

Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ



ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ»

**Το BSC μια κριτική προσέγγιση – μελέτη περίπτωσης σε μια
συνεταιριστική οργάνωση.**

Διπλωματική Εργασία

που υποβλήθηκε στο Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Τ.Ε.Ι.
ΚΡΗΤΗΣ ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος
Ειδίκευσης στη Λογιστική και Ελεγκτική από τον

Βελεγράκη Μιχαήλ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Τζωρτζάκη Αλεξία Μαίρη

Ηράκλειο

Ιούλιος 2016

Ο μεταπτυχιακός φοιτητής Βελεγράκης Μιχαήλ που εκπόνησε την παρούσα διπλωματική εργασία φέρει ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού, η οποία ορίζεται στη βάση των εξής παραγόντων: του σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης (μη-εμπορικός, μη-κερδοσκοπικός, αλλά εκπαιδευτικός-ερευνητικός), της φύσης του υλικού που χρησιμοποιεί (τμήμα του κειμένου, πίνακες, σχήματα, εικόνες κ.λπ.), του ποσοστού και της σημαντικότητας του τμήματος που χρησιμοποιεί σε σχέση με το όλο κείμενο υπό copyright, και των πιθανών συνεπειών της χρήσης αυτής στην αγορά ή την γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου».

Η παρούσα διπλωματική εργασία εγκρίθηκε ομόφωνα από την τριμελή εξεταστική επιτροπή, η οποία ορίστηκε από την ΓΣΕΣ του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Τ.Ε.Ι. Κρήτης, σύμφωνα με το νόμο και τον εγκεκριμένο Οδηγό Σπουδών του ΠΜΣ «Λογιστική και Ελεγκτική». Τα μέλη της Επιτροπής ήταν:

- Καθηγήτρια: Τζωρτζάκη Αλεξία Μαίρη (Επιβλέπων)
- Αναπληρωτής Καθηγητής Θεόδωρος Β. Σταματόπουλος (Μέλος)
- Επίκουρος Καθηγητής Σταύρος Αρβανίτης (Μέλος)

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Τ.Ε.Ι. Κρήτης δεν υποδηλώνει αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα.

Ευχαριστίες.

Πριν την ενασχόλησή μας με τη Διπλωματική εργασία κρίνεται σκόπιμο να εκφράσω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην Καθηγήτρια μου, Κυρία Τζωρτζάκη Αλεξία Μαίρη, η οποία ήταν και η επιβλέπουσα Καθηγήτρια της διπλωματικής μου εργασίας, για την υπομονή της, την καθοδήγηση που μου παρείχε και για την όμορφη συνεργασία που είχαμε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά και τα υπόλοιπα μέλη της τριμελούς επιτροπής, τον Αναπληρωτή Καθηγητή Κύριο Θεόδωρο Β. Σταματόπουλο και τον Επίκουρο Καθηγητή Κύριο Σταύρο Αρβανίτη, για την άψογη συνεργασία που είχα μαζί τους κατά τα χρόνια της φοίτησής μου στο ΤΕΙ Κρήτης. Τέλος, θα Θέλα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για τη στήριξη που μου παρείχαν σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Περίληψη:

Σκοπός – Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει δυο σκοπούς. Ο πρώτος στοχεύει στη συγκέντρωση όλων των απαραίτητων γνώσεων, που θα μπορούσαν να χρειαστούν σε έναν αναγνώστη, προκειμένου να προχωρήσει στην υλοποίηση και επιτυχή εκτέλεση της στρατηγικής ενός οργανισμού, χρησιμοποιώντας τον στρατηγικό χάρτη και το BSC. Ο δεύτερος σκοπός της είναι η προσαρμογή του BSC στα Ελληνικά δεδομένα, μέσω της υλοποίησης της διαδικασίας οικοδόμησης του στρατηγικού χάρτη και του BSC σε μια Ελληνική συνεταιριστική οργάνωση.

Σχεδιασμός / μεθοδολογία / προσέγγιση - Όσον αφορά το πρώτο μέρος της εργασίας η μεθοδολογία όπου ακολουθήθηκε, προκειμένου να αναπτυχθεί, στοχεύει στη δόμηση μίας πυραμίδας γνώσης σχετικά με τα συστήματα διαχείρισης και εκτέλεσης της στρατηγικής (XPP), του BSC και του στρατηγικού χάρτη. Από την άλλη, η υλοποίηση της πρακτικής εφαρμογής ακολουθήσε όλη τη διαδικασία, που ανατάχθηκε στη θεωρία για τη διαδικασία χάραξης και εκτέλεσης της στρατηγικής.

Ευρήματα – Η εργασία αυτή καταλήγει στο συμπέρασμά ότι, όταν το BSC αποτελεί μέρος μίας μεγάλης προσπάθειας, μπορεί να επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα και να οδηγήσει ευκολότερα στην επιτυχή εκτέλεση της στρατηγικής, σε σχέση με τη μεμονωμένη χρήση του.

Πρακτικές επιπτώσεις – Η εφαρμογή του Balanced Scorecard θα προσδώσει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα στην οργάνωση που θα το εφαρμόσει μόνο, όταν καλυφθεί το χάσμα μεταξύ των υπαρχόντων και του απαιτούμενου ανθρώπινου κεφαλαίου που απαιτεί η στρατηγική και ταυτόχρονα δημιουργηθεί ένα κλίμα αφοσίωσης και ευαισθητοποίησης των εργαζομένων σχετικά με τη συμμετοχή τους στη στρατηγική, κάνοντας τη στρατηγική καθημερινή υπόθεση. Όπως αναφέρει και ο David Norton(2015) το ανθρώπινο κεφάλαιο, το ταλέντο και η ομαδική εργασία αποτελούν θεμελιώδη συστατικά της επίτευξης επαναστατικής απόδοσης.

Πρωτοτυπία- Πρωτοτυπία της συγκεκριμένης εργασίας αποτελεί η παρουσίαση και ανάλυση του τρόπου σύνδεσης του BSC με άλλα εργαλεία διαχείρισης, όπως η χρονικά καθοδηγούμενη κοστολόγηση και ο ενισχυμένος συνολικός προϋπολογισμός που προτείνεται.

Λέξεις κλειδιά: Μέτρησης της απόδοσης, Ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων, Στρατηγικός Χάρτης, συστήματα μανάτζμεντ, εκτέλεση της στρατηγικής.

Abstract:

Purpose - This master dissertation aims at the accumulation of necessary knowledge which could be useful to a reader in order to manage a successful execution of an organization strategy, by using both the Strategic Map and BSC. Additionally, it aims at the adjustment of BSC in Greece, through the effective implementation of the strategy map and BSC building process, in a Greek cooperative organization.

Design/ Methodology/Approach - The methodology used, as far as the first part of the project is concerned, aims at a knowledge pyramid building about management systems and the implementation of strategy execution (XPP), BSC and the strategy map as well. On the other hand, the implementation of practical application followed the exact procedure integrated in the theory for the strategic management process.

Findings - As this thesis concludes, provided that BSC forms a part of a great effort, it can cause better results and lead to a successful execution of the strategy more easily, in contrast with its single use.

Practical implications – Balanced Scorecard application will achieve the intended results of the organization which will implement it, as long as the gap between the existent and required human capital that the specific strategy requires is covered, and if an atmosphere of devotion and awareness among the employees about their involvement in the strategy is created, making it a matter of daily concern. According to Martin Norton (2015) the human capital, talent and team work constitute fundamental ingredients for the achievement of revolutionary results.

Innovation - The presentation and analysis of BSC connection with other management tools such as Time-Driven Activity Based Costing and enhanced Total Budget that is suggested, constitute the basic innovation of the particular thesis.

Keywords- Performance measurement, Balance scorecard, Strategy Map, management system, Strategy execution.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	11
Κεφάλαιο 1ο Τα συστήματα μέτρησης των επιδόσεων και η σπουδαιότητα της ορθής διατύπωσης των οράματος, των αξιών και της αποστολής ενός οργανισμού.	14
1.1 Τα συστήματα μέτρησης των επιδόσεων.	14
1.2 Η διαδικασία οικοδόμησης του οράματος ενός οργανισμού σύμφωνα με τους James C. Collins και Jerry I. Porras.....	15
1.2.1 Ο πυρήνας της ιδεολογίας.	16
1.2.2 Οι θεμελιώδεις αξίες.....	17
1.2.3 Ο Θεμελιώδης σκοπός.....	18
1.2.4 Ο οραματισμός του μέλλοντος.....	18
Κεφάλαιο 2ο Στρατηγική, Λειτουργική αποτελεσματικότητα και εμπόδια εκτέλεσης της Στρατηγικής.....	20
2.1. Η προέλευση της λέξης στρατηγικής.	20
2.2. Τι είναι στρατηγική.....	20
2.3. Οι βασικές αρχές που διέπουν τη στρατηγική τοποθέτηση.....	22
2.4. Η λειτουργική αποτελεσματικότητα δεν είναι στρατηγική.....	24
2.5. Γιατί είναι αναγκαία η στρατηγική.....	25
2.6. Τα εμπόδια στην εκτέλεση της στρατηγικής.....	28
Κεφάλαιο 3ο Η Ανίχνευση του περιβάλλοντος στα πλαίσια του στρατηγικού μανάτζμεντ....	29
3.1. Η έννοια και το βασικό μοντέλο του στρατηγικού μανάτζμεντ.....	29
3.2. Ανίχνευση του περιβάλλοντος.....	30
3.2.1. Ανίχνευση των μεταβλητών του εξωτερικού περιβάλλοντος.....	30
3.2.2. Τι πρέπει να ανιχνεύεται στο κοινωνικό περιβάλλον.....	32
3.2.3. Ανάλυση του κλάδου: Ανάλυση του περιβάλλοντος καθηκόντων (Μικρο -εξωτερικό περιβάλλον).....	35
Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.....	37
Αντιπαλότητα ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις.....	37
Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών.....	38
Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	38
Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.....	39
3.3. SWOT Ανάλυση.....	39
Κεφάλαιο 4ο Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων.....	42
4.1 Τα εννοιολογικά Θεμέλια του Balanced Scorecard.	42
4.2. Το Balanced Scorecard για τη μέτρηση της απόδοσης.....	44

4.3. Η Χρηματοοικονομική Προοπτική.....	47
Κόστος έναντι ανταγωνιστικών ρυθμών, μειώσεις κόστους, έμμεσες δαπάνες (ποσοστό επί των πωλήσεων).....	48
4.3.1. Η διαχείριση του κινδύνου.....	50
4.4. Η προοπτική των πελατών.....	50
4.4.1. Τμηματοποίηση της αγοράς	51
4.4.2. Η διατήρηση του πελάτη.	52
4.4.3. Η απόκτηση του πελάτη.	52
4.4.4. Η ικανοποίηση των πελατών.	52
4.5. Η προοπτική της Εσωτερικής διαδικασίας ((Kaplan & Norton, 1996).	54
4.6. Η προοπτική της μάθησης και ανάπτυξης.....	55
Κεφάλαιο 5° Το BSC και ο συσχετισμός του, με το πλαίσιο του υπηρεσιακού διλήμματος και της θεωρίας των ενδιαφερόμενων μερών.	57
5.1. Η μεγιστοποίηση της αξίας που απολαμβάνουν οι μέτοχοι και το πλαίσιο του υπηρεσιακού διλήμματος (Principal–Agent Framework).	57
5.1.1. Αβεβαιότητα και πολλαπλή περίοδος βελτιστοποίησης.	58
5.2. Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών.	59
Κεφάλαιο 6ο Η διαδικασία οικοδόμησης του Στρατηγικού Χάρτη και του BSC.....	61
6.1. Στρατηγικοί χάρτες.....	61
6.2. Τα βήματα προς τη δημιουργία ενός στρατηγικού χάρτη σύμφωνα με τον Came Scholey	65
Βήμα 1ο Επιλογή του πρωταρχικού στρατηγικού στόχου.	66
Βήμα 2ο Η επιλογή της πρότασης αξίας του οργανισμού.....	67
Βήμα 3: Ο Καθορισμός των γενικών οικονομικών στρατηγικών που θα ακολουθηθούν. .	68
Βήμα 4: Ο καθορισμός των στρατηγικών με επίκεντρο τον πελάτη.....	69
Βήμα 5: να αποφασίσει πώς οι εσωτερικές διαδικασίες θα υποστηρίξουν την εκτέλεση των στρατηγικών οι οποίες θα επιλεγούν.	70
Βήμα 6: εφαρμογή των δεξιοτήτων/ικανοτήτων και τα προγράμματα των εργαζομένων που απαιτούνται για την επίτευξη της στρατηγικής.	70
6.3. Ανάπτυξη του στρατηγικού χάρτη με τη χρήση στρατηγικών θεμάτων.	71
6.3.1. Τι είναι στρατηγικά θέματα.	71
6.3.2. Τι είναι τα στρατηγικά αποτελέσματα.....	73
6.3.3. Υλοποίηση του στρατηγικού χάρτη.	73
6.3.4. Η προσφορά του στρατηγικού χάρτη και του BSC.....	74
6.4. Η διαδικασία εφαρμογής του BSC στους οργανισμούς.	75
Κεφάλαιο 7° Το BSC σαν μέρος μίας μεγάλης προσπάθειας.....	77

7.1 Το στρατηγικό σύστημα μανάτζμεντ (XPP).	77
Στάδιο 1. Ανάπτυξη της στρατηγικής.	78
Στάδιο 2. Σχεδιασμός της στρατηγικής.	79
Στάδιο 3. Οργανωτική ευθυγράμμιση.	79
Στάδιο 4. Σχέδιο λειτουργίας.	79
Στάδιο 5. Παρακολούθηση και μάθηση.	80
Στάδιο 6. Έλεγχος και την προσαρμογή.	80
7.2. Χρονικά καθοδηγούμενη Κοστολόγηση κατά δραστηριότητα (Time Driven Activity Based Costing).	83
Παράδειγμα εφαρμογής της TDABC.	85
7.2.1. Σύνδεση του BSC με τη χρονικά καθοδηγούμενη κοστολόγηση.	91
7.2.2. Σύνδεση TDABC, BSC και Συνολικού Προϋπολογισμού.	93
Μέρος Δεύτερο.	96
Κεφάλαιο 8 ^ο Πρακτική εφαρμογή του BSC Ελληνική Συνεταιριστική Οργάνωση.	96
8.1 Αναλυτική Περιγραφή της Επιχείρησης.	96
8.1.1 Αναγκαιότητα Ίδρυσης.	96
8.2. Θέση της Επιχείρησης.	97
8.3 Αναλυτική Περιγραφή Αγοράς.	97
8.3.1. Τμηματοποίηση Αγοράς (Market Segmentation).	97
Τρόποι Διανομής.	98
8.4 Η παρούσα κατάσταση του οργανισμού.	98
8.5. Στάδιο 1: Ανάπτυξη της στρατηγικής.	99
8.6. Προσδιορισμός του οράματος των αξιών και της αποστολής της ΕΑΣ.	101
8.6. Το εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης.	102
Οικονομικό περιβάλλον.	102
Τεχνολογικό περιβάλλον.	105
Πολιτικό- Νομικό περιβάλλον.	107
Πολιτισμικό- Κοινωνικό περιβάλλον.	109
8.7. PORTER ανάλυση του κλάδου της Ένωσης.	110
Είσοδος νεοεισερχομένων επιχειρήσεων.	110
Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών.	111
Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.	112
Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών.	113
Αντιπαλότητα ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις.	114

Κράτος και κοινοτικές νομοθετικές ρυθμίσεις	114
8.8. SWOT Ανάλυση Ένωσης Προϊόντα Κρασιού.	115
8.9. Εφαρμογή της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών.	119
Τα εργαλεία σχεδίασης της στρατηγικής γαλάζιων ωκεανών.	121
8.9.1. Ο καμβάς της στρατηγικής	121
8.9.2. Οι πυλώνες της στρατηγικής της ΕΑΣ.	126
8.10. Μετάφραση της στρατηγικής (στάδιο 2).	126
8.11. Υλοποίηση του στρατηγικού χάρτη της ΕΑΣ.	126
8.11.1. Το στρατηγικό θέμα της επιχειρησιακής αριστείας.....	128
8.11.2. Στρατηγικό θέμα καινοτομίας.	131
8.11.3. Η ευημερία και ανάπτυξη των παραγωγών.	133
8.12. Παρουσίαση του στρατηγικού χάρτη της ΕΑΣ.	134
8.13. Δημιουργία του Balance Scorecard της Ε.Α.Σ.	135
Κεφάλαιο 9 ^ο Συμπεράσματα που προέκυψαν.	138
9.1 Συμπεράσματα από τη θεωρητική ανάλυση του BSC.....	138
9.2 Συμπεράσματα και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα που προέκυψαν από την υλοποίηση του BSC.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Παράρτημα	143
Ερωτηματολόγιο Οικοδόμησης του οράματος ενός οργανισμού Βασισμένο στην έρευνα των James C. Collins and Jerry I. Porras.....	144
<i>Οι θεμελιώδεις αξίες.</i>	144
<i>Ο Θεμελιώδης σκοπός.</i>	145
<i>Οι στόχοι της επιχείρησης</i>	146
Βιβλιογραφία- Αρθρογραφία.	146
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	150

Εισαγωγή.

Στη σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα στην οποία καλούμαστε να εργαστούμε, με την οικονομική κρίση να μαστίζει καθώς και λόγω της μορφής και του είδους των ελληνικών επιχειρήσεων, η πλειοψηφία των οποίων είναι πολύ μικρές, ο λογιστής αναγκάζεται πολλές φορές να διαδραματίσει πολλαπλούς ρόλους. Πολλές φορές θα είναι ο μάνατζερ, ο σύμβουλος επιχειρήσεων, ο κοστολόγος, αυτός που θα συντάξει τους προϋπολογισμούς και θα καθοδηγήσει σε μια σωστή ή μια λάθος απόφαση τον επιχειρηματία. Επομένως, κατά την άποψη του συγγραφέα, οι γνώσεις του σύγχρονου Έλληνα λογιστή δεν θα πρέπει να είναι μονόπλευρες και τοποθετημένες μονάχα στη φορολογική λογιστική, αλλά θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευρεία γνώσεων στα πεδία της λογιστικής, της ελεγκτικής, της διοίκησης επιχειρήσεων, των οικονομικών και της φορολογίας.

Κατά τα χρόνια της φοίτησής μου στο Τμήμα Λογιστικής του ΤΕΙ Κρήτης, μεταξύ άλλων, έμαθα τις βασικές αρχές της λογιστικής κόστους, πώς να πραγματοποιώ αναλύσεις του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ανάλυση κλάδου, κ.α. Έπειτα, στο μεταπτυχιακό του τμήματός μας, στο μάθημα της διοικητικής οικονομικής διδάχθηκα τις βασικές αρχές του BSC.¹ Αργότερα, κατά την διάρκεια των σπουδών μου εντρυφώντας στη διοικητική λογιστική, έμαθα πώς να συντάσσω τον συνολικό προϋπολογισμό ενός οργανισμού. Μέσα από προσωπική ενασχόληση διαπίστωσα πώς έχει εξελιχθεί η λογιστική κόστους και διάβασα για τη χρονικά καθοδηγούμενη κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων, η οποία αποτελεί τη σύγχρονη εξέλιξη της κοστολόγησης. Όταν ήρθε η στιγμή να επιλέξω τη διπλωματική μου

¹ Το BSC συνθέτει τη συντομογραφία του αγγλικού όρου BALANCE SCORECARD. Αυτό αποδίδεται στα Ελληνικά ως ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων. Η κάρτα αυτή αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα συστήματα μέτρησης των επιδόσεων που χρησιμοποιούνται στην εποχή μας.

εργασία, προκειμένου να τελειώσω τις σπουδές μου, η λογική με την οποία αποφάσισα να διαλέξω το θέμα μου ήταν να εμπλουτίσω τις γνώσεις μου πολύπλευρα και όχι μονόπλευρα σε ένα επιστημονικό πεδίο. Έτσι, τελικά, αποφάσισα στη διπλωματική μου εργασία να ασχοληθώ με το BSC.

Κατά τη βιβλιογραφική ερευνά την οποία πραγματοποίησα για τη συγγραφή της εργασίας μου, διαπίστωσα ότι υπάρχει σαφής και τεκμηριωμένος τρόπος διατύπωσης ενός συνεκτικού οράματος. Εντρυφήσαμε στη θεωρία και τα εννοιολογικά θεμέλια του BSC. Όσο διάβαζα έβλεπα ότι πολλές από τις θεωρίες που είχα διδαχτεί προγενέστερα, θα μπορούσαν να συνδεθούν μαζί με το BSC ως ένα σύνολο το οποίο θα αλληλο-λειτουργούσε. Τελικά, μέσα από τη βιβλιογραφική αναζήτηση ανακάλυψα ότι αυτό που φανταζόμουν τελικά υπήρχε. Η τελευταία εξέλιξη του BSC είναι η συγχώνευση του σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα κλειστού βρόγχου, που περικλείει τις θεωρίες, για τις οποίες προαναφέρθηκα, καθώς και άλλες, δημιουργώντας ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης έξι σταδίων. Διαπιστώνει, λοιπόν, κανείς ότι πράξεις και θεωρίες που ίσως θεωρούμε ασύνδετες μεταξύ τους, τελικά μπορεί να σχετίζονται και, όταν συνδεθούν, να προσδίδουν κάτι ισχυρότερο και αποτελεσματικότερο.

Η διπλωματική αυτή εργασία με τίτλο “το BSC μια κριτική προσέγγιση” δομείται σε δύο μέρη. Στο πρώτο, το οποίο είναι και το θεωρητικό τμήμα της, αναλύονται και παρουσιάζονται βασικές έννοιες σχετικά με τα συστήματα μέτρησης των επιδόσεων, τη στρατηγική, το όραμα, τα εννοιολογικά θεμέλια του BSC καθώς και η σύγχρονη εξέλιξή του σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα μάνατζμεντ (το XPP). Στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται μια πρακτική εφαρμογή μεγάλου μέρους του XPP σε μια ελληνική συνεταιριστική οργάνωση.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια γενική εισαγωγή στα συστήματα μέτρησης των επιδόσεων, στην χρησιμότητά τους και παρουσιάζονται τα σημαντικότερα από αυτά με τη σειρά παγκόσμιας υιοθέτησής τους. Το κεφάλαιο συνεχίζει με την εμβάθυνση σε έννοιες όπως το όραμα, οι κύριες αξίες και η αποστολή, δίνοντας βαρύτητα στο πώς πρέπει αυτές οι έννοιες να ορίζονται σε έναν οργανισμό, έτσι ώστε να αποτελέσουν τα θεμέλια ανάπτυξής του. Για τον λόγο αυτό, παρουσιάζεται η έρευνα των James C. Collins and Jerry I.Porras (1996), στην οποία αναλύεται η διαδικασία καθορισμού αυτών των εννοιών σύμφωνα με την εξάχρονη έρευνά τους.

Ένας οργανισμός έχοντας πλέον ορίσει το όραμά του και τους θεμελιώδους στόχους του, θα πρέπει στη συνέχεια να επιλέξει τη στρατηγική που θα επιδιώξει να υλοποιήσει. Για τον λόγο αυτό, το δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας ασχολείται με την ανάλυση και περιγραφή εννοιών που εστιάζουν στη στρατηγική και τη λειτουργική αποτελεσματικότητα.

Το τρίτο κεφάλαιο ξεκινά με παρουσίαση της φιλοσοφίας του BSC και συνεχίζει με την ανάλυση των τεσσάρων προοπτικών του: της χρηματοοικονομικής, των πελάτων, της εσωτερικής διαδικασίας και τέλος της μάθησης και ανάπτυξης. Έπειτα, παρουσιάζεται μια κριτική προσέγγιση της θεωρίας του υπηρεσιακού διλήμματος και των ενδιαφερομένων μελών σε αντιστοιχία με το BSC.

Οι πρώτες υλοποιήσεις του BSC δεν είχαν την προσδοκώμενη επιτυχία, αυτό κατά κύριο λόγο οφειλόταν στη δυσκολία κατανόησης της επιχειρηματικής στρατηγικής από τους ανθρώπους των οργανισμών. Το εμπόδιο κατανόησης ξεπεράστηκε με τη σύλληψη του στρατηγικού χάρτη από τους Kaplan και Norton (2000). Η διεθνής πρακτική που έχει επικρατήσει κατά τη δημιουργία του BSC, προτείνει πρώτα την υλοποίηση του στρατηγικού χάρτη και έπειτα το BSC. Στο τρίτο κεφάλαιο αναπτύσσονται επιπλέον και οι έννοιες που απαιτούνται για την κατανόηση του στρατηγικού χάρτη και αποτυπώνεται ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να εφαρμοστεί σε έναν οργανισμό. Τέλος, το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση του πίνακα ισορροπημένης στοχοθέτησης και την περιγραφή του τρόπου υλοποίησής του στους οργανισμούς.

Το τελευταίο κεφάλαιο εστιάζεται στο ολοκληρωμένο σύστημα μανάτζμεντ κλειστού βρόγχου XPP που προτάθηκε από τους Kaplan & Norton (2008), μέσα στο οποίο έχει ενσωματωθεί και το BSC. Έπειτα, ακολουθεί μια θεωρητική ανάλυση τόσο της χρονικά καθοδηγούμενης κοστολόγησης, βάσει δραστηριοτήτων, όσο και του προϋπολογισμού, θεωρίες που ενσωματώνονται στο XPP και που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν στην πρακτική εφαρμογή της διπλωματικής μου εργασίας.

Κεφάλαιο 1ο Τα συστήματα μέτρησης των επιδόσεων και η σπουδαιότητα της ορθής διατύπωσης των οράματος, των αξιών και της αποστολής ενός οργανισμού.

1.1 Τα συστήματα μέτρησης των επιδόσεων.

Η μέτρηση των επιδόσεων ενός οργανισμού είναι μια αναγκαία και ζωτικής σημασίας διαδικασία. Ένας οργανισμός χωρίς σύστημα μέτρησης της απόδοσης θα μπορούσε να παρομοιαστεί με ένα αγωνιστικό αυτοκίνητο, το οποίο οδηγείται από έναν οδηγό με δεμένα τα μάτια. Όπως αναφέρουν οι R. Kaplan και D. Norton (2010), εάν δεν μπορείς να μετρήσεις κάτι, δεν μπορείς να το διαχειριστείς και τελικά, εάν δεν μπορείς να το διαχειριστείς, δεν μπορείς να το βελτιώσεις. Το υπαρξιακό νόημα της εφαρμογής ενός συστήματος μέτρησης της απόδοσης σε έναν οργανισμό αιχμαλωτίζεται στην παραπάνω δήλωση. Απώτερος στόχος της εφαρμογής ενός συστήματος μέτρησης της απόδοσης αποτελεί η βελτίωση των επιδόσεων, ούτως ώστε να μπορούν να εξυπηρετηθούν καλύτερα οι πελάτες, οι εργαζόμενοι, οι ιδιοκτήτες και γενικότερα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Εν ολίγοις, ένα σύστημα μέτρησης της επίδοσης αποτελεί μια έκθεση για έναν οργανισμό, η οποία παρέχει στους χρηστές τις πληροφορίες σχετικά με το τι λειτουργεί καλά και τι όχι. Τα κυριότερα συστήματα μέτρησης της απόδοσης, τα οποία χρησιμοποιούνται στην εποχή μας από τους οργανισμούς (κατά σειρά παγκόσμιας υιοθέτησης) σύμφωνα με τους Johnson και Biemans είναι τα εξής²:

- Ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων (Balanced Scorecard).
- Κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων και μανάτζμεντ (Activity-based Costing and Management).
- Οικονομική προστιθέμενη αξία (Economic Value Added).
- Μανάτζμεντ της ποιότητας (Quality Management).

² C. Johnson & I. Biemans, *Balanced Scorecard for State-Owned Enterprises*, Asian Development Bank, 2007, σελ. 13-26.

- Ανάλυση της αξίας των πελατών / και σχέσεων με τους πελάτες (Customer Value Analysis/Customer Relationship Management).
- Το μοντέλο Performance Prism.

1.2 Η διαδικασία οικοδόμησης του οράματος ενός οργανισμού σύμφωνα με τους James C. Collins και Jerry I. Porras³.

Ο ορισμός το οράματος, των αξιών, της αποστολής και των στρατηγικών στόχων αποτελεί ένα σημαντικό βήμα στη διαδικασία υλοποίησης ενός συστήματος μάνατζμεντ (όπως το XPP). Συνθέτει το πρώτο βήμα που πρέπει να εκτελεστεί κατά την υλοποίηση τόσο του BSC όσο και του ολοκληρωμένου συστήματος μάνατζμεντ κλειστού βρόγχου που προτάθηκε από τους Kaplan και Norton (2008). Ο καθορισμός τόσο των κύριων αξιών όσο και ο οραματισμός του μέλλοντος έχουν σκοπό να καθοδηγήσουν και να εμπνεύσουν τους ανθρώπους του οργανισμού. Εάν δεν αποτυπωθούν σωστά τότε κινδυνεύουμε να δώσουμε βαρύτητα σε λάθος στόχους κατά την υλοποίηση του στρατηγικού χάρτη και του BSC, με αποτέλεσμα το σύστημα μάνατζμεντ που πάμε να στήσουμε να χωλαίνει από την αρχή κιόλας της δημιουργίας του.

Το όραμα έχει γίνει μια από τις πιο πολυχρησιμοποιημένες και λιγότερο κατανοητές λέξεις στον κόσμο των επιχειρήσεων. Είναι μια έννοια που συχνά προκαλεί σύγχυση. Διαφορετικά άτομα μέσα σε έναν οργανισμό έχουν διαφορετική αντίληψη για το ποιο είναι το όραμα του οργανισμού. Οι Collins και Porras (1996), έπειτα από εξάχρονη έρευνα και σε συνεργασία με στελέχη από μια μεγάλη ποικιλία οργανισμών από ολόκληρο τον κόσμο, πρότειναν ένα εννοιολογικό πλαίσιο για τον καθορισμό του οράματος ενός οργανισμού. Μπορεί η ερευνά αυτή να είναι σχετικά παλιά, αποτελεί όμως την πληρέστερη διαδικασία άρθρωσης ενός συνεκτικού οράματος. Αυτό μπορούμε να το διαπιστώσουμε από την παρουσία της σε πρόσφατα κορυφαία επιστημονικά εγχειρίδια του μάνατζμεντ, όπως αυτό του Norton και Kaplan (2008) όσο και του Person (2012). Επιπλέον, περιλαμβάνεται στη συλλογή των δέκα κορυφαίων άρθρων στρατηγικής του HBR, η οποία δημοσιεύτηκε το 2011 (HBR's 10 Must Reads

³ James C. Collins and Jerry I. Porras Building Your Company's Vision, HBR 1996.

on Strategy). Η χρήση αυτού του πλαισίου από τους οργανισμούς προσθέτει σαφήνεια και αυστηρότητα στις αόριστες και ασαφείς έννοιες που στροβιλίζονται γύρω από τον όρο του οράματος και προσφέρει πρακτικές οδηγίες για την άρθρωση ενός συνεκτικού οράματος. Σύμφωνα με αυτό το πλαίσιο, οποιοδήποτε διαρκές όραμα έχει δύο αναπόσπαστα συστατικά, τον πυρήνα της ιδεολογίας (core ideology) και τον οραματισμό του μέλλοντος (envisioned future).

Εικόνα 1:



Πηγή: James C. Collins and Jerry I. Porras Building Your Company's Vision, HBR 1996.

1.2.1 Ο πυρήνας της ιδεολογίας.

Ο πυρήνας της ιδεολογίας (core ideology) αποτελείται από δύο μέρη: τις θεμελιώδεις αξίες και τους σκοπούς. Η θεμελιώδης ιδεολογία (core ideology) καθορίζει τον διαρκή χαρακτήρα ενός οργανισμού, αποτελεί την ταυτότητά του, η οποία υπερβαίνει τους κύκλους ζωής των προϊόντων, τα τεχνολογικά επιτεύγματα, τις διαχειριστικές εμμονές και τους μεμονωμένους ηγέτες. Στην πραγματικότητα, η πιο μόνιμη και σημαντική συνεισφορά εκείνων που οικοδομούν τα οράματα των οργανισμών είναι η θεμελιώδης ιδεολογία. Οι ηγέτες πεθαίνουν, τα προϊόντα ξεπερνιούνται, οι αγορές αλλάζουν, νέες

τεχνολογίες προκύπτουν και οι διοικητικές μανιές μεταβάλλονται. Ωστόσο, η θεμελιώδης ιδεολογία σε έναν μεγάλο οργανισμό υπομένει ως πηγή καθοδήγησης και έμπνευσης. Η ιδεολογία των πυρήνων αποτελεί τον συνδετικό ιστό, ο οποίος κρατά μια οργάνωση ενωμένη καθώς αυξάνεται, αποκεντρώνεται, διαφοροποιείται, επεκτείνεται συνολικά και αναπτύσσει ποικιλομορφία εργασιακών χώρων. Κάθε αποτελεσματικό όραμα πρέπει να ενσωματώνει τον πυρήνα της ιδεολογίας της οργάνωσης, ο οποίος με τη σειρά του αποτελείται από δύο χωριστά μέρη: τις θεμελιώδεις αξίες, ένα σύστημα καθοδήγησης αρχών και αξιωμάτων και τον βασικό σκοπό, ο οποίος αποτελεί τον πιο θεμελιώδη, λόγω της οργανωτικής ύπαρξης.

1.2.2 Οι θεμελιώδεις αξίες.

Οι θεμελιώδεις αξίες σύμφωνα με τους James C. Collins και Jerry I. Porras (1996) αποτελούν το βασικό δόγμα ενός οργανισμού και συνιστούν ένα μικρό σύνολο διαχρονικών κατευθυντήριων αρχών, οι οποίες δεν χρειάζονται εξωτερική αιτιολόγηση. Αυτές έχουν εγγενή αξία για τους εργαζόμενους στο εσωτερικό του οργανισμού. Υπάρχουν, διότι καθορίζουν τη στάση μιας οργάνωσης και θα παραμείνουν ακόμα και αν κάποια από αυτές γίνει ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Μια εταιρεία αποφασίζει σε μεγάλο βαθμό για τις αξίες που θα αποτελέσουν τον πυρήνα της ιδεολογίας της, ανεξάρτητα από το σημερινό περιβάλλον, τον ανταγωνισμό και τις διαχειριστικές εμμονές. Από την άλλη, δεν είναι αναγκαίο να έχει σαν βασική αξία την εξυπηρέτηση πελατών, τον σεβασμό του ατόμου, την ποιότητα, την επικέντρωση σε μια αγορά ή την ομαδική εργασία. Μπορεί, βέβαια, να έχει επιχειρησιακές πρακτικές και στρατηγικές γύρω από αυτές τις ιδιότητες, χωρίς αυτές να είναι η ουσία της ύπαρξής της. Επιπλέον, οι εταιρίες δεν είναι απαραίτητο να έχουν ως βασικές αξίες, τις ανθρωπιστικές, αν και πολλές το κάνουν. Το κλειδί δεν είναι τι θεμελιώδεις αξίες έχει ένας οργανισμός, αλλά αυτές οι θεμελιώδεις αξίες να αντικατοπτρίζονται σε όλα τα κύτταρα του οργανισμού.

Οι εταιρείες τείνουν να έχουν λίγες βασικές αξίες, συνήθως μεταξύ τριών και πέντε. Μόνο λίγες αξίες μπορεί να είναι πραγματικά θεμελιώδεις, ώστε να είναι βαθιά ριζωμένες, με αποτέλεσμα να αλλάζουν σπανιότατα, αν όχι ποτέ. Στην περίπτωση που μια επιχείρηση κατά την άρθρωση των θεμελιωδών αξιών της αποτυπώσει περισσότερες από πέντε ή έξι, οι πιθανότητες είναι ότι συγχέει βασικές αξίες (που δεν

αλλάζει) με πρακτικές λειτουργίας, επιχειρησιακές στρατηγικές ή πολιτισμικούς κανόνες (που θα πρέπει να είναι ανοικτοί στην αλλαγή). Οι αξίες πρέπει να αντέξουν στη δοκιμασία του χρόνου. Αφού συνταχθεί ένα προκαταρκτικός κατάλογος των βασικών αξιών, ρωτάμε για την κάθε αξία «αν μεταβληθούν οι συνθήκες και επιβάλλονται κυρώσεις από την ύπαρξη μιας θεμελιώδους αξίας, θα εξακολουθούμε να την κρατάμε στον οργανισμό;» Αν δεν μπορούμε να απαντήσουμε με ειλικρίνεια «ναι», τότε η αξία αυτή δεν είναι στον πυρήνα της ιδεολογίας και θα πρέπει να αφαιρεθεί από την αξιολόγηση.

1.2.3 Ο Θεμελιώδης σκοπός.

Ο θεμελιώδης σκοπός αποτελεί το δεύτερο αναπόσπαστο μέρος του πυρήνα της ιδεολογίας και συνθέτει τον λόγο ύπαρξης του οργανισμού. Ένας αποτελεσματικός σκοπός αντανakλά τα ιδεαλιστικά κίνητρα των ανθρώπων σχετικά με το έργο της εταιρείας. Με άλλα λόγια, θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί τη ψυχή της οργάνωσης. Πρέπει να αναφερθεί ότι ο θεμελιώδης σκοπός μιας οργάνωσης δεν σχετίζεται με τις χρηματικές αξίες, όπως η μεγιστοποίηση της αξίας των μετοχών. *Ο κύριος ρόλος του θεμελιώδους σκοπού είναι να καθοδηγήσει και να εμπνεύσει.* Η μεγιστοποίηση της χρηματιστηριακής αξίας των μετοχών ενός οργανισμού και γενικά οι χρηματοοικονομικοί σκοποί είναι δύσκολο να εμπνεύσουν τους ανθρώπους.

Επιπλέον, είναι σαφές ότι ρόλος του πυρήνα της ιδεολογίας είναι να καθοδηγήσει και να εμπνεύσει. Δύο εταιρείες μπορούν να έχουν τις ίδιες βασικές αξίες ή σκοπούς. Εντούτοις, θα ξεχωρίσει αυτή που θα δείξει το μεγαλύτερο πάθος για τη θεμελιώδη ιδεολογία. Η θεμελιώδης ιδεολογία μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό του ποιος είναι μέσα και ποιος δεν είναι σε έναν οργανισμό. Μια σαφής και καλά διαρθρωμένη ιδεολογία μπορεί να προσελκύει τους ανθρώπους εταιρείας, της οποίας οι προσωπικές αξίες είναι συμβατές με τις βασικές αξίες της εταιρείας. Αντίθετα, θα απωθήσει εκείνους των οποίων οι προσωπικές αξίες είναι ασυμβίβαστες. Το θέμα δεν είναι η δημιουργία μιας τέλει δήλωσης, αλλά η απόκτηση βαθιάς κατανόησης των βασικών αξιών και του σκοπού της εταιρείας, ο οποίος μπορεί στη συνέχεια να εκφραστεί με ένα πλήθος από τρόπους.

1.2.4 Ο οραματισμός του μέλλοντος.

Το δεύτερο αναπόσπαστο συστατικό ενός αποτελεσματικού οράματος αποτελεί το οραματισμένο μέλλον. Αυτό συντίθεται από τολμηρούς, σύνθετους και φιλόδοξους στόχους, οι οποίοι για να υλοποιηθούν θα απαιτηθούν από 10 έως και 30 έτη. Οι στόχοι απαιτείται να συνοδεύονται από ζωντανές περιγραφές, σχετικά με τις συνέπειες που θα επιφέρει η επίτευξή τους, με αποτέλεσμα να μεταφράζουν το όραμα από τα λόγια σε εικόνες με γλαφυρή περιγραφή, σαν αυτοί οι στόχοι να είχαν επιτευχθεί.

Ο πυρήνας της ιδεολογίας και το οραματισμένο μέλλον δεν πρέπει να συγχέονται. Ειδικότερα, δεν θα πρέπει να συγχέουμε τον θεμελιώδη σκοπό με τους BHAGs⁴. Ο θεμελιώδης σκοπός αποτελεί τον υπαρξιακό λόγο του οργανισμού και όχι κάποιο συγκεκριμένο στόχο, είναι δηλαδή ο λόγος για τον οποίο υπάρχει η οργάνωση. Από την άλλη, ένας BHAG αποτελεί ένα σαφώς προσδιορισμένο και υλοποιήσιμο στόχο, τουλάχιστον σε ένα χρονικό διάστημα μεταξύ 20 και 30 ετών, εν αντιθέσει με τον θεμελιώδη σκοπό, που δεν μπορεί ποτέ να ολοκληρωθεί. Ο θεμελιώδης σκοπός, θα λέγαμε, αποτελεί το αστέρι στον ορίζοντα το οποίο θα κυνηγάμε για πάντα αλλά ποτέ δεν θα φτάσουμε. Αντίθετα, ο BHAG είναι ένα βουνό που πρέπει να ανεβούμε και αφού κατορθώσουμε να φτάσουμε την κορυφή του, θα προχωρήσουμε σε άλλα βουνά.

Όταν θέτουμε τους στόχους που θα αποτελέσουν τους BHAGs ενός οργανισμού, θα πρέπει να προσπαθήσουμε να ταξιδεύσουμε τον εαυτό μας στο μέλλον, περίπου 20 έτη μακριά. Τότε εάν βρισκόμασταν στο οργανισμό:

- Τι θα θέλαμε να δούμε;
- Πώς θα πρέπει να μοιάζει η εταιρία;
- Πώς θα πρέπει να αισθάνονται οι εργαζόμενοι;
- Τι θα πρέπει να έχει επιτευχθεί;
- Εάν κάποιος δημοσιογράφος ενός επιχειρηματικού περιοδικού γράψει ένα άρθρο για την εταιρία σας (σε 20 χρόνια από σήμερα), τι θα του αναφέρατε για την εταιρία;

Ένα οραματισμένο μέλλον βοηθά έναν οργανισμό, εφόσον οι στόχοι του δεν έχουν ακόμη επιτευχθεί. Όταν οι τολμηροί, σύνθετοι και φιλόδοξοι στόχοι που συνθέτουν το

⁴ Ο όρος BHAGs αποτελεί τη συντομογραφία της αγγλικής φράσης Big Hairy Audacious Goals. Η φράση αυτή στα ελληνικά αποδίδεται ως οι μεγαλεπήβολοι, απτοί και φιλόδοξοι στόχοι που συνίσταται να έχει κάθε οργάνωση.

BHAGs υλοποιηθούν, ο οργανισμός θα πρέπει να θέσει ένα νέο, αντίστοιχα φιλόδοξο BHAGs, ο οποίος θα παρακινήσει τους ανθρώπους του οργανισμού και θα του δώσει τη σπίθα για ένα νέο ξεκίνημα. Ο ορθός καθορισμός του BHAGs θα μας αποτρέψει από τον επανακαθορισμό του για τουλάχιστον μια δεκαετία.

Κεφάλαιο 2^ο Στρατηγική, Λειτουργική αποτελεσματικότητα και εμπόδια εκτέλεσης της Στρατηγικής.

2.1. Η προέλευση της λέξης στρατηγικής.

Η στρατηγική πρωτοεμφανίστηκε στη διεθνή οικονομική βιβλιογραφία το 1951 σε ένα βιβλίο του William H. Newman (1951). Η χρήση της λέξης ξεκίνησε, όταν έγινε πλέον σαφές στους ερευνητές της διοίκησης των επιχειρήσεων, ότι οι επιχειρήσεις που ανήκαν στον ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία, συχνά είχαν αξιοπρόσεκτα διαφορετικά αποτελέσματα. Η στενότερη μελέτη του φαινομένου έδειξε ότι οι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου συχνά ακολουθούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις, όσον αφορά τα προϊόντα τους, τις αγορές τους, τα κανάλια διανομής, ακόμα και τις εσωτερικές τους δομές και συστήματα. Αυτές οι διαφορές μέσα στον ίδιο κλάδο ξεκίνησαν να γίνονται γνωστές ως **στρατηγικές**.

Η λέξη στρατηγική έχει βέβαια τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα και προέρχεται από τη λέξη στρατηγός. Η τελευταία αποτελεί σύνθεση του ουσιαστικού *στρατός* και του ρήματος *ἄγω* που σημαίνει οδηγώ.

2.2. Τι είναι στρατηγική.

Μελετώντας κανείς τη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία θα διαπιστώσει ότι υπάρχει μία σύγχυση γύρω από τον ορισμό της στρατηγικής, παρά τα 40 και πλέον χρόνια ακαδημαϊκής έρευνας στο αντικείμενο. Υπάρχει ακόμα η ανάγκη να διερευνηθεί τι πραγματικά σημαίνει ο όρος στρατηγική και κάτω από ποιο πρίσμα

πρέπει αυτή να μελετηθεί.⁵⁶⁷ Παρόλα αυτά, έχουν διατυπωθεί πλειάδες ορισμοί, που προσπαθούν να αποτυπώσουν την έννοια της, πολλοί από τους οποίους αλληλοσυμπληρώνονται. Ένας από αυτούς, και κατά την άποψή μας από τους πιο αντιπροσωπευτικούς, είναι και ο ορισμός του Alfred Chandler (1962.,13), που ορίζει τη στρατηγική ως “τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων”.

Αποσαφηνίζοντας και αναλύοντας τον συγκεκριμένο ορισμό, καταλαβαίνουμε ότι είναι επιτακτική η ανάγκη ενός ορθολογικού προγραμματισμού (rational planning) ως βασικής διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης.

Δηλαδή, η επιχείρηση πρέπει πρώτα να αξιολογεί τις συνθήκες, που επικρατούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και εν συνεχεία να καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της στόχους, τις στρατηγικές, τις επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησής τους. Επομένως, η στρατηγική θα μπορούσαμε να πούμε ότι ακολουθεί τα παρακάτω στάδια:

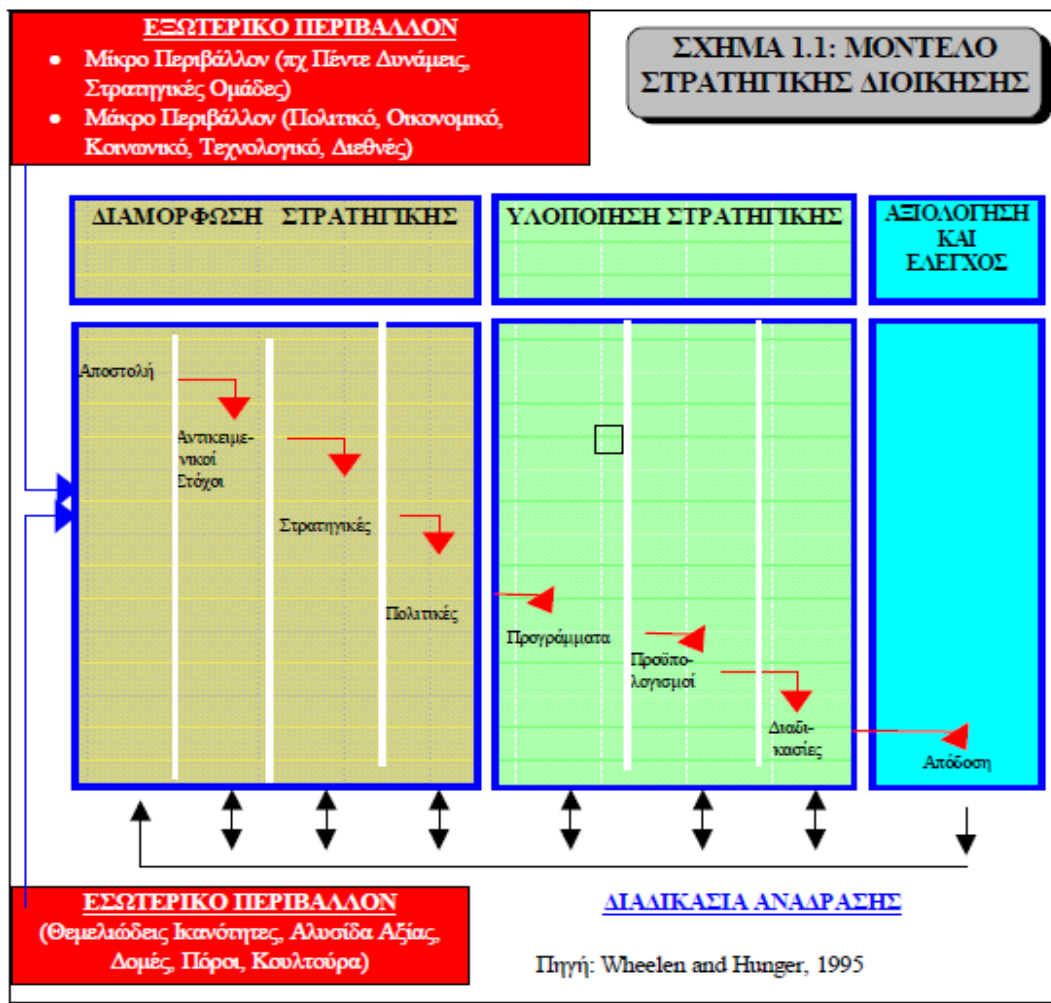
- (1) **Διαμόρφωση,**
- (2) **Υλοποίηση**
- (3) **Αξιολόγηση και έλεγχο.**

Την ορθολογική αυτή διαδικασία περιγράφει το Σχήμα 1.1.

⁵ **Markides C.**, All the Right Moves: A Guide to Crafting BreakthroughStrategy, Boston, Harvard Business School Press, 2000.

⁶ **Fisher, L.M.**, ‘The State of Strategy, 2001’, Strategy and Business, (2001), 22, 1-4.

Εικόνα 2



2.3. Οι βασικές αρχές που διέπουν τη στρατηγική τοποθέτηση.

Σύμφωνα με τον Michael E.Porter οι βασικές αρχές που διέπουν τη στρατηγική τοποθέτηση είναι οι εξής τρεις⁸:

1. Η Στρατηγική είναι η δημιουργία μιας μοναδικής και πολύτιμης τοποθέτησης, η οποία συντίθεται από ένα σύνολο διαφορετικών δραστηριοτήτων. Η στρατηγική τοποθέτηση αναδύεται από τρεις διαφορετικές πηγές, αυτές συνοψίζονται παρακάτω:

⁸ | Michael E. Porter, «What is strategy?», Harvard Business Review 2000, «HBR’s Must-Reads on Strategy», σελ. 3-12.

