



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ
ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Σχεδιασμός προϋπολογισμού και κριτήρια μέτρησης επιδόσεων της
λειτουργίας μάρκετινγκ**

Βασίλειος Δ. Αναστασόπουλος

Καζαντζής Χρήστος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς (επιβλέπων)

Αθήνα, Μάρτιος 2010



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ
ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Σχεδιασμός προϋπολογισμού και κριτήρια μέτρησης επιδόσεων της
λειτουργίας μάρκετινγκ**

Βασίλειος Δ. Αναστασόπουλος

Καζαντζής Χρήστος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς (επιβλέπων)

Αθήνα, Μάρτιος 2010

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Σχεδιασμός, προϋπολογισμός και κριτήρια μέτρησης επιδόσεων της
λειτουργίας μάρκετινγκ**

Βασίλειος Δ. Αναστασόπουλος

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Καζαντζής Χρήστος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς (επιβλέπων)
Σολδάτος Πέτρος, Καθηγητής ΓΠΑ
Σπαθής Παύλος, Καθηγητής ΓΠΑ

Αθήνα, Μάρτιος 2010

Περίληψη

Οι συνεχείς οικονομικές και πολιτικές εξελίξεις σε διεθνές επίπεδο, οι πραγματοποιούμενες αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον και η ισχυρότερη πίεση που ασκούν οι πελάτες στην επιχείρηση, έχουν επηρεάσει δραστικά τον τρόπο συμπεριφοράς, λειτουργίας και διαδικασίας *στρατηγικού σχεδιασμού* των σύγχρονων επιχειρήσεων. Η διαδικασία αυτή επιτρέπει στην επιχείρηση να αναγνωρίζει τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον της και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά της και να κατευθύνει τους πόρους της στις ευκαιρίες εκείνες που έχει τις δυνατότητες να εκμεταλλευθεί. Ο *στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ* προσφέρει σημαντική βοήθεια στον συνολικότερο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης και αποτελεί την αφετηρία όλων των δραστηριοτήτων που υπεισέρχονται στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης.

Ο *προϋπολογισμός* είναι ιδιαίτερα χρήσιμος και αποτελεσματικός όταν αποτελεί ένα αναπόσπαστο τμήμα του επιχειρησιακού σχεδιασμού της επιχειρηματικής δράσης. Με τους προϋπολογισμούς οι επί μέρους οργανωτικές μονάδες μιας επιχείρησης (μάρκετινγκ, έρευνα και ανάπτυξη, κτλ) εκφράζουν σε ποσοτικούς όρους τα προγράμματα και σχέδια που εκπονήθηκαν για τη λειτουργία τους σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και για την επίτευξη των στόχων τους. Οι *προϋπολογισμοί λειτουργίας μάρκετινγκ* προβλέπουν τη σύνδεση μεταξύ του στρατηγικού σχεδίου και άλλων λειτουργικών σχεδίων μάρκετινγκ και πρέπει να είναι σε θέση να ενσωματωθούν με άλλα σχέδια και να παρέχουν χρήσιμες αναλύσεις για να στηρίξουν την κρίση των αρμόδιων του μάρκετινγκ για το σχεδιασμό.

Δεδομένων των παραπάνω προκλήσεων, καθίσταται σαφές ότι τα συστήματα μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης αποτελούν εργαλεία ζωτικής σημασίας για το μάνατζμεντ. Η *μέτρηση των επιδόσεων του μάρκετινγκ* μέσα από *ισορροπημένες κάρτες επιδόσεων* και συγκεκριμένα με τον *Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας*, προσεγγίζεται από μια σωστά «σταθμισμένη» ομάδα από βασικούς δείκτες επίδοσης, οι οποίοι αξιολογούν την επίδοση σε επιμέρους τομείς που είναι κρίσιμοι για την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης.

Λέξεις κλειδιά: *στρατηγικός σχεδιασμός, στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ, προϋπολογισμός, προϋπολογισμοί λειτουργίας μάρκετινγκ, συστήματα μέτρησης επίδοσης, μέτρηση επιδόσεων μάρκετινγκ, Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας*

Abstract

Continued economic and political developments at the international level, the ongoing changes in business environment and the stronger pressure from customers to the company, have dramatically affected the course of conduct, operational and *strategic planning* process of modern business. This process allows the company to recognize the changes occurring in the environment and the opportunities in the market and to direct resources to those opportunities has the potential to exploit. The *strategic marketing planning* offers significant assistance in holistic strategic planning firm and is the starting point of all activities involved in strategic planning of the operation.

The *budget* is very useful and effective when it is an integral part of operational planning of doing business. With the budgets individual organizational units of a business (marketing, research and development, etc.) reflect in quantitative terms the programs and projects prepared for operation in a given period and to achieve their goals. The *budgets of the department of marketing* provide a link between the strategic plan and other marketing and operational plans and should be able to integrate with other projects and to provide useful analysis to support the decisions of the competent marketing planning.

Given the above challenges, it is clear that the *systems for measuring performance* of the business are essential tools for management. *Performance measurement of marketing* through balanced performance cards, especially the *Balanced Scorecard*, approached by a well "balanced" group of key performance indicators, assess the performance in some areas that are crucial for the further development of the company.

Key words: *strategic planning, strategic marketing planning, budget, budgets of the department of marketing, measuring performance systems, performance measurement of marketing, Balanced Scorecard*

Πίνακας Περιεχομένων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	10
Εισαγωγή	10
1.1 Γενικά	10
1.2 Σκοπός της ερευνητικής εργασίας	11
1.3 Δομή και περιεχόμενα	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	14
Στρατηγικός σχεδιασμός Μάρκετινγκ	14
2.1 Στρατηγικός Σχεδιασμός	14
2.2 Ανάλυση της Υπάρχουσας Κατάστασης	17
2.3 Καθορισμός Στόχων Μάρκετινγκ	20
2.4 Ανάλυση Εναλλακτικών Στρατηγικών Μάρκετινγκ	21
2.4.1 Κύκλος Ζωής Προϊόντος	22
2.4.2 Μοντέλα Χαρτοφυλακίου Προϊόντων (Product Portfolios)	25
2.4.3 Boston Consulting Group (BCG)	26
2.4.4 General Electric	27
2.4.5 Καμπύλες Εμπειρίας	28
2.4.6 Ερευνητικό Έργο PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies)	29
2.4.7 Μοντέλο δυνάμεων ανάλυσης ανταγωνισμού του Porter	31
Ανάλυση SWOT	32
2.4.9 Η μήτρα TOWS	33
2.5 Καθορισμός Στρατηγικών Μάρκετινγκ	33
2.6 Ανάπτυξη Προγραμμάτων Μάρκετινγκ	37
2.7 Έλεγχος Σχεδιασμού Μάρκετινγκ	38
<i>Βιβλιογραφία κεφαλαίου 2</i>	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	42
Βασικές έννοιες – προσεγγίσεις και σκοποί του προϋπολογισμού	42
3.1 Γενικά	42
3.2 Εννοιολογική Οριοθέτηση του Προϋπολογισμού	42
3.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός, Προγραμματισμός και Προϋπολογισμός	44
3.4 Λειτουργίες του Προϋπολογισμού	45
3.5 Χαρακτηριστικά Επιτυχημένων Προϋπολογισμών και Βασικά Πλεονεκτήματά τους	46
3.6 Τα Δομικά Στοιχεία ενός Συστήματος Προϋπολογισμού	47

3.6.1	Οργανωτική Δομή του Προϋπολογισμού	47
3.6.2	Επιλογή της Χρονικής Περιόδου Προϋπολογισμού	49
3.6.3	Κατευθυντήριες Οδηγίες Προϋπολογισμού	50
3.6.4	Επιλογή της Σύνθεσης του Προϋπολογισμού	50
3.6.5	Ετοιμασία των Αρχικών Προτάσεων	51
3.6.6	Διαπραγμάτευση Προϋπολογισμού	51
3.6.7	Αξιολόγηση και Έγκριση Προϋπολογισμού	52
3.6.8	Αναθεώρηση του Προϋπολογισμού	52
3.7	Ο Λειτουργικός Προϋπολογισμός	53
3.7.1	Τι Αφορά	53
3.7.2	Στόχοι	53
3.7.3	Ανάλυση	54
	<i>Βιβλιογραφία κεφαλαίου 3</i>	55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 **56**

	Διαδικασία κατάρτισης και προσεγγίσεις προϋπολογισμού	56
4.1	Σύνταξη Και Στόχοι Προϋπολογισμού	56
4.1.1	Όργανα Του Προϋπολογισμού	56
4.1.2	Εγχειρίδιο Προϋπολογισμού	57
4.2	Πολιτική και Φιλοσοφία Κατάρτισης του Προϋπολογισμού	58
4.2.1	Προϋπολογισμός των Μικρών Ποσοστιαίων Μεταβολών – Προσαυξητικός προϋπολογισμός (Incremental Budget)	58
4.2.2	Προϋπολογισμός Μηδενικής Βάσης (Zero -base - budget)	59
4.2.3	Προϋπολογισμός Διαρκούς Βελτίωσης (Kaizen Budget)	61
4.2.4	Προϋπολογισμός Βάσει Δραστηριοτήτων (ABB)	62
4.3	Προϋπολογισμός και Ανθρώπινη Συμπεριφορά	63
4.4	Προσεγγίσεις προϋπολογισμού	63
4.5	Προβλήματα προϋπολογισμού	65
4.5.1	Περιθώριο Ασφαλείας Προϋπολογισμού	65
4.5.2	Γραφειοκρατία	66
4.5.3	Μείωση Κόστους	67
4.5.4	Σύγκρουση Στόχων	67
4.5.5	Δυσκολία των Στόχων του Προϋπολογισμού	68
4.6	Έλεγχος	69
4.6.1	Γενικά	69
4.6.2	Ο Προϋπολογισμός Ως Εργαλείο Ελέγχου	70
4.6.3	Αυστηρότητα Ελέγχου	71
4.7	Απόδοση Και Αμοιβές	72
4.7.1	Αξιολόγηση Της Απόδοσης	72
4.7.2	Αμοιβές Και Προϋπολογισμός	73

4.8	Στοχοθέτηση Και Ανθρώπινη Συμπεριφορά	74
	<i>Βιβλιογραφία κεφαλαίου 4</i>	76

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 **77**

	Προϋπολογισμός μάρκετινγκ	77
5.1	Επισκόπηση της διαδικασίας προϋπολογισμού	77
5.2	Σύνδεση μεταξύ των στρατηγικών και άλλων λειτουργικών σχεδίων	78
5.3	Δαπάνες προϋπολογισμού μάρκετινγκ	79
5.3.1	Έξοδα πωλήσεων	79
5.3.2	Διαφήμιση και προώθηση πωλήσεων	81
5.3.3	Ανάλυση και Αξιολόγηση των δαπανών φυσικής διανομής	85
5.3.4	Ανάπτυξη προϊόντων	86
5.4	Λειτουργικοί παράγοντες ανάλυσης δαπανών	86
5.5	Στυλ Διοίκησης	88
5.6	Επαυξητικός προγραμματισμός και ανάλυση	90
5.7	Ειδικά προβλήματα σύνταξης προϋπολογισμού μάρκετινγκ	91
5.7.1	Ρυθμίσεις τιμολόγησης	91
5.7.2	Έξοδα πωλήσεων	92
5.7.3	Προώθηση πωλήσεων	92
5.7.4	Δαπάνες διαφήμισης	93
5.7.5	Δαπάνες ανάπτυξης προϊόντων	94
5.7.6	Δαπάνες εξυπηρέτησεων πελατών	94
5.7.7	Φυσική διανομή	95
5.8	Περιπτώσεις προϋπολογισμών επιχειρήσεων	96
5.8.1	Επιχείρηση συσκευασμένων καταναλωτικών αγαθών	96
5.8.2	Επιχειρήσεις βιομηχανικών προϊόντων	97
5.8.3	Επιχειρήσεις λιανικής πώλησης	98
5.8.4	Τράπεζες	99
5.9	Συμπεράσματα	99
	<i>Βιβλιογραφία κεφαλαίου 5</i>	102

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 **103**

	Συστήματα μέτρησης επιδόσεων λειτουργίας μάρκετινγκ και Ισορροπημένη Κάρτα	103
6.1	Η μέτρηση επιδόσεων στις επιχειρήσεις	103
6.2	Η μέτρηση επιδόσεων της λειτουργίας μάρκετινγκ	104
6.3	Από τα κλασικά συστήματα μέτρησης της επίδοσης στις κάρτες επίδοσης	109
6.4	Η χρησιμότητα του πίνακα ισορροπημένης στοχοθέτησης σε μια επιχείρηση	112
6.4.1	Σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος (Cause-and-effect Relationships)	113
6.4.2	Οδηγοί απόδοσης (Performance Drivers)	114
6.5	Η κατάλληλη επιχειρηματική μονάδα για ένα πίνακα BSC	115

6.6	Οι τέσσερις επιμέρους πτυχές επίδοσης που συνθέτουν το BSC	115
6.7	Χρηματοοικονομική διάσταση (Financial Perspective)	117
6.7.1	Περιεχόμενο και αντικείμενο της χρηματοοικονομικής διάστασης	117
6.7.2	Συνδέοντας Χρηματοοικονομικούς Στόχους και Επιχειρηματική Στρατηγική	118
6.7.3	Καθορίζοντας δείκτες για εταιρικές στρατηγικές και οικονομικά θέματα	119
6.8	Πελατειακή Διάσταση (Customer Perspective)	122
6.8.1	Περιεχόμενο της πελατειακής διάστασης	122
6.8.2	Τμηματοποίηση αγοράς	123
6.8.3	Βασικοί δείκτες	124
6.8.4	Διαφοροποιητές - ειδικοί δείκτες (μέτρηση πρότασης αξίας)	130
6.9	Παράδειγμα εφαρμογής της πελατειακής διάστασης του BSC	136
6.10	Διάσταση ενδοεπιχειρησιακών διεργασιών	138
6.10.1	Περιεχόμενο διάστασης ενδοεπιχειρησιακών διεργασιών	138
6.10.2	Η αλυσίδα αξίας των εσωτερικών επιχειρηματικών διεργασιών	139
6.11	Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης (Learning and Growth)	143
6.11.1	Περιεχόμενο συνιστώσας μάθησης και ανάπτυξης	143
6.11.2	Βασικοί δείκτες μέτρησης εργαζομένων	144
6.11.3	Ειδικοί δείκτες - αιτίες	145
6.12	Παράδειγμα εφαρμογής BSC στο μάρκετινγκ	148
	<i>Βιβλιογραφία κεφαλαίου 6</i>	151

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 **153**

	Σύνδεση του Συστήματος Balance Scorecard με τη στρατηγική της επιχείρησης	153
7.1	Εισαγωγή	153
7.2	Τα στρατηγικά θέματα	155
7.3	Εξισορρόπηση αντίθετων δυνάμεων (χρηματοοικονομική συνιστώσα)	157
7.4	Μια διαφοροποιημένη πρόταση αξίας (πελατειακή συνιστώσα)	159
7.5	Ευθυγράμμιση εσωτερικών διεργασιών με την πρόταση αξίας (συνιστώσα εσωτερικών διεργασιών)	160
7.6	Μετασχηματισμός άυλων πόρων (Συνιστώσα μάθησης και ανάπτυξης)	161
7.7	Ανάπτυξη του BSC σε μη κερδοσκοπικούς και κρατικούς οργανισμούς	162
7.8	Παράδειγμα κρατικού οργανισμού : Πόλη Charlotte	164
7.9	Ανάπτυξη του BSC σε κερδοσκοπικούς οργανισμούς: Metro Bank	165
	<i>Βιβλιογραφία κεφαλαίου 7</i>	169

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή

1.1 Γενικά

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών και η διαρκώς αυξανόμενη ένταση του ανταγωνισμού έχει επηρεάσει σημαντικά τη δομή και τα συστήματα διοίκησης της λειτουργίας μάρκετινγκ. Οι συνεχείς οικονομικές και πολιτικές εξελίξεις σε διεθνές επίπεδο, οι πραγματοποιούμενες αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον και η ισχυρότερη πίεση που ασκούν οι πελάτες στην επιχείρηση, έχουν επηρεάσει δραστικά τον τρόπο συμπεριφοράς, λειτουργίας και χάραξης της στρατηγικής των σύγχρονων επιχειρήσεων. Το ζητούμενο για κάθε επιχείρηση είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και εντέλει η αποδοτικότητα.

Η επιχείρηση όπως προαναφέρθηκε θα πρέπει να σχεδιάζει και να ακολουθεί μια διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού. Η διαδικασία αυτή επιτρέπει στην επιχείρηση να αναγνωρίζει τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον της και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά της και να κατευθύνει τους πόρους της στις ευκαιρίες εκείνες που έχει τις δυνατότητες να εκμεταλλευθεί. Ο *στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ* προσφέρει σημαντική βοήθεια στον συνολικότερο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης και αποτελεί την αφετηρία όλων των δραστηριοτήτων που υπεισέρχονται στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης.

Ο προϋπολογισμός είναι ιδιαίτερα χρήσιμος και αποτελεσματικός όταν αποτελεί ένα αναπόσπαστο τμήμα του επιχειρησιακού σχεδιασμού της επιχειρηματικής δράσης. Με τους προϋπολογισμούς οι επί μέρους οργανωτικές μονάδες μιας επιχείρησης (μάρκετινγκ, παραγωγή κτλ) εκφράζουν σε ποσοτικούς

όρους τα προγράμματα και σχέδια που εκπονήθηκαν για τη λειτουργία τους σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και για την επίτευξη των στόχων τους.

Δεδομένων των παραπάνω προκλήσεων, καθίσταται σαφές ότι τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης επίδοσης αδυνατούν να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις και ως απάντηση σε αυτό το πρόβλημα προτείνεται η οριοθέτηση ενός οράματος που θα επιμερισθεί σε σαφείς στρατηγικούς στόχους, η δρομολόγηση μιας σειράς ενεργειών από τα διοικητικά στελέχη με σκοπό την επίτευξη των στόχων και ένα σύστημα παρακολούθησης της επίδοσης σχετικά με αυτούς τους στόχους, που θα επιτρέψει την επίτευξη των σκοπών.

Η αξιολόγηση των επιδόσεων του μάρκετινγκ αποτελεί σημαντική πρόκληση γιατί σήμερα είναι σαφές ότι ο πυρήνας των πόρων, στους οποίους η διοίκηση στηρίζεται, έχει διευρυνθεί περιλαμβάνοντας παράγοντες όπως τα άυλα περιουσιακά στοιχεία. Η απάντηση στο πρόβλημα της ορθής απεικόνισης της επίδοσης του μάρκετινγκ αλλά και της επιχείρησης συνολικά, δόθηκε από τους Kaplan και Norton με την παρουσίαση μιας προσέγγισης στα συστήματα αξιολόγησης της επίδοσης των επιχειρήσεων, η οποία αποτελεί μια σωστά «σταθμισμένη» ομάδα από βασικούς δείκτες επίδοσης, οι οποίοι αξιολογούν την επίδοση σε επιμέρους τομείς που είναι κρίσιμοι για την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης.

1.2 Σκοπός της ερευνητικής εργασίας

Ο βασικός σκοπός της ερευνητικής αυτής εργασίας είναι η αναζήτηση και καταγραφή των σύγχρονων εξελίξεων στα συστήματα σχεδιασμού, προϋπολογισμού και μέτρησης των επιδόσεων της λειτουργίας μάρκετινγκ. Η ερευνητική προσπάθεια δεν περιορίζεται στα όρια της διοικητικής λογιστικής και της στρατηγικής διοικητικής αλλά και σε όλα τα επιστημονικά πεδία τα οποία συμβάλουν στη διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της ποιότητας της λειτουργίας του μάρκετινγκ.

1.3 Δομή και περιεχόμενα

Η ερευνητική εργασία αρχικά περιλαμβάνει το 1^ο Κεφάλαιο που αποτελεί μια εισαγωγή για τη στρατηγική μάρκετινγκ και τα συστήματα διοίκησης μάρκετινγκ στην σύγχρονη εποχή.

Έπειτα η δομή της εργασίας κινείται σύμφωνα με το βασικό μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ. Σύμφωνα με αυτό, αφού αρχικά έχουν προσδιοριστεί οι στρατηγικοί εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες που καθορίζουν το μέλλον της επιχείρησης, περιγράφεται στο 2^ο Κεφάλαιο η διαμόρφωση επιχειρησιακής στρατηγικής όσο και ο στρατηγικός σχεδιασμός λειτουργικής στρατηγικής που περιλαμβάνει την στρατηγική του τμήματος μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα παρουσιάζονται τα οφέλη του στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ και ακολουθεί η εξέταση της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ στις επιχειρήσεις, δηλαδή η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, ο καθορισμός των στόχων μάρκετινγκ, η ανάλυση εναλλακτικών στρατηγικών μάρκετινγκ, ο καθορισμός των στρατηγικών, η ανάπτυξη προγραμμάτων μάρκετινγκ και τέλος ο έλεγχος μάρκετινγκ.

Στο 3^ο Κεφάλαιο εισερχόμαστε στην εφαρμογή της στρατηγικής όπου εφαρμόζονται οι στρατηγικές και πολιτικές μέσω ανάπτυξης διαδικασιών και προϋπολογισμών. Εδώ παρατίθενται οι βασικές έννοιες και σκοποί των προϋπολογισμών και γίνεται μια εισαγωγή στους λειτουργικούς προϋπολογισμούς.

Ακολουθεί το 4^ο Κεφάλαιο που εκτίθενται η διαδικασία κατάρτισης και οι προσεγγίσεις προϋπολογισμού και τα προβλήματα που προκύπτουν κατά τη διαδικασία. Γίνεται αναφορά στον έλεγχο και τον προϋπολογισμό ως εργαλείο ελέγχου και μνεία για την στοχοθέτηση που θα ακολουθήσει σε επόμενο κεφάλαιο.

Στο 5^ο Κεφάλαιο παρουσιάζεται ο προϋπολογισμός της λειτουργίας μάρκετινγκ, εξετάζονται οι δαπάνες προϋπολογισμού μάρκετινγκ και τα προβλήματα σύνταξης προϋπολογισμού μάρκετινγκ και παρατίθενται μερικές περιπτώσεις προϋπολογισμών επιχειρήσεων.

Το 6^ο Κεφάλαιο περιλαμβάνει το τελευταίο στάδιο του μοντέλου στρατηγικού μάνατζμεντ δηλαδή τον έλεγχο και την αξιολόγηση μέσω της μέτρησης των επιδόσεων των επιχειρήσεων και της λειτουργίας μάρκετινγκ. Οδηγούμαστε από τα κλασικά συστήματα μέτρησης της επίδοσης στις κάρτες επίδοσης και τον πίνακα ισορροπημένης στοχοθέτησης των Kaplan και Norton ο οποίος αναλύεται διεξοδικά και τελικά παρατίθεται ένα παράδειγμα εφαρμογής του στο μάρκετινγκ.

Στο τελευταίο 7^ο Κεφάλαιο επιχειρείται η σύνδεση του συστήματος ισορροπημένης στοχοθέτησης με τη στρατηγική της επιχείρησης και πως εφαρμόζεται σε κερδοσκοπικούς και μη οργανισμούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Στρατηγικός σχεδιασμός Μάρκετινγκ

Η επιτυχία του μάρκετινγκ εξαρτάται από τη δυνατότητα της επιχείρησης να αναγνωρίζει ελκυστικά τμήματα της αγοράς, να κατανοεί τις ανάγκες τους και να σχεδιάζει στρατηγικές και προγράμματα μάρκετινγκ για την καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών αυτών σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό και την επίτευξη, συνεπώς των στόχων της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, η επιτυχία του μάρκετινγκ προϋποθέτει την ύπαρξη στρατηγικού σχεδιασμού (Strategic planning).

2.1 Στρατηγικός Σχεδιασμός

Για να μπορέσει η επιχείρηση σήμερα να ανταποκριθεί με επιτυχία στις προκλήσεις που πηγάζουν τόσο από το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της, όσο και από τον έντονο διεθνή ανταγωνισμό, θα πρέπει να σχεδιάζει και να ακολουθεί μια διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού. Η διαδικασία αυτή επιτρέπει στην επιχείρηση να αναγνωρίζει τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον της και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά της και να κατευθύνει τους πόρους της στις ευκαιρίες εκείνες που έχει τις δυνατότητες να εκμεταλλευθεί. Με άλλα λόγια, ο στρατηγικός σχεδιασμός προσφέρει τα μέσα με τα οποία η επιχείρηση μπορεί να ταιριάζει τις δυνατότητες της με τις ελκυστικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά μέσα σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Ο *στρατηγικός σχεδιασμός* αφορά τόσο την επιχείρηση στο σύνολο της, όσο και τις

επιμέρους λειτουργίες της (π.χ. *μάρκετινγκ*, παραγωγή, χρηματοοικονομικά, κ.λπ.).

Στο επίπεδο της επιχείρησης, ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει:

- την αξιολόγηση των δυνατοτήτων και αδυναμιών της επιχείρησης.
- το δημιουργικό ορισμό της αποστολής της επιχείρησης (*mission*) και του συγκριτικού της πλεονεκτήματος,
- την ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης και την εκτίμηση των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα σ' αυτό.
- τον καθορισμό των μακροχρόνιων σκοπών της επιχείρησης (*long-term goals*),
- την αναγνώριση και επιλογή συγκεκριμένων αγορών/προϊόντων που προσφέρουν τις ελκυστικότερες ευκαιρίες για την επιχείρηση, δεδομένων των δυνατοτήτων της.
- τον καθορισμό συγκεκριμένων και μετρήσιμων στόχων (*objectives*), που απαιτούνται για την επίτευξη των μακροχρόνιων σκοπών της επιχείρησης,
- την ανάπτυξη στρατηγικών προγραμμάτων που συμβάλλουν στην εκμετάλλευση των σαφώς καθορισμένων ευκαιριών και στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- Συχνά χρησιμοποιείται για ολοκληρωμένες συγκρίσεις επιχειρησιακού επιπέδου μεταξύ των μονάδων της επιχείρησης και για τη λήψη αποφάσεων για κατανομή των πόρων σε αυτές.
- Η ανάλυση των στρατηγικών γίνεται με βάση θεωρίες και αρχές της μικροοικονομικής (*PIMS*, *καμπύλη εμπειρίας*, *μοντέλο δυνάμεων ανάλυσης ανταγωνισμού του Porter κ.α.*)

Στο επίπεδο των λειτουργιών της επιχείρησης, ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει την χάραξη και ανάπτυξη στρατηγικών για την εφαρμογή ή εκτέλεση των στρατηγικών προγραμμάτων της επιχείρησης που, συμβάλλουν στην εκμετάλλευση των σαφώς καθορισμένων ευκαιριών και στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η λειτουργία *μάρκετινγκ* παίζει ένα σημαντικό και κρίσιμο ρόλο στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Ο επιτυχημένος σχεδιασμός σε επίπεδο επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα της λειτουργίας *μάρκετινγκ* να προτείνει ιδέες για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, να εντοπίζει και να αξιολογεί νέες ευκαιρίες στην αγορά, να αναπτύσσει και να εφαρμόζει λεπτομερή προγράμματα

μάρκετινγκ, να αξιολογεί τα αποτελέσματα τους, να προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες όταν αυτό είναι απαραίτητο και να καθορίζει πότε μια επιχειρηματική δραστηριότητα δεν είναι πλέον βιώσιμη.

Επίσης, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στο μάρκετινγκ προσφέρει διάφορα άλλα πλεονεκτήματα. Επισπεύδει τη θεώρηση των στρατηγικών εφαρμογών της επιχείρησης και επιβάλλει μια περισσότερο μακροπρόθεσμη άποψη στα διευθυντικά στελέχη. Προσεγγίζει τη στρατηγική απόφαση για κατανομή των πόρων. Προσφέρει ένα σύστημα στρατηγικής διεύθυνσης, συντονισμού και ελέγχου και βοηθά την επιχείρηση να αντιμετωπίζει τις αλλαγές

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ προσφέρει σημαντική βοήθεια στον συνολικότερο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Στους σκοπούς και χρησιμότητες του σχεδιασμού μάρκετινγκ περιλαμβάνονται οι εξής τομείς συμβολής του:

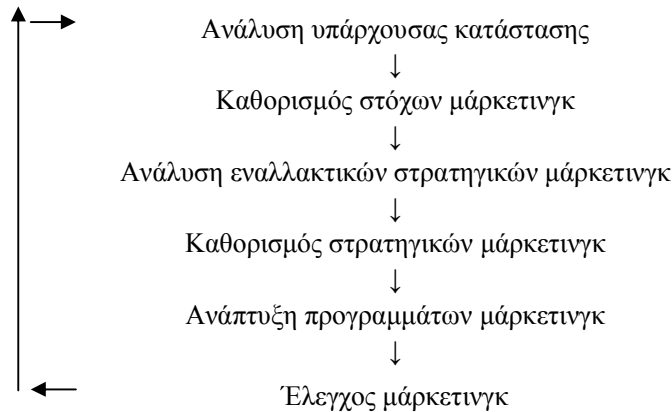
- Ορισμός του σκοπού της επιχείρησης (corporate mission)
- Αναγνώριση των βέλτιστων ανταγωνιστικών θέσεων (competitive positions) στην αγορά που εξασφαλίζουν την υποστήριξη και ικανοποίηση των πελατών
- Εντοπισμός εναλλακτικών ευκαιριών επενδύσεων
- Καθορισμός της έμφασης σε νέα προϊόντα ή στην επέκταση της αγοράς (market expansion) υαρχόντων προϊόντων, νέων προϊόντων, επέκτασης αγοράς μέσω νέων χρηστών
- Εσωτερική ανάπτυξη ή εξωτερική απόκτηση πόρων
- Διαποίκιση
- Αποφάσεις μίγματος προϊόντος (product mix)
- Ευκαιρία μάρκετινγκ – μελλοντικά περιβάλλοντα
- Εσωτερικοί επιχειρησιακοί παράγοντες όπως εμπειρία, πόροι

Είναι προφανές λοιπόν, ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός της λειτουργίας μάρκετινγκ είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού σε επίπεδο επιχείρησης και αποτελεί την αφετηρία όλων των δραστηριοτήτων που υπεισέρχονται στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Έχοντας ορίσει το στρατηγικό σχεδιασμό τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε επίπεδο λειτουργίας της επιχείρησης και έχοντας τονίσει τη σημασία του στρατηγικού

σχεδιασμού μάρκετινγκ, ακολουθεί η εξέταση της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ στις επιχειρήσεις.

2.2 Ανάλυση της Υπάρχουσας Κατάστασης

Επειδή η στρατηγική μάρκετινγκ δείχνει την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για να εκμεταλλευτεί ένα διαρκές συγκριτικό πλεονέκτημα στη αγορά, η ανάλυση της θέσης της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον της, αποτελεί ίσως την σημαντικότερη δραστηριότητα στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού. Όπως υποστηρίζουν και οι καθηγητές Reeder, Brierty και Reeder, η επιχείρηση δεν μπορεί να αναγνωρίζει τις υπάρχουσες και δυνητικές ευκαιρίες στη αγορά και να καθορίζει τους στόχους και τα προγράμματα μάρκετινγκ, χωρίς να γνωρίζει εκ των προτέρων τη θέση της στο συνολικό περιβάλλον μάρκετινγκ (total marketing environment).



Διάγραμμα 2.1 Διαδικασία Στρατηγικού Μάρκετινγκ

Η ανάλυση λοιπόν της υπάρχουσας κατάστασης και της θέσης της επιχείρησης περιλαμβάνει τη συγκέντρωση και επεξεργασία πληροφοριών τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της για την αναγνώριση α) των δυνατοτήτων και των αδυναμιών της σε σχέση με τους ανταγωνιστές και β) των ευκαιριών και απειλών που εμφανίζονται από αλλαγές στους οικονομικούς,

πολιτικούς, κοινωνικούς, νομικούς, τεχνολογικούς και ανταγωνιστικούς παράγοντες.

Η ανάλυση των ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος σε συνδυασμό με τις δυνατότητες και αδυναμίες της επιχείρησης αποσκοπεί όχι μόνο στον προσδιορισμό της στρατηγικής θέσης της επιχείρησης, αλλά και στην εναρμόνιση της στρατηγικής μάρκετινγκ με το περιβάλλον. Οι πληροφορίες που συλλέγονται να επεξεργάζονται στα πλαίσια της ανάλυσης της υπάρχουσας κατάστασης παρουσιάζονται στον πίνακα 2.1.

Κοιτάζοντας κανείς το πίνακα 2.1 μπορεί να βγάλει το συμπέρασμα ότι η ύπαρξη ενός συστήματος πληροφοριών μάρκετινγκ (Marketing Information System) είναι τελείως απαραίτητη για μια αποτελεσματική ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης. Ένα τέτοιο σύστημα σε συνδυασμό με έρευνες μάρκετινγκ μπορεί να προσφέρει την κατάλληλη πληροφόρηση. Μάλιστα, οι πληροφορίες γύρω από την αγορά, τους πελάτες, τον ανταγωνισμό και γενικά το περιβάλλον της επιχείρησης, που απαιτούνται κατά τη διάρκεια της ανάλυσης της υπάρχουσας κατάστασης, είναι οι πληροφορίες εκείνες στη συγκέντρωση και επεξεργασία των οποίων συντελεί η έρευνα μάρκετινγκ.

Πίνακας 2.1 Συγκέντρωση Πληροφοριών στα Πλαίσια της Ανάλυσης της Υπάρχουσας Κατάστασης

Πληροφορίες από το Εσωτερικό Περιβάλλον		Πληροφορίες από το Εξωτερικό Περιβάλλον	
Κατηγορία	Είδος Πληροφοριών	Κατηγορία	Είδος Πληροφοριών
Επιχείρηση	Αποστολή επιχείρησης και σκοποί. Στρατηγικές ανάπτυξης. Χαρτοφυλάκιο προϊόντων. Προβλήματα οργάνωσης. Δυνατότητες και αδυναμίες της επιχείρησης.	Παράγοντες Περιβάλλοντος	Κόστος και διαθεσιμότητα αναγκαίων πόρων. Οικονομικές συνθήκες (π.χ. ύφεση, πληθωρισμός, επιτόκια). Τεχνολογικές και κοινωνιολογικές αλλαγές. Περιβαλλοντικές πολιτικές και κανονισμοί.
Χρηματοοικονομικοί Πόροι	Απόδοση κατά προϊόν, αγορά και γεωγραφική περιοχή. Στοιχεία κόστους κατά προϊόν, αγορά και γεωγραφική περιοχή. Προϋπολογισμοί. Χρηματοοικονομικοί Δείκτες. Πιστωτική θέση.	Συνθήκες Αγοράς	Μέγεθος και ανάπτυξη αγοράς. Γεωγραφική συγκέντρωση. Μεριδίο αγοράς/πωλήσεις.
Προβλέψεις	Προβλέψεις πωλήσεων και μεριδίου αγοράς κατά προϊόν και αγορά. Προβλέψεις παραγωγής και αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό	Τμήματα Αγοράς	Βαθμός χρήσης προϊόντος, εφαρμογές προϊόντος και πλεονεκτήματα, βαθμός αποδοχής από πλευράς αυτών που παίρνουν αποφάσεις και αυτών που τους επηρεάζουν σχετικά με τους πωλητές, τη διαφήμιση, τη προώθηση των πωλήσεων, τις τιμές, τις αλλαγές στις τιμές και τα κανάλια διανομής.
Λειτουργικές Δυνατότητες	Παραγωγική δυναμικότητα. Ποιότητα τεχνικοπαραγωγικής λειτουργίας και λειτουργίας Έρευνας και Ανάπτυξης. Δυνατότητες εξυπηρέτησης του πελάτη και επίπεδα αποθεμάτων	Κανάλια Διανομής	Παρούσες σχέσεις με τα κανάλια, υποκίνηση των καναλιών διανομής, κόστος εναλλακτικών διευθετήσεων, ύψος αποθεμάτων, επιπτώσεις των στρατηγικών τιμολόγησης.
Ανταγωνιστικές Δυνατότητες και Αδυναμίες	Υπάρχουσα δυναμικότητα της επιχείρησης αναφορικά με τα προϊόντα, τους πωλητές, τα κανάλια διανομής, τη διαφήμιση και τη προώθηση των πωλήσεων σε σχέση με τους ανταγωνιστές.	Ανταγωνιστές	Αριθμός, τοποθεσία και μερίδιο αγοράς. Δυνατότητες και αδυναμίες σχετικά με τα προϊόντα, τιμές, διαφήμιση και προώθηση, κανάλια διανομής, έρευνα και ανάπτυξη. Πιθανές αντιδράσεις των ανταγωνιστών.

2.3 Καθορισμός Στόχων Μάρκετινγκ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός των δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ θα πρέπει να είναι συνεπής με τους σκοπούς της επιχείρησης. Οι στόχοι του μάρκετινγκ αντιπροσωπεύουν τα αποτελέσματα (βραχυχρόνια, μεσοπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα) τα οποία επιδιώκει η επιχείρηση μέσα στα πλαίσια της επίτευξης των ευρύτερων σκοπών της. Οι στόχοι μάρκετινγκ εκφράζουν σε συγκεκριμένους όρους ότι οι σκοποί της επιχείρησης εκφράζουν σε γενικές γραμμές και έτσι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι (specific), ποσοτικοποιημένοι (quantified) και χρονικά προσδιορίσιμοι (dated).

Η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης και συγκεκριμένα η εκτίμηση των υπάρχουσών και μελλοντικών συνθηκών της αγοράς, οδηγεί στον καθορισμό στόχων του μάρκετινγκ. Μεταξύ των πλέον συνηθισμένων και χρήσιμων στόχων είναι αυτοί που αναφέρονται στον όγκο των πωλήσεων, στο μερίδιο της αγοράς, στο περιθώριο κέρδους, στην απόδοση κεφαλαίων (return on investment-ROI) και στο κόστος παραγωγής εκφρασμένο σαν ποσοστό των πωλήσεων.

Επειδή η εκτίμηση της απόδοσης της επιχείρησης γίνεται συνήθως με βάση την επίτευξη ή όχι των στόχων της, οι στόχοι του μάρκετινγκ θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από τις παρακάτω ιδιότητες, όπως προτείνει ο καθηγητής Steiner.

α) Αποδοχή (Acceptability). Ο στόχος θα πρέπει να είναι ευρέως αποδεκτός από τους υπεύθυνους για την επίτευξη του και, κατά συνέπεια, πρέπει να αντανακλά σε ικανοποιητικό βαθμό τις αξίες και τις προτεραιότητες τους. Διαφορετικά η σύγκρουση του στόχου μ' αυτές θα έχει σαν αποτέλεσμα την αποθάρρυνση των υπευθύνων.

β) Ευκαμψία (Flexibility). Ο στόχος θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευελιξία, ώστε να είναι δυνατό να μετατρέπεται ανάλογα με κάποιες προβλεπόμενες ή μη εξελίξεις ή μεταβολές στο ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης,

γ) Παρότρυνση (Motivation). Ο στόχος θα πρέπει να μεταδίδει στους υπεύθυνους για την υλοποίησή του, την έντονη επιθυμία για την επίτευξη του. Η επίτευξη του, δηλαδή, θα πρέπει να παρέχει κάποια κίνητρα σ' αυτούς, ηθικά ή υλικά, τα οποία να υπονοούνται μέσα στο στόχο. Συνεπώς, ο στόχος δεν πρέπει να

είναι ούτε πολύ εύκολα επιτεύξιμος, αλλά ούτε και ακατόρθωτος. Στην πρώτη περίπτωση θα δημιουργούσε αδιαφορία, ενώ στη δεύτερη απογοήτευση,

δ) Συνοχή (Consistency). Οι στόχοι θα πρέπει να έχουν εσωτερική συνοχή και μεταξύ τους, αλλά και με την αποστολή και τους σκοπούς της επιχείρησης. Έτσι, η επίτευξη καθ' ενός απ' αυτούς θα πρέπει να συνεπάγεται επίτευξη μέρους της αποστολής και των σκοπών της επιχείρησης,

ε) Ευληπτότητα (Understandability). Η διατύπωση του στόχου είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς θα πρέπει να είναι πλήρως και εύκολα κατανοητός από εκείνους που θα τον υλοποιήσουν. Έτσι, το ύφος και η γλώσσα έκφρασης του, θα πρέπει να είναι ανάλογης απλότητας και ευκρίνειας,

στ) Εφικτότητα (Achievability). Οι στόχοι θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, ώστε να είναι δυνατή η επίτευξη τους στα πλαίσια των δυνατοτήτων της επιχείρησης. Γενικά, οι στόχοι θα πρέπει να προκύπτουν από μια διεξοδική διερεύνηση και αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και όχι από αβάσιμες επιθυμίες της ανωτάτης διοίκησης.

2.4 Ανάλυση Εναλλακτικών Στρατηγικών Μάρκετινγκ

Οι επιχειρήσεις σπάνια παράγουν και πωλούν ένα και μοναδικό προϊόν σε μία και μοναδική αγορά. Η γενική τάση είναι να παράγουν μια γκάμα προϊόντων διαφόρων τύπων και να τη πωλούν σε μία ποικιλία αγορών. Γενικά, συνδυασμοί προϊόντων/αγορών χαρακτηρίζουν τις περισσότερες επιχειρήσεις. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις θα πρέπει στα πλαίσια του στρατηγικού τους σχεδιασμού να λαμβάνουν σημαντικότερες αποφάσεις σχετικά με το «χαρτοφυλάκιο» προϊόντων και αγορών που διαθέτουν ή που σχεδιάζουν να δημιουργήσουν στο μέλλον.

Βέβαια, η διαμόρφωση ενός άριστου μίγματος προϊόντων και αγορών που συμβάλλει στην επίτευξη των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης, προϋποθέτει μία εμπεριστατωμένη ανάλυση και αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών μάρκετινγκ κατά προϊόν / αγορά.

Διάφορα αναλυτικά εργαλεία έχουν προταθεί στη διεθνή βιβλιογραφία για τη διαμόρφωση στρατηγικών κατά προϊόν και την άριστη κατανομή των πόρων

της επιχείρησης στα διάφορα προϊόντα/αγορές. Τα εργαλεία αυτά είναι ο κύκλος ζωής του προϊόντος, το χαρτοφυλάκιο προϊόντων (product portfolios), οι καμπύλες εμπειρίας, το ερευνητικό έργο PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies), το μοντέλο δυνάμεων ανάλυσης ανταγωνισμού του Porter, η ανάλυση SWOT καθώς και η μήτρα TOWS.

2.4.1 Κύκλος Ζωής Προϊόντος

Ένα από τα μοντέλα για τη λήψη αποφάσεων που αφορούν τα προϊόντα και τις στρατηγικές μάρκετινγκ της επιχείρησης, είναι ο Κύκλος Ζωής του Προϊόντος (ΚΖΠ). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, τα προϊόντα έχουν περιορισμένη ζωή στη διάρκεια της οποίας μπορούν να επιφέρουν κέρδη, και συνήθως ακολουθούν την πορεία της βιολογικής ανάπτυξης δηλαδή από τη γέννηση στην ανάπτυξη, στην ωριμότητα και κατόπιν στην αναπόφευκτη κάμψη και θάνατο.

Στο στάδιο της εισαγωγής το προϊόν πρωτοεισέρχεται στην αγορά, οι πωλήσεις του είναι χαμηλές και αυξάνονται με αργό ρυθμό, ενώ τα κέρδη του είναι χαμηλά ή ακόμα αρνητικά επειδή οι πωλήσεις του βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα και τα έξοδα διάθεσης και προβολής του προϊόντος είναι πολύ μεγάλα. Στο στάδιο της ανάπτυξης οι πωλήσεις αυξάνονται ραγδαία και συνεχώς ενώ βελτιώνονται αισθητά και τα κέρδη του προϊόντος. Στο στάδιο ωριμότητας, παρατηρείται φθίνουσα αύξηση των πωλήσεων καθώς ο αριθμός των δυνητικών πελατών μειώνεται, ο ανταγωνισμός είναι έντονος και τα κέρδη εμφανίζουν μείωση επειδή αυξάνονται τα έξοδα προβολής και πέφτουν οι τιμές για να αντιμετωπιστεί ο έντονος ανταγωνισμός. Στο στάδιο της κάμψης οι πωλήσεις πέφτουν ραγδαία και τα κέρδη μειώνονται μέχρι την εξαφάνιση τους.

Η χρονική διάρκεια της επικερδούς ζωής όσο και η χρονική διάρκεια των επί μέρους σταδίων, διαφέρουν σημαντικά από προϊόν σε προϊόν. Το κάθε προϊόν έχει τη δική του χαρακτηριστική καμπύλη, η οποία επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες όπως είναι για παράδειγμα, η τεχνολογία, η ταχύτητα αποδοχής του προϊόντος από την αγορά, η ευκολία εισόδου ανταγωνιστών και ανταγωνιστικών προϊόντων στην αγορά, οι πολιτικές μάρκετινγκ της επιχείρησης κλπ. Είναι

εμφανές ότι ο ΚΖΠ είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης παραγόντων που σχετίζονται με το περιβάλλον, τον ανταγωνισμό και τους πελάτες της επιχείρησης.

Παρά τις επικρίσεις κατά καιρούς, ο ΚΖΠ παραμένει ένα χρήσιμο μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού καθόσον:

- δείχνει ξεκάθαρα την ανάγκη για μια αδιάκοπη παραγωγή ιδεών για νέα προϊόντα,
- υποδηλώνει ότι διαφορετικές στρατηγικές μάρκετινγκ είναι αναγκαίες στα διαφορετικά στάδια του κύκλου ζωής, επειδή κάθε στάδιο επηρεάζεται από διαφορετικές ανταγωνιστικές συνθήκες και προσφέρει διαφορετικές ευκαιρίες και προβλήματα και
- δείχνει την σπουδαιότητα του σχεδιασμού (planning) της συνολικής ζωής του νέου προϊόντος από τη στιγμή που το προϊόν αναπτύσσεται και η επιχείρηση σχεδιάζει την εισαγωγή του στην αγορά.

Όσον αφορά τις κατάλληλες στρατηγικές που θα πρέπει να ακολουθούνται στα διάφορα στάδια του κύκλου ζωής προϊόντων, ο καθηγητής Wasson έχει κάνει σχετικές προτάσεις.

Η ανάπτυξη της αγοράς είναι μια περίοδος χαμηλών πωλήσεων, όπου ο υπεύθυνος του μάρκετινγκ προσπαθεί να παροτρύνει τους πελάτες να δοκιμάσουν το νέο προϊόν, να αντιμετωπίσει τυχόν προβλήματα που μπορεί να έχουν προκύψει στη λειτουργία του προϊόντος και να συνάψει συμφωνίες με μεσάζοντες/διανομείς του νέου προϊόντος. Η αποδοτικότητα (profitability) και οι χρηματορροές (Cash Flow) είναι συνήθως αρνητικές. Το στάδιο αυτό μπορεί να έχει μεγάλη διάρκεια για τα νέα προϊόντα που απαιτούν σημαντική εκμάθηση από μέρους των αγοραστών/χρηστών. Προϊόντα τα οποία μπορούν να ενσωματωθούν στο σύστημα χρήσης του αγοραστή (buyer's use system) ή στις συνήθειες του αγοραστή (Habitual skills) υιοθετούνται πολύ πιο γρήγορα απ' ό,τι τα προϊόντα που απαιτούν αλλαγές στα συστήματα χρήσης ή συνηθειών του αγοραστή.

Στο στάδιο της ραγδαίας ανάπτυξης, οι πωλήσεις αναπτύσσονται με αυξανόμενο ποσοστό από περίοδο σε περίοδο. Ο υπεύθυνος του μάρκετινγκ προσπαθεί να δημιουργήσει και να καλλιεργήσει μια βάση αφοσιωμένων πελατών και μια ισχυρή προτίμηση για το δικό του προϊόν (brand preference) αυξάνοντας και βελτιώνοντας τα κανάλια διανομής και εντατικοποιώντας την προβολή του προϊόντος. Το προϊόν επεκτείνεται σε γραμμή προϊόντος (product-line) με την

προσθήκη νέων μοντέλων που απευθύνονται σε νέα τμήματα της αγοράς, ενώ αρχίζει να εμφανίζεται ο ανταγωνισμός, προσφέροντας βελτιωμένες παραλλαγές του αρχικού προϊόντος σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς. Στο στάδιο αυτό, η μείωση της τιμής, καθώς αυξάνει η ζήτηση του προϊόντος, συνοδεύεται από μία συσσωρευτική εμπειρία της παραγωγής, οδηγεί σε σημαντική μείωση του κόστους. Η πράξη έχει δείξει ότι όταν οι τιμές πέφτουν καθώς μειώνεται το κόστος, οι νεοεισερχόμενοι ανταγωνιστές δεν είναι ιδιαίτερα ισχυροί. Οι ανταγωνιστές ισχυροποιούνται όταν οι τιμές δεν ακολουθούν τη μείωση του κόστους, με άλλα λόγια, όταν οι μειώσεις στις τιμές υπολείπονται κατά πολύ της μείωσης του κόστους.

Στο στάδιο της ανταγωνιστικής αναταραχής (Competitive turbulence) οι πωλήσεις συνεχίζουν να αυξάνονται, αλλά ο ρυθμός αύξησης τείνει μειούμενος. Οι ανταγωνιστές έχουν κάνει έντονη την παρουσία τους στην αγορά, και προσπαθούν να πάρουν τη θέση του ηγέτη της αγοράς (Market Leader). Βέβαια, την ίδια περίοδο οι οριακοί ανταγωνιστές δέχονται μεγάλο «ταρακούνημα». Ο υπεύθυνος του μάρκετινγκ προσπαθεί στο στάδιο αυτό να διαφοροποιήσει το προϊόν του και να εντοπίσει τμήματα της αγοράς στα οποία δεν έχει εισέλθει το προϊόν και τα οποία μπορούν να κατακτηθούν με την επέκταση της προβολής του προϊόντος, που θα περιλαμβάνει και τη μείωση της τιμής. Παράλληλα, η προσοχή του στρέφεται και στη διατήρηση της ικανοποίησης της υπάρχουσας βάσης πελατών. Στο στάδιο αυτό, το κατά μονάδα κέρδος του προϊόντος αρχίζει να πέφτει όπως και η συνολική αποδοτικότητα του προϊόντος.

Στο στάδιο του κορεσμού ή ωριμότητας, οι αγοραστές, έχουν βρει τους προμηθευτές των οποίων η συνολική προσφορά ικανοποιεί τις ανάγκες τους κι έτσι ούτε τείνουν να ψάχνουν για νέους προμηθευτές, ούτε δίνουν μεγάλη προσοχή στις μεθόδους προώθησης των πωλήσεων άλλων προμηθευτών. Επειδή οι ευκαιρίες αύξησης των πωλήσεων σ' αυτό το στάδιο είναι περιορισμένες, παίρνοντας συνήθως τη μορφή είτε της ανεύρεσης νέων χρήσεων του προϊόντος ή της αύξησης της χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες πελάτες, η διοίκηση της επιχείρησης στρέφεται προς την πλευρά του κόστους προσπαθώντας να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της παραγωγής και της διανομής. Βέβαια, η στασιμότητα στα κέρδη είναι αναπόφευκτη στο τέλος του σταδίου ωριμότητας (ή κορεσμού) ενώ είναι πιθανό να εμφανιστεί και κάποια μικρή μείωση.

Λίγοι είναι οι πελάτες που συνεχίζουν να εξαρτώνται από το προϊόν και η ζήτηση τους είναι σχετικά ανελαστική. Γι' αυτό μια επιλογή που έχει ο υπεύθυνος του μάρκετινγκ είναι να μειώσει στο ελάχιστο τα κονδύλια που διατίθενται για το μάρκετινγκ του προϊόντος (προβολή, πωλήσεις, κ.λπ.) όπως και το κόστος παραγωγής, ενώ παράλληλα να αυξήσει την τιμή του προϊόντος, με σκοπό να «αρμέξει» («Milk») ότι κέρδη απομένουν από το προϊόν. Μία άλλη βέβαια επιλογή που έχει ο υπεύθυνος του μάρκετινγκ είναι να καταργήσει το προϊόν, αποφασίζοντας παράλληλα και για τη χρονική στιγμή απόσυρσης του προϊόντος.

Είναι εμφανές από τα παραπάνω ότι το μοντέλο του ΚΖΠ είναι ένα σημαντικό αναλυτικό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού. Η χρησιμότητα του εξαρτάται από την ικανότητα του υπεύθυνου μάρκετινγκ να εντοπίζει αλλαγές στο κόστος, στη ταμειακή ρευστότητα (cash flow), στο κατά μονάδα κέρδος, στη δομή της αγοράς, στις δραστηριότητες των ανταγωνιστών και στις ανάγκες των πελατών σε κάθε ένα από τα στάδια της ζωής του προϊόντος.

