

Διοίκηση Λειτουργιών

τα τετράδια μιας Οδύσσειας

τετράδιο 10α

Η μέτρηση των επιδόσεων
(παράρτημα: Balanced Scorecard)

Το τετράδιο αυτό αποτελεί παράρτημα του τετραδίου 10

Οι σημειώσεις του Γιάννη για το Balanced Scorecard

Ένας συστηματικός τρόπος μέτρησης των επιδόσεων

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο συστηματικός αυτός τρόπος μέτρησης των επιδόσεων ασχολείται με τις τέσσερις προοπτικές που έχουμε μπροστά μας:

Οικονομική Προοπτική: δείχνει τα αποτελέσματα των στρατηγικών επιλογών που έγιναν στις άλλες Προοπτικές και εγκαθιστά αρκετούς από τους μακροχρόνιους στόχους, άρα και μεγάλο αριθμό κανόνων και ορίων για τις άλλες Προοπτικές.

Προοπτική Πελάτη: περιγράφει τρόπους με τους οποίους δημιουργείται αξία για τον πελάτη, πώς ικανοποιείται η ζήτηση του πελάτη για αυτήν την αξία και γιατί ο πελάτης θα θέλει να πληρώσει.

Προοπτική Εσωτερικών Διεργασιών: ποιες διεργασίες δημιουργούν τη σωστή μορφή αξίας για τους πελάτες και ικανοποιούν ταυτόχρονα τις απαιτήσεις των επενδυτών.

Προοπτική Μάθησης και Ανάπτυξης: ποιες ικανότητες κορμού πρέπει να αναπτύξουμε μακροπρόθεσμα ώστε να αναπτύξουμε την απαιτούμενη γνώση που χρειάζεται για:

- A) τη συνεχή βελτίωση της παραγωγικότητας των διαδικασιών, που παράγουν αξία για τον πελάτη,
- B) τη συνεχώς βελτιούμενη αντίληψη και αντίστοιχη ικανοποίηση.

Παραδοτέο: Οι βασικές στρατηγικές ανά Προοπτική, ιεραρχημένες, που θα μας οδηγήσουν στην επίτευξη του οράματος.

Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία μελέτης και εφαρμογής του BS εστιάζει στην μεγάλη εικόνα, στο σύνολο της εταιρίας και μετά προχωρεί στις επιμέρους οργανωτικές μονάδες, ζητώντας να υπάρχει μια εσωτερική συνοχή. Όπως παρατηρούμε από την προτεινόμενη παρακάτω μεθοδολογία, τα πρώτα έξι βήματα γίνονται στο σύνολο της επιχείρησης, και μετά αρχίζει η διαδικασία όπως περιγράφηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο.

1. Διατυπώστε - επιβεβαιώστε το όραμα της επιχείρησης και συμφωνήστε στη στρατηγική της
2. Καθορίστε τους βασικούς Τομείς Αποτελεσμάτων
3. Κατανείμτε τα βασικά στοιχεία του οράματος στους αντίστοιχους Τομείς και διαμορφώστε τους αντίστοιχους στρατηγικούς στόχους
4. Αναγνωρίστε τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχία
5. Αναπτύξτε δείκτες, αναγνωρίστε τις σχέσεις αιτίου - αποτελέσματος και εγκαταστήστε την απαιτούμενη ισορροπία
6. Διατυπώστε και εγκαταστήστε το Balanced Scorecard για το υψηλότερο ιεραρχικό επίπεδο
7. Κατανείμτε τη λογική του Balanced Scorecard και τους δείκτες, στις οργανωτικές μονάδες της επιχείρησης
8. Διαμορφώστε στόχους

9. Αναπτύξτε ένα σχέδιο δράσης

10. Προχωρήστε στην εφαρμογή

Βήμα 1° ***Διατυπώστε - επιβεβαιώστε το όραμα της επιχείρησης και συμφωνήστε στη στρατηγική της***

Ένα προφανές πρώτο βήμα για ένα τόσο καίριο και σημαντικό για το μέλλον της επιχείρησης εγχείρημα.

