



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΕΜΒΑ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Εφαρμογής Βασικών Δεικτών Επίδοσης (KPIs)»

(Μελέτη Περίπτωσης)

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

Εισηγήτρια : Τσένη Αλεξάνδρα

Επιβλέπων Καθηγητής: Γεωργόπουλος Νίκος

Πειραιάς 2013



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : Ε - MBA» με τίτλο ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΕΠΙΔΟΣΗΣ (KPI'S)

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριάς.....

Όνοματεπώνυμο ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ ΤΣΕΛΗ.....

Ημερομηνία 4/12/2013.....

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου Κο. Γεωργόπουλο Ν. για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε δίνοντας μου τη δυνατότητα να εκπονήσω την διπλωματική μου εργασία στον επιστημονικό τομέα που επιθυμούσα, αλλά και την διάθεση μου να με βοηθήσει και να λύσει τόσο τις απορίες όσο και τους προβληματισμούς που μου δημιουργηθήκαν σε όλο αυτό το διάστημα.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Κο. Μαυραγάνη Γ. (ΧΑΛΚΟΡ) τόσο για την πολύτιμη καθοδήγηση όσο και για την παροχή του απαιτούμενου υλικού ώστε να είναι δυνατή η ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένεια μου για την ηθική συμπαράσταση όχι μόνο κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας αλλά καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	0
Εισαγωγή	0
1.1 Σκοπός της Εργασίας	0
1.2 Φάσεις Εκπόνησης της Διπλωματικής εργασίας	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	2
Θεωρητική Προσέγγιση.....	2
2.1. Τι είναι Balanced Scorecard	2
2.2. Εμπόδια στην Εφαρμογή της Στρατηγικής.....	3
2.3. Οι τέσσερις πτυχές (perspectives) του Balanced Scorecard	5
2.4. Στρατηγικός Χάρτης (Strategy Mapping).....	9
2.5. Μεθοδολογία	11
2.5.1. Φάση 1- Προετοιμασία	12
2.5.2. Φάση 2Α- Εφαρμογή Τεχνικής	13
2.5.3. Φάση 2Β- Καθορισμός Στόχων.....	13
2.5.4. Φάση 3- Επιλογή Δεικτών	17
2.5.5. Φάση 4- Υλοποίηση Σχεδιασμού	18
2.5.6. Φάση 5- Εφαρμογή του Συστήματος	18
2.6. Τα πλεονεκτήματα και τα Μειονεκτήματα της εφαρμογής του BSC.....	19
2.7. Κριτικές αμφισβήτησης της Μεθόδου	22
Βιβλιογραφία	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	26
Πρακτική Προσέγγιση ΧΑΛΚΟΡ ΑΕ	26
3.1 Παρουσίαση της Εταιρίας	26
3.2 Στρατηγική της Εταιρείας	31
3.2.1 Στρατηγική Ομίλου ΒΙΟΧΑΛΚΟ.....	32
3.2.2 Στρατηγική της ΧΑΛΚΟΡ	37
3.2.3 Επικοινωνία με τους συμμετόχους (stakeholders)	40
3.3 Το Balance Scorecard της ΧΑΛΚΟΡ.....	53
3.3.1 Χρηματοοικονομική Πτυχή.....	54
3.3.2 Πελατειακή Πτυχή	62
3.3.3 Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών.....	69

3.3.4	Πτυχή Μάθησης & Ανάπτυξης	76
3.4	Λογισμικό Σύστημα SAP	78
	Βιβλιογραφία	81
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	83
	Επιλογή Κατάλληλων δεικτών για στοχοθέτηση	83
4.1	Χρηματοοικονομική πτυχή.....	83
4.2	Πελατειακή πτυχή	85
4.3	Πτυχή Εσωτερικών διαδικασιών	87
4.4	Πτυχή Μάθησης και Ανάπτυξης.....	90
4.5	Υπεύθυνοι/ συχνότητα μέτρησης	92
4.6	Κατανομή Εταιρικών Πόρων	94
	Βιβλιογραφία	98
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	99
	Συμπεράσματα	99
	Παράρτημα.....	105
	Οικονομικά Αποτελέσματα	105
	Ανάλυση Προμηθευτών	108
	Ανάλυση Πελατών.....	109
	Ανάλυση Ανθρωπίνου Δυναμικού	110

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή

1.1 Σκοπός της Εργασίας

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον η λειτουργία των επιχειρήσεων έχει γίνει αρκετά πολύπλοκη λόγω του τεράστιου όγκου δραστηριοτήτων και των πολλαπλών επιμέρους κέντρων αποφάσεων, που υπάρχουν. Έτσι τα σημερινά διευθυντικά στελέχη, ως από μηχανής θεοί, καλούνται να αντιμετωπίσουν αυτό το οργανωτικό χάος αναλύοντας σε βάθος τις υπάρχουσες δομές και τους τρόπους λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Το στρατηγικό μάντζμεντ είναι μια διαδικασία ενός οργανισμού για να καθορισθεί η στρατηγική ή η κατεύθυνση και η λήψη των αποφάσεων σχετικά με την κατανομή των πόρων συμπεριλαμβανόμενου του κεφαλαίου και των ανθρώπων του, έτσι ώστε να πραγματοποιηθεί το όραμα του (vision). Προκειμένου να καθορίσει που πηγαίνει, η επιχείρηση πρέπει να γνωρίσει που βρίσκεται, που θέλει να πάει και πως μπορεί να φτάσει εκεί. Παρόλη αυτή τη γνώση και τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, ένας μεγάλος αριθμός εταιρειών αποτυγχάνουν να υλοποιήσουν το όραμα τους. Το ερώτημα που τίθεται είναι που οφείλεται η αποτυχία αυτή.

Το συγκεκριμένο ερώτημα απασχόλησε τους ερευνητές ήδη από τον 18ο αιώνα. Ο Βενιαμίν Φραγκλίνος είχε πει «Οδήγησε την επιχείρησή σου, μην αφήνεις την επιχείρησή σου να οδηγήσει εσένα». Αλλά με ποιον τρόπο οδηγεί κανείς μία σύγχρονη επιχείρηση σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον με μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία, ευκαιρίες, αλλά και ανταγωνισμό;

Για το σκοπό αυτό, η παρούσα εργασία προτείνει, επεξηγεί και εφαρμόζει ορισμένες σύγχρονες μεθοδολογίες/εργαλεία οι οποίες μέσω της εφαρμογής τους σε κάθε επιχείρηση, μπορούν να οδηγήσουν τους διευθύνοντες συμβούλους, σε ασφαλή και χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με την υπάρχουσα λειτουργική κατάσταση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση τους, καθώς και σε άμεσους τρόπους αναδιοργάνωσης τους. Ένας

πολύ κοινός τρόπος για την επιλογή KPIs (Key Performance Indicators) είναι να εφαρμοστεί ένα πλαίσιο διαχείρισης, όπως ο Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balance Scorecard).

1.2 Φάσεις Εκπόνησης της Διπλωματικής εργασίας

Οι φάσεις εκπόνησης αποτελούνται από τρεις φάσεις , όπως απεικονίζονται και στο παρακάτω διάγραμμα. Συγκεκριμένα τη θεωρητική προσέγγιση , την πρακτική εφαρμογή σε μια εταιρία και τέλος την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Αναλυτικά έχουμε τα εξής :

- **1^η φάση:** *Θεωρητική προσέγγιση του Balanced Scorecard*

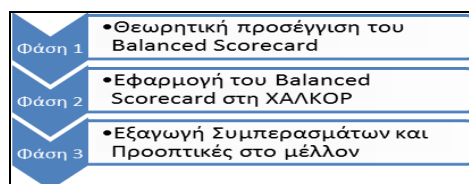
Στην πρώτη φάση εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας παρουσιάζεται από θεωρητική άποψη το εργαλείο του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (αναφέρεται με την πιο διαδεδομένη αγγλική του ονομασία: Balanced Scorecard -BSC) και επεξηγούνται οι έννοιες και οι ορισμοί.

- **2^η φάση:** *Εφαρμογή του BSC στην ΧΑΛΚΟΡ*

Στη φάση αυτή ξεκινά η παρουσίαση της εταιρείας (προϊόντα, αγορές, οικονομικά στοιχεία). Στη συνέχεια γίνεται μια σειρά αναλύσεων ώστε να γίνει κατανοητή η στρατηγική της εταιρείας. Τα αποτελέσματα της οποίας αναφέρονται συνοπτικά όπως προέκυψαν με βάση τη μεθοδολογία εφαρμογής: Στρατηγικοί χάρτες, στόχοι, δείκτες , τρόπος μέτρησης και παρακολούθησης και δράσεις.

- **3^η φάση:** *Εξαγωγή Συμπερασμάτων και Προοπτικές για το Μέλλον*

Στην τελευταία φάση εξάγονται συμπεράσματα από το σύνολο της διαδικασίας που ακολουθείται και εξετάζονται πιθανές προοπτικές εφαρμογής και επέκτασής της στο μέλλον.



Διάγραμμα 1.1 : Απεικόνιση των φάσεων της διπλωματικής

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Θεωρητική Προσέγγιση

2.1. Τι είναι Balanced Scorecard

Πολύ νωρίς τα Ανώτατα Στελέχη κατάλαβαν ότι τα ήδη υπάρχοντα συστήματα τόσο της μέτρησης όσο και της αξιολόγησης της επίδοσης μιας επιχείρησης επικεντρώνονταν πρωταρχικά επάνω σε ένα λογιστικό μοντέλο, το οποίο χρησιμοποιούσαν αποκλειστικά και μόνο χρηματοοικονομικά αποτελέσματα για τη μέτρηση της επίδοσης της επιχείρησης με αποτέλεσμα να μην διαφαίνονται αρκετές φορές εκείνες οι δυνατότητες οι οποίες υπήρχαν στην επιχείρηση και αφορούσαν άλλες κατευθύνσεις. Πολλές εταιρείες δίνουν έμφαση και βασίζουν τα συστήματα μέτρησης της επίδοσής τους αποκλειστικά και μόνο σε χρηματοοικονομικά κριτήρια, αποτυγχάνοντας να συμπεριλάβουν άλλα κριτήρια βάσει των οποίων η επίδοση πρέπει να αξιολογείται και να μετρείται, όπως δείκτες λειτουργικής επίδοσης όπως η ικανοποίηση και η εμπιστοσύνη του πελάτη, η ικανοποίηση των εργαζομένων και η παραμονή τους στην εταιρεία για μεγάλο χρονικό διάστημα, οι εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης και η εφαρμογή καινοτόμων προϊόντων ή τεχνικών, με αντικειμενικό σκοπό να ξεχωρίσει σε αυτούς τους τομείς, δηλαδή να δημιουργήσει στρατηγικό πλεονέκτημα και να αναπτυχθεί. Δυστυχώς πολλές επιχειρήσεις υιοθετούν στρατηγικές που αφορούν σε σχέση με τους πελάτες, τις βασικές ικανότητες που έχουν (core competencies), ενώ την ίδια στιγμή δίνουν κίνητρα και μετρούν την επίδοσή τους καθαρά και μόνον επάνω σε χρηματοοικονομικούς δείκτες. Τα ανώτατα στελέχη αποτυγχάνουν να μετατρέψουν και να μεταδώσουν το όραμα και τη στρατηγική σε όλους τους εργαζομένους και να στρέψουν την προσοχή τους σε άλλα κριτήρια μέτρησης της επίδοσης. Για αυτό το λόγο υπήρξε η ανάγκη μοντέλων μέτρησης ώστε κάθε επιχείρηση να καθορίζει και να οργανώνει συστηματικά τις διεργασίες / αποτελέσματα που θέλει να μετρήσει και να μπορεί να τα αξιολογεί πάντα με ομοιόμορφο τρόπο. Ένα από τα εργαλεία μέτρησης της επίδοσης είναι και το Balance Scorecard.

Το Balanced Scorecard αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1990 στις Η.Π.Α από τους καθηγητές R.Kaplan και D. Norton του Harvard Business School. Ορίζεται ως ένα εργαλείο παρακολούθησης των επιδόσεων μιας επιχείρησης σε σχέση με τους με διάφορους

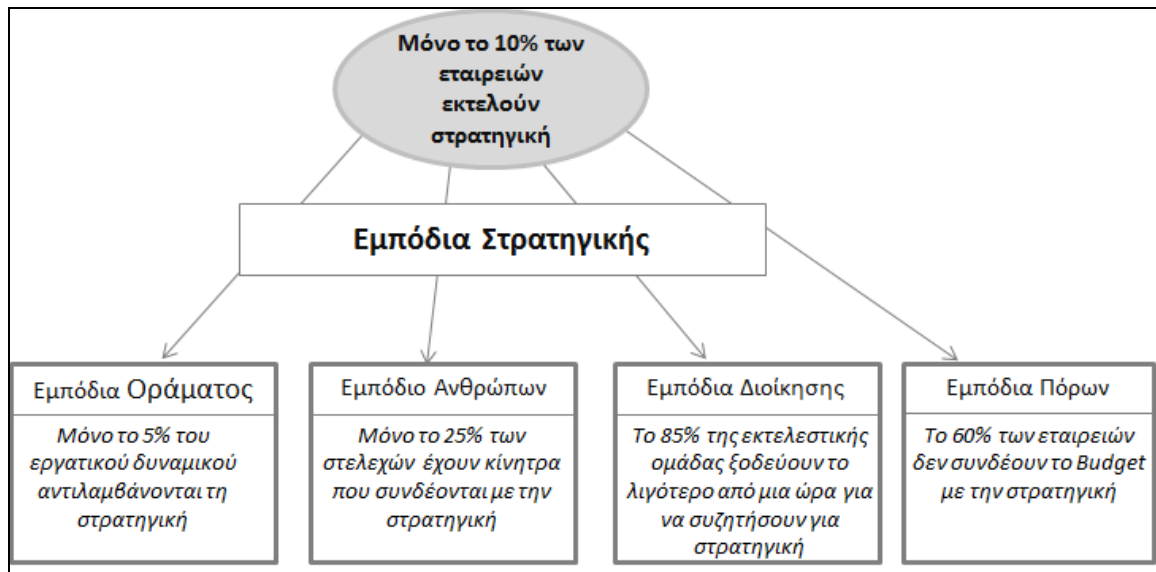
προερχόμενους από τη στρατηγική της δείκτες . Το Balanced Scorecard έχει εξελιχθεί από νωρίς σε ένα πλήρες στρατηγικό σχεδιασμό και διαχείρισης του συστήματος, όπου κύρια αρμοδιότητα του είναι να μετατρέπει το στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησης από ένα ελκυστικό και συνάμα παθητικό έγγραφο σε μια συνεχή και καθημερινή οργάνωση. Παρέχει ένα πλαίσιο που όχι μόνο περιλαμβάνει μετρήσιμους δείκτες επίδοσης, αλλά βοηθά τα στελέχη να προσδιορίσουν τι πρέπει να γίνει και πώς θα μετρηθεί.

Συγκεκριμένα χρησιμοποιεί τέσσερις διαφορετικές πτυχές της δραστηριότητας της, όπως είναι η χρηματοοικονομική, η πελατειακή, η εσωτερική και η πτυχή ανάπτυξης και μάθησης, με σκοπό να βοηθήσει τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Βασικός στόχος είναι ότι οι δείκτες μέτρησης του Balanced Scorecard πρέπει να χρησιμοποιούνται με διαφορετικό τρόπο: να εκφράζεται καθαρά η στρατηγική της εταιρείας, να είναι σε θέση να επικοινωνηθεί αυτή η στρατηγική σε όλα τα επίπεδα και να υποβοηθείται η σύγκλιση των ατομικών, συνολικών και συνδυαστικών (ανάμεσα στα τμήματα) πρωτοβουλιών ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί και να προσδιορίζονται νέες διαδικασίες για να επιτυγχάνεται η πλήρης ικανοποίηση των πελατών και οι στόχοι των μετόχων.

2.2. Εμπόδια στην Εφαρμογή της Στρατηγικής

Όλοι οι γνωστοί gurus της στρατηγικής συμφωνούν σε ένα σημείο: πιο σημαντική από τη διαμόρφωση της στρατηγικής είναι η υλοποίησή της. Διάφοροι ερευνητές έχουν μελετήσει το λόγο που ακόμα και τεράστιοι οργανισμοί αποτυγχάνουν στην εκτέλεση της στρατηγικής και έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι υπάρχει ένας αριθμός εμποδίων στην εφαρμογή της.

Ποια είναι όμως τα εμπόδια που δεν επιτρέπουν την υλοποίηση της Στρατηγικής και τα οποία απαιτούν ειδικές δράσεις για να ξεπεραστούν; Στο διάγραμμα 2.1 δίνεται μία συνοπτική απεικόνισή τους:



Διάγραμμα 2.1 : Συνοπτική απεικόνιση της έρευνας με βάσει τα βασικά εμπόδια των εταιρειών

Πηγή : Research for Stephen Covey, www.connectionsonline.net/News/Strategy-Execution

Εμπόδιο Οράματος (Vision Barrier)

Το όραμα και η αποστολή της εταιρείας δύσκολα ερμηνεύονται και γίνονται κτήμα όλων των εργαζομένων. Ως αποτέλεσμα, δεν είναι ορατή σε αυτούς η συσχέτιση των καθημερινών δραστηριοτήτων τους με τη στρατηγική.

Εμπόδιο ανθρώπων (People Barrier)

Είναι στη φύση των ανθρώπων να αισθάνονται ανασφάλεια από τις αλλαγές και να αντιδρούν σε αυτές. Πρέπει οι άνθρωποι να κατανοήσουν σε βάθος τη στρατηγική και να δουν τα πιθανά προσωπικά οφέλη από αυτή ώστε να γίνουν πρεσβευτές της αλλαγής.

Εμπόδιο Διοίκησης (Management Barrier)

Η διοίκηση πρέπει να είναι κοντά στους εργαζόμενους ώστε να φροντίζει διαρκώς την ευθυγράμμιση με το πρόγραμμα δράσης και να προλαμβάνει τυχόν αποκλίσεις. Η πιο συχνή αιτία αποτυχίας είναι η έλλειψη δέσμευσης της Διοίκησης η οποία οδηγεί το πρόγραμμα σε αδράνεια και τους υπαλλήλους σε αδιαφορία.

Εμπόδιο Πόρων (Resource Barrier)

Συχνά διατυπώνονται φιλόδοξα προγράμματα υλοποίησης στρατηγικών αλλαγών χωρίς να λαμβάνεται υπόψη ο προϋπολογισμός της εταιρείας. Ένα πρόγραμμα δράσεων είναι καταδικασμένο να αποτύχει αν η κατάρτισή του δε γίνει λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς των πόρων και δε συμπεριληφθεί στον προϋπολογισμό της εταιρείας. Είναι σημαντικό και η διαδικασία του προϋπολογισμού να συντονιστεί με τους στρατηγικούς στόχους.

2.3. Οι τέσσερις πτυχές (perspectives) του Balanced Scorecard

Η βασική αρχή του Balance Scorecard εγγυάται στο ότι εξετάζει την κάθε επιχείρηση υπό το πρίσμα τεσσάρων βασικών πτυχών της δραστηριότητάς της. Αυτές είναι i) Χρηματοοικονομική ii) Πελατειακή, η οποία τη μελετά από την σκοπιά των πελατών, ii) Εσωτερική, η οποία επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών, iv) Ανάπτυξης και μάθησης, η οποία απεικονίζει την ικανότητα της επιχείρησης να εξελίσσεται, να προσαρμόζεται στις αλλαγές και να «μαθαίνει».

➤ Χρηματοοικονομική Πτυχή :

Η εισαγωγή και η εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης έχει ως πρωταρχικό στόχο την αύξηση των κερδών της και τη μεγιστοποίηση της αξίας της. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι μπορούν να συνοψιστούν σε τρεις λέξεις : επιβίωση, επιτυχία, απόδοση. Η επιβίωση επιτυγχάνεται με σωστή παρακολούθηση των ταμειακών ροών, η επιτυχία από την άνοδο των πωλήσεων και η απόδοση από την αύξηση της τιμής της μετοχής. Οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις έχουν δεχτεί σημαντική κριτική τα τελευταία χρόνια για κατασκευασμένες ανακρίβειες, απεικονίσεις του παρελθόντος και αδυναμία εκτίμησης των παραγόντων που προσθέτουν αξία στην επιχείρηση. Πολλοί πιστεύουν ότι η χρηματοοικονομική απόδοση είναι απλώς το αποτέλεσμα της ορθής λειτουργίας της επιχείρησης. Αυτό δεν είναι σωστό για το λόγο του ότι η σχέση μεταξύ της βελτιωμένης

απόδοσης και οικονομικής επιτυχίας είναι σχεδόν αβέβαιη. Τα χρηματοοικονομικά μεγέθη υπενθυμίζουν στη διοίκηση ότι η βελτίωση των παρακάτω παραγόντων:

- ανάπτυξη των εσόδων και των προσφερόμενων προϊόντων (νέα προϊόντα, νέες εφαρμογές, νέοι πελάτες και αγορές.
- μείωση του κόστους, βελτίωση της παραγωγικότητας (αύξηση της παραγωγικότητας των εσόδων, μείωση του κόστους ανά μονάδα.
- βελτίωση των καναλιών διανομής & μείωση των λειτουργικών εξόδων
- αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων (βελτίωση της αξιοποίησης των περιουσιακών στοιχείων).

Ωφελούν την επιχείρηση μόνο όταν μεταφράζονται σε αύξηση των πωλήσεων και της αξίας των μετόχων, μείωση του λειτουργικού κόστους και αύξηση των ROI (Kaplan and Norton 1992, 1996b).

Οι δείκτες που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο αυτής της πτυχής είναι οι κλασικοί αριθμοδείκτες όπως οι δείκτες ρευστότητας, κυκλοφοριακής ταχύτητας, δανειακής επιβάρυνσης και αποδοτικότητας ROI , ROE, P/E.

➤ Πελατειακή Πτυχή

Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων στη σημερινή ανταγωνιστική εποχή εστιάζει την αποστολή του στην ικανοποίηση των πελατών τους. Για τον λόγο αυτό χρειάζονται μετρήσεις που να απεικονίζουν τα βασικά σημεία που ενδιαφέρουν τους πελάτες τους. Αυτές συνήθως είναι οι εξής: ο χρόνος, η απόδοση, η ποιότητα και το κόστος [Kaplan and Norton 1992] .

Η έννοια του χρόνου αφορά είτε το διάστημα που απαιτείται να εισαχθεί ένα νέο προϊόν, το οποίο ικανοποιεί τις ανάγκες του καταναλωτή είτε (για τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα) το χρόνο που μεσολαβεί από την παραγγελία έως την παράδοση του προϊόντος. Η έννοια της ποιότητας αφορά το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων καθώς και την έγκαιρη και ακριβή παράδοση του προϊόντος. Η έννοια της απόδοσης αφορά κατά πόσο το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία συνεισφέρει στη δημιουργία αξίας στον πελάτη. Η

έννοια του κόστους αφορά στην τιμή που είναι διατεθειμένος να πληρώσει ο πελάτης για ένα επιτυχημένο συνδυασμό όλων των παραπάνω στοιχείων.

Οι επιχειρήσεις κατά την εφαρμογή του BSC πρέπει να θέσουν συγκεκριμένους στόχους για τα τέσσερα σημεία που ενδιαφέρουν το πελάτη και στη συνέχεια να μεταφράσουν αυτούς τους στόχους σε συγκεκριμένες μετρήσεις. Με αυτό τον τρόπο εξαναγκάζονται να εξετάσουν προϊόντα ή υπηρεσίες από τη σκοπιά των πελατών. Επομένως η πελατειακή πτυχή βοηθά στην αποσαφήνιση των αναγκών του πελάτη και όσο το δυνατόν στην καλύτερη ικανοποίηση της. Στο πλαίσιο αυτό χρησιμοποιούνται οι παρακάτω δείκτες:

- Μερίδιο Αγοράς
- Απόκτηση & Διατήρηση του Πελάτη
- Ικανοποίηση του Πελάτη
- Χαρακτηριστικά προϊόντος
- Πελατειακή σχέση
- Φήμη και εικόνα της επιχείρησης.

➤ **Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών**

Οι μετρήσεις που βασίζονται στον πελάτη είναι ιδιαίτερα σημαντικές αλλά πρέπει να οδηγήσουν σε ενέργειες στο εσωτερικό της επιχείρησης ώστε να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες των πελατών. Στόχος της επιχείρησης είναι να ορίσει τα σημεία υπεροχής της καθώς και τις αδυναμίες της ώστε να είναι απόλυτα μετρήσιμα για να μπορέσει να βρει τυχόν κενά (gap). Για να μπορέσουμε να πραγματοποιήσουμε τις αναλύσεις, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν τα πληροφοριακά συστήματα, τα οποία είναι σε θέση να συνθέτουν και να αναλύουν τις πληροφορίες για όλες τις ενέργειες στο εσωτερικό μιας επιχείρησης. Εάν τα πληροφοριακά συστήματα είναι ανεπαρκή, μπορούν να αποτελέσουν αδυναμία εφαρμογής του BSC στην επιχείρηση. Σημαντικοί δείκτες είναι οι εξής:

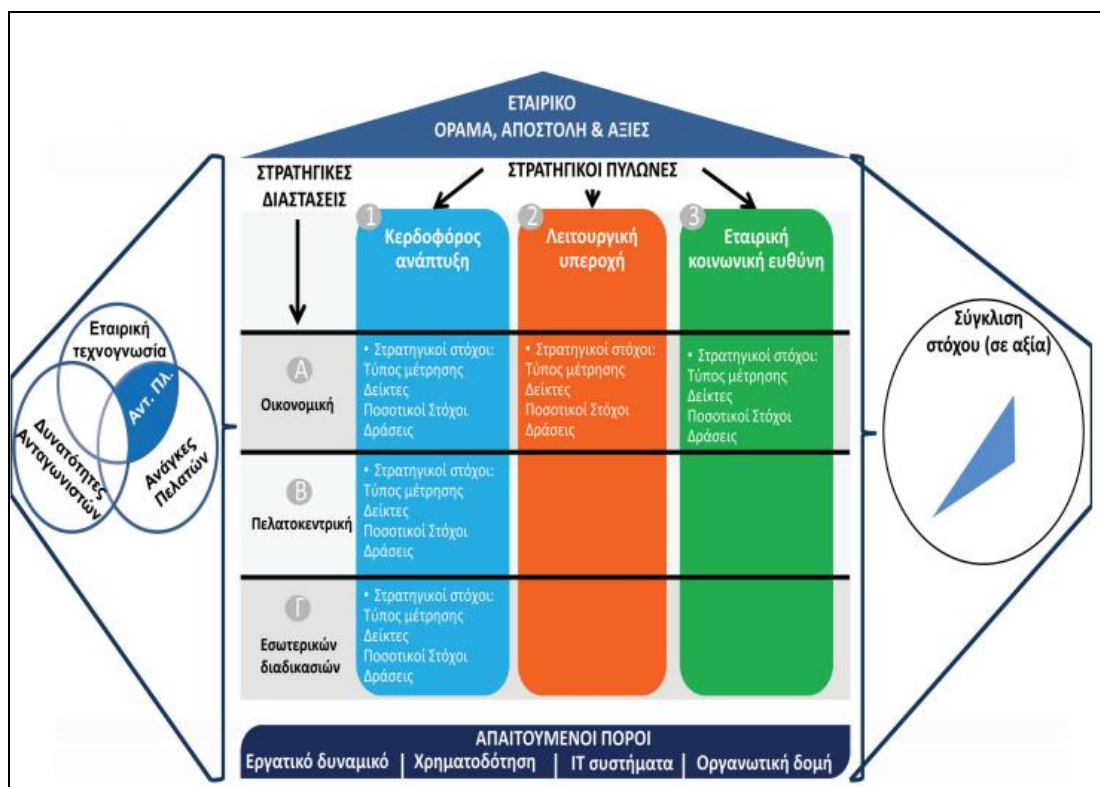
- Ανάπτυξη της Καινοτομίας
- Διαδικασία λειτουργίας της επιχείρησης
- Εξυπηρέτηση του Πελάτη μετά την πώληση

➤ Πτυχή Μάθησης & Ανάπτυξης

Ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός καθώς και οι εσωτερικές διαδικασίες ορίζουν τις πιο σημαντικές παραμέτρους για την κερδοφορία της επιχείρησης στις παρούσες συνθήκες και απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Όμως τα δεδομένα και οι στόχοι συνεχώς μεταβάλλονται και πρέπει η επιχείρηση να είναι σε θέση όχι μόνο να αναγνωρίζει και να ανταποκρίνεται στις αλλαγές αλλά ακόμη περισσότερο να τις προβλέπει ή και να τις δημιουργεί. Η ικανότητα αυτή αποτελεί το θεμέλιο για τη μελλοντική της ανάπτυξη και ευημερία (Kaplan and Norton 1992). Στο πλαίσιο αυτό χρησιμοποιούνται οι παρακάτω δείκτες:

- Δυνατότητες των εργαζομένων (μέτρηση της ικανοποίησης, της διατήρησης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων)
- Δυνατότητες των πληροφοριακών συστημάτων
- Υποκίνηση των εργαζομένων
- Ενδυνάμωση και ευθυγράμμιση των ατομικών στόχων με την στρατηγική της επιχείρησης.

Με βάση τα παραπάνω, στο διάγραμμα 2.2 απεικονίζονται οι τέσσερις βασικές πτυχές του BSC και πως συνδέονται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης καθώς και ποιοι είναι οι απαραίτητοι πόροι για να επιτευχθεί η επίδοση της επιχείρησης



Διάγραμμα 2.2: Στρατηγικές Διαστάσεις Balanced Scorecard

Πηγή: ICAP 2011 (www.kerdos.gr)

2.4. Στρατηγικός Χάρτης (Strategy Mapping)

Οι αδυναμίες της πρώτης γενιάς του Balanced Scorecard εντοπίστηκαν σύντομα από τους Kaplan και Norton, οι οποίοι μέσα από την ανάπτυξη της «δεύτερης γενιάς» εισήγαγαν την ιδέα των «στρατηγικών στόχων» (Kaplan και Norton 1993).

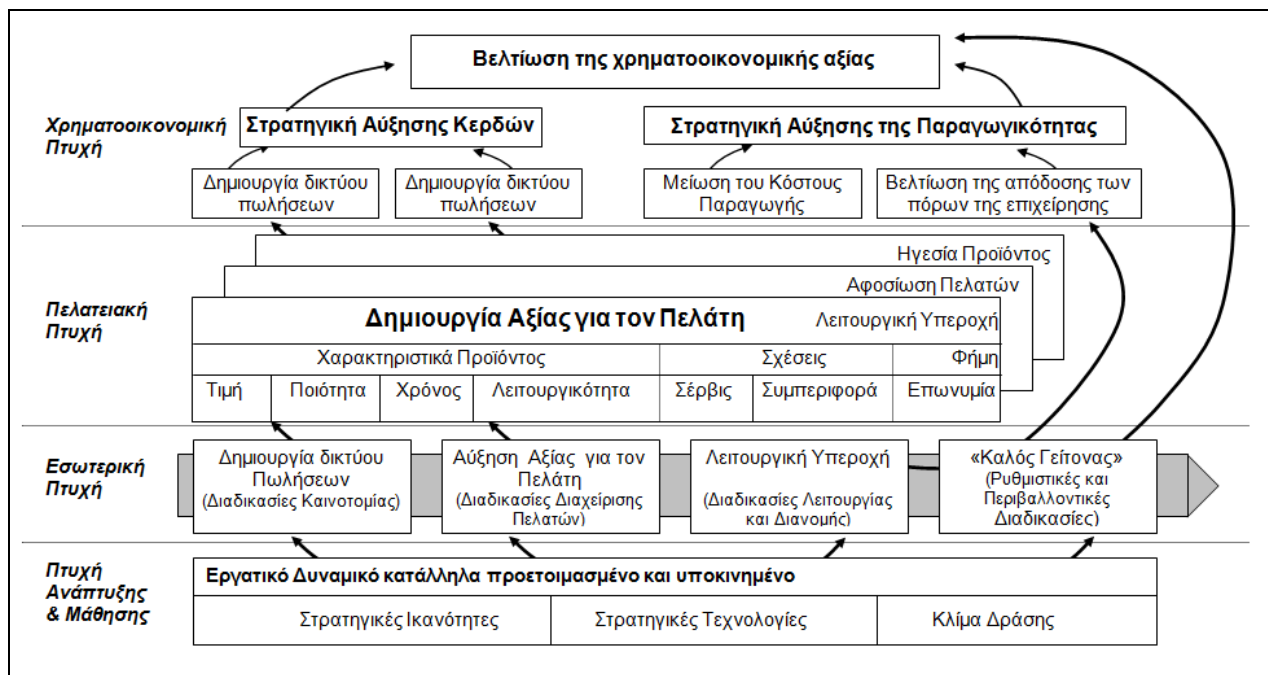
Κάθε προοπτική περιελάμβανε ένα σύνολο στρατηγικών στόχων. Κάθε στόχος, με τη σειρά του, αντιστοιχούσε σε ένα ή δυο μέτρα απόδοσης, τα οποία συνδέονταν μεταξύ τους με μία σχέση αιτίου-αποτελέσματος. Όλα αυτά τα στοιχεία οδήγησαν στην δημιουργία, το 1996 από τους Kaplan και Norton, των «στρατηγικών μοντέλων συνδέσμων» που μετονομάστηκαν στη συνέχεια «στρατηγικοί χάρτες».

Οι τέσσερις πτυχές που περιγράφηκαν στην παραπάνω ενότητα δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Αντίθετα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους σε σχέσεις αιτίου- αποτελέσματος και τελικά οδηγούν στη χρηματοοικονομική πτυχή. Προκειμένου να γίνει εφικτός ο ακριβής

προσδιορισμός των σχέσεων εξάρτησης μεταξύ των τεσσάρων πτυχών του BSC, απαιτείται η εισαγωγή της έννοιας του στρατηγικού χάρτη της επιχείρησης (Kaplan and Norton 2000, 2001a).

Ο στρατηγικός χάρτης είναι μια σχηματική διάταξη που απεικονίζει τις βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης ταξινομημένες με βάση τις τέσσερις πτυχές του BSC. Οι βελτιώσεις που προκύπτουν σε μια από τις πτυχές μπορούν να δώσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα στις υπόλοιπες πτυχές. Για παράδειγμα εάν βελτιωθεί η μάθηση και η ανάπτυξη, συγκεκριμένα υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, αυτό θα συντελέσει στη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών, στη συνέχεια αυτό θα οδηγήσει στην ικανοποίηση του πελάτη και στο τέλος θα συμβάλλει σε καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα.

Ο στρατηγικός χάρτης δημιουργείται ξεκινώντας από τον ορισμό του σκοπού της επιχείρησης και διερευνώντας τους τρόπους που οδηγούν στην επίτευξή του. Τα στελέχη της διοίκησης πρέπει καταρχήν να επαναπροσδιορίσουν τη δήλωση αποστολής, τον σκοπό ύπαρξης και τις θεμελιώδεις αξίες της επιχείρησης. Με βάση αυτά αναπτύσσουν το στρατηγικό όραμα της επιχείρησης -ή διαφορετικά το που θέλει να φθάσει αυτή. Το όραμα αυτό δίνει ένα πλαίσιο προσδιορισμού των γενικών στόχων της επιχείρησης. Το επόμενο βήμα είναι να καθορισθούν τα λογικά βήματα που θα οδηγήσουν στην υλοποίησή του [Kaplan and Norton 2001b]. Στο διάγραμμα 2.3 απεικονίζεται ένας στρατηγικός χάρτης.