2.4.2 Μοντέλα Χαρτοφυλακίου Προϊόντων (Product Portfolios)

Η ανάλυση εναλλακτικών στρατηγικών μάρκετινγκ στηρίζεται συχνά στην εφαρμογή της ανάλυσης «χαρτοφυλακίου προϊόντων». Η ανάλυση «χαρτοφυλακίου προϊόντων» εξετάζει συνδυασμούς προϊόντων/αγορών της επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες της επιχείρησης και τις ευκαιρίες οικονομικής απόδοσης που παρουσιάζονται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον μάρκετινγκ. Βασικό χαρακτηριστικό της ανάλυσης αυτής είναι ότι θεωρεί την επιχείρηση σαν ένα χαρτοφυλάκιο προϊόντων τα οποία:

- βρίσκονται σε διαφορετικά στάδια του κύκλου ζωής τους,
- παρέχουν τη δική τους ιδιαίτερη συνεισφορά στην ανάπτυξη και οικονομική απόδοση της επιχείρησης και
- σαν συνέπεια των παραπάνω, συνεπάγονται διαφορετικές στρατηγικές από μέρους της επιχείρησης.

Η ανάλυση «χαρτοφυλακίου προϊόντων» βασίζεται στα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν στα αρχικά στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού και ιδιαίτερα στο στάδιο της «ανάλυσης της υπάρχουσας κατάστασης». Ο σκοπός της ανάλυσης

αυτής είναι από τη μια πλευρά η διαμόρφωση στρατηγικών ανά προϊόν/αγορά και από την άλλη η κατανομή των πόρων της επιχείρησης (χρηματοοικονομικών, παραγωγικών, μάρκετινγκ κ.λπ.) στους διάφορους συνδυασμούς προϊόντων/αγορών για την επίτευξη της καλύτερης δυνατής οικονομικής απόδοσης.

Γενικά, η ανάλυση του «χαρτοφυλακίου προϊόντων» επιτρέπει στην επιχείρηση να πάρει σωστές στρατηγικές αποφάσεις σχετικά με ποιο προϊόν ή ποια αγορά θα πρέπει να διατηρήσει, να αναπτύξει ή να καταργήσει. Δύο από τις πιο χρησιμοποιούμενες μεθόδους χαρτοφυλακίου προϊόντων είναι η BCG μήτρα ρυθμού ανάπτυξης - μεριδίου αγοράς και η G.E. αξιολόγησης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων

2.4.3 Boston Consulting Group (BCG)

Η εταιρία συμβούλων BCG ανέπτυξε μια προσέγγιση για το στρατηγικό σχεδιασμό επιχειρήσεων με πολλά προϊόντα και πολλές αγορές που ονόμασε «μήτρα ρυθμού ανάπτυξης - μεριδίου αγοράς». Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, τα προϊόντα της επιχείρησης ταξινομούνται σε μια από τέσσερις κατηγορίες ανάλογα με το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς του προϊόντος και το μερίδιο της αγοράς που κατέχει συγκριτικά με τον μεγαλύτερο ανταγωνιστή.

Στην προσέγγιση του Boston Consulting Group, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς αντιπροσωπεύει και μία κατά προσέγγιση εκτίμηση του σταδίου του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται ένα προϊόν, το δε μερίδιο της αγοράς αντανακλά και την απόδοση ενός προϊόντος, γιατί σύμφωνα με τα ευρήματα του ερευνητικού έργου PIMS, υπάρχει θετική και ισχυρή συσχέτιση μεταξύ μεριδίου αγοράς και απόδοσης.

Το βασικό χαρακτηριστικό της μήτρας «ρυθμού ανάπτυξης - μεριδίου αγοράς» είναι η απλότητα της. Η μήτρα αυτή επιχειρεί να εξετάσει όλες τις πολυπλοκότητες του χαρτοφυλακίου προϊόντων της επιχείρησης με μια γραφική παράσταση και με τη χρησιμοποίηση μόνο τριών δεικτών. Η ταξινόμηση των προϊόντων της επιχείρησης με αυτό το τρόπο:

- α) Προσφέρει μια σαφή και ολοκληρωμένη εικόνα των δυνατοτήτων των προϊόντων στο χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης.
- β) Πιστοποιεί την ικανότητα κάθε προϊόντος να δημιουργεί χρηματικές εισροές και επίσης αποκαλύπτει τις αντίστοιχες απαιτήσεις σε χρηματικές εκροές.
- γ) Δείχνει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε προϊόντος και επομένως μπορεί να βοηθήσει στη διαμόρφωση των στρατηγικών κατευθύνσεων της επιχείρησης για κάθε προϊόν.

2.4.4 General Electric

Μια άλλη προσέγγιση αξιολόγησης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων ή προϊόντων είναι η μήτρα χαρτοφυλακίου που ανέπτυξε η General Electric (G.E.) και που φέρει το όνομα της αξιολόγησης ή «ξεδιαλέγματος» επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (Business Assessment ή Business Screening). Η προσέγγιση αυτή αναπτύχθηκε κυρίως για να βελτιώσει τη μήτρα του Boston Consulting Group, η οποία στηρίζεται σε μια μόνο άποψη της αγοράς (ρυθμός ανάπτυξης) που συχνά δεν αντιπροσωπεύει τη συνολική ελκυστικότητα της αγοράς και σε μια μόνο άποψη των δυνατοτήτων και της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης (μερίδιο αγοράς). Στη μήτρα χαρτοφυλακίου της G.E. ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς αντικαθίστανται με την ελκυστικότητα του κλάδου/αγοράς (industry attractiveness) και το μερίδιο της αγοράς με τις επιχειρηματικές δυνατότητες (business strengths). Η λογική της προσέγγισης αυτής στηρίζεται στην ανάγκη ταιριάσματος των ελκυστικών ευκαιριών με τις δυνατότητες της επιχείρησης. Έτσι σύμφωνα με την μήτρα της G.E., οι επιχειρηματικές δραστηριότητες ή προϊόντα ταξινομούνται σε μια από εννέα κατηγορίες ανάλογα με την ελκυστικότητα του κλάδου/αγοράς και των επιχειρηματικών δυνατοτήτων.

Η μέτρηση τόσο της ελκυστικότητας του κλάδου/αγοράς όσο και των επιχειρηματικών δυνατοτήτων βασίζεται σε μια σειρά παραγόντων. Οι παράγοντες που συνθέτουν την ελκυστικότητα του κλάδου/αγοράς περιλαμβάνουν το μέγεθος της αγοράς, το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, τα περιθώρια κέρδους, την ανταγωνιστική δομή, το ρυθμό τεχνολογικής εξέλιξης καθώς και άλλους παράγοντες που συνδέονται με το οικονομικό, τεχνολογικό, κοινωνικό, πολιτικό

και νομικό περιβάλλον. Από την άλλη πλευρά, οι παράγοντες που συνδέονται με τις επιχειρηματικές δυνατότητες περιλαμβάνουν το μερίδιο της αγοράς, το ρυθμό ανάπτυξης του μεριδίου, τη ποιότητα του προϊόντος, τη φήμη του σήματος του προϊόντος, το δίκτυο διανομής, την αποτελεσματικότητα της προώθησης των πωλήσεων, την παραγωγική δυνατότητα και αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα της τιμής, το κατά μονάδα κόστος, την απόδοση του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης (R & D), τις ικανότητες μάνατζμεντ κλπ.

2.4.5 Καμπύλες Εμπειρίας

Ένα άλλο αναλυτικό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που έχει προταθεί στη διεθνή βιβλιογραφία για τη διαμόρφωση στρατηγικών και την άριστη κατανομή των πόρων της επιχείρησης στα διάφορα προϊόντα/αγορές είναι η «καμπύλη εμπειρίας». Το εργαλείο αυτό προσπαθεί να εντοπίσει στρατηγικά πλεονεκτήματα μάρκετινγκ στα συστήματα ελέγχου παραγωγής και κόστους της επιχείρησης. Η βασική ιδέα είναι ότι όσο περισσότερες φορές ένα άτομο εκτελεί μια δραστηριότητα, τόσο καλύτερη γίνεται η απόδοση του. Συγκεκριμένα, η καμπύλη εμπειρίας δείχνει την εμπειρική σχέση μεταξύ του κόστους ανά μονάδα προϊόντος και του συσσωρευτικού όγκου παραγωγής από το χρόνο έναρξης της παραγωγικής δραστηριότητας. Σύμφωνα με την καμπύλη εμπειρίας, το κατά μονάδα κόστος εκτέλεσης ενός συνεχώς επαναλαμβανόμενου έργου μειώνεται κατά ένα σταθερό ποσοστό κάθε φορά που ο συσσωρευτικός όγκος παραγωγής (σε μονάδες) διπλασιάζεται.

Η «καμπύλη εμπειρίας» είναι ένα σημαντικό εργαλείο στη χάραξη της μακροχρόνιας στρατηγικής της επιχείρησης. Σύμφωνα με το Boston Consulting Group, τα βασικά στρατηγικά μηνύματα της «καμπύλης εμπειρίας» είναι:

1. Ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής σ' ένα συγκεκριμένο κλάδο/αγορά έχει τη δυνατότητα επίτευξης του χαμηλότερου δυνατού κατά μονάδα κόστους και συνεπώς των υψηλότερων κερδών. Εάν αυτό δεν συμβαίνει και ο μεγαλύτερος αυτός ανταγωνιστής δεν επιτυγχάνει κέρδη, τότε είναι πιθανό είτε να έχει εκτοπιστεί από τμήματα της αγοράς όπου κυριαρχούν ανταγωνιστές που ακολουθούν συγκεντρωτικό μάρκετινγκ, δηλαδή εστίαση σε συγκεκριμένα

τιμήματα της αγοράς, είτε να μην είναι σε θέση να κάνει σωστό μανάτζμεντ της καμπύλης εμπειρίας.

2. Οι μικρότεροι ανταγωνιστές σ' ένα συγκεκριμένο κλάδο/αγορά είναι πιθανό να μην επιτυγχάνουν κέρδη εκτός εάν σχεδιάσουν μια στρατηγική εστίασης σε τιμήματα της αγοράς που τους επιτρέπουν να εκμεταλλευθούν όλα τα οφέλη της καμπύλης εμπειρίας. Έτσι, μπορεί να έχουν μικρό συνολικό μερίδιο αγοράς αλλά επιτυγχάνουν υψηλή απόδοση.

Γενικά, το στρατηγικό μήνυμα της καμπύλης εμπειρίας είναι: Επικράτηση στην αγορά ή σε επιλεγμένα τμήματα της αγοράς, και αποφυγή μίας αδύναμης παρουσίας σε πολλά τμήματα της αγοράς.

2.4.6 Ερευνητικό Έργο PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies)

Το ερευνητικό έργο PIMS άρχισε το 1972 από το Marketing Science Institute (ένα ερευνητικό ινστιτούτο του Harvard Business School) σαν μια προσπάθεια καθορισμού των βασικών στοιχείων στρατηγικής μάρκετινγκ που επηρεάζουν την απόδοση και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Οι αναλύσεις που κάνουν οι ερευνητές του PIMS βασιζόμενοι στην τεράστια αυτή βάση δεδομένων καθοδηγούνται από το μοντέλο ανταγωνιστικής στρατηγικής (The PIMS Competitive Strategy Paradigm) που περιλαμβάνει:

- Δομή της αγοράς (Διαφοροποίηση Αγοράς, Ποσοστό Ανάπτυξης Αγοράς, Συνθήκες εισόδου στην Αγορά, Ένταση Κεφαλαίου, Ένταση Συνδικαλιστικών πιέσεων, Όγκος Αγορών Πελατών)
- Στρατηγικές και Τακτικές (Τιμολόγηση, Δαπάνες για Έρευνα και Ανάπτυξη, Εισαγωγή Νέων προϊόντων, Αλλαγές στη Ποιότητα/ Ποικιλία Προϊόντων, Δαπάνες Μάρκετινγκ, Κανάλια Διανομής, Κάθετη Ολοκλήρωση)
- Απόδοση (Αποδοτικότητα Κεφαλαίων, Ανάπτυξη, Ρευστότητα, Τιμή Μετοχής, Μεγέθυνση της Αξίας)
- Ανταγωνιστική Θέση (Ποιότητα, Μερίδιο Αγοράς, Ένταση Κεφαλαίου, Κόστος)

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η απόδοση της επιχείρησης εξαρτάται από τρεις βασικές κατηγορίες παραγόντων: α) Τα χαρακτηριστικά της αγοράς στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση, β) Την ανταγωνιστική της θέση στη συγκεκριμένη αγορά και γ) Την στρατηγική την οποία ακολουθεί.

Οι αναλύσεις των στοιχείων του προγράμματος PIMS έχουν οδηγήσει στη διαμόρφωση κάποιων αρχών (principles) στρατηγικής. Αναφέρονται οι έξι πιο σημαντικές αρχές στρατηγικής (strategy principles) που προέκυψαν από τη βάση δεδομένων PIMS.

α) Μακροχρόνια, ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει την απόδοση μιας επιχειρηματικής μονάδος είναι η ποιότητα των προϊόντων της σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών.

β) Υπάρχει μια σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ μεριδίου αγοράς και απόδοσης κεφαλαίων (ROI) της επιχείρησης,

γ) Η υψηλή ένταση επένδυσης (High-investment intensity) είτε με τη μορφή πάγιου ενεργητικού είτε με τη μορφή κεφαλαίου κίνησης, συνήθως οδηγεί σε χαμηλά επίπεδα απόδοσης κεφαλαίων της επιχείρησης,

δ) Πολλές επιχειρηματικές μονάδες που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν «σκυλιά» ή «ερωτηματικά» είναι πηγές χρηματικών ρευστών για την επιχείρηση, ενώ πολλές «αγελάδες» είναι «στεγνές» και δεν δημιουργούν χρηματικές εισροές,

ε) Η κάθετη ολοκλήρωση συνδέεται με την απόδοση κεφαλαίων της επιχείρησης, αλλά το κατά πόσο την αυξάνει ή τη μειώνει εξαρτάται από την ανταγωνιστική θέση και τη δομή της αγοράς της επιχείρησης,

στ) Οι περισσότεροι από τους στρατηγικούς παράγοντες που βελτιώνουν την απόδοση κεφαλαίων της επιχείρησης συμβάλουν επίσης στη μακροχρόνια μεγέθυνση της αξίας της (Long-term value enhancement).

2.4.7 Μοντέλο δυνάμεων ανάλυσης ανταγωνισμού του Porter

Μια ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού μικροπεριβάλλοντος της επιχείρησης είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση άρτιας στρατηγικής. Αυτή η ανάλυση επιτυγχάνεται με τη βοήθεια του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων που πρώτα αναπτύχθηκαν από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter. Συχνά το υπόδειγμα αυτό ονομάζεται δομική ανάλυση ενός κλάδου ή πιο απλά ανάλυση των δυνάμεων του Porter. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής έξι δυνάμεις:

1. την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων (οικονομίες κλίμακας, διαφοροποίηση προϊόντος, ανάγκες σε κεφάλαια, μειονεκτήματα κόστους ανεξαρτήτως μεγέθους, κυβερνητικές πολιτικές)
2. την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις σε ένα κλάδο (αριθμός ανταγωνιστών, ρυθμός ανάπτυξης αγοράς, χαρακτηριστικά προϊόντος/υπηρεσίας, σταθερό κόστος, παραγωγική δυναμικότητα, εμπόδια εξόδου, διαφοροποίηση ανταγωνιστών)
3. την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες (ολική υποκατάσταση προϊόντος, διατήρηση κερδών χαμηλά)
4. τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (συγκέντρωση αγοραστών, μη σπουδαίο προϊόν, εναλλακτικοί προμηθευτές, πληροφόρηση, ολοκλήρωση προς τα πίσω)
5. τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (συγκέντρωση προμηθευτών, υποκατάστατα, ολοκλήρωση προς τα εμπρός, κόστος μετακίνησης)
6. την σχετική δύναμη άλλων stakeholders (περιβαλλοντικές οργανώσεις, τοπικές κοινωνίες, μέτοχοι, έμποροι)

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις.

Μέσω της ανάλυσης των έξι δυνάμεων η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από στοιχεία βοηθητικά για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος καθορίζει την κερδοφορία που μπορεί η

επιχείρηση να επιτύχει. Κατά συνέπεια εκτιμά τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου. Επίσης έχει τη δυνατότητα να προβλέψει τις δυνάμεις-παράγοντες που μπορεί να φέρουν αλλαγή στον κλάδο. Τέτοιες δυνάμεις μπορεί να είναι η τεχνολογία ή οι ικανότητες μάρκετινγκ. Με αυτό τον τρόπο εντοπίζει και τις ευκαιρίες αλλαγής της δομής του κλάδου, ώστε με τις κατάλληλες κινήσεις να επιδράσει στις έξι δυνάμεις που τον προσδιορίζουν προς όφελός της.

Ανάλυση SWOT

Η διαμόρφωση στρατηγικής εμπεριέχει την διαμόρφωση του οράματος της επιχείρησης, τους σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές. Η βάση αυτών είναι η ανάλυση της κατάστασης, δηλαδή η διαδικασία της εύρεσης στρατηγικής σύγκλισης των εξωτερικών ευκαιριών και των δυνατών σημείων της επιχείρησης, αντιμετωπίζοντας συγχρόνως εξωτερικές απειλές και εσωτερικές αδυναμίες. Η ανάλυση SWOT χρησιμοποιείται για την ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων συγκεκριμένης επιχείρησης, δηλαδή τις δυνάμεις (strengths), αδυναμίες (weakness), ευκαιρίες (opportunities) και απειλές (threats). Η ανάλυση SWOT είναι ικανή να αναγνωρίσει τις διακριτικές ικανότητες (την άριστη χρήση πόρων και ικανοτήτων) μιας επιχείρησης και τις ευκαιρίες που δεν μπορεί να εκμεταλλευτεί προς το παρόν.

Άρα η SWOT μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να παρουσιαστεί η συνολική εικόνα της στρατηγικής μέσω της φόρμουλας: $SA=O/(S-W)$ που σημαίνει ότι η εναλλακτική στρατηγική ισούται με την ευκαιρία προς τα δυνατά σημεία μείον τα αδύνατα. Αυτό αντανακλά ένα σημαντικό στοιχείο για τους μάνατζερ. Πρέπει να επενδύσουν περισσότερο στα δυνατά σημεία προκειμένου να ενισχυθούν (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα) ή να επενδύσουν στα αδύνατα ώστε να τα κάνουν ανταγωνιστικά?

Η μήτρα SFAS (Strategic Factors Analysis Summary) χρησιμοποιείται για να αντιμετωπιστούν μερικά αρνητικά σημεία της ανάλυσης SWOT (μακροσκελείς λίστες με μη ποσοτικές μετρήσεις, μη πολυεπίπεδη ανάλυση). Η SFAS ενοποιεί τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος με εκείνους του εσωτερικού. Οι παράγοντες αυτοί βαθμονομούνται με ένα ποσοστό αναλόγως με την βαρύτητα του καθενός και αυτό το ποσοστό βαθμολογείται αναλόγως με την ανταπόκριση

της επιχείρησης στους παράγοντες αυτούς. Έπειτα βγαίνουν οι τελικές σταθμισμένες βαθμολογίες και καθορίζεται η διάρκεια τους (βραχυπρόθεσμοι, μακροπρόθεσμοι στόχοι).

2.4.9 Η μήτρα TOWS

Η μήτρα TOWS περιγράφει πως οι ευκαιρίες και οι απειλές του περιβάλλοντος σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση μπορούν να συνδυαστούν με τις δυνάμεις και αδυναμίες ώστε να προσδιοριστούν οι εναλλακτικές στρατηγικές. Αποτελεί μια καλή μέθοδο για την δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών καθώς ωθεί τους μάνατζερ να ασχοληθούν με διάφορα είδη στρατηγικών ανάπτυξης αλλά και περισυλλογής.

Οι τέσσερις συνδυασμοί παραγόντων που παράγουν πιθανές στρατηγικές είναι:

- SO στρατηγικές παράγονται με την συνδυασμένη εκμετάλλευση δυνατών σημείων και ευκαιριών
- ST στρατηγικές εστιάζουν στα δυνατά σημεία της επιχείρησης με αποφυγή των εξωτερικών απειλών
- WO στρατηγικές επιδιώκουν την εκμετάλλευση των εξωτερικών ευκαιριών υπερνικώντας τα εσωτερικά αδύναμα σημεία
- WT στρατηγικές είναι κυρίως αμυντικές και αποσκοπούν στην μείωση των αδυναμιών και την αποφυγή των απειλών.

2.5 Καθορισμός Στρατηγικών Μάρκετινγκ

Η αναγνώριση και αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών και η επιλογή συγκεκριμένων συνδυασμών προϊόντων/αγορών ακολουθούνται από την ανάπτυξη στρατηγικής μάρκετινγκ (marketing strategy) η οποία βασικά περιλαμβάνει α) την τμηματοποίηση της αγοράς και την επιλογή αγορών στόχων και β) τη διαμόρφωση του κατάλληλου μίγματος μάρκετινγκ για τις επιλεγμένες αγορές-στόχους.

Η τμηματοποίηση της αγοράς μπορεί να θεωρηθεί σαν μια διαδικασία διαίρεσης μιας μεγάλης αγοράς σε υποαγορές (τμήματα - segments) κάθε μια από τις οποίες έχει διαφορετικές αγοραστικές ανάγκες και συνήθειες και ανταποκρίνεται διαφορετικά στις δραστηριότητες μάρκετινγκ των διαφόρων προμηθευτών. Η βασική λογική της τμηματοποίησης της αγοράς έχει σχέση με την επιλογή πελατών και το «ταίριασμα» των δυνατοτήτων της επιχείρησης με τις ανικανοποίητες ανάγκες των πελατών αυτών. Μάλιστα, ένας από τους σημαντικότερους θεμέλιους λίθους του στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ είναι η προσεκτική αξιολόγηση και επιλογή αγορών ή υποαγορών (τμημάτων αγοράς) τις οποίες η επιχείρηση έχει τις δυνατότητες να εξυπηρετήσει καλύτερα από τους ανταγωνιστές.

Στενά συνδεδεμένη με την διαδικασία της τμηματοποίησης της αγοράς είναι η διαμόρφωση μίγματος μάρκετινγκ για τις επιλεγμένες αγορές-στόχους. Σημαντικές αποφάσεις θα πρέπει να ληφθούν σχετικά με το προϊόν, την τιμολόγηση του, την προβολή του και τα κανάλια διανομής του. Ο υπεύθυνος του μάρκετινγκ θα πρέπει να αναμείξει τα στοιχεία αυτά του μίγματος μάρκετινγκ κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθεί μία ισορροπία και συνέπεια. Η στρατηγική και πολιτική προϊόντος θα πρέπει να είναι συνεπής με τη στρατηγική τμηματοποίησης της αγοράς. Η διάθεση και τιμολόγηση θα πρέπει να είναι συνεπής με τη στρατηγική και πολιτική προϊόντος και η προβολή θα πρέπει να είναι συνεπής με τη στρατηγική διάθεσης.

Η στρατηγική και πολιτική προϊόντος περιλαμβάνει αποφάσεις αναφορικά με α) την έκταση της προσφερόμενης γκάμας / ποικιλίας προϊόντων, β) τις προδιαγραφές, τα χαρακτηριστικά, το ποιοτικό επίπεδο, τη σηματοποίηση, τη συσκευασία και το service των προϊόντων τη επιχείρησης και γ) την ανάπτυξη νέων προϊόντων, όπως και την τροποποίηση ή κατάργηση των υφιστάμενων προϊόντων. Οι αποφάσεις αυτές θα πρέπει να αποβλέπουν στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών στις επιλεγμένες αγορές-στόχους και να λαμβάνονται σε συνεργασία με τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης και ιδιαίτερα με την τεχνικοπαραγωγική λειτουργία και τη λειτουργία της έρευνας και ανάπτυξης.

Στα πλαίσια της διαμόρφωσης της στρατηγικής διάθεσης, η επιχείρηση θα πρέπει να πάρει σημαντικές αποφάσεις σχετικά με τον τύπο του δικτύου διανομής και με όλες τις δραστηριότητες εκείνες που εμπλέκονται στη φυσική διανομή του προϊόντος, στην μεταβίβαση δηλαδή του προϊόντος στον πελάτη. Ανάλογα με το

πόσο επιτυχείς είναι οι αποφάσεις αυτές, καθορίζονται τόσο η οικονομική απόδοση της επιχείρησης όσο και ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών.

Η στρατηγική προβολής ορίζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα επικοινωνεί με την αγορά στόχο και αποτελεί τη βάση διαμόρφωσης προγραμμάτων προσωπικών πωλήσεων, διαφήμισης και προώθησης των πωλήσεων. Στα πλαίσια της διαμόρφωσης της στρατηγικής προβολής, η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίζει για το είδος και την έκταση, της διαφήμισης και της προώθησης των πωλήσεων που απαιτούνται για τη συνολική στρατηγική μάρκετινγκ. Βέβαια, η στρατηγική προβολής θα πρέπει να είναι συνεπής όχι μόνο με τις άλλες στρατηγικές του μίγματος μάρκετινγκ, αλλά και με τη χρηματοοικονομική στρατηγική της επιχείρησης, λόγω του κόστους που συνεπάγεται.

Τέλος, η στρατηγική τιμολόγησης θα πρέπει να διαμορφώνεται σε σχέση τόσο με τους στόχους της επιχείρησης, όσο και με την συνολική στρατηγική μάρκετινγκ. Και αυτό, γιατί επηρεάζει άμεσα την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης, που συνήθως αναφέρονται στην απόδοση, στην ανάπτυξη και στην επιβίωση της.

Συγκεκριμένα, η στρατηγική τιμολόγησης α) επηρεάζοντας τον όγκο των πωλήσεων και το περιθώριο κέρδους, έχει άμεση επίδραση στους μακροχρόνιους στόχους απόδοσης, β) συμβάλλοντας στην ύπαρξη θετικών χρηματικών εισροών βοηθάει τη χρηματοδότηση των στόχων ανάπτυξης και γ) διατηρώντας την απόδοση της επιχείρησης με σωστές πρακτικές τιμολόγησης, εξασφαλίζει τη μακροχρόνια επιβίωση της επιχείρησης.

Βέβαια, το γεγονός ότι όλες σχεδόν οι επιχειρήσεις παράγουν μια ποικιλία προϊόντων, σημαίνει ότι μπορεί σε μία δεδομένη χρονική στιγμή να εφαρμόζονται διαφορετικές στρατηγικές τιμολόγησης, ανάλογα σε ποιο στάδιο του κύκλου ζωής των ευρίσκονται τα προϊόντα της επιχείρησης. Για παράδειγμα, διαφορετικές στρατηγικές τιμολόγησης απαιτούνται για τα νεοεισαγόμενα προϊόντα στην αγορά και διαφορετικές για τα προϊόντα που ευρίσκονται στο στάδιο της ανάπτυξης, της ωριμότητας ή της κάμψης. Η διατήρηση της τιμής σαν ενός αποτελεσματικού εργαλείου της στρατηγικής μάρκετινγκ, προϋποθέτει την κατάλληλη προσαρμογή της στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες τόσο της ζήτησης και του ανταγωνισμού στην αγορά, όσο και του κόστους.

Στα πλαίσια της στρατηγικής τιμολόγησης, η επιχείρηση μπορεί να διαμορφώσει μια σειρά πολιτικών τιμολόγησης που δεν είναι απλές ούτε εύκολες και για τον καθορισμό της θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πολλοί παράγοντες που άμεσα ή έμμεσα την επηρεάζουν. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την τιμή ενός προϊόντος είναι ενδοεπιχειρησιακοί και εξωεπιχειρησιακοί. Στους ενδοεπιχειρησιακούς περιλαμβάνονται:

1) Οι στόχοι της τιμολόγησης συνδέονται οργανικά τόσο ενδολειτουργικά με τους στόχους των υπόλοιπων στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ όσο και διαλειτουργικά με τους στόχους των υπολοίπων λειτουργιών της επιχείρησης.

Οι πιο συνηθισμένοι στόχοι τιμολόγησης είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους, η επίτευξη ενός καθορισμένου μεγέθους αποδοτικότητας, η διατήρηση ή/και η αύξηση του μεριδίου αγοράς, η αύξηση των πωλήσεων, η διατήρηση σταθερής τιμής, η επιβίωση του προϊόντος, η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, η αύξηση της ταμειακής εισροής, η ενίσχυση της ποιοτικής ανωτερότητας, η διατήρηση-επίτευξη ηγεσίας κόστους.

Για παράδειγμα αν μια επιχείρηση έχει στόχο να τοποθετηθεί σαν η πιο φθηνή για τα προϊόντα που μεταπωλεί τότε πρέπει οι τιμές τις να είναι οι φθηνότερες στην αγορά. Για να το πετύχει αυτό θα πρέπει να παρακολουθεί τακτικά τις τιμές των ανταγωνιστών της για τις ίδιες μάρκες προσαρμόζοντας ανάλογα, συνήθως προς τα κάτω τις δικές τις. Αν πάλι η λειτουργία του μάρκετινγκ στοχεύει στην αύξηση των πωλήσεων κατά 20% και το προϊόν ανήκει στην κατηγορία εκείνων που οι καταναλωτές είναι ευαίσθητοι ως προς την τιμή, τότε θα πρέπει να καθορισθεί τιμή ίση περίπου με των ανταγωνιστών.

Επίσης με την αύξηση της ταμειακής ροής το ζητούμενο είναι η γρήγορη κάλυψη των εξόδων με τουλάχιστον μεγαλύτερα έσοδα. Συνήθως αυτός ο στόχος επιλέγεται όταν εισάγονται στην αγορά νέα προϊόντα. Στις περιπτώσεις αυτές οι σχετικές δαπάνες που μπορεί να είναι υψηλές και να μην αντισταθμίζονται άμεσα με ανάλογες εισπράξεις, αντιμετωπίζονται σαν έξοδα που καλούν τους υπεύθυνους να φέρουν έσοδα και όχι σαν επένδυση οπότε η απόδοση θα απαιτήσει χρόνο.

2) Τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ

3) Το κόστος του προϊόντος (σταθερό και μεταβλητό)

Στους εξωεπιχειρησιακούς περιλαμβάνονται:

1) Οι τιμές των ανταγωνιστών

- 2) Η συμπεριφορά των αγοραστών (εικόνα για το προϊόν, ποσότητα που αγοράζουν, συχνότητα αγοράς)
- 3) Το οικονομικό κλίμα (πληθωρισμός, ανεργία)
- 4) Η νομοθεσία

2.6 Ανάπτυξη Προγραμμάτων Μάρκετινγκ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός απαιτεί πέρα από τη διαμόρφωση των στρατηγικών μάρκετινγκ για την επίτευξη των στόχων μάρκετινγκ, και την ανάπτυξη προγραμμάτων μάρκετινγκ. Τα προγράμματα αυτά περιλαμβάνουν το σχεδιασμό τακτικών και συγκεκριμένων δραστηριοτήτων μάρκετινγκ για κάθε μεταβλητή του μίγματος μάρκετινγκ, υλοποιώντας έτσι την στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης. Τα προγράμματα έρχονται να δώσουν απαντήσεις σε ερωτήματα της μορφής τι πρέπει να γίνει; πότε πρέπει να γίνει; από ποιόν θα γίνει; πόσο θα κοστίσει; κλπ.

Σαν παραδείγματα τακτικών και δραστηριοτήτων μάρκετινγκ που αναφέρονται σε συγκεκριμένες μεταβλητές του μίγματος μάρκετινγκ και εντάσσονται στα προγράμματα μάρκετινγκ, μπορούμε να αναφέρουμε την διεξαγωγή μίας δοκιμής μάρκετινγκ (test marketing) για ένα νέο προϊόν, την εκπαίδευση πωλητών, την ανάπτυξη μίας διαφημιστικής καμπάνιας, τον καθορισμό εκπτώσεων για τους πελάτες κλπ.

Στα πλαίσια της ανάπτυξης προγραμμάτων μάρκετινγκ, εντάσσεται και η *σύνταξη προϋπολογισμών* που θα πρέπει να βασίζονται σε ρεαλιστικές προβλέψεις των πωλήσεων για κάθε προϊόν της επιχείρησης και θα πρέπει να κατανέμονται στα διάφορα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ. Η σχεδίαση του προϋπολογισμού αποτελεί τον τελευταίο έλεγχο της σκοπιμότητας της επιλεγμένης στρατηγικής.

Τέλος, επειδή ο χρόνος εκτέλεσης των προγραμμάτων είναι πολλές φορές κρίσιμος, ιδιαίτερα όταν η επιχείρηση αλλάζει σημαντικά τη στρατηγική της, και επειδή τα προγράμματα συνήθως περιλαμβάνουν ένα μεγάλο αριθμό δραστηριοτήτων, η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τεχνικές προγραμματισμού για την αποτελεσματική εφαρμογή των προγραμμάτων μάρκετινγκ.

2.7 Έλεγχος Σχεδιασμού Μάρκετινγκ

Το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ είναι ο έλεγχος μέσω του οποίου η επιχείρηση είναι σε θέση να γνωρίζει το κατά πόσο οι στρατηγικές και τα προγράμματα μάρκετινγκ υλοποιούνται επιτυχώς και επιτυγχάνονται οι στόχοι της.

Τα βασικά στοιχεία του ελέγχου είναι: α) ο καθορισμός προτύπων απόδοσης μάρκετινγκ και πωλήσεων, β) η μέτρηση της πραγματικής απόδοσης και η σύγκριση της με τα πρότυπα και γ) η λήψη διορθωτικών μέτρων εκεί όπου παρουσιάζονται αποκλίσεις μεταξύ της πραγματικής και της πρότυπης απόδοσης.

Μια σημαντική συνεισφορά γύρω από το θέμα του ελέγχου των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ έχει γίνει από τον καθηγητή Philip Kotler, ο οποίος προτείνει τέσσερις διαφορετικούς τύπους ελέγχου:

α) Τον έλεγχο του ετήσιου προγράμματος μάρκετινγκ (Annual Plan Control), σκοπός του οποίου είναι η εξέταση του κατά πόσο η επιχείρηση επιτυγχάνει τα πρότυπα απόδοσης μάρκετινγκ και πωλήσεων που έχει θέσει στο ετήσιο πρόγραμμα της. Ο έλεγχος αυτός περιλαμβάνει την ανάλυση των πωλήσεων, την ανάλυση του μεριδίου αγοράς, την ανάλυση των δαπανών μάρκετινγκ (που αφορούν τις προσωπικές πωλήσεις, τη διαφήμιση, την προώθηση των πωλήσεων, την έρευνα μάρκετινγκ και τη διαχείριση των πωλήσεων) σαν ποσοστό επί των πωλήσεων, τη χρηματοοικονομική ανάλυση που αποβλέπει στον εντοπισμό των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση των κεφαλαίων της επιχείρησης (ROI), και τέλος την ανάλυση των απόψεων, αντιλήψεων και νοοτροπιών των πελατών με την καθιέρωση συστημάτων παραπόνων και προτάσεων των πελατών, panels πελατών και τη διεξαγωγή δειγματοληπτικής έρευνας των πελατών.

Τα στελέχη χρησιμοποιούν πέντε εργαλεία για να ελέγξουν την αποδοτικότητα ενός προγράμματος: την ανάλυση πωλήσεων, την ανάλυση μεριδίου αγοράς, την ανάλυση δαπανών μάρκετινγκ προς πωλήσεις, την χρηματοοικονομική ανάλυση και την παρακολούθηση της στάσης των πελατών.

β) Τον έλεγχο απόδοσης (Profitability Analysis) σκοπός του οποίου είναι η εξέταση της απόδοσης της επιχείρησης κατά προϊόν, γεωγραφική περιοχή, κανάλι διανομής, τμήμα της αγοράς, κατηγορία πελατών και μέγεθος παραγγελίας. Ο έλεγχος αυτός βοηθά το μάνατζμεντ της επιχείρησης να καθορίσει ποια προϊόντα ή ποιες δραστηριότητες μάρκετινγκ θα πρέπει ν' αναπτυχθούν, να μειωθούν ή και ακόμα να καταργηθούν.

Η μεθοδολογία της ανάλυσης της αποδοτικότητας του μάρκετινγκ περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των λειτουργικών δαπανών, τον επιμερισμό των λειτουργικών δαπανών στις δραστηριότητες μάρκετινγκ, την κατάρτιση κατάστασης κερδών και ζημιών κάθε για κάθε δραστηριότητα μάρκετινγκ.

γ) Τον έλεγχο αποτελεσματικότητας (Efficiency Analysis), ο οποίος αποβλέπει στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων εκείνων που συνεπάγονται υψηλές δαπάνες μάρκετινγκ και περιλαμβάνουν τις προσωπικές πωλήσεις, τη διαφήμιση, τη προώθηση των πωλήσεων και τη φυσική διανομή του προϊόντος. Ο υπεύθυνος του μάρκετινγκ θα πρέπει να χρησιμοποιεί και να παρακολουθεί συστηματικά συγκεκριμένους δείκτες ή στατιστικές που δείχνουν πόσο αποτελεσματικά διεξάγονται οι δραστηριότητες αυτές.

Για παράδειγμα, όσον αφορά τις προσωπικές πωλήσεις σημαντικοί δείκτες αποτελεσματικότητας μπορεί να είναι το μέσο κόστος κατά επίσκεψη, το ποσοστό παραγγελιών σε 100 επισκέψεις, το κόστος των πωλητών σαν ποσοστό επί των πωλήσεων κ.λπ. ενώ αναφορικά με τη διαφήμιση σημαντικές στατιστικές μπορεί να είναι το κόστος της διαφήμισης για κάθε χίλια άτομα που προσεγγίζει, ο αριθμός των εκδηλώσεων ενδιαφέροντος που προέκυψε από τη διαφήμιση κ.λπ.

δ) Τον στρατηγικό έλεγχο (Strategic Control) που επιτρέπει στην επιχείρηση να γνωρίζει κατά πόσο οι στόχοι, οι στρατηγικές και τα συστήματα μάρκετινγκ είναι άριστα προσαρμοσμένα στο τωρινό και προβλεπόμενο περιβάλλον μάρκετινγκ. Εργαλεία στρατηγικού ελέγχου είναι η επιθεώρηση της αποτελεσματικότητας του μάρκετινγκ, η επιθεώρηση της απόδοσης μάρκετινγκ και επιθεώρηση ηθικής και κοινωνικής ευθύνης.

Ένα σημαντικό εργαλείο στρατηγικού ελέγχου είναι και ο εσωτερικός έλεγχος μάρκετινγκ (marketing-audit) που μπορεί να ορισθεί σαν «μία ολοκληρωμένη, συστηματική, αντικειμενική, και περιοδική αξιολόγηση της συνολικής λειτουργίας του μάρκετινγκ (περιβάλλον, στόχοι, στρατηγικές,

δραστηριότητες, διαδικασίες, οργανωτική δομή) με σκοπό τον εντοπισμό προβλημάτων και ευκαιριών και το σχεδιασμό ενεργειών για την βελτίωση της απόδοσης μάρκετινγκ της επιχείρησης». Θα πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχει μία διάσταση απόψεων στη διεθνή βιβλιογραφία αναφορικά με τη θέση του marketing-audit στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού. Ορισμένοι συγγραφείς παρουσιάζουν το εργαλείο αυτό σαν ένα αναπόσπαστο κομμάτι της «ανάλυσης της υπάρχουσας κατάστασης» (Webster) ενώ άλλοι υποστηρίζουν ότι συνδέεται άμεσα με τον έλεγχο του στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ (Reeder, Brierty και Reeder). Πάντως, ανεξάρτητα από τη θέση του marketing-audit στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, αυτό που έχει σημασία είναι ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάζουν και να αξιολογούν σε τακτά χρονικά διαστήματα την συνολική προσέγγιση μάρκετινγκ που χρησιμοποιούν.

Τα σημαντικότερα στοιχεία της συνολικής προσέγγισης μάρκετινγκ με τα οποία ασχολείται το marketing-audit είναι:

1. Το περιβάλλον μάρκετινγκ. Το audit αναλύει τις τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον του μάρκετινγκ που περιλαμβάνει τις αγορές, τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, τους μεσάζοντες και τους προμηθευτές.
2. Στρατηγική Μάρκετινγκ. Το audit αξιολογεί τους στόχους και τις στρατηγικές μάρκετινγκ για να εκτιμήσει πόσο καλά είναι προσαρμοσμένες στο τωρινό και προβλεπόμενο περιβάλλον μάρκετινγκ.
3. Οργανωτική Δομή Μάρκετινγκ. Το audit αξιολογεί τη δυνατότητα της οργανωτικής δομής να υλοποιήσει την κατάλληλη στρατηγική στο προβλεπόμενο περιβάλλον μάρκετινγκ.
4. Συστήματα Μάρκετινγκ. Το audit εξετάζει την ποιότητα των συστημάτων ανάλυσης, σχεδιασμού και ελέγχου της επιχείρησης.
5. Παραγωγικότητα Μάρκετινγκ. Το audit εξετάζει την απόδοση των διαφόρων δραστηριοτήτων μάρκετινγκ και την αποτελεσματικότητα από πλευράς κόστους (cost effectiveness) των διαφόρων δαπανών μάρκετινγκ.
6. Λειτουργίες Μάρκετινγκ. Το audit προβαίνει σε εκτεταμένες αξιολογήσεις των σημαντικότερων στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ δηλαδή προϊόντων, τιμής, διανομής, δύναμης πωλητών, διαφήμισης, προώθησης των πωλήσεων και δημοσιότητας.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου 2

Allen Sweeny H. W., Rachlin Robert, 'Handbook of Budgeting'. John Wiley & sons, second edition 1987

Kottler P., 'Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ' τόμος β' Εκδοτικός Οίκος Interbooks, 2000

Wheelen L. Thomas, Hunger J. David, 'Strategic Management and Business Policy' 11th edition, Pearson Prentice Hall, 2008 p.82-86

Αυλωνίτης Γ., "Στρατηγικό βιομηχανικό μάρκετινγκ" εκδόσεις Σταμούλης Πειραιάς, 1992

Μάλλιαρης Πέτρος, 'Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ' , εκδόσεις Σταμούλης Αθήνα 2001

Παπαδάκης Μ. Βασίλης, ' Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία τόμος Α' 4^η έκδοση. Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002

Σιώμοκος Ι. Γεώργιος, 'Στρατηγικό Μάρκετινγκ' β' έκδοση, εκδόσεις Σταμούλης Αθήνα 2004

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Βασικές έννοιες – προσεγγίσεις και σκοποί του προϋπολογισμού

3.1 Γενικά

Η κατάθεση και η έγκριση του προϋπολογισμού της κεντρικής διοίκησης για την επόμενη οικονομική περίοδο, αποτελεί συχνά πολύ σημαντικό γεγονός με σοβαρές οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές διαστάσεις. Και τούτο γιατί ο προϋπολογισμός αποκαλύπτει συνοπτικά και περιεκτικά τις πολιτικές επιλογές και τις προτεραιότητες κατανομής των πόρων στους διάφορους τομείς της δημόσιας ζωής, καθώς και τις πηγές άντλησης αυτών των πόρων.

Οι προϋπολογισμοί υπηρετούν τους διευθυντές των επί μέρους οργανωτικών μονάδων μιας επιχείρησης (μάρκετινγκ, παραγωγή κτλ) και εκφράζουν σε ποσοτικούς όρους τα προγράμματα και σχέδια που εκπονήθηκαν από τους διευθυντές για τη λειτουργία των οργανωτικών τους μονάδων σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και την επίτευξη των στόχων τους.

3.2 Εννοιολογική Οριοθέτηση του Προϋπολογισμού

Οι προϋπολογισμοί λειτουργούν ως ένα συστατικό μέρος της κορυφαίας διαδικασίας της διοίκησης, του καθορισμού των στόχων, της διαμόρφωσης των στρατηγικών και των προγραμμάτων επίτευξης των στόχων. Είναι άρρηκτα και ενδόμυχα συνδεδεμένοι με τον χρηματοοικονομικό σχεδιασμό.

Από τα πιο πάνω συνάγεται ότι ο προϋπολογισμός μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σημαντικό στοιχείο του κλασικού κύκλου διοίκησης που περιλαμβάνει τον προγραμματισμό, την λειτουργία και τον έλεγχο, ή ως ένα μέρος ενός συνολικού συστήματος διοίκησης το οποίο περιλαμβάνει:

- Διαμόρφωση Στρατηγικής
- Συστήματα προγραμματισμού
- Συστήματα προϋπολογισμού
- Οργανωτική δομή
- Λειτουργίες Παραγωγής, Διάθεσης
- Εκθέσεις προόδου και Έλεγχο

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν διατυπωθεί αρκετοί ορισμοί για τον Προϋπολογισμό. Ο προϋπολογισμός είναι για πολλούς (Hangren, Vatar και FASTER, 2003) «η ποσοτική έκφραση ενός προτεινόμενου από τη διοίκηση σχεδίου δράσης για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και ένα μέσο συντονισμού του τι χρειάζεται να γίνει για να υλοποιηθεί το σχέδιο αυτό». Ο προϋπολογισμός καλύπτει οικονομικές και μη οικονομικές πτυχές του σχεδίου δράσης και αποτελεί για την επιχείρηση την πυξίδα, τον οδικό χάρτη που θα ακολουθήσει την ερχόμενη περίοδο.

Οι προϋπολογισμοί των οργανισμών και επιχειρήσεων αποδίδουν με ποσοτικούς όρους πως κατανέμονται οι διαθέσιμοι χρηματοοικονομικοί πόροι σε κάθε ένα από τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, μεταξύ των διαφόρων δράσεων και επιχειρησιακών επιλογών κάθε τμήματος έτσι ώστε να επιτευχθούν οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι του κάθε τμήματος και της επιχείρησης στο σύνολο της.

Για πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς οι προϋπολογισμοί αποτελούν τη μοναδική τυπική έκφραση των μελλοντικών σχεδίων δράσης τους. Για να είναι αποτελεσματικοί θα πρέπει να αποτελούν έγκυρες και αξιόσέβαστες εκφράσεις των επί μέρους σχεδίων και των προσδοκιών. Αυτή η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από την ανάπτυξη ρεαλιστικών και ολοκληρωμένων λειτουργικών προγραμμάτων και από την ποσοτικοποίησή τους.

Οι προϋπολογισμοί αποτελούν επίσης ένα μέσο γνωστοποίησης, διάχυσης και επικοινωνίας των βραχυπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης στο ανθρώπινο δυναμικό της. Μέσα από τη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού των επί μέρους τομέων ευθύνης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού δύο πράγματα μπορεί να γίνουν. Πρώτον να διαπιστωθεί πόσο καλά γνωρίζουν οι επικεφαλής των διαφόρων τμημάτων τους στόχους της επιχείρησης. Δεύτερον να δοθεί η ευκαιρία στα στελέχη της ανώτατης διοίκησης που έχουν την ευθύνη του επιχειρησιακού σχεδιασμού να διορθώσουν τυχόν παρανοήσεις του αφορούν τους στόχους της επιχείρησης.

3.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός, Προγραμματισμός και Προϋπολογισμός

Ο προϋπολογισμός είναι ιδιαίτερα χρήσιμος και αποτελεσματικός όταν αποτελεί ένα αναπόσπαστο τμήμα του επιχειρησιακού σχεδιασμού της επιχειρηματικής δράσης. Ο σχεδιασμός της επιχειρηματικής δράσεως είναι η διαδικασία συλλογής πληροφοριών και λήψεως αποφάσεων για τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων και την επιλογή των αναγκαίων ενεργειών για την πραγμάτωσή τους. Περιλαμβάνει την επιλογή τόσο των στόχων όσο και των μέσων, παρέχοντας τη δυνατότητα στον επιχειρηματία να αποφασίσει τι θέλει να κάνει στο μέλλον και πώς να πετύχει αυτό που θέλει με τον καλύτερο τρόπο.

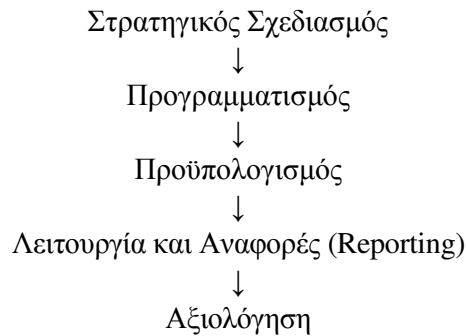
Ο έλεγχος της επιχειρησιακής δράσεως είναι η διαδικασία της διασφάλισης, της σωστής εφαρμογής των προγραμματισμένων ενεργειών και της επίτευξης των τεθέντων αντικειμενικών στόχων. Ο έλεγχος αποσκοπεί στη διασφάλιση της επιτυχημένης εφαρμογής κάθε επιλεγμένης ενέργειας αλλά και στη συλλογή και αξιοποίηση υπολογιστικών πληροφοριών με βάση τις οποίες μπορεί να γίνουν αλλαγές στις μελλοντικές προβλέψεις, στη μέθοδο προβλέψεων, στον τρόπο λήψεως αποφάσεων, στη συγκεκριμένη απόφαση ή και στον τρόπο εφαρμογής της. Ο έλεγχος όπως και ο σχεδιασμός είναι μια διαδικασία επίλυσης προβλημάτων, αλλά εδώ τα προβλήματα αναφέρονται στην εφαρμογή και όχι στο σχεδιασμό προγραμμάτων και ενεργειών. Η πλήρης κατανόηση της συσχέτισης και αλληλεπίδρασης του σχεδιασμού και του ελέγχου είναι πρωταρχικής σπουδαιότητας.

Από τη σύγκριση των επιτεύξεων με τα σχέδια προσδιορίζονται οι αποκλίσεις που αν θεωρηθούν σοβαρές προκαλούν την άμεση παρέμβαση της διοίκησης για την διόρθωση της πορείας πλεύσεως της επιχείρησης. Ο σχεδιασμός και ο έλεγχος είναι συνήθως στενά αλληλοεξαρτώμενες διαδικασίες με έκδηλες τις αλληλεπιδράσεις της μιας προς την άλλη.

Η βασικότερη ίσως αρχή για την οργάνωση ενός συστήματος σχεδιασμού και ελέγχου είναι ότι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης είναι προσδιοριστικά του τύπου και των επιμέρους συνθετικών στοιχείων του

συστήματος. Αυτό σημαίνει ότι επιχειρήσεις με διαφορές στον τρόπο διοικήσεως τους, στην στρατηγική τους, στο περιβάλλον που λειτουργούν κ.ο.κ. χρειάζονται διαφορετικά συστήματα σχεδιασμού και ελέγχου της επιχειρηματικής τους δράσης. Ένα γενικό μοντέλο σχεδιασμού ενός συστήματος σχεδιασμού και ελέγχου της επιχειρηματικής δράσης απεικονίζεται στο διάγραμμα 3.1.

Διάγραμμα 3.1: Σχέση προϋπολογισμού με στρατηγική



Ο επιτυχημένος σχεδιασμός ενός συστήματος προϋπολογιστικού ελέγχου (Π.Ε.) εξαρτάται κατά ένα μεγάλο μέρος από τη μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού. Η μεθοδολογία γενικότερα θα πρέπει να βοηθάει τον υπεύθυνο επί του σχεδιασμού να καθορίσει τι πρέπει να γίνει, ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να το κάνει και τέλος αν το έκανε σωστά.

3.4 Λειτουργίες του Προϋπολογισμού

Οι λειτουργίες του προϋπολογισμού και οι υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει στην διοίκηση μιας επιχείρησης, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ίδια την διοίκηση. Οι ανάγκες και οι προσδοκίες του μάνατζμεντ, η χρησιμοποίηση και η αξιοποίηση του, επηρεάζονται από παράγοντες που σχετίζονται με το μάνατζμεντ και την επιχείρηση όπως για παράδειγμα το στυλ διοίκησης, η συνθετότητα των αγορών, η καινοτομία των προϊόντων και η μορφή της παραγωγικής διαδικασίας.

Ιδανικά, οι διοικούντες μια επιχείρηση, αναμένουν η λειτουργία του, προϋπολογισμού να τους παράσχει ένα μέρος ή το σύνολο όλων των κατωτέρω:

1. Ένα ακριβές και αναλυτικό εργαλείο χωρίς χρονικές καθυστερήσεις

2. Την ικανότητα πρόβλεψης των επιδόσεων
3. Υποστήριξη στην κατανομή των πόρων
4. Την ικανότητα ελέγχου της τρέχουσας λειτουργίας και των επιδόσεων της επιχείρησης και των τμημάτων της
5. Έγκαιρα προειδοποιητικά μηνύματα απόκλισης από τις προβλέψεις
6. Έγκαιρα σημεία επικείμενων ευκαιριών και απειλών
7. Δυνατότητα χρησιμοποίησης των επιδόσεων και εμπειριών του παρελθόντος ως οδηγούς ή μηχανισμούς μάθησης για το μέλλον
8. Ευκολοκατανόητο πλαίσιο που οδηγεί σε κοινή αποδοχή και υποστήριξη του ετήσιου προϋπολογισμού.

