

**ΠΙΝΑΚΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (BALANCED  
SCORECARD)**

Η εργασία υποβάλλεται για μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την  
απόκτηση του διπλώματος

**ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ LOGISTICS  
ΑΠΟ ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ  
ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**

ΦΙΚΟΣ Δ. ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ

**ΕΤΟΣ 2004**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στον Κύριο Ρήγα ,Καθηγητή του Προγράμματος, ο οποίος ήταν βασικός υποκινητής μου στην προσπάθεια για εκπόνηση της μελέτης αυτής. Ακόμα στους Κύριους Μπλέσιο και Χονδροκούκη, επίσης καθηγητές του Προγράμματος , για τη βοήθεια στη συλλογή στοιχείων πολύτιμων για την ολοκλήρωση της μελέτης. Επιπρόσθετα θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη στον Πρόεδρο του Τμήματος ,Κύριο Λάιο ,και το υπόλοιπο διδακτικό προσωπικό για τις πολύτιμες γνώσεις που μας μετέδωσαν κατά τη διάρκεια αυτών των δύο ετών .

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

A. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ.....	5
1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΙΝΑΚΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	7
3. ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΠΤΥΧΕΣ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD.....	7
4.ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΤΙΚΩΝ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD.....	10
5.ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΩΝ 4 ΠΤΥΧΩΝ-ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	27
6.ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΙΑ.....	30
7.ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ-ΚΛΕΙΔΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	31
8.ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ-ΚΛΕΙΔΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	38
B. ΔΗΜΙΟΥΡΓΩΝΤΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΜΕΝΟΥΣ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (CREATING THE STRATEGY-FOCUSED ORGANIZATIONS).....	41
Γ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	49
1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	49
1.ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	49
2.ΣΤΟΧΟΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	49
3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΛΕΤΗ.....	50

2. ΟΙ 4 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ..	51
3. ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD.....	57
4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.....	59
5.ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD ΓΙΑ ΤΟ ΤΜΗΜΑ OPERATION.....	61
6.ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	70
7. ΤΜΗΜΑ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ.....	71
8. ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ.....	74
9. ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ.....	77
Δ. ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	80
Ε. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	

# Α.ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

## 1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μία από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι μάνατζερ στη σύγχρονη επιχείρηση είναι η μέτρηση της επίδοσής της. Οι στόχοι των μάνατζερ έχουν άμεση σχέση με την επίδοση της επιχείρησης αφού καθορίζονται με βάση αυτήν, όπως και οι στρατηγικές των επιχειρηματικών οντοτήτων.

Ανέκαθεν οι πιο συνηθισμένες μετρήσεις ήταν οι χρηματοοικονομικές. Κάποιοι τέτοιοι δείκτες ήταν της ρευστότητας, της κυκλοφοριακής ταχύτητας κλπ. Όμως αυτές οι μέθοδοι είχαν κάποιες ελλείψεις. Κατά πρώτον απεικόνιζαν αποτελέσματα των ενεργειών της διοίκησης που έγιναν στο παρελθόν και δίνουν μία εικόνα της επίδοσης της επιχείρησης, χωρίς να υπεισέρχονται στους παράγοντες που τη δημιούργησαν. Κατά δεύτερον με τη χρήση παρόμοιων μετρήσεων θυσιάζεται η μακροχρόνια ανάπτυξη μίας εταιρείας για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων οικονομικών στόχων.

Οι μάνατζερ προκειμένου να αντιμετωπίσουν αυτές τις ελλείψεις αυτές εισήγαγαν νέες συμπληρωματικές μετρήσεις που όμως επειδή ήταν ασύνδετες μεταξύ τους δεν απεικόνιζαν την επίδοση της επιχείρησης και το πρόβλημα παρέμενε.

Η απάντηση σε αυτό δόθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 90 από τους Kaplan και Norton με μία νέα προσέγγιση που έκαναν την οποία ονόμασαν *ΠΙΝΑΚΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (BALANCED SCORECARD – BSC)*. Αυτή είναι μία ομάδα από βασικούς δείκτες επίδοσης οι οποίοι χωρίζουν την επίδοση σε επιμέρους τομείς και την αξιολογούν.

## *Πίνακας Ισορροπημένης Αξιολόγησης*

Ως βασική αρχή ο ΠΙΑ έχει την εξέταση της επιχείρησης υπό το πρίσμα τεσσάρων βασικών πτυχών: της χρηματοοικονομικής , της πελατειακής , της εσωτερικής και της ανάπτυξης , οι οποίες δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Ενώ όμως είναι ένα γενικό πλαίσιο εντούτοις είναι τόσο μοναδικό , όσο και η επιχείρηση που το εφαρμόζει αφού κάθε επιχείρηση έχει δικούς της πόρους και όραμα.

## **2.ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ Π.Ι.Α.**

Από τους Norton και Kaplan μπορούμε να δώσουμε έναν ορισμό του Π.Ι.Α. Ως Π.Ι.Α ορίζουμε ένα σύστημα μανάτζμεντ (όχι μόνο ένα σύστημα μέτρησης) το οποίο δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να ξεκαθαρίσουν το όραμα και τη στρατηγική τους και να τα πραγματοποιήσουν (5).

## **3.ΟΙ 4 ΠΤΥΧΕΣ ΤΟΥ Π.Ι.Α.**

Όπως αναφέρθηκε ο Π.Ι.Α εξετάζει την επιχείρηση υπό το πρίσμα τεσσάρων βασικών πτυχών της δραστηριότητάς της(5).

### **A. Η ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗ ΠΤΥΧΗ**

Όλες σχεδόν οι επιχειρήσεις σήμερα έχουν ως στόχο να ικανοποιούν τους πελάτες τους. Για αυτό χρειάζονται μετρήσεις που να απεικονίζουν βασικά σημεία που να ενδιαφέρουν τους πελάτες τους όπως η απόδοση, ο χρόνος και το κόστος.

-Η έννοια της ποιότητας αφορά την έγκαιρη και ακριβή παράδοση του προϊόντος καθώς και το ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων.

-Η έννοια του χρόνου αφορά το χρόνο που μεσολαβεί από την παραγγελία ως την παράδοση του αγαθού ή ακόμα το διάστημα που απαιτείται για την εισαγωγή ενός προϊόντος που θα ικανοποιεί τους καταναλωτές.

-Η απόδοση αφορά το κατά πόσο το προϊόν βοηθά στη δημιουργία αξίας για τον καταναλωτή.

-Το κόστος αφορά την τιμή που πρέπει να πληρώσει ο πελάτης για να συνδυάσει όλα τα παραπάνω στοιχεία.

## **Πίνακας Ισορροπημένης Αξιολόγησης**

Η εισαγωγή της πελατειακής πτυχής στον ΠΙΑ βοηθά στην κατανόηση των αναγκών του πελάτη και στην ικανοποίησή τους. Τρόποι μέτρησης είναι ο αριθμός των παραπόνων, το ποσοστό πελατών που δηλώνουν ικανοποιημένοι σε ερωτηματολόγιο, το ποσοστό των πελατών που παραμένουν κάθε έτος κλπ.

### **B. Η ΠΤΥΧΗ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ**

Για να ικανοποιηθούν οι όποιες προσδοκίες των πελατών η επιχείρηση πρέπει να ενεργήσει με τέτοιο τρόπο στο εσωτερικό της ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Ακόμα πρέπει να επιτευχθεί κατάλληλη χρήση της τεχνολογίας και των πόρων της εταιρείας. Άρα επιβάλλεται να γίνουν οι κατάλληλες μετρήσεις για σε κάθε τμήμα της παραγωγής για να εκτιμηθεί πιο υστερεί και πιο όχι. Τρόποι μέτρησης μπορεί να είναι ο βαθμός παραγωγικότητας, το ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων, το ποσοστό χρόνου των εργαζομένων που δαπανούν για να διορθώσουν σφάλματα, ο κύκλος ζωής προϊόντος κλπ.

### **Γ. Η ΠΤΥΧΗ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

Οι συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες επιβάλλουν στην επιχείρηση να είναι συνεχώς σε θέση να μεταβάλλεται και να ανταποκρίνεται σε αυτές. Δείκτες που χρησιμοποιούνται είναι το ποσοστό των απασχολούμενων που δαπανάται στη εκπαίδευση και ο χρόνος που δαπανάται σε αυτή.

### **Δ. Η ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΤΥΧΗ**

Η εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης έχει ως στόχο την αύξηση των κερδών της. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι έχουν να κάνουν με την επιβίωση, την ανάπτυξη και την απόδοση. Συχνά οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις δέχονται

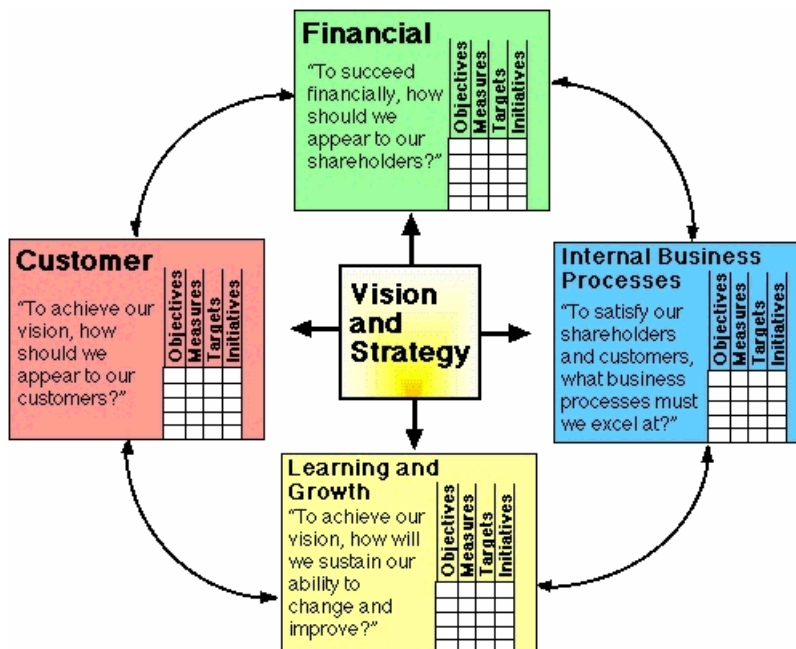


## Πίνακας Ισορροπημένης Αξιολόγησης

κριτική, επειδή θεωρούνται αναχρονιστικές και απεικονίζουν το παρελθόν. Ακόμα κάποιοι πιστεύουν ότι είναι απλά το αποτέλεσμα μίας εύρυθμης λειτουργίας της εταιρείας και όχι σημαντικός παράγοντας εξασφάλισης αυτής. Σίγουρα αυτή η άποψη είναι αβάσιμη γιατί ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα οικονομικού ελέγχου εξασφαλίζει βελτίωση του ολικού προγράμματος διοίκησης γιατί εξασφαλίζει πόρους για την υλοποίησή του. Άλλωστε οι Kaplan και Norton μας αναφέρουν ότι τα οικονομικά μεγέθη υπενθυμίζουν στην διοίκηση ότι βελτίωση επιμέρους παραγόντων της παραγωγής ωφελούν μόνο όταν μεταφράζονται σε αύξηση των πωλήσεων και μείωση του λειτ. κόστους. Διάφοροι χρηματοοικονομικοί δείκτες είναι της ρευστότητας, της κυκλοφοριακής ταχύτητας, της δανειακής επιβάρυνσης κλπ.

Στο Σχήμα 1 απεικονίζονται συνοπτικά οι τέσσερις πτυχές του ΠΙΑ.

Σχήμα 1(Οι 4 πτυχές του ΠΙΑ)[www.balancedscorecard.org\(1\)](http://www.balancedscorecard.org(1))



## **4.ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΤΙΚΩΝ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD**

Οι Kaplan και Norton τόνισαν όπως αναφέρθηκε, ότι τα χρηματοοικονομικά μέτρα δεν αντιπροσωπεύουν την πραγματική εικόνα μίας επιχείρησης επειδή αυτά είναι στατικά και ανήκουν σε προηγούμενες χρήσεις. Για αυτό επιβάλλεται να ληφθούν υπόψη και άλλοι τρεις παράγοντες ,καθοριστικοί για την επιβίωσή της. Αυτοί είναι η ικανοποίηση των πελατών ,οι εσωτερικές διεργασίες και ικανότητα για μάθηση και ανάπτυξη. Έτσι τα μέτρα που θα προκύψουν θα βοηθήσουν στην επίτευξη στόχων της για κάθε πτυχή όπως :

**Χρηματοοικονομική πτυχή :** Η δημιουργία αξίας για τους μετόχους και το κέρδος για τον οργανισμό

**Πελατειακή πτυχή :** Η δημιουργία προστιθέμενης αξίας στους πελάτες

**Εσωτερικές διεργασίες :** Η ικανοποίηση των μετόχων και των πελατών χρησιμοποιείται ως μέσο για αποδοτική επιχείρηση

**Μάθηση και Ανάπτυξη :** Η επιτυχής ολοκλήρωση του οράματος του οργανισμού χρησιμοποιείται ως μέσο των βελτιώσεων από την προδιαγεγραμμένη στρατηγική. Μπορούμε επίσης να πούμε ότι το balanced scorecard επίσης απαντά και σε κάποιες ερωτήσεις όπως :

- Πώς μας βλέπουν οι μέτοχοί μας ;(χρηματοοικονομική)

- Πώς μας βλέπουν οι πελάτες μας ;(πελατειακή)

- Πού έχουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; (Εσωτερικές διεργασίες )

- Πώς μπορούμε να βελτιωθούμε ;(Μάθηση και ανάπτυξη)

## **A. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΤΥΧΗ**

### **1. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ**

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες είναι πολύ σημαντικοί για τις επιχειρήσεις και ευρέως αποδεκτοί από αυτές. Αυτοί οι δείκτες καταδεικνύουν κατά πόσο η υλοποίηση της στρατηγικής συμβάλλει στη βελτίωση της επιχείρησης. Οι πιο γνωστοί από αυτούς σχετίζονται με το κέρδος και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Παρόλα αυτά συχνά υπάρχει το δίλημμα στα στελέχη μίας επιχείρησης για το αν θα πρέπει να χρησιμοποιούνται και να παρακολουθούνται από έναν οργανισμό. Κάποιοι μάλιστα διατείνονται ότι αυτοί οι δείκτες δεν παρουσιάζουν καμία ευελιξία, είναι στατικοί και βασίζονται σε προηγούμενες χρήσεις. Έτσι φθάνουν στο σημείο να μη βασίζονται πάνω τους το όραμα μίας εταιρείας.

Ακόμα οι δείκτες αυτοί δε δίνουν καμία πληροφορία για ποιοτικά στοιχεία όπως η ικανοποίηση πελατών, η υποκίνηση τα κίνητρα των υπαλλήλων κλπ. Το επιχειρηματικό περιβάλλον έχει αλλάξει ριζικά. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις πλέον δίνουν βάση περισσότερο στα θετικά που προκύπτουν από αυτούς τους δείκτες και στις βελτιώσεις τους. Είναι πολύ σημαντικό να αναφερθεί τέλος ότι η ανάπτυξη των χρηματοοικονομικών δεικτών είναι απόλυτα συνυφασμένη με το συνδυασμό και τη συσχέτιση των διαδικασιών ενός οργανισμού που επιφέρουν κέρδος όπως είναι η καλή ποιότητα, η έγκαιρη παράδοση παραγγελίας κλπ.

## **2.ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΤΥΧΗΣ**

Κατά τη διαδικασία της ανάπτυξης του balanced scorecard ,μία επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπόψη ότι η στρατηγική της έχει άμεση σχέση με το χρηματοοικονομικό αποτέλεσμα που επιδιώκει και το οποίο αποτελεί τη βάση που εξετάζονται τα μέτρα των υπόλοιπων πτυχών. Κάθε μέτρο συνοδεύεται και από μία χρηματοοικονομική απόδοση.

