

## Κεφάλαιο 1

### Τι είναι το OGSM;

Πριν εμβαθύνουμε στο OGSM, είναι χρήσιμο να δώσουμε μια σύντομη εικόνα για το τι είναι το OGSM. Αυτό θα κάνει σαφέστατο κάθε Κεφάλαιο και τη σχέση του με τα άλλα Κεφάλαια. Το αρκτικόλεξο OGSM προέρχεται από τις αγγλικές λέξεις **Objective** (= αντικειμενικός σκοπός), **Goals** (= στόχοι), **Strategies** (= στρατηγικές) και **Measures** (= δείκτες μέτρησης). Το OGSM είναι ένα πλήρες και δομημένο επιχειρησιακό σχέδιο σε *μία μόνο σελίδα*. Το σχέδιο καθίσταται σαφές με μια ματιά και το ίδιο ισχύει για τη σχέση ανάμεσα στις διάφορες συνιστώσες του: τον αντικειμενικό σκοπό και τους τρόπους με τους οποίους προτίθεστε να τον επιτύχετε. Αυτό κάνει το OGSM ένα πανίσχυρο εργαλείο για την παρακολούθηση της προόδου και για τη διατήρηση της εστίασης της προσοχής. Τέλος, η μορφή του κάνει πολύ εύκολη την κατανόηση του σχεδίου από τους εργαζομένους.

**Αντικειμενικός Σκοπός.** Το OGSM αρχίζει με μια σαφή και ουσιαστική διατύπωση του *ποιοτικού* στόχου του οργανισμού: του **Αντικειμενικού Σκοπού** του οργανισμού. Αυτό δείχνει πού θέλετε να βρίσκεστε στο τέλος μιας συγκεκριμένης περιόδου. Αυτή συνήθως θα είναι το ένα έτος, αλλά μπορεί να φτάσει μέχρι τα τρία χρόνια, για παράδειγμα. Ή μπορεί να είναι η χρονική στιγμή κατά την οποία ολοκληρώνεται ένα πρόγραμμα/έργο. Επειδή ο Αντικειμενικός Σκοπός καθοδηγεί όλα όσα ακολουθούν, είναι βασικό όλες οι ομάδες συμφερόντων να έχουν συμφωνήσει επ' αυτού. Συνεπώς ο Αντικειμενικός Σκοπός είναι το σημείο στον ορίζοντα που τελικά στοχεύετε να φτάσετε.

**Στόχοι.** Ο Αντικειμενικός Σκοπός (ο ποιοτικός στόχος) μεταφράζεται στη συνέχεια σε *ποσοτικούς* στόχους (τους **Στόχους**). Στο τέλος της συμφωνημένης χρονικής περιόδου οι στόχοι θα δείχνουν αν πετύχατε πραγματικά τον Αντικειμενικό Σκοπό. Οι Στόχοι επομένως είναι οι συνιστώσες αυτού του σημείου στον ορίζοντα: τον Αντικειμενικό Σκοπό.

<b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ</b>			
<b>Ποιοτικός αντικειμενικός σκοπός</b>			
<b>ΣΤΟΧΟΙ</b>	<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ</b>	<b>ΜΕΤΡΑ</b>	
		<b>ΠΙΝΑΚΑΣ</b>	<b>ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ (ΠΟΙΟΣ, ΠΟΤΕ)</b>
Ποσοτική ερμηνεία των στοιχείων του αντικειμενικού σκοπού	Επιλογές για το πώς θα διαρθρωθούν οι πόροι για την επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού	Όργανο μέτρησης για τις στρατηγικές	Αναλυτικό σχέδιο δράσης/βήματα

**Στρατηγικές.** Στρατηγικές είναι οι συγκεκριμένες οδοί που επιλέγετε για να πετύχετε τον Αντικειμενικό Σκοπό. Επειδή το σχέδιο πρέπει να χωράει σε μία μόνο σελίδα και επειδή η γραμματοσειρά Arial 6 είναι εκείνη με τα πιο μικρά γράμματα, μπορείτε να επιλέξετε το πολύ μέχρι πέντε στρατηγικές. Αυτό απαιτεί εστίαση της προσοχής, ενώ η εμπειρία δείχνει ότι η εστίαση της προσοχής οδηγεί σε αποτελέσματα.

