

Balanced Scorecard



Η ΜΕΘΟΔΟΣ BALANCED SCORECARD

- Όπως είναι γνωστό οι εταιρείες αντιμετωπίζουν πολλά εμπόδια στην ανάπτυξη συστημάτων μέτρησης επίδοσης τα οποία πραγματικά μετρούν τα κατάλληλα μεγέθη. Αυτό που απαιτείται είναι ένα σύστημα που εξισορροπεί την ιστορική ακρίβεια των οικονομικών μεγεθών με κρίσιμα στοιχεία μελλοντικής απόδοσης, ενώ επίσης βοηθούν τις εταιρείες στην εφαρμογή των διαφοροποιημένων στρατηγικών τους. Η μέθοδος Balanced Scorecard είναι το εργαλείο που απαντά και τις δύο προκλήσεις (Veen-Dirks, 2002).
- Αναπτύχθηκε από τους Robert Kaplan, καθηγητή στο πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ, και τον David Norton, σύμβουλο επίσης από την περιοχή της Βοστόνης το 1990. Κατά τη διάρκεια των επόμενων τεσσάρων ετών διάφοροι οργανισμοί υιοθέτησαν το σύστημα αυτό και κατέκτησαν άμεσα αποτελέσματα. Από τότε το Balanced Scorecard έχει υιοθετηθεί σχεδόν από τις μισές Fortune 1000 εταιρείες και η διαδικασία συνεχίζεται αδιάκοπα. Το σύστημα έχει επίσης εφαρμοστεί αποτελεσματικά σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς καθώς επίσης και στον δημόσιο τομέα. Η αυξημένη αποτελεσματικότητα και η ευρεία αποδοχή του Balanced Scorecard το έχουν αναδείξει από το Harvard Business Review ως μια από τις 75 σημαντικότερες ιδέες του εικοστού αιώνα (Niven, 2002).
- Μπορούμε να περιγράψουμε το σύστημα Balanced Scorecard ως ένα προσεκτικά επιλεγμένο σύνολο δεικτών επίδοσης προερχόμενοι από τη στρατηγική μιας εταιρείας. Οι δείκτες επίδοσης που επιλέγονται για το Scorecard αντιπροσωπεύουν ένα εργαλείο για τους ιθύνοντες ώστε να το χρησιμοποιήσουν στην επικοινωνία με τους υπάλληλους και τους εξωτερικούς συμμετόχους για να τους ενημερώσουν για τα αποτελέσματα και τους οδηγούς απόδοσης μέσω των οποίων η εταιρεία θα πετύχει την αποστολή της και τους στρατηγικούς της στόχους. Εντούτοις, ο απλός αυτός ορισμός δεν μπορεί να αποδώσει πλήρως την έννοια του Balanced Scorecard. Το εργαλείο αυτό θεωρείται να είναι τρία πράγματα ταυτόχρονα, σύστημα μέτρησης επίδοσης, στρατηγικό σύστημα ελέγχου και εργαλείο επικοινωνίας



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



Balanced Scorecard ως σύστημα μέτρησης απόδοσης

- Το σύστημα Balanced Scorecard περιέχει τόσο οικονομικούς δείκτες επίδοσης οι οποίοι είναι δείκτες αποτελεσμάτων (lag indicators) όσο και δείκτες που οδηγούν σε μελλοντική οικονομική επίδοση (lead indicators). Αυτοί οι δείκτες απορρέουν από την στρατηγική της εταιρείας και αποτελούν μετάφραση αυτής. Το σχήμα 1.4 εμφανίζει το σύστημα Balanced Scorecard στο οποίο διαφαίνεται ότι το όραμα και η στρατηγική είναι στο κέντρο του συστήματος και όχι οι οικονομικοί έλεγχοι όπως συμβαίνει σε πολλές επιχειρήσεις (Kaplan and Norton, 1996).
- Το Balanced Scorecard επιτρέπει σε κάθε εταιρεία να μεταφράσει το όραμα και την στρατηγική της μέσω ενός νέου πλαισίου το οποίο την ιστορεί μέσω των στρατηγικών στόχων και δεικτών επίδοσης που έχουν επιλεχτεί. Αντί να εστιάζει σε οικονομικούς δείκτες οι οποίοι παρέχουν λίγα στην λήψη μακροπρόθεσμων αποφάσεων, το Balanced Scorecard χρησιμοποιεί νέους δείκτες για να περιγράψει τα βασικά στοιχεία στην επίτευξη της στρατηγικής. Ενώ το Scorecard διατηρεί τους οικονομικούς δείκτες, τους συμπληρώνει με τρεις άλλες ευδιάκριτες διαστάσεις, την διάσταση των Πελατών, αυτήν των Εσωτερικών Διαδικασιών και την διάσταση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης (Kaplan and Norton, 1992).