Όπως αναφέρουν οι Kaplan και Norton , το balanced scorecard περιγράφει την ιστορία της στρατηγικής. Η επιχείρηση δηλαδή, θέτει στόχους και στη συνέχεια με τη βοήθεια των χρηματοοικονομικών διαδικασιών και τις άλλες πτυχές τους πραγματοποιεί. Επίσης με τα χρηματοοικονομικά εργαλεία είναι η βάση για την επικοινωνία των τεσσάρων πτυχών του Πίνακα Ισορροπημένης Αξιολόγησης.

### **3.ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΤΥΧΗΣ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Η επιχείρηση ,όπως κάθε ζωντανός οργανισμός ,διέρχεται από το στάδιο του κύκλου ζωής (Εισαγωγή – Ανάπτυξη – Ωρίμανση – Παρακμή ). Οι στόχοι της διαφοροποιούνται σε κάθε στάδιο του κύκλου ζωής. Σε αυτό το σημείο θα εξετάσουμε και θα προσδιορίσουμε τα τρία στάδια (Ανάπτυξη – Διατήρηση – Συγκομιδή ).

Κατά το στάδιο της ανάπτυξης ,οι επιχειρήσεις κινούνται δυναμικά στην αγορά και διαθέτουν σημαντική ποσότητα πόρων με παράλληλη επένδυση στη σχέση τους με τους πελάτες τους. Αξίζει να αναφερθεί ότι στη φάση αυτή δεν υπάρχουν ουσιαστικά κέρδη και παρουσιάζονται χαμηλές αποδόσεις επενδυμένου κεφαλαίου, αφού η επιχείρηση διαθέτει μεγάλα ποσά για την προώθησή της που αποφέρουν κέρδος μακροπρόθεσμα.

Έπειτα ακολουθεί το στάδιο της διατήρησης. Εδώ το κλειδί της επιτυχίας είναι η διατήρηση των πελατών της και του μεριδίου αγοράς της σε συνδυασμό με την προσπάθεια επέκτασης του θετικού κλίματος και μέσα στην επιχείρηση. Οι όποιες επενδύσεις πλέον γίνονται έχουν ανταποδοτικό χαρακτήρα και ο σκοπός τους είναι το μέγιστο κέρδος ,που αποτελεί και το χρηματοοικονομικό στόχο του οργανισμού.

Το τελευταίο στάδιο της επιχείρησης αποτελεί η ώριμη φάση. Κατά τη διάρκεια της η επιχείρηση προσπαθεί να εισπράξει τους κόπους των προσπαθειών της από τις επενδύσεις των τελευταίων σταδίων. Σε αυτή τη φάση δεν υπάρχει ενδιαφέρον για επενδύσεις και οι οργανισμοί διατηρούν τον οργανισμό τους όχι για επέκταση ,αλλά για παραγωγή των υφιστάμενων προϊόντων της.

Γίνεται κατανοητό ότι οι χρηματοοικονομικοί στόχοι της επιχείρησης διαφέρουν στα τρία στάδιά της. Κατά το στάδιο της ανάπτυξης δίνουμε έμφαση στις Πτυχιακή Μελέτη – Φίκος Ευάγγελος

## *Πίνακας Ισορροπημένης Αξιολόγησης*

πωλήσεις ,στις νέες αγορές ,στους πελάτες και στα νέα προϊόντα με την προϋπόθεση ότι ο οργανισμός διαθέτει τα απαραίτητα κεφάλαια για αυτές τις επενδύσεις. Στη φάση της διατήρησης οι στόχοι επικεντρώνονται σε παραδοσιακά μέτρα όπως είναι τα έσοδα, τα έξοδα ,το περιθώριο κέρδους και η απόδοση του κεφαλαίου. Τέλος κατά το στάδιο της ωρίμανσης ο στόχος εστιάζεται στις χρηματικές ροές. Ο κύριος στόχος είναι να μεγιστοποιηθούν οι ταμειακές ροές προς την επιχείρηση από τις επενδύσεις που έγιναν από αυτή.

Για να αναπτυχθεί ο Πίνακας Ισορροπημένης Αξιολόγησης αυτό που πρέπει να ορίσει ο οικονομικός Διευθυντής ,είναι η φάση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση και έπειτα να καθορίσει τους στόχους της που να ικανοποιούν το όραμα και τη στρατηγική του οργανισμού. Άρα παρατηρούμε ότι εκτός από τη φάση του κύκλου ζωής που βρίσκεται ο οργανισμός σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η στρατηγική που χαράζει η επιχείρηση. Ζητήματα που σχετίζονται με τη στρατηγική είναι η μείωση του κόστους και η βελτίωση της αποδοτικότητας , η συνεισφορά των εσόδων ανάπτυξης και η χρήση των στοιχείων του ενεργητικού.

## **B. Η ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗ ΠΤΥΧΗ**

### **1. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ**

Οι αλλαγές που έχουν περιέλθει στο επιχειρηματικό περιβάλλον έχουν ως συνέπεια τον αυξημένο ανταγωνισμό και το πέρασμα της δύναμης από τις επιχειρήσεις στους πελάτες. Πλέον ο πελάτης έχει τη δυνατότητα επιλογής και η επιχείρηση στρέφεται προς αυτόν, όχι όπως παλαιότερα που ο πελάτης στρεφόταν προς την επιχείρηση. Έτσι το balanced scorecard μετουσιώνει τη στρατηγική της επιχείρησης αναφορικά με τους πελάτες της σε σχέση με την προστιθέμενη αξία τους σε συγκεκριμένους δείκτες που βασίζονται στην ικανοποίηση των πελατών της. Η επιχείρηση για να προσδώσει αξία στους πελάτες της πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή σε παράγοντες η απόδοση, το κόστος ,η εξυπηρέτηση και η ποιότητα. Γενικά ο πελάτης πρέπει να είναι όσο το δυνατόν ικανοποιημένος και να αποφεύγονται τα λάθη στην εξυπηρέτησή του. Για την εφαρμογή του balanced scorecard η επιχείρηση επιλέγει έναν αριθμό δεικτών βάσει των χαρακτηριστικών των πελατών της .

## **2. ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗ ΠΤΥΧΗ**

Τα μέτρα και η σημασία τους παρατίθενται παρακάτω:

- Μεριδίο αγοράς . Μεταφράζει το μερίδιο της εταιρείας σε μία δεδομένη αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
- Προσέλκυση πελατών . Μετρά το βαθμό που η επιχείρηση προσελκύει πελάτες.
- Διατήρηση πελατών. Μετρά την ικανότητα της επιχείρησης να διατηρεί σχέσεις με τους πελάτες της.
- Ικανοποίηση πελατών. Μετρά το βαθμό ικανοποίησης πελατών .
- Κερδοφορία πελατών. Υπολογίζει το κέρδος που αντιστοιχεί ανά πελάτη.

Όσον αφορά στο μερίδιο αγοράς ,αξίζει να αναφέρουμε ότι η μέτρηση του αρχίζει από τη στιγμή που οι πελάτες της επιχείρησης έχουν οριστεί ακριβώς.

Όσοι οργανισμοί έχουν μερίδιο αγοράς χρησιμοποιούν μέτρα μεριδίου ,τα πιο γνωστά εκ των οποίων είναι : το ποσοστό συναλλαγών μεταξύ επιχείρησης και πελατών και το οικονομικό αποτέλεσμά τους. Όσον αφορά την προσέλκυση και τη διατήρηση των πελατών ,καταλαβαίνουμε χωρίς περαιτέρω ανάλυση ότι είναι πολύ σημαντικά μέτρα για έναν οργανισμό.

Η ικανοποίηση των πελατών είναι ένα πολύ σημαντικό μέτρο της πελατειακής συνιστώσας και τελευταία είναι αυτή που έχει αλλάξει τη σχέση πελάτη – επιχείρησης ,αφού πλέον ο πελάτης έχει αναβαθμίσει το ρόλο του. Ο αυξημένος ανταγωνισμός και το ανεβασμένο επίπεδο των καταναλωτών έχουν ως συνέπεια τη δημιουργία συστημάτων προσανατολισμένα στον πελάτη. Πλέον για την



## *Πίνακας Ισορροπημένης Αξιολόγησης*

επιχείρηση έχει σημασία η ελάττωση των παραπόνων των πελατών, οι επαναλαμβανόμενες πωλήσεις ,η εξυπηρέτηση του πελάτη κλπ.

Αξίζει τέλος να αναφερθεί ότι η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών δεν είναι εύκολη διαδικασία .Πρέπει να δοθεί προσοχή στη χρήση του συστήματος μέτρησης. Ακόμα οι μετρήσεις να είναι βασισμένες σε μεγάλο δείγμα και τα αποτελέσματα να είναι προσαρμοσμένα και ενσωματωμένα στην κουλτούρα του οργανισμού. Επίσης για την επιχείρηση η ικανοποίηση του πελάτη είναι σημαντική εξίσου με την κερδοφορία που θα αποφέρει. Για παράδειγμα αν ένας οργανισμός πουλάει σε πολύ χαμηλή τιμή ένα προϊόν ,τότε θα ικανοποιεί τον πελάτη ,αλλά δε θα έχει μεγάλο κέρδος.

## **Γ. Η ΠΤΥΧΗ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ**

### **1. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ**

Μετά τη μελέτη της πελατειακής πτυχής ,σειρά έχει η μελέτη των εσωτερικών διεργασιών. Οι πελάτες ενημερώνουν την επιχείρηση το τι θέλουν από αυτή, και η τελευταία για να το πετύχει πρέπει να οργανωθεί εσωτερικά και να επικοινωνήσει τα τμήματά της. Εδώ είναι που επεμβαίνει το balanced scorecard, παρουσιάζοντας προς τα έσω την ακριβή εικόνα του οργανισμού με συνέπεια να δείχνει τι πρέπει να διορθώσει για να επιτύχει στο σκοπό του. Όλα αυτά φυσικά μέσα στο πλαίσιο των στόχων της επιχείρησης οι οποίοι πρέπει να καθορίζονται σαφώς και να καθορίζεται ποιος θα κάνει τι και έπειτα να ανατίθεται το έργο σε κάθε τμήμα του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι της επιχείρησης ,ο καθένας από το πόστο, του θα έχουν όλοι μαζί έναν κοινό στόχο, ο οποίος θα είναι κοινός με το στόχο που έχει θέσει η διοίκηση.

## **2. Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ**

Σε αυτήν την ενότητα θα αναλυθεί η δημιουργία της αλυσίδας αξίας για τον οργανισμό ,βασισμένη στις εσωτερικές διεργασίες .Είναι αλήθεια ότι κάθε εταιρεία έχει μία σειρά διαδικασιών για να δημιουργεί αξία στους πελάτες της. Παρόλα αυτά έχει βρεθεί ένα μοντέλο αλυσίδας αξίας που παρέχει ένα πρότυπο πάνω στο οποίο οι εταιρείες προσαρμόζουν τα μέτρα της δικής τους αλυσίδας αξίας. Αυτό το μοντέλο περιλαμβάνει τρεις επιχειρησιακές διαδικασίες : την καινοτομία, τις λειτουργίες και την εξυπηρέτηση μετά την πώληση.

Στη διαδικασία της καινοτομίας ,η επιχείρηση μελετά τις ανάγκες των πελατών της και προσπαθεί να δημιουργήσει εκείνα τα προϊόντα που θα ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες. Στο δεύτερο στάδιο η μέτρηση ήταν πάντα σημαντική και απαιτούσε εφαρμογή συστημάτων μέτρησης .Σημαντικοί στόχοι στο στάδιο αυτό είναι η ποιότητα, το κόστος, η ικανοποίηση του πελάτη και μπορούν να αποτελέσουν σημαντικά στοιχεία για την επίτευξη χρηματοοικονομικών και πελατειακών στόχων του οργανισμού. Στο τρίτο στάδιο σημασία δίνεται στη εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την πώληση ,κάτι στο οποίο έχουν αρχίσει να στοχεύουν οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις σήμερα.

Πιο αναλυτικά κατά τη διαδικασία της καινοτομίας ,στη οποία δίνουν μεγάλη έμφαση οι Kaplan και Norton ,ο οργανισμός μελετά τις ανάγκες των πελατών του και προχωρά στη δημιουργία προϊόντων που θα ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές. Αυτή φυσικά δεν είναι μία στάσιμη διαδικασία ,αλλά συνεχώς αναπροσαρμόζεται και η επιχείρηση προσπαθεί να εκμεταλλευθεί συνεχώς νέες αγορές και να ανοίξει καινούργιους δίαυλους επικοινωνίας.

## *Πίνακας Ισορροπημένης Αξιολόγησης*

Η διαδικασία των λειτουργιών ,το δεύτερο βήμα της αλυσίδας αξίας , βρίσκεται στο στάδιο όπου υπάρχουν προϊόντα και υπηρεσίες και παραδίδονται στους πελάτες. Ξεκινά με την αποδοχή της παραγγελίας ενός πελάτη και ολοκληρώνεται με την αποδοτική και συνεπή ολοκλήρωσή της. Αυτή η διαδικασία έχει αποτελέσει αντικείμενο εστίασης των περισσότερων συστημάτων μέτρησης επίδοσης οργανισμών .Οι διαδικασίες αυτές παραδοσιακά παρακολουθούνται από χρηματοοικονομικά μέτρα όπως το κόστος ,τα έξοδα κλπ. Όσο περνούσε όμως ο καιρός τα μέτρα αυτά έτειναν στο να είναι δυσλειτουργικά και να μην αποτυπώνουν σαφή εικόνα της επιχείρησης .Τα τελευταία χρόνια πολλές επιχειρήσεις επηρεασμένες από τη θεωρία ποιότητας ,προσθέτουν μετρήσεις ποιότητας και κύκλου ζωής προϊόντος.

Το τρίτο και τελευταίο στάδιο αποτελεί την εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση του προϊόντος .Η εξυπηρέτηση αυτή περιλαμβάνει την εγγύηση, την αντικατάσταση ελαττωματικών, τις επιστροφές ,την πίστωση κλπ. Ειδικά οι επιχειρήσεις που πωλούν εξειδικευμένο εξοπλισμό , φροντίζουν να μην παρέχουν ελαττωματικά προϊόντα ,αλλά παράλληλα και να βελτιώνουν την εξυπηρέτηση μετά την πώληση.

Τα μέτρα που μπορούν να εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις που προσφέρουν τέτοια εξυπηρέτηση αφορούν κυρίως το κόστος ,το χρόνο που απαιτείται και την ποιότητα της λειτουργίας αυτής. Ενώ παλαιότερα δινόταν σημασία στο χρόνο ,δηλαδή στο πόσο γρήγορα θα λυθεί το πρόβλημα του πελάτη ,αντίθετα σήμερα δίνεται βάση στην ποιότητα της εξυπηρέτησης που παρέχεται(ISO).

## **Δ. Η ΠΤΥΧΗ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

### **1. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ**

Οι τρεις προηγούμενες πτυχές είναι πολύ σημαντικές για την εφαρμογή του balanced scorecard και για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Οι στόχοι της επιχείρησης όμως μεταβάλλονται καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει και οι οργανισμοί αναγκάζονται να βελτιώνονται συνεχώς όσον αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Αυτή η δυνατότητα των επιχειρήσεων να προσαρμόζονται και να μεταβάλλονται συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με τη γνώση της.

