υπαρχόντων καναλιών διανομής για νέα προϊόντα Έμφαση στο service

Είναι εξαιρετικά χρήσιμο για το επόμενο στάδιο της δημιουργίας του Balanced Scorecard, το γεγονός ότι η PVA δίνει σημαντικές κατευθύνσεις για την επιλογή των δεικτών – κλειδιά και βοηθά να προσδιοριστούν οι προτεραιότητες στις διάφορες

ενέργειες της επιχείρησης, όπου γίνονται διαπραγματεύσεις με την επιλογή των πιο αντιπροσωπευτικών δεικτών – κλειδιά για την κάθε μία από τις τέσσερις πτυχές του BSC και για τον καθορισμό των αντίστοιχων στατιστικών τους βαρών (Καρρά, Παπαδόπουλος 2003).

2.5 Quality Function Deployment (QFD)

2.5.1 Ορισμός QFD

Η QFD analysis (Ανάπτυξη Λειτουργίας Ποιότητας) είναι ένα πλάνο υπηρεσιών και ανάπτυξης της μεθόδου υποστήριξης, το οποίο παρέχει ένα δομημένο τρόπο για τους παρόχους υπηρεσιών για τη διασφάλιση της ποιότητας και της ικανοποίησης των πελατών, διατηρώντας παράλληλα ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο στόχος της QFD analysis είναι η αυξημένη ικανοποίηση των πελατών, η οποία επιτυγχάνεται με οργάνωση που στηρίζεται κατά κύριο λόγο στις ανάγκες των πελατών, με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η κερδοφορία της εκάστοτε εταιρείας-οργανισμού.

Η QFD analysis διαφέρει από απ' τα παραδοσιακά συστήματα ποιότητας που αποσκοπούν στην ελαχιστοποίηση της ανεπαρκούς ποιότητας όπως είναι η ανεπαρκής υπηρεσία. Επικεντρώνεται στην παροχή αξίας από την αναζήτηση τόσο των προφορικών όσο και των σιωπηρών απαιτήσεων των πελατών, μετατρέποντάς τις σε δραστικά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας και της ικανοποίησής τους σε ένα οργανισμό (Ανρονικίδης, Γεωργίου, Γκοτζαμάνη και Καμβύση 2009).

Ως εκ τούτου η QFD analysis είναι μια συστηματική μέθοδος μέσω της οποίας η Voice = φωνή των πελατών (VOC) μπορεί να αναπτυχθεί σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής του προϊόντος. Η κατάσταση της έρευνας για την QFD στον κόσμο παρουσιάζεται με βάση την εισαγωγή της ιστορίας της ανάπτυξης της QFD. Πιστεύεται ότι η QFD analysis είναι μια σημαντική προσέγγιση για να αναπτυχθεί η ικανότητα για τη βελτίωση ενός νέου προϊόντος στην επιχείρηση (Zhihang 1998).

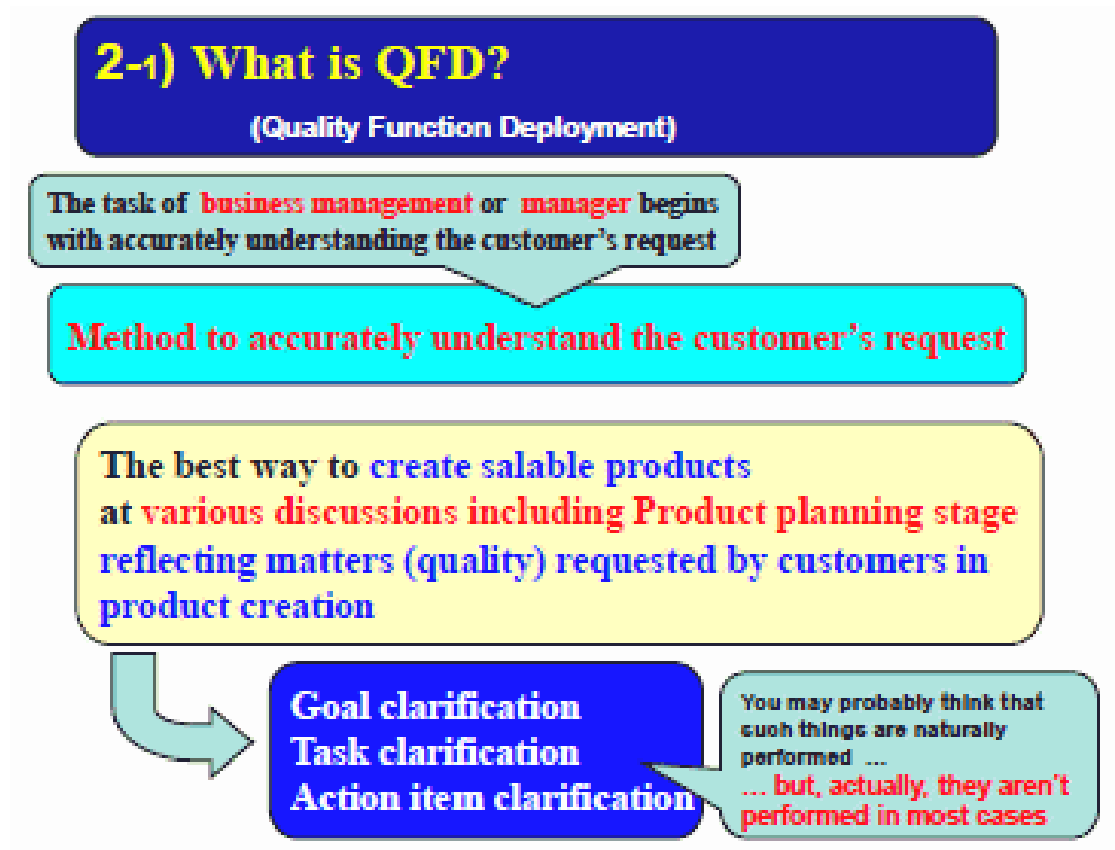
2.5.2 Εφαρμογή QFD

Στην ολοένα και πιο ανταγωνιστική και παγκοσμιοποιημένη αγορά, η τεχνολογική καινοτομία είναι μία από τις σημαντικές βασικές στρατηγικές για εταιρείες υψηλής τεχνολογίας, για να επιβιώσουν και να επιτύχουν την εταιρική ανάπτυξη. Ωστόσο, για διάφορα είδη καινοτομιών επικρατεί αβεβαιότητα στον τομέα των τεχνολογιών και των αγορών. Ως εκ τούτου είναι σημαντικό να γίνεται διαχείριση των κινδύνων που ελλοχεύουν σε ένα οργανισμό, όσο αφορά στα καινοτόμα έργα του σε όλα τα στάδια ανάπτυξης για να βελτιώσει τα ποσοστά επιτυχίας του.

Το Risk Management (Διαχείριση Κινδύνων), το οποίο ενσωματώνει το Balanced Scorecard (BSC) και την Quality Function Deployment (QFD) για να βοηθήσουν τους διαχειριστές να οργανώσουν το Risk Management, έχει εφαρμοστεί ευρέως σε πολλούς κλάδους, όπως την Διοίκηση, την μηχανική, την ασφαλιστική, τα οικονομικά, το περιβάλλον, την πολιτική και σε άλλους διάφορους κλάδους. Επιπλέον, η εφαρμογή της QFD είναι προσαρμοσμένη για να μετατρέπει τα οργανωτικά μέτρα επιδόσεων σε μέτρα απόδοσης του έργου και είναι μία βήμα προς βήμα διαδικασία, η οποία έχει αναπτυχθεί για τον εντοπισμό του κινδύνου, την αξιολόγηση, το σχεδιασμό της αντίδρασης, και τον έλεγχο (Wang, Lin, Huang 2010).

Σχηματικά η QFD analysis μπορεί να ερμηνευτεί ως εξής:

Σχήμα 1 QFD:



Το σχήμα 1 απεικονίζει την Quality function Deployment (QFD) – Ανάπτυξη Ποιότητας Λειτουργίας, η οποία ερμηνεύεται αναλυτικά ως εξής:

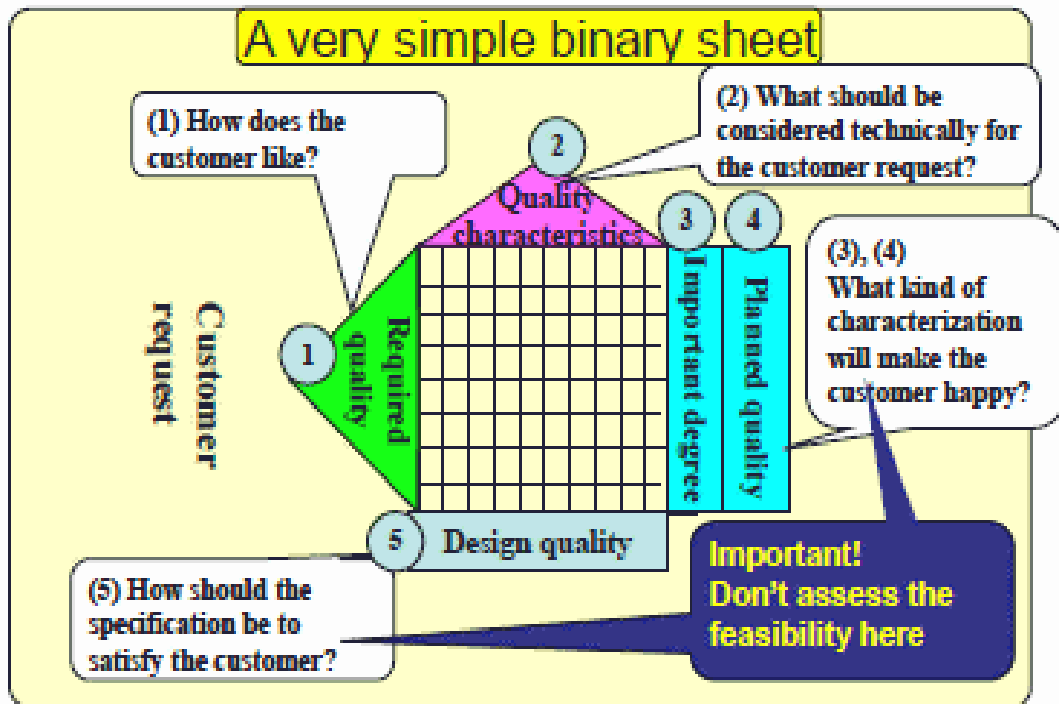
Αρχικά ο Διαχειριστής πρέπει να καταλάβει με ακρίβεια ποιές είναι οι ακριβείς απαιτήσεις των πελατών, οι οποίες συνήθως συλλέγονται μέσω ερωτηματολογίων και μέσω συζητήσεων με τους πελάτες, στις οποίες παίρνουν το θάρρος να περιγράψουν τις ανάγκες τους και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

Επιπλέον, οι συζητήσεις με τους πελάτες είναι ο καλύτερος τρόπος για να δημιουργηθούν σταθερά προϊόντα , συμπεριλαμβανομένων και των προϊόντων που βρίσκονται στο στάδιο του σχεδιασμού. Οι πληροφορίες που συλλέγονται μέσω των συζητήσεων με τους πελάτες βοηθούν τους Διαχειριστές (Managers) να διευκρινίσουν τους στόχους τους, το έργο τους, και το είδος της δράσης τους, μεγέθη τα οποία πολλές φορές πιστεύουν πως τα έχουν ορίσει σωστά, αλλά στην πραγματικότητα είναι ελλιπή και χρειάζονται περισσότερες διευκρινίσεις, και για να υλοποιηθεί αυτό είναι πολύ σημαντικό όπως προαναφέρθηκε να ακουστεί η φωνή των πελατών (Customer Voice), δηλαδή οι ανάγκες τους και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

Σχήμα 2 QFD:

2-2) What is QFD?

(Quality Function Deployment)



Σύμφωνα με το σχήμα 2, η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών μιας επιχείρησης, τα ποιοτικά τεχνικά χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών της, το πλάνο που πρέπει να γίνει για την απόκτηση της απαιτούμενης ποιότητας, και ο σχεδιασμός της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών, είναι μεγέθη τα οποία πρέπει να προσδιορίζονται σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών, οι οποίες αποτελούν τις προτεραιότητες της εκάστοτε επιχείρησης, και σύμφωνα με αυτές πρέπει να τεθούν οι στρατηγικοί στόχοι, για να είναι όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμένοι με σκοπό να επιτευχθεί όσο το δυνατό καλύτερο αποτέλεσμα.

Γενικότερα, για την αρτιότερη χρήση της QFD analysis πρέπει να γίνει επιλογή των σημαντικότερων στρατηγικών κατευθύνσεων της επιχείρησης (AHP analysis), προκειμένου και να συνδυαστούν με τις προτεραιότητες που αφορούν στις ανάγκες των πελατών, και κατ' επέκταση να τεθούν όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμένοι στόχοι για τον σκοπό αυτό (Lowe, 2000).

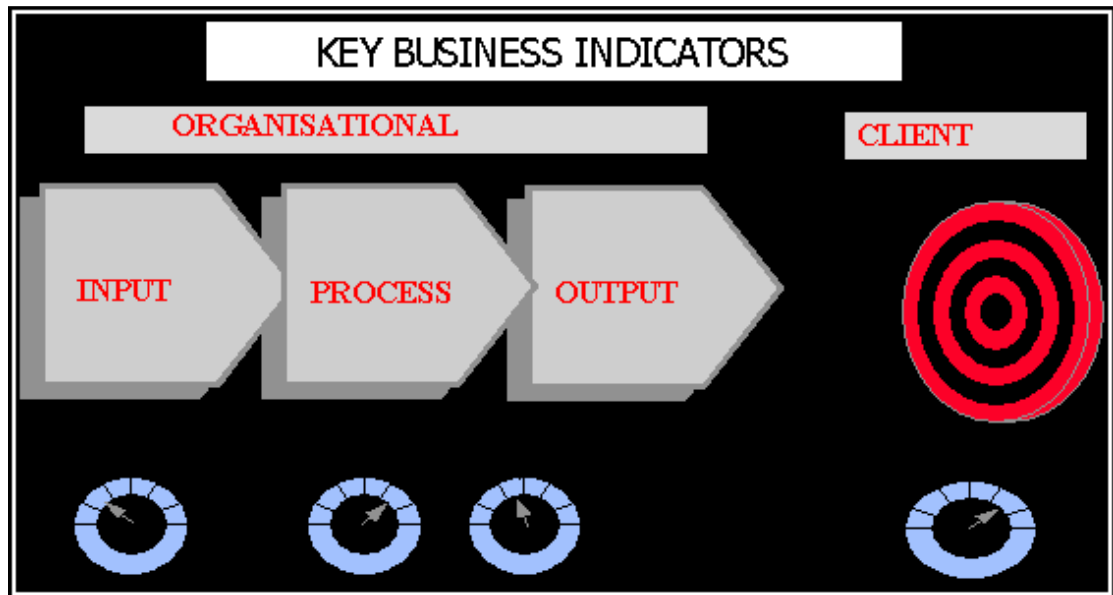
2.6 Smart Analysis

Κάθε δείκτης που χρησιμοποιούμε στο Balanced Scorecard θα πρέπει να στηρίζεται σε αρχές οι οποίες επιτρέπουν την ικανότητα για περαιτέρω ανάλυση. Οι αρχές αυτές πρέπει να είναι:

- Ρεαλιστικές
- Μετρήσιμες
- Εφικτές
- Συγκεκριμένες & Λεπτομερές
- Οριοθετημένες χρονικά

2.7 KPIs

Είναι ο βασικός δείκτης απόδοσης μιας επιχείρησης και μ' αυτόν αξιολογείται η επιτυχής κατάληξη μιας δραστηριότητας. Ο ορισμός της επιτυχίας δεν είναι απόλυτος. Κάποιες φορές προσδιορίζεται με την επίτευξη προόδου προς την κατεύθυνση των στρατηγικών στόχων, αλλά στην πλειονότητα των περιπτώσεων, επιτυχία θεωρείται η κατ' εξακολούθηση επίτευξη κάποιου επιχειρηματικού στόχου. Όπως γίνεται αντιληπτό, η επιλογή του κατάλληλου KPIs γίνεται έχοντας μια ορθή εικόνα του τι είναι σημαντικό για την επιχείρηση. Οι δείκτες πρέπει να είναι μετρήσιμοι, να παρουσιάζουν με σαφήνεια τα πεδία που χρήζουν βελτίωσης, και να μην δίνουν ψευδείς ενδείξεις. Είναι το εργαλείο που δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να στοχεύουν συγκεκριμένους τομείς και να αριστοποιούν τα αποτελέσματα σε αυτούς (Simon Beatham et al).



Πηγή: <http://www.biz-development.com>

2.8 Τομείς εφαρμογής του **Balanced Scorecard** (Case Studies)

Το **Balanced Scorecard** μπορεί να εφαρμοστεί σε διάφορους οργανισμούς του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Μερικά ενδεικτικά παραδείγματα που έχουν πρακτική εφαρμογή είναι τα εξής:

❖ Παραδείγματα εφαρμογής σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Οργανισμοί μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα στους οποίους έχει εφαρμοστεί με επιτυχία το **Balanced Scorecard** είναι ιδιωτικά σχολεία και εταιρείες παροχής υπηρεσιών, σε μεμονωμένα άτομα και οικογένειες που το έχουν ανάγκη κυρίως σε πνευματικό επίπεδο, με την οργάνωση διαφόρων δραστηριοτήτων που ως στόχο έχουν τα άτομα να γνωρίσουν και να αναπτύξουν τις ικανότητές τους.

Επίσης, έχει εφαρμοστεί με επιτυχία σε οργανισμό υγείας ο οποίος αποτελεί μη κερδοσκοπικό οργανισμό (Γρηγορούδης, et al 2010).

❖ Παραδείγματα εφαρμογής σε κυβερνητικούς οργανισμούς.

Κυβερνητικοί οργανισμοί στους οποίους έχει εφαρμοστεί με επιτυχία το Balanced Scorecard, είναι το Λογιστικό Τμήμα Διοίκησης της Αεροπορίας, το Υπουργείο Ενέργειας Ομοσπονδιακού Συστήματος Προμηθειών, και το Υπουργείο Ενέργειας Ομοσπονδιακού Προγράμματος Προσωπικής Περιουσίας.

Το balanced scorecard ως ένα ολοκληρωμένο μοντέλο έχει εφαρμοστεί έχει εφαρμοστεί για την Δημόσια Πορτογαλική Διοίκηση, και συγκεκριμένα η περιπτώσιολογική μελέτη αφορά στον τομέα των αποβλήτων (Mendes, Santos, Perna, Teixeira 2011).

❖ Παραδείγματα εφαρμογής σε εμπορικούς οργανισμούς.

Επιτυχημένα παραδείγματα εφαρμογής του Balanced Scorecard σε εμπορικούς οργανισμούς, είναι μία Περιφερειακή Αεροπορική Εταιρεία για την οποία ένας χάρτης στρατηγικής περιλαμβάνει στόχους, μέτρα απόδοσης και πρωτοβουλίας στα πλαίσια της ισορροπημένης στοχοθεσίας. Επίσης, έχει εφαρμοστεί επιτυχημένα το Balanced Scorecard σε Εταιρεία Πιστωτικών Καρτών, η οποία αποτελεί ένα γενικό παράδειγμα ενός πιθανού χάρτη στρατηγικής για μια καινοτόμα πιστωτική κάρτα στην εταιρεία.

Επιπλέον, έχει εφαρμοστεί επιτυχημένα σε μία μεγάλη βιομηχανική Ελληνική εταιρεία ανάπτυξης λογισμικού (Παπαλεξανδρής, et al 2004).

