

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



Διπλωματική εργασία

**«Εφαρμογή της μεθόδου της Ισορροπημένης
Κάρτας Επιδόσεων στα πλαίσια της Διοίκησης
Ολικής Ποιότητας»**

Ονοματεπώνυμο φοιτητή: Γκιουζέπης Βασίλειος

A.M: 2011010095

Επιβλέπων καθηγητής: Γρηγορούδης Ευάγγελος

Χανιά, Ιούνιος 2016

Ευχαριστίες

Αρχικά οφείλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου για την άψογη συνεργασία μας κατά την διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Οι πολύτιμες συμβουλές του και η συχνή και ουσιαστική μας επικοινωνία έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας. Εξίσου πολύτιμη ήταν η βοήθεια των στελεχών της βιομηχανίας στην οποία εφαρμόστηκε η μέθοδος. Ο διευθυντής παραγωγής και ο οικονομικός διευθυντής υπήρξαν ιδιαίτερα εξυπηρετικοί και πρόθυμοι.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ θέλω ακόμα να πω στην οικογένειά μου και στις φίλες μου Δήμητρα και Άντα οι οποίοι με στήριξαν υλικά και ψυχολογικά σε όλη τη διάρκεια της φοιτητικής μου ζωής. Χωρίς την δική τους παρουσία θα ήταν αδύνατο να ανταπεξέλθω στις ποικίλες δυσκολίες που εμφανίστηκαν κατά τη διάρκεια των φοιτητικών μου χρόνων.

Η διπλωματική εργασία του Κου Γκιουζέπη Βασίλειου εγκρίνεται από:

Γρηγορούδης Ευάγγελος

Αναπληρωτής Καθηγητής, Επιβλέπων

Ματσατσίνης Νικόλαος

Καθηγητής

Τσαφάρáκης Στέλιος

Επίκουρος Καθηγητής

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	6
----------------------	----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Εισαγωγή.....	7
----------------------------------	----------

1.1 Αξιολόγηση και έλεγχος επιδόσεων.....	7
1.2 Στρατηγική και αξιολόγηση στρατηγικής.....	8
1.3 Εισαγωγή στην έννοια της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων.....	11
1.4 Οι σχέσεις αιτιότητας και η έννοια της ισορροπίας.....	19
1.5 Πλεονεκτήματα χρήσης της μεθόδου.....	22
1.6 Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	23
1.7 Δομή και στόχοι της εργασίας.....	34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Μεθοδολογία ανάπτυξης της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων.....	35
--	-----------

2.1 Όραμα, αποστολή και αξίες της επιχείρησης.....	35
2.2 Σύνδεση της στρατηγικής με την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων.....	37
2.3 Ανάπτυξη Στρατηγικών στόχων και δεικτών μέτρησης επίδοσης.....	38
2.3.1 Σχεδιασμός των Στρατηγικών στόχων ανά διάσταση.....	39
2.3.2 Ανάπτυξη των Δεικτών Μέτρησης Επίδοσης.....	41
2.3.3 Διάσταση χρηματοοικονομικών.....	42
2.3.4 Διάσταση πελατών.....	44
2.3.5 Διάσταση εσωτερικών διεργασιών.....	48
2.3.6 Διάσταση μάθησης και εκπαίδευσης.....	50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Μελέτη Περίπτωσης.....	53
---	-----------

3.1 Συνοπτική παρουσίαση εταιρείας.....	53
3.2 Αποστολή, όραμα και αξίες.....	53

3.3 Στρατηγικοί στόχοι και δείκτες μέτρησης επίδοσης.....	55
3.4 Ανάπτυξη δεικτών επίδοσης.....	58
3.4.1 Διάσταση των χρηματοοικονομικών.....	58
3.4.2 Διάσταση των πελατών	61
3.4.3 Διάσταση των εσωτερικών διεργασιών.....	62
3.4.4 Διάσταση της μάθησης και εκπαίδευσης.....	64
3.5 Υπολογισμός δεικτών επίδοσης.....	64
3.6 Σχέσεις αιτιότητας μεταξύ των δεικτών επίδοσης.....	70
3.7 Οριοθέτηση στρατηγικών στόχων.....	73

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Μαθηματικό μοντέλο Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων.....77

4.1 Πολυκριτήριο μοντέλο με βάση τους στόχους.....	80
4.2 Συναρτήσεις χρησιμότητας.....	84
4.2.1 Επιλογή συνάρτησης χρησιμότητας δεικτών επίδοσης.....	84
4.2.2 Υπολογισμός μερικών χρησιμοτήτων δεικτών επίδοσης.....	87
4.3 Υπολογισμός βαρών δεικτών επίδοσης.....	89
4.4 Αποτελέσματα.....	95

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Συμπεράσματα και επεκτάσεις.....110

5.1 Γενικά συμπεράσματα μεθοδολογίας	110
5.2 Ειδικά συμπεράσματα από την εφαρμογή της μεθόδου.....	111
5.3 Μελλοντικές επεκτάσεις και περιορισμοί.....	113

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....116

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....116

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ117

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	117
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....	117
Ισολογισμός βιομηχανικής επιχείρησης οικονομικού έτους 2013.....	118
Ισολογισμός βιομηχανικής επιχείρησης οικονομικού έτους 2014.....	119
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	120
Αριθμητικά στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν στους δείκτες επίδοσης.....	120

Περίληψη Εργασίας

Στην παρούσα διπλωματική εργασία γίνεται εφαρμογή της μεθόδου της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων (I.K.E) -Balanced Scorecard (B.Sc.) σε μια μεγάλη βιομηχανική μονάδα της Κρήτης. Η μέθοδος αυτή αποτελεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο υποστήριξης και αξιολόγησης των στρατηγικών αποφάσεων μέσα σε μια επιχείρηση, βιομηχανία ή δημόσιο οργανισμό μέσω της αποτελεσματικής μέτρησης των επιχειρησιακών επιδόσεων. Αποτελεί επίσης κρίσιμο εργαλείο για την ευθυγράμμιση των βραχυπρόθεσμων ενεργειών με την στρατηγική της εταιρείας, ενώ αποτελεί και μέσο επικοινωνίας καθώς δίνει τη δυνατότητα μετάφρασης της στρατηγικής της εταιρείας και μετάδοση της στους εργαζομένους. Βασίζεται στην ανάπτυξη ενός συνόλου δεικτών μέτρησης της επιχειρηματικής αποδοτικότητας, χρησιμοποιώντας οικονομικές και μη επιδόσεις. Η υιοθέτηση μιας φιλοσοφίας συνεχούς βελτίωσης, η εστίαση στον πελάτη και ο αναλυτικός καθορισμός επιχειρησιακών διαδικασιών αποτελούν τα βασικά στοιχεία εφαρμογής της μεθόδου στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι σημαντικότερες διαστάσεις του μοντέλου αφορούν την οικονομική διάσταση, τη διάσταση των πελατών, τη διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών (διαδικασίες, διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, κ.λπ.) και τέλος τη διάσταση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης (καινοτομία, συνεχής βελτίωση, κ.λπ.). Ξεκινώντας τη μεθοδολογία θα πρέπει να αποσαφηνιστεί το όραμα και η αποστολή της εταιρείας. Μέσω αυτών, αποτυπώνονται οι στρατηγικοί στόχοι και στη συνέχεια διαμορφώνεται ένα προσεκτικά επιλεγμένο σύνολο δεικτών επίδοσης (KPI -Key Performance Indicators) για κάθε διάσταση. Χρησιμοποιώντας κατάλληλα υπολογιστικά εργαλεία αναλύονται οι τιμές για κάθε δείκτη, σε σχέση πάντα με την τιμή στόχο και διαμορφώνονται κατάλληλα γραφήματα επίδοσης, τόσο συνολικά, όσο και για κάθε διάσταση. Από τα εξαγόμενα αποτελέσματα η εταιρεία είναι ικανή να αξιολογήσει τις επιδόσεις της και να προσαρμόσει την στρατηγική της, σε συμφωνία με τους στόχους που έχουν καθοριστεί.

Στη συγκεκριμένη λοιπόν εργασία, γίνεται μια αναλυτική παρουσίαση της μεθόδου της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων με την εφαρμογή της σε συγκεκριμένη βιομηχανική επιχείρηση και παρουσιάζεται η σύνδεσή της με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και τα συστήματα ISO. Αναλύεται η γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης η οποία σταδιακά επιμερίζεται σε στρατηγικούς στόχους στις 4 διαστάσεις της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων (χρηματοοικονομική, πελατών, εσωτερικών διεργασιών, εκπαίδευσης και ανάπτυξης). Στη συνέχεια επιλέγονται αναλυτικοί ποσοτικοί δείκτες ανά στρατηγικό στόχο και γίνεται μια γενικότερη αξιολόγηση της στρατηγικής της επιχείρησης. Τέλος, στα πλαίσια της εφαρμογής γίνονται προτάσεις για περαιτέρω ανάπτυξη και εφαρμογή της μεθόδου, με σκοπό την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της στρατηγικής και την γενικότερη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης.

1^ο Κεφάλαιο

Εισαγωγή

1.1 Αξιολόγηση και έλεγχος επιδόσεων

Τα παραδοσιακά συστήματα ελέγχου επιδόσεων που αναπτύχθηκαν τις προηγούμενες δεκαετίες αναφέρονταν στην εκ των υστέρων ανάλυση των καθαρών χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων και δεν εστίαζαν σε εσωτερικούς τρόπους οργάνωσης που θα μπορούσαν να βελτιώσουν την γενικότερη χρηματοοικονομική και μη εικόνα της επιχείρησης. Παρ' όλα αυτά, η ραγδαία αύξηση του ανταγωνισμού στα πλαίσια μιας παγκοσμιοποιημένης ανταγωνιστικής αγοράς, οι μεγάλες διαφοροποιήσεις των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών που αποσκοπούν στην εξυπηρέτηση των πελατών, οι διαρκώς αυξανόμενες και πιο απαιτητικές ανάγκες των πελατών, η αύξηση του κόστους παραγωγής και οι μεγάλες αλλαγές στις μεθόδους παραγωγής κρίνουν αναγκαία την εύρεση ενός νέου συστήματος αξιολόγησης των επιδόσεων το οποίο εκ των προτέρων θα ευθυγραμμίζει όλα τα συστατικά της επιχείρησης (εργαζομένους, ανώτερα στελέχη, μετόχους) με την γενικότερη στρατηγική της. Ένα σύστημα που θα αξιοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις δυνατότητες των ιδίων των εργαζομένων, θα εμπλέκει τους πελάτες με τις εσωτερικές διεργασίες της επιχείρησης με σκοπό την μακροπρόθεσμη και όχι μόνο βραχυπρόθεσμη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων, όπως επιτύγχαναν τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης.

Οι επιχειρήσεις πλέον οφείλουν να υιοθετούν μια ολιστική αντίληψη για την αγορά και να προσπαθούν να εκμεταλλεύονται κάθε δυνατή ευκαιρία με σκοπό την συνεχώς βελτιωμένη παροχή προϊόντων και υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Η προσπάθεια για εκμετάλλευση κάθε δυνατής ευκαιρίας και μεγιστοποίηση της επιχειρηματικής απόδοσης μπορεί να επιτευχθεί με μια από τις παρακάτω πρωτοβουλίες:

- Υιοθέτηση επιχειρηματικής αντίληψης που συνδέεται με την φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
- Προσπάθεια μετάδοσης της επιχειρηματικής στρατηγικής της επιχείρησης προς τους εργαζομένους
- Ενθάρρυνση με σκοπό την ανάληψη πρωτοβουλιών από τον εργαζόμενο
- Εσωτερική επιχειρηματική οργάνωση εστιασμένη στις ανάγκες του πελάτη
- Διαρκής ανασχεδιασμός (Reengineering) για συνεχή βελτίωση των αδυναμιών της επιχείρησης

Είναι σημαντικό, να γίνει αντιληπτό, πως είναι αδύνατο να σχεδιαστεί ένα επιτυχημένο σύστημα αξιολόγησης το οποίο δεν θα συνδέει και δεν θα μεταδίδει την γενικότερη φιλοσοφία και στρατηγική της επιχείρησης στο εσωτερικό της. Η πλήρης κατανόηση των στρατηγικών στόχων από το σύνολο της επιχείρησης είναι απαραίτητη για να καθορίσει όλες τις ενέργειες που πρέπει να προγραμματισθούν και εκτελεστούν με σκοπό την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής.

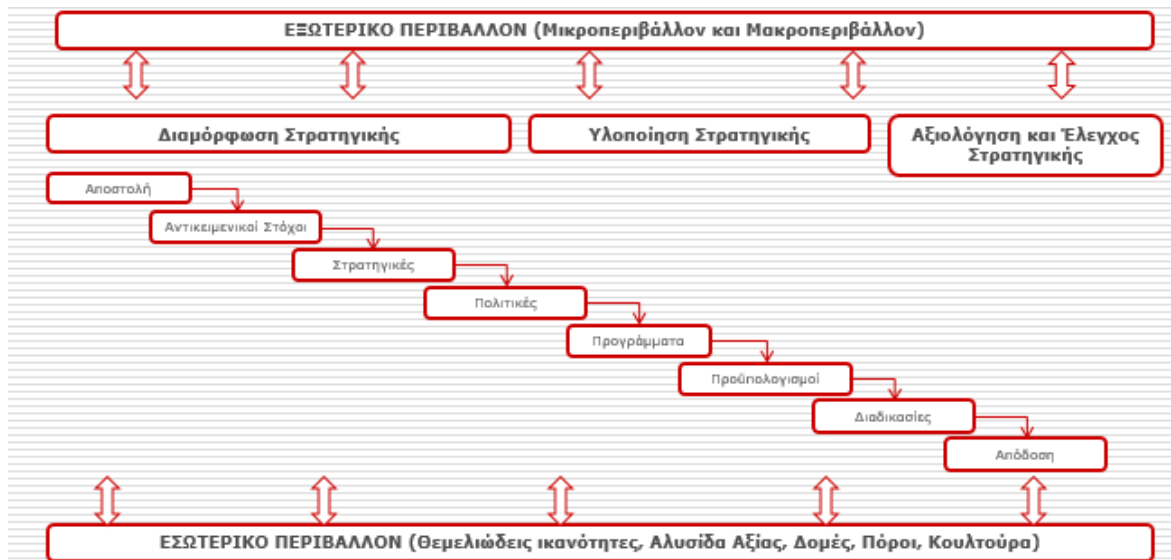
1.2 Στρατηγική και αξιολόγηση στρατηγικής

Η στρατηγική αποτελεί μια σύνθετη και πολυδιάστατη έννοια και συχνά ορίζεται ως ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών της επιχείρησης καθώς και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την επίτευξη αυτών των σκοπών. Πολλοί εντάσσουν στον ορισμό της και την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης ενώ άλλοι εστιάζουν στον καθορισμό των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε σχέση με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της. Προσπαθώντας να συνθέσουμε τις διαφορετικές αυτές οπτικές καταλήγουμε σε κάποια βασικά χαρακτηριστικά για την έννοια της στρατηγικής όπως έχουν περιγραφεί από τους Johnson and Scholes (2007):

- Η έννοια της στρατηγικής περιλαμβάνει τη διαμόρφωση της, την υλοποίησή της και την αξιολόγηση και έλεγχο αυτής.
- Η στρατηγική λαμβάνει υπόψη της όλους τους πόρους της επιχείρησης, το εσωτερικό περιβάλλον της, τα δυνατά και αδύνατα σημεία της.
- Η στρατηγική λαμβάνει υπόψη της το μικροπεριβάλλον και το μακροπεριβάλλον της επιχείρησης με όλες τις ευκαιρίες και απειλές που αυτά περιέχουν. Το μακροπεριβάλλον περιλαμβάνει πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές διαστάσεις ενώ το μικροπεριβάλλον αναφέρεται στους άμεσους και έμμεσους ανταγωνιστές.
- Η στρατηγική περιλαμβάνει την αποστολή της επιχείρησης, τους αντικειμενικούς της στόχους, τις στρατηγικές της επιλογές και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών αφότου έχει λάβει υπόψη τις συνθήκες του εσωτερικού και εξωτερικού της περιβάλλοντος.

Έχοντας γνώση των παραπάνω χαρακτηριστικών, γίνεται αντιληπτό πως ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων δραστηριοτήτων της επιχείρησης επέρχεται με τον ορισμό της στρατηγικής. Ακόμη, η στρατηγική στοχεύει στην απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και στη διατήρηση αυτών. Η στρατηγική αποτελεί με άλλα λόγια το σημείο αναφοράς της επιχείρησης, εκείνο τον χρήσιμο οδηγό που βοηθά στην υλοποίηση των μακροχρόνιων στόχων της.

Η αποδοχή και η κατανόηση της στρατηγικής στο εσωτερικό της επιχείρησης παρέχει και άλλα ποικίλα οφέλη μεταξύ των οποίων ο συντονισμός των διαδικασιών λήψης αποφάσεων αλλά και ο συντονισμός των δράσεων και θέσεων της επιχείρησης απέναντι στους ανταγωνιστές της. Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις, υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων, συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει τις δραστηριότητες. Ακόμη ορίζει την επιχείρηση και την θέση της στον ανταγωνισμό, μειώνοντας την αβεβαιότητα. Τέλος, ένας σαφής ορισμός της στρατηγικής και μια σαφής κατανόηση αυτής βοηθά στην επικοινωνία μεταξύ των μελών της επιχείρησης και κατ' επέκταση στη διευκόλυνση της υλοποίησης των βραχυπρόθεσμων και κατά συνέπεια των μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης. Στο σχήμα 1.1 φαίνεται πως η στρατηγική λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς στόχους, τις στρατηγικές της επιλογές και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών.



Σχήμα 1.1. Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και εφαρμογή στρατηγικής

(Χαραλαμπίδης Γ., 2011)

Αν γίνει αποδεκτό ότι η διατύπωση της στρατηγικής είναι τόσο κρίσιμη διαδικασία στο ταχέως εξελισσόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, εξίσου θεμελιώδες ζήτημα αποτελεί η αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής. Έρευνες έχουν εντοπίσει την παρουσία εμποδίων όσον αφορά την αποτελεσματική εκτέλεση της στρατηγικής, όπως παρουσιάζονται παρακάτω:

- **Το εμπόδιο του οράματος**

Η στρατηγική της επιχείρησης συχνά δεν γίνεται αντιληπτή από μεγάλη μερίδα των εργαζομένων. Κάτι τέτοιο φαινόταν να διαιωνίζεται ως τις αρχές του 20^{ου} αιώνα όταν η αξία για την επιχείρηση προερχόταν από την αποδοτικότερη χρήση των περιουσιακών στοιχείων και οι εργαζόμενοι αποτελούσαν ένα από τα λιγότερο σημαντικά συστατικά της επιχείρησης μέσα στο βιομηχανικό περιβάλλον. Ωστόσο, η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και η εποχή της πληροφορίας και γνώσης την οποία διανύουμε δίνει άλλη διάσταση στην έννοια της αξίας μέσα στην επιχείρηση. Η αξία δημιουργείται από άυλα στοιχεία και από την κουλτούρα που δημιουργείται και κυριαρχεί μέσα στην επιχείρηση. Πολλές επιχειρήσεις παραμένουν προσκολλημένες στην βιομηχανική εποχή και χρησιμοποιούν τρόπους οργάνωσης και ελέγχου που είναι ανεπαρκείς στο δεδομένο σημερινό περιβάλλον. Γίνεται σαφές ότι μια αλλαγή κρίνεται απαραίτητη. Εάν η δομή της επιχείρησης δεν βοηθά τους εργαζόμενους να καταλάβουν και να ενεργήσουν σύμφωνα με την επιχειρηματική στρατηγική, τότε θα πρέπει να θεωρείται σχεδόν αδύνατη η λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των εταιρικών στόχων. Μόλις το 10% των επιχειρήσεων εφαρμόζουν σωστά τη στρατηγική τους.

- **Το εμπόδιο του ανθρώπινου παράγοντα**

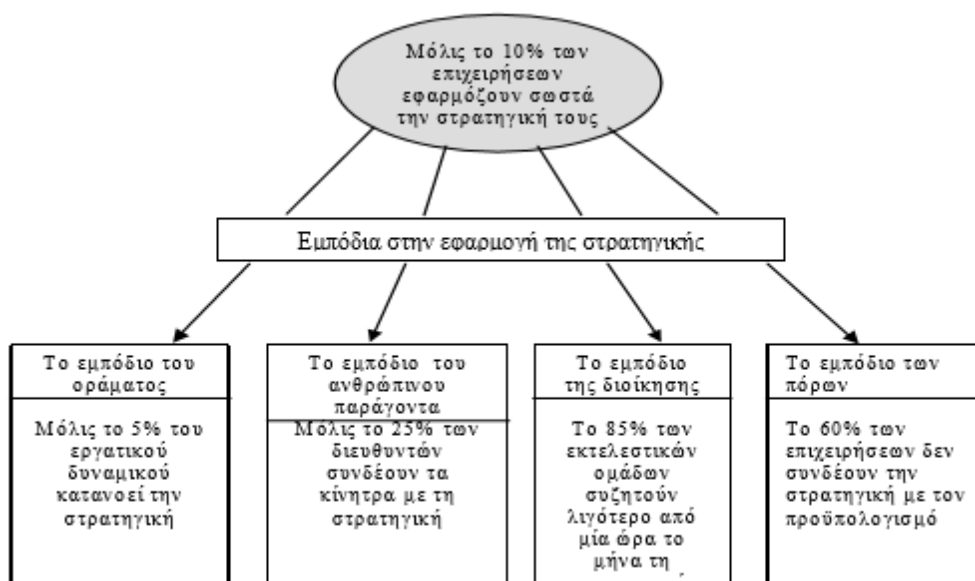
Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, τα περισσότερα συστήματα που χρησιμοποιούνται δίνουν αμοιβές προς τους εργαζόμενους που αποσκοπούν στην επίτευξη των βραχυπρόθεσμων εταιρικών στόχων αμελώντας τις μακροπρόθεσμες στρατηγικές ενέργειες. Η συγκεκριμένη εστίαση οδηγεί τους οξυδερκείς εργαζομένους σε οποιουδήποτε είδους ενέργειες για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας ώστε να εξασφαλίσουν τα αναμενόμενα οφέλη. Τέτοιου είδους ενέργειες λειτουργούν εις βάρος της δημιουργίας μακροπρόθεσμης αξίας για την επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ταυτιστούν με την επιχειρηματική στρατηγική και να μην βασίζονται σε καθαρά οικονομικά κίνητρα για την μεγιστοποίηση της απόδοσης και προσπάθειάς τους. Είναι αξιοσημείωτο πως μόλις το 25% των διευθυντών συνδέουν τα κίνητρα με τη στρατηγική.

- **Το εμπόδιο των πόρων**

Ένα πολύ σημαντικό ζήτημα για την αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής αποτελεί η σύνδεση της με τον εταιρικό προϋπολογισμό. Αυτή η σύνδεση συχνά απουσιάζει, απουσία που δεν αποτελεί έκπληξη καθώς οι περισσότερες επιχειρήσεις πραγματοποιούν διαφορετικές διαδικασίες για το στρατηγικό προγραμματισμό και προϋπολογισμό τους. Διαφορετική ομάδα χτίζει τη στρατηγική που θα οδηγήσει σε μελλοντική επιτυχία, διαφορετική ομάδα επεξεργάζεται τα οικονομικά κεφάλαια και τα λειτουργικά κέρδη του αναμενόμενου έτους. Η προσέγγιση αυτή είναι προβληματική καθώς και πάλι οι ανθρώπινοι και οικονομικοί πόροι είναι προσανατολισμένοι στην υλοποίηση των βραχυπρόθεσμων οικονομικών στόχων, παρακάμπτοντας την μακροπρόθεσμη στρατηγική. Θα πρέπει να υπάρξει συντονισμός δράσεων κατά την φάση του καθορισμού των στρατηγικών στόχων (οικονομικό τμήμα, τμήμα μετόχων, τμήμα εργαζομένων) με σκοπό να γίνουν αντιληπτές όλες οι ενέργειες που θα συμβάλλουν στην επίτευξη τους. Είναι αξιοσημείωτο πως το 60% των επιχειρήσεων δεν συνδέουν τη στρατηγική με το προϋπολογισμό.

- **Το εμπόδιο της διοίκησης**

Η ομάδα των στελεχών που ασχολείται με την διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής, αναλύει περισσότερο τα χρηματοοικονομικά ζητήματα και τα αναμενόμενα οικονομικά οφέλη από την εφαρμογή της στρατηγικής. Αυτή η επιφανειακή προσέγγιση δεν εμβαθύνει στην κατανόηση της αξίας που ανακύπτει από την στρατηγική ή στους μηχανισμούς που οδηγούν στην οπισθοδρόμηση της εταιρείας. Κατά την φάση του σχεδιασμού της στρατηγικής είναι απαραίτητο να υιοθετείται μια ολιστική αντίληψη που θα καθορίζει όλα εκείνα τα σημεία στο εσωτερικό της επιχείρησης που προσδίδουν αξία σε αυτή. Είναι αξιοσημείωτο πως το 85% των εκτελεστικών ομάδων συζητούν λιγότερο από μια ώρα το μήνα για τη στρατηγική της επιχείρησης.



Σχήμα 1.2. Εμπόδια στην εφαρμογή της στρατηγικής

(Περογιαννάκη Σ., 2004)

Το τελικό στάδιο στη στρατηγική διαχείριση είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής. Καθώς οι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες μεταβάλλονται συνεχώς, οι στρατηγικές αλλάζουν ή τροποποιούνται. Στη διαδικασία αξιολόγησης της στρατηγικής τα στελέχη καθορίζουν εάν η επιλεγμένη στρατηγική υλοποιεί ή όχι τους στόχους της οργάνωσης. Παραδοσιακά υπάρχουν πολλές μέθοδοι μέτρησης της αξιολόγησης μιας στρατηγικής οι οποίες χρησιμοποιούν μικρές ικανές ομάδες που δουλεύουν απομονωμένα και οι λύσεις των οποίων συχνά απορρίπτονται από την διοίκηση. Αυτές οι παραδοσιακές μέθοδοι δίνουν έμφαση στα καθαρά χρηματοοικονομικά της επιχείρησης, αμελώντας άλλες ουσιώδεις παραμέτρους όπως το ανθρώπινο δυναμικό, οι πελάτες και οι εφαρμοζόμενες εσωτερικές διεργασίες. Αξιολογούν την επιχείρηση εστιάζοντας μόνο σε βραχυπρόθεσμους στόχους και όχι σε μακροπρόθεσμα οικονομικά και μη οφέλη.

Γίνεται αντιληπτό ότι είναι αναγκαία η χρήση μιας μεθόδου που θα συνδέει τους βραχυπρόθεσμους με τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης, την στρατηγική με τον προϋπολογισμό, τα οικονομικά στοιχεία με τους ανθρώπους. Μια μέθοδος που θα προσεγγίζει την επιχείρηση από ποικίλες οπτικές γωνίες και θα είναι ικανή να αξιολογεί αποτελεσματικά την στρατηγική, στηριζόμενη στις αρχές της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας».

1.3 Εισαγωγή στην έννοια της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων

Καθώς οι επιχειρήσεις σε ολόκληρο τον κόσμο μετασχηματίζονται προσπαθώντας να προσαρμοστούν στον ολόένα και αυξανόμενο ανταγωνισμό, η ικανότητα τους εκμεταλλεύονται άυλα περιουσιακά στοιχεία είναι πιο καθοριστική από την ικανότητα τους να επενδύουν και να διαχειρίζονται τα ενσώματα περιουσιακά τους στοιχεία. Μερικά

χρόνια πριν, σε αναγνώριση αυτής της αλλαγής, αναπτύχθηκε η έννοια της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων (I.K.E) ή αλλιώς Balanced Scorecard στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι ιδρυτές της (Kaplan και Norton) την δεκαετία του 90' στο Πανεπιστήμιο του Harvard στην Αμερική, ξεκίνησαν μια μελέτη στην οποία προσπαθούσαν να εφεύρουν και αξιολογήσουν νέες μεθόδους για την μέτρηση της απόδοσης μιας επιχείρησης. Η φιλοσοφία για την εύρεση μια νέας αποτελεσματικής μεθόδου ήταν η εξής: «Δεν μπορούμε να βασιζόμαστε μόνο σε καθαρά χρηματοοικονομικούς δείκτες για την μέτρηση της επίδοσης αλλά θα πρέπει να επιτευχθεί μια ισορροπία μεταξύ χρηματοοικονομικών και μη δεικτών.» (Kaplan & Norton, 1990). Κατανοώντας την ύπαρξη μιας γενικότερης αλυσίδας αξίας, οι ιδρυτές της I.K.E σκέφτηκαν πώς τα οικονομικά αποτελέσματα συνδέονται με άλλες διαστάσεις και ενέργειες που λαμβάνουν χώρα στην επιχείρηση. Η I.K.E, λοιπόν, συμπλήρωσε τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά μέτρα με κριτήρια τα οποία μετρούν την απόδοση 3 πρόσθετων διαστάσεων-αυτή των πελατών, των εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών καθώς και αυτή της εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Αυτό βοηθά τις επιχειρήσεις να παρακολουθούν τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα όταν ταυτόχρονα ελέγχουν την πρόοδο απόκτησης ικανοτήτων και άυλων περιουσιακών στοιχείων που θα συμβάλλουν στην μελλοντική ανάπτυξη. Η I.K.E δεν αντικαθιστά τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα αλλά τα συμπληρώνει.

Η I.K.E δημιουργήθηκε για να μπορέσει να εξαλείψει την αναποτελεσματικότητα των παραδοσιακών συστημάτων διοίκησης η οποία βασιζόταν στην αδυναμία σύνδεσης της μακροπρόθεσμης στρατηγικής της εταιρείας με τις βραχυπρόθεσμες ενέργειές της. Τα παραδοσιακά επιχειρησιακά συστήματα ελέγχου χτίστηκαν γύρω από τα χρηματοοικονομικά μέτρα και στόχους τα οποία επικεντρώνονταν στην υλοποίηση των βραχυπρόθεσμων στρατηγικών στόχων. Συνεπώς, δινόταν έμφαση στα βραχυπρόθεσμα οικονομικά αποτελέσματα τα οποία άφηναν ένα κενό διάστημα ανάμεσα στην ανάπτυξη της στρατηγικής και στην εφαρμογή της.

Τα στελέχη τα οποία χρησιμοποιούν την I.K.E δεν χρειάζεται να βασίζονται στα καθαρά βραχυπρόθεσμα οικονομικά αποτελέσματα ως τον μοναδικό δείκτη επίδοσης της επιχείρησης. Η I.K.E επιτρέπει την εισαγωγή 4 νέων διαδικασιών διαχείρισης οι οποίες ξεχωριστά αλλά και σε συνδυασμό συνεισφέρουν στην σύνδεση των μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων με τις βραχυπρόθεσμες ενέργειες.

Αυτές οι 4 διαδικασίες αφορούν την μετάφραση του οράματος, την επικοινωνία και σύνδεση, τον επιχειρηματικό σχεδιασμό και την ανατροφοδότηση και μάθηση.

1. Μεταφράζοντας το όραμα

Προχωρώντας στην δήλωση αποστολής μιας εταιρείας, αυτή αφορά την πρόθεση για χρήση υψηλού επιπέδου προσωπικού ώστε να παρέχει υπηρεσίες που θα υπερκαλύπτουν τις ανάγκες των πελατών. Όμως, τα ανώτερα στελέχη σε αυτό τον τομέα δεν γνωρίζουν πώς να μεταφράσουν την παραπάνω φιλοσοφία σε κατάλληλες ενέργειες. Υπάρχει ένα μεγάλο χάσμα ανάμεσα στην δήλωση αποστολής και στην γνώση των εργαζομένων σχετικά με τις καθημερινές ενέργειες που θα μπορούσαν να συνεισφέρουν στην κατανόηση του γενικότερου οράματος της επιχείρησης. Το χάσμα αυτό καλύπτεται επαρκώς με εφαρμογή της κατάλληλης I.K.E.

Η πρώτη νέα διαδικασία βοηθά τα στελέχη να οδηγηθούν σε ομοφωνία σχετικά με το όραμα και την στρατηγική της επιχείρησης. Βασιζόμενη στις μετρήσεις, η Ι.Κ.Ε. ενθαρρύνει τα στελέχη να έρθουν σε συμφωνία σχετικά με τα μέτρα που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση των ευγενών οραμάτων τους. Για παράδειγμα μια τράπεζα διατυπώνει τη στρατηγική της παρέχοντας «υψηλού επιπέδου υπηρεσίες σε στοχευμένους πελάτες». Παρ' όλα αυτά η διαδικασία επιλογής των επιχειρηματικών μέτρων για τις 4 διαστάσεις της Ι.Κ.Ε. κάνει τα στελέχη να συνειδητοποιούν ότι πρέπει να συμφιλιώσουν αποκλίνουσες απόψεις σχετικά με το «ποιοι είναι οι στοχευμένοι πελάτες» και τι αποτελεί «υψηλού επιπέδου υπηρεσίες». Η Ι.Κ.Ε. οδηγεί σε ομοφωνία και μεταφράζει το όραμα σε όρους οι οποίοι έχουν νόημα για τους ανθρώπους που πρόκειται να συνειδητοποιήσουν το όραμα.

2. Επικοινωνία και σύνδεση

Καθώς η Ι.Κ.Ε. εμπλέκεται σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας στο εσωτερικό της επιχείρησης, η στρατηγική αποτελεί ένα διαθέσιμο εργαλείο για όλους. Οι ολικοί στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης και τα μέτρα αυτών μεταφράζονται σε στόχους και μέτρα κατάλληλα για κάθε συγκεκριμένη ομάδα της επιχείρησης. Συνδέοντας αυτούς τους στόχους με τις προσωπικές επιδόσεις και τα συστήματα αφοσίωσης παράγουμε τις προσωπικές Ι.Κ.Ε. Έτσι κάθε εργαζόμενος κατανοεί πώς η δική του παραγωγικότητα υποστηρίζει την γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης.

Τα στελέχη διατυπώνουν τους στόχους για τις 2 πρώτες διαστάσεις της Ι.Κ.Ε, τη χρηματοοικονομική διάσταση και αυτή των πελατών. Στη συνέχεια κινητοποιούν το ταλέντο και τις πληροφορίες στα επόμενα 2 επίπεδα των στελεχών μέσω της διατύπωσης των στόχων στις διαστάσεις των εσωτερικών διεργασιών και της εκπαίδευσης και ανάπτυξης οι οποίοι θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων που τέθηκαν στις πρώτες δυο διαστάσεις της Ι.Κ.Ε. Για παράδειγμα, έχοντας γνώση της σημαντικότητας σχετικά με την ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών για έγκαιρη παράδοση, η ομάδα ταυτοποιεί διάφορες εσωτερικές διεργασίες -όπως η επεξεργασία και ο προγραμματισμός -στα οποία η επιχείρηση πρέπει να υπερέχει ώστε να καλύψει την υπάρχουσα ανάγκη των πελατών. Για να συμβεί αυτό χρειάζεται η επανεκπαίδευση του προσωπικού που βρίσκεται στην πρώτη γραμμή και η ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων που θα είναι διαθέσιμα σε αυτούς. Η ομάδα αναπτύσσει μέτρα απόδοσης για αυτές τις κρίσιμες διαδικασίες καθώς και για το προσωπικό και τις δυνατότητες των συστημάτων.

Η ευρεία συμμετοχή στην δημιουργία της Ι.Κ.Ε. διαρκεί μεγάλο χρονικό διάστημα αλλά παρέχει ποικίλα πλεονεκτήματα: πληροφορίες από ένα μεγάλο αριθμό στελεχών ενσωματώνονται στους εσωτερικούς στόχους. Τα στελέχη κερδίζουν μια καλύτερη κατανόηση των μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Και αυτή η ευρεία συμμετοχή δημιουργεί μια ισχυρότερη δέσμευση για την επίτευξη αυτών των στόχων. Αυτό είναι μονάχα το πρώτο βήμα για τη σύνδεση των προσωπικών ενεργειών με τους εταιρικούς στόχους.

Η Ι.Κ.Ε. δείχνει σε όλους τι προσπαθεί η επιχείρηση να επιτύχει για τους μετόχους και για τους πελάτες. Αλλά για την ευθυγράμμιση των προσωπικών ενεργειών με την γενικότερη στρατηγική, οι χρήστες της Ι.Κ.Ε. συμμετέχουν σε 3 δραστηριότητες: επικοινωνία και εκπαίδευση, ορισμός στόχων και σύνδεση των ανταμοιβών με τα μέτρα απόδοσης.

3. Επιχειρηματικός σχεδιασμός

Πολλές επιχειρήσεις έχουν διαχωρίσει τις διαδικασίες για τον στρατηγικό σχεδιασμό και τον προϋπολογισμό. Ωστόσο, η πειθαρχία για την δημιουργία μιας Ι.Κ.Ε οδηγεί τις επιχειρήσεις στην ενοποίηση αυτών των διαδικασιών. Ως εκ τούτου, διασφαλίζεται ότι ο οικονομικός προϋπολογισμός υποστηρίζει πράγματι τους στρατηγικούς στόχους. Μετά την ομοφωνία όσον αφορά τους στρατηγικούς στόχους ανά διάσταση, οι επιχειρήσεις προσδιορίζουν τους πλέον κατάλληλους «δείκτες» για την μέτρηση των επιθυμητών στόχων και θέτουν ορόσημα για να υπολογίσουν την επιτυχή πρόοδο μέσω των δεικτών αυτών.

Για τη διαμόρφωση των στρατηγικών σχεδίων, τα ανώτερα στελέχη απασχολούνται για αρκετό διάστημα σε ενεργές συζητήσεις οι οποίες διευκολύνονται από ένα συντονιστή, σύμβουλο ανάπτυξης ή εξωτερικούς συμβούλους. Ως αποτέλεσμα έχουμε ένα στρατηγικό πλάνο στο οποίο αποτυπώνεται η εικόνα που θέλει για παράδειγμα να έχει η επιχείρηση σε 1, 2 και 10 χρόνια. Τυπικά, αυτά τα πλάνα μένουν στα βιβλία των στελεχών για τους επόμενους 12 μήνες.

Εφόσον έχει ευθυγραμμιστεί ο οικονομικός προϋπολογισμός με τους στρατηγικούς στόχους, τα στελέχη που αναπτύσσουν την Ι.Κ.Ε συλλέγουν μέτρα για την πρόοδο από όλες τις διαστάσεις και θέτουν στόχους σε καθεμία από αυτές. Στη συνέχεια καθορίζουν ποιες δράσεις θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων, καθορίζουν εκείνους τους δείκτες που θα μετρήσουν την απόδοση ανά διάσταση και θέτουν τα ορόσημα. Χτίζοντας μια Ι.Κ.Ε επιτρέπεται λοιπόν η σύνδεση του χρηματοοικονομικού προϋπολογισμού με τους στρατηγικούς στόχους.

Η διαδικασία της κατασκευής μιας Ι.Κ.Ε- αποσαφήνιση των στρατηγικών στόχων και ταυτοποίηση των κατάλληλων δεικτών -δημιουργεί ένα σκελετό για την διαχείριση και οργάνωση των ποικίλων αλλαγών που συμβαίνουν στο εσωτερικό της επιχείρησης. Αυτές οι πρωτοβουλίες -ανασχεδιασμός, καθοδήγηση προσωπικού, σύστημα διαχείρισης του χρόνου και η διοίκηση ολικής ποιότητας μεταξύ άλλων- υπόσχονται να αποφέρουν καρπούς.

4. Ανατροφοδότηση και μάθηση

Παρέχοντας ένα μηχανισμό για ανατροφοδότηση και επιθεώρηση, η Ι.Κ.Ε βοηθά μια επιχείρηση να ενθαρρύνει ένα είδος μάθησης το οποίο συχνά εκλείπει στο εσωτερικό των επιχειρήσεων: την ικανότητα να συλλογιστούν σχετικά με τα συμπεράσματα και να προσαρμόσουν τις θεωρίες τους στις σχέσεις «αιτίου -αποτελέσματος».

Στην παρούσα φάση αναφερόμαστε σε ανατροφοδότηση σχετικά με προϊόντα και υπηρεσίες και μάθηση των εσωτερικών διαδικασιών «κλειδιά». Όλες αυτές οι πληροφορίες μπορούν να τροφοδοτηθούν στην Ι.Κ.Ε, καθιστώντας συνεχείς τις στρατηγικές βελτιώσεις. Συνεπώς, σε κάθε σημείο της εφαρμογής, τα στελέχη μπορούν να γνωρίζουν πότε η στρατηγική «δουλεύει» και πότε όχι.

Οι 3 παραπάνω διαδικασίες είναι ζωτικής σημασίας για την εφαρμογή της στρατηγικής αλλά όχι αρκετές στον πλέον απρόβλεπτο παγκόσμιο περιβάλλον των επιχειρήσεων. Και οι 4 μαζί δημιουργούν μια απλή επαναληπτική διαδικασία μάθησης- απλή επαναληπτική από

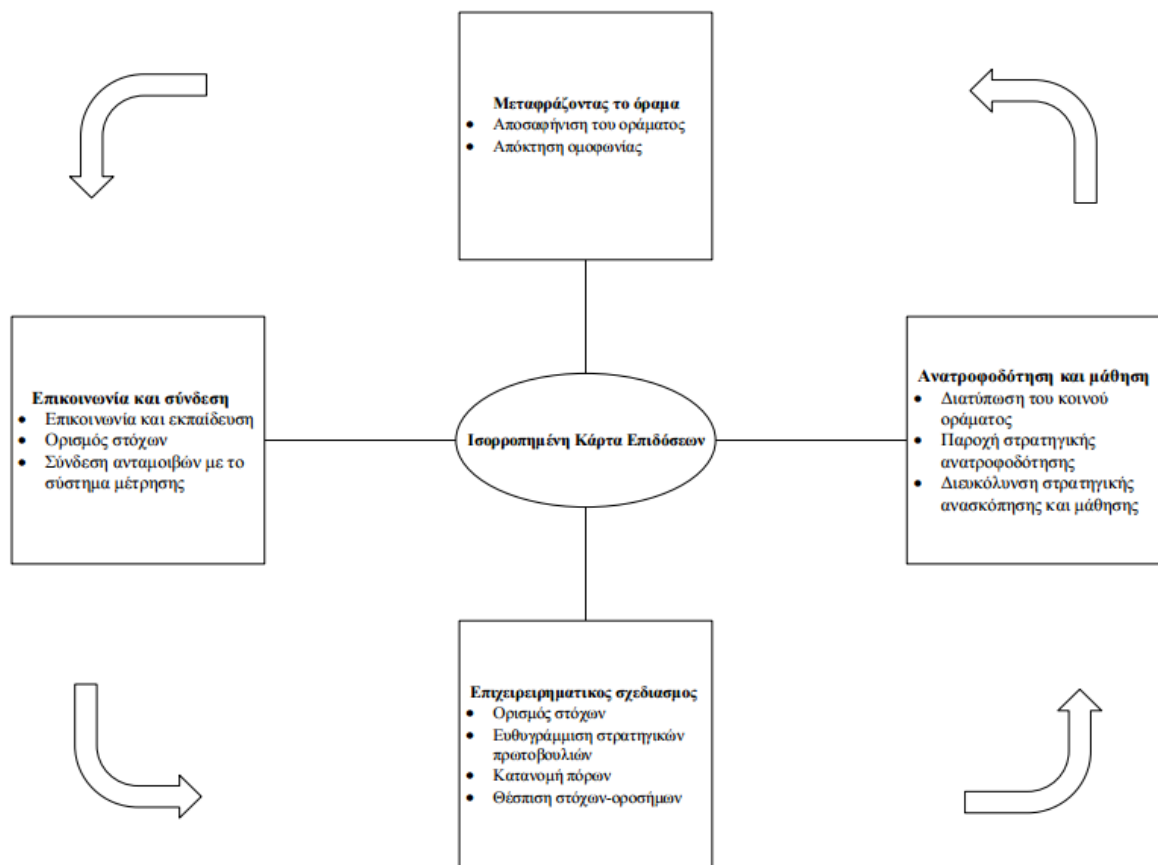
την άποψη ότι οι στόχοι παραμένουν σταθεροί και κάθε παρέκκλιση από την επιχειρηματική τροχιά αντιμετωπίζεται σαν ελάττωμα που πρέπει να «θεραπευθεί».

Οι περισσότερες επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα ταραχώδες περιβάλλον με σύνθετες στρατηγικές οι οποίες παρόλο που ήταν έγκυρες όταν τέθηκαν, μπορούν να χάσουν την εγκυρότητά τους καθώς οι συνθήκες αλλάζουν. Σε αυτού του είδους το περιβάλλον, όπου νέες απειλές και ευκαιρίες εμφανίζονται συνεχώς, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ικανές για αυτό που ονομάζεται «διπλή επαναληπτική διαδικασία μάθησης» η οποία αλλάζει τις θεωρίες και υποθέσεις των ανθρώπων όσον αφορά τις σχέσεις «αιτίου -αποτελέσματος».

Οι αναφορές των προϋπολογισμών και άλλα χρηματοοικονομικά εργαλεία διοίκησης δεν μπορούν να εμπλέξουν τα ανώτερα στελέχη σε αυτή την «διπλή επαναληπτική διαδικασία μάθησης»-πρώτα διότι αυτά τα εργαλεία αντλούν αποδόσεις μόνο από μια διάσταση και δεύτερον επειδή δεν εμπλέκουν την στρατηγική μάθηση. Η στρατηγική μάθηση αποτελείται από συγκεντρωτική ανάδραση, έλεγχο των υποθέσεων στις οποίες βασίστηκε η στρατηγική και τέλος κάνει τις απαραίτητες προσαρμογές.

Η Ι.Κ.Ε παρέχει 3 στοιχεία τα οποία είναι ουσιώδη στη στρατηγική μάθηση. Πρώτα, διατυπώνει το κοινό όραμα, το οποίο αποτυπώνει σε καθαρούς επιχειρηματικούς όρους αυτό που η επιχείρηση σαν ομάδα προσπαθεί να επιτύχει. Η Ι.Κ.Ε παρέχει ένα ολιστικό μοντέλο που επιτρέπει την σύζευξη των προσωπικών ενεργειών και επιτευγμάτων με τους στόχους της επιχειρηματικής μονάδας. Δεύτερον, παρέχει το ουσιαστικό στρατηγικό σύστημα ανάδρασης. Μια επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σετ υποθέσεων που αφορά τις σχέσεις «αιτίου -αποτελέσματος». Η καθιέρωση βραχυπρόθεσμων στόχων ή οροσήμων βοηθά τα στελέχη να προβλέψουν την σχέση ανάμεσα στις αλλαγές στην απόδοση των δεικτών και στις σχετικές αλλαγές σε ένα ή περισσότερους συγκεκριμένους στόχους. Ουσιαστικά βλέπουμε την σχέση ανάμεσα σε δείκτες και στόχους από διαφορετικές διαστάσεις. Στοιχεία για ισχυρές σχέσεις βοηθούν στην επιβεβαίωση της επιχειρηματικής στρατηγικής. Τρίτον, η Ι.Κ.Ε διευκολύνει την στρατηγική εποπτεία η οποία είναι ουσιώδης στην στρατηγική μάθηση. Η Ι.Κ.Ε με τον προσδιορισμό της αιτιώδους συνάφειας στις σχέσεις ανάμεσα στους δείκτες και τους στόχους, επιτρέπει στα στελέχη να χρησιμοποιούν περιοδική εποπτεία και έτσι εκτιμούν την εγκυρότητα της στρατηγικής και την ποιότητα της εκτέλεσής της.

Σε κάθε περίπτωση, η Ι.Κ.Ε παρακινεί τα στελέχη να ελέγχουν την βιωσιμότητα της στρατηγικής. Αυτή η δυνατότητα της ενσωμάτωσης της οργανωτικής μάθησης στο εσωτερικό της επιχείρησης -στρατηγική μάθηση- είναι αυτό που ξεχωρίζει την Ι.Κ.Ε και την καθιστά ανεκτίμητη σε όλους εκείνους που εύχονται να δημιουργήσουν ένα επιχειρηματικό σύστημα διαχείρισης.



Σχήμα 1.3. Η σύνδεση των διαδικασιών διαχείρισης στην Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων.

(Kaplan & Norton, 1990)

Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή η Ι.Κ.Ε. συμπληρώνει τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά μέτρα με κριτήρια τα οποία μετρούν την απόδοση 3 πρόσθετων διαστάσεων-αυτή των πελατών, των εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών καθώς και αυτή της εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

- **Διάσταση χρηματοοικονομικών**

Παρόλο που οι καθαροί χρηματοοικονομικοί δείκτες δεν είναι από μόνοι τους ικανοί να δημιουργήσουν ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης, μια καλά σχεδιασμένη Ι.Κ.Ε. δεν θα μπορούσε να είναι πλήρης χωρίς την εισαγωγή και χρήση τους. Πολλοί μάλιστα θεωρούν ότι η συγκεκριμένη διάσταση αποτελεί το σημαντικότερο συστατικό μιας ισορροπημένης κάρτας. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες ενημερώνουν για το αν η εκτέλεση της στρατηγικής η οποία προκύπτει και διαφαίνεται από την επιλογή των δεικτών στις άλλες 3 διαστάσεις, οδηγεί σε βελτιωμένα αποτελέσματα. Αφορά δείκτες αποτελέσματος καθώς αυτοί καταγράφουν τα δεδομένα εκ των υστέρων, δηλαδή αφότου έχουν συμβεί.