Διάγραμμα 2.3: Στρατηγικός Χάρτης

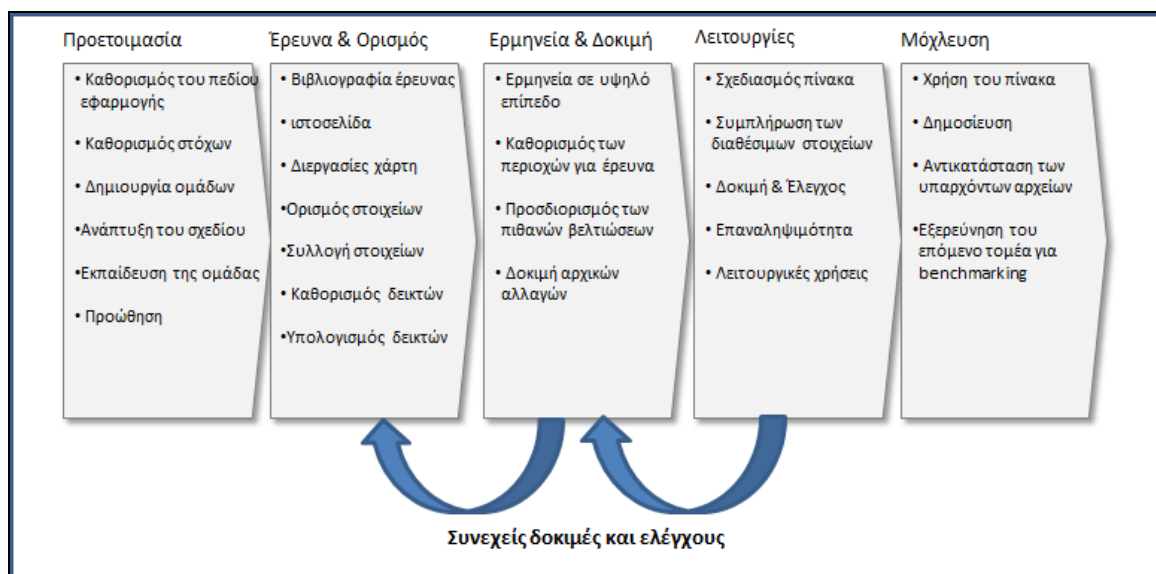
Πηγή : Kaplan R.S. and D.P. Norton (2001a). Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management Part I. Accounting Horizons (March)

2.5. Μεθοδολογία

“Δεν είναι δυνατόν να διαχειριστούμε ότι δεν μπορούμε να ελέγξουμε και δεν μπορούμε να ελέγξουμε εάν δεν το μετρήσουμε”(Peter Drucker)

Παρά το γεγονός ότι η δεύτερη γενιά της BSC αποτελούσε ένα αναπτυγμένο και πολλά υποσχόμενο μοντέλο απόδοσης, δεν κατάφερε να επιλύσει κάποιες από τις αδυναμίες που είχαν εμφανιστεί ήδη από τον αρχικό σχεδιασμό. Οι αδυναμίες αυτές αφορούν την επιλογή των κατάλληλων μέτρων μέσα από μια ποικιλία μέτρων. Πολλές επιχειρήσεις κατά την εφαρμογή του BSC αδυνατούν να δημιουργήσουν σχέση αιτίου-αποτελέσματος μεταξύ των τεσσάρων προοπτικών. Για την επίλυση αυτού του προβλήματος προστίθεται ένα επιπλέον στοιχείο στην υπάρχουσα μεθοδολογία, η Δήλωση Προορισμού, η οποία προσθέτει αξία στις επιχειρήσεις, αφού ορίζει την μελλοντική κατάστασή τους και επιτρέπει την επιλογή κατάλληλων στόχων για την επίτευξή τους. Βοηθώντας τα μέτρα ώστε να μετατραπούν από πληροφορίες σε ενεργά συμβαλλόμενα στοιχεία. Επίσης παρέχει δυνατότητα καθορισμού προτεραιοτήτων και δημιουργίας επιλογών. Ένα επιπρόσθετο στοιχείο που χαρακτηρίζει την δήλωση προορισμού είναι η δυνατότητα που προσφέρει στις ομάδες διευθυντών να

κατανοήσουν με απλό τρόπο τι είναι σημαντικό για την οργάνωση και να περιγράψουν τη συμβολή τους. Επιτρέπει την επικοινωνία και ευθυγράμμιση όλων των επιπέδων της οργάνωσης. Οι κύριες δραστηριότητες που σχετίζονται με την στρατηγική της επιχείρησης ξεκινούν από την διατύπωση του οράματος και των στόχων της επιχείρησης και επεκτείνονται τόσο στην μελέτη όσο και στον εντοπισμό των κατάλληλων στρατηγικών , σχεδιάζοντας στρατηγικούς χάρτες και τέλος καταλήγουν στην επιλογή κατάλληλων δεικτών (διάγραμμα 2.4)



Διάγραμμα 2.4: Ανάλυση των Φάσεων

Πηγή: www.educause.edu

2.5.1. Φάση 1- Προετοιμασία

Η φάση αυτή ξεκινά με τη διατύπωση του οράματος της επιχείρησης, το οποίο ουσιαστικά προκύπτει από τον καθορισμό του προϋπολογισμού και από το χρονοδιάγραμμα που έχει θέσει. Ουσιαστικά αποτελεί μια διαδικασία η οποία βασίζεται σε μια προσέγγιση «Από πάνω προς τα κάτω» (top-down) με τη στρατηγική να καθορίζεται πρωταρχικά από την ανώτερη ηγεσία με την ακόλουθη διάχυση της σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας με τη μορφή εξειδικευμένων δράσεων. Συγκεκριμένα ορίζονται κατάλληλα άτομα (Key Users) από καθένα τομέα ξεχωριστά (Οικονομικό, HR, Marketing) τα οποία θα

έχουν στόχο τη δημιουργία βασικών δεικτών μέτρησης, τη συντήρηση τους καθώς και τον έλεγχο τους. Απαραίτητη είναι η συμμετοχή και των ανώτατων στελεχών, οι οποίοι θα δίνουν κατευθυντήριες οδηγίες στα παραπάνω στελέχη.

2.5.2. Φάση 2Α- Εφαρμογή Τεχνικής

Γίνεται μια σαφής, ξεκάθαρη και λεπτομερής περιγραφή το τι προσπαθεί να πετύχει μια επιχείρηση, συγκεκριμένα τους στόχους και τα οράματα της. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να γίνει εκτίμηση εξωτερικού περιβάλλοντος (Μάκρο Μίκρο περιβάλλοντος) καθώς και ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος (SWOT Analysis). Το όραμα και ο σκοπός της εταιρείας συγκρινόμενες με την παραπάνω ανάλυση θα οδηγήσουν στην ανάπτυξη της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης (στρατηγική ανάπτυξης, σταθερότητας, εξόδου, κτλ)

2.5.3. Φάση 2Β- Καθορισμός Στόχων

Η φάση 2β αναλύεται σε δύο στάδια: α) Τον προσδιορισμό των στρατηγικών στόχων και ανάπτυξη χάρτη στρατηγικών αλληλεπιδράσεων (Strategy Mapping)

➤ Προσδιορισμός στρατηγικών στόχων.

Οι στρατηγικοί στόχοι που θα επιλεγούν κατανέμονται στις τέσσερις (4) πτυχές του BSC (Πελάτες, Εσωτερικές διεργασίες, μάθηση και συνεχής βελτίωση και διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι). Οι στρατηγικοί στόχοι απαντούν στην ερώτηση τι θέλουμε να πετύχουμε σε χρονικό ορίζοντα τριών (3) ως πέντε (5) ετών ή και παραπάνω. Αποτελούν τον κατευθυντήριο άξονα για την εξειδίκευση της στρατηγικής της οργάνωσης της επιχείρησης και το μέσο για την πλήρη ανάπτυξη των KPIs. Με βάση αυτούς αναπτύσσονται και επικεντρώνονται οι κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης, εκφράζοντας ταυτόχρονα τα επιθυμητά αποτελέσματα από την εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών ή δράσεων. Οι στρατηγικοί στόχοι (strategy objectives) θα πρέπει να ορίζονται με τρόπο που να επιτρέπει την περαιτέρω εξειδίκευση τους σε υλοποιήσιμες και αξιολογήσιμες στρατηγικές ώστε έτσι να καταδεικνύεται και ο βαθμός επίτευξής τους.

➤ **Ανάπτυξη Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων (Strategy Mapping)**

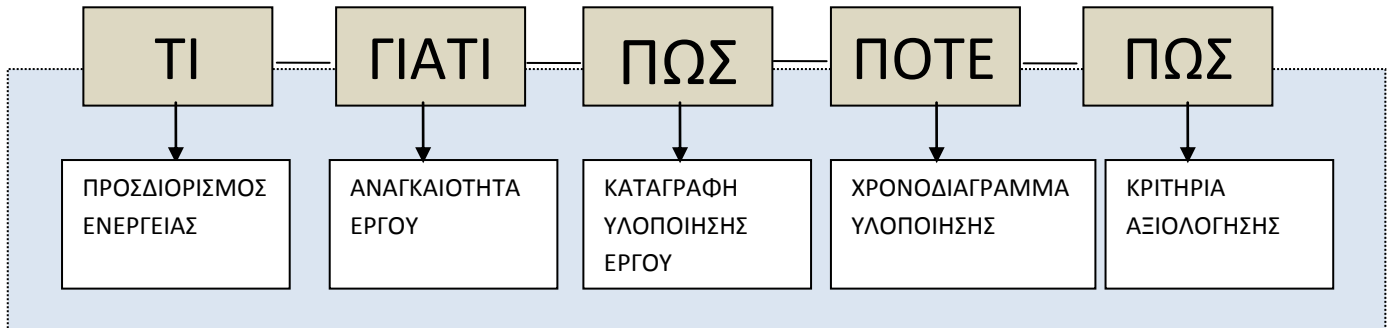
Με βάση αυτή τη στρατηγική που διατυπώθηκε παραπάνω πρέπει να σχεδιαστούν οι στρατηγικοί χάρτες. Το συγκεκριμένο αποτελεί ένα από τα πιο βασικά στην εφαρμογή του BSC και επομένως απαιτείται μεγαλύτερη δέσμευση και υψηλό βαθμός συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας. Απαραίτητη προϋπόθεση συνιστά δηλαδή η εφαρμογή σεμιναρίων και αναπαράσταση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης με βάση τις 4 πτυχές του BSC συνδεδεμένων μεταξύ τους με βέλη που απεικονίζουν τη σχέση αίτιου και αποτελέσματος.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, η στοχοθεσία αποτελεί πολυσήμαντη λειτουργία εντός του πλαισίου του προγραμματισμού και της εφαρμογής της τεχνικής του BSC. Αποτελεί βασική συνιστώσα της ορθολογικής διοίκησης, καθώς η επιχείρηση πρέπει να είναι προσανατολισμένη στην επίτευξη ορισμένων σκοπών και στόχων. Αν αντίθετα απουσιάζει το κριτήριο της σκοπιμότητας, τότε οι επιμέρους δράσεις χάνουν το νόημα τους και δεν έχουν στοχευμένη κατεύθυνση. Μια ενδιαφέρουσα ταξινόμηση των στόχων στο περιβάλλον της Διοίκησης έχει γίνει από τον Anthony ο οποίος διακρίνει τρεις κατηγορίες στόχων: Στρατηγικούς (Strategy Planning), Τακτικούς (Management Control) και Λειτουργικούς (Operation Control) [Anthony,1965].

- Στρατηγικοί Στόχοι (Strategy Planning): είναι οι στόχοι που αφορούν όλες τις κινήσεις της επιχείρησης, καθορίζοντας τη χάραξη και τη διαμόρφωση της πολιτικής μέσω της οποίας διαμορφώνονται οι τακτικοί και οι λειτουργικοί στόχοι.
- Τακτικοί (Management Control): είναι οι στόχοι που εξειδικεύουν τους στρατηγικούς στόχους ανά τομέα δράσης της επιχείρησης. Πρόκειται για στόχους που είναι περισσότερο λεπτομερείς από τους στρατηγικούς στους οποίους στηρίζονται και που συνήθως αναφέρονται σε τμήματα της επιχείρησης.
- Λειτουργικοί Στόχοι (Operation Control): Είναι οι στόχοι που εξειδικεύουν τους τακτικούς σε επίπεδο που μπορεί να αναφέρεται είτε σε ατομική ανάθεση εργασίας είτε σε ομαδική δραστηριότητα.

Ο καθορισμός των στόχων είναι μια συνειδητή διαδικασία, η οποία εμπλέκει Ανώτατα και Μεσαία στελέχη. Πρόκειται για μια διαδικασία όπου καθορίζονται από κοινού οι εργασιακοί στόχοι, ώστε η συμμετοχή του εργαζομένου να συμβάλει ουσιαστικά στην υποκίνηση του και να προωθεί την αυτοαξιολόγηση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002)

Κατά τη στοχοθεσία, ορίζονται στόχοι, συγκεκριμενοποιούνται, συνδέονται με τους διατιθεμένους πόρους, καθορίζεται αρμόδιος υλοποίησης και χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και τέλος ορίζονται δείκτες για μέτρηση της αποδοτικότητας. Οι στόχοι συχνά συγχέονται με τους σκοπούς ενώ αποτελούν δύο διαφορετικές έννοιες. Συγκεκριμένα στόχος (goal) αφορά κάτι το γενικό και το χρονικά αόριστο δηλαδή αύξηση των πωλήσεων. Ένας στόχος μετατρέπεται σε σκοπό (objective) όταν απαντάει τα ερωτήματα τι, γιατί, ποιος, πότε και πως. Το τι συγκεκριμενοποιεί αυτό που θέλουμε να κάνουμε, το γιατί αναδεικνύει την αναγκαιότητα, το ποιος αποδίδει το πρόσωπο ή τα πρόσωπα στα οποία αναθέτουμε, το πότε αναφέρεται στον προσδιορισμό του χρονικού ορίζοντα δράσης και το πώς απαντά στην κινητοποίηση των μέσων για την υλοποίηση εκάστοτε έργου (διάγραμμα 2.5)



Διάγραμμα 2.5: Ολοκληρωμένο Κύκλωμα Στοχοθεσίας

Τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας καθορισμού είναι τρία:

- Ακρίβεια στόχου (goal specificity): Μετράει την ποσοτική ακρίβεια και ευκρίνεια του στόχου.
- Δυσκολία στόχου (goal difficulty) : Μετράει το βαθμό δυσκολίας ή το επίπεδο της επίδοσης που απαιτείται.
- Εμπλοκή στόχου (goal commitment): Μετράει το βαθμό προσπάθειας που απαιτείται για την επιτυχία του στόχου.

Θα πρέπει να υλοποιηθούν συγκεκριμένες ενέργειες που χρειάζεται να γίνουν σε ένα πρόγραμμα καθορισμού των στόχων:

- Να γίνει διάγνωση του αντικειμενικού στόχου ή του προβλήματος αλλά και των μεταβλητών που θα εμπλακούν ή θα συνεισφέρουν στην επίλυση, δηλαδή εάν οι άνθρωποι, η τεχνολογία και οι υποδομές είναι έτοιμες να υποδειχθούν και να επιδιώξουν να υλοποιήσουν το στόχο.
- Να υπάρξει προετοιμασία των ανθρώπων μέσω της ενημέρωσης, της καθοδήγησης και οποιανδήποτε άλλου μέσου και μεθόδου κρίνει η επιχείρηση.
- Να δοθεί έμφαση στα χαρακτηριστικά του στόχου, τα οποία θα πρέπει να είναι κατανοητά στους εμπλεκόμενους παράγοντες.
- Να γίνει προσδιορισμός των κύριων και εναλλακτικών τρόπων δράσης και να γίνει κατανομή ευθυνών και αρμοδιοτήτων.
- Να γίνει υπολογισμός και να εξασφαλιστούν οι απαιτούμενοι πόροι (οικονομικές ανάγκες και ανθρώπινο δυναμικό)
- Να καθοριστεί συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα εκπλήρωσης των στόχων.
- Να υπάρξει προετοιμασία και ετοιμότητα για τη διενέργεια συνεχών αναθεωρήσεων, ελέγχων και προσαρμογών στους στόχους εάν διαπιστωθεί ότι κάτι δε πάει καλά ή ότι υπάρχει καθυστέρηση στο καθορισμένο χρονοδιάγραμμα.
- Να πραγματοποιηθεί μια τελική επεξεργασία των στόχων με βάση τις προηγούμενες διαδικασίες και εφαρμογές

Απαραίτητο να διευκρινιστεί ότι όσο πιο δύσκολος είναι ένας σκοπός τόσο η επίδοση του ατόμου θα αυξάνεται μέχρι να φτάσει στην κορύφωση της προσπάθειας του. Εάν όμως ο σκοπός είναι πάρα πολύ υψηλός υπάρχει κίνδυνος αποθάρρυνσης του εργαζομένου , με στόχο την μειωμένη αποδοτικότητά του. Για να εφαρμοστούν τα παραπάνω θα πρέπει να επιτευχθούν οι παρακάτω αναφερόμενες ενέργειες :

- Οι σκοποί πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, χρονικά προσδιορισμένοι και μετρήσιμοι.
- Οι σκοποί πρέπει να είναι challenging αλλά και ρεαλιστικοί επιτεύξιμοι.
- Οι σκοποί πρέπει να είναι συμφωνημένοι και αποδεκτοί.
- Οι σκοποί πρέπει να είναι εναρμονισμένοι μεταξύ τους.

2.5.4. Φάση 3- Επιλογή Δεικτών

Για κάθε στρατηγικό σκοπό από αυτούς που εντοπίστηκαν στην προηγούμενη φάση πρέπει να σχεδιαστεί ένα σύστημα μέτρησης της επίδοσης. Οι δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας αποτελούν κρίσιμη έννοια στη διαδικασία της στοχοθεσίας. Χρησιμοποιούνται για να προσδιορίσουν και να πιστοποιήσουν κάτι που δεν είναι άμεσα ορατό ή κατανοητό μέχρι την πλήρη ολοκλήρωση του. Οι δείκτες συνήθως μεταφράζουν δεδομένα σε σύντομη, περιεκτική πληροφόρηση η οποία είναι κατανοητή και διαχέεται σε διάφορες ομάδες χρηστών. Κατά τη διαδικασία αναγνωρίζονται και κατασκευάζονται δείκτες μέτρησης που παρέχουν τη δυνατότητα στα στελέχη να παρακολουθούν την πρόοδο της επιχείρησης σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί. Οι δείκτες διακρίνονται στους αποτελεσματικούς (performance outcome) και στους οδηγούς (Performance drivers). Οι αποτελεσματικοί είναι αυτοί που έπονται των γεγονότων , οι οποίοι επηρεάζουν τη στρατηγική και δε μπορούν να βοηθήσουν στη πρόληψη των γεγονότων αλλά παρόλα αυτά αποτελούν αξιόπιστες πηγές πληροφόρησης. Χαρακτηριστικοί δείκτες είναι οι χρηματοοικονομικοί οδηγοί (Performance drivers) είναι οι δείκτες που προηγούνται των γεγονότων και βοηθούν στην πρόβλεψη και πρόληψη τυχών ανεπιθύμητων γεγονότων. Χαρακτηριστικοί τέτοιοι δείκτες είναι αυτοί των εσωτερικών διαδικασιών και δείκτες ανάπτυξης και μάθησης.

Μετά τη συλλογή ικανού αριθμού των δεικτών (1-2 για κάθε στρατηγικό σκοπό) ακολουθεί η αξιολόγηση με βάση τα κριτήρια: Συσχέτιση με τον αντίστοιχο σκοπό, εφαρμοσιμότητα του δείκτη, δυνατότητα επικοινωνίας των στοιχείων, ευκολία και αξιοπιστία μέτρησης και δυνατότητα βελτίωσης της απόδοσης. Ως αποτέλεσμα της επιλογής προκύπτει ένας μικρός σχετικά αριθμός δεικτών (15-25).

Μετά την επιλογή των δεικτών πρέπει να καθοριστούν οι μαθηματικοί τύποι που θα καθορίσουν το αποτέλεσμα προκειμένου να είναι συγκρίσιμο σε βάθος χρόνου αλλά και να μπορεί να υπολογιστεί εύκολα το score. Γίνεται αντιληπτό πως η χρήση των δεικτών μέτρησης μπορεί να συμβάλει στη διάγνωση της παροχής ή μη των προσφερόμενων υπηρεσιών στους πελάτες και τη βελτίωση της ανταπόκρισης στις σύγχρονες ανάγκες του πελάτη.

Απαραίτητα προϋπόθεση είναι να οριστεί ένας υπεύθυνος για κάθε δείκτη, ο οποίος θα παρακολουθεί την απόδοση του και να είναι ενημερωμένος για τις αλλαγές του δείκτη από το αρχικό σχεδιασμό. Τέλος η ομάδα του IT (Information Technology) αναλύει την τρέχουσα κατάσταση στα συστήματα μέτρησης των δεικτών και εντοπίζει ανάγκες για βελτιώσεις προκειμένου να υλοποιηθεί ένα πιο αυτοματοποιημένο σύστημα μέτρησης.

2.5.5. Φάση 4- Υλοποίηση Σχεδιασμού

Στη φάση αυτή γίνεται τεχνική υλοποίηση του έργου. Η ομάδα αναλύει την τρέχουσα κατάσταση των δεικτών και θέτει τιμές- στόχους με σκοπό την αξιολόγηση της επίδοσης της επιχείρησης. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η σχετική βαρύτητα που δίνεται στους διαφόρους δείκτες καθώς μπορεί να επιφέρει λανθασμένη εικόνα της επίδοσης.

Για κάθε δείκτη πρέπει να οριστεί συχνότητα μέτρησης (εβδομαδιαίο, μήνας, τρίμηνο, εξάμηνο και χρόνος). Επίσης πρέπει να καθοριστεί και πότε θα διεξάγεται η αναθεώρηση των σκοπών. Η παρακολούθηση αυτή επιτρέπει στην επιχείρηση να εντοπίζει προβληματικά πεδία και να αναθεωρεί τις βασικές δομές της, με στόχο τη συνεχή βελτίωση της. Η πορεία επίτευξης των δράσεων δύναται και αυτή να μετρηθεί με δείκτες .

Στο καθορισμό των δράσεων καθώς και για την αναθεώρηση των σκοπών σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η διαδικασία του προϋπολογισμού (δαπανών και επενδύσεων), όπου ορίζονται οι σκοποί και αργότερα συγκρίνονται με τα πραγματικά μεγέθη. Με τις εκθέσεις απολογισμού, εκτός από τις τυχόν αποκλίσεις , τις αιτίες των αποκλίσεων , τις προτάσεις για βελτίωση καθώς και τις απαιτούμενες διαρθρωτικές ενέργειες, παράλληλα καταγράφονται και τα τμήματα τα οποία διακρίθηκαν για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα τους καθώς και την ποιότητα των υπηρεσιών.

2.5.6. Φάση 5- Εφαρμογή του Συστήματος

Πρώτο βήμα για την υλοποίηση αποτελεί η επιλογή και η παραμετροποίηση κατάλληλης λύσης πληροφορικής. Τα κριτήρια επιλογής είναι τεχνικά και οικονομικά και εξαρτώνται καλύτερα από την υπάρχουσα δομή της επιχείρησης. Περαιτέρω κριτήρια επιλογής είναι η ευχρηστία των χρηστών, η αξιοπιστία του προγράμματος , η διαχείριση των δεδομένων καθώς και ο χρόνος υλοποίησης του προγράμματος.

Το τελευταίο βήμα του έργου εγγυάται στη μετάδοση της γνώσης στους εμπλεκόμενους. Αυτό πρέπει να πραγματοποιηθεί άμεσα μετά την ολοκλήρωση του έργου διότι διαφορετικά κινδυνεύει να υποπέσει σε αχρηστία.

2.6. Τα πλεονεκτήματα και τα Μειονεκτήματα της εφαρμογής του BSC

Πλεονεκτήματα :

- Λαμβάνοντας υπόψη και τις τέσσερις πτυχές, αυτό έχει ως αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται μια πιο ευρύτερη προσέγγιση των δεικτών επίδοσης και πως μια απόφαση επηρεάζεται μέσα από μια σειρά δεικτών. Για παράδειγμα θέλουμε να κάνουμε διαχείριση του κεφαλαίου κίνησης (Working Capital Management) που στόχο έχει τη μείωση των ημερών των πελατών (Days Sales Outstanding- DSO) και των αποθεμάτων (Days Inventories Outstanding- DIO). Τα οφέλη της παραπάνω ενέργειας κρίνονται αρκετά σημαντικά γιατί ενισχύεται η ρευστότητα της επιχείρησης, ίσως το σημαντικότερο θέμα στην εποχή μας προκειμένου να είναι μια επιχείρηση βιώσιμη. Παρόλα αυτά θα πρέπει να λάβουμε όμως υπόψη μας και τους ποιοτικούς δείκτες, όπως η εξυπηρέτηση του πελάτη. Σε αντίθετη περίπτωση, θα δημιουργηθούν ενδεχομένως προβλήματα στην κερδοφορία της επιχείρησης. Συγκεκριμένα μειώνοντας τις ημέρες των αποθεμάτων, προκαλείται αύξηση της δυσαρέσκειας, διότι δε θα μπορούν να έχουν τα προϊόντα τη στιγμή την οποία θέλουν, με αποτέλεσμα να απευθύνονται σε άλλους προμηθευτές και με αυτό τον τρόπο να μειώνεται η εμπιστοσύνη των πελατών (Customer Loyalty).
- Τα Ανώτατα στελέχη δεν είναι πάντοτε σε θέση να διαστρεβλώνουν τους δείκτες αποδοτικότητας λόγω των πληροφοριακών συστημάτων, με τη βασική προϋπόθεση να υπολογίζονται σωστά οι παραπάνω δείκτες. Συγκεκριμένα όσο αφορά στην εξυπηρέτηση του πελάτη, οι δείκτες που σχετίζονται με τη διαχείριση των παραπόνων (μείωση του ποσοστού παραπόνων) είναι αδιαμφισβήτητοι.

- Τα KPIs λαμβάνουν υπόψη τη μακροπρόθεσμη προσέγγιση και όχι τη βραχυπρόθεσμη, δηλαδή ο στόχος είναι να δημιουργήσουν εκείνες τις κατάλληλες προϋποθέσεις για να τους οδηγήσει σε σημείο υπεροχής απέναντι σε άλλες ομοειδής εταιρείες. Συγκεκριμένα εάν ο στόχος είναι η καινοτομία στα προϊόντα τους και εισάγουν το συγκεκριμένο δείκτη στις δομές τους, αυτό θα τους οδηγήσει στη βελτίωση και συνεπώς σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Επιτρέπουν στους εργοδότες/εργαζόμενους να οραματίζονται το τι πρέπει να επιδεχθεί έτσι ώστε να βελτιώσουν πρώτα τους εαυτούς του και έπειτα την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Τα KPIs "αντιπροσωπεύουν μια σειρά μέτρων που επικεντρώνονται σε εκείνες τις πτυχές της οργανωτικής επίδοσης, που είναι πιο κρίσιμες τόσο για την τρέχουσα όσο και για τη μελλοντική επιτυχία της επιχείρησης. Σημαντικό ρόλο για την επίτευξη αυτή διαδραματίζει η δυνατότητα να εκπαιδευτεί κάθε εργαζόμενος με σκοπό να δημιουργηθεί μια ισχυρή ομάδα που στόχο έχει τη βελτίωση της επιχείρησης τόσο οικονομικά όσο και ποιοτικά, για αυτό το λόγο τα KPIs έχουν χαρακτηριστεί ως μια πολύτιμη μορφή επιχειρηματικής ευφυΐας. Συγκεκριμένα οι Partridge and Perrens είχαν αναφέρει τα εξής «Με την εφαρμογή του, η στρατηγική και οι στόχοι της επιχείρησης γίνονται ευρύτερα γνωστοί σε όλο το προσωπικό και επιτυγχάνεται καλύτερος συντονισμός των ενεργειών τόσο της διοίκησης όσο και των εργαζομένων για την υλοποίησή τους (Partridge and Perrens, 1997).
- Στο σύγχρονο δυναμικό περιβάλλον απαιτούνται διαφορετικές αναλύσεις από την απλή σύγκριση πραγματικών vs. προϋπολογισμένων μεγεθών. Οι managers ξοδεύουν πολύτιμο χρόνο εξετάζοντας λάθη του παρελθόντος και προσπαθώντας να τα διορθώσουν. Τα KPIs δίνουν τη δυνατότητα να δουν και να διορθώσουν λάθη που συμβαίνουν τώρα ή που αν συνεχιστούν και θα επηρεάσουν τα αποτελέσματα αργότερα. Με τον τρόπο αυτό μπορούν να εστιάσουν τη προσοχή τους σε προληπτικές και όχι σε κατασταλτικές δράσεις.
- Η υιοθέτηση του KPIs αναγκάζει τη διοίκηση να εστιάσει την προσοχή της σε μη κλασικούς δείκτες μέτρησης. Μελέτες που διεξήχθησαν από τους Lipe και Salterio

έδειξαν ότι ανεξάρτητα από το αν μια επιχείρηση χρησιμοποιούσε και άλλους δείκτες επίδοσης πέραν των χρηματοοικονομικών, οι διοικήσεις τους είχαν την τάση να τους αγνοούν και να επικεντρώνουν την προσοχή τους στους κλασσικούς δείκτες που ήταν κοινοί σε όλα τα τμήματα, ώστε να μπορούν να κάνουν ευκολότερες συγκρίσεις [Lipe, Salterio 2000,2002]. Η εμφάνιση των βασικών παραγόντων επίδοσης της επιχείρησης αποτρέπει το φαινόμενο αυτό.

Μειονεκτήματα :

- Η παρακολούθηση, η διαχείριση και η ανάλυση των KPIs απαιτεί χρόνο και ενέργεια, γι 'αυτό είναι απαραίτητο να λαμβάνονται εκείνοι οι δείκτες, τους οποίους η κάθε εταιρεία πιστεύει ότι πρέπει να διορθώσει και ότι με βάση τα δικά της συστήματα μπορεί να τα διαχειρίζεται. Τα δύο βασικά χαρακτηριστικά που βοηθούν να κατασκευαστεί ένα σχετικός δείκτη KPI περιλαμβάνει τα εξής:
 - ✓ Την ανάγκη να είναι εφικτή η συχνή μέτρηση τους (ημερήσια ή συνεχώς αν είναι δυνατόν).
 - ✓ Πρέπει να κυριαρχεί μία αντίληψη για το ποιες διαδικασίες πρέπει να ληφθούν και για το ποιες ενέργειες πρέπει να προβούν ώστε να είναι αποτελεσματικό KPI
- Συχνά το όραμα και η αποστολή της εταιρείας αποτελούν θεωρητικές διατυπώσεις που ελάχιστα σχετίζονται με την καθημερινότητα της επιχείρησης. Η διαμόρφωσή τους στα πλαίσια του BSC παρέχει τη δυνατότητα συσχετισμού με τη στρατηγική και αποσαφήνιση γενικών όρων όπως για παράδειγμα «ανώτερου επιπέδου εξυπηρέτηση» και «πελάτες-στόχος». Με τη διαδικασία του BSC, η «ανώτερου επιπέδου» εξυπηρέτηση θα μεταφραστεί σε π.χ. «μέσα σε 24 ώρες». Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι θα συντονίσουν τις καθημερινές προσπάθειές τους ώστε να επιτύχουν τις 24 ώρες και όχι την ανωτέρου επιπέδου εξυπηρέτηση, την οποία μπορεί κανείς να ερμηνεύσει όπως νομίζει.
- Καταγράφοντας τη στρατηγική και θέτοντας τους κατάλληλους δείκτες, παρέχεται η δυνατότητα στους ανθρώπους της εταιρείας να δείξουν τη δέσμευσή τους στην

εφαρμογή της στρατηγικής σε καθημερινή βάση. Παρόλα αυτά όμως η διοίκηση δε προσφέρει κίνητρα και αμοιβές, με αποτέλεσμα να δημιουργείται δυσαρέσκεια στους εργαζομένους και να μην αποδίδουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

- Τα KPIs δεν παρακολουθούν τον ανταγωνισμό και τις εξελίξεις στην τεχνολογία . Μπορεί κατά την ανάπτυξη των BSC να γίνονται αναφορές στον ανταγωνισμό αλλά στην εφαρμογή του δε λαμβάνονται υπόψη και δε μετρά τις κινήσεις του ανταγωνισμού. Συγκεκριμένα όσο αφορά την τεχνολογία μπορεί τα προϊόντα και οι διαδικασίες της εταιρείας να είναι σύμφωνες με τους στρατηγικούς στόχους, αυτοί όμως παραμένουν σε αρκετές περιπτώσεις στατικοί και δεν συμβαδίζουν αρμονικά με την τεχνολογική ανάπτυξη

2.7. Κριτικές αμφισβήτησης της Μεθόδου

Το Balanced Scorecard παρουσιάζει κάποιους εννοιολογικούς περιορισμούς σαν μηχανισμός στρατηγικής διαχείρισης. Ο Norreklit (2000) υποστήριξε ότι για να εφαρμοστεί σαν ένας αποτελεσματικός μηχανισμός διαχείρισης, μια κάρτα επιδόσεων (BSC) θα έπρεπε να βασίζεται στη διοικητική πρακτική μιας οργάνωσης. Η δυσκολία αποτελεσματικής εφαρμογής μιας BSC έγκειται στο γεγονός ότι οι τέσσερις πτυχές της μπορούν να είναι διαφορετικές από το στρατηγικό πρότυπο της διαχείρισης. Προκειμένου να εξεταστεί αυτή η κριτική, οι Kaplan και Norton (2001) πρότειναν την προσαρμογή του Balanced Scorecard στο οργανωτικό πλαίσιο της επιχείρησης. Εντούτοις, ο Malmi (2001) διαπίστωσε ότι το Balanced Scorecard χρησιμοποιήθηκε, μάλλον, είτε ως σύστημα πληροφοριών είτε βασίστηκε στην ιδέα της διαχείρισης του στόχου (MBO), ο οποίος δεν εξέτασε το σύνδεσμο μεταξύ των μέτρων απόδοσης και των στρατηγικών.

Επιπλέον, ένα βασικό όφελος του Balanced Scorecard είναι ότι ενισχύει το στρατηγικό σύνδεσμο μεταξύ των κεντρικών και τοπικών μονάδων. Ο Ittner και άλλοι (1997), εντούτοις, δεν βρήκαν κανένα στοιχείο ότι το Balanced Scorecard χρησιμεύει ως μια στρατηγική διαχείριση για τη διαβίβαση των επιχειρησιακών σκοπών και των στόχων στον κλάδο των διευθυντικών στελεχών. Η μελέτη των βιομηχανιών των Lipe και Salterio (2000) επίσης έδειξε ότι οι διευθυντές των τοπικών μονάδων ήταν απρόθυμοι να εγκρίνουν τα

μέτρα απόδοσης που θα οδηγούσαν σε μια μακροπρόθεσμη έκβαση των στόχων της οργάνωσης.

Επιπρόσθετα, οι Kaplan και Norton (2001) υπογράμμισαν τη σημασία της σύνδεσης των μέτρων της διαδικασίας και της έκβασης κατά τρόπο αιτιώδη για στρατηγικούς διοικητικούς στόχους. Ο Norreklit (2000), εντούτοις, υποστήριξε ότι αυτή η υπόθεση είναι προβληματική. Παραδείγματος χάριν, η χρονική καθυστέρηση που απαιτείται από την αιτιώδη σχέση δεν εξετάζεται μέσα στο Balanced Scorecard, δεδομένου ότι τα μέτρα έκβασης και διαδικασίας αναφέρονται μέσα στο ίδιο πλαίσιο. Μπορεί έτσι να είναι δύσκολο για τους ανώτερους διευθυντές να παρατηρήσουν εάν η πρόοδος που σημειώνεται στις προοπτικές διαδικασίας έχει συμβάλλει στους στόχους έκβασης. Είναι επίσης πιθανό ότι η σχέση μεταξύ των πτυχών είναι αλληλοεξαρτώμενη, παρά αιτιώδη. Οι υποθέσεις των αιτιωδών σχέσεων που έγιναν από τους Kaplan και Norton είναι βασισμένες στη λογική ότι μια οργάνωση αντιμετωπίζει έναν αρχικό μακροπρόθεσμο στόχο (π.χ. μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων σε μια παρακινούμενη από το κέρδος οργάνωση).