## **2.ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

Αυτή η τέταρτη πτυχή του balanced scorecard αναγνωρίζει το πλαίσιο που η επιχείρηση θα κινηθεί για να βελτιωθεί και να αναπτυχθεί. Πολλές φορές οι οργανισμοί δε μπορούν να πετύχουν τους μακροπρόθεσμους στόχους τους χρησιμοποιώντας τις τεχνολογίες του παρόντος. Οι παράγοντες που βοηθούν στη δημιουργία της συνιστώσας αυτής προέρχονται από τρεις πηγές : τους εργαζομένους, τα συστήματα και την οργανωτική ευθυγράμμιση. Σε αυτές τις πηγές πρέπει να επενδύσει μία επιχείρηση για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Τα μέτρα που θα πρέπει να εξετάσει η επιχείρηση αποτελούν την ικανοποίηση και διατήρηση των αποτελεσμάτων από επενδύσεις σε εργαζομένους ,συστήματα και οργανωτική ευθυγράμμιση. Η τέταρτη αυτή πτυχή δεν είναι τόσο ανεπτυγμένη όσο οι άλλες, και τα αίτια των αποτελεσμάτων των μέτρων αυτών είναι γενικά. Η απουσία αυτή συγκεκριμένων μέτρων δίνει τη δυνατότητα ανάπτυξης ειδικευμένων μέτρων σε κάθε επιχείρηση.

### **3.ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

Όπως αναφέρθηκε η πτυχή αυτή χωρίζεται σε τρεις επιμέρους συνιστώσες.

Τους εργαζόμενους, τα συστήματα και την ευθυγράμμιση.

Οι εργαζόμενοι αποτελούν το επίκεντρο αυτής της πτυχής. Τα μέτρα που έχουν αναπτυχθεί γύρω απ' αυτή είναι :

- Μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων
- Μέτρηση διατήρησης των υπαλλήλων
- Μέτρηση παραγωγικότητας εργαζομένων

Όσον αφορά τη μέτρηση ικανοποίησής τους ,είναι πολύ σημαντικό οι εργαζόμενοι να έχουν υψηλό ηθικό και να είναι γενικά ικανοποιημένοι. Συνήθως οι χαμηλότερα αμειβόμενοι υπάλληλοι έρχονται σε επαφή με τους πελάτες. Για να τους εξυπηρετούν σωστά, πρέπει να νιώθουν ευχάριστα μέσα στο περιβάλλον του οργανισμού. Σήμερα κάποιοι οργανισμοί διεξάγουν έρευνες σχετικά με την ικανοποίηση των υπαλλήλων τους εξετάζοντας :

- Την ανάμιξή τους στη λήψη αποφάσεων
- Την επιτυχή εκπλήρωση των καθηκόντων τους
- Την ανάληψη πρωτοβουλίας

Όσον αφορά τώρα στη διατήρηση των εργαζομένων ,αναφερόμαστε στην επιθυμία της επιχείρησης να διατηρεί όσους πιστεύει ότι θα προσφέρουν υπηρεσίες σε αυτή. Αυτό το κάνει κυρίως για να μην αποχωρήσει κάποιος «χρήσιμος» υπάλληλος και μεταφέρει τις γνώσεις του σε ανταγωνιστή. Έτσι επενδύει σε αυτούς.

Τέλος η μέτρηση παραγωγικότητας αφορά την ικανοποίηση των πελατών από την εξυπηρέτηση που του προσφέρεται. Υπάρχουν διάφορα μέτρα παραγωγικότητας.

Ένα από αυτά είναι η μέτρηση των εσόδων ανά υπάλληλο. Όσο αυξάνονται οι Πτυχιακή Μελέτη – Φίκος Ευάγγελος

## *Πίνακας Ισορροπημένης Αξιολόγησης*

πωλήσεις και η αποτελεσματικότητα ,τόσο αυξάνονται τα έσοδα ανά εργαζόμενο. Βέβαια αν η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε νέους τομείς με υψηλό κόστος παραγωγής ,το κέρδος φυσιολογικά μειώνεται.

Συνεχίζοντας τη μελέτη της μάθησης και ανάπτυξης κατανοούμε ότι αυτό που έχει μεγάλη και πρωταρχική σημασία για τον εργαζόμενο, είναι να έχει την απαραίτητη γνώση και πληροφόρηση για το τι επιθυμεί ο πελάτης και γενικά για τις τάσεις της αγοράς .Έτσι οι επιχειρήσεις πρέπει να μεριμνούν έτσι ώστε να παρέχουν αυτή ακριβώς την πληροφόρηση στον υπάλληλο για να είναι ευκολότερη η άρτια εξυπηρέτηση του πελάτη.

Κάτι όμως πολύ σημαντικό που αξίζει να αναφερθεί ,είναι και το κίνητρο που θα πρέπει να έχει ο εργαζόμενος προκειμένου να προσφέρει στον οργανισμό. Άρα μετά την πληροφόρηση ,οι επιχειρήσεις πρέπει να παρέχουν και κίνητρα στον εργαζόμενο που να ενισχύουν την πρωτοβουλία του και την επιθυμία για εργασία.

Κάποια από αυτά είναι :

- οι προτάσεις των υπαλλήλων που υλοποιήθηκαν
- η βελτίωση των αποτελεσμάτων
- η ατομική και επιχειρησιακή ευθυγράμμιση

Στην πρώτη περίπτωση έχουμε ως μέτρο τον αριθμό των προτάσεων που αντιστοιχούν ανά υπάλληλο. Με αυτό συμβάλλουν οι υπάλληλοι στη λήψη αποφάσεων και έπειτα η διοίκηση επεξεργάζεται τις προτάσεις αυτές υλοποιώντας κάποιες από αυτές. Επίσης οι προτάσεις που υλοποιούνται δεν πρέπει να μείνουν στάσιμες ,αλλά να αναζητούν περαιτέρω βελτίωση. Αφού ο οργανισμός βελτιώσει κάποιες διαδικασίες ,αυτό που μένει είναι να εξεταστεί κατά πόσο τα τμήματα και τα άτομα έχουν ευθυγραμμίσει τους στόχους τους με



## **Πίνακας Ισορροπημένης Αξιολόγησης**

τους στόχους της επιχείρησης που ορίζονται από το balanced scorecard. Ένα πρότυπο σχεδίου μάθησης και ανάπτυξης είναι το παρακάτω :

### **Διοικητική προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω**

- Δημιουργία κατανόησης και βάσης επικοινωνίας του balanced scorecard με τους στόχους της επιχείρησης
- Συμμετοχή των στελεχών στην προσαρμογή του balanced scorecard στο τμήμα τους

### **Προσέγγιση εργαζομένων**

- Συμφωνία πλαισίου – στρατηγικής του οργανισμού για ομαλή εφαρμογή του balanced scorecard
- Εισαγωγή του balanced scorecard ,ορισμός, υλοποίησή του, αποτέλεσμα αναμενόμενο και εξέλιξή του.

### **Στοχοθεσία**

- Εφαρμογή της διαδικασίας από πάνω προς τα κάτω και αντίστροφα για την επίτευξη χρηματοοικονομικών και μη στόχων αντίστοιχα.

### **Ευθυγράμμιση στόχων και εργαζομένων**

- Κάθε εργαζόμενος υλοποιεί ένα στόχο που είναι ευθυγραμμισμένος με τη στρατηγική και επηρεάζει μία συνιστώσα του balanced scorecard
- Οι ατομικοί στόχοι επιτυγχάνονται μετά από συμφωνία με τη διοίκηση

Οι παραπάνω διαδικασίες εξηγούν περιληπτικά πώς ευθυγραμμίζονται οι επιχειρησιακοί στόχοι με τους εταιρικούς .Στην αρχή η διοίκηση ορίζει το πλαίσιο εφαρμογής του balanced scorecard και προοδευτικά κάθε γρανάζι της μηχανής του οργανισμού απορροφάται από τη διαδικασία εφαρμογής του μέσα από επικοινωνία με τη διεύθυνση. Έτσι σιγά σιγά οι εμπλεκόμενοι φορείς ευθυγραμμίζουν τους στόχους τους με αυτούς της επιχείρησης.

**E. ΕΙΝΑΙ ΑΡΚΕΤΕΣ ΟΙ 4 ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ ;**

Ενώ το balanced scorecard βρίσκει εφαρμογή σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων ,παρόλα αυτά δεν είναι απαραίτητο όλες να δίνουν την ίδια βαρύτητα και στις 4 συνιστώσες .Μάλιστα παρατηρείται η ανησυχία ότι το balanced scorecard αναγνωρίζει κυρίως τα συμφέροντα μετόχων και πελατών, αγνοώντας παράλληλα τα συμφέροντα άλλων ομάδων που εμπλέκονται στη λειτουργία της επιχείρησης( εργαζόμενοι, προμηθευτές, περιβάλλον). Για παράδειγμα όπως είδαμε οι εργαζόμενοι απορροφούνται στη συνιστώσα μάθησης και ανάπτυξης. Παρόλη αυτή τη θεώρηση δεν κρίνεται σκόπιμο να αναφέρονται και να εμπλέκονται στο balanced scorecard όλες αυτές οι ομάδες εκτός αν τα συμφέροντά τους είναι ζωτικής σημασίας για τον οργανισμό.

## **5.ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΩΝ 4 ΠΤΥΧΩΝ- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Οι τέσσερις πτυχές του ΠΠΑ αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με σχέση αιτίου αποτελέσματος και ο προσδιορισμός των συσχετισμών αυτών είναι σημαντικός. Για να γίνει ο προσδιορισμός αυτός πρέπει να κατανοήσουμε την έννοια του Στρατηγικού Χάρτη της επιχείρησης(Σχήμα 2). Αυτός απεικονίζει τις βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης και τους τρόπους με τους οποίους συνδέονται για να προσφέρουν στο τελικό αποτέλεσμα. Ακόμα δείχνει και βελτιώσεις που μπορούν να γίνουν σε λειτουργίες της επιχείρησης. Λόγου χάρη η βελτίωση της ποιότητας του αγαθού οδηγεί σε αύξηση του αριθμού των πελατών με συνέπεια αύξηση των εσόδων. Όπως παρατηρούμε στο Σχήμα 2 ο στρατηγικός χάρτης δημιουργείται ξεκινώντας από τον ορισμό του σκοπού της επιχείρησης και διερευνώντας τους τρόπους που οδηγούν στην επίτευξή του. Επαναπροσδιορίζοντας τις αξίες της εταιρείας αναπτύσσουν και το όραμά της.

Εξηγώντας κάποια σημεία του χάρτη παρατηρούμε ότι η χρηματοοικονομική πτυχή βρίσκεται στη κορυφή ,αφού όλες οι ενέργειες οδηγούν στην επίτευξη των οικονομικών αποτελεσμάτων. Δύο πολιτικές οδηγούν στη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων : η αύξηση των εσόδων και η βελτίωση της παραγωγικότητας. Τρόποι να γίνει αυτό είναι: δημιουργία νέων αγορών, επέκταση σχέσεων με υπάρχοντες πελάτες, ελάττωση εξόδων κλπ.

Κάθε επιχειρησιακή στρατηγική έχει ως πυρήνα την πελατειακή πτυχή ,την αξία που δίνεται στο προϊόν της από τον πελάτη. Αυτή καθορίζει τους παράγοντες που

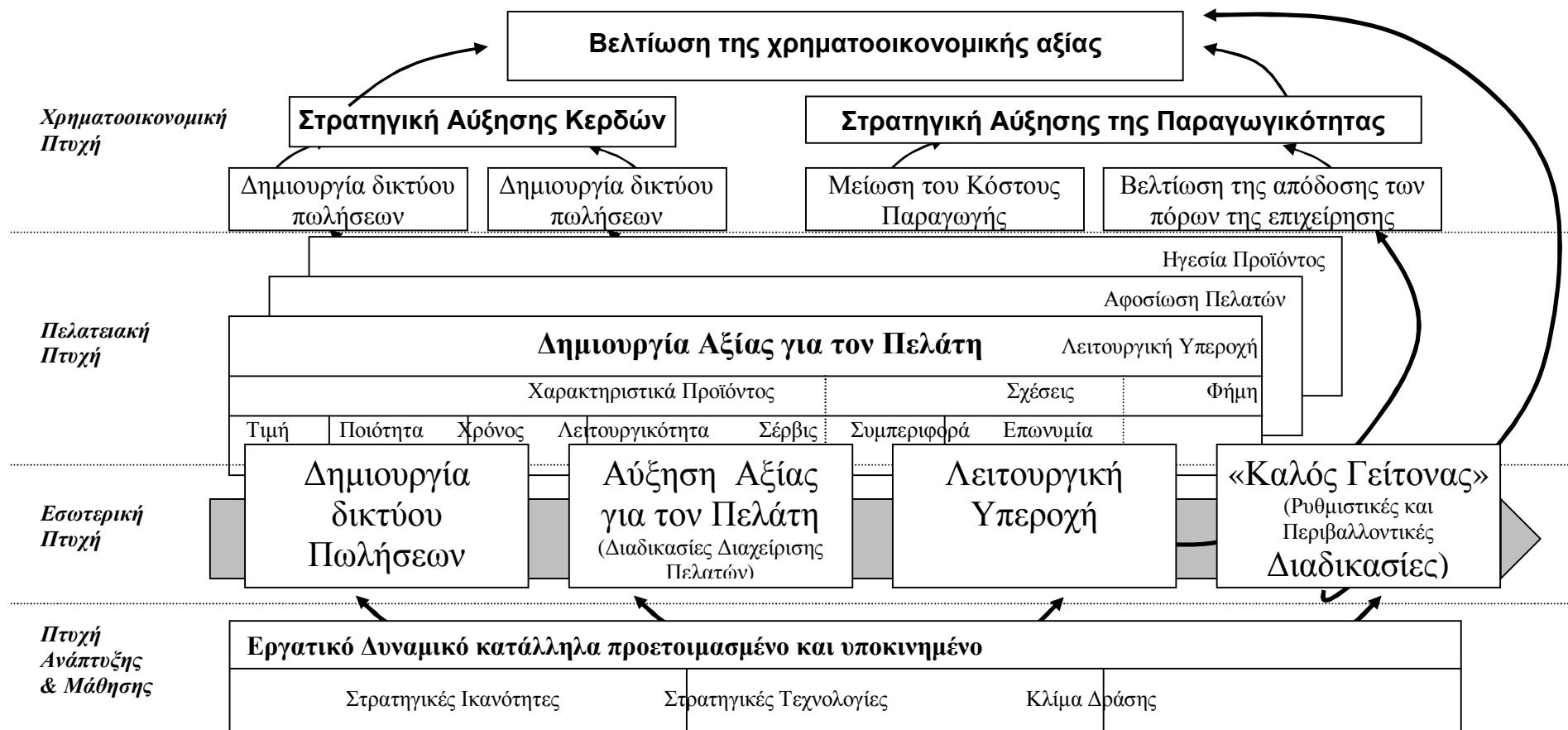
## *Πίνακας Ισορροπημένης Αξιολόγησης*

διαφοροποιούν το αγαθό από τον ανταγωνισμό ώστε να διατηρήσει τους πελάτες της επιχείρησης. Αυτό γίνεται με λειτουργική υπεροχή , με στενή σχέση με τον πελάτη ή με ηγεσία στο προϊόν.

Συνήθως οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να είναι άριστες σε μία από τις τρεις προσεγγίσεις και να διατηρηθούν σε καλό επίπεδο στις άλλες δύο. Καλή λειτουργική υπεροχή σημαίνει ανταγωνιστική τιμολόγηση, ορθή παράδοση καλή ποιότητα προϊόντος. Στενή σχέση με τον πελάτη δίνει βάρος στις παρεχόμενες υπηρεσίες και στην ποικιλία επιλογών. Επιζήτηση ηγεσίας στο προϊόν σημαίνει συνεχής τελειοποίησή του ώστε να υπερέχει του ανταγωνισμού.