❖ Παράδειγμα εφαρμογής στον στρατό.

Το Balanced Scorecard έχει εφαρμοστεί με επιτυχία και στον στρατό όπου είναι ένας οργανισμός ο οποίος διαφέρει σημαντικά από τους άλλους οργανισμούς οι οποίοι επιδιώκουν το κέρδος. Με την εφαρμογή αυτή ο στρατός επιδιώκει την όσο το δυνατό καλύτερη οργάνωση και λειτουργία του, και το Balanced Scorecard έχει αποδειχθεί πολύ χρήσιμο και αξιόπιστο εργαλείο στην πράξη για τον σκοπό αυτό (Schoemaker 2007).

❖ Παράδειγμα εφαρμογής σε ξενοδοχειακές μονάδες.

Στο συγκεκριμένο παράδειγμα εφαρμογής του Balanced Scorecard επιχειρείται η τοποθέτηση ενός απ' τα πλαίσια των ξενοδοχείων εντός του πλαισίου της εσωτερικής

διαχείρισης, και να εκτιμηθεί ο τρόπος με τον οποίο η μέτρηση της απόδοσης εξετάζεται στην ξενοδοχειακή βιομηχανία. Συγκεκριμένα, οι στόχοι της παρούσας μελέτης είναι οι εξής:

- Να γίνει επανεξέταση της στρατηγικής διαχείρισης της βιβλιογραφίας σχετικά με την εφαρμογή της στρατηγικής,
- Να εξεταστεί η χρησιμότητα του Balanced Scorecard ως βασική τεχνική της εφαρμογής στρατηγικών,
- Να αξιολογηθεί ο βαθμός στον οποίο έχουν εφαρμοστεί οι τεχνικές του Balanced Scorecard κυρίως στον τομέα της φιλοξενίας, και
- Να αξιολογηθούν τα μέτρα με τα οποία ένα δείγμα από ξενοδοχεία στη Βορειοανατολική Αγγλία μετρούν τις επιδόσεις τους (Evans 2005).

❖ Παράδειγμα εφαρμογής σε κατασκευαστική εταιρεία.

Η παρούσα εφαρμογή του Balanced Scorecard στοχεύει στον καθορισμό του επιπέδου των επιδόσεων μιας επιχείρησης με βάση το όραμα και τις στρατηγικές της.

Στην παρούσα μελέτη μόνο οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των προοπτικών του Balanced Scorecard εξετάστηκαν και προσδιορίστηκε η απόδοση της επιχείρησης σε αυτή τη βάση. Μελλοντικές μελέτες είναι δυνατό να επεκτείνουν το μοντέλο με την ανάλυση της αλληλεξάρτησης των προοπτικών του Balanced Scorecard και των δεικτών απόδοσής του (Yuksel, Dagdeviren 2009).

❖ Παράδειγμα εφαρμογής σε οργανισμό υγειονομικής περίθαλψης.

Στην παρούσα εφαρμογή του Balanced Scorecard στόχος είναι να παρουσιαστεί η ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης των επιδόσεων των δημόσιων φορέων υγείας. Γίνονται μετρήσεις που περιέχουν τους πιο σημαντικούς δείκτες απόδοσης, για να εξεταστεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στους ασθενείς-πελάτες, η ικανοποίηση των πελατών και η ικανότητα του οργανισμού να υιοθετήσει σύστημα αυτό-βελτίωσης και αλλαγών (Γρηγορούδης, et al 2010).

2.9 Συγκριτική αξιολόγηση στρατηγικών μοντέλων

Ο κάθε οργανισμός για να επιτύχει τους στόχους του πρέπει να υιοθετήσει ένα στρατηγικό σύστημα που να εκφράζει τις αξίες του και το όραμα του. Παρακάτω γίνεται μια περιληπτική αναφορά σε κάποια στρατηγικά μοντέλα και η συγκριτική τους αξιολόγηση.

2.9.1 Customer-centric strategy

Το συγκεκριμένο στρατηγικό μοντέλο είναι μια ολόκληρη φιλοσοφία επικεντρωμένη στην ατομική ικανοποίηση κάθε πελάτη. Η φιλοσοφία αυτή πρέπει να αφομοιωθεί και να εισχωρήσει στην στρατηγική του οργανισμού. Όλα τα τμήματα του οργανισμού στοχεύουν στην πελατειακή ικανοποίηση και χρησιμοποιούν κάθε επικοινωνιακό μέσο. Δίνετε βαρύτητα μόνο στην συνισταμένη του πελάτη και περιθωριοποιούνται οι υπόλοιπες τρεις απομακρύνοντας τον οργανισμό από τους στόχους και το όραμα του (Klaus-Ulrich Feiler, et al).

Οι οργανισμοί μπορούν να επωφεληθούν από την ποικιλομορφία των ομάδων των πελατών δίνοντας προσοχή:

- Κατηγοριοποίηση των πελατών
- Στην μέτρηση αξίας των πελατών
- Στην καταγραφή των αξιών που δημιουργούνται από τις τιμές
- Από την συνεχή επαναξιολόγηση του προϊόντος λαμβάνοντας υπ' όψιν τις τιμές της αγοράς (Fleischmann, M., Hall, J. M., & Pyke, D. F. 2004).

2.9.2 Six Sigma

Το Six Sigma στοχεύει στην δημιουργία μιας σχεδόν τέλει διαδικασίας, προϊόντων και υπηρεσιών για να παρέχει το μέγιστο στους πελάτες. Η διαδικασία ολοκληρώνεται μέσα σε δύο έως έξι μήνες. Για την επιτυχία των προκαθορισμένων στόχων εφαρμόζεται ένα καλά καθορισμένο σύστημα στατιστικών εργαλείων και βελτιώνονται οι τεχνικές από καλά εκπαιδευμένο προσωπικό (Daniel L. Quinn). Η μέθοδος των έξι σίγμα είναι ένα έργο με γνώμονα τη βελτίωση των προϊόντων, των υπηρεσιών και διαδικασιών με τη συνεχή μείωση των ελαττωμάτων του οργανισμού. Πρόκειται για μια επιχειρηματική στρατηγική που εστιάζει στην

βελτίωση της κατανόησης των απαιτήσεων των πελατών, των συστημάτων της επιχείρησης, της παραγωγικότητας, και των οικονομικών επιδόσεων. Χρονολογείται πίσω στα μέσα της δεκαετίας του 1980, η μέθοδος των έξι σίγμα επιτρέπει σε πολλές οργανώσεις να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την ενσωμάτωση της γνώσης τους η διαδικασία με τις στατιστικές, τη μηχανική και τη διαχείριση του έργου (Anbari, 2002).

2.9.3 Lean Thinking for business processes

Στην μέθοδο διοίκησης «Lean Thinking for business processes» ο πελάτης είναι το κέντρο των διαδικασιών. Η βασική αρχή είναι ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες πρέπει να παρέχουν αξία στον πελάτη. Επίσης στοχεύει στην εξάλειψη της μη αποτελεσματικότητας στην παραγωγή και στην διανομή των προϊόντων που οδηγεί σε επιπλέον έξοδα. Αυτή η ανάγκη για ικανοποίηση του πελάτη υλοποιείται από το σύνολο του εργατικού δυναμικού, δίνοντας κίνητρα στους εργαζόμενους για να επιτύχουν καλύτερη απόδοση στην εργασία τους. Με αυτή τη μέθοδο οι στόχοι δεν επιτυγχάνονται πάντα λόγω της μη σαφούς διατύπωσης τους (Jim Behn et al 2010).

2.9.4 Total Quality Management

Η διοίκηση ολικής ποιότητας εστιάζει στην μελλοντική απόδοση, τόσο μέσα από την διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών, όσο και από την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και της βελτιστοποίησης των εσωτερικών διεργασιών για την πλήρη ικανοποίηση των πελατών σε κάθε στάδιο (Alexandros G. Psychogios et al 2007).

Σύμφωνα με την Αμερικάνικη Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Διοίκησης (Morgan & Murgatroyd, 1997) το TQM ορίζεται ως, η συνολική οργάνωση που περιλαμβάνει την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, των προσδοκιών των στελεχών και των εργαζόμενων με την χρήση ποσοτικών μεθόδων με απώτερο σκοπό τη συνεχή βελτίωση της οργάνωσης, των διαδικασιών, των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια προσέγγιση για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, της αποτελεσματικότητας και της ευελιξίας μιας οργάνωσης προς όφελος όλων των ενδιαφερομένων μερών. Είναι ένας τρόπος για το σχεδιασμό, την

οργάνωση και την κατανόηση κάθε δραστηριότητας και την εξάλειψη όλων των μη αποτελεσματικών ενεργειών που είναι συνήθως δαπανηρές για τους οργανισμούς.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η συγκριτική αξιολόγηση των στρατηγικών μοντέλων:

	Balanced Scorecard	Customer-centric strategic management	Six Sigma	Lean Thinking for business processes	Total Quality Management
Χειρισμός στην επίτευξη του στρατηγικού οράματος	Υψηλή Σπουδαιότητα	Χαμηλή Σπουδαιότητα	Υψηλή Σπουδαιότητα	Μέτρια Σπουδαιότητα	Μέτρια Σπουδαιότητα
Στόχευση στην ικανοποίηση των πελατών	Μέτρια Σπουδαιότητα	Υψηλή Σπουδαιότητα	Υψηλή Σπουδαιότητα	Υψηλή Σπουδαιότητα	Υψηλή Σπουδαιότητα
Βελτιστοποίηση των εσωτερικών διεργασιών	Χαμηλή Σπουδαιότητα	Μέτρια Σπουδαιότητα	Μέτρια Σπουδαιότητα	Υψηλή Σπουδαιότητα	Υψηλή Σπουδαιότητα
Κίνητρα στο εργατικό δυναμικό	Υψηλή Σπουδαιότητα	Υψηλή Σπουδαιότητα	Μέτρια Σπουδαιότητα	Μέτρια Σπουδαιότητα	Υψηλή Σπουδαιότητα

2.10 Μειονεκτήματα BSC

Ορισμένες πτυχές του Balanced Scorecard έχουν αποδειχθεί προβληματικές και έχουν αποδείξει ότι το αρχικό μοντέλο που εκπονήθηκε από τους Kaplan και Norton δεν είναι άψογο, όπως έχουν ισχυριστεί κατά τα τελευταία δέκα χρόνια οι περισσότεροι συγγραφείς. Το Balanced Scorecard εκτός από τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει ως

στρατηγικό εργαλείο σ' ένα οργανισμό, παρουσιάζει και μια σειρά από μειονεκτήματα, τα οποία είναι τα εξής:

- ❖ Η σχέση μεταξύ αιτίου και αποτελέσματος χρονικά δεν είναι σωστά συνδεδεμένη.

Το Balanced Scorecard είναι ένα στατικό μοντέλο χωρίς τη διάσταση του χρόνου, η οποία δεν έχει καθιερωθεί και δεν εφαρμόζεται διαδοχικά στα μέτρα του Balanced Scorecard, καθώς η δημιουργία του χάρτη στρατηγικής και η σχέση μεταξύ αιτίας και αποτελέσματος, έχουν δημιουργηθεί κατά τρόπο υποκειμενικό όπου δεν αναφέρεται συνήθως ο παράγοντας χρόνος.

Το γεγονός αυτό δεν καθιστά εφικτή την επίτευξη των διαφορετικών στόχων, η οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί σύμφωνα με ένα ισορροπημένο μοντέλο scorecard και έπειτα μόνο από διαφορετικά χρονικά διαστήματα. Σύμφωνα με την ως τώρα παραδοσιακή εφαρμογή του Balanced Scorecard ο παράγοντας χρόνος, όπως προαναφέρθηκε, δεν λαμβάνεται υπόψη, παρόλο που οι Norton & Kaplan έχουν δηλώσει ότι οι στρατηγικοί στόχοι θα πρέπει να διαιρεθούν σε δημοσιονομικά μέτρα, όπου μπορούν να ακολουθηθούν την κατάλληλη χρονική στιγμή.

- ❖ Η σχέση αιτίου και αποτελέσματος δεν έχει σχέση με την πραγματικότητα.

Είναι πιθανό να μην υπάρχουν σε όλες τις περιπτώσεις οι αλληλεπιδράσεις των αιτιών των κλασσικών πτυχών του Balanced Scorecard, δηλαδή μεταξύ της μάθησης και ανάπτυξης, των χρηματοοικονομικών, των πελατών και των εσωτερικών διεργασιών. Αυτό μπορεί να γίνει περισσότερο κατανοητό με την μελέτη πραγματικών παραδειγμάτων εφαρμογής του Balanced Scorecard, εκ των οποίων ένα είναι το εξής: Οι Norton & Kaplan ισχυρίζονται ότι περισσότεροι πιστοί και ικανοποιημένοι πελάτες παράγουν περισσότερα έσοδα, ενώ στην πράξη έχει διαπιστωθεί ότι όταν ένας οργανισμός προσπαθεί να ικανοποιήσει πολλούς και πιστούς πελάτες, των οποίων οι προσδοκίες ποιότητας είναι ασυνήθιστα υψηλές και ενώ κάνουν πολύ μικρές αγορές, δεν παράγουν κέρδη για τον οργανισμό. Το συγκεκριμένο μειονέκτημα του Balanced Scorecard οφείλεται στο ότι δεν γίνεται συνεχής έλεγχος των μέτρων που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού κατά τη διάρκεια των δραστηριοτήτων που διενεργούνται, στη μη ανάλυση των διαδικασιών, και στη μη κοστολόγηση βάσει της δραστηριότητας.

- ❖ Δεν λαμβάνονται υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον και πολλά απ' τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Σε αντίθεση με πολλές άλλες στρατηγικές διαχείρισης και μεθόδους ανάλυσης της στρατηγικής, το Balanced Scorecard δεν λαμβάνει υπόψη σημαντικές ομάδες συμφερόντων, όπως προμηθευτές, στενούς γείτονες και συνεργάτες, αλλά λαμβάνει υπόψη μόνο τους μετόχους και τους πελάτες, ενώ δεν δίνει προσοχή στις καθημερινές δραστηριότητες των ανταγωνιστών της. Παρόλο που η μελέτη κάποιων εξωτερικών παραγόντων (ενδιαφερόμενα μέρη και ανταγωνιστές) είναι περίπλοκη διαδικασία, μπορεί να συμβάλλει στη διεξαγωγή πιο αξιόπιστων αποτελεσμάτων κατά την εφαρμογή του Balanced Scorecard σε ένα οργανισμό, και κατ' επέκταση στην παραγωγή περισσότερων κερδών για τον οργανισμό αυτό.

- ❖ Η ιεραρχία δημιουργεί προβλήματα στην υλοποίηση της μεθόδου.

Έχει αποδειχθεί σύμφωνα με πολλά παραδείγματα, ότι η τήρηση της ιεραρχίας από την κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας προς τα κατώτερα επίπεδα εργαζομένων δεν είναι ιδανική. Καθοριστικός παράγοντας της συγκεκριμένης μη επιτυχημένης ιεραρχικής τήρησης, είναι ότι δεν δίνεται έμφαση στη δημιουργία ενός αποτελέσματος σύμφωνα με το κεντρικό πρόγραμμα, όπου οι εργαζόμενοι θα είναι σε θέση να παρέχουν μια απόφαση σχετική με την αγορά και όχι μια υποκειμενική απόφαση, γεγονός που επιφέρει το αρνητικό αποτέλεσμα να δίνεται έμφαση κατά κύριο λόγο στις ανάγκες των ατόμων που εργάζονται στον οργανισμό.

- ❖ Ακαταλληλότητα εφαρμογής σε μοναδικές ή ανθυγιεινές επιχειρήσεις

Η εφαρμογή του Balanced Scorecard όπως έχει αποδειχθεί πρακτικά ενδείκνυται περισσότερο για μεγάλες επιχειρήσεις, όπου αρκετό ανθρώπινο δυναμικό είναι διαθέσιμο για την εκτέλεση των έργων σε αυτές τις κλίμακες. Παρόλο που το Balanced Scorecard έχει εφαρμοστεί σε μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, έχει αποδειχθεί πρακτικά ότι δεν παρέχει αξιόλογα αποτελέσματα. Επιπλέον, οι Norton & Kaplan όταν δημιούργησαν το μοντέλο Balanced Scorecard, έλαβαν υπόψη τις οργανώσεις σχετικά με την καλή υγεία και την σταθερή φάση ανάπτυξης. Επομένως, δεν μπορεί να εφαρμοστεί το Balanced Scorecard σε οργανισμούς που δεν λαμβάνουν υπόψη την καλή υγεία και την σταθερή φάση ανάπτυξης.

❖ Άλλα μικρότερης σημασίας μειονεκτήματα του Balanced Scorecard

Το Balanced Scorecard είναι μόνο ένα εννοιολογικό εργαλείο, το οποίο δεν είναι εύκολο να εφαρμοστεί χωρίς μια προηγούμενη διεξοδική πρακτική εμπειρία. Επιπλέον, το παραδοσιακό Balanced Scorecard τείνει να εστιάζει περισσότερο στους αναπτυξιακούς δείκτες που δείχνουν τα τελικά αποτελέσματα μόνο. Ενώ, πολλά απ' τα συστήματα μέτρησης, όπως το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας, είναι πιο ισορροπημένα και παρέχουν εγκυρότερα αποτελέσματα (Rillio 2004).

3 Μεθοδολογία εφαρμογής του Balanced Scorecard

3.1 Ορισμός μελέτης περίπτωσης

Στις εφαρμογές που παρουσιάζονται παρακάτω η ερευνητική στρατηγική που υιοθετήθηκε είναι μια περιπτωσιολογική μελέτη που αφορά ένα κατάστημα λιανικής τραπεζικής και μια αλυσίδα ξενοδοχείων. Με τον τρόπο αυτό, πιστεύεται ότι ο αναγνώστης θα είναι σε θέση να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των διαδικασιών των εταιρειών καθώς και για την ανίχνευση των πιθανών ελαττωμάτων στις πρακτικές.

Ο Saunders et al. (2003), ορίζει την μελέτη περίπτωσης ως μια «εμπειρική έρευνα» που επικεντρώνεται σε ένα συγκεκριμένο περιστατικό του «πλαισίου πραγματικής ζωής» ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τους Collis και Hussey (2003) επισημάνθηκαν οι τέσσερις κατηγορίες της μελέτης περίπτωσης: διερευνητική, περιγραφική, ενδεικτική και επεξηγηματική. Η προσέγγιση που επιλέγεται για αυτή τη μελέτη, είναι μια περιγραφική μελέτη περίπτωσης, προκειμένου να προσδιοριστεί κατά πόσον ή όχι υπάρχουσα θεωρία τηρείται ή επεκτείνεται (Saunders et al., 2003).

Ο Yin (1993) υποστηρίζει ότι η μελέτη περίπτωσης είναι η κατάλληλη στρατηγική, όταν ο ερευνητής επιθυμεί να προσδιορίσει μια «σχέση αιτίου». Επιπλέον, όπως αναφέρθηκε από τον Feagin et al. (1991), η υιοθέτηση μιας μελέτης περίπτωσης είναι σε θέση να «μελετήσει τα κοινωνικά μυστήρια» των προσώπων και των οντοτήτων.

Επιπλέον, όπως αναφέρθηκε από τον Hussey και Collis (2003), μια μελέτη περίπτωσης διευκολύνει τον ερευνητή να αποκτήσουν μια σαφέστερη εικόνα της «δυναμικής σε ένα ενιαίο περιβάλλον». Τέλος, εφαρμόζοντας μια περιπτωσιολογική μελέτη, ο ερευνητής μπορεί να συγκεντρώσει τις κρίσιμες πληροφορίες, ώστε να διατυπώσει μια λεπτομερή «ανάλυση των παραγόντων επιτυχίας», στην αξιολόγηση και για την βελτίωση (Hussey and Hussy, 1997).