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



Διαστάσεις Συστήματος Balanced Scorecard

- Οικονομική Διάσταση
- Διάσταση Πελατών
- Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών
- Διάσταση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

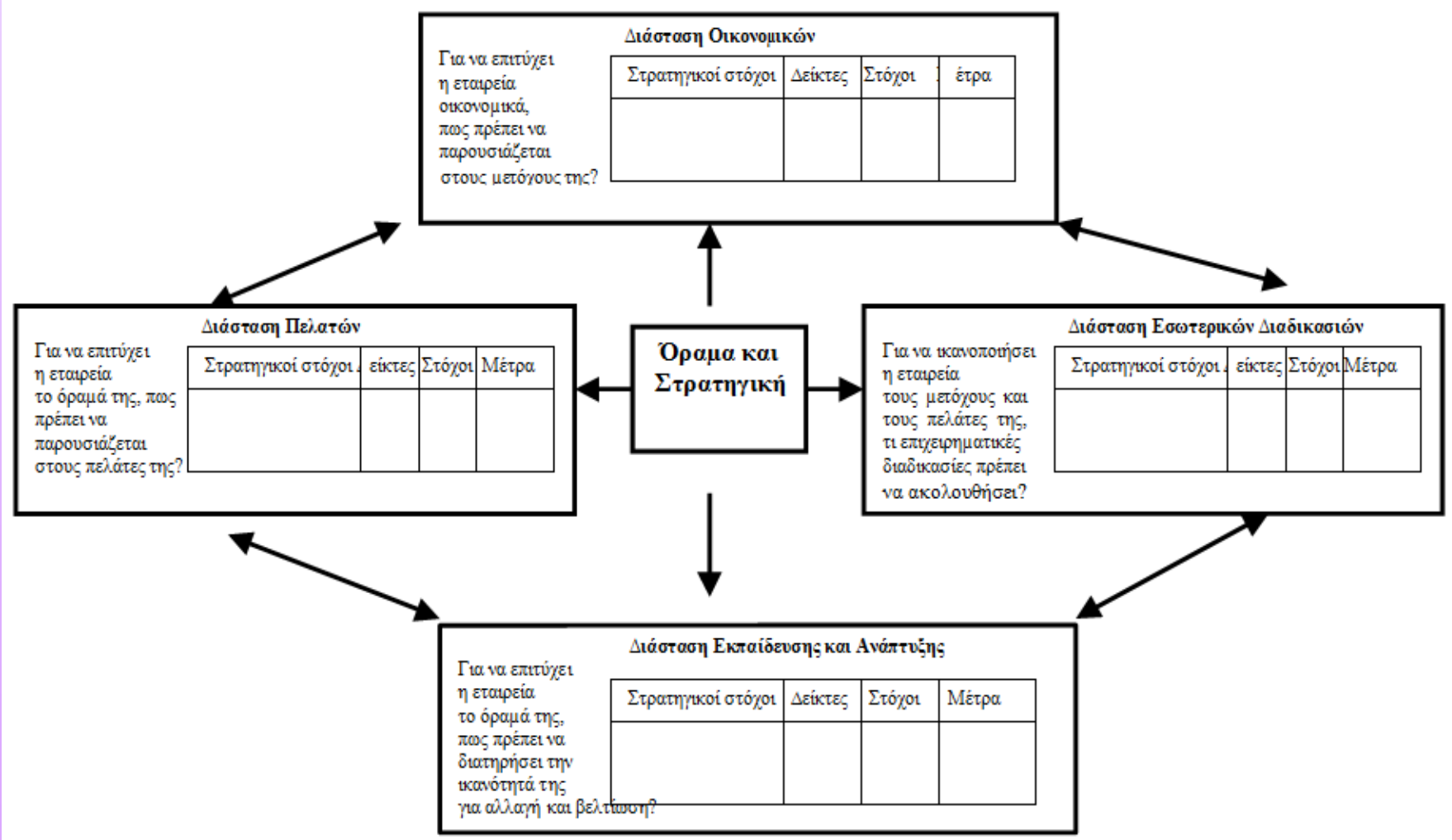
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Πρόγραμμα για την ανάπτυξη