- Εξυπηρέτηση λίγων αναγκών πολλών πελατών.
 - Εξυπηρέτηση ενός μεγάλου φάσματος αναγκών λίγων πελατών.
 - Εξυπηρέτηση ενός μεγάλου φάσματος αναγκών πολλών πελατών σε μια μικρή αγορά.
2. Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι σημαντικό ένας οργανισμός να επιλέξει τι δεν θα κάνει. Πολλές φορές η στρατηγική απαιτεί την ύπαρξη συμβιβασμών, ενώ από την άλλη μερικές ανταγωνιστικές δραστηριότητες μπορεί να είναι ασυμβίβαστες. Έτσι, τα κέρδη σε μια περιοχή μπορεί να επιτευχθούν μόνο σε βάρος μίας άλλης περιοχής.
 3. Η Στρατηγική αξιώνει την ύπαρξη "εναρμόνισης" μεταξύ των διαφορετικών δραστηριοτήτων που εκτελούνται σε έναν οργανισμό. Η εναρμόνιση σχετίζεται με τον τρόπο που οι δραστηριότητες μιας εταιρείας αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους και πώς η μία ενδυναμώνει την άλλη. Απόρροια της ύπαρξης εναρμόνισης μεταξύ του συνόλου των διαφορετικών δραστηριοτήτων που εκτελούνται σε έναν οργανισμό, είναι η δημιουργία βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όταν οι δραστηριότητες ενισχύουν αμοιβαία η μια την άλλη, οι ανταγωνιστές δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν.

Είναι σημαντικό να τονισθεί ότι ένας μάνατζερ είναι αδύνατο να βελτιώσει ταυτόχρονα το σύνολο των αδυναμιών που εμφανίζονται σε έναν οργανισμό. Αυτός Θα πρέπει να στραφεί στη βελτίωση των διαδικασιών και των αδυναμιών που θα επιφέρουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό. Η υπεραπόδοση ενός οργανισμού έναντι των ανταγωνιστών του θα επέλθει μόνον εάν καταφέρει να καθιερώσει **μια διαφορά**, την οποία θα μπορεί να διατηρήσει. Για να μπορέσει να εδραιώσει αυτήν την διαφορά απαιτείται, είτε να προσφέρει μεγαλύτερη αξία στους πελάτες, είτε να δημιουργεί συγκρίσιμη αξία με χαμηλότερο κόστος ή και τα δύο. Η αυξημένη κερδοφορία είναι επακόλουθη συνέπεια. Η παροχή μεγαλύτερης αξίας στους πελάτες επιτρέπει σε μια εταιρεία να χρεώνει υψηλότερες μέσες τιμές ανά

μονάδα. Αντίθετα, η μεγαλύτερη απόδοση έχει ως αποτέλεσμα χαμηλότερο μέσο κόστος ανά μονάδα.

2.4. Η λειτουργική αποτελεσματικότητα δεν είναι στρατηγική.

Συχνά στον κόσμο των επιχειρήσεων παρουσιάζεται μια σύγχυση μεταξύ των εννοιών της λειτουργικής αποτελεσματικότητας και της στρατηγικής. Όταν ένας οργανισμός εκτελεί τις ίδιες ή παροιμίες δραστηριότητες καλύτερα από τους ανταγωνιστές του, χαρακτηρίζεται από λειτουργική αποτελεσματικότητα. Η λειτουργική αποτελεσματικότητα περιλαμβάνει, αλλά δεν περιορίζεται μόνον στην αποδοτικότητα. Αναφέρεται στο σύνολο των πρακτικών που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να επιτύχει καλύτερη χρησιμοποίηση των πόρων του. Αντίθετα, η στρατηγική τοποθέτηση αποτελεί την εκτέλεση διαφορετικών δραστηριοτήτων από τους ανταγωνιστές ή την εκτέλεση παρόμοιων δραστηριοτήτων με διαφορετικό τρόπο. Η λειτουργική αποτελεσματικότητα είναι αναγκαία, αλλά όχι επαρκής. Τόσο η λειτουργική αποτελεσματικότητα όσο και η στρατηγική αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις για την ύπαρξη ανώτερης απόδοσης.

Η συνεχής βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας είναι αναγκαία για την επίτευξη ενός υψηλού επιπέδου κερδοφορίας. Ωστόσο, αυτή η βελτίωση δεν είναι συνήθως επαρκής. Λίγες εταιρείες έχουν ανταγωνιστεί επιτυχώς, με βάση τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, επί παρατεταμένου χρονικού διαστήματος. Η παραμονή αυτών των εταιριών μπροστά από τους ανταγωνιστές γίνεται δυσκολότερη μέρα με τη μέρα. Ο πιο προφανής λόγος γι' αυτό είναι η ταχεία διάδοση των βέλτιστων πρακτικών. Οι ανταγωνιστές μπορούν να μιμηθούν γρήγορα τεχνικές διαχείρισης, νέες τεχνολογίες, καλύτερους τρόπους ικανοποίησης των αναγκών των πελατών κ.α. Επιπλέον, ο σφοδρός ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων για την επίτευξη λειτουργικής αποτελεσματικότητας οδηγεί στη βελτίωση των ορίων της παραγωγικότητας για όλες τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα τελικά αυτή η μετάθεση των ορίων της παραγωγικότητας να μην επιφέρει πλεονέκτημα για καμία ανταγωνιστική επιχείρηση.

Ανταγωνιστική στρατηγική είναι να είσαι διαφορετικός. Σημαίνει, ακόμα, να επιλέξεις σκόπιμα ένα διαφορετικό σύνολο δραστηριοτήτων, σε σχέση με αυτό που εκτελούν οι

ανταγωνιστές, προκειμένου να παραδώσεις ένα μοναδικό συνδυασμό αξίας στους πελάτες σου. Η ουσία της στρατηγικής βρίσκεται στις δραστηριότητες, επιλέγοντας να εκτελέσεις δραστηριότητες με διαφορετικό τρόπο ή να εκτελέσεις διαφορετικές δραστηριότητες από τους ανταγωνιστές σου. Διαφορετικά, μια στρατηγική δεν είναι τίποτα περισσότερο από ένα σλόγκαν μάρκετινγκ, το οποίο δεν θα αντέξει στον ανταγωνισμό. Μια εταιρεία μπορεί να υπερκεράσει τους ανταγωνιστές της, μόνο εάν μπορεί να δημιουργήσει μια διαφορά την οποία μπορεί να διαφυλάξει.» (M.Porter., 2003)

2.5. Γιατί είναι αναγκαία η στρατηγική.

Στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον η στρατηγική είναι επιτακτική ανάγκη για κάθε οργανισμό που επιδιώκει την επιβίωση, την ανάπτυξη, την επίτευξη των σκοπών και των στόχων του, καθώς επίσης και την διατήρησή του σε υψηλά επίπεδα στην κορυφή. Βέβαια, η στρατηγική από μόνη της δεν εξασφαλίζει την επιτυχία, ωστόσο πολλές φορές απαιτείται από τους οργανισμούς ακόμα και να ξεπεράσουν τα όρια των δυνατοτήτων τους, ώστε να φτάσουν εκεί που οραματίζονται. Επιχειρήσεις που εφάρμοσαν τα παραπάνω έφτασαν στην κορυφή του κλάδου τους, παρόλο που δεν διέθεταν περισσότερα κεφάλαια από τους ανταγωνιστές τους. Εν αντιθέσει, ηγετικές επιχειρήσεις του κλάδου κατάφεραν να χάσουν την δεσπόζουσα θέση τους, επειδή επαναπαύτηκαν στα κεκτημένα και δεν εφάρμοσαν καμιάς μορφής στρατηγική, αλλά απλά αρκέστηκαν στην τύχη και τις αποφάσεις της στιγμής. Τέλος, αξίζει να επισημανθεί ότι η στρατηγική, αν και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε με βεβαιότητα ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, βοηθάει ωστόσο σίγουρα στην επίτευξή της.⁶

Οι βασικότεροι λόγοι που συμβαίνει αυτό είναι οι εξής:

- 1) **Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις:** Δημιουργεί τα κανάλια μέσω των οποίων η επιχείρηση θα φτάσει στην αποστολή ή στο όραμά της. Εάν αυτά τα κανάλια ή οι κατευθύνσεις είναι γενικά σωστές, τότε ακόμα και αν γίνουν κάποια λάθη

⁹ Besai, A.B., 'Does Strategic Planning Create Value? The Stock Market's Belief', Management Decision, (2000), 38,1, 685-693.

σε επιμέρους τακτικές κινήσεις, η επιχείρηση συνήθως δεν βγαίνει τελικά ζημιωμένη.

2) **Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων:** Αυτό συμβαίνει, επειδή οι αποφάσεις που λαμβάνονται, όταν υπάρχει μια συγκεκριμένη στρατηγική, κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση, αφού επιδιώκουν την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και σκοπών.

3) **Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες:**

Χωρίς στρατηγική κάθε επιχείρηση δεν είναι τίποτε παραπάνω από σύνολο ανθρώπων που ατομικά δρα κατά βούληση. Αυτό εξαλείφεται σε πολύ μεγάλο βαθμό μέσω ενός στρατηγικού σχεδίου, αφού για την εφαρμογή του επιβάλλεται συλλογική δράση, κάτι που αποτελεί και την πεμπτούσια της επιχειρησιακής δραστηριότητας.

4) **Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό:**

Επιπροσθέτως, μπορεί να υποστηρίξει κάποιος ότι η στρατηγική είναι αναγκαία, γιατί καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τον χαρακτήρα κάποιου οργανισμού. Η στρατηγική μιας εταιρείας είναι αυτή που καθορίζει και την άποψη που θα σχηματίσουν για την ίδια την εταιρεία άτομα που βρίσκονται εκτός των κόλπων της. Μια ξεκάθαρη στρατηγική μπορεί να απαντήσει στο βασικό ερώτημα, *τι είδους επιχείρηση είμαστε* (what businesses are we in?).

5) **Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα:**

Ένας ακόμη λόγος που φανερώνει την αναγκαιότητα και τη σημασία της στρατηγικής είναι ότι μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Με την στρατηγική η επιχείρηση δραστηριοποιείται βάσει μια γενικής κατευθυντήριας αρχής. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι ενέργειες που πραγματοποιεί να μην αλληλοσυγκρούονται. Μια ξεκάθαρη στρατηγική δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να ξεχωρίσει μια ευκαιρία από μια απειλή, κάτι το οποίο θα μπορούσε να είναι δυσδιάκριτο χωρίς τη χρήση στρατηγικής.

6) Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:

Για να επιτευχθεί αυτό όμως θα πρέπει πρώτα να υπάρξει πλήρης κατανόηση των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ούτως ώστε αυτή γνωρίζοντας τις αδυναμίες και τα προτερήματά της, καθώς επίσης και τις ευκαιρίες και τις απειλές που προκύπτουν, να διαμορφώσει μια στρατηγική, που θα της προσδώσει ένα βιώσιμο και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική οδηγεί σε συνεπείς-συνεκτικές αποφάσεις, εξασφαλίζοντας τη συνοχή μιας επιχείρησης. Επιπλέον, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για αυτούς τους λόγους είναι απαραίτητη σε κάθε οργανισμό, ανεξάρτητα από το αν είναι κερδοσκοπικός ή μη.

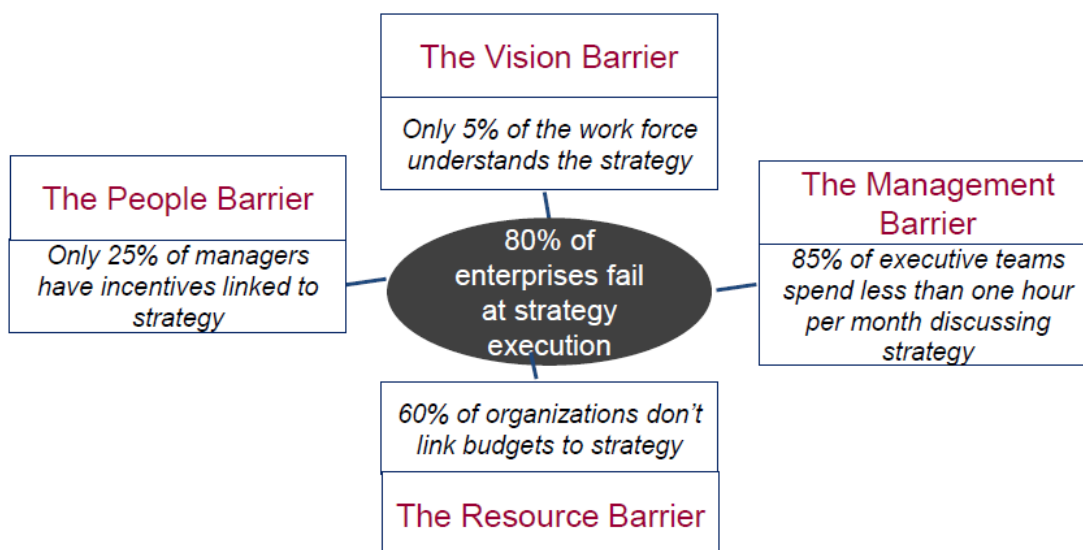
2.6. Τα εμπόδια στην εκτέλεση της στρατηγικής.

Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον οι οργανισμοί δυσκολεύονται στην εκτέλεση των στρατηγικών τους. Η δυσχέρεια αυτή οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην έλλειψη προσοχής που καταδεικνύουν κατά την εκτέλεση της στρατηγικής. Μόνο το 10% των αποτελεσματικά διατυπωθεισών στρατηγικών αποφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Αντιθέτως, τα αρνητικά αποτελέσματα των οργανισμών, στην πλειότητα των περιπτώσεων, 70% περίπου, δεν οφείλονται σε μια κακή στρατηγική, αλλά στην κακή εκτέλεσή της (R. Kaplan et al., 2013).

Ο Robert Kaplan και ο David Norton (R. Kaplan et al., 2013) μέσα από την πολύχρονη έρευνά τους έχουν προσδιορίσει τέσσερα εμπόδια στην εκτέλεση της στρατηγικής¹⁰ (βλ. εικόνα 3). Το πρώτο εμπόδιο αποτελεί το εμπόδιο της κατανόησης της αποστολής του οργανισμού (The Vision Barrier), σύμφωνα με το οποίο μόνο το 5% του εργατικού δυναμικού ενός οργανισμού κατανοεί τη στρατηγική του. Το εμπόδιο του ανθρώπινου δυναμικού (The People Barrier) συνθέτει το δεύτερο εμπόδιο της στρατηγικής εκτέλεσης. Για την αποφυγή του θα πρέπει ο οργανισμός να δίνει κίνητρα στους μάνατζερ του, τα οποία να συνδέονται με την στρατηγική του, ώστε να τους παρακινεί. Ωστόσο, μόνο το 25% των στελεχών έχουν κίνητρα που συνδέονται με την στρατηγική. Το 60% των οργανισμών παραλείπουν να συνδέσουν τους προϋπολογισμούς τους με την στρατηγική. Αυτή η παράληψη αποτελεί το τρίτο εμπόδιο της στρατηγικής εκτέλεσης και αποκαλείται ως το εμπόδιο των πόρων (The Recourse Barrier). Τέλος, το εμπόδιο του Μάνατζμεντ (The management Barrier) αποτελεί το τελευταίο εμπόδιο στην εκτέλεση της επιχειρησιακής στρατηγικής, σύμφωνα με το οποίο το 85% των εκτελεστικών ομάδων των οργανισμών, ξοδεύουν λιγότερο από μία ώρα τον μήνα για τη συζήτηση θεμάτων που σχετίζονται με τη στρατηγική.

¹⁰ Robert Kaplan, Linking Strategic Initiatives to strategy, PMO Symposium, November 12, 2013.

Εικόνα 3: Τα εμπόδια εκτέλεσης της στρατηγικής.



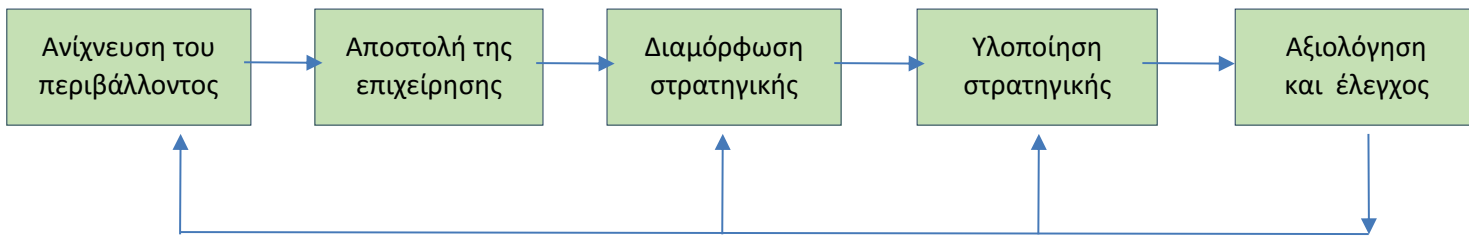
Πηγή: Robert Kaplan, Linking Strategic Initiatives to strategy, PMO Symposium, November 12, 2013.

Κεφάλαιο 3ο Η ανίχνευση του περιβάλλοντος στα πλαίσια του στρατηγικού μάνατζμεντ.

3.1. Η έννοια και το βασικό μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Το σύνολο των στοχευμένων αποφάσεων και ενεργειών της διοίκησης μιας επιχείρησης, που καθορίζουν τη μακροχρόνια απόδοση της αποτελούν τη στρατηγική διοίκηση ή το στρατηγικό μάνατζμεντ. Αυτή περιλαμβάνει την ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης ή του οργανισμού, προκειμένου να καταγράψουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της, καθώς επίσης και του εξωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να εντοπιστούν οι ευκαιρίες και οι απειλές που προκύπτουν από αυτό. Έχοντας τώρα ανιχνεύσει τις αδυναμίες και τα πλεονεκτήματά της, γνωρίζοντας τις ευκαιρίες και τις απειλές που προκύπτουν και λαμβάνοντας υπόψιν την αποστολή της, χαράζει τη στρατηγική της, την υλοποιεί, την αξιολογεί και την ελέγχει .

Εικόνα 4: Βασικά στοιχεία της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ.



3.2. Ανίχνευση του περιβάλλοντος.

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι η διαδικασία της παρακολούθησης αξιολόγησης και διάθεσης πληροφοριών από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης στα άτομα, τα οποία τελικά θα διαμορφώσουν τη μακροχρόνια στρατηγική της. Αποτελεί ένα εργαλείο, που δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αποφεύγει στρατηγικές εκπλήξεις και να διατηρεί μακροπρόθεσμη υγεία. Όπως αναφέρεται από τους συγγραφείς J. David Hunger και Thomas L. Wheelen στο βιβλίο τους «Εισαγωγή Στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ», έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχει ένας θετικός συσχετισμός ανάμεσα στην ανίχνευση του περιβάλλοντος και τα κέρδη.

Η διαδικασία αυτή είναι ζωτικής σημασίας για κάθε οργανισμό στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον της σύγχρονης κοινωνίας, το οποίο δημιουργεί νέες ευκαιρίες τη στιγμή που καταστρέφει κάποιες άλλες. Επομένως, κάθε οργανισμός έχει τη δυνατότητα να επιλέξει ανάμεσα σε δυο μονοπάτια: πρώτον, είτε η στρατηγική του θα είναι εναρμονισμένη με το σύγχρονο περιβάλλον και θα έχει μια επιτυχημένη διαχρονική πορεία ή σε διαφορετική περίπτωση θα οδηγηθεί σε δυσχερή θέση, φτάνοντας ακόμη και στο σημείο της παύσης των εργασιών, άσχετα από το μερίδιο και την δεσπόζουσα θέση που κατείχε στην αγορά. Είναι αναγκαίο, επομένως, να υπάρχει στρατηγική εναρμόνιση ανάμεσα σε αυτό που θέλει το περιβάλλον, σε αυτό που μπορεί να προσφέρει η επιχείρηση.

3.2.1. Ανίχνευση των μεταβλητών του εξωτερικού περιβάλλοντος.

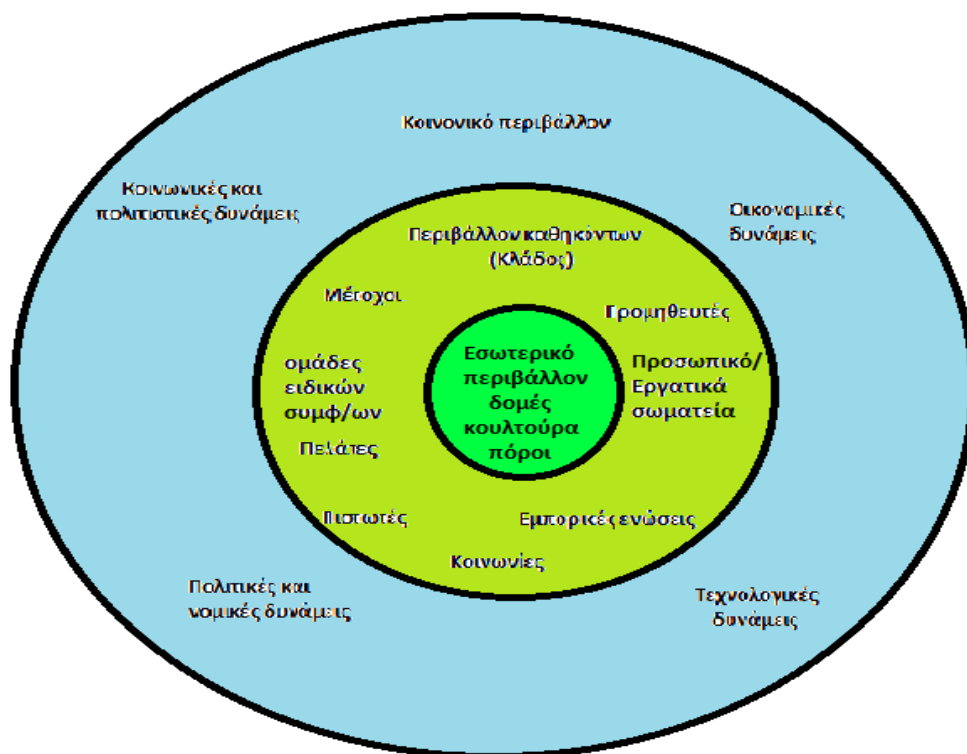
Όπως έχει αναφερθεί προηγουμένως, το περιβάλλον της επιχείρησης χωρίζεται σε εσωτερικό και εξωτερικό. Το εξωτερικό αποτελείται από δυο τμήματα, το μακρό εξωτερικό και το μικρό εξωτερικό περιβάλλον. Το πρώτο αποτελείται από μακροοικονομικές δυνάμεις, που δεν σχετίζονται άμεσα με τις δραστηριότητες της επιχείρησης, αλλά μπορούν, και συχνά το κάνουν, να επηρεάσουν τις μακροχρόνιες δραστηριότητες του οργανισμού. Οι δυνάμεις αυτές, που φαίνονται στο εικόνα 5, είναι οι εξής:

- Οι **οικονομικές δυνάμεις** που ρυθμίζουν την ανταλλαγή υλικών, χρημάτων, ενεργείας και πληροφοριών .
- Οι **τεχνολογικές δυνάμεις**, οι οποίες μας βοηθάνε στην επίλυση των προβλημάτων.
- Οι **πολιτικές και πολιτιστικές δυνάμεις**, οι οποίες είναι υπεύθυνες για την κατανομή δύναμης και την έκδοση περιοριστικών και προστατευτικών νόμων και κανονισμών.
- Οι **κοινωνικές και πολιτιστικές δυνάμεις**, που ρυθμίζουν τις αξίες, τα ήθη και τα έθιμα της κοινωνίας.

Το άλλο τμήμα αποτελείται από μικροοικονομικές μεταβλητές, που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση και με την σειρά τους επηρεάζονται από αυτήν. Τέτοιες μπορούν να θεωρηθούν το κράτος, οι τοπικές κοινωνίες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, το προσωπικό και τα εργατικά σωματεία, οι ομάδες ειδικών συμφερόντων και οι εμπορικές ενώσεις. Ως μικρό εξωτερικό περιβάλλον ή περιβάλλον καθηκόντων, όπως αλλιώς θα μπορούσαμε να πούμε, μπορεί να θεωρηθεί ο κλάδος μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση

Για την καλύτερη κατανόηση της σύνθεσης των μεταβλητών του περιβάλλοντος της επιχείρησης, μπορούμε να το φανταστούμε σαν μια μεγάλη σφαίρα, αυτή του μακρό εξωτερικού ή κοινωνικού περιβάλλοντος. Τμήμα αυτής αποτελεί και το μικρό εξωτερικό περιβάλλον ή περιβάλλον καθηκόντων όπως επίσης και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

ΕΙΚΟΝΑ 5: ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ



Πηγή: David Hunger & Thomas L. Wheelen, Εισαγωγή Στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2004.

3.2.2. Τι πρέπει να ανιχνεύεται στο κοινωνικό περιβάλλον.

Ο αριθμός των στρατηγικών παραγόντων, που εμφανίζονται μέσα στο κοινωνικό περιβάλλον συνθέτουν το σύνολο των κοινωνικών δυνάμεων μιας χώρας, μερικές από τις οποίες είναι πολύ όμοιες με αυτές άλλων χωρών, ενώ κάποιες άλλες διαφέρουν πολύ. Αυτές οι διαφορές μπορεί να μεταφράζονται σε διαφορετικούς εμπορικούς κανονισμούς και φορολογικές πολιτικές. Επομένως, κάθε οργανισμός που σκοπεύει να

δραστηριοποιηθεί σε περισσότερες από μια χώρες επιβάλλεται να μελετήσει το κοινωνικό περιβάλλον της κάθε μιας χωριστά. Επιπλέον, είναι αναγκαίο να ακολουθείται διαφορετικό σχέδιο στρατηγικής ανάπτυξης σε κάθε μια από τις χώρες, που δραστηριοποιείται, λαμβάνοντας υπόψιν τις ευκαιρίες και τις απειλές, που προκύπτουν σε κάθε μια από αυτές τις χώρες, σε σχέση με τα δυνατά και αδύνατα σημεία της.

Για να εντοπιστούν οι τάσεις στο κοινωνικό ή μακρο-εξωτερικό περιβάλλον κάθε περιοχής, σύμφωνα με τους συγγραφείς J.David Hunger και Thomas L.Wheelen, μεγάλες εταιρίες το διακρίνουν σε τέσσερις τομείς, όπως φαίνεται και από το παρακάτω σχήμα, δίνοντας έμφαση στην ανάλυση των μεταβλητών, που έχουν μεγαλύτερη σημασία για την επιχείρηση.¹¹ Εκτός από αυτές μπορούν να εντοπιστούν και μια πλειάδα ακόμη μεταβλητών, που περιέχονται από το κοινωνικό περιβάλλον και θα πρέπει να εξεταστούν από μια μεμονωμένη επιχείρηση για την εξασφάλιση της επίτευξης του αντικειμενικού σκοπού της.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 Μερικές σημαντικές μεταβλητές του κοινωνικού περιβάλλοντος			
Οικονομικές	Τεχνολογικές	Πολιτικές και νομικές	κοινωνικές και πολιτιστικές
Τάσεις του ΑΕγχΠ	Συνολικές κυβερνητικές δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη	Αντιμονοπωλιακές ρυθμίσεις	Αλλαγές στον τρόπο ζωής
Επιτόκια	Συνολικές δαπάνες κλάδου για έρευνα και ανάπτυξη	Νόμοι προστασίας του περιβάλλοντος	Προσδοκίες για τη σταδιοδρομία
Πρόσφορα χρήματος	Εστίαση των τεχνολογικών προσπαθειών	φορολογική νομοθεσία	Ακτιβισμός καταναλωτών

¹¹ Βιβλιογραφία- D.J Hunger, Thomas L. Wheelen (2004), "Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ", Αθήνα, Εκδόσεις : ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Ύψος πληθωρισμού	Προστασία διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας	Ειδικά κίνητρα	Ρυθμός σχηματισμού οικογένειας
Ποσοστό ανεργίας	Νέα προϊόντα	Ρυθμίσεις για το διεθνές εμπόριο	Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού
Έλεγχοι μισθών/τιμών	Εξέλιξη στη μεταφορά τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά	Στάσεις προς τις ξένες εταιρίες	Ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού
Υποτίμηση και Ανατίμηση	Βελτιώσεις στην παραγωγικότητα μέσω αυτοματισμών	Νομοί για τις προσλήψεις και τις προαγωγές	Περιφερειακές μετακινήσεις του πληθυσμού
Διαθεσιμότητα ενέργειας και κόστος		Κυβερνητική σταθερότητα	Ρυθμός γεννήσεων
Διαθέσιμο και ελεύθερα διαθέσιμο εισόδημα		Τρομοκρατία και ζημιά προσωπικών δεδομένων	

Οι τάσεις των οικονομικών μεταβλητών του κοινωνικού περιβάλλοντος έχουν σημαντική επιρροή στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Για παράδειγμα, η αύξηση των επιτοκίων δανεισμού έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση των πωλήσεων του κατασκευαστικού τομέα, επειδή έχει την τάση να αντανακλάται σε υψηλότερα επιτόκια στεγαστικών δανείων. Η αύξηση αυτή των στεγαστικών επιτοκίων συνεπάγεται την αύξηση του κόστους κατασκευής σπιτιών και ως εκ τούτου επέρχεται μείωση ζήτησης στα προϊόντα του κατασκευαστικού κλάδου

Οι τεχνολογικές αλλαγές που παρουσιάζονται στο κοινωνικό περιβάλλον έχουν σημαντική επίδραση σε πολλούς επιχειρηματικούς τομείς. Παραδείγματος χάριν, οι βελτιώσεις που υπέστησαν οι μικροεπεξεργαστές, εκτός από τη βελτίωση των υπολογιστών, οδήγησαν και στην αύξηση των επιδόσεων των κινητήρων των

αυτοκινήτων από άποψη ισχύος και κατανάλωσης καυσίμων, με τη χρήση μικροεπεξεργαστών για τον έλεγχο της έγχυσης καυσίμου.

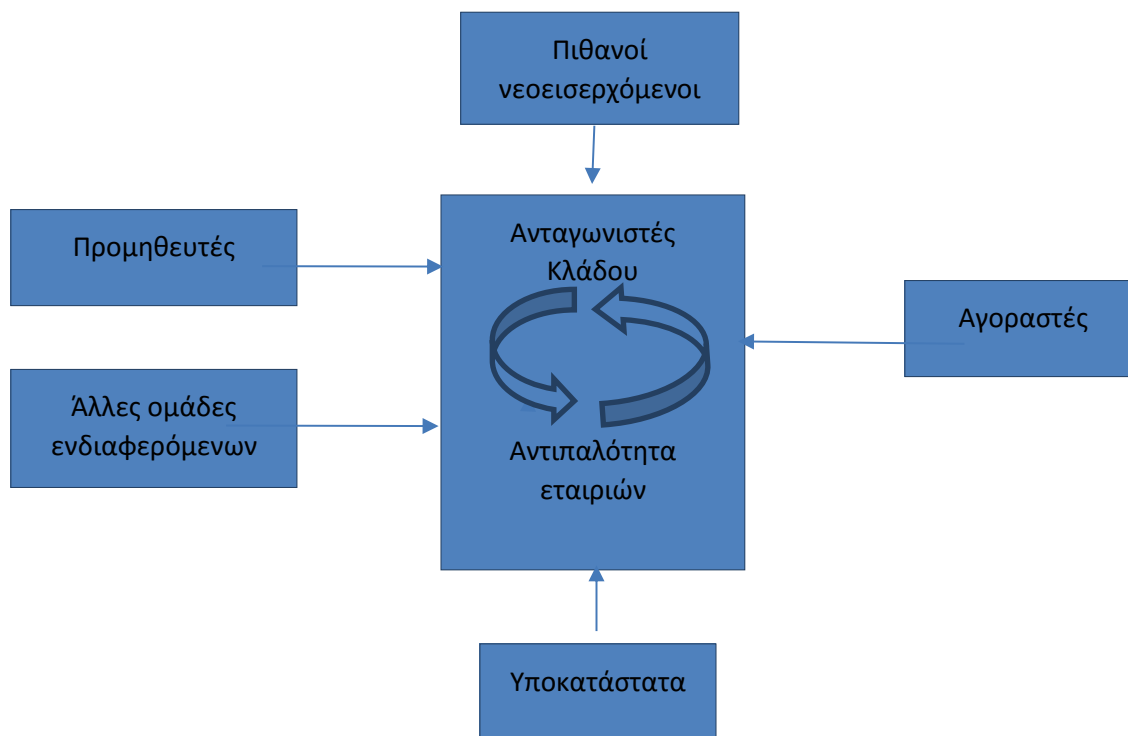
Η επίδραση του πολιτικού και νομικού τομέα είναι εξαιρετικά σημαντική, αφού καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό το περιβάλλον μέσα στο οποίο θα δραστηριοποιηθεί η κάθε επιχείρηση καθώς επίσης και τον τρόπο που θα χαράξει τη στρατηγική της.

Τέλος, οι κοινωνικές και πολιτιστικές μεταβλητές μπορούν να ασκήσουν μεγάλη επιρροή στους περισσότερους επιχειρηματικούς κλάδους. Για παράδειγμα, το δημογραφικό πρόβλημα που επικρατεί στη χώρα μας σε συνδυασμό με την αύξηση του προσδόκιμου ζωής, οδηγεί στη δημιουργία ενός γερασμένου πληθυσμού. Η γήρανση αυτή του πληθυσμού θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν από την επιχείρηση, η οποία θα πρέπει να τοποθετήσει καθίσματα στα καταστήματά της, ώστε να ξεκουράζεται ο γερασμένος πληθυσμός. Επίσης, τα εστιατόρια θα πρέπει να αυξήσουν την ένταση του φωτισμού, για να μπορούν οι πελάτες να διαβάσουν το μενού τους. Οι επιχειρήσεις, ακόμα, θα πρέπει να επικεντρωθούν στην παραγωγή προϊόντων, που θα στοχεύουν στη συγκεκριμένη ομάδα του πληθυσμού, η οποία έχει και το μεγαλύτερο μερίδιο αγοραστικής δύναμης στην ελληνική κοινωνία.

3.2.3. Ανάλυση του κλάδου: Ανάλυση του περιβάλλοντος καθηκόντων (Μίκρο -εξωτερικό περιβάλλον).

Η διαμόρφωση μιας τέλει στρατηγικής, στην οποία στοχεύει κάθε επιχείρηση, απαιτεί εκτός από την ανάλυση του κοινωνικού ή μακρο-εξωτερικού περιβάλλοντος, την ανάλυση του κλάδου (Μίκρο- εξωτερικό περιβάλλον) στο οποίο ανήκει. Αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί βάσει του υποδείγματος των 5 δυνάμεων, που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter. Αυτή απαιτεί την εξέταση των πιο σημαντικών ομάδων ενδιαφερομένων μιας επιχείρησης, όπως αυτές φανερώνονται στην παρακάτω εικόνα.

Εικόνα 6: Υπόδειγμα MICHAEL PORTER



Σύμφωνα με τον Michael Porter κάθε επιχείρηση ενδιαφέρεται επί το πλείστο για την ένταση του ανταγωνισμού μέσα στον κλάδο στον οποίο ανήκει. Το επίπεδο αυτής της έντασης καθορίζεται από τις βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις που παρουσιάζονται στο σχήμα 1.5. Η συνολική ισχύς των δυνάμεων αυτών καθορίζουν τελικά και τις δυνατότητες κέρδους του κλάδου, το οποίο μετριέται με βάση τη μακροχρόνια απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων. Όσο ισχυρότερη είναι η καθεμία από αυτές τις δυνάμεις, τόσο μικρότερες είναι οι δυνατότητες των επιχειρήσεων να αυξήσουν τις τιμές των προϊόντων και να αποκομίσουν υψηλότερα κέρδη. Στο παραπάνω σχήμα φανερώνονται 6 δυνάμεις αντί για τις 5, που αναφέρει στο υπόδειγμα του Michael Porter. Η επιπλέον αυτή δύναμη που αναφέρεται ως άλλη μορφή ενδιαφερόντων, αποτελεί τη δύναμη που μπορούν να ασκήσουν οι αρχές, οι τοπικές κοινωνίες καθώς και άλλες ομάδες του περιβάλλοντος καθηκόντων πάνω στις δραστηριότητες του κλάδου.

Βάσει του παραπάνω μοντέλου, όταν μια από τις δυνάμεις του σχήματος 1.5 είναι ισχυρή, τότε αυτή μπορεί να θεωρηθεί ως απειλή, διότι μειώνει τα κέρδη, ενώ σε περίπτωση μιας ανίσχυρης δύναμης εκλαμβάνεται ως ευκαιρία αύξησης των κερδών. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι οι δυνάμεις αυτές βραχυπρόθεσμα μπορεί να στέκονται εμπόδιο στις δραστηριότητες της επιχείρησης, αλλά μακροπρόθεσμα μια επιχείρηση μπορεί να αλλάξει την ισχύ μιας ή περισσότερων δυνάμεων προς όφελός της, ακολουθώντας την κατάλληλη στρατηγική.

Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.

Οι Επιχειρήσεις που προσπαθούν να εισέλθουν σε ένα υπάρχοντα κλάδο συχνά αντιμετωπίζουν εμπόδια εισόδου από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές. Αυτά αποσκοπούν στην αποτροπή της εισχώρησης νέων επιχειρήσεων στον συγκεκριμένο κλάδο, που θα είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση του μεριδίου της αγοράς τους. Παρακάτω ακολουθούν μερικά πιθανά εμπόδια εισόδου σε έναν κλάδο.

- Οικονομίες κλίμακας
- Διαφοροποίηση προϊόντος
- Ανάγκες σε μεγάλα κεφάλαια
- Κόστος αλλαγής
- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
- Μειονέκτημα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος
- Κυβερνητική πολιτική

Αντιπαλότητα ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις.

Μέσα σε κάθε επιχειρησιακό κλάδο υπάρχει μεγάλη αντιπαλότητα ανάμεσα στις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Όταν μια επιχείρηση πραγματοποιήσει μια ανταγωνιστική κίνηση, αυτή επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τους ανταγωνιστές της, αφού αυτοί θα προβούν σε αντίθετες κινήσεις, ώστε να εξαλείψουν το πλεονέκτημα που αυτή προσπαθεί να αποκτήσει. Σύμφωνα με τον Michael Porter η έντονη αντιπαλότητα που παρατηρείται είναι απόρροια των παρακάτω παραγόντων:

- Αριθμός ανταγωνιστών.

- Ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου.
- Χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας.
- Ύψος σταθερού κόστους.
- Δυναμικότητα.
- Ύψος των εμποδίων εξόδου.
- Ποικιλία των αντιπάλων.

Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών.

Υποκατάστατα προϊόντα θεωρούνται αυτά που μπορούν να ικανοποιήσουν τις ίδιες ανάγκες με ένα άλλο προϊόν, αν και μπορεί να φαίνονται διαφορετικά. Σύμφωνα με τον Michael Porter τα υποκατάστατα προϊόντα θέτουν το ταβάνι των τιμών σε ένα συγκεκριμένο κλάδο, αφού εάν οι τιμές των προϊόντων του κλάδου αυξηθούν πέρα από αυτό το όριο, οι καταναλωτές θα στραφούν στη ζήτηση για υποκατάστατα προϊόντα. Συνεπώς, αυτά περιορίζουν τις τιμές των προϊόντων και κατ' επέκταση τις αποδόσεις σε έναν κλάδο.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

Οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες να πιέζουν προς τα κάτω τις τιμές των προϊόντων και των υπηρεσιών καθώς επίσης και να στρέφουν τους ανταγωνιστές τον έναν ενάντια στον άλλον. Αυτό συμβαίνει όταν οι αγοραστές αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες ή όταν έχουν τη δυνατότητα να αγοράζουν ένα συγκεκριμένο αγαθό ή υπηρεσία από πολλές επιχειρήσεις ταυτόχρονα. Όταν μπορούν να αλλάξουν την προτίμησή τους σε μία συγκεκριμένη εταιρία ανά πάσα στιγμή χωρίς μεγάλο κόστος και όταν έχουν τη δυνατότητα να παράγουν μόνοι τους τα προϊόντα που τους προσφέρονται. Τέλος, η εξάρτηση μεγάλου ποσοστού των κλαδικών πωλήσεων καθώς και ο όγκος των αγοραστών αποτελούν και αυτοί με τη σειρά τους σημαντικούς παράγοντες προσδιορισμού της δύναμης των αγοραστών.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών σε έναν κλάδο εμπεριέχεται στη δυνατότητα που έχουν να αυξήσουν τις τιμές ή και να μειώσουν την ποιότητα των αγοραζόμενων αγαθών και υπηρεσιών. Σύμφωνα με την άποψή μας, ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο που δείχνει τη διαπραγματευτική δύναμή τους είναι οι ημέρες πίστωσης, που παρέχουν στις επιχειρήσεις του κλάδου. Ο βαθμός ισχύος ενός προμηθευτή ή μιας ομάδας προμηθευτών προσδιορίζεται σύμφωνα με τους ακόλουθους παράγοντες:

- Ανάλογα με το πλήθος των επιχειρήσεων του κλάδου του προμηθευτή καθώς επίσης και το βαθμό εισχώρησης των προϊόντων του σε πολλούς κλάδους.
- Το προϊόν ή η υπηρεσία είναι μοναδική ή έχει αυξημένο κόστος αλλαγής.
- Δεν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα ή αυτά δεν είναι άμεσα διαθέσιμα (πχ. ηλεκτρισμός).
- Ανάλογα με τη δυνατότητα που έχουν οι προμηθευτές να μπορούν να ανταγωνιστούν άμεσα τους πελάτες τους, όπως παραδείγματος χάριν η εταιρία παραγωγής μικροεπεξεργαστών Intel, η οποία μπορεί να κατασκευάσει έναν πλήρη προσωπικό υπολογιστή.
- Ανάλογα με την αξία των αγαθών ή υπηρεσιών που αγοράζει ο κλάδος, σε σχέση με το σύνολο του όγκου παραγωγής του προμηθευτή.

3.3. SWOT Ανάλυση.

Το υπόδειγμα SWOT αποτελεί ένα βασικό εργαλείο επιχειρησιακής ανάλυσης. Εξετάζει και συνδυάζει τις επιδράσεις των δυνατών και αδύνατων σημείων του εσωτερικού περιβάλλοντος με τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού. Πρόκειται ουσιαστικά για τον περιληπτικό συνδυασμό των κυριότερων σημείων από την ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Το πιο δύσκολο σημείο της ανάλυσης SWOT είναι η επιλογή των στοιχείων αυτών του περιβάλλοντος που θα επηρεάσουν μελλοντικά τη στρατηγική.

Ως **Δυνάμεις** εννοούμε όλα εκείνα τα στοιχεία που διαμορφώνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Είναι οι πηγές και οι δυνατότητες που έχει η επιχείρηση και που μπορεί να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά για να επιτύχει τους αντικειμενικούς της σκοπούς. Ο προσδιορισμός τους μπορεί να γίνει με την προσπάθεια απάντησης των παρακάτω ερωτήσεων:

- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης;
- Τι πράττει η επιχείρηση καλά;
- Τι θεωρούν οι άλλοι ως δυνατά σημεία της επιχείρησης;

Ως **Αδυναμίες** εννοούμε έναν περιορισμό ή λάθος μέσα στην επιχείρηση, που την εμποδίζει από το να επιτύχει τη στρατηγική της. Ο εντοπισμός τους γίνεται με την χρήση του ακόλουθου ερωτηματολογίου:

- Τι μπορεί να βελτιωθεί;
- Τι πραγματοποιείται λάθος;
- Τι πρέπει να αποφεύγεται;

Με τον όρο **Ευκαιρίες** εννοούμε όλα τα θετικά στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος, που μπορεί να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση για να γίνει πιο ανταγωνιστική στον κλάδο της. Για να βρούμε αυτές τις ευκαιρίες κάνουμε τις εξής ερωτήσεις:

- Ποιες καλές ευκαιρίες υπάρχουν για την επιχείρηση;
- Ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που υπάρχουν;
- Πολύτιμες ευκαιρίες μπορεί να προέλθουν από:
- Αλλαγές στην τεχνολογία και στις αγορές σε μικρή και μεγάλη κλίμακα.
- Αλλαγές στην κυβερνητική πολιτική που αφορούν το πεδίο δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

- Αλλαγές σε κοινωνικό επίπεδο, δημογραφικό επίπεδο και επίπεδο τρόπου ζωής.
- Τοπικά γεγονότα.

Οι *Απειλές* είναι όλα τα στοιχεία στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης που μπορούν να τη φέρουν σε μειονεκτική θέση στην αγορά. Ο προσδιορισμός τους γίνεται με το ακόλουθο ερωτηματολόγιο:

- Ποια εμπόδια υπάρχουν για την επιχείρηση;
- Πώς τα πηγαίνει ο ανταγωνισμός;
- Μήπως αλλάζουν οι προδιαγραφές της εργασίας, προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης;
- Μήπως απειλείται η θέση της επιχείρησης στην αγορά, λόγω αλλαγών στην τεχνολογία;
- Μήπως υπάρχουν προβλήματα, λόγω δανείων και ρευστότητας;

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η SWOT ανάλυση προσαρμοσμένη όμως στις τέσσερες προοπτικές του BSC. Η πρακτική της παρουσίασης της ανάλυσης SWOT με την παραπάνω μορφή έχει υιοθετηθεί από πολλούς οργανισμούς παγκοσμίως καθώς επίσης προτείνεται και από τους Kaplan & Norton.¹²

Δυνάμεις	Αδυναμίες	Ευκαιρίες	Απειλές
Χρηματοοικονομική προοπτική			
Τρέχουσες χρηματοοικονομικές δυνάμεις και αδυναμίες		Αύξηση των εσόδων και βελτίωση της παραγωγικότητας, κάνοντας χρήση ευκαιριών, οι οποίες θα μειώσουν το χάσμα ανάμεσα στην υπάρχουσα και την επιδιωκόμενη χρηματοοικονομική κατάσταση.	Απειλές που αφορούν τη διατήρηση και τη βελτίωση των οικονομικών επιδόσεων. Αποτύπωση απειλών από ανταγωνιστές, οι οποίες θα επηρεάσουν τη στρατηγική μας και σκιαγράφηση της έκτασης και της ταχύτητας της απαιτούμενης βελτίωσης.
προοπτική πελατών			

¹² R. Kaplan & D. Norton, The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, HBR 2008, σελ 42-45.

Καταγραφή των δυνάμεων, αδυναμιών των προτάσεων αξίας του οργανισμού μας, όπως αυτές μπορούν να γίνουν αντιληπτές από τους πελάτες, την αγορά και τους ανταγωνιστές.		Ευκαιρίες για επέκταση της πελατειακής βάσης, στόχευση σε νέες αγορές, βελτίωση της πρότασης αξίας προς τους πελάτες.	Απειλές που οφείλονται στους πελάτες και τους ανταγωνιστές.
Επιχειρησιακής διαδικασίας			
Δυνάμεις στις επιχειρησιακές διαδικασίες μας που εμείς είμαστε άριστοι.	Αδυναμίες στις επιχειρησιακές διαδικασίες μας και στην αλυσίδα αξίας.	Ευκαιρίες για βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών και επίτευξη βελτιώσεων.	Απειλές που δημιουργούν αδυναμίες στις εσωτερικές διαδικασίες.
Μάθησης και ανάπτυξης			
Άνθρωποι, κουλτούρα, βασικές ικανότητες, δυνάμεις και αδυναμίες σε στρατηγικές ικανότητες.		Ευκαιρίες για ανάπτυξη της κουλτούρας, των ικανοτήτων και δεξιοτήτων που θα καταστήσουν επιτεύξιμες τις στρατηγικές προτεραιότητες.	Απειλές και κίνδυνοι για την επίτευξη της στρατηγικής, λόγω ελλείψεων στις δεξιότητες των ανθρώπων, στις δομές, στις ικανότητες, και στην κουλτούρα μας.

Πηγή: R. Kaplan & D. Norton, The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, HBR 2008

Κεφάλαιο 4ο Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων.

4.1 Τα εννοιολογικά Θεμέλια του Balanced Scorecard.

Το 1990 σηματοδοτεί το έναυσμα της δημιουργίας του Balance Scorecard. Τον καιρό εκείνο το ινστιτούτο Nolan Norton, το οποίο αποτελούσε ερευνητικό βραχίονα της KPMG, έχοντας ως διευθύνων σύμβουλο τον David Norton, χρηματοδότησε μια ετήσια πολυεταρική μελέτη με τίτλο “Μέτρηση της απόδοσης στην οργάνωση μέλλοντος. Αυτή η μελέτη είχε ως επίκεντρο την έρευνα για τη μέτρηση της απόδοσης σε επιχειρήσεις στις οποίες τα άυλα περιουσιακά στοιχεία διαδραμάτιζαν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία αξίας. Το γεγονός που παρακίνησε τη δημιουργία αυτής της έρευνας, ήταν η άποψη που αρχίζει να επικρατεί τόσο από μέρος του επιχειρηματικού όσο και ακαδημαϊκού κόσμου, σύμφωνα με την οποία η μέτρηση της απόδοσης, η οποία βασίζονταν μόνο σε χρηματοοικονομικά μέτρα, θεωρούνταν πλέον παρωχημένη. Οι συμμετέχοντες στη μελέτη πίστευαν ότι η χρήση μόνον των συνοπτικών μέτρων

χρηματοοικονομικής απόδοσης παρεμπόδιζε τις δυνατότητες των οργανώσεων να δημιουργούν μελλοντική απόδοση. Η μελέτη αυτή εκπονήθηκε με επικεφαλής τον David Norton, ακαδημαϊκό σύμβουλο τον Robert Kaplan καθώς και από εκπρόσωπους από μια ντουζίνα επιχειρήσεων. Κάτω από την καθοδήγηση των Kaplan και Norton πραγματοποιούνταν συναντήσεις κάθε δίμηνο σε όλη τη διάρκεια του 1990, προκειμένου να αναπτύξουν ένα νέο μοντέλο μέτρησης της απόδοσης.

Οι συναντήσεις αυτές της ομάδας οδήγησαν τελικά στη δημιουργία μιας κάρτας επιδόσεων, η οποία ονομάστηκε Balance Scorecard (ισορροπημένη κάρτα στοχοθέτησης). Η κάρτα αυτή οργανώθηκε γύρω από τέσσερις ευδιάκριτες προοπτικές: τη χρηματοοικονομική, του πελάτη, την εσωτερική, την καινοτομία και τη μάθηση. Η ονομασία ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων της δόθηκε, προκειμένου να απεικονίσει την ισορροπία που ήθελε η ομάδα να υπάρχει μεταξύ των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων, των χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών μέτρων, των δεικτών υστέρησης, κατεύθυνσης και τέλος μεταξύ των εξωτερικών και εσωτερικών προοπτικών απόδοσης.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από αυτήν την ετήσια πολυεταιρική μελέτη αποτυπώθηκαν από τους Robert Kaplan και David Norton στο άρθρο τους “ The Balance Scorecard –Measures that drive performance”, Harvard Business Review (1992). Η δημοσίευση του άρθρου είχε ως απόρροια γρήγορα αρκετές επιχειρήσεις να υιοθετήσουν το Balance Scorecard, προσφέροντας βαθύτερες και ευρύτερες γνώσεις γύρω από της δυνατότητές του. Κατά την επόμενη δεκαπενταετία, αυτό υιοθετήθηκε από χιλιάδες ιδιωτικούς, δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς σε ολόκληρο τον κόσμο. Η γνώση που προέκυψε από την ευρεία εφαρμογή της κάρτας οδήγησε τους δημιουργούς της να επεκτείνουν την έννοια της σε ένα εργαλείο διαχείρισης για την περιγραφή, επικοινωνία και υλοποίηση της στρατηγικής. Το BSC συνεχίζει να εξελίσσεται μέσα από το έργο των R. Kaplan και D. Norton, από τον οργανισμό Palladium and the Balanced Scorecard Collaborative, από άλλες εταιρείες παροχής συμβουλών, οργανισμούς που χρησιμοποιούν το BSC και από ακαδημαϊκούς. Αξίζει, επίσης, να αναφέρουμε ότι ο Palladium and the Balanced Scorecard Collaborative ιδρύθηκε από τους R. Kaplan και D. Norton. Σήμερα, αποτελεί τον μεγαλύτερο οργανισμό παγκοσμίως που εστιάζει στην εκτέλεση της στρατηγικής (C. Johnson & I. Beiman, 2007).