Βήμα 2° ***Καθορίστε τους βασικούς Τομείς Αποτελεσμάτων***

Κλασικοί Τομείς: Οικονομικός

Πελάτης

Εσωτερικές διεργασίες

Μάθηση και Ανάπτυξη

Κάθε αλλαγή στους Τομείς πρέπει να επιβάλλεται από τις απαιτήσεις της στρατηγικής και μόνο.

Βήμα 3° ***Κατανείμειτε τα βασικά στοιχεία του οράματος στους αντίστοιχους Τομείς και διαμορφώστε τους αντίστοιχους στρατηγικούς στόχους***

Ένα ορθά διατυπωμένο BS πρέπει να απηχεί και να εκφράζει - παρουσιάζει πλήρως τη στρατηγική της επιχείρησης.

Πρέπει να θεωρηθεί ως ένα εργαλείο μετάφρασης του οράματος και της στρατηγικής σε συγκεκριμένους δείκτες και στόχους.

Για κάθε Τομέα Αποτελεσμάτων, ποιοι είναι οι βασικοί κανόνες που θα μας οδηγήσουν εύκολα και αποτελεσματικά στο επιθυμητό όραμα;

Στρατηγική είναι η σχέση μεταξύ του οράματος και των ακολουθούμενων καθημερινά πλάνων λειτουργίας. Περιγράφει επομένως απαιτούμενους βασικούς κανόνες, πράξεις και αποφάσεις, ώστε η επιχείρηση να προχωρήσει από τη σημερινή κατάσταση στην επιθυμητή στο μέλλον, στο όραμα.

Παραδοτέο: Οι βασικές στρατηγικές ανά Τομέα Αποτελεσμάτων, ιεραρχημένες, που θα μας οδηγήσουν στην επίτευξη του οράματος.

Έτσι στον **Οικονομικό Τομέα** Αποτελεσμάτων μπορούμε να έχουμε ως βασικούς άξονες:

Ρυθμός ανάπτυξης και μίγμα προϊόντων

Μείωση κόστους και βελτίωση παραγωγικότητας

Αξιοποίηση δυναμικότητας και στρατηγική επενδύσεων ακόμα και αποδεκτοί οικονομικοί κίνδυνοι.

Στον Τομέα Αποτελεσμάτων σε σχέση με τον Πελάτη, πρέπει να λάβουμε υπ' όψη μας τα εξής:

Πώς αντιλαμβάνεται και εκτιμά ο πελάτης τα προϊόντα και υπηρεσίες μας; Πόσο σημαντική είναι γι' αυτόν η τιμή σε σχέση με την ποιότητα, χρόνο παράδοσης, λειτουργικότητα, εικόνα, σχέσεις κτλ.; Πώς

να τμηματοποιήσουμε την αγορά και να ανταγωνισθούμε σε κάθε μία.

Βασικοί Άξονες: Μερίδια αγοράς
 Νομιμοφροσύνη πελατών
 Νέοι πελάτες
 Ικανοποίηση πελατών

Όσον αφορά τώρα στις **Εσωτερικές Διεργασίες**, πρέπει να εξετάσουμε ποιες από αυτές δημιουργούν άμεσα ή έμμεσα αξία για τον πελάτη αλλά και πώς πρέπει να εργάζονται, ώστε να υπηρετούν πλήρως τους προηγούμενους Τομείς Αποτελεσμάτων. Ποιες από τις δυνατότητες και πόρους πρέπει να αναβαθμίσουμε; Τι κάνουμε για τις διεργασίες στις οποίες συμμετέχουν υποκατασκευαστές, προμηθευτές κτλ.;