Αν και υπάρχει μεγάλη ποικιλομορφία όσον αφορά τις διαφορετικές στρατηγικές, οι επιχειρήσεις συνήθως επιλέγουν δείκτες σχετικούς με 3 τομείς:

- Την ανάπτυξη
- Την αποδοτικότητα και
- Τη δημιουργία αξίας

Η συγκεκριμένη διάσταση σηματοδοτεί την αποστολή και τον σκοπό της οργάνωσης και μας βοηθά να κατανοήσουμε πως κύριο σκοπό της επιχείρησης αποτελεί η οικονομική της ευρωστία, η οποία ποσοτικοποιείται μέσω συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι παρακινούν σε δράση τις λειτουργικές μονάδες και τις βοηθά στην διαχείριση της απόδοσης και την απόκτηση εκείνων των ικανοτήτων που θα οδηγήσουν σε μελλοντική επιτυχία.

- **Διάσταση πελατών**

Η συγκεκριμένη διάσταση στην Ι.Κ.Ε είναι εξαιρετικά σημαντική. Οι πελάτες και η ικανοποίηση τους δημιουργούν αξία η οποία αποφέρει τα ανάλογα οικονομικά οφέλη. Μια επιχείρηση, για να προσδώσει αξία στους πελάτες της, συνήθως επιλέγει μια από τις παρακάτω γενικές κατευθύνσεις:

- **Λειτουργική τελειότητα**

Οι εταιρείες που στοχεύουν σε λειτουργική τελειότητα, εστιάζουν σε χαμηλές τιμές και σπάνια σπαταλούν ενέργεια σε μη απαραίτητες ενέργειες και διαδικασίες.

- **Ηγεσία προϊόντων**

Οι ηγέτες προϊόντων είναι συνεχώς καινοτόμοι και προσπαθούν να προσφέρουν με απλό τρόπο τα καλύτερα προϊόντα στην αγορά.

- **Οικειότητα πελατών**

Εδώ οι επιχειρήσεις αποσκοπούν στην παροχή εξειδικευμένων λύσεων στις διαφοροποιημένες ανάγκες των πελατών και με αυτό τον τρόπο δημιουργούν στενές σχέσεις με αυτούς. Στόχο τους αποτελεί η δημιουργία μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες τους οι οποίες βασίζονται σε βαθιές γνώσεις που διαθέτουν και καλλιεργούν πάνω στις ανάγκες των πελατών.

Μέσω αυτών των κατευθύνσεων δίνεται η βοήθεια για την ανάπτυξη των κατάλληλων δεικτών επίδοσης στη διάσταση των πελατών, έχοντας ως δεδομένο ότι κάθε μια δίνει έμφαση σε διαφορετικές δραστηριότητες. Συνεπώς, αν η επιχείρηση ακολουθεί μια στρατηγική μέσω της οποίας βασίζει την επιτυχία της στην ανάπτυξη στενών διαπροσωπικών επαφών με τους πελάτες της θα πρέπει να επιλέξει προς εξέταση δείκτες μέτρησης του επιπέδου των προσφερόμενων υπηρεσιών στους πελάτες, του παρεχόμενου χρόνου που αφιερώνεται σε αυτούς, πιθανά παράπονα που εκφράζονται από τους υπάρχοντες πελάτες. Η συγκεκριμένη διάσταση βοηθά τις επιχειρήσεις να ευθυγραμμίσουν τα μέτρα αποτελέσματος των κομβικών αποτελεσμάτων τους -ικανοποίηση, διατήρηση, αφοσίωση πελατών -σε στοχευμένους πελάτες και τμήματα της αγοράς. Είναι ικανή να εκφράσει την βασισμένη στον πελάτη και στην αγορά στρατηγική που θα παρέχει τις επιδιωκόμενες μελλοντικές οικονομικές αποδόσεις.

- **Διάσταση εσωτερικών διεργασιών**

Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι στη διάσταση των πελατών οι οποίοι θα οδηγήσουν στην επίτευξη των χρηματοοικονομικών στόχων, θα πρέπει να αναπτυχθούν οι κατάλληλοι

δείκτες επίδοσης οι οποίοι θα αξιολογούν τις βασικές εσωτερικές διαδικασίες και δραστηριότητες οι οποίες εφαρμόζονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Προσδιορίζονται οι κρίσιμες εσωτερικές διαδικασίες στις οποίες η οργάνωση πρέπει να υπερέχει αν σκοπεύει να πετύχει τους στόχους των μετόχων και των στοχοθετημένων τμημάτων των πελατών. Συνήθως τα συμβατικά συστήματα μέτρησης της απόδοσης βασίζονται απλά στην καταγραφή και βελτίωση του κόστους της ποιότητας και των βασισμένων στον χρόνο μέτρων των υπάρχουσών επιχειρηματικών διαδικασιών. Ωστόσο, η I.K.E. επιτρέπει στις απαιτήσεις για την απόδοση των εσωτερικών διαδικασιών να προέρχονται από τις προσδοκίες των εξωτερικών πελατών.

Αναλόγως με την εφαρμόζουσα στρατηγική, οι δείκτες που αφορούν την διάσταση των εσωτερικών διεργασιών δίνουν έμφαση σε διαφορετικούς τομείς (Niven, 2002):

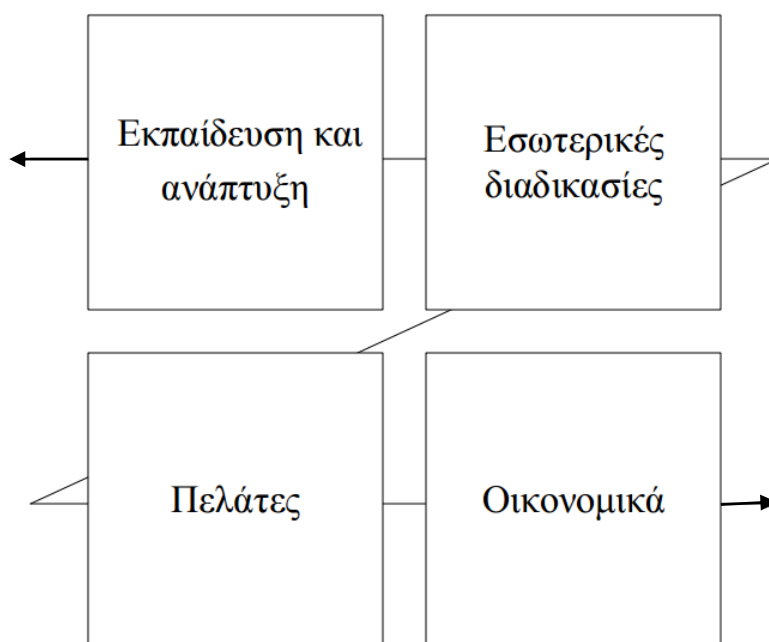
- Επιχειρήσεις που εστιάζουν στην ανάπτυξη στενών σχέσεων με τους πελάτες και οποίες παρέχουν ένα μίγμα υπηρεσιών που δίνουν μια συνολική λύση, δίνουν έμφαση στην καλλιέργεια μιας μόνιμης σχέσης με τους πελάτες τους. Η πρόσβαση στις βασικές πληροφορίες πελατών είναι ένας καθοριστικός παράγοντας σε αυτή την προσπάθεια.
- Επιχειρήσεις που γνωρίζουν σε βάθος την συμπεριφορά των πελατών και προσφέρουν συνολικές λύσεις στους πελάτες τους, θα πρέπει να εστιάζουν σε μια ολιστική άποψη των διαδικασιών, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται το marketing, η πώληση, η παράδοση και η εξυπηρέτηση. Για κάθε πελάτη πρέπει να υπάρχουν αλληλεξαρτώμενοι δείκτες οι οποίοι θα συμπληρώνουν την όλη διαδικασία.
- Εταιρείες που θεωρούνται «ηγέτες προϊόντων» εστιάζουν στην παροχή νέων και καινοτόμων επιπόντων στους πελάτες τους. Η βασική εσωτερική διαδικασία τέτοιων εταιρειών είναι η καινοτομία και βασίζεται σε μια σειρά συσχετιζόμενων αποφάσεων: παρατήρηση, απεικόνιση, αξιολόγηση, βελτίωση και εφαρμογή. Εδώ χρησιμοποιούνται δείκτες μέτρησης της διαδικασίας της καινοτομίας όπως ο αριθμός νέων προϊόντων.

- **Διάσταση μάθησης και εκπαίδευσης**

Είναι αυτοί οι δείκτες που καθορίζουν τι πρόκειται να γίνει και στις άλλες διαστάσεις. Αυτή η διάσταση, βοηθά στην απεικόνιση της δυνατότητας της επιχείρησης να προβλέπει ή και να δημιουργεί τις συνεχείς αλλαγές που παρατηρούνται στις συνθήκες και στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Οι εργαζόμενοι εφοδιάζονται με κατάλληλο μίγμα εργαλείων και δεξιοτήτων στα πλαίσια ενός οργανωτικού κλίματος με αποτέλεσμα να επιτυγχάνονται βελτιωμένες επιχειρησιακές διαδικασίες, να υλοποιούνται οι στόχοι που έχουν τεθεί στη διάσταση των πελατών και εν τέλει να επιτυγχάνονται οι χρηματοοικονομικοί στόχοι που έχουν τεθεί. Οι δείκτες της συγκεκριμένης διάστασης όχι μόνο οδηγούν στη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων αλλά παρέχουν την δυνατότητα για ανώτερη απόδοση στο μέλλον, συμβάλλοντας στην μακροπρόθεσμη διατήρηση της επιτυχίας.

Η **θεωρία Z** (σχήμα 1.4.) αναφέρεται ακριβώς σε αυτή την σχέση που αναφέρθηκε στις 4 διαστάσεις. Η αποτελεσματικότητα στις εσωτερικές διεργασίες που εφαρμόζονται στην επιχείρηση, βασίζονται στην ύπαρξη κατάλληλης μάθησης, ανατροφοδότησης και εκπαίδευσης. Για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, θα πρέπει να υπάρχουν κατάλληλες εσωτερικές διεργασίες που υποστηρίζουν αυτή την ικανοποίηση. Αν ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών επέρχονται και τα αναμενόμενα οικονομικά οφέλη

στην διάσταση των χρηματοοικονομικών. Ουσιαστικά αυτή η θεωρία επιβεβαιώνει και τις σχέσεις αιτίου -αποτελέσματος μεταξύ των δεικτών των 4 διαστάσεων.



Σχήμα 1.4. Θεωρία Z στην Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων

1.4 Οι σχέσεις αιτιότητας και η έννοια της ισορροπίας

Ο κατάλληλος σχεδιασμός μια Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων περιλαμβάνει την μετάφραση της στρατηγικής της εταιρείας μέσα από κατάλληλα διαμορφωμένους στόχους και κατάλληλα επιλεγμένους δείκτες επίδοσης που μετρούν αυτούς τους στόχους. Οι δείκτες αυτοί θα πρέπει να συνδέονται με κάποιες σχέσεις αιτιότητας οι οποίες θα ξεκινούν από την διάσταση της μάθησης και εκπαίδευσης και θα καταλήγουν στην διάσταση των χρηματοοικονομικών. Αυτή η σύνδεση καθιστά την Ι.Κ.Ε ξεχωριστή σε σχέση με τα υπόλοιπα συστήματα μέτρησης επίδοσης. Οι δείκτες μέτρησης της επίδοσης μπορεί να είναι δείκτες αιτίου ή αποτελέσματος. Οι δείκτες αποτελέσματος (lag indicators) αντιπροσωπεύουν τις συνέπειες δραστηριοτήτων που έχουν προηγηθεί, ενώ οι δείκτες αιτίου (lead indicators) είναι αυτοί που οδηγούν στα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται από τους δείκτες αποτελέσματος. Για παράδειγμα, οι πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς μπορούν να χαρακτηριστούν ως δείκτες αποτελέσματος, ενώ οι ώρες που ξοδεύονται με τους πελάτες και η αναγνώριση της εμπορικής ονομασίας μπορούν να αποτελούν τους δείκτες αιτίου για αυτά αντίστοιχα. Άρα, οι δείκτες αιτίου πρέπει να δίνουν την πρόβλεψη της απόδοσης των δεικτών αποτελέσματος.

Αναπτύσσοντας αυτές τις σχέσεις δίνεται η δυνατότητα όχι μόνο μέτρησης της εφαρμογής της στρατηγικής της επιχείρησης αλλά και η δυνατότητα περιγραφής του τρόπου που η επιχείρηση δημιουργεί αξία.

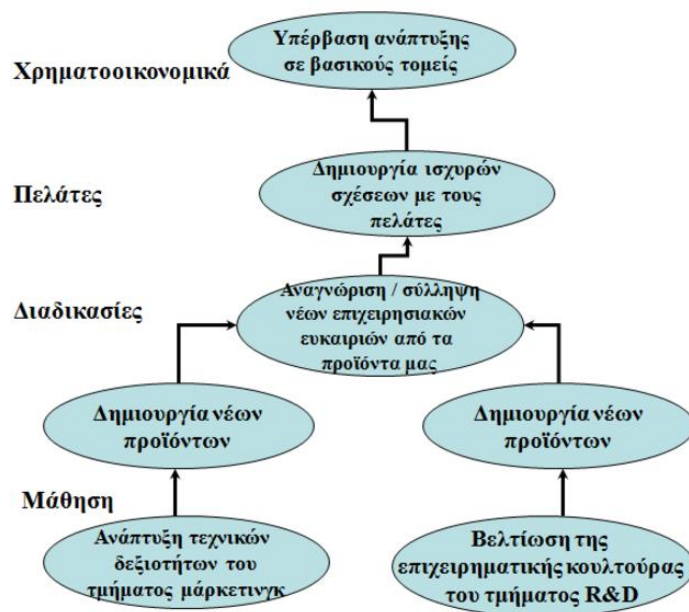
«Οι δραστηριότητες αξίας μιας επιχείρησης αποτελούν το θεμέλιο λίθο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο τρόπος που θα πραγματοποιείται κάθε μία από αυτές

σε συνδυασμό με την οικονομική της σημασία, καθορίζει την κοστολογική θέση της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, τη συνεισφορά κάθε δραστηριότητας στην εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών, αποτελώντας συγχρόνως πηγή διαφοροποίησης.»

Οι Kaplan και Norton, ανέφεραν στις θεωρίες τους πως «Η στρατηγική υπονοεί τη μετακίνηση της επιχείρησης από την παρούσα σε μια επιθυμητή αλλά και αβέβαιη μελλοντική θέση. Επειδή η επιχείρηση δεν ήταν ποτέ σε αυτή την μελλοντική θέση, η μετάβαση περιλαμβάνει μια σειρά αλληλένδετων υποθέσεων.»

Μέσω της κατασκευής κατάλληλου **στρατηγικού χάρτη** περιγράφονται και διευκρινίζονται οι σχέσεις αιτίου και αποτελέσματος, γεγονόσ που τις καθιστά σαφείς και ελέγξιμες. Ο στρατηγικός χάρτης αποτελεί μια διασύνδεση των στρατηγικών στόχων, ως λογικά συνεκτική αλυσίδα σχέσεων αιτίου -αιτιατού. Αποτελεί ουσιαστικά ένα εργαλείο απεικόνισης και επικοινωνίας της στρατηγικής. Αυτός ο χάρτης περιγράφει σαφώς την πορεία που θα ακολουθήσει η επιχείρηση για να επιτύχει την στρατηγική της. Αν δεν υπάρχει αυτή η σειρά συνδέσεων, στο τέλος το μόνο που θα έχει επιτευχθεί θα είναι μια ειδική συλλογή από οικονομικούς και μη δείκτες. Όλοι οι δείκτες συνδέονται με άλλους δείκτες της Ι.Κ.Ε και έτσι είναι πιο εύκολη μια πιθανή μελλοντική βελτίωση της απόδοσης τους, καθώς είναι γνωστοί οι δείκτες που επηρεάζουν την απόδοση πιθανών δεικτών που χρήζουν βελτίωσης.

Είναι χαρακτηριστικό ότι οι σχέσεις αιτιότητας που αναπτύσσονται μέσα στο σύστημα ξεκινούν από την διάσταση της μάθησης και εκπαίδευσης, διατρέχουν την διάσταση των εσωτερικών διεργασιών και τη διάσταση των πελατών και καταλήγουν στην βελτίωση της οικονομικής επίδοσης της επιχείρησης, στη διάσταση των χρηματοοικονομικών, όπως φαίνεται και στο παράδειγμα του σχήματος 1.5.



Σχήμα 1.5. Παράδειγμα διαγράμματος σχέσεων αιτιότητας δεικτών επίδοσης των 4 διαστάσεων στην Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων

(Δατσέρης, 2014)

Παραδείγματος χάρη, η αύξηση των κερδών μπορεί να είναι ένα μέτρο της κάρτας επιδόσεων στην διάσταση των χρηματοοικονομικών. Έχει διαπιστωθεί ότι η επίτευξη αυτής της αύξησης θα επέλθει από τους αφοσιωμένους πελάτες της επιχείρησης και τη δημιουργία ισχυρών σχέσεων με αυτούς, οπότε και μετράται η αφοσίωση των πελατών στην διάσταση των πελατών της Ι.Κ.Ε. Για να επιτευχθεί αυτή η αφοσίωση, έχει βρεθεί από αναλύσεις προτιμήσεων ότι η έγκαιρη παράδοση των παραγγελιών και η εξυπηρέτηση μετά την πώληση αξιολογούνται πολύ θετικά από τους πελάτες (σύλληψη επιχειρησιακών ευκαιριών). Ως αποτέλεσμα η όσο το δυνατόν εγκυρότερη παράδοση και καλύτερη εξυπηρέτηση θα οδηγήσει σε μεγαλύτερο βαθμό αφοσίωσης και κατ' επέκταση σε υψηλότερη οικονομική απόδοση. Σε αυτό το σημείο αναζητούνται εκείνες οι εσωτερικές διεργασίες που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση ώστε να πετύχει έγκαιρη παράδοση η οποία σχετίζεται με βραχείς χρονικούς κύκλους εκπλήρωσης στις επιχειρηματικές λειτουργίες. Η μείωση των χρονικών κύκλων εκπλήρωσης επιτυγχάνεται με την κατάλληλη εκπαίδευση και βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων και έτσι καταλήγουμε στην διάσταση της μάθησης και εκπαίδευσης στην Ι.Κ.Ε.

Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτό πως μια κατάλληλα κατασκευασμένη Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων οφείλει να αφηγείται το ιστορικό της στρατηγικής της επιχείρησης και να προσδιορίζει με σαφήνεια την αλληλουχία των υποθέσεων για τις σχέσεις αιτίου και αποτελέσματος μεταξύ των δεικτών μέτρησης.

Χαρακτηριστικά Ι.Κ.Ε

- Η μεθοδολογία της είναι κατάλληλη για την διαχείριση της στρατηγική της επιχείρησης.
Ουσιαστικά, μετουσιώνει την στρατηγική της επιχείρησης σε κατάλληλα επιλεγμένους δείκτες ανά διάσταση οι οποίοι είναι άμεσα μετρήσιμοι και παρουσιάζουν σχέσεις αιτιότητας μεταξύ τους επιβεβαιώνοντας πως κάθε δείκτης αποτελεί μέρος της στρατηγικής.
- Χρησιμοποιεί απλή γλώσσα καθιστώντας την μέθοδο εύληπτη σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης (από το ανώτερο στέλεχος έως τον εργάτη στην παραγωγή)
- Χρησιμοποιεί ένα κοινό σύνολο αρχών τόσο για να διαχειριστεί τις καθημερινές διαδικασίες όσο και για την σύνταξη της στρατηγικής της επιχείρησης.
- Έχει σχεδιαστεί κατάλληλα ώστε να προσδιορίζει και διαχειρίζεται επιχειρηματικούς σκοπούς
- Απευθύνεται σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης
- Παρέχει ισορροπία μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών συστατικών της επιχείρησης.
Οι μέτοχοι και οι πελάτες αντιπροσωπεύουν τα εξωτερικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης τα οποία εκφράζονται μέσα σε μια Ι.Κ.Ε, ενώ οι υπάλληλοι και οι εσωτερικές διεργασίες αντιπροσωπεύουν τα εσωτερικά συστατικά. Αναγνωρίζεται η σπουδαιότητα της εξισορρόπησης των -αντικρουόμενων σε μερικές περιπτώσεις - αναγκών όλων αυτών των ομάδων σε μια αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης.
- Παρέχει ισορροπία μεταξύ δεικτών αιτίου και αποτελέσματος.

Οι δείκτες αποτελέσματος αντιπροσωπεύουν σε γενικές γραμμές την απόδοση του παρελθόντος αλλά δεν μπορούν με βεβαιότητα να προβλέψουν τις μελλοντικές επιδόσεις της επιχείρησης. Συνεπώς, οι δείκτες αιτίου είναι οι οδηγοί απόδοσης που οδηγούν στην επίτευξη των δεικτών αποτελέσματος. Για παράδειγμα η «έγκαιρη παράδοση του προϊόντος» μπορεί να είναι ο δείκτης αιτίου για τον δείκτη αποτελέσματος «ικανοποίηση πελατών». Δείκτες αιτίου χωρίς δείκτες αποτελέσματος μπορούν να οδηγήσουν σε βραχυπρόθεσμες βελτιώσεις αλλά δεν είναι ικανοί να δείξουν αν αυτές οι βελτιώσεις αποφέρουν βελτιωμένα αποτελέσματα σε πελάτες και εν τέλει μετόχους. Χρειάζεται, λοιπόν, η κατάλληλη ισορροπία μεταξύ δεικτών αιτίου και αποτελέσματος.

- Παρέχει ισορροπία μεταξύ χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών δεικτών.

Η μέτρηση της προόδου μέσω της χρήσης καθαρά χρηματοοικονομικών δεικτών είναι πλέον ξεπερασμένη. Πρέπει να αναγνωριστεί εκείνο το μίγμα μεταξύ οικονομικών και μη στόχων που περιγράφει την στρατηγική. Η ισορροπία επέρχεται μέσα από προσεκτική, υπολογισμένη διανομή των οικονομικών και μη στόχων που υφαίνονται σε μια στρατηγική.

- Παρέχει ισορροπία μεταξύ οργανωτικών τμημάτων και του συνόλου της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να καταλήξουν σε εκείνη την δομή που επιτυγχάνει καλύτερα τους οικονομικούς της στόχους. Άλλοι θεωρούν πιο αποδοτικές τις ανεξάρτητες επιχειρησιακές μονάδες και άλλοι τις εταιρικές δομές με το συγκεντρωμένο έλεγχο. Πολλοί δίνουν έμφαση σε βασικές λειτουργίες στήριξης μεταξύ των οποίων τα πληροφοριακά συστήματα που οφείλουν να μουν στο επίκεντρο για να επιτρέψουν τον βέλτιστο προγραμματισμό και την κατανομή των πόρων.

- Παρέχει ισορροπία μεταξύ χρηματοοικονομικών και λειτουργικών προτεραιοτήτων.

Ιστορικά, οι χρηματοοικονομικές διαδικασίες αφορούν την συγκομιδή ρευστού, ενώ οι λειτουργικές τη δημιουργία προϊόντων και παροχή υπηρεσιών. Το διαρκώς αυξανόμενο κλίμα ανταγωνισμού και οι προσαρμογές των επιχειρήσεων έχουν αλλάξει τις οικονομικές μεθόδους. Πλέον οι οικονομικοί αριθμοί δεν δίνουν μια πλήρη εικόνα της λειτουργίας της επιχείρησης οπότε και η στρατηγική είναι δύσκολο να μετρηθεί. Πρέπει πλέον να δοθεί βαρύτητα και στις λειτουργικές διαδικασίες στο εσωτερικό της επιχείρησης προκειμένου να επέλθει η κατάλληλη ισορροπία και να ελεγχθεί καλύτερα η υλοποίηση της στρατηγικής.

1.5 Πλεονεκτήματα χρήσης της μεθόδου

«Αν δεν μπορείς να μετρήσεις κάτι, δεν μπορείς και να το διαχειριστείς, γι' αυτό και η μέτρηση έχει σημασία.» (Norton & Kaplan, 1990)

Η Ι.Κ.Ε αποτελεί ένα νέο πλάνο για την ενσωμάτωση μέτρων τα οποία προέρχονται από την στρατηγική της επιχείρησης. Μεταφράζει το όραμα και την στρατηγική σε ένα σαφές σύνολο από μέτρα απόδοσης. Διατηρώντας τις χρηματοοικονομικές μετρήσεις του παρελθόντος, δημιουργεί εκείνους τους «δείκτες» για την μελλοντική οικονομική απόδοση.

Αυτοί οι δείκτες που αναπτύσσονται στις 4 διαστάσεις, προέρχονται από μια σαφή και αυστηρή μετάφραση της στρατηγικής της επιχείρησης σε χειροπιαστούς στόχους και μετρήσεις.

Η Ι.Κ.Ε δεν αποτελεί απλά ένα νέο σύστημα μέτρησης. Οι καινοτόμες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την Ι.Κ.Ε ως το κύριο οργανωτικό πλάνο για τις διαχειριστικές διαδικασίες. Η πραγματική δύναμη της Ι.Κ.Ε εμφανίζεται όταν μετατρέπεται από σύστημα μέτρησης σε σύστημα διαχείρισης. Καθώς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις λειτουργούν με την Ι.Κ.Ε, κατανοούν πως μπορούν να την χρησιμοποιήσουν ώστε:

- Να αποσαφηνίσουν και να κερδίσουν την ομοφωνία όσον αφορά την στρατηγική
- Να μεταδώσουν την στρατηγική σε όλη την επιχείρηση
- Να ευθυγραμμίσουν τους στόχους ανά τμήμα και τους προσωπικούς στόχους με την στρατηγική
- Να συνδέσουν τους στρατηγικούς στόχους με τους μακροπρόθεσμους σκοπούς της εταιρείας και με τον ετήσιο προϋπολογισμό
- Να ταυτοποιήσουν και ευθυγραμμίσουν τις στρατηγικές πρωτοβουλίες
- Να εκτελέσουν περιοδικές και συστηματικές στρατηγικές ανασκοπήσεις
- Να αποκτήσουν την απαραίτητη ανατροφοδότηση η οποία συμβάλει στην μάθηση και υποστηρίζει την ανάπτυξη της στρατηγικής

Η Ι.Κ.Ε ως στρατηγικό σύστημα ελέγχου

Η Ι.Κ.Ε αποτελεί ένα κρίσιμο εργαλείο για την ευθυγράμμιση των βραχυπρόθεσμων ενεργειών με τη στρατηγική της εταιρείας. Επιλύονται ποικίλα ζητήματα που αφορούν τη μη αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής. Παραδείγματος χάρι υπερνικά το εμπόδιο της σωστής μετάφρασης σε στρατηγικούς στόχους ενός συχνά ασαφούς οράματος της εταιρείας. Ακόμα συνδέει ξεχωριστά τμήματα, μονάδες και εργαζομένους μιας επιχείρησης στην επίτευξη κοινών στόχων μέσω της διαδικασίας ανάπτυξης επιμέρους Ι.Κ.Ε στα διάφορα τμήματα του οργανισμού. Η ανάπτυξη της Ι.Κ.Ε δίνει ακόμα τη δυνατότητα άριστου συνδυασμού του στρατηγικού προγραμματισμού της εταιρείας και της διαδικασίας σύνταξης του προϋπολογισμού της καθώς επίσης την δυνατότητα αυστηρής εξέτασης των χιλιάδων τρεχόντων στρατηγικών μέτρων που λαμβάνονται σε μια εταιρεία. Τέλος, η Ι.Κ.Ε όπως αναφέρουν οι πρωτεργάτες της μεθόδου, Kaplan και Norton, αποτελεί βασικό οδηγό στην προσπάθεια λήψης στρατηγικών αποφάσεων που θα ερμηνεύουν άριστα την εκάστοτε στρατηγική του οργανισμού και οι οποίες θα οδηγήσουν στην μακροπρόθεσμη μελλοντική επιτυχία.

Η Ι.Κ.Ε ως εργαλείο επικοινωνίας

Η Ι.Κ.Ε είναι ικανή να μεταφράζει την στρατηγική της επιχείρησης και να την περιγράφει σε όλους τους εργαζομένους της. Με αυτό τον τρόπο αποκτά το χαρακτήρα του επικοινωνιακού εργαλείου, το οποίο βοηθά σημαντικά στην όλη ανάπτυξη του συστήματος. Έχοντας γίνει πλήρως αντιληπτή η στρατηγική από τους εργαζόμενους, είναι πιο εύκολο να αναδειχθούν κρυμμένα ταλέντα και ενδεχόμενες οργανωτικές δεξιότητες οι οποίες θα βοηθήσουν τελικά στην υλοποίηση της

στρατηγικής της επιχείρησης. Αυξημένη αυτενέργεια των εργαζομένων, συμβάλλει στην παραγωγή περισσότερων καινοτόμων ιδεών για περαιτέρω βελτίωση των διαδικασιών και τη καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

1.6 Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π), σαν νέος τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων, ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην πράξη από το 1949, από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων οι οποίοι είχαν άμεσο στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Το εν λόγω εγχείρημα επιχειρήθηκε και στις ΗΠΑ, με χρονική υστέρηση 30 περίπου χρόνων και συγκεκριμένα στη δεκαετία του 1980. Λίγο αργότερα άρχισε να εφαρμόζεται και στην Ευρώπη. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα σύστημα διοίκησης προσανατολισμένο στους ανθρώπους και αποσκοπεί στην συνεχή βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών. Είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την στρατηγική της επιχείρησης και βοηθά στην αποτελεσματική υλοποίησή της. Η εφαρμογή της στην πράξη γίνεται τόσο οριζόντια σε όλα τα οργανωτικά τμήματα όσο και κάθετα καθώς εμπλέκει προμηθευτές και αγοραστές. Παράλληλα υπερτονίζει το ρόλο της οργανωτικής μάθησης και της προσαρμογής στις συνεχείς αλλαγές. Αποτελεί κρίσιμο εργαλείο για την επιτυχία κάθε επιχείρησης. Όσες επιχειρήσεις εφαρμόζουν τις αρχές της αποσκοπούν στην ανάπτυξη των κατάλληλων διοικητικών εργαλείων -συστημάτων και εσωτερικών διεργασιών με στόχο την παροχή ολοκληρωμένων και βελτιωμένων υπηρεσιών με ταυτόχρονη διατήρηση της ικανοποίησης των πελατών, των εργαζομένων και των μετόχων. Η συγκεκριμένη φιλοσοφία πρεσβεύει ότι η ποιότητα αποτελεί ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μελών και λειτουργιών στο εσωτερικό της επιχείρησης. Η επίτευξη του ελέγχου ποιότητας αποτελεί αυτοσκοπό και συμβάλει στη γενική βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης.

Η ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων βασιζόμενη στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Κάθε επιχείρηση αναγνωρίζει την σπουδαιότητα των μετρήσεων και αντιλαμβάνεται πως η ύπαρξη μέσων που παρακολουθούν τη στρατηγική της είναι ζωτικής σημασίας για την επικοινωνία και κινητοποίηση του προσωπικού και κατ' επέκταση για την ευημερία της. Κάτι τέτοιο ισχύει τουλάχιστον θεωρητικά, καθώς πολλές επιχειρήσεις δεν έχουν εστιάσει σε αποτελεσματικά συστήματα μέτρησης της απόδοσης που να ικανοποιούν τις παραπάνω προδιαγραφές. Υπάρχουν, λοιπόν, πολλά συστήματα μέτρησης των επιδόσεων μιας επιχείρησης τα οποία παραδοσιακά αξιολογούν εκ των υστέρων την πορεία της επιχείρησης παρακολουθώντας και ερμηνεύοντας τα οικονομικά αποτελέσματα ώστε να

βελτιώσουν τη μελλοντική τους απόδοση. Αυτή η παραδοσιακή αντίληψη δημιουργεί ποικίλα προβλήματα καθώς συχνά αμελεί τον ανθρώπινο παράγοντα και εσωτερικές διεργασίες που οδηγούν στην επιτυχία. Αυτά τα συστήματα δεν υιοθετούν μια ολιστική άποψη για την ποιότητα μέσα στην επιχείρηση. Εστιάζουν σε καθαρά χρηματοοικονομικά μέσα για να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Χρειαζόταν συνεπώς ένα κατάλληλα σχεδιασμένο σύστημα μέτρησης της επίδοσης το οποίο θα βασιζόταν στις αρχές της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας». Ένα πλαίσιο μετρήσεων που από μόνο του θα βοηθά στη βελτίωση των αποδόσεων, μεταβάλλοντας τη συμπεριφορά και τις δραστηριότητες των ανθρώπων μέσα σε κάθε επιχείρηση. Ένα πλαίσιο μετρήσεων, το οποίο θα καθορίζει προτεραιότητες και θα δίνει την στρατηγική κατεύθυνση σε ένα καθετοποιημένο ολιστικό και ισορροπημένο σύστημα συνδυασμένων μετρήσεων απόδοσης. Ένα πλαίσιο μετρήσεων που θα ευθυγραμμίζει την λειτουργική δραστηριότητα με τους στρατηγικούς στόχους και θα εστιάζει στη βελτίωση των διαδικασιών και όχι των λειτουργιών όπως συμβαίνει σήμερα. Η μέθοδος της «Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων (Ι.Κ.Ε)» ή αλλιώς Balanced Scorecard (B.SC) αποτελεί ένα κρίσιμο εργαλείο βασιζόμενο στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Οποιαδήποτε προσέγγιση και αν η επιλέξει η επιχείρηση, η ποιότητα αποτελεί μια σημαντική στρατηγική μεταβλητή την οποία δεν μπορεί πλέον να αγνοεί. Ένα αποτελεσματικό στρατηγικό σύστημα διαχείρισης οφείλει να ασχοληθεί ρητά με το θέμα της ποιότητας. Εμπειρικές έρευνες έχουν δείξει ότι ο παγκόσμιος ανταγωνισμός οδηγεί τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσής τους και στην προώθηση της ιδέας ανάπτυξης τέτοιων συστημάτων σε συνδυασμό με τα συστήματα αξιολόγησης της επιχειρησιακής απόδοσης. Με άλλα λόγια τα συστήματα αξιολόγησης που εφαρμόζονται θα πρέπει να βασίζονται στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι αρχές της Δ.Ο.Π βασίζονται στην δημιουργία και διατήρηση της αξίας η οποία μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών και να βελτιώσει τη παραγωγικότητα. Ουσιαστικά, η Δ.Ο.Π. μπορεί να προσδιοριστεί στο εσωτερικό της επιχείρησης μόνο αν γίνουν πλήρως κατανοητές οι ανάγκες των πελατών της (και τι αποτελεί βελτίωση) και οι εσωτερικές διαδικασίες που εφαρμόζονται (οπότε και οι αλλαγές μπορούν να αξιολογηθούν). Αυτό, απαιτεί την κατανόηση των σχέσεων με τους πελάτες και τους προμηθευτές και των διαδικασιών και τεχνικών, ώστε να μπορέσουν να εκτιμηθούν πιθανές μελλοντικές βελτιώσεις. Για να γίνουν οι επιχειρήσεις ανταγωνιστικές και κερδοφόρες πρέπει να κατανοήσουν πως θα οδηγήσουν τους ανθρώπους και πως θα ικανοποιήσουν τους πελάτες. Οι αρχές της Δ.Ο.Π. επικεντρώνονται στην ανταγωνιστική δύναμη που εδρεύει στην οικοδόμηση σχέσεων και στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να λύσει υπαρκτά προβλήματα (προβλήματα που εμποδίζουν την κερδοφόρα ικανοποίηση των αναγκών των πελατών). Το όλο πνεύμα της φιλοσοφίας είναι ότι η ποιότητα και η διαχείρισή της πρέπει να χτιστούν από την αρχή και ότι η επίτευξη των προτύπων ποιότητας και η βελτίωσή τους είναι ευθύνη όλων των εμπλεκομένων της

επιχείρησης -από τους μετόχους έως και τους εργαζομένους της επιχείρησης. Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτό πως η Ι.Κ.Ε και η ανάπτυξή της βασίζεται στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στοιχεία από τη Δ.Ο.Π. επηρεάζουν τις διαστάσεις της Ι.Κ.Ε. Η Ι.Κ.Ε. προσπαθεί να δημιουργήσει οικονομική αξία (οικονομική διάσταση) δίνοντας έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών (διάσταση πελατών), η οποία επέρχεται από κατάλληλα σχεδιασμένες εσωτερικές διεργασίες που αποσκοπούν στην συνεχή βελτίωση της ποιότητας (διάσταση εσωτερικών διεργασιών). Ο κατάλληλος σχεδιασμός και η δημιουργία αξίας επέρχεται από την επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, το οποίο έχοντας πλήρη επίγνωση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης συμβάλλει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο προς τη κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων αυτών. Φυσικά αυτό επιτυγχάνεται έπειτα από την κατάλληλη εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (διάσταση εκπαίδευσης και ανάπτυξης).

Στον πίνακα 1.1., φαίνεται ότι υπάρχει ένας αριθμός διαστάσεων για τις οποίες η Δ.Ο.Π και Ι.Κ.Ε συγκλίνουν. Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton , η Ι.Κ.Ε. εστιάζει στη στρατηγική και παρέχει ένα ευρύτερο πεδίο ελέγχου που συμβάλλει στον προσανατολισμό της επιχείρησης προς της επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων της. Όπως φαίνεται στο σχήμα, η Δ.Ο.Π προωθεί μια τέτοια ευρύτερη εστίαση, μια εστίαση που βασίζεται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις τώρα εργάζονται για να επιτύχουν αυτό που ονομάζεται λειτουργική ενοποίηση, συνεργασία με προμηθευτές και πελάτες, παγκόσμια κλίμακα, συνεχή βελτίωση και ομαδική έναντι ατομικής ευθύνη. Με τη χρήση των διαστάσεων της Ι.Κ.Ε, οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π., μπορούν να αξιολογήσουν αυτούς τους στόχους και να προσδιορίσουν τους παράγοντες της επιτυχίας. Με αυτό τον τρόπο η διοίκηση της επιχείρησης θα λαμβάνει όλα τα αναγκαία μέτρα, προσαρμόζοντας τη συμπεριφορά της ώστε να επιτύχει αυτούς τους στόχους. Τα μέτρα της Ι.Κ.Ε. μπορούν επίσης να σχεδιαστούν με τέτοιο τρόπο ώστε να κατευθύνουν τους εργαζόμενους προς την κοινή υιοθέτηση των συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η Δ.Ο.Π. αποτελεί, λοιπόν, μια γενική φιλοσοφία διασφάλισης ποιότητας και η Ι.Κ.Ε. αποτελεί το εργαλείο υλοποίησής της.

Πίνακας 1.1. Σύνδεση δραστηριοτήτων Δ.Ο.Π. και διαστάσεων Ι.Κ.Ε.

Δραστηριότητες-κλειδιά στη Δ.Ο.Π.	Ενέργειες της Δ.Ο.Π. για την υλοποίηση των δραστηριοτήτων της	Διάσταση Ι.Κ.Ε
Δέσμευση στελεχών και διαχειριστική επάρκεια	<ul style="list-style-type: none"> Έρευνα γνώμης εργαζομένων Ικανοποίηση εργαζομένων Εισαγωγή νέων τεχνολογιών συγκρινόμενες με αυτές των ανταγωνιστών 	<ul style="list-style-type: none"> Εκπαίδευση και ανάπτυξη Εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες
Σχέσεις με τους προμηθευτές	<ul style="list-style-type: none"> Δείκτης ικανοποίησης προμηθευτή Ποσοστό διατήρησης προμηθευτών 	<ul style="list-style-type: none"> Εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες

Σχέσεις με τους πελάτες	<ul style="list-style-type: none"> • Έρευνα ικανοποίησης πελατών • Ρυθμός απόκτησης πελατών • % μερίδιο αγοράς της επιχείρησης • Αριθμός παραπόνων πελατών • Κόστος επισκευής 	<ul style="list-style-type: none"> • Πελάτες • Οικονομικά (ή μέτοχοι)
Αξιολόγηση επιδόσεων	<ul style="list-style-type: none"> • Αποδοτικότητα εργασίας συγκρινόμενη με αυτή των ανταγωνιστών • Ποσότητα επανεπεξεργασίας • Κόστος ποιότητας (% των πωλήσεων) • Απόδοση επενδύσεων • Μερίδιο αγοράς 	<ul style="list-style-type: none"> • Εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες • Οικονομικά (ή μέτοχοι)
Εκπαίδευση προσωπικού	<ul style="list-style-type: none"> • Δείκτης ικανοποίησης προσωπικού • Ικανότητες εργαζομένων • Βαθμός αποκέντρωσης στην εταιρική διακυβέρνηση 	<ul style="list-style-type: none"> • Εκπαίδευση και ανάπτυξη
Λιγότερη γραφειοκρατική κουλτούρα και ενθάρρυνση προσωπικού	<ul style="list-style-type: none"> • Δείκτης ικανοποίησης πελατών • Δείκτης ικανοποίησης εργαζομένων • Έξοδα για ανάπτυξη και εκπαίδευση του προσωπικού 	<ul style="list-style-type: none"> • Πελάτες • Εκπαίδευση και ανάπτυξη
Παρακολούθηση προγραμμάτων ποιότητας (Φιλοσοφία μηδενικών σφαλμάτων)	<ul style="list-style-type: none"> • Συχνότητα εμφάνισης ελαττωματικών προϊόντων • Διακύμανση αποδοτικότητας εργασίας • Ποσοστό επιστροφών λόγω κακής ποιότητας • Κόστος επισκευής 	<ul style="list-style-type: none"> • Εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες • Πελάτες
Ανάπτυξη εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών και καινοτομία στις παραγωγικές διαδικασίες	<ul style="list-style-type: none"> • Επένδυση σε υψηλή τεχνολογία • Εισαγωγή νέων συστημάτων διοίκησης • Αύξηση πωλήσεων 	<ul style="list-style-type: none"> • Εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες • Οικονομικά (ή μέτοχοι)

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων και τα συστήματα ποιότητας ISO

Κάθε επιχείρηση οφείλει να εστιάσει στην ανάπτυξή της και να διευρύνει τους μακροπρόθεσμους στόχους της πέρα από την καθαρή χρηματοοικονομική σκοπιά αν επιθυμεί να επιβιώσει στο ολοένα και πιο ανταγωνιστικό πλαίσιο της αγοράς μέσα από την αύξηση του μεριδίου αγοράς της. Αν η επιχείρηση, με αυτές τις προοπτικές, καθορίσει την στρατηγική της κατεύθυνση όσον αφορά την ανάπτυξή της, το επόμενο βήμα αποτελεί ο προσανατολισμός της προς την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής ο οποίος με την

σειρά του βοηθά τους εργαζόμενους να εστιάσουν τις δραστηριότητές τους προς την υλοποίηση αυτών των στόχων.

Με την χρήση της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων έχουμε πλέον ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης των επιδόσεων το οποίο βοηθά την επιχείρηση στην μακροπρόθεσμη ανάπτυξή της. Για την ενίσχυση αυτής της ανάπτυξης, οι επιχειρήσεις υιοθετούν τα πρότυπα ISO 9000.

Το πρότυπο **ΕΛΟΤ EN ISO 9001** είναι το πλέον διαδεδομένο παγκοσμίως πρότυπο διαχείρισης της ποιότητας, το οποίο θέτει τις απαιτήσεις για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός αποτελεσματικού Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας. Το ISO 9001 μπορεί να εφαρμοστεί από οποιονδήποτε οργανισμό ενδιαφέρεται να βελτιώσει τον τρόπο λειτουργίας του, ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται. Εν τέλει, βελτιωμένα αποτελέσματα προκύπτουν από επιχειρήσεις που εφαρμόζουν το πρότυπο σε όλα τα τμήματα και λειτουργίες και όχι μεμονωμένα.

Θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά ΕΛΟΤ EN ISO 9001 περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων:

- Την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών
- Τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Τη βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης
- Τη προσέλκυση επενδύσεων
- Τη βελτίωση της γενικής εικόνας του οργανισμού
- Τη μείωση του λειτουργικού κόστους και την εξοικονόμηση πόρων
- Την ενθάρρυνση της εσωτερικής επικοινωνίας, την αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού και τη μεγαλύτερη ανάληψη ευθυνών από αυτό

Από τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή των συστημάτων ISO φαίνεται η άμεση συνάφειά τους με την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων καθώς περιλαμβάνουν τις βασικές διαστάσεις της Ι.Κ.Ε μεταξύ των οποίων οι πελάτες, τα οικονομικά, οι διαδικασίες, οι εργαζόμενοι και συμβάλλουν στην βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης που αποτελεί άμεσο στόχο της Ι.Κ.Ε. Η συνδυασμένη εφαρμογή τους στο εσωτερικό της επιχείρησης μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένα αποτελέσματα σε όλες τις πτυχές μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Αυτά τα πρότυπα παρουσιάζουν τις καλύτερες επιχειρηματικές πρακτικές στον κόσμο. Τα συστήματα Διοίκησης Ποιότητας υπό τις αρχές του ISO 9001 περιλαμβάνουν την συνειδητοποίηση των απαιτήσεων των καλά καθορισμένων προτύπων. Αυτά θα έχουν ως αποτέλεσμα την δημόσια πιστοποίηση της επιχείρησης με βάση τα στοιχεία που ελήφθησαν. Επιχειρήσεις οι οποίες βασίζουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα στα συστήματα ISO 9001 αποδέχονται συγκεκριμένες συνθήκες όσον αφορά την ευελιξία και την υιοθέτηση για νέες αλλαγές. Μια από τις συνθήκες για την παραλαβή του πιστοποιητικού ISO 9001 είναι οι συνθήκες σεβασμού που κυριαρχούν στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Ακόμη, ο σεβασμός στην προσέγγιση των προτύπων μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη απόδοση σε όλους τους τομείς της επιχείρησης, ακόμα και στον οικονομικό τομέα. Η υιοθέτηση των προτύπων αυξάνει την ικανοποίηση των πελατών και μειώνει τον αριθμό των ανισορροπιών. Δεν υπάρχει αμφιβολία πως τα συστήματα Διοίκησης Ποιότητας και το

σύστημα της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων έχουν τον ίδιο σκοπό. Παρ' όλα αυτά ο τρόπος επίτευξης αυτού του σκοπού είναι διαφορετικός για τα δυο συστήματα. Η εφαρμογή των συστημάτων ποιότητας οδηγεί σε αυξημένη ικανοποίηση του πελάτη και κατ' επέκταση σε βελτιωμένη ολική απόδοση. Από την άλλη η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων απαιτεί μια καλύτερη κατανόηση των κρίσιμων σημείων που οδηγούν στην επιτυχία με άλλη προσέγγιση η οποία περιλαμβάνει την μέτρηση στην περιοχή εφαρμογής της.