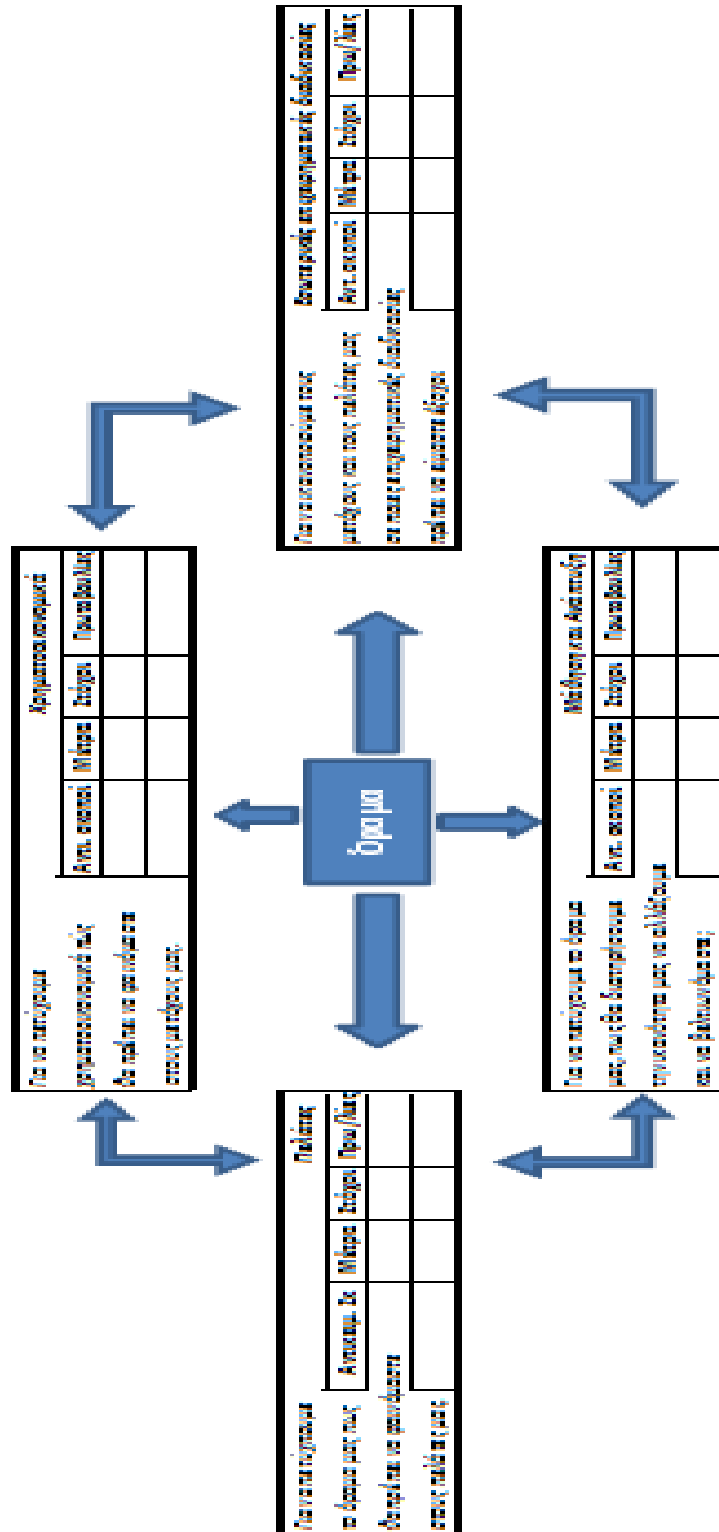
Το πρόβλημα που προσπάθησαν να επιλύσουν ο R.Kaplan και D.Norton με τη δημιουργία του BSC ήταν η βελτίωση της μέχρι πρότινος μονόπλευρης (χρήση μόνον χρηματοοικονομικών μεταβλητών) διαδικασίας μέτρησης της απόδοσης που εκτελούνταν από τους οργανισμούς. Η ισορροπημένη κάρτα στοχοθέτησης, εκτός από τις ποσοτικές (χρηματοοικονομικές) μεταβλητές, που χρησιμοποιούνταν για τη μέτρηση κυρίως της βραχυπρόθεσμης απόδοσης, ενσωμάτωσε και ποιοτικές μεταβλητές στη διαδικασία μέτρησης της απόδοσης ενός οργανισμού. Αυτές οι ποιοτικές μεταβλητές ευθύνονται κυρίως για τη μακροπρόθεσμη ευημερία και ανάπτυξη ενός οργανισμού.

4.2. Το Balanced Scorecard για τη μέτρηση της απόδοσης.

Η εικόνα έξι δείχνει την αρχική δομή για το Balanced Scorecard (BSC). Το BSC διατηρεί παραδοσιακές χρηματοοικονομικές μετρήσεις ως το απόλυτο μέτρο έκβασης για την επιτυχία ενός οργανισμού, όμως τις συμπληρώνει με τις μετρήσεις από τρεις πρόσθετες προοπτικές: του πελάτη, της εσωτερικής διαδικασίας, της μάθησης και ανάπτυξης, οι οποίες προτάθηκαν από τους Kaplan και Norton (1996c) ως οδηγοί για τη δημιουργία μακροχρόνιας αξίας για τους μετόχους. Αυτές οι τέσσερις προοπτικές επιτρέπουν μια ισορροπία μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων, μεταξύ των επιθυμητών αποτελεσμάτων και των οδηγών απόδοσης αυτών καθώς και μεταξύ των αυστηρών και των ηπιότερων μέτρων. Οι προοπτικές αυτές περιλαμβάνουν κάποια ερωτήματα τα οποία θα πρέπει να απαντηθούν. Αυτά συνοψίζονται παρακάτω:

- **Χρηματοοικονομική προοπτική:** Για να επιτύχουμε οικονομικά, πώς θα πρέπει να εμφανιζόμαστε στους μετόχους μας;
- **Προοπτική Πελατών:** Για να επιτύχουμε το όραμά μας, πώς θα πρέπει να εμφανιζόμαστε στους πελάτες μας;
- **Μάθηση και Προοπτική Ανάπτυξης:** Για να επιτύχουμε το όραμά μας, πώς θα διατηρήσουμε την ικανότητά μας να αλλάζουμε και να βελτιωνόμαστε;
- **Εσωτερική Προοπτική Business Process:** Για να ικανοποιήσουμε τους μετόχους και τους πελάτες μας, σε ποιες επιχειρηματικές διαδικασίες πρέπει να είμαστε άριστοι;

Εικόνα 7 : Η μετάφραση του οράματος και της στρατηγικής: οι τέσσερις προοπτικές του BSC.



Πηγή: R. Kaplan & D. Norton, Linking the Balance Scorecard to strategy, HBR 1996

Σε αρκετές περιπτώσεις η πολυπλοκότητα των μέτρων μιας ισορροπημένης κάρτας στοχοθέτησης φαίνεται να προκαλεί σύγχυση στην κατανόησή της. Όμως, μια κατάλληλα κατασκευασμένη κάρτα επιδόσεων παρουσιάζει με σαφήνεια την ολότητα του σκοπού της δημιουργίας της, επειδή όλα τα μέτρα της κατευθύνονται προς την επίτευξη μίας ολοκληρωμένης στρατηγικής.

Το BSC από τη στιγμή της εμφάνισής του μέχρι και σήμερα έχει γνωρίσει τεράστια επιτυχία. Απέκτησε απρόσμενη αποδοχή σε ολόκληρο τον κόσμο, τόσο από τις επιχειρήσεις όσο και από τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς (Hoque,2013), (Kaplan,2010). Από την αρχική εισαγωγή του μέχρι και σήμερα έχουν πραγματοποιηθεί χιλιάδες επιτυχείς υλοποιήσεις. Η εμπειρία που προέκυψε μέσα από αυτές τις υλοποιήσεις δείχνει ότι ένα πλαίσιο BSC, το οποίο απαρτίζεται από 20-25 μέτρα, αποτελεί τη βέλτιστη σύνθεση για μία ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων (Christian C. Johnson, 2007). Στο σχήμα 2 παρουσιάζεται η βέλτιστη κατανομή των μέτρων που πρέπει να έχει μια BSC. Μια ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων απαιτείται να χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη εξισορρόπησης του αριθμού των μέτρων σε όλες τις προοπτικές, με μεγαλύτερη έμφαση στα μέτρα της εσωτερικής επιχειρησιακής διαδικασίας, καθώς αυτή η προοπτική είναι η κύρια περιοχή μέσω της οποίας υλοποιείται η οργανωσιακή στρατηγική.

Εικόνα 8: Η βέλτιστη σύνθεση του BSC

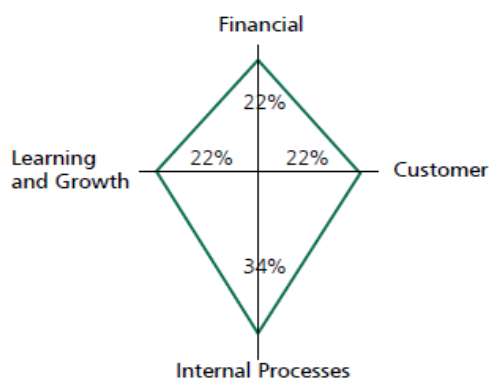


Figure 2: Example an "Ideal" Balanced Scorecard

Perspective	#of Metrics	Weight
Financial	5	22%
Customer	5	22%
Learning and Innovation	5	22%
Internal Processes	9	34%
24 measures		100%

Source: Norton, David. 2000. Beware: The Unbalanced Scorecard.

4.3. Η Χρηματοοικονομική Προοπτική.

Προφανώς και η εξέταση μόνο των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων δεν επαρκεί για την εστίαση του οργανισμού στη μελλοντική ευημερία και ανάπτυξή του. Βέβαια, αυτό δεν σημαίνει ότι τα οικονομικά μέτρα είναι άχρηστα. Εν αντιθέσει, είναι ιδιαίτερα ευεργετικά, διότι συνοψίζουν τα μετρήσιμα αποτελέσματα των έργων που πραγματοποιούνται και την τρέχουσα κατάστασή τους.

Η χρηματολογική προοπτική του BSC εκφράζει τους οικονομικούς σκοπούς ενός οργανισμού κατά τρόπο σαφή και κατανοητό. Σημαντικό ρόλο στον καθορισμό των χρηματοοικονομικών κριτηρίων διαδραματίζει το μέγεθος του οργανισμού, ο τομέας που δραστηριοποιείται καθώς και διάφορες ειδικές συνθήκες (Bean & Jarnagin, 2002). Τα κριτήρια αυτά, συνήθως, επικεντρώνονται σε δείκτες απόδοσης, όπως η αποδοτικότητα, η ανάπτυξη, τα καθαρά έσοδα, η αύξηση των πωλήσεων και η μέτρηση της οικονομικής προστιθέμενης αξίας. Η χρηματοοικονομική προοπτική βοηθά τις εταιρείες στον καθορισμό των ειδικών οικονομικών στόχων ανάλογα με τη φάση του κύκλου ζωής που βρίσκεται ο οργανισμός, *όπως η ανάπτυξη, η διατήρηση και η συγκομιδή*. Οι στόχοι αυτοί μπορεί να διαφέρουν σημαντικά ανάλογα με το στάδιο του κύκλου ζωής που βρίσκεται η επιχείρηση (βλέπε Εικόνα). Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι χρηματοοικονομικοί στόχοι διαδραματίζουν διπλό ρόλο. Εκτός από μέτρα επίδοσης της χρηματοοικονομικής απόδοσης, η οποία καθορίζεται με βάση τη διατυπωθείσα στρατηγική, λειτουργούν και ως τελευταίοι αντικειμενικοί στόχοι για τους στόχους και τα μέτρα των άλλων τριών προοπτικών του BSC (Kaplan & Norton, 1996c).

Εικόνα 9: Η μέτρηση των στρατηγικών χρηματοοικονομικών θεμάτων.

		Στρατηγικά Θέματα		
		Ανάπτυξη και Μίγμα Εσόδων	Μείωση κόστους/Βελτίωση Παραγωγικότητας	Αξιοποίηση περιουσιακών στοιχείων
Στρατηγική Επιχειρηματικής μονάδας	Ανάπτυξη	Ρυθμός ανάπτυξης ανά τομέα, Ποσοστό εσόδων από νέα προϊόντα, υπηρεσίες και πελάτες.	Έσοδα/Εργαζόμενοι.	Επένδυση (ποσοστό επί των πωλήσεων) Ε&Α (ποσοστό επί των πωλήσεων).
	Διατήρηση	Μερίδιο στοχευόμενων πελατών και λογαριασμών. Διασταυρωμένες πωλήσεις. Ποσοστό εσόδων από νέες εφαρμογές. Κερδοφορία πελατών.	Κόστος έναντι ανταγωνιστικών ρυθμών, μειώσεις κόστους, έμμεσες δαπάνες (ποσοστό επί των πωλήσεων).	Δείκτες κεφαλαίου κίνησης (ταμειακός κύκλος) ROCE ανά κατηγορίες βασικών περιουσιακών στοιχείων.
	Συγκομιδή	Κερδοφορία πελατών και γραμμής προϊόντος, ποσοστό μη κερδοφόρων πελατών.	Κόστη μονάδας (ανά μονάδα εκροής, ανά εμπορική πράξη).	Αποπληρωμή, συνολική παραγωγή.

Πηγή: Linking the Balanced scorecard to strategy, Robert S Kaplan, David P. Norton, 1996.

Οι οργανισμοί στο στάδιο της ταχείας ανάπτυξης βρίσκονται στα πρώτα στάδια του κύκλου ζωής τους. Αυτοί μπορεί να χρειαστεί να κάνουν σημαντικές επενδύσεις για την ανάπτυξη και την ενίσχυση νέων προϊόντων και υπηρεσιών, για την κατασκευή και επέκταση των εγκαταστάσεων παραγωγής, για τη δημιουργία λειτουργικών δυνατοτήτων σε συστήματα, σε υποδομές και σε δίκτυα διανομής καθώς και για την καλλιέργεια και ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες τους.

Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται στο στάδιο της διατήρησης, εξακολουθούν να προσελκύουν επενδύσεις και επανεπενδύσεις, όμως είναι υποχρεωμένες να κερδίζουν εξαιρετική απόδοση επί του επενδυμένου κεφαλαίου τους. Αυτές οι επιχειρήσεις αναμένεται να διατηρήσουν το υφιστάμενο μερίδιο αγοράς τους και ίσως να αυξήσουν χρόνο με το χρόνο. Τα επενδυτικά σχέδια θα πρέπει να κατευθύνονται περισσότερο στην ανακούφιση των σημείων συμφόρησης, την επέκταση των ικανοτήτων και την ενίσχυση της συνεχούς βελτίωσης, παρά στην μακροχρόνια απόσβεση και στη δυνατότητα αύξησης των επενδύσεων που έγιναν κατά τη διάρκεια του σταδίου της ανάπτυξης (Kaplan & Norton, 1996c).

Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται στο στάδιο της διατήρησης για τη μέτρηση των χρηματοοικονομικών τους αποτελεσμάτων, χρησιμοποιούν συνήθως μέτρα που σχετίζονται με την κερδοφορία. Τα μέτρα αυτά πιθανόν να σχετίζονται με παράγοντες, όπως τα λογιστικά έσοδα, τα λειτουργικά έσοδα και το ακαθάριστο περιθώριο κέρδους. Στόχος των μέτρων αυτών είναι η μεγιστοποίηση των εσόδων, που μπορούν να παραχθούν από το επενδυθέν κεφάλαιο, αφού θεωρούν το κεφάλαιο που επενδύεται στην επιχειρηματική μονάδα ως δεδομένο. Υπάρχουν περιπτώσεις επιχειρήσεων, οι οποίες για την αξιολόγηση των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων χρησιμοποιούν μέτρα, τα οποία σχετίζονται με τα πραγματοποιηθέντα λογιστικά έσοδα στο επίπεδο του επενδυθέντος κεφαλαίου, όπως η απόδοση της επένδυσης (ROI), η απόδοση του υπενδεδυμένου κεφαλαίου (ROCE) και η οικονομική προστιθέμενη αξία.

Οι επιχειρηματικές μονάδες οι οποίες βρίσκονται σε ώριμο στάδιο του κύκλου ζωής τους, επιδιώκουν τη συγκομιδή των καρπών από τις επενδύσεις και τις προσπάθειες που έκαναν στα προηγούμενα δύο στάδια. Σε αυτό το στάδιο, οι χρηματοοικονομικοί στόχοι της επιχείρησης επεκτείνονται στις λειτουργικές ταμειακές ροές (προ αποσβέσεων) και σε μειώσεις των αποσβέσεων σε κεφάλαιο κίνησης. Οι επενδύσεις, σε αυτή τη φάση, θα πρέπει να έχουν άμεσες και βέβαιες πληρωμές. Σκοπός των επιχειρήσεων θα είναι η μεγιστοποίηση των μετρητών, που μπορεί να εισρεύσουν στην επιχείρηση από όλες τις επενδύσεις που έχουν γίνει στο παρελθόν και όχι η βελτίωση των μέτρων που σχετίζονται με την απόδοση των επενδύσεων, αφού αυτά αποτελούσαν στόχους των δύο προηγούμενων σταδίων.

4.3.1. Η διαχείριση του κινδύνου.

Στη χρηματοοικονομική προοπτική, εκτός από τα μέτρα οικονομικής απόδοσης, ένας οργανισμός θα πρέπει να περιλαμβάνει και μέτρα που αφορούν τη διαφοροποίηση του κινδύνου, προκειμένου να εφαρμόζεται μια αποτελεσματική οικονομική διαχείριση, με στόχο η επιχείρηση να μην βρεθεί σε δυσχερή θέση λόγω των στρατηγικών της επιλογών. Τέτοιο μέτρο, για παράδειγμα, μπορεί να θεωρηθεί η διαφοροποίηση των πηγών εσόδων από ένα περιορισμένο σύνολο πελατών. Η ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ των αναμενόμενων αποδόσεων, της διαχείρισης και του ελέγχου κινδύνου είναι επιτακτική ανάγκη.

4.4. Η προοπτική των πελατών.

Στην προοπτική των πελατών του Balanced Scorecard, οι επιχειρήσεις προσδιορίζουν τα τμήματα των πελατών και της αγοράς στα οποία έχουν επιλέξει να ανταγωνίζονται. Η προοπτική των πελατών περιλαμβάνει κάποια γενικά μέτρα για την επιτυχή έκβαση μιας καλά διατυπωθείσας και εφαρμοστέας στρατηγικής. Αυτά τα γενικά μέτρα έκβασης περιλαμβάνουν την ικανοποίηση των πελατών, τη διατήρηση των πελατών, την απόκτηση νέων πελατών και την κερδοφορία των πελατών (βλέπε σχήμα 3) (Kaplan & Norton, 1996c). Μπορεί αυτά τα μέτρα να φαίνονται γενικά και να εμφανίζονται σε όλους τους τύπους οργανώσεων, αλλά αυτά θα πρέπει να

προσαρμόζονται ανάλογα με τις στοχευόμενες ομάδες πελατών, στις οποίες επιλέγει να εισχωρήσει ο κάθε οργανισμός.

Οι μάνατζερ των οργανισμών είναι αναγκαίο στην προοπτική των πελατών να μεταφράσουν τη δήλωση αποστολής και στρατηγικής σε συγκεκριμένους στόχους, βασισμένους στην αγορά και στους πελάτες. Η προοπτική των πελατών της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων μεταφράζει την αποστολή και τη στρατηγική της οργάνωσης σε μετρήσιμους στόχους για τους στοχευμένους πελάτες και τμήματα της αγοράς, οι οποίοι στόχοι μπορούν να διαδώσουν σε όλη την οργάνωση.

4.4.1. Τμηματοποίηση της αγοράς

Τόσο οι υπάρχοντες όσο και οι δυνητικοί πελάτες των επιχειρήσεων χαρακτηρίζονται από ανομοιομορφία, αφού έχουν διαφορετικές ανάγκες και διαφορετική εκτίμηση για το προϊόν της κάθε επιχείρησης. Η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων, όσον αφορά την προοπτική των πελατών, θα πρέπει να προσδιορίζει τους συγκεκριμένους στόχους κάθε στοχευόμενου τμήματος της αγοράς. Τέτοιοι στόχοι είναι: η τιμή, η ποιότητα, η λειτουργικότητα, η φήμη, η σχέση και η εξυπηρέτηση. Είναι σημαντικό, επίσης, να τονισθεί ότι οι μάνατζερ που είναι υπεύθυνοι για τη διατύπωση και υλοποίηση της στρατηγικής, θα πρέπει να επιλέξουν μετά από μία εμπεριστατωμένη έρευνα αγοράς σε ποια τμήματα θα στόχευαν και σε ποια όχι. *Η ουσία της στρατηγικής δεν είναι μόνο να επιλέγεις τι να κάνεις αλλά και τι να μην κάνεις.*

Το μερίδιο αγοράς, ειδικά για στοχευμένες κατηγορίες πελατών, αποκαλύπτει τον τρόπο με τον οποίο μία εταιρία θα διεισδύσει σε μια επιθυμητή αγορά. Παραδείγματος χάριν, ένας οργανισμός προσωρινά μπορεί να επιτυγχάνει τους στόχους αύξησης πωλήσεων με τη διατήρηση των πελατών σε μη στοχευμένα τμήματα, αλλά όχι στην αύξηση του μεριδίου στα τμήματα στα οποία έχει εστιάσει. Το μέτρο του μεριδίου αγοράς σε στοχευμένους πελάτες θα εξισορροπήσει ένα καθαρό οικονομικό σήμα (πωλήσεις) και θα αναφέρει κατά πόσον μια σχεδιαζόμενη στρατηγική μπορεί να παράγει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

4.4.2. Η διατήρηση του πελάτη.

Μια επιχείρηση για να διατηρήσει και να καταφέρει σταδιακά να αυξήσει το μερίδιο που κατέχει στα στοχευόμενα τμήμα της αγοράς, θα πρέπει αρχικά να συγκρατήσει τους υπάρχοντες σε αυτά τα τμήματα πελάτες της. Πολλές επιχειρήσεις για να προσδιορίσουν την πίστη των ήδη υπάρχοντων στοχευόμενων πελατών τους, εκτός από τη μεταβολή του αριθμού τους, χρησιμοποιούν επιπλέον ως μέτρο το ποσοστό της μεταβολής των δουλειών τους με τους ήδη υπάρχοντες πελάτες.

4.4.3. Η απόκτηση του πελάτη.

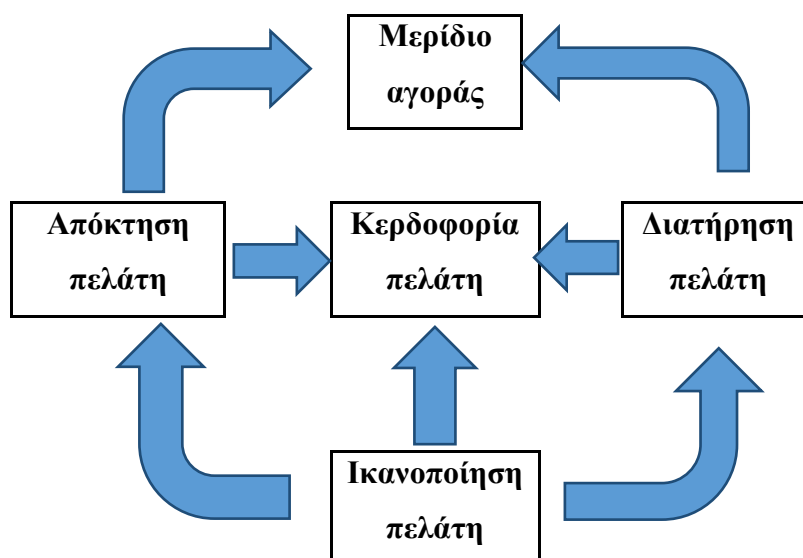
Οι επιχειρήσεις, εκτός από τη διατήρηση των ήδη υπάρχοντων πελατών στα στοχευόμενα τμήματα, προκειμένου να οδηγηθούν στη μελλοντική ευημερία και ανάπτυξη, εστιάζουν επιπλέον στην απόκτηση όσο το δυνατόν περισσότερων νέων στοχευμένων πελατών. Το μέτρο της απόκτησης πελατών παρακολουθεί σε απόλυτους ή σχετικούς αριθμούς το ποσοστό στο οποίο μία επιχείρηση προσελκύει νέους πελάτες. Η προσέλκυση νέων στοχευμένων πελατών θα μπορούσε να μετρηθεί από την αύξηση του αριθμού αυτών καθώς και από τις συνολικές πωλήσεις σε νέους πελάτες αυτών των τμημάτων. Παρακολουθώντας την απόκτηση των νέων πελατών και έχοντας υπόψιν η εκάστοτε επιχείρηση το συνολικό κόστος διαφήμισής της, μπορεί να υπολογίσει το κόστος προώθησης ανά κάθε νέο πελάτη.

4.4.4. Η ικανοποίηση των πελατών.

Η απόκτηση και διατήρηση νέων πελατών επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό από την ικανοποίηση των πελατών. Τα μέτρα ικανοποίησης των πελατών παρέχουν μια ανάδραση σε σχέση με το πόσο καλά ενεργεί ο οργανισμός. Θα πρέπει να τονισθεί ότι η ικανοποίηση των πελατών δεν είναι το μοναδικό στοιχείο που θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Έρευνες έχουν δείξει ότι από μόνη της η ικανοποίηση των πελατών δεν είναι αυτή που θα οδηγήσει στους υψηλούς βαθμούς πίστης, διατήρησης και επομένως στην κερδοφορία τους. Μόνο όταν οι πελάτες θεωρούν την αγοραστική εμπειρία εντελώς ή εξαιρετικά ικανοποιημένη, οι

επιχειρήσεις θα πρέπει να ευελπιστούν στην πίστη των πελατών τους. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει με κάποιο τρόπο να εκλαμβάνουν τα αποτελέσματα της ικανοποίησης των στοχευόμενων πελατών τους. Αυτά τα αποτελέσματα θα τα εκλαμβάνουν, εάν είναι τυχερές, μέσα από πελάτες οι οποίοι τους παρέχουν εθελοντικά εκτιμήσεις. Ωστόσο, αυτό δεν μπορεί να συμβεί με όλους τους στοχευόμενους πελάτες. Στην πλειότητα των περιπτώσεων οι επιχειρήσεις για να αποκτήσουν ανάδραση με τους πελάτες, αναφορικά με το πώς αντιλαμβάνονται την επίδοση της επιχείρησης, απαιτείται να εφαρμόσουν έρευνα αγοράς. Το γράψιμο μιας έρευνας αγοράς απαιτεί εξειδικευμένη πείρα. Οι τύποι της έρευνας αγοράς που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι τρεις: οι έρευνες μέσω μηνυμάτων, οι τηλεφωνικές συνεντεύξεις καθώς και οι προσωπικές συνεντεύξεις. Για την ολοκλήρωση μιας έρευνας αγοράς μπορεί να απαιτηθεί η σύμπλεξη πολλών διαφορετικών γνωστικών αντικειμένων, όπως η στατιστική, η τεχνική των συνεντεύξεων, η πληροφορική και άλλα.

Εικόνα 10: Η προοπτική των πελατών κομβικά μέτρα



Πηγή: The Balance Scorecard, D. Norton & R. Kaplan

4.5. Η προοπτική της Εσωτερικής διαδικασίας ((Kaplan & Norton, 1996c).

Τα στελέχη τα οποία είναι επιφορτισμένα με τη δημιουργία μίας ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων θα πρέπει να προσδιορίσουν τις κρίσιμες εσωτερικές διαδικασίες, στις οποίες ο οργανισμός είναι επιτακτικό να αριστεύσει, προκειμένου να καταστεί ικανός να:

- αναπτύξει προτάσεις αξίας, οι οποίες θα κερδίσουν και θα διατηρούν τους πελάτες στα τμήματα της αγοράς στα οποία στοχεύει να ανταγωνίζεται.
- προσφέρει τις εξαιρετικές χρηματοοικονομικές επιδόσεις που επιζητούν οι ιδιοκτήτες του οργανισμού.

Η εσωτερική επιχειρησιακή διαδικασία που περιλαμβάνει η BSC προσέγγιση για τη μέτρηση των επιδόσεων φανερώνει δύο διαφορές, οι οποίες υπάρχουν μεταξύ αυτής και της προσέγγισης των παραδοσιακών μέτρων μέτρησης των επιδόσεων. Η πρώτη διάφορα έγκειται στο γεγονός ότι τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης της απόδοσης βελτιώνουν υφιστάμενες επιχειρηματικές διαδικασίες, οι οποίες εστιάζουν στην καλύτερευση της τρεχούσης κατάστασης. Η BSC προσέγγιση, όμως, φανερώνει νέες διαδικασίες, στις οποίες ένας οργανισμός πρέπει να επιτύχει, για να ικανοποιήσει τους στόχους που έχουν τεθεί για την ικανοποίηση των πελατών και των ιδιοκτητών του οργανισμού. Αυτές οι νέες εσωτερικές διαδικασίες βραχυπρόθεσμα μπορεί να μην αποδίδουν στον οργανισμό, όμως μακροπρόθεσμα θα αποτελέσουν κρίσιμους παράγοντες στην επιτυχή εκτέλεση της στρατηγικής.

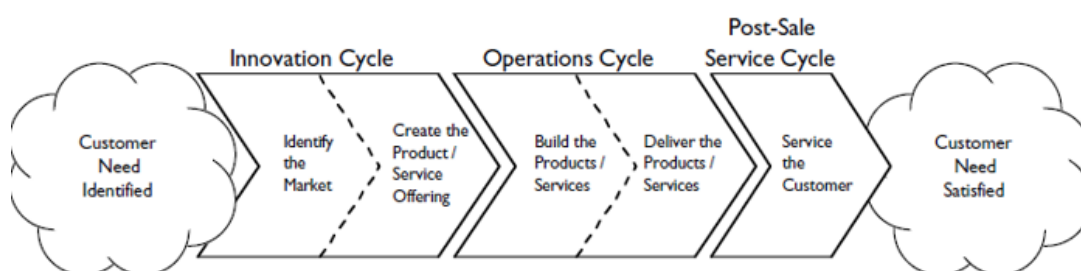
Η δεύτερη διαφορά μεταξύ αυτών των δύο προσεγγίσεων έγκειται στο γεγονός ότι η ισορροπημένη κάρτα στοχοθέτησης ενσωματώνει καινοτόμες διαδικασίες στην προοπτική της εσωτερικής επιχειρησιακής διαδικασίας (βλέπε σχήμα). Εν αντιθέσει, τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης των επιδόσεων προσπαθούν να επιτύχουν τη βελτίωση μόνο σε υφιστάμενες επιχειρησιακές διαδικασίες, όπως η βελτίωση του κόστους, της ποιότητας και η μείωση των χρονικών κύκλων. Αυτή η βελτίωση στις υφιστάμενες διαδικασίες δημιουργεί μικρό κύμα δημιουργίας αξίας, το οποίο βραχυπρόθεσμα είναι εμφανές. Ξεκινά με τη λήψη της παραγγελίας και ολοκληρώνεται με την παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στον πελάτη. Ο οργανισμός

δημιουργεί αξία μέσω αυτής της διαδικασίας, η οποία συντίθεται από την παραγωγή και διανομή του προϊόντος ή της υπηρεσίας έως και την εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την πώληση. Όμως, η μακροπρόθεσμη χρηματοοικονομική επιτυχία μπορεί να προσέλθει συνήθως μέσω της διαδικασίας της καινοτομίας, με τη δημιουργία νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, που θα ικανοποιούν τις αναδυόμενες ανάγκες των υπαρχόντων και μελλοντικών πελατών. Η διαδικασία αυτή θα πλάσει το μεγάλο κύμα δημιουργίας αξίας. Στην πλειότητα των περιπτώσεων, αυτή είναι που θα οδηγήσει στις υψηλές μελλοντικές χρηματοοικονομικές επιδόσεις.

Η προοπτική της εσωτερικής επιχειρησιακής διαδικασίας ενσωματώνει στόχους και μέτρα που αφορούν τόσο το μικρό κύκλο κύματος της επιχειρησιακής λειτουργίας όσο και το μεγάλο κύκλο κύματος της καινοτομίας, με σκοπό τη δημιουργία αξίας.

Σημαντικός παράγοντας στην ικανοποίηση των πελατών είναι η βελτίωση των επιδόσεων στις διαδικασίες εξυπηρέτησης μετά την πώληση του προϊόντος ή της παροχής της υπηρεσίας.

Εικόνα 11: Μοντέλο γενικής αλυσίδας αξίας.



Πηγή: Linking the Balanced scorecard to strategy, Robert S Kaplan, David P. Norton, 1996.

4.6. Η προοπτική της μάθησης και ανάπτυξης.

Η προοπτική της μάθησης και της ανάπτυξης αποτελεί την τέταρτη προοπτική του BSC. Αυτή η προοπτική προσδιορίζει την υποδομή που απαιτείται να κατέχει ένας οργανισμός, ώστε να μπορεί να δημιουργήσει μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και βελτίωση. Σαφώς και οι προοπτικές του πελάτη και της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας είναι οι πιο κρίσιμες τόσο για την τρέχουσα όσο και για την μελλοντική ευημερία και ανάπτυξη ενός οργανισμού, ωστόσο είναι σχεδόν βέβαιο ότι ένας οργανισμός με την

υπάρχουσα τεχνολογία και τις σημερινές δυνατότητές του δεν θα καταφέρει να ανταποκριθεί στους μακροπρόθεσμους στόχους που έχει θέσει για τις άλλες τρεις προοπτικές του BSC. Επιπλέον, το έντονα ανταγωνιστικό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον απαιτεί από τους οργανισμούς τη συνεχή βελτίωση των δυνατοτήτων τους, με σκοπό την επαύξηση της αξίας που απολαμβάνουν οι πελάτες και οι μέτοχοι.

Οι άνθρωποι, τα συστήματα και οι οργανωσιακές διαδικασίες αποτελούν τις πηγές της προοπτικής της μάθησης και ανάπτυξης. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι στόχοι που έχουν τεθεί στην προοπτική των πελατών και της επιχειρηματικής διαδικασίας θα αποκλίνουν από την υπάρχουσα κατάσταση. Είναι, επομένως, αναπόφευκτο ένας οργανισμός, για να προχωρήσει στην εξάλειψη αυτού του χάσματος να πραγματοποιήσει επενδύσεις στις τρεις προαναφερθείσες πηγές. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύσουν σε επανεκπαίδευση εργαζομένων, στην ενίσχυση της τεχνολογίας, των πληροφοριακών συστημάτων και στην ευθυγράμμιση των οργανωτικών διαδικασιών και ρουτινών (Kaplan & Norton, 1996 c).

Στη σύγχρονη επιχειρηματική εποχή της πληροφορίας, μεγάλο μέρος της ρουτινιέρικης εργασίας έχει αυτοματοποιηθεί με τη βοήθεια της τεχνολογίας, ενώ αρκετές λειτουργικές δραστηριότητες σε ένα οργανισμό εκτελούνται πια από αυτοματοποιημένα συστήματα και υπολογιστές. Πολλές φορές οι τυποποιημένες διαδικασίες που εφαρμόζονται με σκοπό την εκτέλεση της παραγωγικής διαδικασίας, μπορεί να μην επιφέρουν περεταίρω βελτίωση στην παραγωγικότητα και αποδοτικότητα. Η βελτίωση αυτή θα μπορούσε να επέλθει με τη βελτίωση ή την αλλαγή των υπαρχουσών διαδικασιών. Σε αυτήν την περίπτωση η αλλαγή αυτή θα επέλθει κυρίως μέσα από την προσπάθεια του κατώτερου στελεχιακά προσωπικού, το οποίο είναι και αυτό που γνωρίζει καλύτερα το πώς εκτελούνται οι λειτουργικές διαδικασίες και επομένως μπορεί να εντοπίσει τα μειονεκτήματα και τις αδυναμίες του τρόπου εκτέλεσής τους. Είναι, επομένως, σημαντικό στην εποχή μας, οι οργανισμοί να επενδύουν στις ικανότητες των εργαζομένων και στην παρακίνησή τους, γιατί αυτοί θα επιφέρουν τη βελτίωση των διαδικασιών που θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων και των σκοπών τους.

Οι δαπάνες που αναλύσκονται στην προοπτική της έρευνας ανάπτυξης στοχεύουν στην ενίσχυση των δυνατοτήτων, *των ανθρώπων, των συστημάτων και των*

επιχειρησιακών διαδικασιών. Αυτές οι δαπάνες δεν θα πρέπει να υπονομεύονται από τη βραχυπρόθεσμη εστίαση στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα του οργανισμού. Μπορεί βραχυπρόθεσμα οι δαπάνες που αφορούν την έρευνα και ανάπτυξη να μην επιφέρουν αισθητά αποτελέσματα, ωστόσο τα αποτελέσματα αυτής της βελτίωσης θα δημιουργήσουν μακροπρόθεσμα βελτίωση και ανάπτυξη στον οργανισμό. Οι μάνατζερ των οργανισμών δεν θα πρέπει για χάρη της βραχυπρόθεσμης βελτίωσης από την μείωση ή την εξάλειψη αυτών των δαπανών να υπονομεύουν τη μελλοντική ευημερία και ανάπτυξη του οργανισμού, ούτε όμως επειδή τα μελλοντικά οφέλη από την βελτίωση αυτών των μέτρων ίσως να μην τα καρπωθούν οι ίδιοι, αλλά οι διάδοχοί τους.

Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε ότι η Ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων μεταφράζει το όραμα και τη στρατηγική σε στόχους και μετρά μέσα από ένα σύνολο ισορροπημένων προοπτικών. Η κάρτα επιδόσεων περιλαμβάνει μέτρα των επιθυμητών αποτελεσμάτων καθώς και διαδικασίες που θα οδηγήσουν τα μελλοντικά επιθυμητά αποτελέσματα¹³.

Κεφάλαιο 5° Το BSC και ο συσχετισμός του, με το πλαίσιο του υπηρεσιακού διλήμματος και της θεωρίας των ενδιαφερόμενων μερών.

5.1. Η μεγιστοποίηση της αξίας που απολαμβάνουν οι μέτοχοι και το πλαίσιο του υπηρεσιακού διλήμματος (Principal-Agent Framework).

Πολλοί ακαδημαϊκοί παρέμειναν εστιασμένοι στα οικονομικά και χρηματοοικονομικά κυρίως λόγω της θεωρίας της αποτελεσματικής αγοράς από την δεκαετία του 1960 έως την δεκαετία του 1970. Οι οικονομολόγοι εισήγαγαν την θεωρία του υπηρεσιακού διλήμματος (Principal-Agent Framework), για να επισημοποιήσουν την εγγενή σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ του μισθωμένου εκτελεστικού προσωπικού και των ιδιόκτητων των επιχειρήσεων (R. Kaplan, 2010). Οι υποστηρικτές του μοντέλου του υπηρεσιακού διλήμματος καλούσαν τις επιχειρήσεις να παράσχουν περισσότερα οικονομικά κίνητρα στο ανώτατο στελεχιακό προσωπικό. Τα κίνητρα αυτά είχαν τη βάση τους στη χρηματοοικονομική απόδοση και στα καθαρά κέρδη του οργανισμού, τα όποια προκύπτουν βάσει λογιστικού προσδιορισμού.

¹³ R.kaplan, D. Norton, The Balance Scorecard, 1996d.

Για τους χρηματοοικονομικούς η σύνδεση των ανταμοιβών των στελεχών με μη χρηματοοικονομικούς στόχους αγγίζει το βλάσφημο (R. Kaplan, 2010). Προφανώς και οι διαχειριστές δεν θα πρέπει να ανταμείβονται με μόνο μη χρηματοοικονομικά μέτρα. Το καλύτερο είναι να ανταμείβονται με τρόπο τέτοιο, ώστε η ανταμοιβή τους να λάμβανε υπόψη μια στάθμιση μεταξύ των πολλών μέτρων που ένας διαχειριστής έχει εντολή να βελτιώσει (τόσο χρηματοοικονομικά όσο και μη χρηματοοικονομικά μέτρα). Αξίζει να τονισθεί, όμως, ότι σύνδεση των επιδόσεων με τις αμοιβές του προσωπικού ενός οργανισμού είναι μόνο ένα συστατικό στοιχείο ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης.

Ο ανταγωνιστικός κόσμος των επιχειρήσεων όμως απαιτεί τα όργανα διοίκησης των επιχειρήσεων να αποτελούνται από πολλά αισθητήρια όργανα και όχι μόνο από ένα. Προφανώς είναι σημαντική η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους, αλλά είναι εξίσου σημαντική η ενημέρωση, η επικοινωνία, και ευθυγράμμιση του οργανισμού.

5.1.1. Αβεβαιότητα και πολλαπλή περίοδος βελτιστοποίησης.

Η θεωρία του υπηρεσιακού διλήμματος αναπτύχθηκε σε μία περίοδο κατά την οποία το παραγόμενο αποτέλεσμα των επιχειρήσεων δεν απαιτούσε περαιτέρω διευθυντικές ενέργειες. Σε τέτοιες περιπτώσεις το παραγόμενο αποτέλεσμα των επιχειρήσεων μπορεί να είναι το βέλτιστο (R. Kaplan, 2010). Η χρηματοοικονομική απόδοση μετρούμενη στο τέλος μιας περιόδου με την τιμή της μετοχής ή την οικονομική προστιθέμενη αξία είναι ένα πλήρες και επαρκές στατιστικό στοιχείο για την αξία που έχουν δημιουργήσει οι διαχειριστές κατά τη διάρκεια της περιόδου. Επομένως, οι συμβάσεις παροχής κινήτρων με βάση τις τιμές των μετοχών μπορεί να είναι οι βέλτιστες. Ωστόσο, πολλές από τις ενέργειες που λαμβάνουν οι διαχειριστές κατά τη διάρκεια μιας περιόδου, όπως η βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών μέσα από το στάδιο της έρευνας και ανάπτυξης, η ενίσχυση καλύτερων σχέσεων με τους πελάτες και προμηθευτές, δεν αποκαλύπτονται στους δημόσιους επενδυτές, με αποτέλεσμα οι ενέργειες αυτές να μην επηρεάζουν την τιμή της μετοχής. Επιπλέον, οι διαχειριστές έχουν γνώση των χρημάτων που ξοδεύονται για την ενίσχυση των άυλων περιουσιακών τους προτερημάτων, έχουν όμως ελάχιστες γνώσεις για το πόση αξία

έχουν δημιουργήσει βραχυπρόθεσμα. Σίγουρα τέτοιες αυξήσεις της αξίας δεν είναι ενσωματωμένες στην τιμή της μετοχής ή στην οικονομική προστιθέμενη αξία.

Οι ενεργείες που απαιτούνται να γίνουν, για να συνδράμουν στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη ενός οργανισμού, μπορεί να έρχονται σε αντιπαράθεση με τον στόχο της βραχυπρόθεσμης μεγιστοποίησης των κερδών και της τιμής της μετοχής. Ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθέτησης περιλαμβάνει τόσο μέτρα που αφορούν τη βραχυπρόθεσμη οικονομική έκβαση όσο και τη μακροπρόθεσμη οικονομική ευημερία και ανάταξη.

5.2. Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών.

Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών προσφέρει μία πολυδιάστατη προσέγγιση για τη μέτρηση της επιχειρηματικής απόδοσης. Οι ενδιαφερόμενοι ορίζονται ως οι ομάδες ή τα άτομα εντός και εκτός της επιχείρησης που έχουν συμφέρον ή μπορεί να επηρεάσουν την απόδοση του οργανισμού. Η θεωρία γενικά προσδιορίζει πέντε ομάδες ενδιαφερόμενων για μια εταιρία. Οι τρεις από αυτούς είναι: οι μέτοχοι, οι πελάτες και η κοινωνία. Οι ομάδες αυτές καθορίζουν τις εξωτερικές προσδοκίες που δημιουργούνται για την εταιρία. Οι άλλες δύο είναι οι προμηθευτές και οι εργαζόμενοι. Αυτοί συμμετέχουν με την εταιρία στον προγραμματισμό, τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και παράδοση των προϊόντων και υπηρεσιών του οργανισμού στους πελάτες. Μόλις καθοριστούν οι προσδοκίες των μετόχων ή ακόμη περισσότερο οι έμμεσες και άμεσες συμβάσεις μεταξύ των ενδιαφερόμενων φορέων και της εταιρείας, η εταιρεία καθορίζει στη συνέχεια μια στρατηγική, για να ανταποκριθεί σε αυτές τις προσδοκίες και να εκπληρώσει τις συμβάσεις που έχει συμφωνήσει. Έτσι, ενώ η προσέγγιση του Balanced Scorecard ξεκινά με τη στρατηγική και στη συνέχεια προσδιορίζει τις σχέσεις και στόχους σχετικά με τα ενδιαφερόμενα μέρη, η προσέγγιση των ενδιαφερομένων ξεκινά με τους στόχους των ενδιαφερομένων και σε ένα δεύτερο στάδιο καθορίζει μια στρατηγική για να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των μετόχων.

Ο Kaplan (2010) πιστεύει ότι η στρατηγική προηγείται επίσης των ενδιαφερόμενων μερών. Στο άρθρο του στο HBR αναφέρει ότι η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών τους βοήθησε να εκτιμήσουν την αξία από την παγιοποίηση πολλαπλών σχέσεων, οι

οποίες οδηγούν στη μακροπρόθεσμη και βιώσιμη δημιουργία αξίας. Οι εταιρείες ακολουθώντας τη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών θα οδηγηθούν σε αδυναμία ικανοποίησης των αναγκών και προσδοκιών όλων των πιθανών τους πελατών. Η ικανοποίηση του ενός τμήματος των πελατών μπορεί να έρχεται σε σύγκρουση με την ικανοποίηση ενός άλλου τμήματος των πελατών, με αποτέλεσμα να δημιουργείται μια σύγχυση. Τα διαφορετικά τμήματα πελατών έχουν διαφορετικές προσδοκίες για τις επιδόσεις της επιχείρησης. Η στρατηγική αποτελεί μια επιλογή. Οι εταιρείες δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες όλων των δυνητικών τους πελατών. Η στρατηγική καθορίζει ποιους πελάτες η εταιρεία αποφάσισε να εξυπηρετήσει και την πρόταση αξίας, την οποία θα προσφέρει για να κερδίσει την εμπιστοσύνη αυτών των πελατών. Ο προσδιορισμός της στρατηγικής πρέπει να έρθει πριν από τον καθορισμό των μέτρων της ικανοποίησης των πελατών και την αφοσίωσή τους. Αλλιώς, ακολουθώντας τις συστάσεις της θεωρίας των ενδιαφερομένων μερών, η εταιρία θα προσπαθήσει να ικανοποιήσει τις προσδοκίες όλων των υφιστάμενων και των δυνητικών πελατών, που θα μπορούσε να εξυπηρετήσει, με αποτέλεσμα να οδηγηθεί στη μέση. Όπως περιγράφεται από τον Michael Porter (1996), το τόσο υψηλό κόστος και η μη διαφοροποιημένη προσέγγιση αποτελούν μία συνταγή για την αποτυχία της στρατηγικής.

Μια παρόμοια κατάσταση εμφανίζεται για τους εργαζόμενους. Οι R. Kaplan και D. Norton σκόπιμα δεν ονόμασαν την τέταρτη προοπτική του Balanced Scorecard ως "εργαζόμενοι" ή "ανθρώπινη προοπτική", επιλέγοντας ένα πιο γενικό όνομα, "τη μάθηση και την ανάπτυξη", για να επισημάνουν ότι δεν λάμβαναν μια καθαρή προσέγγιση των ενδιαφερομένων μερών.¹⁴ Σύμφωνα με την προσέγγιση BSC, οι στόχοι των εργαζομένων εμφανίζονται (στην προοπτική της μάθησης και ανάπτυξης), όταν είναι απαραίτητοι για την στρατηγική και όχι επειδή έχουν επισημανθεί ως "ενδιαφερόμενα μέρη." Λαμβάνοντας υπόψη τη θεωρία των ενδιαφερομένων μερών, ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των βασικών του υπαλλήλων και να προσπαθεί συνεχώς με κίνητρα να τους ικανοποιεί. Ωστόσο, όταν για παράδειγμα, λόγω κάποιου εξωτερικού αιτίου, υπάρξει αλλαγή της ομάδας εργαζομένων, η οποία κρίνεται η σημαντικότερη για τον οργανισμό, τότε λαμβάνοντας

¹⁴Robert S. Kaplan, *Conceptual Foundations of the Balance Scorecard*, Harvard Business School, 2010.

υπόψη τη θεωρία των ενδιαφερομένων μερών, αυτό θα οδηγήσει την εταιρεία στη διατήρηση των ιδιαίτερων σχέσεων με την ομάδα των εργαζομένων που δεν είναι πλέον σημαντική για τον οργανισμό. Αποτέλεσμα αυτού, ο οργανισμός να μην προχωρά στην ταχεία αποτύπωση της νέας ομάδας εργαζομένων που είναι πλέον απαραίτητη για την εφαρμογή της καινούριας του στρατηγικής.

Οι υποστηρικτές της θεωρίας των ενδιαφερόμενων μερών επικρίνουν επίσης το Balanced Scorecard, επειδή δεν έχει ως ξεχωριστή προοπτική τους προμηθευτές, αλλά, όπως με τους εργαζομένους, οι προμηθευτές περιλαμβάνονται στο BSC, στην προοπτική της εσωτερικής διαδικασίας, όταν είναι απαραίτητοι για τη στρατηγική (Kaplan, 2010). Όταν οι προμηθευτές δεν αποτελούν μια κρίσιμη συνιστώσα για τη στρατηγική, τότε αυτοί δεν θα συμπεριληφθούν στον πίνακα ισορροπημένης στοχοθέτησης του εκάστοτε οργανισμού, καθώς δεν συμβάλλουν στη διαφοροποίηση και τη βιωσιμότητα της στρατηγικής του.