Τέλος, για τον Τομέα **Μάθησης και Ανάπτυξης**, ποιες είναι οι βασικές απαιτούμενες ικανότητες κορμού που πρέπει να αναπτύξουμε εμείς και ποια γνώση θα πάρουμε από ποιους; Με ποια υποδομή θα μεταδίδεται η πληροφορία; Τι διαδικασία ακολουθείται στη λήψη αποφάσεων;

Τι είναι Core competences (Ικανότητες κορμού);

- Υποστηρίζουν διάφορες επιχειρήσεις και προϊόντα
- Προϊόντα και Υπηρεσίες αποτελούν απλώς παροδικές εκφράσεις κάποιων ικανοτήτων κορμού. Οι ικανότητες κορμού αναπτύσσονται αργά και είναι πιο σταθερές από τα προϊόντα
- Ικανότητες κορμού είναι γνώση, άρα αυξάνουν με την χρήση
- Μακροπρόθεσμα οι ικανότητες κορμού θα καθορίσουν ποιος θα κερδίσει στον ανταγωνισμό και όχι τα προϊόντα.

Βήμα 4^ο *Αναγνωρίστε τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχία*

Για κάθε Τομέα Αποτελεσμάτων, ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν περισσότερο το αποτέλεσμα προς τους στρατηγικούς στόχους που καθορίσαμε στο προηγούμενο βήμα; Τι πρέπει δηλαδή να μετράμε;

π.χ. Οικονομικός	Υψηλά και σταθερά κέρδη
Πελάτης	Αυξημένο μερίδιο αγοράς και ευχαριστημένοι πελάτες
Διεργασίες	Έγκαιρη παράδοση, μικρός χρόνος επεξεργασίας
Ανάπτυξη	Δύναμη καινοτομίας

Σχεδιάζουμε (με ένα διάγραμμα ροής) τη σχέση των διαφόρων παραγόντων στους αντίστοιχους Τομείς Αποτελεσμάτων, για να διαπιστώσουμε ότι είναι ευθυγραμμισμένοι μεταξύ τους και η επίτευξη του ενός δεν γίνεται σε βάρος άλλου. Ελέγχουμε δηλαδή των εσωτερική συνέπεια του BS.

Βήμα 5^ο *Αναπτύξτε δείκτες, αναγνωρίστε τις σχέσεις αίτιου - αποτελέσματος και εγκαταστήστε την απαιτούμενη ισορροπία*

Καταγράφουμε όλους τους δυνατούς δείκτες (αποτέλεσμα ή οδηγός επίδοσης) και επιλέγουμε εκείνους

τους λίγους που

α) κρατούν ισορροπία μεταξύ βραχύ- και μακροπρόθεσμων

β) δεν οδηγούν σε μερικές ή τοπικές βελτιώσεις

γ) είναι λογικά συνεπείς μεταξύ τους (αιτία - αποτέλεσμα)

Βήμα 6° *Διατυπώστε και εγκαταστήστε το BS για το υψηλότερο ιεραρχικό επίπεδο*

Το Balanced Scorecard για το υψηλότερο ιεραρχικό επίπεδο παρουσιάζεται σε όλους ώστε να αρχίσει η διαδικασία της κατανομής του στα πιο κάτω επίπεδα.

Βήμα 7° *Κατανείμειτε την λογική του BS και τους δείκτες, στις οργανωτικές μονάδες της επιχείρησης*

Οικονομικός Τομέας Αποτελεσμάτων: δείχνει τα αποτελέσματα των στρατηγικών επιλογών που έγιναν στους άλλους Τομείς και εγκαθιστά αρκετούς από τους μακροχρόνιους στόχους, άρα και μεγάλο αριθμό κανόνων και ορίων για τους άλλους Τομείς.

Τομέας Αποτελεσμάτων Πελάτη: περιγράφει τρόπους με τους οποίους δημιουργείται αξία για τον πελάτη, πώς ικανοποιείται η ζήτηση του πελάτη για αυτή την αξία και γιατί ο πελάτης θα θέλει να πληρώσει.