Για την επίτευξη των πιο πάνω, είναι απαραίτητη μια καλή σύνδεση με το λογιστικό σχέδιο της επιχείρησης και με το σύστημα του σχεδιασμού και προγραμματισμού.

3.5 Χαρακτηριστικά Επιτυχημένων Προϋπολογισμών και Βασικά Πλεονεκτήματά τους

Δεν υπάρχει ένα μοναδικό χαρακτηριστικό ή ιδιότητα που θα μπορούσε να διασφαλίσει την επιτυχία ενός προϋπολογισμού. Αντίθετα, επιτυχημένοι προϋπολογισμοί διαθέτουν αρκετά κοινά χαρακτηριστικά στοιχεία τα σημαντικότερα από τα οποία παρουσιάζονται συνοπτικά πιο κάτω:

1. Ένας προϋπολογισμός είναι επιτυχημένος όταν υιοθετείται και υποστηρίζεται από το στελεχιακό δυναμικό που έχει την ευθύνη της υλοποίησής του.
2. Ένας επιτυχημένος προϋπολογισμός είναι ένα μέσο παρακίνησης για την επίτευξη των στόχων και τη διαρκή βελτίωση των επιδόσεων και όχι ένα άλλοθι για τη δικαιολόγηση αρνητικών αποκλίσεων, παραλήψεων ή αστοχιών.
3. Ένας προϋπολογισμός για να είναι επιτυχημένος πρέπει να είναι τεχνικά άρτιος και οι πληροφορίες του να είναι αξιόπιστες.

3.6 Τα Δομικά Στοιχεία ενός Συστήματος Προϋπολογισμού

Για την αποτελεσματικότερη ανάπτυξη και λειτουργία ενός προϋπολογισμού και για την αξιοποίηση όλων των πλεονεκτημάτων του, είναι απαραίτητη η γνώση των επί μέρους δομικών του στοιχείων, τα σημαντικότερα από τα οποία είναι τα εξής:

- Η οργανωτική δομή του προϋπολογισμού
- Η επιλογή της χρονικής περιόδου
- Οι κατευθυντήριες οδηγίες του προϋπολογισμού
- Η επιλογή της σύνθεσης του Προϋπολογισμού
- Η ετοιμασία των Αρχικών Προτάσεων
- Η διαπραγμάτευση του προϋπολογισμού
- Η αξιολόγηση και η έγκριση του προϋπολογισμού
- Οι αναθεωρήσεις του προϋπολογισμού

Για κάθε ένα από τα δομικά αυτά στοιχεία σημειώνονται τα εξής:

3.6.1 Οργανωτική Δομή του Προϋπολογισμού

Το έργο του προϋπολογισμού αποτελεί συνήθως μέρος του ευρύτερου τομέα ευθύνης της χρηματοοικονομικής λειτουργίας. Η αρμοδιότητα της λειτουργίας του προϋπολογισμού ανατίθεται συνήθως σε υπηρεσιακές μονάδες επιπέδου διεύθυνσης ή *τιμήματος* με επικεφαλής το διευθυντή ή προϊστάμενο προϋπολογισμού, οι οποίοι αναφέρονται ιεραρχικά στον επικεφαλής της χρηματοοικονομικής λειτουργίας, ο οποίος έχει την κύρια ευθύνη διοίκησης και διαχείρισης του προϋπολογισμού. Το έργο της οργανωτικής μονάδας του προϋπολογισμού είναι η εκπόνηση των κατευθυντήριων οδηγιών για τη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού με τα αναλυτικά έντυπα, τους πίνακες και τις καταστάσεις που πρέπει να συμπληρωθούν από τις καθ' ύλη αρμόδιες υπηρεσιακές λειτουργίες της επιχείρησης, η παροχή των ιστορικών στοιχείων και των επιδόσεων των τελευταίων ετών που είναι χρήσιμα για την κατάρτιση του προϋπολογισμού, η διασταύρωση, επαλήθευση, αξιολόγηση και σύνθεση των επί μέρους προτάσεων των διαφόρων λειτουργιών και τμημάτων της επιχείρησης και η

παρακολούθηση ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι στην κατάρτιση του προϋπολογισμού έχουν υποβάλλει έγκαιρα τα δικά τους στοιχεία.

Στις υπευθυνότητες της υπηρεσιακής μονάδας του προϋπολογισμού θα πρέπει να προστεθεί η παροχή σαφών διευκρινήσεων για τις απαιτήσεις του προϋπολογισμού, τον τρόπο συγκέντρωσης και τεκμηρίωσης των επιμέρους στοιχείων και πως θα χρησιμοποιηθούν. Από τα προηγούμενα προκύπτει ότι ένα πολύ μεγάλο μέρος του έργου του προϋπολογισμού εκτελείται από συνώνυμη οργανωτική μονάδα. Βέβαια, παρά τον μεγάλο όγκο του, το έργο αυτό δεν είναι το πιο σημαντικό αφού συνήθως οι σπουδαίες αποφάσεις λαμβάνονται από τις οργανωτικές μονάδες της επιχειρησιακής αλυσίδας δημιουργίας αξίας (*Μάρκετινγκ, Παραγωγή, Προμήθειες κ.λ.π.*).

Μια επιτροπή προϋπολογισμού αναλαμβάνει σε πολλές μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις ένα πρωταγωνιστικό ρόλο στη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού. Στη σύνθεση της συμμετέχουν αρκετά μέλη της ανώτατης διοίκησης, μεταξύ των οποίων ο διευθύνων σύμβουλος, ο γενικός διευθυντής χρηματοοικονομικών θεμάτων και οι επικεφαλής των στρατηγικής σημασίας τμημάτων της επιχείρησης. Η επιτροπή ασκεί τη γενική εποπτεία όλων των διαδικασιών κατάρτισης του προϋπολογισμού, καθορίζει ή εγκρίνει τους γενικούς στόχους των επί μέρους επιχειρησιακών τμημάτων της επιχείρησης, κατευθύνει και συντονίζει το έργο της κατάρτισης, επιλύει συγκρούσεις και διαφορές, εγκρίνει το τελικό σχέδιο του προϋπολογισμού (πριν από την έγκριση από το Διοικητικό Συμβούλιο ή το εξουσιοδοτημένο όργανο), παρακολουθεί την εκτέλεση του προϋπολογισμού και αξιολογεί τα τελικά αποτελέσματα στο τέλος της χρήσεως. Σημαντική είναι η συμμετοχή της Επιτροπής και στις Αναθεωρήσεις του προϋπολογισμού στη διάρκεια της οικονομικής χρήσης.

Το Τμήμα Προϋπολογισμού μιας επιχείρησης έχει την ευθύνη των πιο κάτω εργασιών:

1. Εκδίδει και αποστέλλει στα ενδιαφερόμενα μέρη τα εγχειρίδια με τις διαδικασίες και τα σχετικά έντυπα για την κατάρτιση του προϋπολογισμού.
2. Συντονίζει και γνωστοποιεί κάθε χρόνο τις κατευθυντήριες οδηγίες του προϋπολογισμού με τις παραδοχές που θα αποτελέσουν τη βάση για την οικοδόμηση των επί μέρους προϋπολογισμών.
3. Λαμβάνει όλα τα αναγκαία μέτρα ώστε να διασφαλιστεί ότι οι πληροφορίες ανταλλάσσονται μεταξύ των εμπλεκόμενων οργανωτικών μονάδων (π.χ.

πωλήσεων και παραγωγής) κατά τον πλέον κατάλληλο τρόπο.

4. Παρέχει την αναγκαία υποστήριξη σε όλα τα καθ' ύλη αρμόδια στελέχη των διαφόρων οργανωτικών μονάδων κατά την κατάρτιση του προϋπολογισμού.
5. Αναλύει τα προτεινόμενα σχέδια προϋπολογισμού και κάνει προτάσεις στους συντάκτες και στη συνέχεια στην Ανώτατη Διοίκηση.
6. Αναλύει τα απολογιστικά στοιχεία σε σχέση με τα προϋπολογισθέντα, ερμηνεύει τα αποτελέσματα και τις διαφορές-αποκλίσεις και ετοιμάζει συνοπτικές ενημερωτικές εκθέσεις για την Ανώτατη Διοίκηση.
7. Διαχειρίζεται τη διαδικασία των αναθεωρήσεων, των μεταβολών και των προσαρμογών του προϋπολογισμού κατά τη διάρκεια του έτους.
8. Συντονίζει και ελέγχει λειτουργικά το έργο τμημάτων ή γραφείων προϋπολογισμού σε χαμηλότερα επίπεδα της οργανωτικής ιεραρχίας.

3.6.2 Επιλογή της Χρονικής Περιόδου Προϋπολογισμού

Η μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων καταρτίζει ετήσιους προϋπολογισμούς, παρότι η χρονική διάρκεια των οποίων δεν είναι αναγκαίο, συμπίπτει με την οικονομική τους χρήση. Η ημερολογιακή αυτή σύμπτωση της προϋπολογιστικής περιόδου με τη λογιστική περίοδο εξυπηρετεί τις συγκρίσεις των απολογιστικών με τα προϋπολογιστικά δεδομένα της επιχείρησης.

Οι μηνιαίοι ή τριμηνιαίοι προϋπολογισμοί είναι ιδιαίτερα χρήσιμοι σε επιχειρήσεις με έντονη εποχικότητα. Στην πράξη όλο και λιγότερες επιχειρήσεις καταρτίζουν προϋπολογισμούς ενός μόνο έτους. Οι προϋπολογισμοί όμως για χρήσεις μετά την επόμενη περιέχουν μόνο βασικά οικονομικά μεγέθη τα οποία βέβαια επικαιροποιούνται με την πάροδο του χρόνου.

Ένας αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιεί κυλιόμενους προϋπολογισμούς. Ένας κυλιόμενος προϋπολογισμός είναι ένας προϋπολογισμός συγκεκριμένης περιόδου (μηνός, τριμήνου, έτους) ο οποίος όμως με την παρέλευση για παράδειγμα του ενός μήνα (ο αρχικός προϋπολογισμός) επικαιροποιείται με βάση τις νέες διαθέσιμες πληροφορίες και ταυτόχρονα προστίθεται ο προϋπολογισμός για ένα νέο μήνα.

3.6.3 Κατευθυντήριες Οδηγίες Προϋπολογισμού

Μία επιχείρηση διαμορφώνει τις κατευθυντήριες οδηγίες του προϋπολογισμού της επόμενης περιόδου με βάση τους στρατηγικούς της στόχους και τα μεσομακροπρόθεσμα προγράμματα δράσης της.

Η ανώτατη διοίκηση ή συνήθως η επιτροπή προϋπολογισμού διατυπώνει, με την έναρξη της διαδικασίας κατάρτισης του προϋπολογισμού, τις εναρκτήριες κατευθυντήριες οδηγίες, οι οποίες δείχνουν την κατεύθυνση, θέτουν τον τόνο του προϋπολογισμού και ποδηγετούν τη διαδικασία κατάρτισης του. Όλα τα κέντρα ευθύνης και οι επιχειρησιακές λειτουργίες και μονάδες αποτελέσματος ακολουθούν κατά την κατάρτιση του προϋπολογισμού αυτές τις κατευθυντήριες οδηγίες.

Το περιεχόμενο αυτών των οδηγιών διαφέρει σημαντικά από επιχείρηση σε επιχείρηση. Στο ένα άκρο μπορεί να παρατηρήσει κανείς μία πολύ συνοπτική και γενική οδηγία. Συνήθως όμως παρέχονται λεπτομερείς πληροφορίες και οδηγίες για θέματα που σχετίζονται με τη γενική εικόνα της οικονομίας και της αγοράς, τους στόχους της επιχείρησης, τις εκπτώσεις τιμών, και τις αυξήσεις των αμοιβών του προσωπικού, τις μεταβολές στη γραμμή των παραγόμενων προϊόντων και στα επίπεδα παραγωγής, τα αναμενόμενα κέρδη από τη βελτίωση της παραγωγικότητας και συγκεκριμένες επιχειρησιακές πολιτικές και ειδικά προγράμματα προώθησης των πωλήσεων.

3.6.4 Επιλογή της Σύνθεσης του Προϋπολογισμού

Ο γενικός προϋπολογισμός κάθε επιχείρησης συντίθενται από επί μέρους ανεξάρτητους αλλά και αλληλεξαρτημένους μεταξύ τους προϋπολογισμούς και προϋπολογιστικές καταστάσεις, ο αριθμός και το περιεχόμενο των οποίων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις προτεραιότητες, τις ιδιαιτερότητες και τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Ο γενικός προϋπολογισμός μετουσιώνει την επιχειρησιακή στρατηγική και τους μακροπρόθεσμους στόχους σε επιχειρησιακά προγράμματα, δράσεις και βηματισμούς της προϋπολογιζόμενης περιόδου.

Περιλαμβάνει δύο μεγάλες ενότητες επιμέρους προϋπολογισμών: τους λειτουργικούς προϋπολογισμούς και τους χρηματοοικονομικούς προϋπολογισμούς

Λειτουργικοί είναι οι προϋπολογισμοί οι οποίοι απεικονίζουν το επίπεδο δράσης λειτουργιών όπως οι πωλήσεις, η παραγωγή και οι προμήθειες.

Χρηματοοικονομικοί είναι οι προϋπολογισμοί οι οποίοι δείχνουν τις χρηματοοικονομικές συνέπειες των δραστηριοτήτων που απεικονίζονται στους λειτουργικούς προϋπολογισμούς.

3.6.5 Ετοιμασία των Αρχικών Προτάσεων

Με βάση τις αρχικές κατευθύνσεις του προϋπολογισμού, κάθε κέντρο ευθύνης ετοιμάζει την αρχική του πρόταση για τον προϋπολογισμό της επόμενης περιόδου. Για την κατάρτιση του πρώτου αυτού σχεδίου προϋπολογισμού θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στοιχεία που προκύπτουν από την ανάλυση του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος του κέντρου ευθύνης. Ενδεικτικά αναφέρονται οι ακόλουθοι παράγοντες:

Εσωτερικό Περιβάλλον: Μεταβολές στη διαθεσιμότητα των υποδομών, υιοθέτηση νέας διαδικασίας κατεργασίας, παραγωγή νέου προϊόντος.

Εξωτερικό Περιβάλλον: Αλλαγές στις αγορές εργασίας και πρώτων υλών, ενέργειες και πρωτοβουλίες του ανταγωνισμού.

3.6.6 Διαπραγμάτευση Προϋπολογισμού

Η αξία του προϋπολογισμού ως ενός μηχανισμού παρακίνησης, ως ενός προτύπου με βάση το οποίο θα γίνει η μέτρηση και η αξιολόγηση των επιδόσεων και ως μιας ρεαλιστικής εκτίμησης για το τι πρόκειται να συμβεί, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των διαπραγματεύσεων μεταξύ του προτείνοντος τον αρχικό προϋπολογισμό και του ιεραρχικά ανώτερου επιπέδου διοίκησης. Στη φάση αυτή αξιολογείται κατά πόσο ο προτεινόμενος προϋπολογισμός κινείται εντός των ορίων των κατευθυντήριων οδηγιών του προϋπολογισμού, επιβεβαιώνεται η ρεαλιστικότητα των μεγεθών του, εξετάζεται η συμβατότητα με τους

προϋπολογισμούς άλλων επιχειρησιακών μονάδων άμεσα ή έμμεσα σχετιζομένων με τον υπό διαπραγμάτευση προϋπολογισμό. Εντοπίζονται οι αναγκαίες μεταβολές στον αρχικό προϋπολογισμό και αυτές οριστικοποιούνται σύμφωνα με το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης.

Οι διαπραγματεύσεις προϋπολογισμού πραγματοποιούνται σε όλα τα επίπεδα της οργανωτικής ιεραρχίας. Αποτελούν ένα σημαντικό στοιχείο κορμού της διαδικασίας κατάρτισης του προϋπολογισμού με ανάλωση αρκετού χρόνου προετοιμασίας.

3.6.7 Αξιολόγηση και Έγκριση Προϋπολογισμού

Οι προϋπολογισμοί των επί μέρους τομέων ευθύνης της επιχείρησης (*μάρκετινγκ*, κτλ) αξιολογούνται, τροποποιούνται και εγκρίνονται μέσω των διαδοχικών ιεραρχικών επιπέδων της έως ότου φτάσουν στο τελικό, ανώτατο επίπεδο, στο οποίο λαμβάνουν την τελική τους μορφή, αξιολογούνται και εγκρίνονται ως ένα αναπόσπαστο τμήμα του γενικού προϋπολογισμού της επιχείρησης αυτής. Η Επιτροπή Προϋπολογισμού αξιολογεί την συνεκτικότητα των επί μέρους προϋπολογισμών, το βαθμό επίτευξης των επιλεγέντων στόχων, την περίοδο του προϋπολογισμού και την εκπλήρωση των επιλογών του στρατηγικού σχεδίου δράσης. Μετά την αξιολόγηση και τις πιθανές προσαρμογές εγκρίνει τον προϋπολογισμό, ο οποίος μετά την αντίστοιχη έγκριση και υπογραφή από τον διευθύνοντα σύμβουλο εισάγεται στο διοικητικό συμβούλιο για συζήτηση και έγκριση.

3.6.8 Αναθεώρηση του Προϋπολογισμού

Οι διαδικασίες αναθεώρησης του προϋπολογισμού ποικίλουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Μερικές επιχειρήσεις επιτρέπουν αναθεωρήσεις του προϋπολογισμού ανά μήνα, τρίμηνο ή εξάμηνο, ενώ άλλες δέχονται αναθεωρήσεις μόνο κάτω από συγκεκριμένες, προκαθορισμένες προϋποθέσεις αναθεώρησης.

Επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ένα δυναμικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον αποκτούν πλεονέκτημα από την περιοδική αναθεώρηση των στοιχείων του προϋπολογισμού τους και τούτο γιατί ο αναθεωρημένος προϋπολογισμός παρέχει καλύτερη καθοδήγηση.

3.7 Ο Λειτουργικός Προϋπολογισμός

3.7.1 Τι Αφορά

Οι λειτουργικοί προϋπολογισμοί αποτελούν σχέδια που προσδιορίζουν όλες τις προβλεπόμενες λειτουργίες και αποτελέσματα μιας επιχείρησης για μια συγκεκριμένη μελλοντική περίοδο. Υπό αυτή την έννοια, καλύπτουν ολόκληρη την οργανωτική δομή μιας επιχείρησης και περιγράφουν τις αποφάσεις που έχουν ληφθεί σχετικά με την κτήση και χρήση των πόρων και το αναμενόμενο οικονομικό αποτέλεσμα του οργανισμού. Έτσι είναι δυνατόν, μεταξύ άλλων, να εντοπιστούν εκ των προτέρων και να αντιμετωπιστούν στο μέτρο του δυνατού, μελλοντικά προβλήματα. Για να γίνουν όμως αυτά, είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν εκ των προτέρων σε ένα μεγάλο βαθμό και οι φυσικές μονάδες που ορίζουν τα οικονομικά αποτελέσματα κοκ. Η χρήση της πληροφορικής κάνει διαρκώς ευκολότερη την εις βάθος ανάλυση και αυτό το γεγονός έχει επιτρέψει πιο πολύπλοκους προϋπολογισμούς βάσει δραστηριοτήτων.

3.7.2 Στόχοι

Ήδη έχει γίνει αναφορά στην ανάγκη των επιχειρήσεων για σχεδιασμό. Ο λειτουργικός προϋπολογισμός αποσκοπεί στο να καλύψει άλλους τέσσερις στόχους πέρα από αυτόν, όπως αναγνωρίζουν οι Hilton, Maher και Selto: α) στο να διευκολύνει την επικοινωνία και τον συντονισμό μέσα στον οργανισμό β) στην καλύτερη κατανομή πόρων γ) στη διεύθυνση της απόδοσης του και δ) στην αξιολόγηση της απόδοσης και την παροχή κινήτρων στο προσωπικό. Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα αναγνωρίζουν σαν σημαντικούς

στόχους παράγοντες όπως ο έλεγχος του κόστους, η υλοποίηση στρατηγικής, ο προγραμματισμός αλλά και η αύξηση της κερδοφορίας και οι ακριβείς προβλέψεις.

3.7.3 Ανάλυση

Ο λειτουργικός προϋπολογισμός αναλύεται σε πολλά επιμέρους συστατικά και προϋπολογισμούς ανάλογα με την οργανωτική δομή και τις ανάγκες της επιχείρησης. Άλλες οι ανάγκες για μια πολυεθνική επιχείρηση με πολλές θυγατρικές και άλλες για ένα πολυκατάστημα. Οι βασικότερες διαφορές οφείλονται στους διαφορετικούς κλάδους λειτουργίας. Το αν μια επιχείρηση παράγει προϊόντα, προσφέρει υπηρεσίες ή απλά εμπορεύεται προϊόντα, δημιουργεί ξεχωριστές ανάγκες στον προϋπολογισμό. Παρά τις όποιες διαφορές, όμως, σε κάθε περίπτωση υπάρχουν κοινά, πολύ σημαντικά στοιχεία: Η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να παρακολουθεί τους βασικούς παράγοντες της παραγωγικής διαδικασίας, όπως πρώτες ύλες, εργασία και γενικά βιομηχανικά έξοδα, για να παράγει ένα προϊόν ή να παράσχει μια υπηρεσία.

Είδη προϋπολογισμών που αποτελούν συστατικά στοιχεία του λειτουργικού προϋπολογισμού είναι οι προϋπολογισμοί πωλήσεων, πρώτων υλών, άμεσης εργασίας, γενικών βιομηχανικών εξόδων, εξόδων διοίκησης, έρευνας και ανάπτυξης κτλ. Όλοι αυτοί, που όπως είναι κατανοητό είναι αλληλοεξαρτώμενοι, συνιστούν τον λειτουργικό προϋπολογισμό, ή αλλιώς γενικό πλάνο ή budget. Ως προς τον τρόπο κατάρτισης των προϋπολογισμών, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα σε προϋπολογισμούς μηδενικής βάσης, προσαυξητικούς ή βάσει δραστηριοτήτων. Και αυτοί όμως από τη μεριά τους μπορούν να χωρισθούν σε στατικούς, ελαστικούς ή κυλιόμενους. Θα ήταν δυνατόν να γίνει η ανάλυση του προϋπολογισμού και σε άλλα μικρότερα κομμάτια, όπως π.χ. μονάδες παραγωγής, τμήματα κτλ. Όπως είναι κατανοητό, για μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών δεν θα υπήρχε προϋπολογισμός παραγωγής.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου 3

R. H. Garrison, E. W. Noreen, P. C. Brewer, ‘Managerial Accounting’ . 11th Edition
McGraw Hill/Irwin, 2006

Allen Sweeny H. W., Rachlin Robert, ‘ Handbook of Budgeting’ . John Wiley & sons,
second edition 1987

Hilton R. Mayer M. Selto F. , ‘Cost management: Strategies for business decisions’ .
Irwin McGraw-Hill, Boston 1979

Καζαντζής Χρήστος, ‘Σημειώσεις διοικητικής λογιστικής’ , Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Διαδικασία κατάρτισης και προσεγγίσεις προϋπολογισμού

4.1 Σύνταξη Και Στόχοι Προϋπολογισμού

4.1.1 Όργανα Του Προϋπολογισμού

Η δημιουργία του προϋπολογισμού αποτελεί ευθύνη αντίστοιχη της σημασίας που της δίνει ο οργανισμός. Παράλληλα, είναι μια αρκετά χρονοβόρα διαδικασία που πολλές φορές απαιτεί και την απασχόληση αρκετών ατόμων (ανάλογα βέβαια και με τις ανάγκες του οργανισμού και τη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων που, όμως αποτελούν πλέον το κανόνα). Μικρές επιχειρήσεις μπορούν πιο εύκολα να συντάξουν ένα προϋπολογισμό ενώ μεγαλύτερες απαιτούν συχνά προσωπικό πλήρους απασχόλησης. Οι μεγάλοι οργανισμοί συνήθως δημιουργούν τη θέση του διευθυντή ή υπεύθυνου προϋπολογισμού.

Στις αρμοδιότητες του διευθυντή προϋπολογισμού εντάσσονται η συλλογή των απαιτούμενων στοιχείων, η σύνταξη του προϋπολογισμού, η απαιτούμενη επικοινωνία με τα υπόλοιπα στελέχη, ο έλεγχος των αποκλίσεων κ.ο.κ.. Σε μεγάλες επιχειρήσεις συχνά ορίζεται μια επιτροπή από ανώτερα στελέχη με στόχο να συμβουλευεί τον υπεύθυνο προϋπολογισμού και να δίνει την οριστική έγκριση στο σχέδιο. Κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί τις δικές της παραλλαγές σύμφωνα με τις συνήθειες της. Λόγο στη σύνταξη του προϋπολογισμού έχουν και οι διευθυντές των επιμέρους τμημάτων για θέματα των αρμοδιοτήτων τους.

4.1.2 Εγχειρίδιο Προϋπολογισμού

Στις μικρές σε μέγεθος και όχι σημαντικά διαφοροποιημένες επιχειρήσεις, τα στελέχη είναι σε θέση να διαχέουν τις επιδιώξεις του οργανισμού άτυπα, μέσω των διαπροσωπικών επαφών. Αυτό δεν είναι τόσο εύκολο σε μεγάλους οργανισμούς. Σε αυτούς, η ροή των πληροφοριών είναι πιο πολύπλοκη και χρειάζεται τυποποιημένες και πολύπλοκες διαδικασίες για να επιτευχθεί. Κάτι τέτοιο συνεπάγεται αυξημένη χρήση πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης και ειδικευμένου προσωπικού. Η ύπαρξη τους επιτρέπει και διευκολύνει την εφαρμογή πιο εξειδικευμένου σχεδιασμού αλλά και προϋπολογισμού για πιο σύνθετα προβλήματα.

Η σύνταξη του προϋπολογισμού μπορεί να ειπωθεί και αυτή υπό το ίδιο πρίσμα: πρέπει να βελτιστοποιηθεί και να πραγματοποιείται με όσο το δυνατόν μικρότερες θυσίες και μεγαλύτερα αποτελέσματα. Ένα πολύ καλό μέσο προς αυτό το σκοπό είναι η ύπαρξη ενός εγχειριδίου (manual) προϋπολογισμού που να περιγράφει με σαφήνεια τις ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβεί κάθε μέλος του οργανισμού που συμμετέχει στη σύνταξη του. Από μόνη της η ύπαρξη ενός τέτοιου εγχειριδίου φανερώνει τόσο τη σοβαρότητα με την οποία αντιμετωπίζει η επιχείρηση τη προϋπολογιστική διαδικασία, όσο και τη τυποποίηση της. Υπάρχει όμως και η πιθανότητα να κρύβεται πίσω από αυτή μια λανθάνουσα ανελαστικότητα. Σε αυτή τη περίπτωση τα σφάλμα δεν είναι του εγχειριδίου, αλλά των αντιλήψεων της διοίκησης.

Σύμφωνα με τον Garbutt ένα αποτελεσματικό εγχειρίδιο πρέπει να περιέχει τα ακόλουθα στοιχεία:

- Μια εισαγωγή στη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού στο συγκεκριμένο οργανισμό και μια συνοπτική αναφορά στους στόχους του
- Τη σημασία του προϋπολογισμού για την επιχείρηση
- Χρονοδιάγραμμα για την ολοκλήρωση της σύνταξης του
- Την αντιστοιχία του προϋπολογισμού με την οργανωτική δομή της επιχείρησης
- Τη σύσταση της επιτροπής προϋπολογισμού (εάν υφίσταται)
- Τις υποχρεώσεις της επιτροπής, του υπεύθυνου προϋπολογισμού, των διευθυντών τμημάτων και των λοιπών υπευθύνων
- Το πώς και γιατί καθορίζονται οι προθεσμίες

- Τις κατευθυντήριες οδηγίες κατάρτισης του τρέχον έτος
- Τον τρόπο προετοιμασίας του προϋπολογισμού από κάθε οργανωτικό τμήμα με βάση τις κατευθυντήριες οδηγίες
- Μια έτοιμη λίστα από τυποποιημένα έντυπα με τους λόγους για την ύπαρξη τους και τον τρόπο συμπλήρωσης τους
- Επεξηγήσεις της διαδικασίας ελέγχου για τις αποκλίσεις και του τρόπου ενημέρωσης
- Βοήθεια στο τρόπο λειτουργίας του κάθε στοιχείου και της συμπλήρωσης του
- Λίστα ατόμων που μπορούν να βοηθήσουν και να λύσουν απορίες κατά τη διαδικασία κατάρτισης, αξιολόγησης και αναθεώρησης του.

4.2 Πολιτική και Φιλοσοφία Κατάρτισης του Προϋπολογισμού

4.2.1 Προϋπολογισμός των Μικρών Ποσοστιαίων Μεταβολών – Προσαυξητικός προϋπολογισμός (Incremental Budget)

Με τον παραδοσιακό τρόπο κατάρτισης του προϋπολογισμού γνωστού και ως προϋπολογισμού των μικρών ποσοστιαίων μεταβολών, η διαδικασία κατάρτισης βασίζεται στον προϋπολογισμό και τα λειτουργικά αποτελέσματα του τελευταίου χρόνου, με αύξηση ή μείωση των μεγεθών του κατά ένα ποσοστό, το μέγεθος του οποίου εξαρτάται από τις προβλεπόμενες ανάγκες της επιχειρησιακής μονάδας ή της επιχείρησης. Σύμφωνα με τη λογική αυτής της προσέγγισης, οι περισσότερες αν όχι όλες οι υφιστάμενες δραστηριότητες και λειτουργίες της τελευταίας χρήσης θα συνεχίσουν και κατά την επόμενη χρήση του προϋπολογισμού. Το επίπεδο των δαπανών της τελευταίας χρήσης λαμβάνεται ως δεδομένο και η ανάλυση του προτεινόμενου προϋπολογισμού εστιάζεται μόνο στις μικρές ποσοστιαίες μεταβολές, πέραν αυτού του επιπέδου.

Η προσέγγιση αυτή έχει δεχθεί σφοδρή κριτική στη διεθνή βιβλιογραφία και πρακτική, επειδή σε μεγάλο βαθμό αναπαράγει το παρελθόν και πιθανόν συντηρεί δραστηριότητες και πρακτικές με χαμηλή παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα. Η προσέγγιση αυτή δεν αναλύει, δεν αξιολογεί και δε

βελτιώνει τον βασικό πυρήνα των εκτελούμενων εργασιών αλλά απλώς εκτιμά τις αναγκαίες μεταβολές για τον προϋπολογισμό της νέας χρήσης.

4.2.2 Προϋπολογισμός Μηδενικής Βάσης (Zero -base - budget)

Ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης αποτελεί μια προσέγγιση κατάρτισης προϋπολογισμού νέας γενιάς, από απόψεως εξέλιξης, μετά τον προϋπολογισμό των μικρών ποσοστιαίων μεταβολών.

Όταν μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός (ιδιωτικός ή δημόσιος) υιοθετήσει την προσέγγιση (πολιτική) του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης, όλοι οι υπεύθυνοι των επί μέρους προϋπολογισμών καλούνται να δικαιολογήσουν όλες τις προϋπολογιζόμενες δαπάνες και όχι μόνο τις μεταβολές από τον προϋπολογισμό του περασμένου χρόνου. Η βάση κατάρτισης του νέου προϋπολογισμού είναι μηδενική και όχι ο προϋπολογισμός του περασμένου χρόνου. Η προσέγγιση του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης ενθαρρύνει τους υπεύθυνους κατάρτισης ή τις ομάδες κατάρτισης των προϋπολογισμών των κέντρων ευθύνης να προχωρήσουν σε μια εις βάθος ανάλυση και αξιολόγηση όλων των στοιχείων του προϋπολογισμού και στην κατανόηση των δραστηριοτήτων εκείνων οι οποίες διακρίνονται για τη χρησιμότητα τους αλλά και για την σπάταλη ανάλωση των παραγωγικών συντελεστών.

Συνήθως προϋπόθεση επιτυχημένης και εφαρμογής ενός συστήματος προϋπολογισμού μηδενικής βάσης είναι οι επικεφαλής των κέντρων ευθύνης να έχουν ενεργό συμμετοχή στις διαδικασίες ανάλυσης, σχεδιασμού, ελέγχου και λήψης των αποφάσεων. Η επιχείρηση, συνήθως, έχει ήδη καθορίσει τον σκοπό και τους στόχους της. Ωστόσο ίσως κριθεί σκόπιμο να τους επανακαθορίσει ή και να δημιουργήσει νέους, αν έχουν συμβεί σημαντικές αλλαγές στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον της. Κεντρικό δομικό στοιχείο του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης αποτελούν τα κέντρα ευθύνης, γνωστά και ως «κέντρα αποφάσεων». Ο επικεφαλής κάθε κέντρου ευθύνης αναμένεται να καθορίσει τους στόχους του, να αναπτύξει εναλλακτικούς τρόπους επίτευξης αυτών των στόχων και να αποφασίσει για την καλύτερη επιλογή. Στη συνέχεια πρέπει να καταρτίσει

μια σειρά εναλλακτικών «πακέτων δράσης» ή «πακέτο αποφάσεων». Κάθε πακέτο δράσης ή απόφασης πρέπει να περιέχει εν συντομία τους στόχους, τις δραστηριότητες που θα αναπτύξει, τους πόρους που θα χρησιμοποιήσει αλλά και το κόστος αυτών. Επίσης, κάθε πακέτο δράσης πρέπει να περιέχει μια περιγραφή του τρόπου με τον οποίο συνεισφέρει στην επίτευξη των γενικότερων στόχων της επιχείρησης. Το πρώτο ή βασικό πακέτο δράσης περιγράφει τις εργασίες που μπορεί να πραγματοποιηθούν από το κέντρο ευθύνης σε ένα ελάχιστο επίπεδο δαπανών. Το ελάχιστο αυτό επίπεδο είναι το επίπεδο εκείνο κάτω από το οποίο το κέντρο ευθύνης θα έπρεπε να παύσει να λειτουργεί επειδή δε μπορεί να επιτύχει τους στόχους του. Κάθε ένα από τα υπόλοιπα πακέτα δράσης περιγράφει μια μικρή επιπλέον προσπάθεια, τα πρόσθετα κόστη και το επιπλέον προσωπικό που απαιτείται για την εκτέλεση του έργου και τα προβλεπόμενα αποτελέσματα.

Τα πακέτα δράσης κάθε κέντρου ευθύνης υποβάλλονται στον ιεραρχικά προϊστάμενο μάνατζερ. Ο τελευταίος συγκρίνει τα πακέτα αποφάσεων των κέντρων ευθύνης, που ανήκουν οργανωτικά σ' αυτόν και τα ιεραρχεί με βάση τη σχετική σημαντικότητα τους. Τα πακέτα αυτά, μετά την ιεράρχηση τους, υποβάλλονται στο ανώτερο ιεραρχικά επίπεδο της επιχείρησης. Σε κάθε επίπεδο ο επικεφαλής μάνατζερ συνήθως γνωρίζει το ανώτατο ποσό σε ευρώ των πακέτων που μπορεί να προτείνει για έγκριση. Τελικά, στο ανώτατο επίπεδο του οργανισμού ή της επιχείρησης εγκρίνεται ένας προϋπολογισμός που αποτελείται από πακέτα δράσης με τη μεγαλύτερη προτεραιότητα.

Η συχνότητα με την οποία καταρτίζεται ένας προϋπολογισμός μηδενικής βάσης αποτελεί την αχίλλειο πτέρνα του και τη σημαντικότερη αδυναμία του. Η αξιολόγηση από μηδενική βάση όλων των δραστηριοτήτων γίνεται κάθε χρόνο. Αυτή η κατ' έτος εις βάθος ανάλυση είναι, σύμφωνα με τους επικριτές αυτού του προϋπολογισμού, μια πολύ χρονοβόρος και ιδιαίτερα δαπανηρή διαδικασία. Υποστηρίζεται επίσης ότι αυτή η ετήσια ανάλυση μετατρέπεται σύντομα σε μια μηχανιστική διαδικασία, με συνέπεια να απολέσει σταδιακά το πνεύμα της κατ' έτος τεκμηρίωσης των δεδομένων του προϋπολογισμού από μηδενική βάση.

Πολλοί οργανισμοί και επιχειρήσεις αξιοποιούν την προσέγγιση της μηδενικής βάσης περιοδικά και όχι κατ' έτος ή την εφαρμόζουν για διαφορετικά τμήματα ή λειτουργίες κατ' έτος.

4.2.3 Προϋπολογισμός Διαρκούς Βελτίωσης (Kaizen Budget)

Ο προϋπολογισμός διαρκούς βελτίωσης είναι ένας προϋπολογισμός ο οποίος έχει στον κεντρικό πυρήνα της διαδικασίας κατάρτισης του τη διαρκή βελτίωση των μεγεθών του ενσωματώνοντας όλες τις αναμενόμενες βελτιώσεις στο τελικό του κείμενο.

Ο όρος διαρκής βελτίωση, γνωστός στους Ιάπωνες ως Kaizen, επινοήθηκε σε πρώτη φάση για την ποιότητα από τον Masaaki Imai (1986) και χρησιμοποιείται για να αποδώσει οργανωμένες παρεμβάσεις για την επίτευξη «σταθερής βελτίωσης» μέσω των προσπαθειών όλων των εργαζόμενων.

Ένας οργανισμός, μια επιχείρηση όπως και κάθε οικονομική μονάδα αποτελέσματος θα πρέπει να προσεγγίζονται με δύο τρόπους: (α) σαν ένας οργανισμός ανθρώπων. Όλοι οι εργαζόμενοι και αυτοί που κατέχουν ηγετικές θέσεις στον οργανισμό, είναι αυτοί των οποίων η ευρηματικότητα δημιουργεί τη διαφορά στην αποτελεσματικότητά τους και (β) σαν ένας οργανισμός που περιλαμβάνει έναν πολύ μεγάλο αριθμό δραστηριοτήτων και ενεργειών κάθε μία από τις οποίες μπορεί να βελτιωθεί.

Η διαδικασία κατάρτισης ενός προϋπολογισμού διαρκούς βελτίωσης, βασίζει τους προϋπολογισμούς στις λειτουργικές διαδικασίες που είναι επιθυμητό να πραγματοποιηθούν τον επόμενο χρόνο, παρά στη συνέχιση των υφιστάμενων πρακτικών. Η διαδικασία κατάρτισης αρχίζει με την ανάλυση των υφιστάμενων πρακτικών προκειμένου να εντοπισθούν περιοχές βελτιώσεων και συνεχίζει με τον προσδιορισμό των αναγκαίων παρεμβάσεων για την επίτευξη των επιθυμητών βελτιώσεων. Οι προϋπολογισμοί, τέλος, καταρτίζονται με βάση αυτές τις βελτιωμένες πρακτικές διαδικασίες. Το τελικό αποτέλεσμα της όλης διαδικασίας είναι συχνά, για παράδειγμα, η μείωση του κόστους παραγωγής κατά 8% σε σχέση με την προηγούμενη χρήση.

Η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού διαρκούς βελτίωσης δεν περιορίζεται μόνο σε εσωτερικές βελτιώσεις. Πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί ζητούν διαρκείς βελτιώσεις από τους προμηθευτές τους στην ποιότητα, στις τιμές, στα ποσοστά των ελαττωματικών και στα προγράμματα παράδοσης. Οι επιπτώσεις των βελτιώσεων αυτών ενσωματώνονται στον προϋπολογισμό παραγωγής τους.

Η μείωση του κόστους σε ένα προϋπολογισμό διαρκούς βελτίωσης δεν είναι ίδια με τη μείωση του κόστους των παραδοσιακών προϋπολογισμών του δημόσιου

κυρίως τομέα, που προκαλούνται από τις περικοπές των δαπανών του προϋπολογισμού. Μια μείωση κόστους ενός προϋπολογισμού διαρκούς βελτίωσης είναι αποτέλεσμα εκτέλεσης της ίδιας δραστηριότητας με μεγαλύτερη αποδοτικότητα και υψηλότερη ποιότητα.

4.2.4 Προϋπολογισμός Βάσει Δραστηριοτήτων (ABB)

Στη σημερινό ιδιαίτερα πιεστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, η δημιουργία αξίας είναι η νούμερο ένα προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις. Το κλειδί για την επίτευξη του στόχου αυτού είναι ένας προϋπολογισμός και ένα λογιστικό σύστημα που να υποστηρίζουν τους μακροπρόθεσμους στόχους. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις στρέφονται τώρα προς την κατάρτιση προϋπολογισμού βάσει δραστηριοτήτων (activity based budgeting ABB), μια καινοτόμος προσέγγιση που μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να γίνει πιο ανταγωνιστική, συνδέοντας τη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού με την στρατηγική της επιχείρησης. Υπογραμμίζοντας τη σημασία της κατάρτισης προϋπολογισμών με βάση τις δραστηριότητες και όχι από τα στοιχεία κόστους, η δημιουργία αξίας με τη χρήση προϋπολογισμού βάσει δραστηριοτήτων προσφέρει μια πλήρη εικόνα του κόστους.

Ο προϋπολογισμός βάσει δραστηριοτήτων (ABB) είναι μια τεχνική για την ενίσχυση της ακρίβειας των οικονομικών προβλέψεων και την καλύτερη κατανόηση της διαχείρισης. Όταν είναι αυτοματοποιημένη, η ABB μπορεί γρήγορα και ακριβέστατα να παράγει χρηματοοικονομικά σχέδια και μοντέλα που βασίζονται σε διάφορες παραδοχές. Επίσης, η ABB εξαλείφει μεγάλο μέρος των χρονοβόρων επανεκτιμήσεων που δημιουργούνται από τις παραδοσιακές τεχνικές προϋπολογισμού. Η ABB αναλύει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που πρέπει να παραχθούν, τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την παραγωγή αυτών των προϊόντων ή υπηρεσιών και τέλος ποιο πόροι πρέπει να προϋπολογιστούν για την εκτέλεση αυτών των δραστηριοτήτων. Με απλά λόγια, η ABB αποτελεί την αντιστροφή της διαδικασίας ABC (Activity Based Costing) για την κατάρτιση των οικονομικών σχεδίων και προϋπολογισμών.

4.3 Προϋπολογισμός και Ανθρώπινη Συμπεριφορά

Η επιτυχία ενός προϋπολογισμού ή εν γένει ενός οποιουδήποτε σχεδίου εξαρτάται σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό από το πώς το αντιμετωπίζουν αυτοί που προβλέπεται να το εκτελέσουν. Οι εργαζόμενοι στην περίπτωση του προϋπολογισμού είναι ένας δυναμικός παράγοντας που μπορεί να επηρεασθεί από πολλά στοιχεία. Το προφίλ της διοίκησης, τα κίνητρα που δίνονται για την ολοκλήρωση του ή οι ποινές για την αποτυχία του, η συμμετοχή στη διαδικασία, προηγούμενες επιτυχίες και αποτυχίες, είναι μερικές από τις μεταβλητές που μπορούν να συντελέσουν στην επιτυχία του.

Η σχετική με τον προϋπολογισμό βιβλιογραφία έχει δώσει πολύ μεγάλη προσοχή στο θέμα της συμμετοχής των μεσαίων και κατώτερων βαθμίδων της ιεραρχίας στη σύνταξη του. Πιο συγκεκριμένα ένα παρακλάδι ή παραλλαγή του είναι ο λεγόμενος συμμετοχικός προϋπολογισμός (participative budgeting) ο οποίος ορίζεται σαν η διαδικασία κατά την οποία ένα στέλεχος εμπλέκεται και επηρεάζει τον προϋπολογισμό.

Ένα ζήτημα που παρουσιάζει ενδιαφέρον έχει να κάνει με τη σχέση της συμμετοχής στην δημιουργία του προϋπολογισμού και της έμφασης που δίνεται σε αυτόν. Η έρευνα των Lau και Tan στο χρηματοοικονομικό τομέα δείχνει ότι η μεγάλη έμφαση στην επίτευξη του προϋπολογισμού, ανεξαρτήτως της συμμετοχής των εργαζομένων στη σύνταξη του, συντελεί στην αυξημένη απόδοση σε χαμηλής δυσκολίας στόχους. Το ίδιο ισχύει για στόχους με υψηλότερο επίπεδο δυσκολίας. Παράλληλα και η συμμετοχή των εργαζομένων στη σύνταξη του προϋπολογισμού, ανεξαρτήτως της έμφασης που δίνεται σε αυτόν, σχετίζεται με υψηλή απόδοση των στελεχών σε αντικείμενα με υψηλό δείκτη δυσκολίας. Σίγουρα αυτά τα δύο στοιχεία μπορούν να χρησιμεύσουν στη διοίκηση μιας επιχείρησης ως εργαλεία για την επίτευξη των στόχων του προϋπολογισμού.

4.4 Προσεγγίσεις προϋπολογισμού

Η συμμετοχή στη διαδικασία σύνταξης του προϋπολογισμού, έχει και πρακτικές προεκτάσεις που πρέπει να αναφερθούν. Μπορούν να αναγνωρισθούν

τριών ειδών πρακτικές σε ότι αφορά τη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού σε σχέση με τη συμμετοχή των εργαζομένων. Στη πρώτη ο προϋπολογισμός επιβάλλεται στο μεγαλύτερο ποσοστό του από τη διοίκηση (*top-down*), στη δεύτερη οι εργαζόμενοι παίζουν ενεργό ρόλο στη διαμόρφωση (*bottom-up*) και στη τρίτη γίνεται ένας συνδυασμός των προηγούμενων δύο.

Ξεκινώντας από την *top-down* προσέγγιση στο μεγαλύτερο ποσοστό της εκφράζει τις απόψεις της ανώτερης διοίκησης, χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις απόψεις άλλων βαθμίδων της ιεραρχίας. Χαρακτηριστικά, για το καθορισμό του προϋπολογισμού παραγωγής λιγότερο ρόλο θα είχαν οι υπεύθυνοι των επιμέρους διαδικασιών και πολύ περισσότερο ο διευθυντής του εργοστασίου. Υπό αυτήν την αντιμετώπιση, η επιχείρηση χάνει τα πλεονεκτήματα της αφοσίωσης των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων που αναφέρθηκαν προηγουμένως αλλά και τους παρέχει δικαιολογίες προς αυτή την κατεύθυνση. Ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα της είναι η ευκολία και η ταχύτητα που μπορεί να συνταχθεί ο προϋπολογισμός αλλά και το χαμηλό κόστος της προετοιμασίας σε εργατοώρες. Η *top-down* πρακτική είναι αρκετά συνηθισμένη, τουλάχιστον στα ελληνικά δεδομένα όπου σύμφωνα με μια έρευνα το 32% των επιχειρήσεων φαίνεται να την χρησιμοποιεί.

Ένα μεγάλο κομμάτι της *bottom-up* διαδικασίας σχετίζεται με τη συμμετοχή των εργαζομένων στη σύνταξη του προϋπολογισμού. Η διοίκηση της επιχείρησης, με βάση τις αναλύσεις της, δίνει τις γενικές οδηγίες για τους στόχους του προϋπολογισμού και κάθε υπεύθυνος για τα επιμέρους τμήματα του αντιπροτείνει ή παρουσιάζει τον προϋπολογισμό που πιστεύει ότι πρέπει να ακολουθηθεί -για το κομμάτι που του αναλογεί. Ο υπεύθυνος για την σύνταξη του *master budget* μπορεί να αποδεχθεί ή να αντιπροτείνει. Ο κύκλος συνεχίζεται σύμφωνα με την πολιτική της επιχείρησης. Η *bottom-up* διαδικασία έχει τα οφέλη του συμμετοχικού προϋπολογισμού, είναι αρκετά χρονοβόρα και απαιτεί αντίστοιχη κουλτούρα και φιλοσοφία από το σύνολο του οργανισμού.

Τέλος, ο συνδυασμός των δύο πρακτικών είναι πιο διαδεδομένος καθώς μπορεί να συνδυάσει τα οφέλη και των δύο εξισορροπώντας τους ρόλους. Εννοείται, πως δεν είναι εύκολο να μετρηθεί ο βαθμός στον οποίο ακολουθείται η μία ή η άλλη «μέθοδος». Άλλωστε, είναι δυνατόν ακόμη και στην ίδια την επιχείρηση να εφαρμόζονται σε διαφορετικό βαθμό ανάμεσα στα τμήματα.

4.5 Προβλήματα προϋπολογισμού

Ο προϋπολογισμός, παρά τα πολλά οφέλη που δίνει στις επιχειρήσεις, δεν βρίσκει πάντα εφαρμογή με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Πολλά αρνητικά σημεία είναι συνδεδεμένα με αυτόν όπως η γραφειοκρατία και η χαμηλή αποδοτικότητα. Αυτά τα στοιχεία σε συνδυασμό με αρκετά άλλα, αλλά και με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος, τείνουν στη δημιουργία αντίστοιχων αποτελεσμάτων. Στη συνέχεια θα παρατεθούν τα κυριότερα προβλήματα που παρουσιάζονται.

4.5.1 Περιθώριο Ασφαλείας Προϋπολογισμού

Πολλές φορές οι άνθρωποι προτιμούν να υπόσχονται πολύ λίγα και να πραγματοποιούν πολύ περισσότερα παρά να υπόσχονται πάρα πολλά και να πραγματοποιούν λιγότερα. Έτσι, οι άνθρωποι ενσωματώνουν στον προϋπολογισμό αυτό που είναι γνωστό ως «αμυντικό περιθώριο» ασφαλείας του προϋπολογισμού.

Το περιθώριο ασφαλείας του προϋπολογισμού (budgetary slack) αποδίδει μια πρακτική υποεκτίμηση των εσόδων ή υπερεκτίμηση των δαπανών, έτσι ώστε να καθίστανται ευκολότερα επιτεύξιμοι οι στόχοι του προϋπολογισμού. Στην ουσία είναι η διαφορά μεταξύ της πρόβλεψης για την πορεία των εσόδων ή των εξόδων που παρέχει ένα στέλεχος και μιας ρεαλιστικής εκτίμησης τους. Το πρόβλημα έγκειται στο ότι ο εργαζόμενος γνωρίζει ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ των δύο και παρόλα αυτά προτιμά να υπερεκτιμά το κόστος ή να υποεκτιμά τα οφέλη. Ο λόγος είναι προφανής: κατ' αυτό τον τρόπο θα του είναι πιο εύκολο να επιτύχει τους στόχους που του προσδιορίζει ο προϋπολογισμός με μεγαλύτερη ευκολία.

Το θέμα είναι πως το περιθώριο ασφαλείας είναι μια συνηθισμένη σχετικά πρακτική στη διαδικασία του προϋπολογισμού και ειδικά όπου αφορά το συμμετοχικό προϋπολογισμό. Το σκεπτικό για τα έξοδα είναι «ζητάω περισσότερα για να μπορώ να κόψω αργότερα» - και αντίστροφα για τα έσοδα - είναι αρκετά

γνωστό στις διοικήσεις. Όπως αναφέρουν οι Fernandez, Perez και Robson στη περίπτωση μιας Ευρωπαϊκής αυτοκινητοβιομηχανίας με θυγατρική στη Λατινική Αμερική, η μητρική συνυπολόγιζε πάντα το χάσμα μέχρι να δώσει την τελική έγκριση για τον προϋπολογισμό της θυγατρικής της.

Ο Alan Webb, στην ανάλυση του σχετικά με τις συνέπειες των αποκλίσεων στο θέμα της δημιουργίας περιθωρίου ασφαλείας στον προϋπολογισμό, κατέληξε σε χρήσιμα συμπεράσματα για τη μείωση του φαινομένου.

Σύμφωνα με την έρευνα του, όταν ο εργαζόμενος πιστεύει ότι μπορεί να εντοπιστεί ευθύνη επάνω του ή ότι διακυβεύεται η φήμη του έστω και σε μικρό βαθμό, τότε μειώνεται η προθυμία του να δημιουργήσει προϋπολογιστικό περιθώριο ασφαλείας. Ομοίως, αν ο εργαζόμενος πρέπει να ερμηνεύσει διαφορές μεταξύ προϋπολογισμού και απόδοσης, και πάλι μειώνεται η προθυμία του να προσπαθήσει να χειραγωγήσει τις προβλέψεις. Αυτά τα δύο στοιχεία έχουν σαφή πλεονεκτήματα για την επιχείρηση καθώς, ασκώντας αντίστοιχο έλεγχο, μπορεί να βοηθήσει στη αποτελεσματικότερη λειτουργία του προϋπολογισμού, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από άλλες έρευνες.