Σύγκριση των 2 διαδικασιών

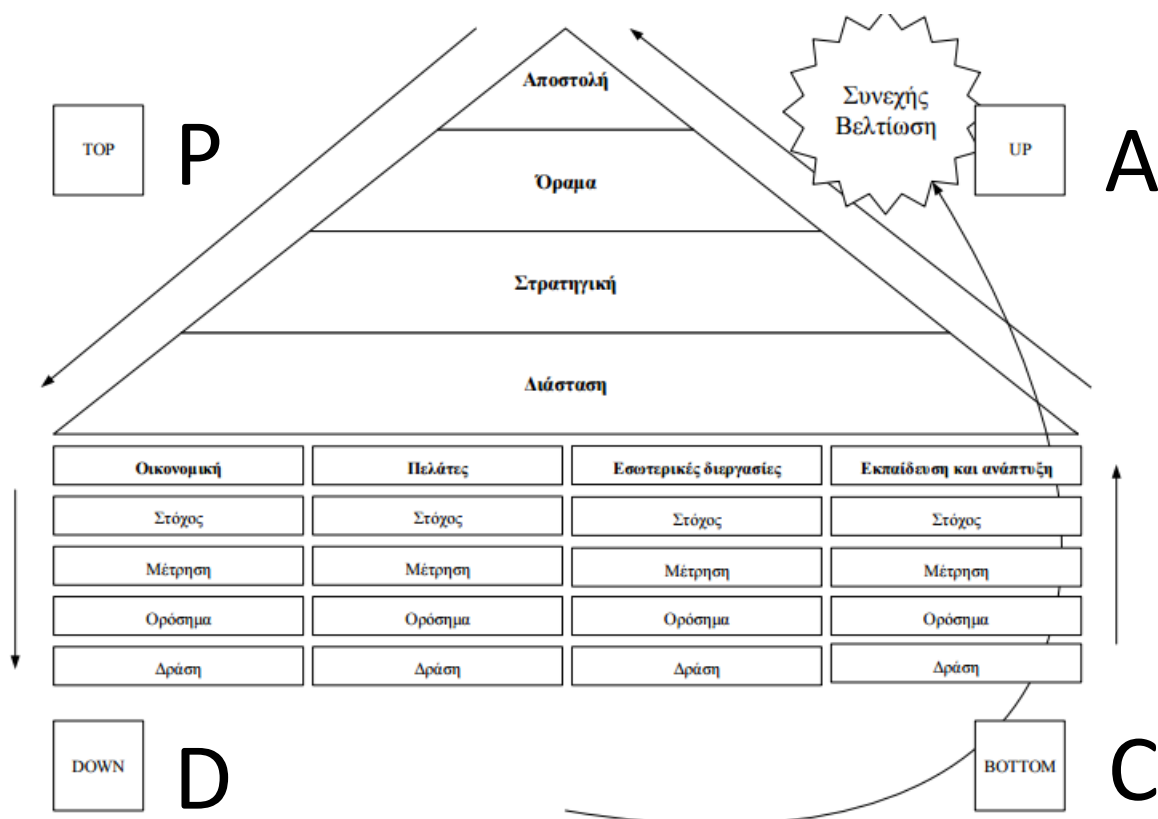
Η σύγκριση των 2 συστημάτων από τους ερευνητές έδωσε το συμπέρασμα πως ο κύκλος του Deming αποτελεί την βάση τους. Ο Deming αποτελεί έναν από τους πρωτεργάτες της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ο οποίος άρχισε να διδάσκει τις αρχές του ποιοτικού ελέγχου στην Ιαπωνία στις αρχές του 1950. Ο Deming ανέφερε πως το σωστό μάνατζμεντ που βασίζεται στη ποιότητα μπορεί να αυξήσει τη παραγωγικότητα, να χαμηλώσει το κόστος, και να αυξήσει τα μερίδια αγοράς των επιχειρήσεων. Η υψηλή ποιότητα και το χαμηλό κόστος έγινε το σήμα κατατεθέν των ιαπωνικών επιχειρήσεων καθώς άρχισαν να κατακτούν την μια αγορά μετά την άλλη και να δημιουργούν το μεταπολεμικό ιαπωνικό θαύμα.

Ο κύκλος του Deming είναι επίσης γνωστός και ως **PDCA** (Plan-Do-Check-Act).

- **Plan** Ο προσδιορισμός των στόχων και των διαδικασιών ώστε να προκύψουν αποτελέσματα σύμφωνα με τις αναμενόμενες αποδόσεις. Η εστίαση στην αναμενόμενη παραγωγή διαφέρει από άλλες τεχνικές με την έννοια ότι η πληρότητα και η ακρίβεια των προδιαγραφών είναι επίσης μέρος της βελτίωσης.
- **Do** Εφαρμογή των νέων διαδικασιών. Συχνά σε μικρή κλίμακα αν είναι εφικτό
- **Check** Μέτρηση των νέων διαδικασιών και σύγκριση των αποτελεσμάτων με τα αναμενόμενα αποτελέσματα ώστε να διαπιστωθούν τυχόν αποκλίσεις.
- **Act** Ανάλυση των αποκλίσεων ώστε να προσδιοριστεί η αιτία τους και να προγραμματισθεί ο επανασχεδιασμός και επαναπροσδιορισμός διαδικασιών και στόχων αντίστοιχα.

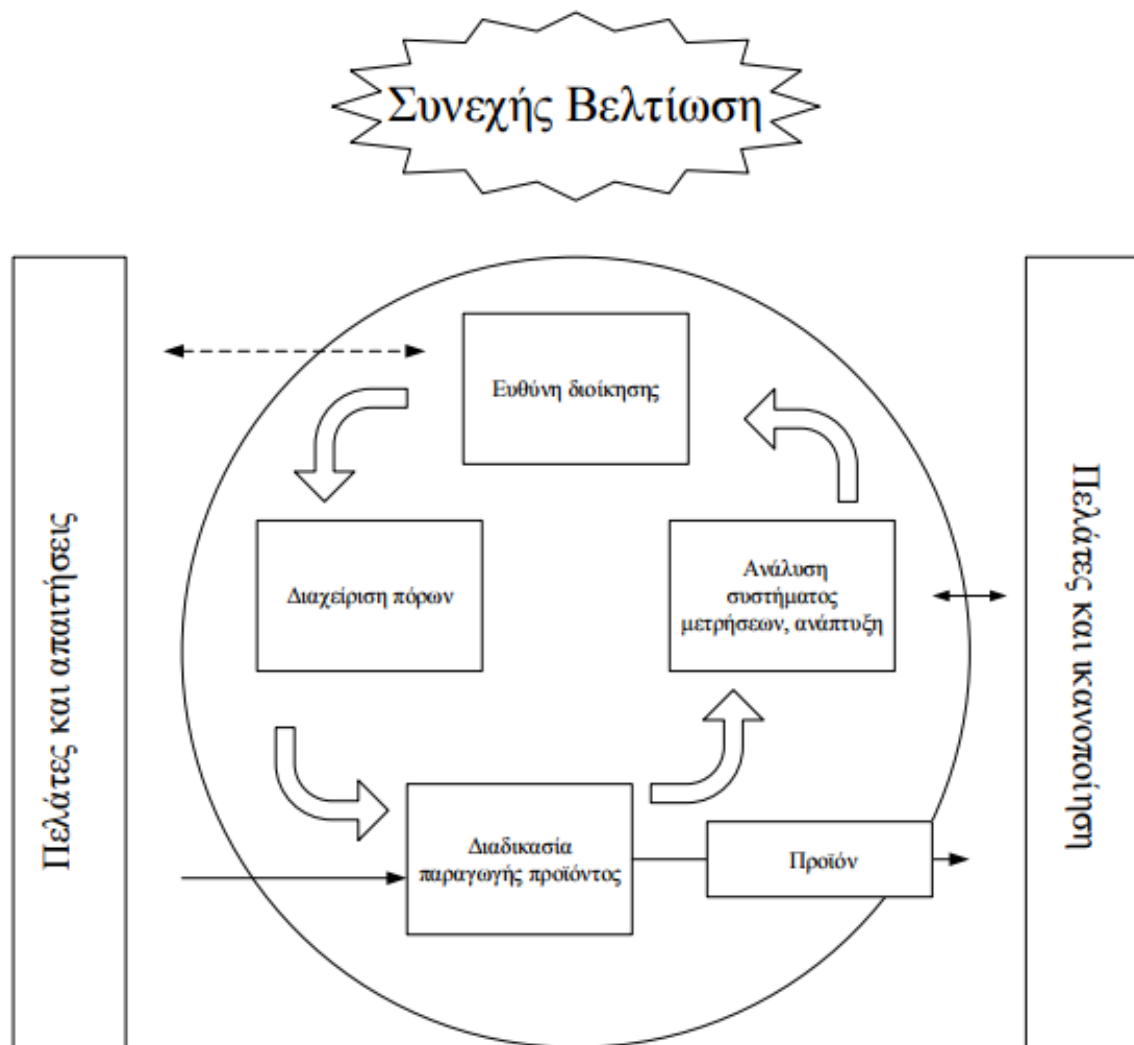
Στην Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων σχεδιάζουμε αρχικά τις επιχειρηματικές διαδικασίες που θα οδηγήσουν σε βελτιωμένη απόδοση (PLAN). Αυτό επιτυγχάνεται μετά την ανάλυση του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης που θα διαμορφώσει την γενικότερη στρατηγική της και θα επιμεριστεί στις 4 διαστάσεις της Ι.Κ.Ε. Έπειτα εφαρμόζουμε το σχέδιο και μετράμε την επίδοσή του (DO). Αυτό υλοποιείται έπειτα από τον ορισμό των δεικτών επίδοσης ανά στρατηγικό στόχο και ανά διάσταση και τον υπολογισμό των τιμών τους. Συνεχίζοντας, αξιολογούμε τις μετρήσεις (από την απόκλιση της μετρημένης τιμής του δείκτη από την τιμή στόχο-ορόσημο) και αναφέρουμε τα αποτελέσματα στους υπευθύνους λήψης αποφάσεων (CHECK). Τέλος, αποφασίζουμε για αλλαγές που είναι απαραίτητες για να βελτιωθεί η όλη διαδικασία (ACT), μέσα από τον επαναπροσδιορισμό στόχων και

δράσεων. Στο σχήμα 1.6 φαίνεται ο κύκλος του Deming που εφαρμόζεται στην Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων:



Σχήμα 1.6. Κύκλος PDCA στην Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων

Προχωρώντας στον κύκλο του Deming για τα Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας, ο Deming υποστήριξε τη χρήση του PDCA ως συνεχούς βρόγχου ανάδρασης για την ανάλυση, τη μέτρηση και τον εντοπισμό των πηγών των διακυμάνσεων από τις απαιτήσεις του πελάτη με σκοπό την ανάληψη διορθωτικών μέτρων. Αυτός ο βρόγχος, ξεκινά από τον σχεδιασμό του προϊόντος βασισμένο στις απαιτήσεις του πελάτη. Το προϊόν παρέχεται στη συνέχεια στους πελάτες και αξιολογείται η ικανοποίηση αυτών (ανάλυση συστήματος μετρήσεων και συστηματική αξιολόγηση). Έπειτα, τα αποτελέσματα αυτά μεταβιβάζονται στην ανώτερη διοίκηση και εξετάζονται λεπτομερώς. Μέσω της κατάλληλης διαχείρισης των πόρων επανασχεδιάζεται το προϊόν ώστε να ικανοποιεί καλύτερα τις ανάγκες του πελάτη. Αυτός ο κύκλος αποτελεί τη βάση για τη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων και την ολοένα και αυξανόμενη ικανοποίηση των πελατών. Ο κύκλος που αναλύθηκε παρουσιάζεται στο σχήμα 1.7.:



Σχήμα 1.7. Κύκλος PDCA στα συστήματα Διοίκησης Ποιότητας

Πρέπει να καθοριστεί που θα εφαρμοστούν οι αλλαγές που θα εμπεριέχουν τις βελτιώσεις. Αν μετά την εφαρμογή των 4 βημάτων δεν προκύψει λόγος για βελτίωση, πρέπει να επαναπροσδιοριστεί το πεδίο στο οποίο εφαρμόζεται ο κύκλος PDCA μέχρι να υπάρξει κάποιο σχέδιο που εμπεριέχει βελτίωση. Ο κύκλος PDCA πρέπει να εφαρμόζεται κατ' επανάληψη σπειροειδώς αυξάνοντας τη γνώση σχετικά με το σύστημα προκειμένου να επιτευχθεί ο απώτερος στόχος. Γίνεται, πλέον αντιληπτό, πως τα 2 συστήματα εφαρμόζουν αυτό τον κοινό κύκλο που οδηγεί σε διαρκώς βελτιωμένη απόδοση. Αυτό που απομένει είναι η λεπτομερής εξέταση όλων των κοινών στοιχείων των 2 μεθόδων, ώστε από την κοινή εφαρμογή τους η επιχείρηση να οδηγηθεί σε ακόμα πιο βελτιωμένα αποτελέσματα.

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων είναι σύμφωνη με το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας, αλλά από την μεριά της Ι.Κ.Ε έχει μειονεκτήματα που σχετίζονται με τη στρατηγική διαχείριση της επιχείρησης. Από την άλλη μεριά, το σύστημα Διοίκησης Ποιότητας αναφέρει ως μειονέκτημα της Ι.Κ.Ε τον μικρό προσανατολισμό της μεθόδου προς τον πελάτη. Η Ι.Κ.Ε βασίζεται στην αλυσίδα αξίας αιτίου -αποτελέσματος με βασική υπόθεση ότι οι δραστηριότητες ενός τμήματος της αλυσίδας επηρεάζουν άλλες δραστηριότητες

άλλων τμημάτων αυτής. Στην Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων η οικονομική διάσταση είναι η πιο σημαντική και αποτυπώνει τους στόχους ενώ η διάσταση των πελατών αποτελεί τμήμα της αλυσίδας αξίας. Οι άλλες 3 διαστάσεις ορίζονται με βάση την οικονομική και αυτό δεν ορίζεται ρητά από το πρότυπο. Την ίδια στιγμή για τα Συστήματα Ποιότητας οι πελάτες είναι οι πιο σημαντικοί. Το ISO 9001 υποδηλώνει ότι οι στόχοι για την ποιότητα πρέπει να μετρηθούν και να ισορροπηθούν με την πολιτική ποιότητας που εφαρμόζεται. Από την άλλη πλευρά είναι ευρέως γνωστό, πως μικρή σημασία δίνεται στον ορισμό και καθορισμό των μετρήσεων. Για αυτό τον λόγο, η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων ως αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης επιδόσεων, μπορεί να βοηθήσει στον προσανατολισμό των Συστημάτων Ποιότητας προς τη λήψη καθημερινών αποφάσεων που θα έχουν ως βάση των έλεγχο των μέτρων και των στόχων. Αυτές οι μετρήσεις και οι στόχοι δημιουργούνται από τον καθορισμό της στρατηγικής η οποία προφανώς περιλαμβάνει στόχους ποιότητας. Με αυτό τον τρόπο, η Ι.Κ.Ε μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών και της αποδοτικότητας των μετρήσεων στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται η συσχέτιση των πιο βασικών στοιχείων της Ι.Κ.Ε με τα αξιώματα των προτύπων ISO 9001:

Πίνακας 1.2. Συσχέτιση βασικών στοιχείων Ι.Κ.Ε. και Σ.Δ.Π.

Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων	ISO 9001:2000
Όραμα και στρατηγική	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Πολιτική Ποιότητας ➤ Στόχοι για την ποιότητα
Διάσταση πελατών	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Εστίαση στον πελάτη ➤ Διεργασίες σχετικά με τον πελάτη
Διάσταση Εσωτερικών διεργασιών	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας-Γενικές Απαιτήσεις ➤ Διαδικασία παραγωγής προϊόντος
Διάσταση εκπαίδευσης-ανάπτυξης	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Διαχείριση πόρων
Διάσταση Οικονομικών	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Δεν απευθύνεται συγκεκριμένα στο πρότυπο

Εφαρμογή των Συστημάτων Ποιότητας στο πλαίσιο της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων

Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διοικητικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων όπως η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων αλλά ταυτόχρονα ενεργούν κάτω από το περιβάλλον των Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας, κάτι το οποίο εμφανίζει μια σχετική πρόκληση, καθώς η Ι.Κ.Ε και αυτά τα συστήματα μπορούν να έχουν κάποια κοινά βασικά στοιχεία:

- Βασίζονται στη μέτρηση
- Εστιάζουν στην αύξηση των επιδόσεων
- Είναι προσανατολισμένα στις αλλαγές και στις δραστηριότητες
- Βασίζονται στην αρχή της εκπαίδευσης και ανάπτυξης

- Η μακροπρόθεσμη επιτυχία των μοντέλων εξαρτάται από τις διοικητικές αποφάσεις για την βελτίωση των επιδόσεων
- Εστιάζουν στις σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος
- Ακολουθούν την δομή των διαδικασιών

Αν μια επιχείρηση κατέχει πρώιμη εμπειρία από την εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας τότε είναι ευκολότερο να εφαρμόσει την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων και να αναλύσει προβλήματα που αφορούν πελάτες και επιχειρησιακές διαδικασίες. Φυσικά, υπάρχουν και επιχειρήσεις που εφαρμόζουν πρώτα την Ι.Κ.Ε και έπειτα αντιλαμβάνονται την αναγκαιότητα εφαρμογής των Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας.

Επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες στην εφαρμογή των Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας (Σ.Δ.Π) θα βελτιώσουν σημαντικά τις επιδόσεις τους μέσα από το στρατηγικό πλαίσιο της Ι.Κ.Ε καθώς αυτή αποτελεί μια εισαγωγή στις αρχές των Σ.Δ.Π σε ένα νέο πλαίσιο. Στο μοντέλο της Ι.Κ.Ε αυτό καθορίζεται από την διάσταση των εσωτερικών διεργασιών όταν ολόκληρα τα Σ.Δ.Π βασίζονται στην προσέγγιση της διαδικασίας και στην αμοιβαία σύνδεση των διαδικασιών. Η Ι.Κ.Ε μπορεί να προσδιορίσει τις εσωτερικές διεργασίες και τον βαθμό που αυτές πρέπει να βελτιωθούν ώστε να είναι πιο κρίσιμες για την στρατηγική επιτυχία της επιχείρησης. Επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή τη μέθοδο, μπορούν να εντοπίσουν αν πρέπει να προσανατολίσουν την διαδικασία της ανάπτυξης στη μείωση του κόστους, στη βελτίωση της ποιότητας ή στη μείωση του χρόνου. Σε πολλές επιχειρήσεις, τα Σ.Δ.Π μπορούν να επηρεάσουν την οικονομική διάσταση και αυτή των πελατών αλλά αυτό δεν έχει ακόμη αποδεχθεί ρητά.

Επιχειρήσεις που επικεντρώνονται μονάχα στην ποιότητα δεν μπορούν να συνδέσουν άμεσα τις βελτιώσεις με τα αποτελέσματα, όταν την ίδια στιγμή η Ι.Κ.Ε απαιτεί ότι αυτή η σχέση θα είναι σαφής και άμεσα μετρήσιμη. Η στοιχειώδης υποστήριξη της Ι.Κ.Ε διαφαίνεται από την σύνδεση της βελτίωσης της ποιότητας με την αύξηση των κερδών, την αύξηση του αριθμού των πελατών, ακριβέστερα μέσα από σαφή αποτελέσματα σε όλες τις διαστάσεις (οικονομική, πελατών, εσωτερικών διεργασιών, εκπαίδευσης και ανάπτυξης)

Συμπερασματικά, γίνεται αντιληπτό χωρίς αμφιβολία, πως η Ι.Κ.Ε αποτελεί εργαλείο το οποίο περιλαμβάνει τις βασικές αρχές των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας. Καθώς η Ι.Κ.Ε παρουσιάζεται σαν ένα προσανατολισμένο σύστημα με σαφώς καθορισμένους μετρήσιμους στόχους, αυτό μπορεί να δώσει για όλες τις δραστηριότητες την απάντηση στο «γιατί» και στο «προς ποια κατεύθυνση» πρέπει να κινηθούμε αν επιθυμούμε να βελτιώσουμε τις επιδόσεις στους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί. Από την άλλη μεριά τα Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας, τα οποία ορίζουν την προσέγγιση των βελτιώσεων σε όλους του επιχειρηματικούς τομείς έρχονται να απαντήσουν στο «πως» αυτή η βελτίωση θα επιτευχθεί.

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας είναι ουσιαστική για τα Σ.Δ.Π. και ο πυρήνας για την μακροπρόθεσμη βελτίωση. Γίνεται αντιληπτό, πως μέσα από την ανάλυση των διαδικασιών, η ποιότητα επηρεάζει σημαντικά το κόστος. Παρ' όλα αυτά το κόστος ποιότητας σχεδόν ποτέ δεν αναλύεται. Οι σχέσεις αιτίου -αποτελέσματος όπως διαμορφώνονται στον στρατηγικό χάρτη της Ι.Κ.Ε μπορούν να αποτελέσουν ένα σημαντικό εργαλείο για διαρκή βελτίωση και περιορισμό του κόστους, καθώς καταγράφουν και ελέγχουν όλα εκείνα τα στοιχεία της επιχειρησιακής βελτίωσης που σχετίζονται με την στρατηγική και τα οικονομικά αποτελέσματα. Τέλος, είναι πλέον αντιληπτό, πως η ύπαρξη

ενός από τα δυο συστήματα στο εσωτερικό της επιχείρησης μειώνει τον χρόνο για την εφαρμογή του άλλου. Ο λόγος είναι ότι τα εν λόγω δύο συστήματα είναι τελείως συμβατά, και το καθένα είναι ικανό να καλύψει το διάκενο που αφήνει το άλλο σύστημα.

1.7 Δομή και στόχοι της εργασίας

Η παρούσα εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή στην έννοια της στρατηγικής και παρουσιάζεται η μέθοδος της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων, γνωστή και ως Balanced Scorecard Method ως ένα στρατηγικό σύστημα διαχείρισης της επίδοσης μιας επιχείρησης στα πλαίσια της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Γίνεται ακόμα σύνδεση και σύγκριση της μεθόδου με τα συστήματα ποιότητας ISO.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλυτικά το θεωρητικό υπόβαθρο της μεθόδου και αναλύονται όλα τα επιμέρους σημεία για την κατασκευή της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται όλα τα δεδομένα της βιομηχανικής επιχείρησης (όραμα, στρατηγική, κ.λπ.) για την οποία κατασκευάζουμε την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων, τίθενται οι στρατηγικοί στόχοι ανά διάσταση και ορίζονται αναλυτικά οι δείκτες μέτρησης επίδοσης αυτών των στόχων. Ακόμη τίθενται τα ορόσημα (τιμές στόχοι) ανά δείκτη και ανά διάσταση.

Στο τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζεται το μαθηματικό μοντέλο στο οποίο θα στηριχθεί η ανάλυση για την κατασκευή της Ισορροπημένης Κάρτας. Παρουσιάζονται οι συναρτήσεις χρησιμότητας που εφαρμόζονται στις αποκλίσεις των μετρημένων τιμών από τις τιμές στόχους για να υπολογιστεί η αξία ανά δείκτη καθώς και η μέθοδος για την εξαγωγή των βαρών των δεικτών ανά διάσταση. Ακόμα, υπολογίζονται οι ολικές αποδόσεις των 4 διαστάσεων της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων και εξάγονται τα ειδικά συμπεράσματα από την ανάλυση.

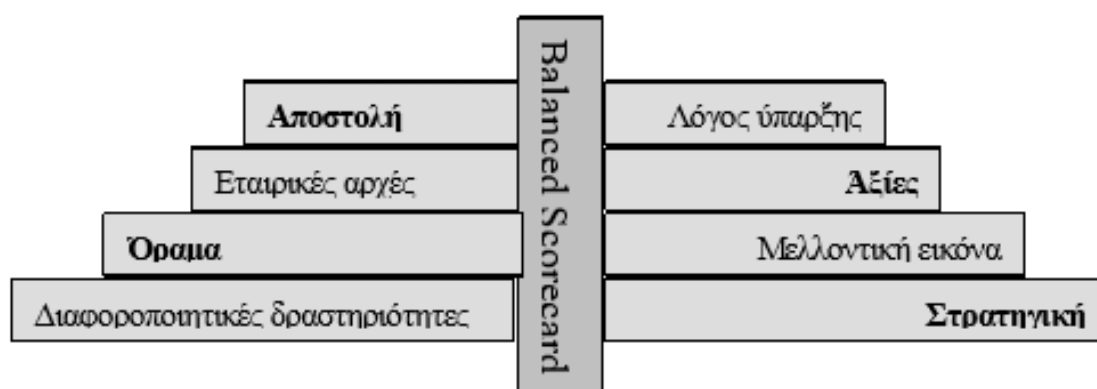
Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται μια γενική παρουσίαση των αποτελεσμάτων της μεθόδου και δίνονται προτάσεις για περαιτέρω ανάπτυξη και εφαρμογή της μεθόδου, με σκοπό την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της στρατηγικής στο εσωτερικό της επιχείρησης.

2^ο Κεφάλαιο

Μεθοδολογία ανάπτυξης της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων

2.1 Όραμα, αποστολή και αξίες της επιχείρησης

Η μέθοδος της Ισορροπημένης Κάρτα Επιδόσεων (Ι.Κ.Ε) ξεκινά την ανάλυσή της με την καταγραφή του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης. Το όραμα αποτελεί την επιδιωκόμενη μελλοντική εικόνα της επιχείρησης, ενώ η αποστολή δηλώνει τον λόγο ύπαρξης της. Το όραμα και η αποστολή συνοδεύονται από τις αξίες της επιχείρησης που σηματοδοτούν τις εταιρικές της αρχές. Όλα αυτά καθορίζουν τη στρατηγική της επιχείρησης και συνθέτουν την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων όπως φαίνεται στην εικόνα 2.1. Η γενικότερη στρατηγική καθορίζεται με τη καταγραφή των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης (που βρίσκεται, που σκοπεύει να φτάσει, ποιον δρόμο θα ακολουθήσει). Αυτοί οι στρατηγικοί στόχοι επιμερίζονται στις 4 διαστάσεις της Ι.Κ.Ε και ακολουθεί η διαμόρφωση κατάλληλων εναλλακτικών δεικτών για την μέτρηση αυτών των στόχων.



Σχήμα 2.1. Όραμα, αποστολή και αξίες καθορίζουν την γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης

(Περογιαννάκη Σ., 2004)

Όραμα επιχείρησης

Καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση θα φαίνεται στο μέλλον. Όραμα είναι μια μακροπρόθεσμη προοπτική και μερικές φορές περιγράφει πώς η οργάνωση θα ήθελε να είναι ο κόσμος στον οποίο δραστηριοποιείται.

Το όραμα μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι σαφές και όχι αφηρημένο. Θα πρέπει να περιέχει μια όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμένη εικόνα της επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης, η οποία θα αποτελεί την βάση για την δημιουργία των στρατηγικών στόχων. Το κοινό ισχυρό όραμα παρέχει σε όλα τα μέλη της επιχείρησης ένα κοινό διανοητικό πλαίσιο το οποίο προσπαθεί να εξαλείψει την ασάφεια του μέλλοντος. Για να έχει νόημα η ύπαρξή του, θα πρέπει να ακολουθεί πάντα την αποστολή και να συνοδεύεται από τις αξίες

της επιχείρησης. Συνήθως το όραμα περιλαμβάνει τις επιθυμητές επιχειρησιακές δραστηριότητες, την αντιμετώπιση από τους συμμετόχους της επιχείρησης, την τήρηση των αξιών.

Το όραμα θα πρέπει να κινητοποιεί όλα τα μέλη των ομάδων μιας επιχείρησης και να οδηγεί σε ισορροπημένα οφέλη για καθένα από αυτούς. Αυτή η ισορροπία αποτελεί την βασική αρχή της Ι.Κ.Ε και πιο συγκεκριμένα η χρήση της μέτρησης για την σύλληψη της κατάλληλης και σωστότερης ισορροπίας των δυνατοτήτων των μελών, των διαδικασιών και των απαιτήσεων των πελατών ώστε να οδηγηθεί η επιχείρηση στα επιδιωκόμενα οικονομικά αποτελέσματα όπως αυτά απεικονίζονται στο όραμα.

Αποστολή επιχείρησης

Η αποστολή μιας επιχείρησης εκφράζει το όραμα των μάνατζερ σε ότι αφορά τις δραστηριότητες και το μέλλον της επιχείρησης.

Η **δήλωση αποστολής** (mission statement) περιγράφει συγκεκριμένα τις επιδιωκόμενες μελλοντικές δραστηριότητες και πορεία της επιχείρησης. Είναι, διαφορετικά, μια περιγραφή του ποιοι είμαστε, τι κάνουμε, και που θέλουμε να φτάσουμε. Είναι υποκειμενική καθώς αφορά μια συγκεκριμένη επιχείρηση με τις εκάστοτε ιδιαιτερότητές και την ξεχωριστή της ιστορία. Αποτελεί σημαντικό μέρος της αποτελεσματικής διοίκησης καθώς αν δεν υπάρχει σαφής διατύπωση του τι πρέπει η επιχείρηση να κάνει και τι όχι τότε δεν μπορεί να επιτευχθεί η αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων που θα οδηγήσουν στην ευημερία. Αυτό αφορά κυρίως την ανώτερη διοίκηση και τα ηγετικά στελέχη τα οποία καταστρώνουν την στρατηγική. Παρακάτω παρουσιάζεται η άποψη συμβούλων επιχειρήσεων σχετικά με μια καλοδιατυπωμένη δήλωση αποστολής (Hill and Jones, 2008):

«Η δήλωση πρέπει να είναι ξεκάθαρη, σύντομη και περιεκτική. Γενικότητες, αοριστίες και ασάφειες πρέπει να αποφεύγονται επιμελώς στην διατύπωση μιας δήλωσης αποστολής. Η δήλωση αποστολής πρέπει να εμπνέει, να ενθουσιάζει, να αποτελεί ένα σάλπισμα για δράση και να χρησιμεύει στον καθορισμό του στόχου της επιχείρησης.»

Ακόμα θα πρέπει να μεταβιβάζεται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να προκαλεί την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων και να δημιουργεί ένα κλίμα εγρήγορης. Μια καλά διατυπωμένη δήλωση αποστολής προσφέρει ποικίλα θετικά αποτελέσματα από διοικητική άποψη. Ξεκαθαρίζει το όραμα της ηγεσίας σχετικά με το μέλλον της επιχείρησης, συμβάλλει στη διατήρηση της σωστής πορείας από τους εργαζομένους και στην καλή απόδοση τους, δημιουργεί κλίμα συγκεκριμένων επιδιώξεων παρά αυτοσχεδιασμών και άσκοπων περιπλανήσεων, και προετοιμάζει την επιχείρηση για το μέλλον.

Για το σύστημα της Ι.Κ.Ε η αποστολή αποτελεί ένα κρίσιμο συστατικό καθώς η μέθοδος δεν σκοπεύει να λειτουργήσει απλά σαν ένα διοικητικό εργαλείο αλλά αντίθετα βασίζεται σε μια ολιστική προσέγγιση της επιχείρησης, παρέχοντας τα μέσα για την αξιολόγηση της συνολικής επιτυχίας της. Η Ι.Κ.Ε δεν είναι τίποτα άλλο παρά ένα καλά σχεδιασμένο εργαλείο που στόχο έχει να προσφέρει πιστή αποκωδικοποίηση της αποστολής, των αξιών και του οράματος και της στρατηγικής της εταιρείας σε στρατηγικούς στόχους και δείκτες απόδοσης σε καθεμία από τις 4 διαστάσεις.

Αξίες επιχείρησης

Αποτελούν τις διαχρονικές αρχές που καθοδηγούν μια επιχείρηση. Εκφράζουν και αντιπροσωπεύουν τις βασικές πεποιθήσεις της επιχείρησης και καταδεικνύονται μέσα από τις καθημερινές συμπεριφορές όλων των εργαζομένων της. Οι αξίες είναι αυτές που υποστηρίζουν την εκπλήρωση της αποστολής. Οι εταιρικές αξίες καθοδηγούν την όλη διαδικασία της επιλογής των δεικτών επίδοσης, της στοχοθέτησης και του καθορισμού της στρατηγικής.

Η Ι.Κ.Ε. αντιπροσωπεύει την καλύτερη λύση για την ανάδειξη των εταιρικών αξιών, την αναθεώρηση τους κατά το πέρασμα του χρόνου, και την σύνδεσή τους με το σύνολο της επιχείρησης. Η σύνδεση αυτή επιτυγχάνεται έχοντας κάθε εργαζόμενος αναγνωρίσει πώς οι καθημερινές ενέργειές του είναι σύμφωνες με τις αξίες της επιχείρησης και πώς υιοθετώντας αυτές τις αξίες συμβάλλει στη γενική επιτυχία και την επίτευξη των στόχων της.

2.2 Σύνδεση της στρατηγικής με την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων

Η μέθοδος της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων παρέχει εκείνο το πλαίσιο ώστε η επιχείρηση να κινηθεί από την επιλογή της στρατηγικής στην εφαρμογή της. Ουσιαστικά, ξεκινά με την περιγραφή της στρατηγικής, τη διασπά στα συστατικά της μέρη μέσα από τους στόχους και τους δείκτες μέτρησης επίδοσης που επιλέγει σε κάθε μια από τις 4 διαστάσεις του συστήματος. Κατανοεί και μεταφράζει την επιχειρησιακή στρατηγική σε στρατηγικούς στόχους και θέτει δείκτες μέτρησης της επίδοσης αυτών των στόχων.

Αποτελεί μια μέθοδο που περιγράφει και αποσαφηνίζει εκείνες τις δραστηριότητες που συμβάλλουν στην διαφοροποίηση της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της. Παραδείγματος χάρη αν μια επιχείρηση σκοπεύει να δημιουργήσει σχέσεις οικειότητας με τους πελάτες της, τότε η Ι.Κ.Ε. πρέπει να απεικονίσει αυτή την στρατηγική κατεύθυνση. Για την επίτευξη αυτής της στρατηγικής κατεύθυνσης αναμένονται κατάλληλα συνδεδεμένα μέτρα στις 4 διαστάσεις τα οποία θα οδηγούν προς αυτή την κατεύθυνση. Θα πρέπει να διαμορφωθούν μέτρα για την εξυπηρέτηση των πελατών, τα οποία θα συνδέονται με κατάλληλες δραστηριότητες, μέτρα και στόχους στην διάσταση των εσωτερικών διεργασιών και στόχους για την γνώση του προφίλ των πελατών και τη κατάρτιση των εργαζομένων στην τελευταία διάσταση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Δημιουργείται με αυτό τον τρόπο μια αλυσίδα στόχων και δεικτών μέτρησης επίδοσης η οποία αντανakλά την επιλεγμένη στρατηγική και αναμένεται να οδηγήσει σε αυξημένα οικονομικά οφέλη στην διάσταση των χρηματοοικονομικών. Εν τέλει, γίνεται αντιληπτό ότι η μέθοδος είναι πλήρως συνυφασμένη με την στρατηγική της επιχείρησης κάτι το οποίο φαίνεται και από την δήλωση των θεμελιωτών Kaplan και Norton (1996) οι οποίοι αναφέρουν σχετικά ότι:

«Η διατύπωση της στρατηγικής αποτελεί τέχνη. Η περιγραφή της στρατηγικής, ωστόσο, δεν πρέπει να είναι μια τέχνη. Εάν μπορούμε να περιγράψουμε τη στρατηγική με ένα περισσότερο πειθαρχημένο τρόπο, αυξάνουμε την πιθανότητα επιτυχούς εφαρμογής της. Με την Ι.Κ.Ε. που εξιστορεί τη στρατηγική, έχουμε τώρα μια αξιόπιστη θεμελίωση».

2.3 Ανάπτυξη Στρατηγικών στόχων και δεικτών μέτρησης επίδοσης

Στις αρχές του 2000 διεξάχθηκε μια μελέτη αξιολόγησης διοικητικών εργαλείων στην οποία εξετάστηκε η χρήση, η ικανοποίηση και η αποτελεσματικότητα 25 ευρέως διαδεδομένων διοικητικών εργαλείων σε περισσότερες από 30 βιομηχανίες. Η Ι.Κ.Ε αναφέρθηκε ως το κυριότερο όργανο επιτυχίας για αυτές. Πολλών ειδών επιχειρήσεις κάνουν χρήση της Ι.Κ.Ε καθώς αυτή αποτελεί ένα ισχυρό μέσο για την εφαρμογή των στρατηγικών τους στόχων μέσω του ισχυρού εργαλείου μέτρησης της επίδοσης το οποίο χρησιμοποιεί.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται και αναλύονται λεπτομερώς όλα τα βασικά συστατικά για την ανάπτυξη μιας Ι.Κ.Ε, ο πυρήνας της, η ανάπτυξη των στρατηγικών στόχων της εταιρείας και των δεικτών μέτρησης της απόδοσης ανά διάσταση.

Όπως έχει αναφερθεί και στο 1^ο κεφάλαιο η Ι.Κ.Ε δίνει έμφαση σε 4 διαστάσεις. Σε αυτή των χρηματοοικονομικών, σε αυτή των πελατών, σε αυτή των εσωτερικών διεργασιών και σε αυτή της εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Οι εμπνευστές της ωστόσο αναφέρουν πως αυτές οι διαστάσεις δεν αποτελούν πανάκεια αλλά πρέπει να θεωρηθούν ως πρότυπο. Υπάρχουν και άλλες διαστάσεις τις οποίες διαφόρων ειδών επιχειρήσεις εισάγουν στην Ι.Κ.Ε ανάλογα με τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιούνται μεταξύ των οποίων η καινοτομία, το περιβάλλον, οι προμηθευτές κ.ά. Οι διαστάσεις που επιλέγονται βασίζονται κατά αποκλειστικότητα σε εκείνα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα να εισαχθούν ώστε να περιγραφεί η επιχειρησιακή στρατηγική και τα οποία δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συνήθως 4 διαστάσεις αρκούν για να «αναμείξουν» όλα εκείνα τα συστατικά τα οποία αποτελούν την στρατηγική.

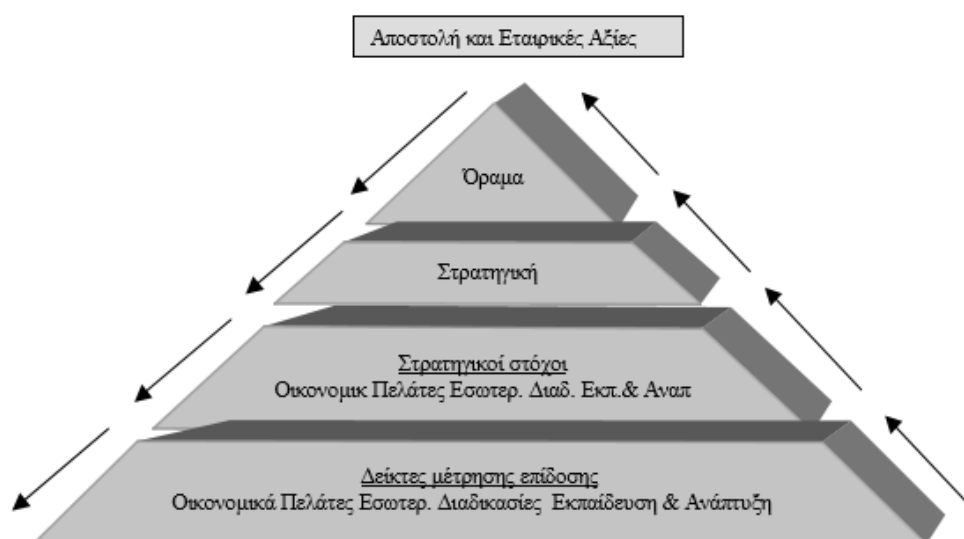
Ένα πολύ σημαντικό κομμάτι στην ανάπτυξη της Ι.Κ.Ε αποτελούν τα στοιχεία που δημιουργούν αξία. Πρέπει να καθοριστεί η αξία που θα εξασφαλίσει ότι οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι και πιστοί καθώς και οι διαδικασίες που απαιτείται να εφαρμοστούν ώστε να πιστοποιηθεί αυτή η αξία. Συνεπώς θα πρέπει να καθοριστούν και οι ικανότητες των εργαζομένων που δημιουργούν την παραπάνω αλυσίδα αξίας. Μια καλά κατασκευασμένη Ι.Κ.Ε θα πρέπει να αφηγείται την στρατηγική της επιχείρησης μέσω κατάλληλα συνδεδεμένων στρατηγικών στόχων στις 4 διαστάσεις. Θα πρέπει ακόμα να επικοινωνεί την στρατηγική στα μέλη της επιχείρησης, να μεταδίδει γρήγορα και με ακρίβεια τους οδηγούς της επιτυχίας. Γι' αυτό η επιλογή των διαστάσεων θα πρέπει να γίνεται έχοντας συμπεριλάβει όλους τους συμμετοχούς της επιχείρησης (πελάτες, εργαζόμενους, μετόχους) ενώ θα πρέπει να περιγράφεται ο τρόπος που θα εξυπηρετούνται οι ανάγκες τους, καταλήγοντας με αυτό τον τρόπο στην επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής.

Πριν την ανάπτυξη των στρατηγικών στόχων απαιτείται η συλλογή άφθονου υλικού για την επιχείρηση το οποίο θα παρέχει δεδομένα για την φιλοσοφία της και τον τρόπο που θα παρέχει δεδομένα για κρίσιμες αποφάσεις που θα ληφθούν κατά τον σχεδιασμό της Ι.Κ.Ε. Στη συνέχεια γίνεται μια κατηγοριοποίηση και αποσαφήνιση των στοιχείων όσον αφορά το όραμα, τις αξίες και την αποστολή της επιχείρησης. Η εις βάθος γνώση των παραπάνω στοιχείων καθιστά ευκολότερη την σύνδεσή τους με τις 4 διαστάσεις της Ι.Κ.Ε.

Το σχήμα 2.3. αντικατοπτρίζει πλήρως τη διαδικασία ανάπτυξης ενός συστήματος Ι.Κ.Ε. Ξεκινώντας από τις βασικές αξίες και το όραμα της επιχείρησης καταγράφουμε την στρατηγική της. Συνεχίζοντας επιλέγουμε τους κατάλληλους στρατηγικούς στόχους ανά διάσταση και εκείνους τους δείκτες μέτρησης της επίδοσης των παραπάνω στόχων. Τα βέλη

στο σχήμα αποτυπώνουν το γεγονός ότι η διαδικασία μπορεί να ξεκινήσει από πάνω προς τα κάτω αλλά και από κάτω προς τα πάνω.

Όπως αναφέρει και ο Heinz (2001): «Οι στόχοι και οι δείκτες που επιλέγονται περιγράφουν την επιχειρησιακή στρατηγική και κατά τη διάρκεια του χρόνου η ανάλυση των αποτελεσμάτων παρέχει τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της εφαρμογής του συστήματος».



Σχήμα 2.3. Ανάπτυξη της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων

(Περογιαννάκη Σ., 2004)

2.3.1 Σχεδιασμός των στρατηγικών στόχων ανά διάσταση

Προκειμένου να καθοριστεί η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης και να επιλεγθούν οι δείκτες επίδοσης που θα μετρήσουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, είναι αναγκαία η καταγραφή ενός συνόλου στρατηγικών στόχων απόδοσης που θα περιγράφουν αυτά που πρέπει η επιχείρηση να κάνει καλά ώστε να εκτελεσθεί αποτελεσματικά η στρατηγική.

Οι στόχοι που διαμορφώνονται αποτελούν τον συνδετικό κρίκο μεταξύ της γενικής επιλεγμένης στρατηγικής και των δεικτών επίδοσης που χρησιμοποιούνται για να καθορίσουν την πρόοδο των γενικών στόχων. Για τη καλύτερη καταγραφή των στόχων θα πρέπει να εξεταστεί κάθε διάσταση υπό μορφή ερωτήσεων. Παρακάτω παρουσιάζονται τα ερωτήματα ανά διάσταση όπως τα διατύπωσε ο Heinz (2001):

- **Διάσταση Χρηματοοικονομικών**

Ποια τα οικονομικά βήματα που είναι απαραίτητα να υλοποιηθούν ώστε να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής;

Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση ακολουθεί μια πολιτική μείωσης του κόστους, στρατηγικός στόχος όπως η μείωση των έμμεσων δαπανών μπορεί να χρησιμοποιηθεί. Οι στόχοι στη συγκεκριμένη διάσταση επηρεάζονται όχι μόνο από την στρατηγική αλλά και άμεσα από τον κύκλο ζωής της επιχείρησης. Μια ταχέως αναπτυσσόμενη επιχείρηση η οποία ακολουθεί μια στρατηγική αποδοτικότητας θα εστίαζε περισσότερο στο εισόδημα ανά υπάλληλο. Αντίθετα μια επιχείρηση που έχει περάσει στη φάση της ωρίμανσης θα μπορούσε απλά να εστιάσει στην μείωση των γενικών δαπανών.

- **Διάσταση πελατών**

Ποιοι είναι οι πελάτες που αποτελούν στόχο για την επιχείρηση; Ποιες είναι οι αξίες που πρέπει να δημιουργηθούν για την εξυπηρέτησή τους;

Εκείνες οι αξίες που επιλέγονται είναι αυτές που καθορίζουν τους στόχους και κατ' επέκταση τους δείκτες σε αυτή την διάσταση. Στόχοι όπως η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και η διατήρηση της αφοσίωσής τους είναι πολύ συχνοί σε αυτή την διάσταση ενώ θα πρέπει να βρίσκονται στην Ι.Κ.Ε για όσο καιρό εκφράζουν τις αξίες της επιχείρησης.

- **Διάσταση εσωτερικών διεργασιών**

Ποιες είναι εκείνες οι διαδικασίες που πρέπει να γίνουν ώστε να ικανοποιεί η επιχείρηση τους πελάτες και τους μετόχους της;

Η βασική διαφορά της Ι.Κ.Ε με τα άλλα συστήματα μέτρησης απόδοσης είναι ότι η Ι.Κ.Ε δεν εστιάζει απλά στη βελτίωση των τρεχουσών οργανωτικών διαδικασιών αλλά και στη στρατηγική και στην αλληλεπίδραση μεταξύ των στρατηγικών στόχων και των δεικτών απόδοσης. Αυτή η εστίαση μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη νέων διαδικασιών για την δημιουργία αξίας στους πελάτες και μετόχους.

Παραδείγματος χάρη, αν μια επιχείρηση αποσκοπεί στην μείωση της δυσαρέσκειας των πελατών της στη διάσταση των πελατών, μετά από έρευνες θα ανακαλύψει ότι δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη διαδικασία για αυτή την επίτευξη. Οι στόχοι στην συγκεκριμένη διάσταση συνδέονται συνήθως άμεσα με αυτούς στην διάσταση των πελατών. Ένα χαμηλό ποσοστό επιστροφών στην διάσταση των πελατών μπορεί να χτίσει μια ισχυρή συνεργασία και ένα κλίμα συνεργασίας με τους καλύτερους προμηθευτές της αγοράς στην διάσταση των εσωτερικών διεργασιών.

- **Διάσταση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης**

Ποιες ικανότητες και ποια εργαλεία απαιτείται να έχουν οι εργαζόμενοι ώστε να μπορούν να συμβάλλουν στην αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής και στην επίτευξη των γενικών στόχων;

Στη συγκεκριμένη διάσταση συχνό στόχο αποτελεί η υψηλού επιπέδου κατάρτιση των εργαζομένων. Θα πρέπει ωστόσο να δοθεί έμφαση στη διαθεσιμότητα των εργαλείων που θα χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι ώστε να εκτελέσουν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους.

Συνοψίζοντας, οι στρατηγικοί στόχοι πρέπει να εμπεριέχουν το στοιχείο της παρακίνησης και δεν είναι απαραίτητο να είναι καθαρά ποσοτικής φύσεως. Θα πρέπει πάντα να έχουμε στο νου ότι η Ι.Κ.Ε μεταφράζει τη στρατηγική της εταιρείας σε στρατηγικούς στόχους και έπειτα επιλέγονται οι πλέον κατάλληλοι δείκτες ανά διάσταση οι οποίοι μετρούν αυτούς τους στόχους και εμφανίζουν σχέσεις αιτιότητας μεταξύ τους, όπως αναλύθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο.

2.3.2 Ανάπτυξη των Δεικτών Μέτρησης Επίδοσης

Έχοντας καθορίσει τους στρατηγικούς στόχους ανά διάσταση, θα πρέπει να βρούμε ένα αποτελεσματικό μέσο για τον έλεγχο της υλοποίησης των στόχων αυτών. Για τον λόγο αυτό, επιλέγονται κατάλληλα διαμορφωμένοι δείκτες ανά διάσταση οι οποίοι συνδέονται είτε άμεσα είτε έμμεσα μεταξύ τους. Αυτοί οι δείκτες μέτρησης της επίδοσης ανά διάσταση αποτελούν την βάση του συστήματος της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων, μέσω της οποίας διαπιστώνεται η επίτευξη των στρατηγικών στόχων που έχουν καθοριστεί από την διεύθυνση και η επιτυχημένη πορεία προς την εφαρμογή της στρατηγικής. Οι δείκτες αυτοί εκφράζονται ως ποσοτικά προσδιορισίμα μεγέθη και συγκρίνονται με κάποιες τιμές ορόσημα, οι οποίες εκφράζουν τον στόχο που έχει τεθεί για τον συγκεκριμένο δείκτη. Αν η φύση του δείκτη είναι περισσότερο ποιοτική, φροντίζεται η κατάλληλη προσέγγιση ώστε αυτός να εκφραστεί με ένα ποσοτικό τρόπο.

Όπως είπαν και οι Kaplan και Norton «Εντούτοις, κανένας απλός ορισμός δεν μπορεί να συλλάβει πραγματικά τη δύναμη που μπορούν να έχουν σε μια επιχείρηση οι καλά σχεδιασμένοι και κοινοποιημένοι δείκτες μέτρησης της επίδοσης».

Οι δείκτες αυτοί αποτελούν ένα εργαλείο -οδηγό προς την επιθυμητή δράση που δείχνει στους εργαζόμενους τον δρόμο για την σύλληψη των γενικών στόχων της επιχείρησης ενώ ταυτοχρόνως εφοδιάζει τη διοίκηση με ένα εργαλείο το οποίο μετρά την γενική πρόοδο των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί.

Γίνεται αντιληπτό, ότι οι δείκτες μέτρησης της επίδοσης αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι για την δημιουργία της Ι.Κ.Ε και ο καθορισμός τους δεν είναι τόσο απλός. Πολλές έρευνες έχουν αποδείξει ότι ο καθορισμός των δεικτών κατά την κατασκευή της Ι.Κ.Ε αποτελεί πολύ συχνό εμπόδιο στην εφαρμογή ή επιθεώρηση της εφαρμογής της επιλεγμένης στρατηγικής.