Σαν προσέγγιση πολυ-συμμετεχόντων, το Balanced Scorecard επικρίθηκε για έλλειψη περιεκτικότητας. Δεν εξετάζει τα ενδιαφέροντα άλλων βασικών ενδιαφερομένων (stakeholders) όπως οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές, η κοινότητα και οι ρυθμιστές (Neely και λοιποί., 1995). Οι Brignall και Modell (2000), περαιτέρω, υποστήριξαν ότι η ενσωμάτωση των αναγκών των διαφορετικών ενδιαφερόντων μέσα σε ένα σύστημα μέτρησης επίδοσης δεν λαμβάνει υπόψη τη δύναμη των σχέσεων και των συγκρούσεων. Μια συγκεκριμένη προσέγγιση των μέτρων επίδοσης μπορεί, έτσι, να χρησιμοποιηθεί από τους διευθυντές για να επιδιώξουν την ικανοποίηση ενός καταναγκαστικού συμμετόχου παρά για να παραδώσουν οργανωτικούς μακροπρόθεσμους στόχους.

Βιβλιογραφία

1. Brignall T.J.S and Modell S (2000). An Institutional perspective on performance measurement and management in the new public sector. *Management Accounting Research* , vol 11, September
2. Clebsch B, Dowling J. and Anderson G. (2004). Management by fact. Benchmarking University IT. *Educause Review*, July
3. Kaplan R.S. and D.P. Norton (1992). The Balanced Scorecard : Measures that drive performance. *Harvard Business Review* (January-February)
4. Kaplan R.S. and D.P. Norton (1996a). Using The Balanced Scorecard as a Strategic management system. *Harvard Business Review* (January-February)
5. Kaplan R.S. and D.P. Norton (1996b). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review* (Fall)
6. Kaplan R.S. and D.P. Norton (1996c). Knowing The Score (1996) *Financial Executive* (November December)
7. Kaplan R.S. and D.P. Norton (1997). Why does business need a Balanced Scorecard ; *Journal of cost management* (May-June)
8. Kaplan R.S. and D.P. Norton (2000). Having problem with your strategy; then Map it *Harvard Business Review* (September – (October)
9. Kaplan R.S. and D.P. Norton (2001a). Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management Part I. *Accounting Horizons* (March)
10. Kaplan R.S. and D.P. Norton (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management Part II. *Accounting Horizons* (June)

11. Kaplan R.S. and D.P. Norton (2001c). Building a Strategy Focused Organization. Ivey Business Journal (May June)
12. Lipe M. and Salterio S. (2000). The Balanced Scorecard. Judgment Effects of common and unique performance measures. The accounting Review, July
13. Papalexandris A., Ioannou G., Prastacos G and Soderquist K.E. (2005) An Integrated Methodology for Putting the Balanced Scorecard into Action. European Management Journal (April)
14. Norreklit H. (2000). The Balanced Scorecard: A critical analysis of some of its assumptions. Management Accounting research, March
15. Μωρού Κ. και Μητρόπουλου (2002). Balanced Scorecard: Η εναλλακτική μέθοδος για την υλοποίηση της εταιρικής στρατηγικής. Εφημερίδα Κέρδος (Ιουλίου).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

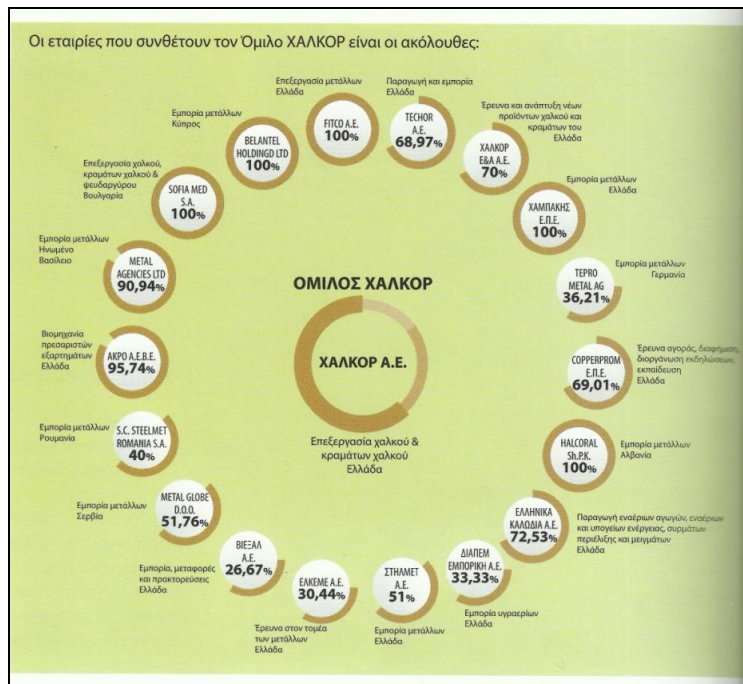
Πρακτική Προσέγγιση ΧΑΛΚΟΡ ΑΕ

3.1 Παρουσίαση της Εταιρίας

Η «ΧΑΛΚΟΡ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕΤΑΛΛΩΝ» ιδρύθηκε το 1976 και εδρεύει στην Αθήνα Μεσογείων 2-4, Πύργος Αθηνών. Είναι Ανώνυμη εταιρεία και οι μετοχές της είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών από το 1996.

Ο Όμιλος ΧΑΛΚΟΡ αποτελεί τον κλάδο παραγωγής και εμπορίας προϊόντων χαλκού της ΒΙΟΧΑΛΚΟ, κατέχοντας σημαντική θέση τόσο στην Ευρωπαϊκή όσο και στην παγκόσμια αγορά. Μέσα από μια ισχυρή παραγωγική βάση, η οποία περιλαμβάνει εργοστάσια στην Ελλάδα, τη Βουλγαρία και τη Ρουμανία. Ο Όμιλος ΧΑΛΚΟΡ παράγει και διαθέτει προϊόντα έλασης και διέλασης χαλκού, κραμάτων χαλκού και καλωδίων και είναι ο μοναδικός παραγωγός σωλήνων χαλκού στην Ελλάδα.

Διανύοντας την 4^η δεκαετία επιτυχημένης επιχειρηματικής παρουσίας στον κλάδο επεξεργασίας και εμπορίας χαλκού, ο Όμιλος ΧΑΛΚΟΡ αποτελεί μια ισχυρή δύναμη με 18 εταιρείες, 8 παραγωγικές μονάδες και σημαντική εμπορική παρουσία στις αγορές της Ευρώπης, της Ασίας, της Αμερικής και της Αφρικής (διάγραμμα 3.1). Με συνεχείς, μεγάλες επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη τεχνογνωσίας, δημιουργεί νέα, καινοτόμα προϊόντα υλοποιώντας το στόχο για διαρκή πρωτοπορία.



Διάγραμμα 3.1: Ο Όμιλος ΧΑΛΚΟΡ

Πηγή: Απολογισμός Εταιρική Υπευθυνότητας & Βιώσιμης Ανάπτυξης 2012

Η παραγωγική βάση των εταιρειών της ΧΑΛΚΟΡ είναι πλήρως καθετοποιημένη και με πρώτη ύλη καλώδια χαλκού, χελώνες ψευδαργύρου και σκραπ χαλκού παράγει μια διευρυμένη οικογένεια προϊόντων που περιλαμβάνει από σωλήνες, φύλλα και ταινίες χαλκού μέχρι δίσκους και ράβδους ορείχαλκου και από φύλλα και ταινίες ψευδαργύρου μέχρι προϊόντα ειδικών κραμάτων και καλώδια.

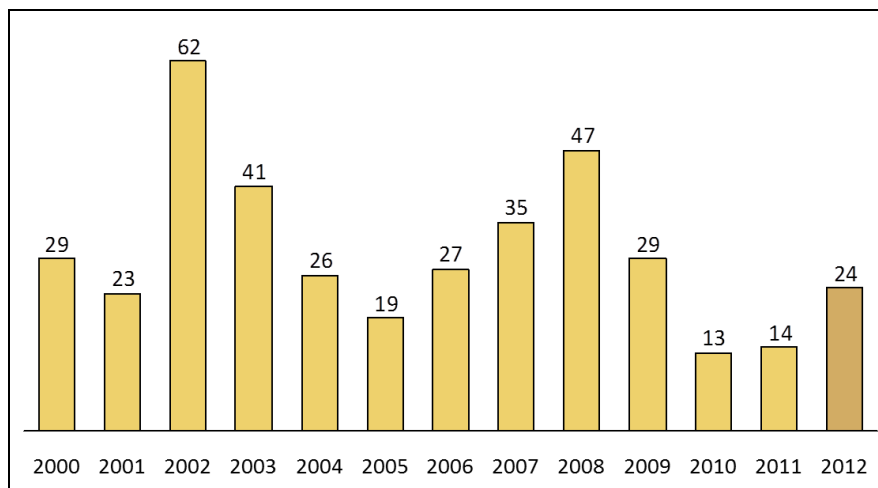
Οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία προέρχονται κυρίως από τη Βουλγαρία, τη Χιλή και το Καζακστάν και η προμήθειά τους πραγματοποιείται με ετήσια ή spot συμβόλαια. Επιπρόσθετα ο Όμιλος έχει δημιουργήσει και επεκτείνει σταδιακά ένα μεγάλο δίκτυο συγκέντρωσης και αποθήκευσης σκραπ χαλκού, το οποίο περιλαμβάνει αποθηκευτικούς χώρους σε επιλεγμένες τοποθεσίες στην Ελλάδα και σε χώρες της ευρύτερης περιοχής των Βαλκανίων.

Στον Όμιλο ΧΑΛΚΟΡ εντάσσονται και οι εταιρίες του Ομίλου ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΑΛΩΔΙΑ, οι οποίες δραστηριοποιούνται στην παραγωγή καλωδίων, συρμάτων περιελίξεων και μονωτικών μιγμάτων ελαστικού ή πλαστικού με 3 παραγωγικές μονάδες στην Ελλάδα και μία στη Ρουμανία. Ο Όμιλος επιδιώκοντας τη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών του, σε όλες τις

συνεργασίες του, δίνει ιδιαίτερο βάρος στη συνέπεια, την ταχύτητα ανταπόκρισης στη ζήτηση, αλλά και στην πληρότητα των υπηρεσιών υποστήριξης των προϊόντων του που διατίθενται σε περισσότερες από πενήντα χώρες σε όλο τον κόσμο.

Συνδυάζοντας το μέγεθος, τη δύναμη, την υποδομή αλλά και το όραμα αξιοποιεί το χαλκό με γνώμονα τον άνθρωπο και τις ανάγκες του. Ο Όμιλος ΧΑΛΚΟΡ πραγματοποιεί στρατηγικές επενδύσεις με σταθερότητα και συνέπεια, με σκοπό τη διατήρηση και την ενδυνάμωση σε εθνικό και σε διεθνές επίπεδο. Εστιάζοντας :

- Στον εκσυγχρονισμό και επέκταση των εγκαταστάσεων και υποδομών της
- Στην έρευνα και ανάπτυξη . Συγκεκριμένα από το 2000-2012 οι συνολικές επενδύσεις είναι 389 εκ€ (διάγραμμα 3.2)



Διάγραμμα 3.2: Διαγραμματική απεικόνιση των συνολικών επενδύσεων για τα έτη 2000-2011

Πηγή: Απολογισμός Εταιρική Υπευθυνότητας & Βιώσιμης Ανάπτυξης 2011

Τα προϊόντα της ΧΑΛΚΟΡ

Η ΧΑΛΚΟΡ επενδύοντας σε έρευνα και τεχνολογία, προσφέρει μεγάλη γκάμα προϊόντων που εξοικονομούν ενέργεια και σέβονται το περιβάλλον. Καινοτομεί και αναδεικνύει την πρωτοπορία της στην επεξεργασία μετάλλων δημιουργώντας προϊόντα προηγμένης τεχνολογίας και υψηλής προστιθέμενης αξίας για κάθε κτιριακή, βιομηχανική και αρχιτεκτονική εφαρμογή. Τα βασικά προϊόντα είναι σωλήνες , έλαση και μπάρες.

➤ Σωλήνες

Αρχιτεκτονικές εφαρμογές

Οι χαλκοσωλήνες TALOS® και CUSMART® χρησιμοποιούνται ευρύτατα στην κατασκευή των πάσης φύσεως κτιριακών υδραυλικών εγκαταστάσεων, όπως διανομή πόσιμου και ζεστού νερού, κεντρική θέρμανση, φυσικό αέριο, κλιματισμός, δίκτυα πυρόσβεσης, δίκτυα ιατρικών αερίων κλπ. Παράγονται σύμφωνα με την εναρμονισμένη ευρωπαϊκή προδιαγραφή EN 1057 και κατέχουν τα κυριότερα διεθνή σήματα ποιότητας. Διατίθενται ετοιμοπαράδοτοι, γυμνοί, επενδυμένοι ή εργοστασιακά μονωμένοι, σε ευθύγραμμα μήκη ή σε ρόλους και σε πλήρη ποικιλία τυποποιημένων διαστάσεων.

Βιομηχανικές Εφαρμογές

Οι χαλκοσωλήνες ψυκτικών εφαρμογών ACR TALOS® είναι αναντικατάστατοι χάρη στις μοναδικές ιδιότητες που τους προσδίδει ο υψηλής καθαρότητας χαλκός:

- Υψηλή θερμική αγωγιμότητα.
- Αναλλοίωτες μηχανικές ιδιότητες σε τεράστιο θερμοκρασιακό εύρος.
- Χημικά «αδρανής» έναντι όλων των ψυκτικών μέσων (refrigerants R134A, R404A, R407C, R4140A).
- Υψηλή καθαρότητα εσωτερικής παρειάς.
- Στιλπνότητα εσωτερικής επιφάνειας που μειώνει στο ελάχιστο την πτώση πίεσης με την κυκλοφορία.
- Εξαιρετική συγκολλησιμότητα, είτε με σκληρή, είτε με ημίσκληρη κόλληση.
- Εξαιρετική «διαμορφωσιμότητα» ακόμη και εν ψυχρώ.

➤ Έλαση

Αρχιτεκτονικές Εφαρμογές

Χάρη στις άριστες φυσικές ιδιότητές του χαλκού καθώς και στα σημαντικά πλεονεκτήματα που προσφέρει, θεωρείται ιδανικό υλικό για αρχιτεκτονικές εφαρμογές. Η βασική του εφαρμογή στην αρχιτεκτονική κτιρίων είναι σε οροφές. Οι χάλκινες οροφές προτιμώνται εδώ και αιώνες σε όλο τον κόσμο, χαρίζοντας ανώτερο αισθητικό αποτέλεσμα σε πολλές κατασκευές όπως **μνημεία**, μουσεία, εκκλησίες, γενικές οικοδομές και κατοικίες. Οι χάλκινες στέγες δίνουν στα κτίρια μία ιδιαίτερη εμφάνιση.

- 100 % ανακυκλώσιμο υλικό
- Φιλικό για το περιβάλλον
- Απεριόριστη αντοχή στο χρόνο
- Δε χρειάζεται ιδιαίτερη συντήρηση
- Μεγάλη αντοχή στις καιρικές συνθήκες

Οι ταινίες και τα φύλλα χαλκού θεωρούνται τα πλέον κατάλληλα υλικά για αρχιτεκτονικές εφαρμογές, όπως θόλοι, στέγες, εξωτερικές επενδύσεις, υδρορροές και στηρίγματα υδρορροών, καπνοδόχοι κλπ.

Εκτός από τον χαλκό χρησιμοποιείται και ο ψευδάργυρος, ο οποίος διαθέτει εξαιρετικά καλές ιδιότητες από τεχνικής όσο και αισθητικής απόψεως. Δουλεύεται εύκολα προκειμένου να λάβει την επιθυμητή μορφή. Οι ταινίες και τα φύλλα του ψευδαργύρου χρησιμοποιούνται σε δομικά υλικά σε αρχιτεκτονικές εφαρμογές, π.χ. στέγες, εξωτερικές όψεις κτιρίων και εσωτερικές διακοσμήσεις. Μπορεί να συνδυαστεί με ολοκληρωμένα συστήματα συλλογής όμβριων από το ίδιο υλικό, με αποτέλεσμα ιδιαίτερα υψηλής αισθητικής αξίας. Για τέτοιες εφαρμογές, το TITAN ZINC διατίθεται σε ποιότητες οι οποίες έχουν αναπτυχθεί ειδικά για απαιτητικές, εξειδικευμένης εφαρμογής ανάγκες.

Βιομηχανικές Εφαρμογές

Χάρη στα εξαιρετικά μηχανικά και φυσικά χαρακτηριστικά τους, τα βιομηχανικά προϊόντα ελάσεως χαλκού και ορείχαλκου χρησιμοποιούνται ευρέως στην παραγωγή ηλεκτρικού και ηλεκτρονικού εξοπλισμού, ελατηρίων, εξαρτημάτων για την αυτοκινητοβιομηχανία, λεβήτων, ηλιακών συλλεκτών και στοιχείων, σε εναλλάκτες θερμότητας, μετασχηματιστές ρεύματος, ακροδέκτες, ψυγεία, περιελιγμένα καλώδια υψηλής συχνότητας, πυρομαχικά, επικαλύψεις πυράντοχων καλωδίων, θωρακίσεις καλωδίων ρεύματος, κράματα Υ/Π, στην κοπή νομισμάτων. Είναι κατάλληλα για ναυτικές εφαρμογές, στην αμυντική, πετροχημική, ηλεκτρική, και πυρηνική και ιατρική βιομηχανία, καθώς και για την κατεργασία υλικών και ειδικών εργαλείων, μαγειρικών σκευών καθώς και σε καλλιτεχνικές και διακοσμητικές εφαρμογές.

Κράματα

Τα κράματα χαλκού με ψευδάργυρο προορίζονται για τη χρήση κυαθίων και δίσκων, ενώ τα κράματα χαλκού-νικελίου, χαλκού-νικελίου-ψευδαργύρου και χαλκού-αλουμινίου-νικελίου προορίζονται για την παραγωγή κερμάτων.

➤ **Μπάρες**

Τα προϊόντα έλασης & διέλασης χαλκού τυγχάνουν ευρείας χρήσης σε ηλεκτρολογικό εξοπλισμό, στη διακόσμηση, σε μηχανολογικό εξοπλισμό, καθώς και σε αρχιτεκτονικές εφαρμογές

3.2 Στρατηγική της Εταιρείας

Είναι πλέον προφανές ότι η παγκόσμια οικονομία έχει αλλάξει τον τρόπο που δουλεύουμε. Η επιτάχυνση του ρυθμού της καινοτομίας σε συνδυασμό με την ταχύτητα της ροής των πληροφοριών, έχουν αυξήσει το επίπεδο της έντασης του ανταγωνισμού. Για να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά την αλλαγή αυτή η ΧΑΛΚΟΡ, τα τελευταία χρόνια, έχει σημειώσει σημαντική πρόοδο σε διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού και κατάλληλα

εργαλεία. Αναφορικά μπορούμε να τονίσουμε τα εξής τα 5-ετή επιχειρηματικά σχέδια, τους ετήσιους προϋπολογισμούς, τους KPIs και τη διαδικασία αξιολόγησης των επενδύσεων.

Προτού αναλύσουμε την εταιρεία ΧΑΛΚΟΡ, θα πρέπει να γίνει μια αναφορά στις απαιτήσεις του Ομίλου ΒΙΟΧΑΛΚΟ προς όλες τις εταιρείες δηλαδή ποιες θα πρέπει να είναι υποχρεώσεις της κάθε εταιρείας απέναντι της. Στη συνέχεια θα αναλυθεί η επιχειρηματική στρατηγική της ΧΑΛΚΟΡ, η οποία μας υποδηλώνει σε ποια κατεύθυνση θα πρέπει να προχωρήσει η εταιρεία με βάσει τα KPIs τα οποία εξετάζει και ελέγχει. Προτού προχωρήσουμε στην ανάλυση της ΧΑΛΚΟΡ θα πρέπει να εξεταστεί η στρατηγική της ΒΙΟΧΑΛΚΟ και πως μπορεί να την επηρεάσει.

3.2.1 Στρατηγική Ομίλου ΒΙΟΧΑΛΚΟ

Εισαγωγή

Σύμφωνα με το καταστατικό που έχει διαμορφώσει ο όμιλος ΒΙΟΧΑΛΚΟ περιγράφει τη στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσουν οι εταιρείες ώστε να έχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων ανταγωνιστικών εταιρειών. Δίνει έμφαση σε προϊόντα με υψηλότερη προστιθέμενη αξία που δεν θα μπορούν εύκολα να παραχθούν μεσοπρόθεσμα από χώρες χαμηλού κόστους εργασίας, κυρίως από την Ασία.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός καθώς και οι προσπάθειες βελτίωσης των επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι αποτελεσματικός, με αποτέλεσμα να αναπτυχθούν διαδικασίες, εργαλεία, αλλά κυρίως μια κουλτούρα, που περιλαμβάνει όλους τους εργαζόμενους από όλα τα επίπεδα της οργάνωσης. Οι ιδέες και οι πρωτοβουλίες θα πρέπει να δημιουργούνται από κάθε εργαζόμενο και όχι μόνο από μια μικρή ομάδα των ανώτερων διευθυντικών στελεχών σε μεμονωμένες επιχειρήσεις ή στα κεντρικά γραφεία. Ο καθένας θα πρέπει να γνωρίζει ότι η οργάνωση αναμένει από αυτούς να συνεισφέρουν όχι μόνο στην εκτέλεση των καθημερινών εργασιών που τους έχει ανατεθεί, αλλά και να προτείνουν καινοτόμες λύσεις και ιδέες.

Τα παραπάνω υπογραμμίζουν την ανάγκη (α) της ύπαρξης των εργαλείων (5ετής επιχειρηματικός σχεδιασμός, ετήσιοι προϋπολογισμοί, KPIs και διαδικασία αξιολόγησης των επενδύσεων) που να προωθούν την τεχνολογία, την καινοτομία και την ενίσχυση της παραπάνω κουλτούρας και (β) την ενσωμάτωση όλων σε ένα συνδεδεμένο πλαίσιο στρατηγικού σχεδιασμού των δραστηριοτήτων του Ομίλου.

Πολιτικές

Το ερώτημα είναι πώς μπορεί να επιτευχθεί ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο. Για να διευκολυνθεί η διαδικασία της στρατηγικής αντίληψης, του σχεδιασμού και της υλοποίησης, η ΒΙΟΧΑΛΚΟ θα πρέπει να συντάξει ένα πλαίσιο που να αποτελείται από τέσσερα (4) ολοκληρωμένα, διαδοχικά και επαναλαμβανόμενα βήματα σχεδιασμού, όπου το καθένα να απαντά σε καίρια στρατηγικά ερωτήματα. Αυτά τα τέσσερα βήματα θα πρέπει να είναι εφάμιλλα και να βασίζονται στο ξεκάθαρο όραμα και την αποστολή που έχει ο Όμιλος. Η καθημερινή διαχείριση δηλαδή οι βραχυπρόθεσμες και οι μεσοπρόθεσμες αποφάσεις όλων των επιχειρήσεων θα πρέπει πάντα να ευθυγραμμίζονται με τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους, οι οποίοι προηγουμένως να έχουν συμφωνηθεί από όλες τις εταιρείες του Ομίλου.

- Επιχειρησιακή Ανάλυση – Όραμα και Αποστολή (Corporate Environment & Corporate Vision & Mission).

Ο όμιλος πρέπει να αναλύσει, να κατανοήσει και να τεκμηριώσει το μακροοικονομικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, προκειμένου να ευθυγραμμίσει όλες τις στρατηγικές αποφάσεις. Επιπλέον, το υπάρχον όραμα και η αποστολή θα πρέπει να είναι σαφή και να τα ενστερνίζονται όλοι οι εργαζόμενοι. Το όραμα καθώς και η αποστολή δεν θα πρέπει να είναι κάτω από μια συνεχή διαδικασία αλλαγής αλλά θα πρέπει να αναπτύσσεται σταθερά και στη συνέχεια ετησίως να αναθεωρείται με βάσει τις εξελίξεις. Οι CEOs έχουν την ευθύνη της συγκέντρωσης γνώσεων από τις αναλύσεις των εργαζομένων, προκειμένου να μην είναι μια αυστηρή προσέγγιση top-down.

➤ Βιομηχανικός Κλάδος & Έρευνα Αγοράς - Όραμα & Αποστολή εταιρεία

Κάθε εταιρεία πρέπει να αναλύσει, να κατανοήσει και να τεκμηριώσει τον κλάδο και τις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται ή θα μπορούσε δυνητικά να λειτουργεί για να επιτευχθεί μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και ανάπτυξη. Επιπλέον, όπως στο επιχειρησιακό επίπεδο, το εταιρικό όραμα & η αποστολή θα πρέπει να τεκμηριώνονται, να είναι κατανοητοί και να το ενστερνίζονται όλοι οι εργαζόμενοι. Το όραμα της εταιρείας και η αποστολή θα πρέπει να ευθυγραμμιστεί με την αντίστοιχη στρατηγική του Ομίλου, και η οποία να αναπτύσσεται σταθερά και ετησίως .

➤ Τεχνολογία & Καινοτομία (Technology & Innovation Management / GAP Analysis)

- ✓ Που θα είναι η επιχείρηση σε 3-5 χρόνια;
- ✓ Ποια είναι τα κριτήρια για να φτάσει εκεί;

Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι η τεχνολογία και η καινοτομία δεν αφορά μόνο τις διαδικασίες παραγωγής, αλλά και το σύνολο όλης της οργάνωσης (τεχνικές διαχείρισης, ανάπτυξη προϊόντων, μάρκετινγκ, εμπορική ανάπτυξη, δίκτυα γνώσης, λειτουργίες, όπως χρηματοδότηση, προμήθεια, ανθρώπινοι πόροι, κλπ) . Η ΒΙΟΧΑΛΚΟ έχει δημιουργήσει μια εταιρική ομάδα T & I (Technology and Innovation) που θα προωθήσει την τεχνολογία και την καινοτομία σε όλες τις εταιρείες, ενισχύοντας την παραπάνω κουλτούρα. Η ομάδα αυτή μαζί με τους εργαζομένους θα συμμετάσχει ενεργά στη δημιουργία και στην υλοποίηση των ιδεών, στοχεύοντας να οικοδομήσει σενάρια επιχειρηματικής στρατηγικής. Για την κάθε εταιρεία η ομάδα T & I έχει αναπτύξει μια ενιαία διαδικασία που ενσωματώνει κοινό λογισμικό και το οποίο είναι αρκετά φιλικό στον χρήστη. Είναι κρίσιμο να αναγνωρίσουμε ότι η αξία του κάθε εργαλείου θα εξαρτηθεί από την ποιότητα των δεδομένων που εισάγονται στο σύστημα.

Κάθε εταιρεία πρέπει να εισάγει βραχυπρόθεσμες / μακροπρόθεσμες προτάσεις που να ενσωματώνουν την τεχνολογία και την καινοτομία με στόχο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τόσο στην ποιότητα των προϊόντων αλλά και στο κόστος παραγωγής. Αυτά τα σενάρια των επιχειρήσεων θα πρέπει να ενημερώνονται λεπτομερώς σε ετήσια βάση τον Ιούνιο, ενώ μια μικρότερη αναθεώρηση της προόδου μπορεί να καταβάλλεται ανά τρίμηνο. Αυτές οι αξιολογήσεις θα πρέπει να παρουσιάζονται με τη χρήση του κοινού εργαλείου. Κάθε εταιρεία θα πρέπει να στοχεύει στην ανάπτυξη πολλών (2 +) σεναρίων για την ανάπτυξή

του προϊόντος, έτσι θα διατυπώνονται όλες οι υποθέσεις καθώς και οι πιθανοί κίνδυνοι για το εκάστοτε σενάριο, με στόχο την παρουσίαση στα ανώτερα στελέχη και εν συνέχεια στη λήψη αποφάσεων.

Κάθε εταιρεία θα δημιουργήσει ομάδες έργου, οι οποίες θα είναι υπεύθυνες με την τεχνολογία και την καινοτομία με στόχο την τελική προώθηση της. Η επιχειρησιακή ομάδα T & I θα συνεργαστεί με τις αντίστοιχες ομάδες της κάθε εταιρείας και θα παρέχει την απαραίτητη κατάρτιση και υποστήριξη. Οι ομάδες της εταιρείας καθώς και η διοίκηση τους θα εξετάσουν αποτελεσματικά την επιβράβευση καινοτόμων προτάσεων προκειμένου να κινητοποιήσουν όλα τα εμπλεκόμενα μέλη.

Τέλος θα πρέπει η Εκτελεστική Επιτροπή να αποφασίσει ένα ή δύο πιο ελκυστικά σενάρια και να γίνει μια περαιτέρω λεπτομερής ανάλυση μέσω του 5ετές σχεδιασμού.

Τα βασικά εργαλεία που πρέπει να ακολουθήσουν οι εταιρείες προκειμένου να εξηγήσουν στον Όμιλο ποια θα είναι τα επόμενα τους βήματα και με τι τρόπο θα το επιτύχουν. Συγκεκριμένα είναι α) 5ετές επιχειρηματικό πλάνο, β) Ετήσιος επιχειρηματικός σχεδιασμός, γ) Capital Budgeting και δ) Διαχείριση των Κρις.

- 5ετές επιχειρηματικό πλάνο (5 Year Plan Business Plan)
 - ✓ Ποιο τελικό προορισμό επιλέγουμε;
 - ✓ Ποια είναι τα απαραίτητα βήματα για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων μας;

Ένα ή δύο επιχειρησιακά σενάρια που προέρχονται από το προηγούμενο βήμα θα πρέπει να επιλεγθούν ως πιο ελκυστικά και να αναλυθούν λεπτομερώς σε λειτουργικά και οικονομικά εύρωστα 5ετή πλάνα. Δεδομένου της διαφορετικότητας της κάθε επιχείρησης ως προς την παραγωγή και την πώληση, η ανάπτυξη ενός κοινού εργαλείου το καθιστά ιδιαίτερα δύσκολο. Αυτό έχει ως συνέπεια κάθε εταιρεία να αναπτύξει τη δική της ανάλυση με την υποστήριξη του ειδικού τμήματος του Ομίλου. Η ύπαρξη κοινής φόρμας είναι απαραίτητη προκειμένου να αναπτυχθεί και να χρησιμοποιηθεί από τον Όμιλο, με στόχο την τελική ενοποίηση.

Το σενάριο(α) αναλύονται σε 5ετές πλάνα και επιπλέον ελέγχονται με βάση τους παράγοντες (drivers) που έχουν οριστεί. Το 5ετές πλάνο θα πρέπει να παρουσιάζεται και θα συζητείται σε επίπεδο Ομίλου σε ετήσια βάση κάθε Σεπτέμβριο, προκειμένου να ενσωματωθούν με τις βασικές προτεραιότητες του Ομίλου.

➤ Ετήσιος Επιχειρηματικός σχεδιασμός & Capital Budgeting

- ✓ Ποιες θα είναι βραχυπρόθεσμες δράσεις με στόχο την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων;
- ✓ Ποιες επενδύσεις πρέπει να πραγματοποιηθούν άμεσα και ποιες από αυτές ακυρώνονται ή να καθυστερήσουν;

A) Ετήσιος Επιχειρηματικός σχεδιασμός

Μόλις η μακροπρόθεσμη στρατηγική κατεύθυνση έχει αναθεωρηθεί, πρέπει να μεταφραστεί σε ετήσια βραχυπρόθεσμα σχέδια και στόχους. Η λεπτομερής διαδικασία θα πρέπει να καθοδηγείται από συγκεκριμένα εταιρικά εργαλεία και διαδικασίες, ενώ η χρήση των αναφορών (reports) θα παρουσιάζονται σε κοινές μορφές όπως σε όλες τις εταιρείες. Ο ετήσιος προγραμματισμός των επιχειρήσεων θα πρέπει να καλύπτει θέματα όπως παραγωγή, κόστος εργασίας και KPIs κεφαλαίου, υγεία & ασφάλεια, περιβάλλον, μερίδια αγοράς, όγκο πωλήσεων και περιθώρια/spreads. Οι συναντήσεις θα είναι καθορισμένες από την αρχή. Συγκεκριμένα το Budget θα παρουσιάζεται κάθε Δεκέμβριο και θα αναθεωρείται κάθε τρίμηνο (Q1: τέλη Απριλίου, Q2: τέλη Ιουλίου, Q3: τέλη Οκτ και FY: Δεκέμβριος μαζί με τον προϋπολογισμό της επόμενης χρονιάς) .

B) Capital Budgeting

Ενώ η ανάλυση T & I / GAP και 5ετή επιχειρησιακά πλάνα θα πρέπει να καλύπτουν όλο το φάσμα δραστηριοτήτων της κάθε επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση και επιμέλεια πριν προβούν σε επενδύσεις που απαιτούνται και οι οποίες υπερβαίνουν τα όρια. Κάθε στρατηγική επένδυση που υπερβαίνει ένα ορισμένο όριο CAPEX θα ακολουθήσει τέσσερα (4) βασικά βήματα, προκειμένου να αποκτήσει την τελική έγκριση, καθώς και την υποστήριξη της εφαρμογής και εκ των υστέρων την αξιολόγηση .

Επιπλέον, οι επενδύσεις που είτε ήδη έχουν αποφασιστεί και βρίσκονται σε εξέλιξη ή έχουν ολοκληρωθεί και είναι σε λειτουργία, θα πρέπει να επανεξεταστούν εάν εκτελούνται σωστά με βάση το πρόγραμμα και δεν υπάρχουν αποκλίσεις τους. Οι λειτουργικές επενδύσεις θα ακολουθήσουν ένα βασικό βήμα, ενώ όλα τα CAPEX (συμπεριλαμβανομένης της συντήρησης CAPEX) θα αναφέρεται σε τριμηνιαία βάση. Η διαδικασία αυτή θα πρέπει να συλληφθεί σε κοινές μορφές και παρουσιάζεται με τη χρήση κοινών template. Αντίστοιχες συναντήσεις / παρουσιάσεις θα πρέπει να συμβούν στη διάρκεια του έτους, όπως απαιτείται. Η διαδικασία αυτή θα είναι κοινή και θα παρουσιάζεται με τον ίδιο τρόπο σε όλες τις παρουσιάσεις.

