

Η Εφαρμογή Προτύπου Ισορροπημένης Στοχοθεσίας σε Περίοδο Οικονομικής Κρίσης: Η Μελέτη Περίπτωσης Μικρομεσαίας Ελληνικής Εταιρίας



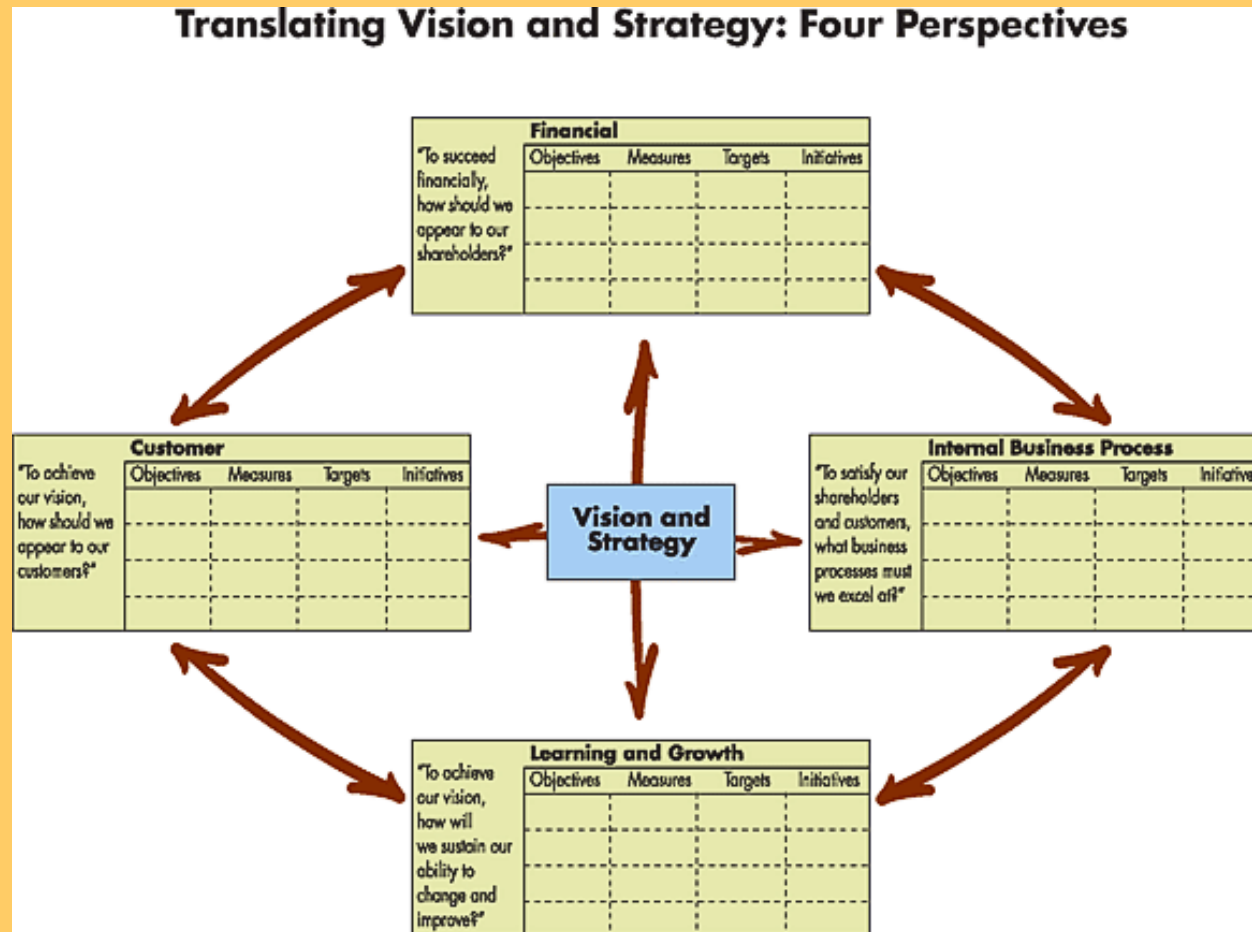
Δρ. Ε. Σακελλαρίου

**ΗΜΕΡΙΔΑ «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT: ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΑ»
ΤΕΙ ΑΘΗΝΑΣ
Νοέμβριος 2013**