Balanced Scorecard



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

- Οι οικονομικοί δείκτες είναι ένα σημαντικό συστατικό του Balanced Scorecard και ενημερώνουν για το αν η εκτέλεση της στρατηγικής, η οποία διαφαίνεται μέσω των δεικτών που έχουν επιλεγεί στις άλλες διαστάσεις, οδηγεί σε βελτιωμένα αποτελέσματα. Για να γίνει η κατάλληλη επιλογή στρατηγικών στόχων και δεικτών επίδοσης είναι αναγκαίο να διερευνηθούν ποια είναι εκείνα τα απαραίτητα οικονομικά βήματα που πρέπει να πραγματοποιήσει η εταιρεία ώστε να διασφαλίσει την εκτέλεση της στρατηγικής της.

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Για την σωστή επιλογή στρατηγικών στόχων και δεικτών επίδοσης σε αυτήν την διάσταση, αρχικό μέλημα κάθε εταιρείας αποτελεί ο καθορισμός της αγοράς στην οποία απευθύνεται και η επιλογή μιας αρχής που την διέπει, για την καλύτερη εξυπηρέτησή της, από τις τρεις παρακάτω αρχές (Niven, 2002):

- **Λειτουργική τελειότητα (Operational Excellence):** Οι εταιρείες που στοχεύουν σε λειτουργική τελειότητα, εστιάζουν σε χαμηλές τιμές, ευκολία και συχνά δεν σπαταλούν ενέργεια σε μη απαραίτητες ενέργειες και διαδικασίες.
- **Ηγεσία προϊόντων (Product Leadership):** Οι ηγέτες προϊόντων είναι συνεχώς καινοτόμοι και προσπαθούν να προσφέρουν απλά τα καλύτερα προϊόντα στην αγορά.
- **Οικειότητα πελατών (Customer Intimacy):** Κάνοντας οτιδήποτε είναι απαραίτητο για την παροχή λύσεων στις ξεχωριστές ανάγκες των πελατών είναι αυτό που χαρακτηρίζει τις εταιρείες που διατηρούν στενές σχέσεις με τους πελάτες τους. Αυτές οι επιχειρήσεις δεν ενδιαφέρονται για συναλλαγές της μιας φοράς, αντίθετα μάλιστα εστιάζουν σε μακροπρόθεσμες σχέσεις βασισμένες πάνω στις βαθιές γνώσεις, που διαθέτουν και συνεχώς καλλιεργούν, πάνω στις ανάγκες των πελατών.

Η εκάστοτε αρχή που θα επιλέγει, θα αποτελέσει οδηγητήριο παράγοντα για την ανάπτυξη στρατηγικών στόχων για την διάσταση αυτή και στη συνέχεια επιμέρους δεικτών επίδοσης για κάθε ένα στόχο από τους προηγούμενους



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

- Σε αυτήν τη διάσταση του Scorecard, προσδιορίζονται οι διαδικασίες κλειδιά που είναι αναγκαίο να εκτελέσει η εταιρεία έχοντας ως στόχο να συνεχίσει να προδίδει αξία στους πελάτες και τελικά στους μέτοχούς της. Ο στόχος σε αυτήν την διάσταση είναι να προσδιοριστούν εκείνες οι διαδικασίες και να αναπτυχθούν οι κατάλληλοι δείκτες επίδοσης τα οποία θα καθορίσουν την πρόοδό της εταιρείας. Έχοντας ως στόχο την ικανοποίηση των πελατών και των μετόχων μπορεί να πρέπει να προσδιοριστούν εξ ολοκλήρου νέες εσωτερικές διαδικασίες αντί να εστιάζονται οι προσπάθειες στην βελτίωση των υπάρχουσών δραστηριοτήτων.