Το Balanced Scorecard, ωστόσο, ενσωματώνει τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων ενδογενώς, μέσα σε μια συνεκτική στρατηγική και ένα πλαίσιο δημιουργίας αξίας, όταν οι επιδόσεις των ενδιαφερομένων μερών είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της στρατηγικής. Το αντίστροφο δεν ισχύει για τη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών. Αυτή δεν επιτρέπει στις εταιρείες να αναπτύξουν μια αποτελεσματική στρατηγική, όταν ορισμένα από τα υφιστάμενα "ενδιαφερόμενα μέρη" δεν είναι πλέον απαραίτητα.

Κεφάλαιο 6ο Η διαδικασία οικοδόμησης του Στρατηγικού Χάρτη και του BSC.

6.1. Στρατηγικοί χάρτες.

Τη φυσική ροή της εξέλιξης του BSC αποτέλεσε ο Στρατηγικός Χάρτης. Η έννοια του Χάρτη Στρατηγικής προσαρμοσμένη στο πλαίσιο του BSC εισήχθη από τους R.Kaplan και D.Norton, οκτώ χρόνια μετά την αρχική εμφάνισή του στο άρθρο τους με τίτλο, "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It!" (Kaplan & Norton, 2000). Αποτελεί γενική διαπίστωση ότι πολλές φορές εξαιρετικά στρατηγικά σχέδια αποτυγχάνουν να υλοποιηθούν. Σημαντικότερο αίτιο αυτής της αποτυχίας είναι η

αφηρημένη και πολύπλοκη φύση της επιχειρηματικής στρατηγικής, η οποία είναι δύσκολη στην περιγραφή και δυσνόητη από μεγάλο μέρος των ανθρώπων των οργανισμών (κυρίως από τα άτομα που εργάζονται στα κατώτερα επίπεδά του). Η προσπέλαση αυτού του εμποδίου επιτυγχάνεται με τη βοήθεια του χάρτη στρατηγικής, ο οποίος περιγράφει και απεικονίζει την οργανωτική στρατηγική σαν μία φωτογραφία. Φανταστείτε ότι βρίσκεστε σε ένα λιμάνι και παίρνετε ένα αυτοκίνητο για να πάτε στο ξενοδοχείο που θα διαμείνετε. Δεν γνωρίζετε το μέρος που βρίσκεστε, θα καταφέρετε όμως να πάτε εύκολα και γρήγορα στον προορισμό σας συμβουλευόμενοι τον οδικό χάρτη της περιοχής. Αντίστοιχη χρησιμότητα έχει και ο Στρατηγικός Χάρτης για έναν οργανισμό. Αυτός αποτυπώνει τη διαδρομή, όπως αυτή ορίστηκε από την ομάδα στελεχών που χάραξε τον στρατηγικό χάρτη, την οποία εάν ακολουθήσει ο οργανισμός θα επιτύχει τους στόχους του.¹⁵

Όπως προαναφέρθηκε στην ενότητα 2.5, πολύ συχνά στρατηγικές αποτυγχάνουν στο στάδιο της εκτέλεσης, ως απόρροια ζητημάτων επικοινωνίας. Η χαρτογράφηση της στρατηγικής με τη βοήθεια του στρατηγικού χάρτη ανακουφίζει πολλά από αυτά τα θέματα επικοινωνίας, μέσω της χρήσης των εικόνων, κάτι που ο καθένας μπορεί να καταλάβει. Ένας στρατηγικός χάρτης οικοδομείται γύρω από τις τέσσερις προοπτικές του πίνακα ισορροπημένης στοχοθέτησης. Ο χάρτης στρατηγικής υλοποιείται θέτοντας αρχικά τους χρηματοοικονομικούς στόχους, έπειτα ακολουθούν οι στόχοι στην προοπτική του πελάτη, οι οποίοι, εάν επιτευχθούν, θα οδηγήσουν στην επίτευξη των χρηματοοικονομικών στόχων. Μετά τον καθορισμό των στόχων της προοπτικής των πελατών θα τεθούν οι στόχοι στην προοπτική της εσωτερικής διαδικασίας, οι οποίοι, εάν επιτύχουν, θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων της προηγούμενης προοπτικής. Τέλος, για την επίτευξη των στόχων της διαδικασίας θα πρέπει πρώτα να ικανοποιηθούν οι στόχοι της προοπτικής της μάθησης και της ανάπτυξης. Είναι σύνηθες φαινόμενο ότι για την εκτέλεση μιας νέας στρατηγικής σχεδόν κάθε οργανισμός θα υπολείπεται σε γνώσεις και ανθρώπινο κεφάλαιο. Αυτό το χάσμα μεταξύ του υπάρχοντος και του απαιτούμενου ανθρώπινου κεφαλαίου που απαιτεί η στρατηγική θα καλυφτεί από την υλοποίηση των στόχων που θα τεθούν στην προοπτική της μάθησης και ανάπτυξης. Αποσαφηνίζοντας την παραπάνω ανάλυση,

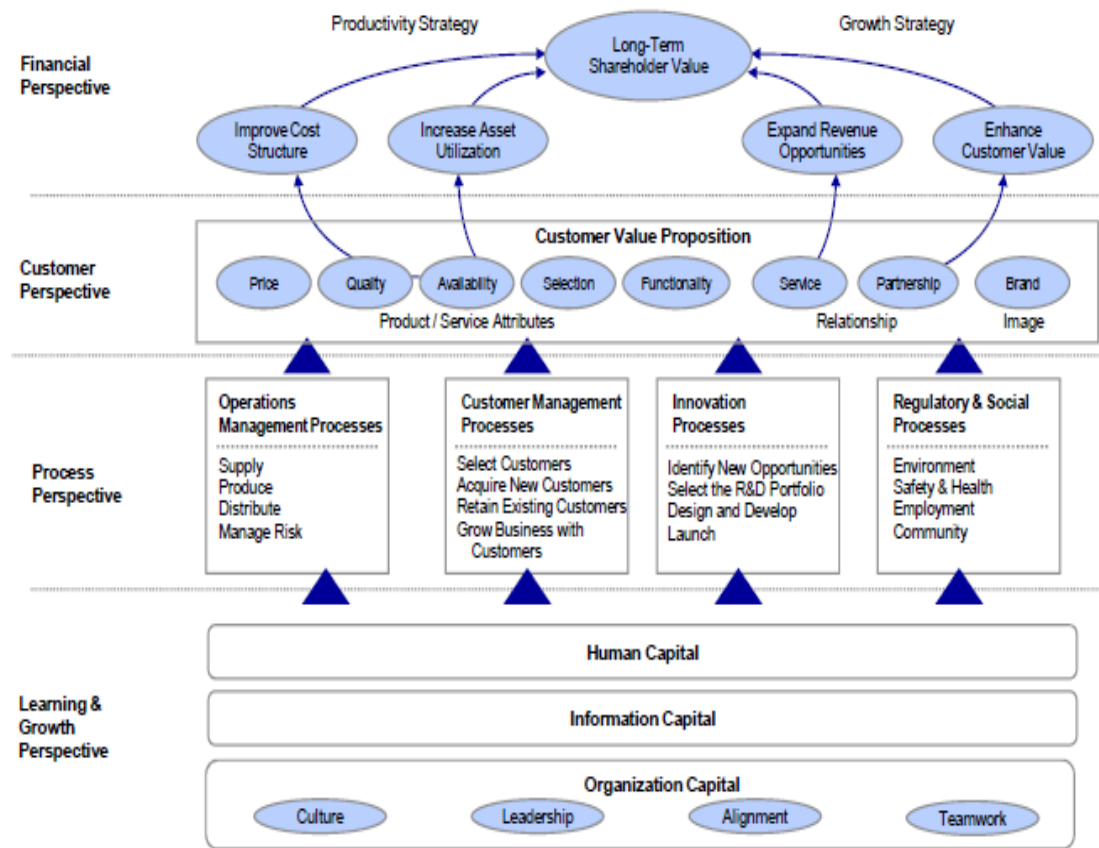
¹⁵ Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*, 2000 HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING CORPORATION.

παρατηρούμε ότι ο χάρτης στρατηγικής οικοδομείται σε ένα πλαίσιο αίτιου αποτελέσματος, με μία ανάλυση από πάνω προς τα κάτω. Κάθε διάστασή του υλοποιείται στο πλαίσιο του πώς θα βοηθήσει στην εκτέλεση της διάστασης που βρίσκεται πάνω από αυτήν (R. Kaplan & D. Norton, 1996a).

Για την καλύτερη κατανόηση της σχέσης αίτιου αποτελέσματος, πάνω στην οποία οικοδομείται ο στατικός χάρτης, παρατίθεται παρακάτω παράδειγμα το οποίο θα αποσαφηνίσει αυτήν την σχέση. Μια απλή αιτιατή αλυσίδα από στρατηγικούς στόχους μπορεί να είναι: Οι καλύτερα εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι σε εργαλεία διαχείρισης της ποιότητας, οδηγούν σε μείωση της διάρκειας του κύκλου παραγωγής και των ατελειών στις διαδικασίες. Οι βελτιωμένες διαδικασίες οδηγούν σε μείωση των απαιτούμενων χρόνων για την εξυπηρέτηση των πελατών, στη βελτίωση των χρόνων παράδοσης των παραγγελιών και σε λιγότερες ατέλειες που βιώνουν οι πελάτες. Οι βελτιώσεις ποιότητας που βιώνουν οι πελάτες οδηγούν στη μεγαλύτερη ικανοποίηση και σε μονιμοποίησή τους, με αποτέλεσμα οι δαπάνες εκπαίδευσης των εργαζομένων να οδηγούν τελικά σε υψηλότερα έσοδα και περιθώρια κέρδους. Όλοι οι στόχοι συνδέονται με σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος, ξεκινώντας με τους εργαζόμενους, συνεχίζοντας με τις διαδικασίες και τους πελάτες, και με αποκορύφωμα την υψηλότερη χρηματοδοτική απόδοση (R. Kaplan & D. Norton, 1996a).

Η εικόνα 12 δείχνει την τρέχουσα δομή ενός στρατηγικού χάρτη. Σήμερα όλες οι υλοποιήσεις καρτών BSC οικοδομούν αρχικά ένα χάρτη στρατηγικής με στρατηγικούς στόχους και μετέπειτα επιλέγουν μετρήσεις για κάθε στόχο.

Εικόνα 12: Τρέχουσα δομή ενός στρατηγικού χάρτη.



Πηγή: Robert S. Kaplan, Conceptual Foundations of the Balance Scorecard, *Harvard Business School*, 2010.

Σύμφωνα με το Ron Person (2009,49) υπάρχουν τέσσερις λόγοι που υποδεικνύουν την επιτακτική ανάγκη της δημιουργίας ενός στρατηγικού χάρτη, ακόμη και αν έχουμε ήδη οικοδομήσει μια ισορροπημένη κάρτα στοχοθέτησης.

- Πρώτον, οι πρώτες εκδόσεις των Balanced Scorecards είχαν χαμηλό ποσοστό επιτυχίας, επειδή οι μετρήσεις που το συνέθεταν συχνά προέρχονταν από μετρήσεις που χρησιμοποιούνται ήδη, οι οποίες μπορεί να μην ήταν οι μετρήσεις που θα οδηγούσαν στην επιτυχία της επιχειρησιακής στρατηγικής.
- Δεύτερον, στις περισσότερες οργανώσεις λίγοι διευθυντές και εργαζόμενοι έχουν κατανοήσει σαφώς και περιεκτικά την έννοια της στρατηγικής του οργανισμού τους. Στην πραγματικότητα, η έρευνα δείχνει ότι λιγότερο από το 10 τοις εκατό των εργαζομένων έχουν μια σαφή κατανόηση της εργασιακής

- στρατηγικής και το 50 τοις εκατό των στελεχών δαπανούν ελάχιστο χρόνο για στρατηγική.
- Τρίτον, χωρίς σαφές και συνοπτικό μοντέλο για το πού οδηγεί η στρατηγική, δεν υπάρχει καμία ανατροφοδότηση για το τι λειτουργεί σωστά και τι όχι.
 - Τέταρτον, όταν οι στόχοι σχετικά με τον στρατηγικό Χάρτη είναι κατανεμημένοι σε πρωτοβουλίες και έργα, καθιστά εύκολο τον προσδιορισμό των στρατηγικών χρηματοδότησης κατά τη διάρκεια της διαδικασίας υλοποίησης του προϋπολογισμού.

6.2. Τα βήματα προς τη δημιουργία ενός στρατηγικού χάρτη σύμφωνα με τον Came Scholey¹⁶.

Ένας οργανισμός έχοντας πλέον ορίσει το όραμα, τις θεμελιώδεις αξίες, τους θεμελιώδεις σκοπούς του και τους στρατηγικούς στόχους του, θα πρέπει πλέον να μεταφράσει τη στρατηγική του σε δράση. Στη διεθνή αρθρογραφία υπάρχει εξαιρετικά μεγάλος όγκος ερευνών που ασχολείται τόσο με το BSC όσο και με το στρατηγικό χάρτη. Όμως παρά το μεγάλο όγκο αρθρογραφίας, ελάχιστες μελέτες έχουν ασχοληθεί με το πώς θα πρέπει να υλοποιηθεί ένας πίνακας Ισορροπημένης στοχοθέτησης. Η πρακτική που ακολουθείται διεθνώς για την υλοποίηση του BSC είναι πρώτα να υλοποιηθεί ένας στρατηγικός χάρτης και έπειτα να οριστούν στόχοι και μέτρα για τις τέσσερις προοπτικές του BSC. Το άρθρο του Cam Schley, Strategy maps: a step-by-step guide to measuring, managing and communicating the plan, καλύπτει το κενό αυτό που υπάρχει στην αρθρογραφία, παρουσιάζοντας και αναλύοντας τα βήματα της υλοποίησης ενός στρατηγικού χάρτη. Το πλαίσιο που προτάθηκε από τον Cam Schley συντίθεται από έξι στάδια, τα οποία οδηγούν τόσο στη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού χάρτη όσο επίσης και στην ευκολία κατανόησης της στρατηγικής από ολόκληρη την οργάνωση. Τα στάδια που συνθέτουν αυτό το πλαίσιο είναι τα εξής:

¹⁶ Cam Scholey, (2005), "Strategy maps: a step-by-step guide to measuring, managing and communicating the plan", Journal of Business Strategy, Vol. 26 Iss 3 pp. 12 – 19.

- Η επιλογή ενός επιτακτικού στόχου.
- Η επιλογή της κατάλληλη πρότασης αξίας.
- Ο καθορισμός των γενικών οικονομικών στρατηγικών, οι οποίες θα ακολουθηθούν.
- Ο καθορισμός των στρατηγικών με επίκεντρο τον πελάτη.
- Ο καθορισμός των εσωτερικών διαδικασιών, που θα υποστηρίξουν την εκτέλεση της στρατηγικής που έχει επιλεγεί.
- Η εφαρμογή των δεξιοτήτων/ικανοτήτων και των προγραμμάτων των εργαζομένων, που απαιτούνται για την επίτευξη της στρατηγικής.

Βήμα 1ο Επιλογή του πρωταρχικού στρατηγικού στόχου.

Το πρώτο βήμα για τη δημιουργία του στρατηγικού χάρτη μιας οργάνωσης ξεκινά με τον σαφή καθορισμό και την κοινοποίηση σε όλη την οργάνωση του πρωταρχικού στρατηγικού στόχου του. Ο στόχος αυτός θα λειτουργήσει για τον οργανισμό σαν το ανατέλλον φως που ξεπροβάλλει από την άκρη ενός σκοτεινού τούνελ. Σε ένα οργανισμό του ιδιωτικού τομέα αυτός ο στόχος έχει σχεδόν πάντα οικονομικό προσανατολισμό. Ο Came (2005) αναφέρει αυτόν το στόχο ως τη δήλωση του χρηματοοικονομικού οράματος του οργανισμού. Συνήθεις δηλώσεις που γίνονται στον προσδιορισμό του πρωταρχικού στρατηγικού στόχου, μπορεί να είναι η μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων ή για παράδειγμα ειδικότεροι στόχοι, όπως η επίτευξη της αύξησης των απασχολούμενων κεφαλαίων κατά 25%. Εκτός από τον καθορισμό στόχων με οικονομικό χαρακτήρα κατά την οικοδόμηση του στρατηγικού χάρτη, σε αυτό το στάδιο μπορεί να τεθεί και ένας μη χρηματοοικονομικός στόχος ως πρωταρχικός, όπως η μεγιστοποίηση της αξίας και του κύρους του οργανισμού. Στις περιπτώσεις μη κερδοσκοπικών οργανισμών ο πρωταρχικός στόχος, στην πλειότητα των περιπτώσεων, ταυτίζεται με το όραμά του ή ενδεχομένως με μία δήλωση που αιχμαλωτίζει την οργανωσιακή ύπαρξη.

Το στάδιο αυτό αποτελεί ίσως το σημαντικότερο για την οικοδόμηση του στρατηγικού χάρτη, αφού πάνω σε αυτόν το στόχο θα βασιστούν οι ενέργειες των υπόλοιπων σταδίων.

Βήμα 2ο Η επιλογή της πρότασης αξίας του οργανισμού.

Το επόμενο βήμα στη διαδικασία χαρτογράφησης της οργανωτικής στρατηγικής είναι η επιλογή της πρότασης αξίας του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Treacy και Wiersema (2004) υπάρχουν τρεις διαφορετικές προτάσεις αξίας που μπορεί να έχει ένας οργανισμός:

- Επιχειρησιακή αριστεία.
- Ηγεσία προϊόντος.
- Πελατειακή οικειότητα.

Η κυριαρχία σε μια αγορά απαιτεί τόσο την επικράτηση σε τουλάχιστον ένα σημαντικό τομέα που η αγορά εκτιμά όσο και την αξιοπρεπή στάση σε άλλες περιοχές. Ένας οργανισμός στην προσπάθειά του να ξεχωρίσει μπορεί να ακολουθήσει τρία διαφορεικά μονοπάτια (εικόνας), αυτά παρουσιάζονται στον Πίνακα I.

Η «καλύτερη διαπραγμάτευση» συνθέτει την πρώτη εικόνα που μπορεί να ακολουθήσει ένας οργανισμός. Η εικόνα αυτή οδηγείται από τιμή. Με τον όρο τιμή δεν εννοούμε μόνον την τιμή πληρωμής, αλλά και την " άυλη τιμή " ενός στοιχείου, όπως ο χρόνος αναμονής και η ξέγνοιαστη πολιτική επιστροφής. Όπως φαίνεται στον Πίνακα I, οι εταιρείες οι οποίες επικεντρώνονται στην επιχειρησιακή αριστεία θα χρησιμοποιήσουν την τιμή ως βασική κινητήρια δύναμη της εικόνας της καλύτερης διαπραγμάτευσης. Οι επιχειρήσεις που θα κυριαρχήσουν με αυτήν την εικόνα, θα προσφέρουν χαμηλές τιμές, ενώ οι πελάτες αυτής της αγοράς θα είναι διατεθειμένοι να δεχτούν τόσο χαμηλά επίπεδα μοναδικών χαρακτηριστικών για τα παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες όσο και χαμηλό επίπεδο σχέσεων πελατειακής οικειότητας.

Την επόμενη εικόνα συνθέτει το "**καλύτερο προϊόν ή υπηρεσία.**" Οι εταιρείες που αποφασίζουν να ανταγωνιστούν βασιζόμενες σε αυτήν την εικόνα, χρησιμοποιούν την ηγεσία του προϊόντος ως βασική πρόταση αξίας. Ακόμα, χρησιμοποιούν τις μοναδικές ιδιότητες και χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών τους ως βασική κινητήρια δύναμη της εικόνας τους. Οι εταιρείες οι οποίες θα κυριαρχήσουν στην αγορά τους, χρησιμοποιώντας αυτήν την εικόνα, θα καταφέρουν να αποκτήσουν μια αγορά, η οποία θα είναι πρόθυμη να δεχτεί μια αρκετά υψηλή τιμή.

Η τρίτη και τελευταία εικόνα είναι αυτή του " καλύτερου φίλου. " Οι εταιρείες που ανταγωνίζονται, έχοντας αυτή τη βασική κινητήρια εικόνα, παρέχουν ολοκληρωμένες λύσεις για τους πελάτες τους. Αρχίζουν με την πώληση του προϊόντος ή με την παροχή της υπηρεσίας και δεν σταματούν εκεί. Συνεχίζουν, έχοντας μια στενή και διαρκή συνεργασία με τους πελάτες τους, προκειμένου να δημιουργήσουν κατάλληλες λύσεις για τις ανάγκες και τα προβλήματα που σχετίζονται με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. Μπορεί η διαδικασία αυτή να καταστεί χρονοβόρα και να κοστίζει περισσότερο σε σχέση με μία απλή αντίστοιχη πώληση, όμως για τους πελάτες αυτού του τμήματος της αγοράς αυτή η συνεχής και απρόσκοπτη συνεργασία είναι σημαντική.

Η επιλογή της πρότασης αξίας είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική χαρτογράφηση της στρατηγικής, δεδομένου ότι υπαγορεύει πώς τα διάφορα στοιχεία του χάρτη θα ξεδιπλωθούν. Ειδικότερα, οι στρατηγικές διαδικασίες που σχετίζονται με τις προοπτικές του BSC θα πρέπει να ορίζονται από την επιλογή της πρότασης αξίας.

Πίνακας :Τρεις εικόνες μπορούν να διαμορφώσουν τη στάση μιας οργάνωσης				
Εικόνα	οδηγός εικόνας	επιχειρησιακή		
		αριστεία	ηγεσία προϊόντος	οικειότητα Πελατών
Καλύτερη συμφωνία	Τιμή	Πρωταρχικός στόχος: πολύ χαμηλή	Υψηλή στο μέγιστο κατώτατο όριο	Υψηλή στο μέγιστο κατώτατο όριο
καλύτερο προϊόν/υπηρεσία	Μοναδικά χαρακτηριστικά	Χαμηλή στο τέλος του κατώτα του ορίου των προδιαγραφών	Πρωταρχικός στόχος: Πολύ υψηλά	Συνάντηση των ορίων των προτύπων
καλύτερος φίλος	Επίπεδο σχέσης	Χαμηλή στο τέλος του κατώτα του ορίου των προδιαγραφών	Φτάνει στα όρια των προδιαγραφών	Πρωταρχικός στόχος : Πολύ υψηλό

Πηγή: Cam Scholey, (2005), "Strategy maps: a step-by-step guide to measuring, managing and communicating the plan", Journal of Business Strategy, Vol. 26 Iss 3 pp. 12 – 19.

Βήμα 3: Ο Καθορισμός των γενικών οικονομικών στρατηγικών που θα ακολουθηθούν.

Η αύξηση των εσόδων, η παραγωγικότητα και η αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων στο έπακρο συνθέτουν τις τρεις οικονομικές στρατηγικές που μπορούν να εμφανιστούν στον επιχειρηματικό κόσμο. Κάθε επιχείρηση προσπαθεί να επικρατήσει

στην αγορά που έχει στοχεύσει, επιδιώκει τη δημιουργία του βέλτιστου μίγματος οικονομικής στρατηγικής, συνδυάζοντας τις τρεις προαναφερθείσες οικονομικές στρατηγικές. Το μίγμα της οικονομικής στρατηγικής που επιλέγεται από μια επιχείρηση υπαγορεύεται από την πρόταση αξίας της. Επιχειρήσεις που εστιάζουν στην επιχειρησιακή αριστεία έχουν ως επίκεντρο οικονομικές στρατηγικές βασισμένες στη μείωση του κόστους και στην αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων, οδηγούμενες από τη σκέψη ότι οι λειτουργικές δραστηριότητες της επιχείρησης δεν έχουν φτάσει στη βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων που αναλώνουν. Η βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων μπορεί να οδηγήσει σε μείωση των λειτουργικών δαπανών, το οποίο έχει ως απόρροια τη μείωση του κόστους πωληθέντων, του κόστους παραγωγής και τελικά οδηγεί στην αύξηση των εσόδων. Οι επιχειρήσεις που έχουν ως βασική αξία την επιχειρησιακή αριστεία, θα έχουν την τάση να θέσουν προτεραιότητα στις στρατηγικές που σχετίζονται με τη μείωση του κόστους, την παραγωγικότητα και την αξιοποίηση των πόρων. Η λογική αυτής της στρατηγικής συμπυκνώνεται στη σκέψη ότι οι λειτουργικές δραστηριότητες επιφέρουν κοστολογική βελτίωση, με αποτέλεσμα ο οργανισμός να έχει τη δυνατότητα της τιμολόγησης σε χαμηλότερα επίπεδα, ώστε να μπορεί να χαρακτηριστεί ηγέτης στις τιμές. Αυτή η στρατηγική θέση θα επιφέρει τα αναμενόμενα έσοδα μέσα από τον υψηλό όγκο πωλήσεων.

Βήμα 4: Ο καθορισμός των στρατηγικών με επίκεντρο τον πελάτη.

Σε αυτό το στάδιο, οι συγκεκριμένες αποφάσεις λαμβάνονται σε σχέση με τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να προσφέρονται στους πελάτες, όπως είναι η τιμή, η λειτουργικότητα και η ποιότητα. Επιχειρήσεις που έχουν ως βασική πρόταση αξίας την ηγεσία του προϊόντος θα τείνουν να έχουν υψηλά επίπεδα σε αυτά τα χαρακτηριστικά, ενώ οι οπαδοί της επιχειρησιακής αριστείας θα έχουν σχετικά χαμηλά επίπεδα. Οι στρατηγικές αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται σχετικά με το επιδιωκόμενο επίπεδο της σχέσης με τους πελάτες. Οι εταιρείες που επιδιώκουν την οικειότητα με τους πελάτες τους τείνουν να δίνουν μεγάλη έμφαση στο επίπεδο των σχέσεων με αυτούς.

Οι στρατηγικές αποφάσεις που σχετίζονται με τους πελάτες θα οδηγήσουν σε μια εικόνα για το εμπορικό σήμα της εταιρίας, το οποίο θα προσδώσει τη δυνατότητα στην εταιρία να ηγηθεί σε κάποια περιοχή της αγοράς (για παράδειγμα, την τιμή ή τη

λειτουργικότητα). Η εταιρεία θα πρέπει στη συνέχεια να εκμεταλλευτεί αυτή την εικόνα για να διατηρήσει και να αποκτήσει επικερδείς πελάτες.

Βήμα 5: να αποφασίσει πώς οι εσωτερικές διαδικασίες θα υποστηρίξουν την εκτέλεση των στρατηγικών οι οποίες θα επιλεγούν.

Αποτελεί σύνηθες φαινόμενο η υλοποίηση, όσων καθορίστηκαν στα προηγούμενα στάδια, να απαιτεί αλλαγές σε λειτουργικές διαδικασίες, προκειμένου να υποστηριχτεί η πρόταση αξίας που καθορίστηκε.

Η διαδικασία της καινοτομίας αποτελεί σημαντικό παράγοντα σε αυτό το βήμα. Για την επιχειρησιακή αριστεία η καινοτομία εστιάζεται στο πώς θα βελτιωθούν οι διαδικασίες και στο πώς θα οδηγηθούμε στη μείωση του κόστους. Για επιχειρήσεις που έχουν ως πρόταση αξίας την ηγεσία του προϊόντος και την πελατειακή οικειότητα η εστίαση της καινοτομίας παρατηρείται στην έρευνα και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών για την ενίσχυση των τρεχουσών προσφορών προς τους πελάτες, κάτι το οποίο αποτελεί υψίστη σημασία για την εταιρία.

Το πέμπτο βήμα αποτελεί η διαδικασία της μετάφρασης της στρατηγικής σε δράση. Πρόκειται για το στάδιο εκείνο κατά το οποίο αποφασίζεται πώς θα εκτελεστεί η στρατηγική.

Βήμα 6: εφαρμογή των δεξιοτήτων/ικανοτήτων και τα προγράμματα των εργαζομένων που απαιτούνται για την επίτευξη της στρατηγικής.

Κατά τον σχεδιασμό των προηγούμενων βημάτων αναμφίβολα θα προκύψουν ορισμένα κενά μάθησης και ανάπτυξης (δεξιότητες, γνώσεις, τεχνολογία), τα οποία είναι απαραίτητο να καλυφτούν, προκειμένου ο οργανισμός να οδηγηθεί στην επιτυχή εκτέλεση της στρατηγικής του. Επιπροσθέτως, εκτός από τα προαναφερθέντα κενά, κάθε εταιρεία θα πρέπει συνεχώς να ανανεώνεται, προκειμένου να παραμένει μπροστά από τον ανταγωνισμό και να διατηρεί την ηγετική θέση που έχει αποκτήσει σε μια περιοχή που οι καταναλωτές κρίνουν σημαντική.

Το έκτο βήμα συνθέτει το τελευταίο στάδιο, στο οποίο θα πρέπει να αποφασιστούν ποια προγράμματα είναι απαραίτητα για την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής και

πώς αυτά θα εκτελεσθούν. Υπάρχουν γενικά προγράμματα, τα οποία βοηθούν τον οργανισμό στην προσέλκυση και τη διατήρηση των καλύτερων ανθρώπων, καθώς και στη δημιουργία εργασιακού πνεύματος αφοσίωσης και δέσμευσης. Τέτοιου είδους προγράμματα μπορούν να εφαρμοστούν σε οποιονδήποτε οργανισμό. Έκτος από αυτά τα γενικά προγράμματα μπορεί να επιλέγουν προς εκτέλεση και κάποια ειδικά προγράμματα ανάπτυξης, τα οποία συνδέονται με την επιλογή της πρότασης αξίας. Η υλοποίηση των προγραμμάτων αυτών θα πρέπει να πραγματοποιείται στο πλαίσιο της εν λόγω πρότασης αξίας. Για παράδειγμα, ένα προϊόν ηγέτης θα είναι πιο πιθανό να επικεντρωθεί στην έρευνα και την ανάπτυξη, σε αντίθεση με μια επιχείρηση που έχει ως επίκεντρο την πελατειακή οικειότητα, που θα είναι το επίκεντρο αυτών των εταιρειών που επιδιώκουν στενή σχέση πελατών.

6.3. Ανάπτυξη του στρατηγικού χάρτη με τη χρήση στρατηγικών θεμάτων.

Η διεθνής πρακτική που έχει επικρατήσει για τη δημιουργία ενός στρατηγικού χάρτη, επιτυγχάνεται μέσω της χρήσης στρατηγικών θεμάτων (R. Kaplan et al., 2008) & (Ron Person, 2009). Σε αυτήν την ενότητα παρουσιάζεται αφ' ενός το εννοιολογικό πλαίσιο που αφορά τα στρατηγικά θέματα και αφ' ετέρου αναλύεται η διαδικασία οικοδόμησης του χάρτη στρατηγικής με τη βοήθεια στρατηγικών θεμάτων.

6.3.1. Τι είναι στρατηγικά θέματα.

Τα Στρατηγικά Θέματα αποτελούν τις κύριες επιχειρηματικές στρατηγικές και συνθέτουν τους πυλώνες για το επιχειρησιακό μοντέλο ενός οργανισμού. Μόλις ένα οργανισμός ολοκληρώσει τη διαδικασία της διατύπωσης του οράματός του, τότε θα πρέπει να αποσυνθέσει το όραμα σε στρατηγικά θέματα (συνήθως 3 με 4). Κάθε στρατηγικό θέμα αποτελεί έναν τομέα, στον οποίο ο οργανισμός θα πρέπει να αριστεύσει, για να επιτύχει το όραμά του. Για την ανάπτυξη των στρατηγικών θεμάτων θα απαιτηθούν εκτιμήσεις και άλλων στρατηγικών στοιχείων, όπως η πρόταση αξίας, η εικόνα της επιχείρησης καθώς και άλλα στοιχεία από την εργασία της στρατηγικής αξιολόγησης. Θα μπορούσαμε να παρομοιάσουμε τα στρατηγικά θέματα πάνω στα

οποία οικοδομείται ένας στρατηγικός χάρτης σαν τις κύριες κολώνες που στηρίζουν ένα κτίριο. Τα στρατηγικά θέματα παρέχουν τη δομή, την υποστήριξη και τα όρια για την ανάπτυξη του BSC, και το σημαντικότερο, καθορίζουν τις στρατηγικές της επιχείρησης και το επιχειρησιακό μοντέλο που θα ακολουθηθεί. Οι τέσσερις προοπτικές του BSC θα αποτελέσουν το πάτωμα του κτιρίου, ενώ το όραμα και η αποστολή την οροφή του (βλ. σχήμα).

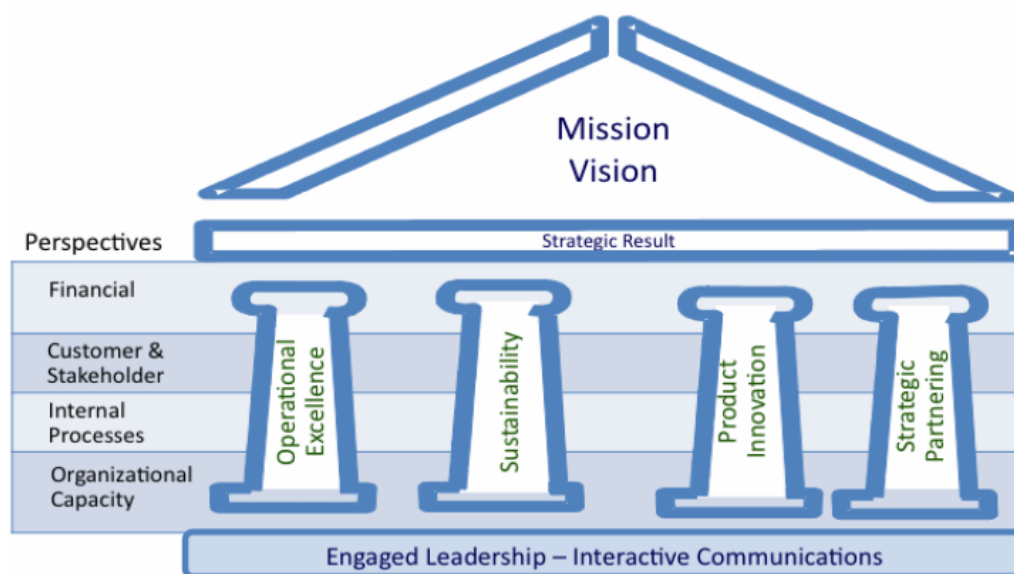


Figure 1: Strategic Themes are the Pillars that Support the Mission & Vision

Πηγή: Gail S. Perry, Strategic themes- How Are They Used and WHY?

Τα στρατηγικά θέματα, συνήθως αποφέρουν οφέλη σε διαφορετικές χρονικές περιόδους. Η εξοικονόμηση του κόστους από τη βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών επιφέρει συνήθως οφέλη σε έξι έως δώδεκα μήνες. Αλλάζοντας την πρόταση αξίας ένας οργανισμός και στρεφόμενος στη βελτίωση των σχέσεων του με τους πελάτες του, θα διαπιστώσει τα αποτελέσματα μετά από την πάροδο ενός έως και τριών ετών. Οι διαδικασίες της καινοτομίας συνήθως χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να δημιουργήσουν χειροπιαστά αποτελέσματα. Το χρονικό διάστημα στο οποίο αυτές οι διαδικασίες θα επιφέρουν χειροπιαστούς καρπούς υπολογίζεται ότι είναι από τρία έτη και πάνω (R. Kaplan et al., 2008b).

Όλα τα στρατηγικά θέματα αποτελούν κρίσιμους πυλώνες για τη στρατηγική. Μια στρατηγική που εστιάζει μονόπλευρα μόνο στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, αγνοώντας την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη (όπως στρατηγικές που ενσωματώνουν την καινοτομία), προκειμένου να δημιουργήσει βραχυπρόθεσμη κερδοφορία, δεν είναι βιώσιμη. Μια στρατηγική που αγνοεί τη σχέση με τον πελάτη δεν είναι πρακτική.

6.3.2. Τι είναι τα στρατηγικά αποτελέσματα.

Κάθε στρατηγικό θέμα οικοδομείται με σκοπό να προσδώσει στον οργανισμό μια επιθυμητή μελλοντική κατάσταση. Αυτή η κατάσταση αποτελεί το στρατηγικό αποτέλεσμα του θέματος. Κάθε αποτέλεσμα θα πρέπει να ορίζεται σαφώς (μετρήσιμα), ώστε ο οργανισμός να μπορεί να αναγνωρίζει ξεκάθαρα, εάν αυτό έχει επιτευχθεί ή όχι. Συνήθως τα στρατηγικά θέματα είναι παρόμοια σε όλους τους οργανισμούς. Τέτοια μπορούν να θεωρηθούν η ανάπτυξη των οργανισμών, η επιχειρησιακή αριστεία, η άριστη εξυπηρέτηση των πελατών, η καινοτομία και η αειφορία. Ωστόσο, η στρατηγική διαφοροποίησης έγκειται στο στρατηγικό αποτέλεσμα. Η ιδιαιτερότητα του επιδιωκόμενου στρατηγικού αποτελέσματος είναι αυτή που παρέχει τις κατευθυντήριες γραμμές στην οικοδόμηση των στρατηγικών θεμάτων και τελικά του στρατηγικού χάρτη (Gail S. Perry, 2011).

6.3.3. Υλοποίηση του στρατηγικού χάρτη.

Έχοντας ορίσει τα στρατηγικά θέματα και τα στρατηγικά αποτελέσματα που προσδοκά ο οργανισμός, θα πρέπει πλέον να δημιουργήσει χωριστά για κάθε θέμα ένα χάρτη στρατηγικής. Όταν ολοκληρωθεί η δημιουργία των χαρτών για όλα τα στρατηγικά θέματα από την ομάδα υλοποίησης του Στρατηγικού χάρτη, θα πρέπει να συντεθούν όλοι οι μικροί επιμέρους χάρτες σε ένα ενιαίο για όλα τα θέματα. Σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να εξασφαλιστεί ότι έχει εξεταστεί πλήρως η στρατηγική που απαιτείται για την επίτευξη του κάθε στρατηγικού αποτελέσματος. Η παράληψη αυτού του βήματος μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια βασικών στόχων, οι οποίοι μπορεί να είναι κρίσιμοι για την επίτευξη ενός στρατηγικού αποτελέσματος. Εάν, όμως, ένα στρατηγικό αποτέλεσμα δεν επιτευχθεί (κολόνα), το οικοδόμημά μας θα κινδυνεύσει να καταρρεύσει και μαζί του θα κινδυνεύσει η επίτευξη του οράματος του οργανισμού (Perry G P, 2011).

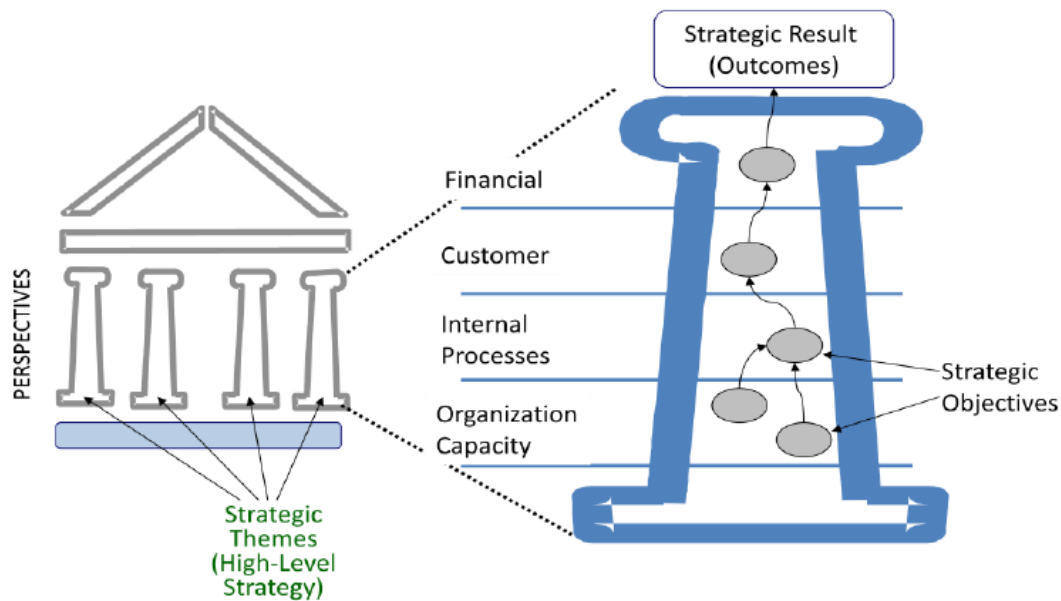
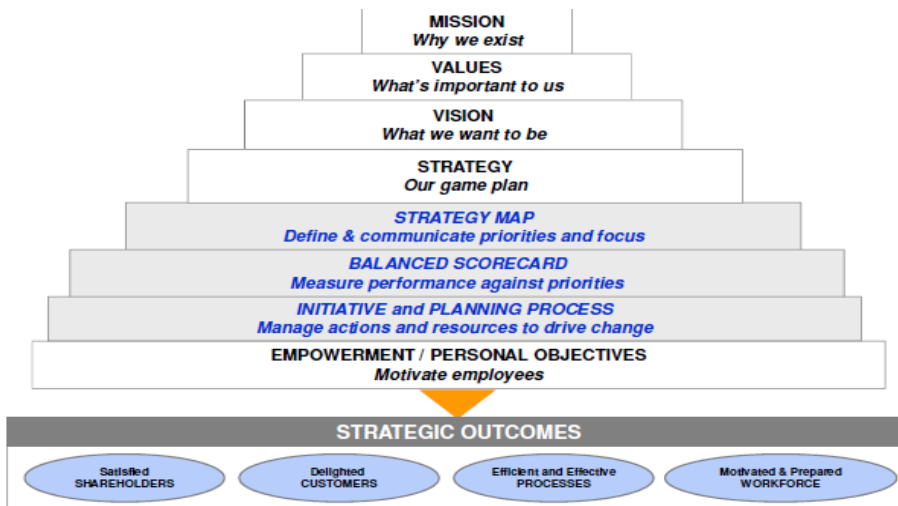


Figure 2: Well Executed Strategy Leads to Desired Strategic Results

Πηγή: Gail S. Perry, Strategic themes- How Are They Used and WHY?

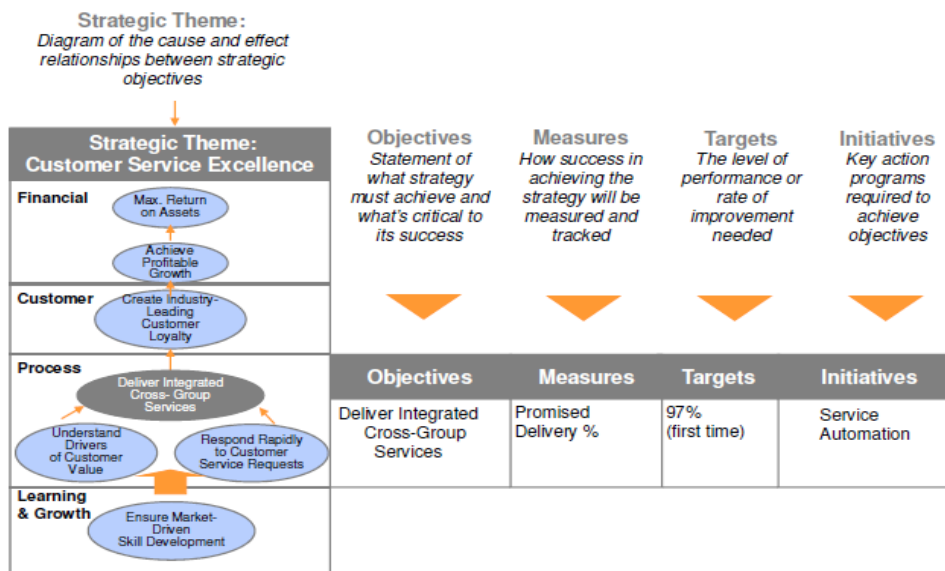
6.3.4. Η προσφορά του στρατηγικού χάρτη και του BSC.

Στον επιχειρησιακό κόσμο αποτελεί σύνηθες φαινόμενο η εμφάνιση ενός χάσματος σχετικά με την αντίληψη, που έχουν τα ανώτερα στελέχη και οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής για την έννοια της στρατηγικής. Ο συνδυασμός του χάρτη στρατηγικής και του BSC γεφυρώνει αυτό το χάσμα. Ο στρατηγικός χάρτης και το BSC αποτελούν τη διάβαση, που επιτρέπει τη σύνδεση των στόχων που έχουν τεθεί από την ηγεσία με τη διαχείριση των πρωτοβουλιών, τη βελτίωση των διαδικασιών και την καθημερινή δράση των εργαζομένων (βλ. σχήμα).



Πηγή: Πηγή: Robert Kaplan, Linking Strategic Initiatives to strategy, PMO Symposium, November 12, 2013.

Ο πίνακας Ισορροπημένης στοχοθέτησης μεταφράζει τους στρατηγικούς στόχους που καθορίστηκαν στις προοπτικές του στρατηγικού χάρτη σε μέτρα, στόχους και πρωτοβουλίες που πρέπει να υλοποιηθούν. Η παραπάνω σύνδεση έχει ως απόρροια τη μετάφραση της στρατηγικής σε δράση.



Πηγή: Πηγή: Robert Kaplan, Linking Strategic Initiatives to strategy, PMO Symposium, November 12, 2013.

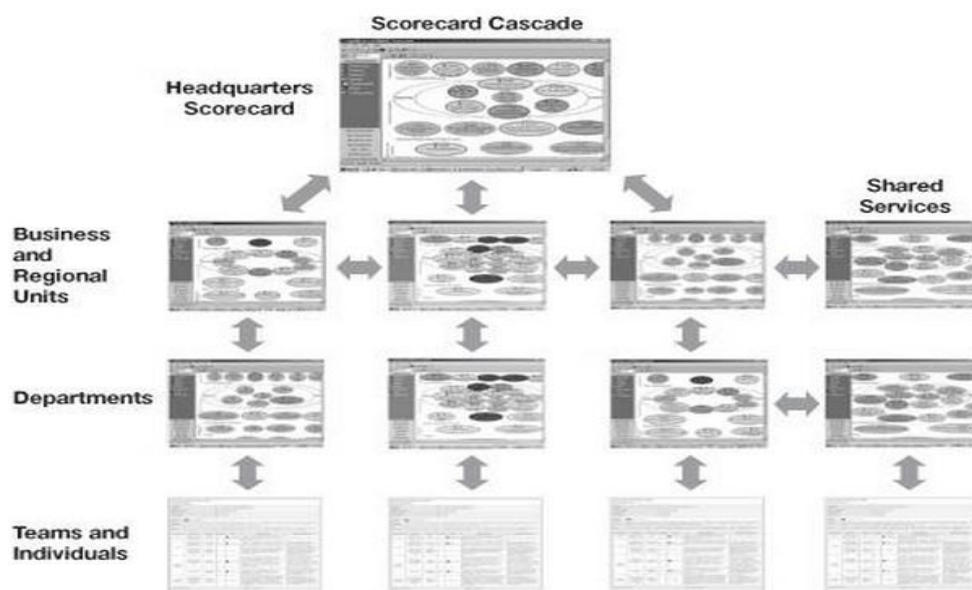
6.4. Η διαδικασία εφαρμογής του BSC στους οργανισμούς.

Ο στρατηγικός χάρτης και το BSC έχει αποδειχτεί ότι αποτελεί έναν ιδανικό μηχανισμό για την ευθυγράμμιση της εταιρικής έδρας με τις οργανωσιακές μονάδες, με σκοπό την

ανώτερη δημιουργία αξίας¹⁷. Η εκτελεστική ομάδα του οργανισμού με τη δημιουργία του στρατηγικού χάρτη και της στοχοθεσίας του αποτυπώνει το πώς πιστεύει ότι η επιχείρηση θα δημιουργήσει πρόσθετη αξία.

Ένας οργανισμός έχοντας φτάσει στο σημείο να ορίσει τον βασικό στρατηγικό χάρτη, τους κεντρικούς στόχους και τα μέτρα για τις τέσσερις προοπτικές του BSC, θα πρέπει πλέον να προχωρήσει στην εφαρμογή του. Η εφαρμογή του θα απαιτήσει να γίνει κατανοητή από ολόκληρη την οργάνωση και να θέσει σαφείς στόχους επίτευξης για κάθε μονάδα, τμήμα και ομάδα μέσα στον οργανισμό. Αυτό θα επιτευχθεί με τη δημιουργία μικρότερων BSC και πινάκων αξιολόγησης της απόδοσης (τα οποία συνδέονται με τους στόχους του κεντρικού BSC) για κάθε μονάδα, τμήμα και ομάδα του οργανισμού (βλ. σχήμα). Κάθε κλιμάκωση του χάρτη (μικρότερο χάρτη) αποτυπώνει το τι θα πρέπει να κάνει το τμήμα ή η μονάδα του οργανισμού που αφορά, προκειμένου να δημιουργήσει εξαιρετική απόδοση.

Οργανωσιακή ευθυγράμμιση κάθετη και οριζόντια.



Πηγή: Robert S. Kaplan & David P. Norton, The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, HBR 2008

¹⁷ Robert S. Kaplan & David P. Norton, The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, HBR 2008, σελ.100.

Κεφάλαιο 7^ο Το BSC σαν μέρος μίας μεγάλης προσπάθειας.

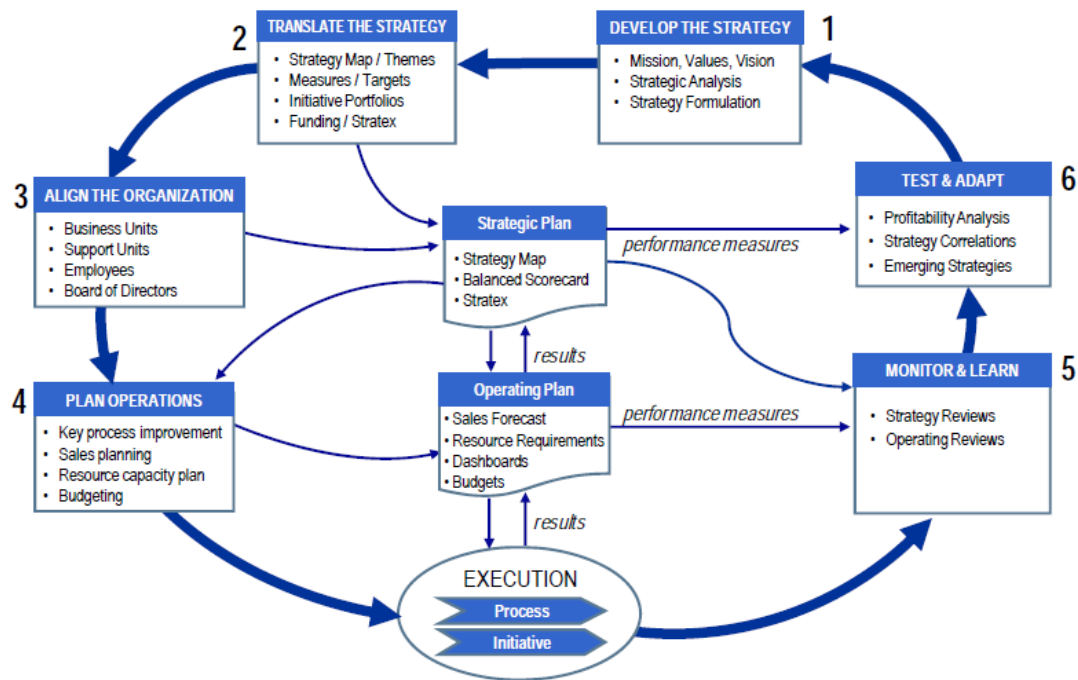
7.1 Το στρατηγικό σύστημα μάνατζμεντ (XPP).