4.5.2 Γραφειοκρατία

Ένα άλλο ζήτημα με εξίσου σοβαρές συνέπειες μπορεί να είναι η γραφειοκρατία από τη χρήση των προϋπολογισμών. Η γραφειοκρατία έχει σίγουρα οφέλη δεδομένου ότι εξασφαλίζει αντικειμενικότητα και συνέχεια σε έναν οργανισμό και με τη σύγχρονη προσέγγιση της παρέχει μέσα επιτήρησης στον οργανισμό. Παρ' όλα αυτά έχει κάποια όρια. Στο ίδιο άρθρο για την ευρωπαϊκή αυτοκινητοβιομηχανία, οι αρχές της επιχείρησης προσπαθούσαν να επιβάλουν τον προϋπολογισμό μέσω των συνεχών αναθεωρήσεων των αρχικών στόχων. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η εμμονή στη διαδικασία του προϋπολογισμού προσπαθούσε να νομιμοποιήσει έναν εξωτερικά, για την θυγατρική, επιβληθέντα προϋπολογισμό.

Η διαδικασία σύνταξης του προϋπολογισμού κρατά πολύ χρόνο. Σε ορισμένες μάλιστα περιπτώσεις ολοκληρώνεται, αφού η περίοδος στην οποία αναφέρεται έχει ήδη ξεκινήσει. Απαιτεί συμμετοχή και χρόνο από τα στελέχη,

συνήθως γίνονται και αναθεωρήσεις ενώ και η παρακολούθηση του απαιτεί προσπάθεια. Το πρόβλημα δεν έγκειται τόσο στο επιπλέον φόρτο εργασίας, αλλά στο ότι ο χρόνος που αναλύεται δεν χρησιμοποιείται για τα βασικά καθήκοντα του εργαζομένου. Είναι κατανοητή, συνεπώς, η ανάγκη να προσπαθεί η διοίκηση να κάνει πιο αποτελεσματική τη διαδικασία του προϋπολογισμού στην επιχείρηση και λιγότερο χρονοβόρα.

4.5.3 Μείωση Κόστους

Ένα θέμα που μπορεί να δημιουργεί πρόβλημα στη χρήση των προϋπολογισμών είναι η ταύτιση τους με τη προσπάθεια της επιχείρησης να μειώσει τα έξοδα της και το κόστος των προϊόντων της. Σε πολλές περιπτώσεις η εμμονή στο κόστος συντελεί στο να χάνει ο προϋπολογισμός όλες τις άλλες λειτουργίες του και να απομονώνεται αυτή η σκοπιμότητα του στη συνείδηση των εργαζομένων. Είναι λογικό να χρησιμοποιείται ο προϋπολογισμός σαν εργαλείο για τη συγκράτηση κόστους και εξόδων όμως η επιχείρηση πρέπει να τον χρησιμοποιεί για όλα του τα οφέλη.

4.5.4 Σύγκρουση Στόχων

Η ταύτιση των στόχων του προσωπικού μιας επιχείρησης με τους στόχους του κέντρου ευθύνης στο οποίο απασχολούνται, αποτελεί ένα ιδανικό στόχο τον οποίο όλες οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να επιτύχουν. Στην πράξη αυτό είναι δύσκολο να συμβεί, γιατί οι πόροι για την ικανοποίηση των βραχυπρόθεσμων στόχων του προσωπικού συχνά συγκρούονται με τους αντίστοιχους στόχους της επιχείρησης

Ένα πολύ απλό παράδειγμα είναι το ακόλουθο: ένας πωλητής πουλά σε ένα επισφαλή πελάτη επί πιστώσει μια μεγάλη ποσότητα προϊόντος γνωρίζοντας τις τεράστιες δυσκολίες για την είσπραξη. Σε αυτή τη περίπτωση, ο πωλητής θα πάρει το ποσοστό επί των πωλήσεων που του αναλογεί όμως η επιχείρηση κατά πάσα πιθανότητα δεν θα εισπράξει. Αντίστοιχα, υπάρχουν πάρα πολλές περιπτώσεις που ο εργαζόμενος ή κυρίως το στέλεχος μπορεί να ενεργήσει με γνώμονα το

προσωπικό συμφέρον και όχι το όφελος για την επιχείρηση. Μερικές από αυτές παρατίθενται στη συνέχεια:

- Σπατάλη του υπολοίπου του προϋπολογισμού στο τέλος της περιόδου ώστε να δικαιούται το στέλεχος τουλάχιστον το ίδιο ποσό την επόμενη περίοδο
- Μείωση εξόδων με μακροπρόθεσμα αποτελέσματα όπως η διαφήμιση ή η έρευνα και ανάπτυξη κτλ., ώστε να επιτευχθεί ο προϋπολογισμός
- Ηθελημένη μείωση κερδών ώστε να τεθούν ευκολότεροι στόχοι την επόμενη περίοδο
- Προσπάθεια της επιχείρησης να προσφέρει χαμηλούς μισθούς και να λάβει το μέγιστο της προσπάθειας των εργαζόμενων.

Για να αντιμετωπισθούν τέτοιου είδους ζητήματα, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη λεγόμενη λογιστική ευθύνης (responsibility accounting) με στόχο να μετρούν την απόδοση των εργαζομένων και των τμημάτων, ώστε να υιοθετούν τους στόχους του οργανισμού. Πιο πρακτικά, σε αποκεντρωμένους οργανισμούς, κάθε στέλεχος είναι υπεύθυνο μόνο για το κόστος (ή τα έσοδα) πάνω στα οποία έχει έλεγχο. Προφανώς η λογιστική ευθύνης σχετίζεται άμεσα με τη διαδικασία του ελέγχου και αμοιβών, αποσκοπώντας σε μια καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης. Κομμάτι της λογιστικής ευθύνης είναι και ο προϋπολογισμός ευθύνης που είναι το πιο κοινό σύστημα ελέγχου για μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με αυτόν:

- Τα τμήματα και οι μάνατζερ αξιολογούνται σε σχέση με τους στόχους που έχουν αποδεχθεί
- Χρησιμοποιούνται οικονομικά κριτήρια για την μέτρηση και την ανταμοιβή της επίτευξης των στόχων
- Η επιτυχία ή αποτυχία αποδίδεται ολόκληρη στις αποφάσεις των στελεχών και την απόδοση της διοίκησης.

4.5.5 Δυσκολία των Στόχων του Προϋπολογισμού

Ένας εύκολα επιτεύξιμος στόχος του προϋπολογισμού θα μπορούσε να λειτουργήσει αποθαρρυντικά και να μην υποκινήσει τους εργαζομένους να

καταβάλλουν το μέγιστο δυνατό των προσπαθειών τους. Από την άλλη μεριά, ένας πάρα πολύ δύσκολος να επιτευχθεί στόχος προϋπολογισμού μπορεί να αποθαρρύνει τους μάνατζερ σε τέτοιο βαθμό, ώστε να μην κάνουν καν προσπάθεια για την επίτευξη του. Ιδανικά, οι στόχοι του προϋπολογισμού θα πρέπει να αποτελούν πρόκληση, ταυτόχρονα όμως θα πρέπει να είναι επιτεύξιμοι.

Μία έρευνα των Merchant και Manzoni υποστηρίζει ότι ένας εύκολα επιτεύξιμος στόχος, ένας στόχος δηλαδή που μπορεί να επιτευχθεί από τους περισσότερους μάνατζερ, είναι αρκετά αποτελεσματικός ιδιαίτερα όταν συνοδεύεται από επιπλέον ανταμοιβές για αποδόσεις πάνω από το στόχο. Σύμφωνα με τον Merchant (1990), τα πλεονεκτήματα από τη χρήση ενός επιτεύξιμου προϋπολογιστικού στόχου είναι τα ακόλουθα:

- Αυξάνει τη δέσμευση των μάνατζερ για την επίτευξη του στόχου του προϋπολογισμού.
- Διατηρεί την εμπιστοσύνη των μάνατζερ στον προϋπολογισμό.
- Μειώνει το κόστος ελέγχου του οργανισμού.
- Μειώνει τον κίνδυνο συμμετοχής των μάνατζερ σε επιζήμιες πρακτικές πλασματικής αύξησης των επιδόσεων ή τον κίνδυνο παραβίασης των κανόνων της επιχειρησιακής ηθικής και δεοντολογίας.
- Δίνει την δυνατότητα στους αποδοτικούς και αποτελεσματικούς μάνατζερ να έχουν μεγαλύτερη λειτουργική ευελιξία.
- Βελτιώνει την ικανότητα πρόβλεψης των κερδών ή των λειτουργικών αποτελεσμάτων.
- Αυξάνει τη χρησιμότητα του προϋπολογισμού ως ενός μέσου σχεδιασμού και συντονισμού.

4.6 Έλεγχος

4.6.1 Γενικά

Για να γίνει όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικός ο έλεγχος είναι απαραίτητο να ξεπερασθούν προβλήματα τόσο τεχνικής όσο και ανθρώπινης φύσης. Ο έλεγχος δεν είναι παρά ένα από τα τελευταία στάδια στην αλυσίδα των

ενεργειών της επιχείρησης και η συμβολή του εξαρτάται στο μεγαλύτερο βαθμό από την επιτυχία των προηγούμενων σταδίων: της πρόβλεψης, του προγραμματισμού και της εκτέλεσης.

Ένας από τους πιο πρόσφατους ορισμούς για το θέμα του διοικητικού ελέγχου, τον χαρακτηρίζει σαν «τη διαδικασία με την οποία η διοίκηση επηρεάζει άλλα μέλη του οργανισμού ώστε να εφαρμόσουν τις στρατηγικές του οργανισμού». Υπό αυτή την άποψη, ο έλεγχος τοποθετείται ανάμεσα στο στρατηγικό σχεδιασμό, που περιλαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τις επιδιώξεις και τις πολιτικές για την επίτευξη τους και τον καθημερινό έλεγχο, μέσω του οποίου γίνονται προσπάθειες για να διασφαλιστεί ότι οι εργασίες θα εκτελεστούν αποτελεσματικά και σωστά.

4.6.2 Ο Προϋπολογισμός Ως Εργαλείο Ελέγχου

Ένα από τα μεγάλα οφέλη της διαδικασίας του προϋπολογισμού είναι ότι ελέγχει εκ των προτέρων ολόκληρη τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Κάθε μια διαδικασία ή ενέργεια εμπεριέχεται σε ένα μοναδικό σύνολο από χρηματοοικονομικές καταστάσεις, με τις οποίες μπορούν να συγκριθούν τα πραγματικά αποτελέσματα.

Ένα άλλο απλό σημείο με το οποίο η επιχείρηση ελέγχει μέσω του προϋπολογισμού είναι απλά η παρακολούθηση της πορείας του. Η πιο απλή μορφή ελέγχου είναι η μελέτη των αποκλίσεων. Αν οι διαφορές οφείλονται σε αποκλίσεις όγκου ή δαπάνης δίνει σημαντικότερες πληροφορίες στη διοίκηση. Με βάση αυτές, μπορεί η επιχείρηση να εντοπίσει και να διορθώσει προβλήματα στη λειτουργία της προάγοντας με αυτό τον τρόπο και την γνώση στον οργανισμό.

Συνοψίζοντας τις επιδιώξεις του ελέγχου μέσω του προϋπολογισμού θα καταλήγαμε στα ακόλουθα σημεία . Η επιχείρηση επιδιώκει:

1. Την ολοκλήρωση της στρατηγικής του οργανισμού: ο έλεγχος δείχνει αν η επιχείρηση είναι σε θέση να επιτύχει τους μακροχρόνιους στόχους της και βοηθάει στον ανασχεδιασμό τους όποτε κρίνεται απαραίτητο.
2. Την καθιέρωση σημείων ελέγχου: μέσω του προϋπολογισμού μπορούν να προσδιορισθούν τα πιο σημαντικά σημεία στην επιχείρηση, τα οποία και

αποτελούν τη βάση για οποιαδήποτε σύγκριση.

3. Τον έλεγχο των εξόδων: Αυτός επιτυγχάνεται μέσω των εκάστοτε εγκρίσεων και τη συσσωμάτωση τους σε ένα ολοκληρωμένο σχέδιο. Παράλληλα, η παρακολούθηση τους και ο έλεγχος των αποκλίσεων τους συμβάλει στον ίδιο σκοπό.
4. Τον έλεγχο της κερδοφορίας και την πορεία των χρηματικών ροών: Καθώς όλα τα στοιχεία του προϋπολογισμού σχετίζονται εν τέλει με την κερδοφορία της επιχείρησης και το ταμείο της, ο προϋπολογισμός είναι σε θέση να προειδοποιήσει για πιθανά προβλήματα και να συμβάλει στην καλύτερη λειτουργία τους.

Σύμφωνα με τις απόψεις που παρουσιάζονται στο άρθρο των Abernethy και Brownell οι επιχειρήσεις μπορούν να συγκεκριμενοποιήσουν τους στρατηγικούς τους στόχους εκφράζοντας και μεταφέροντας τους στα κατώτερα σκαλοπάτια της ιεραρχίας με τη μορφή χρηματοοικονομικών στόχων. Σε αυτά τα πλαίσια, οι προϋπολογισμοί είναι αποτελεσματικοί για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της συμπεριφοράς των συμμετεχόντων. Η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να χρησιμοποιήσει τις αναφορές του προϋπολογισμού σαν διαγνωστικό εργαλείο για την εκτίμηση των αποτελεσμάτων σε σχέση με τον σχεδιασμό. Σύμφωνα με τους συγγραφείς ιδιαίτερος δυνατό σημείο του προϋπολογισμού είναι το γεγονός ότι μπορεί να παρακολουθήσει με αξιοπιστία τις πιο σταθερές διαδικασίες του οργανισμού. Σίγουρα όμως, με τις νέες τάσεις στη σύνταξη του, όπως τους ελαστικούς προϋπολογισμούς και τους προϋπολογισμούς βάσει δραστηριοτήτων, μπορεί να ξεπεράσει πιο εύκολα τα μειονεκτήματα της παραδοσιακής σύνταξης του προϋπολογισμού.

4.6.3 Αυστηρότητα Ελέγχου

Ένα άλλο θέμα που σχετίζεται με την διαδικασία του ελέγχου στην επιχείρηση είναι ο τρόπος και η βαρύτητα με την οποία αυτός εφαρμόζεται. Είναι δυνατόν να αποσκοπεί μόνο στον εντοπισμό μεγάλων αποκλίσεων ή σε άλλες περιπτώσεις να αποτρέπει οποιαδήποτε διαφορά από τους στόχους. Σχετικά με την

αυστηρότητα των στόχων και τον έλεγχο του κόστους στα πλαίσια του προϋπολογισμού βρέθηκε ότι οι υψηλοί στόχοι πρέπει να συνδέονται από αυστηρό έλεγχο, διότι διαφορετικά γίνονται προσπάθειες από τα στελέχη να συγκρατηθούν οι στόχοι.

Σύμφωνα με τον Van der Stede ο αυστηρός έλεγχος του προϋπολογισμού από την διοίκηση περιλαμβάνει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

1. Μεγάλη έμφαση στην επίτευξη των στόχων του προϋπολογισμού
2. Δέχεται με μεγάλη δυσκολία αναθεωρήσεις του προϋπολογισμού στη διάρκεια της περιόδου
3. Δίνει μεγάλη σημασία στους επιμέρους στόχους
4. Δεν ανέχεται εύκολα αποκλίσεις από τους επιμέρους στόχους κατά την διάρκεια της περιόδου
5. Γίνονται προσπάθειες για όσο το δυνατόν μεγαλύτερη επικοινωνία μεταξύ των στόχων του προϋπολογισμού

4.7 Απόδοση Και Αμοιβές

4.7.1 Αξιολόγηση Της Απόδοσης

Ένα επόμενο ή αλληλοσυμπληρούμενο στάδιο στον έλεγχο είναι η διαδικασία αξιολόγησης. Ο έλεγχος του προϋπολογισμού παρέχει πάρα πολλές πληροφορίες στη διοίκηση οι οποίες όμως πρέπει να χρησιμοποιηθούν κατάλληλα. Αυτή η χρήση μπορεί να κυμαίνεται από την αξιολόγηση της επιχείρησης ως το σύνολο ή έναντι του ανταγωνισμού, έως την αξιολόγηση της επιχείρησης κάθε μέλους του οργανισμού.

Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων συχνά χρησιμοποιούν το προϋπολογισμό ως βάση αξιολόγησης διότι αποτελεί μια σχετικά αντικειμενική βάση για δίκαια αποτελέσματα. Η δικαιοσύνη στις διαδικασίες αξιολόγησης συντελεί στο να αυξάνεται η απόδοση των στελεχών και εν γένει των εργαζομένων. Συμμετοχή στο σχεδιασμό του προϋπολογισμού, έλεγχος, αξιολόγηση αλλά και ανταμοιβή, δεν είναι παρά κομμάτια του ίδιου νομίσματος που δεν μπορούν να υπάρχουν αυτόνομα.

Τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης εξακολουθούν να είναι οι βάσεις πάνω στις οποίες βασίζεται ο έλεγχος. Ως εκ τούτου πρέπει να συνδυάζεται με χρηματοοικονομικές και μη πληροφορίες και ο έλεγχος πρέπει να μετατοπιστεί σταδιακά προς τον ίδιο τον εργαζόμενο (μέσω ομάδων, επιτροπών κτλ.). Ταυτόχρονα, κρίνεται απαραίτητη η σύνδεση ίου με το σύστημα αμοιβών καθιστώντας παράλληλα τον εργαζόμενο υπεύθυνο για το αποτέλεσμα.

4.7.2 Αμοιβές Και Προϋπολογισμός

Στις ενότητες που προηγήθηκαν είχε γίνει σαφής η ανάγκη για σύνδεση αυτών των παραγόντων για μια πιο ολοκληρωμένη χρήση του προϋπολογισμού. Στην Αγγλία, η συσχέτιση των αμοιβών με το βαθμό της απόδοσης των εργαζομένων φθάνει στο ποσοστό του 85%.

Όταν γίνεται λόγος για αμοιβές αυτές μπορεί να αφορούν οικονομικά και μη οφέλη. Από τα πιο συνηθισμένα οικονομικά είναι οι αυξήσεις στους μισθούς ή τα bonus. Η βιβλιογραφία αυτά τα χαρακτηρίζει βραχυχρόνια, λόγω της άμεσης εφαρμογής τους. Από την άλλη μεριά, πιο μακροχρόνιες και μη άμεσα οικονομικές αμοιβές μπορούν να θεωρηθούν η άνοδος στην ιεραρχία, η παροχή stock options, η αναγνώριση από την επιχείρηση κοκ.. Η επιχείρηση, σε κάθε μια από αυτές τις περιπτώσεις, δεν μπορεί να βασίζεται αποκλειστικά στην επιτυχία του προϋπολογισμού και τη σχέση του εργαζόμενου με αυτή, αλλά σε μια πιο σφαιρική αξιολόγηση. Αναπόσπαστο κομμάτι της τελευταίας θα είναι και ο προϋπολογισμός.

4.8 Στοχοθέτηση Και Ανθρώπινη Συμπεριφορά

Οι επιχειρήσεις αλλά και γενικότερα, κάθε οργανισμός προσπαθεί να δει και να καθορίσει την πορεία του μέσα στο χρόνο και στο περιβάλλον που ζει. Ένα business plan είναι αυτό που ακριβώς επιδιώκει και ο προϋπολογισμός είναι ένα μέσο για την επίτευξη του.

Η επιχείρηση είναι ένας οργανισμός όπου η παραμικρή μεταβολή δεν αφήνει τίποτα ανεπηρέαστο. Αυτό το γεγονός δείχνει το πόσο αναγκαίο είναι η διοίκηση να καθορίζει εκ των προτέρων και κατά το δυνατόν τους στόχους της προσπαθώντας να φέρει το καλύτερο αποτέλεσμα στην επιχείρηση.

Αναφέρθηκε πρωτίτερα η σημασία που έχει η συμμετοχή των εργαζόμενων στη σύνταξη του προϋπολογισμού και στον καθορισμό των στόχων του, καθώς και ο ρόλος της έμφασης που δίνεται στην επίτευξη αυτών. Εξάλλου, η συμμετοχή στη στοχοθέτηση είναι κάτι που επιθυμούν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, καθώς έτσι αντιλαμβάνονται ως μεγαλύτερη τη χρησιμότητα του και είναι πιο ευνοϊκά διακείμενοι σε αυτόν. Ακόμη, οι στόχοι συνδέονται άμεσα και με την απόδοση του οργανισμού αλλά και κάθε ατόμου μέσα σε αυτόν καθώς και με διαδικασίες αξιολόγησης και ελέγχου της επιχείρησης.

Μερικοί στόχοι που μπορεί να θέσει ο οργανισμός αφορούν το ύψος των πωλήσεων, τα ποσοστά κερδών, τη μείωση των επιμέρους στοιχείων του κόστους κ.ο.κ. Ιδίως ο έλεγχος του κόστους φαίνεται να είναι μια από τις βασικότερες επιδιώξεις μιας επιχείρησης παρά το γεγονός ότι δεν είναι το ίδιο αποτελεσματικός για όλες τις λειτουργίες της. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το μάρκετινγκ, η αποδοτικότητα του οποίου είναι δύσκολα μετρήσιμη. Σε κάθε περίπτωση όμως η επιτυχία των στόχων μελετάται με βάση τις αποκλίσεις από τα προϋπολογιζόμενα ποσά. Κάτι τέτοιο, δεν πρέπει να είναι απόλυτο κριτήριο, αλλά πρέπει να υπάρχει σύγκριση και με την επιτυχία άλλων οργανισμών σε αντίστοιχους τομείς, ώστε να φανεί η πραγματική πρόοδος της επιχείρησης. Δεν έχει νόημα να πετυχαίνεις απλά τους στόχους σου, όταν ο ανταγωνιστής γίνεται καλύτερος σου.

Να σημειωθεί ότι η έμφαση που δίνεται στην επίτευξη των στόχων του προϋπολογισμού σχετίζεται και με την φιλοσοφία έντονου ελέγχου από τη μεριά της διοίκησης. Σε αυτή τη περίπτωση, ο βαθμός επιτυχίας ή αποτυχίας στην εκπλήρωση των μεγεθών του προϋπολογισμού αποτελεί παράγοντα αξιολόγησης

για τον εκάστοτε υπεύθυνο. Η επιβράβευση μπορεί να κυμαίνεται από ένα bonus μέχρι προαγωγή και η «ποινή» από στασιμότητα μέχρι απόλυση, πάντα σε σχέση με τα αίτια των αποκλίσεων.

Πριν κλείσει αυτή την ενότητα σκόπιμο είναι να παρατεθεί μια λίστα με τους πιο συνηθισμένους χρηματοοικονομικούς στόχους που τίθενται από επιχειρήσεις (σύμφωνα με έρευνα στη Μεγάλη Βρετανία) και που επηρεάζουν άμεσα τον προϋπολογισμό τους. Φυσικά, υπάρχουν διακυμάνσεις στο βαθμό χρησιμοποίησής τους που κυμαίνεται από μηδενική χρήση τους μέχρι υιοθέτηση όλων, κάτι που συμβαίνει ανεξαρτήτως του κλάδου λειτουργίας της επιχείρησης. Αυτοί οι στόχοι είναι:

- Πωλήσεις
- Πωλήσεις προς επενδυμένο κεφάλαιο
- Κέρδη προς πωλήσεις
- Απόδοση επί της επένδυσης (ROI)
- Εργατικό κόστος
- Διοικητικά έξοδα προς πωλήσεις
- Άμεσα εργατικά προς πωλήσεις
- Έξοδα εργασίας προς πωλήσεις
- Κόστος παραγωγής προς πωλήσεις

Βιβλιογραφία κεφαλαίου 4

- Abernethy, M.A.; Brownell P.** ‘The role of budgets in organizations facing strategic change’. *Accounting, Organization and Society* 1999. 24, 189 – 204
- Allen Sweeny H. W., Rachlin Robert,** ‘Handbook of Budgeting’. John Wiley & sons, second edition 1987
- James A. Brimson, John Antos** ‘Driving Value Using Activity-Based Budgeting’ Wiley Cost Management Series 1998
- L. Fernadez., R. Perez, K. Robson,** ‘Ritual legitimation, de-coupling and the budgetary process: managing organizational hypocrisies in a multinational company’ *Management Accounting Research*, Volume 10 No. 4, December 1999
- Garbutt D.,** ‘Making Budgets Work: The control and use of the budgetary control process’. Chartered institute of management accountants, London 1992
- R. H. Garrison, E. W. Noreen, P. C. Brewer,** ‘Managerial Accounting’ . 11th Edition McGraw Hill/Irwin, 2006
- C. M. Lau, J. J. Tan,** ‘The impact of budget emphasis, participation and task difficulty on managerial performance: a cross-cultural study of the financial services sector’ *Management Accounting Research*, Volume 9, No. 2, June 1998
- Webb Alan,** ‘The impact of Reputation and variance investigations on the creation of budget slack’. *Accounting, organizations and Society*; 27, 2002
- Wim A. Van der Stede,** ‘Measuring ‘tight budgetary control’’. *Management Accounting Research*, Volume 12, No. 1, March 2001
- Καζαντζής Χρήστος,** ‘Σημειώσεις διοικητικής λογιστικής’, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Activity Based Management,
http://www.activitybasedmgmt.com/ABM_ABC_Information.htm

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Προϋπολογισμός μάρκετινγκ

5.1 Επισκόπηση της διαδικασίας προϋπολογισμού

Η διαδικασία του προϋπολογισμού μάρκετινγκ συνδέει με το προϊόν και το κέρδος, μια μεγάλη ομάδα διακριτών δαπανών. Οι περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να πωλήσουν επικερδώς αυτό που θέλουν οι πελάτες. Κατά συνέπεια, ο προϋπολογισμός του μάρκετινγκ αποτελεί ένα τρόπο να ενσωματωθούν τα λειτουργικά σχέδια μιας επιχείρησης. Είναι σημαντικό ο προϋπολογισμός να ελέγχεται, επειδή οι δαπάνες μάρκετινγκ μπορούν να πάρουν λανθασμένη κατεύθυνση αρκετά εύκολα. Κατά συνέπεια, μια διαδικασία προϋπολογισμού πρέπει να είναι σε θέση να μπορεί να ενσωματωθεί με άλλα σχέδια και να μπορεί να παρέχει χρήσιμες αναλύσεις για να στηρίξει την κρίση των αρμόδιων του μάρκετινγκ για το σχεδιασμό.

Ο προϋπολογισμός του τμήματος μάρκετινγκ εξαρτάται από τον τύπο του προϊόντος ή της υπηρεσίας, τον ανταγωνισμό, το μερίδιο αγοράς, το είδος του πελάτη, το κόστος για την απόκτηση και τη διατήρηση ενός πελάτη, τη γεωγραφική περιοχή, το δίκτυο διανομής, το μέγεθος παραγγελιών και τη συχνότητα, καθώς και τις προσπάθειες προώθησης. Οι πωλήσεις μπορεί να προϋπολογιστούν ανά προϊόν, υπηρεσία, πελάτη, περιοχή και πωλητή.

Οι προϋπολογισμοί στοχεύουν στο σχεδιασμό των πωλήσεων. Οι πωλήσεις μπορεί να προϋπολογιστούν ανά προϊόν, υπηρεσία, πελάτη, περιοχή και πωλητή. Πρέπει να αποτελούνται από τον όγκο των πωλήσεων και των πωλήσεων σε νόμισμα ανά πωλητή ανά περιοχή. Οι ελεγχόμενες και μη ελεγχόμενες δαπάνες θα πρέπει να προσδιοριστούν.

Οι προϋπολογισμοί της λειτουργίας μάρκετινγκ συνδέονται στενά με όλους τους άλλους προϋπολογισμούς. Για να γίνει αυτή η σύνδεση αποτελεσματική, το σύστημα προϋπολογισμών πρέπει να βασίζεται στην κατανόηση της φιλοσοφίας και των στόχων της επιχείρησης, στη συνειδητοποίηση των σχέσεων με τις άλλες

επιχειρησιακές λειτουργίες, στη δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν οι εξωτερικές πληροφορίες στον ανταγωνισμό και τέλος βοηθά να παρθούν σωστές αποφάσεις. Η σημασία αυτών των παραγόντων δείχνει ότι ο προϋπολογισμός μάρκετινγκ πρέπει να συζητείται ευρέως και να μην εκλαμβάνεται μόνο ως μια επιβαλλόμενη διαδικαστική ενέργεια.

5.2 Σύνδεση μεταξύ των στρατηγικών και άλλων λειτουργικών σχεδίων

Οι προϋπολογισμοί του τμήματος μάρκετινγκ προβλέπουν τη σύνδεση μεταξύ του στρατηγικού σχεδίου και άλλων λειτουργικών σχεδίων. Ο προϋπολογισμός πωλήσεων καθορίζει το επίπεδο και το μίγμα των προβαλλόμενων προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτές οι πληροφορίες γενικά δημιουργούνται ώστε να είναι σύμφωνες με το γενικό στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησης και για να παρέχουν περισσότερες αναλυτικές πληροφορίες για την περίοδο προγραμματισμού που καλύπτεται από το γενικό προϋπολογισμό.

Οι πληροφορίες για τις πωλήσεις είναι κορυφαίας σημασίας. Ο προσδιορισμός της βραχυπρόθεσμης δραστηριότητας που συνδέει το στρατηγικό σχέδιο με τους προϋπολογισμούς άλλων λειτουργιών, υποστηρίζουν την επίτευξη του επιθυμητού λειτουργικού επιπέδου. Λειτουργίες που λαμβάνονται υπ' όψη:

- *παραγωγή*: Παράγοντες που επηρεάζονται από τη διαδικασία προϋπολογισμού του τμήματος μάρκετινγκ περιλαμβάνουν τα επίπεδα αποθεμάτων και το χρόνο αναπλήρωσης, το μίγμα παραγωγής και το χρόνο εκπλήρωσης της παραγωγικής διαδικασίας.
- *έρευνα και ανάπτυξη*: Η ανάγκη για προϊόντα πέρα από τον κύκλο ζωής τους πρέπει να είναι αφορμή για να προσδιοριστούν οι προτεραιότητες για ανάπτυξη και τα επίπεδα χρηματοδότησης.
- *διοίκηση*: Ένας αριθμός από διοικητικές λειτουργίες μπορεί να επηρεαστεί από τον προϋπολογισμό πωλήσεων του μάρκετινγκ.

- *επενδύσεις*: η ανάγκη για εγκαταστάσεις, σχεδίαση, και εξοπλισμό πρέπει να συντονιστεί με την δραστηριότητα των πωλήσεων
- *μετρητά*: Αποθέματα, λογαριασμοί εισπρακτέοι και πληρωτέοι, δύναται να συσχετιστούν με τον προϋπολογισμό πωλήσεων.

Ο προϋπολογισμός του μάρκετινγκ συνδέεται με δύο τρόπους με τα σχέδια πωλήσεων. Κατ' αρχάς, μπορεί να πάρει κατεύθυνση από τις πωλήσεις, καθώς η επιθυμία για μεγαλύτερες ποσότητες προς πώληση μπορεί να προκαλέσει μεγαλύτερες δαπάνες για διαφήμιση. Δεύτερον, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να κατευθύνει τις πωλήσεις, όπως κατά τον προγραμματισμό προωθητικών ενεργειών. Οι συνολικές πωλήσεις και ο προϋπολογισμός μάρκετινγκ αποτελούν εκ των προτέρων ένα τρόπο σύνδεσης των διάφορων σχεδίων με την επιχειρησιακή στρατηγική.

5.3 Δαπάνες προϋπολογισμού μάρκετινγκ

Εκτός από την εκτίμηση της τιμής του προϊόντος, οι προϋπολογισμοί του μάρκετινγκ εξετάζουν διάφορες δαπάνες που είναι κατά ένα μεγάλο μέρος διακριτές. Η σύνταξη του προϋπολογισμού εξετάζει ποιοι πόροι πρόκειται να χρησιμοποιηθούν και σε ποιο μίγμα, για να διακινηθούν τα προϊόντα από την επιχείρηση προς τους πελάτες της. Σημαντικά στοιχεία του προϋπολογισμού μάρκετινγκ περιλαμβάνουν:

5.3.1 Έξοδα πωλήσεων

Έξοδα πωλήσεων είναι τα έξοδα που απαιτούνται για να γίνει πώληση (προμήθειες πωλήσεων, ο μισθός των πωλητών, διαφήμιση και προώθηση των πωλήσεων) και για να γίνει η διανομή των εμπορευμάτων στον πελάτη (η προώθηση της παραγγελίας, ο χειρισμός, η αποθήκευση και τα έξοδα αποστολής). Ο μάνατζερ θα πρέπει να εκτιμήσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της λήψης και εκτέλεσης των παραγγελιών.

Οι δαπάνες των πωλήσεων μπορούν να εγγραφούν στον προϋπολογισμό και να αναλυθούν ανά επιχειρηματική μονάδα, τμήμα, κατηγορία πελάτη, προϊόν, υπηρεσία, πωλητή, μέθοδο πωλήσεων, χρονική περίοδο (π.χ. μηνιαία), συναλλαγή, περιοχή και κανάλι διανομής. Θα πρέπει να υπάρχει μηνιαία κατανομή του στόχου των εξόδων πώλησης στον προϋπολογισμό για τον έλεγχο και την παρακολούθηση τους.

Η ενέργειες για πώληση υπόκεινται σε φθίνουσα απόδοση διότι μετά από ένα ορισμένο σημείο ο επιπλέον όγκος των πωλήσεων από τις ενέργειες πωλήσεων δεν καλύπτουν το πρόσθετο κόστος προώθησης και το χρόνο που καταναλώθηκε. Περαιτέρω, ο διευθυντής πωλήσεων θα πρέπει να καθορίσει τις απαιτήσεις του από το προσωπικό πωλήσεων.

Ο μάνατζερ είναι υπεύθυνος για τον προγραμματισμό των δαπανών των πωλήσεων. Πολλές δαπάνες για την πραγματοποίηση πώλησης μπορούν να εγγραφούν στον προϋπολογισμό βασιζόμενες ως ποσοστό επί των πωλήσεων, συμπεριλαμβανομένων των μισθών των πωλητών, τις δαπάνες για προώθηση των πωλήσεων και τη διανομή, τις εγγυήσεις-επισκευές, και την κατάρτιση-εκπαίδευση. Ωστόσο, ορισμένες δαπάνες πωλήσεων, όπως η ενοικίαση χώρων και η διαφήμιση, μπορεί να είναι σταθερές ή μεταβλητές. Οι μεταβλητές δαπάνες κυμαίνονται επειδή παίρνουν άμεση κατεύθυνση από τον διευθυντή πωλήσεων. Μια σταθερή πίστωση των εξόδων πωλήσεων προβλέπεται επειδή απαιτείται ένα ελάχιστο ποσό δαπανών.

Πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη στον προϋπολογισμού για αύξηση του κόστους της κατάρτισης και εκπαίδευσης, εφόσον έχουν προσληφθεί επιπλέον πωλητές. Οι εκάστοτε δραστηριότητες των πωλητών είναι συχνά επαναλαμβανόμενες και υπόκεινται σε ποσοτικές μετρήσεις του αποτελέσματος τους. Παράδειγμα αποτελούν τα έξοδα πωλήσεων στο κατάστημα και τα έξοδα διαχείρισης αποθήκευσης. Οι δαπάνες θα πρέπει να διαχωρίζονται ανά λειτουργία. Οι δαπάνες πωλήσεων στο κατάστημα μπορούν να βασίζονται στα ημερομίσθια των πωλητών. Για παράδειγμα, η δαπάνη για μετακινήσεις, μεταφορές μπορεί να είναι ανά διανυθέντα χιλιόμετρα.

Εάν, κατά τη μηνιαία ανάλυση, μια δαπάνη πωλήσεων κυμαίνεται πάνω από τον προϋπολογισμό για το έτος, ο μη οικονομικός διευθυντής το επισημαίνει στην έκθεση επίδοσης, αφού συζητήσει με τους αρμόδιους. Υπάρχουν τρεις δυνατότητες:

1. Να ζητήσει την αναθεώρηση του στόχου του προϋπολογισμού.
2. Να κάνει αίτηση χορήγησης χρημάτων από το ταμείο έκτακτης ανάγκης, αν υπάρχει.
3. Να ληφθούν μέτρα για να κρατηθούν οι δαπάνες στο επίπεδο που έχει προγραμματιστεί.

5.3.2 Διαφήμιση και προώθηση πωλήσεων

Η διαφήμιση μπορεί να επικεντρώνεται στην εικόνα της εταιρίας, μια γραμμή προϊόντων ή ένα εμπορικό σήμα. Μπορεί να έχει εθνικό, περιφερειακό ή τοπικό χαρακτήρα, μπορεί να χρησιμοποιήσει τα διάφορα μέσα επικοινωνίας. Ο μάνατζερ πρέπει να καθορίσει πόσο, πότε, πού και πώς η διαφήμιση θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί για να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό όφελος. Η διαφήμιση εξαρτάται από την ηγεσία του προϊόντος, το βαθμό του ανταγωνισμού, την οικονομία της αγοράς και την γενικότερη οικονομική κατάσταση. Θα πρέπει να είναι συντονισμένη με τις πωλήσεις και την παραγωγή. Ευθύνη για τη διαφήμιση μπορεί να αποδοθεί σε συγκεκριμένα άτομα, ανάλογα με την περίπτωση.

Τα βασικά κριτήρια στην κατάρτιση του προϋπολογισμού, όσον αφορά την ανάλυση και τον έλεγχο της διαφήμισης είναι το κόστος, το είδος και ο αριθμός των δεκτών, η συχνότητα της διαφήμισης, η συνέπεια στα πρότυπα του προϊόντος, η τιμή και τα κανάλια διανομής και τα δημογραφικά στοιχεία.

Το υψηλότερο ποσοστό του προϋπολογισμού μάρκετινγκ συνήθως προγραμματίζεται για τη διαφήμιση. Ο προϋπολογισμός στη διαφήμιση συμβάλλει στο σχεδιασμό των δαπανών της προώθησης και διανομής από τον διευθυντή μάρκετινγκ. Ο προϋπολογισμός της διαφήμισης εξαρτάται από την γεωγραφική περιοχή, τους πελάτες, τα προϊόντα, τις προσφερόμενες υπηρεσίες, τις δραστηριότητες και τα μέσα διαφήμισης. Η διαφήμιση θα πρέπει να είναι επαρκής για την επίτευξη των στόχων, όπως η καλύτερη τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά. Αφού ο προϋπολογισμός της διαφήμισης έχει καθοριστεί, θα πρέπει τα χρηματικά ποσά να διανεμηθούν σε συγκεκριμένες ενέργειες. Ο προϋπολογισμός της διαφήμισης μπορεί να αναλυθεί ανά προϋπολογισμό κάθε τμήματος της

επιχείρησης, σε συνολικό προϋπολογισμό, ανά ημερολογιακές περιόδους, ανά μέσο ενημέρωσης και ανά περιοχή πωλήσεων.

Ο διευθυντής μάρκετινγκ θα πρέπει να δημιουργήσει ένα ταμείο έκτακτης ανάγκης ώστε να υπάρχει ευελιξία στον προϋπολογισμό διαφήμισης. Το κεφάλαιο αυτό που δημιουργείται μπορεί να καλύψει ειδικές περιστάσεις, όπως η εισαγωγή ενός νέου προϊόντος, διαφημίσεις στα τοπικά μέσα ενημέρωσης ή αντίδραση σε κρυφές ενέργειες από τους ανταγωνιστές.

Οι στόχοι της διαφήμισης είναι να γνωρίζουν οι πιθανοί πελάτες νέα προϊόντα ή υπηρεσίες και τον τρόπο χρήσης τους, να βελτιωθεί το μερίδιο αγοράς, να αναπτυχθούν νέες αγορές, να γίνει προώθηση νέων προϊόντων, να σχεδιαστεί μια ευνοϊκή εικόνα και εμπιστοσύνη στη μάρκα, να αντιμετωπιστεί η κακή δημοσιότητα και ο ανταγωνισμός. Επίσης στους στόχους είναι η προώθηση των πωλήσεων, η αύξηση της τιμής πώλησης, να μειωθεί το κόστος πώλησης και η αντιμετώπιση ρυθμίσεων της κυβέρνησης. Υπάρχουν διάφορα είδη της διαφήμισης, που περιλαμβάνουν:

- προσφορές μιας συγκεκριμένης μάρκας
- μαζική διαφήμιση για ένα μεγάλο τμήμα του πληθυσμού
- στοχευμένη διαφήμιση σε κατηγορία πελατών (παιδιά, φοιτητές, κτλ)
- μηνύματα για την εικόνα της εταιρείας (όχι για ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία)

Οι τρόποι των διαφημιστικών μέσων περιλαμβάνουν την κλήση από τηλέφωνο, έντυπα (εφημερίδες, περιοδικά, δημοσιεύσεις, φυλλάδια), το διαφημιστικό ταχυδρομείο (γράμμα, e-mail), υπαίθριες, τηλεοπτικές (τηλεόραση, ραδιόφωνο), από πόρτα σε πόρτα και ταινίες.

Η προώθηση των πωλήσεων, η οποία συνδέεται άμεσα με τη διαφήμιση, είναι απαραίτητη για τις μελλοντικές πωλήσεις. Συχνά περιλαμβάνει έναν συνδυασμό έκπτωσης τιμής και δώρων, καθώς και εμπορικές εκθέσεις, επιδείξεις προϊόντος, διαγωνισμούς, δωρεάν προϊόν. Ο διευθυντής πωλήσεων θα πρέπει να δικαιολογήσει τον προϋπολογισμό διαφήμισης στην διοίκηση. Θα πρέπει να αναφέρει τους στόχους, πώς να εκπληρωθούν, καθώς και το κόστος του κάθε σχεδίου του προγράμματος. Οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη στον προϋπολογισμό διαφήμισης περιλαμβάνουν το κέρδος ανά προϊόν, την κατ' εκτίμηση δαπάνη διαφήμισης ανά μονάδα προϊόντος, και τον προβλεπόμενο

επιπλέον όγκο πωλήσεων που προκύπτουν από στοιχειώδεις διαφημιστικές δαπάνες.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να καθοριστεί το μέγεθος των δαπανών για τη διαφήμιση και την προώθηση των πωλήσεων. Αυτοί περιλαμβάνουν εκτιμήσεις, όπως αυτές που βασίζονται σε παρελθούσες δαπάνες διαφήμισης, από τα διαθέσιμα κεφάλαια, το ποσοστό επί των πωλήσεων ή κερδών, τις πωληθέντες μονάδες, την απόδοση των επενδύσεων (ROI). Η διαφήμιση μπορεί να μειώσει τα άμεσα έξοδα πωλήσεων. Οι τρεις δημοφιλείς μέθοδοι είναι:

1. μέθοδος ποσοστού των πωλήσεων ή κερδών
2. μέθοδος μονάδων πωλήσεων
3. μέθοδος επίτευξης στόχων

Μέθοδος ποσοστού των πωλήσεων ή κερδών

Με αυτή την προσέγγιση που χρησιμοποιείται ευρέως, η διαφήμιση θα είναι συνεπής με τον προϋπολογισμό ή τα έσοδα προηγούμενων ετών (π.χ., ο μέσος όρος πωλήσεων πέντε ετών). Η διαφήμιση μπορεί επίσης να βασίζεται σε ποσοστό των καθαρών κερδών ή στο μικτό περιθώριο κέρδους των προηγούμενων ετών.

Μέθοδος Μονάδων Πωλήσεων

Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, ένα πάγιο ποσό δαπάνης καθορίζεται για κάθε μονάδα προϊόντος που πρόκειται να πωληθεί, με βάση την εμπειρία και τη γνώση του τμήματος μάρκετινγκ για την ποσότητα της διαφήμισης που χρειάζεται για να πωληθεί κάθε μονάδα. Ο προϋπολογισμός ουσιαστικά βασίζεται σε μονάδες που πωλούνται αντί για πωλήσεις σε ευρώ. Για παράδειγμα, αν κατανέμονται 2 ευρώ για κάθε μονάδα προϊόντος και αναμένονται 20.000 μονάδες, τότε 40.000 ευρώ θα διατεθούν για τη διαφήμιση.

Μέθοδος επίτευξης στόχου

Η μέθοδος αυτή αφορά την πίστωση στη διαφήμιση, υπό συνήθεις συνθήκες και μακροπρόθεσμο ορίζοντα, ανά όγκο πωλήσεων, έτσι ώστε τα κέρδη και τα έσοδα να μην έχουν μηδενιστεί. Πρέπει να υπάρχει σύγκριση μεταξύ των διαδοχικών προϋπολογισμών διαφήμισης και του αναμενόμενου οριακού κέρδους ανά πρόγραμμα.

Το πρόγραμμα της διαφήμισης θα πρέπει να επανεξετάζεται περιοδικά για να εξασφαλίζεται ότι προωθούνται τα σωστά προϊόντα. Ο διευθυντής πωλήσεων δεν θα ήθελε να προωθήσει παρωχημένα, ανεπιτυχή ή επικίνδυνα προϊόντα.

Ο διευθυντής μάρκετινγκ μπορεί να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα της διαφήμισης μέσω της επανεξέτασης των πωλήσεων και των κερδών πριν, κατά και μετά την προώθηση. Μια ανάλυση των δραστηριοτήτων των ανταγωνιστών πρέπει να γίνει, δεδομένου ότι επηρεάζουν την επιχείρηση. Περαιτέρω, πληροφορίες για το κόστος των προγραμμάτων διαφήμισης μπορεί να αποτελούν στοιχεία που να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με τις μελλοντικές αποφάσεις για τα κανάλια διάθεσης.

Ο διευθυντής μάρκετινγκ θα πρέπει να εκτιμήσει την αποτελεσματικότητα συγκεκριμένου μέσου διαφήμισης, όπως εξετάζοντας το κόστος της διαφήμισης ανά χίλια άτομα που επιτεύχθηκε από τα μέσα ενημέρωσης. Αφού ο διευθυντής μάρκετινγκ έχει επιλέξει ένα κατάλληλο κανάλι, πρέπει να απαντηθούν αυτά τα ερωτήματα:

- Πόσο σημαντική είναι η δημιουργικότητα;
- Υπάρχει τρόπος να αγοραστεί χώρος και χρόνος που θα καλύψει ο προϋπολογισμός της διαφήμισης;
- Πώς πρέπει να τοποθετηθεί το προϊόν ή η υπηρεσία;

Η προσοχή της δημιουργικότητας εστιάζεται στο χρώμα, στο μέγεθος εμφάνισης των χαρακτήρων και σχημάτων στη συσκευασία, τη διάταξη, και την αντίθεση των χρωμάτων. Ο χώρος και ο χρόνος είναι απαραίτητα εάν ο διευθυντής μάρκετινγκ θέλει να φθάσει το στοχευμένο κοινό. Για παράδειγμα, ποιες ημέρες και ώρες οι πελάτες παρακολουθούν τηλεόραση; Ο διευθυντής μάρκετινγκ θα πρέπει να τοποθετεί σωστά την διαφήμιση προς τους καταναλωτές που είναι πιθανότερο να αγοράσουν το προϊόν και να γίνεται τμηματοποίηση της αγοράς σύμφωνα με δημογραφικά στοιχεία, όπως η κοινωνική τάξη, η ηλικία, το φύλο, η εκπαίδευση και το εισόδημα.

Πρότυπα διαφήμισης πρέπει να θεσπιστούν για τον έλεγχο του κόστους. Μπορούν να βασίζονται στο κόστος πωλήσεων ανά ευρώ, το κόστος ανά συναλλαγή πώλησης, το κόστος ανά μονάδα χώρου πώλησης και το κόστος ανά

αίτηση παροχής πληροφοριών. Αποκλίσεις μεταξύ προϋπολογισμού και των πραγματικών δαπανών θα πρέπει να εξετάζονται ως μέτρο ελέγχου.

5.3.3 Ανάλυση και Αξιολόγηση των δαπανών φυσικής διανομής

Η ανάλυση κόστους της διανομής έχει ως στόχο την επίτευξη της βέλτιστης πολιτικής για την διανομή. Οι δαπάνες θα πρέπει να εκτιμηθούν βάσει δραστηριότητας ή λειτουργίας για την προώθηση του σχεδιασμού και του ελέγχου. Η ανάλυση κόστους μπορεί να γίνει ανά προϊόν ή υπηρεσία, ανά τμήμα (κατάστημα, υποκατάστημα), περιοχή (χώρα, πόλη, περιφέρεια, νομός), με βάση την εξυπηρέτηση του πελάτη (εγγυημένη και μη εγγυημένη υποστήριξη, κατάρτιση-εκπαίδευση, χειρισμός παραπόνων), το κανάλι διανομής (κατασκευαστής, χονδρέμπορος, έμπορος λιανικής πώλησεως, απευθείας πώληση), τους όρους πωλήσεων (μετρητά, με δόσεις) και τη μέθοδο πώλησης (διά αλληλογραφίας, στο κατάστημα, άμεση πώληση, στο σπίτι).

Επίσης περιλαμβάνει το χειρισμό των αποθεμάτων προϊόντων (αποθέματα ασφαλείας, οικονομικό μέγεθος παραγγελίας, συχνότητα αγορών), την μεταφορά του προϊόντος (κόστος μεταφοράς, ταχύτητα, αξιοπιστία, διαθεσιμότητα), την αποθήκευση (αποθήκες διανομής και διατήρησης) και την λήψη και εκτέλεση παραγγελιών (διοίκηση, διαχείριση υλικών, συσκευασία). Η επιχείρηση επιλέγει να χρησιμοποιήσει τους ίδιους της πόρους (διανομείς, αποθήκες, τεχνολογία) ή να προβεί σε outsourcing.

Θα πρέπει να υπάρξει σύγκριση μεταξύ κάθε επιμέρους κόστους διανομής με τα έσοδα από τις πωλήσεις, όπως τα μεταφορικά με τις πωλήσεις. Μια μεγαλύτερη τιμή πώλησης είναι μη αποδεκτή, διότι για κάθε ευρώ από τις πωλήσεις απαιτείται μεγαλύτερο κόστος διανομής. Υψηλότεροι δείκτες σημαίνουν λιγότερη παραγωγικότητα. Όταν οι ενέργειες διανομής είναι επαναλαμβανόμενες, είναι χρήσιμο να συγκριθεί το πραγματικό με το προϋπολογισθέν κόστος για τον προσδιορισμό της απόκλισης. Οι αποκλίσεις διερευνώνται στη συνέχεια ώστε να παρθούν τα κατάλληλα μέτρα, αν χρειαστεί. Επιπλέον, η σύγκριση πρέπει να γίνεται μεταξύ του κόστους διανομής της εταιρείας με εκείνο των ανταγωνιστικών εταιρειών. Οι διαφορές πρέπει να αναλυθούν.

Ο έλεγχος του κόστους διανομής αφορά τη λειτουργική ευθύνη και τους στόχους για το κόστος. Τα έξοδα λειτουργίας διανομής ανά περιοχή μπορεί να ελέγχονται κατά την αναδιοργάνωση της περιοχής έτσι ώστε οι ενέργειες να ευθυγραμμίζονται περισσότερο με τα αναμενόμενα οφέλη (π.χ. τα έξοδα πωλήσεων μπορούν να μειωθούν με καλύτερη κάλυψη), εξαλείφοντας ασύμφορες περιοχές, αλλάζοντας μεθόδους πώλησης, ανακατανέμοντας τους πωλητές, μεταβάλλοντας τα κανάλια διανομής, με την τροποποίηση της πολιτικής της διαφήμισης ανά περιοχή, αλλάζοντας τις εγκαταστάσεις της αποθήκης και προσδιορίζοντας αδιάφορους πελάτες, οι οποίοι είναι πιθανό να αγοράσουν.

5.3.4 Ανάπτυξη προϊόντων

Κάποιες εταιρίες λογίζουν την ανάπτυξη των προϊόντων ως δαπάνη μάρκετινγκ, ιδιαίτερα βραχυπρόθεσμα. Μπορεί να περιλαμβάνει νέα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του προϊόντος (ανατοποθέτηση, αλλαγές στα τεχνικά χαρακτηριστικά), αλλαγές συσκευασίας (νέα υλικά, εμφάνιση, οικογενειακή κ.α.) και νέα προϊόντα (ιδέες, αξιολόγηση, ανάπτυξη, παραγωγή). Η συσκευασία μπορεί να αποσκοπεί στην εξοικονόμηση κόστους. Ο διευθυντής πωλήσεων πρέπει να αποφασίσει για το μέγεθος και τη μορφή του προϊόντος.

5.4 Λειτουργικοί παράγοντες ανάλυσης δαπανών

Η διαδικασία σύνταξης προϋπολογισμού οφείλει να εξετάσει τους διάφορους λειτουργικούς παράγοντες που διαμορφώνουν τις δαπάνες που προγραμματίζονται για τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους οι δαπάνες μάρκετινγκ μπορούν να αναλυθούν. Μια τέτοια ανάλυση περιλαμβάνει τις ιστορικές τάσεις, τα πρότυπα, και τους λειτουργικούς παράγοντες.