3.2 Ποιοτικές Μέθοδοι Έρευνας

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, προκειμένου αυτή η μελέτη να είναι αποτελεσματική ακολουθήθηκαν οι αρχές της ποιοτικής έρευνας. Ο White (2000) επεσήμανε ότι η ποιοτική έρευνα που χρησιμοποιείται στις επιστήμες και στη διαχείριση των επιχειρήσεων, γίνεται προκειμένου να διερευνηθεί πώς οι οργανώσεις, οι ομάδες και τα άτομα συμπεριφέρονται και αλληλεπιδρούν. Επιπλέον, όπως προτείνεται, στη διεξαγωγή ποιοτικών ερευνών, ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να βλέπει τον κόσμο σαν συγκρότημα και σαν πλήθος και όχι απλό και ομοιόμορφο. Με αυτόν τον τρόπο, ο Mason (2002) ανέφερε ότι η ποιοτική έρευνα ενισχύει την ευελιξία στις πρακτικές που χρησιμοποιούνται σε ένα έργο.

Έτσι, η ευελιξία επιτρέπει στον ερευνητή να χρησιμοποιήσει πληθώρα μεθόδων, προκειμένου να εκτελέσει την έρευνα με ακρίβεια. Υπό αυτή την κατεύθυνση ποιοτικά πρωτογενή δεδομένα και δευτερογενή στοιχεία συλλέχθηκαν. Έγινε διεξαγωγή συνεντεύξεων και συμπλήρωση ερωτηματολογίων. Πραγματοποιώντας συνεντεύξεις συγκεντρώθηκαν έγκυρα και αξιόπιστα στοιχεία και χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγια συγκεντρώθηκαν δεδομένα σε σύντομο χρονικό διάστημα (Saunders et al., 2003).

3.3 Συνεντεύξεις

Σύμφωνα με τον White (2000), οι συνεντεύξεις θεωρούνται ως οι πιο πολύτιμες και χρησιμοποιούνται ευρέως στην ποιοτική μέθοδο συλλογής πρωτογενών στοιχείων και παρέχουν «μια πλούσια πηγή υλικού».

Ο Saunders et al. (2003) προτείνει τη διάκριση των συνεντεύξεων σε τρεις κατηγορίες: δομημένες, ημι-δομημένες και αδόμητες. Δομημένα είναι εκείνες που διεξάγονται από ένα επίσημο και τυποποιημένο σύνολο προκαθορισμένων ερωτήσεων. Οι ημι-δομημένες και αδόμητες συνεντεύξεις διεξάγονται χωρίς να ακολουθηθεί μια περιοριστική μορφή ερωτήσεων, επιτρέποντας μια «ροή της συζήτησης» μεταξύ των δύο μερών, προκειμένου να εξυπηρετηθούν οι σκοποί και οι στόχοι της μελέτης. Για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης, οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις θεωρήθηκαν καταλληλότερες.

Οι συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν έγιναν μεταξύ των ερευνητών και των διευθυντών καθώς επίσης και των προϊστάμενων τμημάτων της τράπεζας και του ξενοδοχείου αντίστοιχα. Το καθήκον των συνεντεύξεων ήταν να διατυπωθεί το όραμα, το περιβάλλον, οι προκλήσεις και οι διαδικασίες των οργανισμών ώστε να επιλεγούν τα κατάλληλα μέτρα, οι μετρήσεις και οι σωστοί τομείς εφαρμογής τους.

3.4 Πλεονεκτήματα ημι- δομημένων συνεντεύξεων

Σύμφωνα με τον Ritchie and Lewis (2006), το πλεονέκτημα της ημι-δομημένης συνέντευξης είναι ο δια- δραστικός της χαρακτήρας. Όταν γίνεται μια ερώτηση ο ερωτηθέντας έχει την δυνατότητα να απαντήσει με πιο ελεύθερο τρόπο. Ωστόσο όμως υπάρχει μια κατευθυντήρια γραμμή που βοηθά στη συλλογή των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Επιπλέον όπως αναφέρει ο White (2000), με την επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο μπορεί να διευκρινιστεί τυχόν μη ολοκληρωμένη κατανόηση κάποιου θέματος.

3.5 Μειονεκτήματα ημι- δομημένων συνεντεύξεων

Παρόλα τα εμφανή πλεονεκτήματα των ημι- δομημένων συνεντεύξεων παρουσιάζονται και κάποια μειονεκτήματα. Σύμφωνα με τους Hussey and Hussey (1997), οι ημι- δομημένες συνεντεύξεις πολύ χρόνο και έξοδα. Επιπλέον όπως αναφέρουν οι Hussey και Collis (2003) η ηθική εμπιστευτικότητα μπορεί να επηρεάσει την συλλογή αποτελεσμάτων από αυτού του είδους τις συνεντεύξεις. Όταν οι ερωτηθέντες καθορίζουν το πλαίσιο της συνέντευξης μπορούν να υπάρξουν θέματα που να μην καλύπτουν και ο ερευνητής να μην μπορέσει να σχηματίσει ολοκληρωμένη εικόνα της κατάστασης.

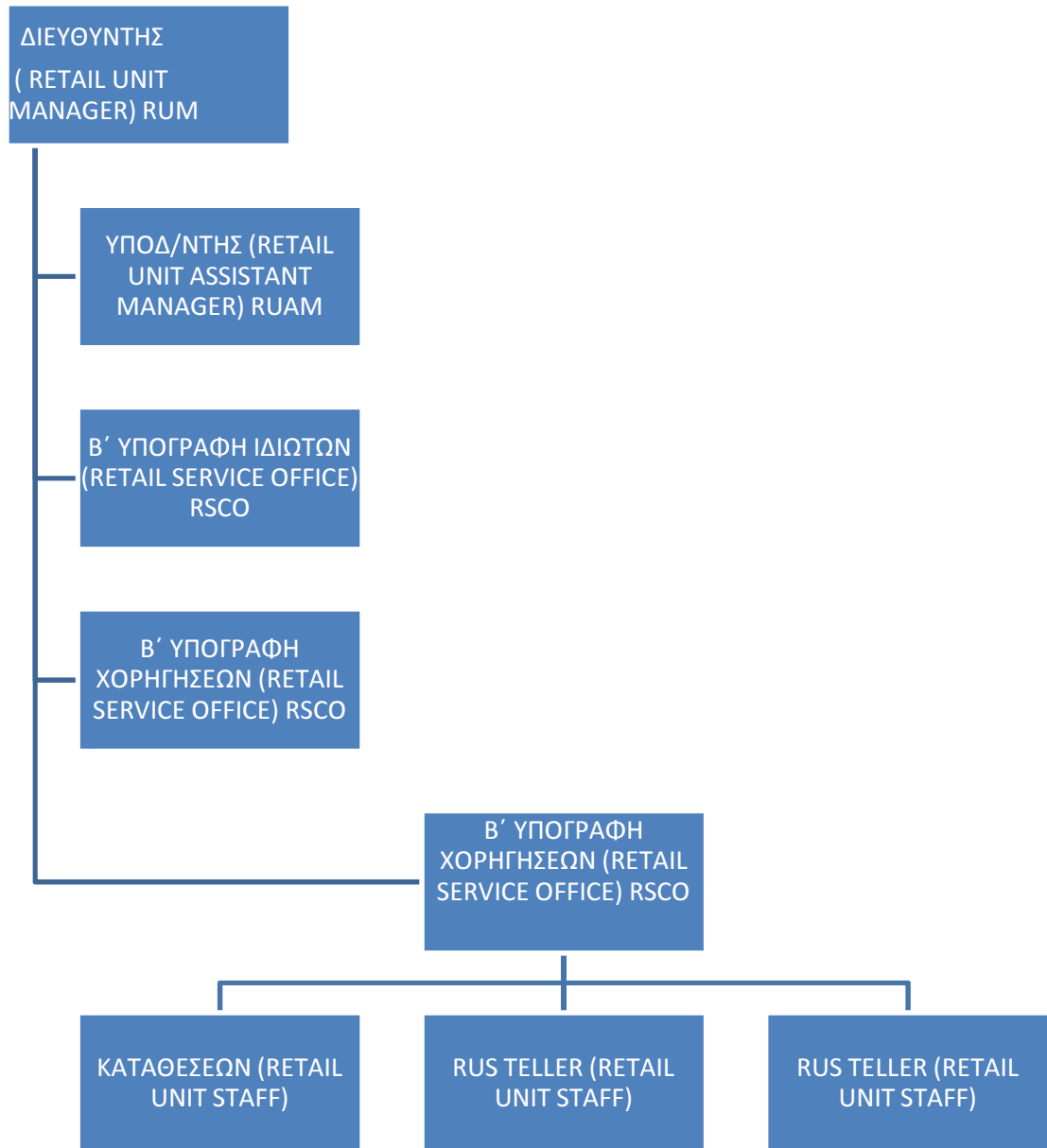
3.6 Προφίλ τράπεζας

Η μελέτη περίπτωσης του Balanced Scorecard αφορά ένα κατάστημα λιανικής τραπεζικής που εδρεύει στον νομό Ρεθύμνου. Παρότι η συγκεκριμένη τράπεζα είναι ιδιωτική, μεγάλο ποσοστό της μετοχικής της σύνθεσης κατέχουν δημόσιοι φορείς και ασφαλιστικά ταμεία. Αυτή η ιδιαιτερότητα στην δομή της, την καθιστά αξιόπιστη και προσελκύει μεγάλο ποσοστό καταθέσεων. Είναι γνωστή για την μεγάλη ρευστότητα της και κατέχει μεγάλο μερίδιο αγοράς, αναλογικά με το μέγεθος της. Δεν διανύει πολλά χρόνια ζωής αλλά οι προοπτικές είναι πολύ ελπιδοφόρες για το μέλλον της.

Για τον σχεδιασμό της δικής μας ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων, αρχικά δομήσαμε ερωτηματολόγια που να καλύπτουν επαρκώς όσα θέλαμε να εξετάσουμε. Δηλαδή:

- ❖ Την στρατηγική
- ❖ Τα χρηματοοικονομικά
- ❖ Τους πελάτες
- ❖ Τις εσωτερικές διεργασίες
- ❖ Την μάθηση και ανάπτυξη

Τα ερωτηματολόγια αυτά απαντήθηκαν από τον διευθυντή, τους προϊστάμενους τμημάτων και τους απλούς υπαλλήλους του καταστήματος. Η ιεραρχική δομή του καταστήματος παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα:



3.7 Προφίλ Ανώνυμης Εταιρείας (ξενοδοχεία)

Η εφαρμογή του Balanced Scorecard (BSC) γίνεται σε μία Ανώνυμη Εταιρεία με έδρα τα Χανιά Κρήτης, η οποία δραστηριοποιείται στον τομέα του τουρισμού καθότι αποτελείται από τρεις ξενοδοχειακές μονάδες, οι οποίες λειτουργούν κατά τους θερινούς μήνες κάθε ημερολογιακού έτους. Οι τρεις ξενοδοχειακές μονάδες διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τον αριθμό των κλινών, και ως προς το εύρος των υπηρεσιών που παρέχουν. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι δύο απ' τις τρεις ξενοδοχειακές μονάδες αποτελούνται από μικρότερο αριθμό κλινών (51 και 70 κλίνες αντίστοιχα) και είναι τεσσάρων αστέρων, σε σχέση με την τρίτη ξενοδοχειακή μονάδα η οποία αποτελείται από περισσότερες κλίνες (150 συνολικά) και είναι πέντε αστέρων.

Η διοίκηση της εταιρείας αποτελείται από προϊστάμενα και υφιστάμενα στελέχη. Τα προϊστάμενα στελέχη είναι οι δύο νόμιμοι εκπρόσωποι της εταιρείας και General Manager αυτής. Τα υφιστάμενα διοικητικά στελέχη είναι οι τρεις διευθυντές των ξενοδοχείων (τρεις διευθυντές όσος και ο αριθμός των ξενοδοχείων της εταιρείας), και ο προϊστάμενος του Λογιστηρίου της εταιρείας. Τα διοικητικά στελέχη εργάζονται καθ' όλη την διάρκεια του οικονομικού έτους για λογαριασμό της εταιρείας, ενώ το υπόλοιπο προσωπικό αυτής απασχολείται στα πλαίσια της εποχικής απασχόλησης.

Η συγκεκριμένη εταιρεία είναι σχετικά νεοσύστατη καθότι έχει τεθεί σε λειτουργία τα τελευταία οκτώ χρόνια, και αποτελεί μια πολύ ενδιαφέρουσα περίπτωση για να εφαρμοστεί σε αυτή η μέθοδος Balanced Scorecard. Αυτό οφείλεται στο ότι η εταιρεία βρίσκεται ακόμα σε πολύ πρώιμο στάδιο όσο αφορά στην οικονομική της αναρρίχηση. Ως εκ τούτου εύλογα γεννιέται η ανάγκη, να γίνει μέτρηση της αποτελεσματικότητας των μεθόδων που χρησιμοποιούνται ως τώρα, για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων, με την χρήση κάποιου στρατηγικού εργαλείου όπως το BSC.

Επιπλέον, σύμφωνα με την δομή της εταιρείας οι τέσσερις βασικές πτυχές της που θεωρήθηκε απαραίτητο να εξεταστούν για να εφαρμοστεί σε αυτή το στρατηγικό εργαλείο Balanced Scorecard (BSC), είναι οι εξής:

- ✓ Πελάτες, Καινοτομία,
- ✓ Καινοτομία, Μάθηση & Ανάπτυξη,
- ✓ Πελάτες, και
- ✓ Εσωτερικές Διεργασίες.

Αρχικά στην εφαρμογή απαντήθηκε ένα ειδικά διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο από τα διοικητικά στελέχη της εταιρείας και από τους πελάτες της. Κατόπιν έγιναν κατά ιεραρχική σειρά οι απαραίτητες μετρήσεις (swot analysis, swot matrix, AHP analysis, QFD analysis), όπως φαίνεται στο παράδειγμα της πρακτικής εφαρμογής του BSC, και τέλος διεξάγονται τα συμπεράσματα της εφαρμογής.

4 Πρακτική εφαρμογή της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων

4.1 Παράδειγμα Α

Το πρώτο παράδειγμα του BSC αφορά τον τραπεζικό κλάδο με εφαρμογή σε ένα κατάστημα λιανικής τραπεζικής. Μετά την απάντηση των ερωτηματολογίων και την διεξαγωγή ημι- δομημένων συνεντεύξεων η SWOT Analysis προκύπτει ως εξής:

4.1.1 Swot Analysis τράπεζας

SWOT ANALYSIS	
<p style="text-align: center;">ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</p> <p>S1 Υψηλή ρευστότητα</p> <p>S2 Κεφαλαιακή επάρκεια</p> <p>S3 Μετοχική σύνθεση της τράπεζας</p> <p>S4 Αξιοπιστία και καλή φήμη</p> <p>S5 Ευέλικτη στρατηγική</p> <p>S6 Ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση</p> <p>S7 Ποιότητα προϊόντων</p> <p>S8 Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις συμμάχους</p> <p>S9 Εκπαίδευση προσωπικού</p> <p>S10 Άμεση ενημέρωση σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας</p> <p>S11 Μεγάλη ικανοποίηση από την αποδοτικότητα των υπαλλήλων</p> <p>S12 Σωστή και γρήγορη ενημέρωση για όσον αφορά την φερεγγυότητα και τις οφειλές των πελατών</p> <p>S13 Μεγάλη εισροή χρημάτων στο κατάστημα λόγω των υπαλλήλων</p>	<p style="text-align: center;">ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</p> <p>W1 Μικρό δίκτυο καταστημάτων</p> <p>W2 Άμεση βελτίωση πληροφοριακών συστημάτων</p> <p>W3 Ελλιπής τηλεοπτική διαφήμιση</p> <p>W4 Μη χρηματοδότηση νέων δανείων → απώλεια νέων πελατών</p> <p>W5 Δεν δίνονται κίνητρα στους υπαλλήλους</p> <p>W6 Υποκειμενική αξιολόγηση των υπαλλήλων</p> <p>W7 Όχι πάντα ικανοποιητική συνεργασία μεταξύ των τμημάτων</p>
<p style="text-align: center;">ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</p> <p>O1 Θέλητρο η υψηλή ρευστότητα</p> <p>O2 Μικρός κοινωνικός κύκλος-πολλές γνωριμίες</p> <p>O3 Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της</p>	<p style="text-align: center;">ΑΠΕΙΛΕΣ</p> <p>T1 Οικονομική κρίση</p> <p>T2 Αφερέγγυο μεγάλο μέρος πελατών</p> <p>T3 Απαρχαιωμένο πληροφοριακό σύστημα</p>

αγοράς	T4 Πιστωτικός κίνδυνος
O4 Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές	T5 Αρνητικό κλίμα στις σχέσεις τραπεζών-πελατών
O5 Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών	
O6 Απόκτηση μεριδίου αγοράς από ανταγωνιστές	
O7 Συμμετοχή σε σεμινάρια του κλάδου	
O8 Αλλαγή τρόπου αξιολόγησης προσωπικού	
O9 Παροχή χρημάτων στην διατραπεζικά αγορά	

Στην Swot Analysis διατυπώνονται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της τράπεζας καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές του τραπεζικού κλάδου γενικότερα.

4.1.2 Swot Matrix Τράπεζας

Η επόμενη κίνηση για την δημιουργία της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων είναι η SWOT MATRIX στην οποία τα στοιχεία της SWOT ANALYSIS αλληλοσυνδέονται μεταξύ τους και δίνουν τις στρατηγικές κατευθύνσεις για την τράπεζα. Οι κατευθύνσεις αυτές είναι οι παρακάτω συνδυασμοί:

(S7/O1) Νέες καταθέσεις

(S4/O2) Άμεση επαφή προσωπικού με πελάτες- ανάπτυξη σχέσεων

(S6/O5) Απόκτηση συστήματος νέου τεχνολογικού εξοπλισμού

(S6/O4) Επέκταση δικτύου καταστημάτων

(S1/O6) Αύξηση μεριδίου της αγοράς

(S1/O3) Νέα πελατεία

(S9/O7) Υψηλότερη απόδοση προσωπικού

(S12/O5) Αξιόπιστη πληροφόρηση όλων των τμημάτων

(W4/O1) Άνοδος εσόδων από τόκους

(W3/O1) Διαφήμιση της οικονομικής κατάστασης της τράπεζας.

(W1/O4) Πελατεία σε νέες περιοχές.