Όπως έχει περιγραφεί και στο 1^ο Κεφάλαιο, οι δείκτες αυτοί αποτελούν ένα προσεκτικό μείγμα δεικτών αιτίου -αποτελέσματος. Αν υπάρχουν δείκτες αποτελέσματος, χωρίς να υπάρχουν δείκτες αιτίου τότε δεν είναι δυνατόν να βρεθεί ο τρόπος που επιτεύχθηκε ο στόχος. Αν υπάρχουν δείκτες αιτίου χωρίς δείκτες αποτελέσματος, τότε μπορούν να ανιχνευθούν μόνο βραχυπρόθεσμες βελτιωμένες αποδόσεις αλλά δεν είναι δυνατόν να ανιχνευθούν βελτιωμένες αποδόσεις για τους πελάτες και τα χρηματοοικονομικά. Χρειάζεται, λοιπόν, η προσεκτική επιλογή των κατάλληλων δεικτών που θα προσδιορίζουν όλες τις σχέσεις στις 4 διαστάσεις και θα αποσκοπούν σε μακροπρόθεσμα οφέλη.

Συνεχίζοντας θα εξετάσουμε αναλυτικά την διαδικασία για την δημιουργία και επιλογή των δεικτών μέτρησης της επίδοσης στις 4 διαστάσεις.

2.3.3 Διάσταση χρηματοοικονομικών

Παρόλο που η Ι.Κ.Ε δεν δίνει έμφαση στα καθαρά χρηματοοικονομικά της επιχείρησης, η συγκεκριμένη διάσταση είναι εξαιρετικά σημαντική. Θα ήταν λανθασμένο να θεωρηθεί ότι οι χρηματοοικονομικοί δείκτες δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται στα συστήματα μέτρησης της επίδοσης επειδή δεν έχουν καμία επίπτωση στην ικανοποίηση των πελατών και των εργαζομένων. Οι θεμελιωτές της φιλοσοφίας της Ι.Κ.Ε αναφέρουν πως οι επιχειρήσεις που δεν χρησιμοποιούν και τις 4 διαστάσεις (τη χρηματοοικονομική, των πελατών, των εσωτερικών διαδικασιών και τη μάθηση και ανάπτυξη) στη κατασκευή της Ι.Κ.Ε είναι καταδικασμένες στην αποτυχία. Όπως γνωρίζουμε απώτερο στόχο κάθε επιχείρησης αποτελούν τα κέρδη. Συνεπώς κάθε μέτρο και δείκτης πρέπει να επιλέγεται ώστε να ενσωματώνεται η στρατηγική της βελτίωσης των οικονομικών επιδόσεων. Θα ήταν συνεπώς σωστό να αναφερθεί ότι οι οικονομικοί στόχοι είναι αποτέλεσμα των βελτιώσεων στις 3 άλλες διαστάσεις.

Είναι πολύ σημαντικό οι οικονομικοί στόχοι να καθορίζονται ανάλογα με το στάδιο στον κύκλο ζωής στον οποίο βρίσκεται η επιχείρηση. Θα αναφερθούμε σε 3 βασικά στάδια (σχήμα 2.4.):

- **Στάδιο Ανάπτυξης**

Εδώ βρίσκονται επιχειρήσεις με προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία έχουν μεγάλες πιθανότητες ανάπτυξης. Επιχειρήσεις που βρίσκονται στο στάδιο της ανάπτυξης είναι πολύ πιθανόν να εμφανίζουν αρνητικές ταμειακές ροές και χαμηλό δείκτη επιστροφής του επενδεδυμένου κεφαλαίου καθώς πραγματοποιούν αρχικές επενδύσεις και τα οικονομικά οφέλη αναμένεται να εμφανιστούν αργότερα. Γι' αυτό, εδώ οι επιχειρήσεις έχουν ως οικονομικούς στόχους την αύξηση των εσόδων και πωλήσεων σε στοχευμένους πελάτες και αγορές.

- **Στάδιο Διατήρησης**

Στο στάδιο αυτό βρίσκονται τα περισσότερα τμήματα επιχειρήσεων και τα οποία εξακολουθούν να προσεκλύνουν επενδύσεις και προσπαθούν να εφαρμόζουν τεχνικές επανεπένδυσης. Μελλοντικούς οικονομικούς στόχους αποτελούν μεταξύ άλλων η διατήρηση του μεριδίου της αγοράς ή η σταδιακή αύξησή του οπότε και αναμένεται αυξημένη κερδοφορία (αύξηση λειτουργικών εσόδων και μικτού περιθωρίου κέρδους).

- **Στάδιο Συγκομιδής**

Στο στάδιο αυτό, η επιχείρηση στοχεύει να καρπωθεί τα οικονομικά οφέλη από τα δυο προηγούμενα στάδια. Δεν υπάρχει άμεση προσέλκυση επενδύσεων παρά μόνο για συντήρηση του εξοπλισμού. Οικονομικό στόχο σε αυτή την φάση αποτελεί η μεγιστοποίηση των ταμειακών ροών στην εταιρεία αλλά και η μείωση των αναγκών σε κεφάλαιο κίνησης.



Σχήμα 2.4. Διαφορετικοί οικονομικοί στόχοι σε διαφορετικά στάδια του κύκλου ζωής της επιχείρησης

(Πετρατζάς Σ., 2015)

Οι οικονομικοί δείκτες αντιπροσωπεύουν το τέλος της ιστορίας της κατασκευής των δεικτών στην Ι.Κ.Ε. Όπως χαρακτηριστικά ανέφεραν οι Kaplan και Norton (1990) «*Αρχίζουμε με τον προορισμό. Τι προσπαθούμε να πετύχουμε; Αν κοιτάξουμε τη λογική του Scorecard, όλα καταλήγουν στα οικονομικά αποτελέσματα*».

Όπως όλοι οι δείκτες στην Ι.Κ.Ε έτσι και οι οικονομικοί θα πρέπει να παράγονται ως άμεση μετάφραση της στρατηγικής της επιχείρησης. Παρόλο που αναφέραμε τις διαφορετικές οπτικές στην επιλογή των οικονομικών δεικτών ανάλογα με την φάση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση και ενώ θα αναμέναμε μεγάλη ποικιλία στην επιλογή των οικονομικών δεικτών, εν τέλει στην πράξη οι περισσότερες επιχειρήσεις στοχεύουν στην αύξηση του μεριδίου αγοράς ή αύξηση του εισοδήματος. Δείκτες όπως το ποσοστό του μεριδίου αγοράς και το εισόδημα από νέα προϊόντα είναι πολύ χρήσιμοι για την επίτευξη αυτών των στόχων. Το μικτό περιθώριο κέρδους και το καθαρό κέρδος ως ποσοστό των πωλήσεων είναι επίσης συχνά χρησιμοποιούμενοι δείκτες.

Παρόλο που οι δείκτες αποδοτικότητας είναι πολύτιμοι, δεν είναι από μόνοι τους ικανοί να αξιολογήσουν και περιγράψουν την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Παραδείγματος χάρη, αν είναι επιθυμητή η αύξηση των κερδών της επιχείρησης, μέσω της επέκτασης των λειτουργιών της και της επένδυσης σε νέες εγκαταστάσεις, τότε αυτό θα επιτευχθεί αλλά με κάποιο δεδομένο κόστος. Η αξία της ενισχύεται μόνο εάν οι επενδύσεις είναι κερδοφόρες και επιτυγχάνουν απόδοση μεγαλύτερη από το κόστος του κεφαλαίου. Για τον καθορισμό των οικονομικών επενδύσεων που δημιουργούν πραγματική αξία, πολλές επιχειρήσεις προβαίνουν στον υπολογισμό της Οικονομικής Προστιθέμενης Αξίας η οποία τίθεται ίση με το καθαρό λειτουργικό κέρδος της επιχείρησης μετά από φόρους μειωμένο κατά το κόστος του κεφαλαίου. Μέσω αυτού του δείκτη είναι δυνατή η αξιολόγηση του κόστους ευκαιρίας των διάφορων εναλλακτικών επενδύσεων.

Συνοψίζοντας, πρέπει να αναφερθεί πως δεν κρίνεται αναγκαία η επιλογή οικονομικών δεικτών σχετικά με την ανάπτυξη, αποδοτικότητα ή την αξία. Ανάλογα με τον τομέα δραστηριοποίησης, έμφαση μπορεί να δίνεται σε διαφορετικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες. Για παράδειγμα, επιχειρήσεις που στηρίζονται αποκλειστικά στην καινοτομία θα επιθυμούσαν την ενσωμάτωση ενός δείκτη που συλλαμβάνει την αξία των πνευματικών τους περιουσιακών στοιχείων. Το σημαντικότερο είναι άλλωστε όλοι οι οικονομικοί δείκτες να συνδέονται άμεσα με την στρατηγική και να αποτελούν την αφετηρία για τον καθορισμό και των υπολοίπων δεικτών στις 3 διαστάσεις, οι οποίοι θα απεικονίζουν τους στόχους στο στρατηγικό πλάνο της επιχείρησης. Στον πίνακα 2.1. διακρίνονται συχνά χρησιμοποιούμενοι δείκτες στην διάσταση των χρηματοοικονομικών.

Πίνακας 2.1 Παραδείγματα δεικτών επίδοσης στη διάσταση των οικονομικών

(Γρηγορούδης Ε., Ζοπουνίδης Κ., Μιχαλόπουλος Μ., 2007)

Διάσταση Οικονομικών	
Σύνολο ενεργητικού	Έσοδα/Σύνολο Ενεργητικού
Σύνολο ενεργητικού ανά υπάλληλο	Μικτό περιθώριο κέρδους
Έσοδα ως ποσοστό % του ενεργητικού	Χρέη
Καθαρό περιθώριο κέρδους	Απόδοση επί του ενεργητικού
Καθαρό εισόδημα	Απόδοση επί του παθητικού
Κέρδος ως ποσοστό % των πωλήσεων	Προστιθέμενη αξία ανά υπάλληλο
Κέρδος ανά υπάλληλο	Σύνολο δαπανών
Απόδοση επενδύσεων	Ποσοστό πιστώσεων
Οικονομική προστιθέμενη αξία	Δανειακή επιβάρυνση
Ταμειακή ροή	Περίοδος είσπραξης απαιτήσεων
Έσοδα από νέα προϊόντα	Αποθέματα/Κόστος πωλήσεων
Έσοδα ανά υπάλληλο	Μόχλευση
Προστιθέμενη αξία αγοράς	Ολικά χρέη
Αξία μετοχής	Περίοδος εξόφλησης πληρωτέων λογαριασμών

2.3.4 Διάσταση πελατών

Η δημιουργία δεικτών στη διάσταση των πελατών δεν είναι τόσο δύσκολη υπόθεση. Δείκτες όπως η απόκτηση, ικανοποίηση και διατήρηση των πελατών, το μερίδιο αγοράς, η κερδοφορία των πελατών θα πρέπει να θεωρούνται σίγουρα υποψήφιοι δείκτες επίδοσης στην φάση της αναζήτησης δεικτών στην συγκεκριμένη διάσταση. Αν εξετάσουμε προσεκτικά τους παραπάνω δείκτες θα κατανοήσουμε πως αυτοί αποτελούν δείκτες αποτελέσματος καθώς απεικονίζουν το αποτέλεσμα ενεργειών που έχουν ήδη ληφθεί. Ακριβώς επειδή δεν γνωρίζουμε με ακρίβεια τις ενέργειες που οδηγούν σε θετική απόδοση για αυτούς τους δείκτες, τα αποτελέσματα τους είναι ιδιαίτερα πολύτιμα. Για παράδειγμα, αν ο αριθμός των πελατών μειώνεται συνεχώς, θα πρέπει να γνωρίζουμε τα αίτια των αποχωρήσεων, δηλαδή τους δείκτες αιτίου που οδηγούν στο συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Αντίστοιχα, για μια ενδεχόμενη άνοδο της αποδοτικότητας, θα πρέπει να γνωρίζουμε τα

αίτια που οδήγησαν σε αυτή προκειμένου να τα ικανοποιήσουμε και να τα στηρίξουμε κατάλληλα. Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτό, πως στη διάσταση των πελατών το κατάλληλο μείγμα δεικτών αιτίου-αποτελέσματος είναι ιδιαιτέρως σημαντικό.

Στη συνέχεια αναλύονται βασικά μέτρα τα οποία εφαρμόζονται στους πιο συχνούς υποψήφιους δείκτες που αναφέρθηκαν (σχήμα 2.5.):

- **Μερίδιο αγοράς**

Για την αποτελεσματική μέτρηση του μεριδίου αγοράς απαιτείται ο προσδιορισμός των τμημάτων της αγοράς. Αυτό γίνεται μέσα από στοιχεία που δίνουν όμιλοι βιομηχανίας, στατιστικά της κυβέρνησης κ.α. Μετά από αυτό τον προσδιορισμό μπορεί να προσδιοριστεί το εκείνο το μερίδιο των πελατών ανά τμήμα της αγοράς του οποίου η επιχείρηση καλύπτει τις ανάγκες.

- **Διατήρηση πελατών**

Η διατήρηση των πελατών σίγουρα συμβάλλει και στη διατήρηση των γενικών εσόδων. Για αυτό τον λόγο, είναι απαραίτητο να υπολογίζεται η διατήρηση των πελατών ανά τακτά χρονικά διαστήματα και να προσδιορίζονται εκείνα τα σημεία που οδήγησαν σε ενδεχόμενες αποχωρήσεις. Αν το ποσοστό διατήρησης είναι υψηλό, αποδεικνύεται η υψηλή προσήλωση των πελατών στην επιχείρηση.

- **Απόκτηση νέας πελατειακής βάσης**

Εδώ περιλαμβάνεται η διαδικασία προσέλκυσης νέων πελατών η οποία είναι ιδιαίτερα σημαντική. Ο αριθμός των νέων πελατών και ο όγκος των πωλήσεων αποτελούν ενδεικτικούς δείκτες .

- **Ικανοποίηση πελατών**

Προκειμένου να επιτευχθεί μια ικανοποιητική διατήρηση των πελατών και η επέκταση της πελατειακής βάσης είναι απαραίτητο η εταιρεία να ανταποκρίνεται επαρκώς στις διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών. Παράλληλα ο ικανοποιημένος πελάτης παραμένει προσηλωμένος στην επιχείρηση. Έρευνες για την ικανοποίηση των πελατών περιλαμβάνουν τηλεφωνικές συνεντεύξεις, συμπλήρωση ερωτηματολογίων κ.α., μέσω των οποίων οι πελάτες αξιολογούν την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών στα σημεία πώλησης.

- **Κερδοφορία πελατών**

Η κερδοφορία των πελατών δεν επέρχεται μόνο ως αποτέλεσμα των εξαιρετικά ικανοποιημένων πελατών. Για την μέτρηση της κερδοφορίας απαιτείται ένας καλός δείκτης που θα προσδιορίζει την αποτελεσματικότητα των εκστρατειών μάρκετινγκ από τις προηγούμενες 4 κατηγορίες. Συχνά χρειάζεται ένας συμβιβασμός μεταξύ κερδοφορίας και ικανοποίησης πελατών καθώς υπάρχουν φορές που δεν είναι εφικτή η ικανοποίηση όλων των απαιτήσεων των πελατών με τρόπο τέτοιο που να είναι κερδοφόρος για την επιχείρηση.



Σχήμα 2.5. Βασικά μέτρα της διάστασης των πελατών

(Πετρατζάς Σ., 2015)

Όπως έχει αναφερθεί και στο πρώτο κεφάλαιο οι επιχειρήσεις δημιουργούν αξία επιλέγοντας ανάμεσα στις αρχές της λειτουργικής τελειότητας, της ηγεσίας προϊόντων και τις οικειότητας πελατών. Η αρχή την οποία ακολουθούν αποτελεί την κατευθυντήρια γραμμή για την ανάπτυξη δεικτών επίδοσης στην διάσταση των πελατών.

Επιχειρήσεις που υιοθετούν ως αρχή την λειτουργική τελειότητα εστιάζουν σε δείκτες επίδοσης που θα τους βοηθήσουν στον κατάλληλο συνδυασμό των ικανοτήτων που διαθέτουν:

- **Τιμή:** Η επιβολή χαμηλών τιμών αποτελεί τη κύρια εστίαση για λειτουργικά τέλειες επιχειρήσεις σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Η μέτρηση των τιμών είναι κρίσιμη καθώς κατευθύνει σημαντικούς δείκτες αποτελέσματος όπως το μερίδιο αγοράς και η ικανοποίηση των πελατών.
- **Διαθεσιμότητα προϊόντων:** Εδώ κυριαρχεί η συνειδητοποίηση ότι οι πελάτες δεν αναμένουν παροχή πληθώρας ειδών προϊόντων καθώς αυτό θα αποτελούσε παραβίαση των αρχών λειτουργίας τους και του μυστικού της επιτυχίας τους. Γι' αυτό το λόγο οι λειτουργικά τέλειες επιχειρήσεις εστιάζουν στον αποδοτικό έλεγχο των αποθεμάτων (διαθεσιμότητα και απόδοση αποθεμάτων μέσα από κατάλληλες λίστες αποθεμάτων), ώστε να είναι διαθέσιμα όλα τα προϊόντα στους πελάτες.
- **Εξυπηρέτηση:** Επειδή οι λειτουργικά τέλειες επιχειρήσεις δεν εστιάζουν σε διαδικασίες που δεν προσθέτουν αξία στους πελάτες, συχνά αγνοούν υλικά αλλά και άυλα κόστη. Τα παράπονα των πελατών από την εξυπηρέτηση ή παράδοση είναι συχνά παραδείγματα.
- **Μηδενικά σφάλματα:** Στις λειτουργικά τέλειες επιχειρήσεις κυριαρχεί η φιλοσοφία των μηδενικών σφαλμάτων όπως απαιτείται από τους πελάτες. Για την επίτευξη αυτού του στόχου επιτυγχάνεται η σταδιακή βελτίωση των λειτουργιών και η ανάπτυξη στενών σχέσεων με τους προμηθευτές. Δείκτες όπως το ποσοστό των κατασκευαστικών ατελειών ή τα λάθη στην εξυπηρέτηση μπορούν να θεωρηθούν ως υποψήφιοι δείκτες σε αυτή την περίπτωση.

- **Ανάπτυξη:** Βασική επιδίωξη αποτελεί η ανάπτυξη-επέκταση σε επιλεγμένες αγορές. Τέτοιου είδους επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει ένα επιτυχημένο πρότυπο και αναμένουν ότι η ανάπτυξή τους σε τομείς που στοχεύουν αποτελεί απόδειξη της επιτυχίας τους.

Οι ηγέτες προϊόντων εστιάζουν στη δημιουργία μιας συνεχούς παραγωγής καινοτόμων προϊόντων τα οποία προσδίδουν στους πελάτες τους ασύγκριτη λειτουργικότητα. Δείκτες επίδοσης που αφορούν τέτοιου είδους επιχειρήσεις αφορούν το μάρκετινγκ και την λειτουργικότητα. Όσον αφορά το μάρκετινγκ, οι ηγέτες προωθούν μια ισχυρή εικόνα του εμπορικού τους σήματος εφοδιάζοντας τους πελάτες με καινοτόμα προϊόντα, εξαλείφοντας παράλληλα τον ανταγωνισμό. Δείκτες όπως η αναγνωρισιμότητα της φήμης και ο αριθμός των τηλεφωνημάτων ανά προϊόν στην γραμμή βοήθειας περιλαμβάνονται σε αυτό το μέρος. Στο κομμάτι της λειτουργικότητας, υπάρχουν επιχειρήσεις που στοχεύουν στην προσφορά προϊόντων μεγαλύτερης λειτουργικότητας. Ως δείκτη για την μέτρηση αυτού του στόχου θα μπορούσε να θεωρηθεί ο αριθμός των αναγκών των πελατών που ικανοποιούνται ώστε να εξασφαλιστεί ότι καλύπτονται οι αναμενόμενες προσδοκίες τους.

Σχετικά με την αρχή της οικειότητας των πελατών, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αναγνωρίσουν και να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών παρέχοντας ένα εξειδικευμένο πακέτο ανώτερων υπηρεσιών που αποσκοπεί στο μέγιστο όφελος για τους πελάτες από τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες. Η συνεισφορά τέτοιων επιχειρήσεων και οι δείκτες που θα επιλεγούν για να μετρήσουν την επιτυχία πρέπει να σχετίζονται με τα παρακάτω:

- **Γνώση των πελατών**

Επιχειρήσεις που ακολουθούν την αρχή της οικειότητας θα πρέπει να στοχεύουν σε μια βαθιά και λεπτομερή γνώση των πελατών τους. Ενδεικτικό δείκτη αποτελούν οι ώρες κατάρτισης πάνω στα προϊόντα που προσφέρονται στους πελάτες.

- **Προσφερόμενες λύσεις**

Οι επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει ότι οι πελάτες τους δεν τις προτιμούν για τις χαμηλές τους τιμές αλλά για εκείνες τις ασύγκριτες λύσεις τις οποίες προσφέρουν. Ενδεικτικό δείκτη αποτελεί ο αριθμός των προσφερόμενων λύσεων ανά πελάτη.

- **Στοιχεία πελατών**

Προκειμένου να δοθούν όσο το δυνατόν περισσότερες λύσεις στους πελάτες οι οποίες θα οδηγήσουν στην επιτυχία θα πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη ύπαρξη στοιχείων για τους πελάτες. Δείκτης όπως το ποσοστό των εργαζομένων που έχει πρόσβαση σε στοιχεία για τους πελάτες είναι ενδεικτικός.

- **Οδηγώντας στην επιτυχία των πελατών**

Η ανάπτυξη της κατάλληλης οικειότητας με τους πελάτες επιτυγχάνεται μόνο όταν η επιχείρηση έχει κατακτήσει επιτυχία. Δείκτης όπως ο αριθμός των βραβείων που έχει λάβει η επιχείρηση για τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες είναι ενδεικτικός και συμβάλει στην επίτευξη του στόχου της συμβολής στον πελάτη.

- **Μακροπρόθεσμες σχέσεις**

Οι επιχειρήσεις που στοχεύουν στην ανάπτυξη ισχυρών σχέσεων με τους πελάτες, δεν βασίζονται στις βραχυπρόθεσμες αλλά στις μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες τους. Μέσω αυτών μπορούν να αποσκοπούν σε μελλοντική σταδιακή αύξηση του μεριδίου αγοράς τους. Δείκτης όπως ο αριθμός του προσωπικού που είναι τοποθετημένος για την εξυπηρέτηση των πελατών είναι ενδεικτικός της σχέσης που διατηρεί η επιχείρηση με τους πελάτες της.

Ανάλογα, λοιπόν, με τις αρχές που διέπουν κάθε επιχείρηση, γίνεται διαφορετική εστίαση στο σύνολο των δεικτών επίδοσης όσον αφορά τους πελάτες. Στη συνέχεια παρουσιάζεται ένα ενδεικτικό πακέτο δεικτών που χρησιμοποιείται στην διάσταση των πελατών.

Πίνακας 2.2 Παραδείγματα δεικτών επίδοσης στη διάσταση των πελατών

(Γρηγορούδης Ε., Ζοπουνίδης Κ., Μιχαλόπουλος Μ., 2007)

Διάσταση πελατών	
Ικανοποίηση πελατών	Αποχώρηση πελατών
Αφοσίωση πελατών	Ποσοστό νεοεισερχομένων πελατών
Μερίδιο αγοράς	Ποσοστό κερδών από νέους πελάτες
Παράπονα πελατών	Αριθμός πελατών
Ποσοστό επιστροφών	Ετήσιες πωλήσεις ανά πελάτη
Χρόνος ανταπόκρισης σε αιτήσεις πελατών	Ώρες που ξοδεύονται με τους πελάτες
Τιμή σε σχέση με τους ανταγωνιστές	Αναγνώριση φήμης
Μέσος χρόνος επαφής με πελάτη	Πωλήσεις ανά κανάλι
Διατήρηση πελατών	Πελάτες ανά υπάλληλο
Έξοδα εξυπηρέτησης ανά πελάτη	Συχνότητα συναλλαγών
Αποδοτικότητα πελατών	Πωλήσεις/Συνολικές συναλλαγές

2.3.5 Διάσταση εσωτερικών διεργασιών

Αναφερόμενοι στις εσωτερικές διεργασίες εννοούμε εκείνο το σύνολο των διαδικασιών και καινοτομιών μέσω των οποίων θα επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι στην διάσταση των οικονομικών και στη διάσταση των πελατών. Ως αποτέλεσμα αυτού, θα πρέπει πρώτα να οριστούν οι στρατηγικοί στόχοι στις δυο πρώτες διαστάσεις της Ι.Κ.Ε και έπειτα οι στόχοι στη διάσταση των εσωτερικών διεργασιών που θα επιτύχουν τους στόχους για τους μετόχους και τους πελάτες. Η βασική διαφορά της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων με τα υπόλοιπα συστήματα μέτρησης επιδόσεων είναι η έμφαση που δίνεται στις εσωτερικές διεργασίες. Επιχειρήσεις οι οποίες προσφέρουν ένα πακέτο συνολικών λύσεων στους πελάτες της, έχοντας την απαραίτητη γνώση αυτών, θα πρέπει να εστιάσουν σε μια ολιστική άποψη των διαδικασιών στις οποίες εμπεριέχονται το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις, η παράδοση και η εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Θα πρέπει να διαμορφωθούν κατάλληλα αλληλεξαρτώμενοι δείκτες οι οποίοι θα συμπληρώνουν την όλη διαδικασία. Για παράδειγμα, ένα κατάλληλο μίγμα μάρκετινγκ για ένα προϊόν θα πρέπει να συνδυάζεται με τις διαδικασίες για έγκαιρη παράδοση του προϊόντος και της κατάλληλης μέτρησης της. Μια μη έγκυρη παράδοση μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη δυσαρέσκεια των πελατών και στη δημιουργία αναξιόπιστης εικόνας για την επιχείρηση.

Για τις λειτουργικά τέλειες επιχειρήσεις, είναι απαραίτητο να αναφέρουμε τη διαδικασία της εφοδιαστικής αλυσίδας η οποία κατέχει εξέχουσα θέση μεταξύ των εσωτερικών διεργασιών και κάθε επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί από την μέτρηση και τη βελτίωση αυτής της διαδικασίας. Η εφοδιαστική αλυσίδα σχετίζεται με τις προμήθειες, την εκπλήρωση και τον προγραμματισμό μιας παραγγελίας, την πρόβλεψη και τον σχεδιασμό. Πολλές επιχειρήσεις εστιάζουν στην βελτιστοποίηση ιδιαίτερων λειτουργιών της εφοδιαστικής, προκαλώντας γενικότερη ζημιά στις διαδικασίες. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να στοχεύει στη μείωση του κόστους μεταφορών, η οποία ωστόσο μπορεί να αποφέρει αρνητικά αποτελέσματα στον κύκλο των παραγγελιών με συνέπεια την αύξηση των ζημιών ή την δημιουργία μεγάλου αποθέματος. Έτσι ενώ οι δαπάνες μεταφορών μειώνονται, η ικανοποίηση των πελατών και η γενικότερη απόδοση επηρεάζονται αρνητικά. Για την αποτελεσματική μέτρηση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι απαραίτητη η συνέπεια μεταξύ των δεικτών, της στρατηγικής και της αξίας που δημιουργείται για τους πελάτες. Για παράδειγμα, κατά τη μέτρηση της ολοκλήρωσης μιας διαδικασίας, οι λειτουργικά άριστες επιχειρήσεις θα τονίζουν το συνολικό παραδοθέν κόστος, τον μέσο κύκλο ζωής μιας παραγγελίας, την ακριβή επιλογή προϊόντων, την ακριβή τιμολόγηση και την ακριβή διαθεσιμότητα των πληροφοριών. Οι σχέσεις με τους προμηθευτές είναι ιδιαίτερα κρίσιμες για τέτοιου είδους επιχειρήσεις και πρέπει να περιλαμβάνονται στους δείκτες μέτρησης της επίδοσης. Το συνολικό κόστος δεν είναι τόσο κρίσιμο για τις λειτουργικά τέλειες επιχειρήσεις καθώς οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν ένα επιπλέον ποσό για την λειτουργικότητα που προσφέρει το προϊόν. Η αποτελεσματική μέτρηση της απόδοσης της εφοδιαστικής αλυσίδας αποφέρει ποικίλα πλεονεκτήματα. Οι χρησιμοποιούμενοι δείκτες επιτρέπουν στα στελέχη να εντοπίσουν τις ανεπαρκείς διαδικασίες και να μειώσουν τα κόστη. Αποτέλεσμα της αποτελεσματικότερης διαχείρισης της διαδικασίας της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί η παροχή βελτιωμένων υπηρεσιών στους πελάτες ενώ η ανάλυση στα κόστη οδηγεί σε σημαντικές αποφάσεις σχετικά με τα προσφερόμενα επίπεδα υπηρεσιών στους πελάτες.

Όσον αφορά τους ηγέτες προϊόντων αυτή δεν εστιάζουν αποκλειστικά στους δείκτες μέτρησης της εφοδιαστικής αλλά είναι αναγκαίο να διατηρήσουν τα πρότυπα των κατώτατων ορίων της απόδοσης της. Τέτοιου είδους επιχειρήσεις είναι απαραίτητο να ελέγχουν τον κύκλο ζωής μιας παραγγελίας. Η επιτυχία αυτών των επιχειρήσεων βασίζεται στην παροχή νέων καινοτόμων προϊόντων στους πελάτες τους τα οποία προσφέρουν μια μοναδική λειτουργικότητα, που οι ανταγωνιστές αδυνατούν να προσφέρουν. Δείκτες όπως ο αριθμός των καινοτόμων προϊόντων σε ένα δεδομένο χρονικό διάστημα, τα λάθη των πράγματι καινοτόμων προϊόντων και ο αριθμός των ατόμων που συνεργάζονται για τη παραγωγή σημαντικών καινοτόμων προϊόντων μέσα στην επιχείρηση είναι ενδεικτικοί.

Για τις επιχειρήσεις που σκοπεύουν στην απόκτηση οικειότητας με τους πελάτες τους, είναι επίσης αναγκαίο να τηρήσουν τα κατώτατα όρια απόδοσης που σχετίζονται με την εφοδιαστική αλυσίδα. Εδώ τονίζεται ιδιαίτερος η έγκαιρη παράδοση, ο κύκλος ζωής της παραγγελίας, οι δαπάνες μεταφορών, οι ολοκληρωμένες παραγγελίες και η διαθεσιμότητα των πληροφοριών. Η έγκαιρη παράδοση κρίνεται αναγκαία δεδομένου ότι οι πελάτες τους στηρίζονται στην εξαιρετικά αξιόπιστη εξυπηρέτηση.

Για την ολοκλήρωση της προσέγγισης της συγκεκριμένης διάστασης, πρέπει να αναφερθούν ακόμα οι σημαντικοί συμμετέχοντες και τα συστατικά επιτυχίας κάθε επιχείρησης τα οποία δεν

περιορίζονται στο στενό εσωτερικό περιβάλλον της. Παραδείγματος χάρη, υπάρχουν βιομηχανικές μονάδες που διατηρούν στενές σχέσεις με συγκεκριμένους ρυθμιστές και κυβερνητικούς οργανισμούς ενώ ακολουθούν συγκεκριμένους περιβαλλοντικούς κανονισμούς. Γίνεται αντιληπτό, πώς τέτοιου είδους σχέσεις αποφέρουν ποικίλα οφέλη μεταξύ των οποίων η διατήρηση της καλής φήμης και εικόνας της επιχείρησης η οποία για παράδειγμα μπορεί να οδηγήσει στην προσέλκυση και πρόσληψη των δυνητικά ικανότερων υπαλλήλων.

Στον πίνακα 2.3. παρουσιάζονται γενικοί δείκτες για την διάσταση των εσωτερικών διεργασιών οι οποίοι μπορούν να παράσχουν την απαιτούμενη καθοδήγηση ώστε να καθοριστούν εκείνες οι μοναδικές διαδικασίες που θα δημιουργήσουν αξία και θα περιγράψουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την ιδιαίτερη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση. Ακόμη, εξειδικευμένοι δείκτες στις 2 προηγούμενες διαστάσεις μπορούν να αποκαλύψουν εξολοκλήρου νέες διαδικασίες οι οποίες θα πρέπει να ενταχθούν στις εσωτερικές διεργασίες ώστε η επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει.

Πίνακας 2.3 Παραδείγματα δεικτών επίδοσης στη διάσταση των εσωτερικών διεργασιών

(Γρηγορούδης Ε., Ζοπουνίδης Κ., Μιχαλόπουλος Μ., 2007)

Διάσταση εσωτερικών διεργασιών	
Μέσο κόστος ανά συναλλαγή	Αριθμός νέων προϊόντων
Έγκαιρη παράδοση	Προτάσεις χρηστών
Περιβαλλοντικές εκπομπές	Απόδοση νέων διαδικασιών
Δαπάνη έρευνας και ανάπτυξης	Συχνότητα επιστροφών
Κοινοτική συμμετοχή	Προϊόντα και υπηρεσίες υπό σχεδιασμό
Μέση ηλικία ευρεσιτεχνιών	Επανάληψη διαδικασιών
Νέα προϊόντα/συνολικές προσφορές	Χρόνος ζωής μιας βελτίωσης
Απόδοση αποθεμάτων	Μείωση αποβλήτων
Ποσοστό ατελειών	Μηχανήματα μη διαθέσιμα για χρήση
Διαθεσιμότητα δεδομένων πελατών	Ακρίβεια προγραμματισμού
Χρόνος απόκρισης στα αιτήματα πελατών	Χρόνος ολοκλήρωσης μιας διαδικασίας παραγωγής

2.3.6 Διάσταση μάθησης και εκπαίδευσης

Οι στόχοι που τίθενται στην διάσταση της μάθησης και εκπαίδευσης σκοπεύουν στην ενθάρρυνση της εφαρμογής των στόχων στις 3 προηγούμενες διαστάσεις της Ι.Κ.Ε. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να στρέφονται προς νέες επενδύσεις σε νέο εξοπλισμό. Τέτοιου είδους επενδύσεις θα πρέπει να συνοδεύονται από σχετικές αλλαγές σε υποδομές και εκπαιδευόμενο προσωπικό, ώστε οι νέες τεχνολογίες και ο εξοπλισμός να χρησιμοποιηθούν σωστά. Τέτοιοι σχεδιασμοί θα πρέπει να λειτουργούν σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα ώστε να επέρχονται και τα αναμενόμενα μακροπρόθεσμα οικονομικά οφέλη.

Τρεις είναι οι βασικές κατηγορίες που περιλαμβάνονται στην διάσταση της μάθησης και εκπαίδευσης. Οι ικανότητες των εργαζομένων, οι δυνατότητες του συστήματος πληροφόρησης, τα κίνητρα, η ενδυνάμωση και η συμμόρφωση με τη στρατηγική του ανθρώπινου δυναμικού.

1. Ικανότητες εργαζομένων

Τρεις παράμετροι περιλαμβάνονται στην αξιολόγηση των ικανοτήτων των εργαζομένων:

- Ικανοποίηση εργαζομένων

Ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι εξαιρετικά σημαντική καθώς αυτοί έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες κατά την διάρκεια της εξυπηρέτησής τους.

- Μονιμότητα εργαζομένων

Αποτελεί εξίσου σημαντική παράμετρο που αφορά τους εργαζόμενους και τα στελέχη της επιχείρησης προσπαθούν να πείσουν κατά κανόνα τους πιο αποδοτικούς εργαζόμενους να συνεχίσουν να αποτελούν κομμάτι του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Άλλωστε οι μακροπρόθεσμες επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό είναι αποδεδειγμένα αρκετά αποτελεσματικές. Το ποσοστό αλλαγής προσωπικού χρησιμοποιείται αρκετά συχνά ως δείκτης για την μονιμότητα των εργαζομένων.

- Αποδοτικότητα εργαζομένων

Αποτελεί αντίκτυπο της καινοτομίας, της βελτίωσης των δεξιοτήτων και γνώσεων των εργαζομένων, της βελτίωσης της ικανοποίησης των πελατών και των εσωτερικών διεργασιών που συμβάλλουν στην κερδοφορία της επιχείρησης. Τα έσοδα ανά εργαζόμενο χρησιμοποιούνται συχνά ως δείκτης για την αποδοτικότητα των εργαζομένων.

2. Οι δυνατότητες του συστήματος πληροφόρησης

Προκειμένου η εταιρεία να εξασφαλίσει αυξημένη αποδοτικότητα από τους εργαζόμενους της οφείλει να παρέχει τα απαραίτητα εφόδια για την κατάλληλη πρόσβαση σε σύγχρονες πληροφορίες που αφορούν πελάτες, εσωτερικές διεργασίες και στρατηγικούς στόχους. Η όσο το δυνατόν γρηγορότερη ανατροφοδότηση σχετικά με το προϊόν και τους πελάτες συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πελατών και στην γενικότερη αυξανόμενη απόδοση των εργαζομένων.

3. Κίνητρα, ενδυνάμωση και συμμόρφωση με την στρατηγική του ανθρώπινου δυναμικού

Η εύκολη και γρήγορη πρόσβαση σε πληροφορίες δεν είναι ικανή από μόνη της να οδηγήσει σε αυξημένη απόδοση του εργαζομένου. Η παροχή των κατάλληλων κινήτρων, το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον, η παρακίνηση για ανάληψη πρωτοβουλιών είναι απαραίτητα στοιχεία για την ολοένα και αυξανόμενη απόδοση των εργαζομένων. Δείκτες όπως ο αριθμός των προτάσεων ανά εργαζόμενο, ο αριθμός των προτάσεων που υλοποιήθηκαν είναι ενδεικτικοί. Ιδιαίτερα, για εργαζόμενους που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες, αυτοί μπορούν να αποφέρουν μεγάλα οικονομικά οφέλη στις επιχειρήσεις.

Στον πίνακα 2.4. παρουσιάζονται ενδεικτικοί δείκτες οι οποίοι μπορεί να χρησιμοποιηθούν στην διάσταση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης στα πλαίσια της κατασκευής της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων:

Πίνακας 2.4. Παραδείγματα δεικτών επίδοσης στη διάσταση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης

(Γρηγορούδης Ε., Ζοπουνίδης Κ., Μιχαλόπουλος Μ., 2007)

Διάσταση εκπαίδευσης & ανάπτυξης	
Επένδυση σε εκπαίδευση ανά πελάτη	Ποσοστό επίτευξης προσωπικών στόχων
Ποσοστό υπαλλήλων με πτυχίο	Αξιολόγηση απόδοσης
Ικανοποίηση υπαλλήλων	Ποσοστό υπαλλήλων με ηλεκτρονικό υπολογιστή
Προστιθέμενη αξία ανά υπάλληλο	Απόδοση επένδυσης σε εκπαιδευτικά προγράμματα
Δείκτες παρακίνησης	Αριθμός υπαλλήλων που εκπαιδεύονται
Αριθμός αιτήσεων για απασχόληση	Συστηματική αποχή από την εργασία
Ώρες εκπαίδευσης	Ατυχήματα στον εργασιακό χώρο
Ποιότητα εργασιακού χώρου	Πρόσβαση σε στρατηγικές πληροφορίες
Δείκτης εσωτερικής επικοινωνίας	Ανάπτυξη ηγεσίας
Παραγωγικότητα υπαλλήλων	Αριθμός αναπτυγμένων Ι.Κ.Ε.

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Μελέτη περίπτωσης

3.1 Συνοπτική παρουσίαση εταιρείας

Η βιομηχανία για την οποία αναπτύσσεται η Ι.Κ.Ε δραστηριοποιείται στον τομέα των αλεύρων και κατέχει εξέχουσα θέση ανάμεσα σε όλες τις αλευροβιομηχανίες της χώρας με ημερήσια δυνατότητα άλεσης 540 τόνων σίτου και παραγωγή 500 τόνων ζωοτροφών την ημέρα. Η βιομηχανία χρησιμοποιεί εξελιγμένες τεχνικές και τεχνολογίες που διασφαλίζουν την όσο το δυνατόν καλύτερη παρεχόμενη ποιότητα αλλά και την κάλυψη εξειδικευμένων αναγκών των πελατών. Η βιομηχανία λειτουργεί με υποδειγματικό τρόπο σε όλο το πεδίο των δραστηριοτήτων που εμπλέκεται. Η οργάνωσή της ξεκινά από τον σχεδιασμό των δραστηριοτήτων της και ακολουθεί η ανάπτυξη, η παραγωγή και η εμπορία των προϊόντων. Ως επιβράβευση της άρτιας οργάνωσης, η βιομηχανία βραβεύτηκε με το Πιστοποιητικό Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2008, με το Πιστοποιητικό Ασφάλειας Τροφίμων ISO 22000: 2005, με το Πιστοποιητικό Βιολογικών Αλεύρων και το Πιστοποιητικό Βιολογικών Ζωοτροφών. Η βιομηχανία δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων της, διαθέτει εξελιγμένα εργαστήρια ποιοτικού ελέγχου. Παράλληλα ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην τεχνική υποστήριξη των πελατών της, μέσα από την διοργάνωση κύκλων σεμιναρίων ανά τακτά χρονικά διαστήματα, με σκοπό την ικανοποίηση και αφοσίωση των πελατών της.

3.2 Αποστολή, όραμα και αξίες

Αποστολή επιχείρησης

Η αποστολή της εταιρείας αποκαλύπτει την βασική αιτία ύπαρξης της εταιρείας. Στην δήλωση αποστολής η επιχείρηση αναφέρει το εξής:

«Επιθυμούμε να είμαστε μια αναπτυσσόμενη, υγιής επιχειρηματική μονάδα προς όφελος των πελατών μας, των εργαζομένων, των μετόχων, αλλά και γενικότερα της κοινωνίας, επενδύοντας στην ασφάλεια και την ποιότητα των προϊόντων, σεβόμενοι τις παραδοσιακές αξίες.»

Από τη δήλωση αποστολής της εταιρείας διαφαίνεται πως η εταιρεία αποσκοπεί στην δημιουργία αξίας τόσο για τους πελάτες όσο και για τους εργαζομένους, τους μετόχους και την κοινωνία. Επιχειρήσεις που αποσκοπούν στη γενικότερη δημιουργία αξίας σίγουρα θα πρέπει να αναμένουν βελτιωμένα αποτελέσματα σε σχέση με εκείνες που εστιάζουν στην δημιουργία αξίας σε ένα συγκεκριμένο τμήμα (π.χ. μετόχους ή πελάτες)

Όραμα επιχείρησης

Το όραμα της εταιρείας αποτυπώνει μια εικόνα του επιδιωκόμενου μέλλοντος το οποίο υποστηρίζει την αποστολή της. Το όραμα αντανakλά τις πεποιθήσεις και τις πραγματικές επιθυμίες της εταιρείας και ταυτίζεται με τις αρχές και τις αξίες της. Στην δήλωση του οράματος της η επιχείρηση αναφέρει:

«Να κατακτήσουμε ηγετική θέση στον κλάδο δραστηριότητάς μας , βασιζόμενοι στην καινοτομία και την επιχειρηματικότητα.»

Αξίες επιχείρησης

Αποτελούν τις αρχές και τα πρότυπα βάσει των οποίων λειτουργεί η εταιρεία. Το όραμα της εταιρείας και η υλοποίηση αυτού συνοδεύεται από τις παρακάτω αξίες:

- **Πάθος για συνεχή ανάπτυξη**
- **Ομαδικότητα- Εμπιστοσύνη**
- **Σεβασμός στον άνθρωπο, την κοινωνία και το περιβάλλον**
- **Δέσμευση έναντι των εταιρικών στόχων**
- **Αξιοπιστία**
- **Προσήλωση στην ποιότητα (προϊόντων & υπηρεσιών)**
- **Δημιουργικότητα**

Δράσεις για την υλοποίηση του οράματος

Η επιτυχής υλοποίηση του οράματος συνοδεύεται από κατάλληλα στοχευμένες δράσεις τις οποίες ακολουθεί η εταιρεία. Παρακάτω παρουσιάζονται όλα τα μέτρα -δράσεις που ακολουθεί η εταιρεία:

- **Ανάπτυξη προϊόντων:** τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης το οποίο αναπτύσσει εξειδικευμένα προϊόντα για συγκεκριμένους πελάτες.
- **Τεχνική υποστήριξη:** τεχνολόγοι τροφίμων και ζωτέχνες οι οποίοι επισκέπτονται τους πελάτες στο χώρο τους και παρέχουν λύσεις.
- **Παροχή τεχνογνωσίας:** διοργάνωση σεμιναρίων για επαγγελματίες στους οποίους παρουσιάζονται προϊόντα, μέθοδοι παρασκευής, θέματα εμπορικής διαχείρισης κ.ά. με σκοπό την καλύτερη κατάρτισή τους.
- **Υποστήριξη marketing:** δημιουργία ενημερωτικού υλικού για τα τελικά προϊόντα των πελατών και διαφημιστικής υποστήριξης των κλάδων τους.
- **Υποστηρικτικές υπηρεσίες:** δημιουργία συνδέσμου κρητικού παξιμαδιού για την προάσπιση των συμφερόντων των παραγωγών, δημιουργία δικτύου για αγοραπωλησίες μηχανημάτων αρτοποιίας.
- **Πελατοκεντρική προσέγγιση:** πλήθος υποστηρικτικών υπηρεσιών με σκοπό την καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες κάθε πελάτη ξεχωριστά
- **Προσέγγιση τελικών καταναλωτών:** στρατηγική pull για δημιουργία ζήτησης των επαγγελματικών μας προϊόντων. Το παράδειγμα του «Πλάθω Υγεία», όπου

υποστηρίζεται το τελικό προϊόν (επώνυμα λειτουργικά ψωμιά) το οποίο ο καταναλωτής μπορεί να προμηθευτεί από τους αρτοποιούς-πελάτες μας.

- **Ενίσχυση των κλάδων/συντεχνιών:** διαφημιστική υποστήριξη για την τόνωση της βιοτεχνικής αρτοποιίας, του κρητικού παξιμαδιού, της οικόσιτης παραγωγής κρέατος και των τοπικών προϊόντων
- **Κοινωνική ευθύνη:** δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων για μαθητές πάνω στο ψωμί, το κρητικό παξιμάδι, το τυρί και την κρητική διατροφή, χορηγίες κοινωφελών ιδρυμάτων, προάσπιση της κρητικής διατροφής

3.3 Στρατηγικοί στόχοι και δείκτες μέτρησης επίδοσης

Η Ι.Κ.Ε μεταφράζει την αποστολή, το όραμα και την στρατηγική της εταιρείας σε στόχους και μέτρα τα οποία οργανώνονται στις 4 διαφορετικές διαστάσεις: τη διάσταση των χρηματοοικονομικών, τη διάσταση των πελατών, αυτή των εσωτερικών διαδικασιών και τέλος τη διάσταση της μάθησης και εκπαίδευσης. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι στρατηγικοί στόχοι ανά διάσταση μαζί με τις δράσεις για την υλοποίησή τους καθώς και η επιλογή των κατάλληλων δεικτών επίδοσης για την μέτρησή τους.

Διάσταση χρηματοοικονομικών

Στην συγκεκριμένη χρονική περίοδο της οικονομικής υφέσεως και αποεπένδυσης, βασικό στόχο της εταιρείας αποτελεί η εξασφάλιση της βιωσιμότητας της και ο περιορισμός των επισφαλειών με ταυτόχρονη διατήρηση της προοπτικής για ανάπτυξη (κερδοφορία). Η έκθεση του Διοικητικού Συμβουλίου περιγράφει τους στόχους που τίθενται για την εκάστοτε χρονιά και περιλαμβάνουν συχνά δράσεις και μέτρα για την επίτευξή τους.

Στον πίνακα 3.1. παρουσιάζονται οι οικονομικοί στόχοι της εταιρείας και οι δράσεις υλοποίησής τους:

Πίνακας 3.1. Στρατηγικοί στόχοι στη διάσταση των οικονομικών και δράσεις για την υλοποίησή τους

Στρατηγικοί οικονομικοί στόχοι	Δράσεις για την υλοποίησή τους
1. Η συγκράτηση του τζίρου στο επίπεδο της προηγούμενης χρονιάς	Έρευνα και ανάπτυξη της εταιρίας και καθιέρωση αυτής ως παραγωγό εξειδικευμένων προϊόντων –Διατήρηση ή και περιορισμός επισφαλειών
2. Επίτευξης ρευστότητας και κερδοφορίας	Έρευνα και ανάπτυξη της εταιρίας και καθιέρωση αυτής ως παραγωγό εξειδικευμένων προϊόντων
3. Διαχείριση επισφαλών απαιτήσεων και των παγιωμένων παλαιότερων απαιτήσεων από ενεργούς πελάτες.	Κατάλληλη διαχείριση του πελατολογίου της εταιρείας
4. Μείωση εξόδων διοίκησης- διάθεσης	Κατάλληλη οικονομική διαχείριση

5. Εξυγίανση του ισολογισμού της εταιρείας	<ul style="list-style-type: none"> • Επανεξέταση της λειτουργικότητας ή / και αποδοτικότητας των περιουσιακών της στοιχείων (υπεραξίες) • Μείωση επισφαλειών • Ετοιμότητα για αξιοποίηση ευκαιριών ως αντίβαρα στα αρνητικά του ισολογισμού
--	--

Διάσταση πελατών

Στο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης δίνεται έμφαση στην διατήρηση -αύξηση των πελατών αλλά ταυτόχρονα γίνεται προσπάθεια καταγραφής των επισφαλών πελατών και απομάκρυνση αυτών. Στόχο αποτελεί η παροχή αξίας για τον πελάτη μέσω της παροχής ποιοτικών και καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών τόσο κατά την πώληση όσο και μετά την πώληση των προϊόντων.