Τομέας Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διεργασιών: ποιες διεργασίες δημιουργούν τη σωστή μορφή αξίας για τους πελάτες και ικανοποιούν ταυτόχρονα τις απαιτήσεις των επενδυτών.

Τομέας Αποτελεσμάτων Μάθησης και Ανάπτυξης: ποιες ικανότητες κορμού πρέπει να αναπτύξουμε μακροπρόθεσμα ώστε να αποκτήσουμε την απαιτούμενη γνώση που χρειάζεται για:

α) τη συνεχή βελτίωση της παραγωγικότητας των διαδικασιών, που παράγουν αξία για τον πελάτη,

β) τη συνεχώς βελτιούμενη αντίληψη και αντίστοιχη ικανοποίηση αναγκών του πελάτη.

Βήματα 8°-10°

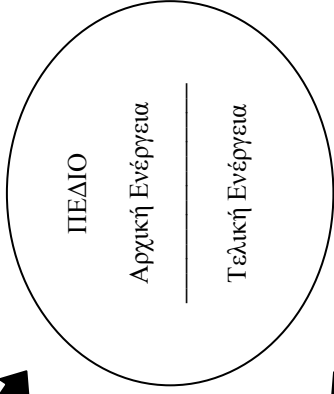
Εργαζόμαστε με τον κλασικό τρόπο του μάνατζμεντ.

ΦΥΛΛΟ ΠΡΟΤΥΠΗΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ

Πρότυπα	Ποιός Ορίζει	Απαιτήσεις
Ποιότητα		
Κόστος		
Πρόγραμμα		

Διαδικασίες	Ποιός Ορίζει	Απαιτήσεις

ΟΝΟΜΑ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ



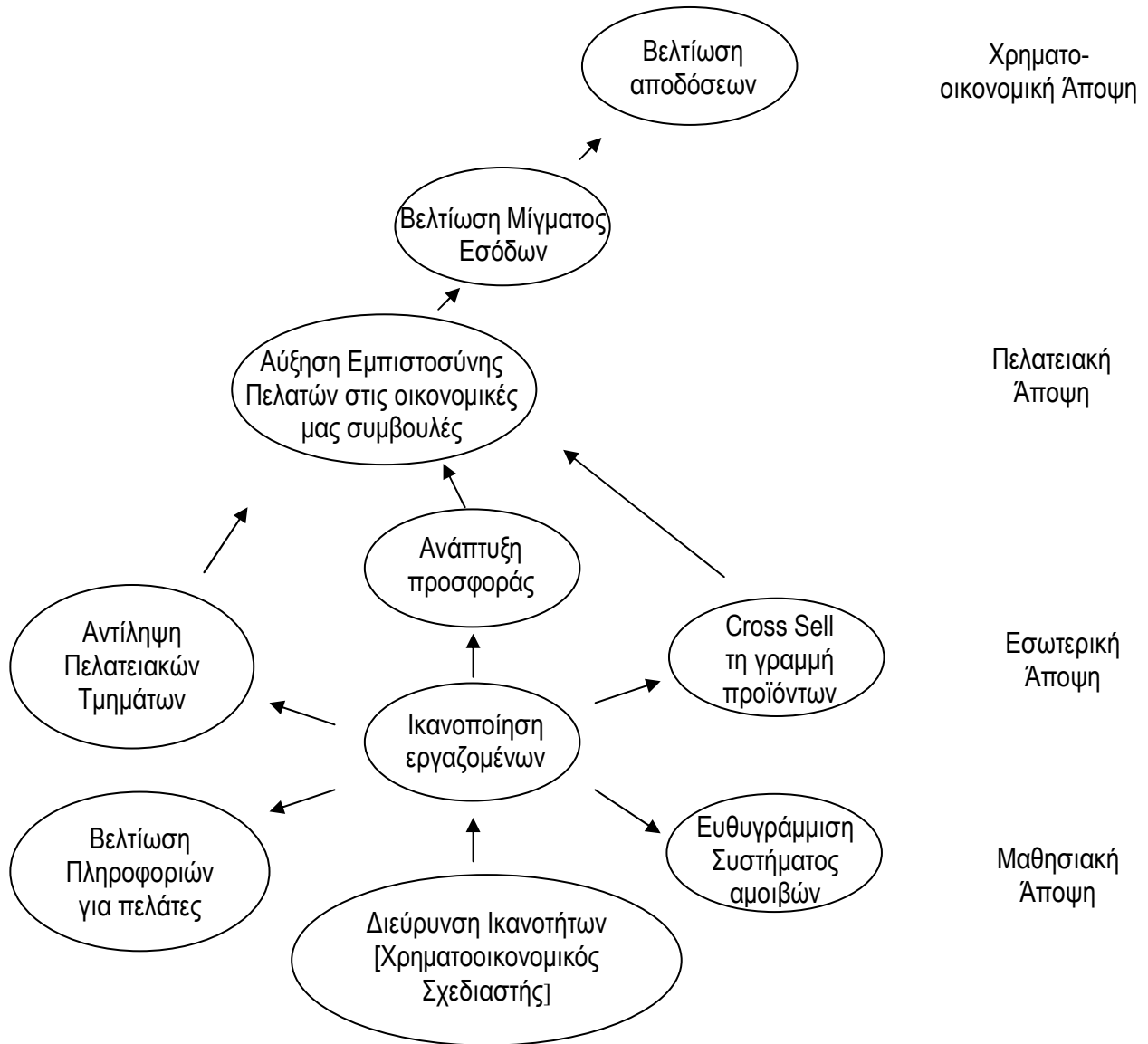
Εισροές	Προμηθευτές	Απαιτήσεις
Υλικά		
Πληροφορίες		