Αφού η επιχείρηση έχει σαφή εικόνα για τις οικονομικές και πελατειακές πτυχές της ύστερα προσδιορίζει τους τρόπους για να τις υλοποιήσει. Αυτοί είναι και οι στόχοι του ΠΙΑ. Τέτοιοι τρόποι είναι η βελτίωση της γραμμής παραγωγής , τα κανάλια διανομών η εισαγωγή καινοτομιών κλπ.(3)

**Πίνακας Ισορροπημένης Αξιολόγησης**



(3) Σχήμα 2 Στρατηγικός Χάρτης του Πίνακα Ισορροπημένης Αξιολόγησης [Kaplan and Norton 2001a]

## **6. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΙΑ**

Όπως είδαμε , με τη βοήθεια του Στρατηγικού Χάρτη συνθέτουμε αποτελεσματικότερα τον ΠΙΑ. Η σύνδεση του ΠΙΑ με τη στρατηγική της επιχείρησης επιτυγχάνεται με την κατάλληλη επιλογή των δεικτών της επίδοσης και των στατιστικών μεθόδων με τις οποίες είναι επιλεγμένες αυτές. Η επιλογή αυτή γίνεται είτε εμπειρικά ,είτε με τη χρήση μαθηματικών μεθόδων. Ο πρώτος τρόπος είναι περισσότερο υποκειμενικός , ενώ ο δεύτερος είναι πιο ακριβής για τη δημιουργία του ΠΙΑ.

Το σημαντικότερο πλεονέκτημα του ΠΙΑ είναι η αποφυγή της υπερπληροφόρησης περιορίζοντας τον αριθμό των μετρήσεων που χρησιμοποιούνται. Οι εταιρείες συχνά κάνουν το λάθος να χρησιμοποιούν μεγάλο αριθμό μετρήσεων με συνέπεια να μη μπορούν να ξεχωρίσουν τους κρίσιμους δείκτες. Ο ΠΙΑ συνδυάζει στοιχεία της επιχείρησης τα οποία μέχρι τώρα αντιμετωπίζονταν ως ανεξάρτητα μεταξύ τους (ικανοποίηση πελάτη, μείωση κόστους, κλπ ) .Συχνά η βελτίωση σε έναν τομέα μπορεί να συνεπάγεται χειροτέρευση σε άλλο. Η απεικόνιση αρνητικών ή θετικών συσχετισμών βοηθά στην ορθότερη λήψη αποφάσεων.

Ο ΠΙΑ αναγκάζει τη διοίκηση να εστιάσει σε μη κλασικούς δείκτες μέτρησης. Έτσι αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης, αφού αντιμετωπίζεται η αδυναμία σύνδεσης της μακροπρόθεσμης στρατηγικής της εταιρείας με τις βραχυπρόθεσμες ενέργειές της. (3)

## 7.ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ- ΚΛΕΙΔΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η εφαρμογή του ΠΙΑ προϋποθέτει τον καθορισμό των μετρήσεων που αντιστοιχούν στις τέσσερις πτυχές του.

### 1.SWOT ANALYSIS

Η ανάλυση Δυνατά- Αδύνατα- Ευκαιρίες –Απειλές (Strengths- Weakness – Opportunities- Threats SWOT ) απεικονίζει τις δυνάμεις και αδυναμίες της εταιρείας σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες και απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Στο σχήμα 3 απεικονίζεται η ανάλυση αυτή.

Σχήμα 3 Συνδυασμοί στο πλαίσιο της SWOT analysis(3)

	Δυνάμεις (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)
Ευκαιρίες (Opportunities)	S/O	S/T
Απειλές (Threats)	W/O	W/Tα

## *Πίνακας Ισορροπημένης Αξιολόγησης*

- Μέγιστο / Μέγιστο (S/O). Ο συνδυασμός αυτός δείχνει πως η επιχείρηση χρησιμοποιεί τις δυνάμεις της για να εκμεταλλευθεί τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος.
- Μέγιστο / Ελάχιστο (S/T). Ο συνδυασμός αυτός δείχνει πως η επιχείρηση αξιοποιεί τις δυνάμεις της για να ελαχιστοποιήσει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος .
- Ελάχιστο / Μέγιστο (W/O). Ο συνδυασμός αυτός δείχνει πως η επιχείρηση ελαχιστοποιεί τις αδυναμίες της αξιοποιώντας τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος.
- Ελάχιστο / Ελάχιστο (W/T) Ο συνδυασμός αυτός δείχνει πως η επιχείρηση ελαχιστοποιεί τις εσωτερικές αδυναμίες για να αποφύγει τις εξωτερικές απειλές.

Το πλεονέκτημα της ανάλυσης αυτής είναι εξετάζει μόνο τον συνδυασμό εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων οι οποίοι συμβάλλουν στη χάραξη στρατηγικής. Το επόμενο βήμα είναι η κατηγοριοποίηση τους στις τέσσερις πτυχές του ΠΙΑ.

## **2.ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΑΧΥΣΗΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT- QFD)**

Είναι μία τεχνική η οποία μπορεί να μετατρέψει τις προσδοκίες του καταναλωτή σε χαρακτηριστικά του παραγόμενου προϊόντος. Χρησιμοποιούνται μία σειρά από πίνακες μεταξύ των οποίων υπάρχουν ποιοτικοί συσχετισμοί για να προσδιοριστεί το ανώτερο εφικτό επίπεδο ποιότητας. Ακόμα εντοπίζει τα σημεία ενδιαφέροντος του καταναλωτή που μπορούν να βελτιωθούν σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Γενικά καλλιεργείται η άποψη ότι και οι πελάτες συμμετέχουν στη διαδικασία σχεδιασμού



## *Πίνακας Ισορροπημένης Αξιολόγησης*

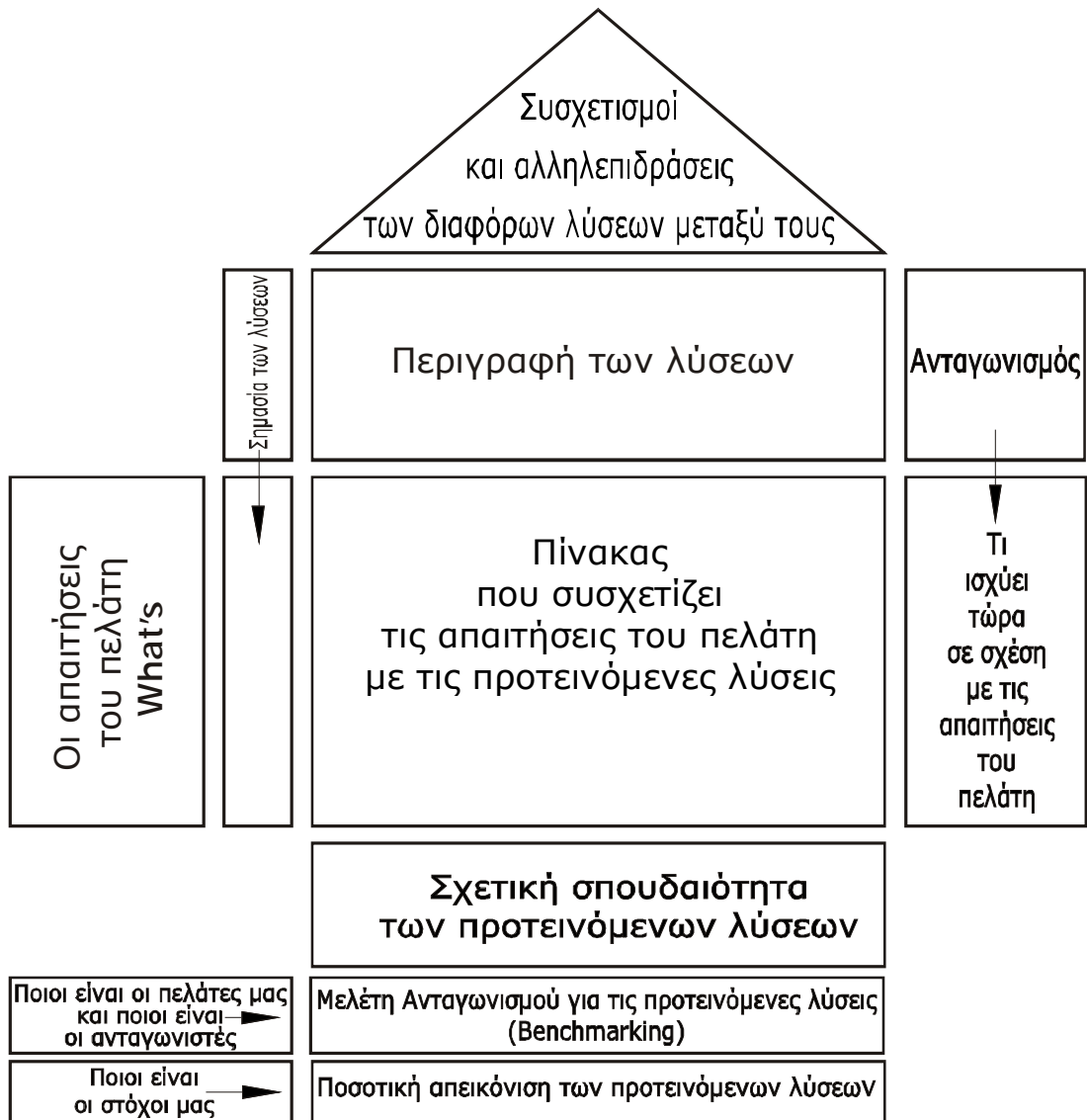
ενός προϊόντος αντίθετα με την παραδοσιακή άποψη που υποστήριζε ότι οι σχεδιαστές ξέρουν καλύτερα τις ανάγκες των καταναλωτών.

Η QFD χρησιμοποιείται κατά τη διάρκεια του ΠΠΑ όχι μόνο γιατί ορίζει τους δείκτες-κλειδιά που συνδέονται με την ικανοποίηση του πελάτη , αλλά και γιατί περιγράφει τις καινοτομίες στην ανάπτυξη των προϊόντων και τις ανάγκες των εργαζομένων της επιχείρησης οι οποίοι είναι εσωτερικοί της πελάτες.

Οι τρεις φάσεις εφαρμογής της QFD είναι :

- Ορισμός του προβλήματος
- Συλλογή των πληροφοριών από τους πελάτες
- Ανάλυση των δεδομένων

Στο σχήμα 4 περιγράφεται ένας πίνακας ο οποίος ονομάζεται <<σπίτι της ποιότητας>>. Αποτελείται από δύο τμήματα : το τι θέλουμε να πετύχουμε και το πώς θα το πετύχουμε. Η ολοκλήρωση αυτής της μεθόδου οδηγεί στην επιλογή δεικτών-κλειδιά που σχετίζονται με την πελατειακή προοπτική του ΠΠΑ ,αλλά και με την εσωτερική γιατί προσδιορίζει όχι μόνο τις απαιτούμενες βελτιώσεις και καινοτομίες αλλά και τις ανάγκες των εργαζομένων της.



(3)-(4) Σχήμα 4 Σπίτι της Ποιότητας (Eldin 2002)

### **3.ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΑΞΙΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ (PRODUCT VALUE ANALYSIS – PVA)**

Ο κύκλος ζωής των προϊόντων παίζει σημαντικό ρόλο στη επιλογή στρατηγικής στις επιχειρήσεις. Η PVA το εξηγεί αυτό χρησιμοποιώντας τέσσερις μεθόδους ανάλυσης για να οργανωθεί αποτελεσματικά μία εταιρεία. Συνδέει τις μεθόδους ανάλυσης της αξίας, του κύκλου ζωής του προϊόντος και των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε σχέση με τη στρατηγική που ακολουθείται(2).

## Πίνακας Ισορροπημένης Αξιολόγησης

Σχήμα 5. Συσχετισμός Επιχειρησιακής Στρατηγικής και φάσης του κύκλου ζωής του προϊόντος (προσαρμογή από Clinton and Graves 1999).(3)-(2)

Θέση προϊόντος στον κύκλο ζωής/ Επιχειρησιακή Στρατηγική	Εισαγωγή	Ανάπτυξη	Ωριμότητα	Παρακμή
<b>ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ</b>  (DIFFERENTIATION)	Σχεδιασμός Έρευνα Ανάπτυξη Προϊόντος	Ενδυνάμωση προϊόντος (έρευνα ανάπτυξη) Προώθηση	Αξιοποίηση ανταγων/κού πλεονεκτ/τος Προώθηση	Εγκατάλειψη παλαιού προϊόντος προτεραιότητα σε νέα προϊόντα
<b>ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ</b>  (COST LEADER)	Σχεδιασμός Έρευνα Ανάπτυξη Προϊόντος	Καθορισμός Βιωσιμότητας και δομής Κόστους προϊόντος Αύξηση μεριδίου αγοράς μέσω Καναλιών διανομής	Παραγωγή σταθερού προϊόντος χωρίς αλλαγές/ Standardization	Έλεγχος και μείωση κόστους Μείωση δυναμικότητας Εφαρμογή εναλλακτικών λύσεων κόστους
<b>ΤΑΧΕΙΑΣ ΑΠΟΚΡΙΣΗΣ</b>  (QUICK RESPONSE)	Σχεδιασμός Έρευνα Ανάπτυξη Προϊόντος	Εξασφάλιση καναλιών διανομής για γρήγορη/Εύκολη πρόσβαση στο	Βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής του προϊόντος. Ενίσχυση των καναλιών	Χρησιμοποίηση υπαρχόντων καναλιών διανομής για νέα προϊόντα Έμφαση στο service

## Πίνακας Ισορροπημένης Αξιολόγησης

		προϊόν	διανομής	
--	--	--------	----------	--

Στο σχήμα 5 δίνεται η σχέση Επιχειρησιακής Στρατηγικής και φάσης κύκλου ζωής του προϊόντος. Γενικά παρατηρούμε ότι όσο η επιχείρηση περνάει από την εισαγωγή στην αγορά στη φάση της ωριμότητας δαπανά κεφάλαιο για διαφορετικές λειτουργίες της. Στην αρχή σημασία έχει η έρευνα και η εκπαίδευση του προσωπικού για να εισαχθεί το προϊόν δυναμικά στην αγορά. Έπειτα δίνουμε βάση στο μάρκετινγκ και τη διαφήμιση. Αφού πλέον το αγαθό παγιοποιεί τη θέση του στην αγορά ,ακολουθείται πολιτική ηγεσίας κόστους για διατήρηση των κεκτημένων. Φυσικά στη φάση της παρακμής ακολουθείται πολιτική εγκατάλειψης της συγκεκριμένης αγοράς και αναζήτηση μίας νέας. Η PVA βοηθά στην επιλογή δεικτών-κλειδιά για τον προσδιορισμό προτεραιοτήτων σε κάθε φάση κάτι που είναι πολύ σημαντικό για τον ΠΠΑ.

## 8.ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ-ΚΛΕΙΔΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

### 1.ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ (ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS – AHP)

Προτάθηκε από τον Thomas Saaty και αποτελεί ένα πλαίσιο επίλυσης προβλημάτων το οποίο οργανώνει δεδομένα σε μία ιεραρχία με σκοπό τη λήψη αποφάσεων. Σε πρώτη φάση αξιολογούνται τα κριτήρια που έχουν τεθεί για να διαπιστωθεί ο βαθμός συμβολής καθενός στην επίτευξη του στόχου. Έπειτα αξιολογείται η επίδοση εναλλακτικών λύσεων για καθένα από αυτά.(3)

Η AHP βασίζεται σε μία σειρά συγκρίσεων ανά ζεύγη των δεδομένων. Τα κριτήρια σύγκρισης δεν είναι σαφώς καθορισμένα. Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας οι σημαντικότεροι παράγοντες έχουν τον υψηλότερο συντελεστή βαρύτητας. Στο σχήμα 6 φαίνεται η κλίμακα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται στην AHP.

Παράγων	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Παράγων
A																		B

Σχήμα 6 Κλίμακα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται στην Μέθοδο Αναλυτικής Ιεράρχησης.(3)

## *Πίνακας Ισορροπημένης Αξιολόγησης*

Οι δύο παράγοντες που υπόκεινται σε σύγκριση τοποθετούνται στα δύο άκρα της κλίμακας. Πρώτα λαμβάνεται η απόφαση ποιος είναι ο πιο σημαντικός και μετά ο βαθμός στον οποίο ο ένας υπερτερεί του άλλου.