Κατά την περίοδο στην οποία ο R. Kaplan και ο D. Norton ανέπτυξαν το BSC, ο Robert Simons ανέπτυξε τους μοχλούς ελέγχου διαχείρισης (Simons, 1995 a & b). Ο Robert Simons στο έργο του προσδιόρισε διάφορους τύπους συστημάτων μάνατζμεντ¹⁸, τους οποίους μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι μάνατζερ για να παρακινήσουν, να παρακολουθήσουν και να διαχειρίζονται τις στρατηγικές τους.

Οι Norton και Kaplan αρχικά είχαν οραματιστεί το Balanced Scorecard ως ένα ενισχυμένο σύστημα για τη μέτρηση των επιδόσεων (R. Kaplan, 2010). Το όραμα των Norton και Kaplan για το BSC ήταν οι διαχειριστές με τη χρήση του να μπορούν να καθορίσουν και να παρακολουθούν την απόδοση μεταξύ πολλών οικονομικών και μη οικονομικών μέτρων, τα οποία θεωρούνταν σημαντικά για την επιτυχία της εταιρείας (R. Kaplan, 2010). Ωστόσο, σύντομα πολλά ανώτερα στελέχη τους διδάξαν ότι το Balanced Scorecard θα μπορούσε να λειτουργήσει με ένα πολύ πιο ισχυρό τρόπο, παρά να χρησιμοποιείται ως ένα σύστημα διαχείρισης εκθέσεων και παρακολούθησης των επιδόσεων. Η ανάπτυξη του συστήματος διαχείρισης της στρατηγικής μετέτρεψε το Balanced Scorecard απ' ένα εκτεταμένο σύστημα διάγνωσης σε ένα διαδραστικό σύστημα.

Το Σχήμα 4 απεικονίζει την αρχιτεκτονική ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης κλειστού βρόχου, το οποίο συνδέει το στρατηγικό σχεδιασμό με επιχειρησιακή εκτέλεση. Το σύστημα μάνατζμεντ αποτελείται από έξι στάδια, όπως αυτά περιγράφονται παρακάτω:

¹⁸ Σύστημα μάνατζμεντ χαρακτηρίζουμε ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαδικασιών και εργαλείων, που χρησιμοποιούνται από έναν οργανισμό, προκειμένου να αναπτύξει τη στρατηγική του, να τη μετατρέψει σε δράσεις, να παρακολουθήσει και να βελτιώσει την απόδοση και των δύο.



Στάδιο 1. Ανάπτυξη της στρατηγικής.

Οι διαχειριστές κατά το στάδιο της ανάπτυξης της στρατηγικής συνίσταται να κάνουν χρήση στρατηγικών εργαλείων (βλέπε πίνακα), προκειμένου να αναπτύξουν και να διαμορφώσουν τη στρατηγική του οργανισμού τους. Σε αυτό το στάδιο η αποσαφήνιση των εννοιών του οράματος, της αποστολής, των κύριων αξιών και των στρατηγικών στόχων είναι βαρύνουσας σημασίας. Μετά τον καθορισμό αυτών των θεμελιωδών διατυπώσεων, οι μάνατζερ προχωρούν στη στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, κάνοντας χρήση προτύπων, όπως η ανάλυση PESTEL, PORTER, SWOT κ.α. Οι ενέργειες αυτές στοχεύουν στη δημιουργία μιας ανταγωνιστικής θέσης και προσφέρουν τις βασικές ικανότητες για τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής δήλωσης.

Στάδιο 2. Σχεδιασμός της στρατηγικής.

Ο οργανισμός έχοντας πλέον διατυπώσει τη στρατηγική του δήλωση, τη μεταφράζει σε συγκεκριμένους στόχους και πρωτοβουλίες, με τη χρήση του στρατηγικού χάρτη και του πίνακα ισορροπημένης στοχοθέτησης.

Στάδιο 3. Οργανωτική ευθυγράμμιση.

Η Ευθυγράμμιση των οργανωσιακών μονάδων, των τμημάτων υποστήριξης και των εργαζόμενων με τη στρατηγική συνθέτει το τρίτο στάδιο του συστήματος διαχείρισης. Πρωταρχικός σκοπός της οργανωσιακής ευθυγράμμισης είναι η δημιουργία μεγαλύτερης αξίας από ό, τι αν οι μονάδες, τα τμήματα και οι εργαζόμενοι λειτουργούν ανεξάρτητα.

Η διοίκηση της εταιρικής έδρας είναι σαν τον πηδαλιούχο ενός κωπηλατικού σκάφους, εάν καταφέρει να συντονίσει καλά τις επιμέρους μονάδες της (κωπηλάτες), θα καταφέρει να φτάσει γρήγορα και ασφαλή στον προορισμό της, όσο καλύτερα συντονισμένοι είναι οι κωπηλάτες τόσο γρηγορότερα θα φτάσει το πλοίο στον προορισμό του.

Οι μάνατζερ για να ευθυγραμμίσουν τον οργανισμό με τη στρατηγική απαιτείται να συνδέσουν το στρατηγικό χάρτη και το Balanced Scorecard με όλες τις οργανωτικές μονάδες (βλ. σχήμα). Ενώ, οι εργαζόμενοι θα ευθυγραμμιστούν μέσω επίσημης διαδικασίας επικοινωνίας και μέσω των ατομικών στόχων και πρωτοβουλιών που συνδέονται με τους στρατηγικούς στόχους.

Στάδιο 4. Σχέδιο λειτουργίας.

Το ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης κλειστού βρόγχου επιτρέπει την άμεση σύνδεση μεταξύ της στρατηγικής με τις καθημερινά εκτελούμενες λειτουργίες. Η

σύνδεση της στρατηγικής με τις πράξεις επιτυγχάνεται με τη βοήθεια ενός τρίτου συνόλου από εργαλεία και διεργασίες, όπως η κοστολόγηση με βάσει τις δραστηριότητες, οι προϋπολογισμοί και άλλα.

Στάδιο 5. Παρακολούθηση και μάθηση.

Σε αυτό το στάδιο οι οργανισμοί πραγματοποιούν συναντήσεις επιχειρησιακής αναθεώρησης, προκειμένου να εξετάσουν και να παρακολουθήσουν την οργανωσιακή απόδοση, καθώς και να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που εμφανίζονται.

Στάδιο 6. Έλεγχος και την προσαρμογή.

Ανά τακτά χρονικά διαστήματα ο οργανισμός θα πρέπει να εξετάζει, εάν το επιχειρησιακό περιβάλλον και οι θεμελιώδεις επιχειρησιακές υποθέσεις του έχουν μεταβληθεί και αναλόγως να επανακαθορίσουν τη στρατηγική του. Μετά από αυτή τη διαδικασία, εάν υπάρχουν μεταβολές απαιτείται να τρέξει ξανά από την αρχή το σύστημα μάνατζμεντ (XPP).

Η δημιουργία του XPP είναι κάτι πολύ περισσότερο από το Balanced Scorecard. Ενσωματώνει το αρχικό πλαίσιο του Balanced Scorecard ως συστατικό μέσα σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης που εναρμονίζει τη στρατηγική και τις λειτουργίες. Κάποιος μπορεί να δει το προτεινόμενο Σύστημα διαχείρισης ως την ολοκλήρωση των πλαισίων, που υποστήριζαν νωρίτερα οι Simon και Robert Anthony για τον στρατηγικό σχεδιασμό, τη διαχείριση και τον επιχειρησιακό έλεγχο. Αντί αυτά να υπάρχουν ως ξεχωριστές δραστηριότητες, όπως προτείνεται από τον Simon και τον Anthony, τώρα έχουμε τις διάφορες δραστηριότητες για την ανάπτυξη και τον έλεγχο της στρατηγικής, την ευθυγράμμιση του οργανισμού, τον επιχειρησιακό σχεδιασμό, τον επιχειρησιακό έλεγχο, μέσα σε ένα κλειστό και ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης.

Αυτό το ολοκληρωμένο και πλήρες σύστημα διαχείρισης κλειστού βρόχου έχει πολλά μεταβαλλόμενα μέρη, τα οποία συσχετίζονται μεταξύ τους. Απαιτεί τον ταυτόχρονο συντονισμό μεταξύ όλων των οργανωτικών γραμμών και του προσωπικού των μονάδων. Οι υπάρχουσες διαδικασίες που σήμερα διοικούνται από διάφορα μέρη του οργανισμού, όπως η κατάρτιση του προϋπολογισμού, τα χρηματοοικονομικά, οι προσωπικοί στόχοι, οι ανθρώπινοι πόροι και η διαχείριση των διαδικασιών, πρέπει να συντονιστούν, με σκοπό τη δημιουργία στρατηγικής ευθυγράμμισης. Θα πρέπει, επομένως, να λειτουργεί ως ένα σύστημα, αντί για ένα σύνολο μη συντονισμένων υποσυστημάτων.

Η διαδικασία αυτή εγκαινιάζει μία νέα πρόταση όσον αφορά τα συστήματα ολοκληρωμένης στρατηγικής και επιχειρησιακής διαχείρισης. Το έργο αυτό δεν ενσωματώνει μόνο το προηγούμενο έργο των Kaplan & Norton σε θέματα που αφορούν τους στρατηγικούς χάρτες, την ευθυγράμμιση, την παρακίνηση των εργαζομένων, αλλά ενσωματώνει τη διαχείριση της ποιότητας, τα ταμπλό δεδομένων, την κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες, με σκοπό τον προγραμματισμό των απαιτούμενων πόρων και την ανατροφοδότηση της στρατηγικής (Kaplan & Anderson, 2004, 2007), τα εργαλεία ανάπτυξης για τη χάραξη της στρατηγικής και δεδομένα για τη δοκιμή και προσαρμογή της στρατηγικής.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα κύρια εργαλεία, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά την υλοποίηση κάθε σταδίου του στρατηγικού συστήματος διοίκησης κλειστού βρόχου (XPP).

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	ΣΚΟΠΟΣ	ΕΜΠΟΔΙΑ	ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ
1.Αποσαφήνιση των εννοιών της αποστολής, αξιών, και του οράματος. Γιατί είμαστε στην επιχείρηση;	Επιβεβαίωση των υψηλού επιπέδου κατευθυντήριων γραμμών σχετικά με τους οργανωτικούς σκοπούς και συμπεριφορές.	Το όραμα περιγράφεται συχνά σε μη ευνοϊκούς όρους για την εκτέλεσή του.	1.Σαφή Αποστολή 2.Βασικές Αξίες 3.Μεγαλεπήβολοι, απτοί και φιλόδοξοι στόχοι(ΒΗΑG) 4.Θεματολογία Στρατηγικής αλλαγής 5.Ενισχυμένο όραμα
2.Συμπεριφορά Στρατηγικής Ανάλυσης. Ποια βασικά ζητήματα επηρεάζουν τη στρατηγική μας;	Αναγνώριση μέσω δομημένης ανάλυσης των γεγονότων, δυνάμεων και εμπειριών που έχουν αντίκτυπο και τροποποιούν τη στρατηγική.	Η ανάλυση συχνά εστιάζεται στα αποτελέσματα και όχι στο να αποτελέσει οδηγό της στρατηγικής.	1.Περιβαλλοντική σάρωση(PESTEL) 2. Ανάλυση (SWOT) 3.Στρατηγική αναλυτικής καταγραφής 4. Strategic issues
3.Διαμόρφωση της Στρατηγικής Πώς μπορούμε να ανταγωνιστούμε καλύτερα;	Καθορισμός πού και πώς η οργάνωση θα ανταγωνιστεί.	Υπάρχει μια μυριάδα από πιθανές μεθοδολογίες. Δεν υπάρχει ομοφωνία κατά την οποία να προσεγγίζει σε ποια περίπτωση μπορούν να χρησιμοποιηθούν.	1.Βασικά ζητήματα ανάλυσης (Key issues analysis). 2.Μεθοδολογίες Στρατηγικής (strategy methodologies). 3.Στρατηγική δήλωση κατεύθυνσης (strategy direction statements). 4.Παγίδες
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗΣ	ΣΚΟΠΟΣ	ΕΜΠΟΔΙΑ	ΕΠΙΤΡΕΠΟΜΕΝΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ
1.Ευθυγράμμιση των επιχειρησιακών μονάδων Πώς μπορούμε να ευθυγραμμίσουμε τις επιχειρηματικές μονάδες για τη δημιουργία εταιρικών συνεργιών;	Αλληλουχία και ενσωμάτωση της εταιρικής στρατηγικής στις στρατηγικές των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων.	Οι στρατηγικές μιας επιχειρηματικής μονάδας συνήθως αναπτύσσονται και εγκρίνονται ανεξάρτητα, χωρίς την καθοδήγηση από μια εταιρική προοπτικής. Έλλειψη ενοποίησης της στρατηγικής των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων.	1. Δημιουργία μικρότερων επιμέρους στρατηγικών χαρτών σε επιχειρηματικές μονάδες (που πηγαίνουν από τον κεντρικό στρατηγικό χάρτη). 2.Κάθετη και οριζόντια ευθυγράμμιση.
2.Ευθυγράμμιση υποστηρικτικών μονάδων. Πώς μπορούμε να ευθυγραμμίσουμε τις μονάδες υποστήριξης με την επιχειρησιακή μονάδα και τις εταιρικές στρατηγικές?	Εξασφάλιση ότι κάθε μονάδα υποστήριξης έχει μια στρατηγική που ενισχύει την απόδοση της εταιρικής έδρας και της στρατηγική της επιχειρησιακής μονάδας που εντάσσεται.	Οι μονάδες υποστήριξης αντιμετωπίζονται ως "διακριτικά κέντρα δαπάνης" με στόχους την ελαχιστοποίηση του κόστους, αντί να στηρίζει τις στρατηγικές των επιχειρήσεων και της επιχειρηματικής μονάδας.	1.Συμφωνίες επιπέδου υπηρεσιών 2.Υποστήριξη των στρατηγικών χαρτών και του bsc της μονάδας.
3.Ευθυγράμμιση Υπαλλήλων Πώς μπορούμε να παροτρύνουμε τους υπαλλήλους να μας βοηθήσουν στην εκτέλεση της στρατηγική?	Όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κατανοούν τη στρατηγική και να παρακινούνται προκειμένου να βοηθήσουν με επιτυχία στην εκτέλεση της στρατηγικής.	Οι περισσότεροι από τους υπάλληλους δεν γνωρίζουν ή δεν κατανοούν τη στρατηγική. Τους στόχους και τα κίνητρά τους να τα επικεντρώνουν στις τοπικές τακτικές επιδόσεις και όχι στους στρατηγικούς στόχους.	1.Επίσημο πρόγραμμα στρατηγικής επικοινωνίας 2.Στόχοι των εργαζομένων με σαφή οπτική επαφή με τους στρατηγικούς στόχους 3.Προγράμματα ανταμοιβής και παροχής κινήτρων 4.Προγράμματα ανάπτυξης ικανοτήτων
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ	ΣΚΟΠΟΣ	ΕΜΠΟΔΙΑ	ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ
1.Βελτίωση Βασικών Διαδικασιών Τι διαδικασία επιχειρηματικής αλλαγής απαιτεί η στρατηγική?	Εξασφάλιση της αλλαγής που απαιτείται από τα θέματα στρατηγικής που μεταφράζονται σε αλλαγές των επιχειρησιακών διαδικασιών.	Καμία ευθυγράμμιση μεταξύ των στρατηγικών προτεραιοτήτων και της ποιότητας και συνεχούς βελτίωσης των προγραμμάτων.	1. Total quality management 2.Βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών 3.κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας 4.Βασικοί δείκτες απόδοσης / πίνακες δεδομένων

2. Ανάπτυξη πόρων του Σχέδιου Χωρητικότητας Πώς συνδέουμε τη στρατηγική σε επιχειρησιακό σχέδιο και προϋπολογισμό;	Εξασφάλιση ότι το δυναμικό των πόρων, τα επιχειρησιακά σχέδια και οι προϋπολογισμοί αντικατοπτρίζουν τις κατευθύνσεις και τις ανάγκες της στρατηγικής.	Προβλέψεις, προϋπολογισμοί και τα επιχειρησιακά προγράμματα που αναπτύχθηκαν ανεξάρτητα από το στρατηγικό σχέδιο.	1. κυλιόμενες προβλέψεις 2. Δραστηριότητες βάσει κοστολογικού μοντέλου 3. Προγραμματισμός των Πόρων 4. Προϋπολογισμός (ΟΡΕΧ/CAΡΕΧ) 5. Pro forma οικονομικών
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ	ΣΚΟΠΟΣ	ΕΜΠΟΔΙΑ	ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ
1. Ανασκόπηση Επιχειρησιακών Συνεδριάσεων Είναι οι εργασίες υπό έλεγχο;	Να παρακολουθούν και να διαχειρίζονται βραχυπρόθεσμες οικονομικές και λειτουργικές επιδόσεις.	Βασικοί δείκτες απόδοσης που αναθεωρούν τη διαχείριση, δεν επικεντρώνονται στην στρατηγική.	1. Μοντέλα Πλοήγησης 2. Ανάλυση διακύμανσης 3. Επανεξέταση βασικών δεικτών απόδοσης 4. Ομάδα επίλυσης προβλημάτων 5. Παρακολούθηση του προγράμματος
2. Συνεδριάσεις επανεξέτασης της στρατηγικής. Εκτελούμε τη στρατηγική μας καλά;	Η παρακολούθηση και διαχείριση των στρατηγικών πρωτοβουλιών και του Balanced Scorecard	1. Μη επαρκής χρόνος στις συνεδριάσεις διαχείρισης για συζητήσεις σχετικά με την εφαρμογή της στρατηγικής 2. Στρατηγικές πρωτοβουλίες των επιμέρους οργανωτικών μονάδων μιας οργάνωσης δεν παρακολουθούνται και διαχειρίζονται με αποτέλεσμα.	1. Παρακωλούθηση στρατηγικών θεμάτων 2. Πρωτοβουλίες παρακολούθησης χαρτοφυλακίου 3. ομαδοποίηση θεμάτων 4. Διαχείριση ημερήσιων θεμάτων
3. Στρατηγική δοκιμή και προσαρμογή των συνεδριάσεων Η στρατηγική μας λειτουργεί;	Στην περιοδική αξιολόγηση να εξεταστούν, εάν οι υποθετικοί στόχοι αιτίου αποτελέσματος που τίθενται στον στρατηγικό χάρτη λειτουργούν.	1. Δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία για την αναθεώρηση και τον έλεγχο, όταν η υπόθεση βασίζεται στη στρατηγική. 2. Ανεπαρκής ικανότητα σε στρατηγικές αναλύσεις, για να ελεγχθεί η στρατηγική. 3. Οι εργαζόμενοι δεν ενθαρρύνονται να προτείνουν νέες στρατηγικές επιλογές.	1. Μελέτες ανάλυσης, ABC κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες. 2. Αναλύση αιτίου - αποτελέσματος και έλεγχοι. 3. Αναθεώρηση από τις αναδυόμενες στρατηγικές.

Πηγή: Robert S. Kaplan & David P. Norton, The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, HBR 2008

7.2. Χρονικά καθοδηγούμενη Κοστολόγηση κατά δραστηριότητα (Time Driven Activity Based Costing).

Η χρονικά καθοδηγούμενη κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων αποτελεί τη σύγχρονη εξέλιξη της Κοστολόγησης (Kaplan & Anderson, 2004). Βασίζεται στη λογική της κοστολόγησης με βάση τις δραστηριότητες και απαιτεί τον διαχωρισμό της επιχείρησης σε δραστηριότητες, οι οποίες θα αποτελέσουν και τους αποδέκτες του κόστους της. Η καινοτομία που εισαγάγει η TDABC¹⁹ είναι η δημιουργία συναρτήσεων

¹⁹ Ο όρος TDABC αποτελεί τη συντομογραφία της μεθόδου κοστολόγησης TIME DRIVEN ACTIVITY BASED COSTING.

χρόνου (δυναμικότητας) για τις διάφορες δραστηριότητες του οργανισμού. Έπειτα, κάνοντας χρήση αυτών των συναρτήσεων και των λογιστικών δεδομένων σχετικά με το κόστος, κατανέμει αυτό σε αποδεκτές κόστους (cost objective). Έχοντας κοστολογήσει πλέον όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού, εάν συνδέσουμε αυτές που έχουν άμεση σχέση με το κάθε παραγόμενο προϊόν και αθροίσουμε το κόστος του, θα υπολογίσουμε το τελικό κόστος των παραγόμενων προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η αναφερόμενη μέθοδος κατανέμει το κόστος στα προϊόντα, τις υπηρεσίες, και τους πελάτες βασιζόμενη σε δύο θεμελιώδεις παραμέτρους:

- Το ανά λεπτό κόστος χρησιμοποιούμενων πόρων.
- Το χρόνο που χρειάζεται κάθε αποδέκτης κόστους (προϊόν ή υπηρεσία) μέχρι να ολοκληρωθεί.

Η εξελιγμένη αυτή μορφή κοστολόγησης είναι πολύ πιο εύκολη στη δημιουργία και χρήση από τους οργανισμούς σε σχέση με την προκάτοχό της (ABC²⁰), η οποία, όπως έχει διαπιστωθεί από έρευνα του Rigby (2003), μόλις το 50% των οργανισμών που προσπαθήσαν να την εφαρμόσουν τα κατάφεραν.

Σύμφωνα με τον Καραγιάννη (2010:75-76) τα προβλήματα που δημιουργούνται από την εφαρμογή της κλασικής πλέον κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων είναι τα ακόλουθα:

- Οι δραστηριότητες των συνεντεύξεων στους εργαζομένους και των επιμετρήσεων χαρακτηρίζονται χρονοβόρες και δαπανηρές.
- Τα δεδομένα ενός μοντέλου ABC είναι υποκειμενικά και δύσκολο να αναλυθούν.
- Τα δεδομένα έχουν υψηλό κόστος αποθήκευσης ανάλυσης και τεκμηρίωσης.
- Το κλασικό μοντέλο κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων δεν παρουσιάζει μια ολοκληρωμένη άποψη για το πώς η επιχείρηση που το εφαρμόζει θα επιτύχει μεγαλύτερη κερδοφορία
- Η αναβάθμιση και η μετατροπή των κλασικών μοντέλων ABC είναι αρκετά δύσκολη.

²⁰ ABC είναι η συντομογραφία της μεθόδου κοστολόγησης ACTIVITY BASED COSTING.

- Η εφαρμογή της κλασικής μεθόδου κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων δεν παρουσιάζει στα αποτελέσματά της τους μη χρησιμοποιούμενους πόρους.

Όλα τα παραπάνω μειονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων, μπορούν να αποφευχθούν με τη χρήση της Time Driven ή Capacity Driven κατά δραστηριότητα κοστολόγησης.

Η TDABC οδηγεί σε μια εις βάθος ανάλυση του οργανισμού, προσφέροντας πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με το κόστος, την ποιότητα, τον χρόνο και την αποδοτικότητα με την οποία εκτελούνται οι διαδικασίες. Προσδιορίζει, επίσης, ποιες δραστηριότητες εκτελούνται αργά, ποιες απαιτείται να τροποποιηθούν ή να καταργηθούν, καταδεικνύει τους κερδοφόρους πελάτες και μπορεί να προσδώσει στοιχεία για τη μελλοντική κερδοφορία. Επομένως, συνθέτει ένα ισχυρό εργαλείο ανάλυσης για τον προγραμματισμό των πόρων που απαιτούνται για την εφαρμογή της στρατηγικής.

Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton (2008, p.193) κάθε φορά που μια εταιρεία συνεδριάζει για να επανεξετάσει τη στρατηγική της, θα πρέπει πρωτίστως να κατανοήσει τα οικονομικά της υφιστάμενης στρατηγικής της. Μια εταιρεία που ξεχνά ή δεν συνειδητοποιεί ότι έχει ζημιόγωνα προϊόντα ή πελάτες κατά την τρέχουσα περίοδο, θα συνεχιστεί σχεδόν σίγουρα και στο μέλλον να υφίσταται απώλειες από ασύμφορα προϊόντα και πελάτες. Η TDABC θα βοηθήσει σε μεγάλο βαθμό έναν οργανισμό να συνειδητοποιήσει σε ποια προϊόντα και ποιους πελάτες πρέπει να επικεντρωθεί η στρατηγική της.

Παράδειγμα εφαρμογής της TDABC.

Σε αυτό το κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζεται ένα παράδειγμα εφαρμογής της χρονικά καθοδηγούμενης κοστολόγησης στο τμήμα τυποποίησης από μια επιχείρηση παραγωγής και συσκευασίας οίνου. Η διαδικασία παραγωγής οίνου της υπό εξέτασης εταιρίας μπορούμε να τη διαχωρίσουμε σε τρία στάδια, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Δραστηριότητες 1ου σταδίου	
Κωδικοί	
93.00.00.01	Αγορά & Τιμολόγηση σταφυλιών
93.00.00.02	Απορογισμός σταφυλιών
93.00.00.03	Μεταφορά σταφυλοπολτού στο πιεστήριο

93.00.0004	Μεταφορά μούστου στις δεξαμενές (για ζύμωση)
93.00.0005	Μεταφορά σύλασπου προς αποθήκευση.
Δραστηριότητες 2ου σταδίου(Μεταποίηση)	
Κωδικοί	
93.00.01.01	Διαδικασία Αποζημίωσης (διαχωρισμός οίνου & οινολάσπης)
93.00.01.02	Αποθήκευση καθαρού οίνου σε δεξαμενή
93.00.01.03	Χαρμανοποίηση
Δραστηριότητες 3ου σταδίου	
93.00.02.01	Μεταφορά από αποθήκη υλικών συσκευασίας απαιτούμενων υλικών στον χώρο του εργοστασίου που πραγματοποιείται η εμφιάλωση.
93.00.02.02	Τοποθέτηση δοχείων 0,75 στο μηχάνημα της εμφιάλωσης 0,7 lt για παραγωγή κ1
93.00.02.09	Τοποθέτηση πωμάτων στο τυπωτικό μηχάνημα για την παραγωγή του κ1
93.00.02.16	Πιλοτικό έλεγχος ετοιμού προϊόντος κ1
93.00.02.23	Πολτοποίηση προϊόντος κ1
93.00.02.30	Μεταφορά του ετοιμού προϊόντος κ1 στην Κεντρική αποθήκη ετοιμών

Χάριν ευκολίας και περιορισμού του όγκου της εφαρμογής του παραδείγματος θα εφαρμόσουμε τη χρονικά καθοδηγούμενη κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες μόνον στη φάση της τυποποίησης του κρασιού (2^ο και 3^ο στάδιο). Κρίνεται σημαντικό να τονίσουμε ότι η αποτελεσματική υλοποίηση της TDABC απαιτεί λεπτομερή γνώση των διαδικασιών που εκτελούνται μέσα στην επιχείρηση, προκειμένου αυτή να υλοποιηθεί σωστά.

Η επιχείρηση του παραδείγματός μας παράγει ένα προϊόν και γι' αυτό χρησιμοποιεί ως πρώτη ύλη το λευκό χύμα κρασί (χάριν ευκολίας δεν θα εφαρμόσουμε την TDABC στο 1^ο στάδιο). Επιπλέον, για την ολοκλήρωση του τελικού προϊόντος χρησιμοποιεί τα αναλώσιμα υλικά, γυάλινο μπουκάλι 750ml, ετικέτα, καψύλλιο και κουτί.

A ύλες και αναλώσιμα υλικά		
Κωδικοί	Ονομασία	Επεξήγηση
	A	χυμά λευκό κρασί
	B	μπουκάλι 750 ml
	Γ	Ετικέτα
	Δ	Πώμα
	E	Κουτί

Για την υλοποίηση του μοντέλου TDABC στην επιχείρηση, η ομάδα που είναι υπεύθυνη για τον σχεδιασμό του, απέκτησε εκτιμήσεις των προβλεπόμενων μέσω χρόνων για την εκπλήρωση των δραστηριοτήτων μέσα από εκτιμήσεις των υπευθύνων παραγωγής και από συνεντεύξεις με επιλεγμένους εργαζόμενους.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η κοστολογική ανάλυση όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού, οι οποίες αφορούν το στάδιο της τυποποίησης του τελικού προϊόντος. Η μεθοδολογία και η δομή του παρακάτω πίνακα κοστολογικής ανάλυσης ακολουθεί την προτεινομένη ανάπτυξη σύμφωνα με τον Καραγιάννη (2010).

A/A (1)	ΦΑΣΗ (2)	Κωδικός δραστηρ. (3)	Υπάλληλοι που εμπλέκονται (4)	Χρόνος εκτέλεσης δραστηριότη- τας (5)	Άμεσο κόστος εργασίας ανά λεπτό (6)	Άμεσο κόστος εργασίας ανά δραστηρ. (7)=(5)*(6)	Ετήσια συχρότητα δράση.	Μερικό άμεσο κόστος (9)=(7)*(8)	Διαφορές άμεσου κόστους ανά δραστηριότη- τα (10)	Συνολικό άμεσο κόστος (11)=(9)+(10)	Λοιπό κόστος επιδεργασίας (12)	Συνολικό επίτιμο κόστος επιδεργασίας
Γ		93.00.02.01	1	10,00	0,16	1,61	5280,00	8.476,19	1.140,71	9.616,90	18.369,35	27.986,25
Γ		93.00.02.02	2	0,04	0,16	0,01	3600000,00	23.116,88	3.111,01	26.227,90	50.098,23	76.326,13
Γ		93.00.02.09	2	0,04	0,16	0,01	3600000,00	23.116,88	3.111,01	26.227,90	50.098,23	76.326,13
Γ		93.00.02.23	1	13,00	0,16	2,09	5280,00	11.019,05	1.482,92	12.501,96	23.880,16	36.382,12
Γ		93.00.02.30	1	15,00	0,16	2,41	5280,00	12.714,29	1.711,06	14.425,34	27.554,03	41.979,37
Σύνολο								78.443,29	10.556,71	89.000,00	170.000,00	259.000,00

Ο πίνακας κοστολόγησης δραστηριοτήτων, όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε, αποτελείται από 13 στήλες. Η στήλη τέσσερα αναγράφει τον αριθμό των υπαλλήλων που απασχολούνται σε κάθε δραστηριότητα, ενώ η στήλη πέντε αποτυπώνει τον απαιτούμενο χρόνο για την εκτέλεση κάθε δραστηριότητας.

Η στήλη 6 του πίνακα μας φανερώνει το ύψος του δείκτη χρησιμοποιούμενων πόρων (εργασίας) για κάθε δραστηριότητα της φάσης της συσκευασίας του οίνου. Γνωρίζοντας τα έξοδα μισθοδοσίας της φάσης (από το ισοζύγιο) και τους εργαζόμενους που εμπλέκονται στη συγκεκριμένη κοστολογική περίοδο, είναι εύκολο να υπολογίσουμε τον ΔΧΠ.

Στη φάση της συσκευασίας= 6 εργαζόμενοι που εργάζονται 7 ώρες την ημέρα*20 ημέρες τον μήνα επί 11 μήνες.

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα ο ΔΧΠ για την άμεση εργασία διαμορφώνεται:
 $\Delta\text{ΧΠ} = 89.000 / (6 * 7 * 20 * 11 * 60 \text{ λεπτά την ώρα}) = 0,16 \text{ ευρώ το λεπτό.}$

Έχοντας πλέον υπολογίσει τον δείκτη χρησιμοποιούμενων πόρων κάθε δραστηριότητας και γνωρίζοντας τον χρόνο που απαιτείται για την εκτέλεσή τους, είμαστε σε θέση να υπολογίσουμε το κόστος εργασίας κάθε δραστηριότητας (στήλη 7). Έπειτα, ο πολλαπλασιασμός αυτού του κόστους με την ετήσια συχνότητα εκτέλεσης της κάθε δραστηριότητας (από τα δελτία εσωτερικής διακίνησης παραγωγής της περιόδου) θα μας φανερώσει το μερικό κόστος εργασίας ανά δραστηριότητα. Η διαφορά του συνολικού ύψους του ποσού της στήλης 9 με το συνολικό εργασιακό κόστος φανερώνει το κόστος αναμονής του παραγωγικού συντελεστή της εργασίας, ένα ποσό το οποίο στις παραδοσιακές μορφές κοστολόγησης δεν μπορεί να αποτυπωθεί. Αυτό το κόστος της υποαπασχόλησης του εργατικού δυναμικού μπορεί να προέρχεται από το αδρανές διάστημα μεταξύ των παραγγελιών, της καθυστερημένης προσέλευσης στην εργασία, των διαλειμμάτων και από διάφορους άλλους λόγους ύπαρξης αδρανούς χρόνου εργασίας. Το συνολικό ύψος αυτής της στήλης είναι σημαντικό να αξιολογείται ανάλογα από τη διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης. Στο παράδειγμά μας επανακοστολογήθηκε σε κάθε δραστηριότητα με βάση το μερικό ύψος (σε σχέση με το συνολικό) εργασίας κάθε δραστηριότητας. Με

αντίστοιχό τρόπο κατανεμήθηκε και το λοιπό κόστος (ΛΟΓ. 62,64,66) της επιχείρησης. Στην τελευταία στήλη (13) αθροίζεται το συνολικό κόστος επεξεργασίας κάθε δραστηριότητας στην εξεταζόμενη κοστολογική περίοδο.

Κωδικοί λογιστικής	Κατ' είδος έξοδα	Συνολικό ποσό κατ' είδος εξόδων	Συσκευασία κρασιού
60	Άμεσα εργατικά	70000	70000
60	Έμμεσα εργατικά	19000	19000
62	Παροχές τρίτων	40000	40000
64	διάφορα έξοδα	50000	50000
66	Αποσβέσεις	80000	80000
		259000	259000

Έχοντας υπολογίσει το κόστος επεξεργασίας της υπ' εξέτασης κοστολογικής περιόδου και γνωρίζοντας τα κόστη των αναλώσεων των Α & Β υλών (πίνακας) καθώς και το συνολικό ύψος της παραγωγής του τελικού προϊόντος, μπορούμε να προσδιορίσουμε το κόστος ανά μονάδα προϊόντος (βλ. πίνακα).

Πίνακας: κατανομή των αναλώσεων Α & Β Υλών στη συσκευασία του προϊόντος.

Α ύλες και αναλώσιμα υλικά			Σύνολο αναλώσεων		
Κωδικοί	Ονομασία	Επεξήγηση	Ποσότης	Τιμή μονάδας	Κόστος
	α	χυμά λευκό κρασί	2700000	0,4	1.080.000,00 €
	β	μπουκάλι 750 ml	3600000	0,9	3.240.000,00 €
	γ	Ετικέτα	3600000	0,1	360.000,00 €
	δ	Πώμα	3600000	0,2	720.000,00 €
	ε	Κουτί	3600000	0,5	1.800.000,00 €
					7.200.000,00 €

Πίνακας κοστολόγησης παραχθέντων προϊόντων.

		Άμεσο κόστος	Λοιπό κόστος	Συνολικό κόστος επεξεργασίας	Κόστος Α' υλών	Συνολικό κόστος	Παραχθείσα ποσότητα ετοιμού προϊόντος	Κόστος ανά μονάδα
93.00.02.01	Μεταφορά από αποθήκη υλικών συσκευασίας απαιτούμενων υλικών στον χώρο του εργοστασίου που πραγματοποιείται η εμφιάλωση.	9.616,90 €	18.369,35 €	27.986,25 €				
93.00.02.02	Τοποθέτηση δοχείων 0,75 στο μηχάνημα της εμφιάλωσης 0,7 lt για παραγωγή κ1	26.227,90 €	50.098,23 €	76.326,13 €				
93.00.02.09	πλήρωση μπουκαλιών	26.227,90 €	50.098,23 €	76.326,13 €				
93.00.02.23	Παλετοποίηση προϊόντος κ1	12.501,96 €	23.880,16 €	36.382,12 €				
93.00.02.30	Μεταφορά του ετοιμού προϊόντος κ1 στην Κεντρική αποθήκη ετοιμών	14.425,34 €	27.554,03 €	41.979,37 €				
ΣΥΝΟΛΟ		89.000,00 €	170.000,00 €	259.000,00 €	7.200.000,00 €	7.459.000,00 €	3600000	0,48 €

7.2.1. Σύνδεση του BSC με τη χρονικά καθοδηγούμενη κοστολόγηση.

Ένας οργανισμός ο οποίος θα αποφασίσει να εφαρμόσει το BSC, ενώ ταυτόχρονα κάνει χρήση της μεθόδου κοστολόγησης TDABC, αποκτά σημαντικά πλεονεκτήματα σχετικά με την παρουσίαση των μέτρων απόδοσης καθώς επίσης και των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας που απαιτούνται σε όλες τις διαδικασίες (Ayvaz & Pehlivanl,2011).

Όσον αφορά την χρηματοοικονομική προοπτική οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας μιας κάρτας BSC σχετίζονται με την κερδοφορία. Η χρονικά καθοδηγούμενη κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων καθιστά δυνατό σε μια επιχείρηση να εντοπίσει τους κερδοφόρους και ζημιογόνους πελάτες της, καθώς επίσης και τα επικερδή και ζημιογόνα προϊόντα της (Kaplan & Anderson, 2004). Έχοντας τέτοιες πληροφορίες η διοίκηση μιας οργάνωσης μπορεί να αναπτύξει μια αποτελεσματικότερη στρατηγική, αφού θα γνωρίζει σε ποια προϊόντα θα πρέπει να επικεντρωθεί και σε ποιους πελάτες να στοχεύσει.

Οι οργανισμοί επιζητούν την ικανοποίηση των πελατών όμως θέλουν να ξέρουν και το κόστος αυτής της ικανοποίησης. Ταυτόχρονα με την ικανοποίηση των πελατών επιδιώκουν και τη συνέχιση της κερδοφορίας τους. Ένα μοντέλο κοστολόγησης TDABC μπορεί να παράσχει αυτές τις πληροφορίες στη διοίκηση, βοηθώντας στη

χάραξη και παρακολούθηση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής πωλήσεων, παρέχοντας τα απαιτούμενα δεδομένα στο BSC (Ayvaz & Pehlivanl,2011).

Όσον αφορά τις επιχειρησιακές διαδικασίες, η TDABC μπορεί να προσδώσει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με την παραγωγικότητα, την ύπαρξη τμημάτων που παρουσιάζονται υπερβολικές δαπάνες και τον εντοπισμό των δραστηριοτήτων στις οποίες παρουσιάζεται υποαπασχόληση του εργατικού δυναμικού. Οι παραπάνω πληροφορίες είναι απαραίτητες για τη βελτίωση των διαδικασιών σε μια εταιρία και την εισαγωγή κρίσιμων μέτρων στην προοπτική της εσωτερικής διαδικασίας του BSC.

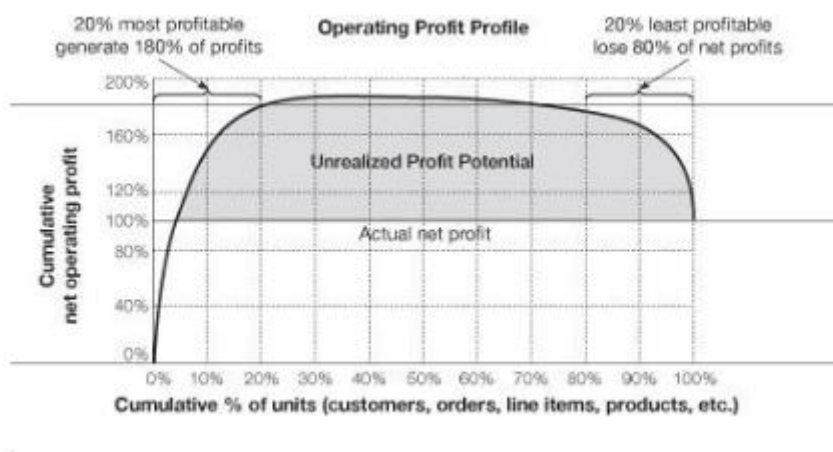
Στην προοπτική της μάθησης και ανάπτυξης η TDABC σπάνια μπορεί να πράξει δεδομένα, τα οποία θα χρησιμοποιηθούν ως μετρά απόδοσης για το BSC.

Η TDABC μπορεί να ανασύρει στην επιφάνεια δυσμενείς συνέπειες της υφιστάμενης στρατηγικής ενός οργανισμού, τις οποίες η διοίκησή του δεν θα μπορούσε καν να τις φανταστεί. Μπορεί η επιχείρηση να έχει αναπτύξει μια αποτελεσματική στρατηγική πωλήσεων, δημιουργώντας μακροχρόνιες και δυνατές σχέσεις με τους πελάτες της, παρέχοντας τα σωστά προϊόντα στις σωστές ποσότητες και στον σωστό χρόνο, όπως επιζητούν οι πελάτες. Όμως, μια τέτοια στρατηγική μπορεί πολλές φορές να δημιουργήσει δυσχέρειες και συμφόρηση στην παραγωγή, στην συσκευασία, στην αποθήκευση και τη διανομή. Επιπλέον, μπορεί να δημιουργεί εξαιρετικά υψηλά κόστη σε κάποιες διαδικασίες και να οδηγήσει ακόμα στην ύπαρξη ασύμφορων πελατών. Το μοντέλο TDABC μπορεί να μετρήσει με ακρίβεια το κόστος παραγωγής, αποθήκευσης, παράδοσης και δίνει τη δυνατότητα χωριστής τιμολόγησης κάθε παραγγελίας για κάθε πελάτη (Norton & Kaplan,2008), προσδίδοντας στην επιχείρηση εξαιρετικά σημαντικές πληροφορίες σχετικές με τη διαμόρφωση και εκτέλεση της στρατηγικής.

Συμφώνα με τους Norton και Kaplan (2008) κατά την εφαρμογή της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων σε πολλούς οργανισμούς, έχουμε διαπιστώσει ότι ο κανόνας 20-80 δεν ισχύει για την κερδοφορία των προϊόντων και των πελατών²¹. Μπορεί να

²¹ Ο κανόνας 20-80 συχνά αναφέρεται ως αρχή του Pareto, οφείλει το όνομά του στον Ιταλό οικονομολόγο ο οποίος, πριν από διακόσια χρόνια περίπου, παρατηρείσει ότι το 20 τοις εκατό του ιταλικού πληθυσμού είχε το 80 τοις εκατό του εισοδήματος. Η σχέση αυτή στη συνέχεια έχει παρατηρηθεί σε πολλές διαφορετικές σειρές εμπειρικών δεδομένων.

είναι αλήθεια ότι το 20 τοις εκατό των προϊόντων και το 20 τοις εκατό των πελατών παράγουν το 80 τοις εκατό των πωλήσεων, αλλά τα κέρδη, τα οποία υπολογίζονται ως το κατάλοιπο που απομένει μετά την αφαίρεση των εξόδων από τα έσοδα, δεν ακολουθούν τον ίδιο κανόνα. Το πιο κερδοφόρο 20% των προϊόντων και των πελατών γενικά παράγει μεταξύ 150 και 300 τοις εκατό των συνολικών κερδών (βλέπε Εικόνα 94). Η TDABC συνθέτει ένα ισχυρό εργαλείο ανάλυσης που μπορεί να απαντήσει στα παραπάνω και να συμβάλει στον προγραμματισμό των πόρων και την εφαρμογή της στρατηγικής.



Πηγή: Robert S. Kaplan & David P. Norton, The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, HBR 2008

Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton (2008b, p.193) κάθε φορά που μια εταιρεία συνεδριάζει για να επανεξετάσει τη στρατηγική της, θα πρέπει πρωτίστως να κατανοήσει τα οικονομικά της υφιστάμενης στρατηγικής της. Μια εταιρεία που ξεχνά ή δεν συνειδητοποιεί ότι έχει ζημιογόνα προϊόντα ή πελάτες κατά την τρέχουσα περίοδο, θα συνεχιστεί σχεδόν σίγουρα και στο μέλλον να υφίσταται απώλειες από ασύμφορα προϊόντα και πελάτες. Η TDABC θα βοηθήσει σε μεγάλο βαθμό έναν οργανισμό να συνειδητοποιήσει σε ποια προϊόντα και ποιους πελάτες πρέπει να επικεντρωθεί η στρατηγική της.

7.2.2. Σύνδεση TDABC, BSC και Συνολικού Προϋπολογισμού.

Στην προηγούμενη ενότητα παρουσιάστηκαν θεμελιώδεις έννοιες γύρω από τη χρονικά καθοδηγούμενη κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων καθώς επίσης και σύνδεσή της με το BSC. Η εφαρμογή της παραπάνω μεθόδου κοστολόγησης μπορεί να προσδώσει σε μια επιχείρηση τη δυνατότητα εύκολης δημιουργίας προϋπολογισμών ακριβείας. Ο προϋπολογισμός συνθέτει ένα κλασικό σύστημα διαχείρισης, στο οποίο εάν ενσωματωθεί η λογική της TDABC και επιπλέον αν αυτός συνδεθεί με τη στρατηγική (μέσω του BSC), μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση στην υπερκέραση του εμποδίου των πόρων (The Recourse Barrier), σύμφωνα με το οποίο το 60% των οργανισμών παραλείπουν να συνδέσουν τους προϋπολογισμούς τους με τη στρατηγική.

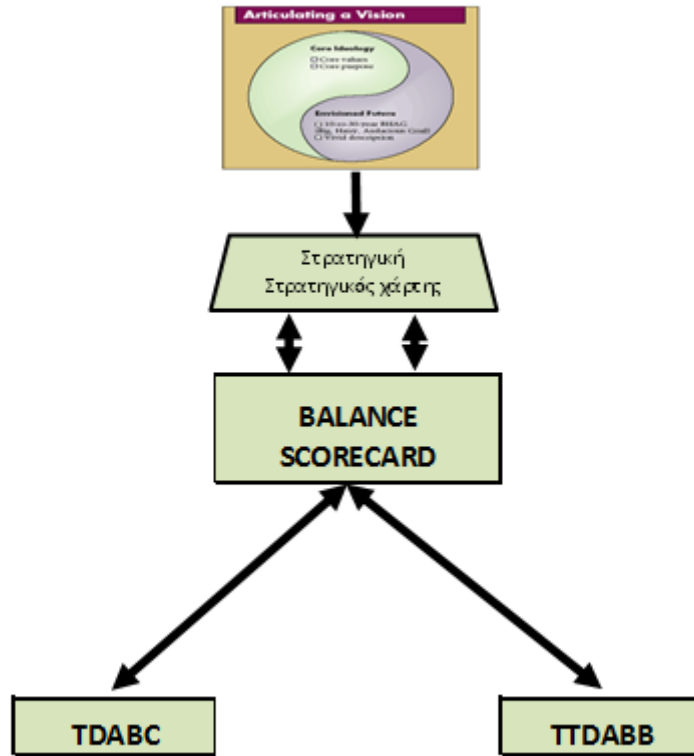
Το υπόδειγμα του συνολικού προϋπολογισμού που προτείνεται από του R. Garrison, E. Noreen και P. Brewer (2011) είναι κατά τη γνώμη μας εξαιρετικό. Αυτό το υπόδειγμα προϋπολογισμού, μπορεί να αποτελέσει τη βάση για τη δημιουργία ενός επιχειρησιακού συνολικού προϋπολογισμού.²² Σε αυτόν τον συνολικό προϋπολογισμό εάν προστεθούν οι δαπάνες που απαιτεί η εκτέλεση της στρατηγικής (bsc) καθώς και μέσα σε αυτό προστεθεί και η TDABC, δημιουργείται ένα πανίσχυρο εργαλείο διαχείρισης του οργανισμού. Αυτό, μπορεί να οδηγήσει στον σωστό προγραμματισμό της παραγωγής, στη βελτίωση της λειτουργίας των αποθηκών, στην ομαλή ροή των αποθεμάτων, των προϋπολογισμών των απαιτούμενων εργατοωρών, στη μείωση των χρονικών κύκλων παραγωγής, στην ομαλότερη και πιο εύρυθμη λειτουργία της παραγωγής και όλα αυτά με την σειρά τους θα οδηγήσουν τον οργανισμό πιο κοντά στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

Ο ενισχυμένος αυτός προϋπολογισμός (TTDABB²³) σε συνδυασμό με τη Χρονικά καθοδηγούμενη κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων, μπορούν να τροφοδοτούν το bsc με σημαντικά δεδομένα, σχετικά με τα μετρά απόδοσης και τους κρίσιμους δείκτες επιτυχίας του BSC, οδηγώντας έτσι τον οργανισμό προς την επίτευξη της στρατηγικής του (βλέπε σχήμα).

²² R. Garrison, E. Noreen & P. Brewer, Managerial Accounting, McGraw-Hill 2011, σελ. 335-359.

²³ Ο ενισχυμένος αυτός συνολικός προϋπολογισμός, επειδή ενσωματώνει τη χρονικά καθοδηγούμενη κοστολόγηση, τον ονομάζουμε συνολικό προϋπολογισμό βασισμένο στη χρονικά καθοδηγούμενη κοστολόγηση. Στα αγγλικά ο όρος αποδίδεται TOTAL TIME DRIVEN ACTIVITY BASED BAGEUTING και η συντομογραφία του είναι TTDABB.

Σχήμα: σύνδεση BSCμε TDABC & TTDABB



Μέρος Δεύτερο.

Κεφάλαιο 8^ο Πρακτική εφαρμογή του BSC Ελληνική Συνεταιριστική Οργάνωση.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας παρουσιάστηκε το θεωρητικό υπόβαθρο πάνω στο οποίο στηρίζεται τόσο το BSC όσο και το ολοκληρωμένο σύστημα Μάνατζμεντ κλειστού βρόχου XPP. Στο δεύτερο μέρος της διπλωματικής εργασίας θα προσπαθήσουμε να εφαρμόσουμε μεγάλο τμήμα της θεωρίας που αναπτύχθηκε κατά το πρώτο μέρος. Συγκεκριμένα, παρουσιάζεται η υλοποίηση σημαντικού τμήματος από τα έξι στάδια του XPP σε μια μεγάλη Ελληνική συνεταιριστική οργάνωση, η οποία δραστηριοποιείται στην παράγωγή και διάθεση προϊόντων οίνου. Αρχικά, ακολουθεί μια γενική παρουσίαση του οργανισμού, ώστε να μπορέσουμε να τον γνωρίσουμε. Εν συνεχεία, παρουσιάζεται η εφαρμογή του συστήματος μάνατζμεντ του οργανισμού.