Οι ιστορικές τάσεις μπορούν να εφαρμοστούν απλά, παραδείγματος χάριν, εάν οι πωλήσεις προγραμματίζεται να αυξηθούν κατά 10%, η διαφήμιση μπορεί να αυξηθεί κατά το ίδιο ποσοστό. Αυτή η προσέγγιση απαιτεί την καταβολή λίγης

προσπάθειας, αλλά υποθέτει ότι τα προγενέστερα επίπεδα δαπανών ήταν ικανοποιητικά και ότι παρόμοια επίπεδα θα επιτευχθούν στο μέλλον.

Τα πρότυπα συνήθως υπό μορφή τυπικών επιπέδων δαπανών για συγκεκριμένες βιομηχανίες μπορούν να είναι διαθέσιμα, αλλά επειδή οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν διαφορετικούς στόχους και διαδικασίες μπορεί να είναι δύσκολο να εφαρμοσθούν. Επιπλέον σε βιομηχανικό επίπεδο μια συγκριτική μέτρηση επιδόσεων πιθανώς να είναι πάρα πολύ ευρεία για να έχει χρήσιμη εφαρμογή. Τα πρότυπα για τις δαπάνες μάρκετινγκ είναι συνήθως αποτελεσματικότερα για τον έλεγχο εάν ο σχεδιασμός ποικίλλει από την βιομηχανική πρακτική απ' ό,τι ως μέσο ανάπτυξης του προϋπολογισμού.

Κατά την ανάπτυξη του προϋπολογισμού μάρκετινγκ, είναι πιθανώς πιο χρήσιμο να αναλυθούν οι λειτουργικοί παράγοντες παρά να στηριχθεί στα ιστορικά δεδομένα ή στα πρότυπα. Παραδείγματα τέτοιων λειτουργικών παραγόντων περιλαμβάνουν:

- μερίδιο αγοράς
- ποσοστά διατήρησης πελατών
- πελάτες (μέγεθος, συχνότητα και μίγμα)
- ανταγωνιστική θέση
- αντίκτυπος των προηγούμενων προωθήσεων
- δαπάνες για να επιτευχθεί το μίγμα μάρκετινγκ
- σχέδια πωλήσεων

Ο πίνακας 5.1 παρουσιάζει τον αντίκτυπο αυτών και άλλων παραγόντων στις δαπάνες μάρκετινγκ και πωλήσεων. Με την αναθεώρηση των παραγόντων που είναι σημαντικοί για την επιχείρηση και πώς αυτοί σχετίζονται με την απόδοση, ο αρμόδιος για το σχεδιασμό μάρκετινγκ πρέπει να είναι σε θέση να υποβάλει καλύτερες συστάσεις σχετικά με το μέγεθος και το μίγμα των δαπανών του μάρκετινγκ. Επομένως, κατά τη σύνταξη προϋπολογισμού πρέπει να συμπεριληφθούν πληροφορίες για τη λειτουργία μάρκετινγκ καθώς επίσης και πληροφορίες για τις δαπάνες.

Πίνακας 5.1. Επίδραση διαφόρων παραγόντων στις δαπάνες μάρκετινγκ και πωλήσεων		
Παράγοντας	αντίκτυπος στο κόστος	
	καταναλωτικά προϊόντα	Βιομηχανικά προϊόντα
Αυξημένο μέγεθος ενεργειών πωλήσεων	↑	↑
Πωληθέν προϊόν περισσότερο από μια φορά το χρόνο	↑	↓
Υψηλότερο μερίδιο αγοράς ή ένταση πωλήσεων	↓	↓
Ευρύτερη γεωγραφική κάλυψη	↓	↓
Στόχευση στον τελικό καταναλωτή	↑	↑
Υψηλότερη τιμή προϊόντος	↑	–
Αυξημένη εξυπηρέτηση πελατών ή τεχνική υποστήριξη	–	↑
Υψηλότερο ποσοστό διανομής με μεσάζοντες	↑	↑
Υψηλότερη ποσοστό παραγγελιών καλυπτόμενες από το απόθεμα	↑	↑
Περισσότεροι ανταγωνιστές	↑	↓
Αυξημένη σημασία του προϊόντος για την εταιρία	–	↓
	(↑) τάση να αυξηθεί ο δείκτης δαπάνες μάρκετινγκ προς πωλήσεις	
	(↓) τάση να αυξηθεί ο δείκτης δαπάνες μάρκετινγκ προς πωλήσεις	
	(–) μη προσδιορισμένο	

5.5 Στυλ Διοίκησης

Η δομή των προϋπολογισμών μάρκετινγκ πρέπει να ταιριάζει με τις επιταγές της διοίκησης καθώς επίσης και με τις άλλες λειτουργίες. Επειδή ο σχεδιασμός σε όλη την επιχείρηση οδηγεί σε ενέργειες, είναι σημαντικό να εξεταστεί τι ζητά η διοίκηση και οι άλλες λειτουργίες, όταν καταστρώνονται οι προϋπολογισμοί πωλήσεων και μάρκετινγκ. Το στυλ της διοίκησης έχει να κάνει με ζητήματα ευθύνης και ενεργειών. Ο συντονισμός με άλλες λειτουργίες επιτρέπει την καλύτερη διαχείριση πληροφοριών και του κόστους, την ακεραιότητα και την

αποδοτικότητα, έτσι ώστε οι ενέργειες να αφορούν αυτό που πρέπει να γίνει και όχι ποιανού η πληροφορία είναι σωστή.

Όσον αφορά τις επιταγές της διοίκησης, μερικοί ειδικοί προτιμούν να θεωρούν τους μάνατζερ υπεύθυνους μόνο για τις ενέργειες που ελέγχουν άμεσα, ενώ άλλοι τους θέλουν να είναι υπεύθυνοι και για τις έμμεσες συνέπειες. Παραδείγματος χάριν, οι προωθητικές ενέργειες έχουν επιπτώσεις άμεσα στις τιμές και στις ποσότητες προς πώληση και μπορεί έμμεσα να έχουν επιπτώσεις στις δαπάνες, την πίστωση, και τους εισπρακτέους λογαριασμούς μεταξύ των άλλων. Όσον αφορά αυτές τις διαφορετικές μορφές του καταμερισμού της ευθύνης στη δομή των προϋπολογισμών, δύο προσεγγίσεις χρησιμοποιούνται, οι άμεσες και οι πλήρεις μέθοδοι δαπανών.

Η άμεση μέθοδος δαπανών αφορά μόνο εκείνα τα προϊόντα που οι δαπάνες συνδέονται ρητώς με εκείνα, σε αντίθεση με τις δαπάνες παραγωγής που μπορεί να περιλαμβάνουν στοιχεία προϋπολογισμών μάρκετινγκ και πωλήσεων, όπως οι δαπάνες για προωθητικές ενέργειες και η διαφήμιση. Στην άμεση μέθοδο δαπανών, που είναι η απλούστερη, η επίδοση των προϊόντων μετριέται σε όρους συμβολής τους στην επίτευξη κέρδους στην επιχείρηση. Η πλήρης μέθοδος δαπανών συνδέει όλες τις δαπάνες με τα προϊόντα κατανέμοντας έμμεσα κόστη σε αυτά, με συνέπεια η αποδοτικότητα των προϊόντων να μπορεί να μετρηθεί με τον ίδιο τρόπο όπως μετριέται η επιχειρησιακή αποδοτικότητα.

Οποιαδήποτε μέθοδος κοστολόγησης αν χρησιμοποιείται, οι προϋπολογισμοί μάρκετινγκ και πωλήσεων πρέπει να συντονιστούν με τα άλλα συστήματα. Παραδείγματος χάριν, τα αποτελέσματα των λογαριασμών χρήσης πρέπει να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά. Με τον κατάλληλο προγραμματισμό, άλλοι λογαριασμοί μπορούν να αναφέρονται στα προϊόντα, τους πωλητές, τις ταξινομήσεις πελατών, τις προωθητικές ενέργειες και σε άλλες κατηγορίες που είναι χρήσιμες για τον προγραμματισμό και τον έλεγχο. Ακριβώς όπως οι δαπάνες μπορούν να συσχετίζονται με το λογιστικό σύστημα που ακολουθεί η επιχείρηση, οι λειτουργικοί παράγοντες μπορούν να αφορούν άλλα μέρη του συστήματος διοίκησης πληροφοριών.

5.6 Επαυξητικός προγραμματισμός και ανάλυση

Υποθέτοντας ότι ο προϋπολογισμός του τμήματος μάρκετινγκ χρησιμοποιείται για να ενσωματώσει άλλα σχέδια και προϋπολογισμούς και ότι οι πληροφορίες εσόδων και δαπανών προέρχονται από λειτουργικούς παράγοντες, ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό γνώρισμα είναι ο προγραμματισμός. Ανάλογα με την επιχείρηση και τη βιομηχανία, ο προγραμματισμός καλείται να συμπεριλάβει τη γεωγραφική περιοχή, το δίκτυο της διανομής, την κατηγορία πελάτη και τη γραμμή παραγωγής προϊόντων.

Όταν τα σχέδια αναπτύσσονται επαυξητικά, ρυθμίσεις μπορούν να γίνουν περισσότερο κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αναθεώρησης. Τα βασικά βήματα του επαυξητικού προϋπολογισμού περιλαμβάνουν τα εξής:

- προσδιορισμός των αυξήσεων.
- ανάλυση των σχετικών λειτουργικών παραγόντων.
- ανάπτυξη του σχεδίου μάρκετινγκ και πωλήσεων για κάθε αύξηση.
- επέκταση κάθε αύξησης στα έσοδα και της δαπάνες.
- άθροιση των αυξήσεων για να διαμορφωθεί ένας προϋπολογισμός βάσης.
- αναθεώρηση του προϋπολογισμού βάσης, ώστε να είναι συνεπής με τη στρατηγική της εταιρίας και το αναμενόμενο κέρδος, για μια αξιολόγηση των ανταγωνιστικών ενεργειών και για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.
- ρύθμιση του προϋπολογισμού βάσης όπως απαιτείται σε επίπεδο μεμονωμένων αυξήσεων.
- εξέταση του εφαρμοσμένου προϋπολογισμού βάσης για την ευαισθησία του κέρδους σε διαφορετικά επίπεδα δαπανών.

Τέλος, όταν προϋπολογιστεί ο σωστός επαυξητικός προϋπολογισμός και έχει φτάσει σε επίπεδο που να μπορούν να πραγματοποιηθούν τα επιθυμητά κέρδη, ο προϋπολογισμός μπορεί να εγκριθεί. Αυτό θα αποτελεί εφελτήριο για τις πωλήσεις και τις ενέργειες μάρκετινγκ.

5.7 Ειδικά προβλήματα σύνταξης προϋπολογισμού μάρκετινγκ

Επειδή οι δαπάνες μάρκετινγκ είναι διακριτές και μπορούν να συνδυαστούν με πολλούς διαφορετικούς τρόπους, είναι δύσκολο να υπολογιστούν τα επίπεδα δαπανών για κάθε στοιχείο κόστους. Κατά τη διάρκεια της προϋπολογισθείσας περιόδου, μπορεί επίσης να είναι δύσκολο να ελεγχθούν τα επίπεδα δαπανών και να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Παρακάτω παρουσιάζονται μερικές από τις γενικότερες πτυχές αυτών των προβλημάτων που αφορούν τα σημαντικότερα στοιχεία δαπανών.

5.7.1 Ρυθμίσεις τιμολόγησης

Οι ρυθμίσεις τιμολόγησης πρέπει να προϋπολογιστούν και να ελεγχθούν, εάν πρόκειται να επιτευχθούν μελλοντικά έσοδα. Η τιμολόγηση πραγματοποιείται συνήθως σε σχέση με τις δαπάνες ή σε απάντηση στον ανταγωνισμό. Για τα προϊόντα που έχουν κυρίαρχη θέση στην αγορά, οι τιμές μπορούν να βασιστούν στην αξία στον πελάτη. Τα νέα προϊόντα μπορεί να είναι δύσκολο να τιμολογηθούν. Κατά την διάρκεια της αρχικής εισόδου στην αγορά, οι τιμές έχουν τεθεί κοντά στο κόστος για να επιτευχθεί ο επιθυμητός όγκος πωλήσεων και το μερίδιο αγοράς.

Αφότου επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, οι τιμές πρέπει να ρυθμιστούν. Κατά τη διάρκεια της ίδιας περιόδου, καθώς ο όγκος πωλήσεων αυξάνεται, οι δαπάνες των προϊόντων μπορεί να ελαττώνονται, κατά συνέπεια οι τιμές θα μπορούσαν να κρατηθούν σταθερές και τα κέρδη θα αυξάνονταν.

Όταν οι τιμές μειώνονται, είναι απαραίτητο να προγραμματιστούν πρόσθετες εκπτώσεις ή προσφορές οι οποίες μπορούν συνήθως να ελεγχθούν καλύτερα από απότομη μείωση στο κόστος, επειδή μπορούν να καταγραφούν ως δαπάνες. Για οποιοδήποτε προϊόν, η τιμή του οποίου προγραμματίζεται να αλλάξει, είναι χρήσιμο να ελεγχθεί αυτό με τη σύνταξη προϋπολογισμού στην αρχική τιμή και έπειτα να εμφανίζεται στον προϋπολογισμό σε κάθε περίοδο με τις ρυθμίσεις τιμολόγησης που πρόκειται να γίνουν.

5.7.2 Έξοδα πωλήσεων

Τα έξοδα πωλήσεων περιλαμβάνουν διάφορα στοιχεία κόστους, όπως ο μισθός, η κατάρτιση, και οι δαπάνες των πωλητών. Αυτές οι δαπάνες συχνά συνδέονται με διαφορετική ένταση πωλήσεων ανά περιοχή, κατηγορία πελατών, ή ομάδας προϊόντων. Τα έξοδα πωλήσεων πρέπει να προϋπολογιστούν επαυξητικά με τρόπους που επιτρέπουν μελλοντικές αναλύσεις όπως π.χ. :

- οι επιχειρήσεις με μεγάλα επίπεδα πωλήσεων μπορεί να θελήσουν να προϋπολογίσουν και να παρουσιάσουν τα έξοδα πωλήσεων ανά τμήμα, ανά συναλλαγή, μέχρι ανά ημέρα, και ώρα της ημέρας. Τέτοια δεδομένα επιτρέπουν τη συσχέτιση επάνδρωσης καταστημάτων με πωλητές με το επίπεδο παροχής υπηρεσιών στους πελάτες.
- οι επιχειρήσεις των οποίων οι πωλήσεις της καλύπτουν ευρείες γεωγραφικές περιοχές μπορούν να συγκρίνουν τους χρόνους παράδοσης με το να καλούν τους πελάτες τους.
- Επιχειρήσεις μπορεί να θέλουν να αξιολογήσουν τα έξοδα των πωλήσεων ανά γεωγραφική περιοχή και ανά πηγή πληροφόρησης που οδήγησε σε πώληση (που θα μπορούσε να είναι από έναν κατάλογο επιχειρήσεων, από έντυπο διαφήμισης ή από μια τοποθέτηση στα MME).

Πρέπει να προσδιοριστεί το είδος των αναλύσεων που θα χρειαστεί όσο ο προϋπολογισμός εφαρμόζεται, έτσι ώστε να μπορούν να καθιερωθούν τεχνικές για επισκόπηση και έλεγχο.

5.7.3 Προώθηση πωλήσεων

Πολύ συχνά, οι προωθήσεις πωλήσεων γίνονται για να αυξήσουν τις πωλήσεις χωρίς όμως ικανοποιητική προσοχή στον προγραμματισμό και τον έλεγχο. Η έλλειψη ελέγχου μπορεί να φανεί στο προσωπικό πωλήσεων καθώς επίσης και στους πελάτες. Επειδή υπάρχουν λίγα πρότυπα στη βιομηχανία για τις δαπάνες προώθησης πωλήσεων, κάθε επιχείρηση πρέπει να χρησιμοποιήσει το δικό της αρχείο για να καθορίσει τι είναι αποτελεσματικό. Τα αρχεία πρέπει να διατηρηθούν και να συσχετισθούν με τους προϋπολογισμούς και τους ελέγχους για

τις σχέσεις μεταξύ της ποσότητας, του προϊόντος και των προωθητικών ενεργειών. Οι πιο πρόσφατες ενέργειες προώθησης μπορούν να συσχετιστούν με συγκριτική μέτρηση επιδόσεων (όπου αυτή αναπτύσσεται) και οι διαφορές μπορούν να αναλυθούν ως απώλειες από προωθητικές ενέργειες.

Εκτός από τον επαυξητικό προγραμματισμό και τον έλεγχο των εμπορευμάτων, πρέπει επίσης να προγραμματιστούν και να ελεγχθούν ενέργειες προώθησης και άλλες δαπάνες των πωλήσεων όπως π.χ. τα έξοδα από την παρουσία της επιχείρησης σε εκθέσεις.

5.7.4 Δαπάνες διαφήμισης

Οι δαπάνες για διαφήμιση συχνά είναι από τις πρώτες που μειώνονται σε κακές οικονομικές συνθήκες. Επομένως είναι σημαντικό να είναι σε θέση να αξιολογείται η αποτελεσματικότητα της διαφήμισης. Ο προϋπολογισμός πρέπει να έχει εκείνη τη μορφή ώστε οι δαπάνες της διαφήμισης και η δραστηριότητα των πωλήσεων να μπορούν να συσχετιστούν.

Ο έλεγχος των δαπανών μπορεί να ασκηθεί θέτοντας πρότυπα δημιουργίας της διαφημιστικής καμπάνιας, όπως την απομνημόνευση από τον πελάτη, τον αντίκτυπο της διαφήμισης, ή τα ποσοστά πωλήσεων, ώστε να είναι αποτελεσματική και στη συνέχεια γίνονται δοκιμές τακτικά για τη μέτρηση του αποτελέσματος. Οι δαπάνες διαφήμισης για το προϊόν δημοσιεύονται συχνά στον τύπο έτσι ώστε οι δαπάνες μιας εταιρίας να συγκρίνονται με εξωτερικές μετρήσεις επιδόσεων.

Η εμπορική διαφήμιση παρουσιάζει άλλα προβλήματα στον προγραμματισμό και τον έλεγχο που μπορούν να επηρεάσουν το σχεδιασμό ενός συστήματος προϋπολογισμού. Οι όροι των συμφωνιών για την διαφήμιση πρέπει να ελεγχθούν όπως για παράδειγμα τα φυλλάδια στην έντυπη διαφήμιση και τα τιμολόγια για τον χρόνο προβολής στην τηλεόραση και το ραδιόφωνο. Κατά συνέπεια απαιτείται ένα υποσύστημα που να αφορά τους πληρωτέους λογαριασμούς αλλά και τις υποχρεώσεις προς τους πιστωτές. Τα ποσά που απαιτούνται προς πληρωμή, τα οποία θα προέρθουν από την αγορά ενός δεδομένου προϊόντος ή προϊόντων για μια ορισμένη περίοδο, πρέπει να

παρακολουθούνται για να φανεί η δαπάνη, αν και οι πραγματικοί λογαριασμοί που πληρώνονται είναι συχνά πολύ λιγότεροι.

Ακόμη και με τη χρήση των συγκριτικών μετρήσεων επιδόσεων και τις αναλύσεις για να εξηγηθεί ποια διαφήμιση είναι σημαντική και γιατί, παραμένει ακόμα μια διακριτική δαπάνη. Περιστασιακά, όταν η διοίκηση προσπαθεί να μειώσει τη δαπάνη διαφήμισης, διαπιστώνει ότι έχουν γίνει ήδη συμφωνίες για τις μελλοντικές δαπάνες. Επομένως το σύστημα προϋπολογισμών και οι προκύπτοντες έλεγχοι πρέπει να ενσωματώσουν σχέδια το διαθέσιμο χρονικό περιθώριο από την εφαρμογή ενός προγράμματος διαφήμισης μέχρι τον προϋπολογισμό του επόμενου και το μέγεθος των υποχρεώσεων καθώς επίσης και των δαπανών.

5.7.5 Δαπάνες ανάπτυξης προϊόντων

Η διοίκηση του μάρκετινγκ χρησιμοποιεί την ανάπτυξη προϊόντων για να προωθήσει νέα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του προϊόντος (ανατοποθέτηση, αλλαγές στα τεχνικά χαρακτηριστικά), αλλαγές συσκευασίας (νέα υλικά, εμφάνιση, οικογενειακή κ.α.) και νέα προϊόντα (ιδέες, αξιολόγηση, ανάπτυξη, παραγωγή). Τέτοια προώθηση μπορεί να γίνει εκ των έσω ή από τους προμηθευτές. Σε κάθε περίπτωση, οι προσπάθειες ανάπτυξης και το σχετικό τους κόστος ελέγχεται καλύτερα από τον προγραμματισμό. Ένα υποσύστημα προγράμματος ανάπτυξης προϊόντων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να συνδέσει τον προϋπολογισμό έρευνας και ανάπτυξης με τον προϋπολογισμό δαπανών μάρκετινγκ.

5.7.6 Δαπάνες εξυπηρέτησεων πελατών

Η αυξανόμενη επιρροή του καταναλωτισμού συχνά έχει αναγκάσει τα παραδοσιακά προγράμματα εγγυήσεων να επεκταθούν. Οι ανακλήσεις και οι αντικαταστάσεις έχουν γίνει πιο συχνές. Περισσότερο προσωπικό αναλίσκείται για να απαντάει στις ερωτήσεις των καταναλωτών.

Κατά συνέπεια, νέες μέθοδοι χρησιμοποιούνται για να προγραμματιστούν και να ελεγχθούν τα έξοδα εξυπηρέτησης πελατών. Οι δαπάνες των εγγυήσεων έχουν προγραμματιστεί συνήθως ως ποσοστό επί των πωλήσεων, αλλά σήμερα περισσότερη προσοχή δίνεται στο συσχετισμό της δαπάνης της εγγύησης με συγκεκριμένα προϊόντα. Οι δαπάνες ανάκλησης μπορούν να φανούν μέσα από τα στατιστικά στοιχεία του ποιοτικού ελέγχου που έχουν να κάνουν με τα μέσα όρια ποιότητας των εξερχόμενων προϊόντων. Οι δαπάνες αντικατάστασης μπορούν να υπολογιστούν από τα ποσοστά αποτυχίας που αφορούν το προϊόν που αναπτύσσονται στο εργαστήριο ποιοτικού ελέγχου.

Συγκριτικές τάσεις των δαπανών σε αυτά τα στοιχεία κόστους πρέπει να ελεγχθούν και πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να:

- ρυθμιστεί ο προϋπολογισμός
- προταθούν οι επιφυλάξεις όσον αφορά την πραγματική απόδοση
- γίνει εστίαση σε δραστηριότητες ανάπτυξης
- υπάρξει κατεύθυνση προς ενέργειες εξασφάλισης ποιότητας

5.7.7 Φυσική διανομή

Η φυσική διανομή περιλαμβάνει τα θετικά και αρνητικά μεταξύ της εξυπηρέτησης και του κόστους. Τα προσφερόμενα επίπεδα εξυπηρέτησης πρέπει να προγραμματίζονται και η απόδοση να μετριέται. Συχνά, το επίπεδο εξυπηρέτησης μπορεί να παρέχει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν η τιμή, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των προϊόντων κτλ, δεν είναι ιδιαίτερα διαφοροποιημένα μεταξύ των ανταγωνιστών.

Υψηλά επίπεδα αποθεμάτων προϋποθέτουν συνήθως καλύτερη εξυπηρέτηση και με τις ετήσιες δαπάνες να φέρνουν τα αποθέματα κοντά στο 25% της αξίας αποθεμάτων, είναι σημαντικό να εξασφαλιστεί ότι για τέτοια εξυπηρέτηση αξίζει αυτό το κόστος. Σε πολλές περιπτώσεις, η εξυπηρέτηση μπορεί να βελτιωθεί με το ίδιο ή με ένα μειωμένο επίπεδο αποθεμάτων, προγραμματίζοντας και ελέγχοντας τι αποθέματα υπάρχουν και για ποιο προϊόν.

Κατά συνέπεια, το σύστημα πωλήσεων και μάρκετινγκ πρέπει να συνδέεται με το σύστημα ελέγχου αποθεμάτων και μέσω αυτού, με την παραγωγή και την

προμήθεια στην αγορά. Οι πληροφορίες μάρκετινγκ είναι απαραίτητες ανά προϊόν και περιοχή και πρέπει να προγραμματίζεται, να παρουσιάζεται και αναλύεται η ποιότητα της εξυπηρέτησης όπως και τα αρχεία για το κόστος. Ένα σύστημα τέτοιου είδους παρέχει κριτήρια ανάλυσης επιδόσεων που σχετίζονται με τους στόχους οι οποίοι θα επιλύσουν τη σύγκρουση για τα αποθέματα μεταξύ των τμημάτων μάρκετινγκ, οικονομικού και διοίκησης.

5.8 Περιπτώσεις προϋπολογισμών επιχειρήσεων

Κάθε επιχείρηση είναι μοναδική και προσεγγίζει τους προϋπολογισμούς πωλήσεων και μάρκετινγκ σύμφωνα με τις δικές τις αντιλήψεις. Αυτό φαίνεται στην ανάλυση περιπτώσεων επιχειρήσεων όπως των συσκευασμένων καταναλωτικών αγαθών, των βιομηχανικών προϊόντων, των καταστημάτων λιανικής και των τραπεζών. Αυτές οι τέσσερις περιπτώσεις επιλέχθηκαν γιατί παρουσιάζουν διαφορές στις μεθόδους διανομής, στα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρουν και στο κοινό που στοχεύουν.

5.8.1 Επιχείρηση συσκευασμένων καταναλωτικών αγαθών

Οι προϋπολογισμοί αυτού του τύπου των επιχειρήσεων ξεκινούν με τον καθορισμό στόχων για την επίτευξη συγκεκριμένου μεριδίου αγοράς. Εφαρμόζονται στρατηγικές για το προϊόν, την τιμολόγηση, την προώθηση και την διανομή ώστε να επιτευχθεί ο στόχος δηλαδή το μερίδιο αγοράς. Τα κόστη αποδίδονται, σε κάθε στρατηγική, αναλόγως της επιβάρυνσης από το κάθε μέρος του μίγματος και συγχρόνως συγκρίνονται με τα κέρδη. Τα επίπεδα δαπανών γενικά καθορίζονται με τον συνδυασμό προηγούμενης εμπειρίας του μάρκετινγκ καθώς εξωτερικά πρότυπα δεν χρησιμοποιούνται συχνά για τον καθορισμό του μεγέθους των δαπανών.

Ο προϋπολογισμός συνήθως συνδέεται με άλλα λειτουργικά σχέδια. Οι ενέργειες μάρκετινγκ προσανατολίζονται στο στόχο δηλαδή το κέρδος. Το σχέδιο παραγωγής παρέχει πληροφορίες για το κόστος παραγωγής του προϊόντος το οποίο πρέπει να συμπεριληφθεί στο μάρκετινγκ μανάτζμεντ. Ο διευθυντής του προϊόντος συχνά ελέγχει τον προϋπολογισμό έρευνας και ανάπτυξης. Επειδή τα σχέδια είναι αλληλοσυνδεδεμένα και η συνολική προσπάθεια καθοδηγείται από το μάρκετινγκ, το σχέδιο μάρκετινγκ περιλαμβάνει ένα τμήμα που ορίζει που και πως θα μπορούσε να αλλάξει ο προϋπολογισμός εάν το επιβάλουν οι συνθήκες.

Οι ενέργειες για πωλήσεις είναι σημαντικές και η δυναμικότητα των πωλήσεων μπορεί να είναι μεγάλη. Όμως γενικά ασκείται πίεση για χαμηλή τιμολόγηση του προϊόντος, για παροχή ουσιαστικής προωθητικής δραστηριότητας και για δημιουργία προγραμμάτων αποζημίωσης. Επίσης αναμένονται συνεχιζόμενες προωθητικές ενέργειες, συνεργατικές συμμαχίες κ.α.. Το σύστημα των προϋπολογισμών επιτρέπει στη διοίκηση να σχεδιάσει και να αξιολογήσει αυτές τις δραστηριότητες ώστε να σιγουρευτεί ότι είναι παραγωγικές.

5.8.2 Επιχειρήσεις βιομηχανικών προϊόντων

Η δυναμικότητα των πωλήσεων είναι το κλειδί στην πώληση βιομηχανικών προϊόντων. Άρα ο προϋπολογισμός θα πρέπει να έχει στόχο τον υπολογισμό του μίγματος των δαπανών οι οποίες θα υποστηριχτούν καλύτερα από τα έσοδα των πωλήσεων. Σημαντικά ζητήματα πολιτικής που καθορίζουν την πώληση είναι η εγγύηση του προϊόντος, η τιμή και η ποιότητα, ο αδιάκοπος εφοδιασμός καθώς και το κύρος, ο αντιλαμβανόμενος κίνδυνος και τα αισθήματα φιλίας. Συνήθως αυτά τα ζητήματα αντιμετωπίζονται από την επιχείρηση ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί χωρίς να μιμείται τους ανταγωνιστές. Επομένως τα κόστη επηρεάζονται από την πολιτική που ακολουθείται. Αυτή η φιλοσοφία της επιχείρησης βιομηχανικών προϊόντων απαγορεύει την χρήση εξωτερικών προτύπων μέτρησης δαπανών οπότε είναι σημαντικό να χρησιμοποιείται μια εσωτερική βάση δεδομένων.

Οι προβλέψεις πωλήσεων βασίζονται επίσης σε εσωτερικά δεδομένα. Οι επιχειρήσεις με μεγάλους χρόνους εκπλήρωσης παραγγελιών μπορούν να αναλύσουν τις καθυστερήσεις αυτές ή σε μερικές περιπτώσεις να αναλύσουν την

εξέλιξη της μη ολοκλήρωσης μεγάλων αναθέσεων. Η πληροφορίες για το συνολικό μέγεθος της αγοράς δεν χρησιμοποιούνται συχνά επειδή τείνει να παραμένει σταθερό. Οι περισσότερες ενέργειες προβολής προϊόντων περιλαμβάνουν τη συλλογή και ερμηνεία ιστορικών και ανταγωνιστικών στοιχείων.

Ο προϋπολογισμός συνήθως συνδέεται με τα σχέδια εισερχόμενων υλικών και βοηθητικών προϊόντων και παραγωγής. Οι πωλητές μπορεί να υποσχεθούν εξυπηρέτηση μετά την πώληση ή την προσαρμογή του προϊόντος στον αγοραστή αλλά η λειτουργία υποστήριξης της επιχείρησης να δυσκολεύεται να τα εφαρμόσει. Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός και έλεγχος συνοδευόμενα μέσα από σωστές διαδικασίες δύναται να αποτρέψουν τέτοια προβλήματα.

5.8.3 Επιχειρήσεις λιανικής πώλησης

Ενώ η εστίαση για επιχειρήσεις συσκευασμένων καταναλωτικών αγαθών είναι στην αγορά και για εκείνες των βιομηχανικών προϊόντων στις πωλήσεις, ο προϋπολογισμός για τα καταστήματα λιανικής εστιάζει στα εμπορεύματα, δηλαδή τι πρέπει να πουληθεί και με πιο τρόπο. Ορισμένοι παράγοντες κλειδιά περιλαμβάνουν τις τάσεις της μόδας, τον κύκλο των πωλήσεων ανά εποχή και την αναπλήρωση των αποθεμάτων.

Οι προβλέψεις είναι λεπτομερειακές, σε ορισμένες περιπτώσεις για κάθε προϊόν στο μαγαζί. Οι προβλέψεις περιλαμβάνουν την συμμετοχή αγοραστών και των υπευθύνων του μαγαζιών. Οι αγοραστές αντικατοπτρίζουν τις τάσεις της μόδας και οι μανάτζερ σχετίζουν το εμπόρευμα με τις τοπικές συνθήκες. Οι δαπάνες συνήθως αναφέρονται ανά κατάστημα και μερικές φορές ανά τμήμα καταστήματος. Διάφορες εταιρίες δημοσιεύουν εκτενή δεδομένα δαπανών ανά κατηγορία εμπορεύματος, ανά μέγεθος καταστήματος και ανά όγκο εμπορεύματος. Η τιμολόγηση περιλαμβάνει ιστορικά στοιχεία ανά γραμμή παραγωγής προϊόντος προσαρμοσμένη για την αναπλήρωση των αποθεμάτων και ενεργειών πώλησης.

Ο προϋπολογισμός είναι στενά συνδεδεμένος με τις αγοραστικές συνήθειες. Συνήθως ένας αγοραστής μπορεί να δεσμεύσει μέχρι ένα ανώτατο σημείο από τα αποθέματα, έτσι ώστε το εμπόρευμα να πουληθεί για επιτραπεί στο νέο εμπόρευμα

να φτάσει στην αγορά. Οι δαπάνες ελέγχονται από τον μάνατζερ του καταστήματος για να είναι σύμφωνες με τον προϋπολογισμό. Εάν οι πωλήσεις είναι χαμηλές, τότε παίρνονται μέτρα για την μείωση των δαπανών διαφήμισης ή της δυναμικότητας των πωλήσεων.

5.8.4 Τράπεζες

Ο προϋπολογισμός των τραπεζών εστιάζει στην σχέση μεταξύ του κόστους της απόκτησης κεφαλαίων και του κόστους δανεισμού. Παράγοντες κλειδιά του προϋπολογισμού περιλαμβάνουν την διαθεσιμότητα των κεφαλαίων, τα επιτόκια, την ζήτηση δανείων, την ζήτηση καταθέσεων και τα λειτουργικά έξοδα.

Οι πληροφορίες οικονομικού περιεχομένου και η γνώση του περιβάλλοντος της επιχείρησης αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για τον προϋπολογισμό. Στο τραπεζικό σύστημα οι πληροφορίες για τις πωλήσεις έχουν την μορφή της ποσότητας και του τύπου των δανείων, τα επιτόκια που αναφέρονται σ' αυτά, τους χρόνους αποπληρωμής και πιθανές απώλειες δανείων.

Εξελιγμένες τεχνικές προβλέψεων και ελέγχου χρησιμοποιούνται όσον αφορά τις οικονομικές συνθήκες, τα επιτόκια, τη ζήτηση δανείων και τις απαιτήσεις των πελατών. Το τμήμα μάρκετινγκ των τραπεζών χρησιμοποιεί την έρευνα αγοράς (όπως αυτή γίνεται για καταναλωτικά αγαθά) για να αξιολογήσουν νέες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες.

5.9 Συμπεράσματα

Ο διευθυντής μάρκετινγκ χρειάζεται ένα σχέδιο προώθησης και διαφήμισης, σχέδιο δαπανών πωλήσεων καθώς και σχέδιο μάρκετινγκ. Ο συντονισμός πρέπει να υπάρχει μεταξύ του σχεδίου των πωλήσεων (sales plan) και του σχεδίου μάρκετινγκ (marketing plan). Οι δαπάνες προώθησης των πωλήσεων

θα πρέπει να προϋπολογιστούν βάσει προϊόντος, δραστηριότητας, περιοχής και πωλητή.

Ο διευθυντής μάρκετινγκ πρέπει να προετοιμάσει τον προϋπολογισμό για τις δαπάνες μάρκετινγκ, με σωστό προγραμματισμό. Οι δαπάνες αυτές περιλαμβάνουν τις πωλήσεις, τη διαφήμιση και τη διανομή. Είναι καλύτερα να προϋπολογισθούν τα έξοδα βασισμένα σε ένα ποσοστό των προϋπολογισθέντων πωλήσεων παρά με βάση τις πωλήσεις των προηγούμενων ετών. Αυτό που συνέβη κατά το παρελθόν δεν μπορεί να γίνει κατά το τρέχον έτος.

Μια διεξοδική ανάλυση και αξιολόγηση των δαπανών μάρκετινγκ θα πρέπει να γίνει για να διαπιστωθεί αν είναι υπερβολικές, όπως με τη σύγκριση κάθε κατηγορίας δαπανών με τις πωλήσεις. Οι προβληματικοί τομείς πρέπει να εντοπιστούν και να διορθωθούν. Στο πλαίσιο αυτό, ο διευθυντής μάρκετινγκ θα πρέπει να εκχωρεί συγκεκριμένες αρμοδιότητες σε υφισταμένους του ανά περιοχή ή ανά κατηγορία πελάτη.

Το άμεσο κόστος είναι άμεσα ανιχνεύσιμο ανά τμήμα, ενώ οι έμμεσες δαπάνες είναι γενικά έξοδα που έχουν καταλογιστεί κατά κάποιο τρόπο σε κάθε τμήμα. Ο μάνατζερ θα πρέπει να εξετάσει το κόστος ανά παραγγελία, το κόστος ανά ολοκλήρωση παραγγελίας, το κόστος ανά προϊόν που χειρίζεται, το κόστος ανά πελάτη, το κόστος μεταφοράς ανά μήνα, και το κόστος ανά χιλιόμετρο ανά κατηγορία προϊόντος.

Ο μάνατζερ θα πρέπει να καθορίσει εάν ένα μεγάλο ποσοστό προϊόντων, παραγγελιών, ή πελατών παράγουν μικρό μέρος των πωλήσεων. Οι δαπάνες μάρκετινγκ κατά κανόνα αυξάνονται σε αναλογία με το ύψος των παραγγελιών των πελατών. Μια αλλαγή στη σύνθεση των πωλήσεων μπορεί να έχει σοβαρή επίδραση στην κερδοφορία.

Ο διευθυντής πωλήσεων μπορεί να προασπίσει τα κέρδη αυξάνοντας την τιμή πώλησης, όταν το κόστος αυξάνεται ή ο όγκος των πωλήσεων μειώνεται. Ωστόσο, υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες η τιμή πώλησης δεν μπορεί να αυξηθεί, επειδή είναι είτε απλησίαστη από τους καταναλωτές, είτε απαγορεύεται. Για παράδειγμα: οι έλεγχοι των τιμών από την κυβέρνηση, ο υψηλός βαθμός ανταγωνισμού (π.χ., αεροπορικές εταιρείες), και οι φτωχές οικονομικές συνθήκες.

Εάν οι πωλήσεις αυξάνονται λόγω της αύξησης των τιμών πώλησης, αλλά ο όγκος των πωλήσεων είναι περίπου το ίδιο, λίγο θα αυξηθούν τα έξοδα του μάρκετινγκ. Ο όγκος εργασίας για τη διαδικασία των παραγγελιών και το κόστος

της παράδοσης θα είναι περίπου το ίδιο. Ωστόσο, οι δαπάνες διαφήμισης και προώθησης θα αυξηθούν για να ξεπεράσουν την αντίσταση πώλησης σε υψηλότερες τιμές.

Όταν αυξάνεται ο όγκος των πωλήσεων, οι περισσότερες δαπάνες μάρκετινγκ αυξάνονται, αλλά δεν μπορούν να αυξηθούν κατ' αναλογία με τον όγκο των πωλήσεων. Εάν η αύξηση του όγκου των πωλήσεων είναι μόνο από μεγάλες παραγγελίες και μόνο από τους υπάρχοντες πελάτες, τότε η πίστωση, καθώς και τα έξοδα αποστολής δεν θα αυξηθούν κατ' αναλογία με τις πωλήσεις.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου 5

Allen Sweeny H. W., Rachlin Robert, 'Handbook of Budgeting'. John Wiley & sons, second edition 1987

Jae K. Shim, Joel G. Siegel, 'Budgeting Basics and Beyond' second edition. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey, 2005 p.167-84

Μάλλιαρης Πέτρος, 'Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ', εκδόσεις Σταμούλης Αθήνα 2001

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Συστήματα μέτρησης επιδόσεων λειτουργίας μάρκετινγκ και Ισορροπημένη Κάρτα

6.1 Η μέτρηση επιδόσεων στις επιχειρήσεις

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον καθώς οι συνεχείς οικονομικές και πολιτικές εξελίξεις σε διεθνές επίπεδο και οι πραγματοποιούμενες αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον και η ισχυρότερη πίεση που ασκούν οι πελάτες στην επιχείρηση, έχουν επηρεάσει δραστικά τον τρόπο συμπεριφοράς, λειτουργίας και χάραξης της στρατηγικής των σύγχρονων επιχειρήσεων. Το ζητούμενο για κάθε επιχείρηση είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και εντέλει η αποδοτικότητα.

Επίσης, ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει μικρύνει ενώ παράλληλα η διαφοροποίηση τους έχει προχωρήσει σε υπερβολικό βαθμό, με αποτέλεσμα να αναπτύσσονται συνεχώς νέα προϊόντα. Οι επιχειρήσεις προτιμούν να επιμηκύνουν την φάση ωρίμανσης του κύκλου ζωής των προϊόντων τους, παρά να μπαίνουν στην διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων που θα ακολουθούν τον παραδοσιακό κύκλο ζωής με τις φάσεις της εισαγωγής, ανάπτυξης, ωρίμανσης και παρακμής.

Μέσα σε αυτό το ταχέως εξελισσόμενο περιβάλλον η διαχείριση των δεδομένων και πληροφοριών από την πλευρά των επιχειρήσεων θεωρούνται κλειδιά για την ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξη τους. Οι επιχειρήσεις αναπροσαρμόζουν την στρατηγική και τη δομή τους, ενώ παράλληλα επενδύουν σε τεχνολογίες αιχμής, που θα τις βοηθήσουν να μετουσιώσουν τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών σε προσφερόμενη αξία, που με τη σειρά της θα αποδώσει πλούτο σε αυτές.

Δεδομένων των παραπάνω προκλήσεων, καθίσταται σαφές ότι τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης επίδοσης αδυνατούν να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις και ως απάντηση σε αυτά προτείνεται στις επιχειρήσεις:

1. Η οριοθέτηση ενός οράματος που θα επιμερισθεί σε σαφείς στρατηγικούς στόχους
2. Η δρομολόγηση μιας σειράς ενεργειών από τα διοικητικά στελέχη με σκοπό την επίτευξη των στόχων
3. Ένα σύστημα παρακολούθησης της επίδοσης σχετικά με αυτούς τους στόχους, που θα επιτρέψει την επίτευξη των σκοπών.

6.2 Η μέτρηση επιδόσεων της λειτουργίας μάρκετινγκ

Η αξιολόγηση των επιδόσεων του μάρκετινγκ αποτελεί σημαντική πρόκληση για τους μάνατζερ και τους stakeholders. Πρώτον, πολλές επιχειρήσεις αναζητούν να πετύχουν νέα αύξηση των κερδών μέσω της αύξησης των πωλήσεων. Δεύτερον, μοντέλα για μετρήσεις επιδόσεων, όπως το Balanced Scorecard (Kaplan και Norton, 1992) αυξάνουν την προσοχή που δίδεται σε μη οικονομικούς δείκτες, θέτοντας το θέμα της μέτρησης της λειτουργίας μάρκετινγκ (εάν υπάρχουν δείκτες) ότι πρέπει να περιλαμβάνονται σε τέτοιου είδους μετρήσεις. Τρίτον, επενδυτές και αναλυτές ζητούν πληροφορίες σχετικά με τις επιδόσεις του μάρκετινγκ στις επιχειρήσεις.

Παρ' όλα αυτά, μερικοί λόγοι για την μικρή ανάπτυξη της ποσοτικοποίησης της λειτουργίας μάρκετινγκ είναι οι δυσκολίες στην μέτρηση της, που περιλαμβάνει την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή διαφόρων στρατηγικών μάρκετινγκ. Ένα από αυτά τα εμπόδια είναι η πολυπλοκότητα να απομονωθούν τα αποτελέσματα μιας συγκεκριμένης στρατηγικής μάρκετινγκ (Bonoma and Clark, 1998). Ένας άλλος λόγος είναι ότι αυτά τα αποτελέσματα γίνονται αντιληπτά τις περισσότερες περιπτώσεις μακροχρόνια.

Σε αντίθεση με τις αμιγώς εσωτερικές μετρήσεις της απόδοσης, η επίδοση του μάρκετινγκ εξαρτάται από εξωτερικούς, ανεξέλεγκτους σε μεγάλο βαθμό, παράγοντες όπως οι πελάτες και οι ανταγωνιστές. Επιπλέον, ενεργεί ως μεσολαβητής μεταξύ αυτών των εξωτερικών παραγόντων και διάφορων εσωτερικών εταιρικών διαδικασιών όπως του λογιστηρίου και των τμημάτων της παραγωγής και της έρευνας και ανάπτυξης, καθώς και της χρηματοδότησης. Οι Bonoma και Clark (1988) παρατηρούν ότι οι παράγοντες αυτοί 'καθιστούν τα αποτελέσματα του μάρκετινγκ ετεροχρονισμένα, πολυδιάστατα και υπόκεινται σε τόσες πολλές επιρροές που η σύνδεση αιτίας αποτελέσματος να είναι δύσκολη. Ωστόσο είναι πολύ χρήσιμο και απαραίτητο να μετράται η επίδοση με στόχο να αξιολογηθεί το αποτέλεσμα διαφορετικών στρατηγικών μάρκετινγκ. Αυτό επιτρέπει να ενισχυθούν εκείνες με θετικό αποτέλεσμα και να διορθωθούν άλλες που δεν φέρνουν τα αναμενόμενα οφέλη.

Στον τομέα του μάρκετινγκ, η μέτρηση της επίδοσης δεν είχε εξελιχτεί πολύ. Στην πραγματικότητα είχε μπει στο στόχαστρο της κριτικής, λόγω του βραχυχρόνιου προσανατολισμού της μικρής δυνατότητας για διαγνώσεις, της έλλειψης ομοφωνίας σε σχέση με τα αποτελέσματα των μετρήσεων και της επακόλουθης δυσκολίας για την πραγματοποίηση συγκρίσεων (Ambler and Kokkinaki, 1997).

Σήμερα, είναι σαφές ότι ο πυρήνας των πόρων, στους οποίους η διοίκηση στηρίζεται, που ο αποτελεσματικός συνδυασμός τους έχει μεταφραστεί σε οφέλη, έχει διευρυνθεί περιλαμβάνοντας ένα άλλο είδος παραγόντων όπως τα άυλα περιουσιακά στοιχεία. Αυτά τα περιουσιακά στοιχεία μπορούν να προσφέρουν στην επιχείρηση ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθοδηγώντας την επιτυχία της.

Αυτή η αλλαγή της εστίασης σχετικά με τη σημασία των παραγωγικών πόρων έχει επιφέρει εξέλιξη στον προσανατολισμό της μέτρησης επιδόσεων των επιχειρήσεων. Παραδοσιακά η μέτρηση των επιδόσεων της λειτουργίας μάρκετινγκ γίνονταν με βάση τις πληροφορίες που παρέχονταν από το λογιστήριο, οι οποίες προέρχονταν από τον ισολογισμό και τους λογαριασμούς αποτελεσμάτων. Αυτά τα συστήματα μέτρησης είχαν υπόψη μόνο συγκεκριμένους δείκτες όπως οι πωλήσεις, το μικτό περιθώριο κέρδους, την αξία σε ποσοστό % από τα νέα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

Από τις πρώτες μελέτες της δεκαετίας του 1970, η συντριπτική πλειοψηφία της βιβλιογραφίας για τη μέτρηση της επίδοσης μάρκετινγκ εξέταζε την παραγωγικότητα του μάρκετινγκ. Με βάση προηγούμενες εργασίες στην οικονομία και την παραγωγή, οι προσπάθειες αυτές συνήθως φαίνονταν να μετρούν τις εκροές ανά μονάδα εισροής για να εκτιμήσουν τη συνεισφορά του μάρκετινγκ στην επιτυχία των επιχειρήσεων και των βιομηχανιών. Την δεκαετία του '80 το μερίδιο αγοράς απέκτησε μεγάλη δημοτικότητα ως παράγοντας πρόβλεψης των ταμειακών ροών και της αποδοτικότητας.

Οι Bonoma και Clark (1988), κατά την ανασκόπηση που έκαναν σε προγενέστερες μελέτες για την παραγωγικότητα σε επίπεδο βιομηχανίας, διαπιστώθηκε ότι οι πιο κοινές μεταβλητές εκροών που χρησιμοποιήθηκαν ήταν κατά σειρά συχνότητας, οι παρεχόμενες υπηρεσίες, οι πωλήσεις σε νομισματικές μονάδες, προϊόντα που έχουν εξαχθεί, καθώς και η προστιθέμενη αξία. Οι πιο συνηθισμένες μετρήσεις εισόδου ήταν οι εργατοώρες, τα κεφαλαία και ο αριθμός των απασχολούμενων ατόμων.

Αργότερα η μέτρηση της λειτουργίας του μάρκετινγκ, επικεντρώθηκε να παρέχει καθοδήγηση σε διευθυντές μάρκετινγκ για το πώς θα γίνει πιο αποτελεσματική η κατανομή των πόρων μάρκετινγκ (π.χ. διαφήμιση, ένταση πωλήσεων, προώθηση, ανάπτυξη του προϊόντος) για την μεγιστοποίηση της οικονομικής απόδοσης. Οι εργασίες στον τομέα αυτό προσπάθησαν να ενσωματώσουν τη χρηματοδότηση και τις συνιστώσες της λογιστικής, ειδικά την κοστολόγηση, στην αξιολόγηση της λειτουργίας του μάρκετινγκ.

Και πάλι οι Bonoma και Clark (1988) διαπίστωσαν σε εργασίες ότι οι πιο συχνές μετρήσεις των εκροών, που παράγονταν σε επίπεδο επιχείρησης, ήταν κατά σειρά τα κέρδη, οι πωλήσεις (σε μονάδες και αξία), το μερίδιο αγοράς και οι ταμειακές ροές. Οι πιο κοινές εισροές ήταν οι δαπάνες μάρκετινγκ, οι επενδύσεις, και ο αριθμός των εργαζομένων. Σημείωσαν επίσης μεγάλο αριθμό (26) παραγόντων, οι οποίοι ομαδοποιούνται με βάση την αγορά, το προϊόν, τους πελάτες.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '90, οι πελάτες θεωρούνταν ως περιουσιακό στοιχείο ή τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης (Rust, Zeithaml και Lemon, 2000). Αυτή η πελατοκεντρική άποψη αντικατοπτρίζεται στα σχέδια και τις μετρήσεις που οδηγούν στη διαχείριση του μάρκετινγκ και έτσι αναγεννήθηκε η θεωρία της μέτρησης. Επιπλέον αναδείχτηκε η σχέση μεταξύ των μη-

οικονομικών δεικτών, όπως η ικανοποίηση του πελάτη, η εμπιστοσύνη των πελατών, η μάρκα του προϊόντος, οι εργαζόμενοι και η αποδοτικότητα. Στη πάροδο των ετών αυτό το είδος των μετρήσεων άρχισαν να έχουν μεγάλη ανάπτυξη.

Σύμφωνα με τους Ambler, Kokkinaki και Puntoni (2002) η εξέλιξη της μέτρησης λειτουργίας μάρκετινγκ φαίνεται να ακολουθεί τα εξής:

- Μικρή ευαισθητοποίηση στο ανώτατο ιεραρχικά επίπεδο όσον αφορά την αναγκαιότητα της χρήσης μετρήσεων στο μάρκετινγκ.
- Συστήματα μετρήσεων που βασίζονται αποκλειστικά στις οικονομικές μετρήσεις.
- Ευρύ όραμα της μέτρησης των επιδόσεων, συμπεριλαμβανομένων των μη οικονομικών δεικτών.
- Αναζητώντας λογική (εξ) για τη μείωση του αριθμού των δεικτών μετρήσεων σε περίπου 25 ή λιγότερο.

Μπορούμε να αναρωτηθούμε αν η δημοτικότητα των μη-οικονομικών δεικτών από ακαδημαϊκή άποψη συνοδεύεται με ίδια επιτυχία στην διοικητική πρακτική. Υπάρχουν μερικοί ερευνητές που έχουν αναλύσει το βαθμό στον οποίο οι οικονομικοί και μη-οικονομικοί δείκτες χρησιμοποιούνται από επαγγελματίες. Μια μελέτη από τους Reinecke και Reibstein (2002) διαπίστωσε ότι η διοίκηση στηρίζεται πρωτίστως σε ποσοτικές μετρήσεις των επιδόσεων, όπως οι πωλήσεις, η κάλυψη της αγοράς, το περιθώριο, τα καθαρά κέρδη, η αποδοτικότητα των πωλήσεων, το μερίδιο των νέων πελατών, κλπ. αλλά περιλαμβάνουν ολοένα και περισσότερο ποιοτικούς δείκτες, όπως ο ικανοποίηση του πελάτη, η διατήρηση των πελατών ή η οικειότητα στην μάρκα.

Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν τα αποτελέσματα μιας άλλης έρευνας που διεξήχθη από τους Ambler, Kokkinaki και Puntoni (2002) στο Ηνωμένο Βασίλειο. Αυτή η μελέτη δείχνει ότι η ανώτατη διοίκηση θεωρεί τους οικονομικούς δείκτες πιο σημαντικούς από κάθε άλλη κατηγορία, έτσι ώστε αυτό το είδος των κριτηρίων να είναι τα πιο συχνά που συλλέγονται. Οι δείκτες που έχουν μεγάλη δημοτικότητα μεταξύ των ανώτατων διοικητικών στελεχών είναι οι εξής: κέρδη/κερδοφορία, πωλήσεις σε αξία και όγκο, μικτό περιθώριο κέρδους, αναγνωρισιμότητα, μερίδιο αγοράς (κατ' όγκο ή αξία), αριθμός των νέων προϊόντων, σχετική τιμή/όγκο, αριθμός των παραπόνων των καταναλωτών

(επίπεδο δυσαρέσκειας), ικανοποίηση των καταναλωτών, διανομή/διάθεση, συνολικός αριθμός των πελατών, έξοδα μάρκετινγκ, αντιληπτή ποιότητα/αυτοεκτίμηση, πίστη/απομνημόνευση, σχετική αντιληπτή ποιότητα.

Παρά τις ακαδημαϊκές παρατηρήσεις ότι οι μη οικονομικοί δείκτες πρέπει να καθοδηγήσουν την μέτρηση επιδόσεων, επαγγελματίες εξακολουθούν να χρησιμοποιούν κυρίως τις κλασσικές. Μπορούμε να βρούμε την εξήγηση για αυτή τη συμπεριφορά στο γεγονός ότι αυτοί οι δείκτες είναι πολύ πιο εύκολο να μετρηθούν. Επιπλέον, οι συμβατικές μέθοδοι έχουν το πλεονέκτημα ότι είναι κατάλληλοι για την αξιολόγηση επενδύσεων. Σημαντικό μειονέκτημα τους στην αξιολόγηση είναι ότι επικεντρώνονται στην εκτίμηση των ταμειακών ροών και λογιστικών κριτηρίων (Kim, Suh και Hwang, 2003).

Ωστόσο, τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης επιδόσεων δεν παρέχουν πλήρη κατανόηση της επίδρασης επί των κερδών. Οι βασικές επικρίσεις για τις κλασσικές μετρήσεις συνοψίζονται στα εξής:

- Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες έχουν επικεντρωθεί στα βραχυπρόθεσμα οφέλη και λαμβάνουν λίγο υπόψη την αξία για την επιχείρηση που φέρνουν μακροπρόθεσμα οι πελάτες, ή των επενδύσεων μάρκετινγκ που δημιουργήσαν την αξία αυτή (Ambler, Kokkinaki και Puntoni, 2002).
- Δεν είναι επαρκείς για την αξιολόγηση των επενδύσεων της οποίας τα οφέλη θα είναι άυλα, έμμεσα ή στρατηγικά.
- Αναφέρουν μόνο τις λειτουργικές διαδικασίες.
- Δεν λαμβάνουν υπόψη την επίδραση των αποφάσεων του τμήματος μάρκετινγκ σχετικά με μεταβλητές όπως είναι τα επίπεδα αποθεμάτων, οι ανάγκες σε κεφάλαια, καθώς και το κόστος χρηματοδότησης που πρέπει να γίνεται για την ευημερία της επιχείρησης.
- Δεν οδηγούν σε ολοκλήρωση από ένα επιχειρησιακό επίπεδο σε ένα στρατηγικό. Απλώς ρίχνουν ματιά προς τα πίσω, στην καταγραφή ιστορικών δεδομένων, ώστε η δύναμη πρόβλεψης είναι περιορισμένη.
- Δεν είναι κατάλληλες για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων (Kaplan και Norton, 1992).
- Δεν μετράνε την αξία που δημιουργείται.
- Υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός κριτηρίων, ώστε οι ερευνητές θα πρέπει να βρουν κάποια σύγκλιση, προκειμένου να περιγραφούν περισσότερα με λιγότερους αριθμούς (Kaplan και Norton, 1992).

- Δεν συνδέουν τα μη-οικονομικά κριτήρια με χρηματοοικονομικούς αριθμούς (Kaplan και Norton, 1992).

6.3 Από τα κλασικά συστήματα μέτρησης της επίδοσης στις κάρτες επίδοσης

Τα συστήματα μέτρησης της επίδοσης (Performance Measurement Systems - PMS) της επιχείρησης αποτελούν εργαλεία ζωτικής σημασίας για το μάνατζμεντ. Επιπλέον αποτελούν ένα μηχανισμό που αυξάνει την πιθανότητα της επιτυχούς εισαγωγής της στρατηγικής και της επίτευξης των αντικειμενικών στόχων της επιχειρηματικής οντότητας.

Οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις ήταν το κυρίαρχο στοιχείο των συστημάτων μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης μέχρι το πρόσφατο παρελθόν όπως προαναφέρθηκε. Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας, κυκλοφοριακής ταχύτητας, δανειακής επιβάρυνσης και αποδοτικότητας ήταν τα κύρια μέσα μέτρησης της επίδοσης. Όμως οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις απεικονίζουν τα αποτελέσματα των ενεργειών της διοίκησης που έγιναν στο παρελθόν και δίνουν την τελική εικόνα της επίδοσης της επιχείρησης χωρίς να υπεισέρχονται στους παράγοντες που τη δημιούργησαν. Η αποκλειστική χρήση των χρηματοοικονομικών μετρήσεων ενέχει τον κίνδυνο να θυσιαστεί η μακροχρόνια ανάπτυξη της εταιρίας για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων οικονομικών στόχων.

Το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων προκειμένου να αντιμετωπίσει αυτές τις ελλείψεις των χρηματοοικονομικών μετρήσεων εισήγαγε νέες συμπληρωματικές μετρήσεις οι οποίες αφορούσαν την λειτουργική επίδοση της επιχείρησης. Αυτά τα νέα συστήματα αξιολόγησης που δημιουργήθηκαν ήταν περισσότερο απλές λίστες με μετρήσεις και όχι ένα ολοκληρωμένο σύστημα με συνδεδεμένους μεταξύ τους δείκτες επίδοσης. Όμως η επιλογή διαφόρων ασύνδετων μεταξύ τους μετρήσεων δεν ήταν η λύση για την ορθή απεικόνιση της επίδοσης της επιχείρησης (Smith 1998).

Η απάντηση στο πρόβλημα της ορθής απεικόνισης της επίδοσης της επιχείρησης, δόθηκε από τους Kaplan και Norton στις αρχές της δεκαετίας του '90

με την παρουσίαση μιας νέας προσέγγισης στα συστήματα αξιολόγησης της επίδοσης των Επιχειρήσεων, την οποία ονόμασαν Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard - BSC). Η προσέγγισή τους αποτελεί μια σωστά «σταθμισμένη» ομάδα από βασικούς δείκτες επίδοσης, οι οποίοι αξιολογούν την επίδοση σε επιμέρους τομείς που είναι κρίσιμοι για την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης (Kaplan and Norton 1997).

Οι πίνακες ισορροπημένης στοχοθέτησης ή ισορροπημένες κάρτες ή ισορροπημένες κάρτες επιδόσεων κατατάσσονται μεταξύ των καινοτόμων εργαλείων μέτρησης της επιχειρηματικής αποδοτικότητας. Από το 1990 και μετά, είναι εμφανείς σε μελέτες περιπτώσεων που προσεγγίζουν το θέμα μέτρησης του ρυθμού προόδου της συνεχούς βελτίωσης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Οι εν λόγω περιπτώσεις έδειχναν την χρήση μιας νεοδημιουργούμενης τεχνικής, της «Συνδυαζόμενης Κάρτας-Συνδυαζόμενου Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθέτησης» (Corporate Scorecard), η οποία περιείχε μεταξύ διαφόρων παραδοσιακών οικονομικών δεικτών, και άλλους δείκτες αποδοτικότητας που είχαν σχέση με τους χρόνους παράδοσης στους πελάτες, την ποιότητα, τους χρόνους ολοκλήρωσης των διαδικασιών παραγωγής και την αποτελεσματικότητα της ανάπτυξης νέων προϊόντων. Η εμπειρία των ανώτατων κλιμακίων διοίκησης με τους συγκεκριμένους πίνακες διαφάνηκε ιδιαίτερα θετική και έτσι οι ενδιαφερόμενοι επικεντρώθηκαν στη σχεδίαση πολυδιάστατων πινάκων στοχοθέτησης, αφού οι τελευταίοι υπόσχονταν, κατά πως φαινόταν, πραγματοποίηση-εκπλήρωση των αναγκών του οργανισμού. Ορισμένες από τις μεθόδους μέτρησης με κάρτες επίδοσης συνοψίζονται στον Πίνακα 6.1:

Πίνακας 6.1. Μέτρηση επιδόσεων και μεθοδολογίες

Όνομα	Δημιουργός	Περιγραφή της μέτρησης
Human Capital Intelligence	(Fitz-Enz, 1994)	Δείκτες ανθρώπινου κεφαλαίου (γνώσεις, ικανότητες) αξιολογούνται με γνώμονα μια βάση δεδομένων.
Skandia Navigator	(Edvinsson and Malone, 1997)	Το διανοητικό κεφαλαίο υπολογίζεται με βάση την ανάλυση μέχρι 164 δεικτών, που καλύπτουν πέντε συνιστώσες: οικονομική, πελάτες, διαδικασίες, ανανέωση και ανάπτυξη, άνθρωπος.

Value Chain Scoreboard	(Lev, 2002)	Μια μήτρα μη οικονομικών δεικτών που οργανώνονται σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με τον κύκλο της ανάπτυξης: εκμάθηση, εφαρμογή, εμπορευματοποίηση
IC-Index	(Roos, Roos, Dragonetti and Edvinsson, 1997)	Ενοποιεί τους επιμέρους δείκτες που εκπροσωπούν άυλες ιδιότητες σε ένα ενιαίο ευρετήριο, σύμφωνα με την αποτίμηση της επιχείρησης στην αγορά.
Intangible Asset Monitor	(Sveiby, 1997)	Επιλέγονται δείκτες με βάση τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Περιλαμβάνει 4 πτυχές δημιουργίας αξίας από άυλα περιουσιακά στοιχεία: (1) ανάπτυξη (2) ανανέωση (3) απόδοση (4) σταθερότητα
Value Creation Index	(Ittner, Kalafut, Lareker, Sean Love, Low, Park, Siesfeld and Zito, 2000)	Η αξία μετριέται με εκτεταμένη έρευνα βιβλιογραφίας και προηγμένες στατιστικές μετρήσεις, που σταθμίζονται και συνδυάζονται για να δώσουν το Value Creation Index.
Balanced ScoreCard	(Kaplan and Norton, 1992)	Οι επιδόσεις μιας εταιρείας μετρούνται με δείκτες που καλύπτουν τέσσερις συνιστώσες: (1) χρηματοοικονομική (2) πελατειακή (3) εσωτερική διαδικασία (4) εκμάθησης. Οι δείκτες βασίζονται στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Πηγή: Pike and Roos (2004)

Κατ'αυτόν τον τρόπο, οι παραπάνω πίνακες στοχοθέτησης επεκτάθηκαν στους «Πίνακες Ισορροπημένης Στοχοθέτησης», οι οποίοι είναι οργανωμένοι γύρω από τέσσερις ξεχωριστές διαστάσεις – οικονομική (financial), πελατειακή (customer), εσωτερική (internal) και καινοτομία/εκπαίδευση (innovation/learning). Η ονομασία αντανακλά την ισορροπία που πρέπει να υπάρχει μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων αντικειμενικών στόχων, μεταξύ οικονομικών και μη-οικονομικών δεικτών, μεταξύ δεικτών οικονομικής πορείας και πρωταρχικών δεικτών και μεταξύ εξωτερικών και εσωτερικών διαστάσεων απόδοσης. Πιλοτική εφαρμογή πρωτότυπων Πινάκων Ισορροπημένης Στοχοθέτησης σε συγκεκριμένες περιοχές των εταιριών οδήγησαν στην αναγνώριση των ευκαιριών, την εφικτότητα, τα πλεονεκτήματα και εν τέλει, την αποδοχή τους (Kaplan and Norton, 1992).

6.4 Η χρησιμότητα του πίνακα ισορροπημένης στοχοθέτησης σε μια επιχείρηση

Οι μάνατζερ έχουν ανάγκη από καθοδήγηση σε πολλά θέματα που ανακύπτουν στο περιβάλλον τους και επηρεάζουν την απόδοσή τους. Η κάρτα, δίνει τη δυνατότητα στους μάνατζερ με τα απαραίτητα εργαλεία να πλοηγηθούν σε μελλοντική ανταγωνιστική επιτυχία. Η Ισορροπημένη Κάρτα δίνει έμφαση στην επίτευξη οικονομικών στόχων αλλά περιλαμβάνει και οδηγούς αποδοτικότητας (performance drivers) γι' αυτούς τους οικονομικούς στόχους. Παρέχει επίσης τη δυνατότητα σε μία επιχείρηση να παρακολουθεί τα οικονομικά της αποτελέσματα και παράλληλα την πρόοδο στη θεμελίωση των ικανοτήτων της. Κατ' επέκταση συνεισφέρει στην απόκτηση άυλων περιουσιακών στοιχείων που θα χρειαστεί για τη δυνητική της ανάπτυξη, καθώς τα άυλα περιουσιακά στοιχεία (intangible assets) έγιναν βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης. Αυτό το γεγονός είχε σαν αποτέλεσμα την αλλαγή της στρατηγικής των επιχειρήσεων από την διαχείριση μετρήσιμων πόρων στην δημιουργία και διαχείριση άυλων περιουσιακών στοιχείων.

Το BSC είναι ένα γενικό πλαίσιο, που συνθέτουν οι τέσσερις πτυχές που αναφέρθηκαν παραπάνω, αλλά στην υλοποίηση του είναι τόσο μοναδικό όσο και η επιχείρηση που το εφαρμόζει. Κι αυτό γιατί κάθε επιχειρηματική μονάδα έχει το δικό της όραμα, αποστολή και στρατηγική, τα δικά της μοναδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και διαχειρίζεται τους υλικούς και άυλους πόρους της με το δικό της μοναδικό τρόπο (Epstein and Manzoni 1997). Πρέπει λοιπόν να υπάρχει μια σαφής σύνδεση του BSC με την στρατηγική της επιχείρησης. Το BSC είναι ο πίνακας που προκύπτει ως το γινόμενο των επιλεγέντων συγκεκριμένων δεικτών – κλειδιά (Key Performance Indicators - KPI) της επίδοσης κάθε πτυχής με τα αντίστοιχα στατιστικά βάρη της. Είναι προφανές ότι η επιτυχία στη χρησιμοποίηση του BSC εξαρτάται τόσο από την κατάλληλη επιλογή των δεικτών επίδοσης για την κάθε μια πτυχή, όσο και τον ορθό καθορισμό του συντελεστή με τον οποίο ο κάθε ένας δείκτης συμμετέχει στο συνολικό BSC. Η ισορροπημένη κάρτα είναι πρωτίτως ένας μηχανισμός εφαρμογής στρατηγικής (strategy implementation) και όχι διαμόρφωσης, θεμελίωσης στρατηγικής (strategy formulation).

6.4.1 Σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος (Cause-and-effect Relationships)

Μία στρατηγική είναι ένα σύνολο υποθέσεων αιτίας-αποτελέσματος. Το σύστημα μέτρησης οφείλει να δημιουργεί κατανοητές σχέσεις (υποθέσεις) μεταξύ αντικειμενικών στόχων (και κριτηρίων) στις διάφορες διαστάσεις, έτσι ώστε να μπορούν να διαχειριστούν και να ισχυροποιηθούν. Η αλυσίδα αιτίας - αποτελέσματος πρέπει να διαπερνά και τις τέσσερις διαστάσεις της ισορροπημένης κάρτας στοχοθέτησης. Για παράδειγμα, η απόδοση του επενδεδυμένου κεφαλαίου (Return On Capital Employed) μπορεί να αποτελεί ένα δείκτη της κάρτας στην χρηματοοικονομική διάσταση. Ο οδηγός αυτού του δείκτη μπορεί να είναι «επαναλαμβανόμενες πωλήσεις από υπάρχοντες πελάτες». Έτσι, η αφοσίωση του πελάτη εμπεριέχεται στην κάρτα στη διάσταση των πελατών επειδή αναμένεται να έχει δυνατή επιρροή στο ROCE. Αλλά πώς θα κατορθώσει ο οργανισμός να επιτύχει αφοσίωση των πελατών του; Ανάλυση των προτιμήσεων των πελατών θα αποκαλύψει ότι έγκαιρη παράδοση των παραγγελιών έχει σημασία για τον πελάτη. Έτσι, προσεγμένη «έγκαιρη παράδοση» αναμένεται να οδηγήσει σε υψηλότερη αφοσίωση του πελάτη, το οποίο με τη σειρά του θα οδηγήσει σε υψηλότερη απόδοση από οικονομικής απόψεως. Άρα, τόσο η πελατειακή αφοσίωση όσο και η έγκαιρη παράδοση παραγγελιών εμπεριέχονται στην πελατειακή διάσταση της κάρτας.

Η διαδικασία φυσικά δεν σταματάει εδώ, αλλά συνεχίζουμε αναρωτώμενοι, σε ποιες εσωτερικές διαδικασίες πρέπει να διακριθεί η εταιρία προκειμένου να επιτύχει «έγκαιρη παράδοση». Πρέπει, για παράδειγμα, να επιτύχει μικρούς χρόνους στις λειτουργίες παραγωγής και συνάμα υψηλή ποιότητα εσωτερικών διεργασιών, παράγοντες της διάστασης εσωτερικών διαδικασιών. Πώς επιτυγχάνουν οι οργανισμοί υψηλή ποιότητα και παράλληλα συρρίκνωση των χρόνων παραγωγής των εσωτερικών διαδικασιών; Εκπαιδεύοντας και βελτιώνοντας τις ικανότητες των εργαζομένων, ένας αντικειμενικός στόχος που εμπεριέχεται στη διάσταση εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Παρατηρούμε λοιπόν, πώς μία ολόκληρη αλυσίδα από σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος μπορεί να θεμελιωθεί διαμέσου και των τεσσάρων διαστάσεων της ισορροπημένης κάρτας.

Συμπεραίνουμε από τα παραπάνω, ότι μία ορθά δομημένη κάρτα πρέπει να «διηγείται την ιστορία» της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας. Πρέπει να εντοπίζει και να καθιστά σαφή την αλληλουχία των υποθέσεων για τις σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος μεταξύ μέτρων και οδηγιών απόδοσης. Κάθε δείκτης που επιλέγεται για την κάρτα πρέπει να αποτελεί στοιχείο της παραπάνω αλυσίδας σχέσεων αιτίας-αποτελέσματος και να επικοινωνεί το νόημα-την έννοια της επιχειρηματικής στρατηγικής.

6.4.2 Οδηγοί απόδοσης (Performance Drivers)

Όπως ειπώθηκε παραπάνω, ένας σωστός πίνακας ισορροπημένης στοχοθέτησης πρέπει να αποτελείται από ένα μείγμα δεικτών των αποτελεσμάτων και οδηγιών απόδοσης. Διάρθρωση κάρτας χωρίς ένα από αυτά τα δύο στοιχεία καθιστά ελλιπή την επικοινωνία σε ότι αφορά τους τρόπους επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Επίσης, δεν παρέχεται κάποια πρόωμη ένδειξη για το αν η στρατηγική υλοποιείται επιτυχώς. Εντούτοις, οι οδηγοί απόδοσης, όπως είναι ο κύκλος ολοκλήρωσης εργασιών (cycle time) και ο ρυθμός εμφάνισης ελαττωματικών (defect rates), χωρίς τους δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων είναι δυνατό να βοηθήσουν την επιχειρηματική μονάδα να επιτύχει βραχυπρόθεσμες βελτιώσεις, αλλά δεν μπορεί να παρέχει στοιχεία για το αν αυτές οι λειτουργικές βελτιώσεις οδηγούν σε επέκταση των επιχειρηματικών εργασιών με υπάρχοντες ή/και νέους πελάτες και τελικώς σε επαυξημένη οικονομική απόδοση.

6.5 Η κατάλληλη επιχειρηματική μονάδα για ένα πίνακα BSC

Παρατηρείται ότι οι πίνακες ισορροπημένης στοχοθέτησης ορίζονται καλύτερα για στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (Strategic Business Units-SBUs). Μία ιδανική στρατηγική επιχειρηματική μονάδα για μία κάρτα ισορροπημένης στοχοθέτησης διεξάγει δραστηριότητες κατά μήκος μίας ολόκληρης αλυσίδας αξίας (value chain): καινοτομία, λειτουργίες, μάρκετινγκ, διανομή, πωλήσεις και υπηρεσίες. Μία τέτοια στρατηγική επιχειρηματική μονάδα έχει τα δικά της προϊόντα και τους δικούς της πελάτες, κανάλια διανομής και διαφήμισης και εγκαταστάσεις παραγωγής, και κυρίως, έχει την δική της, απόλυτα ορισμένη στρατηγική.

Το που αναπτύσσεται μία ισορροπημένη κάρτα για μία στρατηγική επιχειρηματική μονάδα, αποτελεί τη βάση για όλα τα *τμήματα* (departments) και τις *λειτουργικές μονάδες* (functional units) αυτής. Όσα ορίζονται στην αποστολή (mission) και τη στρατηγική (strategy) για τα τμήματα και τις λειτουργικές μονάδες πρέπει να συμπεριληφθούν στο πλαίσιο που ορίζεται πλέον από την γενικότερη στρατηγική του οργανισμού, την συνολική αποστολή αλλά και την κάρτα. Οι μάνατζερ κάθε τμήματος αναλαμβάνουν μετέπειτα να αναπτύξουν την δική τους ισορροπημένη κάρτα που θα είναι συνεπής με την κάρτα που διέπει ολόκληρη την επιχειρηματική οντότητα.

6.6 Οι τέσσερις επιμέρους πτυχές επίδοσης που συνθέτουν το BSC

Η βασική αρχή του BSC είναι ότι εξετάζει την επιχείρηση υπό το πρίσμα τεσσάρων βασικών πτυχών της δραστηριότητάς της. Αυτές είναι: α. Η χρηματοοικονομική πτυχή, β. Η πελατειακή πτυχή η οποία βλέπει την επιχείρηση από την σκοπιά των πελατών της. γ. Η εσωτερική πτυχή, η οποία επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών. δ. Η πτυχή ανάπτυξης και μάθησης, η οποία απεικονίζει την ικανότητα της επιχείρησης να αναπτύσσεται, να προσαρμόζεται στις αλλαγές και να «μαθαίνει». Όπως γίνεται φανερό το BSC δεν

αντικαθιστά τις χρηματοοικονομικές μετρήσεις αλλά τις συμπληρώνει με δείκτες για την μελλοντική επίδοση της επιχείρησης. Επιπλέον συνδέει ποσοτικά και μη μεγέθη μεταξύ τους, ώστε αυτά να δημιουργούν αξία για την επιχείρηση. Δεν επιδιώκει να τους δώσει μια τιμή η οποία είναι δύσκολο να είναι ακριβής, αλλά τα απεικονίζει με διαφορετικούς μη ποσοτικούς δείκτες που έχουν τη δυνατότητα να καταγράφουν τις μεταβολές τους. Τα παραπάνω απεικονίζονται στον πίνακα 6.2.

Πίνακας 6.2 : Οι τέσσερις συνιστώσες ενός συστήματος BSC

<i>ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ</i>	<i>ΑΠΟΣΤΟΛΗ</i>
Χρηματοοικονομική (οπτική γωνία μετόχων)	Η χρηματοοικονομική επιτυχία με την παροχή αξίας στους μετόχους
Πελατειακή (οπτική γωνία προσθήκης αξίας)	Η επίτευξη του οράματος με την παροχή αξίας στους πελάτες
Ενδοεπιχειρησιακή (οπτική γωνία βασισμένη στις διαδικασίες)	Ικανοποίηση των μετόχων και πελατών με την προώθηση αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας στις επιχειρησιακές διαδικασίες
Μάθηση και Ανάπτυξη (οπτική γωνία του μέλλοντος)	Η επίτευξη του οράματος με τη διατήρηση των ικανοτήτων καινοτομίας και αλλαγής, μέσω συνεχούς βελτίωσης και προετοιμασίας για μελλοντικές προκλήσεις

Πηγή: Kaplan and Norton, 1996

Με αυτόν τον τρόπο, το BSC δίνει απαντήσεις σε τέσσερα βασικά ερωτήματα:

1. Πως μας βλέπουν οι πελάτες μας; (πελατειακή συνιστώσα)
2. Σε ποιους τομείς πρέπει να είμαστε άριστοι; (ενδοεπιχειρησιακή συνιστώσα)
3. Μπορούμε να βελτιωνόμαστε και να δημιουργούμε αξία; (συνιστώσα μάθησης και ανάπτυξης)
4. Πως μας θεωρούν οι μέτοχοι; (χρηματοοικονομική συνιστώσα)

6.7 Χρηματοοικονομική διάσταση (Financial Perspective)

6.7.1 Περιεχόμενο και αντικείμενο της χρηματοοικονομικής διάστασης

Η βελτίωση των λειτουργιών της επιχείρησης θα πρέπει να ακολουθείται και από βελτίωση των οικονομικών επιδόσεων. Τα παραπάνω καταδεικνύουν την ανάγκη κάθε εταιρεία να συγκεκριμενοποιεί πως οι βελτιώσεις στην ποιότητα, ο χρόνος ολοκλήρωσης έργων, ο χρόνος παράδοσης και η εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων οδηγούν σε μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και περιθώριο κέρδους. Η πρόκληση αυτή βρίσκεται στη σχέση μεταξύ διαδικασιών και χρηματοοικονομικών μεγεθών.

Θεμελιώνοντας έναν πίνακα ισορροπημένης στοχοθέτησης πρέπει να ενθαρρύνουμε τις επιχειρηματικές μονάδες να συνδέσουν τους χρηματοοικονομικούς στόχους τους σε μία ενιαία εταιρική στρατηγική. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι λειτουργούν ως επίκεντρο των στόχων και των δεικτών απόδοσης όλων των υπόλοιπων διαστάσεων (Μπουραντάς Δ., 2002).

Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι μπορούν να συνοψισθούν σε τρεις λέξεις: επιβίωση, επιτυχία, απόδοση. Η επιβίωση επιτυγχάνεται με σωστή παρακολούθηση των ταμειακών ροών της επιχείρησης, η ανάπτυξη από την άνοδο των πωλήσεων, και η απόδοση από την αύξηση της τιμής της μετοχής και του ROE. Ένα σωστά σχεδιασμένο σύστημα οικονομικού ελέγχου ενισχύει ένα πρόγραμμα διοίκησης ολικής ποιότητας, γιατί εξασφαλίζει τους αναγκαίους πόρους για την υλοποίησή του. Τα χρηματοοικονομικά μεγέθη υπενθυμίζουν στη διοίκηση ότι η βελτίωση παραγόντων όπως η ποιότητα, οι χρόνοι απόκρισης, η παραγωγικότητα, οι καινοτομίες, ωφελούν την επιχείρηση μόνο όταν μεταφράζονται σε αύξηση των πωλήσεων και της αξίας των μετοχών, μείωση του λειτουργικού κόστους και αύξηση του ROI (Kaplan and Norton 1992, 1996b).

Οι δείκτες που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο αυτής της διάστασης είναι οι κλασσικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες όπως οι αριθμοδείκτες ρευστότητας, κυκλοφοριακής ταχύτητας, δανειακής επιβάρυνσης και αποδοτικότητας ROI, ROE, shareholder value (SV) κλπ.

Για τους περισσότερους οργανισμούς, τα χρηματοοικονομικά θέματα της αύξησης των εσόδων, της βελτίωσης της παραγωγικότητας και της μείωσης του συνεπαγόμενου κόστους, της ενίσχυσης της χρήσης των στοιχείων του

ενεργητικού και της μείωσης του ανερχομένου κινδύνου μπορεί να παρέχει τους αναγκαίους συνδετικούς κρίκους κατά μήκος και των τεσσάρων συνιστωσών.

6.7.2 Συνδέοντας Χρηματοοικονομικούς Στόχους και Επιχειρηματική Στρατηγική

Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι μπορεί να διαφέρουν σημαντικά σε κάθε στάδιο του επιχειρηματικού κύκλου ζωής. Τα τρία κύρια στάδια επιχειρηματικής στρατηγικής είναι:

- α) Ανάπτυξης (Growth)
- β) Σταθερότητας (Sustain)
- γ) Συγκομιδή (Harvest)

Το στάδιο ανάπτυξης αναφέρεται κατά κύριο λόγο στα πρώτα στάδια του κύκλου ζωής της. Πρόκειται για επιχειρήσεις με προϊόντα ή υπηρεσίες με σημαντικές πιθανότητες επιτυχίας. Για να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητες αυτές οι επιχειρήσεις δεσμεύουν κεφάλαια και ανθρώπινο δυναμικό, δημιουργούν και επεκτείνουν παραγωγικές μονάδες, επενδύουν σε δίκτυα διανομής, σε ανάπτυξη πελατειακών σχέσεων. Κατά αυτή την περίοδο οι επιχειρήσεις πιθανόν να λειτουργούν με αρνητικές ταμειακές ροές και χαμηλές αποδόσεις επί του επενδεδυμένου κεφαλαίου ROCE. Χρησιμοποιούμενοι οικονομικοί δείκτες στο στάδιο αυτό είναι οι ρυθμοί αύξησης των εσόδων και οι ρυθμοί αύξησης των πωλήσεων σε στοχευμένα τμήματα της αγοράς.

Το στάδιο της σταθερότητας αντικατοπτρίζει το στάδιο στο οποίο, βρίσκονται οι περισσότερες επιχειρηματικές μονάδες και που εξακολουθούν να προσελκύουν επενδύσεις και επανεπενδύσεις αλλά απαιτείται να έχουν άριστες αποδόσεις επί των επενδεδυμένων κεφαλαίων, έτσι ώστε να μπορέσουν να διατηρήσουν το υπάρχον μερίδιο αγοράς και πιθανώς να το επαυξήσουν. Βασικό μέλημα των επιχειρήσεων σε αυτό το στάδιο είναι η αποφυγή των προβλημάτων και η αύξηση της δυναμικότητας της επιχείρησης παρά η μακροχρόνια ανάπτυξη. Επειδή οι επιχειρηματικές μονάδες των επιχειρήσεων καθορίζουν το ύψος του κεφαλαίου που επενδύεται, χρησιμοποιούνται δείκτες που συνδέουν το επενδυθέν κεφάλαιο με το κέρδος όπως, π.χ. λογιστικό αποτέλεσμα, λειτουργικό εισόδημα,

μεικτό περιθώριο κέρδους, ROI (Return On Investment), ROCE (Return On Capital Employed), EVA (Economic Value Added).

Το αμέσως επόμενο στάδιο είναι αυτό της συγκομιδής. Πρόκειται για μία ώριμη φάση, κατά τη διάρκεια της οποίας, η εταιρία επιθυμεί να «περισυλλέξει» τις επενδύσεις στις οποίες προέβει κατά τα δύο προηγούμενα στάδια. Αυτές οι εταιρίες δεν εγγυώνται από εδώ και πέρα αξιόλογες επενδύσεις επέκτασης ή θεμελίωσης ικανοτήτων-προσανατολίζονται μόνο στην εξεύρεση τρόπων διατήρησης του εξοπλισμού τους και των ικανοτήτων τους. Κάθε πραγματοποιούμενη επένδυση θα έχει μικρές περιόδους επανείσπραξης ενώ, κύριος στόχος είναι η μεγιστοποίηση της ταμειακής εισροής. Δείκτες που χρησιμοποιούνται για να εκφράσουν τους παραπάνω σκοπούς είναι οι λειτουργικές ταμειακές ροές (προ αποσβέσεων) και η μείωση του κεφαλαίου κίνησης.

Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι για όλες τις επιχειρηματικές μονάδες πρέπει να αναπροσαρμόζονται περιοδικά, τουλάχιστον ετησίως, έτσι ώστε να επιβεβαιώνεται ή να αναπροσαρμόζεται η χρηματοοικονομική στρατηγική της επιχειρηματικής μονάδας.

Να μην παραλειφθεί ότι οι εταιρίες που σκοπεύουν να εισάγουν την κάρτα ισορροπημένης στοχοθέτησης στους κόλπους τους, πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τον *παράγοντα του κινδύνου* (risk management) στην χρηματοοικονομική διάσταση. Ο λόγος για αυτή την ενέργεια έγκειται στο ότι κάθε επιχείρηση οφείλει να εξισορροπεί (balance) τις αναμενόμενες αποδόσεις με τη διαχείριση και τον έλεγχο του κινδύνου.

6.7.3 Καθορίζοντας δείκτες για εταιρικές στρατηγικές και οικονομικά θέματα

Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton, για κάθε μια από τις υπάρχουσες επιχειρησιακές στρατηγικές (ανάπτυξη, σταθερότητα, περισυλλογή) αντιστοιχούν τρία στρατηγικά πεδία:

- Αύξηση εσόδων και μείγματος εσόδων (revenue growth mix)
- Οικονομικά Θέματα βελτίωσης (Μείωση κόστους/βελτίωση

παραγωγικότητας, cost reduction/productivity improvement)

- Εκμετάλλευση Περιουσιακών στοιχείων (asset utilization/investment strategy)

Η αύξηση των εσόδων και μείγματος εσόδων αναφέρεται στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, στην προσέλκυση νέων πελατών, στην διείσδυση σε νέες αγορές, στην αλλαγή της σύνθεσης του μείγματος προϊόντων και υπηρεσιών προς προσφορές μεγαλύτερου κέρδους και στην αναπροσαρμογή τιμών.

Τα οικονομικά θέματα βελτίωσης (μείωση του κόστους και η βελτίωση της παραγωγικότητας) σχετίζονται με την προσπάθεια μείωσης του άμεσου κόστους των προϊόντων, την μείωση των έμμεσων δαπανών και στη κατανομή των πόρων μεταξύ των επιχειρηματικών τμημάτων.

Η εκμετάλλευση των περιουσιακών στοιχείων σχετίζεται με την μείωση του κεφαλαίου κίνησης για που απαιτείται για την επίτευξη δεδομένου όγκου και μείγματος προϊόντων και υπηρεσιών. Συγχρόνως, αφορά την καλύτερη χρησιμοποίηση του πάγιου ενεργητικού, την εκμετάλλευση ανεκμετάλλευτων στοιχείων και την πώληση στοιχείων που δεν προσφέρουν ικανοποιητικές αποδόσεις βάσει της αξία αγοράς τους. Όλες αυτές οι ενέργειες θέτουν τη βάση, έτσι ώστε η επιχειρηματική οντότητα να αυξήσει τις αποδόσεις των επενδύσεών της σε χρηματοοικονομικά και φυσικά περιουσιακά στοιχεία.

Για να δούμε τις επιλογές δεικτών ανάλογα με τη στρατηγική και τα στρατηγικά θέματα που έχουμε, παρατίθεται παρακάτω ο πίνακας 6.3 που διασταυρώνει τους αντικειμενικούς στόχους με τις τρεις επιχειρηματικές στρατηγικές στα 3 γενικά στάδια που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Πίνακας 6.3: Στρατηγικά θέματα για την οικονομική συνιστώσα

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ				
		ΑΥΞΗΣΗ ΕΣΟΔΩΝ & ΜΙΓΜΑΤΟΣ	ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ & ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧ/ΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	<ul style="list-style-type: none"> • Ρυθμός αύξησης εσόδων ανά τμήμα • Ποσοστό εσόδων από νέα προϊόντα και πελάτες 	<ul style="list-style-type: none"> • Έσοδα ανά εργαζόμενο 	<ul style="list-style-type: none"> • Επενδύσεις (ποσοστό επί των πωλήσεων) • R&D (ποσοστό επί των πωλήσεων)
	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ	<ul style="list-style-type: none"> • Μεριδίο από Πελάτες στόχους • Πολλαπλές διαφορετικές πωλήσεις • Κερδοφορία ανά προϊόν και πελάτη • Ποσοστό εσόδων από νέες εφαρμογές 	<ul style="list-style-type: none"> • Κόστος σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές • Έμμεσα έξοδα (ποσοστό επί των πωλήσεων) 	<ul style="list-style-type: none"> • Δείκτες κεφαλαίου κίνησης • Απόδοση επί επενδυθέντος κεφαλαίου σε σημαντικές κατηγορίες ενεργητικού • Δείκτες εκμετάλλευσης ενεργητικού
	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ	<ul style="list-style-type: none"> • Κερδοφορία ανά προϊόν και ανά πελάτη • Ποσοστό ζημιολόγων πελατών 	<ul style="list-style-type: none"> • Μοναδιαία κόστη (ανά μονάδα προϊόντος ή συναλλαγής) 	<ul style="list-style-type: none"> • Περίοδος επανείσπραξης (payback)

Πηγή: Μπουραντάς Δ., 2002

6.8 Πελατειακή Διάσταση (Customer Perspective)

Σε αυτήν την ενότητα θα παρουσιαστεί το περιεχόμενο της πελατειακής διάστασης και θα αναλυθούν οι δείκτες μέτρησης της.

6.8.1 Περιεχόμενο της πελατειακής διάστασης

Στην πελατειακή διάσταση του BSC, οι επιχειρήσεις προσδιορίζουν τα τμήματα της αγοράς και πελατών στα οποία έχουν επιλέξει να ανταγωνιστούν με σκοπό την απόκτηση εσόδων που ικανοποιούν τους χρηματοοικονομικούς τους στόχους. Η πελατειακή συνιστώσα βοηθάει στον καθορισμό των βασικών πελατειακών δεικτών (απόκτηση, διατήρηση, ικανοποίηση, πίστη, κερδοφορία) για τα στοχευόμενα τμήματα αγοράς, καθώς και στην αποσαφήνιση της πρότασης αξίας προς τους πελάτες, δηλαδή τους ειδικούς παράγοντες από τους οποίους εξαρτώνται οι βασικοί δείκτες.

Στο παρελθόν, οι εταιρείες εστίαζαν το ενδιαφέρον τους περισσότερο στην απόδοση του προϊόντος και την τεχνολογική καινοτομία, αγνοώντας τις πραγματικές επιθυμίες των πελατών, γεγονός που εκμεταλλεύονταν οι ανταγωνιστές με την σχεδίαση προϊόντων προσανατολισμένα στις επιθυμίες των αγοραστών. Πλέον, οι εταιρείες εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στους πελάτες και είναι συνηθισμένο οι προτάσεις της αποστολής και του οράματος τους να αναφέρονται αποκλειστικά σε αυτούς.

Από τα παραπάνω είναι ξεκάθαρο το γεγονός ότι, αν οι επιχειρηματικές μονάδες επιθυμούν να επιτύχουν μακροπρόθεσμα ανώτατη οικονομική απόδοση, πρέπει να δημιουργήσουν και να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες που να δημιουργούν αξία στους πελάτες. Ορίζοντας την αξία που θα προσφερθεί στα διάφορα τμήματα, είναι το κλειδί στην θεμελίωση των αντικειμενικών στόχων και μέτρων για την διάσταση των πελατών.

6.8.2 Τμηματοποίηση αγοράς

Γενικά, υπάρχοντες και δυνητικοί πελάτες δεν διακρίνονται από ομοιογένεια. Έχουν διαφορετικές προτιμήσεις και αξιολογούν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας διαφορετικά. Η διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής, χρησιμοποιώντας λεπτομερή έρευνα αγοράς, πρέπει να αποκαλύπτει τα διαφορετικά τμήματα αγοράς και πελατών και τις προτιμήσεις τους βάσει διαστάσεων, όπως είναι η τιμή, η ποιότητα, η λειτουργικότητα, το προφίλ, η εικόνα, η φήμη, η σχέση και η παρεχόμενη υπηρεσία. Η στρατηγική της επιχείρησης μπορεί έτσι να οριστεί από αυτούς τους πελάτες και αυτά τα τμήματα αγοράς που επιλέγουν, στα οποία σκοπεύει να στοχεύσει. Η επιχείρηση επιλέγει τα τμήματα που θα διεκδικήσει με τη στρατηγική της και με τον BSC θέτει σκοπούς και δείκτες που αξιολογούν την πορεία υλοποίησης της.

Κάποιοι μάνατζερ αντιτίθενται στην ενέργεια επιλογής τμημάτων πελατών-στόχων. Ποτέ δεν θα πουν ότι κάποιος πελάτης δεν τους αρέσει, αφού θέλουν να ικανοποιούν όλες τις επιθυμίες όλων των πελατών. Αυτή η προσέγγιση όμως, κρύβει τον κίνδυνο της αποτυχίας ικανοποιητικής επίδοσης προς όλους (αποκλεισμός στη μέση - stuck in the middle), μειώνεται δηλαδή η ποιότητα των παροχών τους. Η ουσία της στρατηγικής είναι όχι μόνο να διαλέγεις τι θα κάνεις, αλλά και τι δεν θα κάνεις. Η έννοια της στρατηγικής δεν αφορά μόνο τι επιλογές θα κάνεις αλλά απαιτεί και επιλογές για το τι δεν πρέπει να κάνεις.

Από τη στιγμή λοιπόν, που η εταιρία εντοπίζει και στοχεύει τα τμήματα αγοράς στα οποία ευελπιστεί να δραστηριοποιηθεί, μπορεί να ορίσει τους στόχους και τα μέτρα για τα τμήματα-στόχους. Έρευνες δείχνουν ότι, οι εταιρίες γενικά επιλέγουν δύο ομάδες δεικτών για την πελατειακή συνιστώσα.

Η πρώτη ομάδα αποτελείται από γενικούς δείκτες όπως το μερίδιο αγοράς (market share), η απόκτηση πελατών, η ικανοποίηση των πελατών (customer satisfaction), η διατήρηση των πελατών (customer retention) και η κερδοφορία πελατών (customer profitability) και ονομάζονται βασικοί δείκτες. Αυτοί οι δείκτες εμφανίζονται σε πάρα πολλές κάρτες ισορροπημένης στοχοθέτησης και γι' αυτό αποτελούν την *κύρια ομάδα μέτρησης* (core measurement group).

Η δεύτερη ομάδα δεικτών αποτελεί τις αιτίες των βασικών δεικτών (διαφοροποιητές - ειδικοί δείκτες) για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων από τους πελάτες. Απαντούν στην ερώτηση για το τι πρέπει να

παρέχει η εταιρία στους πελάτες της για να επιτύχει υψηλές επιδόσεις ικανοποίησης, διατήρησης, απόκτησης και τελικά μερίδιο αγοράς. Δηλαδή με άλλα λόγια για τις ενέργειες που απαιτούνται προς την επίτευξη υψηλής βαθμολογίας στους βασικούς δείκτες. Οι διαφοροποιητές αποτελούν την ουσία της πρότασης αξίας της εταιρείας προς τους πελάτες. Οι ειδικοί δείκτες ορίζουν την προτεινόμενη αξία που η εταιρία θα επιχειρήσει να προσφέρει στους πελάτες-στόχους και στα τμήματα αγοράς.

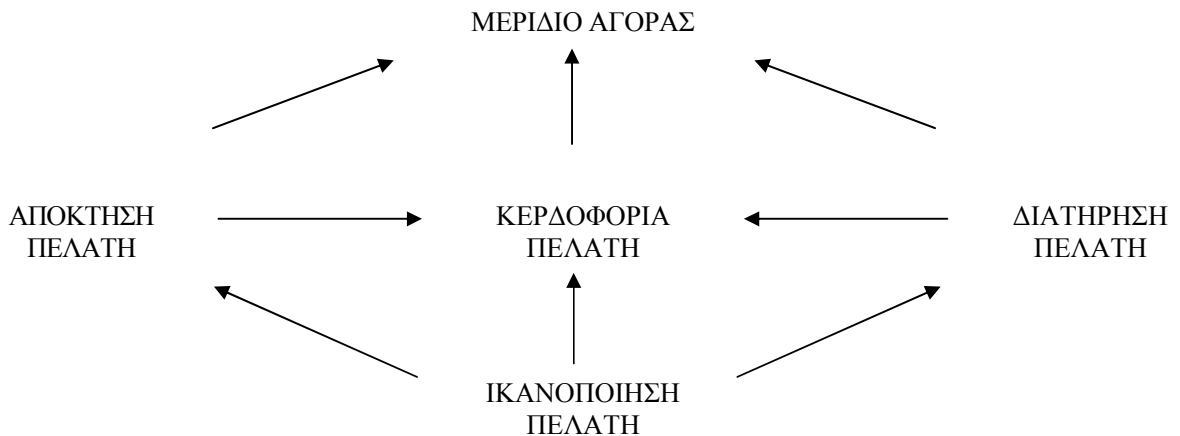
6.8.3 Βασικοί δείκτες

Οι βασικοί δείκτες είναι κοινοί σε πολλές και διαφορετικές εταιρείες (διάγραμμα 6.1). Αυτοί είναι:

- *Μερίδιο αγοράς* : Ποσοστό της αγοράς έχει που η επιχείρηση (σε όρους χρηματικούς π.χ. Euro, αριθμό πελατών ή πωληθέντων προϊόντων).
- *Απόκτηση πελατών*: Μέτρηση, σε απόλυτη ή σχετική βάση, του ρυθμού με τον οποίο η επιχείρηση κερδίζει νέους πελάτες.
- *Διατήρηση πελατών*: Μέτρηση, σε απόλυτη ή σχετική βάση, του ρυθμού με τον οποίο η επιχείρηση διατηρεί τις εμπορικές της σχέσεις με τους υπάρχοντες πελάτες.
- *Ικανοποίηση πελατών*: Μέτρηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών βάση ειδικών κριτηρίων που αποτελούν την πρόταση αξίας.
- *Κερδοφορία πελατών*: Μέτρηση του καθαρού κέρδους ανά πελάτη ή ανά τμήμα αγοράς αφού αφαιρεθούν τα συνολικά έξοδα που απαιτήθηκαν για την εξυπηρέτηση του.

Αυτοί οι δείκτες πρέπει να εστιάζουν προσαρμόζονται στα εκάστοτε τμήματα πελατών από τα οποία η επιχειρηματική οντότητα αναμένει μεγαλύτερη ανάπτυξη και κερδοφορία. Ομαδοποιούνται σε μία σχέση:

Διάγραμμα 6.1: Σχέση βασικών δεικτών



Πηγή: Kaplan and Norton, 1996

i) Μεριδίο αγοράς

Η μέτρηση του μεριδίου αγοράς είναι εύκολη, εάν έχει καθοριστεί η ομάδα πελατών που ενδιαφέρει την επιχείρηση. Ως πηγές μπορούν να χρησιμοποιηθούν κλαδικοί οργανισμοί, εμπορικές ενώσεις και κρατικές στατιστικές υπηρεσίες. Η αύξηση του μεριδίου αγοράς υποστηρίζει την μακροβιότητα πιθανών βραχυπρόθεσμων θετικών χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων, καθώς αποτελεί ένδειξη βελτίωσης σχέσεων με τους πελάτες. Όταν οι επιχειρήσεις έχουν στοχεύσει συγκεκριμένους πελάτες ή τμήματα αγοράς, μπορούν να χρησιμοποιούν ως δείκτες μεριδίου αγοράς:

- Το ποσοστό των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων που πραγματοποίησε η συγκεκριμένη επιχείρηση με πελάτες τους οποίους είχε μακροπρόθεσμες εμπορικές σχέσεις.
- Το λογιστικό μερίδιο των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων με τους στοχευμένους πελάτες.

ii) Απόκτηση πελατών

Βασικός σκοπός των επιχειρήσεων είναι να αυξήσουν την πελατειακή τους βάση στις στοχευόμενες ομάδες. Ο δείκτης της απόκτησης πελατών εκφράζει σε απόλυτους ή σχετικούς όρους, το ρυθμό με τον οποίο μια επιχείρηση προσελκύει νέους πελάτες. Ο δείκτης αυτός μπορεί να εκφράζεται αριθμητικά ως νέοι πελάτες

ή έσοδα από νέους πελάτες. Οι εταιρείες προς άγρα νέων πελατών σχεδιάζουν και υλοποιούν πολυέξοδα προγράμματα marketing. Άρα δείκτες όπως νέοι πελάτες ανά ξοδευθέντα Euro είναι συνηθισμένοι.

iii) Διατήρηση πελατών

Για μια επιχείρηση η πιο ορθή μέθοδος για να διατηρήσει ή να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της, σε σχέση με τους πελάτες - στόχους, είναι να διατηρήσει τους ήδη υπάρχοντες πελάτες της. Τα αποτελέσματα του δείκτη αυτού επηρεάζουν τόσο την ανάπτυξη της επιχείρησης όσο και τις προσπάθειες μείωσης του συνολικού κόστους, καθώς το κόστος διατήρησης ενός πελάτη είναι πολύ μικρότερο του κόστους απόκτησης ενός νέου. Επίσης, πέρα από την διατήρηση των πελατών, εξίσου σημαντική για τις επιχειρήσεις είναι και η μέτρηση της πίστης αυτών με την μέτρηση του ποσοστού αύξησης των πωλήσεων των υπάρχοντων πελατών. Οι πιστοί πελάτες δαπανούν περισσότερα χρήματα σε σχέση με τους νέους.

iv) Ικανοποίηση πελατών

Η διατήρηση και η απόκτηση πελατών προϋποθέτει την ικανοποίηση των αναγκών τους. Ο δείκτης ικανοποίησης πελατών δίνει πληροφορίες για το πόσο καλά μια επιχείρηση ανταποκρίνεται (ανατροφοδότηση - feedback) σε αυτήν την ικανοποίηση. Οι μετρήσεις για την ικανοποίηση των πελατών έχουν γίνει σημαντικά σημεία αναφοράς σε πολλές βιομηχανίες, και έχουν προταθεί ως εύλογοι δείκτες για να συμπεριληφθούν σε ένα Balanced Scorecard (Kaplan και Norton, 1996).

Η βασική ιδέα πίσω από την ικανοποίηση του πελάτη είναι ότι οι πελάτες έχουν προσδοκίες σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αγοράζουν και είναι περισσότερο ή λιγότερο ικανοποιημένοι ανάλογα με το πόσο καλά η εμπειρία πληροί ή υπερβαίνει τις προσδοκίες. Έχοντας ικανοποιημένη πελατειακή βάση θεωρείται σημαντικό πλεονέκτημα μάρκετινγκ, διότι θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη προσήλωση, με επακόλουθη επίπτωση στα έσοδα της και η μείωση των δαπανών μάρκετινγκ. Η μέτρηση της ικανοποίησης συνήθως πραγματοποιείται με έρευνες της πελατειακής βάσης.

Λόγω του έντονου ανταγωνισμού που επικρατεί, ο ρόλος των πελατών έχει αναβαθμιστεί γεγονός που κάνει επιτακτική την ανάγκη ανάπτυξης μηχανισμών παρακολούθησης των αναγκών των πελατών και του βαθμού ανταπόκρισης από την πλευρά των επιχειρήσεων.

Πολλές επιχειρήσεις έχουν προχωρήσει σε μια εις βάθος μελέτη σχετικά με τους παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στην πιστότητα των πελατών τους, αναπτύσσοντας διαδικασίες οι οποίες μεταξύ άλλων περιλαμβάνουν:

- Σχεδιασμό διαδικασιών εξυπηρέτησης πελατών.
- Σχεδιασμό λεπτομερών διαδικασιών καταγραφής και ανταπόκρισης στα παράπονα των πελατών.
- Χρήση εξειδικευμένων στατιστικών υποδειγμάτων για την ανάλυση της καταναλωτικής συμπεριφοράς των πελατών.
- Σχεδιασμό ειδικών προϊόντων και υπηρεσιών που στοχεύουν σε ειδικές ομάδες πελατών όπου έχει διαγνωσθεί κίνδυνος φυγής προς τον ανταγωνισμό.

Σε μια καλά ανεπτυγμένη οικονομία φτωχά προϊόντα δεν επιβιώνουν για πολύ, έτσι ώστε τα υπόλοιπα προϊόντα να έχουν την τάση να είναι τουλάχιστον επαρκή. Η διαπίστωση αυτή παρουσιάζει δύο προβλήματα. Ένα υψηλό ποσοστό ικανοποίησης μπορεί να έχει μικρή σημασία, αν οι πελάτες είναι εξίσου ικανοποιημένοι με τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Αν ο καθένας παίρνει ένα 85 τοις εκατό βαθμολογία, τότε καμία εταιρεία δεν διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η σημασία της ικανοποίησης πελατών δεν θα πρέπει να υπερεκτιμηθεί, καθώς σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει μια απλά καλή απόδοση στην ικανοποίηση πελατών δεν είναι επαρκής να εξασφαλίσει την πίστη των πελατών. Μόνο όταν οι πελάτες αξιολογούν την αγοραστική τους εμπειρία ως εξαιρετική μπορεί η επιχείρηση να ελπίζει σε επανάληψη αγοράς των προϊόντων ή υπηρεσιών της.