1.ΙΣΗ (έχουν την ίδια σπουδαιότητα)

3.ΜΕΤΡΙΑ ( ο ένας υπερτερεί ελαφρώς του άλλου )

5.ΙΣΧΥΡΗ ( ο ένας υπερτερεί ισχυρά του άλλου)

7.ΠΟΛΥ ΙΣΧΥΡΗ (ο ένας έχει πολύ μεγαλύτερη σπουδαιότητα)

9.ΑΠΟΛΥΤΗ ( η υπεροχή του ενός είναι πολύ ισχυρή και ο άλλος αγνοείται)

Όσον αφορά τους άρτιους δε δίνεται ακριβής ορισμός αλλά χρησιμοποιούνται για πιο ακριβή απεικόνιση της ιεράρχησης των δύο παραγόντων. Ακόμα δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις στην αξιολόγηση των ζευγών. Έπειτα το λογισμικό που χρησιμοποιείται υπολογίζει τους συντελεστές βαρύτητας των παραγόντων που έλαβαν χώρα στη διαδικασία. Με τη διαδικασία αυτή λύνεται το πρόβλημα της ποσοτικής απεικόνισης άυλων στοιχείων της επιχείρησης το οποίο από πολυδιάστατο γίνεται μονοδιάστατο με μόνη μεταβλητή τη σχετική βαρύτητα του ενός δείκτη έναντι των άλλων.

Η δημιουργία του ΠΙΑ αποτελεί μία καλή εφαρμογή της ΑHP. Ένα σημείο κλειδί για την εφαρμογή του ΠΙΑ είναι η σωστή επιλογή των δεικτών που θα χρησιμοποιηθούν και η σωστή στάθμισή τους. Όσον αφορά την επιλογή των δεικτών, ο συνολικός αριθμός τους πρέπει να είναι μικρότερος του 10 για να παρακολουθούνται εύκολα. Εφαρμόζοντας την ΑHP οι παράγοντες βαθμολογούνται κατά ζεύγη και τελικά προκύπτει η τελική τους ιεράρχηση με βάση την οποία επιλέγουμε τους σημαντικότερους δείκτες επίδοσης (SWOT QFD κλπ).

## *Πίνακας Ισορροπημένης Αξιολόγησης*

Στο δεύτερο στάδιο έχουμε τον υπολογισμό των στατιστικών βαρών με τα οποία οι δείκτες εμφανίζονται στον ΠΠΑ. Αυτή η διαδικασία γίνεται σε δύο επίπεδα. Στο πρώτο επίπεδο ιεραρχούμε τις τέσσερις βασικές πτυχές του ΠΠΑ και προσδιορίζουμε τους συντελεστές με τους οποίους θα συμμετάσχουν στον πίνακα. Για αυτό οι τέσσερις πτυχές εξετάζονται ανά ζεύγη και βαθμολογούνται με προτεραιότητα από το 1 ως το 9 όπως αναφέρθηκε. Το άθροισμα των συντελεστών των τεσσάρων πτυχών του ΠΠΑ πρέπει να είναι ίσο με 1.

Στο δεύτερο επίπεδο υπολογίζουμε τα στατιστικά βάρη των δεικτών κάθε πτυχής ξεχωριστά. Οι δείκτες συγκρίνονται ανά ζεύγη και το άθροισμα των δεικτών κάθε κατηγορίας είναι 1. Τα στατιστικά βάρη που υπολογίζονται για κάθε επίπεδο ανάλυσης λέγονται τοπικά, ενώ τα τελικά λέγονται ολικά. Τα ολικά βάρη υπολογίζονται πολλαπλασιάζοντας το συντελεστή βαρύτητας κάθε πτυχής με τα στατιστικά βάρη των δεικτών που περιέχονται σε αυτή. Το άθροισμά τους είναι 1.



## B. ΔΗΜΙΟΥΡΓΩΝΤΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΜΕΝΟΥΣ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (CREATING THE STRATEGY-FOCUSED ORGANIZATIONS)

Όπως αναφέρθηκε, ο Norton είναι από τους δημιουργούς του balanced scorecard. Σε συνδυασμό με την παρουσίαση που έκανε στην Ελλάδα πρόσφατα (Νοέμβριος 2003), θα επιχειρήσουμε να παρουσιάσουμε τα σημαντικότερα σημεία της θεωρίας του.



Όπως αναφέρεται, η εκπλήρωση μιας στρατηγικής είναι σημαντικότερη από αυτή καθαυτή τη στρατηγική. Στις αρχές της δεκαετίας του 80, παρατηρήθηκε ότι λιγότερο από το 10% των σχεδιασμένων στρατηγικών των οργανισμών μπορούσε να εκπληρωθεί από αυτούς αποτελεσματικά. Αυτό που διερωτάται κανείς είναι γιατί δυσκολεύονται οι οργανισμοί σε αυτόν τον τομέα.(5)



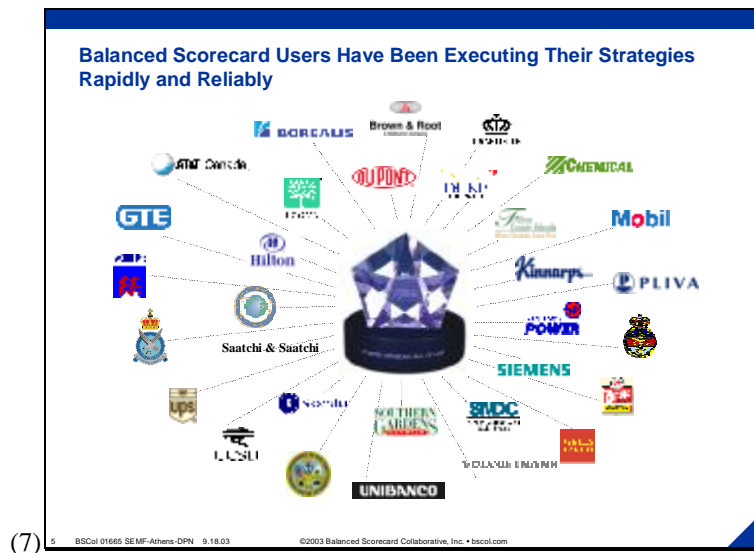
(7)

Ένας λόγος είναι ότι ενώ οι στρατηγικές αλλάζουν, τα εργαλεία που έχουμε για να τις μετρήσουμε δε συμβαδίζουν με αυτές. Όσο περνάνε τα χρόνια και εξελίσσεται η επιστήμη, έχει σημασία για την επιχείρηση να μπορεί να ερμηνεύσει στοιχεία του ενεργητικού της μη μετρήσιμα, όπως είναι η ικανοποίηση του πελάτη, οι ικανότητες των υπαλλήλων, η καλή ποιότητα αγαθού κλπ, στοιχεία που προσδίδουν συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Εύκολα καταλαβαίνει κανείς ότι η μέτρηση αυτών των στοιχείων είναι δυσκολότερη από αυτή των χρηματοοικονομικών, αλλά εξελίσσεται σε νευραλγικό σημείο για την εκπλήρωση μίας στρατηγικής.

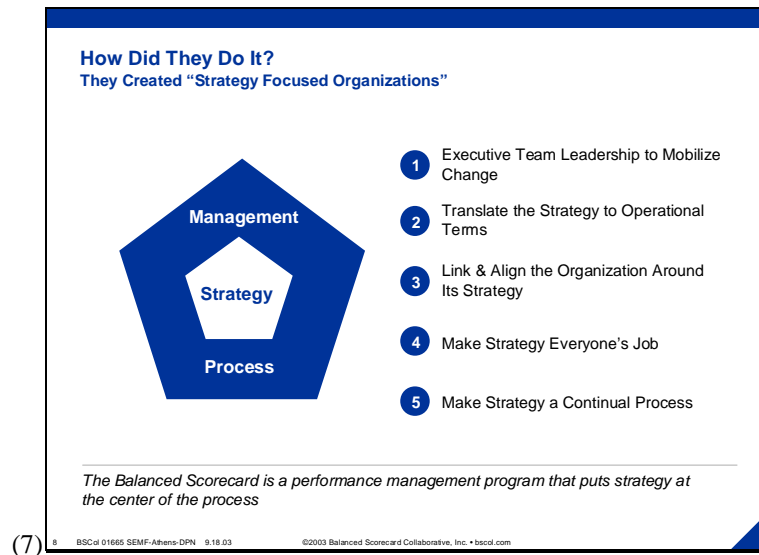
Ακόμα όπως αναφέρει ο Norton το 95% του δυναμικού μίας εταιρείας δεν κατανοεί μία στρατηγική με συνέπεια να υπάρχει ασάφεια μεταξύ των εργαζομένων. Επίσης το 60% των οργανισμών δεν προϋπολογίζει έξοδα για την ανάπτυξη μίας στρατηγικής. Επιπρόσθετα το 70% των οργανισμών δεν ενθαρρύνει στελέχη που βρίσκονται στη μεσαία κλίμακα της ιεραρχίας να αναπτύξουν στρατηγική. Τέλος το Πτυχιακή Μελέτη – Φίκος Ευάγγελος

## Πίνακας Ισορροπημένης Αξιολόγησης

85% των επιστημονικών ομάδων στους οργανισμούς ασχολείται το πολύ μία ώρα ανά μήνα με τη διαμόρφωση μίας πετυχημένης στρατηγικής. Όλοι αυτοί οι λόγοι έχουν ως συνέπεια οι οργανισμοί να μη μπορούν να εκπληρώσουν μία στρατηγική και να αναζητούν την καταμέτρηση της γνώσης που κατέχουν στο balanced scorecard.(5)

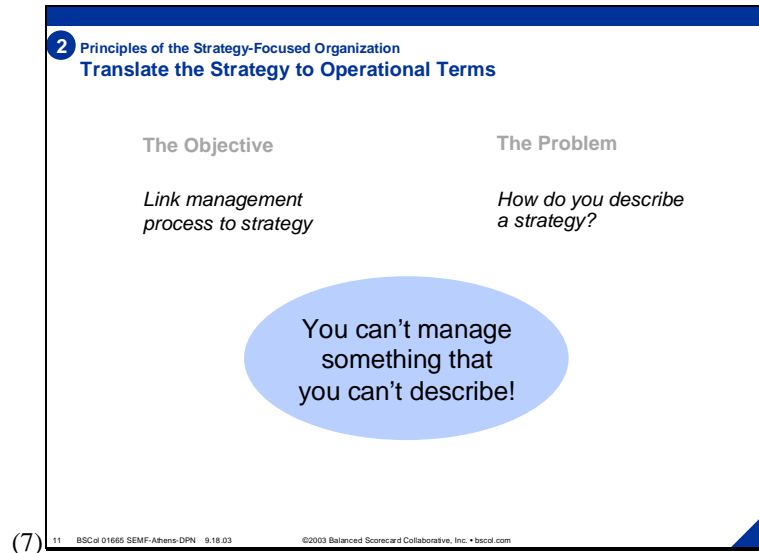


Αξίζει εδώ να αναφερθεί ότι μεγάλοι οργανισμοί(όπως φαίνεται και στο σχήμα) ,όπως η Mobil, η Chemical Retail Bank, η CIGNA Corporation’s Property & Casualty Division, άρχισαν να εφαρμόζουν το Balanced Scorecard και να εφαρμόζουν πολιτική πελατοκεντρική. Εν ολίγοις άρχισαν να γίνονται «strategy-focused organizations».(5)



Όταν δημιουργείται το ερώτημα πώς οι συγκεκριμένοι οργανισμοί είχαν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα, οι ειδικοί επισημαίνουν δύο λέξεις : ευθυγράμμιση και επικέντρωση. Με άλλα λόγια το balanced scorecard βοήθησε τους οργανισμούς να επικεντρώσουν και να ευθυγραμμίσουν τις πηγές τους (ανθρώπινο δυναμικό, πληροφοριακά συστήματα, οικονομικές πηγές κλπ) προς τη στρατηγική που ακολουθούν. Στο σχήμα που προηγείται παρουσιάζονται οι αρχές ενός τέτοιου οργανισμού.(5)

1. ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΕ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥΣ ΟΡΟΥΣ



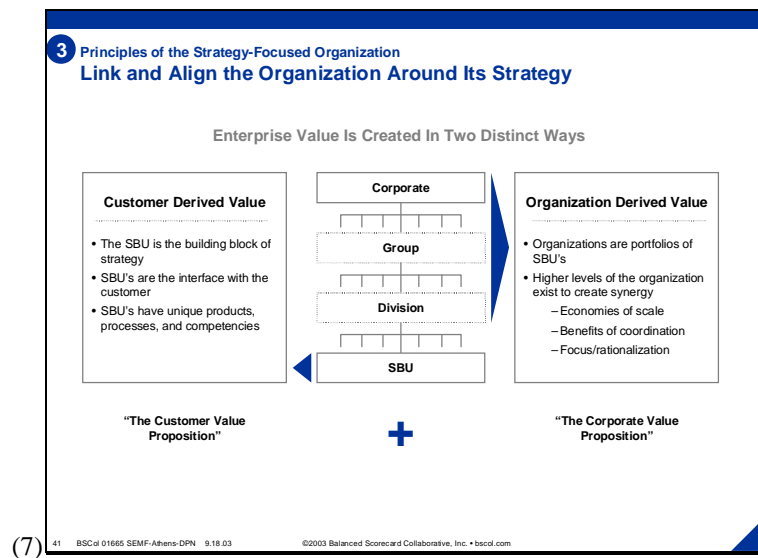
(7) Στην πραγματικότητα το balanced scorecard και οι νέες στρατηγικές αποκάλυψαν ικανότητες του οργανισμού και συστατικά που ήταν «κρυμμένα» παλαιότερα και τα οποία τώρα μπορούσαν να συνδυαστούν και να δημιουργήσουν μακροπρόθεσμα προστιθέμενη αξία. Ουσιαστικά το balanced scorecard αντιμετωπίζεται ως μία συνταγή που απευθύνεται σε μία στρατηγική που συνδυάζει εσωτερικές πηγές και ικανότητες με σκοπό να δημιουργήσει αξία σε συγκεκριμένους πελάτες και τμήματα της αγοράς. Σίγουρα οι οργανισμοί αυτοί εμφυσούν όχι μόνο στα στελέχη αλλά και στους υπαλλήλους να ακολουθήσουν τη συγκεκριμένη στρατηγική, γι' αυτό και η προσπάθειά τους κρίνεται πετυχημένη.

Πλέον το balanced scorecard παρέχει τρόπους για να περιγραφεί η στρατηγική ευδιάκριτα και απλά. Αντίθετα με τα χρηματοοικονομικά στοιχεία ενός οργανισμού που μετριοούνται με συγκεκριμένο τρόπο, η στρατηγική περιγράφεται με διάφορους.