Εκροές	Πελάτες	Απαιτήσεις

Εξοπλισμός	Ποιός προμηθεύει	Απαιτήσεις

Εκπαίδευση & Γνώση	Ποιός προμηθεύει	Απαιτήσεις

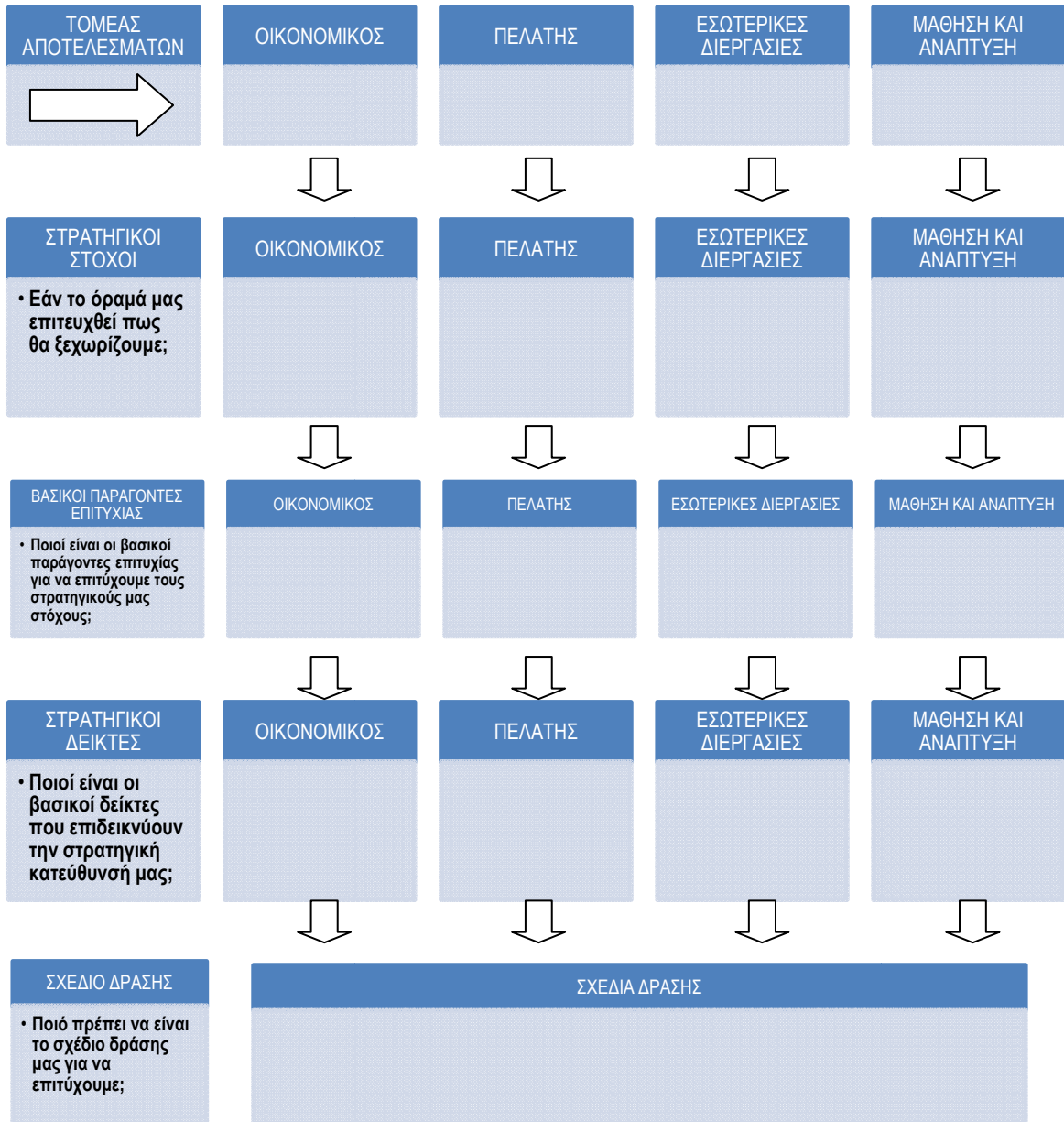
Συνιστώσες των διαφόρων απόψεων και η μεταξύ τους αλληλεπίδραση



ΑΠΟ ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΣΤΑ ΣΧΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ

ΟΡΑΜΑ

- Ποιό είναι το όραμά μας για το μέλλον;

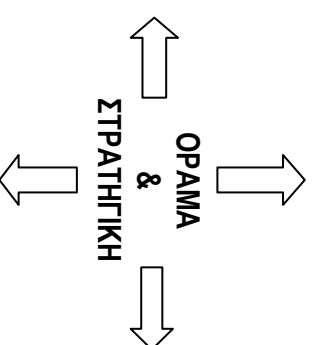


ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΒΑΣΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΠΡΟΤΕΙΝΟΥΝ ΟΙ ΚΑΡΛΑΝ & ΝΟΡΤΟΝ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ			
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕ- ΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ	ΣΤΟΧΟΙ	ΠΡΟΤΟΒΟΥΛΙΕΣ

ΕΧΘΕΣ

ΠΕΝΑΤΕΣ			
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕ- ΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ	ΣΤΟΧΟΙ	ΠΡΟΤΟΒΟΥΛΙΕΣ



ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ			
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕ- ΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ	ΣΤΟΧΟΙ	ΠΡΟΤΟΒΟΥΛΙΕΣ

ΣΗΜΕΡΑ

ΜΑΘΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ			
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕ- ΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ	ΣΤΟΧΟΙ	ΠΡΟΤΟΒΟΥΛΙΕΣ

ΑΥΡΙΟ

ΣΧΕΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΚΟΠΩΝ ΚΑΙ ΣΤΟΧΩΝ