ν) Κερδοφορία πελατών

Ακόμα και όταν μια επιχείρηση έχει πετύχει ικανοποιητικές αποδόσεις στους παραπάνω δείκτες μέτρησης της πελατειακής συνιστώσας (ικανοποίησης, διατήρησης, απόκτησης πελατών και αύξησης μεριδίου αγοράς) δεν συνεπάγεται ότι θα παρουσιάσει κέρδη. Η επιχείρηση δεν θα πρέπει να μετρά μόνο την έκταση

των εργασιών τους με τους πελάτες τους. Η επιτυχία σε αυτούς τους δείκτες θα πρέπει να συνοδεύεται με την μέτρηση της κερδοφορίας από τους πελάτες-στόχους. Οι επιχειρήσεις πρέπει να επιθυμούν κάτι παραπάνω από ευτυχισμένους πελάτες, δηλαδή κερδοφόρους πελάτες.

Ο δείκτης κερδοφορίας πελατών αποκαλύπτει τους ασύμφορους πελάτες. Συνήθως ζημιογόνοι πελάτες είναι οι νέοι καθώς για την απόκτηση τους χρειάστηκαν πόροι που δεν έχουν ακόμη αποσβεστεί από τις αγορές τους. Πολλές φορές νέοι πελάτες, αν και προσωρινά ζημιογόνοι, είναι πολύτιμοι λόγω των δυνατοτήτων ανάπτυξης τους. Αντίθετα, παλιοί που παραμένουν ασύμφοροι για αρκετά χρόνια απαιτούν ενέργειες για την αλλαγή τους σε κερδοφόρους. Παρακάτω παρατίθεται ένας εύκολος τρόπος συνδυασμού τμημάτων αγορών-στόχων και κερδοφορίας πελατών. (βλέπε πίνακα 6.4).

Πίνακας 6.4 : Κερδοφορία και πελάτες στόχοι

<i>Πελάτες</i>	<i>Κερδοφόροι</i>	<i>Ζημιογόνοι</i>
<i>Στοχευμένοι</i>	Διατήρηση	Μεταμόρφωση σε κερδοφόρους
<i>Μη στοχευμένοι</i>	Παρακολούθηση	Διαγραφή από πελατολόγιο

Πηγή: Kaplan and Norton, 1996

Οι πελάτες του πρώτου και τέταρτου τεταρτημορίου εμφανίζονται ευκολότερα διαχειρίσιμοι. Οι κερδοφόροι στοχευμένοι πρέπει να διατηρηθούν και οι οικονομικά ασύμφοροι μη στοχευμένοι να εγκαταλειφθούν. Οι πελάτες του δευτέρου και τρίτου τεταρτημορίου παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον και χρειάζονται ειδικό χειρισμό. Οι ζημιογόνοι στοχευμένοι αποτελούν ευκαιρία και είναι αναγκαία η μετατροπή τους σε κερδοφόρους. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ένας καινούργιος πελάτης ίσως χρειάζεται προσπάθεια από την εταιρεία και όχι μόνο χρόνο για αύξηση των εμπορικών συναλλαγών. Σε μακροχρόνια ζημιογόνους στοχευόμενους πελάτες πρέπει να εφαρμοστεί είτε ανατίμηση των προϊόντων και των υπηρεσιών είτε να αναπτυχθούν νέοι μέθοδοι λιγότερο δαπανηροί για παραγωγή και εξυπηρέτηση. Οι κερδοφόροι μη στοχευμένοι πρέπει σίγουρα να διατηρηθούν, αλλά η παρακολούθηση τους πρέπει να είναι προσεκτική διότι νέες απαιτήσεις ή νέο μίγμα προϊόντων ή όγκος προϊόντων δύναται να τους μεταβάλλει

σε ασύμφορους. Ο παραπάνω συνδυασμός τμήματος αγοράς και μέτρων κερδοφορίας για την παρατήρηση των πελατών μπορεί να δώσει ανεκτίμητη ανατροφοδότηση στη διοίκηση για την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής τμηματοποίησης της αγοράς.

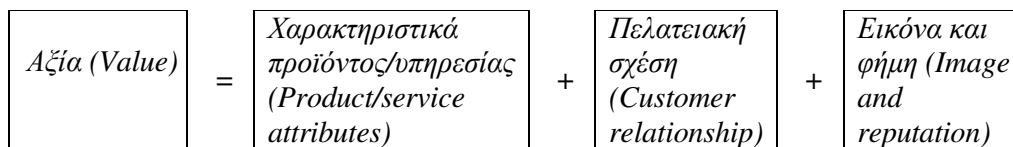
Τα συστήματα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων δίνουν τη δυνατότητα μέτρησης της κερδοφορίας τόσο για μεμονωμένους πελάτες όσο και για σύνολα αυτών. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να θέλουν κάτι περισσότερο από ικανοποιημένους και χαρούμενους πελάτες, θα πρέπει να θέλουν επικερδείς πελάτες. Ένας χρηματοοικονομικός δείκτης όπως είναι η κερδοφορία του πελάτη βοηθά τις επιχειρήσεις να παραμένουν επικεντρωμένοι στους πελάτες τους. Πολλές φορές οι απαιτήσεις των πελατών δεν γίνεται να ικανοποιηθούν όλες με τρόπο κερδοφόρο για την εταιρεία. Ιδιαίτερα δύσκολες επιθυμίες είναι δυνατόν να απαιτούν αύξηση της τιμής. Ακόμη και αν η ανατίμηση είναι αδύνατη (π.χ. σημαντικός πελάτης), το σύστημα κοστολόγησης πρέπει να ειδοποιεί τη διοίκηση για τη ζημιγόνα εμπορική σχέση. Ένα τέτοιο σήμα επιτρέπει στην εταιρία να εντοπίσει διαδικασίες-κλειδιά στην παραγωγή του προϊόντος-υπηρεσίας και να τις επανασχεδιάσει, έτσι ώστε οι πελατειακές απαιτήσεις να συμπίπτουν με την κερδοφορία της εταιρίας.

Τελικά πολλοί ερευνητές και στελέχη επιχειρήσεων προτείνουν την εφαρμογή του Activity Based Costing (ABC) και του Customer Profitability Analysis (CPA) για τον εντοπισμό των κερδοφόρων ομάδων πελατών. Η εφαρμογή του CPA απαιτεί μεγάλη προσπάθεια, καθώς η πολυπλοκότητα της συλλογής των δεδομένων, η αλλαγή του συστήματος κοστολόγησης και η δημιουργία τεράστιων βάσεων δεδομένων αποτελούν σημαντικά εμπόδια. Κύριος στόχος της ανάλυσης κερδοφορίας των πελατών είναι η κατανομή των εσόδων, εξόδων, των στοιχείων ενεργητικού και παθητικού στις ομάδες που τα προκαλούν. Η κατανομή των εξόδων γίνεται με την εφαρμογή του ABC, το οποίο προσδιορίζει το ποσοστό της κατανάλωσης πόρων από τις αντίστοιχες ομάδες πελατών, ενώ για τη διανομή των στοιχείων του ενεργητικού και παθητικού χρησιμοποιείται ο μέσος χρόνος εισπρακτέων και πληρωτέων αντίστοιχα.

6.8.4 Διαφοροποιητές - ειδικοί δείκτες (μέτρηση πρότασης αξίας)

Η πρόταση αξίας προς τους στοχευόμενους πελάτες αντιπροσωπεύει τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση. Η πρόταση αξίας αποτελεί το κρίσιμο στοιχείο για την κατανόηση των αιτιών της ικανοποίησης, της απόκτησης, της διατήρησης πελατών και του μεριδίου αγοράς. Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton, αν και οι προτάσεις αξίας διαφέρουν τόσο ανάμεσα στους διάφορους κλάδους όσο και ανάμεσα στα στοχευόμενα τμήμα αγοράς του ίδιου κλάδου, διαπιστώνονται κάποια κοινά χαρακτηριστικά. Αυτά οργανώνονται σε τρεις κατηγορίες, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 6.2:

- Χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας
 - Λειτουργικότητα (functionality)
 - Ποιότητα (quality)
 - Τιμή (price)
 - Χρόνος (time)
- Πελατειακές σχέσεις
- Φήμη και εικόνα



Διάγραμμα 6.2 : Γενικό μοντέλο πρότασης αξίας

Χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας

Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας περιλαμβάνουν τη λειτουργικότητα, την τιμή, την ποιότητα και το χρόνο ανταπόκρισης. Για παράδειγμα, μία τράπεζα αναγνωρίζει διάφορα τμήματα ή ομάδες στην πελατειακή της βάση. Ένα τμήμα αναζητεί τον πιο οικονομικό προμηθευτή βασικών τραπεζικών προϊόντων όπως οι απλοί χρεωστικοί λογαριασμοί, ενώ κάποιο άλλο τμήμα βλέπει μία τράπεζα ως ένα οικονομικό σύμβουλο και είναι διατεθειμένο να πληρώσει μία λογική τιμή (όχι απαραίτητα τη μικρότερη) για αυτή την υπηρεσία.

Ωστόσο και τα δύο τμήματα απαιτούν υψηλή ποιότητα (μηδενικά λάθη) στις τραπεζικές τους συναλλαγές.

Ποιότητα

Από τα μέσα της δεκαετίας 1990 η ποιότητα μετατράπηκε από ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε αναγκαιότητα. Όσες επιχειρήσεις δεν παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες με μηδενικά σφάλματα παύουν να αποτελούν σοβαρούς ανταγωνιστές. Οι πελάτες θεωρούν δεδομένο ότι θα αγοράσουν προϊόντα τα οποία θα συμμορφώνονται με τις προδιαγραφές. Ωστόσο για ορισμένους κλάδους ή περιοχές ή τμήματα αγοράς είναι δυνατόν η ποιότητα να αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τότε συμπεριλαμβάνεται στον BSC. Ένας δείκτης ποιότητας για βιομηχανικά προϊόντα είναι τα μη συμμορφούμενα υλικά σύμφωνα με τους πελάτες. Άλλοι είναι οι επιστροφές προϊόντων, οι διεκδικήσεις εγγύησης κτλ.

Οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα που δεν έχουν οι βιομηχανικές επιχειρήσεις. Όταν ένα βιομηχανικό προϊόν είναι ποιοτικά προβληματικό, ο πελάτης είτε θα το επιστρέψει, είτε θα απαιτήσει την επιδιόρθωση του. Αντίθετα, σε περίπτωση ποιοτικής αποτυχίας σε υπηρεσία ο πελάτης δεν έχει κάτι να επιστρέψει και κάποιον να παραπονεθεί. Η απάντηση του θα είναι η παύση των συναλλαγών. Τελικά η εταιρεία θα παρατηρήσει μία μείωση του μεριδίου αγοράς της, αλλά καθυστερημένα. Επιπλέον δεν θα γνωρίζει τους πελάτες που αντιμετώπισαν προβλήματα, τις υπηρεσίες που χρησιμοποίησαν και τα λάθη που έγιναν. Γι αυτό το λόγο πολλές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών δίνουν εγγυήσεις για την ορθή παράδοση της υπηρεσίας. Επιστρέφουν όχι μόνο το ποσό που ξόδεψε ο πελάτης, αλλά μεγαλύτερο από αυτό. Με τον τρόπο αυτό κατορθώνουν τα εξής: α. την διατήρηση του πελάτη που σε άλλη περίπτωση θα είχε χαθεί β. την καταγραφή της μη συμμόρφωσης, ώστε να σχεδιαστεί μια διορθωτική ενέργεια γ.τη μεγαλύτερη προσπάθεια σωστής εργασίας των υπαλλήλων τους. Άρα εταιρείες που προσφέρουν προγράμματα εγγύησης παροχής υπηρεσιών θα έπρεπε να περιλαμβάνουν στους δείκτες τους τον αριθμό των διεκδικήσεων εγγύησης και το κόστος τους.

Τιμή

Οι πελάτες πάντα ενδιαφέρονται για την τιμή ενός προϊόντος, ανεξάρτητα από τη στρατηγική του προμηθευτή (στρατηγική κόστους ή στρατηγική διαφοροποίησης). Σε τμήματα αγοράς που αποφασίζουν με κριτήριο την τιμή, θα πρέπει να παρακολουθείται ως δείκτης η τιμή πώλησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Εάν το προϊόν ή η υπηρεσία πωλείται με πλειοδοτική διαδικασία, θα πρέπει να εξετάζονται τα συμβόλαια που κερδήθηκαν.

Ακόμη και πελάτες ευαίσθητοι στη τιμή μπορεί να επιλέξουν ένα προμηθευτή με χαμηλό κόστος και όχι χαμηλή τιμή. Για παράδειγμα μπορούμε να πάρουμε μία βιομηχανία που θέλει να αγοράσει ένα εξάρτημα. Ο πιο φθηνός προμηθευτής είναι δυνατόν τελικά να αποδειχθεί ο πιο ακριβός. Ίσως παραδίδει μεγάλες ποσότητες με αποτέλεσμα τη χρησιμοποίηση αυξημένων αποθηκευτικών χώρων και διαχειριστικών πόρων. Ίσως να παρουσιάζει ποιοτικά προβλήματα και να απαιτείται έλεγχος των εισερχομένων υλικών. Ίσως να μην είναι αξιόπιστος στους χρόνους παράδοσης με αποτέλεσμα καθυστερήσεις στην παραγωγή λόγω ελλείψεων και ανάγκη διατήρησης αποθεμάτων ασφαλείας στην αποθήκη. Αντίθετα, ο χαμηλού κόστους προμηθευτής μπορεί να έχει υψηλότερη τιμή, αλλά να παραδίδει προϊόντα ποιοτικά τέλεια, χρονικά αξιόπιστα, κατευθείαν στην παραγωγή. Άρα οι προμηθευτές πρέπει να προσπαθούν να οργανώσουν την παραγωγή τους και γενικότερα τις διαδικασίες τους ώστε να γίνουν οι προμηθευτές μικρότερου κόστους και όχι χαμηλότερης τιμής.

Αν ο πελάτης είναι μία εταιρεία που μεταπουλά τα προϊόντα σε δικούς της πελάτες ή καταναλωτές όπως ένας διανομέας, ένα χονδρέμπορος, ένας λιανέμπορος, τότε ο προμηθευτής πρέπει να προσπαθήσει να γίνει ο πιο κερδοφόρος. Με την εφαρμογή ενός συστήματος ορθής κοστολόγησης ο πελάτης μπορεί να υπολογίσει την κερδοφορία του ανάλογα τον προμηθευτή. Για παράδειγμα η εταιρεία Maplehurst που δραστηριοποιείται στον κλάδο της κατεψυγμένης αρτοποιίας δουλεύει απευθείας με τους πελάτες της, τους φούρνους στα supermarkets, για να υπολογίσει την κερδοφορία διαφορετικών προϊόντων, όπως αγορασμένο ψωμί, γλυκά, cakes και κατεψυγμένα προϊόντα αρτοποιίας. Η Maplehurst απέδειξε ότι τα κατεψυγμένα προϊόντα που ζεσταίνονται γρήγορα στους φούρνους είναι από τα πλέον κερδοφόρα με αποτέλεσμα να αυξήσει τις παραγγελίες της.

Χρόνος ανταπόκρισης

Στον σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον ο χρόνος ανταπόκρισης αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο. Η ικανότητα μιας επιχείρησης να ανταποκριθεί στις επιθυμίες του πελάτη έγκαιρα και αξιόπιστα, είναι καθοριστικό πλεονέκτημα.

Όλες οι εταιρείες καταβάλλουν μεγάλες προσπάθειες να μειώσουν τους νεκρούς τους χρόνους. Για παράδειγμα οι τράπεζες έχουν επισπεύσει τις διαδικασίες εγκρίσεως δανείου ή υποθήκης και επέτυχαν μείωση του χρόνου αναμονής από αρκετές εβδομάδες σε μερικά λεπτά.

Άλλοι πελάτες ενδιαφέρονται περισσότερο για την αξιοπιστία των νεκρών χρόνων και λιγότερο για την επίτευξη των μικρότερων νεκρών χρόνων. Για παράδειγμα πολλές εταιρείες προτιμούν τη μεταφορά των εμπορευμάτων με φορτηγό αυτοκίνητο αντί τρένου. Επειδή ο σιδηρόδρομος δεν εγγυάται την έγκαιρη παράδοση, με ένα περιθώριο καθυστέρησης μίας μέρας, προτιμάται η μεταφορά με φορτηγό αυτοκίνητο αν και είναι ακριβότερη και χρονικά μεγαλύτερη. Η αξιοπιστία της χρόνου ανταπόκρισης γίνεται ιδιαίτερα σημαντική για εταιρείες που δεν έχουν αποθέματα και λειτουργούν με το σύστημα Just In Time. Η Toyota και η Honda απαιτούν παραδόσεις υλικών στα εργοστάσια παραγωγής τους με περιθώριο χρονικής απόκλισης μίας ώρας.

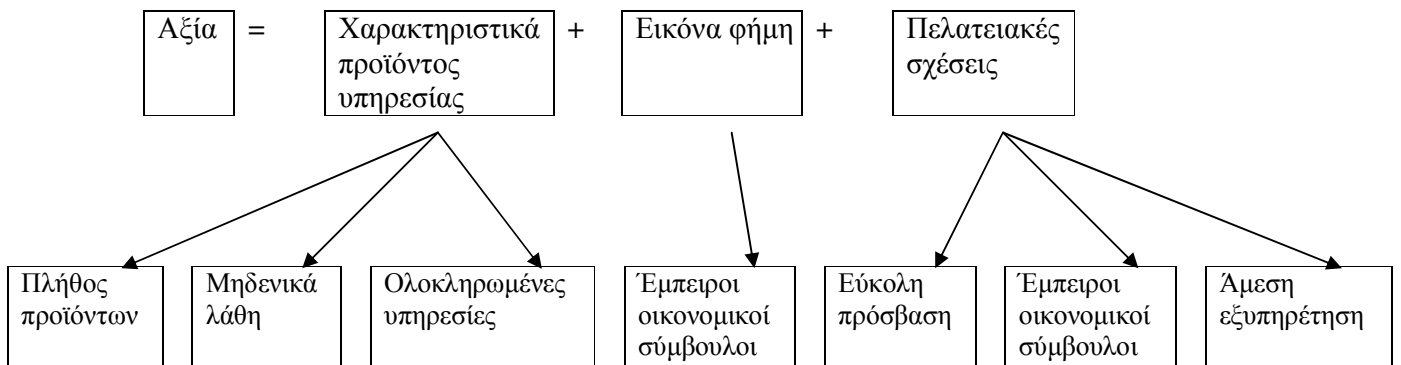
Οι νεκροί χρόνοι δεν είναι μόνο σημαντικοί για υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες. Πολλοί πελάτες εκτιμούν προμηθευτές που προσφέρουν συνεχώς νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Για τέτοια τμήματα αγοράς η γρήγορη εμφάνιση νέων προϊόντων είναι ένας μείζον παράγοντας ικανοποίησης. Ένας δείκτης θα μπορούσε να ήταν χρόνος από την αναγνώρισης της ανάγκης του πελάτη μέχρι την παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Πελατειακές σχέσεις

Αυτή η διάσταση περιλαμβάνει τα αισθήματα του πελάτη για την αγορά και τη βελτίωση των πελατειακών σχέσεων. Απαιτείται καλύτερη κατανόηση των αναγκών του και γρήγορη προσαρμογή της εταιρείας σε αυτές.

Για παράδειγμα, η τράπεζα METRO, η οποία καθόρισε τα στοιχεία που θα δημιουργήσουν άριστες σχέσεις με τους πελάτες της. Αυτά τα στοιχεία είναι τα ακόλουθα τρία (διάγραμμα 6.3):

- Εύκολη πρόσβαση: Πρόσβαση των πελατών στα τραπεζικά προϊόντα 24 ώρες την ημέρα.
- Μορφωμένοι, εκπαιδευμένοι στα οικονομικά εργαζόμενοι: Διαφοροποίηση μέσω των υπαλλήλων, οι οποίοι θα έχουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν τις ανάγκες των πελατών, αλλά και τις τραπεζικές, οικονομικές γνώσεις να τις ικανοποιήσουν.
- Άμεση εξυπηρέτηση: Η ανταπόκριση στις επιθυμίες των πελατών πρέπει να είναι άμεση ή τουλάχιστον να υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη.



Διάγραμμα 6 - 3 : Πρόταση αξίας της τράπεζας Metro

Πηγή: Kaplan, Norton 1996

Ειδικοί δείκτες

- Δείκτης αποτυχίας εξυπηρέτηση
- Χρόνος ολοκλήρωσης απαιτήσεων πελάτη

Βασικοί δείκτες

- Δείκτης πελατών «πολύ ικανοποιημένων»
- Μερίδιο αγοράς
- Δείκτης απόκτησης νέων πελατών
- Δείκτης διατήρησης υπαρχόντων πελατών

Οι πελατειακές σχέσεις περιλαμβάνουν τις μακροχρόνιες δεσμεύσεις, συμφωνίες, όπως πχ όταν ένας προμηθευτής συνδέει τα πληροφοριακά συστήματα του με αυτά του πελάτη για διευκόλυνση και επέκταση της συνεργασίας τους (κοινός σχεδιασμός νέων προϊόντων, συνδεδεμένα προγράμματα παραγωγής, ηλεκτρονικές παραγγελίες, τιμολόγια και πληρωμές). Οι πελατειακές σχέσεις επίσης περιλαμβάνουν αξιολογήσεις του προμηθευτή και χαρακτηρισμό του ως διακεκριμένου που συνεπάγεται παράδοση προϊόντων κατευθείαν στην παραγωγή χωρίς παραλαβή, έλεγχο και αποθήκευση. Κάποιες εταιρείες καταργούν τα τμήματα προμηθειών και δίνουν γραφεία μέσα στα κτίρια τους σε διακεκριμένους προμηθευτές δίνοντας τους τη δυνατότητα να χειρισθούν τη ροή των υλικών που φθάνουν (έγκαιρα και σωστά ποσοτικά -ποιοτικά) στην παραγωγή. Τέτοιες σχέσεις δίνουν μια νέα διάσταση στον τρόπο επιλογής προμηθευτή. Δεν είναι η τιμή το κυρίαρχο κριτήριο επιλογής.

Εικόνα και φήμη

Η εικόνα και η φήμη περιλαμβάνει τις άυλες ιδιότητες που ελκύουν έναν πελάτη. Μερικές εταιρείες μπορούν, μέσω διαφήμισης και ποιότητας προϊόντος - υπηρεσίας, να παράγουν πελατειακή πίστη ανεξάρτητα με τις υλικές ιδιότητες του προϊόντος. Ορισμένοι καταναλωτές διαλέγουν συγκεκριμένα επώνυμα προϊόντα, όπως τσιγάρα (the Marlboro Man), αθλητικά παπούτσια (Nike), θεματικά πάρκα (Disneyworld), λόγω της εικόνας και της φήμης τους.

Η Keynon, μία μεγάλη αλυσίδα λιανικής πώλησης ρούχων, ανέπτυξε μία εικόνα για το ποιοι είναι οι στοχευόμενοι πελάτες. Η περιγραφή τους είναι η ακόλουθη:

- Ηλικιακό εύρος 20-40 ετών (στόχος 29 ετών)
- Φύλο: γυναίκες
- Εργαζόμενες σε ανώτερες θέσεις
- Μοντέρνες
- Με αυτοπεποίθηση, με χιούμορ

Η εικόνα αυτή διαδόθηκε μέσω διαφημίσεων. Με αυτό τον τρόπο η εταιρεία δημιούργησε μία εικόνα στους καταναλωτές για το ποιοι μπορεί να είναι, επιπροσθέτως των ποιοτικών, μοντέρνων και σε λογική τιμή ρούχων.

6.9 Παράδειγμα εφαρμογής της πελατειακής διάστασης του BSC

Η εταιρεία λιανικής πώλησης ρούχων Kenyon ξεκίνησε την ανάπτυξη της πελατειακής της πλευράς καθορίζοντας την πελατειακή στρατηγική της.

- Η Kenyon πρέπει να αυξήσει το μερίδιο της στις επιθυμίες του πελάτη
- Για να επιτευχθεί το παραπάνω, είναι αναγκαία η πελατειακή πίστη. Πρέπει ο πελάτης να επισκέπτεται την Kenyon ολόκληρο το χρόνο και να αγοράζει όλα τα ρούχα που επιθυμεί.
- Για τη δημιουργία της πίστης απαιτούνται:
 - α. καθορισμός του στοχευόμενου πελάτη, των αναγκών του και της επιθυμητής εικόνας που επιδιώκει
 - β. ικανοποίηση των πραγματικών ή συναισθηματικών αναγκών του
 - γ. ιδιαίτερα ευχάριστη αγοραστική εμπειρία.

Η εταιρεία Kenyon επέλεξε δύο βασικούς δείκτες: την πελατειακή πίστη και τις εκθέσεις ικανοποίησης του πελάτη. Οι αιτίες που καθορίζουν αυτούς τους βασικούς δείκτες είναι οι ακόλουθοι και διαμορφώνουν την πρόταση αξίας.

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του προϊόντος (τιμή, ποιότητα, λειτουργικότητα) καθορίστηκαν οι δείκτες :

- Μέση λιανική τιμή μονάδος (τιμή)
- Αριθμός συναλλαγών ανά κατάστημα (τιμή)
- Αριθμός επιστροφών εμπορεύματος (ποιότητα)
- Μέση ετήσια αύξηση πωλήσεων στρατηγικών εμπορευμάτων (μόδα-λειτουργικότητα) Στρατηγικά εμπορεύματα είναι αυτά που αντιπροσωπεύουν την εικόνα της Kenyon.
- Το περιθώριο κέρδους (μόδα-λειτουργικότητα). Η βελτίωση των περιθωρίων κέρδους είναι μία ισχυρότατη ένδειξη της αποδοχής των προτεινόμενων ρούχων και της προτεινόμενης μόδας.

Όσον αφορά τις πελατειακές σχέσεις θεωρήθηκαν ιδιαίτερα σημαντικές. Κρίσιμοι παράγοντες αποτέλεσαν:

- Η διαθεσιμότητα των εμπορευμάτων. Ως διαθεσιμότητα ορίστηκε η ύπαρξη της πρώτης επιλογής του πελάτη στο κατάστημα. Οι μετρήσεις γινόντουσαν

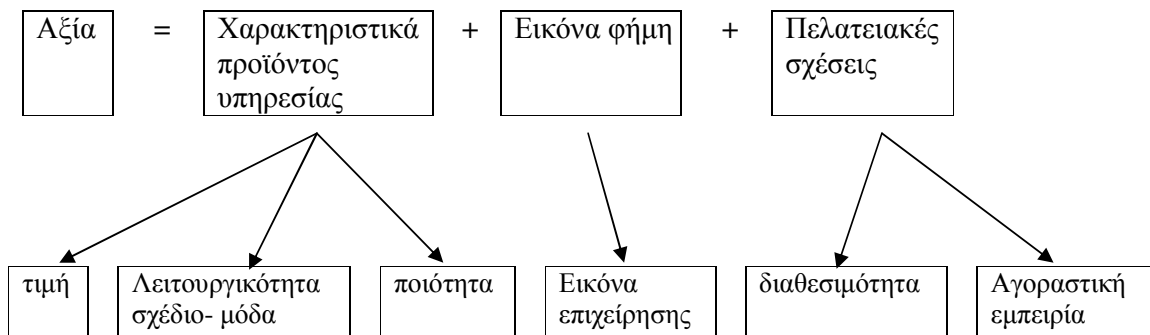
μέσω των απαντήσεων των πελατών για τη διαθεσιμότητα σε χρώμα και μέγεθος.

- Η αγοραστική εμπειρία. Η αγοραστική εμπειρία αναλύθηκε και η αποδοχή της ως εξαιρετική απαιτούσε τα εξής έξι στοιχεία: α. καθαρά, μοντέρνα καταστήματα β. υποδοχή του πελάτη από ελκυστικούς, χαμογελαστούς υπαλλήλους, μοντέρνα ντυμένους γ. ξεκάθαρη επικοινωνία σε περιπτώσεις ειδικών απαιτήσεων δ. υπάλληλοι με καλή γνώση των προϊόντων ε. ονομαστική αναγνώριση των υπαλλήλων από το ειδική καρτέλα στ. ειλικρινές «ευχαριστώ» κατά την έξοδο των πελατών. Η μέτρηση της αγοραστικής εμπειρίας γινόταν με τις εκθέσεις αξιολογήσεις του «κρυφού» πελάτη.

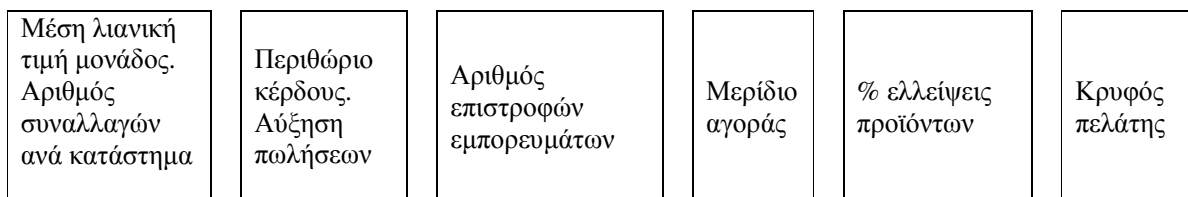
Όσον αφορά την φήμη και την εικόνα, η Kenyon είχε περιγράψει αναλυτικά τον ιδανικό πελάτη. Αυτή η εικόνα του ιδανικού πελάτη και των αναγκών του σχετικά με τη μόδα είχαν εξηγηθεί σε όλους τους υπαλλήλους. Η επιτυχία μετριόταν με:

- το μερίδιο αγοράς στα στρατηγικά εμπορεύματα
- τα επιπλέον χρήματα που χρεώνονταν τα ρούχα στα καταστήματα Kenyon

Διάγραμμα 6.4. Δημιουργία αξίας



Ειδικοί στρατηγικοί δείκτες



Βασικοί δείκτες

- Πελατειακή πίστη (ετήσια αύξηση πωλήσεων)
- Ικανοποίηση πελατών (έκθεση)

6.10 Διάσταση ενδοεπιχειρησιακών διεργασιών

6.10.1 Περιεχόμενο διάστασης ενδοεπιχειρησιακών διεργασιών

Με την διάσταση ενδοεπιχειρησιακών διεργασιών, μια επιχείρηση αναγνωρίζει ποιες διαδικασίες θα πρέπει να αναπτυχθούν στο εσωτερικό της, προκειμένου να επιτύχει τους οικονομικούς και πελατειακούς σκοπούς της. Η επιχείρηση αφού έχει θέσει τους πελατειακούς και οικονομικούς της σκοπούς, ακολούθως οριοθετεί τους σκοπούς και τους δείκτες για αυτή τη διάσταση (οικονομικοί σκοποί, πελατειακοί σκοποί, σκοποί ενδοεπιχειρησιακών διεργασιών). Αυτή η σειρά βοηθάει την επιχείρηση να εστιάζει την προσοχή της σε εκείνες τις ενδοεπιχειρησιακές διεργασίες που θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση των πελατών και των μετόχων.

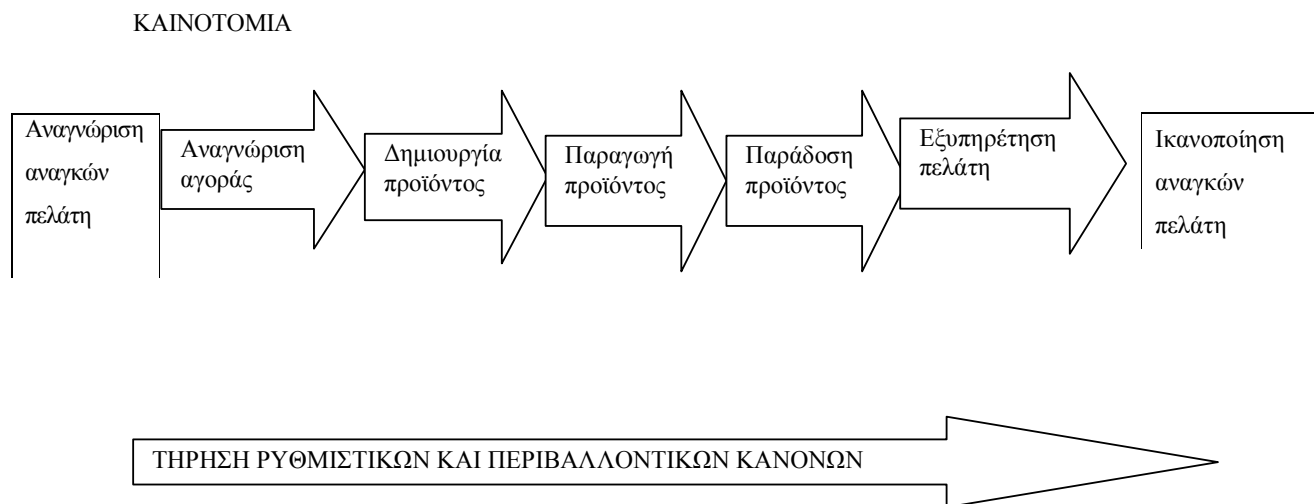
Η μέτρηση της απόδοσης των περισσότερων οργανισμών επικεντρώνεται στη βελτίωση υφιστάμενων λειτουργικών διεργασιών. Οι θεμελιωτές του πίνακα ισορροπημένης στοχοθέτησης προτείνουν τον ορισμό μίας πλήρους αλυσίδας αξίας ενδοεπιχειρησιακών διεργασιών που να ξεκινάει από τη διαδικασία της καινοτομίας (αναγνώριση τωρινών και μελλοντικών πελατειακών αναγκών και ανάπτυξη νέων λύσεων γι' αυτές τις ανάγκες), συνεχίζει με τη διαδικασία των λειτουργιών (παραδίδοντας τα υπάρχοντα προϊόντα-υπηρεσίες στους υφιστάμενους πελάτες) και τελειώνει με την εξυπηρέτηση μετά την πώληση (προσφέροντας υπηρεσίες μετά την πώληση που επαυξάνουν την αξία που απολαμβάνουν οι πελάτες από τα προσφερόμενα προϊόντα-υπηρεσίες).

Στην ισορροπημένη κάρτα στοχοθέτησης, οι στόχοι και οι δείκτες για τη διάσταση των ενδοεπιχειρησιακών διαδικασιών προέρχονται από στρατηγικές που

στοχεύουν στην ικανοποίηση των προσδοκιών πελατών και μετόχων. Αυτή η διαδοχική διαδικασία αποκαλύπτει συχνά νέες επιχειρησιακές διεργασίες, στις οποίες ο οργανισμός οφείλει να υπερέχει.

6.10.2 Η αλυσίδα αξίας των εσωτερικών επιχειρηματικών διεργασιών

Κάθε επιχειρηματική οντότητα έχει δικό της σύνολο επιχειρηματικών διεργασιών για τη δημιουργία αξίας στους πελάτες και την επίτευξη οικονομικών αποτελεσμάτων. Το γενικό μοντέλο αλυσίδας αξίας παρέχει ένα πρότυπο επί του οποίου κάθε εταιρία προσαρμόζει τις δικές της ενδοεπιχειρησιακές διεργασίες. Οι τέσσερις πρωταρχικές επιχειρησιακές διαδικασίες είναι 1. η καινοτομία (innovation), 2. οι λειτουργίες (operations), 3. η εξυπηρέτηση μετά την πώληση (post sale service), 4. η τήρηση ρυθμιστικών και περιβαλλοντικών κανόνων. Το γενικό μοντέλο αλυσίδας αξίας παρατίθεται παρακάτω.



Διάγραμμα 6.5: Γενικό μοντέλο της αλυσίδας αξίας

Πηγή: Kaplan and Norton, 1996

ι) Διαδικασία καινοτομίας

Η διαδικασία της καινοτομίας αποτελείται από δυο στάδια. Κατά το πρώτο στάδιο η επιχείρηση πραγματοποιεί έρευνα αγοράς για να εντοπίσει το μέγεθος της, τις προτιμήσεις των πελατών και πιθανές αποδεκτές τιμές των νέων προϊόντων. Επίσης, αναζητούνται ευκαιρίες για προϊόντα και υπηρεσίες που η επιχείρηση δύναται να προσφέρει. Οι εταιρείες δεν αρκεί να ικανοποιήσουν τους πελάτες, αλλά να τους κερδίσουν απαντώντας στα κάτωθι ερωτήματα:

- Τι χαρακτηριστικά οι πελάτες θα εκτιμούν στα μελλοντικά προϊόντα;
- Πως θα παραδώσουν προϊόντα με τα ζητούμενα χαρακτηριστικά πρώτοι σε σχέση με τον ανταγωνισμό;

Το δεύτερο στάδιο συνίσταται στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη των νέων προϊόντων βάση των συλλεγμένων πληροφοριών της έρευνας αγοράς. Εδώ πραγματοποιούνται:

- Η βασική έρευνα για την ανάπτυξη καινοτόμων, νέων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Η εφαρμοσμένη έρευνα για την εκμετάλλευση της υπάρχουσας τεχνολογίας προς παραγωγή της επόμενης γενιάς προϊόντων και υπηρεσιών.
- Η προσπάθεια ανάπτυξης οικονομοτεχνικά βέλτιστων διαδικασιών παραγωγής των νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Δείκτες βασικής και εφαρμοσμένης έρευνας

Αυτήν την κατηγορία δεικτών χρησιμοποιούν βιομηχανικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον με συνεχείς τεχνολογικές αλλαγές. Τέτοιοι δείκτες είναι:

- Ποσοστό των πωλήσεων από νέα προϊόντα.
- Εισαγωγή νέων προϊόντων σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές.
- Εισαγωγή νέων προϊόντων σε σύγκριση με το προγραμματισμένο πλάνο.
- Παραγωγικές δυνατότητες.
- Απαιτούμενος χρόνος για ανάπτυξη της νέας γενιάς προϊόντων.

Δείκτες ανάπτυξης προϊόντος

Η λογική αυτής της κατηγορίας δεικτών είναι ότι σε κάθε βήμα παραγωγής ενός προϊόντος μπορούν να ορισθούν δείκτες επίδοσης (αριθμός τμημάτων του προϊόντος που πέρασαν στο επόμενο στάδιο προς αυτά που εισήχθησαν), χρόνου ολοκλήρωσης (πόσο τα διάφορα μέρη του προϊόντος έμειναν σε κάθε στάδιο) και κόστους (κόστος κάθε σταδίου). Σε όλους αυτούς τους δείκτες δίνονται συγκεκριμένοι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν.

ii) Διαδικασία παραγωγής

Η διαδικασία παραγωγής αντιπροσωπεύει το βραχυχρόνιο τρόπο δημιουργίας αξίας σε μια επιχείρηση. Ξεκινά με την αποδοχή της παραγγελίας του πελάτη και τελειώνει με την παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Αυτή η διαδικασία επικεντρώνεται στην αποδοτικότητα, στην σταθερότητα και στην χρονική ακρίβεια της παράδοσης.

Χρόνος

Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις έχουν δύο τρόπους για γρήγορη και αξιόπιστη ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη. Ο πρώτος τρόπος έχει να κάνει με την αποδοτική αξιόπιστη, χωρίς σφάλματα και νεκρούς χρόνους διαδικασία παραγωγής. Ο δεύτερος τρόπος συνδέεται με την παραγωγή και αποθήκευση μεγάλων ποσοτήτων προϊόντων, με στόχο την άμεση ικανοποίηση του πελάτη. Ο πρώτος τρόπος συνήθως αποτελεί πρακτική χαμηλού κόστους, ενώ ο δεύτερος συνήθως οδηγεί σε υψηλό κόστος παραγωγής και σε αδυναμία γρήγορης ανταπόκρισης σε προϊόντα που δεν είναι έτοιμα στην αποθήκη. Η αλλαγή της παραγωγικής διαδικασίας από την δεύτερη μέθοδο στην πρώτη αποτελεί στόχο πολλών βιομηχανικών μονάδων και κρίσιμη παράμετρο είναι ο χρόνος ολοκλήρωσης (cycle or throughput time).

Η έναρξη του χρόνου μπορεί να συμπίπτει με:

- Την παραλαβή της εντολής του πελάτη.
- Τον προγραμματισμό της εντολής του πελάτη.
- Την παραγγελία των απαιτούμενων πρώτων υλών για την εντολή του

πελάτη.

- Την παραλαβή των πρώτων υλών.
- Την έναρξη της παραγωγικής διαδικασίας.

Όμοια, το τέλος του χρόνου ολοκλήρωσης μπορεί να συμπίπτει με:

- Την ολοκλήρωση της παραγωγής της παραγγελίας.
- Την αναχώρηση των προϊόντων προς τον πελάτη.
- Την παραλαβή των προϊόντων από τον πελάτη.

Ποιότητα

Η μέτρηση της ποιότητας αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της παραγωγικής διαδικασίας. Ως δείκτες μπορούν να χρησιμοποιηθούν:

- Μη συμμορφούμενα προϊόντα
- Αποδοτικότητα (λόγος παραγόμενων προϊόντων προς τα εισερχόμενα προϊόντα ενός σταδίου)
- Επαναεπεξεργασία μη συμμορφούμενων προϊόντων
- Επιστροφές
- Ποσοστό διεργασιών σε στατιστικό έλεγχο

Κόστος

Τα παραδοσιακά λογιστικά συστήματα μετρούν τα έξοδα και την απόδοση εργαζομένων, συγκεκριμένων διεργασιών και τμημάτων, αλλά αποτυγχάνουν να κοστολογήσουν διατμηματικές, ολοκληρωμένες διαδικασίες. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η αγορά πρώτων υλών και ο προγραμματισμός παραγωγής που απαιτεί πόρους από διάφορα τμήματα. Μόνο μετά την έλευση του κοστολογικού συστήματος ABC έγινε δυνατή η κοστολόγηση ολόκληρων διαδικασιών.

iii) Διαδικασία εξυπηρέτησης μετά την πώληση

Το τελευταίο στάδιο της αλυσίδας αξίας είναι η εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Αυτή περιλαμβάνει τις εγγυήσεις, τις επισκευές, την διαχείριση ζητημάτων σχετικά με τις πληρωμές.

Ως δείκτες μέτρησης των επιδόσεων μια επιχείρησης στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ο χρόνος, το κόστος και η ποιότητα υποστήριξης. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιεί ως δείκτη το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί ανάμεσα στο αίτημα του πελάτη και την τελική επίλυση του προβλήματος.

iv) Διαδικασία τήρησης των ρυθμιστικών και περιβαλλοντικών κανόνων

Τέλος, σημαντική διάσταση είναι η περιβαλλοντική επίδοση της εταιρείας. Η χρησιμοποίηση επικίνδυνων ουσιών για το περιβάλλον και δημιουργία παραπροϊόντων δύναται να διαταράξει τις σχέσεις της επιχείρησης με κοινωνικές ομάδες ή το κράτος και να οδηγήσει σε διακοπή της λειτουργίας της. Δείκτες όπως η ποσότητα των παραγόμενων παραπροϊόντων είναι ιδιαίτερα σημαντικοί και δικαιολογούν ενέργειες που πιθανόν να αυξάνουν το κόστος παραγωγής.

6.11 Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης (Learning and Growth)

6.11.1 Περιεχόμενο συνιστώσας μάθησης και ανάπτυξης

Ο σκοπός των τριών προηγούμενων συνιστωσών ήταν να εντοπίσει σημεία στα οποία η επιχείρηση πρέπει να επιδείξει εξαιρετικές επιδόσεις. Σκοπός της συνιστώσας μάθησης και ανάπτυξης είναι να προσφέρει την απαραίτητη εσωτερική δομή για την επίτευξη των παραπάνω επιδόσεων. Επιχειρήσεις οι οποίες επιζητούν την επιτυχία θα πρέπει να επενδύσουν στην εσωτερική τους δομή (άνθρωποι, συστήματα, διαδικασίες).

Η κάρτα ισορροπημένης στοχοθέτησης τονίζει την σημαντικότητα της επένδυσης για το μέλλον, δηλαδή επένδυση όχι μόνο σε παραδοσιακές ζώνες επένδυσης, όπως είναι ο νέος εξοπλισμός και η έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων. Υπάρχουν τρεις βασικοί δείκτες εργαζομένων οι οποίοι είναι: α. η

ικανοποίηση του εργαζόμενου, β. η διατήρηση του εργαζόμενου, γ. η παραγωγικότητα του εργαζομένου.

Εκτός από αυτούς τους βασικούς δείκτες υπάρχουν και οι ειδικοί που αποτελούν τις αιτίες των πρώτων: α. οι ικανότητες των εργαζομένων, β. οι ικανότητες των πληροφοριακών συστημάτων και γ. η παρακίνηση, η εξουσιοδότηση και η ευθυγράμμιση των εργαζομένων.

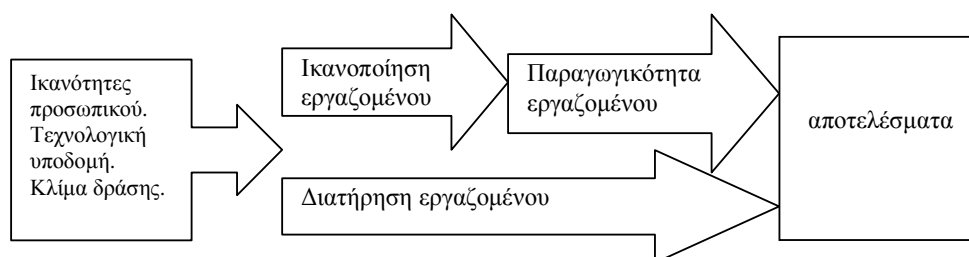
6.11.2 Βασικοί δείκτες μέτρησης εργαζομένων

Σήμερα, αν ένας οργανισμός επιθυμεί να αναπτυχθεί πέρα από την μέτρηση της απόδοσής του σε χρηματοοικονομικό και πελατειακό επίπεδο, η προσκόλληση σε κοινές λειτουργικές διαδικασίες δεν αρκεί. Οι ιδέες για τη βελτίωση διαδικασιών και απόδοσης πελατών πρέπει σταδιακά να προέρχονται από εργαζομένους της πρώτης γραμμής, που είναι πιο κοντά στις ενδοεπιχειρησιακές διεργασίες και στους πελάτες του οργανισμού. Αυτή η μεταφορά αρμοδιοτήτων απαιτεί ριζική αναδιαμόρφωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων (reskilling), έτσι ώστε το μυαλό τους και οι δημιουργικές τους ικανότητες να ενεργοποιηθούν-υποκινηθούν για την επίτευξη οργανωσιακών στόχων.

- Ικανοποίηση εργαζομένου (employee satisfaction)
- Διατήρηση εργαζομένου (employee retention)
- Παραγωγικότητα εργαζομένου (employee productivity)

Παρατηρώντας την συσχέτιση των παραπάνω δεικτών απόδοσης, εύκολα συμπεραίνεται ότι η ικανοποίηση του εργαζόμενου είναι ο οδηγός των άλλων δύο δεικτών, διατήρηση και παραγωγικότητα εργαζομένου.

Διάγραμμα 6.6: Συσχέτιση των δεικτών απόδοσης



Πηγή: Kaplan and Norton, 1996

6.11.3 Ειδικοί δείκτες - αιτίες

Αφού βρεθούν οι βασικοί δείκτες (ικανοποίηση, διατήρηση, παραγωγικότητα) θα πρέπει να αναγνωριστούν οι αιτίες που οδηγούν αυτούς τους δείκτες. Οι αιτίες συνήθως προέρχονται από τρεις κρίσιμες ομάδες: την επανεκπαίδευση του προσωπικού, τις ικανότητες των πληροφοριακών συστημάτων και την παρακίνηση, εξουσιοδότηση, ευθυγράμμιση των εργαζομένων.

i) Εκπαίδευση προσωπικού

Η απαίτηση για εκπαίδευση έχει δύο συνιστώσες: το επίπεδο της απαιτούμενης επανεκπαίδευσης και το ποσοστό του προσωπικού που την χρειάζεται. Όταν ο βαθμός της επανεκπαίδευσης είναι μικρός, η απλή εκπαίδευση είναι επαρκής. Τότε η επανεκπαίδευση δεν είναι κρίσιμος παράγοντας για να εισέρθει στο BSC. Υπάρχει περίπτωση όμως να απαιτείται επανεκπαίδευση υψηλού επιπέδου για να επιτευχθούν οι στόχοι.

Πολλές επιχειρήσεις αναπτύσσουν ένα νέο δείκτη, που ονομάζεται λόγος κάλυψης στρατηγικών θέσεων εργασίας. Μετράει τον αριθμό των υπαλλήλων που έχουν τα προσόντα για ειδικές στρατηγικές εργασίες σε σχέση με τις αναμενόμενες ανάγκες. Τα συγκεκριμένα προσόντα που απαιτεί κάθε θέση εργασίας καθορίζονται ώστε να είναι δυνατή η επίτευξη των στόχων.

ii) Ικανότητες πληροφοριακών συστημάτων

Οι ικανότητες των εργαζομένων είναι απαραίτητες για την επιτυχία της πελατειακής συνιστώσας και της συνιστώσας των εσωτερικών διαδικασιών, αλλά δεν είναι επαρκής. Η ακριβής πληροφόρηση όσον αφορά τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες και τις οικονομικές επιπτώσεις, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Πολλές επιχειρήσεις έχουν ορίσει ένα δείκτη για τα πληροφοριακά συστήματα, το λόγο κάλυψης στρατηγικών αποφάσεων. Ο δείκτης εκτιμά την υπάρχουσα διαθεσιμότητα πληροφοριών προς τις ανάγκες. Στοιχεία που

συνθέτουν αυτό το δείκτη μπορεί να είναι το ποσοστό των διαδικασιών της παραγωγής με άμεσες πληροφορίες κόστους, χρόνου, ποιότητας ή το ποσοστό των υπαλλήλων πρώτης γραμμής με πρόσβαση σε πληροφορίες για τους πελάτες.

iii) Παρακίνηση, εξουσιοδότηση και ευθυγράμμιση ανθρώπινου δυναμικού

Ακόμη και καταρτισμένοι υπάλληλοι, με πρόσβαση στις πληροφορίες δεν θα συνεισφέρουν στην επιτυχία της επιχείρησης εάν δεν έχουν τη σωστή παρακίνηση και εάν δεν έχουν την ελευθερία λήψης αποφάσεων. Η παρακίνηση, η εξουσιοδότηση και η ευθυγράμμιση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν την τρίτη ομάδα σημαντικών παραγόντων.

iv) Δείκτες προτάσεων εργαζομένων και υλοποίησης τους

Ένας απλός δείκτης, ο οποίος μετράει την παρακίνηση και εξουσιοδότηση των εργαζομένων, είναι ο αριθμός των προτάσεων ανά εργαζόμενο που μετρά τη συνεχή συμμετοχή των εργαζομένων στην προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης της. Ένας συμπληρωματικός δείκτης είναι ο αριθμός των προτάσεων των εργαζομένων που εφαρμόστηκαν.

v) Δείκτες βελτίωσης

Οι εργαζόμενοι μπορούν να καταθέτουν προτάσεις βελτίωσης σε τομείς όπως η μείωση των εξόδων, βελτίωση της ποιότητας, χρόνος, η αποδοτικότητα κτλ. Ο δείκτης half life μετράει τον απαιτούμενο χρόνο για τη βελτίωση μιας διαδικασίας κατά 50%. Εφαρμόζεται σε οποιονδήποτε δείκτη (κόστους, ποιότητας, χρόνου) που επιθυμεί η διοίκηση να μειώσει στο μηδέν όπως χαμένος χρόνος παραγωγής, αργοπορημένες παραδόσεις, χρόνος ανάπτυξης νέων προϊόντων. Βασίζεται στην υπόθεση του σταθερού ρυθμού μείωσης των ελαττωμάτων με την εφαρμογή συστημάτων ποιότητας.

Μια επιχείρηση μετρώντας τον αριθμό των προτάσεων που υλοποιήθηκαν επιτυχημένα και το ποσοστό των βελτιώσεων που έγιναν σε κρίσιμες διαδικασίες

είναι καλοί δείκτες των αποτελεσμάτων για τον στόχο της οργανωσιακής και ατομικής ευθυγράμμισης.

vi) Δείκτες ατομικής και εταιρικής ευθυγράμμισης

Οι δείκτες ατομικής και εταιρικής ευθυγράμμισης εστιάζουν στην ευθυγράμμιση των στόχων των εργαζομένων και των διάφορων τμημάτων με τους στόχους που πηγάζουν από το BSC. Μια επιχείρηση έχει δυο στόχους ως προς την διάχυση του BSC από την ανώτατη διοίκηση στα κατώτερα στρώματα:

- Την ευθυγράμμιση των ατομικών στόχων και των συστημάτων αμοιβής με τους στόχους του BSC.
- Την δημιουργία και εφαρμογή δεικτών ομαδικής απόδοσης.

vii) Δείκτες ομαδικής επίδοσης

Ως δείκτες μέτρησης της ομαδικής επίδοσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι εξής:

- Εσωτερική έκθεση για την ομαδικότητα: Έκθεση των εργαζομένων για το βαθμό που οι SBU δημιουργούν ευκαιρίες και υποστηρίζουν η μια την άλλη.
- Επίπεδο αμοιβαίου κέρδους: Ανίχνευση του βαθμού που η επιχείρηση δημιουργεί σχέσεις αμοιβαίου κέρδους με άλλους οργανισμούς, επιχειρήσεις ή πελάτες.
- Αριθμός υποχρεώσεων που απαιτούν ομαδική εργασία: αριθμός των σχεδίων στις οποίες συμμετέχουν περισσότερες της μια SBU.
- Ποσοστό επιχειρηματικών σχεδίων που αναπτύχθηκαν από ομάδες: ποσοστό SBU που ανέπτυξαν σχέδια με τη βοήθεια κεντρικών υποστηρικτικών πόρων,
- Ποσοστό ομάδων με κοινά αλληλοεξαρτώμενα κίνητρα: αριθμός ομάδων των οποίων τα μέλη έχουν κοινούς στόχους και κίνητρα.