**Δείκτες Μέτρησης.** Οι Δείκτες Μέτρησης περιλαμβάνουν τον Πίνακα και το Σχέδιο Δράσης. Ο Πίνακας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να μετρήσουμε αν κάθε μια στρατηγική βρίσκεται στη σωστή πορεία (και συνεπώς συμβάλλει προς την επίτευξη του Αντικειμενικού Σκοπού). Στο Σχέδιο Δράσης ερμηνεύετε τη στρατηγική σε συγκεκριμένα βήματα δράσης. Συμφωνείτε στο ποιος θα κάνει κάθε βήμα δράσης και πότε πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί αυτά τα βήματα. Ο Αντικειμενικός Σκοπός και οι Στόχοι αποσαφηνίζουν τι θέλετε να πετύχετε. Οι Στρατηγικές και οι Δείκτες Μέτρησης εξηγούν πώς θα φτάσετε εκεί. Έτσι συνδέετε το μακροχρόνιο αντικειμενικό σκοπό με αυτό που πραγματικά κάνετε, σήμερα και αύριο. Η δύναμη του OGSM είναι ότι μετά από κάθε ποιοτικό στοιχείο ακολουθεί μια ποσοτική μέτρηση. Οι Στόχοι είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι με τον Αντικειμενικό Σκοπό και οι Δείκτες Μέτρησης (ο Πίνακας) είναι συνδεδεμένοι με τις Στρατηγικές. Αυτό επίσης βοηθάει στην εύκολη παρουσίαση και κατανόηση του OGSM. Το OGSM του οργανισμού μπορεί εύκολα να ενσωματωθεί στα OGSM των τμημάτων ή των ατόμων. Περισσότερες λεπτομέρειες πάνω σε αυτό το θέμα θα βρείτε παρακάτω (βλέπε Κεφάλαιο 10).

*«Τα επιτεύγματα ενός οργανισμού  
είναι τα αποτελέσματα  
των συνδυασμένων προσπάθειών  
κάθε ατόμου».*

*Vince Lombardi*

## Ο Πίνακας Αποτελεσμάτων

*«Όσο όμορφη κι αν είναι η στρατηγική, κατά καιρούς πρέπει να κοιτάζουμε και τα αποτελέσματα».*

Winston Churchill

Όταν έχουμε επιλέξει Στρατηγικές, είναι φυσικό να θέλουμε να ξέρουμε αν πραγματικά μας έδωσαν ώθηση, τόσο κατά τη διάρκεια της πορείας μας όσο και στο τέλος της διαδρομής. Και δεν θέλουμε απλώς μια 'αίσθησή' αυτής της προόδου. Θέλουμε να την προσδιορίσουμε επακριβώς. Σε αυτό το σημείο εμφανίζεται ο Πίνακας Αποτελεσμάτων. Είναι το όργανο μέτρησης που μας λέει αν είμαστε στην πορεία μας για να υλοποιήσουμε τη στρατηγική. Ο Πίνακας Αποτελεσμάτων είναι, επομένως, η ποσοτική ερμηνεία των κυριότερων στοιχείων της στρατηγικής. Κάθε στρατηγική έχει δικό της Πίνακα Αποτελεσμάτων. Η αρχή είναι η ίδια με εκείνη που ισχύει για τους Στόχους. Δηλαδή η ποσοτική έκφραση του Αντικειμενικού Σκοπού, μόνο κατά ένα στρατηγικό επίπεδο κάτω. Επίσης, κάνετε τη συνιστώσα

‘Τί’ και τη συνιστώσα ‘Πώς’ μετρήσιμες. Και εδώ είναι σημαντικό να καθορίσουμε με σαφήνεια τις μετρήσεις και να τις κάνουμε πραγματικά SMART: Συγκεκριμένες (S), Μετρήσιμες (M), Αποδεκτές (A), Προσανατολισμένες στα αποτελέσματα (R) και Χρονικά Εύστοχες (T) **(βλέπε Κεφάλαιο 7)**.

Επίσης είναι καλό να χρησιμοποιήσουμε τις μετρήσεις που γίνονται ήδη μέσα στην εταιρεία. Η πείρα μάς δείχνει ότι είναι πιο αποτελεσματικό να χρησιμοποιήσουμε μια υφιστάμενη μέτρηση που δείχνει κατά 80% αν είμαστε στη σωστή πορεία, παρά να επιχειρήσουμε μια νέα μέτρηση που να δείχνει το 100%. Και πάλι αναρωτηθείτε τι θα κάνατε αν η εταιρεία ήταν δική σας. Θα διενεργούσατε μια νέα μέτρηση ή θα παίρνατε μια υφιστάμενη που σας δίνει στην ουσία αρκετές πληροφορίες; Και αν όντως αποφασίσετε να χρησιμοποιήσετε μια νέα μέτρηση, τότε σκεφτείτε πώς μπορείτε να την υλοποιήσετε με όσο πιο πρακτικό τρόπο μπορείτε.

Χρησιμοποιώντας τον Πίνακα Αποτελεσμάτων θα έχετε μια γεύση (κατά την εκτέλεση του σχεδίου σας) για το κατά πόσο η συνιστώσα ‘Πώς’ υλοποιείται. Επιπλέον, σας δείχνει αν το ‘Πώς’ υλοποιεί πραγματικά το ‘Τί’. Αν αποδειχθεί ότι δεν συμβαί-

νει αυτό, μπορείτε ακόμη να κάνετε προσαρμογές στην πορεία. Στο κάτω-κάτω, όπως έχετε ήδη διαβάσει (βλέπε Κεφάλαιο 7), παρόλο που θέλετε να διατηρήσετε βασικά αμετάβλητο τον Αντικειμενικό Σκοπό και τους Στόχους, μπορείτε φυσικά να αλλάξετε τους δρόμους που ακολουθείτε για την επίτευξή τους (τις Στρατηγικές και τις Δράσεις), αν πρέπει να το κάνετε. Ο Πίνακας Αποτελεσμάτων σας δίνει τα αντικειμενικά κριτήρια για αποφάσεις του τύπου 'να προχωρήσω/να μην προχωρήσω' και για διορθωτικά μέτρα.