## Πίνακας Ισορροπημένης Αξιολόγησης

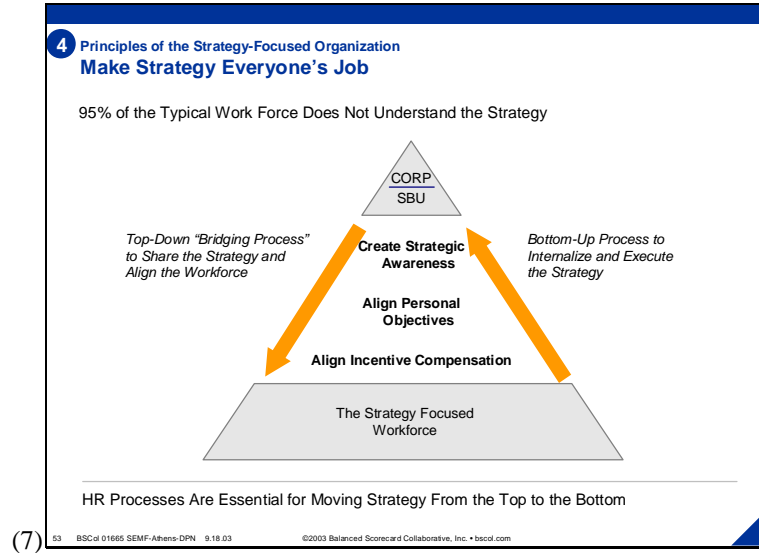
Ο καθένας από αυτούς ονομάζεται «στρατηγικός χάρτης» της επιχείρησης. Μεταφράζοντας τη στρατηγική τους μέσα από έναν τέτοιο χάρτη, οι οργανισμοί δημιουργούν ένα κοινό σημείο αναφοράς για όλες τις μονάδες τους και τους εργαζομένους σε αυτούς.(5)

## 2. ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ



Σε κάθε οργανισμό υπάρχουν επιμέρους τμήματα και διευθύνσεις οι οποίες συναντιούνται (οικονομική διεύθυνση, μάρκετινγκ, πωλήσεις, αγορές κλπ) αλλά και έχουν η καθεμία ξεχωριστή λειτουργία. Το ζήτημα λοιπόν για τη στρατηγική είναι να «σπάσει» τα σύνορα ανάμεσα σε αυτές τις λειτουργίες με σκοπό αυτές να λειτουργούν ομοιόμορφα και συνδυασμένα για το συνολικό καλό.

3. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΙ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΚΑΘΕΝΟΣ



Εδώ δίνεται βάση στην κατανόηση της στρατηγικής από τα υψηλότερα στα χαμηλότερα στρώματα μίας εταιρείας. Δηλαδή ο σκοπός της στρατηγικής πρέπει να γίνει κατανοητός από όλα τα μέλη του οργανισμού έτσι ώστε αυτά να εργάζονται με γνώμονα μόνο την επίτευξη των στόχων του. Οι εταιρείες μπορούν να εκπαιδεύσουν τους υπαλλήλους τους μαθαίνοντας τους για ικανοποίηση πελατών, μάρκετινγκ, επίτευξη οικονομικών στόχων κλπ. Αυτό μπορεί να γίνει είτε με τη μορφή σεμιναρίων ανά τμήμα, είτε ξεχωριστά σε κάθε υπάλληλο. Κάθε φορά έγκειται στη διεύθυνση της επιχείρησης να επιλέξει τον τρόπο εκπαίδευσης. Αξίζει να αναφερθεί ότι τα αποτελέσματα από την εκπαίδευση αυτή ήταν θετικά για πολλούς οργανισμούς, αφού οι υπάλληλοι ενημερώθηκαν σφαιρικά για την εταιρεία που εργάζονταν με συνέπεια να κατανοήσουν τις λειτουργίες της. (5)

#### 4.Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΣΥΝΕΧΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ



Οι περισσότεροι οργανισμοί εισήγαγαν τρόπους για να διοικήσουν τη στρατηγική τους. Κατά πρώτον συνέδεσαν τη στρατηγική με το συνολικό προϋπολογισμό τους. Δηλαδή δικαιολογούσαν ετησίως έξοδα που είχαν σχέση με τη διαμόρφωση στρατηγικής και τη συνεχή λειτουργία της. Σε δεύτερη φάση εισήχθη μία συνάντηση της διοίκησης για ανασκόπηση των αποτελεσμάτων της στρατηγικής. Μάλιστα η καινοτομία ήταν ότι σε κάποιους οργανισμούς στα αποτελέσματα των συναντήσεων είχαν πρόσβαση όλα τα μέλη του οργανισμού. Πλέον η στρατηγική δεν ήταν μία λειτουργία για την οποία έπαιρνε αποφάσεις μόνο μία επιστημονική ομάδα, αλλά συμμετείχαν όλοι και η συμμετοχή αυτή μπορούσε να είναι ακόμα και καθημερινή.(5)



## **Γ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

### **1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

#### **1.ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Αφού αναλύθηκαν κάποια σημαντικά θεωρητικά σημεία για το τι σημαίνει «BALANCED SCORECARD» ,καλό θα ήταν να εφαρμοστούν και πρακτικά έτσι ώστε να κατανοηθεί καλύτερα. Θα γίνει η θεωρητική μελέτη ενός οργανισμού με αντικείμενο τα LOGISTICS τον οποίο τυχαία θα ονομάσουμε ΑΛΦΑ ΑΕ. Θα εξηγηθούν οι λόγοι ύπαρξης ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης και το ποια στοιχεία θα ενσωματωθούν σε αυτό. Θα αναφερθούμε στον καθορισμό στόχων και στρατηγικής του τμήματος operation της επιχείρησης ,τα μέτρα απόδοσης και τη συχνότητα μέτρησης.

#### **2.ΣΤΟΧΟΣ ΜΕΛΕΤΗΣ**

Ως στόχος έχει τεθεί ο ανασχεδιασμός του συστήματος μέτρησης απόδοσης του οργανισμού και να αναπτυχθεί ένα νέο με βάση το balanced scorecard ειδικά για το τμήμα operation της επιχείρησης το οποίο πρέπει να βελτιώσει τη διαδικασία παροχής υπηρεσιών. Η ΑΛΦΑ δηλαδή δε θα κάνει το λάθος που κάνουν οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις , όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή, να δίνει έμφαση μόνο στα οικονομικά στοιχεία της και καθόλου στους άυλους πόρους.

### **3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΛΕΤΗ**

Το τμήμα operation της εταιρείας θα ικανοποιήσει προοδευτικά τις προσδοκίες των πελατών με συνέπεια για τον οργανισμό να αποκτηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων του ιδίου κλάδου. Ακόμα προοδευτικά και τα άλλα τμήματα της επιχείρησης θα εισάγουν τη μεθοδολογία αυτή δεδομένου ότι θα είναι πετυχημένη με σκοπό να βελτιώσουν και αυτά τις διαδικασίες τους.

## **2. ΟΙ 4 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ**

Κατά τους Kaplan και Norton (1996) όπως αναφέρθηκε και στη εισαγωγή, το balanced scorecard επιτρέπει στα στελέχη να δουν έναν οργανισμό από τέσσερις προοπτικές, δίνοντας απάντηση σε ερωτήσεις όπως :

- Πελατειακή

Πώς μας αντιμετωπίζουν οι πελάτες ;

- Οικονομική

Πώς αντιμετωπίζουμε τους μετόχους μας ;

- Εσωτερική Επιχειρησιακή Διαδικασία

Σε τι πρέπει να πλεονεκτούμε έναντι των άλλων ;

- Εκμάθηση και Ανάπτυξη

Μπορούμε να αυξανόμαστε συνεχώς ;

Ακόμα το balanced scorecard μεταφράζει το όραμα της επιχείρησης σε ένα σύνολο μέτρων απόδοσης κατά μήκους των τεσσάρων προοπτικών. Έτσι τα στελέχη μέσω αυτής της διαδικασίας διοχετεύουν τα αποτελέσματα αυτά σε όλη την εταιρεία με σκοπό την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων.

## **1.ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ**

Συχνά οι οικονομικοί στόχοι χρησιμεύουν ως τελευταίοι ,που η επιχείρηση προσπαθεί να εκπληρώσει, αφού πρώτα ενεργοποιήσει τις άλλες προοπτικές. Οι οικονομικοί στόχοι της εταιρείας συχνά διαφέρουν κατά τη διάρκεια ενός επιχειρησιακού κύκλου ενώ όπως αναφέρουν οι Kaplan – Norton (1996) υπάρχουν τρία στάδια επίτευξης οικονομικών στόχων :

- Ανάπτυξη
- Στήριξη
- Συγκομιδή

Κατά τη φάση της ανάπτυξης ,οι επιχειρήσεις επενδύουν πολλούς πόρους σε νέες λειτουργίες με σκοπό να πετύχουν ανάπτυξη των διαδικασιών τους. Στη φάση της στήριξης βρίσκονται οι επιχειρήσεις όταν η επένδυση φέρνει γρηγορότερα εισοδήματα από το αναμενόμενο. Τέλος κατά τη φάση της συγκομιδής οι οργανισμοί μεγιστοποιούν την παραγωγή ταμειακών ροών της επιχείρησης.

Κατά τους Kaplan & Norton (1996) για κάθε μία από τις 3 στρατηγικές που αναφέρονται πιο πάνω ,υπάρχουν τρεις αντίστοιχοι στόχοι που οδηγούν τη στρατηγική του οργανισμού. Ακόμα αναφέρουν και τα μέτρα επίτευξής τους.

Στόχος : Μείωση δαπανών – Βελτίωση παραγωγικότητας

Μέτρο : - Εισόδημα ανά υπάλληλο / ανά μονάδα κόστους

- Δαπάνη ως ποσοστό του κόστους

## *Πίνακας Ισορροπημένης Αξιολόγησης*

Στόχος : Εκμετάλλευση πόρων

Μέτρο : - Μετρητά σε κάθε ροή

-Ποσοστό πόρων που χρησιμοποιείται και από άλλες μονάδες

Στόχος : Ανάπτυξη και μίγμα εισοδήματος ( αναφέρεται σε καινούργια προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρονται σε πελάτες ,οι οποίοι αλλάζουν το μίγμα αγαθών προς υψηλά επίπεδα προστιθέμενης αξίας με συνέπεια να αλλάζουν την αξία των αγαθών).

Μέτρο : - Αποδοτικότητα από τα είδη προσφερόμενα αγαθά (καθαρό κέρδος ανά μονάδα)

-Ποσοστό εισοδήματος από νέα προϊόντα και από νέους πελάτες

- Ποσοστό πωλήσεων σε νέα αγαθά

## **2. ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ**

Συνήθως οι επιχειρήσεις εστίαζαν στην ποιότητα του παραγόμενου αγαθού και όχι στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Σήμερα αυτή η τάση έχει αλλάξει με συνέπεια οι επιχειρήσεις να επιθυμούν να επιτύχουν υψηλό βαθμό ικανοποίησης του πελάτη θεωρώντας ότι έτσι αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι ανταγωνιστών τους. Ομοίως και ένα τμήμα logistics στρέφεται προς τα εκεί. Έτσι θέτει στόχους και εφαρμόζει τα μέτρα τους.

Στόχος : Ικανοποίηση πελατών

Μέτρο : - Ποσοστό ικανοποιημένων πελατών το οποίο εξάγεται είτε από ερωτηματολόγια, είτε από τους δείκτες πωλήσεων

Στόχος : Μείωση λαθών

Μέτρο : - Ποσοστό παραπόνων από τυχόν καθυστερήσεις ,ελαττωματικές συσκευασίες κλπ

Στόχος : Απόκτηση νέων και διατήρηση παλιών πελατών

Μέτρο : Με βάση δείκτες του τμήματος αγορών παρατηρούμε ποσοστά που δείχνουν αν μία επιχείρηση προσελκύει νέους πελάτες .

Στόχος : Διατήρηση ή αύξηση του μεριδίου αγοράς

Μέτρο : Αριθμός πελατών ανά τομέα αγοράς

### **3. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ**

#### **ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ**

Σε αυτήν την προοπτική τα στελέχη προσπαθούν να βρουν την κατάλληλη διαδικασία έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί στις προηγούμενες προοπτικές( διατήρηση πελατών, κερδοφορία κλπ) .Αξίζει να αναφερθεί ότι στο balanced scorecard δεν βελτιώνουμε τις υπάρχουσες διαδικασίες αλλά ανακαλύπτουμε καινούργιες που να ανταποκρίνονται σε νέες ανάγκες .

Πλέον δε χρησιμοποιούνται μόνο οικονομικά μέτρα απόδοσης ,αλλά και νέα μέτρα όπως ο ρυθμός απόδοσης (πχ ταχύτητα διανομής ενός αγαθού στον προορισμό του) ,η ποιότητα (ISO ) ,ο κύκλος ζωής ενός αγαθού κλπ. Όσον αφορά την επιχείρηση ΑΛΦΑ που μελετάμε και με βάση τα τρία στάδια που αναφέρουν οι Kaplan και Norton (1996) για αυτήν την προοπτική, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι :

- Πρώτα θα πρέπει να ανακαλύψουμε τις νέες ανάγκες των πελατών που προκύπτουν.
- Έπειτα κατά τη διαδικασία operation οι υπηρεσίες παρέχονται στους πελάτες(από την παραλαβή της παραγγελίας μέχρι την παράδοση στον πελάτη)
- Τέλος έχουμε την εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την παροχή υπηρεσίας

#### **4. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΕΚΜΑΘΗΣΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

Ουσιαστικά οι στόχοι σε αυτήν την προοπτική αποτελούν την υποδομή για την επίτευξη των άλλων προοπτικών. Ο κύριος στόχος είναι η επιχείρηση να επενδύσει στους ανθρώπους ,τα συστήματα και τις διαδικασίες τους. Για να πετύχει η επιχείρηση ικανοποίηση πελατών ,πρέπει πρώτα να ικανοποιήσει τους υπαλλήλους της. Αυτό σημαίνει ικανοποιητικός μισθός , καλό εργασιακό περιβάλλον κλπ.

Ακόμα οι υπάλληλοι πρέπει να αισθάνονται ότι συμμετέχουν σε λήψεις κάποιων αποφάσεων για θέματα που άπτονται του αντικειμένου τους. Πολύ σημαντικό λοιπόν είναι οι εργαζόμενοι να έχουν κίνητρο ,να ενημερώνονται συχνά για τις εξελίξεις τις τεχνολογικές που τους αφορούν (πχ ηλεκτρονικοί υπολογιστές ).



### **3. ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD**

Κατά τους Kaplan και Norton (1996) υπάρχουν 3 βήματα για να αναπτυχθεί το μοντέλο αυτό.

#### **1- Αποσαφήνιση της στρατηγικής και μετάφρασή της .**

Τα στελέχη πρέπει να μεταφράσουν τη στρατηγική σε κάποιους στόχους. Για παράδειγμα πρέπει να αποφασιστεί ποιοι θα είναι οι οικονομικοί στόχοι που θα πρέπει να φτάσει η επιχείρηση, οι πελάτες που θα επικεντρωθεί περισσότερο κλπ. Επίσης καθορίζονται και τα μέτρα που θα χρησιμοποιηθούν( οικονομικοί δείκτες, βελτίωση ποιότητας ,επένδυση για εκπαίδευση υπαλλήλων και για βελτίωση τεχνολογίας κλπ) .

#### **2- Σύνδεση των μέτρων απόδοσης και γνωστοποίησή τους**

Είναι πολύ χρήσιμο να ενημερωθούν με διάφορους τρόπους οι υπάλληλοι και τα κατώτερα στελέχη για τους στόχους της επιχείρησης .Έτσι οι τελευταίοι θα νιώθουν ότι συμμετέχουν στην καλύτερη οργάνωση της επιχείρησης και θα είναι περισσότερο συνδεδεμένοι με αυτήν. Θα εργάζονται για έναν κοινό σκοπό. Γνωρίζοντας το γενικό στόχο, θα μπορέσει μετά ο καθένας με διάφορους τρόπους να τον εφαρμόσει στο αντικείμενό του. Έτσι θα γνωρίζει ο καθένας τι περιμένει η επιχείρηση από αυτόν.

**3- Ενίσχυση των στρατηγικών ανατροφοδότησης και εκμάθησης**

Πολύ σημαντική είναι η λήψη ανατροφοδότησης για τα στελέχη. Αυτό σημαίνει ότι ανά τακτά χρονικά διαστήματα τα στελέχη επιθεωρούν τα τμήματα της επιχείρησης έτσι ώστε να ελέγξουν αν εφαρμόζονται σωστά τα βήματα του balanced scorecard. Όπως γίνεται κατανοητό ,με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται συνεχής βελτίωση και επίτευξη του αρχικού στόχου.