Το Θεωρητικό Υπόβαθρο

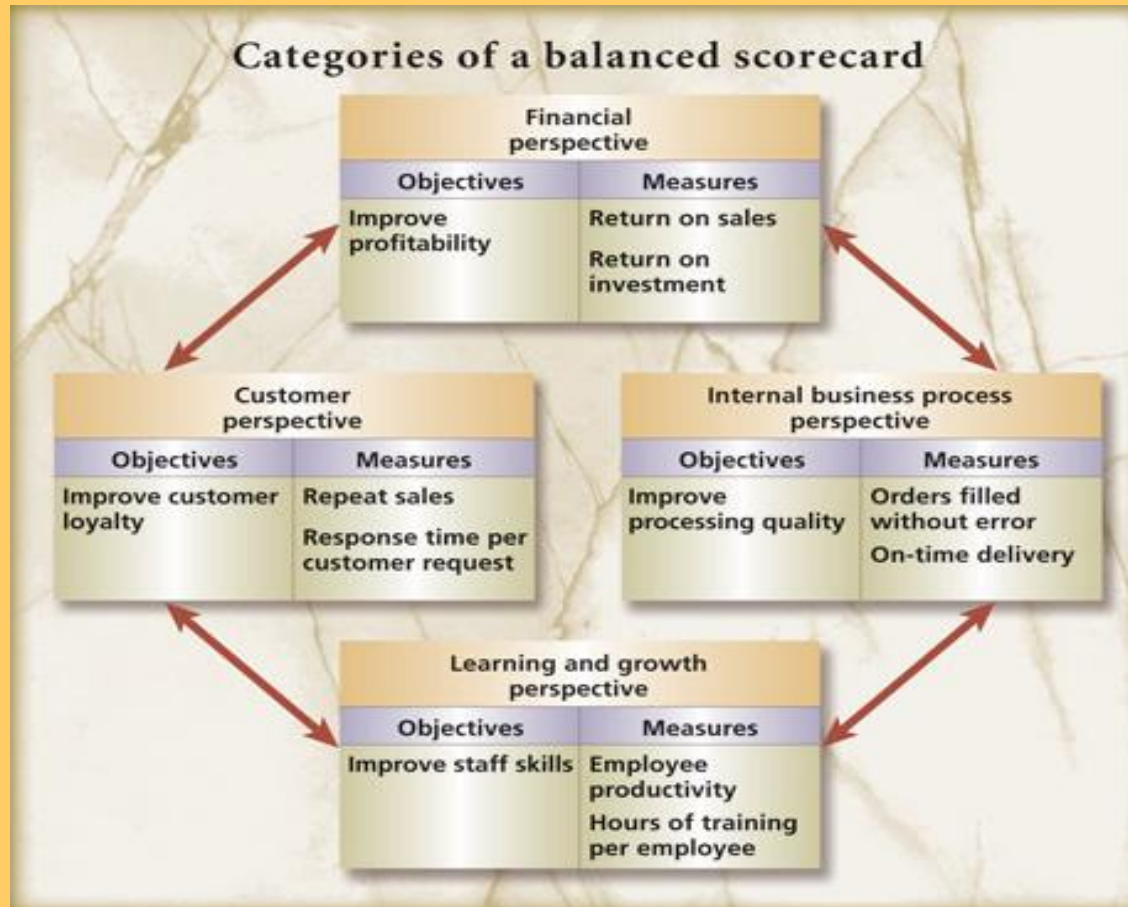
- *«Ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας διατηρεί τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά μέτρα.*
- *Όμως τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά μέτρα εξιστορούν την ιστορία γεγονότων του παρελθόντος, μία ιστορία για τους οργανισμούς της βιομηχανικής εποχής όταν οι επενδύσεις και οι σχέσεις με τους πελάτες δεν ήταν σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας.*
- *Τέτοια χρηματοοικονομικά μέτρα δεν είναι ακριβή για να καθοδηγήσουν και να αξιολογήσουν τη διαδρομή την οποία οι οργανισμοί της εποχής της πληροφόρησης και της τεχνολογίας χρειάζονται για να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία επενύοντας σε πελάτες, καταναλωτές, προμηθευτές, εργαζόμενους, διαδικασίες, τεχνολογία και καινοτομία»*

Το Θεωρητικό Υπόβαθρο



Kaplan and Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," Harvard Business Review (January-February 1996): 76.