➤ Διαχείριση των KPIs

- ✓ Που οφείλονται οι αποκλίσεις σε σχέση με τους στόχους που είχαμε θέσει;
- ✓ Είναι απαραίτητη η προσαρμογή των μακροπρόθεσμων πλάνων;

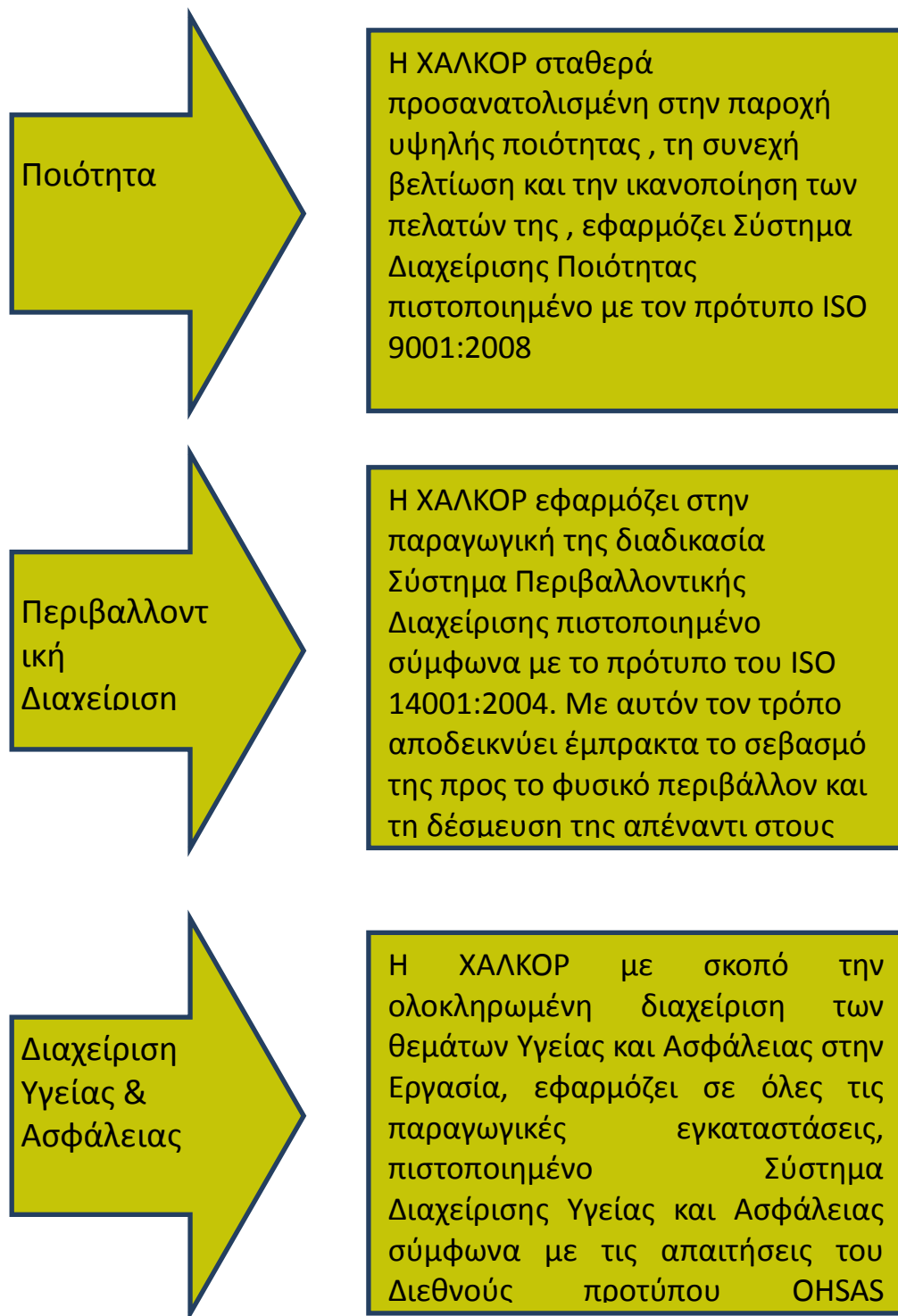
Τα μακροπρόθεσμα σχέδια θα πρέπει να ενσωματώνονται και να βασίζονται σε KPIs με μετρήσιμους στόχους με στόχο τη συνεχή βελτίωση μας. Αυτά τα KPIs θα πρέπει να καλύπτουν όλο το φάσμα της επιχειρηματικής δραστηριότητας, δηλαδή την υγεία & ασφάλεια, το κόστος, την αποτελεσματικότητα της παραγωγής, την ποιότητα, το κεφάλαιο κίνησης, τα μερίδια αγοράς, τα περιθώρια / spreads, κλπ. Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι θα πρέπει, κατά συνέπεια, να μεταφραστούν σε ετήσιους προϋπολογισμούς για να στηρίξουν την ετήσια διαδικασία του προϋπολογισμού. Ο Όμιλος θα συνεχίσει να αναπτύσσει τις διαδικασίες, μορφές και εργαλεία. Τα KPIs θα πρέπει να ελέγχονται ετησίως με τους (μακροπρόθεσμους) στόχους στο πλαίσιο της GAP ανάλυσης, αλλά και των βραχυπρόθεσμων προϋπολογισμών. Η παρακολούθηση και τα σχέδια δράσης για τη βελτίωση των KPIs με βάση με τα targets, θα συζητιούνται σε τριμηνιαία βάση με την αναθεώρηση του προϋπολογισμού, ενώ συγκεκριμένοι δείκτες θα παρουσιάζονται μηνιαία στην ειδική ομάδα των Κεντρικών.

3.2.2 Στρατηγική της ΧΑΛΚΟΡ

Υλοποιεί μακροπρόθεσμο αναπτυξιακό πρόγραμμα, το οποίο βασίζεται στους ακόλουθους άξονες προγραμματισμού και στρατηγικές προτεραιότητες.

- Ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων, υψηλής προστιθέμενης αξίας, με στόχο την περαιτέρω ισχυροποίηση της εμπορικής παρουσίας .
- Περαιτέρω μείωση του κόστους παραγωγής και βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας, μέσα από ένα περιορισμό του σταθερού κόστους, την υιοθέτηση αυτοματισμών, τη βελτίωση του συντελεστή επιστροφής, την βελτιστοποίηση του προγραμματισμού παραγωγής, τη στροφή σε προϊόντα υψηλότερης προστιθέμενης αξίας καθώς και στη χρήση περισσότερου σκραπ.
- Δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών (strategic alliances) με διεθνείς οίκους με στόχο την παρουσία της Εταιρείας εκτός Ελληνικών συνόρων.
- Περαιτέρω αξιοποίηση συνεργειών μεταξύ των θυγατρικών εταιρειών του Ομίλου τόσο σε παραγωγικό όσο και σε εμπορικό επίπεδο.
- Διατήρηση της υψηλής ποιότητας στα παραγόμενα προϊόντα.
- Προστασία και σεβασμός του φυσικού περιβάλλοντος
- Διασφάλιση ενός ασφαλούς και αποδοτικού εργασιακού περιβάλλοντος , το οποίο θα επιτρέπει και θα παροτρύνει τους εργαζόμενους να εξελιχθούν μαζί με την Εταιρία.

Διαγραμματικά απεικονίζονται οι βασικούς άξονες της ΧΑΛΚΟΡ, που δραστηριοποιείται και αποτελούν βασικά στοιχεία της στρατηγικής της. Το ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης περιλαμβάνει τρία πιστοποιημένα συστήματα (διάγραμμα 3.3) :



Διάγραμμα 3.3: Διαγραμματική απεικόνιση των βασικών αξόνων της ΧΑΛΚΟΡ

Πηγή: Απολογισμός Εταιρική Υπευθυνότητας & Βιώσιμης Ανάπτυξης 2011

3.2.3 Επικοινωνία με τους συμμετόχους (stakeholders)

Η ΧΑΛΚΟΡ επικοινωνεί συστηματικά με τις ομάδες συμμετοχών με τις οποίες συνδέεται μέσω της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η επικοινωνία αυτή έχει ως αποτέλεσμα πολλαπλά οφέλη για την Εταιρεία, όσο και για την ομάδα των stakeholders ξεχωριστά, καθώς βελτιώνει την ικανότητα της εταιρείας να εντοπίσει τα σημαντικά θέματα στη βάση των οποίων καλείται να αναλάβει δράση και να βελτιώσει περαιτέρω την επίδοση της

Μέσω σχετικής διαδικασίας που διεξάγεται από την Ομάδα Εταιρικής Υπευθυνότητας σε ετήσια βάση, η ΧΑΛΚΟΡ έχει αναγνωρίσει ως stakeholders δυο κατηγορίες, οι οποίες επηρεάζονται από τη λειτουργία της

- Τους βασικούς (κύριους) συμμετόχους, οι οποίοι είναι κρίσιμης σημασίας για την εταιρεία
- Τους δευτερεύοντες συμμετόχους, οι οποίοι επηρεάζονται από τις αποφάσεις και τις δραστηριότητες της εταιρείας.



Εικόνα 3.2: Η βαρύτητα των Stakeholders με βάση την ΧΑΛΚΟΡ

Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας & Βιώσιμης Ανάπτυξης 2011

Κύρια Θέματα / Προσδοκίες των Stakeholders

Ένας ευρύτερος ορισμός των Stakeholders είναι κάθε ταυτοποιήσιμη κοινωνική ομάδα ή ιδιώτης που μπορεί να έχει επίδραση στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού ή κάθε ομάδας ή ιδιώτης που επηρεάζεται από την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού (R.Freeman & D. Reed, 1983).

Οι ομάδες αυτές που έχουν αλληλοεξαρτώμενη σχέση με έναν οργανισμό είναι οι εξής (T.Donaldson,L.Preston, 1995)

- Πελάτες
- Εργαζόμενοι
- Επενδυτές
- Προμηθευτές
- Κυβέρνηση
- Εμπορικές ενώσεις
- Κοινωνία και Κοινωνικές Οργανώσεις
- Πολιτικά κόμματα

Κατά συνέπεια η οικονομική απόδοση δεν είναι μοναδική βάση πάνω στην οποία αξιολογείται μια εταιρεία. Οι εταιρείες εξυπηρετούν πολλαπλές ομάδες (stakeholders), καθεμία εκ των οποίων εφαρμόζει ξεχωριστά κριτήρια για να αξιολογήσει την επίδοση ενός οργανισμού (Freedman,1984).

Ο Fombrum & Van Riel (2004) εντοπίζει τα χαρακτηριστικά της εικόνας που εκτιμά η κάθε ομάδα σημαντικών παραγόντων και η οποία είναι σπουδαία για την εταιρική φήμη της εταιρείας και αποτελεί από μόνο του άυλο περιουσιακό στοιχείο.

3.2.2.1 Επενδυτές – Μέτοχοι

Καταρχάς οι επενδυτές-Μέτοχοι ενδιαφέρονται για τρεις στόχους: Α) για την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Β) για τη διαφάνεια σε σχέση με τους stakeholders. Γ) για την ορθή εταιρική διακυβέρνηση.

Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης

Με τον όρο ανταγωνιστικότητα εννοούμε τη δυνατότητα (ικανότητα) μιας επιχείρησης να επιβιώσει και να αναπτυχθεί, λαμβάνοντας υπόψη τον ανταγωνισμό άλλων επιχειρήσεων (στο ίδιο κλάδο ή την αγορά). Η επιχείρηση θεωρείται ανταγωνιστική αν έχει τη δυνατότητα να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες ανώτερης ποιότητας και χαμηλού κόστους σε σχέση με τους εγχώριους ή τους διεθνείς ανταγωνιστές της και να διατηρεί σε βάθος χρόνου το πλεονέκτημα αυτό. Η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης μεταφράζεται επομένως σε υψηλή κερδοφορία μακροπρόθεσμα και στη δυνατότητα της να παρέχει υψηλές αποδόσεις στους μετόχους.

Διαφάνεια σε σχέση με τους Stakeholders

Η ενίσχυση της διαφάνειας είναι ιδιαίτερα σημαντική για μια επιχείρηση γιατί συμβάλλει στη μείωση και παρεμπόδιση της διαφθοράς, για αυτό το λόγο κρίνεται απαραίτητο η απεικόνιση των οικονομικών στοιχείων τόσο στο Διαδίκτυο όσο και στις εφημερίδες. Με αυτό τον τρόπο αναπτύσσει μια περισσότερο άμεση και επικεντρωμένη σχέση με τους stakeholders. Επιπλέον συμβάλλει στην αύξηση κατανόησης των Stakeholders προς την εταιρεία (τις λειτουργίες, τους περιορισμούς της και κλπ) καθώς επίσης και στην κατανόηση της εταιρείας προς τους stakeholders (τις αντιλήψεις τους, θέματα ιδιαίτερης σημασίας). Τέλος συμβάλλει στο χτίσιμο μακροχρόνιων σχέσεων εμπιστοσύνης)

Ορθή Εταιρική Διακυβέρνηση

Με τον όρο εταιρική διακυβέρνηση εννοούμε το σύστημα με το οποίο οι εταιρείες παρακολουθούνται και ελέγχονται. Το σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης εξειδικεύει τη διάρθρωση των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων μεταξύ των διαφορετικών συμμετεχόντων σε μια εταιρεία όπως το Διοικητικό Συμβούλιο, τα ανώτατα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη, τους μετόχους (stakeholders) και άλλους εταίρους (stakeholders), πχ εργαζόμενοι, προμηθευτές και άλλοι. Η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί έναν τρόπο να προσεγγισθεί και να επιλυθεί το βασικό πρόβλημα του «εντολέα- εντολοδόχου» (principal-agent problem), πως δηλαδή θα επιλεγούν οι ικανότεροι διαχειριστές της εταιρείας (εντολοδόχοι), και κυρίως με ποιον τρόπο θα είναι αξιόπιστοι και θα λογοδοτούν στους μετόχους- επενδυτές (εντολείς). Για τη Διοίκηση της εταιρείας, η ορθή και υπεύθυνη

εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία αξίας για τους μετόχους της και για τη διαφύλαξη του εταιρικού συμφέροντος. Οι εφαρμοζόμενες από την Εταιρεία αρχές και πρακτικές αποτυπώνονται στο Καταστατικό, τον Εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας.

Ανταπόκρισης της ΧΑΛΚΟΡ είναι να προσπαθήσει να αυξήσει την κερδοφορία και να υπάρχει βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων σε σχέση με τα προηγούμενα έτη. Επιπλέον να υπάρχει διεύρυνση σε νέες αγορές και ανάπτυξη των προϊόντων. Τέλος διαρκή παροχή ενημέρωσης και έκδοση των Απολογισμών (Ετήσιος και Εταιρικής υπευθυνότητα & Βιώσιμης Ανάπτυξης)

3.2.2.2 Πελάτες

Οι **πελάτες** ενδιαφέρονται σε τρεις βασικούς άξονες α) Υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης β) Υποστήριξη μετά την πώληση γ) Ενημέρωση πελατών για τις εξελίξεις στην αγορά καθώς και σχετικά με τα προϊόντα της εταιρείας.

Υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης

Η εξυπηρέτηση των πελατών στον τομέα των βιομηχανικών παροχής υπηρεσιών εξακολουθεί να αποκτά μεγάλη σημασία. Οι καταναλωτές έχουν όλο και μεγαλύτερη επίγνωση των εναλλακτικών λύσεων που προσφέρονται από ανταγωνιστικές τάσεις έχει οδηγήσει στην αύξηση των προσδοκιών του πελάτη. Οι προσδοκίες είναι οι επιθυμίες ή τα θέλω των πελατών όπου διαμορφώνονται με βάση την προηγούμενη εμπειρία από μια εταιρεία και το μείγμα μάρκετινγκ των εισροών που περιέχει τα φυσικά στοιχεία, τη διαδικασία και τους ανθρώπους (Booms and Bitner, 1981).

Οι *Leonard και Sasser(1982)* υποστηρίζουν ότι η ποιότητα έχει καταστεί μείζονα στρατηγική μεταβλητή στη μάχη για το μερίδιο αγοράς. Αυτό αντανakλάται από τους *Berry et al. (1989)* που πιστεύουν ότι η υπεροχή της εξυπηρέτησης αποτελεί το βασικό στρατηγικό όπλο. Έτσι, η ποιότητα είναι συχνά μια μεταβλητή-κλειδί στο στρατηγικό σχεδιασμό και οι οργανισμοί που γίνονται ηγέτες στη ποιότητα υπηρεσιών χαρακτηρίζονται από τη δέσμευση της διοίκησης και μιας εταιρικής κουλτούρας που ενθαρρύνει τον καταναλωτή και δίνει έμφαση στη ποιότητα ολόκληρης της εταιρείας.

Διάφορες μελέτες έχουν εστιάσει στη σχέση μεταξύ ικανοποίησης πελάτη σε επίπεδο επιχείρησης και επίδοσης. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ικανοποίηση του πελάτη παρέχει μια ποικιλία οικονομικών ωφελειών στην επιχείρηση. Για παράδειγμα, η ικανοποίηση του πελάτη έχει βρεθεί να αυξάνει τα έσοδα (Gomez et al., 2004), καθιστά τη ζήτηση πιο ανελαστική (Anderson, 1996), και μειώνει τις δαπάνες για νέους πελάτες και την ενασχόληση με τη φτωχή ποιότητα, τις ατέλειες και τις διαμαρτυρίες (Anderson et al., 1997).

Υποστήριξη μετά την πώληση

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει ένας αυξανόμενος ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών λόγω των αυξανόμενων ζητήσεων αγοράς καθώς και των τεχνολογικών καινοτομιών. Αυτό έχει ως συνέπεια οι εταιρείες να επικεντρώνονται στο marketing δηλαδή τι ενέργειες πρέπει να εφαρμόσουν ώστε να έχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Στη σημερινή εποχή λόγω του Διαδικτύου, οι πελάτες ενδιαφέρονται να μάθουν τι προσφέρει η κάθε εταιρεία όχι μόνο στην κατασκευή και στη σχεδίαση αλλά και τι άλλες υπηρεσίες προσφέρουν όπως στη διανομή των προϊόντων αλλά και την υποστήριξη μετά την πώληση.

Σύμφωνα με το Goffin (1999 & 2001), οι υπηρεσίες μετά την πώληση είναι πολύ σημαντικές γιατί:

- ✓ Ικανοποιούν τον πελάτη και μακροχρόνια τις σχέσεις του με αυτόν
- ✓ Είναι δυνατόν να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ύπαρξη διαφοροποίησης στα προϊόντα γίνεται ολοένα και περισσότερο δύσκολη στις μέρες μας επομένως θα πρέπει οι εταιρείες να προσεγγίσουν τους καταναλωτές με διαφορετικούς τρόπους όπως παροχή υπηρεσιών
- ✓ Είναι γεγονός ότι ένα μεγαλύτερο μέρος από τα ελαττωματικά προϊόντα δεν οφείλεται μόνο στην εταιρεία αλλά και στον προμηθευτή. Επομένως θα πρέπει να υπάρξουν οι κατάλληλες ενέργειες για σωστή επιλογή τους.

Ενημέρωση πελατών για τις εξελίξεις στην αγορά καθώς και σχετικά με τα προϊόντα της εταιρείας

Όσο περισσότερο «εμπλέκονται» οι πελάτες σε μια εταιρεία τόσο «προσκολλούνται» στις εταιρείες. Πολλές από τις εταιρείες αντιμετωπίζουν τους πελάτες σαν συνεργάτες, τους βοηθάνε στη σχεδίαση νέων προϊόντων ή βελτιώνουν τις υπηρεσίες που τους παρέχουν.

Η ΧΑΛΚΟΡ προσπαθεί να ανταποκριθεί στις παραπάνω απαιτήσεις για να υπάρχει το customer loyalty . Οι ενέργειες που πραγματοποιεί είναι οι εξής

- ✓ Διενέργεια έρευνας ικανοποίησης των εργαζομένων
- ✓ Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων έρευνας και λήψη διαρθρωτικών μέσων
- ✓ Λειτουργία ειδικού τμήματος τεχνικής υποστήριξης μετά την πώληση

3.2.2.3 Εργαζόμενοι

Η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα βασικά θέματα της οργανωτικής ψυχολογίας γιατί θεωρείται πως έχει άμεση σχέση τόσο με τη ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού, όσο και με το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων να έχουν υψηλή αποδοτικότητα και σε πολλές περιπτώσεις σταθερό, μόνιμο και ικανοποιημένο προσωπικό. Τα θέματα τα οποία επικεντρώνεται είναι: α) εργασιακά & ασφαλιστικά θέματα β) θέματα αξιολόγησης προσωπικού γ) ανάπτυξης και εξέλιξης προσωπικού.

Εργασιακά & ασφαλιστικά θέματα

Στη σύγχρονη οικονομική συγκυρία οι εργαζόμενοι με καθεστώς εξαρτημένης εργασίας δρουν ως παράγοντες διαμορφωτικοί των επιχειρηματικών / οικονομικών στόχων που θέτει ο εκάστοτε εργοδότης. Η γνώση από πλευράς τους των δικαιωμάτων με τα οποία τους εξοπλίζει η εργατική νομοθεσία είναι αδιαμφισβήτητης σημασίας. Συνδέεται άμεσα με την αναγνώριση σε συνταγματικό επίπεδο της αξίας του ανθρώπου ως ύψιστη υποχρέωση της πολιτείας (άρθρο 2 του συντάγματος (Καζάκος Άρις,2012). Ο εργαζόμενος υπόκειται σε καθεστώς νομικής και προσωπική εξάρτησης και στην πλειοψηφία των περιπτώσεων η μισθωτή εργασία αποτελεί το αποκλειστικό μέσο βιοπορισμού για μεγάλη κατηγορία εργαζομένων. Η γνώση βασικών εργασιακών δικαιωμάτων όπως πχ ύψους μισθού,

ωραρίου, αδειών, προστασίας από εργατικά ατυχήματα αίρει την εξορισμού δομική ανισότητα στη σχέση εργοδότη-εργαζομένων, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να έχουν σαφή πληροφόρηση για το καθεστώς υπό το οποίο καλούνται να παρέχουν εργασία, όπως πχ για συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας και κατ' αυτό τον τρόπο να παρέχεται μια ποιοτικότερη και αποδοτικότερη εργασία από μέρους τους (Καζάκος Άρις,2012). Ο θεσμός των επιχειρησιακών συμβάσεων, τα δικαιώματα πληροφόρησης σε περίπτωση ομαδικών απολύσεων, όλα τα συμμετοχικά δικαιώματα που προβλέπονται από τον Ν. 1767/1988 καταδεικνύουν ότι η εργασιακή σχέση είναι μια *sui generis* σχέση με έντονο προσωπαγή χαρακτήρα και προσωπική εξάρτηση του εργαζόμενου από τον εργοδότη, γεγονός που καθιστά αναγκαία τη λεπτομερή πληροφόρηση του εργαζόμενου για το νομικό πλαίσιο υπό το οποίο θα παρέχεται και ταυτόχρονα θα «προστατεύεται» η εργασία του.

Θέματα αξιολόγησης προσωπικού

Με τον όρο αξιολόγηση απόδοσης είναι η διαδικασία κατά την οποίαν οι εταιρείες αξιολογούν τις ατομικές επιδόσεις των εργαζομένων. Ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν πληροφόρηση σχετικά με το αποτέλεσμα της αξιολόγησης τους ώστε να διαμορφώνουν τη μελλοντική τους συμπεριφορά .Η ανάγκη αυτή είναι περισσότερο εμφανής στους προσληφθέντες που προσπαθούν να κατανοήσουν τη δομή και τις απαιτήσεις της δουλειάς τους (Werther & Davis, 1996).

Εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν τη διαδικασία αξιολόγησης ως εργαλείο καθορισμού των μελλοντικών τους αποδοχών και της επαγγελματικής τους εξέλιξης είναι περισσότερο δεκτικοί στη στοχοθέτηση, την παροχή κινήτρων για την επίτευξη του αποτελέσματος και εν τέλει είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την αναγνώριση των προσπαθειών τους (Burk et all ,1978).

Ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού

Ως ανάπτυξη ορίζεται η παροχή ευκαιριών για διερεύνηση προσωπικότητας, η προσαρμογή στην εργασία και η έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων τα οποία έχουν διοικητικά καθήκοντα. Η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων είναι και αυτή μια διαδικασία μάθησης, όμως έχει μεγάλο χρονικό ορίζοντα και ο στόχος είναι ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες που θα τις χρησιμοποιεί στο μέλλον , σε εργασίες που

απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία. Η ανάπτυξη έχει ένα χαρακτήρα περισσότερο ανθρωποκεντρικό αφού η όλη η διαδικασία μάθησης στοχεύει στο πως ο εργαζόμενος θα καταστεί ικανός και θα αναπτυχθεί ως προσωπικότητα (Μπουραντάς,2003)

Η προσπάθεια ανάπτυξης των εργαζομένων αποβλέπει σε μια αλλαγή προσανατολισμένη προς τους επιθυμητούς στόχους, στη συνέχεια παραθέτουμε κάποιους από αυτούς (Μπουραντάς ,2003 ; Schuler & Jackson ,2006):

- ✓ Η συνειδητοποίηση από τα στελέχη του τι περιμένει από αυτούς η επιχείρηση
- ✓ Ο εντοπισμός εργαζομένων με τα κατάλληλα χαρακτηριστικά και η προετοιμασία τους προκειμένου να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικά προσωπικά σχέδια ανάπτυξης
- ✓ Η ανάπτυξη της κατανόησης των προβλημάτων της ανθρώπινης συμπεριφοράς

Εύκολη πρόσβαση σε εξειδικευμένο προσωπικό

Οι σύγχρονες τεχνολογίες παραγωγής έχουν γίνει αρκετά πολύπλοκες και η οργάνωση των σύγχρονων μονάδων παραγωγής καθώς και των δικτύων διανομής επιβάλλουν την ύπαρξη εξειδικευμένων ατόμων που θα στελεχώσουν τις ανάλογες θέσεις. Επομένως η εύρεση του ενδεδειγμένου ανθρωπίνου δυναμικού αποτελεί παράγοντα με ιδιαίτερη βαρύτητα στην επιλογή της θέσης των εγκαταστάσεων, ειδικά αν πρόκειται για μονάδα παραγωγής υψηλής τεχνολογίας.

Λαμβάνοντας όλα αυτά υπόψη η ΧΑΛΚΟΡ έχει μια συνεχή επικοινωνία με τους εργαζομένους και προσπαθεί να ανταποκριθεί στα φλέγοντα θέματα, τα οποία παρουσιάζονται με συγκεκριμένους τρόπους:

- ✓ Εφαρμογή συστήματος αξιολόγησης προσωπικού
- ✓ Εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης
- ✓ Πρόσθετες παροχές προς το σύνολο των εργαζομένων
- ✓ Μηνιαίες ενημερώσεις της Γενικής Διεύθυνσης προς όλο το προσωπικό
- ✓ Εφαρμογή πολιτικής «Ανοικτών Θυρών» για συνεχή διάλογο μεταξύ εργαζομένων και Διοίκησης της εταιρίας

3.2.2.4 Προμηθευτές

Οι προμηθευτές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εταιρεία για αυτό απαιτείται αντικειμενική αξιολόγηση. Για το λόγο ότι η σωστή επιλογή των προμηθευτών αποτελεί πηγή εσόδων ως προς την εταιρεία. Δεδομένων των ραγδαίων αλλαγών στην αγορά και του αυξανόμενου ανταγωνισμού, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις ξεπερνούν τη συναλλακτική σχέση με τους προμηθευτές και προσανατολίζονται προς το να δημιουργήσουν μακροχρόνιες σχέσεις κοινής ωφέλειας και για τις δύο πλευρές. Ως ανάπτυξη προμηθευτών εννοείται κάθε προσπάθεια που γίνεται από την εταιρεία να αυξήσει την απόδοση ή και τις ικανότητες των προμηθευτών ώστε να ικανοποιήσει τις δικές της βραχυχρόνιες ή και μακροχρόνιες ανάγκες παράλληλα με τους προμηθευτές.

Αξιοκρατική / αντικειμενική αξιολόγηση

Η αξιολόγηση των επενδυτών είναι σημαντική δραστηριότητα για τις επιχειρήσεις και συγκεκριμένα για τον υπεύθυνο του εφοδιασμού. Οι βασικοί παράγοντες είναι η ποιότητα, η τιμή, ο χρόνος παράδοσης και εξυπηρέτησης. Οι διαδικασίες επιλογής των προμηθευτών εφαρμόζονται σε τέσσερις τουλάχιστον αγοραστικές δραστηριότητες.

Αξιολόγηση Δυνητικών προμηθευτών: Για την ανανέωση των προμηθευτών αποτιμώνται οι δυνατότητες νέων προμηθευτών με τους οποίους η επιχείρηση προτίθεται να αναπτύξει μελλοντική συνεργασία. Η αποτίμηση γίνεται με τη βοήθεια προεπιλεγμένων δεικτών και διαδικασιών μέτρησης που συνιστούν το σύστημα αξιολόγησης.

Αξιολόγηση Προσφορών: Η διαδικασία εφαρμόζεται με βάση την επιλογή προσφορών για την προμήθεια είδους.

Αξιολόγηση προμηθευτών με περιβαλλοντικά κριτήρια

Οι νομοθετικές ρυθμίσεις, οι κανονισμοί τα πρότυπα αλλά και η ευαισθητοποίηση των εταιρειών γύρω από την προστασία του περιβάλλοντος έχει προσθέσει μια επιπλέον κατηγορία στα κριτήρια επιλογής των προμηθευτών. Η αξιολόγηση των διεργασιών που εφαρμόζει ο προμηθευτής περιλαμβάνει τη διεργασία παραγωγής. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται είναι πηγές ενέργειας που χρησιμοποιούνται από τον προμηθευτή, αλλά και ο τρόπος που χρησιμοποιούνται, δηλαδή, αν γίνονται προσπάθειες για εξοικονόμηση

ενέργειας. Ένα άλλο κίνητρο είναι τα επικίνδυνα απόβλητα που προέρχονται από την παραγωγική διαδικασία και η διαχείριση τους.

Ενημέρωση προμηθευτών για τις εξελίξεις της αγοράς

Οι εταιρείες που θέλουν να αναπτύξουν τους προμηθευτές και να αποκτήσουν τα οφέλη από τη συνεργασία. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να έχουν ενεργή συμμετοχή και να προσφέρουν τη βοήθεια τους για την επίλυση προβλημάτων των προμηθευτών πριν εκείνοι ζητήσουν. Επίσης θα πρέπει να δίνονται κίνητρα για βελτίωση απόδοσης των προμηθευτών.

Συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται κυρίως για την ποιότητα και τη δικαιοσύνη στο εργασιακό τους περιβάλλον, οι επενδυτές για τη δυνατότητα κέρδους και την ευελιξία, οι πελάτες για την ποιότητα των προϊόντων και εξυπηρέτηση και τέλος οι κοινότητες για τον αν η εταιρία προάγει σωστά τα δικαιώματα και καθήκοντα του πολίτη, πολλοί από τους οποίους είναι κοινοί για τις διάφορες ομάδες.

Συνεχής Ανεφοδιασμός

Το CRP (Συνεχής αναπλήρωση αποθεμάτων) σχετίζεται με την μεταφορά της ευθύνης αναπλήρωσης της αποθήκης της επιχείρησης στον προμηθευτή. Συγκεκριμένοι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τα συνεργαζόμενα μέρη για πλήρη εκμετάλλευση των δυνατών ωφελειών από το CRP (Raghunathan S. and Arthur B, 2001):

- Προσεκτική επιλογή προϊόντων που να επιτρέπει επίτευξη οικονομιών κλίμακας στη διαμόρφωση παραγγελιών και στις μεταφορές (πχ γεμάτο φορτηγό ανά προϊόν)
- Κατάλληλες διαδικασίες και συστήματα του προμηθευτή έτσι ώστε να μπορεί να εγγυηθεί υψηλό επίπεδο διαθεσιμότητας προϊόντων και επίπεδο εξυπηρέτησης.
- Κρίσιμη μάζα από συνεργασίες (που να καλύπτει το 40% των όγκων μονάδων παραγωγής ανά μονάδα παραγωγής) για να επιτευχθούν οικονομίες παραγωγής στον προμηθευτή.
- Προσεκτική διερεύνηση των συνεργασιών στα πλαίσια του CRP, που να δικαιολογούν το κόστος που αναλαμβάνει ο προμηθευτής.

Πρόβλεψη της ζήτησης των πελατών

Η μεθοδολογία αυτή λέγεται Vendor Managed Inventory (VMI) και είναι η ανώτερη μορφή συνεργασίας ανάμεσα στους προμηθευτές και τους πελάτες τους. Η πρακτική VMI στην απλούστερη μορφή επιτρέπει στον προμηθευτή να αναπληρώνει το απόθεμα της εταιρίας, αφού προβλέψει τις παραγγελίες των πελατών της βασιζόμενος στα στοιχεία των πωλήσεων και του επιπέδου του αποθέματος τα οποία παρέχονται από την ίδια εταιρία. Οι πωλητές πρέπει να έχουν συνεχή πληροφόρηση για να μπορούν να ικανοποιήσουν τη ζήτηση των προϊόντων. Ο προμηθευτής είναι υπεύθυνος για την άμεση αναπλήρωση αποθεμάτων. Σύμφωνα με τους Bookbinder James, Gumus M. and Jewkes E. (2008) υπόκεινται σε μια σειρά από προϋποθέσεις:

- *Ανάπτυξη εμπιστοσύνης προμηθευτή – πελάτη.* Ο προμηθευτής εμπιστεύεται πως ο πελάτης θα του παρέχει ακριβή στοιχεία με στόχο το σχεδιασμό του προγράμματος παραγωγής, προμηθειών και αποστολών. Ο Πελάτης δε θα εμπιστεύεται ότι ο προμηθευτής του έχει δώσει τις απαραίτητες ποσότητες στην ώρα τους.
- *Η χρήση τεχνολογίας για την ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων (Electronic data Interchange- EDI).* Ο προμηθευτής χρησιμοποιεί την τεχνολογία EDI για να ενημερώσει τον πελάτη του για τον πρόγραμμα των αποστολών, την επιβεβαίωση των προϊόντων και την τιμολόγηση. Χωρίς EDI ή μια on line σύνδεση ανάμεσα στον πελάτη και στον προμηθευτή, η εφαρμογή του VMI είναι αδύνατη.
- Είναι η οργάνωση της αποθήκης τόσο του προμηθευτή όσο και του πελάτη. Η αποθήκη του προμηθευτή θα πρέπει να είναι ικανή να διακινήσει με ταχύτητα και ακρίβεια τα προϊόντα, παρέχοντας ταυτόχρονα μια σαφή εικόνα για το τι χρειάζεται και πότε. Αντίστοιχα η αποθήκη του πελάτη θα πρέπει να καταγράφει όλες τις συναλλαγές και τις διακινήσεις που γίνονται στα προϊόντα έτσι ώστε τα στοιχεία αυτά να μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από τον προμηθευτή.

3.2.2.5 Τοπικές Κοινωνίες

Η εταιρεία θεωρεί την τοπική κοινωνία ως ένα σημαντικό stakeholder γιατί βασικός γνώμονας για την λήψη αποφάσεων, είναι οι τυχόν αντιδράσεις της τοπικής κοινωνίας. Για την αποφυγή των αντιδράσεων η εταιρεία εφαρμόζει ενέργειες οι οποίες

πραγματοποιούνται για την προστασία του περιβάλλοντος καθώς και άλλες κοινωνικές δράσεις που εφαρμόζονται για το καλό της τοπικής κοινωνίας όπως χορηγίες και λοιπά. Επιπλέον μια σημαντική ενέργεια η οποία εφαρμόζεται είναι η πρόσληψη εργατικού δυναμικού από την τοπική κοινωνία, με στόχο να μειωθεί η ανεργία της εν λόγω περιοχής καθώς και επίσης οι κάτοικοι να θεωρήσουν την εταιρεία ως ένα μέρος της τοπικής τους κοινωνίας. Κύριο αποτέλεσμα των παραπάνω είναι η ενίσχυση της τοπικής επιχειρηματικότητας αφού εισάγονται νέα κεφάλαια και ανοίγουν νέες θέσεις εργασίας.

Η ΧΑΛΚΟΡ ακολουθεί τις εξής ενέργειες για να είναι ικανοποιημένη η Τοπική Κοινωνία

- ✓ Δίνεται προτεραιότητα στην πρόσληψη από τις τοπικές περιοχές
- ✓ Το 41% του ανθρώπινου δυναμικού της Εταιρίας προέρχεται από την Τοπική Κοινωνία
- ✓ Επιλογή τοπικών προμηθευτών
- ✓ Υποστήριξη τοπικών φορέων / χορηγικές δράσεις
- ✓ Εθελοντικές δράσεις εργαζομένων

Συνοπτική Απεικόνιση των Stakeholders

Μέτοχοι – Επενδυτές

- Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας
- Διαφάνεια στις σχέσεις με τους Stakeholders
- Ορθή εταιρική Διακυβέρνηση

Πελάτες

- Υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης
- Υποστήριξη μετά την πώληση
- Ενημέρωση πελατών για τις εξελίξεις στην αγορά καθώς και σχετικά με τα προϊόντα της εταιρείας

Ανθρώπινο Δυναμικό

- Εργασιακά και ασφαλιστικά θέματα
- Θέματα αξιολόγησης προσωπικού
- Ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού

Προμηθευτές

- Αξιοκρατική/αντικειμενική αξιολόγηση
- Αξιολόγηση προμηθευτών με περιβαλλοντικά κριτήρια
- Ενημέρωση προμηθευτών για τις εξελίξεις της αγοράς

Τοπικές Κοινωνίες

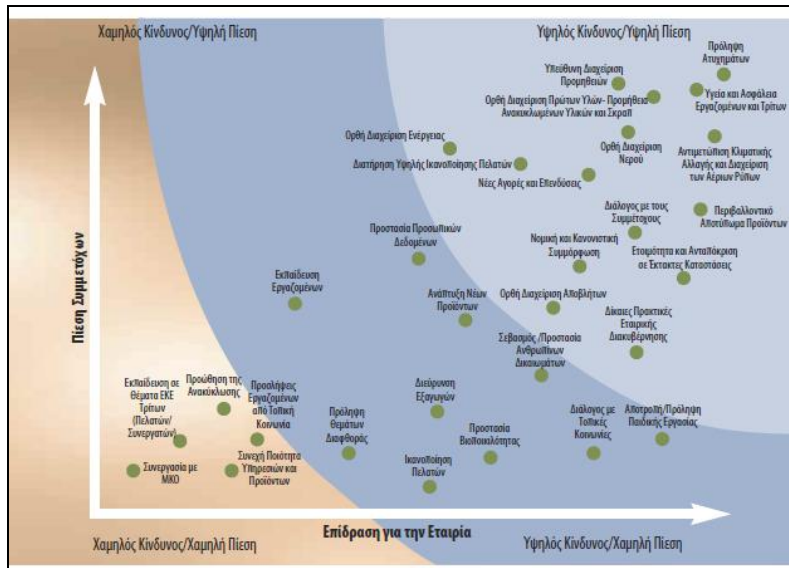
- Ανταπόκριση της εταιρείας σε θέματα τοπικής κοινωνίας
- Πρόσληψη προσωπικού από την τοπική κοινωνία
- Ενίσχυση της τοπικής επιχειρηματικότητας

Κρατικοί & Θεσμικοί Φορείς

- Συμμόρφωση με τον ισχύον νομοθετικό πλαίσιο και τους κανονισμούς
- Στήριξη δράσεων και προγραμμάτων της Πολιτείας

Η εταιρεία επικοινωνεί με κάθε ομάδα Stakeholders μέσω διαφορετικών μέσων και καναλιών επικοινωνίας που έχει αναπτύξει. Επιδιώκει να επικοινωνεί σε τακτική βάση με όλες τις ομάδες των stakeholders, να αφουγκράζεται τα βασικά θέματα που σχετίζονται με την κάθε ομάδα και να συνεργάζεται με αυτές με στόχο τα αμοιβαία οφέλη και την παραγωγή αξίας για όλους όσοι συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με την ΧΑΛΚΟΡ.