(W6/O8) Αντικειμενικότερη αξιολόγηση του προσωπικού

(W7/O5) Καλύτερη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων

- (S1/T1) Ευνοϊκότερες ρυθμίσεις στους οφειλέτες
- (S4/T5) Ανατροπή της αρνητικής εικόνας που έχουν οι πελάτες για το τραπεζικό σύστημα
- (S1/T3) Τεχνολογικός εξοπλισμός για έλεγχο των εκκρεμοτήτων προς την τράπεζα.
- (S9/T3) Εύκολη υιοθέτηση νέων τεχνολογιών
- (W4/T5) Χρηματοδότηση νέων δανείων
- (W2/T2) Έλεγχος καθυστερημένων οφειλών
- (W2/T4) Ενημέρωση καρτελών πελατών

Οι στρατηγικοί στόχοι μπορούν να χωριστούν στις τέσσερις πτυχές του Balanced Scorecard ως εξής:

Χρηματοοικονομικά:

- (S7/O1) Νέες καταθέσεις ταμιευτήριου
- (S4/O1) Νέες προθεσμιακές καταθέσεις
- (W4/O1) Άνοδος εσόδων από τόκους
- (W4/T5) Χρηματοδότηση νέων δανείων

Πελάτες:

- (S4/O2) Άμεση επαφή προσωπικού με πελάτες- ανάπτυξη σχέσεων
- (S4/T5) Ανατροπή της αρνητικής εικόνας που έχουν οι πελάτες για το τραπεζικό σύστημα
- (S1/O6) Αύξηση μεριδίου της αγοράς
- (S1/O3) Νέα πελατεία

Εσωτερικές διαδικασίες:

- (W2/T2) Έλεγχος καθυστερημένων οφειλών
- (W6/O8) Αντικειμενικότερη αξιολόγηση του προσωπικού
- (W7/O5) Καλύτερη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων
- (S12/O5) Αξιόπιστη πληροφόρηση όλων των τμημάτων

Μάθηση και Ανάπτυξη:

- (W2/O5) Ανάπτυξη δικτύου- νέοι πελάτες σε νέες περιοχές
- (S1/O7) Επανεκπαίδευση προσωπικού

(S6/O5)Απόκτηση συστήματος νέου τεχνολογικού εξοπλισμού

(W3/O1)Διαφήμιση της οικονομικής κατάσταση της τράπεζας.

4.1.3 Μέθοδος εφαρμογής της ιεραρχικής ανάλυσης τεσσάρων πτυχών στην τράπεζα.

Μετά τον καθορισμό των στρατηγικών κατευθύνσεων σειρά έχει η μέθοδος της ιεραρχικής ανάλυσης, στην οποία ο ερωτηθέντας ιεραρχεί αρχικά τις τέσσερις πτυχές και μετά τους στρατηγικούς στόχους που εμπίπτουν σε αυτές.

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΑΝΑ ΖΕΥΓΑΡΙΑ				
ΒΗΜΑ 1ο	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ	ΠΕΛΑΤΕΣ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ	ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ	1	0,33	2	3
ΠΕΛΑΤΕΣ	3	1	3	3
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ	0,5	0,33	1	3
ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	0,33	0,33	0,33	1
ΑΘΡΟΙΣΜΑ	4,83	2,00	6,33	10,00

ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗ				
ΒΗΜΑ 2ο	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ	ΠΕΛΑΤΕΣ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ	ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ	0,207	0,167	0,316	0,300
ΠΕΛΑΤΕΣ	0,621	0,500	0,474	0,300
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ	0,103	0,167	0,158	0,300
ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	0,069	0,167	0,053	0,100

ΒΗΜΑ 3ο	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΜΕΤΡΑ ΣΥΝΟΧΗΣ
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ	0,25	4,29
ΠΕΛΑΤΕΣ	0,47	4,33
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ	0,18	4,15
ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	0,10	4,10
ΑΘΡΟΙΣΜΑ	1	

Balanced Consistency Ratio=CI/RI 25 ή 25% 0,06

Η πρώτη μας κίνηση για ανάλυση της ΑΗΡ είναι η δημιουργία «ζευγαριών-συγκρίσεων». Ο ερωτώμενος καλείται να βαθμολογήσει σε μια κλίμακα από το 1 έως το 5 το πόσο πιο σημαντική είναι η μία πτυχή από την άλλη. Η βαθμολογία «1» σημαίνει «ίσης σημαντικότητας» και όσο ανεβαίνει η βαθμολογία μεγαλώνει και το χάσμα μεταξύ των δύο πτυχών. Όταν η σύγκριση είναι υπέρ του πρώτου σκέλους του

ζευγαριού η βαθμολογία μπαίνει αυτούσια μέσα στον πίνακα ενώ όταν υπερτερεί το δεύτερο σκέλος η βαθμολογία μπαίνει στην μορφή «1/βαθμολογία». Πάντα η σύγκριση ενός παράγοντα με τον εαυτό του έχει βαθμολογία «1», π.χ. «χρηματοοικονομικά vs. χρηματοοικονομικά = 1». Στον πρώτο πίνακα έχουν μπει όλες οι βαθμολογίες. Στην διαγώνιο όλα τα κελιά περιέχουν τον αριθμό «1» λόγω του ότι συγκρίνονται οι παράγοντες με τον εαυτό τους. Στην σύγκριση των χρηματοοικονομικών με τους πελάτες για παράδειγμα, η βαθμολογία είναι «0,33».

Αυτό συμβαίνει γιατί οι πελάτες είναι κατά 3 μονάδες σημαντικότεροι από τα χρηματοοικονομικά και η βαθμολογία υπολογίζεται $1/3=0,33$. Δηλαδή το 2^ο σκέλος της σύγκρισης είναι ισχυρότερο του πρώτου. Αν συνέβαινε το αντίθετο τότε θα έμπαινε ο αριθμός με την κανονική του μορφή. Όπως συμβαίνει στο ζευγάρι «χρηματοοικονομικά- εσωτερικές διαδικασίες», όπου τα χρηματοοικονομικά υπερτερούν κατά 2 των εσωτερικών διαδικασιών δηλαδή ισχυρότερο το 1^ο σκέλος.

Η επόμενη κίνηση μας είναι να δημιουργήσουμε τον πίνακα των προσαρμοσμένων συγκρίσεων. Σε αυτό τον πίνακα παρουσιάζεται το ποσοστό βαθμολογίας που καταλαμβάνει το κάθε ζευγάρι σε σχέση με το σύνολο της βαθμολογίας. Αυτό προκύπτει διαιρώντας την κάθε βαθμολογία με το άθροισμα των βαθμολογιών της κάθε πτυχής.

Μετά υπολογίζονται οι βαθμολογίες που δείχνουν το ποσοστό των προτιμήσεων που συγκέντρωσε η κάθε πτυχή ξεχωριστά. Τα αποτελέσματα προκύπτουν υπολογίζοντας τον μέσο όρο της κάθε πτυχής από τον πίνακα «προσαρμοσμένης σύγκρισης».

Τέλος υπολογίζονται τα «μέτρα συνοχής» που δείχνουν την ομοιομορφία που υπάρχει στις απαντήσεις μας. Είναι θετικό τα μέτρα αυτά να κυμαίνονται στα ίδια επίπεδα γιατί έτσι φαίνεται ότι δίνεται σημασία σε όλους τους τομείς χωρίς μεγάλες αποκλίσεις.

Για τον έλεγχο της συνοχής χρησιμοποιείται ο δείκτης CI (Consistency Index), ο οποίος υπολογίζεται με τον τύπο $CI = (\lambda_{max}-n)/(1-n)$ όπου λ_{max} = η μέγιστη ιδιοτιμή του πίνακα. Ο δείκτης αυτός διαιρείται με τον δείκτη RI (Random Index) που είναι ο αντίστοιχος δείκτης για μια μήτρα που έχει παραχθεί με τυχαίο τρόπο για να μας δώσει το CR (Consistency Ratio) , $CR=(CI/RI) \times 100$.

Ο δείκτης αυτός δεν πρέπει να ξεπερνά το 0,10 για να είναι ικανοποιητική η συνοχή.

4.1.3.1 Αποτελέσματα εφαρμογής της ΑΗΡ στις τέσσερις πτυχές του Balanced Scorecard

Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα οι «πελάτες» υπερτερούν των τριών άλλων πτυχών. Οι πτυχή της «μάθησης και ανάπτυξης» υστερεί κατά πολύ και χρειάζεται να σημειωθεί κάποια βελτίωση. Σύμφωνα με τα ερωτηματολόγια αν η περίοδος που διανύουμε δεν ήταν οικονομικής κρίσης, οι διαφορές θα ήταν μικρότερες και θα δίνονταν μεγαλύτερη σημασία στις πολύ σημαντικές πτυχές των «εσωτερικών διαδικασιών» και της «μάθησης και ανάπτυξης».

Τα μέτρα συνοχής ωστόσο δείχνουν ότι υπάρχει συνοχή στα αποτελέσματα αφού κυμαίνονται περίπου στα ίδια επίπεδα.

4.1.3.2 Συμπέρασμα τεσσάρων πτυχών

- Θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη σημασία στις εσωτερικές διαδικασίες γιατί είναι βασικός παράγοντας της τράπεζας.
- Θα πρέπει να επενδυθούν πιο πολλά στην εκπαίδευση του προσωπικού γιατί υστερεί κατά πολύ σε σχέση με τις άλλες πτυχές.

4.1.4 Μέθοδος ιεραρχικής ανάλυσης στην πτυχή των «χρηματοοικονομικών»

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ	(S7/O1) Νέες καταθέσεις ταμειυτήριου	(S4/O1) Νέες προθεσμιακές καταθέσεις	(W4/O1) Άνοδος εσόδων από τόκους	(W4/T5) Χρηματοδότηση νέων δανείων
(S7/O1) Νέες καταθέσεις ταμειυτήριου	1	3	0,33	5
(S4/O1) Νέες προθεσμιακές καταθέσεις	0,33	1	0,25	4
(W4/O1) Άνοδος εσόδων από τόκους	3	4	1	5
(W4/T5) Χρηματοδότηση νέων δανείων	0,2	0,25	0,2	1
ΛΘΡΟΙΣΜΑ	4,53	8,25	1,78	15

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ	(S7/O1) Νέες καταθέσεις ταμειυτήριου	(S4/O1) Νέες προθεσμιακές καταθέσεις	(W4/O1) Άνοδος εσόδων από τόκους	(W4/T5) Χρηματοδότηση νέων δανείων
(S7/O1) Νέες καταθέσεις ταμειυτήριου	0,221	0,364	0,185	0,333
(S4/O1) Νέες προθεσμιακές καταθέσεις	0,073	0,121	0,140	0,267
(W4/O1) Άνοδος εσόδων από τόκους	0,662	0,485	0,562	0,333
(W4/T5) Χρηματοδότηση νέων δανείων	0,044	0,030	0,112	0,067

Τα μέτρα συνοχής δεν είναι ικανοποιητικά λόγω των μεγάλων αποκλίσεων που υπάρχουν μεταξύ των στρατηγικών κατευθύνσεων.

4.1.4.2 Συμπέρασμα εφαρμογής της ΑΗΡ στην πτυχή των χρηματοοικονομικών

- Θα πρέπει να δημιουργηθούν πιο ανταγωνιστικά προϊόντα «ηλεκτρονικού χρήματος» ώστε να μεγιστοποιηθούν τα έσοδα από τους τόκους.
- Θα πρέπει να δοθούν πιο ανταγωνιστικά επιτόκια ταμειυτηρίου ώστε να γίνει μεγαλύτερη εισροή χρήματος στην τράπεζα.
- Θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη σημασία στις «προθεσμιακές καταθέσεις» γιατί ενισχύουν την ρευστότητα της τράπεζας.
- Η καλή κεφαλαιακή επάρκεια της τράπεζας και η υψηλή ρευστότητα της επιτρέπει την χορήγηση δανείων με λιγότερες επιφυλάξεις. Έτσι δημιουργούνται ευκαιρίες μελλοντικής πελατείας και στα υπόλοιπα τμήματα της τράπεζας.

4.1.5 Μέθοδος QFD

	Importance of the HOW's		ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ	1	2	3	4	5	7	8	9	10	11	13	14	15	16	17	19	20	21	22	23	1	2		
	1	3																									
	Adjusted Importance																										
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ	1	0,25	1,00																						4,29	25,00	
% ΑΝΟΔΟΣ ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΚΩΝ ΚΑΤΑΘΕΣΕΩΝ						9						3	3														
% ΑΝΟΔΟΣ ΚΑΤΑΘΕΣΕΩΝ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟΥ					9							3	3														
% ΑΝΟΔΟΣ ΧΟΡΗΓΗΣΕΩΝ							9						3														
% ΑΝΟΔΟΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΡΤΩΝ							9						3														
% ΕΠΗΛΕΟ ΕΠΙΣΦΑΛΕΙΩΝ																											
% ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ													3														
% ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΔΑΝΕΙΩΝ								9					1														
ΠΕΛΑΤΕΣ	2	0,47	1,00																						4,33	25,00	
% ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ										9																	
ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ										9																	
ΔΙΕΞΛΥΣΗ ΝΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ													9														
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ														3													
% ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ														3													
% ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ										9																	
ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ																	3					9					
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	3	0,18	1,00																						4,15	25,00	
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ-ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ									9	9																	
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ																9						9					
ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ																9											
ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΟΔΟΥ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ																	9										
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ																	9										
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΓΡΑΠΤΟ & ΠΡΟΦΟΡΙΚΟ ΛΟΓΟ																		9				3					
ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ																		9									
ΜΑΘΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ	4	0,10	1,00																						4,10	25,00	4,00
ΔΑΠΑΝΕΣ ΓΙΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ																											
ΔΑΠΑΝΕΣ ΓΙΑ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ															9								9				
ΔΑΠΑΝΕΣ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΚΤΥΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ																								9			
ΔΑΠΑΝΕΣ ΓΙΑ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ																											9
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ INTERNET													3														3
ΔΑΠΑΝΕΣ ΓΙΑ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ													3														
Importance of HOW's	1			0,00	10,89	5,58	40,68	2,34	0,00	28,89	24,84	4,98	25,53	0,00	9,18	21,15	37,92	10,98	0,00	5,40	4,50	32,76	13,86				
Percent Importance of HOW's	2			0,00	3,90	2,00	14,56	0,84	0,00	10,34	8,89	1,78	9,13	0,00	3,28	7,57	13,57	3,93	0,00	1,93	1,61	11,72	4,96				
Quality Priorities				0,00	46,72	23,94	174,52	10,04	0,00	123,36	105,32	21,36	109,15	0,00	37,64	87,77	157,51	45,57	0,00	22,14	18,45	137,55	56,83				

4.1.5.1 Επεξήγηση δημιουργίας πίνακα QFD

Για την δημιουργία του πίνακα της QFD αρχικά τοποθετήσαμε στις στήλες τους στρατηγικούς στόχους ανά πτυχή που έχουν προκύψει από την Swot Matrix και στις γραμμές, δείκτες ανά πτυχή που μπορούν να συμβάλλουν ώστε να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Στην στήλη “Importance of the What’s” μπήκαν οι βαθμολογίες που είχαν προκύψει από την εφαρμογή της AHP στις τέσσερις πτυχές. Στην στήλη “Adjusted Importance” για λόγους δικής μας ευκολίας μπήκε μονάδα. Στην στήλη “Target” τοποθετήθηκαν τα «μέτρα συνοχής» των τεσσάρων πτυχών που επίσης είχαν προκύψει από την εφαρμογή της AHP. Η στήλη “Percent Importance” εκφράζει την επί της % σημαντικότητα κάθε πτυχής.

Έπειτα κλήθηκε ο διευθυντής της τράπεζας να βαθμολογήσει την σχέση που έχει ο κάθε δείκτης με τον κάθε στρατηγικό στόχο όπου θεώρησε αναγκαίο. Η βαθμολογία μπορούσε να είναι 1,3 ή 9. Το «1» δηλώνει «χαμηλή συσχέτιση», το «3» «μέτρια συσχέτιση» και το «9» «υψηλή συσχέτιση». Το “Importance of How’s” προκύπτει από το άθροισμα των γινομένων κάθε βαθμολογίας ανά στήλη επί το “Adjusted Importance” και από τον πολλαπλασιασμό του αθροίσματος αυτού με το «μέτρο συνοχής» κάθε στόχου. Το Percent Importance of HOW's είναι το επί της % ποσοστό της “Importance of How’s”.

Και τέλος το “Quality Priorities” είναι αποτέλεσμα του αθροίσματος των γινομένων των βαθμολογιών ανά στήλη επί το “Target” της πτυχής που συμπεριλαμβάνεται ο κάθε βαθμολογημένος δείκτης. Έπειτα το άθροισμα αυτό πολλαπλασιάζεται επί το μέτρο συνοχής του στρατηγικού στόχου που βρίσκεται στην κάθε στήλη αντίστοιχα και έτσι έχουμε το “Quality Priorities”.

4.1.5.2 Συμπεράσματα πτυχής «χρηματοοικονομικών»

Η μέθοδος QFD εκφράζει μέσω του «What’s» τις απαιτήσεις των πελατών και μέσω του «How’s» τις τεχνικές προδιαγραφές που χρειάζονται για να

ικανοποιηθούν. Ο συσχετισμός μεταξύ των δύο αυτών παραμέτρων πρέπει να καθιερωθεί αλλά και να περιληφθούν παράγοντες, όπως το βάρος της σημασίας των πελατών, η αξιολόγηση του ανταγωνισμού σε σχέση με την βαρύτητα των απαιτήσεων των πελατών, οι τεχνικές προδιαγραφές, οι τεχνικές δυσκολίες και οι στόχοι.

Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα μας στην πτυχή των χρηματοοικονομικών, ο στρατηγικός στόχος που είναι περισσότερο σημαντικός είναι ο «άνοδος των εσόδων από τόκους». Αυτός ο στόχος μπορεί να επιτευχθεί εάν υπάρξει άνοδος των χορηγήσεων και άνοδος των πελατών καρτών διότι αυτοί οι δύο δείκτες συνδέονται αμεσότερα με την άνοδο των τόκων και είναι υψηλής σημαντικότητας.

Ακολουθεί ο στρατηγικός στόχος «νέες καταθέσεις ταμειυτηρίου», τον οποίο εκφράζει καλύτερα ο δείκτης «% άνοδος καταθέσεων ταμειυτηρίου». Άνοδος του δείκτη σηματοδοτεί και την άνοδο των καταθέσεων ταμειυτηρίου που συνεπάγεται και την ρευστότητα της τράπεζας.

Ο στρατηγικός στόχος «άνοδος προθεσμιακών καταθέσεων» έρχεται τρίτος στην κατάταξη και εκφράζεται με τον δείκτη «% άνοδος προθεσμιακών καταθέσεων». Ο στρατηγικός στόχος αυτός κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα λόγω των υψηλών επιτοκίων που συνεπάγονται των προθεσμιακών καταθέσεων.

Και τελευταίος στην κατάταξη βρίσκεται ο στρατηγικός στόχος της «χρηματοδότησης νέων δανείων» που εκφράζεται με τον δείκτη «% χρηματοδότηση δανείων». Είναι λογική η θέση της κατάταξης του λόγω της οικονομικής κρίσης και της μη φερεγγυότητας του συναλλακτικού κοινού.

4.1.5.3 Συμπεράσματα πτυχής «πελατών»

Πρώτος στις προτίμηση στόχος, στην πτυχή των «πελατών» είναι η «άμεση επαφή προσωπικού με πελάτες» που εκφράζεται από τους δείκτες «διατήρηση πελατών», «παρεχόμενης ασφάλειας», «ικανοποίησης πελατών» και «ανάπτυξης εργασιών- συμπεριφορά με τους πελάτες». Κρατώντας σε ικανοποιητικά επίπεδα αυτούς τους δείκτες δείχνει ότι ανάμεσα στο προσωπικό της τράπεζας και στους πελάτες έχει αναπτυχθεί σχέση εμπιστοσύνης, ασφάλειας, ίσως και κάποιες φορές φιλική που είναι η βάση της σταθερής πελατείας.

Δεύτερος έρχεται ο στόχος της «νέας πελατείας». Ο στόχος αυτός αντιπροσωπεύεται από πλήθος δεικτών λόγω της ευρείας έννοιας του. Οι δείκτες αυτοί είναι οι «% άνοδος προθεσμιακών καταθέσεων», «% άνοδος καταθέσεων ταμιευτηρίου», «% άνοδος χορηγήσεων», «% εισαγωγών», «διείσδυση νέων πελατών», «ποιότητα χαρτοφυλακίου», «% αναβάθμιση παρεχόμενων υπηρεσιών», «δαπάνες για διαφήμιση», «ανάπτυξη υπηρεσιών ιντερνέτ», «δαπάνες για επιβράβευση προσωπικού». Οι δείκτες αυτοί είναι σημαντικοί αντιπροσωπεύουν την νέα πελατεία τόσο σε ποσότητα όσο και σε ποιότητα, την αναβάθμιση των υπηρεσιών και τον καθοριστικό παράγοντα της διαφήμισης.