Το Θεωρητικό Υπόβαθρο



Το Κενό στη Βιβλιογραφία

- Οι περισσότερες έρευνες πινάκων και προτύπων ισορροπημένης στοχοθεσίας έχουν επικεντρωθεί κατά κύριο λόγο σε **μεγάλους ιδιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς (Manville, 2006)**.
- Και αυτές οι έρευνες έχουν δείξει ότι 70% των περιπτώσεων εφαρμογής πινάκων ισορροπημένης στοχοθεσίας έχουν **αποτύχει (Neely and Bourne, 2000)** εξαιτίας κακού σχεδιασμού ή εφαρμογής στην πράξη.
- Επίσης, δεν έχει διερευνηθεί εκτενώς η προσέγγιση που ακολουθείται κατά την εφαρμογή πινάκων ισορροπημένης στοχοθεσίας **όταν το περιβάλλον αλλάζει (Kennerley and Neely, 2000)**.

Ο Στόχος της Έρευνας

Η μελέτη εφαρμογής πίνακα ισορροπημένης
στοχοθεσίας με επιτυχία

σε μικρομεσαίου μεγέθους ιδιωτική εταιρία

κατά τη διάρκεια δραστικών αλλαγών στο περιβάλλον.

Η Ερώτηση προς Διερεύνηση

Ποια είναι τα στοιχεία εκείνα που διευκολύνουν ή παρεμποδίζουν την εφαρμογή των συστημάτων μέτρησης από μικρομεσαίους οργανισμούς σε περιόδους αλλαγών στο περιβάλλον?



Η Ερευνητική Προσέγγιση (σε εξέλιξη)

➤ Για να διερευνηθεί μία διαδικασία όπως αυτή της εφαρμογής πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας, η ποιοτική μελέτη περίπτωσης κρίνεται ως η πιο κατάλληλη (Yin, 1984).

• Ποιοτική Ανάλυση Μηνιαίων Ενημερώσεων Πινάκων Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (N=66)

• Ποιοτική Ανάλυση Πρακτικών Συνεδριάσεων Ενημέρωσης και Αξιολόγησης Πινάκων Στοχοθεσίας (N=66)

Ανάλυση Δεδομένων(σε εξέλιξη)

- **Βήμα 1: Ανοιχτή/Αξονική Κωδικοποίηση**
- **Βήμα 2: Παράθεση Δεδομένων**
- **Βήμα 3: Σύγκριση Δεδομένων με Μοντέλο Ισορροπημένης Στοχοθεσίας Kaplan and Norton (1996).**

Μελέτη Περίπτωσης σε Βάθος Χρόνου κατά τη Διάρκεια της Ελληνικής Οικονομικής Κρίσης (2008-Σήμερα)



Μελέτη Περίπτωσης Εταιρίας

- **Μικρομεσαίου Μεγέθους Ελληνική Εταιρία (20 εκ. ευρώ ετήσιο τζίρο και 150 άτομα προσωπικό)** εξαγορασμένη το 1996 από πολυεθνικό οργανισμό η οποία διατηρεί την αυτονομία της.
- Εφάρμοσε για πρώτη φορά τον πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας το 2008.
- Παραχώρησε προς διερεύνηση εμπιστευτικά δεδομένα της εταιρίας.

Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας

Financial/Χρηματοοικονομικά

Στόχοι	Δείκτες
Sales	Volume
Profitability	Operating Profit Return on Sales GP Margin OCF On time report submission

Customer/ Πελάτης

Process/Διαδικασία

Στόχοι	Δείκτες
Customer Sales	Volume
Customer Satisfaction	Customer Service Level Cancelled OOS Forecast Accuracy/Bias
Displays	Number/Customer

Learning and Growth/
Μάθηση και Ανάπτυξη

Στόχοι	Δείκτες
Training	Training Effectiveness
Clarity of roles and responsibility/ accountability	Performance report completion rate
No of Personnel	Voluntary Turnover
Engagement Survey Action Plan Progress	No of Interdepartmental projects, Challenge status quo initiative Monthly meeting with guests