8.1 Αναλυτική Περιγραφή της Επιχείρησης.

Η ΕΑΣ που θα εξετάσουμε ιδρύθηκε κατά την δεκαετία του 1930 από την ένωση πρωτοβάθμιων αγροτικών συνεταιρισμών της περιοχής.

8.1.1 Αναγκαιότητα Ύδρευσης.

Τα χρόνια μετά το 1922 στην Ελλάδα μόλις είχε αρχίσει να δραστηριοποιείται συστηματικά η γεωργία. Το ίδιο φαινόμενο συνέβη και στην ευρύτερη περιοχή της σημερινής εξεταζόμενης ΕΑΣ. Στην περιοχή που δραστηριοποιούνταν η ΕΑΣ υπήρξε μια πληθυσμιακή έξαρση των ανθρώπων που ασχολούνταν συστηματικά με την γεωργία τόσο από ντόπιους όσο και από πρόσφυγες που εγκατασταθήκαν στην

περιοχή. Η έξαρση αυτή είχε σαν αποτέλεσμα η σοδειά τους να μη μπορεί να διατεθεί ή να διατίθεται σε εξευτελιστικές τιμές. Για το λόγο αυτό, ενώθηκαν τα πρώτα χωριά για να έχουν καλύτερη διαπραγματευτική ικανότητα. Ο τομέας που δραστηριοποιούνταν η Ένωση από τότε ήταν το κρασί.

8.2. Θέση της Επιχείρησης

Όπως έχει διαπιστωθεί, η Ένωση στον τομέα του κρασιού κατέχει μια αρκετά ισχυρή θέση στην αγορά. Σήμερα στοχεύει στο τμήμα της αγοράς να αγοράζει κρασί αποδεκτής και σταθερής ποιότητας σε μια οικονομική τιμή. Η διαφορετικότητα πολλών προϊόντων της βασίζεται στη συσκευασία που είναι μοναδική και αρκετά οικονομικότερη της γυάλινης φιάλης. Το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς διαπιστώνεται ότι είναι αρκετά ενδιαφέρον, καθώς τα τελευταία χρόνια λόγω της οικονομική κρίσης που διέπει τον Έλληνα καταναλωτή όλο και περισσότεροι καταναλωτές στρέφονται προς τη συγκεκριμένη αγορά.

8.3 Αναλυτική Περιγραφή Αγοράς.

8.3.1. Τμηματοποίηση Αγοράς (Market Segmentation).

Στην αγορά του κρασιού η Ένωση είναι τοποθετημένη στα «ασθενέστερα» οικονομικά στρώματα της κοινωνίας, τα οποία θέλουν να αγοράσουν ένα αποδεκτό και σταθερής ποιότητας κρασί. Η κατηγορία αυτή, λόγω της κρίσης ολοένα και διευρύνεται, αφού η κρίση «επιβάλλει» σε καταναλωτές από υψηλότερα στρώματα να αγοράζουν το κρασί της, γιατί τους διασφαλίζεται η ίδια ποιότητα, αλλά με διαφορετική συσκευασία.

Η τοποθέτηση της Ένωσης σε αυτή την κατηγορία προήλθε από την πίεση που δέχεται από την πρώτη ύλη των παραγωγών. Η Ένωση δέχεται τεράστιες ποσότητες οινοσταφύλων κάθε έτος. Σε αυτές τις τεράστιες ποσότητες και με γνώμονα ότι η προσκόμιση διαρκεί το πολύ ένα μήνα, είναι αδύνατο τεχνικά να παραχθεί ένα άριστα ποιοτικό κρασί. Όλα τα παραπάνω συνέβαλαν ώστε η ποιότητα του κρασιού να είναι αποδεκτή αλλά και σταθερή.

Τρόποι Διανομής.

Η ΕΑΣ διαθέτει ιδιόκτητες αποθήκες σε κομβικά σημεία σε όλη την Ελλάδα. Επιπλέον, έχει στην κατοχή της ιδιόκτητα φορτηγά για τις μετακινήσεις των προϊόντων σε μικρές αποστάσεις. Παράλληλα, χρησιμοποιεί και εταιρίες logistics για μακρινότερες και ειδικευμένες μεταφορές.

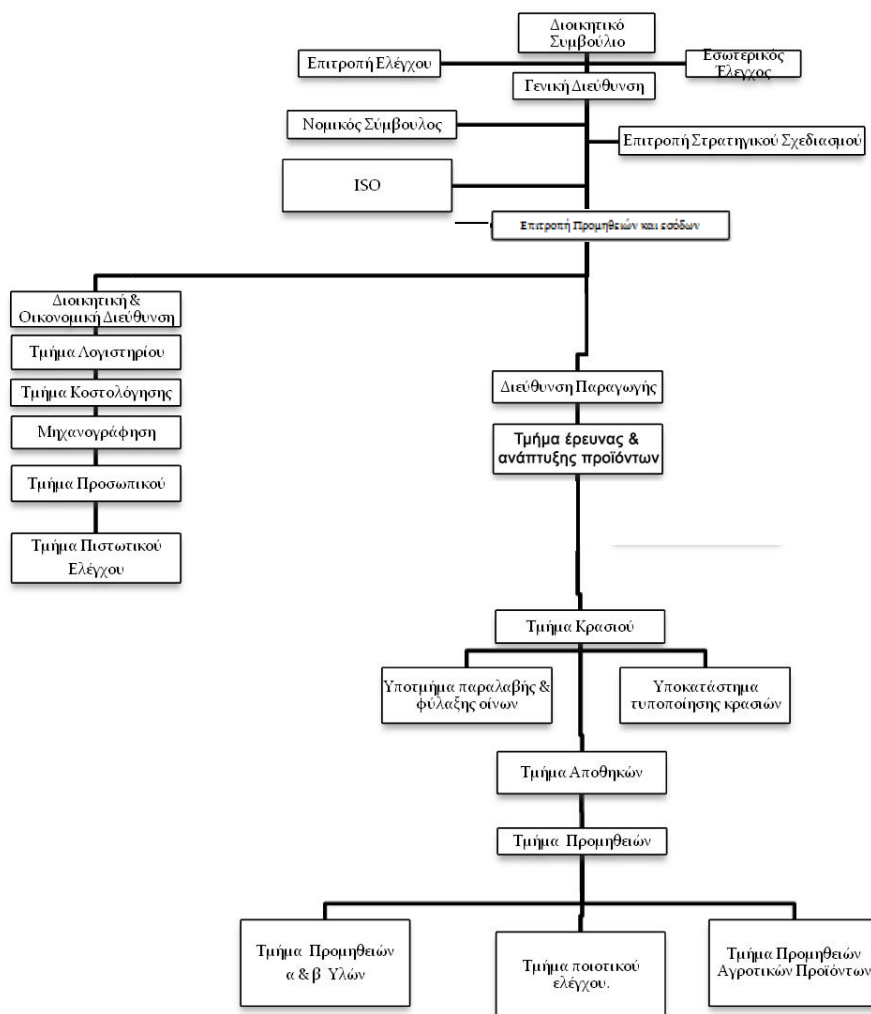
8.4 Η παρούσα κατάσταση του οργανισμού.

Είναι γεγονός ότι η Ένωση σήμερα βρίσκεται σε δυσχερή θέση, πράγμα που οφείλεται τόσο στα υψηλά λειτουργικά έξοδα για την παρούσα κατάσταση του οργανισμού όσο και στον αυξημένο αριθμό συσσωρευμένων υποχρεώσεων που καλείται να αντιμετωπίσει. Η δυσχερής αυτή χρηματοοικονομική κατάσταση δημιουργεί αυξημένες πιέσεις. Είναι, επομένως, επιτακτική η ανάγκη εξεύρεσης λύσης, η οποία θα οδηγήσει σε βελτίωση της χρηματοοικονομικής κατάστασης του οργανισμού.

Για να βελτιωθεί αυτή η κατάσταση ο οργανισμός θα πρέπει να χαρτογραφήσει ένα σχέδιο δράσης, το οποίο θα τον βγάλει από τα βαλτώδη νερά στα οποία έχει κολλήσει και θα τον οδηγήσει σε ευημερία και ανάπτυξη. Αυτό θα επιτευχθεί με την κατάστροψη και εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου **συστήματος διαχείρισης** (όπως αυτό που αναπτύσσεται στο παρόν μέρος της εργασίας), το οποίο θα είναι υπεύθυνο για την επίτευξη των θεμελιωδών διατυπώσεων του οργανισμού. Λέγοντας σύστημα διαχείρισης αναφερόμαστε στο ολοκληρωμένο σύνολο Διαδικασιών και Εργαλείων που χρησιμοποιεί μια εταιρία για να αναπτύξει τη στρατηγική της, να τη μετατρέψει σε στρατηγικές δράσεις, να παρακολουθήσει και να βελτιώσει την απόδοση και των δύο²⁴.

Σε συνεργασία με την ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού της Ε.Α.Σ αναπροσαρμόσαμε το οργανόγραμμά της, ώστε η δομή του οργανισμού να μπορεί να ανταποκριθεί στη δημιουργία και υλοποίηση ενός τέτοιου συστήματος μάνατζμεντ. Παρακάτω παρουσιάζεται το τροποποιημένο οργανόγραμμα της ΕΑΣ.

²⁴ The execution premium linking strategy to operations for competitive advantage, άρθρο.



8.5. Στάδιο 1: Ανάπτυξη της στρατηγικής.

Η ανάπτυξη της στρατηγικής αποτελεί την πρώτη φάση στη δημιουργία ενός συστήματος μάνατζμεντ όπως το XPP. Περιλαμβάνει είτε τη βελτίωση της ήδη υπάρχουσας στρατηγικής είτε τη δημιουργία μιας εντελώς νέας. Στην ενότητα αυτή θα προσπαθήσουμε να προχωρήσουμε στην ανάπτυξη της στρατηγικής της Ε.Α.Σ, κάνοντας χρήση αναγνωριζομένων διεθνών μοντέλων και πρακτικών. Αρχικά, με τη βοήθεια της ομάδας στρατηγικού σχεδιασμού που ορίστηκε από τον οργανισμό,

επανακαθορίστηκε ο ορισμός του οράματος, των αξιών, της αποστολής και των στρατηγικών στόχων.

Λαμβάνοντας υπόψιν την αποστολή, το όραμα και τις αξίες που καθορίστηκαν, προχωρήσαμε στην ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της Ε.Α.Σ. Η χάραξη της στρατηγικής κατευθύνθηκε κάνοντας χρήση πλαισίων, όπως το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Michael Porter για την ανάλυση του μικροπεριβάλλοντος και του μοντέλου PESTEL για την εξέταση μακροοικονομικού περιβάλλοντος.

Μετά την ανάλυση του περιβάλλοντος του οργανισμού, προχωρήσαμε στη δημιουργία μίας κλασικής μήτρας SWOT matrix, προκειμένου να συνοψιστούν τα συμπεράσματα από τις εξωτερικές και εσωτερικές αναλύσεις. Ο στόχος εδώ ήταν να εξασφαλιστεί ότι η στρατηγική αξιοποιεί τις εσωτερικές Δυνάμεις και Ευκαιρίες που προκύπτουν, ενώ αντιμετωπίζει τις Αδυναμίες και Απειλές που υπάρχουν. Επιπλέον, στο σημείο αυτό βλέποντας τα χαρακτηριστικά του κλάδου, ο οποίος στρατηγικά θα μπορούσε να χαρακτηριστεί σαν ένας κόκκινος ωκεανός, λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού και του πόλεμου τιμών που πραγματοποιείται, κάναμε χρήση της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών.

Τα εργαλεία χάραξης της στρατηγικής τα οποία χρησιμοποιήθηκαν σε αυτήν την ενότητα είναι όλα τους πολύ επιτυχημένα. Η επιλογή των εργαλείων έγινε από τον οργανισμό, λαμβάνοντας υπόψιν τις συνθήκες και τον ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει. Η ανάλυση Porter βοηθά τις εταιρείες να αναπτύξουν τις ήδη υπάρχουσες ανταγωνιστικές θέσεις ή εσωτερικές ικανότητες, ενώ το πλαίσιο του Γαλάζιου Ωκεανού θα βοηθήσει τις εταιρίες στην αναζήτηση εντελώς νέων τοποθετήσεων.

Απ' αυτές τις αναλύσεις ανέκυψαν μια σειρά από θέματα τα οποία η στρατηγική θα πρέπει να αντιμετωπίσει, όπως: η ανάγκη για νέα προϊόντα, η βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών, η ύπαρξη νέων τμημάτων της αγοράς στα οποία ο οργανισμός μπορεί να εισχωρήσει και τέλος τα τμήματα των πελατών στα οποία θα πρέπει να απευθύνεται ο οργανισμός. Τα παραπάνω θέματα θα γίνουν το επίκεντρο της διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής.

8.6. Προσδιορισμός του οράματος των αξιών και της αποστολής της ΕΑΣ.

Όπως προαναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας ο ορισμός το οράματος, των αξιών, της αποστολής και των στρατηγικών στόχων αποτελεί ένα θεμελιώδες βήμα στη διαδικασία υλοποίησης ενός συστήματος μάνατζμεντ. Συνθέτει το στάδιο που πρέπει να εκτελεστεί κατά την υλοποίηση τόσο του BSC όσο και του ολοκληρωμένου συστήματος μάνατζμεντ κλειστού βρόγχου που προτάθηκε από τους Kaplan & Norton. Ο καθορισμός τόσο των κύριων αξιών όσο και ο οραματισμός του μέλλοντος έχουν σκοπό να καθοδηγήσουν και να εμπνεύσουν τους ανθρώπους του οργανισμού. Εάν δεν αποτυπωθούν σωστά τότε κινδυνεύουμε να δώσουμε βαρύτητα σε λάθος στόχους κατά την υλοποίηση του στρατηγικού χάρτη και του BSC, με αποτέλεσμα το σύστημα μάνατζμεντ που πάμε να στήσουμε να χωλαίνει από την αρχή κιόλας της δημιουργίας του. Προκειμένου να αποφύγουμε τη στρεβλή κατανόηση αυτών των θεμελιωδών διατυπώσεων για τον οργανισμό, φτιάξαμε ένα ερωτηματολόγιο βασισμένο στην έρευνα των James C. Collins and Jerry I. Porras και το μοιράσαμε στα στελέχη του οργανισμού που ήταν επιφορτισμένα με τον καθαρισμό αυτών των θεμελιωδών δηλώσεων για την Ένωση. Μέσα από τις απαντήσεις τους στο ερωτηματολόγιο, το οποίο επισυνάπτεται στο προσάρτημα της εργασίας, καταλήξαμε στη διατύπωση του οράματος, των αξιών και των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

Οι θεμελιώδεις αξίες της ΕΑΣ είναι:

- 1. Διαφάνεια*
- 2. Αξιοπιστία*
- 3. Καινοτομία*
- 4. Ο Σεβασμός στον καταναλωτή και τον παραγωγό.*

Ο θεμελιώδης σκοπός της ΕΑΣ, ο οποίος συνθέτει και το κυρίαρχο λόγο της οργανωσιακής της ύπαρξης είναι:

Η επιβίωση, ευημερία και ανάπτυξη του Έλληνα παραγωγού και της ελληνικής επαρχίας.

Η δήλωση για τους BHAGs της ΕΑΣ.

Για την πρώτη τριετία να καταφέρει να πετύχει αύξηση των κερδών προ τόκων φόρων και αποσβέσεων κατά 180%.

Ενώ μέσα στην επόμενη 10 έτη, να αποτελέσει ένα πανευρωπαϊκό πρότυπο υγιούς, πρωτοπόρου και καινοτόμου Αγροτικού Συνεταιρισμού, αποτελώντας τον κορυφαίο ελληνικό συνεταιρισμό.

8.6. Το εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης.

Στο σημείο αυτό της εργασίας θα προσπαθήσουμε να αναφέρουμε και να αναλύσουμε μερικές σημαντικές μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος του Οργανισμού.

Οικονομικό περιβάλλον

Η οικονομική συγκυρία που επικρατεί στο εσωτερικό της χώρας, με την ύφεση που εξαπλώνεται όλο και περισσότερο αλλά και το κλίμα αβεβαιότητας, είναι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν αρνητικά την οικονομική δραστηριότητα. Αυτό φαίνεται και από το διάγραμμα, στο οποίο το ΑΕΠ της Ελλάδος από το έτος 2008 αρχίζει σταθερά να μειώνεται. Το έλλειμμα της Γενικής Κυβέρνησης για το έτος 2014, σύμφωνα ΕΛΣΤΑΤ, εκτιμάται στα 6,4δισ ευρώ (3,5% επί του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος), ενώ το ενοποιημένο χρέος της Γενικής Κυβέρνησης στο τέλος του 2014 ανήλθε στα 317,1 δισ ευρώ, (178,6% επί του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος). Η ανεργία αυξήθηκε σε ιστορικά επίπεδα, συγκεκριμένα κατά το δ' τρίμηνο του 2015 άγγιξε το 24,4%. Ενώ, κατά το 2014 ο αριθμός των απασχολούμενων ανήλθε σε 3.536.200 άτομα και των ανέργων σε 1.274.400. Το υψηλότερο ποσοστό ανεργίας παρατηρείται στους νέους ηλικίας 15-29 ετών, κατά το τρίτο τρίμηνο του 2015 το ποσοστό ανεργίας τους ανέρχονταν στο 39,2%.

Το τραπεζικό σύστημα της χώρας περνά και αυτό τη δική του κρίση, αφού αυτή την περίοδο χαρακτηρίζεται από έλλειψη ρευστότητας και ύπαρξη κεφαλαιακών

ελέγχων κάτι που αντανακλάται στην εγχώρια οικονομική δραστηριότητα, αφού οι τράπεζες είναι αυτές που χρηματοδοτούν κατά κύριο λόγο τις επενδύσεις και τα κεφάλαια κίνησης των επιχειρήσεων.

Πίνακας 2: ΑΕΠ , Έσοδα, Δαπάνες, Έλλειμμα, Χρέος Γενικής Κυβέρνησης

		2007	2008	2009	2010
ΑΕΠ	(εκατ. ευρώ)	222.771	232.920	231.642	227.318
Έλλειμμα Γενικής Κυβέρνησης (-) / Πλεόνασμα (+) ΔΥΕ Β.9	(εκατ. ευρώ)	-14.475	-22.822	-36.624	-24.125
	(% του ΑΕΠ)	-6,5	-9,8	-15,8	-10,6
Δαπάνες Γενικής Κυβέρνησης	(εκατ. ευρώ)	106.066	117.850	124.636	114.213
	(% του ΑΕΠ)	47,6	50,6	53,8	50,2
Έσοδα Γενικής Κυβέρνησης	(εκατ. ευρώ)	90.915	94.764	88.070	89.750
	(% του ΑΕΠ)	40,8	40,7	38,0	39,5
Χρέος Γενικής Κυβέρνησης	(εκατ. ευρώ)	239.300	263.131	299.537	329.351
	(% του ΑΕΠ)	107,4	113,0	129,3	144,9

ΠΗΓΗ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ



ΠΗΓΗ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ

Πίνακας 2.3

1. Πληθυσμός ηλικίας 15 ετών και άνω, κατά κατάσταση απασχόλησης, 2010 - 2014					
Χιλιάδες					
	2010	2011	2012	2013	2014
Απασχολούμενοι	4.389,8	4.054,3	3.695,0	3.513,2	3.536,2
Άνεργοι	639,4	881,8	1.195,1	1.330,3	1.274,4
Μη οικονομικά ενεργοί	4.370,3	4.436,7	4.454,7	4.466,0	4.471,5
Ποσοστό απασχόλησης ⁽¹⁾	46,7	43,3	39,5	37,7	38,1
Ποσοστό ανεργίας	12,7	17,9	24,4	27,5	26,5

(1) Το ποσοστό απασχόλησης είναι το ποσοστό των απασχολουμένων επί του συνολικού πληθυσμού.

ΠΗΓΗ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ

Πίνακας 2.3

1. Πληθυσμός ηλικίας 15 ετών και άνω, κατά κατάσταση απασχόλησης, 2010 - 2014					
Χιλιάδες					
	2010	2011	2012	2013	2014
Απασχολούμενοι	4.389,8	4.054,3	3.695,0	3.513,2	3.536,2
Άνεργοι	639,4	881,8	1.195,1	1.330,3	1.274,4
Μη οικονομικά ενεργοί	4.370,3	4.436,7	4.454,7	4.466,0	4.471,5
Ποσοστό απασχόλησης ⁽¹⁾	46,7	43,3	39,5	37,7	38,1
Ποσοστό ανεργίας	12,7	17,9	24,4	27,5	26,5

(1) Το ποσοστό απασχόλησης είναι το ποσοστό των απασχολουμένων επί του συνολικού πληθυσμού.

ΠΗΓΗ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ

Πίνακας

6α. Εξέλιξη του ποσοστού των ανέργων για το σύνολο του πληθυσμού, για άρρενες - θήλειες και για άτομα ηλικίας 15 - 29 ετών, τριμηνιαία στοιχεία, 2013 - 2015 (Q3)				
Έτος	Σύνολο	Άρρενες	Θήλειες	Άτομα ηλικίας 15 - 29 ετών
2013 Q3	27,2	24,0	31,3	48,4
Q4	27,8	24,7	31,7	48,9
2014 Q1	27,8	25,0	31,4	47,5
Q2	26,6	23,5	30,4	44,3
Q3	25,5	22,6	29,2	43,2
Q4	26,1	23,3	29,6	44,9
2015 Q1	26,6	23,5	30,6	44,0
Q2	24,6	21,5	28,3	40,5
Q3	24,0	20,7	28,1	39,2

Τεχνολογικό περιβάλλον

➤ Ανάγκη για έρευνα-τεχνολογία-καινοτομία²⁵

Σε μια ελεύθερη και ανοικτή οικονομία, η ανταγωνιστικότητα εξαρτάται όλο και περισσότερο από τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να ενσωματώσουν νέες τεχνολογίες και πρακτικές διαχείρισης στις καθημερινές τους λειτουργίες. Από το 1970 η παραγωγή βαθμιαία μετατρέπεται σε ένταση γνώσης μέσα από επενδύσεις σε άυλα στοιχεία, όπως η Έρευνα & Ανάπτυξη.

Η σχετική θέση της κάθε χώρας / περιφέρειας στη διεθνή αγορά καθορίζεται όλο και περισσότερο από το ρυθμό δημιουργίας και διάδοσης νέων τεχνολογιών, που μας επιτρέπουν την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, που είναι με τη σειρά της αναγκαία

²⁵ Άλλες Πηγές- Ομιλία στην Ειδική Μόνιμη Επιτροπή Έρευνας και Τεχνολογίας της Βουλής των Ελλήνων Ημερ/νια: 21/12/11 Ομιλητής: Δημήτρης Λακασάς, Πρόεδρος ΣΕΒΕ

για να κατακτήσει η χώρα μια ισχυρότερη θέση στην παγκόσμια αγορά (Marcovitch and Silber). Η επιτάχυνση του ρυθμού τεχνολογικής ανάπτυξης και αλλαγής αποτελεί σήμερα λοιπόν προϋπόθεση για να μπορέσει μια χώρα να συμμετάσχει στην παγκόσμια αγορά (Dahlman, 2005). Γίνεται σαφές λοιπόν ότι για να μπορεί μια εθνική οικονομία να διαδραματίζει ενεργό ρόλο σε διεθνές επίπεδο, οφείλει αφενός να παράγει νέες ιδέες, καινοτόμα προϊόντα και σύγχρονες μεθόδους και αφετέρου να μετατρέπει αυτούς τους πόρους σε προστιθέμενη αξία και πλούτο. Η ενσωμάτωση της έρευνας, της τεχνολογίας και της καινοτομίας στη παραγωγική διαδικασία ως παράγοντας ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητας, είναι μονόδρομος για να κερδίσουμε το στοίχημα της κοινωνίας της γνώσης.

Έρευνα των Harris & Moffat (2011) αποδεικνύει ότι η επένδυση σε έρευνα και ανάπτυξη για μεταποιημένα προϊόντα έχει πάρα πολύ θετικό αντίκτυπο στην ενίσχυση των εξαγωγών, γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η επένδυση σε έρευνα και καινοτομία δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να ξεπεράσει πολύ πιο εύκολα ό,τι την εμποδίζει να μπει σε μια ξένη αγορά.

Πού βρισκόμαστε λοιπόν σήμερα; Είναι γεγονός ότι η Ελλάδα υστερεί σημαντικά στα κονδύλια που διαθέτει για έρευνα και καινοτομία παγκοσμίως και δη για εφαρμοσμένη έρευνα. Σύμφωνα με έρευνα της Eurostat, από τις 203 περιοχές της Ευρώπης των 27, στην τελευταία θέση (203^η θέση) αναφορικά με την καινοτομία βρίσκεται το Νότιο Αιγαίο, ενώ οι το Βόρειο Αιγαίο, η Δυτική Μακεδονία, η Θεσσαλία, η Πελοπόννησο, και η Ανατολική Μακεδονία και Θράκη καταλαμβάνουν αντίστοιχα την 202^η, την 201^η, την 200^η, την 199^η και την 197^η. Πού οφείλεται αυτή η κακή θέση της χώρας μας; Η Ελλάδα επένδυσε ένα πολύ χαμηλό ποσοστό του ΑΕΠ στην έρευνα. Χώρες όπως η Τουρκία ή η Πορτογαλία είναι αρκετά μπροστά μας, ενώ κάποιες σκανδιναβικές χώρες και οι ΗΠΑ έχουν και έως 5 φορές μεγαλύτερο ποσοστό (έρευνα ως % ΑΕΠ). Τα τελευταία χρόνια οι δαπάνες για έρευνα στην Ελλάδα κυμαίνονται γύρω στο 0,6% του ΑΕΠ. Στόχος της Ελληνικής οικονομίας είναι οι δαπάνες της να αυξηθούν στο 1,5% το 2020.

Η Ένωση μέσα από την έρευνα απαιτείται να δημιουργήσει νέα καινοτόμα προϊόντα, να βελτιώσει ήδη υπάρχοντα και να μειώσει το κόστος παραγωγής της, προκειμένου να αποκτήσει βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και τέλος να δημιουργήσει

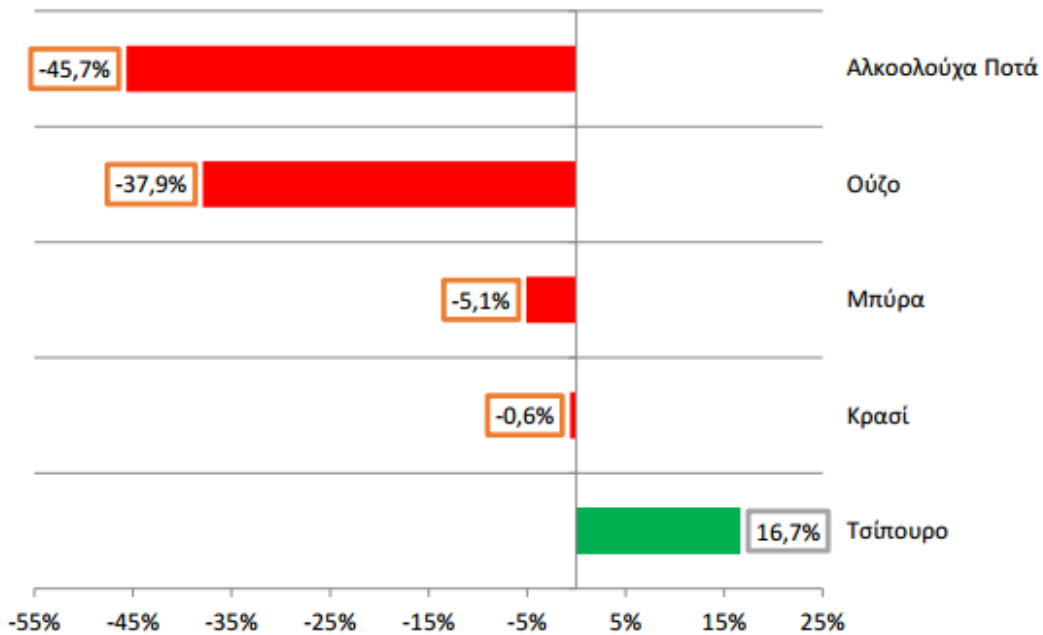
αξιακή καινοτομία, με αποτέλεσμα να οδηγηθεί στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων και του οράματός της.

Πολιτικό- Νομικό περιβάλλον

Την περίοδο που διανύουμε η χώρα μας βρίσκεται σε βαθιά ύφεση, το πολιτικοοικονομικό τοπίο χαρακτηρίζεται από κυβερνητική αστάθεια, αποτέλεσμα της αδυναμίας διαχείρισης της κρίσης και εξόδου από την ύφεση. Αυτό το πολιτικοοικονομικό τοπίο που έχει δημιουργηθεί στην ελληνική κοινωνία αλλά και οι παραδοσιακές συνήθειες που επικρατούσαν σε αυτόν τον τόπο, όσον αφορά την σταθερότητα της φορολογικής νομοθεσίας, έχουν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία κλίματος αβεβαιότητας σχετικά με τον τρόπο φορολόγησης των φυσικών και νομικών προσώπων. Αυτή η αβεβαιότητα, λόγω της νομικής ρευστότητας της φορολόγησης, είναι ένας παράγοντας ο οποίος απωθεί τις επενδύσεις ξένων και εγχώριων κεφαλαίων στο εσωτερικό, αλλά δημιουργεί και προβλήματα στους προϋπολογισμούς των επιχειρήσεων, εξαιτίας του αβέβαιου ύψους της φορολογικής επιβάρυνσής τους.

Στο Διάγραμμα 3.3 αποτυπώνονται οι σωρευτικές μεταβολές στις πωλήσεις, ανά κατηγορία ποτών. Έτσι, την περίοδο 2009-2012 σε σχέση με το 2008, κατά την οποία η ύφεση γιγαντώθηκε και σημειώθηκαν οι αυξήσεις στους φορολογικούς συντελεστές, καταγράφηκε αθροιστική μείωση κατά 45,7% στα αλκοολούχα ποτά, ενώ στο ούζο η κατανάλωση περιορίστηκε πάνω από το 1/3. Στη μύρα η υποχώρηση ήταν πιο ήπια, κοντά στο -5%, ενώ στο κρασί σχεδόν μηδενική. Τέλος, αύξηση καταγράφηκε στην κατανάλωση τσίπουρου, την περίοδο 2008- 2012, κατά 16,7%.²⁶

²⁶ Πηγή: Ο Κλάδος των Αλκοολούχων Ποτών στην Ελλάδα, 2013.



Πηγή: IWSR. Επεξεργασία στοιχείων: IOBE.

*Οι ποσοότητες για το τσίπουρο αφορούν στο επίσημο εμφιαλωμένο

Πηγή: Ο Κλάδος των Αλκοολούχων Ποτών στην Ελλάδα, 2013.

Ως αποτέλεσμα αυτών των εξελίξεων, το σχετικό μερίδιο των αλκοολούχων στο σύνολο των οινοπνευματωδών ποτών μειώθηκε από 6,7% περίπου το 2008 σε 3,9% το 2012. Αντίθετα, το μερίδιο της μπύρας αυξήθηκε κατά μια εκατοστιαία μονάδα, ενώ στο κρασί το σχετικό μερίδιο αυξήθηκε σε 40% από 37,6%. Τέλος, το μερίδιο του ούζου περιορίστηκε σε 1% από 1,5%, ενώ το μερίδιο του τσίπουρου αν και αυξήθηκε, εξακολουθεί να αποτελεί μικρό ποσοστό συνολικής κατανάλωσης τυποποιημένων ποτών.²⁷

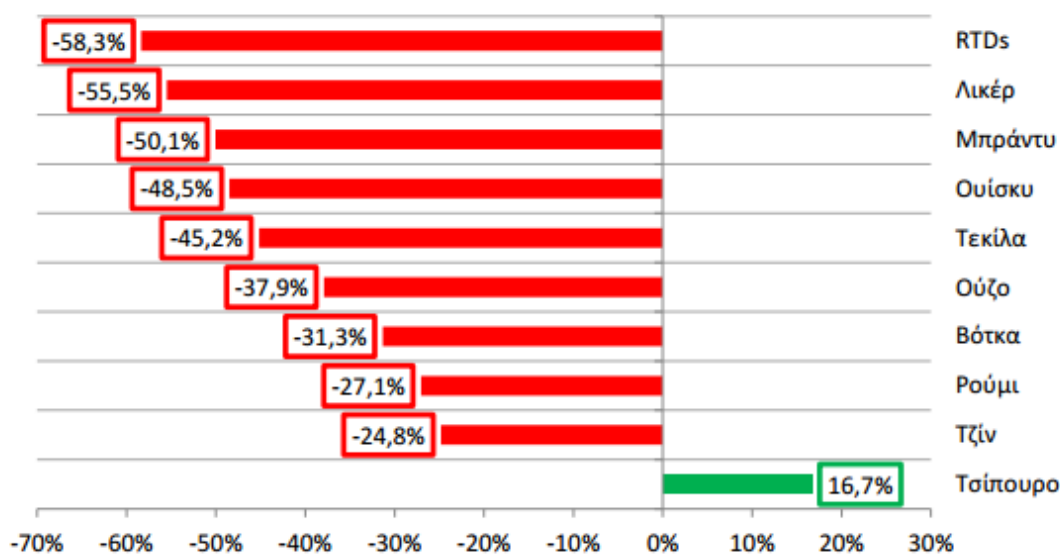
Το εισόδημα και οι τιμές συνθέτουν τους δύο κρίσιμους παράγοντες, οι οποίοι διαμορφώνουν την αγορά των αλκοολούχων ποτών. Κατά τα τελευταία χρόνια και στους δύο αυτούς παράγοντες έχουν σημειωθεί σημαντικές αλλαγές. Οι τιμές των αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα αυξηθήκαν επηρεαζόμενες από την αύξηση της φορολογίας, ενώ και το εισόδημα των καταναλωτών στην Ελλάδα έχει και αυτό υποστεί σημαντική μείωση.

Τη χρονική περίοδο της κρίσης ο Έλληνας διαφοροποίησε τις προτιμήσεις του, όσο αφορά στην κατανάλωση των αλκοολούχων ποτών. Όσο η ύφεση βαθαίνει τόσο η

²⁷ IOBE, Ο Κλάδος των Αλκοολούχων Ποτών στην Ελλάδα, Νοέμβριος, 2013.

κατανάλωση των ακριβότερων ποτών μειώνεται. Αυτό μπορούμε να το παρατηρήσουμε και από το παρακάτω διάγραμμα, στο οποίο παρουσιάζονται οι σωρευτικές ποσοστιαίες μεταβολές των αλκοολούχων ποτών από το 2008 έως το 2012.

Διάγραμμα 3.5. Σωρευτική % μεταβολή 2008-2012 (9lt cases) αλκοολούχων & αποσταγμάτων*



Πηγή: IWSR. Επεξεργασία στοιχείων: IOBE.

* Το τσίπουρο αναφέρεται στις ποσότητες του εμφιαλωμένου

Πηγή: Ο Κλάδος των Αλκοολούχων Ποτών στην Ελλάδα, 2013.

Πολιτισμικό- Κοινωνικό περιβάλλον

Η ύφεση που επικρατεί στην ελληνική οικονομία είναι ένας παράγοντας το τέλος του οποίου δεν μπορεί με σιγουριά να προβλεφθεί. Έχοντας υπόψιν μας τα παραπάνω, καταλαβαίνουμε ότι όσο η ύφεση βαθιάνει τόσο θα αυξάνεται και η ανεργία και κυρίως βέβαια στους νέους. Οι χαμηλοί μισθοί και η ανεργία κυρίως στους νέους μειώνουν τις νυκτερινές εξόδους διασκέδασης και κατ' επέκταση την κατανάλωση αλκοολούχων ποτών στους χώρους εστίασης και διασκέδασης.

Επιπλέον, η πολιτικο-χρηματοοικονομική κρίση που επικρατεί στο εσωτερικό της χώρας, επηρεάζει την ψυχολογία των πολιτών και κατ' επέκταση την καταναλωτική τους συμπεριφορά. Κατά τα τελευταία χρόνια παρατηρήθηκε από τους

καταναλωτές μια στροφή προς τους μικρότερους χώρους διασκέδασης και αλλαγή της μορφής διασκέδασης σε ταβέρνες, μεζεδοπωλεία ή ακόμα και στο σπίτι, σε σχέση με τους μεγάλους χώρους διασκέδασης (clubs). Η αλλαγή αυτή είχε σαφές αντίκτυπο στο είδος των ποτών που καταναλώνονται, αφού το είδος κατανάλωσης διαφέρει ανάλογα με το χώρο διασκέδασης²⁸.

8.7. PORTER ανάλυση του κλάδου της Ένωσης.

Η διαμόρφωση μιας τέλει στρατηγικής, στην οποία στοχεύει κάθε επιχείρηση, απαιτεί εκτός από την ανάλυση του κοινωνικού ή μακρο-εξωτερικού περιβάλλοντος, την ανάλυση του κλάδου (Μίκρο-εξωτερικό περιβάλλον) στον οποίο ανήκει. Αυτή η ανάλυση μπορεί να πραγματοποιηθεί βάσει του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter (βλ. σχήμα 1.5). Όταν μια από τις δυνάμεις του υποδείγματος είναι ισχυρή, τότε αυτή μπορεί να θεωρηθεί ως απειλή, διότι μειώνει τα κέρδη, ενώ σε περίπτωση μιας ανίσχυρης δύναμης εκλαμβάνεται ως ευκαιρία αύξησης των κερδών. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί, ότι οι δυνάμεις αυτές βραχυπρόθεσμα μπορεί να στέκονται εμπόδιο στις δραστηριότητες της επιχείρησης, αλλά μακροπρόθεσμα μια επιχείρηση μπορεί να αλλάξει την ισχύ μιας ή περισσότερων δυνάμεων προς όφελός της, ακολουθώντας την κατάλληλη στρατηγική.

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η πρακτική εφαρμογή του υποδείγματος Porter για την ανάλυση του κλάδου που υπάγεται η υπό εξέταση Ένωση αγροτικών συνεταιρισμών, προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα για την ένταση των δυνάμεων του υποδείγματος του Porter, που επικρατούν στο κλάδο του κρασιού.

Είσοδος νεοεισερχομένων επιχειρήσεων.

²⁸ ΙΟΒΕ, Ο Κλάδος των Αλκοολούχων Ποτών στην Ελλάδα, Νοέμβριος, 2013.

Τα εμπόδια στην είσοδο νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στον κλάδο κρασιού είναι ασθενή. Για το λόγο αυτό κατά τα τελευταία χρόνια ο αριθμός των μικρών εμφιαλωτών παρουσίασε ραγδαία αύξηση. Το σύνηθες φαινόμενο της εισόδου ιδιωτών με την παραγωγή και διάθεση μικρών ποσοτήτων οίνου δεν μπορεί να αποτελέσει σοβαρή απειλή για τις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου και συνεπώς για την υπό εξέταση Ένωση. Λόγω του ισχυρού ανταγωνισμού που παρατηρείται στο χώρο η βιωσιμότητα των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων είναι αβέβαιη. Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε ότι ο κλάδος του κρασιού στην Ελλάδα ελέγχεται από λίγες μεγάλες εταιρίες.

Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών.

Υποκατάστατα προϊόντα θεωρούνται αυτά, που μπορούν να ικανοποιήσουν τις ίδιες ανάγκες με ένα άλλο προϊόν, αν και μπορεί να φαίνονται διαφορετικά. Τα υποκατάστατα προϊόντα θέτουν το ταβάνι των τιμών σε ένα συγκεκριμένο κλάδο, αφού εάν οι τιμές των προϊόντων του κλάδου αυξηθούν πέρα από αυτό το όριο, οι καταναλωτές θα στραφούν στη ζήτηση για υποκατάστατα προϊόντα. Συνεπώς, αυτά περιορίζουν τις τιμές των προϊόντων και κατ' επέκταση τις αποδόσεις σε ένα κλάδο.

Η μύρα και το ούζο αποτελούν τα σημαντικότερα υποκατάστατα του κρασιού. Ιδίως η μύρα είναι άμεσα ανταγωνιστική προς το κρασί και λόγω της χαμηλής τιμής της στους χώρους εστίασης, λειτουργεί εξαιρετικά ανταγωνιστικά κυρίως ως προς το εμφιαλωμένο κρασί. Αξίζει να τονισθεί ότι η κατανάλωση του κρασιού χαρακτηρίζεται από την εποχικότητα, ενώ τα υποκατάστατα προϊόντα επηρεάζουν την ζήτησή του περισσότερο τους καλοκαιρινούς μήνες, καθώς αυξάνεται ραγδαία η ζήτηση της μύρας και του ούζου.

Ο κίνδυνος που αντιμετωπίζει το κρασί από τα υποκατάστατα προϊόντα του στους χώρους εστίασης μετριάζεται με τη διάθεση χύμα κρασιού που είναι ανταγωνιστικότερο από άποψη τιμής σε σχέση με το εμφιαλωμένο, το οποίο πωλείται σε εξαιρετικά υψηλές τιμές στους χώρους εστίασης. Επιπλέον, οι Έλληνες λόγω της διατροφικής τους κουλτούρας θεωρούν το κρασί, όταν καταναλώνεται με μέτρο, ως ένα προϊόν το οποίο έχει ευεργετικά αποτελέσματα στον ανθρώπινο οργανισμό. Αυτή η αντίληψη του Έλληνα καταναλωτή είναι ένα συγκριτικό πλεονεκτικά που

ισχυροποιεί τα προϊόντα της οινοποιίας από τα υπόλοιπα οινοπνευματώδη ποτά και εξηγεί γιατί το κρασί είναι το πρώτο οινοπνευματώδη ποτό στις προτιμήσεις των Ελλήνων με ποσοστό περίπου 34%.

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών σε ένα κλάδο εμπεριέχεται στη δυνατότητα που έχουν να αυξήσουν τις τιμές ή και να μειώσουν την ποιότητα των αγοραζόμενων αγαθών και υπηρεσιών. Σύμφωνα με την άποψή μας ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο που δείχνει την διαπραγματευτική δύναμή τους είναι οι ημέρες πίστωσης που παρέχουν στις επιχειρήσεις του κλάδου.

Οι προμηθευτές των επιχειρήσεων του κλάδου οινοποιίας μπορούν να καταταγούν σε τρεις κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία είναι οι προμηθευτές του μηχανολογικού εξοπλισμού και εξοπλίσου μεταποίησης, η δεύτερη κατηγορία είναι οι προμηθευτές υλικών εμφιάλωσης και συσκευασίας και η τρίτη κατηγορία είναι οι παραγωγοί σταφυλιών.

Το πλήθος των επιχειρήσεων, τόσο εγχώρια όσο και διεθνώς για την πρώτη κατηγορία προμηθευτών, είναι αρκετά μεγάλο με αποτέλεσμα να υπάρχει υψηλός ανταγωνισμός και κατά συνέπεια ασθενή διαπραγματευτική δύναμη.

Οι προμηθευτές υλικών συσκευασίας (π.χ. ετικέτες) είναι πολυπληθείς και χαρακτηρίζονται από ασθενή διαπραγματευτική δύναμη. Αντίθετα, οι προμηθευτές υλικών εμφιάλωσης είναι περιορισμένοι στην Ελλάδα και η διαπραγματευτική δύναμή τους θα μπορούσε να χαρακτηριστεί μέτρια. Μόνον ορισμένες επιχειρήσεις που παρέχουν διαφοροποιημένες συσκευασίες με διεθνώς κατοχυρωμένες πατέντες έχουν σχετικά υψηλή διαπραγματευτική δύναμη.

Οι αμπελουργοί οι οποίοι αποτελούν τους προμηθευτές σταφυλιών για τις οινοποιητικές επιχειρήσεις, χαρακτηρίζονται από ασθενή διαπραγματευτική δύναμη. Οι προμηθευτές σταφυλιών στις ελληνικές επιχειρήσεις είναι εξαιρετικά πολλοί, με μικρό κλήρο και περιορισμένη παραγωγή. Σε αυτά τα χαρακτηριστικά των Ελλήνων αμπελουργών οφείλεται και η ασθενής διαπραγματευτική τους δύναμη. Κυρίαρχο παράγοντα στην προσφορά σταφυλιών αποτελούν οι καιρικές συνθήκες, οι οποίες

τελικά θα είναι αυτές που θα διαμορφώσουν την προσφερόμενη ποσότητα σταφυλιών και κατά συνεπεία τις τιμές.

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών.

Οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες να πιέζουν προς τα κάτω τις τιμές των προϊόντων και των υπηρεσιών καθώς επίσης και να στρέφουν τους ανταγωνιστές τον έναν ενάντια στον άλλον. Αυτό συμβαίνει όταν οι αγοραστές αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες ή όταν έχουν τη δυνατότητα να αγοράζουν ένα συγκεκριμένο αγαθό ή υπηρεσία από πολλές επιχειρήσεις ταυτόχρονα. Όταν μπορούν να αλλάξουν την προτίμησή τους σε μία συγκεκριμένη εταιρία ανά πάσα στιγμή χωρίς μεγάλο κόστος και όταν έχουν τη δυνατότητα να παράγουν μόνοι τους τα προϊόντα που τους προσφέρονται. Τέλος, η εξάρτηση μεγάλου ποσοστού των κλαδικών πωλήσεων καθώς και ο όγκος των αγοραστών αποτελούν και αυτοί με τη σειρά τους σημαντικούς παράγοντες προσδιορισμού της δύναμης των αγοραστών.

Οι χονδρέμποροι, τα σούπερ μάρκετ, οι κάβες και οι τελικοί καταναλωτές συνθέτουν τους αγοραστές των προϊόντων του κλάδου οινοποιίας.

- **Οι χονδρέμποροι** διαθέτουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, καθώς αναλαμβάνουν τη διακίνηση των προϊόντων σε πολλά σημεία πώλησης, διακινούν προϊόντα πολλών εταιριών και μπορούν χωρίς μεγάλο κόστος, ανά πάσα στιγμή, να αλλάξουν την προτίμηση που δείχνουν σε μια συγκεκριμένη μάρκα κρασιού .
- Τα σουπερμάρκετ Cash & Carry: έχουν και αυτά υψηλή διαπραγματευτική δύναμη, η οποία απορρέει από την ευρεία αποδοχή και αναγνωσιμότητα που κατέχουν καθώς και λόγω των ανταγωνιστικών τιμών που διαθέτουν.
- Η διαπραγματευτική δύναμη που κατέχουν οι χώροι εστίασης και οι κάβες θα μπορούσαμε να την χαρακτηρίσουμε από μικρή έως μέτρια. Αυτή η άποψη στηρίζεται στο γεγονός ότι οι σχετικά μικρές μεμονωμένες ποσότητες που καταναλώνουν αυτές οι μικρές επιχειρήσεις, έχουν ως αποτέλεσμα να τους παρέχεται περιορισμένη διαπραγματευτική δύναμη.

- Οι ιδιώτες καταναλωτές δεν έχουν κάποια διαπραγματευτική δύναμη, γιατί ουσιαστικά θα καταναλώσουν τις ιδιωτικές ετικέτες που θα προωθήσουν οι χονδρέμποροι και τα σουπερμάρκετ.

Αντιπαλότητα ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις.

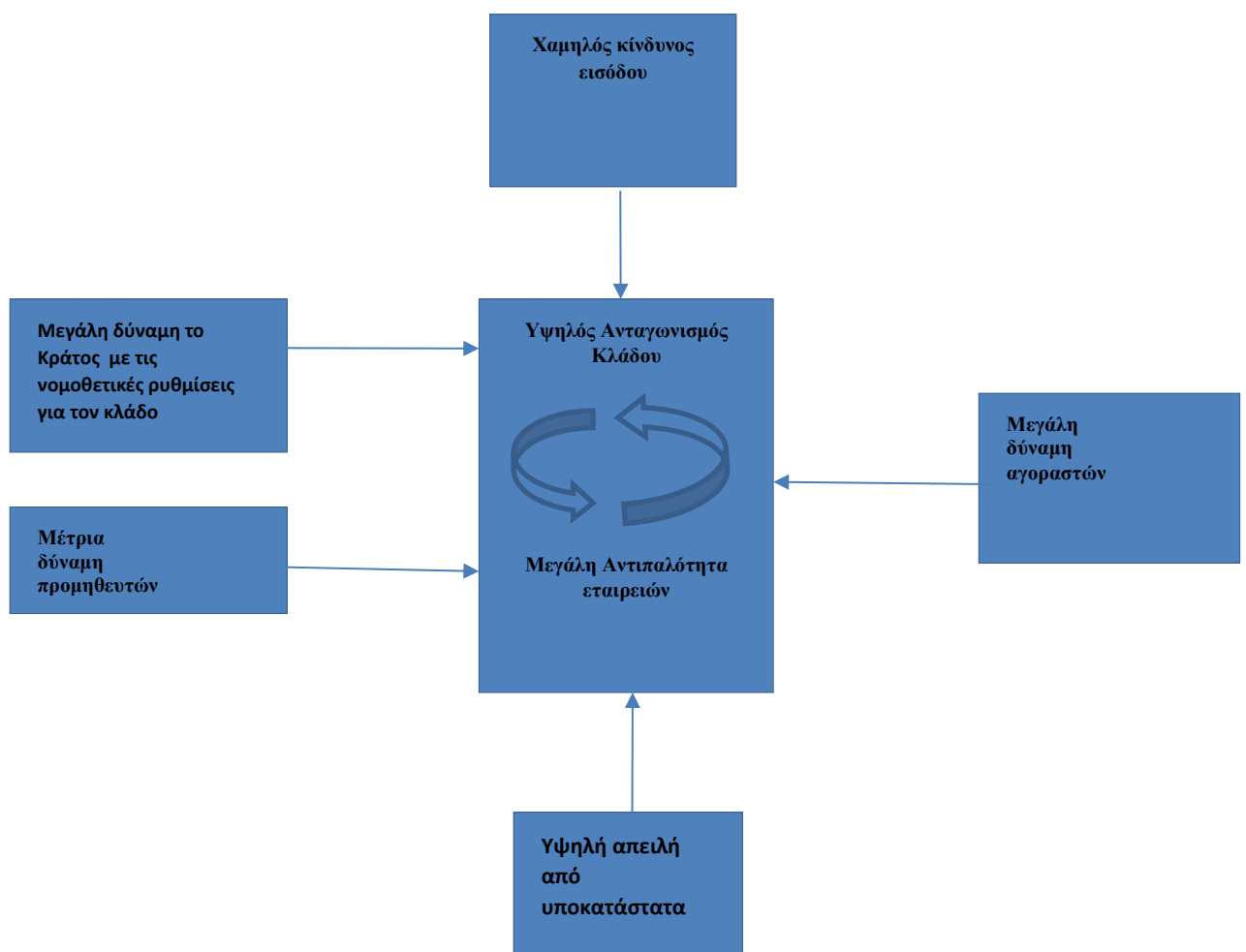
Μέσα σε κάθε επιχειρησιακό κλάδο υπάρχει μεγάλη αντιπαλότητα ανάμεσα στις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Όταν μια επιχείρηση πραγματοποιήσει μια ανταγωνιστική κίνηση, αυτή επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τους ανταγωνιστές της, αφού αυτοί θα προβούν σε αντίθετες κινήσεις, ώστε να εξαλείψουν το πλεονέκτημα, που αυτή προσπαθεί να αποκτήσει.