**Αντικειμενικός Σκοπός:** Η Medellin Secret είναι μια βιώσιμη μάρκα αν τη χωροθετήσουμε ως μάρκα καφέ που επιλέγουν οι φίλοι που απολαμβάνουν τη ζωή τους στο έπακρο.

ΣΤΟΧΟΙ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	ΜΕΤΡΑ		
		ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ	
<p><b>Βιώσιμη μάρκα:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Μέσος κύκλος εργασιών xx ευρώ το μήνα.</li> <li>Μέση ποσότητα πωλούμενου καφέ xx το μήνα.</li> <li>Θετικό υπόλοιπο Ταμείου.</li> <li>Όλες οι ομάδες συμφερόντων (καλλιεργητές, υπεύθυνος καβουρδίσματος καφέ, κ.λπ.) κερδίζουν έναν καλό μισθό.</li> </ul> <p><b>Η μάρκα καφέ της επιλογής:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Το 95% των εστιατορίων και των λιανοπωλητών που πωλούν καφέ MS δηλώνουν ότι ο καφές MS αυξάνει τη δουλειά τους.</li> <li>Το 95% των πελατών δηλώνουν ότι νιώθουν υπερήφανοι που πίνουν καφέ MS.</li> <li>Το 80% των πελατών δηλώνουν ότι σέβονται την ιστορία του καφέ MS.</li> </ul> <p><b>Φίλοι που απολαμβάνουν τη ζωή τους στο έπακρο:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Το 95% των πελατών συνδέουν τον καφέ MS με ένα ή περισσότερα μέρη, μάρκες και/ή πρόσωπα που γι' αυτούς είναι σημαντικά.</li> </ul>	<p>1. Οι φίλοι μοιράζονται την ιστορία με το να αισθάνονται συν-ιδιοκτήτες της μάρκας.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; ή = 60 πρεσβευτών.</li> <li>&gt; ή = 2 ενεργειών ανά φίλο.</li> <li>&gt; 400.000 ευρώ σε μετοχές που αγοράστηκαν από φίλους.</li> </ul>		
	<p>2. Η ιστορία της Medellin Secret είναι εύκολο να ειπωθεί με υλικό που δίνει έμπνευση στο σημείο πώλησης.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100% υλικό σημείου πώλησης προωθεί τη διάδοση της ιστορίας.</li> <li>εκτέλεση σημείου πώλησης κατά 100%.</li> </ul>		
	<p>3. Αποτελεσματική οργάνωση με ανάθεση σε εξωτερικές πηγές της λειτουργίας σε μια σημαντική και έμπειρη μονάδα καβουρδίσματος του καφέ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Το λειτουργικό κόστος δεν υπερβαίνει το xx% του κύκλου εργασιών.</li> <li>Η Medellin Secret έχει προνομιούχο θέση στο χαρτοφυλάκιο του φορέα που καβουρδίζει τον καφέ.</li> <li>Το δίκτυο διανομής ταιριάζει στη μάρκα Medellin Secret.</li> </ul>		
	<p>4. Η Medellin Secret συνοδεύεται από την κατάλληλη ιστορία από το τμήμα πωλήσεων μέσω της διαδικτυακής σελίδας και ανεξάρτητων και υψηλού κύρους καφεπωλεϊών.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Πωλήσεις σε ανεξάρτητα καφεπωλεία &gt; ή = xx ευρώ, μέσω ιστοσελίδας &gt; ή = xx ευρώ.</li> <li>Η ιστορία διαδίδεται στο 80% των περιπτώσεων σε υψηλού κύρους καφεπωλεία (μυστικά φώνια/αγορές).</li> <li>Στη διαδικτυακή σελίδα η ιστορία είναι το πρώτο πράγμα που βλέπει.</li> </ul>		
	<p>5. Περισσότεροι φίλοι που απολαμβάνουν τη ζωή τους στο έπακρο είναι εξοικειωμένοι με τη Medellin Secret εδραιώνοντας την άποψη ότι πρόκειται για την πιο κουλτουριάρικη μάρκα εκλεκτού καφέ στην Ολλανδία.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Η υποβοηθούμενη επίγνωση μάρκας αυξάνεται 15% ετησίως.</li> <li>Περισσότερες από 24 στιγμές δημοσίων σχέσεων τον χρόνο μέσω των MME που προσεγγίζουν φίλους που απολαμβάνουν τη ζωή στο έπακρο.</li> </ul>		