Στο διάγραμμα 3.4 παρουσιάζεται η προτεραιότητα των σημαντικών θεμάτων της εταιρείας όπως πρόέκυψε .



Διάγραμμα 3.4: Προτεραιότητα θεμάτων της ΧΑΛΚΟΡ

Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Ευθύνης 2012

3.3 To Balance Scorecard της ΧΑΛΚΟΡ

Οι σημαντικότερες επιδράσεις της προς τους stakeholders εντοπίζονται σε συνάρτηση με τις βασικές ομάδες με τις οποίες αλληλεπιδρά. Αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, τους μετόχους, τους πελάτες και τους προμηθευτές. Συνεπώς ο τρόπος επιλογής των αριθμοδεικτών έχει υλοποιηθεί με βάση αυτή τη θεώρηση.

Η Εταιρεία περιλαμβάνει ένα ολοκληρωμένο σύστημα παρακολούθησης της υλοποίησης της στρατηγικής, η οποία συντονίζει όλους τους απαραίτητους και υλικούς πόρους ώστε να λειτουργούν με το βέλτιστο τρόπο για τον κοινό στόχο. Υπάρχει εξειδικευμένος manager ο οποίος ασχολείται αποκλειστικά με τα key performance indicators και η εργασία του είναι να συντονίζει μια ομάδα «Εταιρικής Υπευθυνότητας», η οποία πραγματοποιεί συναντήσεις σε μηνιαία βάση, κατά τις οποίες εξετάζει τα ζητήματα που προκύπτουν και σχεδιάζει δράσεις.

Άλλωστε η Εταιρεία ήταν η πρώτη η οποία έβαλε SAP στον Όμιλο πριν από 15 χρόνια και εκτός από το SAP, περιλαμβάνει και 2 επιχειρηματικής ευφυΐας εργαλεία (Business intelligence tools, BI). Ο κύριος στόχος είναι η αυτοματοποιημένη λήψη, η διάχυση και η χρήση της πληροφορίας μέσω της ύπαρξης πολλών KPIs.

3.3.1 Χρηματοοικονομική Πτυχή

➤ Αύξηση Εσόδων

Αποτελεί μια κλασική στρατηγική επιλογή. Η εταιρεία προσπαθεί να αυξήσει διαρκώς τα έσοδα μέσω πολλών πρωτοβουλιών και άλλων στρατηγικών στόχων. Στην αρχή κάθε έτους καταρτίζεται ο προϋπολογισμός, ο οποίος παρουσιάζεται στους μετόχους και απεικονίζει τη μελλοντική πορεία της εταιρείας με βάση τους στόχους και τις παραδοχές που έχουν θέσει. Με τον όρο προϋπολογισμό εννοούμε των καθορισμών στόχων και αντικειμενικών σκοπών που όχι μόνο προσφέρουν ένα μέσο μέτρησης της πραγματικής απόδοσης. Η χρησιμότητα σύνταξης του έχει πολύ μικρή σημασία και βοηθά ελάχιστα εάν δε συνοδεύεται από εργαλεία ελέγχου επίτευξης προκαθορισμένου στόχου. Ο σωστός προϋπολογιστικός έλεγχος είναι μέσο αποφυγής περιπετειών και επιτρέπει την ανάληψη διορθωτικών ενεργειών αμέσως μόλις εντοπιστούν αποκλίσεις αρνητικές που μας πείθουν ότι οδηγούνται εκτός των στόχων. Για αυτό κρίνεται απαραίτητο κατά τη διάρκεια του έτους να γίνονται αναθεωρήσεις του προϋπολογισμού, με στόχο τη διαμόρφωση του αποτελέσματος με βάση την εκάστοτε παρουσιαζόμενη κατάσταση.

Μείωση του Κεφαλαίου Κίνησης

Στην πράξη η έννοια του «κεφαλαίου κίνησης» αναφέρεται στα χρηματικά ποσά που ενδεχομένως δανείζεται η επιχείρηση από πιστωτικά ιδρύματα (τράπεζες, κλπ) ή εξοικονομεί από τη μη διανομή κερδών ή συγκεντρώνει από αύξηση των ιδίων κεφαλαίων της .

Η επιχείρηση οφείλει να διατηρεί επαρκείς χρηματικούς πόρους για να πληρώνει τους λογαριασμούς που εμφανίζονται. Όταν η επιχείρηση δε τα καταφέρει στον τομέα αυτό σημαίνει ότι έχει εξαντλήσει την ρευστότητα της και βρίσκεται σε πολύ δύσκολη χρηματοοικονομική κατάσταση.

Όταν εξαντλούνται τα μετρητά το management της επιχείρησης χάνει τη δύναμη να αποφασίζει ελεύθερα και ανεξάρτητα. Κάποιος εξωτερικός παράγοντας, όπως και κάποιος ανικανοποίητος πιστωτής ή μια τράπεζα που δεν έχουν εξοφληθεί τα δάνεια της, θα αποφασίσουν για την τύχη της εταιρείας. Η τύχη μπορεί να είναι πτώχευση, αναγκαστική ανασυγκρότηση ή συνέχιση των δραστηριοτήτων με διαφορετική μορφή. Η

πραγματικότητα είναι ότι η διοίκηση έχει χάσει την εξουσία. Είναι επίσης πιθανό οι ιδιοκτήτες να έχουν χάσει ολόκληρη την επένδυσή τους

Για να έχουμε μια καλή εικόνα της κατάστασης θα πρέπει να χρησιμοποιούνται οι κατάλληλοι συγκριτικοί δείκτες που μπορεί να προέρχονται από διάφορες πηγές, όπως ιστορικά στοιχεία, καταστάσεις λογαριασμών και ανταγωνιστών και κάθε είδους δημοσιευμένα στοιχεία. Ένα καθοριστικό μέγεθος στην ολοκληρωμένη κατάρτιση τέτοιων δεικτών, είναι η αριθμητική αξία του Κεφαλαίου Κίνησης.

Το Κεφάλαιο Κίνησης αθροίζονται τα παρακάτω ποσά που αναφέρονται σε υποκατηγορίες του ισολογισμού, στην συγκεκριμένη κατηγορία:

1. Αποθέματα
2. Απαιτήσεις (εκτός από το «Κεφάλαιο εισπρακτέο στην επόμενη χρήση»)
3. Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις (εκτός των Δανειών)

Κεφάλαιο Κίνησης = Αποθέματα + Απαιτήσεις-Υποχρεώσεις

Η διαφορά αυτή (Κυκλοφορούν Ενεργητικό–Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις) αντιπροσωπεύει την αξία των κυκλοφορούντων στοιχείων του Ενεργητικού της επιχείρησης, που απομένει, αν υποθέσουμε ότι όλες οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις έχουν εξοφληθεί. Είναι δηλαδή, η αξία του κυκλοφορούντος ενεργητικού, που δεν οφείλεται στους, με οποιαδήποτε μορφή, βραχυχρόνιους δανειστές της οικονομικής μονάδας. Εάν το Κεφάλαιο Κίνησης είναι θετικό, όπως φαίνεται από τον ορισμό του, τα εύκολα ρευστοποιήσιμα στοιχεία (κυκλοφορούν ενεργητικό) καλύπτουν τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις με συνέπεια την ικανότητα της επιχείρησης να πληρώνει χωρίς προβλήματα.

Συγκεκριμένα ο Όμιλος ΧΑΛΚΟΡ προσπαθεί να μειώσει το Εμπορικό Κεφάλαιο Κίνησης. Σας παραθέτουμε τα στοιχεία του Εμπορικού κεφαλαίου κίνησης από τις χρονιές 2005 έως 2012 (Πίνακας 3.1).

Πίνακας 3.1 : Απεικόνιση του Εμπορικού Κεφαλαίου Κίνησης (Commercial Working Capital)

Commercial Working Capital									
Group 1	GROUP	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
HALCOR	Copper	185	278	303	191	175	205	174	163
	Cables	101	136	158	114	98	110	116	112
Σύνολο - HALCOR		286	414	461	305	273	314	289	275

Πηγή: Δημοσιευμένα στοιχεία της ΧΑΛΚΟΡ

Παρατηρούμε ότι η μείωση του Κεφαλαίου Κίνησης για το 2012 είναι 12% σε σύγκριση με το 2010 (275 εκ.€ vs. 314 εκ.€)

- Μείωση Αποθέματος

Το κόστος του μετάλλου είναι υψηλό και αυξάνεται διαρκώς . Η Εταιρεία έχει θέσει αυστηρούς στόχους (target DIO), με σκοπό την ύπαρξη διαρκούς παρακολούθησης τους. Ένας από τους βασικούς στόχους είναι η μείωση των τελικών προϊόντων, αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της στροφής τους από καταναλωτικά σε βιομηχανικά προϊόντα, λόγω ότι οι παραγγελίες των βιομηχανικών προϊόντων είναι κατόπιν παραγγελίας (make to order) και όχι make to stock.

Γίνεται προσπάθεια συντονισμού των πρώτων υλών, συγκεκριμένα οι ενέργειες που θα πραγματοποιηθούν είναι α) Η έγκαιρη προμήθεια με τις απαιτούμενες πρώτες ύλες ώστε να μην παρεμποδίζεται η ομαλή λειτουργία της παραγωγής. β) Αύξηση της ποσότητας του scrap με στόχο την αλλαγή του mix δηλαδή να φτιάξουν τα ίδια προϊόντα με χαμηλότερο κόστος αλλά η χρέωση θα είναι η ίδια όπως εάν χρησιμοποιούσε «καθαρό» χαλκό.

Επίσης γίνεται προσπάθεια μείωσης του ημιέτοιμου προϊόντος. Αρχικά η παραγωγή της παραπάνω Εταιρείας έχει ιδιομορφία ως προς την παραγωγική της διαδικασία, συγκεκριμένα η πρώτη ύλη μπαίνει στην πρέσα και μετά υπάρχουν διακλαδώσεις μηχανών οι οποίες μπορούν να παράγουν περισσότερα από ένα τελικά προϊόντα, δηλαδή μπορεί να χρησιμοποιηθεί μια μπιγιέτα και να παραχθούν 7 διαφορετικά προϊόντα, αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο την ποσότητα του Ημιέτοιμου προϊόντος. Το 2013 εισήγαγαν σύστημα Advance programming Scheduling System το οποίο σου κάνει optimize planning για όλες τις διαθέσιμες ποσότητες , μειώνοντας το χρόνο παραγωγής άρα θα έχεις και λιγότερη ποσότητα WIP (Work In Progress).

Τέλος επιδιώκουν τη μείωση των μη κινήσιμων αποθεμάτων (slow moving). Με τον όρο μη κινήσιμα αποθέματα είναι τα αποθέματα, τα οποία δεν έχουν χρησιμοποιηθεί παραπάνω από ένα χρόνο. Ο βασικός στόχος είναι η καταγραφή τους και η διαγραφή από το ισοζύγιο αποθήκης ή η πώλησή τους σε πολύ χαμηλή τιμή.

Στον πίνακα 3.2 απεικονίζονται οι πραγματικές ημέρες των αποθεμάτων για το χρονικό διάστημα 2010-2012 και ο στόχος που έχει τεθεί για το 2013. Αυτό που αξίζει να επισημανθεί είναι η δραστική μείωση των αποθεμάτων των α' υλών κατά 50% από το 2010 μέχρι και το 2012. Επίσης φαίνεται και η προσπάθεια μείωσης των ημιτέτοιμων προϊόντων (από 25 ημέρες σε 21 ημέρες) για το 2013.

Πίνακας 3.2: Απεικόνιση των DIO (Days Inventories Outstanding)

	2010	2011	2012	2013
Raw Materials	30	16	15	15
Semi Finished	25	25	23	21
Finished	26	24	20	19

Πηγή: Δημοσιευμένα στοιχεία της ΧΑΛΚΟΡ

- Μείωση των ημερών των πελατών

Οι μέρες που πληρώνει ένας πελάτης είναι ιδιαίτερα σημαντικός οικονομικός δείκτης και οποίος απεικονίζει τη ρευστότητα μιας επιχείρησης, δηλαδή πότε θα εισπράξει η επιχείρηση τις απαιτήσεις της, από τη στιγμή που πραγματοποιήθηκαν οι πωλήσεις, άρα μικρότερος χρόνος δέσμευσης των κεφαλαίων, καλύτερη θέση της επιχείρησης από απόψεως χορηγούμενων πιστώσεων και η μικρότερη η πιθανότητα ζημιών από επισφαλείς απαιτήσεις.

Η Εταιρεία έχει θέσει αυστηρούς στόχους (target DSO) για κάθε πελάτη μεμονωμένα, οι οποίοι ανανεώνονται κάθε χρόνο. Ένας από τους βασικούς στόχους είναι η μείωση του DSO στους πελάτες του εσωτερικού, συγκεκριμένα στη μεγαλύτερη πλειοψηφία των πελατών θα εφαρμοστεί απευθείας πληρωμή σε μετρητά λόγω έλλειψης πιστωτικών ορίων. Το ίδιο θα ισχύει και για κάθε νέο πελάτη εξωτερικού καθώς και στους ήδη υπάρχοντες.

Θα συνεχιστεί η διαδικασία του factoring και του forfeiting με στόχο την αποφυγή του κινδύνου αφερεγγυότητας. Το factoring και το forfeiting αποτελούν δύο χρηματοδοτικά εργαλεία που κερδίζουν συνεχώς έδαφος στην χώρα μας. Πρόκειται για προϊόντα τα οποία δίνουν τη δυνατότητα σε επιχειρήσεις να εκχωρούν στις τράπεζες εμπορικές απαιτήσεις και να αντλούν ρευστότητα μέσω προκαταβολών έναντι των απαιτήσεων. Σε κάποιες περιπτώσεις μάλιστα οι τράπεζες αναλαμβάνουν και τον κίνδυνο μη είσπραξης της οφειλής απαλλάσσοντας έτσι την επιχείρηση από ένα σημαντικό πονοκέφαλο.

Με τον όρο **factoring** εννοούμε μια σύμβαση μεταξύ ενός πράκτορα και μιας επιχείρησης με βάση την οποίαν ο πρώτος αναλαμβάνει την είσπραξη των απαιτήσεων της επιχείρησης, που πηγάζουν από την πώληση των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Ο πράκτορας συνήθως είναι τράπεζα, ο οποίος υποχρεούται να προεξοφλεί, κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις τις εκχωρηθείσες απαιτήσεις, αναλαμβάνοντας ενδεχομένως και τον κίνδυνο αφερεγγυότητας των οφειλετών. Ο πράκτορας για τις υπηρεσίες που παρέχει δικαιούται αμοιβή, η οποία συνίσταται συνήθως σε ένα ποσοστό επί της αξίας των απαιτήσεων. Το factoring συνίσταται μόνο σε υγιείς, σταθερές αναπτυσσόμενες και με καλό πελατολόγιο και καλή ποιότητα προϊόντων σε επιχειρήσεις (Ψυχομάνη Σ., 1996)

Το **forfeiting** είναι μια μορφή χρηματοδότησης που ασχολείται με την προεξόφληση των εμπορικών απαιτήσεων (γραμμάτια, συναλλαγματικές και ενέγγυες πιστώσεις) του κατόχου τους χωρίς το δικαίωμα αναγωγής. Το forfeiting είναι μια τεχνική που μοιάζει πολύ με αυτήν του factoring. Το forfeiting λαμβάνει χώρα όταν ο προμηθευτής εξάγει-πωλεί επί πιστώσει τα εμπορεύματα ή τις υπηρεσίες του σε κάποιον άλλο επιχειρηματία, η επιχείρηση του οποίου εδρεύει σε διαφορετικό κράτος. Ο εξαγωγέας για να ελαχιστοποιήσει το κίνδυνο που απορρέει επί την πιστώσει πώληση των παραπάνω απευθύνεται σε μια εταιρεία Forfeiting, πουλώντας τις εμπορικές απαιτήσεις που προέκυψαν μετά την εμπορική συναλλαγή με τον εισαγωγέα. Με αυτόν τον τρόπο μεταβιβάζεται η εμπορική απαίτηση του εξαγωγέα στον Forfeiter, ο οποίος απευθύνεται πλέον για την είσπραξη τους στον εισαγωγέα. Στην περίπτωση κατά την οποία ο εισαγωγέας δεν μπορεί να εξοφλήσει το Forfeiter, η ευθύνη πληρωμής μεταβιβάζεται στην τράπεζα (Γεωργιάδης, 1995)

Οι **διαφορές** μεταξύ Factoring και του Forfeiting έχουν να κάνουν με τους όρους της σύμβασης και των παρεπομένων υπηρεσιών (Μητσιόπουλος ,1999)

- ✓ Το Forfeiting χρηματοδοτεί συνήθως μεσοπρόθεσμες αλλά και τελευταία μακροπρόθεσμες απαιτήσεις πελατών , ενώ το Factoring βραχυπρόθεσμες.
- ✓ Για την τεχνική του Forfeiting απαιτείται η ύπαρξη συναλλαγματικής ή γραμματίου ενώ για το Factoring αρκεί μόνο ένα τιμολόγιο.
- ✓ Ο Factor καλύπτει συνήθως το 80% της αξίας των απαιτήσεων των πελατών του ενώ αντίθετα ο Forfeiter το 100% της συνολικής αξίας των εμπορικών απαιτήσεων.
- ✓ Στην τεχνική του Factoring, ο Factor, σε αρκετές περιπτώσεις δεν καλύπτει πολιτικούς και οικονομικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει ο εξαγωγέας, σε αντίθεση με τον Forfeiter, ο οποίος καλύπτει τους παραπάνω κινδύνους.

Στον πίνακα 3.3 απεικονίζεται οι πραγματικές ημέρες που εισπράττει η Εταιρεία για το χρονικό διάστημα 2010-2012 και ο στόχος που έχει τεθεί για το 2013. Αυτό που αξίζει να επισημανθεί είναι η μεγάλη προσπάθεια μείωσης των ημερών για τους πελάτες του εσωτερικού, συγκεκριμένα η μείωση είναι της τάξης των 79% για το χρονικό διάστημα 2010-2012.

Πίνακας 3.3: Απεικόνιση των DSO (Days Sales Outstanding)

	2010	2011	2012	2013*
Domestic Tube	89	68	25	20
Export Tube	53	47	40	39
Intragroup	70	67	60	57

Πηγή: Στοιχεία ΧΑΛΚΟΡ από τα KPIs Report που αποστέλλει

- Καθαρός Δανεισμός

Σύμφωνα με τον Δασκάλου Γ. (1999) η δανειακή σύμβαση από νομικής άποψης είναι ετεροβαρής , ενοχική και διαρκής. Η δε συνομολόγησή της προκειμένου να είναι έγκυρη θα πρέπει τόσο τα συμβαλλόμενα μέρη όσο και το αντικείμενο αυτής να πληρούν όλες τις προϋποθέσεις σύναψης δικαιοπραξίας.Όπως και όλα τα χρεόγραφα, το δάνειο συνεπάγεται

την ανακατανομή των χρηματοοικονομικών στοιχείων του ενεργητικού κατά την πάροδο του χρόνου, μεταξύ του δανειστή και του οφειλέτη.

Πρόκειται λοιπόν για την παροχή κεφαλαίου από μία πηγή (η οποία μπορεί να είναι είτε ένα φυσικό πρόσωπο είτε ένα νομικό) σε κάποιον ενδιαφερόμενο, ο οποίος και είναι υποχρεωμένος να επιστρέψει το ποσό μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα που έχει προκαθορισθεί και υπό ένα συγκεκριμένο τόκο.

Σε ένα δάνειο, ο δανειολήπτης λαμβάνει ή δανείζεται αρχικά ένα χρηματικό ποσό από το δανειστή και είναι υποχρεωμένος να εξοφλήσει ή να επιστρέψει ένα ίσο ποσό χρημάτων στο δανειστή σε μεταγενέστερο χρόνο.

Συνήθως, τα χρήματα επιστρέφονται σε τακτικές δόσεις, ή μερικές πληρωμές, όπου κάθε δόση είναι το ίδιο ποσό.

Το δάνειο παρέχεται γενικά με κάποιο κόστος, το οποίο είναι ουσιαστικά ο τόκος για το χρέος, που λειτουργεί ως κίνητρο για τον δανειστή προκειμένου να δώσει το δάνειο. Σε ένα νομικό δάνειο, κάθε μία από αυτές τις υποχρεώσεις και τους περιορισμούς επιβάλλονται από μία σύμβαση ή ένα συμβόλαιο, τα οποία μπορούν επίσης να συμπεριλαμβάνουν και πρόσθετους περιορισμούς για το δανειολήπτη.

Τα δάνεια τα οποία μπορεί να πάρει μια εταιρεία είναι είτε μακροπρόθεσμα είτε δάνεια για κεφάλαια κίνησης. Με τον όρο μακροπρόθεσμα κεφάλαια εννοούμε την πίστωση που χορηγείται σε μια επιχείρηση με διάρκεια άνω των 12 μηνών και σκοπό την κάλυψη αναγκών σε κεφάλαιο κίνησης μονιμότερου χαρακτήρα, την αγορά ή την ανανέωση πάγιου εξοπλισμού ή επαγγελματικών ακινήτων. Τα μακροπρόθεσμα δάνεια συνεπάγονται μεγαλύτερο κίνδυνο από τα βραχυπρόθεσμα λόγω της διάρκειας της πίστωσης. Εξαιτίας του παράγοντα του μεγαλύτερου κινδύνου, τα μακροπρόθεσμα δάνεια είναι συνήθως εξασφαλισμένα και δύναται να απαιτηθεί η απόσβεση τους.

Δάνεια για κεφάλαια κίνησης δίνουν στις επιχειρήσεις βραχυπρόθεσμη πίστωση από λίγες ημέρες έως περίπου ένα έτος. Τα δάνεια για κεφάλαια κίνησης πιο συχνά χρησιμοποιούνται για τη χρηματοδότηση της αγοράς των αποθεμάτων, προκειμένου να αγοραστούν τα εμπορεύματα που θα τοποθετηθούν στα ράφια ή για την αγορά των πρώτων υλών. Συχνά το κεφάλαιο κίνησης έχει σχεδιαστεί για να καλύπτει τις εποχιακές

ανάγκες των επιπέδων παραγωγής του πελάτη της επιχείρησης και τις ανάγκες της πιστοληπτικής ικανότητας.

Συγκεκριμένα η ΧΑΛΚΟΡ προσπαθεί να μειώσει τον δανεισμό για να έχει μεγαλύτερη ρευστότητα, εφόσον οι τράπεζες χορηγούν με δυσκολία δάνεια.

Η μείωση του μακροπρόθεσμου δανεισμού οφείλεται σε δύο λόγους (Πίνακας 3.4). Καταρχάς από το 2008 όπου ξεκίνησε η κρίση, οι επενδύσεις τείνουν να έχουν μειωθεί σε σχέση με το 2012, όπως φαίνεται από το διάγραμμα 3.2. Επιπλέον και οι τράπεζες δυσκολεύονται να χορηγήσουν μακροπρόθεσμα δάνεια λόγω ότι υπάρχει πολύ υψηλός κίνδυνος στην διάρκεια πίστωσης. Αυτό απεικονίζεται στον πίνακα (3.5) ότι δηλαδή παρουσιάζεται αύξηση 133 εκ.€ από το 2008-2012, σε συνδυασμό με την μείωση του μακροπρόθεσμου δανεισμού κατά 100 εκ.€ για την αντίστοιχη περίοδο.

Ωστόσο παρατηρήθηκε αύξηση του μακροπρόθεσμου δανεισμού το 2011 λόγω της εξαγοράς μιας εταιρείας υποβρύχιων καλωδίων, το οποίο πραγματοποιήθηκε ώστε να αποκτηθεί γνώση (know how) για την παραπάνω δραστηριότητα.

Για το 2013 σκοπεύουν να εφαρμόσουν ενέργειες όπως το factoring και το forfeiting για να μειώσουν το βραχυπρόθεσμο δανεισμό κατά 143 εκ.€ και να αυξήσουν το μακροπρόθεσμο δανεισμό.

Πίνακας 3.4: Απεικόνιση του Μακροπρόθεσμού Δανεισμού

Long Term Debt		YEAR								
Group 1	GROUP	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Σύνολο – HALCOR		214	311	321	257	193	156	190	157	271

Πηγή: Δημοσιευμένα στοιχεία της ΧΑΛΚΟΡ

Πίνακας 3.5: Απεικόνιση του Βραχυπρόθεσμου Δανεισμού

Short Term Debt		YEAR								
Group 1	GROUP	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Σύνολο - HALCOR		159	191	219	225	227	338	329	358	215

Πηγή: Δημοσιευμένα στοιχεία της ΧΑΛΚΟΡ

- Ισχυρό Cash Flow

Οι ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες αποτελούν σημαντικής σπουδαιότητας για έναν αναλυτή, στέλεχος ή επενδυτή γιατί δίνουν τη δυνατότητα να διαπιστώσει ο επενδυτής και οποιανδήποτε άλλος χρήστης αν η γενική εκμετάλλευση της επιχείρησης είναι σε θέση να δημιουργήσει ρευστά διαθέσιμα και να οδηγήσει σε μακροχρόνια κερδοφορία μέσα από την αποτελεσματική διαχείριση των στοιχείων του ενεργητικού.

Οι ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες παρέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες για την εκτίμηση της δυνατότητας επιβίωσης της επιχείρησης . Μια μείωση των ταμειακών ροών από λειτουργικές δραστηριότητες σημαίνει ότι επιχειρηματική δραστηριότητα της επιχείρησης αντιμετωπίζει λειτουργικό πρόβλημα καθώς ενδέχεται να βρίσκεται σε μια φάση μείωσης της ενεργούς ζήτησης του προϊόντος που παράγει η επιχείρηση ή σε μια βραχυχρόνια φάση ύφεσης που μπορεί να οφείλεται στο γενικό οικονομικό κλίμα.

Η συνεχής και αδικαιολόγητη εμφάνιση αρνητικών ταμειακών ροών μπορεί εύκολα να προκαλέσει προβλήματα στην επιχείρηση γιατί αυτό σημαίνει ότι κάτι δεν πάει καλά. Η μη δυνατότητα δημιουργίας αρκετών ρευστών διαθεσίμων θα σημάνουν την αρχή των προβλημάτων για την επιχειρηματική λειτουργία αφού ενδεχομένως η επιχείρηση θα πρέπει να καταβάλει τους τόκους και να πληρώσει τα τρέχοντα έξοδα. Άρα η διοίκηση θα πρέπει ενδεχομένως να αποφασίσει νέο δανεισμό , ή να ρευστοποιήσει στοιχεία του πάγιου ενεργητικού με αποτέλεσμα να διευρύνει την ανησυχία για την κάλυψη των υποχρεώσεων μακροχρόνια.

3.3.2 Πελατειακή Πτυχή

Οι ειδικοί στην αφοσίωση των πελατών συμφωνούν ότι είναι οικονομικώς πιο αποδοτικό να διατηρούνται οι υπάρχοντες πελάτες από το να αποκτώνται νέοι. Έρευνα της εταιρείας Reichheld και των συμβούλων καταναλωτικής αφοσίωσης Jill Griffin και Michael Lowenstein (2013) έχει καταδείξει ότι η διατήρηση των υπαρχόντων πελατών κοστίζει ουσιαστικά λιγότερο σε μια εταιρεία από την απόκτηση νέων. Στην ίδια έρευνα διαπιστώθηκε ότι η μέση επιχείρηση έχει 60%-70% πιθανότητες επιτυχίας για μια νέα πώληση στους ήδη

ενεργούς πελάτες της, 20%-40% πιθανότητες πώλησης στους πρώην πελάτες της και μόνο 5%-20% σε νέους.

Το ποσοστό απώλειας πελατών (customer churn) είναι σήμερα υψηλότερα από ποτέ, και οι περισσότερες εταιρείες δεν έχουν επιχειρήσει να βρουν τρόπους να σταματήσουν την «αιμορραγία». Η έρευνα του CRMGuru (Νοεμβριος 2003) καταδεικνύει την αιτία: μολονότι οι επιχειρήσεις δηλώνουν προσηλωμένες στην «αφοσίωση» των πελατών (customer royalty), τα συστήματα διοίκησης και οι προϋπολογισμοί τους δε φαίνεται να συνηγορούν .

Σύμφωνα με την ίδια έρευνα διαπιστώθηκε ότι είναι λίγες οι επιχειρήσεις που έχουν θέσει σε λειτουργία ειδικά προγράμματα διατήρησης των πελατών. Αρκετά δε από αυτά τα προγράμματα είναι πιθανό να επικεντρώνονται σε λάθος σημεία. υποστηρίζει ότι οι λόγοι που απομακρύνεται ένας πελάτης είναι οι εξής: α) Περισσότερο από 74% των πελατών υποστηρίζει ότι η ελλιπής εξυπηρέτησή τους ανάγκασε να αλλάξουν εταιρίες- συνεργάτες. β) Η κακή ποιότητα προϊόντων (με ποσοστό 32%) και μάλιστα το 25% ανέφερε τις υψηλές τιμές. Η συγκεκριμένη έρευνα αποκάλυψε επίσης ότι οι διευθυντές αυταπατώνται σχετικά με τους λόγους για τους οποίους χάνουν τους πελάτες. Η αντίληψη αυτή των διευθυντών δε συμπίπτει με την γνώμη των πελατών: η τιμή θεωρήθηκε ως η κύρια αιτία για την απώλεια των πελατών από το 49% των ερωτηθέντων, και ακολουθούν οι «νέες ανάγκες» με 36% και η «εξυπηρέτηση πελατών» με 22% (Μπλέτσιος Π.Ν, 2001).

Ύστερα από έρευνες σχετικά με την αφοσίωση πελατών, δημιουργήθηκε ένας κατάλογος από έξι δείκτες που καταδεικνύουν αν ένας πελάτης προτίθεται να διακόψει οριστικά τη συνεργασία του με τη συνεργαζόμενη εταιρεία. Αυτό συμβαίνει όταν :

- Η ανταπόκριση σε προτάσεις/συστάσεις έρχεται αργά
- Η επικοινωνία των πελατών με τα ανώτερα στελέχη γίνεται ολοένα και πιο δύσκολη
- Η ροή πληροφοριών και δεδομένων για τους πελάτες επιβραδύνονται
- Τα μελλοντικά σχέδια γίνονται ολοένα και περισσότερο βραχυπρόθεσμα
- Ένα ή περισσότερα προϊόντα ή υπηρεσίες παύουν να διανέμονται
- Ο όγκος εργασιών επιχείρησης – πελάτη μειώνεται

Πολλές φορές η εταιρεία πρέπει προσεκτικά να επιλέγει τους πελάτες της, κρίνοντας κάποιες σημαντικές μεταβλητές, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν την κερδοφορία της.

- *Δεσμεύουν υψηλό κεφάλαιο κίνησης άρα χαμηλή ρευστότητα και αδυναμία χορήγησης δανείου.* Στην προσπάθεια της εταιρείας να πουλήσει σε περισσότερους πελάτες, πολλές φορές κάνει το λάθος να αυξήσει τις ημέρες πίστωσης των πελατών. Αυτό δυστυχώς δεσμεύει το κεφάλαιο κίνησης και συνεπώς προκαλεί προβλήματα ρευστότητας. Πριν την κρίση, οι εταιρείες δεν επηρεαζόντουσαν λόγω ότι η χορήγηση των δανείων ήταν μια εύκολη υπόθεση. Τώρα όμως που οι τράπεζες δεν δίνουν με ευκολία δάνεια, οι εταιρείες δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους με αποτέλεσμα να πτωχεύουν. Για την αποφυγή της πτώχευσης, πολλές εταιρείες αντέδρασαν δυναμικά και μείωσαν τις ημέρες πίστωσης των πελατών.
- *Πελάτες με υψηλό όγκο αλλά χαμηλή κερδοφορία.* Στη διαχείριση της σχέσης επιχείρησης – πελάτη πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η αξία διάρκειας ζωής του πελάτη (customer lifetime value). Ορίζεται ως η «παρούσα αξία όλων των καθαρών περιθωρίων κέρδους για την επιχείρηση από τη σχέση με έναν πελάτη» (Metric Ltd, 2005), που σημαίνει ότι τα περιθώρια κέρδους του παρελθόντος όπως και τα αντίστοιχα μελλοντικά, εμφανίζονται στη σημερινή τους αξία. Κατά συνέπεια, ο υπολογισμός της αξίας της διάρκειας ζωής ενός πελάτη προϋποθέτει την εκτίμηση της πιθανότητας να αγοράσει ο πελάτης προϊόντα και υπηρεσίες από την επιχείρηση ανά μελλοντική χρονική περίοδο. Πρέπει επίσης να μπορούν να υπολογιστούν, αφενός το μικτό περιθώριο κέρδους σε αυτές τις αγορές και αφετέρου το κόστος εξυπηρέτησης του πελάτη ανά χρονική περίοδο. Η βασική συνεισφορά του συγκεκριμένου μεγέθους είναι να διασφαλιστεί ότι οι πελάτες (νέοι και υφιστάμενοι) με τη μεγαλύτερη αξία της διάρκειας ζωής του θα αποτελούν το βασικό στόχο των προσπαθειών απόκτησης και διατήρησης από πλευράς επιχείρησης. Όπως υποδηλώνεται από την παραπάνω ανάλυση, όλοι οι πελάτες δεν έχουν την ίδια αξία και κατά επέκταση την ίδια σημασία. Οι στρατηγικοί σημαντικοί πελάτες, στους οποίους είναι φυσικό να επικεντρωθεί θα μπορούσαν να ταξινομηθούν στις παρακάτω κατηγορίες (Claycomb & Martin, 2001):

- Πελάτες υψηλής μελλοντικής διάρκειας ζωής
- Πελάτες υψηλού όγκου αγορών
- Benchmark πελάτες
- Πελάτες συνεργάτες σε τεχνολογικό επίπεδο
- Πελάτες που διευρύνουν την επιχειρηματική δραστηριότητα του προμηθευτή

Πελάτες με υψηλή μελλοντική διάρκεια ζωής αναμένεται να συμβάλλουν σημαντικά στην κερδοφορία του πελάτη, ενώ η σημασία του όγκου αγορών δεν αφορά άμεσα κέρδη αλλά την απορρόφηση λειτουργικών δαπανών της εταιρείας. Ως benchmark πελάτες θεωρούνται οι πελάτες οι οποίοι αποτελούν πρότυπο για τους άλλους πελάτες και μπορούν να τους επηρεάσουν. Οι πελάτες με τεχνολογικό επίπεδο βοηθούν στη βελτίωση της τεχνολογικής υποδομής των συνεργαζομένων εταιρειών, ενώ τέλος οι πελάτες που διευρύνουν την επιχειρηματική δραστηριότητα του προμηθευτή επιτρέπουν στην επιχείρηση να αποκτήσει πρόσβαση σε νέες αγορές. Εταιρείες με μεγάλη εμπειρία στην διαχείριση σχέσεων δείχνει μεγάλη σπουδαιότητα στη μελλοντική διάρκεια ζωής των πελατών, αντίθετα οι επιχειρήσεις που δεν έχουν μεγάλη εμπειρία προσπαθούν να επιβιώσουν κάτω από το βάρος των αυξημένων δαπανών λειτουργίας, προτιμούν τους πελάτες με τους υψηλότερους όγκους.