Στρατηγικούς στόχους στην διάσταση των πελατών αποτελούν:

- Η απόκτηση νέας πελατειακής βάσης
- Η διατήρηση και ικανοποίηση των πελατών
- Η κερδοφορία των πελατών μέσω της παροχής αξίας σε αυτούς
- Η υποστήριξη των πελατών
- Η επαφή και η εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση μέσω της αποστολής εξειδικευμένου προσωπικού για επιδιόρθωση τεχνικών βλαβών
- Η σταδιακή απομάκρυνση των επισφαλών πελατών από το πελατολόγιο

Προκειμένου να υλοποιήσει τους παραπάνω στρατηγικούς στόχους της η εταιρεία προβαίνει σε κατάλληλες ενέργειες -δράσεις (όπως παρουσιάστηκαν παραπάνω) μεταξύ των οποίων: η τεχνική υποστήριξη, η υποστήριξη marketing, οι υποστηρικτικές υπηρεσίες, η κατάλληλη προσέγγιση του πελάτη, η ανάπτυξη προϊόντων και η λεπτομερής έρευνα του πελατολογίου και των επισφαλειών που αποφέρουν ζημιογόνα αποτελέσματα στη λειτουργία της επιχείρησης.

Διάσταση εσωτερικών διεργασιών

Μιλάμε για το μοναδικό σύνολο διαδικασιών που δημιουργεί αξία για τους πελάτες και αποφέρει χρηματοοικονομικά οφέλη. Κύριες συνιστώσες στη διάσταση των εσωτερικών διεργασιών αποτελούν η καινοτομία και οι επιχειρησιακές λειτουργίες. Η εταιρεία δίνει μεγάλη έμφαση στην παροχή καινοτόμων προϊόντων μέσω της επιβολής τάσεων στην αγορά. Αντίστοιχη έμφαση δίνεται στην διατήρηση της καλύτερης δυνατής ποιότητας των προϊόντων και στη συνεχή βελτίωση της παραγωγικότητας της γραμμής παραγωγής. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι αναφερόμενοι στρατηγικοί στόχοι μαζί με τις δράσεις για την υλοποίησή τους.

Πίνακας 3.2. Στρατηγικοί στόχοι στη διάσταση των εσωτερικών διεργασιών και δράσεις για την υλοποίησή τους

Επιχειρηματική διαδικασία	Στόχος	Δράσεις
1.Καινοτομία	Παροχή καινοτόμων προϊόντων στην αγορά και εξυπηρέτηση εξειδικευμένων αναγκών	Τμήμα έρευνας και ανάπτυξης το οποίο αναπτύσσει εξειδικευμένα καινοτόμα προϊόντα για συγκεκριμένους πελάτες.
2.Επιχειρησιακές λειτουργίες	<ul style="list-style-type: none"> • Παροχή της καλύτερης δυνατής ποιότητας • Βελτίωση Παραγωγικότητας 	<ul style="list-style-type: none"> • Συνεχείς ποιοτικοί έλεγχοι-Χρήση ποιοτικών πρώτων υλών • Καλύτερη αξιοποίηση τεχνολογικού εξοπλισμού

Διάσταση της μάθησης και εκπαίδευσης

Στη συγκεκριμένη διάσταση δίνεται έμφαση σε όλους τους πόρους για να επιτύχει η επιχείρηση τους στόχους της. Μεγάλη έμφαση δίνει η επιχείρηση στη διατήρηση του ανθρωπίνου δυναμικού της και στην συνεχή εκπαίδευση του μέσα από την επένδυση σε εκπαιδευτικά προγράμματα υψηλής στάθμης.

Σαφή στρατηγικό στόχο, λοιπόν, για την επιχείρηση αποτελεί η ικανοποίηση και διατήρηση του προσωπικού της καθώς και η κατάλληλη και συνεχής εκπαίδευσή του. Για την υλοποίηση των παραπάνω, η επιχείρηση διοργανώνει σεμινάρια για την επανεκπαίδευση του προσωπικού.

Συνοπτικά παρουσιάζονται οι στρατηγικοί στόχοι στις 4 διαστάσεις της Ι.Κ.Ε:

Πίνακας 3.3. Συνοπτική παρουσίαση στρατηγικών στόχων στις 4 διαστάσεις της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων

Στρατηγικοί στόχοι			
Οικονομική διάσταση	Διάσταση πελατών	Διάσταση εσωτερικών διεργασιών	Διάσταση εκπαίδευσης και ανάπτυξης
Συγκράτηση του τζίρου	Απόκτηση νέας πελατειακής βάσης	Παροχή καινοτόμων προϊόντων και εξυπηρέτηση εξειδικευμένων αναγκών	Διατήρηση του προσωπικού

Επίτευξη Ρευστότητας και Κερδοφορίας	Διατήρηση και ικανοποίηση πελατών	Παροχή της καλύτερης δυνατής ποιότητας	Κατάλληλη και συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού
Διαχείριση επισφαλών απαιτήσεων	Κερδοφορία πελάτη	Βελτίωση παραγωγικότητας	
Μείωση εξόδων διοίκησης διάθεσης	Υποστήριξη πελατών		
Εξυγίανση του ισολογισμού	Επαφή και εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την πώληση		
Συγκράτηση του τζίρου	Απομάκρυνση επισφαλών πελατών		
Επίτευξη Ρευστότητας και Κερδοφορίας			

3.4 Ανάπτυξη δεικτών επίδοσης

Στο σημείο αυτό αναζητούνται εκείνοι οι κατάλληλοι δείκτες που θα αντιστοιχιστούν με τους επιμέρους στρατηγικούς στόχους ανά διάσταση και θα μπορέσουν να μετρήσουν επαρκώς την υλοποίησή τους. Οι δείκτες αυτοί θα πρέπει να είναι άμεσα ποσοτικοποιήσιμοι και να εκφράζουν με ακρίβεια και σαφήνεια τον κάθε στρατηγικό στόχο. Ο πλήρης ορισμός τους δίνεται με την μονάδα μέτρησης του δείκτη και με την αναλυτική παρουσίαση του τρόπου υπολογισμού του.

3.4.1 Διάσταση των χρηματοοικονομικών

Ξεκινώντας με την διάσταση των χρηματοοικονομικών, οι δείκτες που χρησιμοποιούνται για τη ποσοτικοποίηση των οικονομικών στόχων είναι λίγο έως πολύ γνωστοί. Παρακάτω αναλύεται ο κάθε δείκτης ανάλογα με τον οικονομικό στόχο:

1. Συγκράτηση του τζίρου

Τζίρος είναι το συνολικό χρηματικό ποσό το οποίο έλαβε μία εταιρία -μία επιχείρηση από την πώληση των προϊόντων ή υπηρεσιών της. Είναι στην ουσία όλα τα έσοδα από τις πωλήσεις. Αυτό το ποσό από τις πωλήσεις θα χρησιμοποιηθεί ως δείκτης για την μέτρηση του συγκεκριμένου στόχου το οποίο μετράται σε ευρώ.

2. Επίτευξη ρευστότητας και κερδοφορίας

Για την ρευστότητα θα χρησιμοποιηθούν οι δείκτες της γενικής και άμεσης ρευστότητας. Οι δείκτες ρευστότητας αναφέρονται στην ικανότητα του οργανισμού να εκπληρώνει έγκαιρα τις λήγουσες υποχρεώσεις του.

Γενική ρευστότητα:
$$\frac{\text{Κυκλοφορούν ενεργητικό Μ.Ο}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$$

Δείχνει το μέτρο ρευστότητας της επιχείρησης, καθώς και το περιθώριο ασφαλείας που διατηρεί η διοίκησή της για να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει μια ανεπιθύμητη εξέλιξη στη ροή των κεφαλαίων κινήσεως. Ορίζεται ως καθαρός αριθμός. Σύμφωνα με διεθνές νόρμες τιμή του αριθμοδείκτη αυτού μεγαλύτερη από 2 είναι πολύ καλή, μεταξύ 1,5 και 2 είναι καλή, μεταξύ 1 και 1,5 και 1 είναι μέτρια και κάτω του 1 μη ικανοποιητική.

$$\text{Άμεση ρευστότητα: } \frac{\text{Κυκλοφορούν ενεργητικό} - \text{Αποθέματα}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$$

Ο αριθμοδείκτης άμεσης ή ειδικής ή πραγματικής ρευστότητας εξετάζει κατά πόσο τα άμεσα ρευστοποιήσιμα στοιχεία ενός οικονομικού οργανισμού είναι σε θέση να καλύψουν τις τρέχουσες υποχρεώσεις του οργανισμού. Ορίζεται ως καθαρός αριθμός. Σύμφωνα με διεθνές νόρμες τιμή του αριθμοδείκτη αυτού μεγαλύτερη από 1,2 είναι πολύ καλή μεταξύ 1 και 1,2 είναι καλή, μεταξύ 0,8 και 1 είναι μέτρια, ενώ μεταξύ 0,5 και 0,8 είναι μη ικανοποιητική (0,5 κάτω αποδεκτό όριο).

Όσον αφορά την κερδοφορία ως δείκτης επίδοσης χρησιμοποιείται το μικτό περιθώριο κέρδους.

$$\text{Μικτό Περιθώριο Κέρδους: } \frac{\text{Πωλήσεις} - \text{Κόστος Πωλήσεων}}{\text{Πωλήσεις}}$$

Δείχνει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα ενός οικονομικού οργανισμού καθώς και τη πολιτική τιμών του. Όσο υψηλότερες τιμές λαμβάνει ο αριθμοδείκτης αυτός τόσο καλύτερο, ώστε να επιτρέπει στον οργανισμό να καλύπτει τα έξοδά του και να παρουσιάζει και ένα ικανοποιητικό καθαρό κέρδος.

3. Διαχείριση επισφαλών απαιτήσεων

Ως αξιόπιστος δείκτης για την μέτρηση του συγκεκριμένου στόχου ορίζεται η μεταβολή των επισφαλειών ανάμεσα σε 2 χρονιές. Οι επισφάλειες αναφέρονται ως ποσό σε ευρώ στο προσάρτημα κάθε ισολογισμού στην έκθεση του ορκωτού λογιστή. Η μονάδα μέτρησης είναι η επί της % μεταβολή των επισφαλειών σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά.

Επισφαλείς απαιτήσεις:

$$\frac{\text{Επισφάλειες τρέχοντος έτους} - \text{Επισφάλειες προηγούμενου έτους}}{\text{Επισφάλειες περσινής χρονιάς}}$$

Ακόμη, στοιχεία για την διαχείριση των επισφαλών απαιτήσεων δίνει ο δείκτης της μέσης περιόδου είσπραξης απαιτήσεων.

$$\text{Μέση περίοδος είσπραξης απαιτήσεων: } \frac{\text{Απαιτήσεις} * 365 \text{ ημέρες}}{\text{Ετήσιες Πιστωτικές Πωλήσεις}}$$

Ο παραπάνω αριθμοδείκτης παρουσιάζει κατά μέσο όρο το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί από τη στιγμή που θα δημιουργηθεί μια απαίτηση από την επιχείρηση σε τρίτο πρόσωπο και την ημερομηνία είσπραξης της. Ο δείκτης αυτός παρουσιάζει στην ουσία την πιστωτική πολιτική του οργανισμού προς τους πελάτες του. Μονάδα μέτρησης του δείκτη είναι οι ημέρες.

Οι μικρές τιμές του δείκτη είναι επιθυμητές. Οι μικρές τιμές υποδηλώνουν ότι αυξάνεται η ρευστότητα της επιχείρησης ώστε να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της ενώ παράλληλα μειώνεται το κόστος του δεσμευμένου χρήματος για το οποίο πληρώνει κάποιους τόκους και το οποίο θα μπορούσε να επενδύσει προς όφελός της.

4. Μείωση εξόδων διοίκησης και διάθεσης

Ως δείκτης θα χρησιμοποιηθούν το **ποσό των εξόδων διοίκησης και διάθεσης** όπως παρουσιάζεται στην κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης του ισολογισμού τα οποία θα συγκριθούν με τα έξοδα διοικήσεως και διαθέσεως της προηγούμενης χρονιάς. Μονάδα μέτρησης των εξόδων αποτελεί το ευρώ.

5. Εξυγίανση του ισολογισμού

Στα πλαίσια της εξυγίανσης του ισολογισμού επιλέγονται ως δείκτες μέτρησης η ταχύτητα κυκλοφορίας ενεργητικού και το Νέο κεφάλαιο.

Ταχύτητα Κυκλοφορίας Ενεργητικού:
$$\frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}}$$

Ο συγκεκριμένος δείκτης αφορά το βαθμό χρησιμοποίησης των περιουσιακών στοιχείων σε σχέση με τις πωλήσεις. Από αυτό φαίνεται αν υπάρχει υπερεπένδυση κεφαλαίων στην επιχείρηση σε σχέση με το ύψος των πωλήσεών της. Ωστόσο, τα στοιχεία αυτού του δείκτη επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τη μέθοδο των αποσβέσεων που ακολουθεί η διοίκηση της εταιρείας, δηλαδή από το αν ακολουθείται πολιτική αυξανόμενης ή σταθερής απόσβεσης. Γενικότερα, όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης αυτός τόσο πιο αποτελεσματικά έχουν χρησιμοποιηθεί τα περιουσιακά της στοιχεία και κατ' επέκταση ο ισολογισμός αναμένεται να προκύπτει περισσότερο ισορροπημένος.

Νέο Κεφάλαιο: Καθαρή θέση +Υπεραξία Ακινήτων= Ίδια Κεφάλαια -Κίνδυνοι από ορκωτό +Υπεραξία Ακινήτων.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθούμε στην δυναμική της υπεραξίας στην εξυγίανση του ισολογισμού. Πολλές φορές ο υπολογισμός της διαφοράς των ιδίων κεφαλαίων από τις ζημίες και τις επισφάλειες (Ι.Κ -ΖΗΜΙΕΣ -ΕΠΙΣΦΑΛΕΙΕΣ) δίνει ως αποτέλεσμα ζημία. Το αποτέλεσμα αυτό δεν αξιολογείται θετικά από εξωτερικούς αξιολογητές, τράπεζες και δυνητικούς επενδυτές. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ωστόσο το ποσό της υπεραξίας των περιουσιακών ακινήτων για αύξηση των ιδίων κεφαλαίων και για βελτίωση της αξιοπιστίας

της επιχείρησης προς εξωτερικούς επενδυτές και τράπεζες (παρά την ζημία που μπορεί να εμφανίζεται στον ισολογισμό).

Η **υπεραξία** μιας επιχείρησης προκύπτει από τη διαφορά που τυχόν παρατηρείται μεταξύ του κόστους επένδυσης σε αυτήν, δηλαδή του χρηματικού αντιτίμου στο οποίο συμφωνείται η συναλλαγή και της εσωτερικής αξίας απόκτησης, δηλαδή της λογιστικής αξίας στην οποία αποτιμάται βάσει των βιβλίων της (εφαρμόζοντας το ποσοστό συμμετοχής στα ίδια κεφάλαιά της). Η υπεραξία αυτή μπορεί να προκύπτει από πιθανώς υποτιμημένα ή υπερτιμημένα στοιχεία του Ενεργητικού ή και των Υποχρεώσεων, ή να οφείλεται στην υπεραξία απόκτησης, δηλαδή τη φήμη και πελατεία.»

Υπολογίζοντας το **Νέο κεφάλαιο**, χρησιμοποιούμε τα ίδια κεφάλαια από τον ισολογισμό, αθροίζουμε σε αυτά το ποσό της υπεραξίας των ακινήτων και αφαιρούμε τους κινδύνους όπως προκύπτουν από την έκθεση του ορκωτού λογιστή. Το νέο κεφάλαιο υπολογίζεται σε ευρώ.

3.4.2 Διάσταση των πελατών

Αντίστοιχα με την οικονομική διάσταση αναζητούμε τους κατάλληλους δείκτες οι οποίοι θα εκφράζουν τους στρατηγικούς στόχους στη διάσταση των πελατών. Παρακάτω αναλύονται οι δείκτες ανάλογα με τον στρατηγικό στόχο που έχει τεθεί:

1. Απόκτηση νέας πελατειακής βάσης

Η επιχείρηση αποσκοπεί στην αύξηση της πελατειακής της βάσης. Άμεσοι δείκτες που εκφράζουν αυτό τον στόχο είναι το μερίδιο αγοράς, ο αριθμός των τρεχόντων πελατών και ο αριθμός των νέων πελατών από χρονιά σε χρονιά.

Μερίδιο αγοράς: Προσδιορίζει την θέση της επιχείρησης στην αγορά σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Οι επιχειρήσεις αποσκοπούν στην αύξηση του μεριδίου αγοράς τους. Αυτό προσδιορίζεται σε αξία ή σε όγκο πωλήσεων σε σχέση με τη γενική αξία ή όγκο πωλήσεων στο κλάδο. Στην περίπτωση μας, το μερίδιο αγοράς της βιομηχανικής επιχείρησης έχει προσδιοριστεί με βάση των όγκο πωλήσεων.

Τρέχοντες πελάτες: Ο συγκεκριμένος δείκτης και συγκεκριμένα η αύξηση των υπαρχόντων πελατών δείχνει αν όντως ο στόχος περί αύξησης της πελατειακής βάσης έχει επιτευχθεί.

Νέοι πελάτες: Η απόκτηση νέας πελατειακής βάσης σίγουρα μπορεί να προσδιοριστεί από τον αριθμό των νέων πελατών που ήρθαν στην επιχείρηση την τρέχουσα χρονιά.

2. Ικανοποίηση πελατών

Για την μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών χρησιμοποιείται ο ολικός μέσος δείκτης ικανοποίησης πελατών όπως προκύπτει από τη μέθοδο MUSA.

Η μέθοδος MUSA, είναι ένα εργαλείο μέτρησης και ανάλυσης της ικανοποίησης πελατών το οποίο χρησιμοποιεί δεδομένα ικανοποίησης πελατών από έρευνες και η ανάλυση

βασίζεται σε ένα μοντέλο προτιμήσεων και στην μεθοδολογία της πολυκριτήριας ανάλυσης. Αποτελεί την πολυκριτηριακή αναλυτική -συνθετική προσέγγιση για το πρόβλημα της μέτρησης και της ανάλυσης της ικανοποίησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη μέθοδος βασίζεται σε πρωτογενή δεδομένα που προέρχονται από το σύνολο των πελατών μιας επιχείρησης και για αυτό το λόγο κρίνεται απαραίτητη η ενσωμάτωση της σε μια γενικότερη μεθοδολογία εφαρμογής προγραμμάτων μέτρησης ικανοποίησης.

Όπως αναφέρουν οι Γρηγορούδης και Σίσκος (2000), η συνολική ικανοποίηση του πελάτη εξαρτάται από ένα σύνολο μεταβλητών που αντιπροσωπεύουν χαρακτηριστικά του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας. Βασικός σκοπός της μεθόδου MUSA είναι η σύνθεση των προτιμήσεων ενός συνόλου πελατών σε μια μαθηματική συνάρτηση αξιών. Επίσης, η μέθοδος ακολουθεί τις γενικές αρχές της ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης υπό περιορισμούς, χρησιμοποιώντας τεχνικές γραμμικού προγραμματισμού.

3. Κερδοφορία πελάτη

Για την μέτρηση του συγκεκριμένου αυτού στόχου ως αξιόπιστος δείκτης θεωρούνται τα κέρδη ανά πελάτη σε ευρώ. Αυτά προσδιορίζονται με βάση τον παρακάτω τύπο:

$$\text{Κέρδη ανά πελάτη} = \frac{\text{Σύνολο κερδών πελατών}}{\text{Πλήθος πελατών}}$$

Μεγάλες τιμές του δείκτη εκφράζουν μεγάλη κερδοφορία των πελατών.

4. Υποστήριξη και εξυπηρέτηση πελατών

Η βιομηχανική επιχείρηση μεριμνώντας για την υποστήριξη των πελατών της διοργανώνει σεμινάρια για τους πελάτες. Ο **αριθμός των σεμιναρίων** προς πελάτες θεωρείται ένας αξιόπιστος δείκτης υποστήριξης των πελατών. Η εξυπηρέτηση των πελατών μπορεί να έμμεσα να μετρηθεί από τον δείκτη του **αριθμού των παραπόνων**. Υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση συνεπάγεται μικρό ή μηδενικό αριθμό παραπόνων.

5. Απομάκρυνση επισφαλών πελατών

Εδώ θα χρησιμοποιηθεί το ποσοστό απομάκρυνσης επισφαλών πελατών=

$$\frac{\text{Επισφαλείς που απομακρύνθηκαν}}{\text{Σύνολο επισφαλών πελατών}}$$

,το οποίο εκφράζεται ως επί της % ως προς το σύνολο των επισφαλών πελατών.

3.4.3 Διάσταση των εσωτερικών διεργασιών

Προχωρώντας στην διάσταση των εσωτερικών διεργασιών με αντίστοιχο τρόπο αναφερόμαστε στους στρατηγικούς στόχους και στους επιλεγμένους δείκτες μέτρησης της επίδοσης ανά στόχο.

1. Παροχή καινοτόμων προϊόντων και εξυπηρέτηση εξειδικευμένων αναγκών

Η επιχείρηση στοχεύει στην παροχή καινοτόμων προϊόντων μέσα από την επιβολή τάσεων στην αγορά. Αξιόπιστοι δείκτες για την μέτρηση του συγκεκριμένου στόχου μπορούν να θεωρηθούν το **πλήθος των νέων προϊόντων** καθώς και το **περιθώριο κέρδους των καινοτόμων προϊόντων**.

Πλήθος νέων προϊόντων: Αφορά όλα τα νέα προϊόντα που δημιούργησε η επιχείρηση το τρέχον έτος και τα οποία παρουσιάστηκαν στην αγορά. Μεγάλο πλήθος νέων προϊόντων συνεπάγεται την ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων και τη διάθεση της επιχείρησης για εξυπηρέτηση όλων των αναγκών που εμφανίζονται στον τομέα δραστηριοποίησής της.

Περιθώριο κέρδους καινοτόμων προϊόντων: Το πλήθος των νέων/καινοτόμων προϊόντων δεν μπορεί από μόνο του να καταδείξει αν τα καινοτόμα προϊόντα είναι όντως κερδοφόρα και χρήζουν ιδιαίτερης αναγνώρισης στην αγορά. Το περιθώριο κέρδους αφορά τα χρήματα εκείνα τα οποία περισσεύουν κατά την πώληση προϊόντων, εφόσον έχουμε καλύψει όλα μας τα έξοδα. Για να επέλθει η κατάλληλη κερδοφορία στην χρηματοοικονομική διάσταση θα πρέπει το περιθώριο κέρδους να προκύπτει υψηλό.

2. Παραγωγή ποιοτικών προϊόντων

Για την επίτευξη του στόχου της παραγωγής ποιοτικών προϊόντων ως αξιόπιστοι δείκτες θα χρησιμοποιηθούν η ποσότητα επανεπεξεργασίας, τα πιστοποιητικά ποιότητας που χρησιμοποιεί η επιχείρηση και ο έλεγχος που γίνεται στους προμηθευτές των πρώτων υλών.

Ποσότητα επανεπεξεργασίας: αφορά την ποσότητα που επεξεργάζεται σε τόνους σε σχέση με την τελική ποσότητα που παράγεται. Αύξηση στην ποσότητα επανεπεξεργασίας καταδεικνύει το βελτιωμένο σύστημα ελέγχου που χρησιμοποιείται στην μονάδα παραγωγής

Πιστοποιητικά ποιότητας: αφορά όλα τα πιστοποιητικά ποιότητας (πιστοποιητικά ISO, κ.ά.) που επιδεικνύουν την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και την τήρηση κανόνων που εξασφαλίζουν την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων.

Έλεγχος προμηθευτών πρώτων υλών: αφορά τους ελέγχους που διεξάγονται κατά τη διαδικασία παραλαβής των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή του προϊόντος από τους διάφορους προμηθευτές. Οι ολοένα και συχνότεροι έλεγχοι είναι ικανοί να εντοπίσουν μη ποιοτικές πρώτες ύλες και συνεπώς να εξασφαλίσουν την τελική παραγωγή ποιοτικών προϊόντων.

3. Βελτίωση παραγωγικότητας

Η βελτίωση της παραγωγικότητας διαφαίνεται άμεσα από την βελτίωση των δεικτών της παραγωγικότητας του μύλου, της παραγωγικότητας που αφορά τις ζωοτροφές και την απόδοση του μύλου.

Παραγωγικότητα μύλου: αφορά την παραγωγή αλευριού του Μύλου σε τόνους ανά εργοτομέρα. Αυξημένη τιμή συνεπάγεται αυξημένη παραγωγικότητα.

Παραγωγικότητα στις ζωοτροφές: αντίστοιχα αφορά τους τόνους ζωοτροφών που παράγονται ανά εργατοημέρα. Αυξημένη τιμή συνεπάγεται αυξημένη παραγωγικότητα.

Απόδοση Μύλου: Στην μυλωνική μεταφράζεται ως το ποσοστό ανάκτησης του αλεύρου από το σιτάρι. Αυξημένη τιμή συνεπάγεται αυξημένη απόδοση και κατ' επέκταση αυξημένη παραγωγικότητα.

3.4.4 Διάσταση της μάθησης και εκπαίδευσης

Τέλος, θα προσδιοριστούν οι δείκτες που χρησιμοποιούνται για την μέτρηση της επίτευξης των στόχων στην διάσταση της μάθησης και εκπαίδευσης. Παρακάτω αναφέρονται οι στρατηγικοί στόχοι και οι δείκτες που χρησιμοποιούνται.

1. Διατήρηση του προσωπικού σε συγκεκριμένο επίπεδο

Η επιχείρηση στοχεύει στην διατήρηση του αριθμού του προσωπικού της σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο το οποίο θα αναφερθεί αργότερα κατά την φάση της στοχοθεσίας. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιούμε τον **αριθμό του προσωπικού** τον οποίο αργότερα θα συγκρίνουμε με την τιμή στόχο όπως προκύπτει από τη Διεύθυνση Προσωπικού.

2. Κατάλληλη και συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού

Ως αξιόπιστοι δείκτες για την υλοποίηση αυτού του στόχου επιλέχθηκαν τα σεμινάρια προς τους εργαζόμενους και το κόστος εκπαίδευσης.

Σεμινάρια προς εργαζόμενους: Η επιχείρηση διοργανώνει σεμινάρια προς τους εργαζόμενους στα πλαίσια της διαρκούς εκπαίδευσης και βελτίωσης του. Ο αριθμός των σεμιναρίων είναι ικανός να προσδιορίσει αν όντως η επιχείρηση μεριμνεί για την εκπαίδευση του προσωπικού της.

Κόστος εκπαίδευσης: Το κόστος εκπαίδευσης αφορά όλα τα κόστη σε ευρώ για την εκπαίδευση του προσωπικού. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει το κόστος των σεμιναρίων, τυχόν εκπαιδευτικές εκδρομές κ.ά.

3.5 Υπολογισμός δεικτών επίδοσης

Δεδομένου ότι αναλύονται οι χρονιές 2013 και 2014 και δεδομένου ότι στα οικονομικά η στοχοθεσία για κάθε δείκτη αφορά την διατήρηση των επιπέδων της προηγούμενης χρονιάς, θα υπολογιστούν αναλυτικά οι δείκτες τις χρονιές 2012, 2013 και 2014.

1. Ποσό τζίρου -ευρώ

- **Τζίρος (2012)**= 39.744.025,76 €
- **Τζίρος (2013)**= 38.633.320,80 €
- **Τζίρος (2014)**= 35.533.186,94 €

$$2. \text{ Γενική ρευστότητα (Γ.Ρ.)} = \frac{\text{Κυκλοφορούν ενεργητικό Μ.Ο}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$$

$$\bullet \text{ Γ.Ρ. (2012)} = \frac{37.712.445,15}{33.567.138,25} = 1,1123$$

$$\bullet \text{ Γ.Ρ. (2013)} = \frac{37.596.438,32}{34.400.380,84} = 1,0929$$

$$\bullet \text{ Γ.Ρ. (2014)} = \frac{40.229.769,76}{38.288.482,65} = 1,0507$$

Για τιμές του δείκτη μεταξύ 1 και 1,5 η θέση της επιχείρησης χαρακτηρίζεται ως μέτρια. Την δεδομένη χρονική στιγμή της οικονομικής κρίσεως και αποεπενδύσεως, η διατήρηση της γενικής ρευστότητας σε παραπλήσια επίπεδα κρίνεται ιδιαίτερα θετική.

$$3. \text{ Άμεση Ρευστότητα (Α.Ρ.)} = \frac{\text{Κυκλοφορούν ενεργητικό} - \text{Αποθέματα}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$$

$$\bullet \text{ Α.Ρ. (2012)} = \frac{37.712.445,15 - 5.057.842,37}{33.567.138,25} = 0,9728$$

$$\bullet \text{ Α.Ρ. (2013)} = \frac{37.596.438,32 - 4.652.489,82}{34.400.380,84} = 0,9234$$

$$\bullet \text{ Α.Ρ. (2014)} = \frac{40.229.769,76 - 6.730.040,20}{38.288.482,65} = 0,8749$$

Για τιμές του δείκτη μεταξύ 0,8 και 1 η θέση της επιχείρησης χαρακτηρίζεται ως μέτρια. Αντίστοιχα με την γενική ρευστότητα, η μικρή μεταβολή της άμεσης ρευστότητας ανάμεσα σε 2 χρονιές κρίνεται ιδιαίτερα θετική.

$$4. \text{ Μικτό Περιθώριο Κέρδους (Μ.Π.Κ.)} = \frac{\text{Πωλήσεις} - \text{Κόστος Πωλήσεων}}{\text{Πωλήσεις}}$$

$$\bullet \text{ Μ.Π.Κ. (2012)} = \frac{7.937.098,30}{39.744.025,76} = 0,19976$$

$$\bullet \text{ Μ.Π.Κ. (2013)} = \frac{7.543.016,60}{38.633.320,80} = 0,19524$$

$$\bullet \text{ Μ.Π.Κ. (2014)} = \frac{6.932.707,94}{35.533.186,94} = 0,19511$$

Παρατηρείται πολύ μικρή μεταβολή ιδιαίτερα μεταξύ των χρονιών 2013 και 2014, κάτι το οποίο υποδηλώνει ότι η επιχείρηση κάλυπτε με τον ίδιο περίπου τρόπο τα έξοδά της τις

προηγούμενες χρονιές ενώ έχει διατηρήσει σχεδόν σταθερό το επίπεδο της κερδοφορίας της.

5. **Ποσοστό επισφαλών Απαιτήσεων (Π.Ε.Α.)-επί της %**
$$\frac{\text{Επισφάλειες τωρινής χρονιάς} - \text{Επισφάλειες περσινής χρονιάς}}{\text{Επισφάλειες περσινής χρονιάς}}$$

$$\text{Π.Ε.Α.} = \frac{7.400.000,00 - 7.400.000,00}{7.400.000,00} * 100 = 0\%$$

Το ποσοστό επισφαλών απαιτήσεων είναι ίδιο τις χρονιές 2013 και 2014.

6. **Μέση Περίοδος Είσπραξης Απαιτήσεων (Μ.Π.Ε.Α.) -ημέρες-**
$$\frac{\text{Απαιτήσεις} * 365 \text{ ημερες}}{\text{Ετήσιες Πιστωτικές Πωλήσεις}}$$

- **Μ.Π.Ε.Α. (2012)** = $\frac{18.276.727,01 * 365}{31.973.030,04} = 208,644$ ημέρες
- **Μ.Π.Ε.Α. (2013)** = $\frac{18.308.494,06 * 365}{31.090.304,20} = 214,941$ ημέρες
- **Μ.Π.Ε.Α. (2014)** = $\frac{19.140.739,64 * 365}{28.600.479,00} = 244,274$ ημέρες

Παρατηρείται μια αύξηση στη μέση περίοδο είσπραξης των απαιτήσεων, αποτέλεσμα όχι ιδιαίτερα ευνοϊκό στην προσπάθεια της επιχείρησης για σταδιακή διαχείριση των επισφαλών απαιτήσεων.

7. **Έξοδα διοίκησης-διάθεσης (Ε.Δ.Δ.) -ευρώ**

- **Ε.Δ.Δ. (2012)** = 5.245.972,26 €
- **Ε.Δ.Δ. (2013)** = 4.989.482,50 €
- **Ε.Δ.Δ. (2014)** = 5.032.405,70 €

Παρατηρείται μια σχετική διατήρηση του επιπέδου εξόδων διοίκησης και διάθεσης, αποτέλεσμα ευνοϊκό στην περίοδο της οικονομικής κρίσης. Παρ' όλα αυτά χρειάζεται περαιτέρω προσπάθεια για την επίτευξη του στόχου περί μείωσης των εξόδων αυτών.

8. **Ταχύτητα Κυκλοφορίας Ενεργητικού (Τ.Κ.Ε.) -**
$$\frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}}$$

- **Τ.Κ.Ε. (2012)** = $\frac{39.744.025,76}{33.257.851,79} = 1,195$ φορές
- **Τ.Κ.Ε. (2013)** = $\frac{38.633.320,80}{34.707.939,05} = 1,113$ φορές

- **Τ.Κ.Ε. (2014)**= $\frac{35.533.186,94}{34.566.983,08}=1,027$ φορές

Δεν παρατηρείται κάποια ιδιαίτερα αξιόλογη αυξομείωση στον δείκτη της ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού ο οποίος αφορά στην αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης. Η επιχείρηση εξακολουθεί να αξιοποιεί με τον ίδιο περίπου τρόπο τα περιουσιακά της στοιχεία.

9. Νέο Κεφάλαιο (Ν.Κ) –ευρώ

ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ (2012)= Ι.Κ-ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΑΠΟ ΟΡΚΩΤΟ=34.617.545,52-21.818.525,06-7.400.000-879.500=4.519.520,46 €

ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ (2013)= Ι.Κ-ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΑΠΟ ΟΡΚΩΤΟ= 34.677.871,44-21.789.120,24-7.400.000,00- 900.000,00=4.588.751,20 €

ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ (2014)= Ι.Κ-ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΑΠΟ ΟΡΚΩΤΟ= 34.584.380,06-21.847.930,38-7.400.000,00-859.000,00=4.477.449,68 €

Νέο κεφάλαιο (Ν.Κ)=Καθαρή θέση+ Υπεραξία ακινήτων

- **Ν.Κ (2012)**= 4.519.520,46+30.045.295,42=34.564.815,88 €
- **Ν.Κ (2013)**= 4.588.751,20+30.830.454,44=35.419.205,64 €
- **Ν.Κ (2014)**= 4.477.449,68+29.497.823,55=33.975.273,23 €

Παρατηρείται ένα σχετικά σταθερό νέο κεφάλαιο της επιχείρησης, το οποίο σταδιακά συμβάλλει στην εξυγίανση του ισολογισμού της και στη βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης προς τράπεζες και εξωτερικούς επενδυτές μέσα από την εκμετάλλευση των υπεραξιών των ακινήτων που έχει στην κατοχή της.

Σε επόμενη παράγραφο θα γίνει λεπτομερής υπολογισμός των αποκλίσεων των τιμών των δεικτών από τις τιμές στόχους τις χρονιές 2013 και 2014.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι στρατηγικοί στόχοι ανά διάσταση, οι επιλεγμένοι δείκτες μέτρησης επίδοσης των στρατηγικών στόχων με τις μονάδες μέτρησής τους και οι μετρημένες τιμές των δεικτών.

Πίνακας 3.4. Οικονομική διάσταση, δείκτες και μετρήσεις

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ					
Στρατηγικός στόχος	Δείκτης	Μονάδες μέτρησης	Μέτρηση 2012	Μέτρηση 2013	Μέτρηση 2014

Συγκράτηση τζίρου	Τζίρος	€	39.744.025,76	38.633.320,80	35.533.186,94
Επίτευξη ρευστότητας και κερδοφορίας	Γενική ρευστότητα		1,1234	1,0929	1,0507
	Άμεση ρευστότητα		0,9728	0,9234	0,8749
	Μικτό περιθώριο κέρδους	% πωλήσεων	0,19976	0,19524	0,19511
Διαχείριση επισφαλών απαιτήσεων	Επισφαλείς απαιτήσεις	% επισφαλών απαιτήσεων (αξία σε €) προηγούμενης χρονιάς	0%	0%	0%
	Μέση περίοδος είσπραξης απαιτήσεων	ημέρες	208,64	214,94	244,27
Μείωση εξόδων διοίκησης-διάθεσης	Έξοδα διοίκησης-διάθεσης	€	5.245.972,26	4.989.482,50	5.032.405,70
Εξυγίανση ισολογισμού	Ταχύτητα Κυκλοφορίας Ενεργητικού		1,195 φορές	1,113 φορές	1,027 φορές
	Καθαρό Κεφάλαιο	€	34.564.815,88	35.419.205,64	33.975.273,23

Πίνακας 3.5. Διάσταση πελατών, δείκτες και μετρήσεις

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ				
Στρατηγικός στόχος	Δείκτης	Μονάδες μέτρησης	Μέτρηση 2013	Μέτρηση 2014
Διατήρηση και ενίσχυση πελατειακής βάσης	Μερίδιο Αγοράς	% όγκου πωλήσεων προς το σύνολο του κλάδου	10	8
	Τρέχοντες πελάτες	Συνολικός αριθμός πελατών	1631	1717
	Νέοι πελάτες	Αριθμός νέων πελατών	25	32
Ικανοποίηση πελατών	Ικανοποίηση Πελατών	Τιμή στο [0, 100]	78,28	78,28

Κερδοφορία πελάτη	Κέρδη ανά πελάτη	€ ανά πελάτη	13.620	11.420
Υποστήριξη και εξυπηρέτηση πελατών	Σεμινάρια προς πελάτες	Αριθμός σεμιναρίων προς πελάτες	15	17
	Αριθμός παραπόνων	Αριθμός παραπόνων μετά την εξυπηρέτηση	15	12
Απομάκρυνση επισφαλών πελατών	Ποσοστό απομάκρυνσης επισφαλών πελατών	% ως προς το σύνολο των επισφαλών πελατών	0	0

Πίνακας 3.6. Διάσταση εσωτερικών διεργασιών, δείκτες και μετρήσεις

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ				
Στρατηγικός στόχος	Δείκτης	Μονάδες μέτρησης	Μέτρηση 2013	Μέτρηση 2014
Παροχή καινοτόμων προϊόντων και εξυπηρέτηση εξειδικευμένων αναγκών	Πλήθος νέων προϊόντων	Αριθμός νέων κωδικών	25	15
	Περιθώριο κέρδους καινοτόμων προϊόντων	% κέρδους	30	30
Παραγωγή ποιοτικών προϊόντων	Ποσότητα επανεπεξεργασίας	Τόνοι	228	258,5
	Πιστοποιητικά ποιότητας	Αριθμός πιστοποιητικών	3	4
	Έλεγχος προμηθειών πρώτων υλών	% προμηθειών που ελέγχονται ως προς το σύνολο των προμηθειών	100	100
Βελτίωση παραγωγικότητας	Παραγωγικότητα ΜΥΛΟΥ	Τόνοι/εργατοημέρα	3,1	4,2
	Παραγωγικότητα για ζωοτροφές	Τόνοι/εργατοημέρα	11,5	12,8
	Απόδοση ΜΥΛΟΥ (ΛΕΥΚΟΣ)	% ποσοστό ανάκτησης αλεύρου από σιτάρι	74	75,5

Πίνακας 3.7. Διάσταση εκπαίδευσης και ανάπτυξης, δείκτες και μετρήσεις

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ				
Στρατηγικός στόχος	Δείκτης	Μονάδες μέτρησης	Μέτρηση 2013	Μέτρηση 2014
Διατήρηση προσωπικού σε	Αριθμός	Άτομα	148	139

συγκεκριμένο επίπεδο	προσωπικού			
Κατάλληλη και συνεχής εκπαίδευση προσωπικού	Σεμινάρια προς εργαζόμενους	Αριθμός σεμιναρίων	7	10
	Κόστος εκπαίδευσης	€	15.598,31	22.544,99

Πίνακας 5. Διάσταση εκπαίδευσης και ανάπτυξης στην Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων

3.6 Σχέσεις αιτιότητας μεταξύ των δεικτών επίδοσης

Ο σωστός σχεδιασμός μιας Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων (I.K.E) προϋποθέτει την ύπαρξη μιας αλυσίδας σχέσεων αιτιότητας μεταξύ των δεικτών επίδοσης η οποία θα ξεκινά από τη διάσταση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης και θα καταλήγει στη βελτίωση των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων όπως αυτά απεικονίζονται στη διάσταση των οικονομικών. Ο σαφής ορισμός των σχέσεων μεταξύ των δεικτών μέτρησης, δίνει την δυνατότητα του ελέγχου, της αξιολόγησης και της αποτελεσματικότερης διαχείρισής τους, καθιστώντας αποτελεσματικότερη την εφαρμογή της στρατηγικής.

Η κατανόηση αυτών των σχέσεων γίνεται εφικτή μέσω της κατασκευής κατάλληλου στρατηγικού χάρτη, μέσω του οποίου σχεδιάζονται όλες οι περίπλοκες σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος μεταξύ των 4 διαστάσεων. Κατάλληλα βέλη υποδηλώνουν ότι κάθε δράση εξαρτάται από την εκτέλεση μιας άλλης δράσης. Αυτές οι σχέσεις αιτιότητας προσπαθούν να καταδείξουν την σχετική συνάφεια μεταξύ φαινομενικά ανόμοιων στοιχείων τα οποία εμπεριέχονται στην επιχειρησιακή στρατηγική. Άλλωστε η αποτελεσματική εξέταση της υλοποίησης της στρατηγικής επιτυγχάνεται με την λεπτομερή εξέταση όλων των συστατικών της ως ενιαίο σύνολο και όχι μεμονωμένα.

Προχωρώντας στην περιγραφή των αλυσιδωτών σχέσεων των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, καταγράφουμε τις παρακάτω σχέσεις αιτιότητας μεταξύ των επιλεγέντων δεικτών των 4 διαστάσεων:

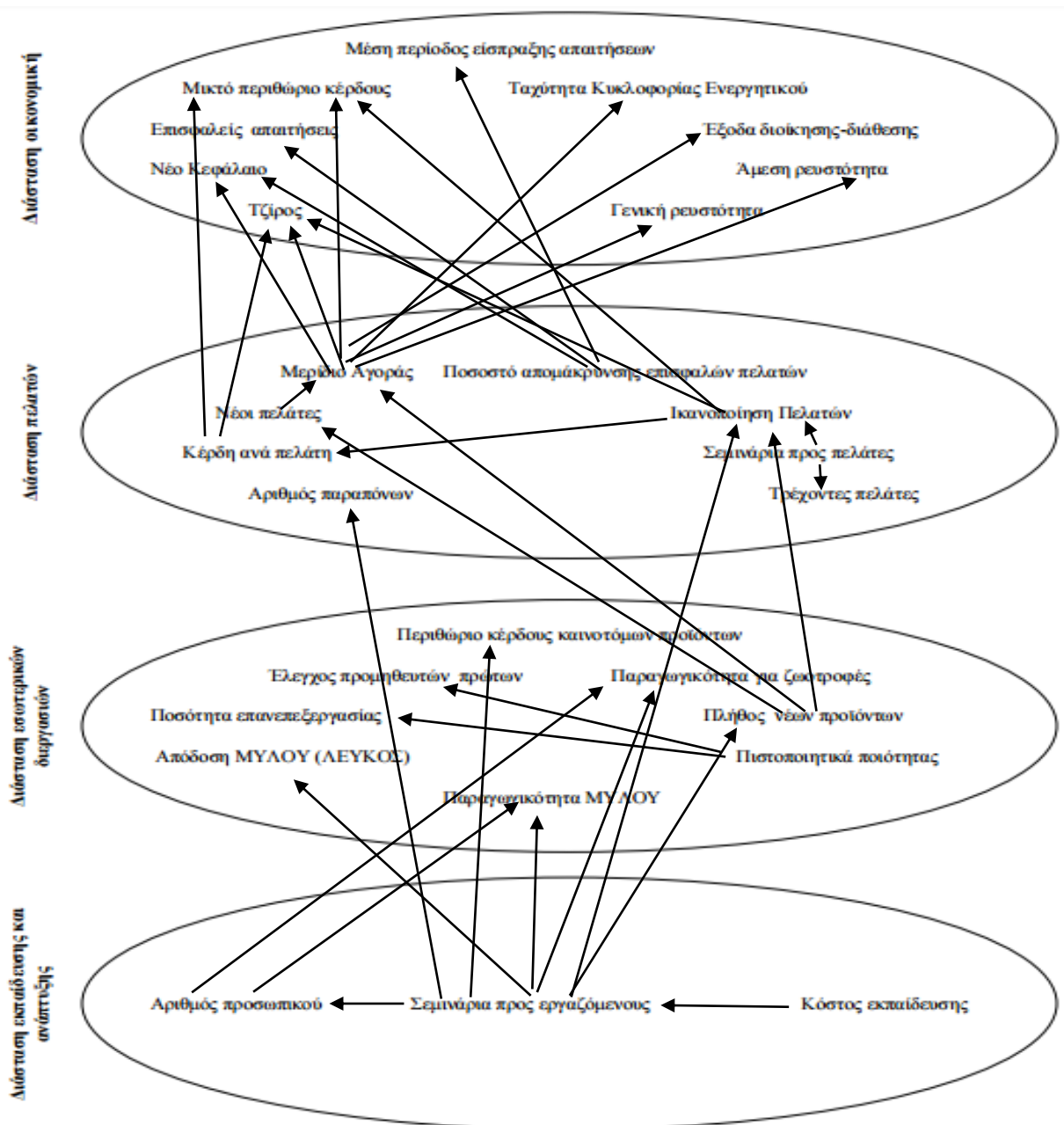
- Η κατάλληλη και συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού, συμβάλλει στην ικανοποίηση του και στην ελαχιστοποίηση της πιθανότητας αποχώρησης του, οπότε και ο στόχος για διατήρηση του προσωπικού σε συγκεκριμένο επίπεδο είναι περισσότερο εφικτός, καθώς δεν χρειάζεται να απολυθούν ή να αποχωρήσουν εργαζόμενοι λόγω κακών επιδόσεων ή δυσaréσκειας αντίστοιχα.
- Η διατήρηση του προσωπικού αυξάνει σταδιακά την εμπειρία του και επιτυγχάνεται καλύτερη διαχείριση του τεχνολογικού εξοπλισμού η οποία αυξάνει την παραγωγικότητα του Μύλου και των ζωοτροφών και βελτιώνει την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων.
- Με αντίστοιχο τρόπο η επένδυση στην εκπαίδευση (κόστος εκπαίδευσης) συμβάλλει στη διοργάνωση περισσότερων και ποιοτικότερων σεμιναρίων οπότε και επέρχεται η ικανοποίηση και τα αποτελέσματα που προαναφέρθηκαν. Ακόμη αυξάνεται η απόδοση των εργαζομένων με αποτέλεσμα την βελτιωμένη απόδοση στην διάσταση των εσωτερικών διεργασιών. Ικανοποιημένοι και αποδοτικότεροι

εργαζόμενοι ασκούν προσεκτικότερους ελέγχους στους προμηθευτές πρώτων υλών και διαχειρίζονται καλύτερα τον τεχνολογικό εξοπλισμό με αποτέλεσμα την αυξημένη παραγωγικότητα και απόδοση του Μύλου και την ποιοτικότερη παραγωγή προϊόντων.