Έπειτα ακολουθεί ο στόχος της «ανατροπής της αρνητικής εικόνας που έχουν οι πελάτες για το τραπεζικό σύστημα. Η οικονομική κρίση που διανύουμε έχει επηρεάσει την αξιοπιστία των τραπεζών και την εικόνα που έχουν γι' αυτές οι πελάτες. Γι' αυτό το λόγο είναι επιτακτική ανάγκη να διατηρούνται σε υψηλά επίπεδα οι δείκτες της «ικανοποίησης των πελατών», της «παρεχόμενης ασφάλειας» και της «ανάπτυξης εργασιών- συμπεριφορά με τους πελάτες». Με αυτό τον τρόπο οι τράπεζες θα επανακτήσουν την εμπιστοσύνη των πελατών και θα έχουν σημαντικά οφέλη.

Τέλος βρίσκεται η «αύξηση μεριδίου της αγοράς» που εκφράζεται με καθαρά χρηματοοικονομικούς δείκτες, όπως η «άνοδος των προθεσμιακών καταθέσεων» και η «άνοδος των καταθέσεων ταμιευτηρίου». Ο στόχος αυτός δεν λαμβάνει ιδιαίτερης προτίμησης λόγω του ότι στις μέρες μας είναι λίγο ουτοπικός. Οι σχέσεις κοινού- τραπεζών έχουν κλονιστεί και δεν είναι τόσο εύκολο να

αποσπάσουν αξιόλογο αριθμό πελατών από άλλες τράπεζες για την αύξηση του μεριδίου της αγοράς.

4.1.5.4 Συμπεράσματα πτυχής «εσωτερικών διαδικασιών»

Στο κομμάτι των «εσωτερικών διαδικασιών» πρώτη σε βαθμολογία έρχεται η «καλύτερη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων». Ο στόχος αυτός είναι «θεμελιώδης λίθος» κάθε οργανισμού λόγω του ότι καταστεί ρεαλιστικές όλες τις συλλογικές επιδιώξεις. Προϋποθέτει την διατήρηση δεικτών όπως «ταχύτητα εργασιών», «αξιολόγηση διοικητικής ικανότητας», «βαθμός συνεργασίας» και «δαπάνες για αναβάθμιση του τεχνολογικού εξοπλισμού». Αυτό συμβαίνει γιατί πρέπει να εξασφαλιστεί το κλίμα συνεργασίας μέσα στην τράπεζα, η δομή της ιεραρχίας, η ταχύτητα που διεκπεραιώνονται οι εργασίες και ο κατάλληλος τεχνολογικός εξοπλισμός για να στηριχτούν όλες αυτές οι εργασίες.

Οι δείκτες που προτείνουμε δίνουν λύση σε ένα αρκετά παραμελημένο κομμάτι της τράπεζας, αυτό της «αντικειμενικής αξιολόγησης του προσωπικού». Χρησιμοποιώντας δείκτες όπως «ποιότητα εργασίας», «ποσότητα εργασίας», «βαθμός προόδου στην υπηρεσιακή απόδοση», «αξιολόγηση στην διοικητική ικανότητα». Διατηρώντας αυτούς τους δείκτες σε υψηλά επίπεδα υπάρχει αίσθηση αξιοκρατίας, ικανοποίησης και ενίσχυσης του θεμιτού ανταγωνισμού. Οι υπάλληλοι νιώθουν δικαιωμένοι και ότι ανταμείβονται έστω ηθικά για τις προσπάθειες τους. Αυτό ωφελεί την τράπεζα γιατί έχει αντίκτυπο σε όλους τους άλλους τομείς.

Τρίτος έρχεται ο στόχος της «αξιόπιστης πληροφόρησης όλων των τμημάτων» που προϋποθέτει μέτρηση της «ποιότητας της εργασίας» και «αναβάθμιση του τεχνολογικού εξοπλισμού». Η σημαντικότητα του στόχου είναι ευνόητη λόγω του ότι ο μεγαλύτερος όγκος πληροφοριών που ανταλλάσσονται αφορούν οικονομικά στοιχεία.

Και τέλος για τον συστηματικό και αξιόπιστο «έλεγχο των καθυστερημένων οφειλών» χρειάζεται να παρέχονται ετήσιες δαπάνες για την

«αναβάθμιση του τεχνολογικού εξοπλισμού» ώστε να μην υπάρξουν παραλείψεις ή λάθη.

4.1.5.5 Συμπεράσματα πτυχής «μάθησης και ανάπτυξης»

Για να επιτύχει η τράπεζα την «απόκτηση νέου τεχνολογικού εξοπλισμού» να προϋπολογιστούν «δαπάνες για αναβάθμιση τεχνολογικού εξοπλισμού», να αξιολογηθεί η «ταχύτητα εξυπηρέτησης» και να δαπανηθούν χρήματα για την ανάπτυξη των υπηρεσιών ιντερνέτ. Με αυτό τον τρόπο η εξυπηρέτηση θα γίνει γρηγορότερη, πιο ασφαλής και θα ικανοποιεί μεγαλύτερο εύρος πελατείας.

Η τράπεζα που εξετάζουμε είναι γνωστή για την μεγάλη της κεφαλαιακή επάρκεια και για την «υγιή» σύνθεση της. Αυτό μπορεί να γίνει θέλγητρο για νέους πελάτες και να τονώσει το αίσθημα ασφάλειας των ήδη υπαρχόντων πελατών. Για να γίνει ευρέως γνωστό αυτό το μεγάλο πλεονέκτημα της τράπεζας θα πρέπει η διαφήμιση να συμπεριλαμβάνεται στα ετήσια έξοδα της τράπεζας. Μπορεί να στοιχίζει πολλά χρήματα αλλά τα κέρδη σίγουρα θα δικαιώσουν αυτή την κίνηση.

Για να επιτευχθεί «ανάπτυξη του δικτύου καταστημάτων» θα πρέπει να προϋπολογίζονται ετησίως κονδύλια που θα εξυπηρετούν αυτό τον σκοπό. Ίσως η περίοδος να μην είναι ιδιαίτερα ευνοϊκή για τέτοιου είδους επεκτάσεις, αλλά το όφελος θα είναι «νέα πελατεία σε νέες περιοχές» και αύξηση του μεριδίου αγοράς.

Σημαντικός παράγοντας για την «ποιοτική» και «ποσοτική» εξέλιξη της τράπεζας είναι η «επανεκπαίδευση του προσωπικού». Είναι απαραίτητο να δαπανώνται χρήματα για σεμινάρια και για κάθε είδους δραστηριότητα που θα ωφελήσει στη γνώση και στην εμπειρία του προσωπικού. Με αυτό τον τρόπο θα διευρυνθούν οι ορίζοντες του προσωπικού, θα αποκτήσουν νέες γνώσεις που θα φανούν χρήσιμες στην εργασία τους και θα παραμένουν ενημερωμένοι για κάθε εξέλιξη του κλάδου.

4.2 Παράδειγμα Β

Η εφαρμογή του Balanced Scorecard (BSC) αφορά σε μία Ανώνυμη Εταιρεία στην οποία ανήκουν τρεις ξενοδοχειακές μονάδες. Αρχικά για την συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών για την εφαρμογή του στρατηγικού εργαλείου (BSC) δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο (αναφέρεται στο παράρτημα), το οποίο απαντήθηκε από τα προϊστάμενα στελέχη (Managers) της εταιρείας και από τους πελάτες. Έπειτα, διαμορφώνεται η Swot Analysis σύμφωνα με τις απαντήσεις που έχουν δοθεί στο ερωτηματολόγιο και συγκεκριμένα στο κομμάτι της Στρατηγικής. Η απεικόνιση της Swot Analysis σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα διαμορφώνεται ως εξής:

4.2.1 Swot analysis ξενοδοχείου

SWOT ANALYSIS	
STRENGTHS	WEAKNESSES
S1 Loyal costumers (πιστοί πελάτες)	W1 Χρειάζεται περισσότερες συνεργασίες
S2 Ευελιξία εταιρείας εξαιτίας του μικρού της μεγέθους	W2 Δεν έχει διεισδυτικότητα σε αρκετές
S3 Μεγάλη διεισδυτικότητα στο μελλοντικό πελατολόγιο μέσω του διαδικτύου	Χώρες της Ευρώπης
S4 Συνεργασίες με ισχυρούς tour operators	W3 Μικρή τουριστική περίοδος
S5 Εφαρμόζει μοντέλα που θεωρούνται επιτυχημένα π.χ. all inclusive	W4 Ανταγωνισμός με Χώρες χαμηλού εργατικού δυναμικού (π.χ. Αίγυπτος)
	W5 Η εταιρεία δεν έχει ακόμα αναπτύξει

	<p>την προσδοκώμενη χρηματοοικονομική ρευστότητα</p>
<p>OPPORTUNITIES</p> <p>O1 Όμορφα Ελληνικά θέρετρα</p> <p>O2 Ευνοϊκές κλιματικές συνθήκες</p> <p>O3 Οργανώσεις εκθέσεων στο εξωτερικό για να προωθούνται οι συνεργασίες με μεγάλους tour operators</p> <p>O4 Δίνεται κίνητρο στους εργαζόμενους εξαιτίας της οικονομικής κρίσης και κατ'επέκταση της οικονομικής αβεβαιότητας να ελαχιστοποιούν τον ηθικό κίνδυνο (moral hazard), για να διατηρούν τη θέση εργασίας τους</p> <p>O5 Στην κουλτούρα των δυτικοευρωπαίων κυρίως περιλαμβάνονται διακοπές σε όμορφους προορισμούς εκτός της Χώρας τους σε ετήσια βάση</p>	<p>THREATS</p> <p>T1 Διεθνής οικονομική κρίση</p> <p>T2 Ελληνική οικονομική κρίση</p> <p>T3 Αρνητική δημοσιότητα της Ελλάδας στο εξωτερικό</p> <p>T4 Η οικονομική αβεβαιότητα που έχει δημιουργήσει πρόσθετα οικονομικά κόστη</p> <p>T5 Αύξηση των έμμεσων και άμεσων φόρων</p>

4.2.2 Swot Matrix Ανώνυμης Εταιρείας (ξενοδοχείου)

Στο επόμενο βήμα της εφαρμογής του Balanced Scorecard το οποίο αφορά στην εφαρμογή της Swot Matrix καθορίζονται οι στρατηγικές κατευθύνσεις, οι οποίες προκύπτουν από τους συνδυασμούς των τεσσάρων συνισταμένων της Swot Analysis ως εξής:

S1-O1: Διατήρηση των πιστών πελατών (loyal customers) μέσω της διατήρησης της ίδιας πολιτικής μεταχείρισής τους.

(Πτυχή Πελατών)

W2-O2: Διαφήμιση των κλιματικών συνθηκών της Ελλάδας σε Χώρες με ψυχρό κλίμα, με σκοπό να γνωρίσουν το ευνοϊκό κλίμα της Ελλάδας και κατ' επέκταση την εταιρεία.

(Πτυχή Πελατών)

S3-O1: Προσέλκυση ολοένα και περισσότερων πελατών μέσω της προώθησης των όμορφων Ελληνικών θέρετρων από το διαδίκτυο.

(Πτυχή Πελατών)

S3-T3: Να οργανώνονται καμπάνιες εκστρατείας ενάντια στην αρνητική δημοσιότητα της Ελλάδας στο εξωτερικό, μέσω της διαδικτυακής διείσδυσης στο μελλοντικό πελατολόγιο.

(Πτυχή Πελατών)

S4-O3: Συμμετοχή σε οργανώσεις εκθέσεων στο εξωτερικό σε ετήσια βάση, για την προώθηση των συνεργασιών με μεγάλους tour operators.

(Πτυχή Καινοτομίας, Μάθησης και Ανάπτυξης)

W3-T2: Επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου με σκοπό τη μείωση της επιρροής της Ελληνικής Οικονομικής κρίσης.

(Καινοτομία, Μάθηση και Ανάπτυξη)

S1-T2: Διατήρηση των πιστών πελατών (loyal customers) με σκοπό την αποφυγή του φαινομένου της μείωσης των πελατών, που οφείλεται στην Ελληνική Οικονομική κρίση που επικρατεί.

(Πτυχή Καινοτομίας, Μάθησης και Ανάπτυξης)

S5-T4: Αύξηση των εσόδων μέσω των επιτυχημένων μοντέλων που εφαρμόζονται στα ξενοδοχεία, τα οποία θα λειτουργήσουν ως αντίβαρο στα πρόσθετα οικονομικά κόστη, που έχουν προκύψει από την οικονομική αβεβαιότητα που επικρατεί στις μέρες μας.

(Πτυχή Καινοτομίας, Μάθησης και Ανάπτυξης)

S5-O4: Διαρκής βελτίωση των επιτυχημένων μοντέλων μέσω της παραγωγικότητας των υπαλλήλων.

(Πτυχή Εσωτερικών Διεργασιών)

W3-O5: Προσέλκυση Ευρωπαίων για διακοπές στην Ελλάδα ακόμα και τους χειμερινούς μήνες μέσω του δυνατού Marketing, για την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου.

(Πτυχή Εσωτερικών Διεργασιών)

W2-T3: Θετική δημοσιότητα της Ελλάδας στο εξωτερικό με σκοπό να αναθεωρηθεί η μέχρι τώρα αρνητική της δημοσιότητα στο εξωτερικό, για την διείσδυση της εταιρείας σε περισσότερες Χώρες της Ευρώπης.

(Πτυχή Εσωτερικών Διεργασιών)

W1-T4: Προώθηση περισσότερων συνεργασιών για την αύξηση των εσόδων, με σκοπό να λειτουργήσουν ως αντίβαρο στα πρόσθετα οικονομικά κόστη, που έχει δημιουργήσει η οικονομική αβεβαιότητα που επικρατεί.

(Πτυχή Εσωτερικών Διεργασιών)

W4-O4: Μείωση ανταγωνισμού με τις Χώρες χαμηλού εργατικού δυναμικού μέσω της παρούσας οικονομικής κρίσης.

(Πτυχή Χρηματοοικονομικών)

W5-O1: Όσο το δυνατό μεγαλύτερη διαφήμιση των Ελληνικών θέρετρων για την προσέλκυση ολοένα και περισσότερων επισκεπτών του εξωτερικού, για την αύξηση του πελατολογίου και κατ' επέκταση την απόκτηση της προσδοκώμενης ρευστότητας.

(Πτυχή Χρηματοοικονομικών)

S2-T5: Αποφυγή δαπανών μεγάλων ποσών άμεσων και έμμεσων φόρων με την διατήρηση του μικρού μεγέθους της εταιρείας.

(Πτυχή Χρηματοοικονομικών)

W5-T5: Αύξηση της Χρηματοοικονομικής ρευστότητας παρόλη την αύξηση των άμεσων έμμεσων φόρων.

(Πτυχή Χρηματοοικονομικών)

4.2.3 Μέθοδος εφαρμογής της ιεραρχικής ανάλυσης των τεσσάρων πτυχών στην Ανώνυμη Εταιρεία

Έπειτα από τον καθορισμό των στρατηγικών κατευθύνσεων (swot matrix), και την κατάταξη της κάθε μίας στρατηγικής κατεύθυνσης στην κατάλληλη πτυχή μεταξύ των τεσσάρων πτυχών της εταιρείας (Χρηματοοικονομικά, Εσωτερικές Διεργασίες, Καινοτομία Μάθηση και Ανάπτυξη, και Πελάτες), γίνεται εφαρμογή της Analytic Hierarchy Process (AHP) analysis σύμφωνα με την οποία επιλέγονται οι σημαντικότερες στρατηγικές κατευθύνσεις.

Η επιλογή αυτή γίνεται κατόπιν βαθμολόγησης αυτών από τον General Manager της εταιρείας, και σύμφωνα με την βαθμολογία γίνεται η διαλογή των σημαντικότερων στρατηγικών κατευθύνσεων. Αρχικά από την βαθμολογία που αφορά στις τέσσερις πτυχές της εταιρείας, διαμορφώνεται στους τρεις παρακάτω πίνακες που ακολουθούν ως εξής:

	ΖΕΥΓΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ			
(BHMA 1)	Χρηματοοικονομικά	Καινοτομία, Μάθηση και Ανάπτυξη	Πελάτες	Εσωτερικές Διεργασίες
Χρηματοοικονομικά	1	0,25	0,2	5
Καινοτομία, Μάθηση και Ανάπτυξη	4	1	4	3
Πελάτες	5	0,25	1	4
Εσωτερικές Διεργασίες	0,2	0,33333333	0,25	1
ΑΘΡΟΙΣΜΑ	10,2	1,83333333	5,45	13

Τα αριθμητικά αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα της AHP analysis (Πίνακας 1 AHP) προκύπτουν ως εξής:

Αρχικά βαθμολογήθηκαν ανά ζεύγη οι τέσσερις πτυχές της εταιρείας (Χρηματοοικονομικά, Καινοτομία, Μάθηση & Ανάπτυξη, Πελάτες, Εσωτερικές Διεργασίες) από τον General Manager αυτής. Το κάθε ζεύγος στον πίνακα προκύπτει από τον συνδυασμό δύο πτυχών κάθε φορά, όπου η μία πτυχή του ζεύγους βρίσκεται στην κάθετη στήλη του πίνακα και η άλλη πτυχή στην οριζόντια γραμμή του πίνακα, και στο κελί στο οποίο τέμνονται και σχηματίζουν το ζεύγος μπαίνει η αντίστοιχη βαθμολογία που έχει δοθεί.

Η βαθμολογική κλίμακα κυμαίνεται για κάθε ζεύγος από 1 έως 5. Για κάθε ζεύγος ο βαθμολογητής έχει επιλέξει μία από τις δύο συγκρινόμενες πτυχές, την οποία θεωρεί σπουδαιότερη από την άλλη, και κατόπιν βαθμολογεί κατά πόσο πιο σημαντική είναι. Όσο πιο μεγάλη βαθμολογία έχει δώσει τόσο πιο σημαντική την θεωρεί, δηλαδή αν την έχει βαθμολογήσει με 1 είναι ίσης σημαντικότητας με την άλλη, ενώ αν την έχει βαθμολογήσει με 5 είναι πολύ πιο σημαντική από την άλλη πτυχή.

Όσο αφορά στον τρόπο που εισάγονται οι βαθμολογίες μέσα στον πίνακα, αρχικά για τα ζεύγη που αποτελούνται από δύο ίδιες πτυχές, παραδείγματος χάρη όταν συγκρίνονται Χρηματοοικονομικά με Χρηματοοικονομικά, η βαθμολογία είναι ίση της μονάδας γιατί δεν μπορεί να υπάρξει μέτρο σύγκρισης μεταξύ τους. Από την άλλη πλευρά όσο αφορά στα υπόλοιπα ζεύγη που αποτελούνται από δύο διαφορετικά μεγέθη, όταν βαθμολογηθεί ως σπουδαιότερο μέγεθος η πτυχή που είναι στην κάθετη στήλη ο βαθμός σπουδαιότητας μπαίνει στην ακέραια μορφή του.