➤ Μερίδιο Αγοράς

Οι αγορές-στόχοι της εταιρείας δεν είναι μόνο οι αναδυόμενες αγορές και τα προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας αλλά ενδιαφέρεται να εξυπηρετήσει τις υπάρχοντες αγορές-πελάτες της με στόχο την διατήρηση των πελατών της. Βασικό μέλημα της είναι η ικανοποίηση των πελατών στο θέμα ποιότητα και εξυπηρέτηση. Για να μπορέσει να εδραιωθεί σε αυτά πρέπει να αναπτύξει μία σειρά δράσεων, οι οποίες σχεδιάζονται από τη τμήμα Marketing. Στην εν λόγω επιχείρηση που μελετάμε έχει δημιουργηθεί μοντέλο για αυτόν το λόγο. Το πρώτο βήμα το οποίο εφάρμοσαν ήταν η ανάγκη να γίνει χαρτογράφηση (mapping) των πελατών και να οριστούν οι υπεύθυνοί τους. Τα στοιχεία τα οποία συμπληρώνονται από τους πωλητές είναι η αντίληψη που έχουν για το σύνολο της ποσότητας που αγοράζει ο κάθε ένας πελάτης ξεχωριστά από αυτούς, καθώς και από τους ανταγωνιστές τους με βάση το πρόγραμμα συναντήσεων. Επίσης η αξιολόγηση του πελάτη πραγματοποιείται με βάση τα πιστωτικά του όρια και κατά πόσο είναι σημαντικός πελάτης. Επιπλέον συμπληρώνονται ποσοτικά στοιχεία καθώς και ημέρες πίστωσης των πελατών. Συγκεντρώνοντας τα στοιχεία αυτά έχεις μια πρώτη ανάλυση των πωλήσεων του κάθε

πελάτη, του συνόλου αγοράς καθώς και ανάλυση ανά περιοχή. Αυτός είναι πρώτος τρόπος αξιολόγησης του μεριδίου αγοράς. Λόγω ότι τα στοιχεία αυτά είναι υποκειμενικά για κάθε πωλητή και υπάρχει δυνατότητα σφάλματος για αυτό το λόγο τα συγκεκριμένα αποτελέσματα συγκρίνονται με πιστοποιημένους οργανισμούς.

Η σημαντικότητα του παραπάνω αναφορών (report) είναι στρατηγικής σημασίας γιατί έχεις μια ευρύτερη αντίληψη του μεριδίου αγοράς ανά περιοχή όχι μόνο την δική σου αλλά και των ανταγωνιστών σου. Επιπλέον με βάση τους ποιοτικούς δείκτες (αξιολόγηση των πελατών με βάση σημαντικότητας και πιστωτικών ορίων) μπορείς να εφαρμόσεις αρκετά σενάρια. Συγκεκριμένα οι αποφάσεις που μπορείς να λάβεις είναι:

- Να υπολογίσεις το κόστος που θα έχεις σε περίπτωση που πτωχεύσουν κάποιοι πελάτες.
- Να αποφασίσεις να μην πουλήσεις σε κάποιους πελάτες, θεωρώντας τους ότι η ποσότητα που αγοράζουν είναι πολύ μικρή και δε συμφέρει.
- Να αποφασίσεις να προφέρεις καλύτερες τιμές σε πελάτες των ανταγωνιστών σου καθώς και η προσπάθεια να μπει σε αναδυόμενες περιοχές (penetration).
- Μέσω της συζήτησης με τους πελάτες, μπορείς να μάθεις αρκετές πληροφορίες για την γκάμα των προϊόντων των ανταγωνιστών σου.

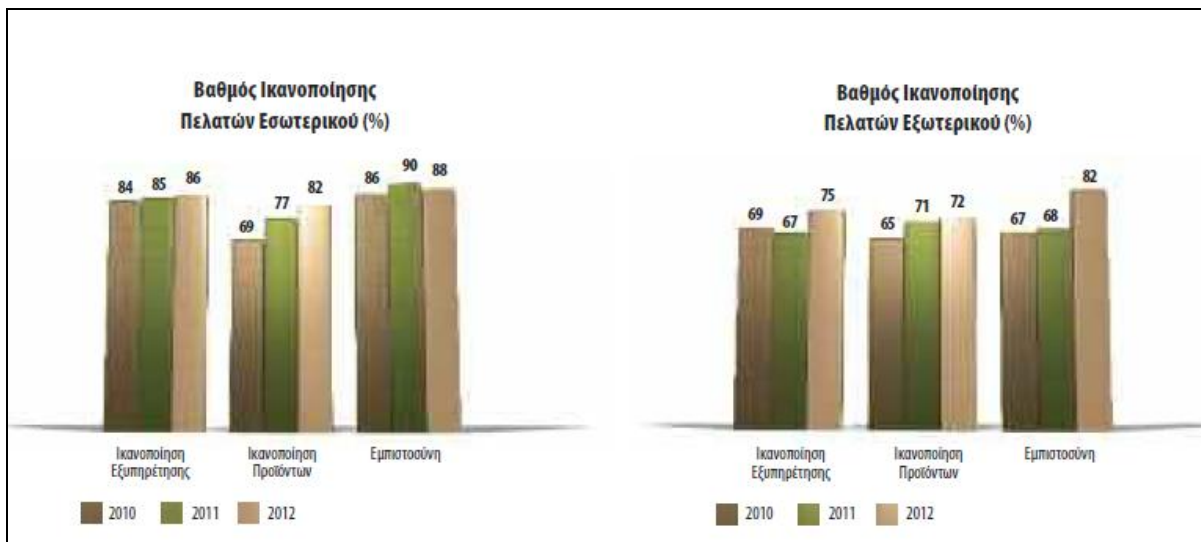
➤ Διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες – Ικανοποίηση του Πελάτη

Η βασική μέριμνά της είναι η καλλιέργεια σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες μέσω μιας μακράς και επιτυχημένης σχέσης. Οι πελάτες της ΧΑΛΚΟΡ προέρχονται σε ποσοστό 70% από την Ελλάδα, ενώ το 30% είναι πελάτες εξωτερικού.

Ένας από τους βασικούς στόχους είναι η μέγιστη ικανοποίηση των πελατών. Για το λόγο αυτό αναπτύσσει διάλογο μαζί τους και λαμβάνει υπόψη σχόλια και προτάσεις τους, αυτά γίνονται μέσω ενός οργανωμένου συστήματος επικοινωνίας με τους πελάτες. Επιπλέον η ΧΑΛΚΟΡ αποστέλλει ετησίως, σχετικά ερωτηματολόγια, τα ευρήματα των οποίων στη συνέχεια αξιολογεί και υλοποιεί κατάλληλες διαρθρωτικές ενέργειες, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο με σκοπό την περαιτέρω βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών. Τα απεσταλμένα ερωτηματολόγια αφορούν ποσοστό 25%-30% των πελατών, το οποίο είναι ιδιαίτερα μεγάλο για να μπορείς να βγάλεις συμπεράσματα και να τα αξιολογήσεις.

Σημαντικός στόχος της Εταιρείας είναι ικανοποίηση των πελατών, όπου επιτυγχάνεται λόγω της αμφίδρομης σχέσης τους με συνέπεια την αύξηση του ποσοστού των ερωτηθέντων.

Στο παρακάτω διάγραμμα παρατηρούμε ότι ο βαθμός εξυπηρέτησης καθώς και η ικανοποίηση των προϊόντων κατά την διάρκεια των ετών ολοένα και αυξάνει τόσο σε πελάτες εσωτερικού όσο και σε πελάτες εξωτερικού. Επιπλέον ο βαθμός εμπιστοσύνης των πελατών εξωτερικού έχει αυξηθεί πάρα πολύ σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά (διάγραμμα 3.5)



Διάγραμμα 3.5: Ανάλυση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών του εσωτερικού και του εξωτερικού
(Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Ευθύνης ΧΑΛΚΟΡ, 2012)

Το 2012, η συνολική ικανοποίηση των πελατών της εταιρείας παρουσίασε βελτίωση, τόσο για τους πελάτες του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού. Για μια ακόμη χρονιά η ικανοποίηση των πελατών κυμάνθηκε σε υψηλά ποσοστά και σε σύγκριση με τον προηγούμενο έτος σημείωσε πρόσθετη βελτίωση. Συγκεκριμένα

- ✓ Αύξηση ικανοποίησης των πελατών εξωτερικού (5%)
- ✓ Αύξηση ικανοποίησης των πελατών εσωτερικού (3%)

Από το 2011 η ΧΑΛΚΟΡ συμπεριέλαβε για πρώτη φορά ερωτήσεις σχετικά με την Εταιρική Υπευθυνότητα και συνεχίζεται και για το 2012. Με αυτόν τον τρόπο σκοπεύει να διευρύνει την επικοινωνία με τους πελάτες σε θέματα Εταιρικής Υπευθυνότητας. Τα αποτελέσματα

πλέον λαμβάνονται υπόψη και αξιοποιούνται στο πλαίσιο του Στρατηγικού Σχεδιασμού σε θέματα Εταιρικής Υπευθυνότητας.




➤ Αύξηση Μεγέθους παραγγελιών για πελάτες/ αγορές – στόχους

Οι μεγάλοι πελάτες που έχουν διαρκείς σχέσεις είναι και πιο κερδοφόροι. Η εταιρεία έχει ως στόχο να γίνει βασικός προμηθευτής των πελατών- στόχων και να ελαχιστοποιήσει τις συμπληρωματικές παραγγελίες που λαμβάνει. Παράδειγμα η ανάληψη project συγκεκριμένης ποσότητας από την αρχή του έτους (make to order), πετυχαίνοντας με αυτόν τον τρόπο καλύτερες τιμές και καλύτερο προγραμματισμό παραγωγής. Για το λόγο αυτό έχει στραφεί περισσότερο σε βιομηχανικά προϊόντα παρά σε καταναλωτικά και με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται μεγαλύτερη κερδοφορία σε αντίθεση με τα καταναλωτικά.

➤ Βελτιστοποίηση μεγέθους παραγγελιών

Το μεταφορικό κόστος είναι μεγάλο, εφόσον οι πελάτες της εταιρείας βρίσκονται σε όλα τα σημεία του πλανήτη. Ταυτόχρονα ο συντονισμός των παραδόσεων είναι περίπλοκος και πολλές φορές μπορεί να οδηγήσει σε λάθη με συνέπεια να υπάρξουν ελαττώματα στα προϊόντα (claims). Επίσης, η παραγωγική διαδικασία (η οποία είναι αποκλειστικά κατόπιν παραγγελίας -make-to-order) απαιτεί σταθερές ποσότητες και όχι διαρκώς μεταβαλλόμενες παρτίδες, οι οποίες προκαλούν προβλήματα ποιότητας και αυξημένο κόστος (σταματήματα, σεταρίσματα γραμμών παραγωγής). Όλα αυτά τα θέματα λύνονται εάν υπάρχει ένα ιδανικό μέγεθος παραγγελιών (ή πολλαπλάσιά του). Οι πωλητές στοχοποιούνται και στο κατά πόσο επιτυγχάνουν αυτό το ιδανικό μέγεθος παραγγελιών.

Στον πίνακα 3.6 απεικονίζεται απολογισμός προόδου των στόχων 2012

Τι είπαμε	Επίδοση	Τι κάναμε
Ενσωμάτωση θεμάτων Εταιρικής υπευθυνότητας στην ετήσια έρευνα ικανοποίησης πελατών		Συμπεριλάβαμε ερωτήσεις σχετικά με την Εταιρική Υπευθυνότητα στο ερωτηματολόγιο της έρευνας ικανοποίησης των πελατών
Περαιτέρω βελτίωση κατά 5% της ικανοποίησης των πελατών σε όλους τους τομείς		Η ικανοποίηση των πελατών εσωτερικού αυξήθηκε κατά 3%, ενώ αντίστοιχα η ικανοποίηση πελατών εξωτερικού αυξήθηκε κατά 5%
Διατήρηση και διεύρυνση πελατολογίου σε νέες αγορές		Η εταιρεία κατόρθωσε όχι μόνο να διατηρήσει το πελατολόγιο της, αλλά πέτυχε και αύξηση του κατά 5% (72 νέοι πελάτες) σε 12 νέες αγορές.

Πίνακας 3.7: Απεικόνιση του απολογισμού των πελατών με βάσει τους στόχους (Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Ευθύνης ΧΑΛΚΟΡ, 2012)

Οι στόχοι της εταιρείας για το 2013 που θα πρέπει να επιτευχθούν (σύμφωνα με τον Απολογισμό εταιρικής ευθύνης 2012) είναι:

- Διατήρηση του υψηλού ποσοστού ικανοποίησης πελατών εσωτερικού και αύξηση ικανοποίησης πελατών εξωτερικού κατά 5%
- Διατήρηση και διεύρυνση πελατολογίου σε νέες αγορές
- Διεύρυνση της γκάμας προϊόντων πιστοποίησης
- Αύξηση μεριδίων σε υπάρχουσες αγορές

3.3.3 Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών

➤ Ποιότητα προϊόντων

Για την εταιρεία αποτελεί στρατηγική επιλογή, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θέμα επιχειρηματικής υπευθυνότητας. Η υψηλή ποιότητα των προϊόντων διασφαλίζεται μέσω αυστηρού ποιοτικού ελέγχου, ο οποίος πραγματοποιείται σε όλες τις φάσεις της παραγωγής. Στο πλαίσιο αυτό η εταιρεία έχει αναπτύξει εσωτερικές διαδικασίες οι οποίες διασφαλίζουν την παρακολούθηση και τον έλεγχο των πρώτων υλών και προϊόντων

αναφορικά με την ποιότητα. Σύμφωνα με τον απολογισμό εταιρικής ευθύνης του 2012 μας περιγράφει τις εξής ενέργειες

Παρακολούθηση Έλεγχος

- Διενεργεί συνεχείς ελέγχους με σκοπό την εξασφάλιση της συμμόρφωσης με τις προδιέγραφες της παραγγελίας και τις απαιτήσεις των πελατών
- Όλα τα εισερχόμενα υλικά ελέγχονται ποσοτικά και ποιοτικά (οι έλεγχοι αποσκοπούν στην εξασφάλιση ότι το υλικό συμμορφώνεται στις προδιέγραφες της παραγγελίας και τις αντίστοιχες απαιτήσεις πελατών)
- Πραγματοποιούνται έλεγχοι κατά τη διάρκεια της παραγωγής βάσει συγκεκριμένων διαδικασιών με λεπτομερείς οδηγίες εργασίας , διασφαλίζοντας τη συμμόρφωση των προϊόντων με τα κριτήρια απόδοσης όπως αυτά καθορίζονται από τις απαιτήσεις των διεθνών προτύπων

Όλοι έλεγχοι καταγράφονται στα δελτία μετρήσεων και δοκιμών και τηρούνται αρχεία ώστε να εξασφαλίζεται η αξιοπιστία των προϊόντων ακόμα και μετά από μακροχρόνια χρήση. Η ΧΑΛΚΟΡ σταθερά προσανατολισμένη στην παροχή υψηλής ποιότητας , τη συνεχή βελτίωση και την ικανοποίηση των πελατών της , εφαρμόζει Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας

Ασφάλεια χρήσης προϊόντων κατά την εφαρμογής τους

- Εκδίδει σχετικό δελτίο δεδομένων ασφαλείας , με τον οποίον ενημερώνει τους τελικούς αποδέκτες ότι η επαφή τους με τα προϊόντα που προσφέρει είναι ασφαλής.
- Συντάσσονται και εκδίδονται ενημερωτικά φυλλάδια τα οποία περιλαμβάνουν όλες τις σχετικές πληροφορίες για τις βέλτιστες συνθήκες λειτουργίας των παραγόμενων προϊόντων
- Ελέγχει συστηματικά την αλληλεπίδραση των προϊόντων της με υγεία & ασφάλεια των χρηστών, καθώς και σε πολλές περιπτώσεις τα προϊόντα της εταιρείας χρησιμοποιούνται σε σημαντικές εφαρμογές του χαλκού συντελούν στην προστασία της υγείας των τελικών χρηστών , καθώς χαρακτηρίζεται από σημαντικές αντιμικροβιακές χρήσεις.

➤ Ανάπτυξη καινοτομίας

Η καινοτομία στα προϊόντα επιτυγχάνεται μέσω έρευνας και ανάπτυξης νέων τεχνολογιών. Η εταιρεία πραγματοποιεί σημαντικές επενδύσεις προς την κατεύθυνση αυτή σε ετήσια βάση, στοχεύοντας την έρευνα και ανάπτυξη νέων τεχνολογιών στο χώρο του χαλκού, τη βελτίωση των προϊόντων της και την κάλυψη των σύγχρονων απαιτήσεων. Για αυτό τον λόγο έχει ιδρύσει την εταιρεία 'ΧΑΛΚΟΡ έρευνα και Ανάπτυξη Α.Ε', η οποία πρόσφατα μεταξύ άλλων ανέπτυξε μια σειρά προϊόντων TALOS DUAL¹. Ο στόχος της παραπάνω εταιρείας είναι αρχικά η συνεργασία με τον μηχανικό παραγωγής για την κατασκευή δειγμάτων των προϊόντων που παράγει η εταιρεία. Επιπλέον καθορίζει μέσω ερευνών και σε συνεργασία με τα κατάλληλα τμήματα (Ποιότητας και marketing) τα υλικά, τον εξοπλισμό και τις διαδικασίες που θα χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή με στόχο τις απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού. Τέλος καθορίζει τις δυνατότητες και τις εναλλακτικές λύσεις για μείωση κόστους παραγωγής.

Η ΧΑΛΚΟΡ συμμετέχει και συνεργάζεται με την ΕΛΚΕΜΕ (Ελληνικό Κέντρο Έρευνας Μετάλλων), του οποίου η ουσιαστική συμβολή σε θέματα αναβάθμισης της ποιότητας και συνεργασία για την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών, συνέβαλε στην ανταγωνιστικότητα των προϊόντων της .

➤ Μείωση κόστους παραγωγής

Το κόστος παραγωγής επηρεάζεται τόσο από εσωτερικούς όσο και από εξωτερικούς παράγοντες. Οι εξωτερικοί παράγοντες (τιμές μετάλλων, κόστος ενέργειας και φυσικού αερίου), δεν μπορούν να επηρεαστούν από την εταιρεία και για αυτό δε λαμβάνονται υπόψη στην ανάλυση. Στόχος της είναι η μείωση του εσωτερικού κόστους παραγωγής μέσω αποδοτικών διαδικασιών.

➤ Μείωση χρόνου παραγωγής

Η μείωση του χρόνου παράδοσης όπως εννοείται εδώ έχει να κάνει αποκλειστικά με το κομμάτι της παραγωγής. Όταν ένας πωλητής κλείνει μία παραγγελία υπόσχεται στον πελάτη την εβδομάδα παραγωγής της παραγγελίας του. Όσο πιο μακρινή είναι η

¹ Ο σωλήνας TALOS DUAL είναι ένα προϊόν πρωτοποριακής τεχνικής αντίληψης, συνδυάζοντας τη δύναμη και την αξιοπιστία του χαλκού με την ανταγωνιστικότητα και το πλεονέκτημα του χαμηλού βάρους του αλουμινίου.

ημερομηνία που μπορεί να υποσχεθεί, τόσο μειώνεται η διαπραγματευτική του ικανότητα και επομένως πετυχαίνει χαμηλότερη τιμή. Η μείωση των χρόνων παραγωγής αποτελεί συνεχή προσπάθεια στην οποία η εταιρεία επενδύει σημαντικά κεφάλαια σε εξοπλισμό, εκπαίδευση και λογισμικό.

➤ Αποτελεσματική συντήρηση εξοπλισμού

Εφόσον η χρησιμοποίηση της παραγωγικής δυναμικότητας γίνεται στο 100%, είναι πολύ κρίσιμο να εξασφαλίζεται ο μέγιστος βαθμός διαθεσιμότητας του εξοπλισμού. Η σωστή συντήρηση (προληπτική και επιδιορθωτική) έχει ως σκοπό να ελαχιστοποιήσει την επίπτωση των βλαβών του εξοπλισμού στην παραγωγική λειτουργία των εγκαταστάσεων της εταιρείας.

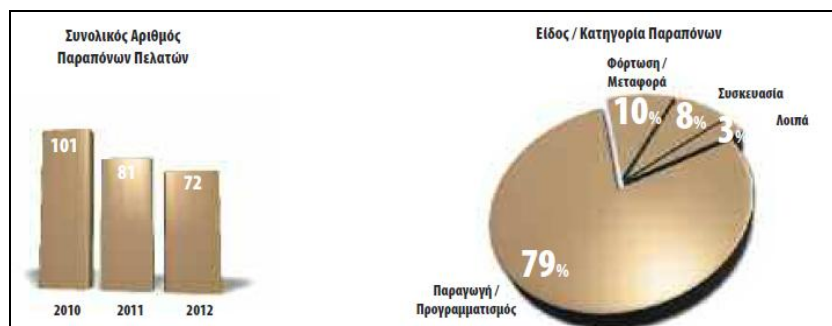
➤ Διαχείριση παραπόνων

Τα παράπονα που πιθανώς προκύπτουν από πελάτες της εταιρείας, αντιμετωπίζονται ως ευκαιρία βελτίωσης των υπηρεσιών και των προϊόντων που προσφέρονται. Για αυτό το λόγο δημιουργήθηκε ένα αρχείο που στόχο είχε τη διασφάλιση της ποιότητας και την εξυπηρέτηση των παραπόνων. Οι παράμετροι που λαμβάνονται υπόψη είναι ο χρόνος ανταπόκρισης της εταιρείας στα παράπονα του πελάτη, οι παρατηρήσεις των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών, ο αριθμός και το κόστος των επιστροφών των υλικών που είναι ελαττωματικά (claims).

Τα τμήματα Ποιοτικής Διασφάλισης των εργοστασίων της εταιρείας καταγράφουν τα παράπονα και καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για βελτίωση των παραμέτρων που οδήγησαν σε αυτά.

Ο συνολικός αριθμός των παραπόνων που δέχτηκε η ΧΑΛΚΟΡ το 2012 ανήλθε στα 72, παρουσιάζοντας μείωση 11% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, αντικατοπτρίζοντας τη συνεχή προσπάθεια της εταιρείας για βελτίωση και ποιοτικά καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Η μείωση αυτή συνεκτιμώμενη με την αύξηση του όγκου των πωλήσεων και την αύξηση χρήσης σκραπ κατά το 2012 είναι απόρροια κυρίως της βελτίωσης των διαδικασιών του ποιοτικού ελέγχου των προϊόντων.

Από τα 72 παράπονα που δέχτηκε η εταιρεία το 2012, απαντήθηκαν όλα στο σύνολό τους από τα αρμόδια τμήματα της εταιρείας καθώς ότι το μεγαλύτερο μέρος των παραπόνων έχει να κάνει με τον τομέα της παραγωγής, όπως απεικονίζεται στο διάγραμμα 3.5



Διάγραμμα 3.5: Ανάλυση του αριθμού των παραπόνων την τελευταία τριετία καθώς και το είδος των παραπόνων
Πηγή: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ΧΑΛΚΟΡ,2012

➤ Αξιολόγηση και επιλογή Προμηθευτών

Για τη διενέργεια των προμηθειών της ΧΑΛΚΟΡ ακολουθούνται συγκεκριμένες διαδικασίες, οι οποίες έχουν ως στόχο τη διασφάλιση της τήρησης των προδιαγραφών και της ποιότητας των προμηθειών καθώς και του τελικού προϊόντος. Επιπλέον η εταιρεία εφαρμόζει πολιτικές ελέγχου των προδιαγραφών των υλικών που αναθέτει και σε περιπτώσεις μη συμμόρφωσης κοινοποιεί στους προμηθευτές τα αποτελέσματα με την μορφή παραπόνου ,αναμένοντας, σχετική συμμόρφωση. Κατά περίπτωση συμμετέχει σε δοκιμαστικές παραγωγές στις εγκαταστάσεις των προμηθευτών και αξιολογεί τα αποτελέσματα.

Στα κριτήρια επιλογής με βάση τα οποία πραγματοποιείται η επιλογή προμηθευτών, συμπεριλαμβάνονται μεταξύ άλλων περιβαλλοντικά κριτήρια καθώς και κριτήρια εταιρικής υπευθυνότητας.

- Προμηθευτές και περιβαλλοντική διαχείριση

Επιδιώκει την προώθηση Εταιρικής Υπευθυνότητας σε όλη την εφοδιαστική της αλυσίδα. Επιλέγονται αποκλειστικά προμηθευτές που διαθέτουν σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης πιστοποιημένο σύμφωνα με τις απαιτήσεις του πρότυπου ISO 14001:2004. Με

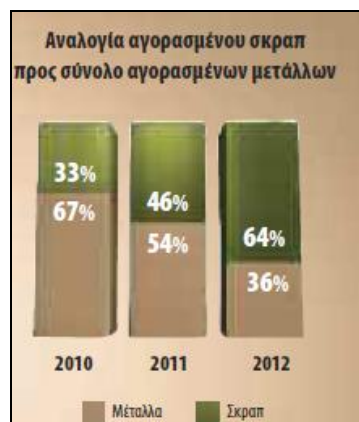
αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται η προστασία του περιβάλλοντος και από τις δραστηριότητες των προμηθευτών της εταιρείας.

- Ενισχύοντας τους τοπικούς προμηθευτές

Η εταιρεία επιδιώκει να επιστρέφει αξία στις περιοχές στις οποίες δραστηριοποιείται μέσω επιλογής προμηθευτών τοπικής εμβέλειας, όπου είναι εφικτό (όπως πχ αναθέσεις σε εργολάβους παροχής, υπηρεσιών, προμήθειας υλικών συσκευασίας κλπ). Κατά το 2012 το 8,7% του συνόλου των αγορών προήλθε από τοπικούς προμηθευτές. Αξίζει να σημειωθεί ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των προμηθειών είναι οι πρώτες ύλες (μέταλλα) και έρχονται μόνο από το εξωτερικό.

- Προμήθεια Ανακυκλώσιμων Υλικών (σκραπ)





Συνδυάζοντας την οικονομική αποτελεσματικότητα με την περιβαλλοντική προστασία και την εξοικονόμηση των φυσικών πόρων, χρησιμοποιεί ολοένα και μεγαλύτερες ποσότητες χρησιμοποιημένων μετάλλων (σκραπ) ως πρώτες ύλες. Παρόλο που συχνά το σκραπ συγχέεται με την έννοια των αποβλήτων, στην πραγματικότητα είναι μια εξαιρετική χρήσιμη δευτερογενής πρώτη ύλη με πολύ σημαντική περιβαλλοντική αξία. Παγκοσμίως, η βιομηχανία του σκραπ επεξεργάζεται περισσότερους από 145.000.000 τόνους ανακυκλώσιμου υλικού κάθε έτος, για παραγωγή πρώτων υλών προς βιομηχανική αξιοποίηση. Το 2012 η εταιρεία αγόρασε σημαντικά περισσότερο σκραπ από το 2010, ποσότητα η οποία αποτέλεσε το 64% των συνολικών μετάλλων που προμηθεύτηκε (διάγραμμα 3.6)



Διάγραμμα 3.6: Αναλογία αγοραζόμενου σκραπ προς το σύνολο των αγοραζόμενων μετάλλων

Πηγή Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ΧΑΛΚΟΡ, 2012)

Ο απολογισμός προόδου των στόχων 2012

Τι είπαμε	Επίδοση	Τι κάναμε
Ενσωμάτωση κριτηρίων σχετικών με την Εταιρική Υπευθυνότητα στη διαδικασία αξιολόγησης των προμηθευτών της Εταιρείας		Ενσωματώσαμε κριτήρια Εταιρικής Υπευθυνότητας στην διαδικασία αξιολόγησης των προμηθευτών μας
Αύξηση του αγοραζόμενου σκραπ τουλάχιστον στον 48% των προμηθευόμενων μετάλλων		Η αναλογία αγοραζόμενου σκραπ προς το σύνολο των προμηθευόμενων μετάλλων ανήλθε σε 64% ξεπερνώντας κατά πολύ το αντίστοιχο ποσό του προηγούμενου έτους
Περαιτέρω πιστοποιήσεις νέων και υφιστάμενων προϊόντων		Πιστοποιήσεις από KIWA (Ολλανδία) και SWEREA (Σουηδία)
Περαιτέρω μείωση παραπόνων πελατών, τουλάχιστον κατά 5%		Τα συνολικά παράπονα που δέχτηκε η ΧΑΛΚΟΡ μειώθηκαν κατά 11% σε σχέση με τον προηγούμενο έτος, αντανακλώντας την υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών
Βελτίωση συστήματος παρακολούθησης και διαχείρισης παραπόνων πελατών		Ολοκληρώθηκαν με επιτυχία η αναβάθμιση του Συστήματος παρακολούθησης και διαχείρισης παραπόνων και πραγματοποιήθηκαν βελτιώσεις σε σχετικές διαδικασίες

Πίνακας 3.7: Απεικόνιση του απολογισμού των εσωτερικών διαδικασιών με βάσει τους στόχους

(Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Ευθύνης ΧΑΛΚΟΡ, 2012)

Οι στόχοι για το 2013 που θα πρέπει να επιτευχθούν σύμφωνα με τον εταιρικό απολογισμό του 2012

- Περαιτέρω μείωση παραπόνων πελατών , τουλάχιστον κατά 5%
- Διατήρηση της αναλογίας αγοραζόμενου σκραπ προς το σύνολο των προμηθευόμενων μετάλλων στα υψηλά επίπεδα του 2012
- Βελτίωση Συστήματος Παρακολούθησης και Διαχείρισης παραπόνων πελατών
- Επέκταση γκάμας υπαρχόντων προϊόντων
- Περαιτέρω πιστοποιήσεις νέων και υφιστάμενων προϊόντων

3.3.4 Πτυχή Μάθησης & Ανάπτυξης

➤ Αξιολόγηση Προσωπικού

Η αξιολόγηση των εργαζομένων συνεισφέρει στην προώθηση των ίσων ευκαιριών στην εταιρεία, στην ενίσχυση της αξιοκρατίας καθώς και επίσης στη βελτίωση της επίδοσης των εργαζομένων. Η ΧΑΛΚΟΡ εφαρμόζει σύστημα αξιολόγησης της επαγγελματικής απόδοσης των εργαζομένων με κριτήριο την επίδοση τους στα ανατεθέντα σε αυτούς καθήκοντα και στόχους, μέσα από διαδικασίες που βασίζονται στη συνεργασία και στη συμμετοχή. Το σύστημα αξιολόγησης της εταιρείας έχει ως στόχο.

- Να επιβραβεύει την καλή επαγγελματική απόδοση
- Να ενθαρρύνει την προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης
- Να αξιοποιεί τις δεξιότητες των εργαζομένων με την εναρμόνιση ατομικών και επιχειρησιακών στόχων
- Να ευνοεί την εξέλιξη του προσωπικού μέσω σχεδιασμού της σταδιοδρομίας του και να προάγει την άμιλλα μέσα σε όλη την οργάνωση
- Να συντελεί στη βελτίωση της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ αξιολογούμενου - αξιολογητή

Το 2011 αξιολογήθηκαν 57 εργαζόμενοι σε σχέση με το 2011 (47 εργαζόμενοι). Ο περιορισμένος αριθμός των ατόμων που αξιολογήθηκαν, οφείλεται στην τρέχουσα δυσμενή συγκυρία και στο γεγονός ότι δόθηκε προτεραιότητα σε πιο κρίσιμα θέματα σχετικά με τον ανθρώπινο δυναμικό. Καθώς ο βασικός στόχος της αξιολόγησης είναι η παροχή ανατροφοδότησης προς τους εργαζόμενους με σκοπό τη βελτίωση της επαγγελματικής τους απόδοσης, κάθε εργαζόμενος έχει πρόσβαση στα αποτελέσματα της προσωπικής του αξιολόγησης.

➤ Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Η συνεχής επιμόρφωση, εκπαίδευση και ενημέρωση, αποτελεί σημαντική παράμετρο για την υψηλή επαγγελματική απόδοση. Η εταιρεία προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες προσωπικής και επαγγελματικής εξέλιξης στους εργαζόμενους της, μέσω δυνατοτήτων

εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και δια βίου εκπαίδευσης. Σε ετήσια βάση οργανώνονται και υλοποιούνται σειρά σεμιναρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αναλόγως των εκπαιδευτικών αναγκών, οι οποίες εντοπίζονται και καθορίζονται σύμφωνα με

- την αξιολόγηση των εργαζομένων όπου εντοπίζονται ελλείψεις στην τεχνογνωσία και δρομολογείται η άμεση βελτίωση τους
- τους νέους στόχους που θέτουν τα τμήματα για την επίτευξη των σκοπών τους.

Εκτός από τα σεμινάρια και τις εκπαιδεύσεις που διοργανώνονται εσωτερικά, η εταιρεία παρέχει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να παρακολουθήσουν και εξωτερικά εκπαιδευτικά προγράμματα όπου τα τελευταία έχουν μειωθεί λόγω των δύσκολων συγκυριών στην Ελλάδα. Κατά το 2012 υλοποιήθηκαν συνολικά 132 εκπαιδεύσεις εντός και εκτός της εταιρείας, με 688 συμμετοχές. Συνολικά οι ανθρωποώρες εκπαίδευσης ανήλθαν σε 1.520 ώρες το 2012. Μεγάλος μέρος της εκπαίδευσης αφορούσε σε θέματα υγείας και ασφάλειας (40%) και μετά ακολούθησαν θέματα όπως οι πωλήσεις (22%) και άλλα (διάγραμμα 3.7)



Διάγραμμα 3.7: Κατανομή ανθρωποωρών εκπαίδευσης ανά θεματολογία
(Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Ευθύνης ΧΑΛΚΟΡ, 2012)

Οι στόχοι για το 2013 που θα πρέπει να επιτευχθούν είναι:

- Αύξηση αξιολογήσεων του προσωπικού κατά 20%
- Διενέργεια εκπαίδευσης στελεχών για τα ανθρώπινα δικαιώματα και τις προκλήσεις της σύγχρονης εποχής

- Συνέχιση του προγράμματος πρακτικής άσκησης φοιτητών με στόχο την απόκτηση εργασιακής εμπειρίας.

3.4 Λογισμικό Σύστημα SAP

Η εξέλιξη της πληροφορικής έχει δώσει λύση στα ζητήματα του αυτοματισμού των μετρήσεων. Ολοένα και περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούν εξειδικευμένα λογισμικά συστήματα για την αυτοματοποίηση της συλλογής δεδομένων και την ανάπτυξη του εταιρικού συστήματος πληροφόρησης. Στην ΧΑΛΚΟΡ χρησιμοποιείται το SAP. Με τον όρο αυτόν εννοούμε ότι είναι επιχειρηματικό λογισμικό στην κατηγορία ERP (Enterprise Resource Planning) που καλύπτει τις λειτουργικές περιοχές : Οικονομική διαχείριση (FI), Ελεγκτική (CO) , Διαχείριση υλικών (MM), πώληση και διανομή (SD), προγραμματισμός παραγωγής (PP), διαχείριση έργων (PS) και διαχείριση ανθρωπίνου προσωπικού (HCM).