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

- Οι στόχοι στην διάσταση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης ενός Balanced Scorecard είναι πραγματικά αυτοί πάνω στους οποίους στηρίζεται ολόκληρο το οικοδόμημα του Scorecard. Αυτοί καθιστούν ικανούς όλους τους υπόλοιπους στόχους για τις άλλες τρεις διαστάσεις. Για να αναπτυχθούν αρκεί να καθοριστούν εκείνες οι ικανότητες και τα εργαλεία που μετατρέπουν τους υπαλλήλους μιας εταιρείας ικανούς να συνεισφέρουν στην εκτέλεση της στρατηγικής της.
- Πολλές επιχειρήσεις αγωνίζονται για την ανάπτυξη δεικτών της διάστασης της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης. Παρά το γεγονός ότι αυτή η διάσταση ίσως είναι η τελευταία που αναπτύσσεται, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι έχει επέλθει κούραση, και επειδή φαίνεται απλή στη λογική της, δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να αγνοηθεί κατά τη διαδικασία ανάπτυξης του συστήματος. Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, τα μέτρα που αναπτύσσονται σε αυτήν τη διάσταση είναι πραγματικά αυτά που βοηθούν στην περαιτέρω ανάπτυξη του συστήματος, είναι οι ρίζες ενός δέντρου- Balanced Scorecard- που μέσω του κορμού-Εσωτερικές διαδικασίες- φθάνουν στα κλαδιά- Πελάτες- και τελικά καταλήγουν στα φύλλα-η

οικονομική απόδοση

Το Balanced Scorecard ως στρατηγικό σύστημα ελέγχου

- Το σύστημα Balanced Scorecard μπορεί να αποτελέσει ένα κρίσιμο εργαλείο στην ευθυγράμμιση των βραχυπρόθεσμων ενεργειών με τη στρατηγική της εταιρείας. Χρησιμοποιούμενο κατ' αυτό τον τρόπο το Scorecard επιλύει πολλά από τα προαναφερθέντα ζητήματα μη αποτελεσματικής εφαρμογής της στρατηγικής, όπως για παράδειγμα είναι σε θέση να υπερνικήσει το εμπόδιο της σωστής μετάφρασης σε στρατηγικούς στόχους του συχνά ασαφές οράματος της εταιρείας ή είναι ικανό να ενώσει τα ξεχωριστά τμήματα, μονάδες και υπαλλήλους ενός οργανισμού στην επίτευξη κοινών στόχων μέσω της διαδικασίας ανάπτυξης επιμέρους Balanced Scorecard στα διάφορα τμήματα του οργανισμού. Επιπλέον αναπτύσσοντας ένα Balanced Scorecard δίνεται η δυνατότητα να συνδυαστούν άριστα ο στρατηγικός προγραμματισμός της εταιρείας και η διαδικασία σύνταξης του προϋπολογισμού της καθώς επίσης και να εξεταστούν αυστηρά τα χιλιάδες τρέχοντα στρατηγικά μέτρα που λαμβάνονται σε μια εταιρεία. Το σύστημα Balanced Scorecard, τέλος, είναι βασικός αρωγός στην προσπάθεια να ληφθούν στρατηγικές αποφάσεις που να ερμηνεύουν άριστα την εκάστοτε στρατηγική του οργανισμού και οι οποίες να οδηγούν στην επιτυχία (Kaplan and Norton, 1996).

Το Balanced Scorecard ως εργαλείο επικοινωνίας

- Η ικανότητα του Balanced Scorecard να μεταφράζει την στρατηγική της εταιρείας και να την περιγράφει σε όλους τους υπαλλήλους του προσδίδει το χαρακτήρα του επικοινωνιακού εργαλείου, ένας ρόλος του Scorecard του οποίου η συνεισφορά μπορεί να θεωρηθεί βασική στην ανάπτυξη του όλου συστήματος. Κατανοώντας τη στρατηγική του οργανισμού οι υπάλληλοι είναι πιθανόν να ξεδιπλώσουν πολλές κρυμμένες οργανωτικές ικανότητές τους γνωρίζοντας την πορεία του και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να βοηθήσουν στην επίτευξη του οράματος (Mary A. Malina, Frank H. Seito, 2000).