Ενώ στην αντίθετη περίπτωση ο βαθμός σπουδαιότητας μπαίνει με δεκαδική μορφή, καθότι διαιρείται με την μονάδα ως διαιρετέο, παραδείγματος χάρη αν ο βαθμός σπουδαιότητας είναι 5 στο αντίστοιχο κελί βάζουμε 0,2 (1/5).

Ο πίνακας χωρίζεται διαγώνια σε δύο μέρη, όπου το πρώτο μέρος είναι πάνω δεξιά από τους άσσους που αντιστοιχούν στα συγκρινόμενα ζεύγη που αποτελούνται από δύο όμοιες πτυχές, και το δεύτερο μέρος είναι κάτω αριστερά από τους άσσους που

αποτελούν την διαχωριστική γραμμή των δύο μερών. Από τα δύο μέρη βαθμολογείται πρώτα το πρώτο μέρος με τον τρόπο που αναλύεται προηγουμένως, και έπειτα βαθμολογείται το δεύτερο μέρος του πίνακα με την αντίθετη μορφή βαθμολογίας, δηλαδή αν στο πρώτο μέρος το ένα ζεύγος έχει βαθμολογηθεί με ακέραιο αριθμό, στο δεύτερο μέρος θα βαθμολογηθεί με δεκαδικό αριθμό. Παραδείγματος χάρη στον πίνακα 1 το ζεύγος των πτυχών Χρηματοοικονομικά-Εσωτερικές Διεργασίες βαθμολογείται με 5, ενώ το ίδιο ζεύγος στο δεύτερο μέρος βαθμολογείται με 0,2.

Μετά την ολοκλήρωση της εισαγωγής της βαθμολογίας στο πίνακα, ως τελευταία διαδικασία γίνεται η άθροιση των βαθμολογιών της κάθε πτυχής.

Πίνακας 2 AHP

(BHMΑ 2)	Χρηματοοικονομικά	Καινοτομία, Μάθηση και Ανάπτυξη	Πελάτες	Εσωτερικές Διεργασίες
Χρηματοοικονομικά	0,098039216	0,136363636	0,036697248	0,384615385
Καινοτομία, Μάθηση και Ανάπτυξη	0,392156863	0,545454545	0,733944954	0,230769231
Πελάτες	0,490196078	0,136363636	0,183486239	0,307692308
Εσωτερικές Διεργασίες	0,019607843	0,181818182	0,04587156	0,076923077

Τα αριθμητικά αποτελέσματα του Πίνακα 2 της AHP analysis προκύπτουν από τον Πίνακα 1 AHP με τον εξής τρόπο:

Στην κάθε κάθετη στήλη της κάθε πτυχής διαιρείται η βαθμολογία της αντίστοιχης πτυχής με το άθροισμα της βαθμολογίας, και τα αποτελέσματα απεικονίζονται στον Πίνακα 2. Παραδείγματος χάρη το αριθμητικό αποτέλεσμα του πρώτου κελιού του Πίνακα 2 (0,098039216), προκύπτει από την διαίρεση του αριθμού του πρώτου κελιού του Πίνακα 1 με τον αριθμό του κελιού στο οποίο

αθροίζονται οι βαθμολογίες των πτυχών της πρώτης στήλης, δηλαδή $1/10,2=0,098039216$.

Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν το ποσοστό της βαθμολογίας της κάθε πτυχής, σε σχέση με το άθροισμα των βαθμολογιών όλων των ζευγών σε κάθε πτυχή.

Πίνακας 3 AHP

ΣΥΝΕΠΕΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ		
(ΒΗΜΑ 3)	Βαθμολογίες	Μέτρο
Χρηματοοικονομικά	0,163928871	4,538474252
Καινοτομία, Μάθηση και Ανάπτυξη	0,475581398	2,950267329
Πελάτες	0,279434565	5,518984133
Εσωτερικές Διεργασίες	0,081055165	4,222145647
ΑΘΡΟΙΣΜΑ	1	

Balanced
Consistency

Ratio=CI/RI

25

ή 25%

0,082652645

Στον Πίνακα 3 της AHP analysis στην στήλη των βαθμολογιών τα αριθμητικά αποτελέσματα σε κάθε πτυχή, προκύπτουν από τον μέσο όρο των βαθμολογιών της στήλης της αντίστοιχης πτυχής του Πίνακα 2 AHP, και το άθροισμα των τεσσάρων μέσων όρων των τεσσάρων πτυχών ισούται με την μονάδα. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν τον μέσο όρο της βαθμολογίας της κάθε πτυχής σε σχέση με το άθροισμα της βαθμολογίας όλων των πτυχών, δηλαδή δείχνουν την ιεραρχική σειρά της κάθε πτυχής σύμφωνα με την βαθμολογία που έχει συγκεντρώσει.

Στην δεύτερη στήλη των μέτρων του Πίνακα 3 AHP τα αριθμητικά αποτελέσματα για κάθε πτυχή, προκύπτουν από το άθροισμα των γινομένων των τιμών της γραμμής της αντίστοιχης πτυχής στον Πίνακα 1 AHP με την αντίστοιχη

τιμή της βαθμολογίας της πτυχής του Πίνακα 3 AHP. Παραδείγματος χάρη η τιμή του μέτρου της πτυχής των Χρηματοοικονομικών προκύπτει ως εξής:

$$[(1*0,16)+(0,25*0,48)+(0,2*0,28)+(5*0,081)]/0,16=4,538$$

Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν την συνοχή της βαθμολογίας μεταξύ των τεσσάρων πτυχών.

Έπειτα, για να υπολογιστεί η συνολική συνοχή (Consistency) των αποτελεσμάτων των βαθμολογιών και των τεσσάρων πτυχών, εφαρμόζεται ένας συγκεκριμένος τύπος σύμφωνα με τον οποίο ο μέσος όρος και των τεσσάρων πτυχών του Πίνακα 3 AHP μειωμένος κατά τέσσερις μονάδες (ο αριθμός των μονάδων εξαρτάται από το πλήθος των πτυχών), ως αποτέλεσμα διαιρείται με το γινόμενο $3*1,24$ και προκύπτει το τελικό αποτέλεσμα της συνοχής, όπου στην προκειμένη περίπτωση όπως φαίνεται και παραπάνω ισούται με $0,082652645$.

Σύμφωνα με τα παραπάνω αριθμητικά αποτελέσματα των μέτρων (Πίνακας 3) των τεσσάρων πτυχών της εταιρείας, φαίνεται ότι δεν υπάρχει απόλυτη βαθμολογική συνοχή μεταξύ τους. Με εξαίρεση τους πελάτες και τις εσωτερικές διεργασίες όπου υπάρχει μεγάλη συνοχή μεταξύ τους, οι άλλες δύο πτυχές αλλοιώνουν την αριθμητική ισορροπία, όπου η πτυχή των πελατών δεν έχει μεγάλη αριθμητική απόκλιση, σε αντίθεση με την πτυχή της Καινοτομίας, Μάθησης & Ανάπτυξης όπου παρουσιάζει την μεγαλύτερη βαθμολογική απόκλιση από τις άλλες τρεις πτυχές.

Επιπλέον, από τα παραπάνω αποτελέσματα προκύπτει ότι τα διοικητικά στελέχη της εταιρείας, κατατάσσουν στην ιεραρχία των προτεραιοτήτων τους μεταξύ των τεσσάρων πτυχών της εταιρείας, πρώτη την πτυχή της Καινοτομίας, Μάθησης & Ανάπτυξης, δεύτερη την πτυχή των Πελατών, τρίτη την πτυχή των Χρηματοοικονομικών, και τέταρτη και τελευταία την πτυχή των Εσωτερικών Διεργασιών. Τα αποτελέσματα αυτά γίνονται σαφή αν εξετάσει κανείς τα αποτελέσματα της στήλης των βαθμολογιών του Πίνακα 3

Έπειτα από την βαθμολόγηση των τεσσάρων πτυχών της εταιρείας από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της, βαθμολόγησαν και τις στρατηγικές κατευθύνσεις της κάθε μία πτυχής (τέσσερις στρατηγικές κατευθύνσεις σε κάθε πτυχή) με τον ίδιο ακριβώς τρόπο, οι οποίες στρατηγικές κατευθύνσεις έχουν καθοριστεί

προηγουμένως με την μέθοδο swot matrix. Έπειτα εφαρμόστηκε η AHP analysis για τις στρατηγικές κατευθύνσεις της κάθε πτυχής, με τον ίδιο ακριβώς τρόπο που εφαρμόστηκε για τις τέσσερις πτυχές της εταιρείας, για την οποία εφαρμογή έχει προηγηθεί εκτενής ανάλυση παραπάνω.

Στους τρεις πίνακες που ακολουθούν απεικονίζονται τα αποτελέσματα των βαθμολογιών της AHP analysis, που αφορούν στις στρατηγικές κατευθύνσεις της πτυχής των πελατών.

Πίνακας 4 AHP

	ΖΕΥΓΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ			
	ΠΤΥΧΗ ΠΕΛΑΤΩΝ			
(ΒΗΜΑ 1)	S1-O1	W2-O2	S3-O1	S3-T3
S1-O1	1	4	0,333333333	0,5
W2-O2	0,25	1	0,5	0,333333333
S3-O1	3	2	1	1
S3-T3	2	3	1	1
ΑΘΡΟΙΣΜΑ	6,25	10	2,833333333	2,833333333

Πίνακας 5 AHP

(ΒΗΜΑ 2)	S1-O1	W2-O2	S3-O1	S3-T3
S1-O1	0,16	0,4	0,117647059	0,176470588
W2-O2	0,04	0,1	0,176470588	0,117647059
S3-O1	0,48	0,2	0,352941176	0,352941176
S3-T3	0,32	0,3	0,352941176	0,352941176

Πίνακας 6 AHP

ΣΥΝΕΠΕΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ		
(ΒΗΜΑ 3)	Βαθμολογίες	Μέτρο
S1-O1	0,213529412	4,350091827
W2-O2	0,108529412	4,106142728
S3-O1	0,346470588	4,432088285
S3-T3	0,331470588	4,315882875
ΑΘΡΟΙΣΜΑ	1	

Balanced Consistency Ratio=CI/RI 25 ή 25% 0,080927803

Από τα παραπάνω αποτελέσματα προκύπτει ότι μεταξύ των τεσσάρων στρατηγικών πτυχών της εταιρείας, στην πτυχή των πελατών υπάρχει μεγάλη συνοχή βαθμολογίας καθότι η διαφορά στα αριθμητικά αποτελέσματα των μέτρων (Πίνακας 6 AHP), διαφέρουν για ελάχιστα δεκαδικά ψηφία μεταξύ τους.

Οι στρατηγικές κατευθύνσεις που προτείνονται για τις υπόλοιπες τρεις πτυχές της εταιρείας, όσο αφορά στην πτυχή της καινοτομίας, μάθησης και ανάπτυξης, στις εσωτερικές διεργασίες και στα χρηματοοικονομικά παρουσιάζουν εξίσου με την πτυχή των πελατών μεγάλη βαθμολογική συνοχή (Οι πίνακες AHP των στρατηγικών πτυχών των υπόλοιπων τριών πτυχών αναφέρονται στα σχετικά παραρτήματα).

Οι παραπάνω μετρήσεις της AHP analysis περιγράφουν τα αποτελέσματα σπουδαιότητας των πτυχών της εταιρείας και των στρατηγικών κατευθύνσεών της, όσο αφορά τις μεταξύ τους συγκρίσεις σπουδαιότητας ως ζευγάρια.

Η τελική επιλογή των σημαντικότερων στρατηγικών στόχων που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρεία, θα γίνει παρακάτω με την εφαρμογή της QFD analysis, όπου διάφοροι προτεινόμενοι δείκτες για κάθε πτυχή της εταιρείας θα βαθμολογηθούν από τον General Manager της εταιρείας, σε συνάρτηση με τις στρατηγικές κατευθύνσεις της κάθε πτυχής. Έπειτα από τα αποτελέσματα που θα προκύψουν θα διεξαχθούν τα συμπεράσματα της έρευνας, όπου θα δοθούν συμβουλές στα διοικητικά στελέχη της εταιρείας, με σκοπό να βελτιώσουν όσο το δυνατό τις αδυναμίες τους, και να ακολουθήσουν τις σωστές στρατηγικές κατευθύνσεις, για να επιτύχουν τους στόχους της εταιρείας και να έχουν θετικά αποτελέσματα.

Στην επόμενη σελίδα απεικονίζεται ο πίνακας QFD με τα αποτελέσματα της βαθμολογίας.

4.2.4 Ανάλυση QFD

Πίνακας QFD:

	Importance of the WHAT's		Adjusted Importance																	Target	Desired Importance					
	1	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17			18	19	20		
ΠΕΛΑΤΕΣ (Ποσοστά που υπολογίζονται από τα ερωτηματολόγια των πελατών)	1	0,28	1,00																					5,52	25	
% Αύξηση ικανοποίησης πελατών													3	9												
% Αύξηση ικανοποίησης πελατών από τις παροχές υπηρεσιών του προσωπικού													9													
% Ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πελάτες													3													
% Αύξηση προσέλευσης πελατών							9	3												9	9					
% Αύξηση προσέλευσης πελατών και κατά τους χειμερινούς μήνες							3																			
% Αύξηση αποζημιώσεων πελατών σε περίπτωση μη ικανοποίησής τους						3																				
% Αύξηση παρεχόμενης ασφάλειας στους πελάτες													3													
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	2	0,48	1,00																						2,95	25
% Αύξηση ικανοποιημένου προσωπικού απ' τις συνθήκες εργασίας													3													
% Αύξηση εκσυγχρονισμού υφιστάμενων ομάδων																										
% Αύξηση επιδόσεων τμήματος πωλήσεων						3	3			3										9	9					
% Αύξηση επιδόσεων του διαδικτυακού Marketing							9													3						
% Αύξηση παρακολούθησης εκσυγχρονισμού ξενοδοχειακών μονάδων						3							3	9												
% Αύξηση του ρυθμού κρατήσεων μέσω του διαδικτύου							3	9	3											9	3					
% Αύξηση αναβάθμισης των ξενοδοχείων													3													
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ	3	0,08	1,00																						4,22	25
% Αύξηση συνεργασιών με διεθνείς εταιρείες																										
% Αύξηση συμμετοχών σε meetings με tour operators																										
% Αύξηση συνεργασιών με μεγάλους tour operators																										
% Αύξηση συναντήσεων διοικητικών στελεχών ετησίως																										
% Αναβάθμιση οργάνωσης εσωτερικών διαργασιών																										
% Βελτίωση διαχείρισης πληροφοριών μεταξύ των τμημάτων προσωπικού																										
% Αύξηση διαλέξεων στο προσωπικό για την κατανόηση των στρατηγικών στόχων																										
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ	4	0,16	1,00																						4,54	25
% Ανάπτυξη των πωλήσεων στην επόμενη πενταετία										9	3															
% Βελτίωση των χρηματοοικονομικών της εταιρείας										9																
% Πιο έγκαιρη είσπραξη από τους Χρεώστες (συγκριτικά με προηγούμενα έτη)																										
% Πιο έγκαιρη πληρωμή προμηθευτών (συγκριτικά με προηγούμενα έτη)																										
% Μείωση δανειακής επιβάρυνσης																										
% Ελαχιστοποίηση κόστους παραγωγής																										
% Αύξηση ετήσιου τζίρου																										
Importance of HOW's										9																
Percent Importance of HOW's	1		0,00	9,00	6,00	30,00	9,00	0,00	117,00	9,00	9,00	36,00	0,00	42,00	45,00	21,00	63,00	0,00	3,00	12,00	6,00	30,00				
	2		0,00	2,01	1,34	6,71	2,01	0,00	26,17	2,01	2,01	8,05	0,00	9,30	10,07	4,70	14,09	0,00	0,67	2,68	1,34	6,71				
Quality Priorities			0,00	149,03	72,69	528,89	147,86	0,00	2.519,28	127,85	139,34	649,71	0,00	704,09	723,04	443,96	1.152,06	0,00	56,02	168,00	109,65	579,08				

Για την δημιουργία του πίνακα της QFD αρχικά τοποθετήσαμε στις στήλες τους στρατηγικούς στόχους ανά πτυχή που έχουν προκύψει από την Swot Matrix, και στις γραμμές δείκτες ανά πτυχή που μπορούν να συμβάλλουν ώστε να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Στην στήλη “Importance of the What’s” μπήκαν οι βαθμολογίες που είχαν προκύψει από την εφαρμογή της AHP στις τέσσερις πτυχές. Στην στήλη “Adjusted Importance” για λόγους δικής μας ευκολίας μπήκε μονάδα. Στην στήλη “Target” τοποθετήθηκαν τα «μέτρα συνοχής» των τεσσάρων πτυχών που επίσης είχαν προκύψει από την εφαρμογή της AHP. Η στήλη “Percent Importance” εκφράζει την επί της % σημαντικότητα κάθε πτυχής.

Έπειτα όπως έχει προαναφερθεί ο General Manager της εταιρείας βαθμολόγησε την σχέση που έχει ο κάθε δείκτης με τον κάθε στρατηγικό στόχο όπου θεώρησε αναγκαίο. Η βαθμολογία μπορούσε να είναι 1,3 ή 9. Το «1» δηλώνει «χαμηλή συσχέτιση», το «3» «μέτρια συσχέτιση» και το «9» «υψηλή συσχέτιση». Το “Importance of How’s” προκύπτει από το άθροισμα των γινομένων κάθε βαθμολογίας ανά στήλη επί το “Adjusted Importance” και από τον πολλαπλασιασμό του αθροίσματος αυτού με το «μέτρο συνοχής» κάθε στόχου. Το Percent Importance of HOW's είναι το επί της % ποσοστό της “Importance of How’s”.

Το “Quality Priorities” είναι αποτέλεσμα του αθροίσματος των γινομένων των βαθμολογιών ανά στήλη επί το “Target” της πτυχής που συμπεριλαμβάνεται ο κάθε βαθμολογημένος δείκτης. Τέλος, το άθροισμα αυτό πολλαπλασιάζεται επί το μέτρο συνοχής του στρατηγικού στόχου που βρίσκεται στην κάθε στήλη αντίστοιχα και έτσι προκύπτει το “Quality Priorities”.

4.2.5 Συμπεράσματα QFD

- ✓ Σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα η στρατηγική κατεύθυνση όπου ανήκει στην πτυχή της καινοτομίας, μάθησης και ανάπτυξης, και αφορά στη συμμετοχή της εταιρείας σε εκθέσεις που οργανώνονται σε Χώρες του εξωτερικού σε ετήσια βάση με σκοπό την προώθηση συνεργασιών, θεωρείται βαρύνουσα σημασίας από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της εταιρείας. Εύλογα θεωρείται σπουδαίας σημασίας αυτή η στρατηγική κατεύθυνση (S4-O3), διότι με αυτό τον τρόπο είναι εφικτό να προωθηθούν σπουδαίες συνεργασίες με μεγάλους ταξιδιωτικούς πράκτορες (tour operators). Αποτέλεσμα της προώθησης των συνεργασιών είναι η αύξηση του πελατολογίου, και κατ' επέκταση η αύξηση των εσόδων της εταιρείας όπου βασικοί δείκτες (βασικοί σύμφωνα με την βαθμολογική κλίμακα) από τους προτεινόμενους μπορούν να υλοποιηθούν.
- ✓ Επομένως, η συμμετοχή της εταιρείας σε εκθέσεις στο εξωτερικό σε ετήσια βάση ως στρατηγική κατεύθυνση είναι πολύ σημαντικό να τίθεται σε εφαρμογή, επειδή μέσω αυτής προωθούνται συνεργασίες οι οποίες θα αυξήσουν τα ποσοστά των πωλήσεων (έσοδα) της εταιρείας. Αυτό έχει ως επακόλουθο την ποσοστιαία αύξηση της χρηματοοικονομικής ρευστότητας της εταιρείας, και κατ' επέκταση την αύξηση του ετήσιου τζίρου της. Επιπλέον, η αποπληρωμή των δανείων με αυτό τον τρόπο γίνεται μικρότερο μέγεθος συγκριτικά με τα κέρδη, ενώ η αμεσότερη εξόφληση των προμηθευτών μπορεί να υλοποιηθεί.
- ✓ Επίσης, εκτός από την στρατηγική κατεύθυνση που αφορά στην συμμετοχή σε εκθέσεις στο εξωτερικό, θεωρείται πολύ σημαντική στρατηγική κατεύθυνση η δυνατή πολιτική Marketing όχι μόνο κατά την διάρκεια της διεξαγωγής των εκθέσεων, αλλά και διαδικτυακού Marketing, και του Marketing που αφορά στους μεμονωμένους πελάτες των ξενοδοχείων. Η διαφήμιση (Marketing) είναι από τις βασικότερες στρατηγικές κατευθύνσεις και πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη

βαρύτητα σ' αυτήν, καθότι μέσω αυτής προωθούνται συνεργασίες, και κατ' επέκταση αυξάνονται τα έσοδα της εταιρείας. Οπότε είναι σημαντικό το τμήμα Marketing να αποτελείται από ικανά στελέχη, τα οποία διαρκώς να προσαρμόζονται με τις εξελίξεις της αγοράς.