Τα επιχειρηματικά οφέλη του SAP με βάση την επίσημη ιστοσελίδα sap (www.global.sap.com) περιλαμβάνουν τα εξής :

- *Υποστήριξη λήψης αποφάσεων.* Πρόσβαση στη σωστή πληροφορία σε πραγματικό χρόνο για καθορισμό ευθυνών και αναζήτηση ευκαιριών έγκαιρα.
- *Βελτιωμένη παραγωγικότητα, απόδοση και ανταπόκριση.* Επέκταση του εύρους των επιχειρησιακών διαδικασιών για τη σύνδεση περισσότερων ατόμων σε πραγματικό χρόνο μέσα και πέρα από τα όρια της επιχείρησης. Εύκολη πρόσβαση σε σταθερές, συνεπείς προοπτικές των διαδικασιών.
- *Μειωμένα κόστη μέσω αύξησης ευελιξίας.* Ανάπτυξη επιπρόσθετης επιχειρησιακής λειτουργικότητας καθώς οι ανάγκες εξελίσσονται , μειώνοντας τα κόστη και προωθώντας τον εκσυγχρονισμό.
- *Προσαρμοστικότητα στον επιχειρησιακό εκσυγχρονισμό.* Ανώδυνη ενοποίηση όλων των διαδικασιών και αξιοποίηση της πιο σύγχρονης τεχνολογίας διαδικτύου.
- *Μειωμένος κίνδυνος.* Υλοποίηση SAP ERP με ελάχιστο κίνδυνο των επιχειρησιακών διαδικασιών.

- *Καλύτερη χρηματοοικονομική διαχείριση και συλλογική διακυβέρνηση.* Βελτίωση της εικόνας στον οργανισμό σας και ικανοποίηση διεθνών αναγκών και νομικών απαιτήσεων, όπως για παράδειγμα, τα διεθνή λογιστικά πρότυπα, τη μισθοδοσία και τη συλλογική διακυβέρνηση.
- *Απαραίτητα για πολυεθνικές εταιρείες.* Εταιρείες οι οποίες λειτουργούν διεθνώς σε πολυεταίρικό και πολυγλωσσικό περιβάλλον με διαφορετικά νομίσματα , παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες σε όλο τον κόσμο και χρησιμοποιούν διαφορετικά λογιστικά συστήματα και συστήματα μέτρησης της απόδοσης.

Η εταιρεία ΧΑΛΚΟΡ αναγνωρίζει τα οφέλη του SAP και συγκεκριμένα τον αυτοματισμό των δεδομένων και την γρήγορη απεικόνιση των KPIs για αυτό άλλωστε το έχει εισάγει σε όλες τις θυγατρικές της . Παρόλα αυτά όμως υπάρχουν ορισμένα μειονεκτήματα τα οποία όμως δεν έχουν να κάνουν τόσο με το λογισμικό σύστημα αλλά με τη δυσκολία της προσαρμογής του τρόπου λειτουργίας της εταιρείας. Ενδεικτικά αναφέρω τα εξής μειονεκτήματα:

- Η προσαρμογή στις ιδιαίτερες ανάγκες και στον τρόπο λειτουργίας συχνά απαιτούν πολυάριθμες διασυνδέσεις με άλλα συστήματα και τροποποιήσεις. Έτσι, στις περιπτώσεις αυτές απαιτούνται συμβουλευτικές υπηρεσίες (consulting), οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση κόστους και του χρόνου υλοποίησης του έργου και μετέπειτα πολύ υψηλό κόστος συντήρησης. Για αυτό τον λόγο προσφεύγουν στην εντεταμένη χρήση του excel τόσο για το κλείσιμο όσο και στην προετοιμασία των αναφορών.
- Η εγκατάσταση και η ανάπτυξη ενός συστήματος επέφερε μεγάλες αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της, κάποιες από αυτές ήταν αναγκαστικές προκειμένου η εταιρεία να προσαρμοστεί.
- Πολλά προγράμματα που στήθηκαν στο SAP από την αρχή δεν είχαν οριστεί σωστά και με το πέρασμα του χρόνου δημιουργήθηκαν αρκετά προβλήματα, με αποτέλεσμα να εφαρμοστούν νέες εφαρμογές για να διορθώσουν τα λάθη.
- Δεν υπάρχει ενιαίο σύστημα του SAP δηλαδή το ίδιο λογισμικό έχει διαφοροποιηθεί μεταξύ της εταιρείας και των θυγατρικών της, εξαιτίας των διαφορετικών

απαιτήσεων και αναγκών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την εξαγωγή διαφορετικών συμπερασμάτων και τη μη συγκρισιμότητα των στοιχείων.

Βιβλιογραφία

1. Berry, J.W., Trimble, J., & Olmeda, E. (1986). The assessment of acculturation, In W.J. Lonner & J.W. Berry Eds.), *Field Methods in cross-cultural research* .London
2. Bookbinder J., Gumus M. and Jewkes E. (2008). Impact of Consignment Inventory and Vendor Managed Inventory for a Two-Echelon Supply Chain ,*International Journal of Production Economics, Vol. 113*
3. Claycomb C. & Martin C. (2001). Building customer relationships . An inventory of services providers' objectives and practices. *Marketing intelligence & planning* Vol. 19
4. Donaldson T. and Preston L. (1995). The stakeholder theory of the corporation : Concepts, evidence and implications. *Academy of management review*
5. Freeman R. And Reed D. (1983).Stockholders and stakeholders. A new perspective on corporate governance. *California Management review*
6. Fombrum C. & Van Riel C. (2004). Fame and fortune. How successful companies building winning reputations. FT Press
7. Goffin K. (1998). Customer Support and New Product Development. An exploratory study. *Journal of product innovation management*.
8. Goffin K. (1999). Customer Support. A Cross Industry Study of Distribution Channels and Strategies. *International journal of operational research*
9. Leonard , Franc S and W. Earl Sasser (1982). The incline of Quality. *Havard Business Review* (September- October)
10. Raghunathan, Srinivasan; Yeh, Arthur B. (2001). Beyod EDI: impact of continuous replenishment program (CRP) between a manufacturer and its retailers.(electronic data interchange). *Information Systems Research*
11. Sculler R. and Jackson S. (2006). Human resource management. *International perspectives* , Thomson South Western

12. Werther W.B and Davis K. (1996). Human resources and personnel management. McGraw – Hill
13. Απολογισμός Εταιρικής υπευθυνότητας & Βιώσιμης ανάπτυξης της ΧΑΛΚΟΡ (2012)
14. Απολογισμός Εταιρικής υπευθυνότητας & Βιώσιμης ανάπτυξης της ΧΑΛΚΟΡ (2011)
15. Γεωργιάδης Α. (1995). Η σύμβαση fortfeiting ,ΕΕμπΔ
16. Δασκάλου Γ. (1999). Χρηματοδότηση Επιχειρήσεων . Χρηματιστική Διαχείριση επενδύσεων. Σύγχρονη Εκδοτική, Β έκδοση
17. Καζάκος Α. (2013). Συλλογικό εργατικό δίκαιο. Εκδόσεις Σακκούλα
18. Καζάκος Α. (1998). Εργατικό δίκαιο στην πράξη . Εκδόσεις Σακκούλα
19. Μητσιόπουλος Γ. (1999). Factoring – Forfeiting. Σύγχρονοι θεσμοί χρηματοδοτήσεων. Εκδόσεις Σμπίλιας. Αθήνα.
20. Μπουραντάς Δ. και Παπαλεξανδρή Ν. (2002). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Εκδόσεις Γ. Μπένου. Αθήνα
21. Μπουραντάς Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων , Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
22. Χυτήρης Λ. (2001). Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. εκδόσεις Interbooks. Αθήνα
23. Ψυχομάνης Σ. (1996). Το factoring ως σύμβαση πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων. Εκδόσεις Σακκούλα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Επιλογή Κατάλληλων δεικτών για στοχοθέτηση

4.1 Χρηματοοικονομική πτυχή

Αύξηση Εσόδων

Ορισμός: Τα μικτά έσοδα από τις πωλήσεις της εταιρείας συγκρίνονται με το στόχο του προϋπολογισμού (και των αναθεωρήσεών του).

Τύπος: Πραγματικές/Προϋπολογισμένες τιμές (ο τύπος αυτός χρησιμοποιείται για να κανονικοποιήσει το πραγματικό αποτέλεσμα του δείκτη σε σχέση με το στόχο, ο οποίος μπορεί να μεταβάλλεται από περίοδο σε περίοδο. Έτσι δεν απαιτείται διαρκής αναπροσαρμογή του πίνακα του σκορ ανάλογα με τη μεταβολή του στόχου).

Βελτίωση περιθωρίου κέρδους προϊόντων

Ορισμός: Μ.Ο. τιμής που πετυχαίνει η εταιρεία σε καθορισμένα προϊόντα σε σχέση με τις τιμές των ανταγωνιστών. Η τιμή δίνεται σε ποσοστό % των τιμών των ανταγωνιστών. Τα δεδομένα των τιμών της εταιρείας λαμβάνονται από τα τιμολόγια που καταχωρούνται. Τα στοιχεία για τις τιμές των ανταγωνιστών λαμβάνονται από διεθνείς βάσεις δεδομένων στις οποίες έχει συνδρομή η εταιρεία. Η σύγκριση γίνεται για επιλεγμένα προϊόντα τα οποία είναι άμεσα συγκρίσιμα.

Ερμηνεία: Όσο πιο υψηλή είναι η τιμή σε σχέση με την τιμή του ανταγωνισμού, τόσο πιο αποτελεσματικές είναι οι πωλήσεις της εταιρείας. Η σύγκριση γίνεται με βάση τις πραγματικές τιμές που πετυχαίνει η εταιρεία

Τύπος: Πραγματικές τιμές (του % του Μ.Ο. τιμής ΧΑΛΚΟΡ/ Τιμή ανταγωνιστών). Το score συγκρίνει αυτά τα ποσοστά με τα ποσοστά-στόχους που είναι σταθερά.

Απόδοση Ταμειακών ροών

Ορισμός: Λειτουργικές ταμειακές ροές / καθ.κέρδη μετά φόρων

Ερμηνεία: ο δείκτης αυτός διαχωρίζει τα κέρδη σε λειτουργικά και μη, απομονώνοντας τις ταμειακές ροές από την κύρια δραστηριότητα της εταιρείας (εξαιρούνται π.χ. μεγάλες ταμειακές ροές από επενδύσεις σε εξοπλισμό και είσπραξη μερισμάτων από θυγατρικές). Όσο μεγαλύτερος ο δείκτης, τόσο καλύτερη η εισπρακτική πορεία των λειτουργικών εσόδων της επιχείρησης. Ο λόγος για τον οποίο η εταιρεία επικεντρώνεται στις λειτουργικές ταμειακές ροές είναι γιατί αυτές αποτελούν πεδίο διαπραγματεύσεων με τους πελάτες της και δείχνουν το βαθμό στον οποίο αυτές είναι προς όφελός της.

Τύπος: Πραγματικές τιμές (υπάρχουν και προγραμματισμένες τιμές, οι οποίες όμως δε χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό του score).

Κέρδη/Ίδια κεφάλαια

Ορισμός: Κέρδη περιόδου/Ίδια κεφάλαια (στοιχεία ισολογισμού)

Ερμηνεία: Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του δείκτη (με δεδομένο ότι τα ίδια κεφάλαια της εταιρείας είναι πολύ υψηλά), τόσο πιο ικανοποιητική είναι η πορεία της.

Τύπος: Πραγματικές τιμές (υπάρχουν και προγραμματισμένες τιμές, οι οποίες όμως δε χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό του score).

EBITDA

Ορισμός: Κέρδη από ανάλυση κερδοφορίας, προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων. Τα δεδομένα υπάρχουν και σε προϋπολογιστική βάση στον προϋπολογισμό της εταιρείας.

Ερμηνεία: Το EBITDA χρησιμοποιείται για να απομονώσει το αποτέλεσμα της εταιρείας από παράγοντες που δεν εξαρτώνται από την αποτελεσματικότητα που αυτή επέδειξε μέσα στην υπό ανάλυση περίοδο, αλλά εξαρτώνται από περιοδικά έσοδα/ έξοδα (αποσβέσεις, τόκοι, φόροι) τα οποία αλλιώνουν την εικόνα.

Τύπος: Πραγματικές/Προϋπολογισμένες τιμές

BreakEven Point

Ορισμός : Νεκρό σημείο

Ερμηνεία: Η μεγαλύτερη προοπτική σε πολλά διοικητικά προβλήματα μπορεί μερικές φορές να επιτευχθεί με τον καθορισμό του όγκου των πωλήσεων των μονάδων που είναι απαραίτητος ώστε να καλυφθούν όλες οι σταθερές δαπάνες. Αυτό καλείται σημείο «ισοσκελίσης» ή εκείνο το σημείο πέρα από τα οποία η επιχείρηση θα αρχίσει να πραγματοποιεί το κέρδος.

Τύπος: Συνολικά σταθερά Κόστη / Συνεισφορά ανά μονάδα

Όπου Συνεισφορά ανά μονάδα = τιμή πώλησης (μονάδα) – Μεταβλητά Κόστη (μονάδα)

Σημείο ισοσκελίσης (χρηματική αξία)	=	$\frac{\text{Συνολικά σταθερά κόστη}}{1 - \frac{\text{Μεταβλητά κόστη(ανά μονάδα)}}{\text{Τιμή πώλησης(ανά μονάδα)}}$
-------------------------------------	---	---

Έσοδα σε επιλεγμένους πελάτες

Ορισμός: Τα έσοδα των πωλήσεων σε επιλεγμένους πελάτες, σε σχέση με το στόχο του προϋπολογισμού του κάθε business unit.

Ερμηνεία: Οι πελάτες αυτοί επιλέγονται με βάση το κατά πόσο ταιριάζουν στην πολιτική της εταιρείας για δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με πελάτες που θα αγοράζουν σε τακτική βάση προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας. Η εταιρεία προσπαθεί να αυξήσει τις συναλλαγές της με τέτοιους πελάτες.

Τύπος: Πραγματικές/Προϋπολογισμένες τιμές

4.2 Πελατειακή πτυχή

Μέτρηση Ικανοποίησης πελατών

Ορισμός: Το αποτέλεσμα προκύπτει από τη στατιστική επεξεργασία των εντύπων μέτρησης ικανοποίησης πελάτη.

Ερμηνεία: Το συνολικό σκορ συμπίπτει με το αποτέλεσμα της μέτρησης: 100 maximum, 0 minimum.

Τύπος: Πραγματικές τιμές

Ανταπόκριση σε αιτήματα

Ορισμός: Ημέρες από τη λήψη του αιτήματος μέχρι την τελική απάντηση στον πελάτη για την επίλυσή του. Ο Μ.Ο. των ημερών συγκρίνεται με το στόχο (ο οποίος μπορεί να αλλάζει από περίοδο σε περίοδο).

Ερμηνεία: Όσο λιγότερες ημέρες τόσο καλύτερο το score του δείκτη.

Τύπος: Πραγματικές/Προϋπολογισμένες τιμές

Claims euro/τον προϊόντος

Ορισμός: Τα claims αποτιμούνται σε ευρώ (κόστος επιστροφών). Το ποσό αυτό διαιρείται με το τονάζ των πωλήσεων ώστε να αντιστοιχιστεί στον όγκο τους. Για τα claims υπάρχουν στόχοι στον προϋπολογισμό.

Ερμηνεία: Όσο πιο κοντά και κάτω από το στόχο είναι ο δείκτης τόσο καλύτερη θεωρείται η απόδοση.

Τύπος: Πραγματικές/Προϋπολογισμένες τιμές

Μερίδιο σε συγκεκριμένες αγορές

Ορισμός: Μερίδιο αγοράς, όπως προκύπτει από στοιχεία ανεξάρτητων οίκων, σε συγκεκριμένες αγορές.

Ερμηνεία: Η εταιρεία ενδιαφέρεται να αποκτήσει μερίδιο στις αγορές που θεωρεί πιο κερδοφόρες, μειώνοντας ταυτόχρονα το μερίδιό της σε αυτές που δεν θεωρεί στρατηγικές.

Τύπος: Πραγματικές/Προϋπολογισμένες τιμές

Αριθμός πελατών που δίνει το 80% του τονάζ (Ανάλυση κατά Pareto)

Ορισμός: Πόσοι πελάτες δίνουν το 80% του τονάζ.

Ερμηνεία: Η εταιρεία θέλει να έχει κατά το δυνατόν λίγους και σταθερούς πελάτες, ώστε να γίνει βασικός προμηθευτής τους και να μην αναγκάζεται να κλείνει μη συμφέρουσες

συμφωνίες. Όσο λιγότεροι πελάτες δίνουν το 80% των πωλήσεων (σε ποσότητα και όχι αξία), τόσο υψηλότερο το score.

Τύπος: Πραγματικές/Προϋπολογισμένες τιμές

Ιδανικό μέγεθος παραγγελιών

Ορισμός: Το βάρος της παραγγελίας σε τόνους πρέπει να είναι πολλαπλάσιο μίας τιμής-στόχου. Η απόκλιση από την τιμή αυτή μειώνει το score του δείκτη.

Ερμηνεία: Το ιδανικό μέγεθος παραγγελιών (maximum score στο δείκτη), έχει προκύψει με βάση την ευκολία παραγωγής και παράδοσης των προϊόντων. Οι πωλητές έχουν ως στόχο να πετυχαίνουν παραγγελίες και με βάση το κριτήριο αυτό, ώστε να ελαχιστοποιείται το κόστος εκτέλεσής τους ανά τόνο.

Τύπος: (Πραγματικές-Προϋπολογισμένες τιμές) / Προϋπολογισμένες τιμές

4.3 Πτυχή Εσωτερικών διαδικασιών

Σύγκριση ημερομηνίας παράδοσης με προγραμματισμένη ημ/νία

Ορισμός: Αφαίρεση της προγραμματισμένης ημέρας παράδοσης από την πραγματική ημέρα (σε ημέρες). Τα στοιχεία θα λαμβάνονται από το νέο σύστημα προγραμματισμού παραγωγής.

Ερμηνεία: Οποιαδήποτε τιμή κάτω από το 0 θεωρείται άριστη απόδοση (παράδοση πριν την προγραμματισμένη ημερομηνία), αν και η περίπτωση είναι σπάνια, εφόσον υπάρχει γενικά δυσκολία στις παραδόσεις. Τυχόν μεγάλες καθυστερήσεις έχουν μεγάλο αντίκτυπο στις σχέσεις με τους πελάτες.

Τύπος: Πραγματικές τιμές

Χρόνος από ημ/νία παραγγελίας έως ημ/νία παραγωγής

Ορισμός: Ο χρόνος (σε ημέρες) που μεσολαβεί από την ημερομηνία παραγγελίας ως την ημερομηνία παραγωγής (ημερομηνία που ολοκληρω η παραγγελία εισάγεται στην αποθήκη ετοιμών).

Ερμηνεία: Ο Μ.Ο. των χρόνων παράδοσης παραγγελιών παρακολουθείται και στοχοθετείται. Δίνει το χρόνο που κρατούνται τα υλικά στο εργοστάσιο και είναι δείκτης της ταχύτητας εκτέλεσης των παραγγελιών.

Τύπος: Πραγματικές/Προϋπολογισμένες τιμές

Συντελεστής επιστροφής

Ορισμός: Ποσότητα Scrap / Παραγωγή (σε τόνους), σε σύγκριση με το στόχο.

Ερμηνεία: Ο στόχος είναι μηνιαίος και δείχνει την αποτελεσματικότητα της παραγωγής να προλαβαίνει τα προβλήματα ποιότητας πριν αυτά περάσουν στα επόμενα στάδια της παραγωγής.

Τύπος: Πραγματικές/Προϋπολογισμένες τιμές

Αποθέματα (vs. Στόχο)

Ορισμός: Αποθέματα σε αξία (με βάση την τιμή της τελευταίας αποτίμησης των υλικών), σε σχέση με το στόχο. Όσο χαμηλότερα τα αποθέματα τόσο το καλύτερο. Η διαίρεση με το στόχο γίνεται ώστε να κανονικοποιήσει τα μεγέθη, εφόσον οι στόχοι αλλάζουν συχνά.

Τύπος: Πραγματικές/Προϋπολογισμένες τιμές

Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων

Ορισμός: Αποθέματα / Πωλήσεις Χ ημέρες περιόδου πωλήσεων (σε ημέρες)

Ερμηνεία: Ο δείκτης δείχνει τις μέρες οι οποίες απαιτούνται για την πώληση των αποθεμάτων. Δίνει μία εκτίμηση του πόσα αποθέματα χρειάζεται η εταιρεία για να πραγματοποιήσει τις πωλήσεις της. Όσο μικρότερη η τιμή του, τόσο πιο αποδοτική είναι η διαχείριση των αποθεμάτων της εταιρείας.

Τύπος: Πραγματικές τιμές (υπάρχουν και προγραμματισμένες τιμές, οι οποίες όμως δε χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό του score).

Διαθέσιμη δυναμικότητα vs. Στόχο

Ορισμός: Ισοδύναμη παραγωγή σε σχέση με στόχο. Για να υπολογιστεί το μέγεθος, οι τόνοι παραγωγής κάθε προϊόντος ανάγονται (μέσω ενός τύπου που εξαρτάται από τη δυσκολία παραγωγής κάθε προϊόντος) σε τόνους ισοδύναμης παραγωγής (σε φύλλα 1mm X 1m X 2m).

Ερμηνεία: η συνολική δυναμικότητα που προκύπτει συγκρίνεται με τη δυναμικότητα-στόχο.

Τύπος: Πραγματικές/Προϋπολογισμένες τιμές

Βλάβες ανά κατηγορία

Ορισμός: Αριθμός βλαβών (ανά κατηγορία) σε σχέση με στόχο. Οι βλάβες καταχωρούνται στο σύστημα της παραγωγής. Στόχος είναι η μείωση των βλαβών, ειδικά εκείνων που προκαλούν μείωση της διαθέσιμης δυναμικότητας.

Τύπος: Πραγματικές/Προϋπολογισμένες τιμές

Μείωση κόστους παραγωγής

- **Ηλεκτρική ενέργεια ανά τόνο παραγωγής**

Ορισμός: Ηλεκτρική ενέργεια σε κιλοβατώρες ανά τόνο «ισοδύναμης»

Ερμηνεία: Ο στόχος είναι σε μονάδες και όχι σε αξία ώστε να μην επηρεάζεται από τις μεταβολές στην τιμή του ηλεκτρικού ρεύματος. Σκοπός του δείκτη είναι να εκτιμήσει την αποτελεσματικότητα της παραγωγικής διαδικασίας όσον αφορά στην εξοικονόμηση ηλεκτρικής ενέργειας.

Τύπος: Πραγματικές/Προϋπολογισμένες τιμές

- **Φυσικό αέριο/τόνο παραγωγής**

Ορισμός: Φυσικό αέριο σε κυβικά μέτρα ανά τόνο «ισοδύναμης» (βλ. παραπάνω) παραγωγής.

Ερμηνεία: Ο στόχος είναι σε μονάδες και όχι σε αξία ώστε να μην επηρεάζεται από τις μεταβολές στην τιμή του φυσικού αερίου. Σκοπός του δείκτη είναι να εκτιμήσει την

αποτελεσματικότητα της παραγωγικής διαδικασίας όσον αφορά στην εξοικονόμηση φυσικού αερίου.

Τύπος: Πραγματικές/Προϋπολογισμένες τιμές

4.4 Πτυχή Μάθησης και Ανάπτυξης

Δείκτης Συχνότητας Ατυχημάτων

Ορισμός: $\Delta\Sigma = \text{Αριθμός ατυχημάτων περιόδου} * 1000000 / \text{Σύνολο δεδουλευμένων ανθρωποωρών εργασίας περιόδου}$

Ερμηνεία: Ο δείκτης απομονώνει τον αριθμό ατυχημάτων, ανάγοντάς τον στον αριθμό των δεδουλευμένων ωρών εργασίας. Σκοπός του είναι να μειώσει το αριθμό των συμβάντων σύμφωνα με το στόχο.

Τύπος: Πραγματικές/Προϋπολογισμένες τιμές

Δείκτης Σοβαρότητας Ατυχημάτων

Ορισμός: $\Delta B = \text{Αριθμός ημερών εκτός εργασίας} * 1000 / \text{Σύνολο δεδουλευμένων ανθρωποωρών εργασίας περιόδου}$

Ερμηνεία: Ανεξάρτητα με τον αριθμό των ατυχημάτων, σημαντικότερος για την υγεία των εργαζομένων (αλλά και για την παραγωγικότητα) είναι ο αριθμός των ημερών εκτός εργασίας.

Τύπος: Πραγματικές/Προϋπολογισμένες τιμές

Αριθμός ωρών εκπαίδευσης/άτομο

Ορισμός: το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της εταιρείας καταρτίζεται σε ετήσια βάση και αναθεωρείται σε μηνιαία. Το τμήμα HR παρακολουθεί τον αριθμό ωρών εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο, σε σχέση με το πρόγραμμα (πορεία εκτέλεσης του προγράμματος). Οι ώρες

εκπαίδευσης σε σχέση με το πρόγραμμα είναι ένας ικανοποιητικός δείκτης γιατί δείχνει το κατά πόσο η εταιρεία δείχνει την απαραίτητη δέσμευση σε αυτό (υπάρχει μία φυσική τάση σε όλες τις εταιρείες να αγνοούν την εκπαίδευση όταν υπάρχει δυσκολία στη διάθεση του προσωπικού λόγω φόρτου εργασίας).

Το πρόγραμμα καταρτίζεται με βάση τις προτάσεις των τμημάτων και τις ανάγκες τους. Επόμενος στόχος της εταιρείας είναι η παρακολούθηση της αποτελεσματικότητάς του.

Τύπος: Πραγματικές/Προϋπολογισμένες τιμές

Αξιολόγηση προσωπικού

Ορισμός: Το αποτέλεσμα προκύπτει από τη στατιστική επεξεργασία των αξιολογήσεων του προσωπικού.

Ερμηνεία: Το συνολικό σκορ συμπίπτει με το αποτέλεσμα της αξιολόγησης: 100 maximum, 0 minimum.

Τύπος: Πραγματικές τιμές

Τόνοι ισοδύναμης παραγωγής ανά headcount

Ορισμός: Η παραγωγή ανάγεται σε τόνους ισοδύναμης παραγωγής, διαιρείται με τον αριθμό εργαζομένων (headcount) της εταιρείας και συγκρίνεται με τις τιμές-στόχους.

Ερμηνεία: Προκειμένου να ληφθούν αντικειμενικά συμπεράσματα, στο headcount περιλαμβάνονται, εκτός από τους μόνιμους υπαλλήλους, και οι εργολαβικοί (κατά το ποσοστό απασχόλησής τους σε μόνιμη βάση στην εταιρεία).

Τύπος: Πραγματικές/Προϋπολογισμένες τιμές

4.5 Υπεύθυνοι/ συχνότητα μέτρησης

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, σε κάθε δείκτη υπάρχει και ένας υπεύθυνος για την παρακολούθηση και για τον έλεγχο ότι αυτός παραμένει ενημερωμένος με τις εξελίξεις στην εταιρεία και χρήσιμος για την τρέχουσα λογική του BSC.

Οι περισσότεροι δείκτες μπορούν (ή θα μπορούν με βάση τη σχεδιαζόμενη επέκταση του πληροφοριακού συστήματος που περιγράφεται να αντλούνται σε ημερήσια βάση, όμως η εξέτασή τους θα έχει νόημα μόνο σε μηνιαία, ώστε να είναι συγκρίσιμη με το συνολικό score που περιλαμβάνει όλους τους δείκτες. Ορισμένοι δείκτες έχουν περιοδικότητα μεγαλύτερη από μήνα (π.χ. εξαμηνιαία). Προκειμένου να υπάρχει συγκρισιμότητα σε επίπεδο μήνα, οι τιμές των δεικτών αυτών θα πολλαπλασιάζονται σε όλους τους μήνες ισχύος τους.

Στον πίνακα 4.1 αναφέρονται οι υπεύθυνοι και η περιοδικότητα μέτρησης για κάθε δείκτη:

Πίνακας 4.1.: Η συχνότητα μέτρησης των Δεικτών

Δείκτης	Συχνότητα μέτρησης	Υπεύθυνος
Έσοδα vs. Στόχοι πωλήσεων	Μηνιαία	Πωλήσεις
Benchmarking τιμών	Εξαμηνιαία	Marketing
Απόδοση Ταμειακών ροών	Τριμηνιαία	Οικονομική Δνση
Κέρδη/Ίδια κεφάλαια	Μηνιαία	Οικονομική Δνση
EBIDTA	Μηνιαία	Οικονομική Δνση
Έσοδα σε επιλεγμένους πελάτες	Μηνιαία	Πωλήσεις
Μέτρηση Ικανοποίησης πελατών	Ετήσια	Marketing
Ανταπόκριση σε αιτήματα	Μηνιαία	Πωλήσεις
Claims euro/τον προϊόντος	Μηνιαία	Παραγωγή
Μερίδιο σε συγκεκριμένες	Εξαμηνιαία	Marketing

αγορές			
Αριθμός πελατών που δίνει το 80% του tonaz	Μηνιαία		Πωλήσεις
Ιδανικό μέγεθος παραγγελιών	Μηνιαία		Πωλήσεις
Σύγκριση ημερομηνίας παράδοσης με προγραμματισμένη ημ/νία	Μηνιαία		Πωλήσεις
Χρόνος από ημ/νία παραγγελίας έως ημ/νία παραγωγής	Μηνιαία		Παραγωγή
Συντελεστής επιστροφής	Μηνιαία		Παραγωγή
Αποθέματα (vs. Στόχο)	Μηνιαία		Παραγωγή
Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων	Μηνιαία		Οικονομική Δνση
Διαθέσιμη δυναμικότητα vs. Στόχο	Μηνιαία		Παραγωγή
Βλάβες ανά κατηγορία	Μηνιαία		Συντήρηση
Ηλεκτρική ενέργεια ανά τόνο παραγωγής	Μηνιαία		Οικονομική Δνση
Φυσικό αέριο/τόνο παραγωγής	Μηνιαία		Οικονομική Δνση
Δείκτης Συχνότητας Ατυχημάτων	Μηνιαία		HR
Δείκτης Σοβαρότητας Ατυχημάτων	Μηνιαία		HR
Αριθμός ωρών εκπαίδευσης/άτομο	Μηνιαία		HR
Προτάσεις βελτίωσης	Ετήσια		HR
Αξιολόγηση προσωπικού	Ετήσια		HR

Τόνοι ισοδύναμης ανά Μηνιαίας headcount	Παραγωγής
--	-----------

Πηγή: Στοιχεία από ΧΑΛΚΟΡ

4.6 Κατανομή Εταιρικών Πόρων

Για την επίτευξη των στόχων που αναφέρθηκαν παραπάνω, η εταιρεία κατανέμει τους πόρους της στις παρακάτω δράσεις. Οι δράσεις αυτές σχετίζονται με συγκεκριμένους στόχους.

Μείωση των ημερών πίστωσης στους πελάτες

Μέσω σταθερών συμφωνιών και προσφοράς κινήτρων στους πελάτες για ταχύτερη πληρωμή, η εταιρεία προσπαθεί να μειώσει τις μέρες πληρωμής των πελατών της, χωρίς να δημιουργήσει προβλήματα στις σχέσεις με αυτούς.

Συνδεδεμένοι στρατηγικοί στόχοι:

Ισχυρό Cash Flow

Μέτρηση ικανοποίησης

Η εταιρεία προσπαθεί να λαμβάνει αξιόπιστα στοιχεία για την ικανοποίηση των πελατών της, είτε μέσω προσωπικής επαφής είτε μέσω των ερωτηματολογίων. Η λήψη αξιόπιστων μετρήσεων στον τομέα αυτό απαιτεί εξειδικευμένες μελέτες οι οποίες εκτελούνται συνήθως ετήσια.

Συνδεδεμένοι στρατηγικοί στόχοι:

Ικανοποίηση πελατών

Καταγραφή αιτημάτων (claims)

Δημιουργείται μία προτυποποιημένη διαδικασία καταγραφής, διερεύνησης και παρακολούθησης claims. Στόχος της καταγραφής αυτής είναι η βελτίωση της διαχείρισής τους, αλλά και ο αντικειμενικός προσδιορισμός του συνολικού άμεσου (σε ευρώ) και

έμμεσου (σε φήμη, απώλεια μελλοντικών εσόδων και διατάραξη του προγράμματος παραγωγής) κόστους τους για την εταιρεία.

Συνδεδεμένοι στρατηγικοί στόχοι:

Βελτίωση αντιληπτής ποιότητας

Έρευνα στις τεχνολογίες μετάλλων (R&D)

Η εταιρεία ενισχύει σταδιακά το τμήμα τεχνολογίας μετάλλων, που έχει ως σκοπό να παρέχει καλύτερες τεχνολογικά λύσεις και προϊόντα.

Συνδεδεμένοι στρατηγικοί στόχοι:

Βελτίωση αντιληπτής ποιότητας

Ανάπτυξη S.O.P.s

Σταδιακή δημιουργία S.O.P.s (Standard Operating Procedures) για όλες τις εσωτερικές διαδικασίες της εταιρείας και ειδικά για αυτές οι οποίες έχουν άμεσο αντίκτυπο στην αντιληπτή ποιότητα από τον πελάτη (Logistics, παραγωγή, ποιοτικός έλεγχος).

Συνδεδεμένοι στρατηγικοί στόχοι:

Τήρηση ημ/νίας παράδοσης

Μείωση χρόνου παράδοσης

Ποιότητα Παραγωγής

Αύξηση Παραγωγικής Δυναμικότητας

Επενδύσεις σε εξοπλισμό

Αυτήν την περίοδο γίνονται έργα στα μηχανήματα των αρχικών σταδίων της παραγωγικής διεργασίας (νέο χυτήριο και upgrading στην έλαση) με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και τη διεύρυνση της γκάμας και δυνατοτήτων για νέα προϊόντα. Ταυτόχρονα θα συμβάλουν στη βελτίωση των περιβαλλοντικών παραμέτρων που σχετίζονται με την εταιρεία.

Συνδεδεμένοι στρατηγικοί στόχοι:

Αύξηση Τζίρου κερδοφόρων πελατών/προϊόντων

Αύξηση μεριδίου στις αγορές-στόχους

Ποιότητα Παραγωγής

Αύξηση Παραγωγικής Δυναμικότητας

Λογισμικό βελτιστοποίησης παραγωγής

Εγκαθίσταται ένα εξειδικευμένο λογισμικό για τον προγραμματισμό και βελτιστοποίηση παραγωγής. Στόχος του έργου αυτού είναι να μπορεί η εταιρεία να προβλέπει με ακρίβεια τις πιθανές ημερομηνίες παράδοσης που θα υπόσχεται στους πελάτες της και στη συνέχεια να μπορεί να τηρεί τις υποσχέσεις αυτές.

Συνδεδεμένοι στρατηγικοί στόχοι:

Τήρηση ημ/νίας παράδοσης

Μείωση χρόνου παράδοσης

Μείωση Αποθεμάτων

Αύξηση Παραγωγικής Δυναμικότητας

Εκπαίδευση, ενημέρωση εργαζομένων

Λειτουργεί ένα πρόγραμμα εβδομαδιαίων συναντήσεων με τους εργαζόμενους της παραγωγής, ανά ομάδα, όπου αναλύονται οι δείκτες και τα συμβάντα της προηγούμενης εβδομάδας. Έτσι είναι όλοι ενήμεροι για την τρέχουσα απόδοση και γνωρίζουν τους στόχους της επόμενης βδομάδας. Στις συναντήσεις αυτές γίνονται και ενημερώσεις-εκπαιδεύσεις πάνω σε θέματα που αφορούν την παραγωγικότητα και προκύπτουν είτε από την εμπειρία είτε από προτάσεις συναδέλφων τους στα πλαίσια του προγράμματος προτάσεων βελτίωσης.