- Η συχνή επανεπεξεργασία η οποία επιτυγχάνεται στα προϊόντα συμβάλλει στην ολοένα και ποιοτικότερη παραγωγή προϊόντων.
- Η ποιότητα των προϊόντων εξασφαλίζεται και από τα πιστοποιητικά ποιότητας τα οποία διασφαλίζουν τις αρχές λειτουργίας της επιχείρησης και την συμμόρφωση της με διεθνή πρότυπα και κανονισμούς.
- Η επένδυση σε σεμινάρια συμβάλλει στην μεγαλύτερη τεχνογνωσία του προσωπικού και στην ύπαρξη περισσότερων ιδεών για ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων. Συνεπώς επιτυγχάνεται ο στόχος περί παροχής καινοτόμων προϊόντων ο οποίος μετράται από τον αριθμό των καινοτόμων προϊόντων που παρουσιάστηκαν στην αγορά και από το περιθώριο κέρδους τους.
- Η παροχή ποιοτικότερων προϊόντων ως αποτέλεσμα της συχνής εκπαίδευσης του προσωπικού καθώς και η παροχή καινοτόμων προϊόντων συμβάλλει στην ικανοποίηση των πελατών και στη μείωση του αριθμού των παραπόνων. Ως αποτέλεσμα της ικανοποίησης, εμφανίζεται η αυξημένη κερδοφορία του πελάτη, η ενδεχόμενη αύξηση του μεριδίου αγοράς και του αριθμού των νέων πελατών καθώς και η διατήρηση των τρεχόντων πελατών. Η στενή σχέση που αναπτύσσεται με τους πελάτες μέσω της διοργάνωσης κατάλληλων σεμιναρίων συμβάλλει επίσης στην ικανοποίησή τους και στη διατήρησή τους.
- Η απομάκρυνση των επισφαλών πελατών συμβάλλει με τη σειρά της στη διαχείριση των επισφαλειών στη διάσταση των οικονομικών και στη πιθανή μείωση της μέσης περιόδου είσπραξης των απαιτήσεων.
- Η αύξηση του μεριδίου αγοράς και των νέων πελατών θα οδηγήσει σε αυξημένες πωλήσεις και κατ' επέκταση σε αύξηση της ταχύτητας κυκλοφορίας του ενεργητικού και άρα στην εξυγίανση του ισολογισμού. Αυτή η εξυγίανση του ισολογισμού μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένα έξοδα διοίκησης και διάθεσης και σε αυξημένο Νέο Κεφάλαιο.
- Η διαχείριση των επισφαλών πελατών, θα μειώσει το ποσό των επισφαλειών και θα αυξήσει το Νέο Κεφάλαιο που συμβάλλει στην εξυγίανση του ισολογισμού.
- Η αύξηση του μεριδίου αγοράς και των νέων πελατών θα οδηγήσει σε αυξημένη κερδοφορία, όπως θα περιγράφεται από το μικτό περιθώριο κέρδους, ενώ θα συμβάλλει στη διατήρηση ή και αύξηση της ρευστότητας της επιχείρησης που εκφράζεται από τους δείκτες της γενικής και άμεσης ρευστότητας.

Γίνονται, πλέον, αντιληπτές οι πολύπλοκες σχέσεις μεταξύ των δεικτών στις 4 διαστάσεις. Βελτίωση στη τιμή ενός δείκτη στη διάσταση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, οδηγεί σε βελτίωση της τιμής κάποιου ή κάποιων δεικτών στη διάσταση των εσωτερικών διεργασιών. Αυτή με τη σειρά της θα οδηγήσει σε βελτιωμένη απόδοση ενός ή περισσότερων δεικτών στη διάσταση των πελατών η οποία εν τέλει θα οδηγήσει σε βελτιωμένα οικονομικά αποτελέσματα. Αυτή η αλυσίδα αξίας που δημιουργείται μεταξύ των δεικτών στις 4 διαστάσεις, αποκαλύπτει τη γενικότερη φιλοσοφία της μεθόδου της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων η οποία βασίζεται στην γενικότερη αξιολόγηση της στρατηγικής μέσα από τη σύνδεση οικονομικών και μη οικονομικών δεικτών στις 4 διαστάσεις. Για να δημιουργηθεί οικονομική αξία, θα πρέπει να υπάρχουν κατάλληλα ικανοποιημένοι πελάτες. Κατάλληλες εσωτερικές διεργασίες έχουν προγραμματιστεί και εκτελεστεί επιτυχώς για να επέλθει αυτή η ικανοποίηση. Αυτή η σωστή εκτέλεση των εσωτερικών διεργασιών μπορεί να επιτευχθεί μόνο με την κατάλληλη εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού της επιχείρησης.

Στο σχήμα 3.1. παρουσιάζεται ο στρατηγικός χάρτης της επιχείρησης στον οποίο διαφαίνονται οι προαναφερθείσες πολύπλοκες σχέσεις αιτιότητας μεταξύ των δεικτών των 4 διαστάσεων:



Σχήμα 3.1. Στρατηγικός χάρτης Βιομηχανικής Επιχείρησης

3.7 Οριοθέτηση στρατηγικών στόχων

Έχοντας καθορίσει τους στρατηγικούς στόχους στις 4 διαστάσεις καθώς και τους δείκτες μέτρησης της επίδοσης για αυτούς τους στόχους, θα πρέπει να καθορίσουμε εκείνες τις τιμές που αποτελούν τα ορόσημα για κάθε δείκτη. Με άλλα λόγια θα πρέπει να καθοριστεί η τιμή στόχος για κάθε δείκτη προκειμένου να υπολογιστεί αργότερα η απόκλιση της τιμής μέτρησης του δείκτη από την τιμή στόχο. Όλες οι τιμές στόχοι καθορίστηκαν μετά από επικοινωνία με τον Οικονομικό Διευθυντή και τον Διευθυντή Παραγωγής της επιχείρησης.

Στην διάσταση των **οικονομικών** η Διεύθυνση στοχεύει στην διατήρηση ή και αύξηση των επιπέδων των τιμών σε αυτά της προηγούμενης χρονιάς. Μιας και γίνεται εξέταση των χρονιών 2013 και 2014 και έχοντας τις υπολογισμένες τιμές των δεικτών για τις χρονιές 2012, 2013 και 2014 γίνεται αντιληπτό πως οι τιμές στόχοι για το 2013 είναι οι υπολογισμένες τιμές του 2012 και οι τιμές στόχοι για το 2014 είναι οι υπολογισμένες τιμές το 2013. Έτσι για παράδειγμα η τιμή στόχος για την γενική ρευστότητα το 2013 είναι η υπολογισμένη τιμή της γενικής ρευστότητας το 2012, δηλαδή 1,1234. Αντίστοιχα, η τιμή στόχος για την γενική ρευστότητα το 2014 είναι η μετρημένη τιμή της γενικής ρευστότητας το 2013, δηλαδή 1,0929. Προφανώς τιμές πάνω από τον στόχο αξιολογούνται θετικά, μιας και μιλάμε για διατήρηση ή και αύξηση των επιπέδων της προηγούμενης χρονιάς. Με ανάλογο τρόπο καθορίζονται όλες οι τιμές στόχοι για το 2013 και 2014.

Στη διάσταση των **πελατών**, η επιχείρηση αποσκοπεί σε ένα μερίδιο αγοράς της τάξεως του 12%. Αυτό αφορά % όγκου πωλήσεων προς το σύνολο του κλάδου. Αντίστοιχα αποσκοπεί οι τρέχοντες πελάτες της να φτάνουν σε αριθμό τους 1800 ενώ οι νέοι τους 40. Όσον αφορά τη μέση ολική ικανοποίηση η Διεύθυνση θέτει ως στόχο το 75%. Σε ερώτηση για τα κέρδη ανά πελάτη, η Διεύθυνση αναφέρει πως αυτά πρέπει να φτάνουν ή υπερβαίνουν τις 12.000 €. Η τιμή στόχος για τα ετήσια σεμινάρια που διοργανώνονται προς τους πελάτες ανά έτος καθορίστηκε ως 15. Τα παράπονα από τους πελάτες δεν πρέπει να ξεπερνούν τα 15. Για τους επισφαλείς πελάτες η επιχείρηση αποσκοπεί τουλάχιστον στο να μην αυξήσει τον αριθμό των επισφαλειών και να μην αποκτήσει άλλους επισφαλείς πελάτες, οπότε και ο στόχος περί ποσοστού απομάκρυνσης τέθηκε στο 0%.

Στη διάσταση των **εσωτερικών διεργασιών**, ο αναμενόμενος στόχος που αφορά τον αριθμό των καινοτόμων προϊόντων τέθηκε στο 25. Αντίστοιχα το αναμενόμενο περιθώριο κέρδους των καινοτόμων προϊόντων τέθηκε στο 25%. Όσον αφορά την ετήσια ποσότητα επανεπεξεργασίας ως στόχος τέθηκαν οι 200 τόνοι. Η επιχείρηση σύμφωνα με την Διεύθυνση θα πρέπει να διαθέτει σε αριθμό 4 πιστοποιητικά που διασφαλίζουν τις αρχές λειτουργίας της. Η επιχείρηση δίνοντας μεγάλη έμφαση στην ποιότητα, αναφέρει πως αποτελεί στόχο ο 100% έλεγχος των προμηθευτών πρώτων υλών. Σχετικά με την παραγωγικότητα του Μύλου και των ζωοτροφών ως τιμές στόχοι τέθηκαν οι 4 και 12 τόνοι ανά εργατομέρα αντίστοιχα ενώ για την απόδοση του Μύλου ως στόχος ποσοστού ανάκτησης του αλεύρου από σιτάρι τέθηκε το 75%.

Στην διάσταση της **εκπαίδευσης και ανάπτυξης**, η επιχείρηση στοχεύει στη διατήρηση του αριθμού του προσωπικού σε αυτόν των 140 ατόμων. Ακόμη, αναφέρει πως πρέπει να διοργανώνονται τουλάχιστον 8 σεμινάρια προς τους εργαζόμενους ανά έτος, ενώ ο προϋπολογισμός για το κόστος εκπαίδευσης του προσωπικού θα πρέπει να αγγίζει τα 20.000€

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι στρατηγικοί στόχοι στις 4 διαστάσεις, οι επιλεγμένοι δείκτες ανά στόχο και τα ορόσημα ή τιμές στόχοι. Στην οικονομική διάσταση υπάρχουν διαφορετικές τιμές στόχοι για τις χρονιές 2013 και 2014 ενώ για τις άλλες 3 διαστάσεις οι τιμές στόχοι είναι ίδιες για τις χρονιές 2013 και 2014.

Πίνακας 3.8. Διάσταση οικονομικών και τιμές στόχοι

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ			
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ	ΤΙΜΗ ΣΤΟΧΟΣ 2014	ΤΙΜΗ ΣΤΟΧΟΣ 2013
Συγκράτηση τζίρου	Τζίρος	38.633.320,80 €	39.744.025,76 €
Επίτευξη Ρευστότητας και Κερδοφορίας	Γενική ρευστότητα	1,0929	1,1234
	Άμεση ρευστότητα	0,9234	0,9728
	Μικτό περιθώριο κέρδους	0,19524	0,19976
Διαχείριση επισφαλών απαιτήσεων	Επισφαλείς απαιτήσεις	0%	0%
	Μέση περίοδος είσπραξης απαιτήσεων	214,94	208,644
Μείωση εξόδων διοίκησης - διάθεσης	Έξοδα διοίκησης- διάθεσης	4.989.482,50 €	5.245.972,26 €
Εξυγίανση του ισολογισμού	Ταχύτητα Κυκλοφορίας Ενεργητικού	1,113	1,195
	Νέο Κεφάλαιο	35.419.205,64 €	34.564.815,88 €

Πίνακας 3.9. Διάσταση πελατών και τιμές στόχοι

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ		
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ	ΤΙΜΗ ΣΤΟΧΟΣ 2014
Απόκτηση νέας πελατειακής βάσης	Μερίδιο Αγοράς	12%
	Τρέχοντες πελάτες	1800
	Νέοι πελάτες	40
Ικανοποίηση πελατών	Ικανοποίηση Πελατών	75%
Κερδοφορία πελάτη	Κέρδη ανά πελάτη	12.000 €
Υποστήριξη και εξυπηρέτηση πελατών	Σεμινάρια προς πελάτες	15
	Αριθμός παραπόνων	15
Απομάκρυνση επισφαλών πελατών	Ποσοστό απομάκρυνσης επισφαλών πελατών	0%

Πίνακας 3.10. Διάσταση εσωτερικών διεργασιών και τιμές στόχοι

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ		
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ	ΤΙΜΗ ΣΤΟΧΟΣ 2014
Διατήρηση του προσωπικού	Αριθμός προσωπικού	140
Κατάλληλη και συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού	Σεμινάρια προς εργαζόμενους	8
	Κόστος εκπαίδευσης	20.000,00 €

Πίνακας 3.11. Διάσταση εκπαίδευσης και ανάπτυξης και τιμές στόχοι

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ		
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ	ΤΙΜΗ ΣΤΟΧΟΣ 2014
Παροχή καινοτόμων προϊόντων και εξυπηρέτηση εξειδικευμένων αναγκών	Πλήθος νέων προϊόντων	25
	Περιθώριο κέρδους καινοτόμων προϊόντων	25%
Παραγωγή ποιοτικών προϊόντων	Ποσότητα επανεπεξεργασίας	200
	Πιστοποιητικά ποιότητας	4
	Έλεγχος προμηθευτών πρώτων υλών	100%
Βελτίωση παραγωγικότητας	Παραγωγικότητα ΜΥΛΟΥ	4
	Παραγωγικότητα για ζωοτροφές	12
	Απόδοση ΜΥΛΟΥ (ΛΕΥΚΟΣ)	75%

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Μαθηματικό μοντέλο Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων

4.1 Πολυκριτήριο μοντέλο με βάση τους στόχους

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται το μαθηματικό μοντέλο που θα χρησιμοποιηθεί ώστε να υπολογιστούν οι τελικές αξίες ανά διάσταση τις χρονιές 2013 και 2014 και να γίνει συγκριτική ανάλυση. Το μαθηματικό μοντέλο ξεκινάει με τον υπολογισμό των αποκλίσεων από τις τιμές στόχους που έχουν τεθεί. Από αυτές τις αποκλίσεις μέσω επιλογής κατάλληλων συναρτήσεων χρησιμότητας, εξάγονται οι μερικές χρησιμότητες (u) ανά δείκτη ανά διάσταση. Συνεχίζοντας, θα πρέπει να υπολογιστεί η σημαντικότητα κάθε δείκτη ή αλλιώς το βάρος κάθε δείκτη (w). Αυτό θα επιτευχθεί με τη χρήση της Αναλυτικής Ιεραρχικής Μεθόδου (ΑΗΡ) η οποία αναλύεται παρακάτω. Έχοντας τις μερικές χρησιμότητες και τα βάρη για κάθε δείκτη μπορεί να υπολογιστεί από το γινόμενο τους μια αξία για κάθε δείκτη. Το άθροισμα των αξιών όλων των δεικτών σε μια διάσταση, αποτελεί την αξία της διάστασης ή τη συνολική απόδοση για κάθε διάσταση. Τέλος, κατασκευάζονται αραχνοειδή γραφήματα που περιλαμβάνουν την αξία κάθε διάστασης και επιμέρους αραχνοειδή γραφήματα ανά διάσταση στα οποία απεικονίζονται οι μερικές χρησιμότητες κάθε δείκτη.

Έχοντας ορίσει τις τιμές στόχους -ορόσημα για κάθε δείκτη, αποσκοπούμε στην εκτίμηση της συνολικής απόδοσης για κάθε διάσταση Si . Η εκτίμηση αυτή θα βασιστεί στις αρχές της πολυκριτήριας ανάλυσης και πιο συγκεκριμένα στη θεωρία των συστημάτων αξιών. Η συνολική απόδοση κάθε διάστασης υπολογίζεται με βάση τον παρακάτω απλό σταθμισμένο μέσο:

$$Si = \sum_{j=1}^{ni} wij \cdot u(dij),$$

, όπου Si είναι η συνολική απόδοση ή αξία κάθε διάστασης, wij το βάρος κάθε δείκτη, dij η σχετική απόκλιση της τιμής μέτρησης από το στόχο και $u(dij)$ η μερική χρησιμότητα της σχετικής απόκλισης του j δείκτη της διάστασης i και ni ο αριθμός των διαστάσεων της Ι.Κ.Ε

Για τον υπολογισμό των σχετικών αποκλίσεων dij χρησιμοποιείται η παρακάτω σχέση:

$$dij = \frac{xij - Tij}{Tij}, \text{ για κάθε } i, j \text{ και } Tij \neq 0$$

, όπου Tij και xij η τιμή στόχος και η μετρημένη τιμή του j δείκτη της i διάστασης αντίστοιχα.

Αν η τιμή στόχος τίθεται ίση με το 0 ($Tij = 0$) τότε έχουμε τις παρακάτω περιπτώσεις:

- $dij = -100\%$, αν $xij < 0$
- $dij = 0$, αν $xij = 0$
- $dij = 100\%$ αν $xij > 0$

Στη συνέχεια φαίνονται οι υπολογισμένες αποκλίσεις των μετρημένων τιμών από τις τιμές στόχους τις χρονιές 2013 και 2014:

Πίνακας 4.1. Οικονομική διάσταση και υπολογισμός αποκλίσεων

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ							
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ	ΜΕΤΡΗΣΗ 2014	ΜΕΤΡΗΣΗ 2013	ΣΤΟΧΟΣ 2014	ΣΤΟΧΟΣ 2013	ΑΠΟΚΛΙΣΗ 2014	ΑΠΟΚΛΙΣΗ 2013
Συγκράτηση τζίρου	Τζίρος	35.533.186,94	38.633.320,80	38.633.320,80	39.744.025,76	-8,02%	-2,79%
Επίτευξη Ρευστότητας και Κερ/φορίας	Γενική ρευσ/τητα	1,0507	1,0929	1,0929	1,1234	-3,86%	-2,71%
	Άμεση ρευσ/τητα	0,8749	0,9234	0,9234	0,9728	-5,25%	-5,08%
	Μικτό περιθώριο κέρδους	0,19511	0,19524	0,19524	0,19976	-0,07%	-2,26%
Διαχείριση επισφαλών απαιτήσεων	Επισφαλείς απαιτήσεις	0%	0%	0%	0%	0,00%	0,00%
	Μέση περίοδος είσπραξης απαι/σεων	244,27	214,94	214,94	208,644	-13,65%	3,02%
Μείωση εξόδων διοίκησης-διάθεσης	Έξοδα διοίκησης-διάθεσης	5.032.405,70	4.989.482,50	4.989.482,50	5.245.972,26	-0,86%	4,89%
Εξυγίανση του ισολογισμού	Ταχύτητα Κυκ/ρίας Ενεργ/τικού	1,027	1,113	1,113	1,195	-7,73%	-6,86%
	Νέο Κεφάλαιο	33.975.273,23	35.419.205,64	35.419.205,64	34.564.815,88	-4,08%	2,47%

Πίνακας 4.2. Διάσταση πελατών και υπολογισμός αποκλίσεων

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ						
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ	ΜΕΤΡΗΣΗ 2014	ΜΕΤΡΗΣΗ 2013	ΤΙΜΗ ΣΤΟΧΟΣ	ΑΠΟΚΛΙΣΗ 2014	ΑΠΟΚΛΙΣΗ 2013
Απόκτηση νέας πελατειακής βάσης	Μερίδιο Αγοράς	8%	10%	12%	-33,33%	-16,67%
	Τρέχοντες πελάτες	1717	1631	1800	-4,61%	-9,39%
	Νέοι πελάτες	32	25	40	-20,00%	-37,50%
Ικανοποίηση πελατών	Ικανοποίηση Πελατών	78,28%	78,28%	75%	4,37%	4,37%
Κερδοφορία πελάτη	Κέρδη ανά πελάτη	11.420	13.620	12.000	-4,83%	13,50%

Υποστήριξη και εξυπηρέτηση πελατών	Σεμινάρια προς πελάτες	17	15	15	13,33%	0,00%
	Αριθμός παραπόνων	12	15	15	20,00%	0,00%
Απομάκρυνση επισφαλών πελατών	Ποσοστό απομάκρυνσης επισφαλών πελατών	0%	0%	0%	0,00%	0,00%

Πίνακας 4.3. Διάσταση εσωτερικών διεργασιών και υπολογισμός αποκλίσεων

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ						
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ	ΜΕΤΡΗΣΗ 2014	ΜΕΤΡΗΣΗ 2013	ΣΤΟΧΟΣ	ΑΠΟΚΛΙΣΗ 2014	ΑΠΟΚΛΙΣΗ 2013
Παροχή καινοτόμων προϊόντων και εξυπηρέτηση εξειδικευμένων αναγκών	Πλήθος νέων προϊόντων	15	25	25	-40,00%	0,00%
	Περιθώριο κέρδους καινοτόμων προϊόντων	30%	30%	25%	20,00%	20,00%
Παραγωγή ποιοτικών προϊόντων	Ποσότητα επαν/ργασίας	258,5	228	200	29,25%	14,00%
	Πιστοποιητικά ποιότητας	4	3	4	0,00%	-25,00%
	Έλεγχος προμηθευτών πρώτων υλών	100%	100%	100%	0,00%	0,00%
Βελτίωση παραγ/τητας	Παραγ/τητα ΜΥΛΟΥ	4,2	3,1	4	5,00%	-22,50%
	Παραγ/τητα ζωοτροφές	12,8	11,5	12	6,67%	-4,17%

Πίνακας 4.4. Διάσταση εκπαίδευσης και ανάπτυξης και υπολογισμός αποκλίσεων

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ						
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ	ΜΕΤΡΗΣΗ 2014	ΜΕΤΡΗΣΗ 2013	ΣΤΟΧΟΣ	ΑΠΟΚΛΙΣΗ 2014	ΑΠΟΚΛΙΣΗ 2013
Διατήρηση	Αριθμός	139	148	140	-0,71%	5,71%

του προσωπικού	προσωπικού					
Κατάλληλη και συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού	Σεμινάρια προς εργα/νους	10	7	8	25,00%	-12,50%
	Κόστος εκπαί/σης	22.544,99 €	15.598,31 €	20.000, 00 €	12,72%	-22,01%

4.2 Συναρτήσεις χρησιμότητας

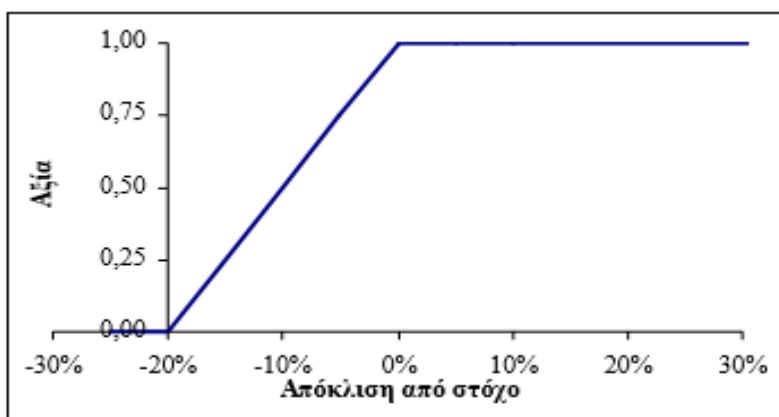
Οι συναρτήσεις χρησιμότητας ή συναρτήσεις κριτηρίων οι οποίες χρησιμοποιούνται έχουν συγκεκριμένη μορφή και δίνουν μια μερική χρησιμότητα σε κάθε δείκτη ανάλογα με την τιμή της απόκλισης από τον στόχο. Είναι ικανές να αντικατοπτρίσουν τις προτιμήσεις του αποφασίζοντα σχετικά με την επίτευξη των στόχων. Ανάλογα με την συνάρτηση χρησιμότητας, ξεκινάμε από ένα τελείως αυστηρό κριτήριο, περνάμε σε ένα κριτήριο αυστηρό αλλά με περιοχή αδιαφορίας, στη συνέχεια σε ένα κριτήριο με γραμμική προτίμηση ή ακόμη και σε ένα κριτήριο με περιοχές προτίμησης. Σε κάθε περίπτωση η επιλογή της συνάρτησης εξαρτάται άμεσα από τον αποφασίζοντα. Στην περίπτωση μας η επιλογή των συναρτήσεων έγινε από τον Διευθυντή Παραγωγής της επιχείρησης.

Στο μοντέλο που χρησιμοποιείται, θεωρούνται πέντε διαφορετικές συναρτήσεις οι οποίες είναι κρίσιμες για την επιχείρηση όσον αφορά την εξαγωγή ολικών δεικτών απόδοσης ή ολικών αξιών για κάθε διάσταση και παρουσιάζονται παρακάτω:

1. Συνάρτηση α (κριτήριο γραμμικής προτίμησης με περιοχή αδιαφορίας)

Με την επιλογή της συγκεκριμένης συνάρτησης χρησιμότητας ο αποφασίζοντας θεωρείται ουδέτερος, καθώς δηλώνει μια περιοχή γραμμικής προτίμησης για απόκλιση από το στόχο από -20% έως 0% ενώ μετά την επίτευξη του στόχου θεωρείται μια περιοχή αδιαφορίας. Ο μαθηματικός τύπος για τον υπολογισμό της χρησιμότητας και η μορφή της συνάρτησης φαίνεται παρακάτω:

$$U(d_{ij}) = \begin{cases} 0, & \text{εάν } d_{ij} \leq -0.2 \\ \frac{d_{ij}+0.2}{0.2}, & \text{εάν } d_{ij} \in [-0.2, 0] \\ 1, & \text{εάν } d_{ij} > 0 \end{cases}$$



Σχήμα 4.1. Συνάρτηση χρησιμότητας για τις σχετικές αποκλίσεις από στόχους

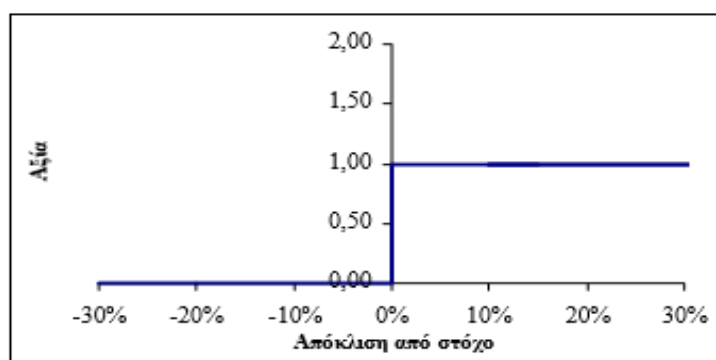
(γραμμική προτίμηση και περιοχή αδιαφορίας)

(Ορφανουδάκη Ε., 2008)

2. Συνάρτηση β (σύνηθες κριτήριο)

Σε αυτή την περίπτωση ο αποφασίζων θεωρείται αρκετά αυστηρός καθώς για κάθε απόκλιση από το στόχο δίνει μηδενική αξία ή χρησιμότητα, ενώ μετά την επίτευξη του στόχου δηλώνει αδιαφορία.

$$U(d_{ij}) = \begin{cases} 0, & \text{εάν } x_{ij} < T_{ij} \\ 1, & \text{εάν } x_{ij} \geq T_{ij} \end{cases}$$



Σχήμα 2.2. Συνάρτηση χρησιμότητας για τις σχετικές αποκλίσεις από στόχους

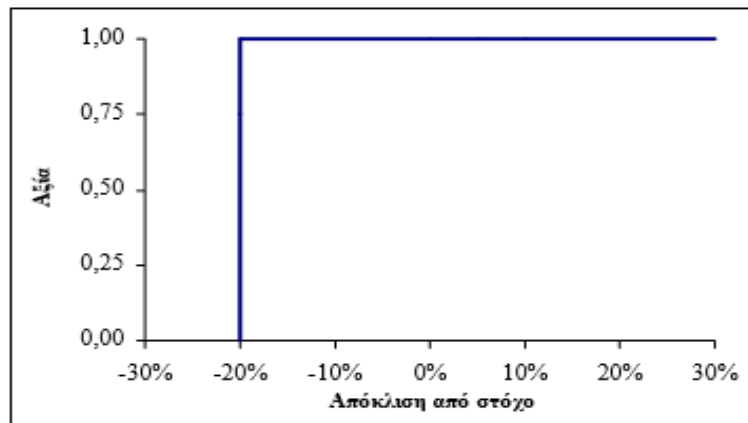
(σύνηθες κριτήριο)

(Ορφανουδάκη Ε., 2008)

3. Συνάρτηση γ (σχεδόν κριτήριο)

Ο αποφασίζων που επιλέγει αυτή την συνάρτηση χρησιμότητας θεωρείται ελαστικός καθώς ακόμα και για απόκλιση της τάξεως του 20% από τον στόχο δηλώνει ικανοποιημένος δίνοντας μερική χρησιμότητα ίση με 1. Για απόκλιση μεγαλύτερη του 20% δίνει χρησιμότητα ίση με 0.

$$U(d_{ij}) = \begin{cases} 0, & \text{εάν } dij \leq -0.2 \\ 1, & \text{εάν } dij > -0.2 \end{cases}$$



Σχήμα 4.3. Συνάρτηση χρησιμότητας για τις σχετικές αποκλίσεις από στόχους

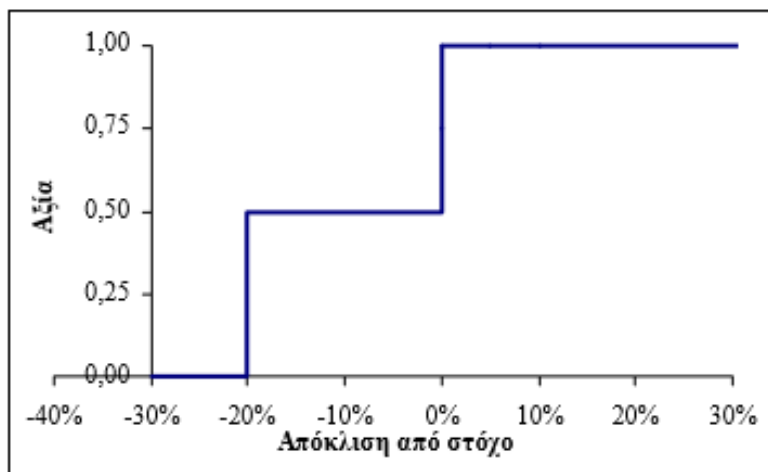
(σχεδόν κριτήριο)

(Ορφανουδάκη Ε., 2008)

4. Συνάρτηση δ (κριτήριο επιπέδου)

Αποφασίζων που επιλέγει την συγκεκριμένη συνάρτηση χρησιμότητας θεωρείται κλιμακούμενα αυστηρός, καθώς υποδηλώνει αδιαφορία για κάθε απόκλιση από τον στόχο έως 10% όπου και αποδίδει μισή χρησιμότητα ενώ για απόκλιση μεγαλύτερη του 20% αποδίδει μηδενική χρησιμότητα. Για κάθε επίτευξη του στόχου αποδίδει χρησιμότητα ίση με 1.

$$U(d_{ij}) = \begin{cases} 0, & \text{εάν } dij \leq -0.2 \\ 0.5, & \text{εάν } dij \in [-0.2, 0] \\ 1, & \text{εάν } dij > 0 \end{cases}$$



Σχήμα 4.4. Συνάρτηση χρησιμότητας για τις σχετικές αποκλίσεις από στόχους

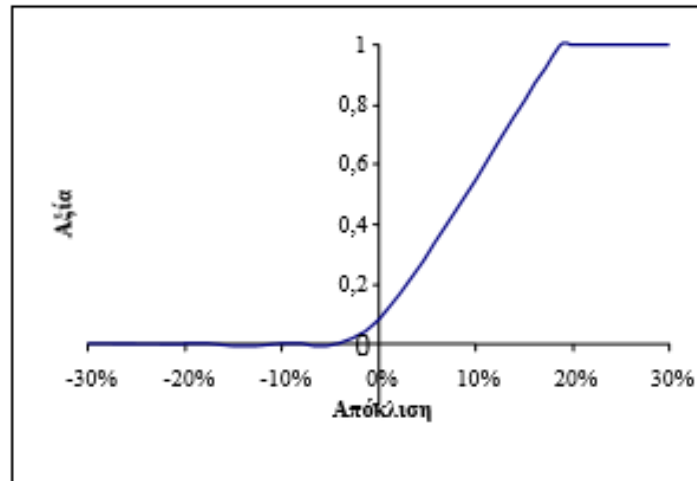
(κριτήριο επιπέδου)

(Ορφανουδάκη Ε., 2008)

5. Συνάρτηση ϵ (Κριτήριο Gauss)

Ανάλογα με την τιμή της διασποράς στον υπολογισμό της χρησιμότητας ο αποφασίζων θεωρείται άλλοτε αυστηρός και άλλοτε όχι. Για διασπορά $\sigma=10\%$, ο αποφασίζων θεωρείται αυστηρός καθώς όπως φαίνεται και από την μορφή της συνάρτησης αποδίδει μικρές χρησιμότητες για σχετικά μικρές αποκλίσεις από τον στόχο ενώ ακόμα και στην περίπτωση επίτευξης του στόχου δεν δίνει αξία 1 αλλά 0,8. Αξία 1 δίνεται για επίτευξη του στόχου στο 10% και άνω.

$$U(d_{ij}) = \begin{cases} \exp\left[\frac{-(d-\mu)^2}{2\sigma^2}\right], & \text{εάν } d_{ij} \geq \mu \\ 0, & \text{αλλιώς} \end{cases}$$



Σχήμα 4.5. Συνάρτηση χρησιμότητας για τις σχετικές αποκλίσεις από στόχους

(κριτήριο Gauss)

(Ορφανουδάκη Ε., 2008)

4.2.1 Επιλογή συνάρτησης χρησιμότητας δεικτών επίδοσης

Η συνάρτηση χρησιμότητας που θα επιλεγεί για κάθε δείκτη ώστε να υπολογιστεί η μερική χρησιμότητα του δείχνει κατά πόσο ελαστικός, ουδέτερος ή αυστηρός είναι ο αποφασίζων. Επιλέγοντας την συνάρτηση α ο αποφασίζων θεωρείται ουδέτερος, με την επιλογή της β και ε θεωρείται αυστηρός, με την επιλογή της γ ελαστικός και με την επιλογή της δ κλιμακούμενα αυστηρός. Σε κάθε περίπτωση η αυστηρότητα, ουδετερότητα ή ελαστικότητα αφορά στην απόκλιση της τιμής του δείκτη από την τιμή στόχο.

Η τελική επιλογή των συναρτήσεων χρησιμότητας για κάθε δείκτη ανά διάσταση έγινε έπειτα από επικοινωνία με τον Διευθυντή Παραγωγής της επιχείρησης και παρουσιάζεται στον Πίνακα 4.5. που ακολουθεί.

Στη διάσταση των **οικονομικών**, φαίνεται πως αυστηρά κρίνονται οι δείκτες όπως η γενική και άμεση ρευστότητα, οι επισφαλείς απαιτήσεις, η μέση περίοδος εισπράξεων και τα έξοδα διοίκησης-διάθεσης. Αντίθετα, με ελαστικότητα κρίνονται οι δείκτες που αφορούν στην εξυγίανση του ισολογισμού και οι οποίοι είναι η ταχύτητα κυκλοφορίας ενεργητικού και το Νέο Κεφάλαιο. Τέλος, οι δείκτες του τζίρου και του μικτού περιθωρίου κέρδους παρουσιάζονται με ένα ουδέτερο επίπεδο αυστηρότητας.

Στη διάσταση των **πελατών**, υπάρχει ελαστικότητα στις αποκλίσεις από την επίτευξη του στόχου όσον αφορά τα σεμινάρια προς πελάτες, ενώ ουδετερότητα εμφανίζεται στους δείκτες που αφορούν τους νέους πελάτες και το ποσοστό απομάκρυνσης επισφαλών πελατών. Κλιμακούμενη αυστηρότητα εμφανίζεται στο δείκτη που αφορά το μερίδιο αγοράς ενώ αυστηρότητα τέλος εμφανίζεται στους δείκτες που αφορούν τους τρέχοντες πελάτες, την ικανοποίηση των πελατών, τα κέρδη ανά πελάτη και τα παράπονα των πελατών.

Στη διάσταση των **εσωτερικών διεργασιών**, κλιμακούμενη αυστηρότητα παρουσιάζεται στους δείκτες που σχετίζονται με το πλήθος των νέων προϊόντων και το περιθώριο κέρδους των καινοτόμων προϊόντων. Αντίθετα, αυστηρότητα εμφανίζεται στους δείκτες της ποσότητας επανεπεξεργασίας, της παραγωγικότητας του μύλου και των ζωοτροφών και της απόδοσης του μύλου. Τέλος, ουδετερότητα εμφανίζεται στους δείκτες που αφορούν τα πιστοποιητικά ποιότητας και του ελέγχου των προμηθευτών πρώτων υλών.

Στην τελευταία διάσταση της **εκπαίδευσης και ανάπτυξης** εμφανίζεται κλιμακούμενη αυστηρότητα στους δείκτες του αριθμού του προσωπικού και των σεμιναρίων προς εργαζομένους, ενώ ελαστικότητα φαίνεται να κυριαρχεί στον δείκτη που αφορά το κόστος εκπαίδευσης.

Πίνακας 4.5. Οικονομική διάσταση και επιλογή τύπου συνάρτησης χρησιμότητας ανά δείκτη

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ		
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ	ΤΥΠΟΣ ΣΥΝΑΡΤΗΣΗΣ
Συγκράτηση τζίρου	Τζίρος	α
Επίτευξη Ρευστότητας και Κερδοφορίας	Γενική ρευστότητα	ε
	Άμεση ρευστότητα	ε
	Μικτό περιθώριο κέρδους	α
Διαχείριση επισφαλών απαιτήσεων	Επισφαλείς απαιτήσεις	β
	Μέση περίοδος είσπραξης απαιτήσεων	β
Μείωση εξόδων διοίκησης - διάθεσης	Έξοδα διοίκησης-διάθεσης	ε
Εξυγίανση του ισολογισμού	Ταχύτητα Κυκλοφορίας Ενεργητικού	γ
	Νέο Κεφάλαιο	γ

Πίνακας 4.6. Διάσταση πελατών και επιλογή τύπου συνάρτησης χρησιμότητας ανά δείκτη

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ		
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ	ΤΥΠΟΣ ΣΥΝΑΡΤΗΣΗΣ
Απόκτηση νέας πελατειακής βάσης	Μερίδιο Αγοράς	δ
	Τρέχοντες πελάτες	ε
	Νέοι πελάτες	α

Ικανοποίηση πελατών	Ικανοποίηση Πελατών	ε
Κερδοφορία πελάτη	Κέρδη ανά πελάτη	ε
Υποστήριξη και εξυπηρέτηση πελατών	Σεμινάρια προς πελάτες	γ
	Αριθμός παραπόνων	β
Απομάκρυνση επισφαλών πελατών	Ποσοστό απομάκρυνσης επισφαλών πελατών	α
Απόκτηση νέας πελατειακής βάσης	Μερίδιο Αγοράς	δ

Πίνακας 4.7. Διάσταση εσωτερικών διεργασιών και επιλογή τύπου συνάρτησης χρησιμότητας ανά δείκτη

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ		
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ	ΤΥΠΟΣ ΣΥΝΑΡΤΗΣΗΣ
Παροχή καινοτόμων προϊόντων και εξυπηρέτηση εξειδικευμένων αναγκών	Πλήθος νέων προϊόντων	δ
	Περιθώριο κέρδους καινοτόμων προϊόντων	δ
Παραγωγή ποιοτικών προϊόντων	Ποσότητα επανεπεξεργασίας	β
	Πιστοποιητικά ποιότητας	α
	Έλεγχος προμηθευτών πρώτων υλών	α
Βελτίωση παραγωγικότητας	Παραγωγικότητα ΜΥΛΟΥ	β
	Παραγωγικότητα για ζωοτροφές	β
	Απόδοση ΜΥΛΟΥ (ΛΕΥΚΟΣ)	β

Πίνακας 4.8. Διάσταση εκπαίδευσης και ανάπτυξης και επιλογή τύπου συνάρτησης χρησιμότητας ανά δείκτη

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ		
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ	ΤΥΠΟΣ ΣΥΝΑΡΤΗΣΗΣ
Διατήρηση του προσωπικού	Αριθμός προσωπικού	δ
Κατάλληλη και συνεχής εκπαίδευση του	Σεμινάρια προς εργαζόμενους	δ

προσωπικού	Κόστος εκπαίδευσης	γ
------------	--------------------	---

4.2.2 Υπολογισμός μερικών χρησιμότητων δεικτών επίδοσης

Μετά την επιλογή των συναρτήσεων χρησιμότητας ανά δείκτη ανά διάσταση, εφαρμόζουμε αυτές τις συναρτήσεις στις αποκλίσεις των τιμών των δεικτών μέτρησης από τις τιμές στόχους και υπολογίζουμε τις μερικές χρησιμότητες ανά δείκτη ανά διάσταση. Έχοντας υπολογίσει τις αποκλίσεις των μετρημένων τιμών τις χρονιές 2013 και 2014 από τις τιμές στόχους, παρουσιάζονται παρακάτω οι μερικές χρησιμότητες ανά δείκτη ανά διάσταση.

Πίνακας 4.9. Οικονομική διάσταση και υπολογισμός μερικών χρησιμότητων δεικτών

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ						
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ Σ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ	ΤΥΠΟΣ ΣΥΝΑ- ΡΤΗΣΗΣ	ΑΠΟΚΛΙΣΗ d_{ij} 2014	ΑΠΟΚΛΙΣΗ d_{ij} 2013	ΜΕΡΙΚΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ u_{ij} 2014	ΜΕΡΙΚΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ u_{ij} 2013
Συγκράτηση τζιρού	Τζίρος	α	-8,02%	-2,79%	0,599	0,860
Επίτευξη Ρευστότητας και Κερδοφορίας	Γενική ρευστότητα	ε	-3,86%	-2,71%	0,058	0,076
	Άμεση ρευστότητα	ε	-5,25%	-5,08%	0,041	0,043
	Μικτό περιθώριο κέρδους	α	-0,07%	-2,26%	0,997	0,887
Διαχείριση επισφαλών απαιτήσεων	Επισφαλείς απαιτήσεις	β	0,00%	0,00%	1,000	1,000
	Μέση περίοδος είσπραξης απαιτήσεων	β	-13,65%	-3,02%	0,000	0,000
Μείωση εξόδων διοίκησης - διάθεσης	Έξοδα διοίκησης- διάθεσης	ε	-0,86%	4,89%	0,114	0,319
Εξυγίανση του	Ταχύτητα Κυκλοφορία	γ	-7,73%	-6,86%	1,000	1,000

ισολογισμού	ς Ενεργητικού					
	Νέο Κεφάλαιο	γ	-4,08%	2,47%	1,000	1,000

Πίνακας 4.10. Διάσταση πελατών και υπολογισμός μερικών χρησιμότητων δεικτών

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ						
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ	ΤΥΠΟΣ ΣΥΝΑ- ΡΤΗΣΗΣ	ΑΠΟΚΛΙΣΗ d_{ij} 2014	ΑΠΟΚΛΙΣΗ d_{ij} 2013	ΜΕΡΙΚΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ u_{ij} 2014	ΜΕΡΙΚΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ u_{ij} 2013
Απόκτηση νέας πελατειακής βάσης	Μερίδιο Αγοράς	δ	-33,33%	-16,67%	0,000	0,500
	Τρέχοντες πελάτες	ε	-4,61%	-9,39%	0,048	0,013
	Νέοι πελάτες	α	-20,00%	-37,50%	0,000	0,000
Ικανοποίηση πελατών	Ικανοποίηση Πελατών	ε	4,37%	4,37%	0,295	0,295
Κερδοφορία πελάτη	Κέρδη ανά πελάτη	ε	-4,83%	13,50%	0,046	0,810
Υποστήριξη και εξυπηρέτηση πελατών	Σεμινάρια προς πελάτες	γ	13,33%	0,00%	1,000	1,000
	Αριθμός παραπόνων	β	20,00%	0,00%	1,000	1,000
Απομάκρυνση επισφαλών πελατών	Ποσοστό απομάκρυνσης επισφαλών πελατών	α	0,00%	0,00%	1,000	1,000

Πίνακας 4.11. Διάσταση εσωτερικών διεργασιών και υπολογισμός μερικών χρησιμότητων δεικτών

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ						
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ	ΤΥΠΟΣ ΣΥΝΑΡΤΗΣΗΣ	ΑΠΟΚΛΙΣΗ	ΑΠΟΚΛΙΣΗ	ΜΕΡΙΚΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗ	ΜΕΡΙΚΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗ

			dij 2014	dij 2013	TA uij 2014	TA uij 2013
Παροχή καινοτόμων προϊόντων και εξυπηρέτηση εξειδικευμένων αναγκών	Πλήθος νέων προϊόντων	δ	-40,00%	0,00%	0,000	0,500
	Περιθώριο κέρδους καινοτόμων προϊόντων	δ	20,00%	20,00%	1,000	1,000
Παραγωγή ποιοτικών προϊόντων	Ποσότητα επανεπεξεργασίας	β	29,25%	14,00%	1,000	1,000
	Πιστοποιητικά ποιότητας	α	0,00%	-25,00%	1,000	0,000
	Έλεγχος προμηθευτών πρώτων υλών	α	0,00%	0,00%	1,000	1,000
Βελτίωση παραγωγικότητας	Παραγωγικότητα ΜΥΛΟΥ	β	5,00%	-22,50%	1,000	0,000
	Παραγωγικότητα για ζωοτροφές	β	6,67%	-4,17%	1,000	0,000
	Απόδοση ΜΥΛΟΥ (ΛΕΥΚΟΣ)	β	-40,00%	0,00%	1,000	0,000

Πίνακας 4.12. Διάσταση εκπαίδευσης και ανάπτυξης και υπολογισμός μερικών χρησιμότητων δεικτών

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ						
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ Σ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ	ΤΥΠΟΣ ΣΥΝΑΡΤΗΣΗΣ	ΑΠΟΚΛΙΣΗ dij 2014	ΑΠΟΚΛΙΣΗ dij 2013	ΜΕΡΙΚΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ uij 2014	ΜΕΡΙΚΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ uij 2013
Διατήρηση του προσωπικού	Αριθμός προσωπικού	δ	-0,71%	5,71%	0,500	1,000
Κατάλληλη και συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού	Σεμινάρια προς εργαζόμενους	δ	25,00%	-12,50%	1,000	0,500
	Κόστος εκπαίδευσης	γ	12,72%	-22,01%	1,000	0,000

4.3 Υπολογισμός βαρών δεικτών επίδοσης

Μετά τον υπολογισμό των μερικών χρησιμότητων ανά δείκτη ανά διάσταση θα πρέπει να υπολογιστούν τα βάρη ανά δείκτη ανά διάσταση. Αυτό θα επιτευχθεί μέσω της Αναλυτικής Ιεραρχικής Μεθόδου.

Η **Αναλυτική Ιεραρχική Μέθοδος** (Analytical Hierarchy Process- AHP), που αναπτύχθηκε κατά τη δεκαετία του 1970 από τον Thomas Saaty, είναι μια θεωρία μέτρησης της υποκειμενικής απόστασης μεταξύ των διαφόρων κριτηρίων, τα οποία μπορεί να είναι

ποσοτικά ή/και ποιοτικά. Βασίζεται στην αρχή ότι για να ληφθούν κάποιες αποφάσεις, η εμπειρία και η γνώση των ανθρώπων είναι τουλάχιστον πολύτιμη όσο και οι πληροφορίες που χρησιμοποιούν. Αφού γίνει η ιεραρχική δόμηση του προβλήματος, ο αποφασίζων θα πρέπει να εισάγει τα δεδομένα του προβλήματος, εκφράζοντας τις προτιμήσεις του μέσα από διμερείς συγκρίσεις όλων των στοιχείων που έχουν καθοριστεί.

Η ΑΗΡ, όπως αναφέρεται στη διατριβή της Κας Κόλλια (2011), «*δε μετρά κάθε παράγοντα που αλληλεπιδρά με κάποια εναλλακτική απόφαση ή κάποιο κριτήριο μεμονωμένα αλλά σε σχετική σύγκριση με κάποιον αντίστοιχο παράγοντα. Με λίγα λόγια βαθμολογεί την σημαντικότητα του ενός παράγοντα σε σύγκριση με την σημαντικότητα κάποιου άλλου, βασίζεται δηλαδή αποκλειστικά στις δυαδικές συγκρίσεις, οι οποίες παρέχουν, μέσα από την κλίμακα του Saaty, και το μετρήσιμο αποτέλεσμα.*»

Στην περίπτωση της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων, δεδομένου ότι επιδιώκεται η εξαγωγή των βαρών ανά δείκτη ανά διάσταση, επιτυγχάνονται διμερείς συγκρίσεις μεταξύ των δεικτών κάθε διάστασης. Για την έκφραση των προτιμήσεων του αποφασίζοντα κατά τη διεξαγωγή των συγκρίσεων, χρησιμοποιείται μια αριθμητική κλίμακα από το 1 έως και το 9 όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 4.13. Αριθμητική κλίμακα Saaty για τις διμερείς συγκρίσεις στην Αναλυτική Ιεραρχική Μέθοδο (ΑΗΡ)

Αριθμητική Τιμή	Επεξήγηση
1	Τα συγκρινόμενα στοιχεία είναι ίσης σημασίας
3	Το ένα στοιχείο είναι ελαφρά πιο σημαντικό από το άλλο
5	Το ένα στοιχείο είναι πολύ πιο σημαντικό από το άλλο
7	Το ένα στοιχείο είναι πάρα πολύ πιο σημαντικό από το άλλο
9	Το ένα στοιχείο είναι απολύτως πιο σημαντικό από το άλλο
2,4,6,8	Ενδιάμεσες τιμές

Στη συνέχεια, η μέθοδος γνωρίζοντας τις προτιμήσεις του αποφασίζοντα, όπως αυτές εκφράστηκαν μέσω των συγκρίσεων που έγιναν προηγουμένως, υπολογίζει τα σχετικά βάρη των δεικτών. Ο αποφασίζων χρειάζεται να συμπληρώσει μόνο τα στοιχεία πάνω από την διαγώνιο στον πίνακα των διμερών συγκρίσεων καθώς τα στοιχεία κάτω από τη διαγώνιο υπολογίζονται αυτόματα μέσω του αντίστροφου λόγου τιμών. Για παράδειγμα αν κατά τη σύγκριση του στοιχείου Α σε σχέση με το στοιχείο Β τοποθετηθεί ως βαθμολογία το 3 τότε αυτόματα στη σύγκριση του στοιχείου Β ως προς το στοιχείο Α τοποθετείται ο αντίστροφος λόγος, δηλαδή το 1/3.