- ✓ Ακόμη σπουδαία στρατηγική κατεύθυνση είναι η επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου και του χειμερινούς μήνες, η οποία μπορεί επίσης να υλοποιηθεί με την συμμετοχή της εταιρείας σε εκθέσεις στο εξωτερικό και με δυνατή πολιτική Marketing όπως προαναφέρθηκε. Βασική προϋπόθεση για στη άσκηση επιθετικής πολιτικής Marketing, είναι η προώθηση επιτυχημένων μοντέλων που εφαρμόζονται στα ξενοδοχεία, όπως παραδείγματος χάρη το μοντέλο all inclusive, τα οποία αποτελούν πόλο έλξης για τους επισκέπτες και αυξάνουν τις πιθανότητες αύξησης του πελατολογίου της εταιρείας.
- ✓ Βασική προϋπόθεση για την βελτίωση των επιτυχημένων μοντέλων που εφαρμόζονται στα ξενοδοχεία, είναι η συνεχής ποιοτική τους αναβάθμιση σύμφωνα με τις εξελίξεις της αγοράς, και σύμφωνα κυρίως με τις απαιτήσεις των πελατών προκειμένου να επιτευχθεί η αύξηση του ποσοστού ικανοποίησης των πελατών. Γεγονός που συμβάλλει στην θετική δημοσιότητα της εταιρείας και κατ' επέκταση στην αύξηση του πελατολογίου της.
- ✓ Τέλος, είναι προφανές από τα αποτελέσματα της βαθμολογίας από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της εταιρείας, και σύμφωνα με τα συμπεράσματα που διατυπώθηκαν προηγουμένως, ότι από όλες τις στρατηγικές κατευθύνσεις κάποιες είναι σπουδαιότερες να ακολουθηθούν από τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας, προκειμένου να επιτευχθούν οι επιθυμητές ποσοστιαίες αυξομειώσεις των βασικότερων προτεινόμενων δεικτών. Με βασικό στόχο την όσο το δυνατό μεγαλύτερη απόδοση της εταιρείας, με τους όσο το δυνατό σωστός τρόπου και τα σωστά μέσα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ανδρονίκης, Α., Γεωργίου, Α., Γκοτζαμάνη, Κ. & Καμβύση, Κ., (2009). *The application of quality function deployment in service quality management. The TQM journal*, Vol. 21, Issue 4, pp. 319-333.

Γρηγορούδης, Ε., Ορφανουδάκη & Ε., Ζοπουνίδης, Σ., (2010). Strategic performance measurement in a healthcare organization: A multiple criteria approach based on balanced scorecard. 40 (2012) 104–119 , Omega

Καρρά, Ε., Παπαδόπουλος, Δ., 2003. Μέθοδοι Προσδιορισμού και Επίδοσης των Δεικτών Επίδοσης της Επιχείρησης στον Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας: Κριτική Διερεύνηση

Μπουρσανίδης , Χ., (2004): *Balanced Scorecard ως εργαλείο Στρατηγικού Μάνατζμεντ στις Υπηρεσίες Υγείας Διοίκησης*. Αθήνα. Διαθέσιμο στο: http://www.pspa.uoa.gr/data/download/ede/conferences/SDE_2005/papers/Boursanidis_Christos.pdf [Πρόσβαση 23 Φεβρουαρίου 2012]

Παπαλεξανδρής, Α., Ιωάννου & Γ. Πραστάκος, Γ., 2004. Implementing the Balanced Scorecard in Greece: a Software Firm's Experience. *LRP journal* [Διαδίκτυο]. 2 Μάη, Διαθέσιμο στο: www.lrpjournal.com [Πρόσβαση 24 Μαρτίου 2012]

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Abdul-Hamid, Y.T. (1999), “*The analytical hierarchy process approach to the choice of manufacturing plant layout*”, Proceedings of the Institute of Mechanical

Engineers, Part B, Journal of Engineering Manufacture, Vol. 213, No. B4, pp. 397-406

Anbari, F.T., 2002. *Six Sigma Method and Its Applications in Project Management, Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars and Symposium* [CD], San Antonio, Texas. Oct 3–10. Project Management Institute, Newtown Square, PA

Anthony, R., N. (1965), *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Harvard Business School Division of Research.

Ardoin, J. L., Michel, D., & Schmidt, J. (1986). *Le contrôle de gestion*. 2ème ed., Paris: Publi-Union.

Armitage, H., & Scholey, C. (2003). *Mapping mavens*. CMA Management, 77(3), 15–18.

Banker, R. D., Chang, H. M., & Pizzini, J. (2004). *The balanced scorecard: Judgmental effects of performance measures linked to strategy*. The Accounting Review, 79(1),1–23

Barad, M., & Dror, S. (2008). *Strategy maps as improvement paths of enterprises*. *International Journal of Production Research*, 46(23), 6627–6647

Beatham S., Anumba, C. and Thorpe, T. and Hedges I.(2004) *Benchmarking: An International Journal* Vol. 11 No. 1, pp. 93-117 Emerald Group Publishing Limited

Beer, M., & Ruh, R., A. (1976) *Employee Growth Through Performance Management*, Harvard Business Review, Vol. 77, No. 2.

Behn J. – Deseck M. – Gramza M. – Hermansen S., (2010) *Lean Thinking for Business and Finance* ,University of Michigan

Bourguignon A., Malleret V., Nørreklit H. (2001), Balanced scorecard versus French tableau de bord:beyond dispute, a cultural and ideological perspective. Διαθέσιμο στο: <http://www.hec.edu> , Πρόσβαση 13 /4/ 2012

Cobbold I. and Lawrie G., (2002), *The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool*, 2GC Conference Paper, Presented at PMA Conference, Boston, USA

Coyle G. (2004) , *Practical Strategy. Open Access Material. AHP*, Pearson Education Limited 2004, Διαθέσιμο στο: http://www.booksites.net/download/coyle/student_files/AHP_Technique.pdf Πρόσβαση 23 /4/ 2012

Crossa R. G., Dixit A. , (2005) ,*Customer-centric pricing: The surprising secret for profitability*, Business Horizons 48, 483—491

Daniel, D., R. (1961), *Management Information Crisis*, Harvard Business Review, Vol. 39, Iss. 5, pp. 111-121.

Daniel, L., (2002), “ WHAT IS SIX SIGMA?” Διαθέσιμο στο: http://media.wiley.com/product_data/excerpt/40/04712512/0471251240.pdf
Dror, S., & Barad, M. (2006). *House of Strategy (HOS): From strategic objectives to competitive priorities*. International Journal of Production Research, 44(18-19), 879–3895

Denton, D., K. (2005), *Measuring relevant things*, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 54, No. 4, pp. 278-287.

Drucker, P., F. (1954), *The Practice of Management*, pp. 62-63.

Dyson R. G., (2004) , *Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick* European Journal of Operational Research 152, 631–640

Eccles, R., G. (1991), *The performance measurement manifesto*, Harvard Business Review, January-February 1991, pp. 131-137.

Evans E., (2005). *Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels. International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Emerald journal, Vol. 17 No. 5, pp. 376-390

Klaus-Ulrich Feiler, Klaus Fuest & Dr. Steiner M. , *What customers really want, A customer-centric strategy for telecom operators*, Roland Berger strategy consultants, Διαθέσιμο στο: <http://www.jac-conference.org>, Πρόσβαση 12 Απριλίου 2012

Filev, A. , (2007), *Get Maximum Benefits of Merging Top- Down and Bottom- Up Project Management*, Διαθέσιμο στο: projectsmart.co.uk

Fleischmann, M., Hall, J. M., & Pyke, D. F. (2004). *Smart pricing*. Sloan Management Review, 45(2), 9– 13

Forman E. H. and Gass S. I., (2001) *THE ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS-AN EXPOSITION*, Operations Research INFORMS Vol. 49, No. 4, July-August 2001, pp. 469-486

Galagan, P., A. (1998), *Training & Development*, American Society for Training & Development, Vol. 52, p. 22.

Grant, R., M. (2003), *Strategic Planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors*, Strategic Management Journal, Vol. 24, pp. 491-517.

Hunger, D., & Wheelen, T. L., (2003), *Essentials of Strategic Management*

Kaplan, R., S. & Norton, D., P. (1992), *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, Vol. 70, No. 1, pp. 71-79.

Kaplan, R.S. & Norton D.P. (1993), *Putting the Balanced Scorecard to Work*, Harvard Business Review, Vol.71, No.5, 134-142.

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

Kaplan, R., S. & Norton, D., P. (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston.

Kaplan, R. S., & Norton, D. (2004a). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press

Kaplan R. S & Norton D., (January-February 2004), *Organization Capital: Supporting the Change Agenda. That Supports Strategy Execution*, vol. 6 Number 1 Harvard Business School Publishing

Young Hoon Kwak , Frank T. Anbari, (2006) ,*Technovation Benefits, obstacles, and future of six sigma approach* vol. 26 708–715, Elsevier

Laverty, J., & Demeestère, R. (1990). *Les nouvelles règles du contrôle de gestion industrielle*.Paris: Dunod

Lowe, A., 2000. QFD tutorial [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: <http://www.webducate.net/qfd/qfd.html> [πρόσβαση 01 Απριλίου 2012]

Malo, J.L. (1995). *Les tableaux de bord comme signe d'une gestion et d'une comptabilité à la française*. In *Mélanges en l'honneur du professeur Claude Pérochon*. Paris: Foucher, 357-376

Mendes, P., Santos, A., Perna, F., Teixeira, M., 2011. The balanced scorecard as an integrated model applied to the Portuguese public service: a case study in the waste sector. *Journal of Cleaner Production* [Διαδίκτυο]. 27 Μάη, Διαθέσιμο στο: www.elsevier.com/locate/jclepro [Πρόσβαση 24 Μαρτίου 2012]

Morgan, C., & Murgatroyd, S. (1997). *Total quality management in the public sector*. Buckingham, UK: Open University Press

Novicevic, M., and Harvey, M., Autry, Ch. W, and Bond, E. U. III, (2004), *Dual-perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning*, Marketing Intelligence & Planning Vol. 22 No. 1, pp. 84-94 Emerald Group Publishing Limited

Palazzolo, C. J., (January- February 2004), *Software Implementation, consultant and Software Practice Leader*, Balanced Scorecard Collaborative, vol. 6 Number 1 Harvard Business School Publishing

Psychogios A. G., Priporas C.-V., (2007),
Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry , The Qualitative Report Volume 12 Number 1 March 40-66 Timing your BSC.

Rillio, M., 2004. *Limitations of balanced scorecard*. Coaching and training leaders. 30 Ιανουαρίου, Διαθέσιμο στο:

http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/ettevottemajandus/2004/12_Rillo.pdf

[πρόσβαση 11 Απριλίου 2012]

Saaty T.L., (1980), *The Analytical Hierarchy Process*, McGraw-Hill, New York, NY

Rockart, J., F., (1979), *Chief executives define their own data needs*, Harvard Business Review, Vol. 57, Iss. 2, pp. 81-93.

Saaty T. L., (2008), *Decision making with the analytic hierarchy process*, Int. J. Services Sciences, Vol. 1, No. 1

Scherer A.G., Alt J.M., Eds, (2001): *Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen*. Stuttgart: Schäfer- Poeschel

Schoomaker, E., 2007. AMEDDC&S Finds Direction in Strategic Planning. *Balanced Scorecard Institute* [Διαδίκτυο]. 20 Δεκεμβρίου, Διαθέσιμο στο: <http://www.balancedscorecard.org/LinkClick.aspx?fileticket=v00UL%2bB3JHo%3d&tabid=57> [Πρόσβαση 28 Μαρτίου 2012]

Scott P., (2005), *"The Impact of Customer-Centric Knowledge Management Systems on Strategic Decision-Making"*. *AMCIS 2005 Proceedings*. Paper 70. Διαθέσιμο στο: <http://aisel.aisnet.org/amcis2005/70> [Πρόσβαση 12 Απριλίου 2012]

Sharma M. K. and Bhagwat R., *An integrated BSC-AHP approach for supply chain management evaluation*, VOL. 11 NO. 3 2007, pp. 57-68, Q Emerald Group Publishing Limited, MEASURING BUSINESS EXCELLENCE

Stevenson, H., (1995), *Defining corporate strengths and weaknesses*. In: Asch, D., Bowman, C. (Eds.), *Readings in Strategic Management*. Macmillan, pp. 162–176

Wang, J., Lin, W., Huang, Y., (2010). *A performance-oriented risk management framework for innovative R&D projects*. Technovation vol. 30 ,601–611

Cheng-Ru Wu - Chin-Tsai Lin- and Pei-Hsuan Tsai, (April 2011), *Financial service sector performance measurement model: AHP sensitivity analysis and balanced scorecard approach*, The Service Industries Journal Vol. 31, No. 5, 695–711

Hung-Yi Wu , (2012) , *Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard* , *Evaluation and Program Planning* ,35 303–320, 2011 Elsevier

Yuksel, I., Dagdeviren, M., (2010). *Using the fuzzy analytic network process (ANP) for Balanced Scorecard (BSC): A case study for a manufacturing firm*. Expert Systems with Applications vol. 37 1270–1278

Zhihang, L., 1998. *Quality Function Deployment*. Mechanical Science and Technology, [Διαδίκτυο]. 1 Ιανουαρίου, Διαθέσιμο στο: http://en.cnki.com.cn/Article_en/CJFDTOTAL-JXKX801.039.htm

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1. Ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν για την εφαρμογή στην τράπεζα

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

- Πως θα σχολιάζατε τις αλλαγές που συμβαίνουν στον τραπεζικό τομέα;
- Όραμα και αποστολή της τράπεζας και οι τρόποι που επιτυγχάνονται;
- Ποιές είναι οι στρατηγικές σας κατευθύνσεις; Σε ποια πεδία θέλει να εστιάσει η τράπεζα;
- Με ποιους τρόπους επιλέγετε να γίνετε πιο ανταγωνιστικοί στις αγορές;
- Έχετε αναπροσαρμόσει την στρατηγική σας λόγω οικονομικής κρίσης για να σταθεροποιήσετε την πελατεία σας και να προσελκύσετε νέα;
- Ανά πόσα χρονικά διαστήματα θέτονται στόχοι στο κατάστημα σας; (γενικοί ή ανά τμήμα)
- Πως αντιμετωπίζετε τους κινδύνους του κλάδου;
- Δυνατά και αδύναμα τράπεζας (ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ-ΚΙΝΔΥΝΟΙ)
- Είστε ικανοποιημένοι από την προσέλκυση νέων πελατών;*
- Στοχεύετε σε συγκεκριμένες κατηγορίες πελατών;
 - Πελάτες προθεσμιακών καταθέσεων.
 - Πελάτες ελευθέρων καταθέσεων.

- Πελάτες χορηγήσεων.
 - Ιδιώτες δανειολήπτες.
 - Πελάτες καρτών.
 - Άλλο
- Ποια είναι τα κριτήρια αποδοτικότητας; (με βάση τα κριτήρια της τράπεζας)
 - Γνωρίζετε τί είναι ο στρατηγικός προγραμματισμός;
 - Αν ναι, από πού;
 - Ακολουθούνται κάποιες στρατηγικές στα επιμέρους τμήματα;

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

- Είναι επιτυχημένη η εσωτερική επικοινωνία;
- Σε ποιους τομείς θα πρέπει να είναι άριστη η επικοινωνία; Και ποια μορφή προτιμάτε;
- Είστε ικανοποιημένοι από την αποδοτικότητα των υπαλλήλων;
- Ποιες είναι οι μέθοδοι αξιολόγησης των υπαλλήλων;
- Είναι ικανοποιητικά τα κίνητρα που δίνονται στους υπαλλήλους για την επίτευξη των στόχων και ποια είναι αυτά;
- Είστε ικανοποιημένοι από την συνεργασία των επιμέρους τμημάτων για την επίτευξη των κοινών στόχων; Οι στόχοι και η στρατηγική είναι κατανοητοί σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας ;

- Πως γίνεται η ροή πληροφοριών και επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων; Τι είδους πληροφορίες ανταλλάσσουν και που χρησιμεύει το κάθε πακέτο πληροφοριών;

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ

- Παράγοντες που καθορίζουν επιτυχημένη την πορεία σας, σαν τράπεζα.(π.χ. χαμηλά επίπεδα επισφαλών απαιτήσεων, υψηλές καταθέσεις, πληρωμές δανείων κ.α.)
- Χρησιμοποιείτε κάποιους αριθμοδείκτες μέτρησης των διάφορων οικονομικών μεγεθών της τράπεζας;
- Ποια είναι η κύρια πηγή εσόδων της τράπεζας? (Τόκοι, πιστωτικές κτλ)
- Ποιες διορθωτικές κινήσεις κάνετε για την άνοδο των πωλήσεων;
- Σημαντικοί παράγοντες γενικά για την τράπεζα και για τα επιμέρους τμήματα.
- Πόσα συχνά δίνονται αναφορές στη διοίκηση και τι είδους αναφορές;
- Τι περιθώρια για απόκλιση από τους στόχους σας δίνονται;

ΠΕΛΑΤΕΣ

- Με ποιους δείκτες μετράτε την ικανοποίηση από την προσέλκυση πελατών;(νέων και ήδη υπαρχόντων)
- Αν ένας πελάτης αρνείται να πληρώσει τι είδους πιέσεις του ασκείτε;

- Πόσο διαλλακτικοί είστε στους διακανονισμούς;
- Με την χρήση ποιων δεικτών αξιολογείτε τα χαρτοφυλάκια των πελατών;
- Αν δεν προσελκύσετε την επιθυμητή πελατεία τι κινήσεις κάνετε;
- Με ποιους τρόπους μετράτε την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρετε;

ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

- Βαθμολογείτε την αποδοτικότητα των πληροφοριακών συστημάτων.
- Θεωρείται πως οι καινοτόμες τεχνολογικές επενδύσεις συμβάλλουν θετικά στην λειτουργικότητα της εταιρείας; (ΚΑΙ ΜΕ ΠΟΙΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ- ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ)
- Θεωρείται σημαντική την εκπαίδευση-ενημέρωση του προσωπικού της τράπεζας (σεμινάρια κλπ), με σκοπό την βελτίωση της λειτουργικότητας των τμημάτων. Κάθε πότε γίνεται εκπαίδευση και τι είδους; Γίνετε αξιολόγηση; Πως αποδεικνύεται ότι υπάρχει βελτίωση από τα σεμινάρια; Υπάρχουν δείκτες γι' αυτό;
- Κατά πόσο προωθείτε την εκπαίδευση-ενημέρωση του προσωπικού σας (διοικητικού και παραγωγικού);
- Εμπειρικά πιο θεωρείτε ότι είναι το ισχυρότερο κίνητρο των πελατών για να προτιμήσουν την δική σας τράπεζα;
- Μετά την εξαγωγή των αποτελεσμάτων ποιες διορθωτικές κινήσεις κάνετε;(π.χ. αν τα αποτελέσματα δεν είναι ικανοποιητικά στα

χρηματοοικονομικά, στους πελάτες και στις εσωτερικές διαδικασίες τι γίνετε;)

ΠΕΛΑΤΕΣ

- Ποιες υπηρεσίες της τράπεζας χρησιμοποιείτε;
- Είστε ικανοποιημένοι από την συνεργασία σας με την τράπεζα;
- Επιλέξτε τους λόγους που συνεργάζεστε με την συγκεκριμένη τράπεζα:
 - Ο κλάδος εργασίας μου συνεργάζεται μαζί της.
 - Έχει υψηλά επιτόκια καταθέσεων.
 - Έχει χαμηλά επιτόκια δανεισμού.
 - Έχει καλή εξυπηρέτηση.
 - Ευχάριστο- φιλικό κλίμα.
 - Λόγω προσωπικής γνωριμίας με άτομα του προσωπικού.
- Μέσος χρόνος αναμονής.
- Είστε ευχαριστημένοι με αυτόν;
- Σε μία κλίμακα από το 1 έως το 10 βαθμολογείστε:
 - Την αξιοπιστία.
 - Την ταχύτητα.
 - Το περιβάλλον.
 - Τα προϊόντα.