ΕΦΑΡΜΟΓΗ BALANCED SCORECARD ΣΕ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

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

ΕΦΑΡΜΟΓΗ BALANCED SCORECARD ΣΕ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

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



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ



ΕΣΠΑ
2007-2013

Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Διάσταση Οικονομικών

<u>Στρατηγικός Στόχος</u>	<u>Δείκτης Απόδοσης</u>	Τιμή Δείκτη			Στόχος 2002
		2000	2001	2002	
Αύξηση Αποδοτικότητας	Καθαρό Περιθώριο Κέρδους (%)	13,42	17,62	18,33	19,5
	Μικτό Περιθώριο Κέρδους (%)	21,53	21,42	14,01	18,3
	Βιομηχανική Αποδοτικότητα (%)	19,81	28,64	10,24	30
	Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα (%)	51,57	51,11	52,99	52,5
Έλεγχος Ρευστότητας	Γενική Ρευστότητα	1,53	2,07	2,69	2,3
	Ταμειακή Ρευστότητα	0,31	0,63	0,50	0,6
	Μόχλευση	0,94	1,57	2,32	2
	Δανειακή Επιβάρυνση	48,47	36,70	28,84	40
Έλεγχος Επίδοσης Διαχείρισης	Μέση Περίοδος Είσπραξης Απαιτήσεων	73,96	76,87	104,43	82,5
	Μέση Περίοδος Εξόφλησης Πληρωτέων	43,30	36,59	34,00	40,5

Λογαριασμών



Διάσταση Πελατών

<u>Στρατηγικός Στόχος</u>	<u>Δείκτης Απόδοσης</u>	Τιμή Δείκτη			Στόχος 2002
		2000	2001	2002	
Επικράτηση στην αγορά	Μερίδιο αγοράς (%)	16	22,7	24	26
	Αριθμός πελατών	5.400	6.654	7.569	8.000
Ικανοποίηση Πελατών	Παράπονα πελατών (%)	18	16	6	10
	Χρόνος ανταπόκρισης σε παράπονα πελατών	5 μέρες	4 μέρες	3,5 μέρες	3 μέρες
	Διατήρηση πελατών σε σχέση με τον χρόνο (%)	88	92	85	94
Συνεχής βελτίωση προσφερόμενων υπηρεσιών	Χρόνος ανταπόκρισης σε αιτήσεις νέων πελατών	7-8 μέρες	5-6 μέρες	4-5 μέρες	4 μέρες
	Αποτελέσματα ποιοτικού ελέγχου Μη Συμμόρφωση (%)	26	24,5	23,6	21





Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών

<u>Στρατηγικός Στόχος</u>	<u>Δείκτης Απόδοσης</u>	Τιμή Δείκτη			Στόχος 2002
		2000	2001	2002	
Τήρηση διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας	Ποσοστό τήρησης από εσωτερικές επιθεωρήσεις	75	80	90	92
Ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών	Αριθμός νέων προϊόντων & υπηρεσιών	2	3	-	-
Ανάπτυξη δικτύου	Αριθμός υποκαταστημάτων	3	4	5	5
	Αριθμός συνεργατών	18	21	24	
Τεχνολογική εξέλιξη	Ποσοστό δαπανών για τεχνολογική εξέλιξη	-	-	-	-





Διάσταση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης

<u>Στρατηγικός Στόχος</u>	<u>Δείκτης Απόδοσης</u>	Τιμή Δείκτη			Στόχος 2002
		2000	2001	2002	
Συστηματική εκπαίδευση προσωπικού	Αριθμός εκπαιδευόμενων ετησίως	545	708	790	850
	Ώρες εκπαίδευσης	12.200	15900	17.400	18.000
	Κόστος εκπαίδευσης (Ευρώ)	173.147	234.776	272.927	300.000
	Αριθμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων	60	62	66	70
	Ποσοστό εκπαιδευόμενων στο σύνολο των εργαζομένων	50	52	55	50
Αποτελέσματα εκπαίδευσης προσωπικού	Ποσοστό ικανοποίησης εκπαιδευόμενων	-	-	-	-
	Απόδοση Επένδυσης της εκπαίδευσης	-	-	-	-
Ανάπτυξη Ανθρώπινου δυναμικού	Παραγωγικότητα Ανθρώπινου δυναμικού(Ευρώ/ άτομο)	12722	12620	12637	12.800
	Ποσοστό επίτευξης στόχων	-	-	-	-
	Αποτελέσματα έρευνας ικανοποίησης προσωπικού	-	-	-	-
	Ποσοστό αποχωρήσεων	-	-	-	-