Σε κάθε πίνακα τοποθετούνται οριζόντια και κατακόρυφα οι δείκτες ανά διάσταση για να γίνουν οι διμερείς συγκρίσεις απ' όπου θα εξαχθούν τα βάρη ανά δείκτη ανά διάσταση. Ο πίνακας που προκύπτει κανονικοποιείται (διαιρούμαι κάθε στοιχείο με το άθροισμα των στοιχείων της στήλης) και μέσω αυτής της κανονικοποίησης προκύπτουν τα βάρη για κάθε δείκτη.

Στο σημείο αυτό ορίζονται οι συντομογραφίες των όρων στον πίνακα των διμερών συγκρίσεων της οικονομικής διάστασης:

- Γ.Ρ: Γενική Ρευστότητα
- Α.Ρ: Άμεση Ρευστότητα
- Μ.Π.Κ: Μικτό Περιθώριο Κέρδους
- Ε.Α: Επισφαλείς Απαιτήσεις
- Μ.Π.Ε.Α: Μέση Περίοδος Είσπραξης Απαιτήσεων
- Ε.Δ.Δ: Έξοδα Διοίκησης -Διάθεσης
- Τ.Κ.Ε: Ταχύτητα Κυκλοφορίας Ενεργητικού
- Ν.Κ: Νέο Κεφάλαιο

Ο Διευθυντής Παραγωγής συμπλήρωσε του 4 πίνακες στους οποίους έκανε διμερείς συγκρίσεις μεταξύ των δεικτών κάθε διάστασης και τοποθετούσε μια βαθμολογία από το 1 έως και το 9 σε κάθε κελί πάνω από την διαγώνιο. Παρακάτω φαίνονται οι 4 πίνακες συμπληρωμένοι:

Πίνακας 4.14. Διμερείς συγκρίσεις μεταξύ των δεικτών στην οικονομική διάσταση

ΟΙΚ/ΚΗ	ΤΖΙΡ ΟΣ	Γ.Ρ	Α.Ρ	Μ.Π.Κ	Ε.Α	Μ.Π.Ε. Α	Ε.Δ.Δ	Τ.Κ.Ε	Ν.Κ
ΤΖΙΡΟΣ	1,000	5,000	6,000	8,000	2,000	5,000	3,000	4,000	5,000
Γ.Ρ	0,200	1,000	5,000	8,000	3,000	8,000	4,000	5,000	4,000
Α.Ρ	0,167	0,200	1,000	3,000	5,000	6,000	6,000	5,000	6,000
Μ.Π.Κ	0,125	0,125	0,333	1,000	7,000	6,000	5,000	6,000	8,000
Ε.Α	0,500	0,333	0,200	0,143	1,000	6,000	1,000	3,000	4,000
Μ.Π.Ε.Α	0,200	0,125	0,167	0,167	0,167	1,000	2,000	2,000	2,000
Ε.Δ.Δ.	0,333	0,250	0,167	0,200	1,000	0,500	1,000	2,000	2,000
Τ.Κ.Ε	0,250	0,200	0,200	0,167	0,333	0,500	0,500	1,000	3,000
Ν.Κ	0,200	0,250	0,167	0,125	0,250	0,500	0,500	0,333	1,000

Πίνακας 4.15. Διμερείς συγκρίσεις μεταξύ των δεικτών στην διάσταση των πελατών

ΠΕΛΑΤΕΣ	ΜΕΡ. ΑΓΟΡΑΣ	ΝΕΟΙ ΠΕΛΑ Τ.	ΙΚΑΝ/Σ Η ΠΕΛΑΤΩ Ν	ΤΡΕΧΟΝ Τ ΠΕΛΑΤ.	ΚΕΡΔΗ ΠΕΛ.	ΣΕΜΙΝ/ Α	ΠΑΡΑ- ΠΟΝΑ	ΑΠΟΜ/ ΝΣΗ ΠΕΛΑΤΩ Ν
ΜΕΡ. ΑΓΟΡΑΣ	1,000	8,000	8,000	7,000	5,000	1,000	3,000	3,000
ΝΕΟΙ ΠΕΛΑΤ.	0,125	1,000	8,000	7,000	7,000	6,000	6,000	1,000
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	0,125	0,125	1,000	8,000	7,000	5,000	6,000	2,000
ΤΡΕΧΟΝΤ. ΠΕΛΑΤ.	0,143	0,143	0,125	1,000	6,000	3,000	5,000	5,000
ΚΕΡΔΗ ΠΕΛ.	0,200	0,143	0,143	0,167	1,000	3,000	3,000	3,000
ΣΕΜΙΝ/Α	1,000	0,167	0,200	0,333	0,333	1,000	3,000	1,000

ΠΑΡΑΠΟΝΑ	0,333	0,167	0,167	0,200	0,333	0,333	1,000	1,000
ΑΠΟΜΟΝΩΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	0,333	1,000	0,500	0,200	0,333	1,000	1,000	1,000

Πίνακας 4.16. Διμερείς συγκρίσεις μεταξύ των δεικτών στην διάσταση των πελατών

ΕΣΩΤ. ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ	ΠΛΗΘΟΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪ/ΩΝ	ΠΕΡ. ΚΕΡΔΟΥΣ ΝΕΩΝ ΠΡ/ΩΝ	ΠΟΣΟΤΗΤ ΕΠΑΝΕ/ΑΣ	ΠΙΣΤΟΠ/ΚΑ	ΕΛΕΓΧΟΙ	ΠΑΡΑΓ/Α ΜΥΛΟΥ	ΠΑΡΑΓ/Α ΖΩΟΤ/ΩΝ	ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΥΛΟΥ
ΠΛΗΘΟΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪ/ΩΝ	1,000	9,000	5,000	1,000	2,000	9,000	9,000	8,000
ΠΕΡ. ΚΕΡΔΟΥΣ ΝΕΩΝ ΠΡ/ΩΝ	0,111	1,000	1,000	1,000	1,000	8,000	8,000	8,000
ΠΟΣΟΤΗΤ ΕΠΑΝΕ/ΑΣ	0,200	1,000	1,000	3,000	8,000	8,000	8,000	8,000
ΠΙΣΤΟΠ/ΚΑ	1,000	1,000	0,333	1,000	4,000	5,000	5,000	6,000
ΕΛΕΓΧΟΙ	0,500	1,000	0,125	0,250	1,000	8,000	8,000	8,000
ΠΑΡΑΓ/Α ΜΥΛΟΥ	0,111	0,125	0,125	0,200	0,125	1,000	1,000	9,000
ΠΑΡΑΓ/Α ΖΩΟΤ/ΩΝ	0,111	0,125	0,125	0,200	0,125	1,000	1,000	1,000
ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΥΛΟΥ	0,125	0,125	0,125	0,167	0,125	0,111	1,000	1,000

Πίνακας 4.17. Διμερείς συγκρίσεις μεταξύ των δεικτών στη διάσταση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης

ΕΚΠ/ΣΗ-ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ	ΚΟΣΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔ.
ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1,000	9,000	8,000
ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ	0,111	1,000	8,000
ΚΟΣΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔ.	0,125	0,125	1,000

Έπειτα από την υλοποίηση των διμερών συγκρίσεων του αποφασίζοντα, είμαστε σε θέση να παρουσιάσουμε τα εξαγόμενα βάρη ανά δείκτη ανά διάσταση:

Οικονομική διάσταση

Πίνακας 4.18. Βάρη δεικτών επίδοσης στη διάσταση των οικονομικών

Στρατηγικός στόχος	Δείκτης	Βάρος w (%)
Συγκράτηση τζίρου	Τζίρος	27,86
Επίτευξη ρευστότητας και κερδοφορίας	Γενική ρευστότητα	20,21
	Άμεση ρευστότητα	14,93
	Μικτό περιθώριο κέρδους	14,70
Διαχείριση επισφαλών απαιτήσεων	Επισφαλείς απαιτήσεις	8,09
	Μέση περίοδος είσπραξης απαιτήσεων	3,97
Μείωση εξόδων διοίκησης-διάθεσης	Έξοδα διοίκησης-διάθεσης	4,49
Εξυγίανση ισολογισμού	Ταχύτητα Κυκλοφορίας Ενεργητικού	3,43
	Καθαρό Κεφάλαιο	2,32

Στην διάσταση των οικονομικών οι πιο σημαντικοί δείκτες φαίνεται να είναι αυτοί του τζίρου, της γενικής και άμεσης ρευστότητας και του μικτού περιθωρίου κέρδους καθώς λαμβάνουν τα μεγαλύτερα βάρη. Ο δείκτης με το μεγαλύτερο βάρος είναι αυτός του τζίρου οπότε και δίνεται έμφαση στο στρατηγικό στόχο της συγκράτησης του τζίρου. Αντίθετα, δείκτες που έχουν να κάνουν με τις επισφάλειες, τα έξοδα διοίκησης και την εξυγίανση του ισολογισμού λαμβάνουν χαμηλότερα βάρη. Από αυτά μεγαλύτερο βάρος λαμβάνει ο δείκτης των επισφαλών απαιτήσεων.

Διάσταση πελατών

Πίνακας 4.19. Βάρη δεικτών επίδοσης στη διάσταση των πελατών

Στρατηγικός στόχος	Δείκτης	Βάρος w (%)
Διατήρηση και ενίσχυση πελατειακής βάσης	Μερίδιο Αγοράς	28,79
	Τρέχοντες πελάτες	21,16
	Νέοι πελάτες	15,96
Ικανοποίηση πελατών	Ικανοποίηση Πελατών	11,85
Κερδοφορία πελάτη	Κέρδη ανά πελάτη	6,97
Υποστήριξη και εξυπηρέτηση πελατών	Σεμινάρια προς πελάτες	7,18
	Αριθμός παραπόνων	3,23
Απομάκρυνση επισφαλών πελατών	Ποσοστό απομάκρυνσης επισφαλών πελατών	4,84

Στη διάσταση των πελατών μεγάλη έμφαση δίνεται στο μερίδιο αγοράς και στη διατήρηση των τρεχόντων πελατών. Αυτοί οι δείκτες λαμβάνουν τα μεγαλύτερα βάρη και ακολουθεί ο δείκτης των νέων πελατών. Όλοι αυτοί ανήκουν στον στρατηγικό στόχο για διατήρηση και ενίσχυση της πελατειακής βάσης. Δευτερεύουσας βαρύτητας φαίνεται να είναι ο δείκτης περί ικανοποίησης πελατών ενώ ακόμα μικρότερα βάρη λαμβάνουν κατά σειρά οι δείκτες

που αφορούν σεμινάρια προς πελάτες, κέρδη ανά πελάτη, ποσοστό απομάκρυνσης επισφαλών πελατών και τέλος αριθμό παραπόνων.

Διάσταση εσωτερικών διαδικασιών

Πίνακας 4.20. Βάρη δεικτών επίδοσης στη διάσταση των εσωτερικών διεργασιών

Στρατηγικός στόχος	Δείκτης	Βάρος w (%)
Παροχή καινοτόμων προϊόντων και εξυπηρέτηση εξειδικευμένων αναγκών	Πλήθος νέων προϊόντων	31,29
	Περιθώριο κέρδους καινοτόμων προϊόντων	12,54
Παραγωγή ποιοτικών προϊόντων	Ποσότητα επανεπεξεργασίας	21,90
	Πιστοποιητικά ποιότητας	14,92
	Έλεγχος προμηθειών πρώτων υλών	11,30
Βελτίωση παραγωγικότητας	Παραγωγικότητα ΜΥΛΟΥ	4,13
	Παραγωγικότητα για ζωοτροφές	2,08
	Απόδοση ΜΥΛΟΥ (ΛΕΥΚΟΣ)	1,80

Στη διάσταση των εσωτερικών διεργασιών το μεγαλύτερο βάρος λαμβάνει ο δείκτης του πλήθους των νέων προϊόντων, οπότε και γίνεται αντιληπτό πως αποτελεί εξέχουσας σημασίας προτεραιότητα της εταιρείας η παροχή νέων καινοτόμων προϊόντων στην αγορά. Ακολουθεί ο δείκτης επανεπεξεργασίας με επίσης μεγάλο βάρος, οπότε και διαφαίνεται η έμφαση της επιχείρησης σχετικά με την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων. Παραπλήσιο βάρος λαμβάνει και ο δείκτης του πλήθους των πιστοποιητικών ποιότητας. Ακολουθούν κατά σειρά σημαντικότητας οι δείκτες περιθώριο κέρδους καινοτόμων προϊόντων, έλεγχος προμηθειών πρώτων υλών, παραγωγικότητα μύλου, παραγωγικότητα για ζωοτροφές και τέλος απόδοση μύλου. Η επιχείρηση με βάση τα εξαγόμενα βάρη δεν φαίνεται να δίνει μεγάλη έμφαση στον στρατηγικό στόχο περί βελτίωσης της παραγωγικότητας.

Διάσταση ανάπτυξης και μάθησης

Πίνακας 4.21. Βάρη δεικτών επίδοσης στη διάσταση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης

Στρατηγικός στόχος	Δείκτης	Βάρος w (%)
Διατήρηση προσωπικού σε συγκεκριμένο επίπεδο	Αριθμός προσωπικού	72,28
Κατάλληλη και συνεχής εκπαίδευση προσωπικού	Σεμινάρια προς εργαζόμενους	21,97
	Κόστος εκπαίδευσης	5,74

Τέλος, στη διάσταση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, το μεγαλύτερο με διαφορά βάρος λαμβάνει ο δείκτης αριθμός προσωπικού, οπότε και η επιχείρηση δίνει μεγάλη έμφαση στο

στρατηγικό στόχο περί διατήρησης του προσωπικού σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο. Δευτερεύουσας σημασίας στρατηγικός στόχος είναι η κατάλληλη και συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού καθώς οι δείκτες σεμινάρια προς εργαζόμενους και κόστος εκπαίδευσης λαμβάνουν σημαντικά μικρότερα βάρη σε σχέση με αυτό του δείκτη αριθμός προσωπικού.

4.4 Αποτελέσματα

Έχοντας πλέον υπολογίσει τις μερικές χρησιμότητες και τα βάρη ανά δείκτη ανά διάσταση, θα εξαχθούν οι αξίες ανά δείκτη ανά διάσταση και οι τελικές αξίες των 4 διαστάσεων της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων.

Τις αξίες των δεικτών αποτελούν οι μερικές χρησιμότητες u_i ενώ οι τελικές αξίες των διαστάσεων υπολογίζονται από το άθροισμα του γινομένου των αξιών των δεικτών επί τα βάρη των δεικτών ($\sum_{i=1}^n u_{ij} \cdot w_{ij}$). Τα βάρη των δεικτών αθροίζουν στη μονάδα ενώ οι μερικές χρησιμότητες παίρνουν τιμές από 0 έως 1. Οπότε και οι αξίες των δεικτών αλλά και οι τελικές αξίες κάθε διάστασης παίρνουν τιμές από 0 έως 1.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα των αξιών των δεικτών ανά διάσταση:

Πίνακας 4.22. Οικονομική διάσταση και υπολογισμός αξιών δεικτών επίδοσης

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ						
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ	ΒΑΡΟΣ W	ΜΕΡ. ΧΡ/Α (u) 2014	ΜΕΡ. ΧΡ/Α (u) 2013	ΑΞΙΑ 2014	ΑΞΙΑ 2013
Συγκράτηση τζίρου	Τζίρος	0,279	0,599	0,860	0,167	0,240
Επίτευξη Ρευστότητας και Κερδοφορίας	Γενική ρευστότητα	0,202	0,058	0,076	0,012	0,015
	Άμεση ρευστότητα	0,149	0,041	0,043	0,006	0,006
	Μικτό περιθώριο κέρδους	0,147	0,997	0,887	0,147	0,130
Διαχείριση επισφαλών απαιτήσεων	Επισφαλείς απαιτήσεις	0,081	1,000	1,000	0,080	0,080
	Μέση περίοδος είσπραξης απαιτήσεων	0,040	0,000	0,000	0,000	0,000
Μείωση εξόδων διοίκησης - διάθεσης	Έξοδα διοίκησης- διάθεσης	0,045	0,114	0,319	0,005	0,014
Εξυγίανση του ισολογισμού	Ταχύτητα Κυκλοφορίας Ενεργητικού	0,034	1,000	1,000	0,034	0,034
	Νέο Κεφάλαιο	0,023	1,000	1,000	0,023	0,023

Πίνακας 4.23. Διάσταση πελατών και υπολογισμός αξιών δεικτών επίδοσης

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ						
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ	ΒΑΡΟΣ W	ΜΕΡ. ΧΡ/Α	ΜΕΡ. ΧΡ/Α	ΑΞΙΑ 2014	ΑΞΙΑ 2013

			(u) 2014	(u) 2013		
Απόκτηση νέας πελατειακής βάσης	Μερίδιο Αγοράς	0,288	0,000	0,500	0,000	0,144
	Τρέχοντες πελάτες	0,212	0,048	0,013	0,006	0,002
	Νέοι πελάτες	0,160	0,000	0,000	0,000	0,000
Ικανοποίηση πελατών	Ικανοποίηση Πελατών	0,119	0,295	0,295	0,047	0,047
Κερδοφορία πελάτη	Κέρδη ανά πελάτη	0,070	0,046	0,810	0,003	0,056
Υποστήριξη και εξυπηρέτηση πελατών	Σεμινάρια προς πελάτες	0,072	1,000	1,000	0,071	0,071
	Αριθμός παραπόνων	0,032	1,000	1,000	0,032	0,032
Απομάκρυνση επισφαλών πελατών	Ποσοστό απομάκρυνσης επισφαλών πελατών	0,048	1,000	1,000	0,048	0,048

Πίνακας 4.24. Διάσταση εσωτερικών διεργασιών και υπολογισμός αξιών δεικτών επίδοσης

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ						
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ	ΒΑΡΟΣ W	ΜΕΡ. ΧΡ/Α (u) 2014	ΜΕΡ. ΧΡ/Α (u) 2013	ΑΞΙΑ 2014	ΑΞΙΑ 2013
Παροχή καινοτόμων προϊόντων και εξυπηρέτηση εξειδικευμένων αναγκών	Πλήθος νέων προϊόντων	0,313	0,000	0,500	0,000	0,156
	Περιθώριο κέρδους καινοτόμων προϊόντων	0,125	1,000	1,000	0,125	0,125
Παραγωγή ποιοτικών προϊόντων	Ποσότητα επανεπεξεργασίας	0,219	1,000	1,000	0,219	0,219
	Πιστοποιητικά ποιότητας	0,149	1,000	0,000	0,149	0,000
	Έλεγχος προμηθευτών πρώτων υλών	0,113	1,000	1,000	0,113	0,113
Βελτίωση παραγωγικότητας	Παραγωγικότητα ΜΥΛΟΥ	0,041	1,000	0,000	0,041	0,000
	Παραγωγικότητα για ζωοτροφές	0,021	1,000	0,000	0,021	0,000
	Απόδοση ΜΥΛΟΥ (ΛΕΥΚΟΣ)	0,018	1,000	0,000	0,018	0,000

Πίνακας 4.25. Διάσταση εκπαίδευσης και ανάπτυξης και υπολογισμός αξιών δεικτών επίδοσης

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ						
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ	ΒΑΡΟΣ W (%)	ΜΕΡ. ΧΡ/Α (u)	ΜΕΡ. ΧΡ/Α (u)	ΑΞΙΑ 2014	ΑΞΙΑ 2013

			2014	2013		
Διατήρηση του προσωπικού	Αριθμός προσωπικού	0,723	0,500	1,000	0,361	0,723
Κατάλληλη και συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού	Σεμινάρια προς εργαζόμενους	0,220	1,000	0,500	0,220	0,110
	Κόστος εκπαίδευσης	0,057	1,000	0,000	0,057	0,000

Στον πίνακα 4.26 παρουσιάζονται τα ολικά αποτελέσματα αξιολόγησης του συστήματος της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων για κάθε μια από τις 4 διαστάσεις που εξετάστηκαν. Οι τελικές αξίες των 4 διαστάσεων προκύπτουν από το άθροισμα των αξιών των δεικτών επίδοσης κάθε διάστασης και είναι κανονικοποιημένες στο διάστημα [0,1], όπου το 1 αναφέρεται στη βέλτιστη απόδοση της επιχείρησης ή αλλιώς στην πλήρη επίτευξη του ποσοτικού στόχου που έχει τεθεί ενώ το 0 αναφέρεται στην ελάχιστη απόδοση της επιχείρησης ή αλλιώς στην μη επίτευξη του ποσοτικού στόχου που έχει τεθεί.

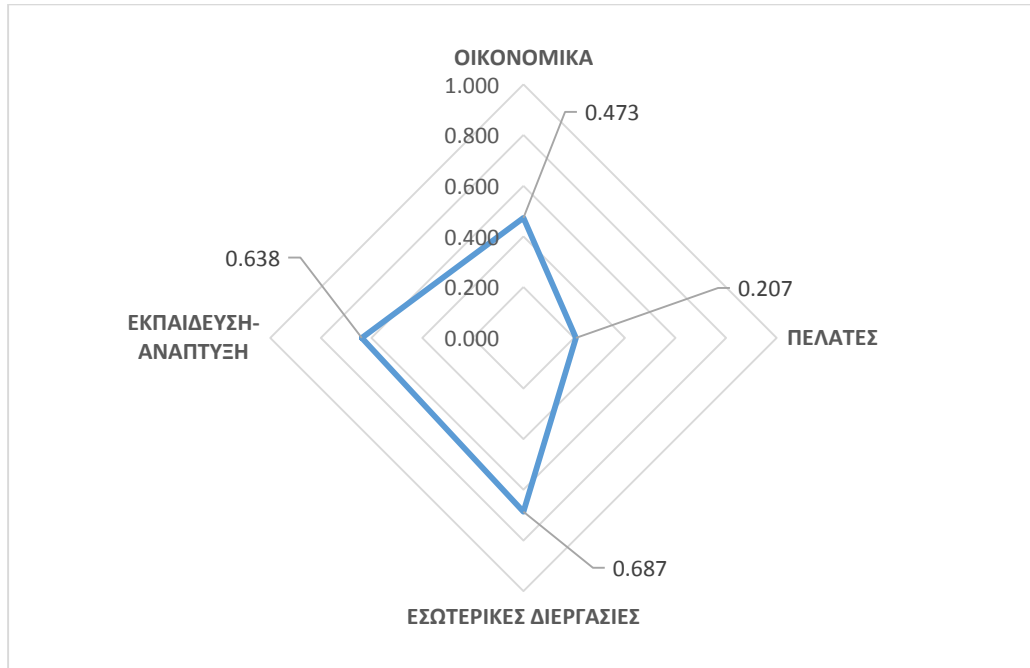
Πίνακας 4.26. Συνολική απόδοση ή τελική αξία διαστάσεων Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων

ΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΑΞΙΑ 2014	ΑΞΙΑ 2013	ΑΠΟΚΛΙΣΗ (%)
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ	0,473	0,543	-12,82
ΠΕΛΑΤΕΣ	0,207	0,399	-48,19
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ	0,687	0,614	11,85
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΑΝΑΠΤΥΞΗ	0,638	0,833	-23,37

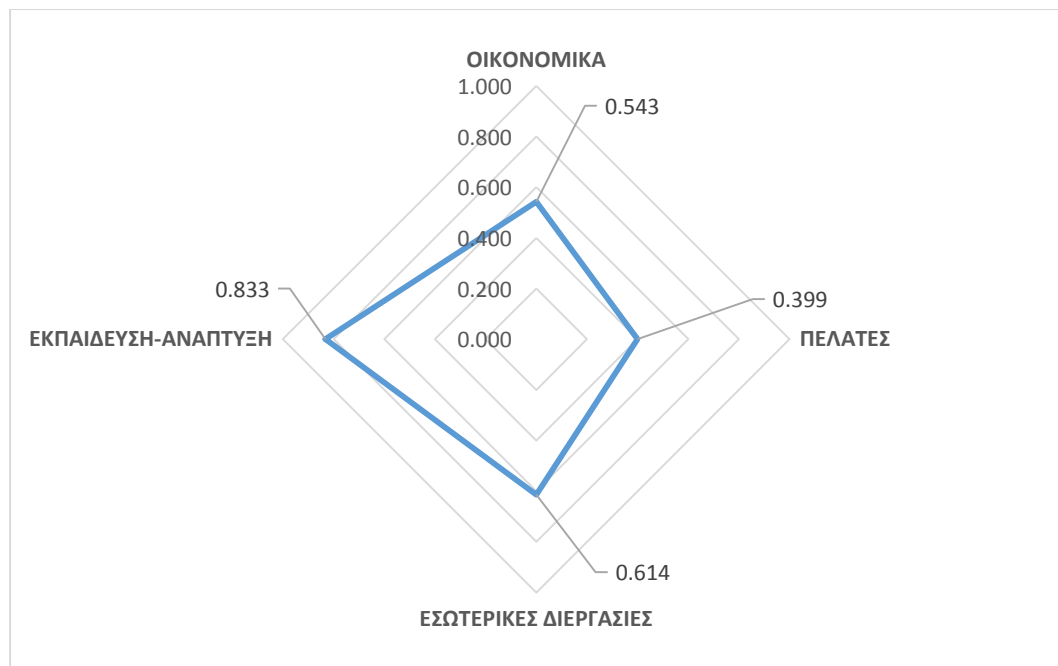
- Για το έτος **2014**, ο ολικός δείκτης απόδοσης στη διάσταση των οικονομικών ισούται με 0,473, για τη διάσταση των πελατών με 0,207, για τη διάσταση των εσωτερικών διεργασιών με 0,687 και για τη διάσταση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ισούται με 0,638. Φαίνεται, λοιπόν, πως την μεγαλύτερη απόδοση λαμβάνει η διάσταση των εσωτερικών διεργασιών, ακολουθεί αυτή της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, στη συνέχεια αυτή των οικονομικών ενώ τη μικρότερη απόδοση λαμβάνει η διάσταση των πελατών.
- Για το έτος **2013**, ο ολικός δείκτης απόδοσης στη διάσταση των οικονομικών ισούται με 0,543, για τη διάσταση των πελατών με 0,399, για τη διάσταση των εσωτερικών διεργασιών με 0,614 και για την διάσταση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ισούται με 0,833. Τη μεγαλύτερη απόδοση λαμβάνει η διάσταση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, ακολουθεί αυτή τη φορά η διάσταση των εσωτερικών διεργασιών, έπειτα η διάσταση των οικονομικών, ενώ την μικρότερη απόδοση λαμβάνει η διάσταση των πελατών.
- Παρατηρώντας τις μεταβολές στην ολική απόδοση μεταξύ των 4 διαστάσεων τις χρονιές 2013 και 2014, αξιοσημείωτη είναι η βελτίωση της συνολικής απόδοσης στη διάσταση των εσωτερικών διεργασιών κατά 11,85%. Αντίθετα, μείωση της

συνολικής απόδοσης φαίνεται να υπάρχει στις άλλες 3 διαστάσεις. Πιο συγκεκριμένα, μείωση κατά 12,82% παρατηρείται στη διάσταση των οικονομικών, η οποία για τα δεδομένα της οικονομικής κρίσεως και αποεπενδύσεως κρίνεται ιδιαίτερα θετική. Αντίστοιχα, μείωση κατά 48,19% στη διάσταση των πελατών και μείωση κατά 23,37% στη διάσταση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα διαγράμματα radar με τις συνολικές αποδόσεις των 4 διαστάσεων της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων τις χρονιές 2014 και 2013 αντίστοιχα:



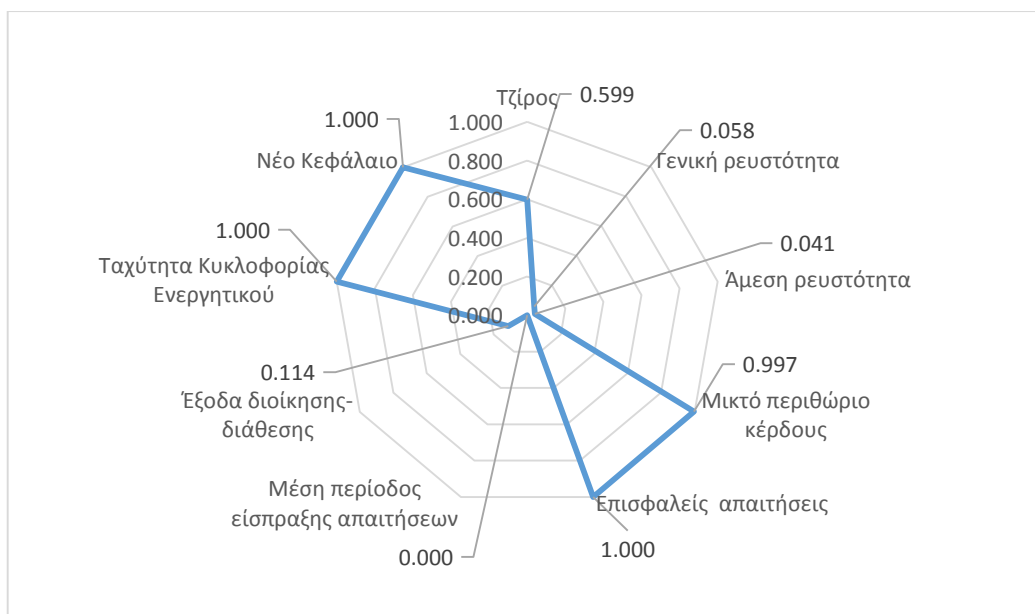
Σχήμα 4.6. Διάγραμμα radar συνολικής απόδοσης ή τελικής αξίας των 4 διαστάσεων χρονιά 2014



Σχήμα 4.7. Διάγραμμα radar συνολικής απόδοσης ή τελικής αξίας των 4 διαστάσεων
χρονιά 2013

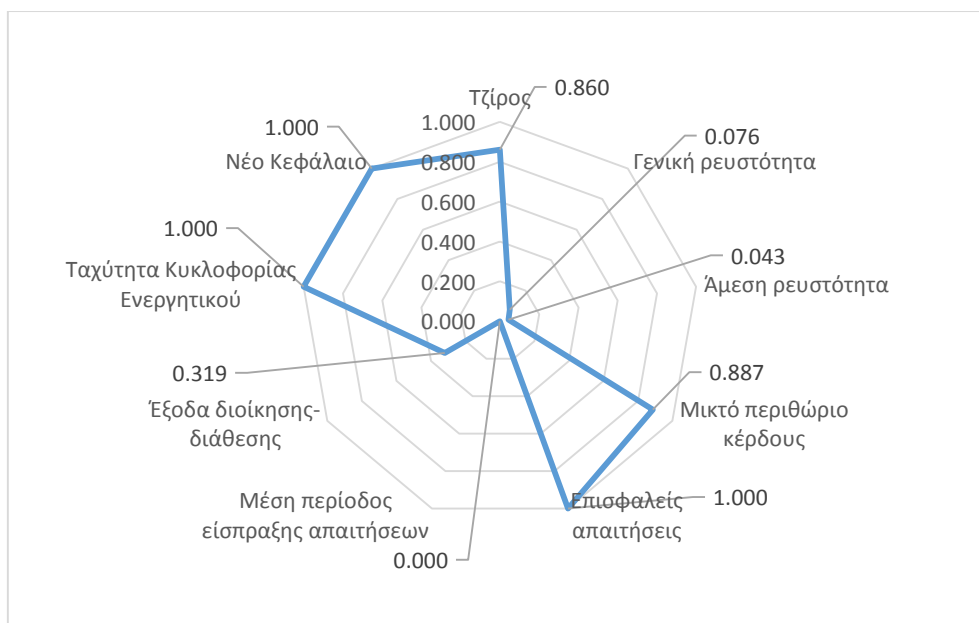
Προχωρώντας στα επιμέρους αποτελέσματα, θα παρουσιάσουμε τα διαγράμματα radar με τις μερικές χρησιμότητες των δεικτών επίδοσης ανά διάσταση. Οι μερικές χρησιμότητες έχουν εξαχθεί έπειτα από την εφαρμογή των συναρτήσεων χρησιμότητας που επιλέχθηκαν πάνω στις αποκλίσεις από τις τιμές στόχους των δεικτών.

Στη διάσταση των οικονομικών, τη χρονιά 2014, την μεγαλύτερη μερική χρησιμότητα λαμβάνουν οι δείκτες των επισφαλών απαιτήσεων, της ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού και του νέου κεφαλαίου. Για αυτούς τους δείκτες οι μερικές τους χρησιμότητες ισούνται με 1. Ακολουθεί το μικτό περιθώριο κέρδους με 0,997 και ο τζίρος με 0,599. Τις χαμηλότερες μερικές χρησιμότητες λαμβάνουν τα έξοδα διοίκησης- διάθεσης με 0,114, η γενική ρευστότητα με 0,058, η άμεση ρευστότητα με 0,041 και η μέση περίοδος είσπραξης απαιτήσεων με 0.



Σχήμα 4.8. Διάγραμμα radar μερικών χρησιμότητων δεικτών επίδοσης στη διάσταση των οικονομικών
χρονιά 2014

Στη διάσταση των οικονομικών, τη χρονιά 2013, την μεγαλύτερη μερική χρησιμότητα λαμβάνουν οι δείκτες των επισφαλών απαιτήσεων, της ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού, του νέου κεφαλαίου. Για αυτούς τους δείκτες οι μερικές τους χρησιμότητες ισούνται με 1. Για τη μέση περίοδο είσπραξης απαιτήσεων η μερική χρησιμότητα και το 2013 είναι 0, οπότε η επιχείρηση δεν ικανοποίησε επαρκώς τον στρατηγικό στόχο περί διαχείρισης των επισφαλών απαιτήσεων. Βέβαια αυτό το αποτέλεσμα προκύπτει λόγω της αυστηρότητας του στόχου (συνάρτηση χρησιμότητας που έχει επιλεγεί). Σε άλλη περίπτωση, θα μπορούσε να προκύψει μεγαλύτερη μερική χρησιμότητα. Ακολουθούν το μικτό περιθώριο κέρδους με 0,887, ο τζίρος με 0,86, τα έξοδα διοίκησης- διάθεσης με 0,319, η γενική ρευστότητα με 0,076 και η άμεση ρευστότητα με 0,043.



Σχήμα 4.9. Διάγραμμα radar μερικών χρησιμότητων δεικτών επίδοσης στη διάσταση των οικονομικών χρονιά 2013

Συνεχίζοντας παρουσιάζεται η μεταβολή επί της % των μερικών χρησιμότητων των δεικτών στη διάσταση των οικονομικών.

Πίνακας 4.27. Ποσοστιαία μεταβολή μερικών χρησιμότητων δεικτών επίδοσης οικονομικής διάστασης ανάμεσα στις χρονιές 2013 και 2014

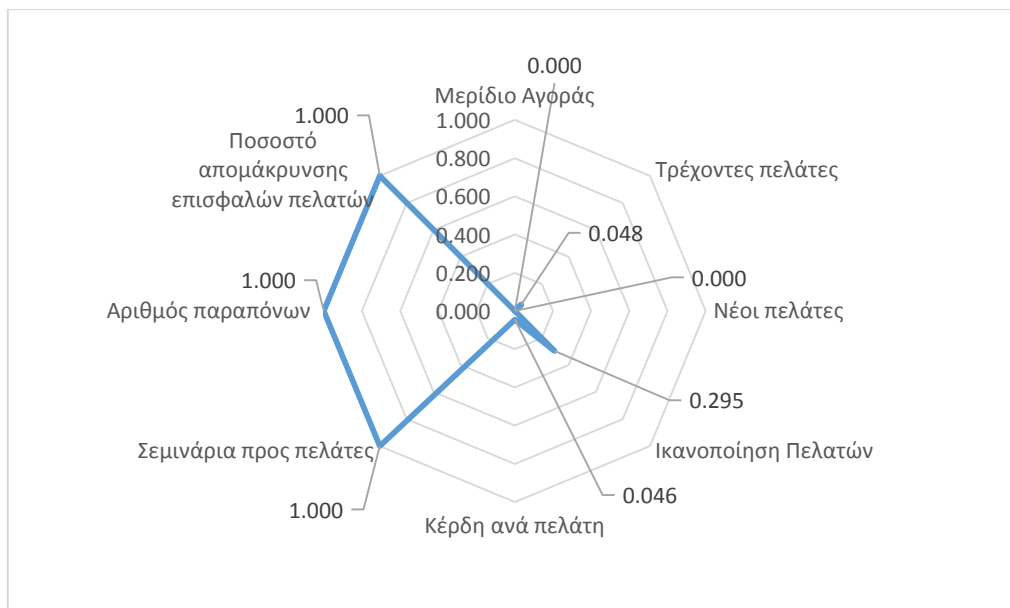
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ		
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ	ΜΕΤΑΒΟΛΗ u
Συγκράτηση τζίρου	Τζίρος	-30,40%
Επίτευξη Ρευστότητας και Κερδοφορίας	Γενική ρευστότητα	-23,43%
	Άμεση ρευστότητα	-4,29%
	Μικτό περιθώριο κέρδους	12,38%
Διαχείριση επισφαλών απαιτήσεων	Επισφαλείς απαιτήσεις	0,00%
	Μέση περίοδος είσπραξης απαιτήσεων	0,00%

Μείωση εξόδων διοίκησης - διάθεσης	Έξοδα διοίκησης- διάθεσης	-64,44%
Εξυγίανση του ισολογισμού	Ταχύτητα Κυκλοφορίας Ενεργητικού	0,00%
	Νέο Κεφάλαιο	0,00%

Σε κάθε περίπτωση, η μερική χρησιμότητα που προκύπτει εξαρτάται από την αυστηρότητα/ελαστικότητα της συνάρτησης χρησιμότητας που έχει εφαρμοσθεί στην απόκλιση της μετρημένης τιμής του δείκτη από την τιμή στόχο. Παρατηρείται, μείωση της μερικής χρησιμότητας του δείκτη του τζίρου κατά 30,40%, οπότε ο στόχος περί συγκράτησης του τζίρου, δεν μπορούμε να πούμε ότι έχει υλοποιηθεί άμεσα. Χρειάζεται περαιτέρω προσπάθεια της επιχείρησης για την επίτευξη αυτού του στόχου. Αντίθετα, παρατηρείται μικρότερη μείωση στις μερικές χρησιμότητες των δεικτών της γενικής και άμεσης ρευστότητας κατά 23,43 και 4,29% αντίστοιχα. Για το μικότο περιθώριο κέρδους έχουμε θετική μεταβολή κατά 12,38%. Συνεπώς ο στρατηγικός στόχος περί επίτευξης ρευστότητας και κερδοφορίας μπορεί να θεωρηθεί υλοποιήσιμος. Όσον αφορά τη διαχείριση των επισφαλών απαιτήσεων, η επιχείρηση πρέπει να εστιάσει στη διαχείριση των επισφαλών απαιτήσεων, καθώς η μερική χρησιμότητα του δείκτη της μέσης περιόδου είσπραξης των απαιτήσεων είναι και τις 2 χρονιές ίση με 0. Η επιχείρηση πρέπει να βρει νέους τρόπους διαχείρισης των επισφαλών απαιτήσεων. Σχετικά με τα έξοδα διοίκησης και διάθεσης, παρατηρείται μείωση της μερικής χρησιμότητας του δείκτη των εξόδων διοίκησης και διάθεσης κατά 64,44%, οπότε η επιχείρηση επιβάλλεται να βρει νέους τρόπους περιορισμού των γενικών εξόδων διοίκησης και διάθεσης. Τέλος, δεν παρατηρείται μεταβολή στις μερικές χρησιμότητες των δεικτών που σχετίζονται με τον στρατηγικό στόχο περί εξυγίανσης του ισολογισμού, Μάλιστα και τις 2 χρονιές οι μερικές χρησιμότητες για αυτές τους δείκτες είναι ίσες με 1, οπότε ο στόχος περί εξυγίανσης του ισολογισμού φαίνεται να υλοποιείται.

Συμπερασματικά, η επιχείρηση φαίνεται να ανταποκρίνεται θετικά μόνο στον στρατηγικό στόχο περί εξυγίανσης του ισολογισμού, ενώ για τους υπόλοιπους στρατηγικούς στόχους χρειάζονται κατάλληλες ενέργειες στις άλλες 3 διαστάσεις οι οποίες θα αποφέρουν βελτιωμένα οικονομικά αποτελέσματα.

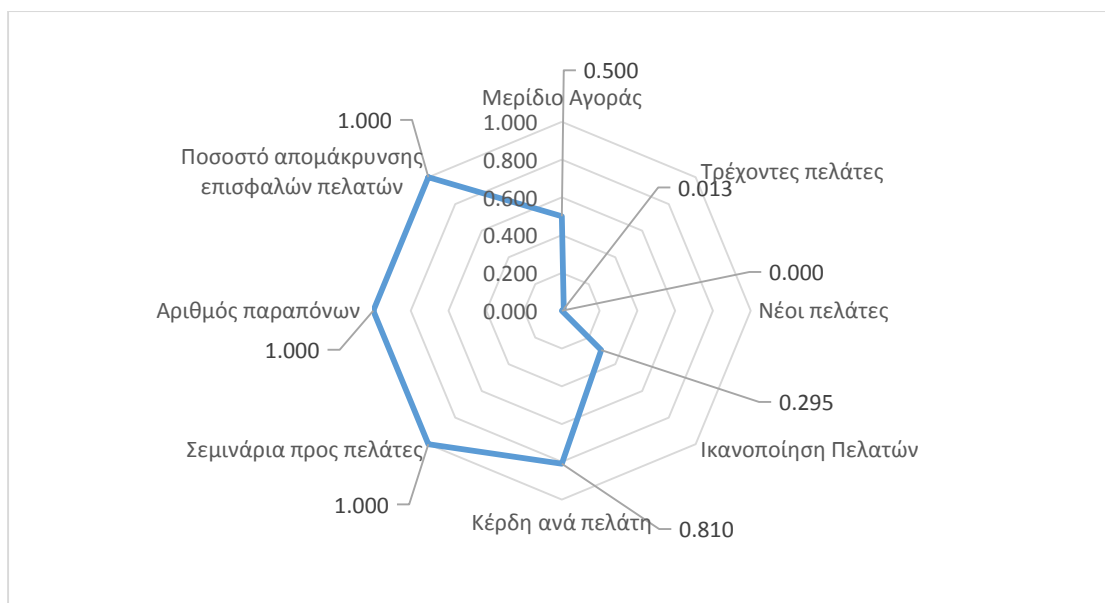
Προχωρώντας στη διάσταση των πελατών, τη χρονιά 2014, μερική χρησιμότητα ίση με τη μονάδα λαμβάνουν οι δείκτες του αριθμού σεμιναρίων, του αριθμού των παραπόνων και του ποσοστού απομάκρυνσης επισφαλών πελατών, ενώ μερική χρησιμότητα 0,295 λαμβάνει ο δείκτης ικανοποίησης πελατών. Μικρότερες χρησιμότητες λαμβάνουν οι δείκτες των τρεχόντων πελατών και των κερδών ανά πελάτη, ενώ μηδενικές μερικές χρησιμότητες λαμβάνουν οι δείκτες του μεριδίου αγοράς και των νέων πελατών.



Σχήμα 4.10. Διάγραμμα radar μερικών χρησιμότητων δεικτών επίδοσης στη διάσταση των πελατών

χρονιά 2014

Στη διάσταση των πελατών τη χρονιά 2013, αντίστοιχα μερική χρησιμότητα ίση με τη μονάδα λαμβάνουν οι δείκτες του αριθμού σεμιναρίων, του αριθμού των παραπόνων και του ποσοστού απομάκρυνσης επισφαλών πελατών, ενώ μερική χρησιμότητα 0,5 λαμβάνει ο δείκτης που αφορά το μερίδιο αγοράς ενώ ακολουθεί ο δείκτης ικανοποίησης πελατών με 0,295. Μικρότερες χρησιμότητες λαμβάνουν οι δείκτες των κερδών ανά πελάτη και των τρεχόντων πελατών, ενώ μηδενική μερική χρησιμότητα λαμβάνει ο δείκτης των νέων πελατών.



Σχήμα 4.11. Διάγραμμα radar μερικών χρησιμότητων δεικτών επίδοσης στη διάσταση των πελατών

χρονιά 2013

Στον πίνακα 4.28. παρουσιάζεται η μεταβολή επί της % των μερικών χρησιμότητων των δεικτών στη διάσταση των πελατών.

Πίνακας 4.28. Ποσοστιαία μεταβολή μερικών χρησιμότητων δεικτών επίδοσης στη διάσταση των πελατών ανάμεσα στις χρονιές 2013 και 2014

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ		
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ	ΜΕΤΑΒΟΛΗ u
Απόκτηση νέας πελατειακής βάσης	Μερίδιο Αγοράς	-100,00%
	Τρέχοντες πελάτες	263,28%
	Νέοι πελάτες	0,00%
Ικανοποίηση πελατών	Ικανοποίηση Πελατών	0,00%
Κερδοφορία πελάτη	Κέρδη ανά πελάτη	-94,34%
Υποστήριξη και εξυπηρέτηση πελατών	Σεμινάρια προς πελάτες	0,00%
	Αριθμός παραπόνων	0,00%
Απομάκρυνση επισφαλών πελατών	Ποσοστό απομάκρυνσης επισφαλών πελατών	0,00%

Παρατηρώντας τις μεταβολές στις μερικές χρησιμότητες, αξιοσημείωτη είναι η μείωση κατά 100% στην μερική χρησιμότητα του μεριδίου αγοράς αλλά και η κατά 263,28% αύξηση της μερικής χρησιμότητας στους τρέχοντες πελάτες. Η επιχείρηση οφείλει να ενεργήσει προς την κατεύθυνση της αύξησης του μεριδίου αγοράς για την επίτευξη του στόχου περί απόκτησης νέας πελατειακής βάσης, του οποίου η επίτευξη φαίνεται να ενισχύεται από τον αριθμό των τρεχόντων πελατών. Όσον αφορά την ικανοποίηση του πελάτη, αυτή παρουσιάζεται σταθερή, κάτι το οποίο κρίνεται θετικά. Μειωμένη παρουσιάζεται η κερδοφορία του πελάτη, μιας και υπάρχει μείωση στη μερική χρησιμότητα του δείκτη κατά 94,34%. Αυτή η μείωση μπορεί να συνδεθεί άμεσα με τη μείωση στη μερική χρησιμότητα του μεριδίου αγοράς. Οι δείκτες που αφορούν τους 2 τελευταίους στρατηγικούς στόχους δεν παρουσιάζουν κάποια μεταβολή, κάτι το οποίο κρίνεται θετικά.

Συμπερασματικά, έμφαση πρέπει να δοθεί από την επιχείρηση στην αύξηση του μεριδίου αγοράς μέσα από κατάλληλες ενέργειες η οποία θα οδηγήσει και στην ενίσχυση της κερδοφορίας του πελάτη, ώστε να υλοποιήσει τους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί στη διάσταση των πελατών. Βελτιωμένη απόδοση στη διάσταση των πελατών αποφέρει βελτιωμένα οικονομικά αποτελέσματα. Αυτό μπορεί να υλοποιηθεί μέσα από την βελτίωση στις διαστάσεις των εσωτερικών διεργασιών και της εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

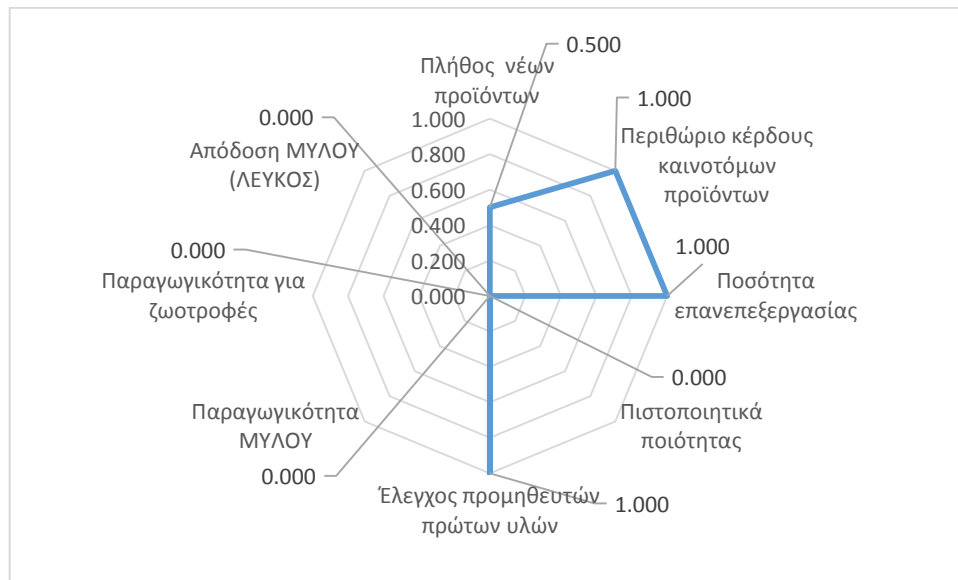
Προχωρώντας, στη διάσταση των εσωτερικών διεργασιών, τη χρονιά 2014, μερικές χρησιμότητες ίσες με τη μονάδα λαμβάνουν οι δείκτες του περιθωρίου κέρδους των καινοτόμων προϊόντων, των πιστοποιητικών ποιότητας, του ελέγχου προμηθευτών πρώτων υλών, της ποσότητας επανεπεξεργασίας, της παραγωγικότητας του Μύλου και των ζωοτροφών και της απόδοσης του Μύλου. Αντίθετα, μηδενική μερική χρησιμότητα παρουσιάζει ο δείκτης του πλήθους νέων προϊόντων.