Στον κλάδο του κρασιού στην Ελλάδα υπάρχει μεγάλη αντιπαλότητα και μεγάλος ανταγωνισμός μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων. Αυτή η αντιπαλότητα οδηγεί την πλειοψηφία των επιχειρήσεων του κλάδου σε πόλεμο τιμών, με αποτέλεσμα την συρρίκνωση και των εκμηδενισμό των κερδών τους. Τη διαπίστωση αυτή μπορούμε να την εξακριβώσουμε, παρατηρώντας τα αποτελέσματα της κλαδικής μελέτης της ICAP, στα πλαίσια της οποίας πραγματοποιήθηκε χρηματοοικονομική ανάλυση των παραγωγικών επιχειρήσεων οινοποιίας βάσει επιλεγμένων αριθμοδεικτών. Επιπλέον, συντάχθηκε ομαδοποιημένος ισολογισμός βάσει αντιπροσωπευτικού δείγματος των χρήσεων 2012 και 2013. Από τα στοιχεία που προέκυψαν από τα δεδομένα, οι συνολικές πωλήσεις των επιχειρήσεων του δείγματος αυξήθηκαν κατά 6,2% το 2013 σε σύγκριση με το 2012, ενώ ταυτόχρονα σημαντική αύξηση παρουσίασε και το μικτό κέρδος (κατά 9,3%). Όμως, παρά τη βελτίωση στα παραπάνω μεγέθη, τόσο το λειτουργικό, όσο και το τελικό καθαρό αποτέλεσμα παρέμειναν ζημιογόνα την εξεταζόμενη διετία. Επομένως, βλέπουμε ότι παρά τη βελτίωση των πωλήσεων και το περιθώριο κέρδους στον κλάδο, δεν επήλθαν τα ανάλογα αποτελέσματα στα καθαρά κέρδη των επιχειρήσεων, κάτι που οφείλεται στη μορφή που έχει τόσο η εγχώρια όσο και η διεθνής αγορά του κρασιού, στην οποία πραγματοποιείται πόλεμος τιμών.

Κράτος και κοινοτικές νομοθετικές ρυθμίσεις.

Το κράτος μέσα από την πολιτική της φορολογικής νομοθεσίας που ακολουθεί έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει οποιονδήποτε κλάδο της οικονομίας. Το ύψος των φορολογικών συντελεστών και των έκτακτων εισφορών (όπως ο ειδικός φόρος κατανάλωσης) επηρεάζουν σημαντικά τα οικονομικά αποτελέσματα των οργανισμών.

Παρακάτω παρατίθεται η διαγραμματική απεικόνιση της ανάλυσης Porter για τον υπό εξέταση κλάδο.



8.8. SWOT Ανάλυση Ένωσης Προϊόντα Κρασιού.

Στο τμήμα αυτό της εργασίας θα προσπαθήσουμε να πραγματοποιήσουμε την swot ανάλυση της υπό εξέτασης Ε.Α.Σ, επιχειρώντας να παρουσιάσουμε τις δυνατότητες, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις διακυβεύσεις του ομίλου, όπως αυτές εμφανίζονται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η SWOT ανάλυση του Ένωσης προσαρμοσμένη όμως στις τέσσερις προοπτικές του BSC. Η πρακτική της παρουσίασης της ανάλυσης SWOT με την παραπάνω μορφή έχει υιοθετηθεί από πολλούς οργανισμούς παγκοσμίως καθώς επίσης προτείνεται από τους R. Kaplan & D.Norton (2008b) καθώς και από τον R. Person (2012).

Δυνάμεις	Αδυναμίες	Ευκαιρίες	Απειλές
Χρηματοοικονομική προοπτική			
Το σύνολο του τραπεζικού δανεισμού είναι σε μια τράπεζα.	Υψηλός τραπεζικός δανεισμός & Χρηματοοικονομικές αδυναμίες.	Εξωτερική χρηματοδότηση δραστηριοτήτων	Πιέσεις στο κόστος από το Προσωπικό, τους εξωτερικούς συνεργάτες και τους προμηθευτές.
Μεγάλο ύψος πωλήσεων.	Αδυναμία ανταπόκρισης στο υπάρχον χρέος.		Κακή σύνθεση χρέους.
	Δυσχερή πιστοληπτική ικανότητα και υψηλό κόστος κεφαλαίου.		Έκτακτες κεφαλαιακές ανάγκες.
	Αργή στις αποφάσεις και αναποτελεσματική διαχείριση.		Κυβερνητικές αλλαγές στη φορολογία του κλάδου του κρασιού.
	Μείωση των εσόδων.		
Προοπτική πελατών			
Ισχυρό Brand Name.	Έλλειψη διεθνούς προσανατολισμού.	Επέκταση σε νέες αγορές στο εσωτερικό.	Μείωση της εγχώριας και διεθνούς κατανάλωσης οίνου.
Σταθερή, αλλά αποδεκτή ποιότητα πρώτης ύλης.	Υψηλό κόστος δικτύου διανομής.	Ειδικός φόρος κατανάλωσης σε υποκατάστατα προϊόντα πολύ υψηλός.	Αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών.
Οι καινοτομικές συσκευασίες είναι ένα από το πιο δυνατά σημεία της Ένωσης.		Διείσδυση σε νέες αγορές (Κίνα, Ρωσία, κ.α.).	Απώλεια εσόδων από τα υποκατάστατα.
Οι καινοτομικές συσκευασίες είναι ένα από το πιο δυνατά σημεία της Ένωσης.		Απόσπαση μεριδίου αγοράς από τους ανταγωνιστές.	
Ευρύτατο δίκτυο διανομής.		Ισχυροποίηση στις ήδη υπάρχουσες αγορές.	
Επιχειρησιακής διαδικασίας			
Μεγάλο μέγεθος παραγωγής.	Υποαπασχόληση Εργατικού και παραγωγικού δυναμικού.	Απόσπαση μεριδίου αγοράς από τους ανταγωνιστές.	Αστάθεια καιριων συνθηκών.

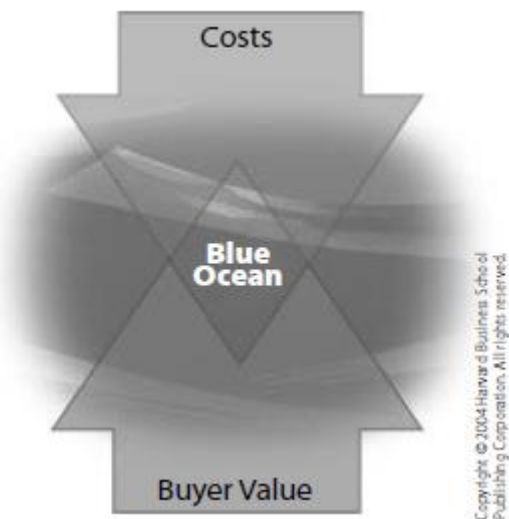
Υπαρξη κάθετης παραγωγής, με αποτέλεσμα να ελέγχεται το προϊόν από το χωράφι μέχρι το ράφι, χωρίς να εισέρχονται ενδιάμεσοι.	Η ποσότητα του αποθέματος της πρώτης ύλης δεν εξαρτάται από τις ανάγκες της Ένωσης αλλά από την προσκόμιση των παραγωγών.		
Ισχυρές παραγωγικές εγκαταστάσεις-Εξειδικευμένο προσωπικό.	Έλλειψη κάποιων απαιτούμενων μηχανημάτων παρ/γης.		
	Μη ικανοποιητικές γνώσεις αμπελουργίας από παραγωγούς.		
	Υψηλό κόστος παραγωγής σταφυλιών από τους παραγωγούς.		
Μάθησης και ανάπτυξης			
Υπαρξη τεχνογνωσίας του προσωπικού παραγωγής στο κρασί.	Το εργατικό κόστος αποτελεί ένα πολύ υψηλό ποσοστό του κύκλου εργασιών.	Πρωτοβουλίες αλλαγής κουλτούρας του προσωπικού (νοοτροπίας).	Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού διαχείρισης.
Υπαρξη διοίκησης με αυστηρή θέληση αλλαγής και εφαρμογής την νέας στρατηγικής.	Ανταγωνιστικές αμοιβές και παροχές, ιδίως για τους ανειδικεύτους εργατές.		Κίνδυνος αποτυχίας σχεδιαζόμενης στρατηγικής, λόγω μη συμμόρφωσης των εργαζομένων.
	Οργανωσιακή κουλτούρα.		Ανεπάρκεια κάποιων κρίσιμων δεξιοτήτων στο προσωπικό.
	Ανυπαρξία διαχείριση της απόδοσης (performance management).		αδυναμία κατανόησης του προσωπικού του, οράματος των αξιών και των στόχων του οργανισμού.
	Ανάγκες σε εξειδικευμένο προσωπικό.		

8.9. Εφαρμογή της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών.

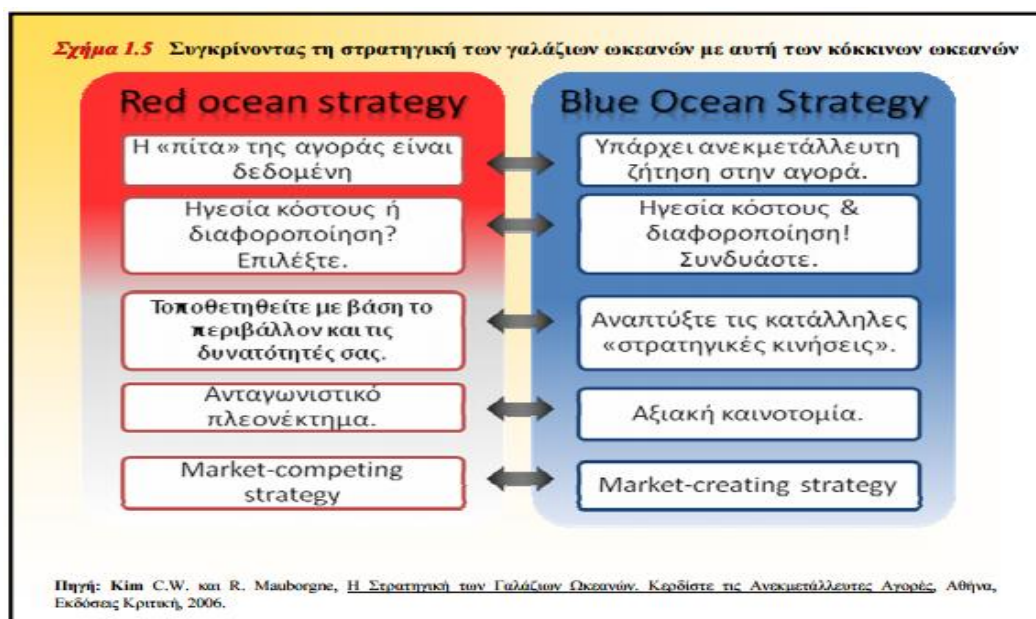
Σύμφωνα με τους Chan Kim και Renee Mauborgne οι αγορές μπορούν να καταταγούν σε δύο κατηγορίες. Στους κόκκινους και στους μπλε ωκεανούς. Οι κόκκινοι ωκεανοί αντιπροσωπεύουν τις ήδη υπάρχουσες αγορές των οποίων τα όρια είναι γνωστά. Στην προσπάθεια να τις σκιαγραφήσουμε θα τις περιγράψουμε σαν αγορές στις οποίες υπάρχει μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, υψηλός ανταγωνισμός, χαμηλά περιθώρια κέρδους και σχετικά ομοιογενές προϊόν. Το μέγεθος αυτών των αγορών κρίνεται δεδομένο και οι οργανισμοί ανταγωνίζονται για την ανακατανομή των μεριδίων προς το όφελός τους, χωρίς να διαφαίνονται υψηλοί ρυθμοί περαιτέρω ανάπτυξης. Αντίθετα, μπλε ωκεανούς αποτελούν οι αγορές οι οποίες είναι άγνωστες, ανεξερεύνητες και κατά συνέπεια σε αυτές δεν υπάρχει ανταγωνισμός. Οι ωκεανοί αυτοί προσφέρουν εξαιρετικές ευκαιρίες, ραγδαίους ρυθμούς ανάπτυξης και κερδοφορίας. Ενώ από την άλλη, χαρακτηρίζονται από απροσδιόριστους κανόνες παιχνιδιού.

Ένας μπλε ωκεανός δημιουργείται στην περιοχή όπου οι ενέργειες μιας εταιρείας επηρεάζουν ευνοϊκά τόσο τη διάρθρωση του κόστους όσο και την πρόταση αξίας για τους αγοραστές (βλ. σχήμα). Δηλαδή, στις αγορές αυτές προσφέρεται ασυνήθιστα υψηλή αξία στους πελάτες με σχετικά χαμηλό αντίτιμο. Η εξοικονόμηση του κόστους δημιουργείται από την εξάλειψη και μείωση παραγόντων στον κλάδο τον οποίο ανταγωνίζεται η επιχείρηση. Η αξία που απολαμβάνουν οι αγοραστές ανυψώνεται με την αύξηση και δημιουργώντας χαρακτηριστικά, τα οποία ο κλάδος ποτέ δεν έχει προσφέρει. Με την πάροδο του χρόνου, το κόστος μειώνεται περαιτέρω, λόγω του υψηλού όγκου πωλήσεων που η ανώτερη προσφερόμενη αξία παράγει. (C. Kim & R. Mauborgne, 2004).

Σχήμα: περιοχή ανάπτυξης μπλε ωκεανού.



Οι στρατηγικές οι οποίες αναπτύσσονται σε αγορές κόκκινων ωκεανών στηρίζονται στην επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Αντίθετα, οι στρατηγικές που αναδιπλώνονται σε μπλε ωκεανούς βασίζονται στην καινοτομία. Η καινοτομία αποτελεί το μέσο με το οποίο ένας οργανισμός θα υπερκεράσει τον ανταγωνισμό και θα δημιουργήσει νέα μονοπάτια αφήνοντάς τον πίσω του. Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται η σύγκριση ανάμεσα στις δυο προαναφερθείσες στρατηγικές.



Τα εργαλεία σχεδίασης της στρατηγικής γαλάζιων ωκεανών.

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστεί η επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής του μπλε ωκεανού στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της βιομηχανίας κρασιού των ΗΠΑ, το 2001. Ο κλάδος του κρασιού στις ΗΠΑ την περίοδο εκείνη είχε πανομοιότυπα χαρακτηριστικά με τον κλάδο του κρασιού στην Ελλάδα, όπως περιεγράφηκε στις προηγούμενες ενότητες. Δηλαδή, διακατέχονταν από μεγάλη αντιπαλότητα και υψηλό ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου, με αποτέλεσμα να πραγματοποιείται πόλεμος τιμών. Εν' ολίγοις, αποτελούσε έναν κόκκινο ωκεανό.

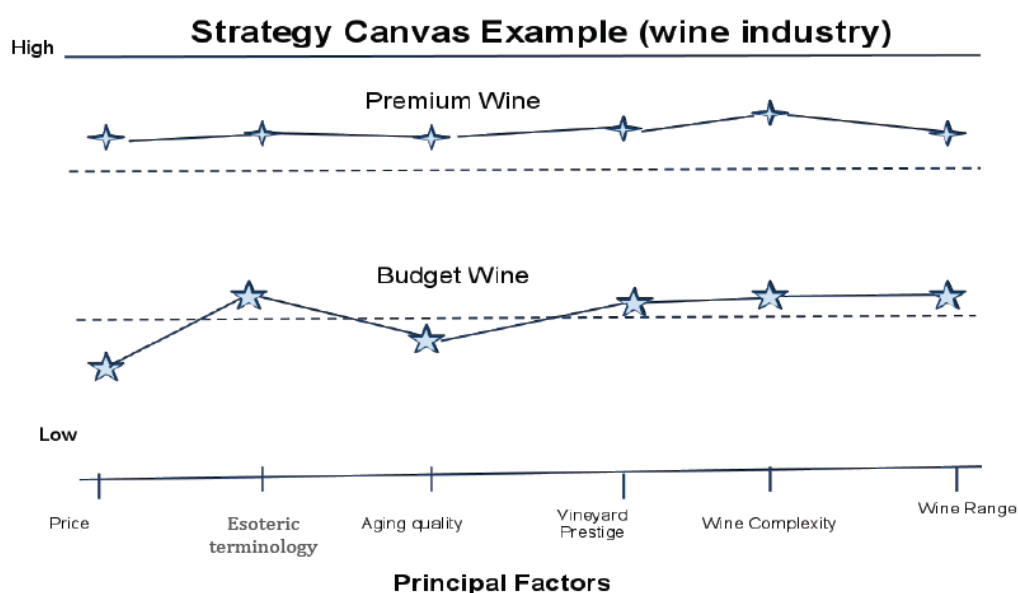
Τον Ιούλιο του 2001 το αυστραλιανό οινοποιείο Casella εισήγαγε στην άκρως ανταγωνιστική αγορά των ΗΠΑ, η οποία αποτελούσε την τρίτη δύναμη παγκοσμίως στην κατανάλωση κρασιού, το yellow tail. Τότε, αυτό το μικρό και άγνωστο οινοποιείο προσδοκούσε ότι θα πουλούσε 25.000 φιάλες yellow tail, κατά το πρώτο έτος, στην αγορά της Αμερικής. Όμως, στην πραγματικότητα το νούμερο αυτό το υπερκέρασε κατά εννιά φορές. Μέχρι το 2005 η πωλήσεις του yellow tail είχαν ξεπεράσει τα 25.000.000. Σύντομα το yellow tail αναδείχθηκε ως το πρώτο σε πωλήσεις κόκκινο κρασί 750ml, ξεπερνώντας μάρκες κρασιών από την Καλιφόρνια, Γαλλία και Ιταλικά. Το yellow tail έγινε το υπ' αριθμόν ένα εισαγόμενο κρασί και η ταχύτερα αναπτυσσόμενη μάρκα στην ιστορία τόσο της οινοβιομηχανίας της Αυστραλίας όσο και των ΗΠΑ.

8.9.1. Ο καμβάς της στρατηγικής

Ένα απ' τα βασικά εργαλεία στη διαδικασία χάραξης της στρατηγικής του μπλε ωκεανού αποτελεί ο καμβάς της στρατηγικής. Αυτός συνθέτει, τόσο ένα διαγνωστικό όσο και ένα πλαίσιο δράσης για τη δημιουργία μπλε ωκεανών. Η χρησιμότητα του καμβά της στρατηγικής είναι διπλή. Πρώτον, μας βοηθάει στην κατανόηση της σημερινής κατάστασης της αγοράς, φανερώνοντάς μας τα σημεία στα οποία έχει επενδύσει ο ανταγωνισμός. Δεύτερον, προσδιορίζει τους τρέχοντες κρίσιμους παράγοντες του ανταγωνισμού, όσον αφορά τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και την εξυπηρέτηση. Ο καμβάς της στρατηγικής απεικονίζεται γραφικά με ένα σύστημα δύο αξόνων, πάνω στο οποίο αποτυπώνεται η αξιακή καμπύλη (value curve) της

επιχείρησης τόσο με βάση τη νέα της στρατηγική όσο και σε αντιδιαστολή με την παραδοσιακή «καμπύλη αξίας» του κλάδου. Οι παράγοντες στους οποίους ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις του κλάδου απεικονίζονται στον οριζόντιο άξονα. Ενώ, στον κάθετο άξονα καταγράφεται τόσο η απόδοση του ανταγωνισμού όσο και της υπό εξέταση εταιρίας σε καθένα από τους παράγοντες που αποτυπώνονται στον οριζόντιο άξονα. Οι παράγοντες βάσει των οποίων καλούνταν να ανταγωνιστεί η εταιρία στα τέλη της δεκαετίας του 90 στην αγορά των ΗΠΑ αποτυπώνονται στον παρακάτω καμβά.

Σχήμα: Ο καμβάς της στρατηγικής στη βιομηχανία κρασιού



Παρατηρώντας τον παραπάνω καμβά της στρατηγικής του κλάδου κρασιού στις ΗΠΑ, βλέπουμε ότι η αξιακή καμπύλη τόσο για τα ακριβά όσο και τα φθηνά κρασιά ακολουθεί την ίδια πορεία. Στα ακριβά κρασιά η τιμή πώλησης είναι υψηλή, ενώ ταυτόχρονα και οι υπόλοιποι παράγοντες είναι υψηλοί. Με την ίδια λογική, στα φθηνά κρασιά, η τιμή είναι χαμηλή και η βαθμολογία στους υπολοίπους κρίσιμους παράγοντες είναι χαμηλή. Όταν η καμπύλη αξίας ενός οργανισμού είναι πανομοιότυπη με αυτή του ανταγωνισμού ή η αξιακή καμπύλη του δεν του προσφέρει καμία

διαφορετικότητα έναντι των ανταγωνιστών, τότε πιθανότατα έχει εγκλωβιστεί σε έναν κόκκινο ωκεανό.

Το πλαίσιο και το πλέγμα των 4 ενεργειών

Ένας οργανισμός στην προσπάθειά του να αναπτύξει την στρατηγική του μπλε ωκεανού απαιτείται έκτος από τον καμβά της στρατηγικής να χρησιμοποιήσει άλλο ένα σημαντικό εργαλείο, το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών. Βάσει αυτού του πλαισίου, ο οργανισμός θα πρέπει να απαντήσει σε τέσσερα καίρια ερωτήματα που σχετίζονται με τον κλάδο τον οποίο δραστηριοποιείται. Τα ερωτήματα αυτά αποτυπώνονται στο παρακάτω σχήμα.

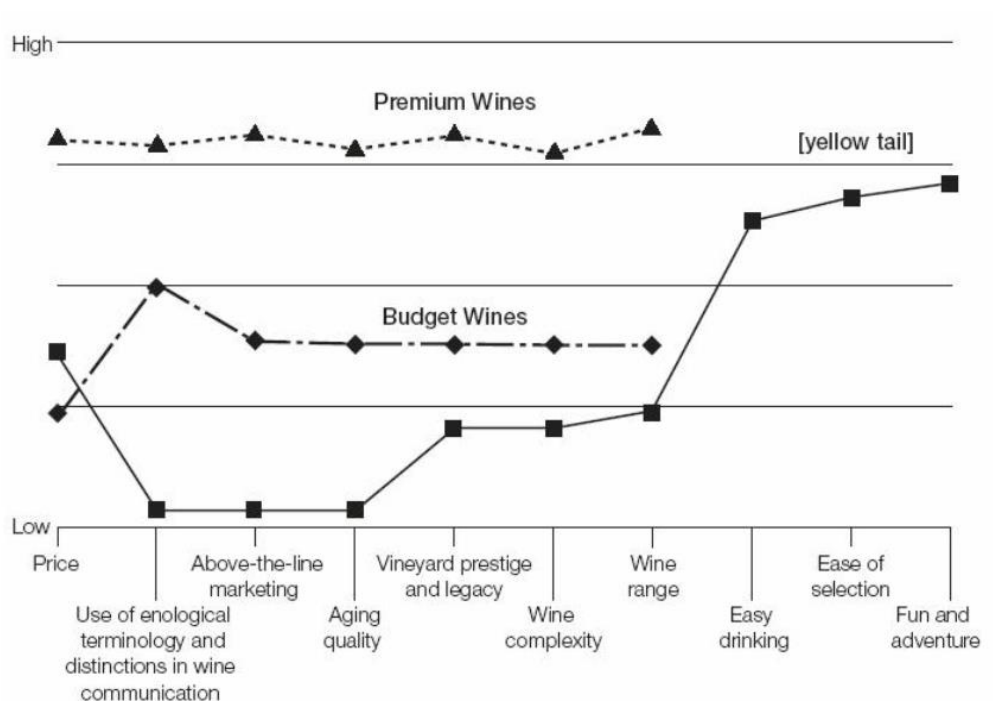
Σχήμα: Το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών



Στην περίπτωση του παραδείγματός μας η εταιρία Casella εισήγαγε στην αγορά των ΉΠΑ ένα προϊόν πολύ διαφορετικό απ' όλα τα αλλά, το οποίο παρότι η βάση του ήταν το κρασί κατάφερε να αποσπάσει μερίδιο αγοράς και από άλλες αγορές, όπως αυτή της μύρας. Ενώ το Yellow Tail είχαν σχετικά χαμηλή τιμή, όπως φαίνεται και από την

καμπύλη αξίας του, κατάφερε να σκοράρει υψηλά σε άλλους κρίσιμους προάγοντες με συνέπεια να μην έχει κανένα ανταγωνιστή και να δημιουργήσει έναν μπλε ωκεανό. Μόλις σε μόνο δύο χρόνια η εταιρία του παραδείγματός μας κατόρθωσε να γίνει η ταχύτερα αναπτυσσόμενη εταιρεία στην ιστορία της οινοβιομηχανίας της Αυστραλίας και της Αμερικής. Στον παρακάτω διάγραμμα, έκτος από της αξιακές καμπύλες των παραδοσιακών προϊόντων της οινοβιομηχανίας της Αμερικής, αποτυπώνεται και η αξιακή καμπύλη που κατάφερε να δημιουργήσει η εταιρεία του παραδείγματός μας απαντώντας στα τέσσερα ερωτήματα του παραπάνω πλαισίου. Η αξιακή καμπύλη που κατάφερε να δημιουργήσει το Yellow Tail είναι αξιοθαύμαστη, σε αντιδιαστολή με αυτές του κάρου οινοποιίας της Αμερικής την υπό εξέταση περίοδο.

Σχήμα : Η στρατηγική του καμβά για το κρασί Yellow Tail της εταιρίας Casella

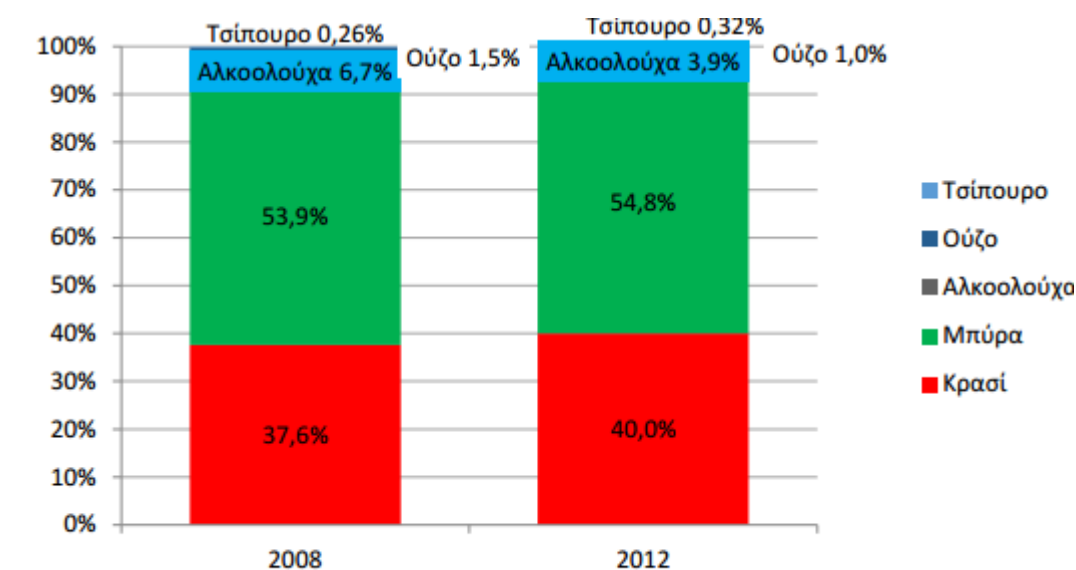


Συνοψίζοντας:

Η εφαρμογή της στρατηγικής του γαλάζιου ωκεανού από την εταιρία CASSELLA, η οποία παρουσιάστηκε παραπάνω, συνθέτει ίσως ένα παράδειγμα που, εάν καταφέρει να εφαρμόσει η ένωση, θα την εκτοξεύσει. Η διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό θα μπορέσει να βοηθήσει τον οργανισμό μελλοντικά να βγει από το αιματοβαμμένο παιχνίδι της συνεχούς μείωσης των τιμών. Η ένωση θα πρέπει να προσπαθήσει να

αναπτύξει κάποια προϊόντα, όπως έκανε και η επιτυχημένη εταιρία που αναφέρθηκε, τα οποία θα την τοποθετήσουν σε νέες αγορές με χαμηλό ανταγωνισμό. Δίνοντάς της έτσι επιπλέον μερίδιο αγοράς και από άλλες αγορές εκτός του κρασιού, όπως της μπύρας.

Από την ανάλυση του περιβάλλοντος που πραγματοποιήθηκε στα παραπάνω κεφάλαια διαπιστώσαμε στροφή στην καταναλωτική συμπεριφορά των Ελλήνων, η οποία οδήγησε στην αύξηση της κατανάλωσης των φθηνών αλκοολούχων ποτών, όπως η μπύρα. Σύμφωνα με μελέτη του IOBE η μπύρα από το 2008, χρονική περίοδο κατά την οποία άρχισε η ελληνική κρίση μέχρι και το 2012 που διαθέτουμε στοιχεία, είναι σταθερά πάνω από το 53% του συνόλου των πωλήσεων του κλάδου αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα. Επομένως, συνθέτει μια τεράστια αγορά από την οποία η ΕΑΣ μπορεί να αποσπάσει μεγάλο πλήθος πελατών.



Πηγή: IWSR. Επεξεργασία στοιχείων: IOBE.

Πηγή: Ο Κλάδος των Αλκοολούχων Ποτών στην Ελλάδα, 2013.

Πιστεύουμε ότι η ΕΑΣ απαιτείται να κινηθεί προς τη δημιουργία προϊόντων, τα οποία θα έχουν πανομοιότυπα χαρακτηριστικά με αυτά της επιτυχημένης εταιρίας CASELA. Εάν Ένωση καταφέρει να λανσάρει ένα τέτοιου είδους ποτό ίσως βρει την αγορά που θα την οδηγήσει σε ταχεία ανάπτυξη. Ένα ποτό με αυτά τα χαρακτηριστικά θα

μπορούσε να έχει μεγάλη επιτυχία τόσο τους καλοκαιρινούς μήνες στη χώρα μας, με τις πολλές ακτές, μπαρακία, καφετέριες, κέντρα διασκέδασης, τις παρέες των νέων όσο και στο εξωτερικό.

8.9.2. Οι πυλώνες της στρατηγικής της ΕΑΣ.

Η ΕΑΣ λαμβάνοντας υπόψιν τις αναλύσεις που πραγματοποιηθήκαν παραπάνω (Porter, Pestel, Swot, Blue ocean) και σε συνδυασμό με τις θεμελιώδεις διατυπώσεις του οργανισμού οδήγησε τη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής της. Η διοίκηση του οργανισμού αποφάσισε να δομήσει τη στρατηγική της σε τρεις βασικούς πυλώνες, όπως αυτοί παρουσιάζονται παρακάτω.

- 1 Την Επιχειρησιακή αριστεία.
- 2 Την καινοτομία.
- 3 Την ευημερία και ανάπτυξη των αγροτών της.

8.10. Μετάφραση της στρατηγικής (στάδιο 2).

Το προηγούμενο κεφάλαιο αναλώθηκε με την ανάπτυξη της στρατηγικής της ΕΑΣ, η οποία αποτελεί την πρώτη φάση του συστήματος μάνατζμεντ ΧΡΡ. Στο κεφάλαιο αυτό θα αναπτύξουμε τη δεύτερη φάση του, η οποία είναι η μετάφραση της στρατηγικής σε στόχους και δείκτες που μπορούν με σαφήνεια να γίνουν κατανοητοί από όλα τμήματα και εργαζόμενους του οργανισμού. Η μετάφραση της στρατηγικής θα γίνει με τη βοήθεια του στρατηγικού χάρτη και του πίνακα ισορροπημένης στοχοθέτησης.

8.11. Υλοποίηση του στρατηγικού χάρτη της ΕΑΣ.

Ο στρατηγικός χάρτης παρέχει μία σαφή εικόνα για τα επιθυμητά αποτελέσματα της στρατηγικής (στη χρηματοοικονομική όσο και στην προοπτική των πελατών), τις κρίσιμες διαδικασίες και την τεχνολογική υποδομή (άνθρωποι, συστήματα, κουλτούρα) που απαιτείται για την επίτευξή της. Η οικοδόμηση του στρατηγικού χάρτη της ΕΑΣ θα γίνει με τη χρήση στρατηγικών θεμάτων. Όταν τα στρατηγικά θέματα

χρησιμοποιούνται για τη δόμηση του στρατηγικού χάρτη, το BSC γίνεται ευκολότερο στην κατανόηση και επικοινωνία του, αφού φανερώνει ξεκάθαρα τις σχέσεις συνάφειας στο πλαίσιο της στρατηγικής και παρέχει μια ισχυρή δομή για την κατανομή των πόρων, την λογοδοσία, την ευθυγράμμιση και την υποβολή εκθέσεων. (D. Norton & R. Kaplan, 2008, p. 66).

Ο στρατηγικός χάρτης του οργανισμού θα βασιστεί σε τρεις πυλώνες (στρατηγικά θέματα), όπως αυτοί προσδιορίστηκαν στην παραπάνω ενότητα. Την επιχειρησιακή αριστεία, την καινοτομία και την ανάπτυξη των αγροτών της ΕΑΣ.

Το πρώτο στρατηγικό θέμα, αυτό της επιχειρησιακής αριστείας, θα γίνει προσπάθεια να αναπτυχθεί με στόχο τη βελτίωση των αποτελεσμάτων της Ένωσης στην ήδη προ υπάρχουσα αγορά της. Η Ένωση μέχρι σήμερα προωθούσε προϊόντα στην αγορά, τα οποία, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, δεν παρουσίαζαν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και η κινητήριος δύναμή τους ήταν η χαμηλή τιμή. Όμως ο οργανισμός αυτός, χαρακτηριζόταν από αδυναμία διαχείρισης του κόστους, υψηλά λειτουργικά έξοδα και ακριβή πρώτη ύλη²⁹. Με αυτά τα δεδομένα ήταν μαθηματικά βέβαιο ότι με τόσο μεγάλο όγκο παραγωγής, κάποια στιγμή θα του δημιουργούνταν προβλήματα. Γιατί είναι πολύ πιθανόν σε αυτή την κατάσταση να πραγματοποιεί πωλήσεις με ζημίες. Το δεύτερο στρατηγικό θέμα θα είναι η καινοτομία και θα βασιστεί στη στρατηγική του γαλάζιου ωκεανού, η οποία παρουσιάστηκε παραπάνω, στην προσπάθεια η Ένωση να δημιουργήσει προϊόντα που θα φανερώσουν νέες τάσεις στην αγορά και θα δημιουργήσουν καινούριες αγορές μακριά από τον ανταγωνισμό. Το τρίτο στρατηγικό θέμα, η ευημερία και ανάπτυξη των αγροτών της ΕΑΣ, οι οποίοι ουσιαστικά αποτελούν τους μετόχους και προμηθευτές της ταυτοχρόνως, επιδιώκει να επιτύχει την ευημερία τους μέσα από την βελτίωση της παραγωγικότητάς τους, τους τρόπους λειτουργίας τους στις εκμεταλλεύσεις τους και της συνεργασίας τους με την Ένωση.

Ουσιαστικά, η ΕΑΣ θα προσπαθήσει να δομήσει τη στρατηγική της στον κόκκινο ωκεανό, στον οποίο προϋπήρχε, και για να το επιτύχει θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από αριστεία στις επιχειρησιακές λειτουργίες και σε έναν γαλάζιο ωκεανό, που θα προέλθει μέσα από προϊόντα, όπως αυτά της εταιρίας Casela του παραδείγματός μας.

²⁹ Οι παραγωγοί, οι οποίοι ουσιαστικά αποτελούν και τους μετόχους της Ένωσης, θα μπορούσαμε να πούμε ότι παίρνουν το μέρος της προστιθέμενης αξίας που τους αναλογεί από τις δραστηριότητες της, μέσα από την υψηλότερη τιμή που απολαμβάνουν, σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

8.11.1. Το στρατηγικό θέμα της επιχειρησιακής αριστείας.

Όσον αφορά το πρώτο στρατηγικό θέμα η ΕΑΣ θα εστιάσει στη μείωση του κόστους και στην αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων στο έπακρο, οδηγούμενη από την σκέψη ότι οι λειτουργικές δραστηριότητές της δεν έχουν φτάσει στη βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων που αναλώνουν. Επιπλέον, η ΕΑΣ θα πρέπει μέσα από τη βελτίωση του τρόπου λειτουργίας της να βελτιώσει τις ταμειακές ροές της, οι οποίες είναι ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματά της.

Στη χρηματοοικονομική προοπτική η ΕΑΣ θα θέσει στόχους και μέτρα τα οποία θα πρέπει να επιτευχθούν προκειμένου να υλοποιηθεί η στρατηγική της. Ο κύριος στόχος σε αυτήν την προοπτική θα είναι η βελτίωση της χρηματοοικονομικής κατάστασης του οργανισμού, μέσα από την αύξηση των κερδών (EBITDA) και τη βελτίωση των ταμιακών ροών της. Ο οργανισμός για να βελτιώσει την κερδοφορία του, όσον αφορά το στρατηγικό θέμα της επιχειρησιακής αριστείας, με δεδομένες τις χαμηλές τιμές του, λόγω της αγοράς που δραστηριοποιείται, απαιτείται να επιτύχει βελτίωση των περιθωρίων κέρδους και να αυξήσει ή τουλάχιστον να διατηρήσει τις πωλήσεις στα ίδια επίπεδα.

Για να επιτευχθούν τα προβλεπόμενα αποτελέσματα στην χρηματοοικονομική προοπτική απαιτείται να μειωθεί το ποσοστό δυσαρέσκειας των πελατών³⁰, κυρίως των κερδοφόρων στους οποίους θα στοχεύσει η Ε.Α.Σ. Ο ευκολότερος τρόπος για να αυξήσουμε τα έσοδα από τους πελάτες είναι να μην χάσουμε τους ήδη υπάρχοντες πελάτες μας.

Όμως, για να επέλθει η προβλεπόμενη χρηματοοικονομική βελτίωση και ταυτόχρονα να μειωθεί το ποσοστό δυσαρέσκειας των πελατών, απαιτείται να υπάρξει βελτίωση στις κρίσιμες επιχειρησιακές διαδικασίες που επηρεάζουν σημαντικά την πρόταση αξίας της επιχειρηματικής αριστείας. Η βελτίωση σε αυτές της διαδικασίες θα

³⁰ Ένας οργανισμός που έχει υψηλό ποσοστό ικανοποίησης των πελατών του, το ποσοστό βελτίωσης της ικανοποίησης των πελατών δεν είναι πάρα πολύ μικρό σε σχέση με έναν οργανισμό, ο οποίος αρχικά χαρακτηριζόταν από χαμηλή ικανοποίηση των πελατών. Προκειμένου να αντιμετωπιστεί αυτό το πρόβλημα, οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν το BSC θα ήταν καλύτερο να χρησιμοποιούν ως μέτρο απόδοσης το ποσοστό μεταβολής των δυσαρεστημένων πελατών (Ανικανοποίητοι πελάτες=1-οικανοποιημένοι πελάτες), το οποίο αντικατοπτρίζει εμφανέστερα τις μεταβολές στις βελτιώσεις, όσον αφορά τους πελάτες (Norton,2015).

επιτρέψει να μην υπάρξουν εκπλήξεις στους πελάτες. Δηλαδή, τα προϊόντα που πωλούνται στον κόκκινο ωκεανό της ένωσης να έχουν, τη συμφωνημένη ποιότητα, τιμή, ποσότητα και χρόνο παράδοσης. Η αύξηση της παραγωγικότητας είναι το άλφα και το ωμέγα σε έναν μεταποιητικό οργανισμό. Ο στόχος κάθε τέτοιου οργανισμού, όπως και της υπό εξέταση ΕΑΣ είναι η υψηλή διαθεσιμότητα, η καλύτερη ποιότητα, το χαμηλότερο κόστος, η εντατικότερη αξιοποίηση των εγκαταστάσεων και τέλος η αύξηση της κερδοφορίας (Baron, 2005). Το Ανταγωνιστικό κόστος, η εξυπηρέτηση, ο χρόνος παράδοσης και η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών αποτελούν θεμελιώδη κριτήρια της αξιολόγησης των προμηθευτών (Hrgarek & Bowers, 2009).

Η επίτευξη των παραπάνω απαιτεί η παραγωγική διαδικασία να εκτελείται άριστα και σύμφωνα με τους κανόνες που απαιτούνται (ISO). Επιπρόσθετα, η πρώτη ύλη των σταφυλιών είναι αναγκαίο να είναι αποδεκτή και να φθάνει στη διαδικασία οινοποίησης στις προβλεπόμενες συνθήκες. Για να μπορεί η Ένωση να προσφέρει τις ανταγωνιστικές τιμές, που θα της επιτρέπουν να ηγηθεί σε αυτήν την αγορά, είναι επιτακτική η ανάγκη της μείωσης του κόστους παραγωγής της. Για να μειωθεί το κόστος παραγωγής, απαιτείται βελτίωση της παραγωγικότητας, μείωση των τιμών των υλικών συσκευασίας, μείωση των χρονικών κύκλων παραγωγής και γενικά του κόστους αδράνειας του παραγωγικού εξοπλισμού καθώς επίσης και της υποαπασχόλησης του εργατικού δυναμικού. Επιπλέον, ο οργανισμός απαιτείται να μάθει ποια είναι τα κερδοφόρα και ζημιογόνα προϊόντα του καθώς επίσης και τους κερδοφόρους πελάτες και ζημιογόνους πελάτες του, προκειμένου να εστιάσει στα κερδοφόρα προϊόντα και πελάτες³¹. Η πλειοψηφία των παραπάνω απαντήσεων θα προκύψουν από την εφαρμογή της χρονικά καθοδηγούμενης κοστολόγησης και του προϋπολογισμού βασισμένου σε δραστηριότητες (όπως τον προϋπολογισμό που προτάθηκε στο κεφάλαιο 4), τα οποία υλοποιούνται ταυτόχρονα με το BSC από την οργάνωση. Τα δυο παραπάνω μοντέλα θα συνδεθούν με το πίνακα ισορροπημένης στοχοθέτησης, παρέχοντάς του πολύτιμα και απτά μετρά για την αποτελεσματική εκτέλεση της στρατηγικής.

Για να επιτευχθούν οι προβλεπόμενες αποδόσεις, θα πρέπει σαφώς να πραγματοποιηθούν κάποιες επενδύσεις σε πάγιο εξοπλισμό παραγωγής. Είναι

³¹ Το πιο κερδοφόρο 20% των προϊόντων και των πελατών γενικά παράγει μεταξύ 150 και 300 τοις εκατό των συνολικών κερδών (Norton & Kaplan, 2008).

προφανές ότι για να υλοποιηθεί η παραπάνω διαδικασία θα πρέπει ο οργανισμός να καλύψει το χάσμα που υπάρχει μεταξύ του υπάρχοντος και του απαιτούμενου ανθρώπινου κεφαλαίου και τεχνολογικής υποδομής (ώστε να λειτουργήσει το σύστημα μάλιστα που πάμε να στήσουμε). Επίσης, αναγκαίες κρίνονται εκπαιδεύσεις στο προσωπικό, σχετικά με το νέο σύστημα διαχείρισης καθώς και προσλήψεις σε άτομα, τα οποία θα είναι άριστα στη διαχείριση του κόστους και το BSC. Επιπλέον, απαιτείται να γίνουν εκπαιδεύσεις στο προσωπικό πάνω στην εφαρμογή του νέου τρόπου λειτουργίας και να δημιουργηθεί ένα κλίμα ενθάρρυνσης της πρωτοβουλίας στους εργαζόμενους.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα του πώς δημιουργούνται οι υψηλοί χρονικοί κύκλοι παραγωγής της ΕΑΣ είναι το ύψος των παραγομένων προϊόντων της. Η οργάνωση συσκευάζει πάνω από 250 κωδικούς προϊόντων, από τους οποίους μετά από αξιολόγηση που έγινε μόνο οι 50 ήταν ουσιαστικά ενεργοί και απέδιδαν στον οργανισμό. Οι υπόλοιποι καταλάμβαναν ένα μηδαμινό ποσοστό του όγκου παραγωγής και ουσιαστικά μόνο προβλήματα δημιουργούσαν σε αυτήν, αφού οι μικρές παραγωγές που απαιτούσαν οι τόσο πολλοί αδρανείς κωδικοί προϊόντων αυξάναν τους χρονικούς κύκλους, λόγω της διακοπής της συνεχούς ροής της τυποποίησης των παραγωγικών κωδικών (απαρίθμηση μηχανήματων για αλλαγή κωδικών συσκευασίας). Επιπλέον, όλοι αυτοί οι αδρανείς κωδικοί απαιτούσαν την ύπαρξη υλικών συσκευασίας για να είναι διαθέσιμοι, εάν ποτέ ζητηθούν από τους πελάτες, δημιουργώντας έτσι μια άσκοπη επιβάρυνση στις ταμειακές ροές της ΕΑΣ. Όπως παρατηρούμε, υπερισχύει και εδώ ο νομός του Παρέτο³², σύμφωνα με τον οποίο το 20 % από κάτι δημιουργεί το 80% σε κάτι. Έτσι και στην ΕΑΣ το 20 % των κωδικών δημιουργούσαν το 80% των εσόδων. Όμως σύμφωνα με τους Kaplan & Norton (2008b) δεν ισχύει για τα κέρδη και τους πελάτες. Το πιο κερδοφόρο 20% των προϊόντων και των πελατών γενικά παράγει μεταξύ 150 και 300 τοις εκατό των συνολικών κερδών (Norton & Kaplan, 2008b). Επομένως, μετρά την εκτεταμένη εφαρμογή της TDABC, προκειμένου να εντοπίσουμε τα κερδοφόρα προϊόντα και σε συνδυασμό με τη γνώση των κωδικών που δουλεύουν, η Ένωση σταδιακά θα μειώσει τους κωδικούς παραγωγής επικεντρώνοντας μόνο στους κερδοφόρους.

³² Ο κανόνας 20-80 συχνά αναφέρεται ως αρχή του Pareto. Οφείλει το όνομά του στον Ιταλό οικονομολόγο ο οποίος, πριν από διακόσια χρόνια περίπου, παρατηρείται ότι το 20 τοις εκατό του ιταλικού πληθυσμού είχε το 80 τοις εκατό του εισοδήματος. Η σχέση αυτή στη συνέχεια έχει παρατηρηθεί σε πολλές διαφορετικές σειρές εμπειρικών δεδομένων.

Επιπλέον, η μη ύπαρξη και γνωστοποίηση του προϋπολογισμού σε κάθε τμήμα της οργάνωσης, του κομματιού του προϋπολογισμού που του αναλογεί, είχε σαν απόρροια, το τμήμα προσωπικού να μην γνωρίζει πότε θα πρέπει να δώσει άδειες στους εργαζομένους, το τμήμα παραγωγής να μην ξέρει ποιες είναι η βραχυπρόθεσμες ανάγκες σε συγκεκριμένα προϊόντα που συσκευάζει η Ένωση, το τμήμα προμήθειών να μην έχει εικόνα για τις ανάγκες στο άμεσο μέλλον σε υλικά συσκευασίας, με αποτέλεσμα η οργάνωση να ξεμένει από υλικά συσκευασίας και να καθυστερούν οι παράγωγες. Από την άλλη, το τμήμα λογιστηρίου δεν είχε καμία εικόνα για τις προβλεπόμενες ταμιακές ροές της Ένωσης, προκειμένου να κάνει καλύτερη διαχείριση του ταμειακών διαθεσίμων. Όλες αυτές οι παραπάνω αδυναμίες δημιουργούσαν αρνητικές συνέπειες στην αύξηση του κόστους των προϊόντων, στην καθυστέρηση της παραγωγής και στην αύξηση της δυσαρέσκειας των πελατών.

Συμπερασματικά, το θέμα της επιχειρησιακής αριστείας της ΕΑΣ τονίζει την απαίτηση για μείωση του κόστους και για υψηλού όγκου παραγωγής προϊόντα. Για τα προϊόντα αυτά, η ΕΑΣ απαιτείται να κερδίσει τον ανταγωνισμό στην τιμή, την ασφάλεια, τη σταθερή ποιότητα και την αξιοπιστία.

8.11.2. Στρατηγικό θέμα καινοτομίας.

Η δημιουργία καινοτόμων προϊόντων αποτελεί το δεύτερο στρατηγικό θέμα της ένωσης. Το θέμα αυτό δείχνει ότι στην προτεινόμενη στρατηγική της εταιρείας εμπεριέχεται η διαφοροποίηση.

Η διαδικασία της καινοτομίας, το μακρύ κύμα της δημιουργίας αξίας είναι για πολλές εταιρείες η πιο ισχυρή κινητήρια δύναμη για τη μελλοντική οικονομική τους απόδοση. Για πολλές επιχειρήσεις η ικανότητα να διαχειριστούν με επιτυχία μια μακροχρόνια διαδικασία ανάπτυξης ενός προϊόντος ή την ανάπτυξη της ικανότητας να φτάσουν σε εντελώς νέες κατηγορίες πελατών μπορεί να είναι πιο κρίσιμη για τη μελλοντική οικονομική τους απόδοση από τη διαχείριση των υφιστάμενων λειτουργιών αποτελεσματικά, με συνέπεια και υπευθυνότητα (Kaplan και Norton, 1996: σελ. 28)

Το στρατηγικό θέμα της καινοτομίας για την Ένωση εμπεριέχει τη δημιουργία αξίας μέσα από την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων. Στόχος της ΕΑΣ γι' αυτό το στρατηγικό θέμα είναι να επικεντρωθεί η οργάνωση στον ταχύ εντοπισμό, την επιλογή και την εμπορευματοποίηση νέων καινοτομιών προϊόντων, τα οποία θα προσδώσουν υψηλά περιθώρια κέρδους (καλύτερα σε σχέση άλλη αγορά που δραστηριοποιείται), αξιακή καινοτομία και εγγύηση μακροπρόθεσμης κερδοφορίας. Η ΕΑΣ στοχεύει μακροπρόθεσμα να μεταφέρει ένα μεγάλο μέρος της παραγωγικής δυναμικότητας από τον κόκκινο ωκεανό (στρατηγικό θέμα επιχειρησιακής αριστείας) στον ανεξερεύνητο γαλάζιο ωκεανό (στρατηγικό θέμα καινοτομίας) της καινοτομίας.