## **4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ**

Σε αυτό το σημείο θα ήταν χρήσιμο να παρουσιαστεί ο οργανισμός ΑΛΦΑ ο οποίος εξετάζεται σε αυτήν τη μελέτη. Κατ' αρχάς η επιχείρηση αυτή παρέχει υπηρεσίες logistics .Η έδρα της είναι στη Μάνδρα Αττικής όπου εδρεύει και ο αποθηκευτικός της χώρος που ανέρχεται σε 3,000 τ.μ. Για κάλυψη των αναγκών και της ανατολικής Αττικής υπάρχει η σκέψη να δημιουργηθεί νέα αποθήκη στο Κορωπί δεδομένου ότι είναι κοντά και το λιμάνι της Ραφήνας.

### **Προσφερόμενες υπηρεσίες**

Οι υπηρεσίες που παρέχει η εταιρεία είναι third party logistics όπως :

- Μεταφορές διεθνείς και εθνικές .Η επιχείρηση είναι σε θέση να μεταφέρει με οποιοδήποτε μέσο από και προς οποιοδήποτε σημείο στην ελληνική και στη διεθνή επικράτεια ότι της ζητηθεί με προορισμό στον τελικό παραλήπτη.
- Αποθήκευση. Η ΑΛΦΑ αναλαμβάνει να αποθηκεύει στο χώρο της κάθε εμπόρευμα και να εκτελεί συμπληρωματικές εργασίες όπως απογραφή ,cross docking, αναπλήρωση αποθεμάτων κλπ.
- Συσκευασία. Αναλαμβάνει την παλετοποίηση των εμπορευμάτων και την ετικετοποίηση ανάλογα με την επιθυμία του πελάτη.
- Διαλογή. Επίσης κάνει το picking των εμπορευμάτων της ανάλογα με την επιθυμία του πελάτη LIFO, FIFO κλπ.
- Ασφάλιση. Σε κάποιες περιπτώσεις παρέχεται ασφαλιστική κάλυψη από το σημείο παραλαβής μέχρι τον τελικό παραλήπτη.
- Τελωνειακές διευθετήσεις-εργασίες .Αναλαμβάνει να διεκπεραιώσει τις εκκρεμότητες με το τελωνείο των πελατών της.

## **Οργανωτική δομή**

### **A. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ**

Αποτελείται από τον πρόεδρο και τα υπόλοιπα μέλη του συμβουλίου και ασκεί έλεγχο στη Γενική διεύθυνση.

### **B. ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ**

Οι επιμέρους διευθύνσεις υπάγονται στη Γενική Διεύθυνση η οποία ασκεί την πολιτική της εταιρείας. Αναφέρεται στο Δ.Σ.

### **Γ. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ OPERATION**

Αποτελείται από 10 άτομα που απασχολούνται στο να εκδίδουν παραστατικά και να μεταφέρουν προϊόντα . Γενικά μέσα στις εργασίες της διεύθυνσης αυτής είναι η διαχείριση αποθεμάτων και η όσο το δυνατόν αρτιότερη λειτουργία της αποθήκης. Αναφέρεται στο γενικό διευθυντή.

### **Δ. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ**

Έχει ως καθήκον τη συνέπεια της εταιρείας με τον Κώδικα Βιβλίων κ Στοιχείων και με τις διατάξεις του φορολογικού κώδικα. Αναφέρεται στη γενική διεύθυνση και αποτελείται από 3 άτομα.

Ακόμα αξίζει να αναφερθεί ότι στη Γενική διεύθυνση υπάγονται η διεύθυνση μάρκετινγκ (με στόχο την έρευνα αγοράς και την εξυπηρέτηση των πελατών), οι 2 εκτελωνιστές , ο υπεύθυνος ανθρώπινων πόρων (με στόχο να διευθετεί θέματα μισθοδοσίας και γενικά προσωπικού) ,οι 2 υπεύθυνοι μηχανογράφησης και υποστήριξης (με σκοπό να ηγούνται του συστήματος Η/Υ της εταιρείας και να συντηρούν τον εξοπλισμό).

## **5.ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD ΓΙΑ ΤΟ ΤΜΗΜΑ OPERATION**

Ύστερα από τη λεπτομερειακή ανάλυση του balanced scorecard και της χρησιμότητάς του ήρθε η ώρα για την εφαρμογή του στο πιο νευραλγικό τμήμα της ΑΛΦΑ που είναι το operation. Σε πρώτη φάση θα καθορίσουμε το σκοπό, το όραμα, η στρατηγική ,οι στόχοι και τα μέτρα απόδοσης για το τμήμα γενικά. Έπειτα θα χωρίσουμε το τμήμα αυτό σε τρία υποτμήματα (ή θέσεις εργασίας ) και θα εφαρμόσουμε και εκεί balanced scorecard. Αυτά είναι το τμήμα προμηθειών, το τμήμα αποθήκευσης και το τμήμα διακίνησης .

### **1. ΣΚΟΠΟΣ**

Ο σκοπός του τμήματος αυτού ,το οποίο αποτελεί το πιο νευραλγικό και σημαντικό κομμάτι μίας επιχείρησης third party logistics, είναι η όσο το δυνατόν αρτιότερη τέλεση της διαδικασίας της εφοδιαστικής αλυσίδας με ότι συνεπάγεται αυτό. Δηλαδή τα αγαθά πρέπει να διακινούνται όταν και όπου επιθυμεί ο πελάτης αποφεύγοντας τα λάθη.

### **2. ΟΡΑΜΑ**

Το όραμα για το 2005 είναι η διατήρηση της επιχείρησης στα επίπεδα του 2004 στον ελληνικό χώρο και αν είναι δυνατόν η καλύτερη της. Όσον αφορά το συγκεκριμένο τμήμα , το όραμα είναι να βελτιωθούν οι διαδικασίες με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος και δαπάνη και η καλύτερη συνεργασία με τα άλλα τμήματα της επιχείρησης .

### **3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος και το όραμα του τμήματος , η στρατηγική είναι «να οργανωθεί όσο το καλύτερο το τμήμα ,εφαρμόζοντας παράλληλα την καλύτερη μέθοδο έτσι ώστε η διαδικασία της εφοδιαστικής αλυσίδας να περιέχεται χρονικά στα όρια που έχουν τεθεί».

### **4. ΣΤΟΧΟΙ – ΜΕΤΡΑ**

Σε αυτό το σημείο θα παραθέσουμε κάποιους υποθετικούς στόχους για το τμήμα operation της επιχείρησης ,καθώς και το μέτρο σύγκρισης ή απόδοσης του κάθε στόχου για κάθε μία προοπτική.

#### **Οικονομική προοπτική**

- **ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΚΕΡΔΩΝ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΕ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ OPERATION ΜΕ ΠΑΡΑΛΛΗΛΗ ΜΕΙΩΣΗ ΔΑΠΑΝΩΝ.**

Σε αυτήν την περίπτωση επιθυμούμε μείωση των λειτουργικών εξόδων της εταιρείας χωρίς να επηρεαστεί η τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας που πουλά. Έχουμε κάποια μέτρα.

Μέτρο :           Κέρδη προ φόρων τόκων

Τα κέρδη είναι ένα πολύ σημαντικό και αυτονόητο μέτρο. Όσο αυξάνονται τα κέρδη προ φόρων τόσο καλύτερο για την εταιρεία. Μπορούμε να βάλουμε ως μέτρο σύγκρισης μια χρονιά ,η οποία θα είναι η βάση, και να συγκρίνουμε με τις επόμενες χρονιές.

## **Πίνακας Ισορροπημένης Αξιολόγησης**

Μέτρο : Κόστος ανά δραστηριότητα του τμήματος operation

Σε αυτήν την περίπτωση μετράμε το κόστος και θέτουμε στόχο τη μείωσή του κάτι που θα σημαίνει αποδοτικότερες διαδικασίες.

Μέτρο : Κόστος διαδικασίας operation / Συνολικό κόστος λειτουργίας της επιχείρησης .

Αυτό το κλάσμα θα μας δίνει πάντα ένα ποσοστό μικρότερο της μονάδας και θα απεικονίζει τη συμπεριφορά του τμήματος σε σχέση με τα άλλα τμήματα και το πόσο κοστοβόρο είναι. Ο στόχος φυσικά είναι το ποσοστό αυτό να είναι το μικρότερο δυνατόν, κάτι που θα σημαίνει ότι το τμήμα δε δημιουργεί υπέρογκο κόστος για την επιχείρηση.

- **ΚΑΘΕ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΕΙ ΧΩΡΑ ΕΙΤΕ ΩΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΕΙΤΕ ΩΣ ΕΠΑΝΑΛΗΨΗ ΝΑ ΕΧΕΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ (ROI) ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ**

Κάθε επιχείρηση επιθυμεί οι επενδύσεις της να αποφέρουν κάποιο κέρδος έτσι ώστε να γίνεται μερική ή ολική απόσβεση του κόστους επένδυσης .Έτσι λοιπόν και για το τμήμα operation ,πρέπει η ROI να ξεπερνάει κάποιο ποσοστό( πχ η επένδυση σε αγορά καινούργιου περονοφόρου θα έχει άμεσα αποτελέσματα ;).

Μέτρο : Απόδοση της επένδυσης

Ο στόχος εδώ είναι να ξεπεράσει ένα ποσοστό που έχει καθοριστεί από τους μετόχους πχ 38 % . Τότε θα είναι πετυχημένη μια επένδυση.





## *Πίνακας Ισορροπημένης Αξιολόγησης*

Όσον αφορά τα στατιστικά που μπορεί να τηρεί μία εταιρεία ,αυτά μπορεί να αφορούν π.χ. το ποσοστό επιστροφών των προϊόντων , τις λάθος παραγγελίες που δίνονται, τις καθυστερήσεις στις παραγγελίες κλπ. Βγάζοντας τα ποσοστά για τα παραπάνω ,μπορεί να θέτει ένα στόχο ,έτσι ώστε αν δεν επιτυγχάνεται ,να επίκεινται αλλαγές. Π.Χ. οι καθυστερήσεις στις παραγγελίες δεν πρέπει να ξεπερνάνε το 5 % του συνόλου των παραγγελιών. Αν το 2004 οι καθυστερήσεις ξεπεράσουν το ποσοστό αυτό ,τότε επιβάλλεται η διοίκηση να αλλάξει τον τρόπο εκτέλεσης παραγγελίας.

Κάτι άλλο στο οποίο δίνει σημασία ο πελάτης ,είναι και η τιμή πάντα φυσικά σε συνάρτηση του τι προσφέρεται. Ο οργανισμός οφείλει να γνωρίζει καλά το επιχειρηματικό περιβάλλον μέσα στο οποίο κινείται. Μόνο τότε θα ενημερωθεί για το τι κάνουν οι ανταγωνιστές του. Για παράδειγμα υπάρχει περίπτωση κάποιος ανταγωνιστής να πουλά την υπηρεσία του ελάχιστα πιο ακριβά ,παρόλα αυτά να αυξάνει τις πωλήσεις του. Αυτό θα σημαίνει ότι το πιο πιθανό είναι να κάνει κάποια προσφορά η οποία θα ικανοποιεί τους πελάτες και θα αυξάνει τις πωλήσεις του. Έτσι ο οργανισμός που μελετάμε επιβάλλεται να κινηθεί επιθετικά στην αγορά και να βελτιώσει τις υπηρεσίες του ή να ρίξει την τιμή για να ανακτήσει τους πελάτες που έχασε.

### **Προοπτική Εσωτερικών Διεργασιών**

Εδώ τίθενται στόχοι για βελτίωση της διαδικασίας που ακολουθείται κάθε μέρα στον οργανισμό.

- **ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ**

Συχνά παρατηρείται οι υπάλληλοι να αναλώνονται σε πολύτιμο χρόνο προκειμένου να βρουν κάποιο αγαθό. Ο στόχος είναι να βελτιωθεί το warehouse management σύστημα της εταιρείας για να είναι ευκολότερος ο εντοπισμός των αγαθών και να γίνεται καλύτερη εκμετάλλευση του χώρου της αποθήκης. Το μέτρο είναι η ελαχιστοποίηση του χρόνου παραμονής στην αποθήκη κατά τη διάρκεια εκτέλεσης της παραγγελίας.

- **ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΛΗΨΙΑΣ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ**

Η χρήση ενός κατάλληλου ERP θα αποβεί για την επιχείρηση πολύ ευεργετική δεδομένου ότι θα υπάρξουν πολλά οφέλη. Ένα από αυτά θα είναι η μείωση κόστους παραγγελίας . Οι περισσότερες από αυτές συνήθως γίνονται χειροκίνητες με συνέπεια να αυξάνεται η πιθανότητα λάθους ,να χρειάζονται πολλά ανθρώπινα χέρια ,κάτι που συνεπάγεται κόστος και να αυξάνεται ο χρόνος παραγγελίας. Με τη χρήση ενός κατάλληλου λογισμικού θα ελαχιστοποιηθεί ο χρόνος παραγγελίας ,αφού όλα θα γίνονται αυτόματα και θα ελαχιστοποιηθεί το κόστος επειδή θα εργάζονται λιγότεροι άνθρωποι. Το μόνο που θα χρειαστεί θα είναι η πρόσληψη μιας ομάδας υποστήριξης και συντήρησης του λογισμικού. Το μέτρο θα είναι η μείωση τα πρώτα δύο χρόνια στα λειτουργικά έξοδα.

## *Πίνακας Ισορροπημένης Αξιολόγησης*

### **- ΜΕΙΩΣΗ ΣΤΙΣ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΜΕ ΑΝΑΝΕΩΣΗ ΤΟΥ ΣΤΟΛΟΥ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Έχει παρατηρηθεί το γεγονός πολλές παραγγελίες να καθυστερούν εξαιτίας βλαβών που παρατηρούνται στα οχήματα του οργανισμού. Έτσι μέχρι να επιδιορθωθούν ,κάποια μένουν σε ακινησία με συνέπεια να μην επαρκούν τα υπόλοιπα για να καλύψουν τη ζήτηση. Αυτό που πρέπει να γίνει, είναι να αντικατασταθούν προοδευτικά τα οχήματα αρχίζοντας από τα πιο φθαρμένα και παλιά. Με αυτόν τον τρόπο θα ελαχιστοποιηθούν οι καθυστερήσεις και τα παράπονα από πλευράς πελατών. Άρα αυτή η επένδυση θα αποφέρει μακροπρόθεσμα οφέλη.

### **Προοπτική Εκμάθησης**

Εδώ έχουμε ως στόχους την κατάρτιση των υπαλλήλων και την ευθυγράμμισή τους με την εταιρεία.

- **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΓΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΟΥΣ ΣΤΙΣ ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ**

Ως αρχικό στόχο θέτουμε την εκπαίδευση των υπαλλήλων έτσι ώστε αυτοί να είναι ευπροσάρμοστοι σε ότι αφορά τις καινοτομίες που είναι πιθανό να εισαχθούν. Αυτό γίνεται είτε με σεμινάρια κατά τη διάρκεια ή όχι της εργασίας ,είτε με ενημερωτικά φυλλάδια ,ανάλογα με την πολιτική της εταιρείας. Έπειτα θέτουμε ως στόχο την επανεκπαίδευση κάποιων από αυτούς οι οποίοι θα έχουν σημαντικότερο πόστο ή αν δεν έχουν κατανοήσει κάτι. Με αυτόν τον τρόπο οι υπάλληλοι συμμετέχουν στα τεκταινόμενα της εταιρείας και στην επίτευξη του οράματος της. Έτσι βελτιώνεται η απόδοσή τους και η όρεξη για εργασία. Ως μέτρο θα ορίσουμε το ποσοστό κατάρτισης των υπαλλήλων κατά τη διάρκεια ενός έτους .Αν αυτό ξεπερνάει το 55% ,τότε η προσπάθεια εκμάθησης είναι πετυχημένη.