Συνδεδεμένοι στρατηγικοί στόχοι:

Μείωση κόστους παραγωγής

Πρόγραμμα ασφάλειας

Υπάρχει στην εταιρεία ένα διευρυμένο πρόγραμμα ασφάλειας, το οποίο περιλαμβάνει συνεχείς εκπαίδευσης, παροχή ατομικών μέσω προστασίας και συχνούς εσωτερικούς και εξωτερικούς ελέγχους. Υπάρχουν στόχοι ασφαλείας σε επίπεδο ομάδας, οι οποίοι επικοινωνούνται στο προσωπικό σε τακτική βάση. Η καταγραφή των συμβάντων γίνεται σε πιο αναλυτικό επίπεδο από ότι απαιτεί η νομοθεσία.

Συνδεδεμένοι στρατηγικοί στόχοι:

Αλλαγή Κουλτούρας Υγ.&Ασφάλειας

Εκπαιδευτικό πρόγραμμα

Υπάρχει διαδικασία διερεύνησης αναγκών, καταγραφής προτάσεων, σύνδεσης με προϋπολογισμό και κατάρτισης αναλυτικού προγράμματος εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο.

Συνδεδεμένοι στρατηγικοί στόχοι:

Αποτελεσματική Εκπαίδευση προσωπικού

Πρόγραμμα Βελτίωσης

Λειτουργεί πρόγραμμα προτάσεων βελτίωσης, στο οποίο όλοι οι εργαζόμενοι μπορούν να κάνουν προτάσεις οι οποίες, εάν υιοθετηθούν από την εταιρεία προσφέρουν στον εργαζόμενο ηθική και υλική ανταμοιβή.

Συνδεδεμένοι στρατηγικοί στόχοι:

Κουλτούρα Βελτίωσης και αλλαγής

Σύνδεση αξιολόγησης και KPIs

Υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού. Η αξιολόγηση αυτή έχει συνδεθεί με συγκεκριμένα KPIs ανά εργαζόμενο/ τμήμα, ώστε να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η συνολική απόδοση από αυτά.

Συνδεδεμένοι στρατηγικοί στόχοι:

Επίτευξη Προσωπικών Στόχων

Αύξηση παραγωγικότητας εργαζομένων

Βιβλιογραφία

1. Knowledge Warehouse HALCOR
2. Knowledge Warehouse VIOHALCO
3. Καζαντζής Χ. (2008). Αρχές και πρότυπα Χρηματοοικονομικής λογιστικής. Business plus, Αθήνα
4. Ευθύμογλου Π. (1999). Θέματα Χρηματοοικονομικής διοικήσεως. Τεύχος Α, Πανεπιστήμιο Πειραιά

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Συμπεράσματα

Κατά τη μελέτη της τρέχουσας κατάστασης διαπιστώθηκε ότι πολλές από τις διαδικασίες μέτρησης και παρακολούθησης της επίδοσης της εταιρείας πρέπει να τροποποιηθούν ή να τυποποιηθούν προκειμένου να μπορούν να αυτοματοποιηθούν με τη βοήθεια ενός ολοκληρωμένου μηχανογραφικού συστήματος.

Συγκεκριμένα υπάρχουν τρεις (3) άξονες που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τους. α) χρονοδιάγραμμα δηλαδή την καθυστέρηση υποβολής των αναφορών (reports). β) την ποιότητα των δεδομένων, αρκετές φορές τα reporting είναι παραπλανητικά συγκρινόμενα με τις άλλες εταιρείες και τέλος γ) το κόστος δηλαδή η παραγωγή reporting καθώς και το κόστος παράδοσης πολλές φορές είναι υψηλότερο από το βέλτιστο.

Χρονοδιάγραμμα

- Καθυστέρηση των αρχείων ιδιαίτερα κάθε τρίμηνο και στα ετήσια κλεισίματα όπου δημοσιεύουν με αποτέλεσμα την ύπαρξη ασυνέπειας.
- Τα συστήματα IT δεν είναι εξελιγμένα και/ή αρκετά ευέλικτα και απαιτείται εντεταμένη χρήση του excel, τόσο για το κλείσιμο όσο και στην προετοιμασία των reports. Αυτό οφείλεται ως ένα μεγάλο βαθμό στο ότι όταν στήθηκαν τα συστήματα (SAP) δεν είχαν αντίληψη στο τι θέλανε και πολλές διαδικασίες προστεθήκανε αρκετά αργότερα.
- Χάσιμο χρόνου εκ νέου λόγω του χαμηλού βαθμού τυποποίησης των reports

Ποιότητα δεδομένων

- Διαφορετικές εταιρείες χρησιμοποιούν διαφορετικούς ορισμούς και εφαρμόζουν διαφορετικές αναλύσεις για παρόμοια θέματα όπως οικονομικά, εμπορικά, HR και reporting παραγωγής, συνέπεια να υπάρχει διγλωσσία μεταξύ όχι μόνο των εταιρειών αλλά και των διαφόρων τμημάτων της εταιρείας και να προκαλείται σύγχυση μεταξύ των εργαζομένων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο όρος τιμή ενός προϊόντος, διαφορετικά το εννοεί ο πωλητής και διαφορετικά ο οικονομικός. Συγκεκριμένα ο πωλητής με τον όρο τιμή εννοεί την τιμή μείον την τιμή του

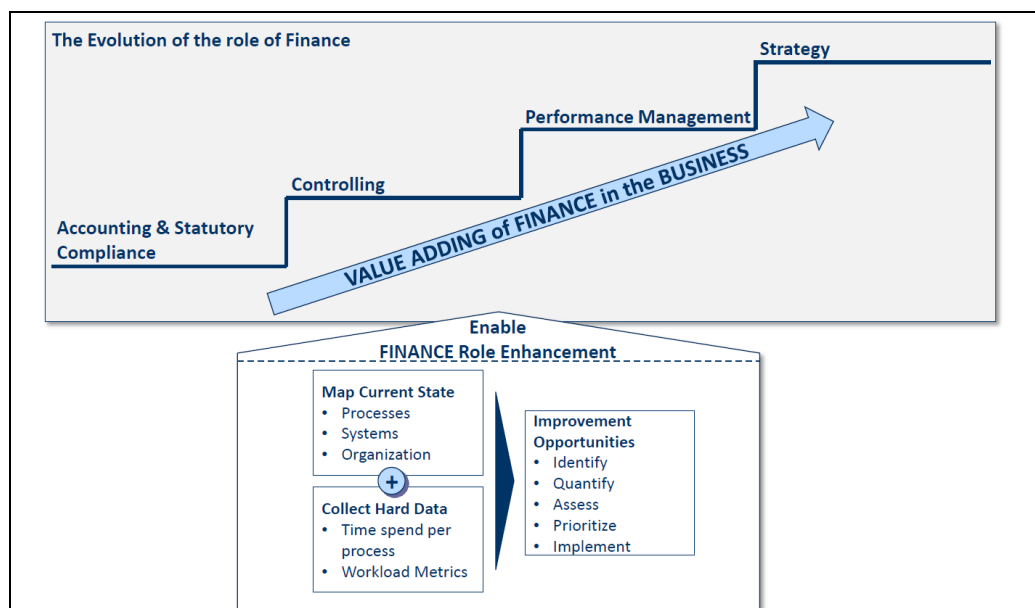
μετάλλου δηλαδή το conversion price. Αντίθετα ο οικονομικός με τον όρο τιμή εννοεί τη συνολική τιμή (full price).

- Διαφορετικά συστήματα IT τα οποία έχουν δομηθεί διαφορετικά από κάθε εταιρεία παρόλο που χρησιμοποιούν το ίδιο λογισμικό SAP, αυτό έχει ως συνέπεια τα στοιχεία του SAP να μην είναι συγκρίσιμα γιατί δεν ακολουθούν standard sap. Με τον όρο αυτό εννοούμε ότι δεν υπάρχουν προσαρμοσμένα συστήματα (customized) με βάσει τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας αλλά με βάσει την αρχική του δομή
- Αυξάνεται το ανθρώπινο λάθος με την εντεταμένη χρήση του excel

Κόστος

- Μειωμένο επίπεδο τυποποίησης στα οικονομικά και χρήση διαφορετικών IT συστημάτων εμποδίζουν την επίτευξη των οικονομικών κλίμακας
- Πανομοιότυπα reports αναπτύσσονται ταυτόχρονα στην εταιρεία με διαφορετική ανάλυση και άγνοια των εργαζόμενων για την ύπαρξη αρχείων που μπορούν να τους βοηθήσουν στο να γίνει πιο αποδοτική η δουλειά τους.
- Χαμηλή προστιθέμενη αξία σε υπηρεσίες όπως είναι στα οικονομικά , HR, προμήθειες , οι οποίες εκτελούνται αποσπασματικές και όχι με κάποια standards.

Το διάγραμμα 5.1 απεικονίζει την τρέχουσα κατάσταση έναντι των βέλτιστων πρακτικών, τα οποία μπορούν να ενισχύσουν τον ρόλο των οικονομικών και την παροχή υπηρεσιών.



Διάγραμμα 5.1 Βέλτιστες πρακτικές ενίσχυσης του ρόλου των οικονομικών

Πηγή: Knowledge Warehouse BIOΧΑΛΚΟ

Τέλος τα παραπάνω θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά από τη Διοίκηση και να δείξει την απαραίτητη δέσμευση της, ώστε να μπορέσει αυτή να περάσει σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας.

Επεκτάσεις εφαρμογής Balanced Scorecard

Η αρχική εφαρμογή του BSC απέδειξε ότι η εταιρεία μπορεί να επιτύχει σημαντικά αποτελέσματα σε λίγο χρόνο και με λίγη συνολικά προσπάθεια. Η εφαρμογή του συστήματος απαιτεί την οργάνωση και τον αυτοματισμό διαφόρων διαδικασιών από τις οποίες εξαρτάται (μετρήσεις, προϋπολογισμός, αναθεωρήσεις στρατηγικής και στόχων). Προτάσεις για τα θέματα αυτά ακολουθούν παρακάτω.

Εφόσον εφαρμοστεί πλήρως το BSC σε επίπεδο εταιρείας και γίνουν εμφανή τα πρώτα αποτελέσματά του, το επόμενο βήμα είναι να κατέβει στο επόμενο επίπεδο, το οποίο μπορεί να είναι ανά Business Unit ή ανά Τμήμα. Κάθε μονάδα θα καταστρώσει το δικό της στρατηγικό χάρτη με στόχους οι οποίοι θα συνδέονται με τη συνολική στρατηγική και τους στόχους της εταιρείας. Οι χάρτες αυτοί (με τη βοήθεια των συνδεδεμένων δεικτών) θα δίνουν τη δυνατότητα στο μέσο επίπεδο διοίκησης να παρακολουθεί λεπτομερώς την απόδοση του τομέα ευθύνης του και να εντοπίζει έγκαιρα τυχόν αποκλίσεις από τους στόχους αλλά και από τη συνολική στρατηγική.

Το επόμενο βήμα είναι η εφαρμογή προσωπικών BSC για κάθε εργαζόμενο. Οι στόχοι του τμήματος πρέπει να κατέβουν στο επίπεδο του εργαζομένου, ώστε και αυτός να γνωρίζει τι απαιτεί η εταιρεία από αυτόν και πώς μπορεί να το επιτύχει. Ταυτόχρονα, κατεβάζοντας τη στρατηγική στις καθημερινές δραστηριότητες μπορούν να εξοικονομηθούν σημαντικοί πόροι που τυχόν αναλώνονται σε δραστηριότητες μη σημαντικές για τη στρατηγική της εταιρείας. Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι ότι οι εργαζόμενοι αποκτούν μία πρακτική γνώση της στρατηγικής της εταιρείας και μία αίσθηση ότι συμμετέχουν σε αυτήν ενεργά. Με τον τρόπο αυτό αυξάνεται η αποδοχή των απαραίτητων αλλαγών και η ικανοποίηση των εργαζομένων.

Τα προσωπικά BSC πρέπει να συνδεθούν με την υφιστάμενη διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού, ώστε η χρήση τους να είναι συντονισμένη και να μην απαιτούνται επιπλέον χρονοβόρες διαδικασίες στην εταιρεία. Πρέπει επίσης να συνδυαστούν με την παροχή ηθικών και οικονομικών κινήτρων.

Ολοκλήρωση εφαρμογής BI

Η εταιρεία χρησιμοποιεί ποικίλα πληροφοριακά συστήματα για την κάλυψη των αναγκών πληροφόρησης σε τακτικό και λειτουργικό επίπεδο. Ωστόσο δεν αποφεύγεται η εντεταμένη χρήση των λογιστικών φύλλων (excel), το οποίο υποδηλώνει ότι υπάρχουν αρκετές τεχνικές δυσκολίες στην υλοποίηση των πληροφοριακών προγραμμάτων.

Επίσης, σε στρατηγικό επίπεδο δεν έχει αποφασιστεί κανένα σύστημα πληροφόρησης και αυτό έχει ως συνέπεια οι εργαζόμενοι να χρησιμοποιούν διαφορετικά είδη πληροφοριακών συστημάτων με εντελώς διαφορετικές υποθέσεις στο καθένα, δηλαδή να υπάρχει μια βάση δεδομένων και διαφορετικά συμπεράσματα στο κάθε τμήμα ξεχωριστά.

Προτείνεται, στα πλαίσια της εργασίας για την αυτοματοποίηση της διαδικασίας μετρήσεων για το BSC, να γίνει ένα ευρύτερο έργο συγκέντρωσης της απαραίτητης για τη διοίκηση πληροφορίας σε ένα σύστημα. Στο σύστημα BI της εταιρείας θα συγκεντρώνονται πληροφορίες από όλα τα συστήματα που διαθέτει. Επίσης θα αποθηκεύονται πληροφορίες που τώρα βρίσκονται μόνο σε λογιστικά φύλλα, εφόσον δεν υπάρχουν εξειδικευμένες εφαρμογές για την παρακολούθησή τους.

Στο πληροφοριακό σύστημα πρέπει επίσης να τυποποιηθεί η διαδικασία του προϋπολογισμού προκειμένου να πραγματοποιείται σε ένα ελεγχόμενο περιβάλλον δηλαδή ο εργαζόμενος του κάθε τμήματος να εισάγει πληροφορίες στο σύστημα και από εκεί μέσω της αποτίμησης και των παραδοχών που έχουν πραγματοποιηθεί στα πραγματικά στοιχεία (actual data), να εφαρμόζεται η ίδια ανάλυση στα στοιχεία του budget στο κατώτερο επίπεδο. Με αυτόν τον τρόπο θα είναι πιο απλή η διασύνδεση των προϋπολογιστικών και των πραγματικών δεδομένων, ενώ ταυτόχρονα θα μπορούν τα στοιχεία να χρησιμοποιηθούν και από το BSC.

Ένα τέτοιο σύστημα θα καλύπτει τις ανάγκες πληροφόρησης σε όλα τα επίπεδα (τακτικό, λειτουργικό, στρατηγικό), ενώ θα μπορεί να υποστηρίξει χωρίς μεγάλο επιπρόσθετο κόστος οποιαδήποτε προσπάθεια για την ανάπτυξη του BSC σε όλη την εταιρεία.

Παρακολούθηση επενδυτικού προγράμματος

Η εταιρεία μπαίνει σε ένα νέο κύκλο επενδύσεων υψηλού κόστους. Οι επενδύσεις αυτές περιλαμβάνουν νέες παραγωγικές εγκαταστάσεις, εκσυγχρονισμό συστημάτων παραγωγής, εφαρμογή Activity Based Costing και ανασχεδιασμό επιχειρηματικών διαδικασιών (BPR).

Προκειμένου να μπορεί να παρακολουθήσει αποτελεσματικά το πρόγραμμα αυτό -από την κατάρτισή του ως την τελική παράδοση των επενδύσεων και την αξιολόγηση της αποδοτικότητάς τους, χρειάζεται να αναπτύξει μία λύση IT που θα καλύπτει οριζόντια όλες τις εμπλεκόμενες λειτουργίες: Οικονομική Δνση, Παραγωγή, Προμήθειες, κλπ. Προτείνεται η υλοποίηση του υποσυστήματος Διαχείρισης έργων στο πληροφοριακό σύστημα της εταιρείας (SAP), το οποίο θα δώσει ένα εργαλείο παρακολούθησης και ελέγχου, καθώς και ένα σημείο ολοκλήρωσης όλων των προαναφερθεισών λειτουργιών, οι οποίες ήδη εκτελούν τις καθημερινές λειτουργίες τους στο ίδιο σύστημα.

Βελτιώσεις στις διαδικασίες εκπαίδευσης

Η διαδικασία για την κατάρτιση του εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να συνδεθεί με τη στρατηγική και τους στόχους της εταιρείας. Στο έντυπο αιτιολόγησης της εκπαίδευσης πρέπει να συμπληρώνεται ο τρόπος με τον οποίο αυτή αναμένεται να οδηγήσει στη βελτίωση της απόδοσης σε κάποιους από τους δείκτες που παρακολουθούνται.

Ταυτόχρονα, μετά το πέρας της εκπαίδευσης πρέπει να ακολουθεί αξιολόγηση του μαθήματος και του εκπαιδευτή από τους εκπαιδευόμενους, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο το πρόγραμμα ανταποκρίθηκε στους σκοπούς για τους οποίους υλοποιήθηκε. Επίσης πρέπει να ακολουθεί εξέταση των εκπαιδευόμενων ώστε να διαπιστωθεί ο βαθμός της αποτελεσματικότητας των μαθημάτων. Όταν υλοποιηθεί το BSC σε ατομικό επίπεδο θα μπορούν να γίνουν και μετρήσεις της αποδοτικότητας της εκπαίδευσης στην πράξη (στα πλαίσια της αξιολόγησης του προσωπικού).

Παράρτημα

Οικονομικά Αποτελέσματα



ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕΤΑΛΛΩΝ

Κατάσταση Οικονομικής Θέσης

(Ποσά σε Ευρώ)	Σημ.	ΟΜΙΛΟΣ		ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
		2012	2011	2012	2011
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
Μη κυκλοφορούν ενεργητικό					
Γηπέδα, κτίρια & εξοπλισμός	10	359.491.380	361.033.315	96.289.629	101.764.822
Αύλα περιουσιακά στοιχεία	11	11.745.850	11.283.122	139.649	166.037
Επενδύσεις σε ασήμητα	12	383.271	2.270.174	-	-
Συμμετοχές σε θυγατρικές επιχειρήσεις	13	-	-	145.874.319	145.168.578
Συμμετοχές σε συγγενείς επιχειρήσεις	13	6.658.870	6.532.458	4.264.104	4.264.104
Λοιπές Επενδύσεις	14	4.652.804	4.653.923	4.197.544	4.198.664
Λοιπές απαιτήσεις	17	1.984.834	1.529.565	842.186	890.037
Απαιτήσεις από αναβαλλόμενους φόρους	15	6.494.711	6.156.760	-	-
		391.411.720	393.459.318	251.607.430	256.452.242
Κυκλοφορούν ενεργητικό					
Αποθέματα	18	229.064.818	234.740.290	56.896.133	67.694.501
Εμπορικές και λοιπές απαιτήσεις	17	133.575.452	154.743.276	78.814.950	82.167.756
Παράγωγα	18	1.811.910	2.756.164	1.054.377	1.932.554
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα αυτών	19	27.859.388	37.207.780	5.924.534	14.359.870
		392.311.568	429.447.510	142.689.993	166.154.681
Σύνολο ενεργητικού		783.723.288	822.906.828	394.297.423	422.606.923
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ					
Ίδια κεφάλαια					
Μετοχικό κεφάλαιο	20	38.486.258	38.486.258	38.486.258	38.486.258
Διαφορά από έκδοση μετοχών υπέρ το άρτιο		67.138.064	67.138.064	67.138.064	67.138.064
Αποθεματικά	20	68.773.824	69.763.765	69.129.805	69.468.336
Ζημιές εις νέον		(65.217.527)	(39.162.326)	(51.593.062)	(40.595.287)
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων στους μετόχους της μητρικής		109.180.619	136.225.762	123.161.066	134.497.371
Δικαιώματα μειοψηφίας		30.535.607	33.921.928	-	-
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων		139.716.226	170.147.690	123.161.066	134.497.371
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ					
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις					
Δάνεια	22	157.547.406	190.911.864	91.889.173	88.722.370
Παράγωγα	18	-	472.708	-	472.708
Υποχρεώσεις από αναβαλλόμενους φόρους	15	16.993.933	19.333.458	7.357.595	6.969.440
Υποχρεώσεις παροχών προσωπικού	23	5.191.434	6.009.292	1.855.091	2.083.096
Επιχορηγήσεις	25	5.950.461	4.243.993	1.702.632	1.925.184
Προβλέψεις	28	562.092	565.364	90.000	90.000
		186.245.326	221.536.679	102.894.490	100.262.797
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις					
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	27	90.157.991	94.701.903	29.591.845	41.930.890
Τρέχουσες φορολογικές υποχρεώσεις		8.021.021	4.901.204	808.161	316.404
Δάνεια	22	358.473.496	330.089.165	136.895.064	144.683.798
Παράγωγα	18	1.109.228	1.530.187	946.797	915.662
		457.761.736	431.222.459	168.241.868	187.846.754
Σύνολο υποχρεώσεων		644.007.062	652.759.138	271.136.357	288.109.552
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων και υποχρεώσεων		783.723.288	822.906.828	394.297.423	422.606.923

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ
Κατάσταση αποτελεσμάτων

(Ποσά σε Ευρώ)	Σημ.	ΟΜΙΛΟΣ		ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
		2012	2011	2012	2011
Πωλήσεις	6	1.259.305.775	1.249.316.534	545.522.376	585.704.872
Κόστος πωληθέντων	8	(1.214.909.423)	(1.186.131.446)	(527.269.990)	(563.392.040)
Μικτό κέρφος		44.396.351	63.185.087	18.252.386	22.312.833
Λοιπά έσοδα	7	12.305.311	14.792.055	5.275.105	5.177.084
Εξόδα διαθεσης	8	(14.663.840)	(14.881.853)	(5.637.672)	(5.774.131)
Εξόδα ύστατης	8	(22.524.983)	(21.839.255)	(9.606.468)	(9.561.055)
Λοιπά εξόδα	7	(10.808.482)	(18.107.740)	(2.371.629)	(7.602.983)
Αποτελέσματα εκμετάλλευσης		8.704.358	23.148.295	5.911.723	4.551.749
Χρηματοοικονομικά έσοδα	9	307.176	322.100	40.526	36.760
Χρηματοοικονομικά εξόδα	9	(40.220.337)	(35.440.976)	(16.271.028)	(15.874.871)
Έσοδα από μερισμάτα	7	-	5.226	217.281	5.226
Καθαρό χρηματοοικονομικό αποτέλεσμα		(39.913.161)	(35.113.651)	(16.013.220)	(15.832.885)
Κέρδη από συγγενείς επιχειρήσεις	7	168.169	614.403	-	-
Ζημιές προ φόρου εισοδήματος		(31.040.635)	(11.350.953)	(10.101.498)	(11.281.136)
Φόρος εισοδήματος	15	1.594.391	(3.278.319)	(896.277)	(2.446.395)
Ζημιές χρήσης		(29.446.243)	(14.629.272)	(10.997.775)	(13.727.531)
Κατανεμημένες σε :					
Μετόχους της μητρικής Εταιρείας		(25.979.186)	(15.582.587)	(10.997.775)	(13.727.531)
Δικαιώματα μειοψηφίας		(3.467.057)	953.315	-	-
		(29.446.243)	(14.629.272)	(10.997.775)	(13.727.531)
Κέρδη / (Ζημιές) ανά μετοχή (εφαρμοσμένα σε Ευρώ ανά μετοχή)					
Βασικά και απομειωμένα κέρδη / (ζημιές) ανά μετοχή	21	(0,2565)	(0,1539)	(0,1086)	(0,1355)

Κατάσταση Συνολικού Εισοδήματος

(Ποσά σε Ευρώ)	ΟΜΙΛΟΣ		ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	2012	2011	2012	2011
Ζημιές χρήσης	(29.446.243)	(14.629.272)	(10.997.775)	(13.727.531)
Συναλλαγματικές διαφορές	(880.615)	385.765	-	-
Κέρδη / (ζημιές) από αποτίμηση παραγώγων για αντιστάθμιση κινδύνου ταμειακών ροών	(567.324)	8.568.982	(418.379)	6.051.683
Φόρος εισοδήματος στα λοιπά στοιχεία συνολικού εισοδήματος	110.482	(1.615.088)	79.848	(1.432.131)
Λοιπά συνολικά εισοδήματα μετά από φόρους	(1.337.457)	7.339.660	(338.531)	4.619.552
Συγκεντρωτικά συνολικά εισοδήματα μετά από φόρους για την χρήση	(30.783.700)	(7.289.613)	(11.336.305)	(9.107.979)
Κατανεμημένα σε :				
Μετόχους της μητρικής	(26.951.552)	(7.921.271)	(11.336.305)	(9.107.979)
Δικαιώματα μειοψηφίας	(3.832.148)	631.658	-	-
Συγκεντρωτικά συνολικά εισοδήματα μετά από φόρους για την χρήση	(30.783.700)	(7.289.613)	(11.336.305)	(9.107.979)

Κατάσταση ταμειακών ροών

	ΟΜΙΛΟΣ		ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	2012	2011	2012	2011
(Ποσά σε Ευρώ)				
Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες				
Ζημιές προ φόρου εισοδήματος	(31.040.635)	(11.350.953)	(10.101.498)	(11.281.137)
<i>Πλέον / μείον προσαρμογές για:</i>				
Αποσβέσεις παγίων στοιχείων	26.143.944	26.290.250	7.602.099	7.914.295
Αποσβέσεις άλλων παγίων	564.580	476.524	111.345	119.687
Αποσβέσεις επιχορηγήσεων	(1.136.281)	(746.320)	(222.552)	(251.699)
Προβλέψεις	181.721	(217.948)	275.731	(6.368.363)
Αποτελέσματα (έσοδα, έξοδα, κέρδη και ζημιές) επενδυτικής δραστηριότητας	(475.345)	(941.728)	(257.807)	(41.986)
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	40.220.337	35.440.976	16.271.028	15.874.871
(Κέρδη)/Ζημιές από πώληση Παγίων	(136.963)	(111.011)	(56.361)	(79.779)
(Κέρδη)/Ζημιές από πώληση Συμμετοχών	(1.583.953)	74.975	(1.583.953)	-
(Κέρδη)/Ζημιές εύλογης αξίας παραγώγων	(593.595)	(160.717)	18.225	(709.191)
Ζημιά από Καταστροφή/Απομείωση Παγίων	179.756	5.908	-	-
Μείωση / (Αύξηση) αποθεμάτων	5.853.369	(14.866.816)	10.798.368	9.564.697
Μείωση / (Αύξηση) απαιτήσεων	24.008.182	51.257.541	7.240.952	12.138.132
(Μείωση) / Αύξηση υποχρεώσεων (πλην τραπεζών)	(6.587.064)	(594.177)	(16.014.309)	13.025.670
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα καταβλημένα	(40.017.599)	(34.977.740)	(16.873.900)	(15.411.635)
Καταβλημένοι φόροι	(712.731)	(1.048.999)	-	-
Καθαρές ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες	14.867.722	48.529.765	(2.792.634)	24.493.563
Ταμειακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες				
Αγορές ενσώματων περιουσιακών στοιχείων	(23.754.457)	(14.324.435)	(2.379.931)	(2.438.345)
Αγορές άλλων περιουσιακών στοιχείων	(1.030.033)	(1.397.116)	(84.956)	(99.646)
Επενδύσεις σε ακίνητα	-	(117.609)	-	-
Πωλήσεις ενσώματων παγίων	515.582	92.154	309.387	144.315
Πωλήσεις συμμετοχών	1.585.072	48.000	1.585.072	-
Μερίσματα εισπραχθέντα	-	5.226	217.281	5.226
Τόκοι που εισπράχθηκαν	307.176	322.100	40.526	36.760
Αύξηση συμμετοχής σε θυγατρικές εταιρείες	-	(3.114.495)	(705.741)	(908.140)
Αύξηση συμμετοχής σε λοιπές συμμετοχές	-	(351.000)	-	(351.000)
Καθαρές ταμειακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες	(22.376.659)	(18.837.176)	(1.018.361)	(3.610.830)
Ταμειακές ροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες				
Μερίσματα πληρωθέντα σε μετόχους της μητρικής Εταιρείας	(2.495)	(2.182)	(2.411)	(2.182)
Δάνεια αναληφθέντα	70.443.831	162.513.501	33.000.000	46.000.000
Αποπληρωμή δανεισμού	(74.798.618)	(172.326.995)	(37.621.931)	(55.067.284)
Μεταβολές κεφαλαίου χρηματοδοτικών μισθώσεων	(625.340)	(1.419.470)	-	-
Μερίσματα πληρωθέντα σε δικαιώματα μειοψηφίας	(352.083)	-	-	-
Εισπραξη επιχορήγησης	3.495.249	1.374.156	-	142.658
Καθαρές ταμειακές ροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες	(1.839.456)	(9.860.990)	(4.624.342)	(8.926.808)
Καθαρή (μείωση) / αύξηση στα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα αυτών	(9.348.392)	19.831.599	(8.435.337)	11.955.925
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα αυτών στην αρχή της χρήσης	37.199.549	17.367.950	14.359.870	2.403.946
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα αυτών στο τέλος της χρήσης	27.851.157	37.199.549	5.924.534	14.359.870

Ανάλυση Προμηθευτών

Αριθμός Προμηθευτών ανά κατηγορία / προέλευση			
Κατηγοριοποίηση προμηθευτών	2010	2011	2012
Τοπικοί προμηθευτές	161	118	130
Εθνικοί προμηθευτές	1.116	990	880
Διεθνείς προμηθευτές	404	313	334
Συνδεδεμένες εταιρίες	34	52	49
Σύνολο	1.715	1.473	1.393
Ποσοστό προμηθευτών από την τοπική κοινωνία	9,4%	8%	9%

Κατηγορίες	Είδος υλικού	Μονάδα μέτρησης	2010	2011	2012
Πρώτες ύλες*	Μέταλλα	κιλά	μ/δ	μ/δ	μ/δ
	Μέταλλα	τεμάχια	μ/δ	μ/δ	μ/δ
	Πλαστικά	κιλά	μ/δ	μ/δ	μ/δ
	Πλαστικά	τεμάχια	μ/δ	μ/δ	μ/δ
	Πλαστικά	μέτρα	μ/δ	μ/δ	μ/δ
	Πλαστικά	m ²	μ/δ	μ/δ	μ/δ
Υλικά που σχετίζονται με παραγωγικές διαδικασίες	Αναλώσιμα	κιλά	1.153.031,44	880.503,08	1.064.456,13
	Αναλώσιμα	λίτρα	118.403,70	174.546,30	188.141,00
	Αναλώσιμα	m ³	4.942.501,20	4.670.568,07	4.194.670,20
	Αναλώσιμα	τεμάχια	1.735,00	72,00	12,00
	Καύσιμα	λίτρα	260.204	250.069	224.657
	Καύσιμα	m ³	10	-	-
	Καύσιμα	Nm ³	7.031.422	6.817.937	5.492.572
	Καύσιμα	κιλά	105.555	27	-15.830*
Υλικά υποστήριξης ή εξαρτήματα	Ανταλλακτικά	κιλά	139.620,61	102.256	126.530
	Ανταλλακτικά	μέτρα	10.063,54	17.051,7	10.591,4
	Ανταλλακτικά	m ²	193,4	4	100
	Ανταλλακτικά	σετ	232	247	158
	Ανταλλακτικά	Χαρτοκιβώτια	10	20	30
	Ανταλλακτικά	ζεύγη	2	4	-
	Ανταλλακτικά	τεμάχια	93.827	90.582	124.315
Υλικά συσκευασίας	Μεταλλικά	τεμάχια	15.900	5.400	-
	Μεταλλικά	μέτρα	-	58.550	-
	Μεταλλικά	κιλά	26.943,5	29.151	29.368,5
	Ξυλεία	τεμάχια	68.804	220.828	92.327
	Ξυλεία	m ³	1.525,3	-	915,3
	Χαρτί	κιλά	15.951	22.785	21.048
	Χαρτί	τεμάχια	1.210.917	1.507.999	1.439.409
	Ίμάντες	τεμάχια	262.317	261.697	205.680
	Πλαστικά	κιλά	193.782	207.334	182.094,4
	Πλαστικά	μέτρα	737.100	59.438	63.000
	Πλαστικά	Km	-	618	777
	Πλαστικά	τεμάχια	-	1.752	204
	Πλαστικά	m ²	103.348	-	-
	Πλαστικές τήρες	τεμάχια	6.749.524	7.314.443	7.269.976

Ανάλυση Πελατών

Γεωγραφική κατανομή πελατών					
Κατηγορίες πελατών	Εύρωπη	Αμερική	Ασία	Αφρική	Σύνολο
Πελάτες Βιομηχανικών Σωλήνων	61,7%	92,6%	81,1%	14,7%	63,4%
Πελάτες Σωλήνων Εγκατάστασης	38,3%	7,4%	18,9%	85,3%	36,6%

Ικανοποίηση πελατών						
	2010		2011		2012	
	Πελάτες Εσωτερικού	Πελάτες Εξωτερικού	Πελάτες Εσωτερικού	Πελάτες Εξωτερικού	Πελάτες Εσωτερικού	Πελάτες Εξωτερικού
Συνολική Ικανοποίηση Πελατών	77%	67%	82%	69%	85%	74%
Ικανοποίηση Εξυπηρέτησης	84%	69%	85%	67%	86%	75%
Ικανοποίηση Προϊόντων	69%	65%	77%	71%	82%	72%
Εμπιστοσύνη	86%	67%	90%	68%	88%	82%

Παράπονα πελατών					
	2008	2009	2010	2011	2012
Αριθμός Παραπόνων	202	169	101	81	72

Ανάλυση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ανθρώπινο Δυναμικό: Συνολικά η επίδοσή μας

Στοιχεία Ανθρώπινου Δυναμικού της ΧΑΛΚΟΡ

Στοιχεία (31/12)	2010	2011	2012
Άνδρες	456	429	398
Γυναίκες	37	38	36
Συνολικό προσωπικό	493	467	434
Αποχωρήσεις (π.χ. σύνταξη, λήξη σύμβασης)	122	35	36
Προσλήψεις	14	8	3
Εργαζόμενοι τρίτων (π.χ. υπεργολάβων)	56	57	62
Προσωπικό άλλων εθνότητων	38	31	22

Κατανομή Ανθρώπινου Δυναμικού ανά Γεωγραφική Περιοχή Προέλευσης

Γεωγραφική Περιοχή	2010	2011	2012
Αττική	297	279	256
Ευρύτερη Περιοχή Βοιωτίας και Εύβοιας	190	182	176
Λοιπή Ελλάδα	6	6	2
Σύνολο	493	467	434

Κατανομή Ανθρώπινου Δυναμικού ανά Γεωγραφική Περιοχή Προέλευσης και φύλο

Γεωγραφική Περιοχή	2011		2012	
	Άνδρες	Γυναίκες	Άνδρες	Γυναίκες
Αττική	252	27	229	27
Ευρύτερη Περιοχή Βοιωτίας και Εύβοιας	172	10	167	9
Λοιπή Ελλάδα	5	1	2	-
Σύνολο	429	38	398	36

Στοιχεία Ανθρώπινου Δυναμικού ανά Γεωγραφική Περιοχή Απασχόλησης

Γεωγραφική Περιοχή	2010	2011	2012
Αττική	50	18	15
Ευρύτερη Περιοχή Βοιωτίας και Εύβοιας	429	431	411
Λοιπή Ελλάδα	6	6	2
Απόσπαση σε χώρα του εξωτερικού	8	12	6
Σύνολο	493	467	434

Κατανομή Ανθρώπινου Δυναμικού ανά ιεραρχική βαθμίδα και φύλο

Βαθμίδες	2010			2011			2012		
	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Διοικητικό Συμβούλιο	9	-	9	11	-	11	11	-	11
Διευθυντές	14	-	14	13	-	13	13	-	13
Ανώτερα στελέχη	40	2	42	39	2	41	31	2	33
Διοικητικό προσωπικό	80	31	111	71	32	103	68	31	99
Εργατικό προσωπικό	322	4	326	306	4	310	286	3	289
Σύνολο	456	37	493	429	38	467	398	36	434

*Τα μέλη του Δ.Σ. δεν προσμετρώνται στο συνολικό ανθρώπινο δυναμικό της ΧΑΛΚΟΡ.