Όσον αφορά την χρηματοοικονομική προοπτική στο στρατηγικό θέμα της καινοτομίας στόχος της Ένωσης είναι η αύξηση των κερδών από την είσοδο στην αγορά νέων καινοτόμων προϊόντων. Για να υπάρχουν όμως αυτά τα έσοδα που προβλέπει η χρηματοοικονομική προοπτική, θα πρέπει τα προϊόντα που εισάγονται από την Ένωση στην αγορά να προσφέρουν εξαιρετικά υψηλές αποδόσεις και λύσεις στους πελάτες αυτού του θέματος. Η Ένωση για την ανίχνευση τέτοιων καινοτόμων προϊόντων θα χρησιμοποιήσει την στρατηγική του γαλάζιου ωκεανού.

Για να επιτύχει η Ένωση τα προσδοκώμενα έσοδα από τα νέα καινοτόμα προϊόντα στην αγορά, θα πρέπει να παρέχει στους πελάτες αυτού του θέματος τα καινοτόμα προϊόντα που θα έχουν τα ύψος των ποιοτικών χαρακτηριστικών που αναφέρετε στο καμβά της στρατηγικής, με τον οποίο αναπτύχθηκαν και ταυτόχρονα τα συμφωνημένα από πλευρά τιμής και χρόνου παράδοσης. Στοχεύοντας με αυτόν τον τρόπο στη μείωση της δυσαρέσκειας των πελατών αυτού θέματος.

Για την επίτευξη των στόχων της προοπτικής των πελατών και της χρηματοοικονομικής απαιτείται η Ένωση να αριστεύσει στην τεχνολογία, στην ανάπτυξη των προϊόντων και στη διατήρηση του κύκλου ζωής των προϊόντων. Για να αριστεύσει σε αυτά όμως, θα απαιτηθεί πρώτα να εντοπιστούν οι ευκαιρίες στην αγορά βάσει των οποίων θα σχεδιαστούν τα προϊόντα.

Η Ένωση για να καταφέρει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της προοπτικής της εσωτερικής διαδικασίας είναι αναγκαίο να προχωρήσει στην πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού καθώς και στην επανεκπαίδευση του ήδη υπάρχοντος.

8.11.3. Η ευημερία και ανάπτυξη των παραγωγών.

Όπως έχουμε προαναφέρει κατά την καταγραφή των θεμελιωδών διατυπώσεων της ΕΑΣ, κυρίως σκοπός της ύπαρξής της είναι η επιβίωση και ευημερία του αγροτικού τομέα και των αγροτών. Χωρίς τους αγρότες της η Ένωση δεν έχει κανένα λόγο ύπαρξης. Γενικά, οι αγροτικοί συνεταιρισμοί στην Ελλάδα λειτουργούν σαν ρυθμιστές τιμών των αγροτικών προϊόντων. Επομένως, για τους παραγωγούς η εξαφάνισή τους μπορεί να έχει εξαιρετικά δυσμενείς συνέπειες στο εισόδημά τους.

Η υπό εξέταση ΕΑΣ έχει κατανοήσει τη σημαντικότητα της ευημερίας των αγροτών της και γενικά του αγροτικού τομέα για τη στρατηγική της και έτσι έχει εντάξει την ευημερία των αγροτών της σε ένα στρατηγικό θέμα. Ο υπό εξέταση οργανισμός θα συνδράμει στην επιβίωση και ευημερία των αγροτών του μέσα από τη μείωση του ποσοστού δυσαρέσκειάς τους.

Για να μειωθεί όμως και πιθανόν να εξαιρεθεί η δυσαρέσκεια των αγροτών, θα πρέπει η Ένωση να συμβάλει στη μείωση του κόστους παραγωγής, τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας των παραγόμενων αγαθών από τις εκμεταλλεύσεις (να συμβάλει στην κερδοφορία τους) των συνεταιρισμένων αγροτών της και να τους παρέχει τα συμφωνημένα, όσον αφορά την τιμή και τον χρόνο πληρωμής των αγαθών τους.

Για να συνεισφέρει στην κερδοφορία των αγροτών της η Ένωση απαιτείται να τους παρέχει τις γνώσεις που θα τους δώσουν τη δυνατότητα να καλλιεργήσουν αποτελεσματικότερα, με μειωμένο κόστος και με καλύτερη ποιότητα.

Για να συμβεί αυτό η Ένωση θα πρέπει να δημιουργήσει ένα τμήμα υποστηρίξης για τους παραγωγούς, το οποίο θα είναι υπεύθυνο για την εκπαίδευση, την συνεχή ενημέρωση και τη συμβουλευτική υποστήριξη των αγροτών πάνω σε θέματα που αφορούν την καλλιέργεια των αμπελιών, τις νέες τάσεις και τις βέλτιστες πρακτικές στην παραγωγή. Με την σειρά του το τμήμα αυτό, θα παρέχει προγράμματα εκπαίδευσης για τους αγρότες καθώς και συνεχή υποστήριξη των αγροτών σχετικά με τις εκμεταλλεύσεις τους.

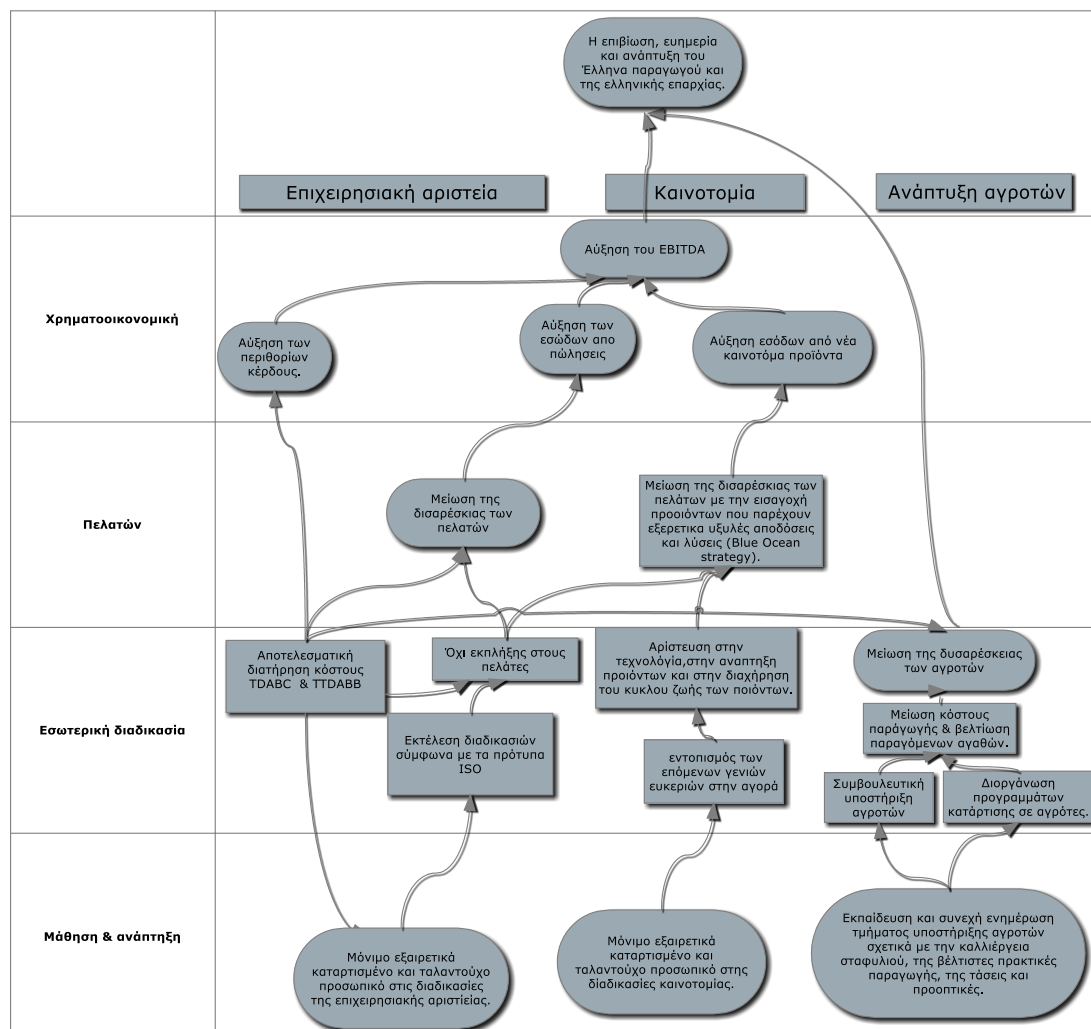
Η δημιουργία αυτού του τμήματος όμως απαιτεί την κατάρτιση και συνεχή ενημέρωση των εργαζομένων του πάνω στο αντικείμενο των υπηρεσιών που θα παράσχει το τμήμα.

Όσον αφορά την τήρηση των δεσμεύσεων της ΕΑΣ σχετικά με τις τιμές και πληρωμές η Ένωση θα προσπαθήσει μέσα από την καλύτερη χρηματοοικονομική διαχείριση και την ευλαβική τήρηση του προϋπολογισμού να είναι συνεπής προς τους αγρότες της.

8.12. Παρουσίαση του στρατηγικού χάρτη της ΕΑΣ.

Στην εικόνα που ακολουθεί παρουσιάζεται η απεικόνιση του στρατηγικού χάρτη της Ένωσης η οποία προέκυψε από τα συμπεράσματα της παραπάνω ανάλυσης των στρατηγικών της θέματων.

Ο Στρατηγικός Χάρτης της Ε.Α.Σ.



8.13. Δημιουργία του Balance Scorecard της Ε.Α.Σ.

Στην προηγούμενη ενότητα χαρτογραφήσαμε τη στρατηγική της Ένωσης χρησιμοποιώντας τον στρατηγικό χάρτη. Η δόμηση του χάρτη πραγματοποιήθηκε με τη χρήση των στρατηγικών θεμάτων της επιχειρησιακής αριστείας, της καινοτομίας και της ευημερίας των αγροτών, θέματα τα οποία αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Στο κεφάλαιο αυτό θα θέσουμε τους στόχους και μέτρα που απαιτούνται σε κάθε ένα από τα στρατηγικά θέματα, προκειμένου να υλοποιηθεί η στρατηγική της και η Ε.Α.Σ να οδηγηθεί προς την επίτευξη του οράματός της.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονίσουμε ότι η ΕΑΣ ουσιαστικά δεν αποτελεί μια καθαρή μορφή επιχείρησης του ιδιωτικού τομέα και επομένως ο στόχος της δεν είναι μόνο η μεγιστοποίηση των κερδών. Η εταιρία θα λειτουργήσει όμως, τουλάχιστον, για τα τρία πρώτα έτη, για τα οποία έχουν ποσοτικοποιηθεί οι στόχοι του στρατηγικού χάρτη, σαν να ήταν ένας αμιγής οργανισμός του ιδιωτικού τομέα, προκειμένου να επέλθει η προσδοκώμενη οικονομική εξυγίανσή της. Οι παραγωγοί οι οποίοι ουσιαστικά αποτελούν και τους μετόχους της Ένωσης, θα μπορούσαμε να πούμε ότι περνούν το μέρος της προστιθέμενης αξίας που τους αναλογεί από τις δραστηριότητές της, μέσα από την υψηλότερη τιμή που απολαμβάνουν, σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Εάν ο οργανισμός ήταν υγιής και δεν είχαν δημιουργηθεί αυτές οι μεγάλες υποχρεώσεις που έχει τώρα στην χρηματοοικονομική προοπτική, η Ε.Α.Σ θα στόχευε στη μη δημιουργία ζημιών, αφού οι μέτοχοί της θα είχαν πάρει το μέρος που θα τους αναλογούσε μέσα από την υψηλότερη τιμή αγοράς των προϊόντων τους.

Τα αποτελέσματα της έρευνας του οργανισμού εκτέλεσης της στρατηγικής Palladium, σχετικά με την εφαρμογή ενός τυπικού BSC σε εταιρίες του BSC hall of fame organizations, αποτελεί μια πολύ καλή βάση για τη στοχοθέτηση και το ύψος των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων μιας εταιρίας από την τριετή εφαρμογή του BSC (Norton, 2015).

Η έρευνα απέδειξε ότι η εφαρμογή ενός τυπικού BSC από μια εταιρία του hall of fame organization σε μία περίοδο τριών χρόνων αποδίδει τα παρακάτω αποτελέσματα.

- Βελτίωση της αξίας που απολαμβάνουν οι μέτοχοι κατά 150%, η οποία οδηγείται από μια αύξηση 180% στα κέρδη και 120% στα έσοδα.

- Η παραπάνω επίτευξη των χρηματοοικονομικών στόχων συντελέστηκε χάρις της μείωσης του επιπέδου δυσαρέσκειας των πελατών κατά 50%.
- Η επίτευξη των στόχων στη χρηματοοικονομική προοπτική και προοπτική του πελάτη συντελέστηκε χάρις της βελτίωσης κατά 50% στις κρίσιμες διαδικασίες των οργανισμών.
- Η βελτίωση που απαιτείται στις κρίσιμες διαδικασίες στοχεύει στη δημιουργία αξίας για τους ιδιοκτήτες και πελάτες ενός οργανισμού, συντελέστηκε με τη βελτίωση κατά 20% στην ικανοποίηση των εργαζόμενων και 50 τοις εκατό στη μεταβολή των εργαζόμενων. Ενώ, σε συνδυασμό με την επίτευξη κάποιων εξωτερικών στόχων (βραβεία για καλύτερο εργαζόμενο, καλύτερο μάντζερ) οδήγησε στις επαναστατικές επιδόσεις στις άλλες τρεις προοπτικές του BSC.

Η Ένωση θα έχει παραπάνω τυπικές επιδόσεις ως βάση για τον καθορισμό των δικών της απαιτούμενων επιδόσεων στις προοπτικές του BSC. Η παρουσίαση των στόχων και μέτρων των τριών στρατηγικών θεμάτων της ένωσης εμφανίζονται στους παρακάτω πίνακες.

Στρατηγικό θέμα: Επιχειρησιακή αριστεία Επιδιωκόμενο στρατηγικό αποτέλεσμα: βελτίωση παραγωγικότητας & Κερδοφορίας						
Στρατηγικός χάρτης		Balance scorecard				
		Στόχοι		Μέτρα 1ο εκτός	Μέτρα 3ο εκτός	
Χρηματοοικονομική προοπτική	Κερδοφορία	EBITDA	%Αύξηση του EBITITA	50%	80%	
	Βελτίωση περιθωρίου κέρδους	Βελτίωση περιθωρίων κέρδους	%βελτίωση των περιθωρίων κέρδους	17%	60%	
	Αύξηση των πωλήσεων	Αύξηση των πωλήσεων	Αύξηση πωλήσεων	33%	120%	
	Βελτίωση ταμειακών ροών	Σταθεροποίηση και βελτίωση των ταμειακών ροών	Μείωση των αποκλίσεων από τον προϋπολογισμό.	80%	95%	
Προοπτική πελατών	Μείωση της δυσαρέσκειας των πελατών	Αφοσίωση πελατών	Αφοσίωση πελάτων (%)	Μείωση δυσαρέσκειας πελατών κατά 14%	Μείωση δυσαρέσκειας πελατών κατά 50%	
		Αύξηση μεριδίου αγοράς	Αύξηση μεριδίου αγοράς (%)			
Εσωτερικής διαδικασίας	Εξάλειψη υποαπασχόλησης εργατικού δυναμικού.	Εξάλειψη υποαπασχόλησης εργατικού δυναμικού.	Μείωση υποαπασχόλησης εργατικού δυναμικού(%)	35%	70%	
	Εξάλειψη υποαπασχόλησης παραγωγικού εξοπλισμού.	Εξάλειψη υποαπασχόλησης παραγωγικού εξοπλισμού.	Μείωση υποαπασχόλησης (%)	5%	30%	
	Να μην υπάρχουν εκπλήξεις στους πελάτες	παράδοση στην συμφωνημένη τιμή	Μείωση καθυστερημένων παραδόσεων	Μείωση παραπόνων τιμής (%)	5%	50%
		Μείωση των παραπόνων για ελαττωματικά προϊόντα.	Μείωση καθυστερημένων παραδόσεων (%)	Μείωση παραπόνων (%)	10%	47%
		Μείωση των παραπόνων για ελαττωματικά προϊόντα.	Μείωση των παραπόνων για ελαττωματικά προϊόντα.	Μείωση παραπόνων (%)	15%	57%
Μάθησης και ανάπτυξης	Μόνιμο εξαιρετικά καταρτισμένο και ταλαντούχο προσωπικό, σε θέματα διαχείρισης κόστους, προϋπολογισμών, BSc και σχετικά με την παραγωγή.	ώρες εκπαιδεύσεις στην βελτίωση των λειτουργικών δεξιοτήτων διαχείρισης.	70 ώρες	10%	50%	
		Βελτίωση ικανοποίησης σημαντικών εργαζομένων.	Βελτίωση ικανοποίησης (%)	6%	20%	
		Μείωση ποσοστού αποχώρησης σημαντικού προσωπικού για την στρατηγική.	Μείωση αποχωρήσεων (%)	14%	50%	
		κατανόηση του οράματος από τους εργαζόμενους	Αύξηση της κατανόησης του οράματος (%)	6%	20%	

Στρατηγικό θέμα: Καινοτομία. Επιδιωκόμενο στρατηγικό αποτέλεσμα δημιουργία αξίας μέσω της καινοτομίας					
Στρατηγικός χάρτης		Balance scorecard			
		στόχοι	Μέτρο	Στόχος 1ο Έτος	Στόχος 3ο Έτος
χρηματοοικονομική προοπτική	Αύξηση της κερδοφορίας από νέα καινοτόμα προϊόντα	Αύξηση των εσόδων από νέα προϊόντα	Αύξηση εσόδων (%)		48%
			%Αύξηση του EBITTA (επιρροή από προϊόντα καινοτομίας)		100%
Προοπτική πελατών	εισαγωγή προϊόντων που παρέχουν εξαιρετικά υψηλές αποδόσεις και λύσεις (blue ocean strategy) καινοτόμα προϊόντα	Ικανοποίηση δεικτών καμβά στρατηγικής.	Μείωση απόκλισης από στόχους καμβά (%)		-50%
προοπτική εσωτερικής διαδικασίας	Αρίστευση στην τεχνολογία, στην ανάπτυξη προϊόντων και στη διαχείριση του κύκλου ζωής των προϊόντων εντοπισμός των επόμενων γενιών ευκαιριών στην	Μείωση χρόνου ανάπτυξης προϊόντος από την σύλληψη μέχρι την εισαγωγή στην αγορά	1 χρόνος	30%	50%
		Αύξηση του αριθμού των καινοτόμων πρότζεκτ που αναπτύσσονται ανά έτος	αριθμός πρότζεκτ ανά έτος	3	6
προοπτική μάθησης και ανάπτυξης	Μόνιμο εξαιρετικά καταρτισμένο και ταλαντούχο προσωπικό στην σχεδίαση στρατηγικής καινοτόμων προϊόντων και στον σχεδιασμό και ανάπτυξη.	Ώρες εκπαίδευσης σε νέες αναλυτικές μεθόδους εντοπισμού βιώσιμων καινοτόμων προϊόντων (π.χ blue ocean)	Ώρες εκπαίδευσης (%)		50%
		Ώρες εκπαίδευσης στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων	Ώρες εκπαίδευσης (%)		50%
		Βελτίωση ικανοποίησης σημαντικών εργαζομένων.	Βελτίωση ικανοποίησης (%)	6%	20%
		Μείωση ποσοστού αποχώρησης σημαντικού προσωπικού για την στρατηγική.	Μείωση αποχωρήσεων (%)	14%	50%
		Κατανόηση του οράματος από τους εργαζομένους	Αύξηση της κατανόησης του οράματος (%)	6%	20%

Στρατηγικό θέμα: Ανάπτυξη αγροτών. Επιδιωκόμενο στρατηγικό αποτέλεσμα ευημερία συμβεβλημένων αγροτών.					
Στρατηγικός χάρτης		Balance scorecard			
		στόχοι	Μέτρο	Στόχος 1ο Έτος	Στόχος 3ο Έτος
Προοπτική πελατών					
προοπτική εσωτερικής διαδικασίας		Μείωση της δυσαρέσκειας των αγροτών	Δεικτής δυσαρέσκειας (%)	-20%	-70%
		μείωση κόστους παράγωγής & βελτίωση παραγόμενων αγαθών.	Δεικτής οικονομικότητας(%)	10%	25%
		Επικοινωνία και συμβουλευτική υποστήριξη αγροτών	δριθμιος υποστηρίξεων ως ποσοστό αγρότων ένωσης	20%	70%
		Διοργάνωση προγραμμάτων κατάρτισης σε αγρότες.			
προοπτική μάθησης και ανάπτυξης	Εκπαίδευση και συνεχής ενημέρωση τμήματος υποστήριξης αγροτών σχετικά με την καλλιέργεια σταφυλιού, τις βέλτιστες πρακτικές παραγωγής, τις τάσεις και προοπτικές.	ώρες εκπαίδευσης τμήματος	100 ώρες		100%

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονίσουμε ότι η Ένωση θα προσπαθήσει να συνδέσει την επίτευξη των παραπάνω επιδιωκόμενων στόχων του BSC με ατομικούς στόχους ανταμοιβής των διαχειριστών, αλλά και γενικά των εργαζομένων (αλλά και εργαζόμενων οι οποίοι είναι σημαντικοί για τη στρατηγική). Η πρακτική αυτή μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερο βαθμό παρακίνησης και προσήλωσης. Το επίπεδο της

ανταμοιβής από τους παραπάνω στόχους θα καθορίζεται σύμφωνα με τον βαθμό επίτευξης του κάθε στόχου, όσο και ανάλογα με το βαθμό δυσκολίας επίτευξης στόχου.

Κεφάλαιο 9^ο Συμπεράσματα που προέκυψαν.

9.1 Συμπεράσματα.

Το BSC συνθέτει ένα από τα σημαντικότερα συστήματα διαχείρισης των οργανισμών στην εποχή μας. Οι Rigby και Bilodeau (2011) & (2015) αναφέρουν ότι το BSC αποτελεί ένα από τα δέκα κορυφαία πιο ευρέως χρησιμοποιήμενα εργαλεία διαχείρισης παγκοσμίως.

Η δύναμη του βασίζεται στη δυνατότητα αποκρυπτογράφησης της δήλωσης του οράματος και της αποστολής σε απτούς στόχους και μετρά για κάθε μια από τις τέσσερις προοπτικές του (οι οποίοι στόχοι και μέτρα συνδέονται με σχέση αιτίου-αποτελέσματος). Σε συνδυασμό με τον στρατηγικό χάρτη, ο οποίος παρουσιάζει την οργανωτική στρατηγική σαν μια φωτογραφία, ανακουφίζει πολλά από αυτά τα θέματα επικοινωνίας που υπάρχουν μέσα σε ένα οργανισμό (αναφορικά με τη στρατηγική). Ο χάρτης στρατηγικής και το BSC κοινοποιούν στην οργάνωση τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν, επιτρέποντας την καινοτομία στα μεσαία και χαμηλότερα επίπεδα της οργάνωσης, προκειμένου να προκύψουν νέοι και διαφορετικοί τρόποι για την επίτευξη της στοχευμένης απόδοσης. Με τον τρόπο αυτό, ο χάρτης στρατηγικής και το Balance Scorecard παρέχουν σαφείς στόχους, οι οποίοι δημιουργούν ένα υψηλότερο βαθμό ενδυνάμωσης για να χαμηλότερα επίπεδα της διοίκησης και των εργαζομένων, ενθαρρύνοντάς τους να κάνουν τη δουλειά τους διαφορετικά και καλύτερα, με αποτέλεσμα η οργάνωση να οδηγείται στη βελτίωση της συνολικής απόδοσης (R. Kaplan, 2012).

Η διαδικασία οικοδόμησης του BSC στηρίζεται σε αιτιατές αλυσίδες και με μια σχέση ανάπτυξης από πάνω προς τα κάτω.

Αρχινώντας από τη χρηματοοικονομική προοπτική, ο οργανισμός θέτει τους στόχους και μέτρα τα οποία θα πρέπει να επιτευχθούν, προκειμένου να υλοποιηθεί η στρατηγική. Στην χρηματοοικονομική προοπτική η δημιουργία αξίας για τους

ιδιοκτήτες των οργανισμών διαδραματίζει το απόλυτο μέτρο επιτυχίας στον ιδιωτικό τομέα. Η αξία που απολαμβάνουν οι ιδιοκτήτες προσδιορίζεται από δύο παράγοντες: τη μεταβολή των κερδών και των εσόδων (Norton,2015).

Για να επιτευχθούν όμως τα προσδοκώμενα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, απαιτείται ο οργανισμός να δημιουργήσει ικανοποιημένους πελάτες. Στην προοπτική των πελατών οι οργανισμοί που οδηγούν την υλοποίηση ενός BSC είναι σημαντικό να έχουν μέτρα ικανοποίησης των πελατών. Τέτοια μέτρα μπορεί να είναι η αφοσίωση των υπαρχόντων πελατών, το μερίδιο αγοράς, ο αριθμός των προϊόντων που δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών καθώς επίσης και η μείωση της επικοινωνίας με τους πελάτες (φανερώνει απώλεια πελατών). Η δυνατότητα ερμηνείας των παραπάνω μέτρων είναι μεροληπτική και γίνεται ανάλογα με το επίπεδο απόδοσης του κάθε οργανισμού (Norton,2015). Για παράδειγμα, ένας οργανισμός που έχει υψηλό ποσοστό ικανοποίησης των πελατών του, το ποσοστό βελτίωσης της ικανοποίησης των πελατών θα είναι πάρα πολύ μικρό σε σχέση με έναν οργανισμό, ο οποίος αρχικά χαρακτηριζόταν από χαμηλή ικανοποίηση των πελατών. Προκειμένου να αντιμετωπιστεί αυτό το πρόβλημα, οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν το BSC θα ήταν καλύτερο να χρησιμοποιούν ως μέτρο απόδοσης το ποσοστό μεταβολής των δυσαρεστημένων πελατών (Ανικανοποίητοι πελάτες=1-οικανοποιημένοι πελάτες), το οποίο αντικατοπτρίζει εμφανέστερα τις μεταβολές στις βελτιώσεις όσον αφορά τους πελάτες (Norton,2015). Συμπερασματικά, ένας οργανισμός ο οποίος χρησιμοποιεί την ισορροπημένη κάρτα στοχοθέτησης θα επιτύχει τα προσδοκώμενα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα μέσα από τη μείωση της δυσαρέσκειας των πελατών του.

Οι επιχειρησιακές διαδικασίες αποτελούν το μέσο με το οποίο οι οργανισμοί δημιουργούν αξία. Κάθε οργανισμός που υλοποιεί ένα BSC απαιτείται να δώσει έμφαση στις κρίσιμες διαδικασίες που επηρεάζουν σημαντικά την πρόταση αξίας προς τους πελάτες. Ένας οργανισμός μπορεί να επιτύχει τις προσδοκώμενες βελτιώσεις στην προοπτική του πελάτη μέσα από τη βελτίωση των επιδόσεων των εσωτερικών διαδικασιών. Σε στρατηγικές χαμηλού κόστους, όπως είναι αυτή του ενός θέματος της Ένωσης (επιχειρησιακής Αριστείας), οι διαδικασίες χρηματοοικονομικής διαχείρισης έχουν τη μεγαλύτερη επιρροή στην επιτυχία Norton (2015).

Η βελτίωση που απαιτείται στις κρίσιμες διαδικασίες, στοχεύει στη δημιουργία αξίας για τους ιδιοκτήτες και πελάτες ενός οργανισμού και εξαρτάται από τις ικανότητες του εργατικού δυναμικού. Είναι σύνηθες φαινόμενο ότι για την εκτέλεση μιας νέας στρατηγικής σχεδόν κάθε οργανισμός θα υπολείπεται σε γνώσεις και ανθρώπινο κεφάλαιο. Αυτό το χάσμα μεταξύ του υπάρχοντος και του απαιτούμενου ανθρώπινου κεφαλαίου που απαιτεί η στρατηγική, θα καλυφτεί από την υλοποίηση των στόχων που θα τεθούν στην προοπτική της μάθησης και ανάπτυξης. Η ισχυρή έμφαση στους στόχους της προοπτικής της μάθησης και ανάπτυξης παρέχει σταθερά θεμέλια για τη στρατηγική. Το ανθρώπινο κεφάλαιο, το ταλέντο και η ομαδική εργασία είναι θεμελιώδη συστατικά της επίτευξης επαναστατικής απόδοσης (Norton,2015).

Καθοριστικό ρολό στην επιτυχία του BSC αποτελούν τα μέτρα τα οποία θα επιλεγθούν στις προοπτικές του. Ο καθορισμός αποτελεσματικών, φιλόδοξων αλλά ταυτοχρόνως και εφικτών στόχων διαδραματίζει ένα από τα πιο αισθητά καθήκοντα στη διαχείριση των επιχειρήσεων. Ο καθορισμός στόχων, οι οποίοι φαίνονται ανέφικτοι στα μάτια του προσωπικού, μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στο ηθικό τους και κατά συνέπεια στην απόδοσή τους στην εργασία, με αποτέλεσμα να επηρεάζονται αρνητικά οι επιδόσεις του οργανισμού.

Η σύνδεση των τολμηρών και φιλόδοξων στόχων του BSC με ατομικούς στόχους ανταμοιβής των διαχειριστών αλλά και γενικά των εργαζομένων (αλλά και εργαζόμενων οι οποίοι είναι σημαντικοί για τη στρατηγική), μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερο βαθμό παρακίνησης και προσήλωσης. Συνήθως σύμφωνα με τους Kaplan και Norton (2015) οι επιχειρήσεις που συνδέουν τους εταιρικούς με ατομικούς στόχους των διαχειριστών καθορίζουν τα επίπεδα ανταμοιβής τους σύμφωνα με το βαθμό επίτευξης του κάθε στόχου όσο και ανάλογα με το βαθμό δυσκολίας επίτευξης στόχου.

Ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθέτησης αποτελεί ένα πολύ ισχυρό εργαλείο για τη χάραξη και εκτέλεση της στρατηγικής. Όμως, όταν αυτός αποτελεί μέρος μιας μεγάλης προσπάθειας, μπορεί να προσδώσει ικανοποιητικότερα αποτελέσματα. Η παραπάνω άποψη έρχεται σε συμφωνία με τα αποτελέσματα της έρευνας των Rigby και Bilodeau (2015), σύμφωνα με την οποία διαχειριστές από ολόκληρο τον κόσμο, που είχαν

χρησιμοποιήσει το BSC, ήταν αισθητά πιο ικανοποιημένοι από τη χρήση του, ως μέρος μιας μεγάλης προσπάθειας, παρά από τη μεμονωμένη χρησιμοποίησή του.

Η υλοποίηση του συστήματος μάνατζμεντ κλειστού βρόχου XPP καθώς και η σύνδεσή του BSC με άλλα εργαλεία διαχείρισης και ανάπτυξης της στρατηγικής, όπως η TDABC, ο προϋπολογισμός και η στρατηγική του γαλάζιου ωκεανού, θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί μέρος μιας μεγάλης προσπάθειας. Ο συνδυασμός του πίνακα ισορροπημένης στοχοθέτησης με αυτά τα εργαλεία μπορούν να τροφοδοτήσουν το BSC με άκρως καθοριστικά και απτά μετρά για την εκτέλεση της στρατηγικής και επιπλέον να βοηθήσουν και στη χάραξή της.

Όσον αφορά την τελευταία εξέλιξη σχετικά με την εκτέλεση της στρατηγικής, την δημιουργία του συστήματος διαχείρισης και στρατηγικής εκτέλεσης XPP, στο οποίο ενσωματώνεται το BSC, θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί ένα σημαντικό επίτευγμα στον τομέα της στρατηγικής εκτέλεσης, το οποίο αφορά κυρίως πολύ μεγάλους οργανισμούς. Το XPP θα το χαρακτηρίζαμε ως ένα δαιδαλώδες σύστημα του οποίου η υλοποίηση και η αρμονική εφαρμογή θα ήταν δύσκολο να πραγματοποιηθεί από μια μικρομεσαία ελληνική επιχείρηση.

Κατά την υλοποίησή του σε ένα μικρομεσαίο ελληνικό οργανισμό, κατά πάσα πιθανότητα, θα προκύψει ένα μεγάλο χάσμα στην προοπτική της μάθησης και ανάπτυξης του BSC, σχετικά με το απαιτούμενο ανθρώπινο κεφάλαιο και τα πληροφοριακά συστήματα, το οποίο για να εξαλειφθεί θα απαιτήσει υψηλό κόστος. Σιγουρά, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα η επιτυχής υλοποίηση του XPP θα αποφέρει εξαιρετικά αποτέλεσμα για τον οργανισμό που θα το εφαρμόσει, όμως βραχυπρόθεσμα μία μικρομεσαία ελληνική επιχείρηση ίσως να μην μπορεί να σηκώσει το βάρος της υλοποίησής του.

Έτσι, η στροφή σε μικρότερες υλοποιήσεις που ακολουθούν την ίδια λογική με το XPP, δηλαδή της ταυτόχρονης και αρμονικής λειτουργίας όλων των επιμέρους υποσυστημάτων, θα αποτελούσε μια λύση για τις μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις. Βέβαια τόσο το BSC και XPP είναι συστήματα που εφαρμόζονται στο εξωτερικό, κυρίως σε πολύ μεγάλους οργανισμούς.

Πιστεύουμε ότι το BSC σε συνδυασμό με τη χρονικά καθοδηγούμενη κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων και ενός συνολικό προϋπολογισμού βασισμένου στις δραστηριότητες, θα δημιουργήσουν ένα πολύ ισχυρό εργαλείο για πολλές

μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις και κυρίως τις μεταποιητικές στις οποίες ο έλεγχος και η διαχείριση του κόστους είναι καθοριστικές διαδικασίες για τη διαμόρφωση των αποτελεσμάτων τους. Στην πλειοψηφία τους, τόσο οι ελληνικές συνεταιριστικές οργανώσεις όσο και οι ελληνικές μεταποιητικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν στρατηγικές χαμηλού κόστους (επιχειρησιακής Αριστείας), στις οποίες οι διαδικασίες χρηματοοικονομικής διαχείρισης, τόσο κατά την γνώμη μας όσο και σύμφωνα με τον Norton (2015), έχουν την μεγαλύτερη επιρροή στην επιτυχία.

Ο προϋπολογισμός και TDABC θα δώσουν ισχυρά και απτά μετρά στο BSC(όπως η υποαπασχόληση του εργατικού δυναμικού, το ποσοστό απόκλισης από κάποιο τμήμα του προϋπολογισμού και αλλά), ενώ ταυτόχρονα θα φανερώσουν στη διοίκηση της επιχείρησης τα κερδοφόρα προϊόντα και πελάτες καθώς και άλλες σημαντικές πληροφορίες, οι οποίες μπορούν να φανούν εξαιρετικά χρήσιμες κατά την υλοποίηση και εκτέλεση της στρατηγικής.

Η εκτεταμένη εφαρμογή και ανάλυση της παραπάνω σύνδεσης σε ελληνικές μεταποιητικές επιχειρήσεις, κατά την γνώμη μας, αποτελεί ενδιαφέρον θέμα για περαιτέρω έρευνα, προκειμένου να εντοπιστούν τα αποτελέσματα τα οποία θα έφερνε η χρήση αυτού του μοντέλου. Εξάλλου, κύριες πηγές από τις οποίες αντλήθηκαν οι γνώσεις, προκειμένου να εξελιχθεί το BSC στη σημερινή του μορφή, αποτέλεσαν οι εκτεταμένες εφαρμογές του σε ιδιωτικούς οργανισμούς. Έτσι και οι περαιτέρω εξελίξεις του θα δημιουργηθούν μέσα από την εφαρμοσμένη γνώση που προσφέρουν οι υλοποιήσεις του. Όπως αναφέρει ο Norton(2012) ένας από τους δημιουργούς του BSC, αυτό δεν αποτελεί ένα εργαλείο για τη διδασκαλία της καινοτομίας, αλλά ένα εργαλείο επιχειρηματικής ανάλυσης, και επομένως σαν τέτοιο θα πρέπει να αντιμετωπίζεται.

Στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία υπάρχουν αρκετά άρθρα που ασχολούνται με τα αποτελέσματα της εκτεταμένης χρήσης του BSc σε ιδιωτικούς οργανισμούς διεθνώς. Ο οργανισμός Palladium of the Balance Scorecard ασχολείται εκτεταμένα με τα αποτελέσματα που επιφέρουν οι υλοποιήσεις του BSC σε συνεργαζόμενες με αυτόν εταιρίες και πρόσφατα σκιαγράφησε σε άρθρο του (Norton, 2015) τη μέση τυπική απόδοση που μπορεί να έχει μια εταιρία (του hall of fame Company) από την εφαρμογή του BSC. Μια παρόμοια έρευνα στην ελληνική επικράτεια, προκειμένου να εντοπιστούν και να καταγράψουν τα αποτελέσματα αλλά και οι δυσκολίες που είχε η

εφαρμογή του BSC, θα πρόσδιδε εξαιρετικά χρήσιμες πληροφορίες στις ελληνικές επιχειρήσεις που θα ενδιαφέρονταν να το υλοποιήσουν και επιπλέον θα μπορούσε να σκιαγραφήσει την τυπική απόδοση από την εφαρμογή του bsc σε Ελληνικές επιχειρήσεις.

Παράρτημα.

Ερωτηματολόγιο Οικοδόμησης του οράματος ενός οργανισμού Βασισμένο στην έρευνα των James C. Collins and Jerry I. Porras.

Οι θεμελιώδεις αξίες.

Οι άνθρωποι οι οποίοι θα κληθούν να αποτυπώσουν τις θεμελιώδεις αξίες του οργανισμού θα πρέπει να απαντήσουν στα εξής ερωτήματα:

- *Ποιες θεμελιώδεις αξίες θα θέλατε προσωπικά να προσφέρετε με την εργασία σας; Αυτές θα πρέπει να είναι τόσο θεμελιώδεις, που θα τις προσφέρατε ανεξάρτητα από το εάν ανταμειβόσασταν για αυτές ή όχι;*

- *Εάν σας ρωτούσαν τα παιδιά σας, ποιες είναι οι θεμελιώδεις αξίες που έχετε στην εργασία σας, τι θα τους απαντούσατε; Όταν τα παιδιά σας ενηλικιωθούν και φτάσει ή ώρα που θα εργαστούν, ποιες θεμελιωθείς αξίες, από αυτές που εφαρμόζετε στην εργασίας σας, θα θέλατε να κρατήσουν;*

- *Αν αύριο το πρωί ξυπνήσετε με αρκετά χρήματα, με αποτέλεσμα να μην χρειάζεστε να εργαστείτε για να βιοποριστείτε για το υπόλοιπο της ζωής σας, θα συνεχίζατε να ζείτε με αυτές τις βασικές αξίες;*

- *Οι θεμελιώδεις αξίες που έχουν τεθεί σήμερα, θα μπορούν να προσφέρουν τα ίδια οράματα με αυτά που έχετε εσείς σε 100 χρόνια στους διαδόχους σας;*

- *Θα κρατούσατε τις βασικές αξίες, ακόμη και αν σε κάποιο σημείο μια ή περισσότερες από αυτές γίνουν ένα ανταγωνιστικό μειονέκτημα;*

- *Αν ήταν να ξεκινήσετε μια νέα οργάνωση αύριο σε μια διαφορετική γραμμή από την εργασία, σε ποιες βασικές αξίες θα βασιζόσασταν στη νέα οργάνωση; Ανεξάρτητα από τον τομέα που αυτή θα δραστηριοποιούνταν;*

Ο Θεμελιώδης σκοπός.

*Ο θεμελιώδης σκοπός αποτελεί την ψυχή της οργάνωσης. Κατά τον προσδιορισμό του σκοπού αυτού, ορισμένες εταιρείες κάνουν το λάθος απλά να περιγράφουν τις τρέχουσες σειρές προϊόντων ή τις κατηγορίες πελατών τους. **Μια ισχυρή μέθοδος για τον εντοπισμό του θεμελιώδους σκοπού μιας οργάνωσης είναι η μέθοδος των γιατί.** Ξεκινήστε με την περιγραφική δήλωση, παράγουμε τα προϊόντα X ή παραδίδουμε τις X υπηρεσίες και στη συνέχεια προσπαθούμε να εντοπίσουμε **γιατί** αυτό είναι σημαντικό; Μετά από λίγα γιατί, θα διαπιστώσετε ότι οδηγούμαστε στον θεμελιώδη σκοπό του οργανισμού. Πρέπει να αναφερθεί ότι ο θεμελιώδης σκοπός μιας οργάνωσης δεν σχετίζεται με τις χρηματικές αξίες, όπως η μεγιστοποίηση της αξίας των μετοχών. **Ο κύριος ρόλος του θεμελιώδους σκοπού είναι να καθοδηγήσει και να εμπνεύσει.** Η μεγιστοποίηση της χρηματοοικονομικής αξίας των μετοχών ενός οργανισμού και γενικά οι χρηματοοικονομικοί σκοποί είναι δύσκολο να εμπνεύσουν τους ανθρώπους.*

Υποθέτουμε ότι θα μπορούσατε να πουλήσετε την εταιρεία σε κάποιον που θα πληρώσει μια τιμή που ο καθένας θα μπορεί να χαρακτηρίσει παραπάνω από δίκαια. Επιπλέον, αυτός ο αγοραστής θα μπορούσε να εγγυηθεί σταθερή απασχόληση για όλους τους εργαζόμενους κατά την ίδια μισθολογική κλίμακα μετά την αγορά, αλλά δεν θα εγγυούταν ότι αυτές οι θέσεις εργασίας θα παρέμεναν στον ίδιο κλάδο. Τέλος, ας υποθέσουμε ότι τα σχέδια του αγοραστή είναι να διαλύσει την εταιρεία μετά την αγορά, να διακόψει την παραγωγή των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών της, κλείνοντας την επιχείρηση και αφανίζοντας το σήμα της για πάντα όπως και το όνομα του οργανισμού.

Θα δεχόσασταν την προσφορά του; Γιατί ναι ή γιατί όχι; Τι θα χαθεί εάν η εταιρεία εξαφανιστεί; Γιατί είναι σημαντικό η εταιρεία να συνεχίσει να υπάρχει;

Αν ξυπνούσατε αύριο το πρωί με αρκετά χρήματα ή ικανά να τους εξασφαλίσουν μία άνετη ζωή, να συνέχιζαν να δουλεύουν στον οργανισμό. Ποια βαθύτερη αίσθηση του σκοπού θα σας παρακινούσε να συνεχίζετε να αφιερώνετε τις πολύτιμες δημιουργικές ενέργειες σας στις προσπάθειες της εταιρείας;

Οι στόχοι της επιχείρησης

Ταξιδέψτε τον εαυτό σας στο μέλλον, περίπου 20 έτη μακριά. Τότε εάν βρισκόμασταν στην εταιρία σας:

- *Τι θα θέλατε να δείτε;*
- *Πώς θα πρέπει να μοιάζει η εταιρία;*
- *Πώς θα πρέπει να αισθάνονται οι εργαζόμενοι;*
- *Τι θα πρέπει να έχει επιτευχθεί;*
- *Εάν κάποιος δημοσιογράφος ενός επιχειρηματικού περιοδικού γράψει ένα άρθρο για την εταιρία σας (σε 20 χρόνια από σήμερα), τι θα του αναφέρατε για την εταιρία;*

Βιβλιογραφία- Αρθρογραφία.

Θεοδωρόπουλος, Α., 2002. Στρατηγικός επιχειρηματικός σχεδιασμός. σ.λ.:Προπομπός .

- Καραγιάννης, Ι., 2010. *Κοστολόγηση υπηρεσιών με την μέθοδο της κατα δραστηριότητα κοστολόγησης*, s.l.: s.n.
- Παπαδάκης,, Β. Μ., 2002. *Στρατηγική των επιχειρήσεων Τόμος Β΄ ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ*, s.l.:Ε. Μπένου Αθήνα .
- Παπαδάκης,, Β. Μ., 2007. *Στρατηγική των επιχειρήσεων Τόμος Α΄ ΘΕΩΡΙΑ*. s.l.: Ε. Μπένου Αθήνα .
- Τερζίδης, Π. Κ., 2004. , *Μάνατζμεντ, στρατηγική προσέγγιση, Εκδόσεις*. s.l.:Σύγχρονη εκδοτική.
- Παύλου, Γ., Svetoslav, D., Μανιάτη Γ.,2013.Ο Κλάδος των Αλκοολούχων Ποτών στην Ελλάδα, IOBE.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P.,2008.ΙΣΟΡΟΠΗΜΕΝΗ ΚΑΡΤΑ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ,ΕΠΙΚΕΝΤΡΟ.
- Anagnostopoulos, K. P., 2010. Strategic Plan in a Greek Manufacturing Company: A Balanced Scorecard and Strategy Map Implementation. *Internacional Jurnal f Business Management*, February, pp. vol.5,No, 2.
- Fisher, L. M., 2001. The State of Strategy, . *Strategy and Business*, , pp. 22, 1-4.
- Gilroy, L. G., n.d. *Implementing a Balanced Scorecard Approach for Small/Mid-sized Manufacturers*, s.l.: Palladium Group,.
- Lee, A. H., Chin Chen, W. & Jan Chang, C., 2008. A fuzzy AHP and BSC approach for evaluating performance of IT department in the manufacturing industry in Taiwan. *Expert Systems with Applications* , pp. 96-107.
- Norton, D. P., 2015. *Successful Strategy Execution: What Does It Look Like?*, s.l.: Palladium.
- Porter, M. E., 2000. What Is Strategy?. *Harvard Business Publishing*.
- Γεωργόπουλος Νικόλαος, Β. Β., 2006. *Στρατηγικό μάνατζμεντ, 2η έκδοση*. s.l.:ΜΠΕΝΟΥ.
- Anon., n.d. Kaplan, R. S. (1990) *Measures for Manufacturing Excellence*, Boston: Harvard Business School Press.
- Chandler, A., 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*,. *MIT Press*, p. 13.
- Cokins, G., 2006. *Implementing Activity-Based Costing*, s.l.: s.n.
- Collins, J. P. & Porras, J. I., 2000. *Building Your Company's Vision*. *Harvard Business Review*.
- Coyne, K. P. & Subramariam, S., 1996. Bringing Discipline to Strategy. *The McKinsey Quarterly*, pp. 4, 61-70.
- Epstein, M. J. & Manzoni, J. F., n.d. *THE HE BALANCED SCORECARD AND TABLEAU DE BORD: A GLOBAL PERSPECTIVE ON TRANSLATING STRATEGY INTO ACTION*, s.l.: INSEAD .

Hoque, Z., 2013. Celebrating 20 years of the Balanced Scorecard: relevance lost or relevance gained and sustained?

Hunger, D. J. & Wheelen, T. L., 1995. *Strategic Management*. s.l.:Pearson Education Limited.

Hunger, D. J. & Wheelen, T. L., 2004. *Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ επ.μ. s.l.:s.n.

johnson, C. C. & Beiman, I., 2007. *BALANCE SCORECARD FOR STATE-OWNED ENTERPRISES*. s.l.:Asian Development Bank.

Garrison, R., Noreen E. & Brewer, P., 2001. *Managerial Accounting*, McGraw-Hill, pp. 335-359.

Kaplan, R. S. & Anderson, S. R., 2004. Time-Driven Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*, November, pp. 131-138.

Kaplan, R. S. & Anderson, S. R., 2007. Time-Driven Activity-Based costing.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1993. Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, September-October.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1992. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-79.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996a. The Balanced Scorecard: Translating Strategy in action. *Harvard business Review*.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996b. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.. *Harvard Business Review*, January-February, pp. 75-85.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996c. *Linking the Balance Scorecard to strategy*. s.l.:HBR.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2000a. *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It!*. s.l.:HBS.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2000b. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. *Harvard Business School Press*..

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2001. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Competitive Environment,. *HBS Press*.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2003. *Strategy Maps*. *HBS Press*.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2004a. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2004b. Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, February, pp. 52-63.

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2005. The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*, October, pp. 72-80.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2006a.). Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. *HBS Press*.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2006b. How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization, *Harvard Business Review* (March): 100-109.. *Harvard Business Review*, March, pp. 100-109.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2008a. Mastering the Management System. *harvard business review*, january.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2008b. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. s.l.:HBR.
- Kaplan, R. S., 2010. *Conceptual Foundations of*, s.l.: Harvard Business School.
- Kaplan, R. S., 2012a. Successful Strategy Execution—Part I: What Does it Look Like?. *Harvard Business Publishing*, january–february, pp. 1-7.
- Kaplan, R. S., 2012b. The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. *Journal of Accounting & Organizational Change*, pp. , volume 8, issue 4.
- Kaplan, R. S., 2013. *Linking Strategic Initiatives to Strategy*. s.l., PMO Symposium.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R., 2004. Blue Ocean Strategy. *harvard business review*, october .
- Lubin, D. & Longworth, A., 2011. Sustainability Strategy Transforms the Enterprise. *Harvard Business*, november – decembe, pp. 1-6.
- Mackay, A. M., 2004. *A Practitioner's Guide to the Balanced Scorecard*, s.l.: Chartered Institute of Management Accountants.
- Newman, W. N., 1951. *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*,. s.l.:s.n.
- Nørreklit, H., 2000. The balance on the balanced scorecard—a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11, pp. 65-88.
- Norton, D. P., 2001. Building Strategy Maps: The Importance of Time-Phasing the Strategy. March – Apri, pp. Volume 3, Number 2.
- Norton, D. P., 2010. A Platform for Strategy Management. *Harvard Business Publishing*, july–august.
- Norton, D. P., 2012. Successful Strategy Execution—Part II: What Does It Look Like?. *Harvard Business Publishing*, march–april, pp. 1-17.
- Norton, D. P., 2015. *Successful Strategy Execution: What Does It Look Like?*, s.l.: Palladium.

Perry, G. P., 2011. *Strategic themes - How Are Used and Why?*, s.l.: Balanced Scorecard Institute.

Person , R., 2009. *Balanced Scorecards and Operational Dashboards with Microsoft® Excel®*. s.l.:Wiley.

Porter, M. E., 2000. *What Is Strategy?*, s.l.: HBR.

Scholey, C., 2005. Strategy maps: a step-by-step guide to measuring, managing and communicating the plan". *Journal of Business Strategy*, pp. ,Vol. 26 Iss 3,.

Yüksel, h. & Dagdeviren, M., 2010. Using the fuzzy analytic network process (ANP) for Balanced Scorecard (BSC):. *Expert Systems with Applications*, p. 1270–1278.

Zhang, S., Bamford, D., Moxham, C. & Dehe, B., 2012. Strategy deployment systems within the UK healthcare sector: a case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Τόμος Vol. 61, pp. 863-880.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

1. www.capital.gr
2. www.hellastat.eu
3. www.statistics.gr
4. www.bankofgreece.gr
5. epp.eurostat.ec.europa.eu
6. www.icap.gr
7. www.iobe.gr
8. http://www.industry2020.gr/docs/loipoi/s_loipoi_kladoi.pdf
9. <https://www.blueoceanstrategy.com/teaching-materials/yellowtail/>