Σχήμα 3.12. Διάγραμμα radar μερικών χρησιμότητων δεικτών επίδοσης στη διάσταση των εσωτ. διεργασιών

χρονιά 2014

Στη διάσταση των εσωτερικών διεργασιών, τη χρονιά 2013, μερική χρησιμότητα ίση με 1 λαμβάνουν οι δείκτες του περιθωρίου κέρδους καινοτόμων προϊόντων, της ποσότητας επανεπεξεργασίας και του ελέγχου προμηθευτών πρώτων υλών. Μερική χρησιμότητα ίση με 0,5 λαμβάνει ο δείκτης του πλήθους νέων προϊόντων ενώ μηδενική μερική χρησιμότητα λαμβάνουν οι δείκτες των πιστοποιητικών ποιότητας, της παραγωγικότητας του μύλου και των ζωοτροφών καθώς και της απόδοσης του μύλου.



Σχήμα 4.13.. Διάγραμμα radar μερικών χρησιμοτήτων δεικτών επίδοσης στη διάσταση των εσ. διεργασιών

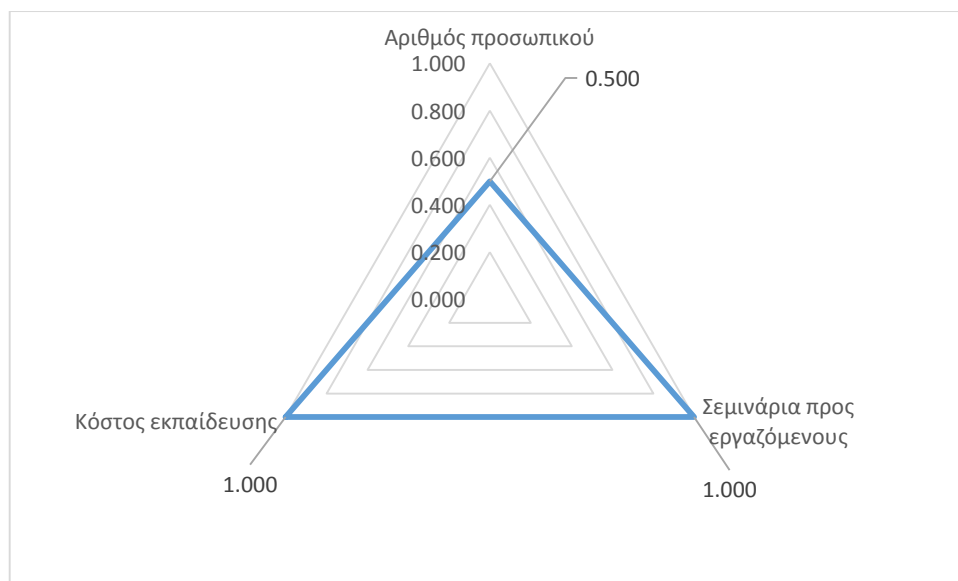
χρονιά 2013

Παρατηρώντας τις μεταβολές στις μερικές χρησιμότητες, αξιοσημείωτη είναι η μείωση κατά 100% της μερικής χρησιμότητας του δείκτη που αφορά το πλήθος των νέων προϊόντων. Δεν παρατηρείται κάποια μεταβολή όσον αφορά τη μερική χρησιμότητα του περιθωρίου κέρδους των καινοτόμων προϊόντων. Συνεπώς, γίνεται αντιληπτό πως η επιχείρηση πρέπει να δώσει ακόμα μεγαλύτερη έμφαση στην καινοτομία και στην οργάνωση των λειτουργιών που την αφορούν, παράγοντας περισσότερα νέα προϊόντα. Όσον αφορά το στόχο περί παραγωγής ποιοτικών προϊόντων, αυτός φαίνεται να επιτυγχάνεται καθώς δε υπάρχει μεταβολή στις μερικές χρησιμότητες των δεικτών της ποσότητας επανεπεξεργασίας και ελέγχου προμηθευτών, ενώ έχουμε αύξηση κατά 100% στον δείκτη που αφορά τα πιστοποιητικά ποιότητας. Τέλος, επιτυγχάνεται και ο στόχος περί βελτίωσης της παραγωγικότητας, καθώς και οι 3 δείκτες επίδοσης που την αφορούν παρουσιάζουν αύξηση στη μερική τους χρησιμότητα κατά 100%.

Πίνακας 4.29. Ποσοστιαία μεταβολή μερικών χρησιμότητων δεικτών επίδοσης στη διάσταση των εσωτερικών διεργασιών ανάμεσα στις χρονιές 2013 και 2014

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ		
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ	ΜΕΤΑΒΟΛΗ u
Παροχή καινοτόμων προϊόντων και εξυπηρέτηση εξειδικευμένων αναγκών	Πλήθος νέων προϊόντων	-100,00%
	Περιθώριο κέρδους καινοτόμων προϊόντων	0,00%
Παραγωγή ποιοτικών προϊόντων	Ποσότητα επανεπεξεργασίας	0,00%
	Πιστοποιητικά ποιότητας	100,00%
	Έλεγχος προμηθευτών πρώτων υλών	0,00%
Βελτίωση παραγωγικότητας	Παραγωγικότητα ΜΥΛΟΥ	100,00%
	Παραγωγικότητα για ζωοτροφές	100,00%
	Απόδοση ΜΥΛΟΥ (ΛΕΥΚΟΣ)	100,00%

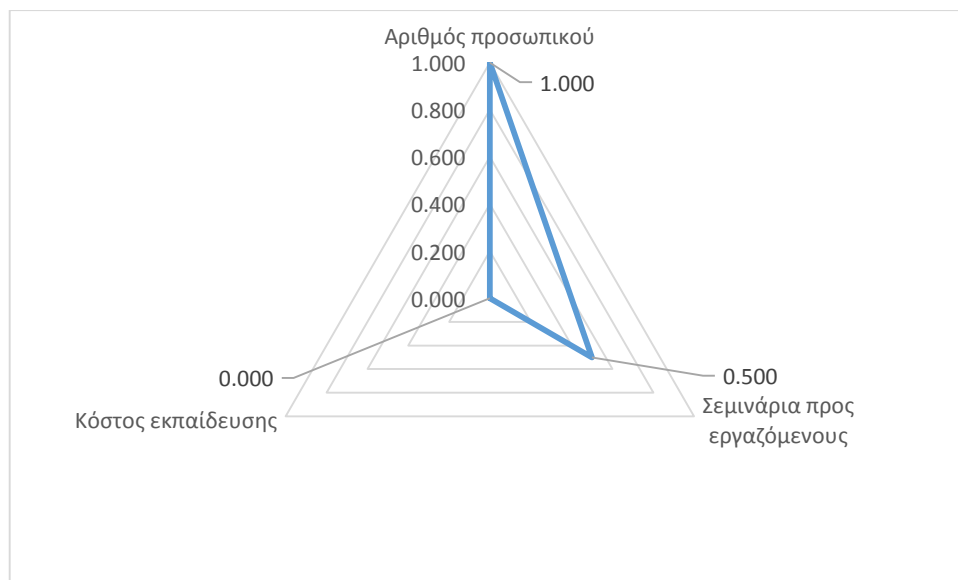
Προχωρώντας, στη διάσταση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, τη χρονιά 2014, μερικές χρησιμότητες ίσες με τη μονάδα λαμβάνουν οι δείκτες που αφορούν τα σεμινάρια προς εργαζόμενους και το κόστος εκπαίδευσης. Αντίθετα, μερική χρησιμότητα ίση με 0,5 παρουσιάζει ο δείκτης του αριθμού του προσωπικού.



Σχήμα 4.14. Διάγραμμα radar μερικών χρησιμότητων δεικτών επίδοσης στη διάσταση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης

χρονιά 2014

Στη διάσταση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, τη χρονιά 2013, μερική χρησιμότητα ίση με τη μονάδα λαμβάνει ο δείκτης που αφορά τον αριθμό προσωπικού, μερική χρησιμότητα ίση με 0,5 λαμβάνει ο δείκτης που αφορά τα σεμινάρια προς εργαζόμενους ενώ μηδενική μερική χρησιμότητα εμφανίζει ο δείκτης που αφορά το κόστος εκπαίδευσης.



Σχήμα 4.15. Διάγραμμα radar μερικών χρησιμότητων δεικτών επίδοσης στη διάσταση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης

χρονιά 2013

Παρατηρώντας τις μεταβολές στις μερικές χρησιμότητες των δεικτών στη διάσταση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, παρατηρούμε μια μείωση κατά 50% στη μερική χρησιμότητα του δείκτη του αριθμού του προσωπικού, οπότε και ο στόχος περί διατήρησης του προσωπικού σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο δεν φαίνεται να επιτυγχάνεται. Θετική μεταβολή κατά 50% και 100% αντίστοιχα εμφανίζεται στις μερικές χρησιμότητες των δεικτών των σεμιναρίων προς εργαζομένους και του κόστους εκπαίδευσης. Σε αυτή τη περίπτωση ο στρατηγικός στόχος περί κατάλληλης και συνεχούς εκπαίδευσης φαίνεται να υλοποιείται.

Πίνακας 4.30. Ποσοστιαία μεταβολή μερικών χρησιμοτήτων δεικτών στη διάσταση της εκπαίδευσης

και ανάπτυξης ανάμεσα στις χρονιές 2013 και 2014

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ		
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ	ΜΕΤΑΒΟΛΗ u
Διατήρηση του προσωπικού	Αριθμός προσωπικού	-50,00%
Κατάλληλη και συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού	Σεμινάρια προς εργαζόμενους	50,00%
	Κόστος εκπαίδευσης	100,00%

Συμπερασματικά, χρειάζεται κατάλληλη διαχείριση του προσωπικού, ώστε ο αριθμός του να μην είναι μικρότερος από το κατώφλι που έχει τεθεί από τη Διεύθυνση. Επίσης, φαίνεται πως δίνεται η κατάλληλη έμφαση στην εκπαίδευση του προσωπικού η οποία βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα δημιουργεί θετικά αποτελέσματα στην απόδοση των άλλων 3 διαστάσεων. Αξίζει να σημειωθεί πως η καλή επίδοση στη διάσταση των εσωτερικών διεργασιών και η σχετικά καλή επίδοση στη διάσταση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης θα μπορούσε να αποτελέσει μια μελλοντική επένδυση για σημαντικά υψηλότερες επιδόσεις στη διάσταση των πελατών και των οικονομικών.

5^ο Κεφάλαιο

Συμπεράσματα και επεκτάσεις

5.1 Γενικά συμπεράσματα μεθοδολογίας

Η συγκεκριμένη εργασία είχε ως κύριο στόχο την ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης των επιδόσεων για μια βιομηχανική επιχείρηση. Έγινε μια πιλοτική εφαρμογή της μεθόδου σε όλο το σύνολο της βιομηχανικής επιχείρησης χρησιμοποιώντας στοιχεία από τις χρονιές 2012, 2013 και 2014.

Από την εφαρμογή της μεθόδου της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων για την βιομηχανική επιχείρηση έγινε αντιληπτή η μετάδοση της στρατηγικής της στο εσωτερικό της και η εύρεση ενός τρόπου αξιολόγησης της επιχειρηματικής στρατηγικής μέσα από κατάλληλα επιλεγμένους δείκτες επίδοσης στις 4 διαστάσεις της (οικονομική, πελατών, εσωτερικές διεργασίες, εκπαίδευση και ανάπτυξη). Πιο συγκεκριμένα:

1. Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων βοήθησε στην περιγραφή και μετάδοση του οράματος και της στρατηγικής της επιχείρησης στο εσωτερικό της.
2. Μέσα από το όραμα και τις αξίες της επιχείρησης, διαμορφώθηκαν οι στρατηγικοί στόχοι ανά διάσταση και δημιουργήθηκε μια κοινή ολιστική αντίληψη των στρατηγικών στόχων και των μεθόδων για τη σταδιακή υλοποίηση και τους.
3. Μέσα από τον κατάλληλο προσδιορισμό των στρατηγικών στόχων και μέτρων και τον καθορισμό κατάλληλων δεικτών απόδοσης, η υλοποίηση της στρατηγικής γίνεται περισσότερο εφικτή από ποτέ.
4. Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων δεν εστιάζει πλέον σε καθαρά οικονομικά μέτρα αλλά τοποθετεί στο επίκεντρο το όραμα και τη στρατηγική της επιχείρησης προσπαθώντας να συμπληρώσει την οικονομική διάσταση με τις υπόλοιπες 3 διαστάσεις. Θεωρεί πως υπάρχει μια αλυσίδα αξίας που αποφέρει οικονομικά αποτελέσματα. Αυτή ξεκινά από τη δημιουργία αξίας στη διάσταση της μάθησης και ανάπτυξης η οποία μεταδίδεται στη διάσταση των εσωτερικών διεργασιών. Αυτή με τη σειρά της προσδίδει αξία στη διάσταση των πελατών και αυτή αποφέρει θετικά οικονομικά αποτελέσματα στη διάσταση των οικονομικών.
5. Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων εξυπηρετεί ένα τριπλό ρόλο. Αποτελεί σύστημα μέτρησης της επίδοσης καθώς περιέχει οικονομικούς και μη δείκτες επίδοσης που απορρέουν από την στρατηγική της. Αποτελεί στρατηγικό σύστημα ελέγχου καθώς βοηθά στη σταδιακή ευθυγράμμιση των βραχυπρόθεσμων πράξεων της επιχείρησης με τη στρατηγική της και τελικά συμβάλλει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία της. Αποτελεί εργαλείο επικοινωνίας καθώς αποτελεί τον βασικό μεταφραστή του οράματος και της στρατηγικής της επιχείρησης προς όλους τους εργαζόμενους στο εσωτερικό της επιχείρησης.
6. Τέλος, η αξιολόγηση της επιχείρησης στην εφαρμογή της μεθόδου κρίνεται με βάσει τις ολικές αξίες που υπολογίζονται χωριστά για κάθε διάσταση και δεν πραγματοποιείται σύνθεση αυτών σε μια μοναδική ολική αξία απόδοσης. Αυτό συμβαίνει καθώς τα στοιχεία που συνθέτουν κάθε διάσταση είναι τελείως ανόμοια ενώ έχει πραγματοποιηθεί η υπόθεση της ανεξαρτησίας των 4 βασικών διαστάσεων ώστε να πραγματοποιηθεί η ποσοτική ανάλυση.

Γενικά, η εφαρμογή της μεθόδου για την βιομηχανική επιχείρηση είναι σε θέση να αποφέρει ποικίλα οφέλη μερικά εκ των οποίων είναι:

- Κατανόηση όλων των πτυχών του εσωτερικού της επιχείρησης.
- Υιοθέτηση μιας πολυδιάστατης ποιοτικής προσέγγισης αξιολόγησης
- Εσωτερική οργάνωση και βελτίωση του εσωτερικού συστήματος συλλογής πληροφοριών
- Κινητοποίηση -παρακίνηση του προσωπικού για ουσιαστική συμμετοχή στην υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης

Όσον αφορά την κινητοποίηση του προσωπικού, είναι αξιοσημείωτο πως η συμμετοχή του στην όλη διαδικασία είναι εξέχουσας σημασίας για την αποτελεσματική εφαρμογή της μεθόδου. Η ανάπτυξη και μελλοντική βελτίωση του συστήματος στηρίζεται στην δημιουργία μιας μεικτής ομάδας εργασίας που θα αποτελείται από τους εργαζόμενους και τα ανώτερα στελέχη και η οποία θα περιλαμβάνει την άρτια επικοινωνία μεταξύ των μελών της με σκοπό την ολοένα και πιο αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης που θα οδηγεί σε διαρκώς αυξανόμενα θετικά οικονομικά αποτελέσματα.

Ακόμη, συμπεράναμε πως η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και οι αρχές της αποτελούν τη βάση για την ανάπτυξη του εργαλείου της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων. Η συνδυασμένη εφαρμογή της Δ.Ο.Π. και της Ι.Κ.Ε στο εσωτερικό των επιχειρήσεων αναμένεται να αποφέρει σταδιακά μακροπρόθεσμες βελτιώσεις στη συνολική απόδοσή τους.

5.2 Ειδικά συμπεράσματα από την εφαρμογή της μεθόδου

Προχωρώντας στα ειδικά συμπεράσματα από την εφαρμογή της μεθόδου, τα σημαντικότερα από αυτά αφορούν τις συνολικές επιδόσεις της βιομηχανικής επιχείρησης σχετικά με την αξιολόγηση της στρατηγικής. Πιο συγκεκριμένα:

- Τη χρονιά 2013, την μεγαλύτερη απόδοση λαμβάνει η διάσταση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, ακολουθεί αυτή των εσωτερικών διεργασιών, τρίτη ακολουθεί η διάσταση των οικονομικών και τελευταία σε απόδοση έρχεται η διάσταση των πελατών.
- Τη χρονιά 2014, την μεγαλύτερη απόδοση λαμβάνει η διάσταση των εσωτερικών διεργασιών, ακολουθεί η διάσταση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, τρίτη ακολουθεί η διάσταση των οικονομικών και τελευταία σε απόδοση έρχεται η διάσταση των πελατών.
- Το μεγαλύτερο βάρος στη διάσταση των οικονομικών λαμβάνει ο δείκτης του τζίρου ενώ το μικρότερο ο δείκτης που αφορά το νέο κεφάλαιο.
- Το μεγαλύτερο βάρος στη διάσταση των πελατών λαμβάνει ο δείκτης του μεριδίου αγοράς ενώ το μικρότερο ο δείκτης που αφορά τον αριθμό των παραπόνων.
- Το μεγαλύτερο βάρος στη διάσταση των εσωτερικών διεργασιών λαμβάνει ο δείκτης που αφορά το πλήθος των νέων προϊόντων ενώ το μικρότερο ο δείκτης που αφορά την απόδοση του Μύλου.

- Το μεγαλύτερο βάρος στη διάσταση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης λαμβάνει ο δείκτης του αριθμού προσωπικού ενώ το μικρότερο ο δείκτης που αφορά το κόστος εκπαίδευσης.
- Τη μεγαλύτερη βελτίωση στην απόδοσή της παρουσιάζει η διάσταση των εσωτερικών διεργασιών, ενώ την μεγαλύτερη μείωση στην απόδοσή της παρουσιάζει η διάσταση των πελατών.
- Το σημαντικότερο βελτιωμένο αποτέλεσμα ανάμεσα στις 2 χρονιές στη διάσταση των οικονομικών, συγκριτικά με την χρηματοοικονομική εικόνα που αυτός παρουσιάζει, εμφανίζεται στο μικτό περιθώριο κέρδους ενώ τη μεγαλύτερη μείωση παρουσιάζει ο δείκτης των εξόδων διοίκησης- διάθεσης. Είναι εμφανές πως η επιχείρηση καταβάλει προσπάθεια για αύξηση της κερδοφορίας της ενώ μεγαλύτερη προσπάθεια θα πρέπει να καταβάλει σχετικά με τον στρατηγικό στόχο περί μείωσης των εξόδων διοίκησης- διάθεσης και διατήρησης της ρευστότητας. Επίσης έμφαση θα πρέπει να δώσει στη διατήρηση του τζίρου της. Η μείωση της ολικής απόδοσης στην διάσταση των οικονομικών ανάμεσα στις χρονιές 2013 και 2014 οφείλεται κατά κύριο λόγο στη χειρότερη επίδοση των δεικτών του τζίρου, των δεικτών ρευστότητας και εξόδων διοίκησης- διάθεσης.
- Το σημαντικότερο βελτιωμένο αποτέλεσμα ανάμεσα στις 2 χρονιές στη διάσταση των πελατών αφορά τους τρέχοντες πελάτες ενώ την μεγαλύτερη μείωση στην απόδοσή τους εμφανίζουν οι δείκτες του μεριδίου αγοράς και των κερδών ανά πελάτη. Είναι προφανές ότι μια μείωση του μεριδίου αγοράς συνεπάγεται μια αντίστοιχη μείωση στα κέρδη που προκύπτουν ανά πελάτη. Συνεπώς, η επιχείρηση οφείλει να εστιάσει στη βελτίωση της απόδοσης του δείκτη του μεριδίου αγοράς η οποία θα αποφέρει και βελτιωμένα κέρδη ανά πελάτη και γενικότερα βελτιωμένα οικονομικά αποτελέσματα. Η μείωση της ολικής απόδοσης στην διάσταση των πελατών ανάμεσα στις χρονιές 2013 και 2014 οφείλεται κατά κύριο λόγο στη χειρότερη επίδοση των δεικτών του μεριδίου αγοράς και των κερδών ανά πελάτη.
- Το σημαντικότερο βελτιωμένο αποτέλεσμα ανάμεσα στις 2 χρονιές στη διάσταση των εσωτερικών διεργασιών εμφανίζεται στους δείκτες που αφορούν την βελτίωση της παραγωγικότητας και στον δείκτη που αφορά τα πιστοποιητικά ποιότητας. Η επιχείρηση εκτελεί κινήσεις προς τη βελτίωση της παραγωγικότητας της ενώ έμφαση δίνει στην παροχή της καλύτερης δυνατής ποιότητας των προϊόντων της προς τους πελάτες της. Αντίθετα, μειωμένη απόδοση φαίνεται να εμφανίζει ο δείκτης που αφορά το πλήθος νέων προϊόντων. Η επιχείρηση οφείλει να εκτελέσει συγκεκριμένες ενέργειες αν επιθυμεί να υλοποιήσει τον στόχο περί παροχής καινοτόμων προϊόντων και εξυπηρέτησης εξειδικευμένων αναγκών. Παρ' όλη την μείωση της απόδοσης του δείκτη του πλήθους των νέων προϊόντων, η αύξηση στην απόδοση των 3 δεικτών που αφορούν την βελτίωση της παραγωγικότητας και του δείκτη που αφορά τα πιστοποιητικά ποιότητας, οδηγεί σε βελτιωμένη ολική απόδοση της διάστασης των εσωτερικών διεργασιών τη χρονιά 2014 έναντι εκείνης που αφορά το 2013.
- Το σημαντικότερο βελτιωμένο αποτέλεσμα ανάμεσα στις 2 χρονιές στη διάσταση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης παρουσιάζει ο δείκτης του κόστους εκπαίδευσης και όπως είναι λογικό βελτιωμένη απόδοση θα εμφανίζει και ο δείκτης που αφορά τα σεμινάρια προς εργαζόμενους (μεγαλύτερη επένδυση στην εκπαίδευση συνεπάγεται περισσότερα και πιο παραγωγικά σεμινάρια προς τους εργαζόμενους). Γίνεται αντιληπτό πως ο στόχος περί κατάλληλης και συνεχούς εκπαίδευσης του

προσωπικού φαίνεται να υλοποιείται. Αντίθετα, μειωμένη απόδοση εμφανίζει ο δείκτης που αφορά τη διατήρηση του προσωπικού σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο, οπότε και χρειάζονται κατάλληλες ενέργειες για την υλοποίηση του στρατηγικού στόχου περί διατήρησης του προσωπικού. Καθώς, ο τελευταίος δείκτης λαμβάνει σημαντικά μεγαλύτερο βάρος έναντι των άλλων δυο δεικτών, τελικά προκύπτει μειωμένη απόδοση στην ολική απόδοση της διάστασης της εκπαίδευσης και ανάπτυξης τη χρονιά 2014 έναντι εκείνης που αφορά το 2013.

- Η καλή επίδοση στη διάσταση των εσωτερικών διεργασιών και η σχετικά καλή επίδοση στη διάσταση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης θα μπορούσε να αποτελέσει μια μελλοντική επένδυση για σημαντικά υψηλότερες επιδόσεις στη διάσταση των πελατών και των οικονομικών.

Η διάσταση των πελατών παρουσιάζει την μεγαλύτερη μείωση στην ολική της απόδοση από την χρονιά 2013 στη χρονιά 2014. Η επιχείρηση θα πρέπει να επικεντρώσει την προσπάθειά της στην αύξηση της πελατειακής της βάσης μέσα από την αύξηση του μεριδίου αγοράς της οποία θα οδηγήσει σε αυξημένα κέρδη ανά πελάτη. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από κατάλληλες προωθητικές ενέργειες (διαφήμιση) και την είσοδο σε νέες αγορές μέσα από την εξέταση των διαρκώς αυξανόμενων αναγκών της παγκοσμιοποιημένης και ανταγωνιστικής οικονομίας. Όσον αφορά την εκπαίδευση και ανάπτυξη έμφαση θα πρέπει να δοθεί στον στόχο που αφορά τον αριθμό του προσωπικού. Σχετικά με την διάσταση των εσωτερικών διεργασιών, η βελτιωμένη παραγωγικότητα και η παροχή ποιοτικότερων προϊόντων, συμβάλλει στη σχετικά μικρή μείωση της ολικής απόδοσης της οικονομικής διάστασης έναντι των διαστάσεων των πελατών και της εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Περαιτέρω βελτίωση στον δείκτη που αφορά το πλήθος των νέων προϊόντων, θα αποφέρει θετικά αποτελέσματα στη διάσταση των πελατών (ικανοποίηση πελάτη, αύξηση μεριδίου αγοράς, κ.α.) και κατ' επέκταση σε βελτιωμένα οικονομικά αποτελέσματα (αύξηση τζίρου, αύξηση μικτού περιθωρίου κέρδους κ.α.). Το πλήθος των νέων προϊόντων μπορεί να αυξηθεί μέσα από την παρακίνηση του προσωπικού για διαρκώς νέες ιδέες, από την εξέταση των νέων αναγκών της αγοράς κ.ά.

Συμπερασματικά, οι προσπάθειες της επιχείρησης στις άλλες 3 διαστάσεις θα πρέπει να αποφέρουν τα παρακάτω αποτελέσματα στην οικονομική διάσταση της επιχείρησης:

1. Βελτίωση του τζίρου της
2. Μείωση των εξόδων διοίκησης και διάθεσης
3. Βελτίωση της ρευστότητας της
4. Σωστότερη διαχείριση των επισφαλών απαιτήσεων

5.3 Μελλοντικές επεκτάσεις και περιορισμοί

Η ανάπτυξη της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων υλοποιήθηκε με σκοπό την βελτίωση της αξιολόγησης της επιχειρηματικής στρατηγικής καθώς οι προηγούμενες μέθοδοι εστίαζαν στα καθαρά οικονομικά αποτελέσματα και όχι στην αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής. Ως αποτέλεσμα η Ι.Κ.Ε. εξελίχθηκε σε ένα ισχυρότερο και περισσότερο προσαρμόσιμο σύστημα διαχείρισης. Παρ' όλα αυτά πολλά είναι τα λάθη που μπορούν να επιτευχθούν κατά την εφαρμογή της μεθόδου και αυτά αφορούν στις πρόωρες συνδέσεις του συστήματος με διοικητικές διαδικασίες, στην έλλειψη επιμέρους Ι.Κ.Ε, στην έλλειψη

κατάλληλης επιχειρηματικής στρατηγικής, εκπαίδευσης κ.α. Προκειμένου, λοιπόν, η Ι.Κ.Ε να μην έχει την ίδια απόδοση με τα υπόλοιπα συστήματα μέτρησης επίδοσης των επιχειρήσεων, κρίνεται αναγκαία η προσπάθεια της επιχείρησης για οργανωτική αλλαγή. Αυτή η οργανωτική αλλαγή θα πρέπει να επιτευχθεί σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο και να εμπλέκεται με τις αναμενόμενες προσδοκίες των υπαλλήλων της επιχείρησης. Αναγκαία κρίνεται επίσης η εξέταση της συμβατότητας της Ι.Κ.Ε με την τρέχουσα πολιτική και κουλτούρα της επιχείρησης καθώς και η εξέταση της εμπιστοσύνης που δείχνουν οι εργαζόμενοι στην ίδια τη μέθοδο. Ακόμα θα πρέπει να ξεπεραστεί ένα ακόμα σημαντικό εμπόδιο που δυσχεραίνει την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής. Αυτά αφορά την εκ των υστέρων εφαρμογή της μεθόδου της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων. Προκειμένου η μέθοδος να αναπτυχθεί σωστά θα πρέπει να υπάρξει μια συγκεκριμένη αλληλουχία ενεργειών κατά την διάρκεια της εφαρμογής της. Θα πρέπει, λοιπόν, να μην εφαρμόζουμε την μέθοδο σε ένα οικονομικό έτος που έχει παρέλθει αλλά να σχεδιάζουμε την μέθοδο για το μέλλον και να εκτελούμε όλες τις απαραίτητες έρευνες για την εξεύρεση όλων των απαραίτητων στοιχείων που θα ποσοτικοποιήσουν πλήρως τους δείκτες. Θα πρέπει να ξεκινάμε από το γενικό όραμα, να προχωράμε στην γενική στρατηγική και στον επιμερισμό της σε στόχους στη διάσταση των οικονομικών. Μόνο με αυτό τον τρόπο θα μπορούμε να είμαστε βέβαιοι πως η μέθοδος έχει εκτελεστεί σωστά και τα αποτελέσματα εμφανίζουν αξιοπιστία και εσωτερική συνάφεια μεταξύ τους.

Τέλος, έχοντας εξετάσει τη σχέση της Ι.Κ.Ε. με τη Δ.Ο.Π, αξίζει να σημειωθεί πως ένα σύστημα Ι.Κ.Ε θα πρέπει να σχεδιάζεται και εφαρμόζεται έπειτα από την εφαρμογή της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς το αντίθετο θα αποτελεί αναντιστοιχία που μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερη επιχειρησιακή απόδοση. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αντιληφθούν, πως η οργανωτική χρήση της Ι.Κ.Ε. θα επιφέρει σημαντικά υψηλότερες επιδόσεις σε ένα περιβάλλον Δ.Ο.Π. σε σχέση με ένα περιβάλλον όπου η Δ.Ο.Π δεν εφαρμόζεται, λόγω της ικανότητάς της να συμπεριλάβει και την ικανοποίηση του εργαζομένου. Για αυτό το λόγο, όλες οι επιχειρήσεις προτείνεται να υιοθετούν τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και έπειτα να εφαρμόζουν το εργαλείο της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων για να εξετάσουν την επιτυχή υλοποίησή της, η οποία θα αποφέρει βελτιωμένες επιχειρησιακές επιδόσεις.

Κλείνοντας, υπάρχουν πολλές ακόμα δυνατότητες για μελλοντική ανάπτυξη και βελτίωση αυτού του τόσο ισχυρού και δυναμικού εργαλείου. Αυτές είναι οι εξής:

1. Προσεκτικότερη σύνθεση των δεικτών επίδοσης των 4 διαστάσεων ή/και εύρεση νέων δεικτών επίδοσης που θα προσεγγίζουν καλύτερα τους στρατηγικούς στόχους ανά διάσταση.
2. Σύνθεση επιμέρους μεθόδων για ανάλυση των αποκλίσεων των τιμών των δεικτών από τους στρατηγικούς στόχους. Πιο συγκεκριμένα, εύρεση νέων συναρτήσεων χρησιμότητας για τον υπολογισμό των μερικών χρησιμότητων των δεικτών.
3. Χρήση διαφορετικών επιστημονικών μεθόδων αναλυτικής προσέγγισης για τον υπολογισμό των βαρών των δεικτών όπως η μεθοδολογία κοστολόγησης δραστηριοτήτων (ABC), η μέθοδος UTASTAR και η επιμέρους σύνθεση αυτών για την όσο το δυνατόν πιο αξιόπιστη εξαγωγή των βαρών των δεικτών επίδοσης.
4. Περαιτέρω σύνδεση της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και τα συστήματα ISO με σκοπό την συνεχή βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών προς τους πελάτες. Ο κύκλος του Deming και τα κοινά βασικά στοιχεία

των μεθόδων αποτελούν την βάση για την περαιτέρω ανάπτυξη και κατάλληλο συνδυασμό τους ο οποίος θα μεγιστοποιήσει την επιχειρηματική απόδοση των επιχειρήσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Παναγιώτου, (2010). Συστήματα Διαχείρισης Δεικτών –Balanced Scorecard, Σχολή Μηχανολόγων Μηχανικών, Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης & Επιχειρησιακής Έρευνας Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Αθήνα
- Χαραλαμπίδης, Γ. (2011). Ανοικτό σεμινάριο κατάρτισης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Κέντρο στήριξης και ανάπτυξης επιχειρηματικότητας «Επιχειρείν», ΚΔΕΚΠΑΚ Δήμος Καλαμαριάς
- Ορφανουδάκη, Ε. (2008). Ανάπτυξη και εφαρμογή συστήματος αξιολόγησης στρατηγικής σε οργανισμό παροχής υπηρεσιών υγείας, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά.
- Περογιαννάκη, Σ. (2004). Αξιολόγηση επιχειρηματικής στρατηγικής και επιδόσεων με τη χρήση της μεθοδολογίας Balanced Scorecard: Εφαρμογή σε ιδιωτική εταιρεία παροχής υπηρεσιών, Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά
- Δατσέρης, Ε. (2014). Ανάπτυξη ιεραρχικού συστήματος αξιολόγησης επιδόσεων και στρατηγικής με βάση τη μεθοδολογία Balanced Scorecard σε δημόσιους οργανισμούς, Διπλωματική Εργασία, 2014, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά
- Πετρατζάς, Σ. (2015). Σχεδιασμός και Εφαρμογή Κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων και Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης σε ελληνική ΜΜΕ, Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά
- Τσιτσιλιώνη, Μ. (2013). Συγκριτική ανάλυση Ικανοποίησης πελατών μιας αλυσίδας διανομής, Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά
- Μιχαλόπουλος, Μ., Γρηγορούδης, Ε., Ζοπουνίδης, Κ. (2007). Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Καραγιάννη, Α. (2010). Στρατηγική της Επιχείρησης KPI-KPI, Πτυχιακή εργασία, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Σερρών, Σέρρες
- Κίτσιος, Φ. (2013). Επιχειρησιακή πολιτική και στρατηγική, Τμήμα Εφαρμοσμένης Πληροφορικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Μακεδονία
- Κουγιουμτζή, Κ. (2008). Balanced Scorecards, Information Technology and Accounting. How are they related? , Μεταπτυχιακή Διατριβή, 2008, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Μακεδονία
- Κολυμβάκης, Ν. (2008). Ισορροπημένη Στοχοθεσία -Εργαλείο που γεφυρώνει τη λειτουργική απόδοση με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ
- Ζοπουνίδης, Κ. (2013). Χρηματοοικονομική ανάλυση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητα , Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά
- Γρηγορούδης, Ε. και Σίσκος Γ. (2000). Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη, Το σύστημα MUSA, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών

- Κόλλια, Η. (2011). Ιεραρχική Ανάλυση Αποφάσεων (ΑΗΡ), Ένα Μοντέλο Λήψης Αποφάσεων σε Συνθήκες Πολλαπλών Κριτηρίων, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Kaplan, R.S. and D.P. Norton (1990). Translating strategy into action- The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton (2006). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review January/February, 75-85.
- Jovanovic, J., Vucovic, A. and Krivokapic Z. (2008). Between Balanced Scorecard and Quality Management System, International Journal for Quality Research, University of Podgorica, Montenegro
- Johnson and Scholes (2007). Exploring Corporate Strategy, 8th Edition, FT Prentice Hall
- Heinz Ahn (2001). Applying the Balanced Scorecard Concept: An expertise Report, Long Range Planning, 34, 441-461
- Niven, R. P. (2002). Balanced Scorecard step-by-step Maximizing Performance and Maintaining Results, Wiley
- Hill and Jones (2008). Strategic management, Houghton Mifflin Company, New York, 11
- Zahirul, H. (2003). Total Quality Management and the Balanced Scorecard Approach: A critical analysis of their potential relationships and directions for research, Critical Perspectives on Accounting 14, 553–566, School of Accounting and Finance, Griffith University, Gold Coast, Australia

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- <http://www.introduction-to-management.24xls.com/el224>
- <http://www.strategy-implementation.24xls.com/el106>
- <http://slideplayer.gr/slide/2010134/>
- <http://www.bluewavemag.com/blueart280.html>
- www.elot.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α- ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2013, 61η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2013), Αριθμός Γ.Ε.ΜΗ. 074006558000, (ΠΟΖΑ ΣΕ ΕΥΡΩ)										
Ε Ν Ε Ρ Γ Η Τ Ι Κ Ο			Ποσά κλεισμένων χρήσης 2013			Ποσά προηγούμενης χρήσης 2012			Ποσά κλεισ. χρήσης 2013	Ποσά προηγ. χρήσης 2012
Β.ΕΞΟΔΑ ΕΚΤΑΚΤΑΣΤΑΣΗΣ			Δεία κτίσας	Αποβλήσεις	Διακρίσεις	Δεία κτίσας	Αποβλήσεις	Διακρίσεις	Α.ΔΙΔΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ (Μετοχές Κεφάλαιο	
4.Λοιπά έσοδα εγκατάστασης			953.521,30	919.521,94	33.999,36	1.015.234,43	972.642,11	42.592,32	(Μετοχές 4.272,036 x ΕΥΡΩ 4,99)	
			953.521,30	919.521,94	33.999,36	1.015.234,43	972.642,11	42.592,32	1.Καταβλημένο	21.317.459,64 18.626.076,96
Γ.ΓΛΩΦΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ									Δ.ΔΙΔΑΦΑΝΕΣ	
II.Ενδεδειγμένες ανεπισημοποιήσεις									α.Διδοφάνα από μετοχές υπό το όριο	3.577.331,04 3.577.331,04
1.Γήρινα-Οικότιδα			5.316.638,77	0,00	5.316.638,77	5.316.638,77	0,00	5.316.638,77	β.Διδοφάνα από έσοδα από πωλήσεις	2.727.407,88
2.Οργανισμοί-Μεταβλητά-Ακίνητα-Αγροί-Φυτείες			6.342.381,68	0,00	6.342.381,68	6.342.381,68	0,00	6.342.381,68	γ.Διδοφάνα από αναπροσδιορισμούς	2.727.407,88
3.Κτίρια και γκράντ έργα			7.706.489,80	6.437.710,81	1.268.778,95	7.706.489,80	6.341.276,16	1.365.213,64	δ.Διδοφάνα από πωλήσεις	2.727.407,88
4.Μηχανήματα-τεχν.εγκ.&λ.μηχ/ός εξοπλισμ.			14.024.590,45	12.807.390,89	1.217.199,56	13.876.359,83	12.590.995,37	1.285.364,46	ε.Διδοφάνα από πωλήσεις	2.727.407,88
5.Μεταφορικά μέσα			2.172.307,12	1.976.703,13	195.603,99	2.150.965,87	2.005.919,83	145.046,04	ζ.Διδοφάνα από πωλήσεις	2.727.407,88
6.Επιπλα & λοιπά εξοπλισμ.			1.755.657,84	1.663.370,94	92.286,90	1.784.137,17	1.652.952,22	131.184,95	η.Διδοφάνα από πωλήσεις	2.727.407,88
7.Λοιπά/εξοπλ. υπό εκτέλεση και προχ/λές			82.166,41	0,00	82.166,41	91.649,14	0,00	191.649,14	θ.Διδοφάνα από πωλήσεις	2.727.407,88
			37.400.232,07	22.885.175,81	14.515.056,26	37.368.622,26	22.591.143,58	14.777.478,68	ι.Διδοφάνα από πωλήσεις	2.727.407,88
			37.400.232,07	22.885.175,81	14.515.056,26	37.368.622,26	22.591.143,58	14.777.478,68	κ.Διδοφάνα από πωλήσεις	2.727.407,88
Σύνολο ανεπισημοποιήσεων (ΠI)									λ.Διδοφάνα από πωλήσεις	2.727.407,88
III.Μεταβλητά και αλ.ανεπισημοποιήσεις									μ.Διδοφάνα από πωλήσεις	2.727.407,88
1.Υπομνηστές σε συνδυασμένες εταιρείες									ν.Διδοφάνα από πωλήσεις	2.727.407,88
5.Γραμμάτια & επιταγές εισπ.μακροπρόθεσμης									ξ.Διδοφάνα από πωλήσεις	2.727.407,88
7.Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις									ο.Διδοφάνα από πωλήσεις	2.727.407,88
									π.Διδοφάνα από πωλήσεις	2.727.407,88
Σύνολο παγίων ενεργητικό (ΠII+ΠI)									ρ.Διδοφάνα από πωλήσεις	2.727.407,88
Δ.ΕΚΧΛΟΦΟΡΩΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ									σ.Διδοφάνα από πωλήσεις	2.727.407,88
II.Αυθιχόμια									τ.Διδοφάνα από πωλήσεις	2.727.407,88
1.Εμπορεύματα									θ.Διδοφάνα από πωλήσεις	2.727.407,88
2.Προϊόντα ετοιμα και ημιτελή-Υποπρ. & Υπολ.							</			

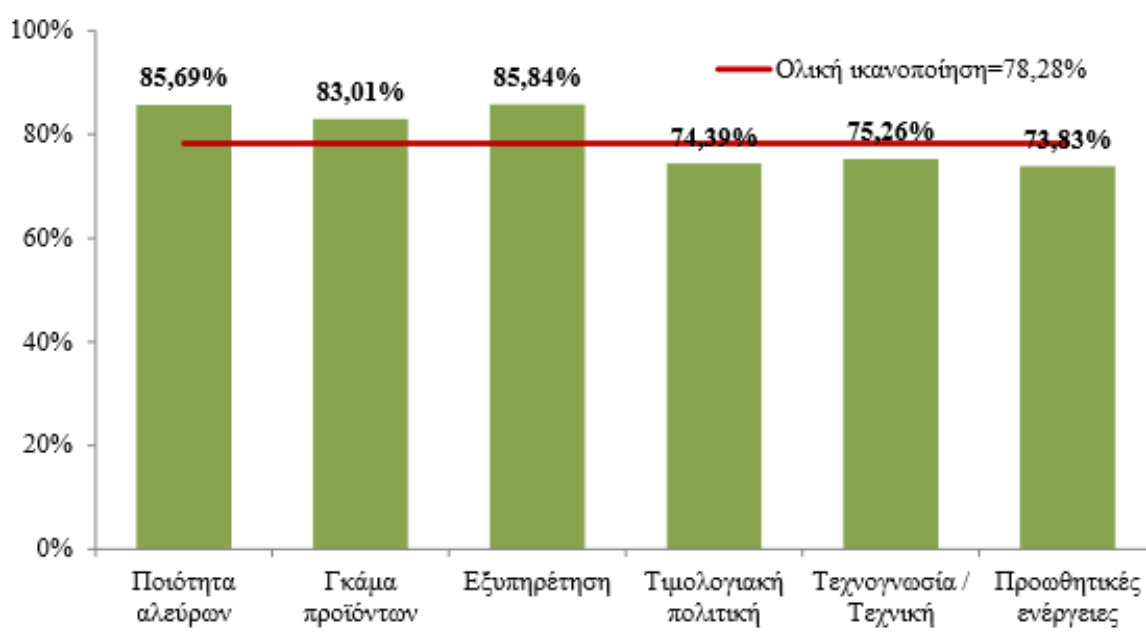
ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΙ ΚΡΗΤΗΣ Α.Ε.									
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2014 , 62η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2014) , Αριθμός Γ.Ε.ΜΗ. 074006558000, (ΠΟΣΑ ΣΕ ΕΥΡΩ)									
Ε Ν Ε Ρ Γ Η Τ Ι Κ Α		Ποσά κλεισμένης χρήσης 2014			Ποσά προηγούμενης χρήσης 2013			Π Α Θ Η Τ Ι Κ Α	
		Αξία κτίσης	Αποβλήσιμα	Αναμείβιμα	Αξία κτίσης	Αποβλήσιμα	Αναμείβιμα		
Β. ΕΞΟΔΑ ΕΚΤΑΚΤΑΣΤΗΣ								Α.ΙΜΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	
Α.Λοισιά εξόδα εγκατάστασης		954.114,70	928.176,30	25.938,40	953.521,30	919.521,94	33.999,36	Υπομολωτό Κεφάλαιο	
		954.114,70	928.176,30	25.938,40	953.521,30	919.521,94	33.999,36	1.Καταβληθέν	
								21.317.459,64	
								21.317.459,64	
								3.577.331,04	
								3.577.331,04	
Γ.ΠΛΗΘ. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ								Δ.ΑΠΟΘΗΜΑΤΑ	
II.Ενομήσιμες αποκοπές/ουσότητες								1.Αποθεσίοιο	
1.Γήριδα-Ουσιότητα		5.316.638,77	0,00	5.316.638,77	5.316.638,77	0,00	5.316.638,77	2.Αποθεσίοιο	
2.Ουσιότητα-Μεταλλικά-Αποτομ.-Αποτομ.-Ουσιότητα		6.342.381,68	0,00	6.342.381,68	6.342.381,68	0,00	6.342.381,68	3.Αποθεσίοιο	
3.Κήριδα και Τρέφει έργα		7.210.669,80	6.532.129,35	1.178.540,45	7.706.489,80	6.437.710,85	1.268.778,95	4.Αποθεσίοιο	
4.Μηχανήματα-εργαλεία-Λ.μην./κός εξοπλισμ.		14.952.915,13	13.004.323,54	1.348.591,59	14.020.590,45	12.807.390,89	1.212.199,56	5.Αποθεσίοιο	
5.Μεταφορικά μέρα		1.987.494,69	1.829.027,22	158.471,97	2.172.307,12	1.976.703,13	195.603,99	6.Αποθεσίοιο	
6.Επιπλα & λοιπός εξοπλισμός		1.756.354,16	1.689.974,27	66.378,89	1.755.657,84	1.663.370,94	92.286,90	7.Αποθεσίοιο	
7.Αποθεσίοιο		205.839,54	0,00	205.839,54	82.166,41	0,00	82.166,41	8.Αποθεσίοιο	
8.Αποθεσίοιο		37.672.293,77	23.055.449,48	14.616.843,89	37.400.232,07	22.885.175,81	14.515.056,26	9.Αποθεσίοιο	
9.Αποθεσίοιο		37.672.293,77	23.055.449,48	14.616.843,89	37.400.232,07	22.885.175,81	14.515.056,26	10.Αποθεσίοιο	
10.Αποθεσίοιο								11.Αποθεσίοιο	
11.Αποθεσίοιο								12.Αποθεσίοιο	
12.Αποθεσίοιο								13.Αποθεσίοιο	
13.Αποθεσίοιο								14.Αποθεσίοιο	
14.Αποθεσίοιο								15.Αποθεσίοιο	
15.Αποθεσίοιο								16.Αποθεσίοιο	
16.Αποθεσίοιο								17.Αποθεσίοιο	
17.Αποθεσίοιο								18.Αποθεσίοιο	
18.Αποθεσίοιο								19.Αποθεσίοιο	
19.Αποθεσίοιο								20.Αποθεσίοιο	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Πίνακας 3. Αριθμός προσωπικού επιχείρησης τις χρονιές 2013 κα 2014

2013	Ιαν. 2013	Φεβ. 2013	Μαρτ. 2013	Απρ. 2013	Μαι. 2013	Ιουν. 2013	Ιούλ. 2013	Αυγ. 2013	Σεπτ. 2013	Οκτ. 2013	Νοε. 2013	Δεκ. 2013
Μύλος	149	148	148	148	148	147	145	144	144	144	145	145
Προσλήψεις										1		3
Αποχωρήσεις	1				1	2	1					
Σύνολο	148	148	148	148	147	145	144	144	144	145	145	148

2014	Ιαν. 2014	Φεβ. 2014	Μαρτ. 2014	Απρ. 2014	Μαι. 2014	Ιουν. 2014	Ιούλ. 2014	Αυγ. 2014	Σεπτ. 2014	Οκτ. 2014	Νοε. 2014	Δεκ. 2014
Μύλος	148	146	143	143	141	142	141	141	140	140	139	139
Προσλήψεις	1		1		2							
Αποχωρήσεις	3	3	1	2	1	1		1		1		
Σύνολο	146	143	143	141	142	141	141	140	140	139	139	139



Σχήμα 1. Δείκτης ολικής ικανοποίησης πελατών βιομηχανικής επιχείρησης

(Τσιτσιλιώνη Μ., 2013)

Πίνακας 4. Κατανομή αριθμού πελατών αλευριού βιομηχανικής επιχείρησης

αλευρι						
έτος	συνολο	αθηνα	θεσ/κη	ηρακλειο	χανια	ροδος
2013	1631	478	320	449	356	28
2014	1717	568	339	451	331	28
2015	1656	545	305	442	320	44