2 Ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν για την εφαρμογή στην Ανώνυμη Εταιρεία (ξενοδοχείο)

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

- Ποιό το όραμα, η στρατηγική και η αποστολή της εταιρείας;
- Ποιά είναι τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα, οι απειλές και οι ευκαιρίες της εταιρείας;
- Ποιά είναι τα κριτήρια αποδοτικότητας κατά τη γνώμη σας (π.χ. έσοδα)
- Γνωρίζετε για το BSC κι αν ναι από πού;
- Έχετε εμπειρία από τα στρατηγικά εργαλεία SWOT, QDF ΚΑΙ AHP;
- Με ποιούς τρόπους επιλέγετε να είστε πιο ανταγωνιστικοί στις αγορές;
- Είστε ως τώρα ικανοποιημένος από την πελατεία σας (συμφωνίες με τουριστικά γραφεία κλπ); Στοχεύετε σε συγκεκριμένους πελάτες (εσωτερικού ή εξωτερικού) και κατά πόσο είναι σημαντικό αυτό για εσάς;

ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ

ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

- Είστε ως τώρα ικανοποιημένος από την αποδοτικότητα των υπαλλήλων της εταιρείας;
- Με ποιες μεθόδους αξιολογούνται οι υπάλληλοι (π.χ. δείκτες κλπ); και να αναφερθούν οι δείκτες αξιολόγησης της κάθε κατηγορίας προσωπικού.

➤ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΤΜΗΜΑΤΩΝ

- Είναι επιτυχημένη η εσωτερική επικοινωνία;
- Είναι κατανοητοί οι στρατηγικοί στόχοι σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας;
- Είναι ικανοποιητικά τα κίνητρα που δίνονται στους υπαλλήλους για την επίτευξη
των στόχων και τι είδους κίνητρα είναι αυτά;
- Δημιουργείτε νέα προϊόντα και υπηρεσίες για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών; (έρευνα αγοράς π.χ. μπορεί οι πελάτες να θέλουν τζακούζι).

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ

- Είστε ως τώρα ικανοποιημένος από τις πωλήσεις (παροχές υπηρεσιών) της

εταιρείας σας;

- Τί είναι αυτό που προσέχετε περισσότερο ως μέγεθος της εταιρείας (π.χ. υψηλά κ.λ.π.)
- Χρησιμοποιείτε κάποιους δείκτες μέτρησης των διάφορων οικονομικών μεγεθών της εταιρείας;
- Ποιοι είναι οι παράγοντες που καθορίζουν επιτυχημένη την πορεία σας;
- Ποιο κομμάτι θεωρείται ως το πιο σημαντικό όσο αφορά στα χρηματοοικονομικά μεγέθη της εταιρείας και γιατί;
- Πώς αξιολογούνται η χρηματοοικονομική θέση, η χρηματοοικονομική υγεία και η χρηματοοικονομική επιβίωση της εταιρείας;
- Πώς αυτοί οι χρηματοοικονομικοί στόχοι συνδέονται με τον στόχο και την στρατηγική της εταιρείας;
- Τί είδους πολιτική ακολουθείτε όσο αφορά στη ρευστότητα πελατών-προμηθευτών;

ΠΕΛΑΤΕΣ

- Με ποιους δείκτες μετριέται η ικανοποίηση της ποιότητας των υπηρεσιών;

- Ποιούς δείκτες χρησιμοποιείτε για την προσέλκυση των πελατών ή για την προσέλκυση των ήδη υπαρχόντων πελατών;
- Αν δεν προσελκύσετε την επιθυμητή πελατεία τί είδους κινήσεις ακολουθείτε;

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

- Θεωρείτε πως οι καινοτόμες τεχνολογικές επενδύσεις συμβάλλουν θετικά στην λειτουργικότητα της εταιρείας;
- Έχετε επενδύσει όλα αυτά τα χρόνια; Αν ναι τι είδους επενδύσεις έχετε κάνει και σε ποιούς τομείς θεωρείτε ότι θα πρέπει να επενδύσετε ως επιχείρηση και για ποιο λόγο;
- Θεωρείτε σημαντική την εκπαίδευση-ενημέρωση του προσωπικού της εταιρείας (σεμινάρια κ.λ.π.) με σκοπό την βελτίωση της λειτουργικότητας των τμημάτων της;
- Εφόσον η ρευστότητα της εταιρείας δεν είναι ικανοποιητική, τα χρηματοοικονομικά δεν είναι ικανοποιητικά και η απόδοση του προσωπικού δεν σας ικανοποιεί ,τί είδους ενέργειες λαμβάνετε;
- Ποιά δεδομένα χρησιμοποιείτε για να βελτιώσετε τα χρηματοοικονομικά, την πελατεία και τις εσωτερικές διαδικασίες της εταιρείας;

3 Πίνακες εφαρμογής ΑΗΡ στις πτυχές των πελατών, των εσωτερικών διαδικασιών και της μάθησης & ανάπτυξης στην τράπεζα.

	(S4/O2) Άμεση επαφή προσωπικού με πελάτες- ανάπτυξη σχέσεων	(S4/T5) Ανατροπή της αρνητικής εικόνας που έχουν οι πελάτες για το τραπεζικό σύστημα	(S1/O6) Αύξηση μεριδίου της αγοράς	(S1/O3) Νέα πελατεία
ΠΕΛΑΤΕΣ				
(S4/O2)Άμεση επαφή προσωπικού με πελάτες- ανάπτυξη σχέσεων	1	1	0,5	2
(S4/T5)Ανατροπή της αρνητικής εικόνας που έχουν οι πελάτες για το τραπεζικό σύστημα	1	1	2	2
(S1/O6)Αύξηση μεριδίου της αγοράς	1	0,5	1	1
(S1/O3)Νέα πελατεία	0,5	0,5	1	1
ΑΘΡΟΙΣΜΑ	3,5	3	4,5	6

	(S4/O2) Άμεση επαφή προσωπικού με πελάτες- ανάπτυξη σχέσεων	(S4/T5) Ανατροπή της αρνητικής εικόνας που έχουν οι πελάτες για το τραπεζικό σύστημα	(S1/O6) Αύξηση μεριδίου της αγοράς	(S1/O3) Νέα πελατεία
ΠΕΛΑΤΕΣ				
(S4/O2)Άμεση επαφή προσωπικού με πελάτες- ανάπτυξη σχέσεων	0,286	0,333	0,111	0,333
(S4/T5)Ανατροπή της αρνητικής εικόνας που έχουν οι πελάτες για το τραπεζικό σύστημα	0,286	0,333	0,444	0,333
(S1/O6)Αύξηση μεριδίου της αγοράς	0,286	0,167	0,222	0,167
(S1/O3)Νέα πελατεία	0,143	0,167	0,222	0,167

	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΜΕΤΡΑ ΣΥΝΟΧΗΣ	
(S4/O2)Άμεση επαφή προσωπικού με πελάτες- ανάπτυξη σχέσεων	0,27	1,07	
(S4/T5)Ανατροπή της αρνητικής εικόνας που έχουν οι πελάτες για το τραπεζικό σύστημα	0,35	1,38	
(S1/O6)Αύξηση μεριδίου της αγοράς	0,21	0,83	
(S1/O3)Νέα πελατεία	0,17	0,69	
ΑΘΡΟΙΣΜΑ	1		
	Balanced	25	ή 25%
	Consistency	Ratio=CI/RI	-0,81

Συμπεράσματα πτυχής «πελατών»

Στα αποτελέσματα που εξάγαμε από την εφαρμογή της μεθόδου AHP στην πτυχή των «πελατών» φαίνεται η επιθυμία της τράπεζας να ανατρέψει την αρνητική εικόνα του συναλλακτικού κοινού για τον τραπεζικό κλάδο. Ενδιαφέρεται επίσης πολύ για την διατήρηση της υπάρχουσας πελατείας αναπτύσσοντας σχέσεις με τους πελάτες. Λιγότερο σημαντικά δείχνουν να είναι η «αύξηση μεριδίου της αγοράς» και η «νέα πελατεία».

ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	(W2/T2) Έλεγχος καθυστερημένων ν οφειλών	(W6/O8) Αντικειμενικότερη αξιολόγηση του προσωπικού	(W7/O5) Καλύτερη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων	(S12/O5) Αξιόπιστη πληροφόρηση όλων των τμημάτων
(W2/T2)Έλεγχος καθυστερημένων οφειλών	1	3	1	0,33
(W6/O8) Αντικειμενικότερη αξιολόγηση του προσωπικού	0,33	1	0,5	0,33
(W7/O5) Καλύτερη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων	3	2	1	1
(S12/O5) Αξιόπιστη πληροφόρηση όλων των τμημάτων	1	3	1	1
ΑΘΡΟΙΣΜΑ	5,33	9	3,5	2,66

ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	(W2/T2) Έλεγχος καθυστερημένων ν οφειλών	(W6/O8) Αντικειμενικότερη αξιολόγηση του προσωπικού	(W7/O5) Καλύτερη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων	(S12/O5) Αξιόπιστη πληροφόρηση όλων των τμημάτων
(W2/T2)Έλεγχος καθυστερημένων οφειλών	0,188	0,333	0,286	0,124
(W6/O8) Αντικειμενικότερη αξιολόγηση του προσωπικού	0,062	0,111	0,143	0,124
(W7/O5) Καλύτερη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων	0,563	0,222	0,286	0,376
(S12/O5) Αξιόπιστη πληροφόρηση όλων των τμημάτων	0,188	0,333	0,286	0,376

ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΜΕΤΡΑ ΣΥΝΟΧΗΣ
(W2/T2)Έλεγχος καθυστερημένων οφειλών	0,23	1,02
(W6/O8) Αντικειμενικότερη αξιολόγηση του προσωπικού	0,11	0,47
(W7/O5) Καλύτερη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων	0,36	1,58
(S12/O5) Αξιόπιστη πληροφόρηση όλων των τμημάτων	0,30	1,22
ΑΘΡΟΙΣΜΑ	1	

Balanced Consistency

25 ή 25%

Ratio=CI/RI

-0,79

Συμπεράσματα πτυχής «εσωτερικών διαδικασιών»

Στην εφαρμογή της AHP στην πτυχή των «εσωτερικών διαδικασιών» φαίνεται η επιτακτική ανάγκη για βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων και της αξιόπιστης πληροφόρησης. Οι «καθυστερημένες οφειλές» έρχονται τρίτες και λιγότερη σημασία δίνεται στην αξιολόγηση του προσωπικού. Οι στόχοι έχουν συνοχή εκτός αυτός της «αντικειμενικότερης αξιολόγησης του προσωπικού».

ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	(W2/O5) Ανάπτυξη δικτύου καταστημάτων	(S1/O7) Επανεκπαίδευση προσωπικού	S6/O5) Απόκτηση συστήματος νέου τεχνολογικού εξοπλισμού	(W3/O1) Διαφήμιση της οικονομικής κατάσταση της τράπεζας
(W2/O5)Ανάπτυξη δικτύου καταστημάτων	1	2	0,25	0,33
(S1/O7)Επανεκπαίδευση προσωπικού	0,5	1	0,5	0,33
S6/O5)Απόκτηση συστήματος νέου τεχνολογικού εξοπλισμού	4	2	1	1
(W3/O1) Διαφήμιση της οικονομικής κατάσταση της τράπεζας	3	3	1	1
ΑΘΡΟΙΣΜΑ	8,5	8	2,75	2,66

ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	(W2/O5) Ανάπτυξη δικτύου καταστημάτων	(S1/O7) Επανεκπαίδευση προσωπικού	S6/O5) Απόκτηση συστήματος νέου τεχνολογικού εξοπλισμού	(W3/O1) Διαφήμιση της οικονομικής κατάσταση της τράπεζας
(W2/O5)Ανάπτυξη δικτύου καταστημάτων	0,118	0,250	0,091	0,124
(S1/O7)Επανεκπαίδευση προσωπικού	0,059	0,125	0,182	0,124
S6/O5)Απόκτηση συστήματος νέου τεχνολογικού εξοπλισμού	0,471	0,250	0,364	0,376
(W3/O1)Διαφήμιση της οικονομικής κατάσταση της τράπεζας	0,353	0,375	0,364	0,376

	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΜΕΤΡΑ ΣΥΝΟΧΗΣ
(W2/O5)Ανάπτυξη δικτύου καταστημάτων	0,146	0,60
(S1/O7)Επανεκπαίδευση προσωπικού	0,122	0,50
S6/O5)Απόκτηση συστήματος νέου τεχνολογικού εξοπλισμού	0,365	1,56
(W3/O1)Διαφήμιση της οικονομικής κατάστασης της τράπεζας	0,367	1,54
ΑΘΡΟΙΣΜΑ	1	

Balanced Consistency **Ratio=C/I/RI** 25 ή 25% -0,79

Συμπεράσματα πτυχής «μάθησης & ανάπτυξης»

Στην πτυχή της «μάθησης & ανάπτυξης» σημαντικότεροι στόχοι είναι η απόκτηση νέου τεχνολογικού εξοπλισμού και η διαφήμιση της ισχυρής οικονομικής κατάστασης της τράπεζας. Είναι εύλογη αυτή η προτίμηση λόγω του ότι και οι δύο αυτοί στόχοι αναπτύσσουν σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ τράπεζας και πελατών και την κάνουν περισσότερο αξιόπιστη. Λόγω της οικονομικής κρίσης θα ήταν παράτολμο να επενδυθούν χρήματα στην επέκταση του δικτύου καταστημάτων και γι' αυτό, αυτός ο στρατηγικός στόχος έχει χαμηλή βαθμολογία. Τέλος φαίνεται η απαξίωση με την οποία αντιμετωπίζει η τράπεζα την επανεκπαίδευση του προσωπικού κατατάσσοντας την τελευταία στην βαθμολογία.

4 Πίνακες εφαρμογής ΑHP στις πτυχές των πελατών, των εσωτερικών διαδικασιών και της μάθησης & ανάπτυξης στην Ανώνυμη Εταιρεία (ξενοδοχείο)

ΖΕΥΓΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ				
ΠΤΥΧΗ ΚΑΙΝ., ΜΑΘ., & ΑΝΑΠΤ.				
(ΒΗΜΑ 1)	S4-O3	W3-T2	S1-T2	S5-T4
S4-O3	1	4	3	0,5
W3-T2	0,25	1	0,5	0,333333333
S1-T2	0,333333333	2	1	0,5
S5-T4	2	3	2	1
ΑΘΡΟΙΣΜΑ	3,583333333	10	6,5	2,333333333

(ΒΗΜΑ 2)	S4-O3	W3-T2	S1-T2	S5-T4
S4-O3	0,279069767	0,4	0,461538462	0,214285714
W3-T2	0,069767442	0,1	0,076923077	0,142857143
S1-T2	0,093023256	0,2	0,153846154	0,214285714
S5-T4	0,558139535	0,3	0,307692308	0,428571429

ΣΥΝΕΠΕΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ		
(ΒΗΜΑ 3)	Βαθμολογίες	Μέτρο
S4-O3	0,338723486	4,952628402
W3-T2	0,097386915	4,082469549
S1-T2	0,165288781	4,067250332
S5-T4	0,398600818	4,261873087
ΑΘΡΟΙΣΜΑ	1	

Balanced
Consistency

Ratio=CI/RI

25

ή 25%
0,091681544

ΖΕΥΓΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ				
ΠΤΥΧΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ				
(ΒΗΜΑ 1)	S5-O4	W3-O5	W2-T3	W1-T4
S5-O4	1	0,5	0,5	0,25
W3-O5	2	1	4	0,5
W2-T3	2	0,25	1	0,5
W1-T4	4	2	2	1
ΑΘΡΟΙΣΜΑ	9	3,75	7,5	2,25

(ΒΗΜΑ 2)	S4-O3	W3-T2	S1-T2	S5-T4
S5-O4	0,111111111	0,133333333	0,066666667	0,111111111
W3-O5	0,222222222	0,266666667	0,533333333	0,222222222
W2-T3	0,222222222	0,066666667	0,133333333	0,222222222
W1-T4	0,444444444	0,533333333	0,266666667	0,444444444

ΣΥΝΕΠΕΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ		
(ΒΗΜΑ 3)	Βαθμολογίες	Μέτρο
S5-O4	0,105555556	4,236842105
W3-O5	0,311111111	4,428571429
W2-T3	0,161111111	4,103448276
W1-T4	0,422222222	4,236842105
ΑΘΡΟΙΣΜΑ	1	

Balanced
Consistency

Ratio=CI/RI

25

ή 25%
0,067587629

ΖΕΥΓΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ				
ΠΤΥΧΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ				
(ΒΗΜΑ 1)	W4-O4	W5-O1	S2-T5	W5-T5
W4-O4	1	0,333333333	4	0,25
W5-O1	3	1	5	1
S2-T5	0,25	0,2	1	0,2
W5-T5	4	1	5	1
ΑΘΡΟΙΣΜΑ	8,25	2,533333333	15	2,45

(ΒΗΜΑ 2)	W4-O4	W5-O1	S2-T5	W5-T5
W4-O4	0,121212121	0,131578947	0,266666667	0,102040816
W5-O1	0,363636364	0,394736842	0,333333333	0,408163265
S2-T5	0,03030303	0,078947368	0,066666667	0,081632653
W5-T5	0,484848485	0,394736842	0,333333333	0,408163265

ΣΥΝΕΠΕΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ		
(ΒΗΜΑ 3)	Βαθμολογίες	Μέτρο
W4-O4	0,155374638	4,114127864
W5-O1	0,374967451	4,18249368
S2-T5	0,06438743	4,026852402
W5-T5	0,405270481	4,253143792
ΑΘΡΟΙΣΜΑ	1	

Balanced
Consistency

Ratio=CI/RI

25

ή 25%
0,038751192