6.12 Παράδειγμα εφαρμογής BSC στο μάρκετινγκ

Ο πίνακας Marketing Balanced Scorecard για το Excel επιτρέπει να χρησιμοποιηθεί προκαθορισμένο μετρικό σύστημα που μετρά την απόδοση του τμήματος Marketing της επιχείρησης, παρέχοντας στα κορυφαία διευθυντικά στελέχη μια σαφή άποψη για τις δραστηριότητες μάρκετινγκ, την τρέχουσα και την προβλεπόμενη επίδοσή του. Επίσης, αυτή η κάρτα παρέχει τους αναγκαίους δείκτες για την αξιολόγηση της επίδοσης του μάρκετινγκ της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών.

Ο ακόλουθος πίνακας μέτρησης επιδόσεων της λειτουργίας μάρκετινγκ έχει δημιουργηθεί με το Balanced Scorecard Designer (BSC Designer) το οποίο αποτελείται από προγράμμα (software) για Η/Υ και διαδικτυακές υπηρεσίες που επιτρέπει την εύκολη μέτρηση, τον έλεγχο και την ανάπτυξη της μέτρησης επιδόσεων της επιχείρησης.

Η συγκεκριμένη κάρτα περιέχει τέσσερις κατηγορίες μέτρησης (οικονομική συνιστώσα, πελατειακή, σταθερότητα-ανάπτυξης, δραστηριοτήτων μάρκετινγκ) και δεκαπέντε δείκτες.

Πίνακας 6.5. Marketing Balanced Scorecard

Marketing Balanced Scorecard					
Perspective	Performance				
Financial Perspective Metrics	85,17%				
Customer Perspective Metrics	67,24%				
Business Stability/Growth Perspective	70,24%				
Marketing Activities Perspective	73,33%				
<i>Total Performance</i>	<i>74,44%</i>				
<i>Scorecard includes 4 categories, 15 indicators</i>					
Help					

	You can change the values in "weight" column, the value must be between 0 and 10				
	"10" value means that the perspective or goal is the most valuable				
Strategy tree and scorecard details :					
Perspective	Goal	Weight (x of 10)	Description	Performance (%)	Target Values
<i>Financial Perspective Metrics</i>		3		85,17%	
	ROI	2	Return on investment = net income / capital employed	116%	121%
	ROMI	3	Return on marketing investment = (increase in sales – marketing costs) / marketing costs	25	30
	Overall sales	3		10	12
	Sales per channel	2		24%	30%
Total Performance in group			Financial Perspective Metrics	85,17%	
<i>Customer Perspective Metrics</i>		3		67,24%	
	Number of new customers	2	Customer acquisition per period	7	10
	Existing customers participation	3	Percentage of sales made to existing customers per period	12%	20%
	Customer turnover	1	loss of clients or customers	6	9
	Customer value	4	benefits which a vendor promises that a customer will receive	500	700
Total Performance in group			Customer Perspective Metrics	67,24%	
<i>Business Stability/Growth Perspective</i>		2		70,24%	
	Market share gain	3	Comparison of business's rate of sale in a specific market vs. the growth trend for that market	4%	6%
	Brand awareness	1	The percentage of people questioned in a survey that know your brand	10%	15%
	Brand preference	4		50%	70%
	Brand equity	2	effects or outcomes that accrue to a product with its brand name	600	800

Total Performance in group			Business Stability/Growth Perspective	70,24%	
<i>Marketing Activities Perspective</i>		2		73,33%	
	Time investment	3	Hours invested by staff on a project	15	20
	Number of orders	5	Number of orders received as a result of the marketing campaign/activity vs. the number of orders received before it	30%	40%
	Visibility	2		4%	6%
Total Performance in group			Marketing Activities Perspective	73,33%	
	Total Performance in	Marketing Balanced Scorecard		74,44%	

Βιβλιογραφία κεφαλαίου 6

Ambler, T., Kokkinaki, F. and S. Puntoni, ‘Assessing market performance: the current state of metrics’, Centre for Marketing Working Paper, 2002 num. 01-903.

Ambler, T. & Kokkinaki, F. ‘Measures of marketing success’. Journal of Marketing Management, 1997 13, 665-678.

Andy Neely, ‘Business performance measurement, Theory and practice’. Cambridge University Press 2004. p. 22-40

Bonoma, T.V. and Clark, B.H., ‘Marketing Performance Assessment’, Boston, MA: Harvard Business School Press 1988

Epstein M.J. and Manzoni J.F., ‘The Balanced Scorecard and Tableaux de Bord : Translating Strategy into Action’, Management Accounting 1997(August)

Kaplan, R.S and D.P. Norton, ‘Translating strategy into action: The balanced scorecard’, Boston, Harvard Business School Press, 1996

Kaplan R.S. and D.P. Norton, ‘Linking the Balanced Scorecard to Strategy’, California Management Review, 1996b (Fall)

Kaplan R.S. and D.P. Norton, ‘The Balanced Scorecard : Measures that drive performance’. Harvard Business Review, 1992 (January-February)

Kaplan R.S. and D.P. Norton, ‘Why does business need a Balanced Scorecard ?’, Journal of cost management, 1997 (May-June)

Kaplan R.S. and D.P. Norton, ‘The strategy focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment’, Boston Harvard Business School Press, 2001

Kim, J., Suh, E. and H. Hwang, ‘A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM Using the Balanced Scorecard’, Journal of Interactive Marketing, 2003. 17 (2), 5-19.

M. Rosa Llamas and M. Aránzazu Sulé ‘How to measure the impact of a CRM strategy on the firm performance’ Universidad de León, Spain

Pike, S. and G. Roos, ‘Mathematics and modern business’, Proceedings of the 25th McMaster World Congress Managing Intellectual Capital, Ontario, 2004

Rust, Zeithaml και Lemon, ‘Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy’. *Journal of Marketing* Vol. 68 (January 2004), 109–127

Reibstein D., Reinecke S., ‘Performance Measurement in Marketing’, *Koschenrechnungspraxis*, 2002. 46, H. 1, 18-25

Smith M., ‘Measuring organizational effectiveness’, *Management Accounting*, 1998 (October)

Μπουραντάς Δημήτρης, *Μάνατζμεντ-Θεωρητικό Υπόβαθρο και Σύγχρονες Πρακτικές*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002

Πίνακας Marketing Balanced Scorecard:

http://www.strategy2act.com/solutions/marketing_metrics_scorecard_excel.htm

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Σύνδεση του Συστήματος Balance Scorecard με τη στρατηγική της επιχείρησης

7.1 Εισαγωγή

Ο Μ. Porter περιγράφει τη διαμόρφωση της στρατηγικής ως τις δραστηριότητες στις οποίες η επιχείρηση επιλέγει να υπερέχει. «Τελικά, όλες οι διαφορές μεταξύ των επιχειρήσεων στο κόστος ή την τιμή πηγάζουν από τις εκατοντάδες δραστηριότητες που απαιτούνται για τη δημιουργία, παραγωγή, πώληση, και παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών. Η διαφοροποίηση προέρχεται από την επιλογή των δραστηριοτήτων και τον τρόπο εκπλήρωσης αυτών των δραστηριοτήτων.» Η ουσία της στρατηγικής είναι η επιλογή εκτέλεσης δραστηριοτήτων διαφορετικά από τους ανταγωνιστές, ώστε να προσφέρει μία μοναδική πρόταση αξίας.

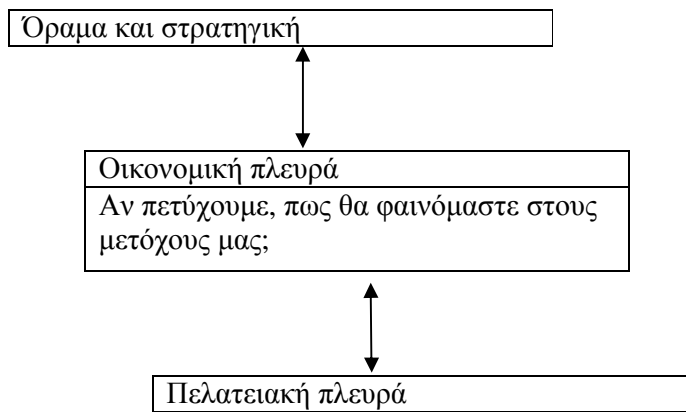
Το BSC συμφωνεί με τη θεωρία του Porter και θεωρεί τη στρατηγική ένα σύνολο υποθέσεων. Η στρατηγική συνεπάγεται την κίνηση της επιχείρησης από την παρούσα θέση της σε μία επιθυμητή μελλοντική κατάσταση. Αυτό υποδηλώνει ότι το ακολουθούμενο «μονοπάτι» περιέχει μία σειρά από αλληλοεξαρτημένες υποθέσεις. Το BSC επιτρέπει τις στρατηγικές υποθέσεις να περιγράφονται ως ένα σύνολο σχέσεων αιτίου - αποτελέσματος που είναι σαφείς και ελεγχόμενες. Οι στρατηγικές υποθέσεις απαιτούν την αναγνώριση των ενεργειών (ειδικοί δείκτες) που οδηγούν στα επιθυμητά αποτελέσματα (βασικοί δείκτες). Το κλειδί της επιτυχημένης υλοποίησης της στρατηγικής είναι οι εργαζόμενοι να κατανοούν τις υποθέσεις, να ευθυγραμμίζονται όλοι οι πόροι με τις υποθέσεις, οι υποθέσεις να ελέγχονται συνεχώς και να μεταβάλλονται όποτε απαιτείται.

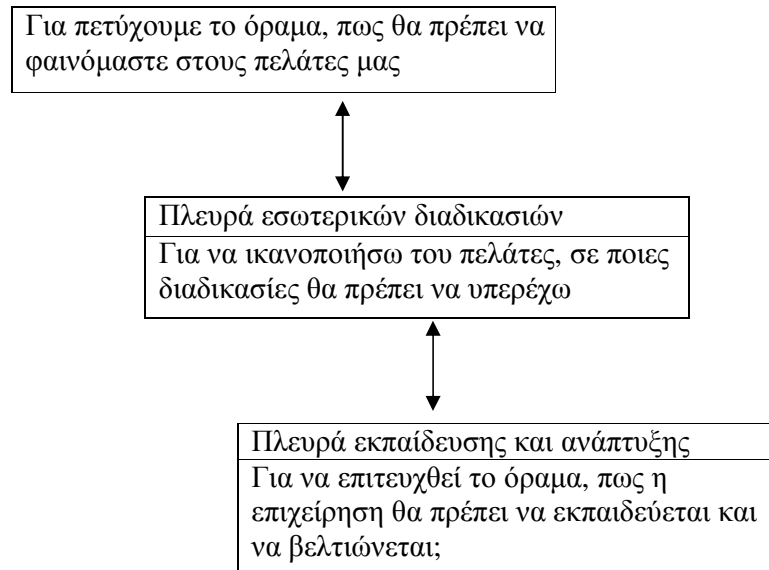
Ο στρατηγικός χάρτης κάνει σαφείς τις στρατηγικές υποθέσεις. Κάθε δείκτης του BSC ενσωματώνεται σε μία λογική αλυσίδα αιτίου - αποτελέσματος,

που συνδέει τα επιθυμητά αποτελέσματα με την κινητήρια δύναμη που οδηγεί σε αυτά. Περιγράφει τη διαδικασία μεταμόρφωσης των άυλων πόρων σε οικονομικά και πελατειακά αποτελέσματα (Kaplan, Norton).

Το BSC καθορίζει ένα σύνολο βραχυπρόθεσμων σκοπών και ενεργειών, που θα διαφοροποιήσουν την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της και θα δημιουργήσουν μακροπρόθεσμη αξία στους πελάτες και τους μετόχους. Η διαδικασία αρχίζει από πάνω προς τα κάτω και καθορίζεται η στρατηγική από την πλευρά των μετόχων και πελατών. Πρώτο απαντάται το ερώτημα για το ποιοι είναι οι οικονομικοί σκοποί για την ανάπτυξη και την παραγωγικότητα. Αφού έχουν ολοκληρωθεί οι οικονομικοί σκοποί, η διαδικασία συνεχίζεται με τους πελάτες στόχους που θα οδηγήσουν σε ανάπτυξη εσόδων και πιο κερδοφόρο μείγμα προϊόντων και υπηρεσιών.

Η πελατειακή συνιστώσα θα πρέπει να περιλαμβάνει την πρόταση αξίας που καθορίζει πως η εταιρεία διαφοροποιείται για την προσέλκυση, διατήρηση και αύξηση των σχέσεων με τους πελάτες στόχους. Οι οικονομικοί και πελατειακοί σκοποί είναι επιθυμητά αποτελέσματα, αλλά δεν διασαφηνίζουν τους τρόπους επίτευξής τους. Αυτό επιτυγχάνεται με τη συνιστώσα των εσωτερικών διαδικασιών (πχ. σχεδιασμός προϊόντος, ανάπτυξη μάρκας και αγοράς, πωλήσεις, εξυπηρέτηση, παραγωγή, εφοδιαστική αλυσίδα). Η τέταρτη συνιστώσα αναγνωρίζει ότι η ικανότητα αποτελεσματικής εκτέλεσης των εσωτερικών διαδικασιών με ένα νέο, διαφοροποιημένο τρόπο βασίζεται στην εσωτερική δομή, δηλαδή τις ικανότητες και τις γνώσεις των εργαζομένων, την τεχνολογία που χρησιμοποιούν και τέλος στο κλίμα εργασίας. Διαφωτιστικό είναι το ακόλουθο διάγραμμα 7.1.





Διάγραμμα 7.1: Καθορισμός των σχέσεων αιτίου – αποτελέσματος

Πηγή: Kaplan and Norton, 2001

7.2 Τα στρατηγικά θέματα

Εμπειρικά, είναι γνωστό ότι η στρατηγική χωρίζεται σε εστιασμένα θέματα. Αυτά επιτρέπουν στην επιχείρηση να αντιμετωπίσει τις αντίθετες τάσεις του μακροπρόθεσμου έναντι του βραχυπρόθεσμου και της ανάπτυξης έναντι της παραγωγικότητας. Γενικά, τα στρατηγικά θέματα αντανακλούν τις ενέργειες που απαιτούνται για την επιτυχία. Δεν αναφέρονται σε οικονομικά αποτελέσματα, όπως βελτιωμένη απόδοση κεφαλαίου ή σε πελατειακά αποτελέσματα, όπως αύξηση του μεριδίου αγοράς. Συνήθως, σχετίζονται με εσωτερικές διαδικασίες.

Τα στρατηγικά θέματα προσφέρουν μία μέθοδο κατηγοριοποίησης της στρατηγικής στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Δημιουργία του προνομίου. Είναι ο μακροχρόνιος τρόπος δημιουργίας αξίας: ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, είσοδος σε νέες αγορές και τμήματα πελατών
- Αύξηση την αξίας του πελάτη. Είναι η επέκταση, η εμπάθυνση και ο επανακαθορισμός των σχέσεων με υπάρχοντες πελάτες (πχ. πωλήσεις διαφόρων προϊόντων της εταιρείας σε ίδιους πελάτες, αναβάθμιση σε έμπιστο σύμβουλο, μεταμόρφωση ζημιόγων πελατών σε κερδοφόρους).

- Επίτευξη λειτουργικής υπεροχής. Είναι ο βραχυχρόνιος τρόπος δημιουργίας αξίας μέσω διαχείρισης της παραγωγικότητας και της αλυσίδας τροφοδοσίας που επιτρέπουν την αποτελεσματική, με μηδενικά μη συμμορφούμενα προϊόντα παραγωγή και παράδοση. Επίσης υπάρχει διαχείριση της χρήσης πόρων και της δυναμικότητας των πόρων
- Συμπεριφορά καλού πολίτη. Είναι η διαχείριση των σχέσεων με εξωτερικούς, νομικούς φορείς, ιδιαίτερα σε κλάδους που υπόκεινται σε ειδικούς κανονισμούς (πχ υγείας, τηλεπικοινωνιών, υπηρεσιών κοινής ωφέλειας) ή σε κλάδους με κινδύνους υγιεινής και ασφάλειας και περιβάλλοντος (πχ πετροχημικά).

Καθένα από τα τέσσερα στρατηγικά θέματα προσφέρει μία «κολώνα» για τη στρατηγική και περιέχει τη δική της στρατηγική υπόθεση, τη δική της ομάδα σχέσεων αιτίου - αποτελέσματος και ορισμένες φορές τον δικό της BSC. Η στρατηγική βασισμένη σε θέματα είναι τόσο σαφής, που με αυτά δίνονται οι υπευθυνότητες για την εφαρμογή της.

Τα στρατηγικά θέματα ορίζουν μακροπρόθεσμες (δημιουργία του προνομίου), μεσοπρόθεσμες (αύξηση της αξίας του πελάτη) και βραχυπρόθεσμες (επίτευξη λειτουργικής υπεροχής) προτάσεις αξίας στους στοχευόμενους πελάτες.

Για παράδειγμα, μία εταιρεία κοινής ωφέλειας όρισε τέσσερα στρατηγικά θέματα, καθώς προετοιμαζόταν για την απελευθέρωση της αγοράς με συγχώνευση των βασικών δραστηριοτήτων της και ταυτόχρονη προσπάθεια εστίασης στον πελάτη (πίνακας 7.1).

Δημιουργία του προνομίου	Αύξηση της αξίας του πελάτη	Επίτευξη της λειτουργικής υπεροχής	Συμπεριφορά καλού πολίτη
«Ανάπτυξη των εργασιών» • Επικερδής ανάπτυξη σε νέες αγορές	«Αυξημένη εστίαση στον πελάτη» • Υπεροχή στις υπηρεσίες • Προσφορά λύσεων αυξημένης αξίας	«Διασφάλιση της βάσης» • Διαχείριση πόρων και επενδύσεων προς βελτίωση της ρευστότητας • Αποτελεσματική ηγεσία	«Έμπιστος πολίτης» • Διατήρηση δημόσιας υποστήριξης

Πίνακας 7.1: Παράδειγμα στρατηγικών θεμάτων

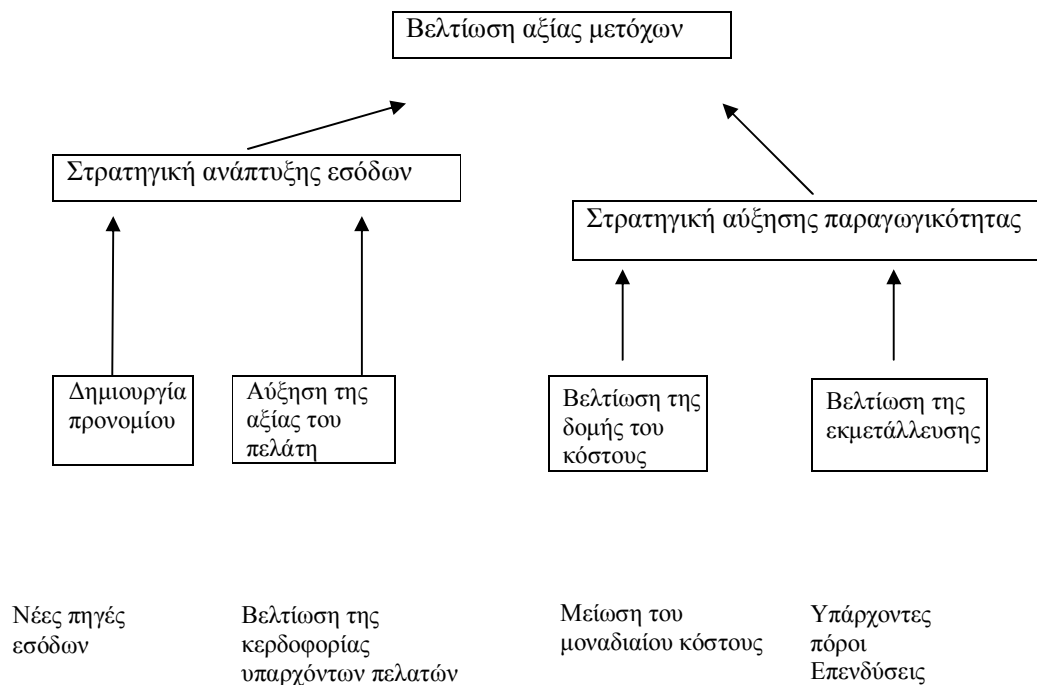
Πηγή: Kaplan, R.S and D.P. Norton (2001)

7.3 Εξισορρόπηση αντίθετων δυνάμεων (χρηματοοικονομική συνιστώσα)

Η ανάπτυξη των στρατηγικών χαρτών αρχίζει από την οικονομική συνιστώσα που επιδιώκει ανάπτυξη, κερδοφορία και αύξηση αξίας μετόχων. Η αύξηση της αξίας των μετόχων αποτελεί τον σκοπό κάθε στρατηγικής. Μία επιχείρηση συνήθως επιλέγει ένα κυρίαρχο δείκτη ως ένδειξη επιτυχίας του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού της. Ιστορικά, ο περισσότερο χρησιμοποιούμενος δείκτης είναι η απόδοση επί κεφαλαίου (ROI, ROCE) που εισήγαγε η DuPont. Έχουν υιοθετηθεί και άλλοι δείκτες αποτίμησης αξίας όπως EVA, cashflow ROI κτλ.

Ανεξάρτητα από τον κύριο οικονομικό δείκτη που υιοθετεί μία εταιρεία, υπάρχουν δύο βασικές στρατηγικές για την οικονομική συνιστώσα: η ανάπτυξη και η παραγωγικότητα (διάγραμμα 7.2).

Διάγραμμα 7.2: Οικονομική συνιστώσα



Η στρατηγική ανάπτυξης εσόδων εστιάζει στην ανάπτυξη νέων πηγών εσόδων και κερδοφορίας. Γενικά, έχει δύο σημαντικά μέρη:

- Δημιουργία του προνομίου: ανάπτυξη νέων πηγών εσόδων από νέες αγορές, νέα προϊόντα, νέους πελάτες. Προϋποθέτει τον μεγαλύτερο αριθμό αλλαγών και απαιτεί μεγάλο χρονικό διάστημα εφαρμογής.
- Αύξηση της αξίας του πελάτη: εργασία με υπάρχοντες πελάτες για διεύρυνση των σχέσεων. Αυτό το στοιχείο είναι μεσοχρόνιο σε διάρκεια και εστιάζει σε διαδικασίες όπως πολλαπλές πωλήσεις διαφόρων προϊόντων και εμπάθυνση των σχέσεων με τους πελάτες.

Η στρατηγική παραγωγικότητας συνίσταται σε αποτελεσματική εκτέλεση των διαφόρων λειτουργιών προς υποστήριξη των υπάρχοντων πελατών. Εστιάζει στη μείωση του κόστους και στην αποδοτικότητα. Γενικά, έχει δύο σημαντικά μέρη:

- Βελτίωση του κόστους: μείωση του άμεσου κόστους προϊόντων και υπηρεσιών, μείωση του έμμεσου κόστους και διανομή κοινών πόρων σε όλες τις SBU.
- Βελτίωση της εκμετάλλευσης των πόρων: μείωση του κεφαλαίου κίνησης και παγίου ενεργητικού που απαιτείται για δεδομένο επίπεδο εργασιών μέσω μεγαλύτερης εκμετάλλευσης, προσεκτικότερης αγοράς ή διάθεσης πόρων.

Η στρατηγική παραγωγικότητας γενικά αποδίδει καρπούς γρηγορότερα από τη στρατηγική ανάπτυξης. Όμως μία από τις θεμελιώδεις συνεισφορές του BSC είναι η υπογράμμιση των ευκαιριών για καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα μέσω ανάπτυξης εσόδων. Η εξισορρόπηση επίσης διασφαλίζει ότι η μείωση κόστους δεν θα διακυβεύσει τις ευκαιρίες ανάπτυξης. Συνήθως, επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από στρατηγική παραγωγικότητας θα έχουν λιγότερα οφέλη από τον BSC.

Διαπιστώνεται ότι τα τέσσερα στρατηγικά θέματα σχετίζονται με τις δύο στρατηγικές της οικονομικής συνιστώσας. Γενικά, η δημιουργία προνομίου και η αύξηση της αξίας του πελάτη οδηγούν σε στρατηγική οικονομικής ανάπτυξης και η επίτευξη λειτουργικής υπεροχής σε στρατηγική παραγωγικότητας. Ωστόσο, η σχέση δεν είναι μονοσήμαντη. Είναι δυνατόν η επέκταση της πελατειακής βάσης να συνεισφέρει σε μείωση του μοναδιαίου κόστους και η λειτουργική υπεροχή να οδηγήσει σε καλύτερη αγοραστική εμπειρία.

7.4 Μια διαφοροποιημένη πρόταση αξίας (πελατειακή συνιστώσα)

Ο πυρήνας κάθε στρατηγικής είναι η πρόταση αξίας προς τους πελάτες που περιγράφει το μοναδικό μείγμα προϊόντος, τιμής, υπηρεσίας, σχέσης και εικόνας που προσφέρεται. Καθορίζει τα τμήματα αγοράς στα οποία στοχεύει η στρατηγική και τον τρόπο που η εταιρεία διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό.

Ο Μ. Porter πρότεινε δύο γενικές επιχειρηματικές στρατηγικές, τη στρατηγική της ηγεσίας κόστους και τη στρατηγική της διαφοροποίησης. Επίσης θεωρεί ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης καθορίζεται και από το εύρος της αγοράς που απευθύνεται (στρατηγική εστίασης). Μια σαφής πρόταση αξίας προσφέρει τον απόλυτο στόχο στον οποίο εστιάζουν τα στρατηγικά θέματα των κρίσιμων εσωτερικών διαδικασιών. Οι προτάσεις αξίας είναι δυνατόν να σχετιστούν με τρεις διαφορετικές στρατηγικές:

- Ηγεσία προϊόντος. Μία επιχείρηση ηγεσίας προϊόντος τοποθετεί τα προϊόντα της στο χώρο του άγνωστου, του καινοτόμου, του ιδιαίτερα επιθυμητού.
- Στενή πελατειακή σχέση. Μία επιχείρηση στενής πελατειακής σχέσης δημιουργεί δεσμούς με τους πελάτες της. Γνωρίζει καλά τους πελάτες της και τα προϊόντα ή υπηρεσίες που αυτοί χρειάζονται.
- Λειτουργική υπεροχή. Μία επιχείρηση λειτουργικής υπεροχής προσφέρει ένα συνδυασμό ποιότητας, τιμής και ευκολίας αγοράς που κανένας ανταγωνιστής δεν μπορεί να πραγματοποιήσει.

Οι επιτυχημένες εταιρείες υπερέχουν σε μία από τις τρεις προτάσεις, αλλά διατηρούν πολλή καλή επίδοση στις υπόλοιπες δύο. Για παράδειγμα, η Home Depot διαφοροποιείται μέσω της άριστης γνώσης και εξυπηρέτησης των πωλητών της, μια στρατηγική στενής πελατειακής σχέσης. Ωστόσο, θα πρέπει επιπλέον να έχει εξαιρετική ποικιλία προϊόντων, υψηλής ποιότητας εφοδιαστική αλυσίδα, λογικές τιμές, χωρίς αυτά να αποτελούν το κύριο λόγο επιλογής της. Η εταιρεία Costco προσφέρει τις χαμηλότερες τιμές στον καταναλωτή πουλώντας σε ένα περιβάλλον αποθήκης, μια στρατηγική λειτουργικής υπεροχής. Οι πωλητές είναι καλά εκπαιδευμένοι και τα προϊόντα έχουν καλή ποιότητα, αλλά η κύρια αιτία επιλογής είναι η ευκολία και οι χαμηλές τιμές, όχι η μοναδικότητα του προϊόντος ή η υποστήριξη των πωλήσεων. Οι εταιρείες Intel, Sony και πολλές φαρμακευτικές επιτυγχάνουν προσφέροντας το καλύτερο προϊόν για τις ανάγκες των πελατών. Οι τιμές γενικά είναι υψηλότερες και η

εξυπηρέτηση επαρκής, όχι όμως εξαιρετική. Η κύρια αιτία επιλογής είναι οι μοναδικές ιδιότητες και λειτουργικότητα του προϊόντος.

Οι διάφορες πλευρές της πρότασης αξίας γίνονται περισσότερο κρίσιμες ανάλογα με τη στρατηγική. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν μια στρατηγική λειτουργικής υπεροχής πρέπει να υπερέχουν σε δείκτες ανταγωνιστικής τιμής, ποιότητας προϊόντων, νεκρών χρόνων και έγκαιρης παράδοσης. Αυτές που ακολουθούν στρατηγική στενής πελατειακής σχέσης εστιάζουν στην ποιότητα των σχέσεων τους με τους πελάτες και στην προσφορά ολοκληρωμένων λύσεων. Τέλος, εταιρείες που έχουν στρατηγική ηγεσίας προϊόντος πρέπει να αριστεύουν σε πλευρές όπως η λειτουργικότητα, οι ιδιότητες και η επιδόσεις του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

7.5 Ευθυγράμμιση εσωτερικών διεργασιών με την πρόταση αξίας (συνιστώσα εσωτερικών διεργασιών)

Τα αποτελέσματα της οικονομικής και πελατειακής συνιστώσας είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα της επιχείρησης. Ωστόσο, θα πρέπει να εξηγείται πως αυτά θα επιτευχθούν. Ο M.Porter τονίζει ότι «η ουσία της στρατηγικής βρίσκεται στις δραστηριότητες - επιλέγοντας την εκτέλεση τους διαφορετικά ή επιλέγοντας διαφορετικές δραστηριότητες από τους ανταγωνιστές ... οι δραστηριότητες είναι τα βασικά στοιχεία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.» Η τέχνη της ανάπτυξης μιας επιτυχημένης στρατηγικής επιβάλλει την ευθυγράμμιση μεταξύ των εσωτερικών δραστηριοτήτων και της πρότασης αξίας προς τους πελάτες.

Οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης εκφράζονται με τις εσωτερικές διαδικασίες οι οποίες συγκροτούν την αλυσίδα αξίας. Η αλυσίδα αξίας μπορεί να χωριστεί σε τέσσερις ομάδες διαδικασιών που αντιστοιχούν στα στρατηγικά θέματα. Διαδικασίες καινοτομίας (δημιουργία προνομίου) → διαδικασίες διαχείρισης πελατών (αύξηση αξίας του πελάτη) → λειτουργικές διαδικασίες (επίτευξη λειτουργικής υπεροχής) → νομικές και περιβαλλοντικές διαδικασίες (συμπεριφορά καλού πολίτη).

Η στρατηγική ηγεσίας προϊόντος απαιτεί διαδικασίες καινοτομίας που οδηγούν σε νέα προϊόντα με κορυφαία λειτουργικότητα και σε είσοδο τους τάχιστα στην αγορά. Οι διαδικασίες διαχείρισης πελατών πρέπει να εστιάζουν στη γρήγορη απόκτηση νέων

πελατών για να εκμεταλλευτούν το «πλεονέκτημα του πρώτου» που δημιουργείται. Η στρατηγική στενής πελατειακής σχέσης απαιτεί εξαιρετικές διαδικασίες διαχείρισης πελατών, όπως η διαχείριση σχέσεων και η ανάπτυξη λύσεων. Η διαδικασία καινοτομίας θα πρέπει να παρακινείται από τους στοχευόμενους πελάτες και η ανάπτυξη νέων προϊόντων και βελτίωση υπηρεσιών θα συνεισφέρει σε καλύτερες λύσεις για τους πελάτες. Η στρατηγική λειτουργικής υπεροχής τονίζει δείκτες όπως το κόστος, η ποιότητα, ο χρόνος ολοκλήρωσης των διαφόρων λειτουργικών διαδικασιών καθώς και τις πελατειακές σχέσεις, την ταχύτητα και η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών προμηθειών και διανομής.

7.6 Μετασχηματισμός άυλων πόρων (Συνιστώσα μάθησης και ανάπτυξης)

Η θεμελιώδης λίθος κάθε στρατηγικής είναι η συνιστώσα εκμάθησης και ανάπτυξης. Καθορίζει τους αναγκαίους άυλους πόρους για την αποτελεσματική εκτέλεση των διαφόρων δραστηριοτήτων. Υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες:

- Οι στρατηγικές ικανότητες που απαιτούνται από το ανθρώπινο δυναμικό για την υποστήριξη της στρατηγικής (ικανότητες, διάχυση γνώσεων).
- Οι στρατηγικές τεχνολογίες, δηλαδή, τα πληροφοριακά συστήματα, οι βάσεις δεδομένων, τα εργαλεία και το δίκτυο.
- Το κλίμα για δράση, δηλαδή οι αλλαγές στο εργασιακό κλίμα που απαιτούνται για την παρακίνηση, την εξουσιοδότηση και την ευθυγράμμιση των εργαζομένων (κατανόηση, ευθυγράμμιση, ετοιμότητα, παρακίνηση).

Η πλευρά της εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι η βάση κάθε μακροπρόθεσμης, σημαντικής αλλαγής. Όλοι αναγνωρίζουν την σπουδαιότητα της, αλλά γενικά υπάρχει μικρή κατανόηση του ορισμού των διαφόρων σκοπών. Ο προσεκτικός σχεδιασμός της αυξάνει ιδιαίτερα τις πιθανότητες μιας επιτυχημένης εφαρμογής της στρατηγικής.

7.7 Ανάπτυξη του BSC σε μη κερδοσκοπικούς και κρατικούς οργανισμούς

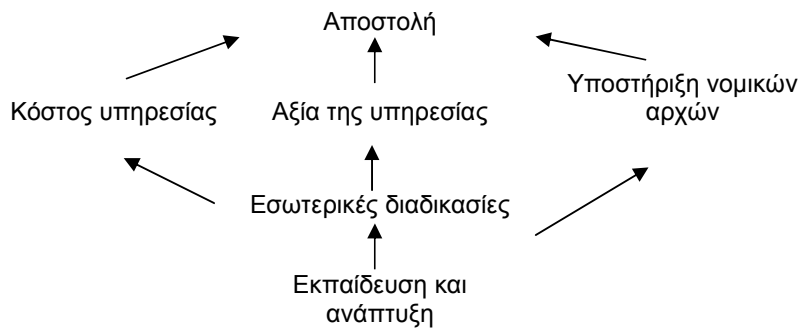
Οι θεμελιώδεις αρχές του BSC εφαρμόζονται σε όλους τους οικονομικούς οργανισμούς, δηλαδή, εκτός των ιδιωτικών επιχειρήσεων, σε μη κερδοσκοπικές, κρατικές εταιρείες. Η βασική διαφορά στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς είναι η προσεκτικότερη εστίαση στους πελάτες, οι οποίοι παίρνουν την ανώτερη θέση στη δομή του BSC, γιατί η ικανοποίηση τους είναι ο λόγος ύπαρξης αυτών των οργανισμών (Kaplan και Norton). Η οικονομική συνιστώσα δύναται να είναι στην κορυφή του BSC, αλλά πάντα μαζί με την πελατειακή συνιστώσα για να τονίζεται η ανάγκη ικανοποίησης των πολιτών και των δωρητών που προσφέρουν τα χρήματα για τη λειτουργία του οργανισμού. Η οικονομική συνιστώσα πάντα προσφέρει ένα περιορισμό, αλλά όχι ένα σκοπό. Πρέπει τα έξοδα τους να περιοριστούν στα πλαίσια των προϋπολογισθέντων ποσών, αλλά η επιτυχία του οργανισμού δεν θα κριθεί από τα οικονομικά αποτελέσματα. Με αυτή την τροποποίηση, η διοίκηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τον BSC για να πετύχει συμφωνία για τη ακολουθούμενη στρατηγική και να ευθυγραμμίσει όλες τις ενέργειες των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων, ακριβώς όμοια με τις διοικήσεις των ιδιωτικών επιχειρήσεων.

Στον ιδιωτικό τομέα, οι πελάτες πληρώνουν για την υπηρεσία και δέχονται την υπηρεσία. Οι δύο ρόλοι είναι τόσο συνυφασμένοι που οι περισσότεροι δεν τους σκέφτονται ξεχωριστά. Αλλά, σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς συχνά, οι δωρητές προσφέρουν τα οικονομικά μέσα και οι πολίτες δέχονται τις υπηρεσίες. Έτσι η έννοια του πελάτη δεν είναι ξεκάθαρη, αφού δεν γνωρίζουμε εάν είναι ο δωρητής ή ο πολίτης. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα δίνεται θεωρώντας και τις δύο ομάδες πελάτες και τοποθετώντας τους μαζί πρώτους στην ιεραρχία. Αναπτύσσονται σκοποί και για τις δύο ομάδες και αναγνωρίζονται οι εσωτερικές διαδικασίες που θα προσφέρουν την επιθυμητή πρόταση αξίας.

Οι μη κερδοσκοπικοί και κρατικοί οργανισμοί πρέπει να θέτουν στην κορυφή του BSC τον μακροπρόθεσμο στόχο τους (αποστολή), πχ. τη μείωση της φτώχειας ή του αναλφαριθμισμού ή τη προστασία του περιβάλλοντος. Όλοι οι υπόλοιποι σκοποί πρέπει να εξυπηρετούν αυτό τον μακροπρόθεσμο σκοπό.

Σε κυβερνητικούς οργανισμούς, θα πρέπει να μελετηθούν προσεκτικά οι σκοποί της πελατειακής και της οικονομικής πλευράς. Για παράδειγμα, στους κρατικούς

οργανισμούς που επιβλέπουν στην τήρηση των περιβαλλοντικών διατάξεων και τιμωρούν τους παραβάτες, είναι αδύνατον να μετρηθεί η ικανοποίηση και η πίστη των «άμεσων» πελατών. Οι πελάτες είναι γενικά οι πολίτες που ωφελούνται από την αποτελεσματική τήρηση των νόμων. Το διάγραμμα 7.3 προτείνει ένα τροποποιημένο σχήμα ενός κρατικού οργανισμού με τρεις πλευρές.



Διάγραμμα 7.3: Η οικονομική και πελατειακή συνιστώσα

Κόστος. Αυτή η πλευρά τονίζει τη σημασία της αποδοτικότητας. Το μετρούμενο κόστος περιέχει τόσο τα έξοδα του οργανισμού όσο και το κοινωνικό κόστος που επιβάλλει στους πολίτες και σε άλλους οργανισμούς. Ο οργανισμός πρέπει να ελαχιστοποιεί το άμεσο και έμμεσο ή κοινωνικό κόστος που απαιτείται για την επίτευξη της αποστολής του.

Δημιουργηθείσα αξία. Αυτή η πλευρά αναγνωρίζει τα οφέλη που προσφέρει ο οργανισμός στους πολίτες. Το BSC επιτρέπει την αξιολόγηση της λειτουργίας του οργανισμού όχι οικονομικά αλλά ποσοτικά με δείκτες όπως, το ποσοστό των μαθητών που έλαβαν ειδικές γνώσεις, η περιεκτικότητα επιβαρυντικών ουσιών σε έδαφος, νερό, αέρα, η βελτίωση της θνησιμότητας σε ορισμένες ομάδες πληθυσμών, ο χρόνος μεταφοράς με δημόσια μέσα κτλ. Έτσι, οι πολίτες και οι εκλεγμένοι αντιπρόσωποι τους μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις συγκρίνοντας τα οφέλη με το απαιτούμενο κόστος.

Υποστήριξη. Ένας σημαντικός «πελάτης» για κάθε κρατικό οργανισμό είναι ο «δωρητής», δηλαδή αυτός που προσφέρει τα οικονομικά μέσα (νομοθετικό σώμα). Για να διατηρήσει τη χρηματοδότηση του θα πρέπει να ικανοποιεί τους σκοπούς του «δωρητή» δηλαδή του νομοθετικού σώματος και των φορολογούμενων πολιτών.

Βάσει των τριών αυτών πλευρών, θα πρέπει ο κρατικός οργανισμός να αναπτύξει τις κατάλληλες εσωτερικές διαδικασίες, που απαιτούν εκπαίδευση των εργαζομένων και ανάπτυξη νέων συστημάτων.

7.8 Παράδειγμα κρατικού οργανισμού : Πόλη Charlotte

Από το 1990, η πόλη Charlotte είχε δήλωση οράματος και αποστολής η οποία εξέφραζε την επιθυμία να γίνει «πόλη επιλογής για διαμονή, εργασία και διασκέδαση». Ωστόσο, οι δημοτικοί σύμβουλοι ήταν αβέβαιοι για τον τρόπο εφαρμογής του οράματος και της αποστολής.

Σύντομα, εμφανίστηκε η ανάγκη σχηματισμού μιας στρατηγικής και δημιουργίας προτεραιοτήτων για τα δημοτικά προγράμματα. Μετά από μελέτη διαφόρων προβλημάτων και προτάσεων, το δημοτικό συμβούλιο κατέληξε στα ακόλουθα στρατηγικά θέματα :

- Δημοτική ασφάλεια
- Μεταφορές
- Πόλη μέσα στην πόλη (διατήρηση και βελτίωση των παλαιών γειτονιών)
- Κρατική αναδόμηση
- Οικονομική ανάπτυξη

Για την επιτυχή εφαρμογή των στρατηγικών θεμάτων, αναπτύχθηκε BSC, το οποίο εμφανίζεται στο διάγραμμα 6.4. Αφού ολοκληρώθηκε το γενικό σχέδιο BSC, για κάθε ένα από τα πέντε στρατηγικά θέματα αναπτύχθηκαν ξεχωριστοί BSC.

Η στρατηγική φύση του BSC υπογραμμίστηκε όταν κάποια τμήματα, όπως η Πυροσβεστική, η Υπηρεσία Κατεργασίας Λυμάτων ή Υπηρεσία Αποκομιδής Σκουπιδιών εξέφρασαν την απογοήτευσή τους για την απουσία τους από τον BSC. Η δημοτική αρχή τους εξήγησε ότι η εργασία τους παρέμενε σπουδαία και η απόδοσή τους θα αξιολογούνταν βάση τμηματικών, υπηρεσιακών στόχων, αλλά θα πρέπει η προσοχή τους να εστιάζεται και στους επιλεγμένους στρατηγικούς στόχους.

Στρατηγικά θέματα

- Δημοτική ασφάλεια, πόλη μέσα σε πόλη, μεταφορές, κρατική αναδόμηση, οικονομική ανάπτυξη

Γενικό σχέδιο BSC

Πελατειακή πλευρά

- Μείωση εγκληματικότητας, αύξηση αισθήματος ασφάλειας, ενίσχυση γειτονιών, βελτίωση υπηρεσιών, ενίσχυση οικονομικών ευκαιριών, ανταγωνιστικός φορολογικός συντελεστής

Οικονομική πλευρά

- Εξασφάλιση οικονομικών πόρων, μεγιστοποίηση οφέλους/κόστους, ανάπτυξη φορολογικής βάσης

Εσωτερικές διαδικασίες

- Κανάλια επαφής με πελάτες, προώθηση λύσεων, βελτίωση παραγωγικότητας, ανάπτυξη επαφών μεταξύ κοινοτήτων, ανάπτυξη μεταφορικού δικτύου

Εκπαίδευση και ανάπτυξη

- Βελτίωση πληροφοριακού συστήματος, επίτευξη θετικού κλίματος μεταξύ των εργαζομένων, ανάπτυξη ικανοτήτων εργαζομένων.

7.9 Ανάπτυξη του BSC σε κερδοσκοπικούς οργανισμούς: Metro Bank

Η διοίκηση της Metro Bank είναι αντιμέτωπη με δύο προβλήματα: (1) υπερβολική εξάρτηση από ένα μοναδικό προϊόν (τις καταθέσεις) και (2) η ύπαρξη μία δομής κόστους που καθιστά ασύμφορη την εξυπηρέτηση του 80% των πελατών της στα επικρατούντα επιτόκια. Η τράπεζα ξεκίνησε μία στρατηγική με στόχο για να επιλύσει αυτά τα δύο προβλήματα:

1. Αύξηση των εισοδημάτων. Μείωση της μεταβλητότητα των κερδών διευρύνοντας τις πηγές εισοδημάτων με νέα προϊόντα για τους υφιστάμενους πελάτες.
2. Παραγωγικότητα. Βελτίωση της λειτουργικής ικανότητας «μετακινώντας» τους ασύμφορους πελάτες σε πιο αποδοτικά, από άποψη κόστους, κανάλια διανομής (π.χ. ηλεκτρονική τραπεζική).

Η διαδικασία θεμελίωσης μίας Ισορροπημένης Κάρτας στην Metro «μετέφρασε» κάθε μία από τις παραπάνω στρατηγικές σε αντικειμενικούς στόχους και δείκτες και των

τεσσάρων διαστάσεων. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην κατανόηση και περιγραφή των σχέσεων αιτίας-αποτελέσματος, επί των οποίων βασίζεται η στρατηγική. Παρακάτω παρατίθεται η δομή της στρατηγικής.

Για την στρατηγική αύξησης της προσόδου οι χρηματοοικονομικοί στόχοι ήταν σαφείς: διεύρυνση του μείγματος εσόδων. Στρατηγικώς, αυτό σήμαινε, ότι η εταιρία θα επικεντρώνονταν στην υφιστάμενη πελατειακή της βάση, θα εντόπιζε ποιοι πελάτες της θα ήταν πιθανώς υποψήφιοι για ένα ευρύτερο σύνολο υπηρεσιών και μετά θα προωθούσε αυτά τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες σε αυτούς τους πελάτες στόχους. Όταν αναλύθηκαν οι πελατειακοί στόχοι όμως, βρέθηκε ότι οι πελάτες της τράπεζας δεν έβλεπαν τον τραπεζίτη τους σαν μία λογική πηγή απόκτησης των επιπλέον υπηρεσιών και προϊόντων που σκόπευε να εισαγάγει η τράπεζα, όπως είναι τα αμοιβαία κεφάλαια, οι πιστωτικές κάρτες, οι υποθήκες και η χρηματοοικονομική συμβουλή. Η διοίκηση συμπέρανε ότι για να είναι επιτυχής η νέα στρατηγική, πρέπει να αλλάξουν τις αντιλήψεις των πελατών, ώστε να μην αντιμετωπίζουν την τράπεζα ως έναν απλό επεξεργαστή συναλλαγών με επιταγές και καταθέσεις, αλλά και ως έναν χρηματοοικονομικό σύμβουλο.

Έχοντας αναγνωρίσει τον χρηματοοικονομικό στόχο, τη διεύρυνση του μείγματος εισοδήματος και την πρόταση για τους πελάτες, την αύξηση της εμπιστοσύνης του πελάτη για την χρηματοοικονομική του συμβουλή, που προέρχεται από τον προηγούμενο χρηματοοικονομικό στόχο, η διαδικασία σχεδιασμού της κάρτας επικεντρώνεται στις εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες που θα πρέπει να διευθυνθούν, προκειμένου να επιτευχθεί η στρατηγική. Διακρίνονται, έτσι, τρεις διατμηματικές δραστηριότητες: (1) κατανόηση του πελάτη, (2) ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, και (3) «σταυρωτή πώληση» (cross-sell) πολλαπλών προϊόντων και υπηρεσιών. Κάθε επιχειρησιακή δραστηριότητα πρέπει να επανασχεδιαστεί ώστε να αντικατοπτρίζει τις απαιτήσεις της νέας στρατηγικής. Η διαδικασία πώλησης, λόγω χάρη, αποτελούσε μέχρι τότε την προβολή όλου του τραπεζικού οργανισμού για το σύνολο των προσφερόμενων υπηρεσιών. Το προσωπικό του υποκαταστήματος ανταποκρίνονταν σε απαιτήσεις των πελατών για άνοιγμα λογαριασμών και παροχή συνεχούς υποστήριξης. Η τράπεζα δηλαδή δεν διακρίνονταν από μία συγκεκριμένη κουλτούρα πωλήσεων. Μία έρευνα έδειξε ότι μόνο ένα 10% του χρόνου ενός υπαλλήλου αφιερωνόταν στους πελάτες. Η νέα διαδικασία πώλησης σχεδιάστηκε με σκοπό να δημιουργήσει μία σχεσιακή προσέγγιση πώλησης (relationship-selling approach). Δύο δείκτες αυτής της διαδικασίας συμπεριλήφθηκαν

στην κάρτα. Ο μέσος αριθμητικός όρος των προϊόντων που πωλήθηκαν σε ένα νοικοκυριό και οι ώρες που δαπανήθηκαν με πελάτες.

Οι εσωτερικοί στόχοι οδηγούσαν φυσικά σε ένα τελικό σύνολο παραγόντων, που επιδίωκαν την βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, ώστε να καταστούν ικανοί να εισάγουν την στρατηγική αύξηση των εσόδων. Το μέρος της μάθησης και ανάπτυξης της κάρτας, αναγνώρισε την ανάγκη (1) ο πωλητής να αποκτήσει ένα ευρύτερο σύνολο δεξιοτήτων (π.χ. ολοκληρωμένη γνώση της γραμμής προϊόντων), (2) να έχει καλύτερη πρόσβαση σε πληροφορίες που κυρίως αφορούν πελάτες και τέλος (3) ανάγκη για επαναπροσδιορισμό του συστήματος υποκίνησης για ενθάρρυνση της νέας συμπεριφοράς. Οι δείκτες οικονομικής πορείας συμπεριλαμβάνουν και ένα δείκτη παραγωγικότητας, μέσες πωλήσεις ανά πωλητή, ενώ οι πρωταρχικοί δείκτες επικεντρώνονται στις μεγάλες αλλαγές που θα συντελεστούν στο εργατικό δυναμικό, π.χ. αναβάθμιση των δεξιοτήτων, πρόσβαση σε εργαλεία τεχνολογίας της πληροφορίας και δεδομένα.

Οι παραπάνω δείκτες με τη σειρά τους παρέχουν τη βάση για την εισαγωγή νέων διοικητικών διαδικασιών. Παρακάτω παρατίθεται η ισορροπημένη κάρτα που σχεδιάστηκε για την Metro Bank.

Strategic Objectives	Strategic Measurements	
	(Lag Indicators)	(Lead Indicators)
Financial F1 - Improve Returns F2 - Broaden Revenue Mix F3 - Reduce Cost Structure	Return-on-Investment Revenue Growth Deposit Service Cost Change	Revenue Mix
Customer C1- Increase Customer Satisfaction with Our Products and People C2- Increase Satisfaction "After the Sale"	Share of Segment Customer Retention	Depth of Relationship Satisfaction Survey
Internal I1 - Understand Our Customers I2 - Create Innovative Products I3 - Cross-Sell Products I4 - Shift Customers to Cost-Effective Channels I5 - Minimize Operational Problems I6 - Responsive Service	New Product Revenue Cross-Sell Ratio Channel Mix Change Service Error Rate Request Fulfillment Time	Product Development Cycle Hours with Customers
Learning L1 - Develop Strategic Skills L2 - Provide Strategic Information L3 - Align Personal Goals	Employee Satisfaction Revenue per Employee	Strategic Job Coverage Ratio Strategic Information Availability Ratio Personal Goals Alignment (%)

Πηγή: Kaplan S. Robert, 1996.

Πίνακας 7.2: Ισορροπημένη κάρτα Metro Bank

Βιβλιογραφία κεφαλαίου 7

Garrison, Noreen, Brewer, ‘Managerial Accounting’ 11th edition, McGraw Hill/Irwin, 2006

Hubly.B., ‘The balanced scorecard: Successful implementation.’ Journal of Tax Practice Management, 2003. 2(1): 42 - 56

Kaplan, R.S and D.P. Norton, ‘Putting the balanced scorecard to work.’ Harvard Business Review, 1993. 71(5): 134 - 147

Kaplan, R.S and D.P. Norton, ‘Strategic learning & the balanced scorecard.’ Strategy & Leadership 1996. 24(5): 18-24

Kaplan, R.S and D.P. Norton, ‘Translating strategy into action: The balanced scorecard.’ Boston Harvard Business School Press, 1996b

Kaplan, R.S and D.P. Norton, ‘The strategy - focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment’. Boston, Harvard Business School Press, 2001

Ovie, N., G., J.Roy, et al., ‘A practical guide to using the balanced scorecard: Performance drivers.’ London, England, John Wiley & Sons, 2002