- **ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ, ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥΣ ΚΑΙ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ**

Σε αυτό το επίπεδο το τμήμα operation μπορεί να συνθέσει ένα ερωτηματολόγιο το οποίο θα αναφέρεται στους υπαλλήλους και θα ρωτάει για το βαθμό στον οποίο είναι ικανοποιημένοι από την εταιρεία, αν επιθυμούν να συνεχίσουν να εργάζονται και αν έχουν κατανοήσει τους εταιρικούς στόχους .Αν επιτευχθεί

## *Πίνακας Ισορροπημένης Αξιολόγησης*

Ικανοποίηση > 80%

Διατήρηση > 75 %

Ευθυγράμμιση > 90%

τότε η προοπτική αυτή θα είναι πετυχημένη.

## **6.ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Στο πρώτο μέρος αυτού του κεφαλαίου εφαρμόσαμε ένα παράδειγμα του balanced scorecard για έναν υποθετικό οργανισμό παροχής υπηρεσιών logistics. Αφού καθορίσαμε το σκοπό, τη στρατηγική και το όραμα έπειτα ασχοληθήκαμε με τους στόχους των τεσσάρων προοπτικών αναφέροντας παράλληλα τα μέτρα τους. Στο δεύτερο μέρος που ακολουθεί, θα ασχοληθούμε με κάποια επιμέρους τμήματα του τμήματος operation και θα αναφερθούμε επιγραμματικά σε στόχους και στα μέτρα αυτών.

## **7. ΤΜΗΜΑ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ**

Το τμήμα αυτό αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κομμάτι του τμήματος operation του οργανισμού που μελετάμε. Έχει ως σκοπό την εύρυθμη λειτουργία της αποθήκης. Αποτελείται από τον προϊστάμενο ,τον αποθηκάριο, το χειριστή κλαρκ ,το συσκευαστή και το συλλέκτη παραγγελιών. Θα αναφερθούμε κυρίως στο ρόλο του προϊστάμενου και του αποθηκάριου, ενώ παράλληλα θα δούμε το στόχο και τα μέτρα για την αξιολόγησή τους.

### **Προϊστάμενος αποθήκης**

**Ρόλος :** Διοίκηση του τμήματος σύμφωνα με τον προϋπολογισμό του οργανισμού

**Στόχος :** Ελαχιστοποίηση κόστους λειτουργίας τμήματος

**Μέτρο Αξιολόγησης :** - Αύξηση εξόδων τμήματος < 7 % του συνολικού προϋπολογισμού

- Κόστος λειτουργίας αποθήκης = σύνολο εργατοωρών  
/ σύνολο προϊόντων που έχουν τιμολογηθεί

**Ρόλος :** Υπεύθυνος για την παραγωγικότητα του τμήματος και την αξιολόγηση του προσωπικού

**Στόχος :** - Η υψηλή παραγωγικότητα του τμήματος με όσο το λιγότερους εργαζομένους

- Η εξέλιξη των ικανοτήτων των εργαζομένων και η υψηλή παραγωγικότητά τους

## **Πίνακας Ισορροπημένης Αξιολόγησης**

**Μέτρο αξιολόγησης :** - 1 / κόστους λειτουργίας αποθήκης

- παραγόμενο έργο / εργαζόμενο
- ποσοστό λαθών / εργαζόμενο

**Ρόλος :** Πρόβλεψη ζήτησης υλικών στην αποθήκη και διαχείριση αποθεμάτων

**Στόχος :** Ελαχιστοποίηση αποθεμάτων

**Μέτρο :** - Γύρισμα αποθέματος = Τζίρος / Μέση τιμή αξίας αποθέματος  
(αποδεκτό το 10)

- Συνολική αξία υλικών αποθήκης μείον αξία υλικών που βγήκαν από την αποθήκη / συνολική αξία υλικών επί 100 (αποδεκτό το 95%)

**Ρόλος :** Επιλογή κατάλληλων αποθηκευτικών συστημάτων

**Στόχος :** Αξιοποίηση του χώρου αποθήκης

**Μέτρο :** - Σύνολο παλετών μείον αριθμός παλετών στο πάτωμα / σύνολο παλετών επί 100

- Αριθμός τετραγωνικών μέτρων που μένουν άδεια στην αποθήκη
- Χωρητικότητα ραφιών στην αποθήκη

### **Αποθηκάριος**

**Ρόλος :** Ποιοτικός και ποσοτικός έλεγχος υλικών που παρελήφθησαν

**Στόχος :** Εντοπισμός και ελαχιστοποίηση των ελαττωματικών υλικών

**Μέτρο :** - σύνολο παραλαβών μείον λάθος παραλαβές / σύνολο παραλαβών επί 100 (αποδεκτό το 98%)



## *Πίνακας Ισορροπημένης Αξιολόγησης*

- σύνολο υλικών μείον αριθμός ελαττωματικών / σύνολο υλικών επί 100 (αποδοχή του 92%)

**Ρόλος :** Αποθήκευση των υλικών

**Στόχος :** Ελαχιστοποίηση χρόνου αποθήκευσης

**Μέτρο :** - αριθμός παλετών που αποθηκεύονται κάθε ημέρα

- μείωση υπερωριών κάθε υπαλλήλου το πολύ στις 2 ώρες ανά εβδομάδα

**Ρόλος :** Ευθύνη παρακολούθησης του χρόνου ζωής των υλικών

**Στόχος :** Ελαχιστοποίηση ληγμένων υλικών στην αποθήκη

**Μέτρο :** σύνολο υλικών μείον ληγμένα υλικά / σύνολο υλικών επί 100  
(αποδεκτό 99%)

## **8. ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ**

Το τμήμα αυτό είναι εξίσου σημαντικό για τη λειτουργία του τμήματος operation του οργανισμού. Αποτελείται από τον προϊστάμενο προμηθειών, τους αγοραστές και τον υπεύθυνο τιμολόγησης. Ομοίως θα εξετάσουμε επιγραμματικά το ρόλο του καθενός, τους στόχους και τα μέτρα αξιολόγησης της απόδοσής τους.

### **Προϊστάμενος προμηθειών**

**Ρόλος :** Διοίκηση του τμήματος σύμφωνα με τον προϋπολογισμό

**Στόχος :** Μείωση δαπανών όσο το δυνατό

**Μέτρο :** Η αύξηση των εξόδων να είναι μικρότερη του 8 %.

**Ρόλος :** Υπεύθυνος για την παραγωγικότητα του τμήματος

**Στόχος :** Επιδίωξη παραγωγής του μέγιστου δυνατού έργου με τα λιγότερα δυνατά έξοδα

**Μέτρο :** Έργο ανά εργαζόμενο

**Ρόλος :** Επιλογή και αξιολόγηση προσωπικού

**Στόχος :** Υψηλή αποδοτικότητα εργαζομένων

**Μέτρο :** Παραγόμενο έργο ανά εργαζόμενο

### **Αγοραστής**

**Ρόλος :** Προγραμματισμός αγορών σύμφωνα με τον προϋπολογισμό

**Στόχος :** - Σωστές προβλέψεις για τις τάσεις της αγοράς σε συνεργασία με το τμήμα μάρκετινγκ

## **Πίνακας Ισορροπημένης Αξιολόγησης**

- Εντοπισμός των προμηθευτών με τους οποίους θα συναφθούν συμφέρουσες συμβάσεις

**Μέτρο :** - Για κάθε περίπτωση να δέχονται προσφορά από το λιγότερο 5 προμηθευτές

- Σύγκριση με παλαιότερες συνεργασίες με προμηθευτές για παρόμοιες περιπτώσεις

**Ρόλος :** Σύναψη συμβάσεων με όσο το δυνατόν ευνοϊκούς όρους

**Στόχος :** Αποκομιδή πολλών οφελών για τον οργανισμό από τις προκύπτουσες συμβάσεις

**Μέτρο :** Σύναψη συμβάσεων με διάρκεια μεγαλύτερη των 2 ετών

### **Υπεύθυνος Τιμολόγησης**

**Ρόλος :** Έκδοση παραστατικών ενδοδιακίνησης ,δελτίων αποστολής και τιμολογίων που αφορούν κινήσεις είτε μέσα είτε έξω από την αποθήκη και έλεγχος αυτών

**Στόχος :** Ελαχιστοποίηση λαθών

**Μέτρο :** - Ο όγκος του προστίμου που θα πληρώσει ο οργανισμός σε ενδεχόμενο έλεγχο του Υπουργείου Οικονομικών ανά έτος.

- Σύνολο παραστατικών που έχουν εκδοθεί μείον λαθεμένων παραστατικών / σύνολο παραστατικών επί 100 (αποδεκτό το 97 %)

- Σύνολο άκυρων παραστατικών / παραστατικών που εκδίδονται (αποδεκτό το 3%)

## *Πίνακας Ισορροπημένης Αξιολόγησης*

**Ρόλος :** Πληρωμές προμηθευτών

**Στόχος :** Έγκαιρη πληρωμή τους μέσα στο όριο που έχει συμφωνηθεί

**Μέτρο :** - Ποσοστό παραπόνων από καθυστερήσεις ή συμβάσεων που έχουν καταγγελθεί (αποδεκτό το 99%).

## **9. ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ**

Το τμήμα αυτό αποτελεί το συμπλήρωμα του τμήματος αποθήκευσης για τον οργανισμό. Ουσιαστικά μετουσιώνει σε πράξεις όλες τις παραγγελίες. Αποτελείται από παραγγελιολήπτες ,δρομολογητή και υπεύθυνο έκδοσης παραστατικών.

### **Προϊστάμενος διακίνησης**

**Ρόλος :** Διοίκηση του τμήματος σύμφωνα με τον προϋπολογισμό

**Στόχος :** Μείωση δαπανών όσο το δυνατό

**Μέτρο :** Η αύξηση των εξόδων να είναι μικρότερη του 8 %.

**Ρόλος :** Επιλογή και αξιολόγηση προσωπικού

**Στόχος :** Υψηλή αποδοτικότητα εργαζομένων

**Μέτρο :** Παραγόμενο έργο ανά εργαζόμενο

**Ρόλος :** Διαχείριση μέσων διακίνησης

**Στόχος :** Αξιοποίηση μέσων διακίνησης και φροντίδα για συντήρησή ή αντικατάστασή τους.

**Μέτρο :** - Καθυστερήσεις σε παραγγελίες και παράπονα

### **Παραγγελιοληψία**

**Ρόλος :** Διαχείριση και εκτέλεση των παραγγελιών ανά περίπτωση

**Στόχος :** Ελαχιστοποίηση των λαθών και μείωση των παραπόνων των

πελατών

Πτυχιακή Μελέτη – Φίκος Ευάγγελος

## **Πίνακας Ισορροπημένης Αξιολόγησης**

**Μέτρο :** - Παραγγελίες που παραδόθηκαν χωρίς έλλειψη / συνολικό αριθμό παραγγελιών

- Παραγγελίες που παραδόθηκαν just in time / συνολικό αριθμό παραγγελιών

- Παραγγελίες που παραδόθηκαν χωρίς λάθος / συνολικό αριθμό παραγγελιών

### **Δρομολογητής**

**Ρόλος :** Προγραμματισμός δρομολογίων ανάλογα με τις συνθήκες

**Στόχος :** Ελαχιστοποίηση κόστους διανομής και χρόνου με παράλληλη αξιοποίηση του στόλου στο έπακρο

**Μέτρο :** - Κόστος διανομής / συνολική αξία τιμολογίου

- Μέσος χρόνος διανομής / Μέσος χρόνος μεταξύ παραγγελιοληψίας και παράδοσης σε πελάτη

- Συνολικό φορτίο επί πραγματικές ώρες διανομής / μέγιστο φορτίο επί συνολικές ώρες απασχόλησης

### **Έκδοση Παραστατικών**

**Ρόλος :** Έκδοση παραστατικών σχετικών με διακίνηση (δελτία αποστολής, στοιχεία ενδοδιακίνησης )

**Στόχος :** Ελαχιστοποίηση λαθών στα συνοδευτικά παραστατικά

## *Πίνακας Ισορροπημένης Αξιολόγησης*

**Μέτρο :** - Σύνολο παραστατικών που έχουν εκδοθεί μείον λαθεμένων παραστατικών / σύνολο παραστατικών επί 100 (αποδεκτό το 97 %)

- Σύνολο άκυρων παραστατικών / παραστατικών που εκδίδονται (αποδεκτό το 3%)

## **Δ. ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

Σαν κάποιο αρχικό συμπέρασμα που απορρέει από τη μελέτη αυτή, είναι ότι στη σύγχρονη εποχή έχει γίνει απαραίτητο για έναν οργανισμό να υιοθετήσει ένα σύστημα απόδοσης ,το οποίο δε θα έχει σχέση με τα παραδοσιακά συστήματα που στηρίζονται κυρίως σε οικονομικά στοιχεία. Ένα σύστημα απόδοσης στηριζόμενο και σε άυλα αγαθά μπορεί να αποβεί πανάκεια για μία επιχείρηση ,λύνοντας και προλαβαίνοντας εμπόδια στην εύρυθμη λειτουργία της.

Ένα τέτοιο σύστημα είναι το balanced scorecard ,που όπως είδαμε διαφέρει από τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης για αυτόν ακριβώς το λόγο. Γιατί συνδυάζει μετρήσιμα και μη στοιχεία του οργανισμού και προτείνει λύση σε προβλήματα. Άλλωστε πλέον βρισκόμαστε στην εποχή της πληροφορίας και πληροφορίες παίρνουμε εκτός από τους οικονομικούς δείκτες και από τους ίδιους τους ανθρώπους και τα χαρακτηριστικά τους. Τότε και μόνο τότε ο οργανισμός θα μετουσιώσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το όραμα και τη στρατηγική που έχει θέσει από την αρχή της ύπαρξης του. Θα καταφέρει να συντονίσει τα τμήματά του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και να ωθήσει τους υπαλλήλους να συμμετέχουν στη μετουσίωση της στρατηγικής .Και αντιλαμβανόμαστε πόσο σημαντικό είναι αυτό για έναν οργανισμό. Το να συμμετέχουν όλοι στην εύρυθμη λειτουργία του. Άλλωστε αυτό είναι και το πρόβλημα που καλούνται να επιλύσουν οι σύγχρονοι μάνατζερ. Την καλύτερη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

**1- WWW.BALANCEDSCORECARD.ORG**

**2-Clinton B.D. & A.H. Graves (1999) Product Value Analysis Over the Entire Product Life Cycle. Journal of Cost Management (may – June)**

**3-Εργασία της Ελένης Καρρά ,φοιτήτρια του ΜΠΣ Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστήμιου της Μακεδονίας ,[www.uom.gr](http://www.uom.gr)**

**4-Eldin N.(2002) A Promising Planning Tool :Quality Function Deployment. Cost Engineering Vol.44 (March)**

**5-Kaplan & Norton (2001a). Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management Part 1.Accounting Horizons (March)**

**6-Saaty T. L. (1990) Multicriteria Decision Making: The Analytic Hierarchy Process , RSW Publications.**

**7- Παρουσίαση του Norton στην Ελλάδα (Νοέμβριος 2003)**

**8- Kaplan & Norton (1996) Translating and Strategy into action**

**9- Ballou R.H. (1998) Business Logistics Management, 4<sup>th</sup> Edition ,Prentice Hall**

**10- James A.Tompkins, Jerry D.Smith, The Warehouse Management Handbook**

**11- Γιαννάκαινας Βλάσης ,Ανατομία Των Business Logistics**

## *Πίνακας Ισορροπημένης Αξιολόγησης*

## *Πίνακας Ισορροπημένης Αξιολόγησης*

## *Πίνακας Ισορροπημένης Αξιολόγησης*