Στόχοι	Δείκτες
Market Shares: <i>Brand A</i> <i>Variant A1</i> <i>Variant A2</i> <i>Brand B</i> <i>Variant B1</i> <i>Variant B2</i> Awareness Market Shares in Customers: <i>AB, Μαρινόπουλος</i> <i>Βερόπουλος...</i>	Volume, Value

Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας: Στόχοι/Δείκτες «Εισροής»

Financial/Χρηματοοικονομικά

Στόχοι	Δείκτες
Sales	Volume
Profitability	Operating Profit Return on Sales GP Margin OCF On time report submission

Customer/ Πελάτης

Process/Διαδικασία

Στόχοι	Δείκτες
Customer Sales	Volume
Customer Satisfaction	Customer Service Level Cancelled OOS Forecast Accuracy/Bias
Displays	Number/Customer

Learning and Growth/ Μάθηση και Ανάπτυξη

Στόχοι	Δείκτες
Training	Training Effectiveness
Clarity of roles and responsibility/ accountability	Performance report completion rate
No of Personnel	Voluntary Turnover
Engagement Survey Action Plan Progress	No of Interdepartmental projects, Challenge status quo initiative Monthly meeting with guests

Στόχοι	Δείκτες
Market Shares: <i>Brand A</i> <i>Variant A1</i> <i>Variant A2</i> <i>Brand B</i> <i>Variant B1</i> <i>Variant B2</i>	Volume, Value
Awareness Market Shares in Customers: <i>AB, Μαρινόπουλος</i> <i>Βερόπουλος...</i>	Level of % Volume/Value

Αριθμός Συναντήσεων Επικοινωνίας Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας από το 2008 ως το 2013

	2008	2009	2010	2011	2012	6/2013
Διοικητικό Συμβούλιο	12	12	12	12	12	6
Προσωπικό Εταιρίας	12	12	12	12	12	6

Εξέλιξη Δεικτών Μέτρησης Εταιρίας από το 2008 ως το 2013

	2008	2009	2010	2011	2012	6/2013
Financials	-	-	-	+	+	+
Process	-	-	+	+	+	+
Customers	-	-	-	+	+	+
Learning/ Growth	-	-	+	+	+	+

Αρχικά Συμπεράσματα

- Σε περίοδο δραστικών αλλαγών στο περιβάλλον όπως είναι η ελληνική οικονομική κρίση, η δημιουργία και εφαρμογή του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας μπορεί να θεωρηθεί «γραφειοκρατία» και «χάσιμο πολύτιμου χρόνου».
- Γι' αυτό η δημιουργία και εφαρμογή του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας πρέπει να αποτελεί επιλογή και προτεραιότητα του Προέδρου και του Διοικητικού Συμβουλίου και επίσης να είναι **«ισορροπημένη»** και στους 4 άξονες (Kaplan and Norton, 1996).
- Ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας μπορεί να αποφέρει **κέρδος σε χρόνο** και δυνατότητα να μελετηθεί **η αλληλεπίδραση των στοιχείων των 4 αξόνων**.

Αρχικά Συμπεράσματα

- Συστηματική επικοινωνία στο Διοικητικό Συμβούλιο
- Συστηματική επικοινωνία με το προσωπικό της εταιρίας
- Διαφάνεια των στόχων και των αποτελεσμάτων ακόμη και όταν είναι αρνητικά.
- Εξαιρετικά προσεκτική επιλογή των στόχων καθώς μία μικρομεσαία εταιρία δεν έχει τις δυνατότητες για εκτενή συλλογή στοιχείων τα οποία θα χρησιμοποιηθούν στον πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας.
- Σε περιόδους αλλαγών όπως η οικονομική κρίση, η εταιρία να αντιδρά γρήγορα για να οδηγήσει στη βελτίωση των αποτελεσμάτων. Γι' αυτό, ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας θα πρέπει να περιλαμβάνει και στόχους/δείκτες «εισροής» που μπορούν να αλλάξουν το τελικό αποτέλεσμα.

Και η Έρευνα Συνεχίζεται...



Δρ. Ε. Σακελλαρίου